

プロ型組織形成のための知識継承における蓄積情報を利用したコンテキスト共有支援

福山 悠[†] 白石 善明[†] 毛利 公美[‡] 福田 洋治^{††}
名古屋工業大学[†] 岐阜大学[‡] 愛知教育大学^{††}

1.はじめに

組織が成長していくには仕事の方法論も常に新しくよりよいものにしていく必要がある。そのためにはまず既存の優れた方法論を理解する必要がある。この仮説を裏付ける事例として、野村[1]はプロ型の組織が既存の優秀な方法論を伝えることで成果を出したことを紹介している。

日本ロシュの事例では経営トップの号令のもと全国からトップ社員が集められ、優秀な行動モデルを議論してまとめ、平均的な社員に対しトップ社員の手で伝達された。まとめられた行動モデルは平均的な社員がトップ社員の行動のコンテキストを理解し、トップ社員の仕事をイメージするために用いられ、これを基に平均的な社員が各人なりに方法論を構築していった。

一方では、どんな組織でも時系列で見れば優秀な人材は多く存在するものと考え、優れた行動モデル、つまり方法論は日常的な取り組みのなかから見つけ出し蓄積していきたい。

仕事の方法論が記録されるものとして組織のファイルサーバに蓄積されている業務ファイルが考えられる。しかし、業務ファイルを蓄積していくだけではそこから優れた方法論が伝わることは少ない。多数の参考ファイルの中から優れたものを選別することは、真に方法論が伝わるべき者（まだ優れた方法論を持たない者）には難しいことや、完成されたファイルを見るだけでは、本当に伝えるべきである仕事のプロセスがわからないことのためである。

上司が優れたものを選別することで、DBに蓄積されている知識が活用されるという富士ゼロックスのシステム、Z-EIS[2]の事例がある。このように報告を受ける上司は部下の仕事のプロセスを知っており、最終的な完成ファイルに至るまでのファイルをファイルサーバに蓄積していくよう指導しながら、その中から優れたものを選別することができると考えられる。

そこで、優秀な業務プロセスが実践されたときに作成された業務ファイル群を、メンターに当たる者が順序付けてグルーピングするようにし、方法論を伝える際に可視化されたメンターのコンテキストとして利用する手法を提案する。

2.プロ型組織の形成による方法論構築と要件定義

組織が成長し続けるために、知識を管理（ナレッジマネジメント）するのではなく、経営を知識という視点から考え直し成功した企業があり、このような企業はビジョン型、創発型、プロ型の3つに分類される[1]。これらのうちプロ型は、個人の能力を継続的に高めることを目的としている。優れた方法論を伝えることで成果を上げた日本ロシュもプロ型に分類される。

本研究では組織のメンバが、よりよい仕事の方法論を追求するプロセスの支援を目指している。日本ロシュの成功例から、プロ型の組織の形成を目指すことで、新たな方法論が構築され続ける組織になると考えられる。ここでの方法論とは、今後仕

Context sharing support using accumulate information in knowledge succession for forming professional-type organization

[†] Yuu FUKUYAMA and Yoshiaki SHIRAIISHI・Nagoya Institute of Technology

[‡] Masami MOHRI・Gifu University

^{††} Youji FUKUTA・Aichi University of Education

事をしていく上で基盤となる考え方のことである。

以降で、プロ型組織において日常的な取り組みの中で方法論を伝えるための要件を挙げる。

プロ型組織では個人の能力が全体の業績に直結する。メンター制度により一定期間指導は受けるものの、その後は基本的に一人ひとりが自立して能力を高める必要がある。またメンターには経験あるベテランが就くことが望ましいが、マネジメントを学ぶため若い社員が就くことも多い。まだ経験の浅いメンターは何を教えればいいのか分からないこともある。そこで自発的に学ぶため、また指導方法の参考にするために次の要件が挙げられる。

【要件1】指導記録が保存・共有されていること

メンターが仕事の方法論を伝える場面では、プロテジェはしばしばメンターの言いたいことを正しく理解できない。メンターはプロテジェのコンテキストを理解し、それまでに自分が目にした優秀なプロセスをイメージしながら方法論を伝えるが、そのプロセスを目にしていなかったプロテジェは図1のように上手くイメージができないためである。プロテジェは伝えられた方法論の自分なりのイメージを基に仕事を進め、その結果報告されるものがメンターの期待するものと違ってってしまう。メンターのイメージする仕事内容は報告書としてまとめられ組織のファイルサーバに蓄積されているはずであり、これを利用することでメンターのコンテキストが理解され、プロテジェはメンターと同じイメージを持ちながら方法論を学ぶことができる。ここでコンテキストとは、メンターは知っているがプロテジェは知らない仕事のやり方の実践例である。そこで知識を誤解なく伝えるため、次の要件が挙げられる。

【要件2】コンテキストを示すファイルを受け渡されること

このとき、伝えたいプロセスで最終的に提出された報告書のみを用いても仕事の方法論は伝わりにくい。報告書の内容は基本的にプロセスの「結果」であり、どのようなプロセスをとったか、なぜそのプロセスをとることにしたかという仕事の方法論を学ぶ上で重要なことが含まれないためである。そこで仕事の方法論を学ぶため、次の要件が挙げられる。

【要件3】仕事のプロセスが可視化されていること

3.提案手法

プロ型組織を形成し、方法論を構築していく手法を考える。

組織のメンバが自発的に学ぶために過去の指導記録を共有したいが、指導記録は通常やり取りに関わったメンバのみが保持している。その指導の場面で作成されたファイルは、作成した

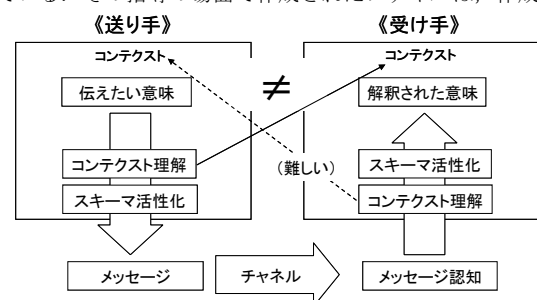


図1 コミュニケーションの仕組み (図1を改変)

プロテジェと、報告を受けたメンターでなければ見つけ出すのは難しい。また一つ一つの指導だけでなくその流れにも伝えたい知識は含まれ、記録の順序にも意味があると考えられる。以上から、次の手法を提案する。

- ① プロテジェに対する指導記録を、他のメンバが学習したり指導の参考にするために全体で共有する
- ② メンターが方法論を伝える際に、ファイルサーバに蓄積されている報告ファイルを見せながら指導する
- ③ メンターが伝えたい方法論が実践されたときに作成されたファイルを順序付けてグルーピングする

グルーピングはタグ付けやフォルダ分けとは異なるもので、併用するものである。グルーピングは分類されているファイルの中から関連するものを抜き出して順序をつけて並べたものである。これをフォルダ分けで実現するとファイルサーバ内に同じファイルが複数存在するようになってしまう。またタグ付け・フォルダ分けはファイルの順序を表現できない。

4.提案手法を実装したシステム

提案手法をシステムとして実装した。Linux 上に Samba で構築されたファイルサーバにアクセスする Windows のエクスプローラの機能と同等のものをベースとしたシステムであり、それに対して必要な機能を追加したものを Adobe Flex で実装した。システムの GUI を図 2 に、構成図を図 3 に示す。

実装システムが利用されることで方法論が伝わる流れを以下にまとめる。

- [Step1] プロテジェ a は業務の報告ファイルをファイルサーバに置く
- [Step2] プロテジェ a は Step1 の報告ファイルを添付したメッセージをメンターに送り、報告をする
- [Step3] メンターは Step2 で送られた報告ファイルに対するコメントを返信する。業務が完了するまで Step2 と 3 を繰り返す
- [Step4] メンターはこれまでのプロセスを他のメンバにも伝えたいと考えた場合、ファイルを受信メッセージなどから選択し、順序付け名前を付けてグルーピングする
- [Step5] プロテジェ b が a と同様の業務に取り組むとき、b のメンターは Step4 で作成したグルーピング情報を検索し見つける
- [Step6] b のメンターは Step5 で見つけたグルーピング情報を添付したメッセージをプロテジェ b に送り、プロセスを伝える

5.評価

要件に対応する機能を述べ、主観評価を行う。

[要件 1 に対する評価]

Step2,3,6 で作成されるメッセージは、ユーザ固有の情報（ユーザ情報）に蓄積されると同時に、添付されているファイルやグルーピング情報に対応するコメントとして、独立してファイルサーバに蓄積される（コメント情報）。コメントが付加されているファイルやグルーピング情報を選択することで他のユーザもコメントを取得し、閲覧することができる（メッセージ履歴閲覧画面）。

Step4 で作成されるグルーピング情報はメンターにより推薦されたファイル群である。Z-EIS[2]の事例より推薦された蓄積情報は活用される傾向があるため、指導記録の共有が進むと考えられる。

Step6 までの流れは、学習意欲のある者に学び方を知らせる意味も含まれている。Step6 までの流れをプロテジェとして経験することで、組織のメンバはグルーピング情報から学ぶという概念を知る。



図 2 提案手法を実現するための GUI

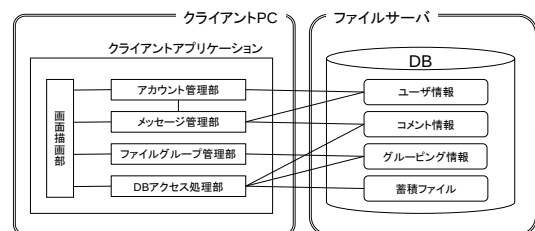


図 3 実装システムの構成

[要件 2 に対する評価]

Step6 でグルーピング情報がプロテジェに渡されることにより、プロテジェはメンターが伝えようとしている方法論の実践例を知ることができる。グルーピングされているファイルからは当時のプロテジェとメンターのやり取りを知ることができ（メッセージ履歴閲覧画面）、そのファイルが作られた背景と同時に指導内容を知ることができる。以上より、方法論を伝える際のコンテキスト共有が進むと考えられる。

[要件 3 に対する評価]

グルーピング情報のデータ内容は、順序づけられたファイルのパスである。これがファイルサーバに蓄積され（グルーピング情報）、ユーザ全員がログイン時に蓄積ファイルとともに取得できるようになる（DB アクセス処理部）。ファイルに順序付けできるようにすることで、ファイル一つ一つが独立してはわからない仕事の流れがわかるようになる。

6.おわりに

本研究は、組織の方法論を新しく構築し続けることの支援を目標としている。そのためにまず既存の方法論の伝達が必要と考え、ファイルサーバに蓄積された業務ファイルを活用して誤解なく知識を伝えることを考えた。方法論を伝えるためには業務のプロセスを知り、コンテキストを共有することが必要と考え、複数のファイルをグルーピングし、一連の仕事の中で作成された業務ファイルの流れを可視化させる手法を提案した。手法を実装したシステムによりユーザ実験を行う予定である。

参考文献

- [1] 野村恭彦, “ナレッジ・ダイナミクスを生み出す知識経営の三つの型”, ナレッジ・マネジメント研究年報, 第 4 号, pp.17-43 (2002) .
- [2] 野中郁次郎, 梅本勝博, “知識管理から知識経営へ”, 人工知能学会誌, 第 16 巻, 第 1 号, 2001 年 1 月, pp.4-14.
- [3] 伊藤衡, 伊東俊彦, “プロジェクト・コミュニケーションの認知科学的理解”, プロジェクトマネジメント学会誌, Vol.8, No.6, 2006.