

Knowledge Transfer: Where Process Improvement Begins

知識の移転: プロセス改善の始まり

著者: **Michael Wood**

翻訳: Yusuke Kannuki, PMP

レビュー: 永地 恒一, PMP



業務分野: **IT 戦略**

これまでに、ビジネスプロセス改善（BPI, Business Process Improvement）取り組みが、知識の移転と管理と一緒に実施する必要があることをじっくり考えたことはありますか？ 正しく実施された場合、BPI プロセスは知識の移転次第ではありますが、継続的な知識管理のための基礎を築くことになります。ここでは、知識の移転のレンズを通して、基本的な BPI のプロセスを説明します。

知識の移転 #1 : リーダーシップチームから BPI チームへの戦略、目標&目的に関する知識の移転

トップダウンの BPI 過程で発生する最初の移転は、リーダーシップチームと BPI のチーム間で発生します。このプロセスの間、BPI チーム（「以後、チーム」）は、組織の戦略、目標及び目的に精通します。チームは、リーダーシップチームと連携し、必要に応じて情報を運用上測定可能な目的へ変換します。

自動車メーカーの目的を例とした場合、SUV 車種の燃費を著しく改善することになるかもしれません。これを運用上測定可能にするために、“著しく改善する”という目的は書き直される必要があります。BPI チームは、リーダーシップチームと一緒に定義を規定し、その後目的を書き直します。現在の平均 21MPG を 35MPG にすることを成果とした場合は、目的を詳細に説明する必要があります。この順序で完了する必

要があるギャップを定義して、運用レベルで対処すべき事からを組み立てます。それが完了すると、目的はそれを達成するために変更しなければならないすべてのビジネスプロセス結び付けられます。

知識の移転 #2 : チームから運用領域の専門家へ戦略、目標及び目的に関する知識の移転

BPI プロセスの次の転移は、チームとそれぞれ割り当てられたすべてのビジネス・プロセスの運用 SME（主題の専門家）チーム（できれば、既に形成された）の間で実施されます。このプロセスの間、SME チームは、BPI の取組みのキックオフの一環として目的を読み込みます。この時点において、知識は、戦略と目標に関連して何が組織の改善目的になるかに置き換えられます。

知識の移転 #3 : SME チームから各 BPI チームへ、現在のビジネスプロセスがどのように働いているか、また目的達成の障害がどこに存在しているかに関連する知識の移転

SME は内外のビジネスプロセスの一部を熟知していますが、その一部分がのビジネスプロセスがどの程度全体のプロセスにどのように関わるかわかっていないことがあります。

このプロセスの間、チームは SME チームと一緒に、フェーズと現在のプロセス（現在の状態）の主要なプロセスステップを作成します。この作業成果物を作成する一環として、プロセスを一通りたどって、目的（プロセスステップ、ポリシー、文化など）を達成するプロセス能力の障害となるため変更が必要な箇所はどこかを特定します。

これらの障害（現状）は、提案された解決策によって得られる正しい価値を評価できるように定量化されます。プロセスが終了するまでに、チームと SME チームは、現在のプロセス状態と目的の達成を妨げる箇所について知識共有をします。

知識の移転 #4 : 取組みの目的を達成するための将来の状態に関する共有知識の作成

知識の移転#3 が完了してすぐに、チームは特定された現在の状況に対する解決策（追加目的）を SME チームと一緒に作成します。

解決策は、プロセスの労力、コスト、収益、タイムラインへの影響の観点から定量化されます。次に、現状のプロセスは、提案される一つ以上の将来環境を適切な解決策と一緒に改定される/イメージされます。グループは、活動の目的を達成するために、組織の戦略や目標と整合が取れているかという観点で、提案された将来状況をテストします。これが完了した時、グループは以下の共同の知識を獲得しています。

- どのように現在のプロセスが動作するか
- どこで、現在のプロセスは、取組みの目的の達成をサポートすることに失敗したか
- 現在のプロセスのどのような変更が、不足を解決するために実施する必要があるか
- どのように、これらの変更を潜在的な解決策へ変換するか

- どのように、これらの解決策を提案された将来状況のプロセス(プロセス、システム、ポリシー、組織康勢など)へ変換するか
- 取り組みの目的を達成するために、提案された解決策が提供する価値ある提案/機会

知識の移転 #5 : 他のチームへ目的達成機会に関する知識の移転

提案された解決策に取り掛かっている最中に、それぞれのチーム（チームと SME チーム）は、競合または意図しない結果が存在しないことを保証します。そのために、提案された解決策を関連付ける一連のワークセッションを対応するチームと実施します。この関連付ける作業は、変更/転移の共有知識を拡張します。それは、承認するリーダーシップチームにつながり、行動するための全体の連携戦略と行動方針を保証するフレームワークを提供します。

知識の移転 #6 : チームからリーダーシップチームへの目的達成機会(解決策)に関する知識の移転

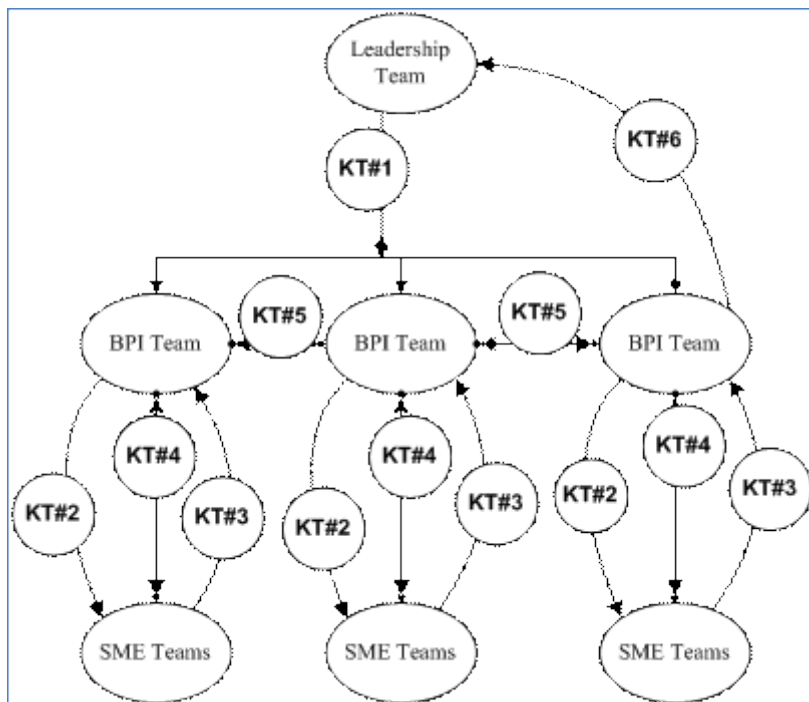
特定及び定義された解決策の実装を推進する前の最後のステップは、承認のためにリーダーシップチームに提示することです。この時点で、チームは運用やシステムレベルへの影響まで考慮して戦略・目標及び目的の実現のための総合計画が提供されていないと見なされなければなりません。

一般的に解決策は非常に説得力があり、上級管理職はすぐにコンセプトからすべての導入へできるだけ早い移行を組織の能力を超えて望むことがよくあります。この変化への渴望を和らげるため、チームはフェーズ戦略とマイルストーン目標を備えた実行ロードマップを提供することが不可欠です。チームは、積極的なロードマップと慎重なロードマップの、2つのロードマップについてタイムライン、コスト、リスクと利益について検討してもいいかもしれません。

6つのステップが完了した時、組織は将来状態の知識を実際の運用に移すことができます。知識移転のプロセスが終わるわけではありません。解決策が実施された後、継続的改善のプロセスが開始されます。各ビジネスプロセスのライフサイクルのこの段階では、BPI チームと SME チームは、実施についてレビューする機会を定期的開催します。それには、組織の戦略や目標と市場・所有権・経済などの変化が原因で戦略・ゴールに対しての軌道修正を考慮することを伴います。ここでは、遂行能力は見直され、プロセスとポリシーなどは必要に応じて組織のニーズに合わせたビジネスプロセスとサポートするシステムを維持するように再校正されています。

加えて、新しいビジネスプラン（通常は毎年）が作成されているように、知識移転のプロセスが更新されます。一般的に後続サイクルの変化と変換は、組織がそれらを作り直すあるいは強固で実行可能な本質的な変換の必要性を見つけるまでは次第に少なくなります。

これが、知識移転のプロセスのレンズを通して BPI をまとめた図（# 1-6）です。



描写するのは簡単ですが、プロセスは実行することができる熟練したファシリテーターとビジネスアナリストが必要です。大抵の組織にとっては、BPI プロセスを組織戦略とゴールを運用に落とし込む方法と言う新しい観点から見るということになります。これらは、ほとんどの組織にとって重要なパラダイムシフトを表しています。それは、金融陥没と大して変わらない他の継続的改善フレームワークの秀逸と言われていた運用への失望です。

注意点として、組織の学習プロセスにおける知識転送の基礎を作りたいなら、上記のプロセスから知識フローの自動化されたりリポジトリの作成を検討することが重要になります。このリポジトリは、ソーシャルメディアの構成要素と一緒に研究、シミュレーション解析と「仮定(What-If)」の分析をサポートする必要があります。

リポジトリでは、すべての組織の知識が以下のことと関連しています。

- 長期にわたる戦略、目標と目的
- 手順レベルまで細分化されたすべてビジネスプロセス
- これらの戦略、目標と目的をビジネスプロセスがどのようにサポートするかを示すマップ/相関
- ビジネスプロセスの系統/歴史
- 手続きレベルにおける職務記述書とビジネスプロセスとのリンク
- データを変換する際に、入力/プロセス/出力(IPO)マップを含んだ手続きレベルにおけるシステムとビジネスプロセスとのリンク

リポジトリは知識ベースが、多くの場合、個人の頭の中に固定され、非公式に転送されやすいことを表しています。リポジトリが成熟したとき、統合/組み込むプログラム、プロジェクト、およびパフォーマンス管理コンポーネントが成長し、本当のエンタープライズ管理環境を得ることになります。

あなたの組織内では、どのような知識の移転とその管理が明らかになっていますか？あるべき姿と現実の中で、どのくらい公式なものと非公式なものでありますか？なにがうまくいっていましたか？なにが失敗しましたか？どのような知見と教訓をあなたが長年にわたって学びましたか？ProjectManagement.comで、我々の知識や経験を共有することから利益を得ることと同様に、このトピックに関するあなたの所見と意見が奨励されています。