

## 第184回

IDT輪読シリーズ 第4部 第16章

## ナレッジマネジメントと学習：両方で完璧

定義

理論

評価

HPI

場面

世界

職業

最新

課題

- ナレッジマネジメント (KM)とは「価値ある情報や専門性、あるいは洞察を類似した関心やニーズを持つ組織や人々のコミュニティ内外で創造・保存・共有すること」
  - 知識には4つのタイプがある(形式知、暗黙知、共有知、未発見の知)
  - ナレッジマネジメントの神話にはまると失敗する
  - ナレッジマネジメントシステムの要素は「コード化」「協調」「アクセス」。そして舞台裏にテクノロジーが存在する。
  - ナレッジマネジメントの応用の一つが研修
- ナレッジマネジメントと研修
  - ブレンド型学習から学習とパフォーマンスの構造へ
    - 研修に新しい側面をもたらし、現場に強いインパクト
    - 一方で、KMと研修の融合には乗り越えなければならない障壁もある  
⇒KMの実践事例(KMと研修の融合事例は少ない?)
  - 余談:GSISのインフォーマルな実践コミュニティの上にKMSを?

## 知識の4つのタイプ (pp.267-268)

- 形式知
  - コード化し、文書化できる知識。
- 暗黙知
  - 経験知や洞察力(コード化することは本質的に難しい知識)。
- 共有知
  - 知っている必要のある誰もが実際に知っている形式知。**KMの中核。**
- 未発見の知
  - 誰も知らない知識。すべてのビジネスの最大の課題。



## ナレッジマネジメントの定義 (p.268)

- 価値ある情報や専門性、あるいは洞察を類似した関心やニーズを持つ組織や人々のコミュニティ内外で創造・保存・共有すること
  - 形式知を簡潔かつ系統的に構築し、さらにその知識を普及させて共有知にすることを指すもの
  - 暗黙知や未発見のアイデアが価値ある場所で表出するように協調する機会を探るもの
- 目的は、競争上の優位性
- 重要なのは、情報を持っている人から集めて、それを欲しいと思っている人へと伝達すること
- ナレッジマネジメントに必要なもの
  - 正当なプロセス
  - 有意義な管理
  - 組織的リーダーシップ
  - 固有のソフトウェアツール

どれが欠けても  
機能しない、  
椅子の足



## ナレッジマネジメントの神話 (pp.269-270)

- ナレッジマネジメントは、知識保管がそのすべてである
- ナレッジマネジメントは、テクノロジーがそのすべてである
- ナレッジマネジメントの解決策は大きくなければいけない
- ナレッジマネジメントは、知識制御がそのすべてである
- ナレッジマネジメントシステムを構築すれば、人はそれを使うだろう



ナレッジマネジメントは、知識保管がそのすべてである

- 情報を保存するだけでは不十分
- 価値ある目的に向けて知識を生かす
- 単なる情報保管と検索とみならず、知識をどのように利用して、そこにどのような付加価値を高めていくのかを考える妨げになる



ナレッジマネジメントは、テクノロジーがそのすべてである

- とりあえずテクノロジーを採用し、後で利用方法を検討すると失敗する。
- 最初に解決策となりうる課題を理解し、それを解決するためのテクノロジーやツールを伸長に選ぶことが必須。

# ナレッジマネジメントの解決策は大きくなければいけない

- 最初から範囲を大きくすると失敗する。
- 大きく検討して、小さく始める。軌道に乗ったら規模を拡大する。



ナレッジマネジメントは、知識制御がそのすべてである

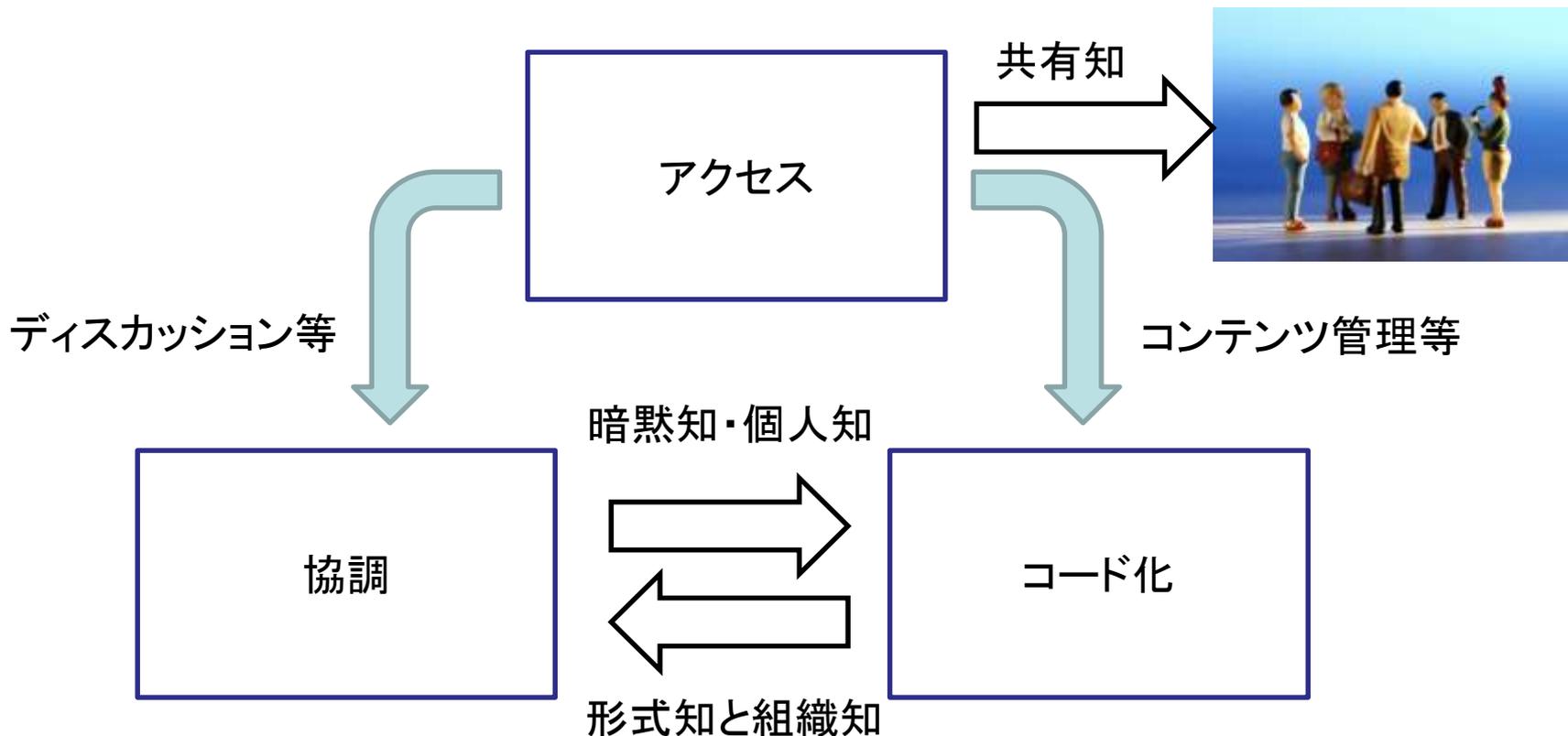
- 重要な情報へのアクセスを制御しすぎると失敗する
- 重要なビジネスや技術的な内容へのアクセスを民主的にする
- 成功するナレッジマネジメントシステムは、絶対に必要な場合にだけアクセス制御をする



## ナレッジマネジメントシステムを構築すれば、人はそれを使うだろう

- 人々が使うようにするためには、eラーニング以上に多くの手間をかける必要がある
- 総合的な変革管理への取り組みは、いかなるナレッジマネジメントの展開のためにも必須

# ナレッジマネジメントシステムの要素



出典; インストラクショナルデザインとテクノロジー(2013), 図16.2を単純化



## コード化

- 主に形式知を文書化し、簡単に検索して利用できるように保管すること。
- 例
  - 公立図書館
  - 郵便番号
  - 研修教材



## 協調

- 人が知っていることを表に出して共有するための伝達方法を提供することで、暗黙知に重点を置く
- コミュニティや実践共同体の形成が重要



## アクセス

- 知識へのアクセスが場当たりのだったり、難しかったり、長時間かかったりすると、いかなるナレッジマネジメントシステムも簡単にダメになる
- 成功のカギは、明確に定義された共通のアクセス戦略の中に、すべての知識を同期させること
- 例：ポータル
  - ポータルは一次情報をなるべく持たない(外部リンク)
  - エンドユーザがポータルをカスタマイズできるようにする



## ナレッジマネジメントの管理

- ナレッジマネジメントの舞台裏にテクノロジーが存在
- 例：
  - コンテンツや文書管理ツール
  - 利用者のデータベース
  - コミュニティツール



## ナレッジマネジメントの応用

- 顧客関係管理 (CRM)

- 最初の取引から(過去や今後予想される)すべての購買動向を含む大量の顧客データを集めて、適切な人物に、適切なタイミングで届け、在庫管理、製品デザインと配列、販売に関する競争上の優位性を高める

- 応用例の1つが**研修**



## ブレンド型学習から学習とパフォーマンスの構造へ

- ブレンド型学習(教室+オンライン)が最適？
  - 学習の解決策には研修が必要という考え方
  - フォーマルな研修環境のみが対象
  - 低コストの代替策より、高コストの研修を推進
  - 教育以外の代替策を除外して開発された研修は役に立たない可能性がある
- 学習+パフォーマンス(ナレッジマネジメント)へ
  - 2種類のKM; より洗練された組織的なシステムと低コストで草の根的な知識共有



## 研修にもたらず新しい側面

- 情報源とのやり取りを簡便化・強化
- 情報の信頼性向上⇒研修の真正性向上
- 学習コミュニティの形成
  - フォーマルな研修中でなくても学習を継続するための強力な手段
- 業務中の学習コンテンツの利用



## ナレッジマネジメントが現場に与えるインパクト

- 適切な知識が、適切なタイミングで、適切な人に提供されることで、学習とパフォーマンスが向上
- コード化した知識の増加と、距離を超えて知識へ接触
- 業務の効率化(例;FAQ)



## 乗り越えなければならない障壁

- 組織的・機能的障壁
  - ナレッジマネジメントと学習の専門家は、ほとんどの組織で明確に分離
- 実践共同体の不一致
- 複雑で不明瞭な概念
- テクノロジーの不一致



## ナレッジマネジメントの実践事例

- 金融サービス会社のIT部門の事例
  - 2000年問題対応の知識のほとんどが従業員の頭の中。適切な知識を持つ人探しに時間がかかっていた。
  - 障害復旧を含む安全対策の知識リポジトリを作成。
  - 研修で従業員が十分に知識を修得したことの確認と、KMSの使い方を教えた。KMSにはすでに個人では習得できない量の重要情報が含まれていた。
  - 9.11の際にKMSが整備されていたため取引をより早く復旧できた
- KMと研修の融合事例は少ない？ととりあえず上記が一番近いかと思いました。



## 余談

- インフォーマルなコミュニティがあればGSISの修了率が高い？  
⇒そうでもなさそう。たぶん単に仲良しではダメで、意図的・系統的に知識を活かそうとする実践コミュニティになれるかがカギ？
- GSISの実践コミュニティの上にKMS(専門家検索など)があるといいかも？

## インフォーマルなコミュニティと修了者数

	1期生	2期生	3期生	4期生	5期生	6期生	7期生
入学	15	19	19	18	17	18	18
修了	9	16	16+1?	14	11+1?	8+1?	+12?
コミュニティ	対面、ブログ	なし	ML(入学時から全員)、対面	ML(途中から全員)、対面	FB(一部の人)	FB(一部の人)	FB(入学時から全員)

