



「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」

●IT開発会社のプロジェクトマネジメント部門では、ナレッジブックの配布時点の能力(徹

■ナレッジインベリションの事例

成果を上げるためには各ナレッジを「常時」発揮するように、本人も指導者も努力する必要がある。

●常時

常に発揮していて成果につながっているレベル

●適時

概ね発揮していて成果が出始めたレベル

○稀時

たまにしか発揮しないレベル

×不発揮

「×不発揮」「○理解」のレベル。

「◎実践」「●体得」のレベルの場合でも、「忙しい」「面倒くさい」等の理由で発揮していない場合には「×不発揮」はありうる。

○稀時

たまにしか発揮しないレベル

●常時

常に発揮していて成果につながっているレベル

○適時

概ね発揮していて成果が出始めたレベル

×不発揮



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図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7回

「社内の知恵」を「できる化」できないムダ

ナレッジファシリテーションにより「あるべき思考・行動モデル」がナレッジシートで「見える化」されて明確になっても、育成対象者を「できる化」できないで成果につながらない問題がある。その問題の理由には、次のようなことが挙げられる。

×育成対象者がナレッジを活用してどれくらい成長したかが把握できない。

×成長した能力を日々どれくらい発揮して成果につなげているかが把握できない。

これらの原因としては、個人別に「ナレッジ」を徹底して成長させる方法や「発揮させて成果につなげる方法」に一般的な定石がないことが挙げられる。

これにより「あいつはできる」「いまいちだ」といった曖昧な把握ではなく、能力の内訳がナレッジ別に明確になった。

こうして本人の強みや弱みが「見える化」できることにより育成課題が明確になり、本人の努力目標のみならず指導者の部下育成項目が具体的に設定できるようになった。

「できる化」させるのが、弊社の「ナレッジインベリション技法」である。ナレッジインベリション技法は、左図のように2つのフェーズで「徹底」「発揮」の状況を「見える化」し、各人を「できる化」する。

①徹底

「徹底」の欄は「徹底」の意味であり、育成フェーズにおいて、各人がナレッジをどれくらい身に付けて成長しているかを記録・管理する欄であり、使用方法は次のとおりである。

×不理解

資料の「原理・原則」や「解説」例の内容が理解できていないレベル

○理解

内容が理解できたレベル

◎実践

理解した内容を読み返しながら反復して実践し能力を付けて

いるレベル

●体得

実践を通じて内容を体に落とし込んで、読まなくても頭や体が自然に動くレベル

当然のことながら各ナレッジを一日も早く「体得」レベルに到達すべく、本人も指導者も努力する必要がある。この過程においては、姿勢や価値観といった「マインド」と、思考能力や行動能力といった「スキル」を磨くことを並行して行う必要がある。

②発揮

「発揮」の欄は「発揮」の意味であり、活動フェーズにおいて、各人が身に付けた能力をどれくらい発揮し成果につなげようとしているかを記録・管理する欄であり、使用方法は次のとおりである。

×不発揮

「できない」すなわち徹底欄が

「原理・原則」欄に対応した「徹底」「発揮」欄を、6カ月後の目標と毎月の実績を6カ月分記録できるようにした。これにより目標は「9点」でも最初の月は「5点」翌月は「6点」といった管理ができるようになった。

これらを集計して毎月の総合

点数と個別テーマ点数をリーダーチャート表示するようにした。これにより目標と現状のギャップがインパクトを持って「見える化」できるようになった。これらの工夫により、成長成果への動機づけが高まり「できる化」が促進された。

部下をやる気にさせる方法

分類	原理・原則	解説・例	徹	発
はじめに	・本資料は、「部下をやる気にさせる方法」というテーマでナレッジファシリテーションした成果をナレッジシートにまとめて「見える化」したものです。 ・右端の欄に、自分の徹底・発揮状況を、定期的記録し「できる化」して下さい。 ・「徹」:どれくらい徹底しているか ×:不徹底 ○:理解 ◎:実践 ●:体得 ・「発」:どれくらい発揮しているか ×:不発揮 ○:稀時 ◎:適時 ●:常時			
開始段階	部下を理解する	・部下の特性・長所・短所をお互いに共有する。 ・言われるとうれしくなる言葉をあらかじめ聞いておく。	◎	●
	部下の希望を聞く	・部下のやりたい事を傾聴する。 ・将来の夢や目標をすべて話させる。	●	×
	現状を認識させる	・コミュニケーションを通じて状況を共有する。 ・状況の共有により安心感を与える。	●	○
	仕事の価値を共有する	・会社のビジョン・目標を共有する。 ・仕事の内容や価値を明確にする。	○	×
	やる気の出る目標を設定させる	・プロジェクトの目標と自分の目標を一致させる。 ・部下が本当に成し遂げたいことを目標に組み込む。	◎	◎
	ゴールイメージを共有する	・目標を具体化し、ゴールイメージを共有する。 ・やるべきことがどうなるか成果につながるかを共有する。	○	×
	役割を明確にする	・業務全体の中でどの部下の役割を認識させる。 ・やりたいことを尊重して納得させて任せる。	●	●
	アクションプランを作る	・細かい実行計画を作り部下の不安をなくす。 ・短期・中期・長期スケジュールを明確にする。	●	●
	責任の所在を明確にする	・部下の権限を設定し、その範囲で責任を持たせる。 ・失敗を恐れさせないために最終責任は自分が取る。	◎	◎
	チームワークを大切に	・グループごとに協力的体制を作る。 ・思いを共有し一体感を作る。	◎	●
実行段階	期待感を示す	・認めることにより存在意義を認識させる。 ・部下の存在が会社にとって必要だと伝える。	○	×
	評価・処遇を明確にする	・評価の方法と基準を明らかにする。 ・給与・賞与等の処遇制度を明確にする。	◎	●