

業務ノウハウの 可視化と継承方法に関する研究 —技能に着目した実践的フレームワーク構築—

アブストラクト

1. 背景

近年、一般社会動向として、少子高齢化の進行や企業合併の増加に伴い、多くの企業で属人化した業務ノウハウの継承・共有化の重要性が高まっている。また政府主導の「働き方改革」の推進により、業務の効率化が求められている。

2. 問題認識

背景から、業務ノウハウは可視化よりも継承に関する期待や問題が多く、継承が現場でできていないという現象を捉えた。また、LS 研究委員会（以下 LS 研と略す）の過去の研究テーマにおいて可視化に着目した研究が多い事実から、これまで現場で可視化に偏った対策が取られており、継承に着目されてこなかったと推測し、継承手順が不明瞭であることを問題点と認識した。その原因は業務ノウハウおよびその可視化、継承の定義の曖昧さにあると考え、それも問題点と認識した。

3. 課題設定

我々が認識した問題点を解決するため、以下の課題を設定した。

【課題 1】「業務ノウハウの可視化・継承」の定義を明確にする。

【課題 2】業務ノウハウを継承するための手順を可視化との関連も含めて明確にする。

【課題 3】手順を定着させるための運用手段を明確にする。

【課題 4】幅広く業務に適用できる手順を確立する。

なお、可視化の手順自体は、これまでに LS 研の研究対象として様々な手順が確立されていると評価し、今回の研究において業務ノウハウの可視化は先達の確立した手順を利用するものとした。

4. 目標とする成果物

課題を解決するための施策として、「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」を構築し成果物とした。この成果物により、以下の 4 つの効果が期待できる。

- ・ 継承における伝える側／受ける側双方での認識のズレがなくなる。
- ・ 誰が誰に対して継承を行っても同じ効果を得られる。
- ・ 継承が繰り返されることで、組織内への業務ノウハウの共有化が促進される。
- ・ 属人化の解消に限らず、様々な組織にて業務効率化が促進される。

5. 研究結果

課題を解決する成果物を作成するために以下の研究を実施した。

5.1 調査・分析

5.1.1 研究の出発点：「業務ノウハウ」およびその「可視化」、「継承」の言葉の定義の明確化

研究を開始するにあたり、まずは「業務ノウハウの可視化・継承」の言葉の定義を明確にした。「業務ノウハウの可視化・継承」の言葉の定義は以下の通りとする。

- ・ 業務ノウハウ： 業務遂行のための専門的なノウハウ
- ・ 業務ノウハウの可視化： 業務ノウハウを他人から引き出すこと
- ・ 業務ノウハウの継承： 業務ノウハウを他人と共有すること

5.1.2 技能の継承の促進手段の検討

我々は、業務ノウハウは可視化が容易である技術要素と可視化が困難な技能要素に分別できると考えた。実務においては可視化困難な技能の継承ができず、継承に失敗することが多いと考え、技能の継承を促進するために以下の2点を考案した。この2点は「図1 業務ノウハウ概念図」に示した手順で「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」に反映している。

- 技能の細分化により可視化可能な技術要素を抽出して継承する技能を極力減らす。
- 技術要素抽出後の技能は、組織内で技能保有者の情報を共有して有効活用する。

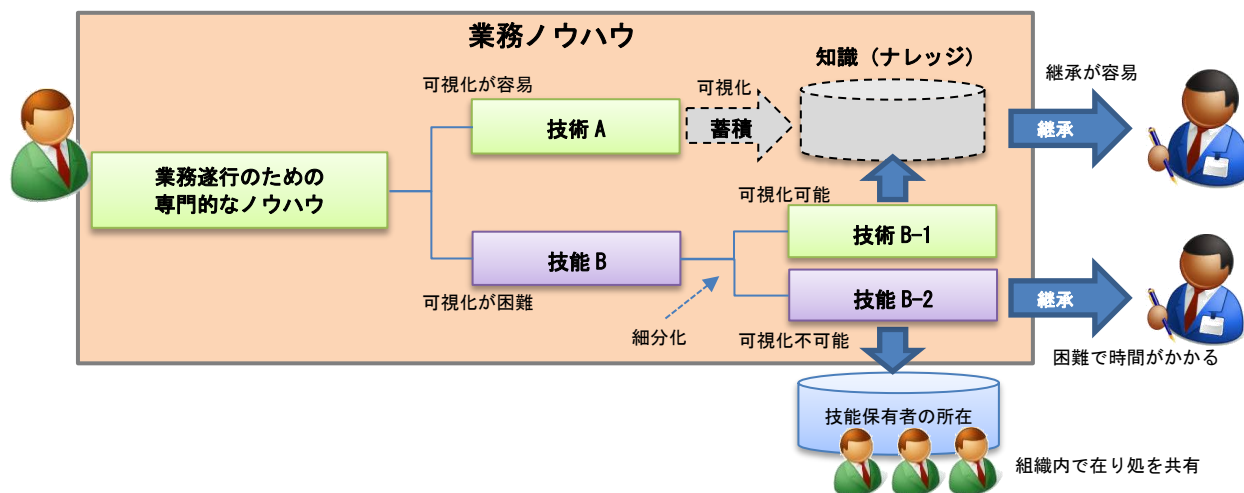


図1 業務ノウハウ概念図

5.1.3 「業務ノウハウの可視化・継承」の事例収集と分析

業務ノウハウの可視化・継承の事例を分科会メンバーから収集した結果、全てが引き継ぎ事例であった。分析の結果、引き継ぎの成功・失敗の可否は「計画性の有無」、「OJTの実施有無」、「引き継ぎ対象の明確性の有無」が大きな要因であることがわかった。

5.2 「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」構築

調査・分析結果を踏まえ、以下の構成の「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」を構築した。

- 手順全体を表すフロー
- 各手順の詳細および運用を定着させるためのポイントを示す手順書
- 各成果物の具体事例

5.3 「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」検証

検証は2段階で行った。1次検証では、活用できるフレームワークとすることを目的とし、実際の業務に適用し、運用可能かどうかを確認し対策を講じた。2次検証では、課題に対して期待する効果を挙げられるか検証することを目的とし、実際に実務に適用した上でアンケート評価を行った。2次検証の結果は、4つの「期待する効果」それぞれで「概ね効果あり」という良好なものであった。

6. おわりに

「業務ノウハウの引き出し・継承フレームワーク」は、1次検証結果が示す通り十分運用に耐え得るものであり、2次検証結果が示す通り、期待する効果を挙げられることがわかった。これを活用することで、業務ノウハウの継承をより容易とし継承の効果を得られるものと確信する。

今後の更なる改善に向けて、管理者層と現場の双方に対して「運用を定着させるための組織での取り組み」、「可視化できない技能の継承（OJT）への工夫」を提言する。