

## 第6章 提案



## 第6章 提案

### 第1節 組織の活性化へ向けたKMの取り組みについて

情報通信技術の飛躍的な発展と普及によって、組織内で共有する情報は大幅に増加している。しかし、蓄積する情報量のみが増加してしまい、実際の業務を展開する上で貴重な情報として十分に活用されているのだろうか、あるいは、必要不可欠な情報の絞り込みが曖昧なために、業務の効率化に役立っているのだろうかという問題も生じてきている。

そのため、組織として仕事を遂行する上で必要不可欠な知識やノウハウを明確にして、組織の構成員が必要な知識を共有して業務が展開できる仕組みが求められている。

雇用・能力開発機構の都道府県センターやポリテクセンター等で顧客への支援業務の前線で活躍している担当者が、仕事を通して得たノウハウや業界団体、企業等の訪問で得られた情報（意見や技術情報も含む）を整理し、上手に再利用することができれば、相談業務にスムーズに対応できる。また、同じ間違いを防ぐことができ、企画力の強化やサービスの向上につながる。こうした観点から、組織内に散在する貴重な知識、知恵、ノウハウを共有し、新しい知識を創り出し、新しい企画や業務の展開に活かす方法を構築する必要性がある。

既に、多くの民間企業では、グループウェアやイントラネットの普及に呼応して、企業内で蓄積された知識、知恵、ノウハウを共有して、新製品開発や新分野への事業展開を図っている。氾濫する情報から有効なものを取捨選択し、そして企業内に散在して蓄積されている貴重な知識等を統合整理して共有化し、新しい意志決定や行動に活かすことは、企業の経営力を強化する上で必要不可欠なことといえる。

このような企業の取り組み（KM手法）は、雇用・能力開発機構が組織を活性化させ、業務の効率化を図る上で参考になるものと思われる。

当研究会では、職業能力開発担当者が所掌する業務を「雇用管理改善」、「能力開発／キャリア形成支援」及び「創業／新分野」の3つの分野に分けて、それらの業務を遂行する上で必要な知識項目を整理した。

これらの知識項目は、現場の一線で活躍する実務者に必要な職務遂行能力から抽出されたものや職場に蓄積されている業務遂行上のノウハウに関するものである。それ故、効果的かつ効率的な業務の展開を目指す上で、あるいは職員の能力開発を進める上で有効なもので、その活用方法は多岐にわたるものと考えられる。

### 第2節 業務の効率化の視点から

雇用・能力開発機構のようにサービスの提供を業とする機関において、効果的かつ効率的

な業務の展開とは、顧客の立場でとらえるならば、必要とするサービスや情報が提供されることであり、また、担当者が変わっても同じレベルのサービスがスムーズに受けられることに他ならない。

そのためには、担当者に必要とされる知識やノウハウを共有化し、職員の業務遂行能力を同じレベルまでに高め、業務に活用できる体制づくりが必要となる。

また、組織において、経験や知識を持っている多くのベテラン職員が退職するというケースを想定した場合、その際に、彼等しか持っていない貴重な知識や知恵が喪失してしまうことは十分に起こり得ることである。組織の活力を維持していく観点から、また、組織全体の生産性をあげる知識を組織の構成員の誰もが理解し、実践できる知識として身につける体制作りの観点からも、ナレッジのフレーム（抽出された知識項目を分野ごとに整理し、体系化したもの）を整備しておくことは大切である。

そして、フレームにまとめられた知識を関係者が共通事項として共有できれば、各人の業務や努力の重複をなくせるので、業務効率は高まり、コスト削減の効果があるだけでなく、ベテラン職員が経験した同じ苦労を再びしないで、スムーズに業務を進めることができる。

また、その知識を利用することで、さらに新しい知識を創り出すことも可能になり、このようなプラスの連鎖は業務の効果、効率を高めるうえでも密接に機能している。

ベテランの職員の経験とノウハウに裏付けられたナレッジのフレームを明確にして、提示することは、どの知識を身につけておけば、どの業務を進める上で役立つかが理解でき、一種の成功体験を重ねることと同じ効果を得ることができる。そして、個人の能力を向上させ、結果として組織全体の生産性をあげるのに寄与することが容易に想像される。

### 第3節 職員のキャリア形成の視点から

組織にとっての人材の重要性を言い表す言葉として“企業は人なり”、“ものを作る前に人をつくれ”等があり、よく例として引き合いに出される。それゆえ、組織を活性化させるためには、組織に帰属する職員の能力開発は、避けて通れない課題といえる。

ところで、従業員の能力開発の取り組みについて、企業及び従業員の双方において意識の変化が見られる。日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）が実施した「平成14年度 能力開発基本調査」によると、企業及び従業員の双方とも能力開発の責任主体は、従業員個人にあるとする考え方が増加している。

つまり、個人主導型の能力開発が重視されつつある。労働者自身が、自己啓発意欲を持たなければ、能力開発の機会が提供されてもそれが活かされない点では、個人主導型の能力開発の主張は正しいと言える。しかし、個人だけで能力開発ができるわけではない。前提として、能力開発として取り組むべき分野と習得しなければならない内容（必達内容）、

いつまでに習得しておくべきかという必達時期を明示し、必要とされる教育訓練情報を提供するなどの支援体制が整っていることが上げられる。

また、仕事の経験が最も重要な能力開発の機会であることは、論を待たないところである。そのためには、組織内に従業員を訓練するための機能が十分に働いていることが必要不可欠である。例えば、職場の管理職が、従業員一人一人の保有能力とその伸張を適切に判断し、能力開発に結びつくような仕事を配分し、能力開発への取り組みに対して適切な助言を行うこと。職場においてOJT（On-the-job training）が機能する状況を作り出すこと等である。当研究会でまとめたナレッジのフレームは、「雇用管理改善」、「能力開発／キャリア形成支援」及び「創業／新分野」において担当者が業務を進めるにあたって必要と考えられる項目を抽出したものである。したがって、どんな知識が身につけていけば業務がスムーズに行えるのかという一定の能力基準（知識レベル）を示しているのので、研修内容を構築する際に目標と内容を設定するのに有効であり、また、自己啓発に取り組む際にも、自分の現状に照らして到達目標と内容をきめる場合の目安となる。しかし、担当者の業務経験やキャリアの蓄積に応じて時系列で必要とされる順番に項目は整理されていない。そのため、職員のキャリア形成と関連づけるためには、1年目までに習得しておくべき内容、3年目あるいは5年目までに習得しておかなければならない内容というように、「いつまでに習得しておくべきか（必達時期）」、「何を習得しておくべきか（必達内容）」を短・中期目標として明示し、職員が自己啓発で取り組む際に、開始時期を決める目安（指針）となるように、項目を時系列に整理して活用して頂きたい。項目を時系列にまとめる作業は、現場で遂行されている業務の内容やレベル及び担当者の能力と深く係わっているのので、職場で実施するOJTを想定して構築することが大切である。

#### 第4節 現場の実務者の視点から ―ヒアリング調査の結果を踏まえて―

当研究会でまとめたナレッジのフレーム（分野別に整理された知識の項目）を活用するにあたって、都道府県センターやポリテクセンターの実務者から直接、意見聴取をおこなった。その際の視点は、次の2点である。

- ① 職員の能力開発や業務遂行の面で、ナレッジのフレームを活用するにあたっての課題や留意点等について。
- ② 各職場でOJTにより職員の能力開発を行う場合、時間的余裕や指導する職員の確保等、訓練機能の存在性の有無について。

その結果については、次のように要約される。

##### (1) ナレッジのフレームを活用するにあたっての課題及び留意点

- ① ナレッジのフレームにまとめられている項目は、非常に広範であるので、能力レベル、

あるいは時系列に重要度をつけて整理すると活用し易い。

- ② 本部の人事部研修室で企画している研修内容等も組み入れて職員に必要な知識、技能等を整理し、整合性を持たせる必要がある。
- ③ 例えば、能力開発／キャリア形成支援に関する業務を行う場合は、企業の考え方を聞いて生涯能力開発体系図とどう関連づけて、能力開発計画に落とし込むことができるかが大切である。この一連の作業をやる際には、雇用管理分野の知識も必要になる。これらの業務遂行能力は、OJTで経験を積むことが重要であるが、ナレッジのフレームが活用できれば無理や無駄がなくせると思われる。そのためには、業務と関連付けて流れがつかめるような配列にしておく必要がある。

## (2) 職場の訓練機能について

施設間では程度の差はあるが、常勤嘱託職員に対するサクセスプロ等のツールの使い方研修、指導担当者を決めての新規採用職員に対するOJT、異動職員に対する研修等が行われている。いずれの施設も多忙な日常業務をこなしながら、時間と研修担当職員を工面して職員の研修に取り組んでおり、職場におけるOJTやOff-JT訓練が機能していることがわかった。このことは、職員に対する必須知識、技能等が明確に把握できれば、あるいは目安として提供できれば、職場における能力開発が比較的機能し易いことを意味している。そのため、ナレッジのフレームが研修内容を精選する際に、必達内容と必達時期の面で目安となるような構成にしておけば、現場における職員研修に活用しやすいものになるといえる。

## 第5節 今後の課題

ベテランといわれる職員がキャリアを積むことによって獲得した職務上のノウハウや知恵の中には、暗黙知といわれるものが多くある。そして、KMではこれらの主観的で形式化（文字や絵、数字で表現すること）しにくい暗黙知を、いかに表出化して誰にでも利用できるようにするかが大きな課題となっている。しかし、当該研究会の作業では、時間の関係でこれらの部分にまで踏み込んで分析し、明らかにする作業をしていない。あくまでも、現場の一線で業務を遂行している担当者の視点で、業務を遂行する上で、必要と考えられる知識を取り出して体系化し、「雇用管理改善」、「能力開発／キャリア形成支援」及び「創業／新分野」の分野ごとに整理をしたところである。

したがって、今後の課題として、①体系化したナレッジが職業能力開発担当者にとって適切なものかどうかを現場で検証し、必要があれば再構成すること。②ベテラン職員が持っている暗黙知に関わる部分に焦点をあてて分析・整理をし、ナレッジのフレームに追加することが上げられる。

当該ナレッジのフレームは、一度、作成したら完了というのではなくて、実務に活用す

るためには、「作成」、「現場での検証」、「修正及び再構成」という一連の循環したサイクルを経て内容を検討し、洗練されたものに作り上げていくことが大切である。

その意味では、作り上げたものを組織内で試行・臨床し改善を加えて行くことは、組織の重要な機能であるので、ナレッジのフレームが現場で有効活用されるように育て上げていただくことをお願いしたい。

## 付 録 (全 般)

## 必要とされる検索分野とインターネットアドレス (URL)

分野	名称	インターネットアドレス (URL)	
検索エンジン (検索サービス)	Google	http://www.google.co.jp/	
	Yahoo! Japan	http://www.yahoo.co.jp/	
	NIFTY	http://www.nifty.com/	
	goo (NTT Resonant Inc.)	http://www.goo.ne.jp/	
	infoseek (楽天)	http://www.infoseek.co.jp/	
	MSN (Microsoft Corporation)	http://www.msn.co.jp/	
	Excite Japan	http://www.excite.co.jp/	
	fresh EYE (News Watch, Inc.)	http://fresheye.toshiba.co.jp/	
労働市場全体の 動向	統計データ・ポータルサイト ～政府統計の総合窓口～	http://portal.stat.go.jp/Pubstat/top.html	
	総務省統計局	http://www.stat.go.jp/	
	厚生労働省統計表 データベース	http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/index.html	
	厚生労働統計一覧	http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/index.html	
	統計一経済産業省	http://www.meti.go.jp/statistics/index.html	
	独立行政法人 労働政策研究・研修機構	http://www.jil.go.jp/	
	女性と仕事の未来館 (財団法人 女性労働協会)	http://www.miraikan.go.jp/	
	人事労務管理情報 データベース (全国労働基準関係団体連合会)	http://www.zenkiren.com/search/index.html	
	日本経済団体連合会	http://www.keidanren.or.jp/indexj.html	
	日本商工会議所	http://www.jcci.or.jp/	
	人材ニーズ調査(日本商工会議所)	http://www.cin.or.jp/needs/	
	全国商工会連合会	http://www.shokokai.or.jp/	
	全国中小企業団体中央会	http://www.chuokai.or.jp/	
	財団法人連合総合生活開発研究所	http://www.rengo-soken.or.jp/	
	リクルート ワークス 研究所	http://www.works-i.com/	
就職情報に関 するもの	しごと情報ネット	http://www.job-net.jp/	
	ハローワークインターネットサービス	http://www.hellowork.go.jp/	
	東京人材銀行	http://www.tokyo-jingin.go.jp/	
	イサイズ仕事探し	http://www.isize.com/work/	
	e-career	http://www.ecareer.ne.jp/	
	[en] 社会人の転職情報	http://employment.en-japan.com/	
	毎日キャリアナビ	http://career.mycom.co.jp/	
	Job@nifty	http://job.nifty.com/	
	匿名キャリアエントリー WORKTANK	http://www.worktank.co.jp/	
	求人情報無料掲載 Q-JiN	http://www.q-jin.ne.jp/?ad_kyuujiinn	
	求人情報検索 エンジン	http://www.jobengine.jp/	
	インターシッ プ・起業。も のづくりに関 するもの	独立行政法人 雇用・能力開発機構	http://www.ehdo.go.jp/
創業サポートセンター		http://e-support.ehdo.go.jp/	
ベンチャー企業等支援 ネットワーク		http://web.infoweb.ne.jp/venture-net/index.html	
中小企業庁		http://www.chusho.meti.go.jp/	
中小企業総合事業団		http://www.jasmec.go.jp/	
中小企業・ベンチャー 総合支援 センター		http://www.jasmecgojp/center/	
テクノナレッジ・ネットワーク		http://www.techno-qanda.net/dsweb/	
[起業・独立開業] All About Japan		http://allabout.co.jp/career/entrepreneur/	
教育情報	職業能力開発ステーション	http://www.enokai.ehdo.go.jp/index_j.html	
	職業能力開発ステーション サポートシステム	http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/	
	生涯職業能力開発促進センター (アビリティガーデン)	http://www.ab-garden.ehdo.go.jp/	
	高度職業能力開発促進センター (高度ポリテクセンター)	http://www.apc.ehdo.go.jp/	
	仕事の資格・スキル発見サイト [ISIZE STUDY]	http://www.isize.com/study/work/	
	Yahoo! 学習情報	http://edu.yahoo.co.jp/	
	全国専修学校各種学校総連合会	http://www.zensenkaku.gr.jp/index.shtml	
	東京都専修学校各種学校協会	http://www.tsk.or.jp/	
	私立大学通信教育協会	http://www.uce.or.jp/	
	中小企業大学校	http://inst.jasmec.go.jp/public/index.php	
	ナレッジステーション	http://www.gakkou.net/	
	公的民間資格	日本商工会議所検定	http://www.kentei.ne.jp/
		日本能率協会マネジメントセンター	http://www.jmam.co.jp/corporate/index.php
		資格の森	http://www.sikakunomori.com/index.html
License World		http://www.licenseworld.co.jp/	

参考文献

- 木村 周 『キャリア・カウンセリング』（社）雇用問題研究会 2003年
- 山崎秀夫 『ナレッジ経営』野村証券研究所 2000年
- 山崎秀夫、杉浦 忠 『ものづくりを演習するナレッジワーカー』日科技連出版 2002年9月
- 山崎秀夫 『知識コミュニティで浮上せよ』インプレス ネットビジネスカンパニー 2002
- ナレッジ・コラボレーション研究会編 『ナレッジマネジメントがわかる本』工業調査会 1999年6月
- 高梨智弘編著 『よくわかるナレッジマネジメント』日本事業出版社 2000年6月
- アメリカ生産性品質センター編 『欧米先端企業のナレッジマネジメント』日本能率協会マネジメントセンター 2000年2月
- デトロイトトーマツコンサルティング監修 『今日からできるナレッジマネジメント』日刊工業新聞社 2000年4月

