

ナレッジマネジメント 実践方法論 DFACE-KM

知識の共有・継承と活用を促進する ナレッジマネジメント施策設計手順

東芝は、企業が価値創造活動をもっとも効果的に行うために、企業競争力の源泉である知識を有効活用する手法を開発しています。

当社が開発したナレッジマネジメント実践方法論 DFACE-KM (Knowledge Management)^(注)は、組織課題を出発点として組織が持つべき知識を洗い出し、組織の現状診断に基づき指標を決めて、段階的に知識活用度を上げていく指針を示すものです。

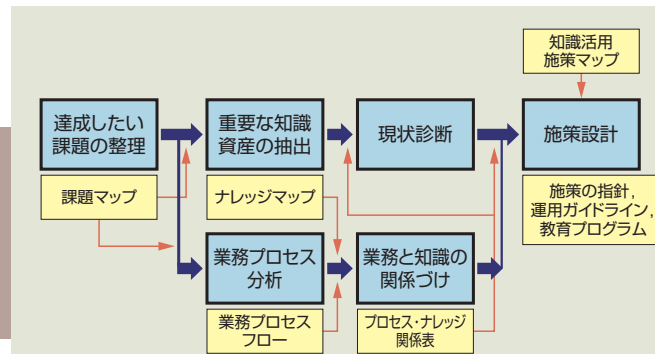


図1. ナレッジマネジメント施策設計の流れ — 組織課題を出発点とし、組織の課題と現状に合ったナレッジマネジメント施策を設計します。

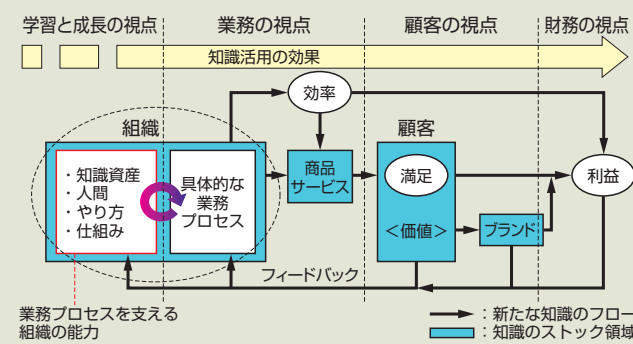


図2. 企業における価値創造プロセス — 組織の価値創造活動をバランススコアカードの四つの視点でモデル化します。知識活用は、学習と成長の視点の課題の一つです。

ナレッジマネジメントの課題

近年、知識が企業競争力の源泉として着目されるようになり、企業が活用できる知識や技能が資産としてとらえられるようになってきました。企業にとっての知識とは、企業が価値創造をもっとも効果的に行うために活用すべき情報、及び人の行動を決定づける考え方と定義することができます。

組織が持つ知識資産は、技術・技能やブランドエクイティ(ブランド資産)から仕事の進め方やルール、組織文化まで多岐にわたりますが、これらの知識は活用されて初めて価値が生まれます。いかに優れた知識でも、知識の

(注) 東芝独自の経営管理・課題解決手法の一つであるDFACE手法(価値創造とプロセス革新の手法で、Define, Focus, Analyze, Create, Evaluateのステップで実施)を知識活用の視点で強化した手法。

所有者からほかの人や組織に継承され活用されなければ、その存在価値は失われます。したがって、組織が持つ知識資産を維持・拡張するためには、人が意識的に知識を共有・継承し、活用できるようにしなければなりません。

最近はいろいろな職場でナレッジマネジメントを実践していますが、思うように効果が上がらないという声を聞きます。その理由として、以下の3点が考えられます。

- (1) ナレッジマネジメント自体が目的化し、知識活用の目的が明確でない。
- (2) 漠然とした期待のままシステムを導入し、既存の情報をとりあえずデータベースに入れたが、使われない。
- (3) 運用方法が明確でなく、組織メンバーがコミットしていない。

以上のような失敗に陥らないためには、次の3点を明確にする必要があります。

- (1) 解決すべき課題
- (2) 課題解決に必要な知識
- (3) 知識を誰がどのように使うのか

これらの3点に着目し、東芝が開発したナレッジマネジメント実践方法論の施策設計手順(以下、ナレッジマネジメント施策設計手順と呼ぶ)を次に示します。

ナレッジマネジメント 施策設計手順

ナレッジマネジメント施策設計の流れを図1に示します。

●組織課題の整理

組織における価値創造活動は図2のようにモデル化することができます。組織活動は、知識資産、人間、やり方、

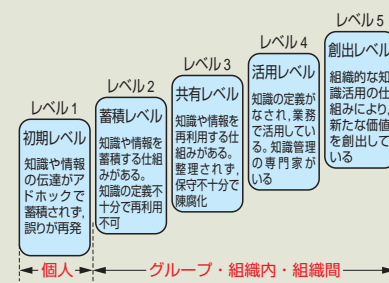


図3. 知識活用度 — 知識の活用度を5段階で定義します。アンケート調査により、現状の知識活用度を診断し、目標とする指標を決めます。

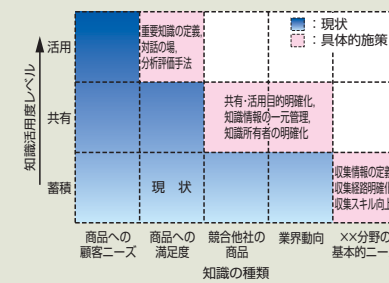


図4. 知識活用度向上の施策 — ブルーの領域は現状レベルを示します。ピンクの領域は目標レベルと、目標レベルに上げるための施策を示します。

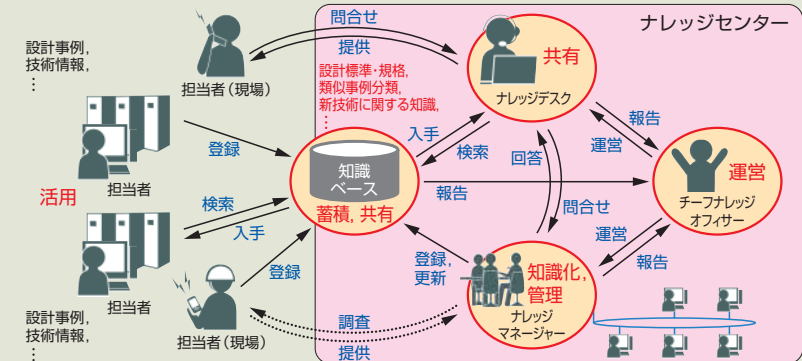


図5. ナレッジセンター — 組織の知識を統括管理する専門組織です。業務で活用するための知識の型の設計と知識化、関係者への配信、知識コンテンツの更新、活用状況の評価を行います。

仕組みの四つの構成要素による具体的なプロセスにより行われ、このプロセスが商品やサービスを創出し、顧客に価値を与えます。このモデルを用いれば、組織課題をバランススコアカードの四つの視点、すなわち、財務の視点、顧客の視点、業務の視点、学習と成長の視点で整理することができます。知識活用は組織能力を向上させる学習と成長の視点の課題の一つであり、組織課題の整理により活用すべき知識を導くことができます。

●重要な知識の抽出

組織課題を解決するために必要な知識の洗い出しを行います。知識の洗い出しを行う際のポイントを以下に示します。

- (1) 現状に捕らわれず、このような知識や情報があったら役にたつと考えます。
- (2) 誰が何の目的でどのように活用

すると役にたつかを定義します。

- (3) 知識や情報の関連部門担当者間の移転(収集、蓄積、共有、変換、活用)プロセスを定義します。
- (4) 知識の源となる情報源を特定します。

●現状診断

抽出された重要な知識について、現状の活用度を診断します。知識の活用度は5段階で定義します(図3)。それぞれの知識について、現在の活用度レベルを診断し、活用度を段階的に上げていく施策を考えます。

●施策設計

図4は、診断結果に基づいて1レベル活用度を上げるための施策例を示しています。また、知識を実際に業務で有効活用するためには、図1に示したように、業務プロセス分析を行って各プロセスと入出力となる知識の関係

づけを行い、業務に知識を埋め込んでいきます。

知識を統括管理する ナレッジセンター

知識は企業にとってもっとも重要な資産ですから、知識のライフサイクルを戦略的に設計管理する専門組織が必要です。組織の知識資産を統括管理するナレッジセンターの仕組みを図5に示します。

専任のナレッジマネージャーが、業務で活用するための知識の型の設計と知識化、知識の業務プロセスへの組み込みや関係者への配信、知識コンテンツの更新、活用状況の評価など、知識の運用管理を行います。

今後の展望

団塊世代のベテラン技術者が退職のピークを迎える2007年問題が社会的に注目されており、ベテランの知識を組織的に継承する仕組みの構築は急務となっています。ナレッジマネジメントを考えるうえで、残すべき知識の選択と新たに開発すべき知識の発見、効率的な知識継承の制度や人材育成の方法が課題です。

中山 康子

研究開発センター
システム技術ラボラトリー研究主幹