



「知的なムダ」を排除する

## 成功法則の「見える化」と「できる化」

のような付箋紙を貼る。

- ・テーマ名をグリーンの付箋紙に書き模造紙の最上部に貼る
- ・対象項目をピンクの付箋紙に書き模造紙の左端に貼る。
- ⑤対象項目ごとにファシリテーターの呼び掛けに応じて、ナレッジ保有者は自分の持っている経験やノウハウをナレッジとしてイエローの付箋紙に次々に書き出していく。
- ⑥ファシリテーターは、出されたイエローの付箋紙に対応する切り口に従って模造紙に貼りつける。それらの付箋紙を本質でグループ化し、それぞれの内容を的確に表現する原理や原則を作成しイエロー群の左端にブルーの付箋紙で記述する。
- ⑦ナレッジ保有者は、それらの原理・原則を見て、さらに追加すべきナレッジをイエローの付箋紙に書き出していき、より充

実したものにす。

- ⑧追加されたナレッジによって新たな原理・原則になるものもある。ファシリテーターは原理・原則のグループを新たに作りブルーで表記しさらなるイエローのナレッジを集める。
- ⑨すべての対象項目について上記書出しと整理を行う。時間が不足することが多いので、ナレッジ保有者とファシリテーターは、迅速に協力して行う。
- ⑩模造紙に目的のナレッジが「見える化」できたら、その内容を記録してナレッジシート化する。ナレッジシートの形式は模造紙の付箋紙の色に対応しているため、ナレッジ保有者の納得感が高くなる。
- ・ブルー：テーマ名
- ・ピンク：分類
- ・ブルー：原理・原則
- ・イエロー：解説例

この入力には、後日の場合と当日速記・配布する場合があり、後者の効果は絶大である。

⑪ナレッジ保有者は「見える化」されたナレッジシートを入手し、すぐ日常の業務に活用し自分の成長・成果を享受したり、業務改善につなげる。(これを「できる化」と言う。詳細は次回に説明する。)

⑫ナレッジ活用中に新たなナレッジが見つかったときにはナレッジシートにフィードバックしさらなるレベルアップに取り組む。

### ナレッジファシリテーションの事例

「IoT開発企業では、「我が社の問題・課題と対応策」というテーマで、役員や事業部長20人が一堂に会して2時間でファシリテーションを実施し「見える化」した。終了後、会長が「ここに出された問題・課題や対応策がこれ以外にはないと思う人はサインをしない」と促したが、全員がサインするくらい納得感が高かった。

□輸入ワイン販売会社では、営業の成績優秀者を15人選抜し、「営業の心構え」「営業の手順と秘訣」「営業ポイントナレッジ」を1日のファシリテーションで「見える化」し、4日後に「営業ナレッジブック」のたたき台を入手し、精査して完成させた。現在これを全営業に配布し徹底発揮させている。

□米国に本社がある調査会社では、日本市場に合わせた新商品創造のためのビジョンとアクションプランを20人の精鋭が5時間で「見える化」した。現在その成果を基に具体的な仕込みをしている。



坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ) 1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地元の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

「知的なムダ」を排除する

## 成功法則の「見える化」と「できる化」

第6回

「社内の知恵」を「見える化」しないムダ

### ナレッジ保有者の暗黙知を「見える化」できる化

どの企業でも既存事業の問題や課題の解決や新規事業創造、さらには有能人材育成策等のテーマを模索し対応している。

しかしながら職位(経営者、マネージャー等)や事業・業務が多岐にわたり、対象テーマの全体が見えていない上に、社内にあるはずの知恵を十分に活用できていないため、対策が局所的であり本質的でないことが多いのが実態である。

こういう状況において「ナレッジファシリテーション技法」により、社内に散在するナレッジ保有者の暗黙知を短時間での確に表出し、会社や組織の形式知にして「見える化」した上で共有(合意)「できる化」につなげることが効果的である。

### ナレッジファシリテーションの手順と秘訣

①まず、ナレッジ構造設計により「見える化」すべきテーマや対象項目を責任者と事務局が決める。この設計テーマには以下のようなものがある。

- 問題・課題と対応策の検討(企業全体、部門、テーマ等)
- 成績優秀者の知恵の活用(ナレッジマネジメント時)
- 明日への種蒔き
- ②当該ナレッジ表出テーマのために必要なナレッジ保有者を手配する。ファシリテーションの

ナレッジファシリテーションの推進者は以下のとおりである。

- ・主催者(責任者)
- ・事務局(取りまとめ者)
- ・ナレッジ保有者(10人前後)
- ・ナレッジファシリテーター

成果の良否はこのナレッジ保有者の確保にかかっている。

③ファシリテーション当日は、最初にナレッジ保有者の意識統一をして、前向きにナレッジを表出してもらえようとする。

ナレッジ保有者の中には「長年かけて獲得した知恵を安易に出したくない」といった気持を持っている人がいるため、これを払拭するのがファシリテーターの大きな役目でもある。

そのために事務局が主旨や方法を分かりやすく説明する。さらに別テーマで作成済みのナレッジシートを紹介し、ファシリテーションの成果のイメージを理解共有させる。

④①で設定したナレッジ表出のテーマと対象項目を説明する。

ファシリテーターは、本テーマの表出対象項目(切り口)を明確にするために、模造紙に以下