

ベテラン社員の暗黙知を 形式知化する仕組みの基礎検討

Basic examination of workflows
that make tacit knowledges of the expert employee as explicit knowledges

坂本貴美子^{*1}, 北村 士朗^{*1}, 鈴木克明^{*1}, 喜多 敏博^{*1}
Kimiko SAKAMOTO^{*1}, Shiro KITAMURA^{*1}, Katsuaki SUZUKI^{*1}, Toshihiro KITA^{*1}

^{*1} 熊本大学大学院 教授システム学専攻
Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University

＜あらまし＞ 本稿では、ベテラン社員の暗黙知を形式知化する仕組みを見出し、若手社員のパフォーマンス向上・早期戦力化をはかることを目的にした、OJTでのeラーニング活用について考える。ナレッジマネジメントやWeb2.0の要素をもったeラーニングについての考察を通じて、実際の仕事の現場で実現可能であり、かつ、日々の業務と連動しながら、継続して実施できる仕組みとするための要点を検討した。

＜キーワード＞ 企業内教育 OJT データベース インターネット 学習コンテンツ

1. はじめに

本研究の最終的な目的は、OJTにeラーニングを活用して、ベテラン社員の暗黙知を形式知化する仕組みを見出し、若手社員のパフォーマンス向上・早期戦力化をはかることである。

その序盤となる本稿では、先行研究の調査を通じて、実際の仕事の現場で実現可能な、日々の業務と連動しながら実施できる仕組みとしていくための要点を見出していきたい。

2. OJTの形式知化と共有

企業内人材育成の現場では、OJTによって、実際に仕事を行いながら、ベテラン社員が若手社員へ、仕事を行うための知識やスキルを教えていくやり方が広く実施されている。目の前の仕事についての活きた指導・学習であるため、具体的かつ実践的な内容が伝授されていくが、一方で、せっかくの貴重な経験則や仕事のノウハウがその場限り、その人限りのものとなってしまう、個人の中に知識やスキルがバラバラに埋もれたままになってしまっているのが実情である。

このような課題に対しては、1990年代後半から、「ナレッジマネジメント」の考え方が有効であるとされ、導入が進められてきた。ナレッジマネジメントとは、社員個人がバラバラに持つ業務を通して得た経験則やノウハウを共有し、企業の経営資産として活用しようとする企業マネジメント手法である。個人のもつ暗黙知を形式知に変換することにより、知識の共有化、明確化を図り、作業の効率化や新発見を容易にしようとするもの

のである。

ローゼンバーグ(2002)は、ナレッジマネジメントについて「同じような関心とニーズを持つ人々や組織で構成されるコミュニティの中で(あるいはそうしたコミュニティ間で)、価値ある情報や専門知識、洞察などを生み出し、保管し、共有するためのサポートシステムである」(p.66)と定義している。また、ナレッジマネジメントの階層は、レベル1:文書管理、レベル2:知識の創造・共有・管理、レベル3:コーポレート・インテリジェンスの3つのレベルから構成され、高いレベルに向かうほど、ナレッジマネジメントが実際の業務に統合化するとしている。

ところが、時間や余裕のない仕事の現場では、これらを実施するための作業負担がネックとなり、「やるべきだとわかっていても実行できない」状況が多数見受けられる。理想を言えば、専門のナレッジスタッフを配置して、ナレッジの抽出・再編集・要約を行って、現場に発信していきたいところだが、現実には、人材の確保やコストの面から難しいと言わざるを得ない。

やはり、日々の業務と連動しながら実施できる仕組みとしていくための工夫が必要なのである。

3. 形式知を蓄積するデータベースとしてのeラーニング

eラーニングとは、広義にはICT技術を用いて行う学びを指すものであるが、一般的には、LMS(Learning Management System)と呼ばれる学習管理システムの中に、指導・教育する側が、教材・学習材を用意して保管・蓄積し、学習者へ配信し

て、学習者の学習履歴や小テスト・ドリル・試験問題の成績などを統合的に管理する、という仕組みで行われてきた。学習者が自由な時間と場所で学習できる等のメリットがあり、企業内人材育成においても、例えば、コンプライアンス教育や語学学習など普遍的・定型的な教育には有効とされてきているが、一方で課題も指摘されている。とりわけ実践的な教育の場面では、商品・サービスの内容がめまぐるしく変化し、それに応じて仕事の知識・スキルも変化していくため、用意した教材がすぐに陳腐化するといった点が問題となっている。「いかにして教材（コンテンツ）の中身を、変化にあわせてすばやくバージョンアップできるか？」が課題なのである。

インターネットは、2000年代中頃以降から、Web2.0と呼ばれる「送り手と受け手が流動化し、誰もがウェブを通して情報を発信できる双方向的な仕組みへと変化した。ブログ、SNS、wiki、あるいはポッドキャストといったサービスが身近なものとなり、インターネットを使い自ら情報の発信者となることが普通になってきている。eラーニングにおいても、従来の教える側が教材を用意して配信するという一方的なやり方を変え、双方向型サービスを積極活用する時期がきている。本研究では、仕事の現場でノウハウを持っている社員が、リアルタイムで教材をバージョンアップしていく仕組みを取り入れ、形式知を蓄積するデータベースとしてのeラーニングの構築を目指す。

またICTを用いて仕事のパフォーマンス向上をサポートする仕組みに、電子的業務遂行支援システム（EPSS）がある。鈴木（2015）によると、ゲリーはEPSSを、「他人からの最小限のサポートで、高いレベルの職務パフォーマンスを可能にするための、統合された情報へのオンデマンドアクセス・道具・方法を提供するシステムである」（p.133）と定義している。EPSSには、タスク中にアクセスできる、仕事をしながら使える、作業者がコントロールできる、容易に更新できる、情報へ素早くアクセスできる、情報・アドバイス・学習経験を統合する、などの特徴がある。「仕事から得られた経験則」を蓄積・活用する上でも、EPSSのような考え方を取り入れる視点も大切だと思われる。

4. 日々の業務と連動しながら実施できる仕組みづくり

OJTで伝授されていくベテラン社員の経験則や仕事のノウハウは、通常、若手社員の個人的なメモや断片的なマニュアル、eメールなどの中に散在している。これらを「後から整理してまとめて

データベースにあげる」という方法は理想的ではあるが、現実には、時間がなくて実施できないものである。

そこで例えば、若手社員がベテラン社員に質問してアドバイスを受けるプロセスを、そのままeラーニングのコンテンツに置き換える方法を取り入れたい。個人間のノウハウの伝授を、組織でナレッジ共有する仕組みに組み込むのである。

加えて、個人のメモや断片的なマニュアルを、「職場のWikipedia（ウィキペディア）」のようにして蓄積し若手社員がナレッジを書き込みながら学習でき、さらに他者がそこから学習できるようにしていく。

但し、情報が雑多にあって必要な情報が見つけにくい、という状態に陥ることを防ぐため、例えば、登録する知識・情報に対する自信度を付け加える、質問者の困り具合・緊急度を付け加える、利用した知識・情報について、満足度を付け加える、といった方法で、情報を自動的に選別する仕組みも兼ね備えたものとする。

5. コミュニティを活性化させる工夫

時間に追われる職場において、これらの仕組みを導入し運用していくには、当事者たちの参加意欲をいかに高めるか？が課題となる。言い換えれば、ベテラン社員・若手社員たち自身が「自分のためになる」と感じられるものであることが欠かせない。例えば、人事面の評価に反映させるといったオフィシャルな側面から、職場の仲間から感謝されるといった情緒的な面、さらには、その後の自分自身の仕事の効率化に役立つなど、様々な側面からコミュニティを活性化させる工夫を行うことが重要だと考えている。

6. おわりに

今後の課題として、今回の検討により想定した、ベテラン社員の暗黙知を形式知化する仕組みについて、実際にOJT（eラーニング）の場面に適用し、その有用性を検証したい。

参考文献

鈴木克明（2002）、『研修設計マニュアル 人材育成のためのインストラクショナルデザイン』北大路書房

ローゼンバーグ（2002）. 中野広道（訳）『Eラーニング戦略』ソフトバンク