



「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」

- ③その育成方法を明確にする。
- ②その内容とレベルを明確にする。
- ①能力の構成要素を明確にする。
- これら3つのムダを排除するためには、以下のようなアプローチをすることよ。

社員の能力を育成する成功法則へのアプローチ

テーマを採り上げると、一般的に以下のムダが見られる。

- ×能力が何から構成されているかが明確でない上に、社内でも呼び方が統一されていないムダ
- ×それらはどうあるべきかが客観化されていないため、管理者や担当者が自己流で勝手に想定しているムダ
- ×それらをどう育成すればよいかを標準化されていないため、育成者によって方法がまちまちであるムダ



坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ) 1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地図の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

「知的なムダ」を排除する

成功法則の「見える化」と「できる化」

第3回

「成功法則」を活用しないムダ

成功法則の種類と見つけ方

各企業は経営・事業・業務・人材といったテーマで効率・効果・品質の向上のために種々の知的改善活動をしている。

その1つの例が「事例の収集・共有・活用」である。事例は先人が得た良い成果例や失敗例を説明するものであるが、一般的に次のような難点がある。

- ×先人が忙しいとか作成方法が分からない等で必要な事例が集まらない
- ×利用者は自分の業務に最適な事例がなかなか手に入らない
- ×入手しても結果中心の記述なので参考にしたい秘訣等があまり書いてない

このとき事例から以下のような「本質」を抽出し「法則化」して共有することはできないだろう

資産工学研究所では、①については、添付図で示すように社員の持つべき能力を「業務力」と「基盤力」に大別している。

業務力については、現在の業務(経営・管理・技術・営業等)を遂行する能力である「ベストプラクティス力」と、未来の新事業や新商品を創造する能力である「ブレイクスルー力」の2つに分けてその内容を明確にしている。

基盤力は「マネジメント力」「コンピテンシー力」「基盤知識力」「人間力」「人生創造力」の5つに分けている。

さらに②の能力の内容やレベルを「見える化」するには、2つのアプローチをしている。

- 業務力は企業固有の要因が大きいため、成績優秀者を集めてナレッジファシリテーション技法により短時間で効果的に「見える化」する。

か。

- 業務を遂行する上で知っておくべき・やるべきテーマ
 - 仕事への取組み姿勢
 - 業務の進め方・プロセス
 - 業務におけるパターンごとの対応策
- これらは単一事例から抽出するのは難しくても複数の事例を俯瞰して本質で整理・体系化すれば法則化が可能である。
- これにより業務担当者が自分の業務に役立つ成功法則に従って、成功の本質を理解し業務遂行することにより、自己流のやり方より成功率の高い成果を得ることができるようになる。
- 成功法則の本質には次の2種類がある。
- 「問題・課題の原因は何か・どのような状態がよいのか」等を示す「原理」
- これは対象となる現象における原因や結果の本質を抽出する

さらに多くの企業での経験を基に抽出した共通の汎用成功法則を追加することにより、より充実したものにレベルアップする。

□基盤力は、企業共通のものが大半であるため、弊社が「汎用成功法則」として能力要素別に「○読本」として集大成している。これらを社員の職位や職種に対応して効果的に適用・応用して「見える化」する。

原因や結果の本質を抽出する思考段階のアプローチである。

- 「ではどうすればよいのか」を示す「原則」

これは、原理を踏まえて、具体的な行動の指針となる実行段階のアプローチである。

さらに企業内で活用できる成功法則には以下の2種類がある。

- 企業独自の方法をまとめた「固有成功法則」

これを取り出すためには、企業内の事例や成績優秀者の知恵や経験を「見える化」する。

- どの企業でも共通の「汎用成功法則」

これを取り出すためには、自社の社員共通の成功法則を「見える化」したり、多くの企業での経験を基に「見える化」された外部の知恵を活用する。

知的改善アプローチとして、「社員の能力を育成する」という

また③に対しては「人材育成の成功法則」として「V字工程技法」を提供し、「育成時の徹底による成長方法」と「成長後の能力発揮による成果獲得」につなげる支援をしている。

このような「社員育成」というテーマ以外にも「経営」「事業」といったテーマでもそれに対応する成功法則を同様なアプローチで「見える化」することが望ましい。

社員の能力体系と成功法則

能力分類	能力構成要素		成功法則	
	能力名称	内容	固有	汎用
業務力	ブレイクスルー力	未来を創造する能力 ・新事業 ・新商品	◎	○
	ベストプラクティス力	現在の業務を遂行する能力 ・経営 ・管理 ・技術 ・営業	◎	○
基盤力	マネジメント力	経営・業務を管理する能力		○
	コンピテンシー力	業務共通のコア能力		○
	基盤知識力	ビジネスの基本知識		○
	人間力	人間としての総合的能力		○
	人生創造力	人生を設計し実現する能力		○

◎:ナレッジファシリテーション活用
○:資産工学研究所作成

K