



プロジェクトマネジメント 価値の獲得

知識継承を通して

Capturing the Value of PROJECT MANAGEMENT
Through Knowledge Transfer

2015





知識の力

知識の重要性、すなわち知識をどのように獲得し、利用し、共有するのがプロジェクトやプログラムが成功するための鍵である。では、なぜ知識継承を実施している組織がほとんどないのだろうか。これらについて、本*Pulse of the Profession®* 詳細報告書で説明する。

知識は、長年、生産性と経済成長の促進要因として認識されてきた。実際、「知識経済 (knowledge economy)」という言葉が、最初に使用されたのは、1969年にピーター・ドラッカーの影響を持った本「断絶の時代—来たるべき知識社会の構想(The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society)」まで遡る。32年後、ドラッカーは、世界的に卓越したマネジメント・コンサルタントの一人となっていたが、「ネクスト・ソサエティ(次の社会)は、知識社会となるだろう。知識は重要な資源となり、知識労働者は、労働人口のなかで主要な集団となるだろう。」と語った。

ドラッカーは、今日私達が見ているものを正確に予測した。私達の知識に基づく経済では、才能のある人すなわち知識労働者こそが、組織を抜きでたものにする。すなわち、豊富な経験、イニシアチブ、創造力、および卓越を目指すことへのコミットメントを持った、最も比類無く活動的な従業員こそが組織を競争相手から引き離せる種類の知識を所有している。そして、従業員がその知識を他へ効果的に継承することができる環境を組織が作るとき、戦略的なイニシアチブがより成功裏に完了することが本報告書を読むことで分かる。また、効果的な知識継承プロセスを持った組織の事例研究を読むこともできる。

プロジェクト・マネジャー、プログラム・マネジャー、およびポートフォリオ・マネジャーは、プロジェクトを成功に導くため、スキル、能力、ふるまいを共有する必要がある。このプロジェクトマネジメントのテクニカル・スキル、戦略マネジメントおよびビジネスマネジメントへの洞察力、およびリーダーシップの能力は、まさにPMIのタレント・トライアングルを通じてPMIが奨励しているものである。なぜなら、これが戦略的イニシアチブのより良い成功を確実にするからである。組織が従業員の能力開発を検討する際、ゴール達成に最も重要となる、確実なプロジェクト実施成功の手段として知識継承を認識するようPMIは注力している。

知識は力なり。知識継承の影響力は強大である。

共にすばらしい事を成し遂げよう。

マーク・A・ラングレイ
プロジェクトマネジメント協会
会長兼最高責任者

はじめに: 知識を通してパフォーマンスを改善する

ラリー・プルサック

過去およそ4千年に渡り、人類は知識について考え、時には記述しようとしてきたが、これらの洞察を体系的な方法で仕事、生活、文化や組織のために利用し始めたのは、ごく最近になってからである。

第二次世界大戦以来、理論家たちが、後に実務者たちが、チーム、組織、国家のパフォーマンスを改善するために、どのように知識を利用するかについて、調査し、記述し、アドバイスしてきた。初期の研究の大部分は戦争遂行と実地訓練の価値に結び付いていた。それ以降、これらの取組みはここで述べる多くの動向によって拡大されてきた。

最初の動向として、知識は、情報、データやその他の情報源と比べて非常に価値のある「生産要素」であるという認識が、経済学者や他の社会学者により拡大してきた。本報告書が明らかにするように、効果的に知識を活用することより、より生産的で良好な成果物を得ることができる。

2番目の動向は、予期しなかった情報技術の世界的な普及である。情報技術の普及によって、より多くの知識がいたるところにいる実務者によって開発され、世界中に分散された組織全体を通して迅速な知識の普及が可能となった。

この環境下での経済環境と組織の複雑さの増大が、更なる動向である。知識の大衆化、すなわちより高度な知識へのアクセス容易化は、過去50年間にわたり、世界経済に一層激しい競争をもたらした。さらに今では、知識自体が世界経済の重要なプロダクトとなった。それが最終プロダクト自体であることも、プロダクト開発やサービス開発に必須の中間材料となる知識であることもある。

以上が本報告書の主題へと通じている。具体的な目的であるプロジェクトマネジメントへ適用する際に、知識がどの様に利用されているのか、あるいは利用されていないのか、に焦点を当てた有益な経験的データはほとんど存在しない。このすばらしい成果は、とらえどころがなく、ときには扱いにくい知識の実体を組織内で使いやすく効果的なものにするための方法を探す全ての人への大きな助けとなるだろう。

ナレッジマネジメントの文献では、あまり述べられたり、強調されたりしないような本報告書のハイライトのいくつかに注目することが有意義である。

最初の注目を集めるハイライトは、「重大 (critical) な」知識の特定に対して、回答者が非常に実質的な価値を置いていることである。重大な知識の特定は欠くことができないが、実際に行うのは難しい。この活動がないと、どのような組織であっても、知識だとして分類された大量の「がらくた」におぼれてしまい、大きな時間の無駄が生じてしまうため、欠くことはできない。また、知識活動に対して悪い評判を与えてしまう。同時に、「知識」という言葉そのものがさまざまな形の「知ること」を包含するため、重大な知識の特定は難しい。これらは、暗黙的なものであることもあるし、分類されていなかったり、そもそも分類が容易ではなかったりするものもある。このような形式の知識を「ノウハウ」あるいは実践知識と呼ぶことがあるが、これらの知識を、よりスケールブルで、より効果的なものにできるように特定することは困難を伴うことが多い。

以上のことから、組織内での知識継承の価値と同時に、知識継承の困難さという第2の注目すべき主題が導かれる。ここでもプロジェクト・マネジャーは、知識について知っていることおよび、このような知識の典型であるストーリーや事例を組織で保管する共有の記憶装置や倉庫にアクセスすることの価値について十分に認識している。

組織では、長年、自身のプロジェクトの障害を解決するために必要な知識の大半を組織内で保持してきた。重大な課題は、誰がこの知識を持ち、どうやってアクセスするのかを見つけることだった。この課題には、知識獲得と保存のメカニズムだけでなく、従業員間での知識共有と議論を促進する、知識に親しみやすい文化の育成も含まれる。プロジェクトマネジメントでは皆が効率を非常に重要視するが、知識共有では必ずしも最良の視点とはならない。最終的に成功するためには、時間と熟考が必要だからである。

しかし、他のマネジメント体系と比較すると、ナレッジマネジメントは、未だ幼年期にある。失敗も多いが、顕著な成功もある。そして、標準化し、実績のあるモデルや方法を開発するための道のりはまだ長い。本報告書は、明らかに、この道のりでの非常に有益な道具となり、すべての研究者、実務者、組織にも歓迎されるであろう。

プルサック氏は、IBMナレッジマネジメント研究所の創設者で前常任理事である。この研究所は、会員組織の世界的なコンソーシアムでナレッジマネジメント実践の促進に従事している。プルサック氏は現在、研究者、コンサルタント、著作者、世界的なナレッジマネジメントの専門家として、組織の知識継承能力向上のためにPMIグローバル・エグゼクティブ・カウンシルのメンバーと共に活動している。

ビジネスケース:プロジェクト成果を改善する

アイデアを活動へ移行できるという点で成功しているほとんどの組織では、効果的な知識継承が競争相手に対する強みとして不可欠であると認識されている。この事実は、本報告書での調査結果により裏付けられている。報告書では、知識継承に長けているとプロジェクト成果も改善されることも示している。

「知識は、任務成功の中心となるものです。」と、NASAの最高ナレッジ責任者であるエド・ホフマン氏は語った。「プロジェクトは数々の分野間での良好な相互作用を基盤にしている。最終的に求めるものは、グローバルで多様なチームから最良な解決策と答えを得ることである。もし、どの知識が最も重要であるか、そしてどの戦略が知識の共有と継承に最良なのかを定義する戦略がなければ、最良の決定は運に任せることになる。」

実際、*Pulse of the Profession*での調査結果によると、最も効果的な知識継承を実施している組織では、35%近くもプロジェクト成果を改善している。これらの組織をそうでない組織と比べると、92%に対して33%と、約3倍の割合で公式の知識継承プロセスを持っている。知識継承に長けている組織では次のステップを持っている

知識継承ライフサイクルのステップ

1. **特定**:継承すべき知識を決定する
2. **獲得**:継承すべき重要な知識を蓄積する
3. **共有**:知識継承の方法を確立する
4. **利用**:継承した知識を利用する
5. **評価**:継承した知識のベネフィットを評価する

知識継承ライフサイクル



最も効果的な知識継承を実施している組織と最も効果的に実施していない組織の違いは何か？

最も効果的な知識継承を実施している組織



知識継承ライフサイクルの構成要素を保持しており、すべての構成要素を極めて、または非常に良く実施している組織と定義

最も効果的に知識継承を実施していない組織



知識継承ライフサイクルの構成要素を持っていない、あるいはすべての構成要素をあまり実施していない、またはまったく実施していない組織、と定義

図1:知識継承に長けている組織では より良いプロジェクト成果を期待

82% vs 62%

最も効果的な組織 最も効果的でない組織

当初の目標/ビジネス計画を達成したプロジェクトのパーセント

74% vs 42%

最も効果的な組織 最も効果的でない組織

期限内に完了したプロジェクトのパーセント

75% vs 48%

最も効果的な組織 最も効果的でない組織

予算内に完了したプロジェクトのパーセント

成功していないプロジェクトの3分の1(34%)は、不適切な時期のあるいは不正確な知識継承によって悪影響を受けている。図1では、効果的な知識継承はプロジェクトの効率をいかに改善するかについてPulseが明らかにしたことをより明確に示している。

知識継承を定義する

知識継承は、主要な専門家から同僚の頭と手へ受け継がれる、専門知識、知恵、見識および暗黙知の体系的な複製である。知識継承は単なる実地研修(OJT)以上のものである。組織論では、知識継承は組織のある部分から他の部分へ知識を移管するという実務的な課題である。知識継承では、ある領域での最高の専門家の「ノウハウ」を体系化し、作り上げ、獲得し、また、配布し、将来のステークホルダーの利用を確実にするように努める。¹

知識継承はプロジェクトやプログラムの世界では重要なゴールとなる、知識集約型で、しばしば複雑さとリスクが高度であるからだ。複雑さとリスクのいずれも、最も経験があり高い業績をあげている従業員から、戦略的イニシアチブの実行に責任を持つ組織内の他のメンバーへ有益な知識を継承することで最小化できる。重要な知識が獲得され共有されると、組織では、コスト削減、計画時間通りの作業、エラー率、革新的なソリューションを含むさまざまなプロジェクトのメトリックスにおいて、結果の改善が認められるようになる。²

「知識はビジネスそのものです！そして、知識継承のベスト・プラクティスは、ビジネス・バリューを短期間で高めるのです。」と、グローバル・ナレッジマネジメントのリーダーでマイクロソフト・エンタープライズ・サービス社の最高技術責任者であるジャン・クロード・F・モネ氏は語った。「私達が本当に探しているのは、生産性と革新の両方をもたらす知識のコラボレーションです。私達にとって、また専門的なサービスを提供するすべての組織にとって、そのような知識のコラボレーションは必須です。私達は、非常に価値の高い知識を発見し認知させるプロセスを通して、すべてのプロジェクトで知識を獲得します。存在していることを知らない何かを探すことはできないのです。」

効果的な組織の視点

理論としての知識継承には、組織にとっての意味、価値、妥当性が存在する。しかし、組織内での実際の実施と理解には、難題をもたらすことがある。特に、組織内に真の結果志向プロセスが存在しない場合がそうである。

組織が、この、より総合的な知識継承の取組みを達成できない場合、多くの原因があるが、たいていの場合文化的な問題が関係している。多くの組織が、より優先順位の高い懸案事項があることを挙げたり(52%)、知識継承の価値が十分に認識できていないことを挙げたり(42%)している。では、組織は、どのようにしてこれらの障害やその他の障害を乗り越え、知識継承を重要なビジネス能力として受け入れるのか。私達の調査では、効果的な知識継承を実施している組織では、文化に焦点を当てるだけでなく、リーダーシップや、最も重要である人に焦点を当てていることを示している。なぜなら、知識は、人と共にあり、人によって利用されるからである。

支援を奨励する文化

知識継承に価値を置く文化が組織に存在する場合、知識継承はより成功しやすくなる。回答者の96%が知識継承を支援する組織的文化が、そしてこの文化と、最先端の知識保管・取り出しポリシーおよび技術の組合せが、効果的な知識継承に寄与することを認めている。

「そのような文化を構築することが鍵となります。」と、アンセムブルークロスアンドブルーシールド社の年金運営管理者のダニエル・ミラルド氏は語った。「他の人々との知識共有を奨励するのは重要なことです。なぜなら、共有することで両者の利益となるからです。プロジェクトに関して知識共有の文化を構築することはかなり重要です。プロジェクトでは何事も同じになることはないので、自らの前進の助けになりそうにない情報を蓄積することにベネフィットが全く認められないからです。」

このようなベネフィットが知られているにも関わらず、多くの文化的要因が知識継承を妨げ続けている。ナレッジマネジメントの専門家であるトーマス・ダベンポート氏とラリー・プルサック氏は、継承を遅らせたり抑制したりするこれらの要因を「摩擦」と呼んでいる。これらの要因は、知識を組織内で移転しようとする時に知識を弱めてしまう恐れもある。³

以下に最も一般的ないくつかの摩擦とそれらを乗り越える方法を示す。

摩擦	解決方法
<p>信頼の欠如</p>	<p>対話やコラボレーションを促進する対面での会議やTV会議を通じて、関係性や信頼を構築する</p>
<p>異なった文化、用語、参照の枠組み</p>	<p>教育、議論、出版物(PMBOK®ガイド やPMIグローバル標準)、チーム作り、ジョブ・ローテーションなどを使って、共通の土台を構築する</p>
<p>誤りや支援の必要性への不寛容</p>	<p>教訓を活用した人を受け入れ、報いる。創造的な問題解決とコラボレーションを支援する。すべてを知る人はいないことを認識する。</p>

図2:効果的な知識継承を実施している組織では
知識継承を重視する文化がある

96% vs 18%

最も効果的な組織 最も効果的でない組織

極めてまたは非常に価値を置く

「NASAにおける私達の目標は、適正な報酬、インセンティブ、リーダーシップ、コミットメントが存在する環境を構築することです。」と、ホフマン博士は語った。彼は、文化が、規範と行動を規定するため、全てのものをもたらすと感じている。NASAではコラボレーションとメンターシップの文化を奨励している。NASAのプログラムやプロジェクトは複雑であるため、コミュニケーションが継続し、すべてのレベルの個人やチームが質問し、情報を共有し、問題を提起できるように力づける、オープンで、活気あふれる文化が要求される。

効率的な組織の文化には、知識継承が組み込まれている。組織内に存在する知識継承プロセスを非常に重視する傾向があるからだ。（図2）。

プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）は知識継承の良い支持者になり得る。効率的な組織では、プロジェクトやプログラムのマネジメントを改善する目的で、知識継承を支援するPMOを保持する割合がそうでない組織に比べて、5倍以上と考えられる（90%対 効率的でない組織では16%）。また、これらの組織ではPMOが組織の知識継承を「担っている」いる割合が3倍以上である（45%対16%）。

「支援的な文化では、プロジェクト・チームが見聞きしたことについて開かれた共有をし、その関わりに積極的に取り組むことができます。もし、問題が提起され、対話や議論が起きれば、その真実を知ることができるのです。」とホフマン博士は語った。

事例研究

ボーイング社は知識共有の文化を創造する トム・ブリッジ ボーイング社のナレッジマネジメント部長

私達は、知識共有の文化の構築を改めて重要視し、16万人のグローバルな従業員の知識とスキルを利用している。ボーイング社での2つの主要な取組みは、ボーイング任命専門家（Boeing Designated Experts (BDEs)）とコミュニティーである。

任命専門家

2011年に開始されたBDE活動は、企業全体を通して、ビジネスニーズを支援する職務上のベテラン専門家がたやすく見つかるようにする。BDEはボーイング社の部門が公認した正式な専門知識の階層を追加することで「自称」該当分野専門家（SME）を補完する。例として、医療サービスやクレーン操作といった専門分野だけでなく、工学、製造、調達管理、財務などもある。

最近の成功談には、BDEを通して知識を受け取ったプログラム・チーフエンジニアの話がある。エンジニアは、高温、高振動環境でのテスト中に、特殊な素材でできたバルブ・ブラケットの溶接部に亀裂が生じる状況に直面した。

ボーイング社での長年の勤務により、このチーフエンジニアは広い人脈を持っていたが、数か月に渡り解決策を求めた結果、彼は自分の人脈からは何も得られなかった。そこで、ボーイング社内でより広範に、素材と溶接プロセスに関するBDEを探し求めた。彼は私達の検索エンジンでいくつかのキーワードをタイプしてすぐにBDEを見つけた。30分の電話での会話の後、彼は工場近くのサプライヤーなど、解決の糸口を得た。翌朝、彼はそのサプライヤーを訪問、問題を解決し、大きなプログラム・リスクを取り除いた。

コミュニティ

私達は、コミュニティを作り、促進することに強い責任を持っている。2011年、何千もの公式、非公式なコミュニティに対して、ビジネスに関連したより明確な構造を追加することで、実務コミュニティ(Communities of Practice (CoP))と卓越したコミュニティ(Communities of Excellence (CoE))に編成した。現在、184以上のCoPと24のCoEが8つの部門で、48,000名の従業員にまで広がっており、孤立した実践とはなっていない。例えば、あるCoEは、ボーイング社内の民間、防衛、研究の部門とコミュニティの従業員とがより良く連携できるような構造をしている。そして、逆に、従業員をその分野の上級リーダーに結び付ける。これはBDEとの関係と同様に、エンジニア部門内だけでなく人事や他部門との間でも行われる。

照明・ディスプレイ・光学CoEは、最近このつながりを利用して、フラットパネル電子ディスプレイを検査する際のSAE規格化をワン・ボーイングとして担った。これにより、新しい規格がリリースされたとき、顧客やサプライヤーの要件に合致するだけでなく、私達の要件への合致に対しても助けとなった。このCoEではボーイング社全体を対象とした80以上の問題解決支援プログラムの事例がある。さらに、コミュニティ内での解決方法を獲得し、後で参照できるようにしている。コミュニティは先輩社員と新入社員を繋ぐ役割も果たしており、解決方法を解明する途上や活動分野を前進させる時に、知識継承を自然に促進している。

力強いパートナーシップ

5年前は個人的なネットワークでつながっていたところが、今日では、簡単でコスト効率の良いイントラネットを使用した方法で社内の専門家の幅広い層にアクセスすることができる。私達は、この専門家の知識を探索し、導入し、向上させ、他の人々と再共有することを促進している。

これを働かせる鍵は、ナレッジマネジメント・グループが社内の実行力のある部門と組むことである。エンジニアリング部門はBDEやコミュニティの主なパートナーだった。さらに、IT部門が検索、コラボレーション、共有のためのツール、そしてこの基盤を統合するために必要である。ライブラリが、知識リポジトリ、用語集、支援インフラのために必要である。人事部門が文化的な観点で必要である。つまり、知的財産の管理が、方針の支援や、啓発キャンペーンについてのコミュニケーションに必要である。最後に、プログラムマネジメントやプロジェクトマネジメントとの協力関係は不可欠である。プログラムマネジメントやプロジェクトマネジメント以上に、プログラムやプロジェクトの文化に対する期待に力を与えるものはないからである。

知識継承に向かって手を伸ばし、再利用し、コラボレーションする文化なしには、知識継承は機能しない。■

図3: 効果的な知識継承を実施している組織の95%では、知識継承に関する最終的な責任者を特定している



95% 最も効果的な組織

54% 最も効果的でない組織

リーダーシップが方向付けを行う

知識継承を中心とした文化では、誰が方向付けを行うのか。組織の半数以上が、部長や取締役を知識継承の最終的な責任者として任命している。

ホフマン博士を含む多くの人は、上位のリーダーシップが方向付けを行う事にも合意している。「上位のリーダーシップが積極的に知識共有と知識の重要性についての指導に関わることが不可欠です。」とホフマン博士は語った。「すべてはリーダーから始まる。」ホフマン博士は、さらに、リーダーが文化を作ると考えている。NASAでは、リーダーは、集団におけるコラボレーションやコミュニケーションのスキルを強化するよう生涯にわたって啓発を進める。組織は、リーダーと一緒に学び、働くことに焦点を当てている。

特定の肩書かどうかに関わらず、効果的な知識継承を実施している組織の95%では最終的に知識継承に責任を持つ組織の誰かを特定している。一方、知識継承が良好に行われていない組織ではわずか54%である(図3)。

人々が違いを造り出す

知識継承を支援する文化を持つことほどではないにしても、組織内の人々の賛同や関与は同様に重要である。これらは、きわめて重要なきずなである。

「もし、異なる領域で働いている人々が、見たり、知ったりしていることをオープンに共有していれば、最後には必ず成功するのです。」とホフマン博士は語った。「たとえ、あるプロジェクトが失敗したとしても、知識が確かに人々を通して共有されたかどうかは知ることでしょう。」

獲得すべき知識の種類、つまり、現状で何がミッションクリティカルなのかだけでなく、何が価値を持ち長期に貢献するかを決定して共有することにより、プロジェクトやプログラムへの持続的な成功が始まる。組織は、次に、誰が知識を持っているのかを特定し、知識継承プロセスを可能な限り日常的で容易なものにするツールと資源を提供する必要がある。

獲得すべき知識を特定するにはさまざまな方法があるが、私達が調査した組織の大多数が、プロジェクト・マネジャーが重要な知識を特定していると回答した。プロジェクト・マネジャーには、知識継承の価値と知識継承がプロジェクトのデリバリー・プロセス改善にどれだけ貢献するのかわり込み、実証さえできる機会が与えられているのだ。プロジェクト・マネジャーの支援と洞察力があれば、従業員は自らの役割をより認識し、知識継承に参画するようになる。

従業員の賛同要因は重要である。ちょうど半数を超す(57%)の組織が「従業員が自らの知識を進んで共有しようとしている」と回答している。しかし、最も効果的な知識継承を実施している組織内では、従業員の90%が進んで共有しようとしている。さらに、効果的な知識継承を実施している組織では従業員の82%が組織の知識継承プロセスを確実に守っている。一方、他の組織ではわずか49%である。

事例研究

エクソンモービル ITプロジェクトは人々を通して知識継承を促進する マーガレット・ドルバー エクソンモービル ITプロジェクト 上級PMOマネジャー

エクソンモービルのITプロジェクトでの知識継承は、人、プロセス、ツールにかかっている。私達のゴールは学習志向型の組織を促進することで、知識継承の各要素が鍵となるが、とりわけ人が重大な役割を担っている。

ITプロジェクトでは、地域別プロジェクト実践コミュニティ(Project Communities of Practice : PCoPs)の大規模なネットワークが共通の関心事を通じて知識継承を促進している。PCoPsは所在地、プロジェクトや実践者の数によって規模が異なるが、ヒューストン地域の従業員約200名のものから、英国の約40名のグループまでである。PCoPsの活動には、さまざまな話題のスピーカーを招いてのランチミーティングも含まれる。組織の全ての観点からの継承を促進するため、ミーティングは、関心のある全ての従業員へ開放されている。

エクソンモービルのITプロジェクト初心者向けプログラム「PMへの道」(Path2PM)は、新人をプロジェクトマネジメント領域へと導く。プログラムは、1週間のプロジェクト基礎トレーニングコースで始まる。ここから、プロジェクト・マネジャーは5週間の初心者向けプログラムを受講するオプションを選べるが、このプログラムにはプロジェクト業務活動についてのメンタリングが組み込まれている。初心者向けプログラムは、定期的に該当分野専門家(SME)の講義を提供する、より経験を積んだプロジェクト・マネジャーのネットワークによっても支援されている。プロジェクト・マネジャーが実務経験を積むに従って、これに続くトレーニングが提供される。

これらの知識継承プロセスは、エクソンモービルのITプロジェクト・マネジャーが私達のビジネスに貢献できるように準備する手助けとなっているが、プロジェクト・マネジャーが効果的にITプロジェクトをリードできるように位置付けている。私達の一番の資産である「人材」に焦点を当てることで、私達の知識継承プロセスはプロジェクトの成功に貢献している。■

ステップと活動

組織が知識継承を行う方法はいろいろある。ある戦略が他の組織より、特定の組織でより良く働くことがある。ある方法は特定の種類の項目には適切ではない場合もある。知識を効果的に継承するための正しいステップ、ツール、活動の統合化が課題である。

知識継承の数多くの構成要素、ツール、活動と共に、少しの事でも非常に効果がある、ということを中心に留めておく必要がある。「いくつもの小さな成功が知識継承には不可欠です。」とホフマン博士は語った。「すなわち、お金を掛けたり組織が新しい方針を考えたりすることなしに、知識を継承する方法を考えましょう。上位のリーダーシップを関係させたりコミュニティを提供したりしましょう。いくつもの小さな成功が本当にすばらしい事を導くのです。」

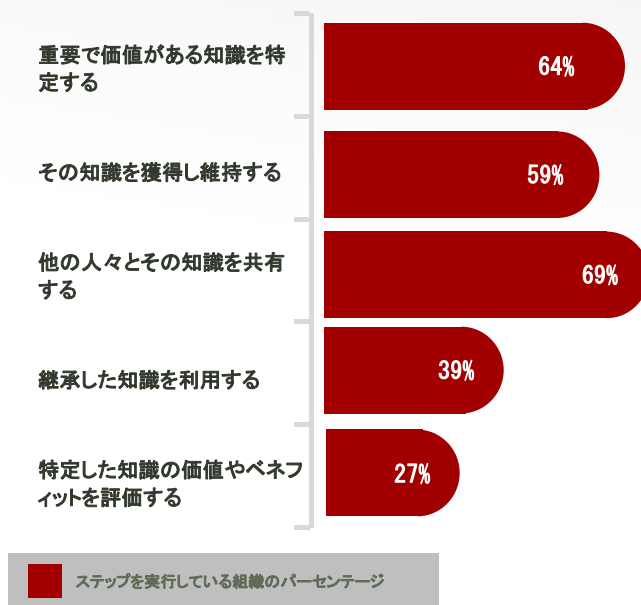
ステップ

知識継承プログラムのステップ、あるいは知識継承のライフサイクル、は以下のように定義される。

1. 重要で価値がある知識を特定する
2. その知識を獲得し維持する
3. 他の人々とその知識を共有する
4. 継承した知識を利用する
5. 特定した知識の価値やベネフィットを評価する

私達の調査で、おおよそ3分の2の組織が最初の3つのステップ、すなわち知識の特定、知識の獲得と維持、そして知識の提供を採り入れているが、最後の2つのステップである利用と評価を採り入れている組織は少数であることが明らかになった（図4）。さらに、組織がこれらのステップに従ったとしても、わずか半数しか効果的に実行できていないことが私達の調査から判明した。

図4: 知識継承ライフサイクルのステップ



なぜ組織において各ステップが効果的に実施できていないのか、更なる調査により、2つの主な理由が明らかになった。

- ・資源：人材あるいはシステムが利用できない
- ・マネジメント：知識継承の支援に関心がない

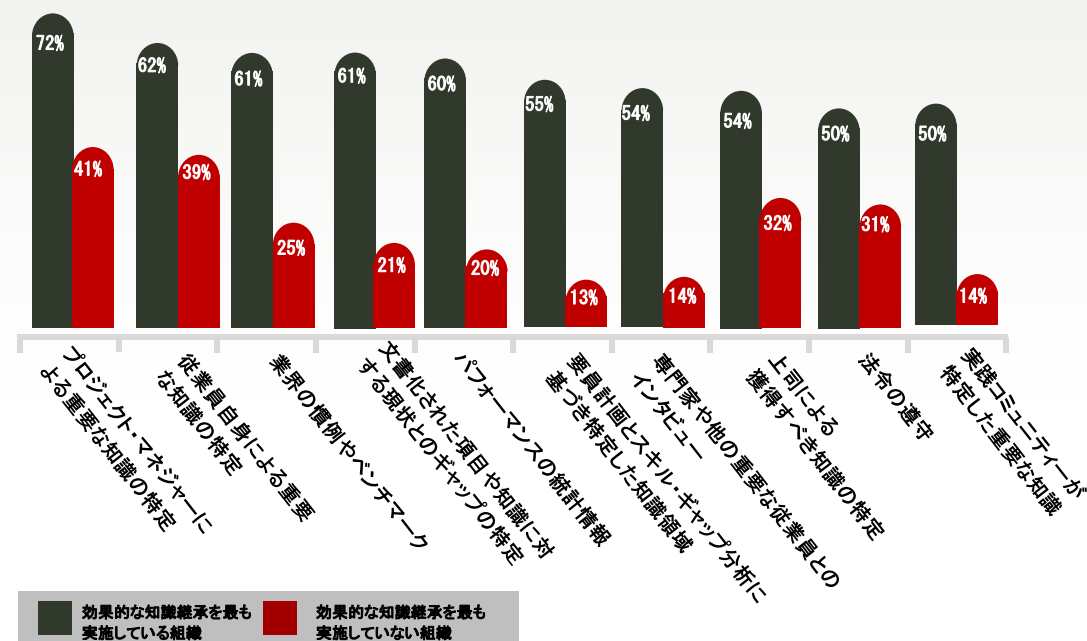
最も効果的な知識継承を実施していると、自らが評価した組織では、5つのステップ全てを申し分なく実行している。効果的な知識継承を実施している組織が行ってきたことで、他の組織が学ぶことができるのは何か。効果的な知識継承を実施している組織が、知識の特定、獲得、共有、利用、評価、そして最終的な知識継承についての幅広い方法と取組み方について報告している。

重要な知識の特定

重要な知識の特定は本質的に知識をその真の価値にマッピングする。マネ氏によると、組織は、何の知識が組織の戦略に沿うもので、何の「スキルを身に着けたい」のかについて知る必要があり、知るべきである。「知識の価値は明確にすべきです。」とマネ氏は語った。「すべての知識が等しく重要というわけではないのです。」

私達のPulse調査では、組織が重要で価値のある知識をどのように特定するのかを調査した。当然のことながら、効果的な知識継承を実施している組織は、図5に示すように重要で価値のある知識の特定で競争相手に勝っている。これらの組織の大多数で、プロジェクト・マネジャーが最も重要な知識を特定している。他の技法として、余り頻繁には使われないが、業界の慣例やベンチマーク、文書化された項目や知識に対する現状とのギャップの特定、パフォーマンスの統計情報、要員計画に基づき特定した知識領域、スキル・ギャップ分析、専門家や他の重要な従業員とのインタビューなどがある。

図 5: 知識を特定するために組織で使用方法

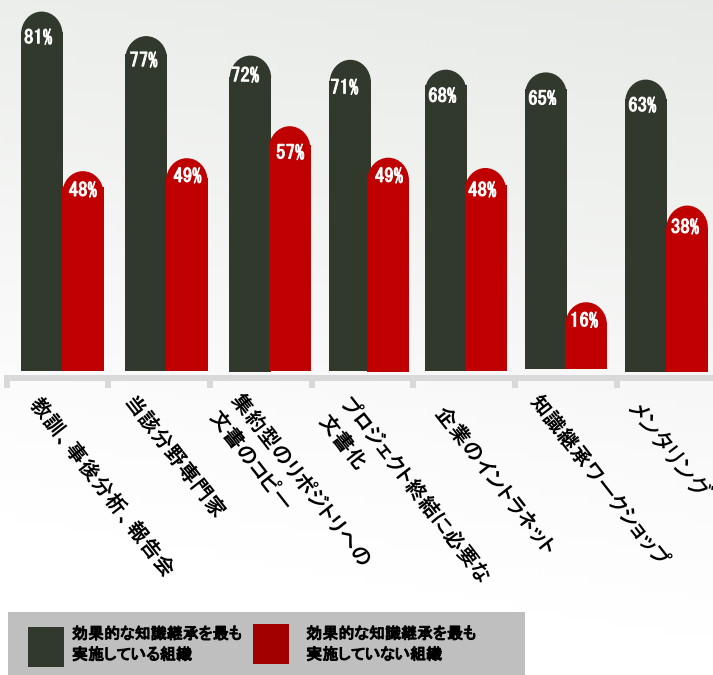


知識の獲得と維持

組織は収集すべき知識を特定すると、この知識を獲得し維持するためにさまざまなアプローチを取る。広く受け入れられているガイドラインの指針のひとつは、各プロジェクトやプログラムで得た教訓を文書化することである。組織が以前に獲得した知識を使って行ったことは等しく重要であり、知識継承の成否を決定できる。

知識獲得のより一般的な方法には、教訓、事後分析、報告会、該当分野専門家、プロジェクト終結に必要な文書化、企業のイントラネット、知識継承ワークショップ、メンタリングなどがある（図6）。組織は、一般的に複数のアプローチ方法を利用するが、これは単に1つや2つの方法実施では不十分であることを示唆している。あまり広くは普及していないがよりユニークで、革新的な他の活動として、重大インシデント・レビュー、事例研究、インタラクティブなウェブベース教材、データベース構築、ナレッジ・チャンピオン、実践コミュニティ、専任の知識継承チームなどがある。

図6: 知識獲得のための活動とアプローチ



ヒューマンシステムインターナショナル(HIS)社によって分析されたデータによると、知識継承と経験から学ぶための効果的なプロセスを保持している組織の数は、過去15年で著しい増加を見せている(11%から25%へ)。観察された数ある実践の中には、教訓のプロセス、実施後のレビュー、実践コミュニティ内の知識共有のイベントなどがある。⁴

更に、5分の4の組織では、社内や組織内の知識の特定と獲得は重要または非常に重要であるということに同意している。この重要性は、社外の知識やソーシャル・ナレッジとなると半数へと減少する。HISのデータは、多くの組織が、外部の知識や組織的プロジェクトマネジメント領域での研究を体系的に実践へと取り込むことをしていないと示唆している。⁵

「世界はますます繋がってきているため、外部の知識を得やすくなっています。」とモネ氏は語った。「製品やサービスが開発されるほんの短い期間だけ、それらについての知識が企業の中に留まっているのです。その知識はすぐに、自身のエコシステムの中で企業の外に出て、より大きくなります。優れたプロセスや総合的な視点を持たない企業では、問題は悪化するでしょう。知識ライフサイクルのプロセスを理解することが重要です。」

実際に、効果的な知識継承を実施している組織では、社外の知識やソーシャル・ナレッジの特定と獲得の重要性をよく理解していると思われる（図7）。

事例研究

BGグループにおける継承の教訓

アリソン・スチュワート BGグループ投資プロジェクト、マネジャー

BGグループは、20ヶ国以上の国で活動する、従業員約5,000人の国際的なエネルギー企業である。数十億ドル規模のプロジェクト・ポートフォリオを擁しているが、常にいくつもの、開発段階が同時進行している世界中のプロジェクトからなっている。プロジェクトのマネジメント方法を改善するために、私達はグローバルな知識と経験を活用する必要があった。

2012年に、私達はプロジェクトの知識継承プロセスを改善するため、会社中から集めた教訓の「ライブラリ」をプロジェクトで検索できるように、簡単なオンラインのツールの開発に着手した。このツールは、BGグループでの教訓「獲得」で最も重要な方法である。このツールは、教訓マネジメント・プロセスの一部であり、プロジェクトの教訓を獲得するだけでなく、プロジェクトでの教訓を共有し実践することが要求される。

教訓の実践は教訓の獲得よりもはるかに困難である。そして私達の現在の焦点は、プロジェクトで他のプロジェクトの教訓をどのように利用するのかを検討するだけでなく、教訓から得られた活動をプロジェクトで計画した活動へ組み込むことを検討することである。

例として、契約に関する教訓は、将来を考慮した契約戦略へ組み込むことができる。また、オペレーションでの技術的な教訓は、エンジニアリング・デザインに反映することができる。BGグループでは、教訓が組み込まれた結果、プロジェクトが従来とは異なる成果を得て初めて教訓を学んだと評価する。

教訓マネジメント・プロセスの実施を開始する際には多くの困難があったが、これには、部外秘の教訓とどのように取り組むのか、教訓から何を学ぶべきかについての異なった観点をどのようにバランスさせるのかといった事柄があった。その結果、このプロセスをどのように実施するのが最適であるかが疑問となったが、会社は最終的に、教訓を共有するベネフィットは潜在的なリスクに勝ると決断を下した。開始時点から完璧な知識継承プロセスは存在せず、時間の経過と共に必ず進化していく。しかしプロセスを持つことが教訓から学ぶための最初のステップである。それ以降、教訓ライブラリ・ツールの実装は他の部門や地域も含むように拡張され、今では、会社内の誰でもが教訓を提供し検索できるようになった。

教訓プロセスの実施を検討している他の会社に対して、私達の経験から、持続性および、教訓に対する共通の目的に焦点を当てることが成功するためには不可欠であることを伝えたい。■

図7: 社外や公共の知識の特定と獲得

77% 対 **38%**

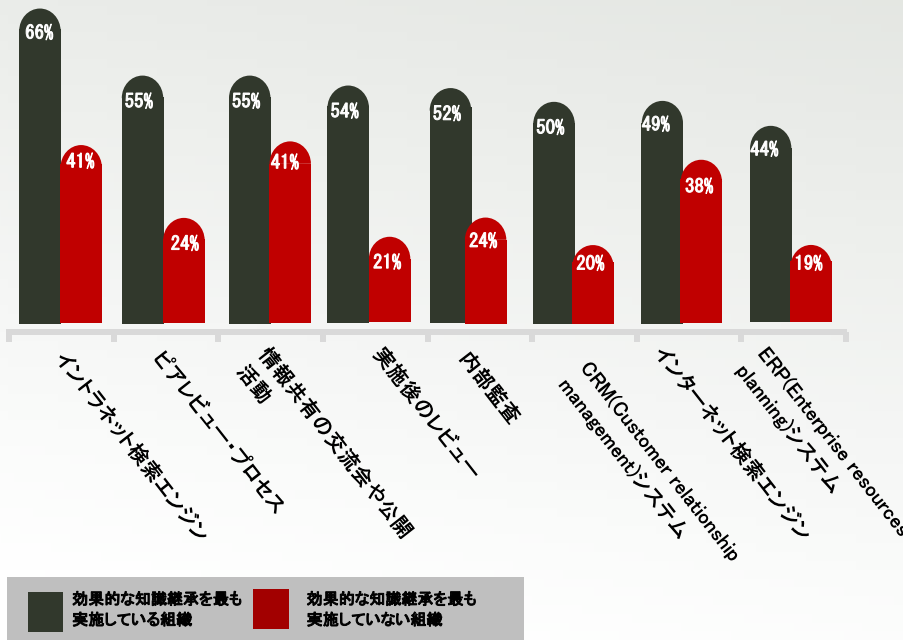
最も効果な組織 最も効果的でない組織

極めてまたは、非常に重要

他の人々との知識の共有

組織の約10分の7は、知識を他の組織でも利用可能にしていると報告している。このステップは、知識継承を行っている組織の中で最も高いパーセントを占めているが、アプローチ方法はそれぞれ異なっている。「利用可能にする」の定義が異なっているからである。知識共有の最も一般的な方法には、イントラネット検索エンジン、ピアレビュー・プロセス、情報共有の交流会や公開活動、実施後のレビューなどがある（図8）。

図8: 関連する知識を共有するための方法や資源



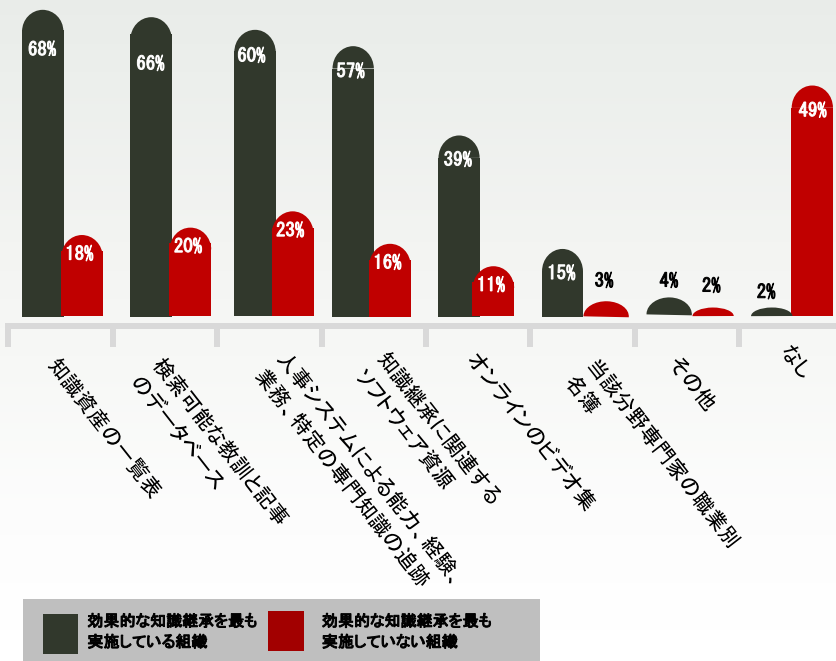
組織がどのようにして関連する知識を共有しアクセスしているかが、知識継承の有効性のレベルを示す要素であるが、プロジェクトの成功率につながっているようである。知識共有の方法や資源すべてが知識継承の目標を達成できる訳ではないからである。必ずしも有意義な方法で従業員を関わらせるようになっていないものがある。特に、唯一のアプローチ方法が、受動的な知識リポジトリの利用である場合が当てはまる。効果的な知識継承が実施されている組織では、個人対個人での直接の知識継承を促進する、より相互作用的（インタラクティブ）なプロセスを構築している。

「私達はビジネスを通して、主要なプロジェクト参加者からフィードバックを得るためにプロジェクト事後調査を活用しています。」と、プルデンシャル生命保険PMO取締役のリン・ドレザック氏は語った。「私達はプロジェクトの結果を収集、分析し、対面のフォローアップ会議を運営します。そこでは、報告された事項について深掘りし、何が上手くいったか、何がだめだったか、どうすればより良くできるかについて議論します。それから、一歩進めて、主要な成果を記録し、他のプロジェクト・マネージャーが将来のプロセス開発のために、またベストプラクティスとして報告できるように、情報を利用できるようにします。次に誰かが類似のプロジェクトや一連の作業を獲得した際、チームの同僚の過去の経験に素早くアクセスしてプロセスを最適化することができます。」

継承した知識の利用

組織が知識を他の組織にも利用できるようにした後は、継承した知識の利用がこれに続くが、難しいステップであることが少なくない。継承した知識の利用にはテクノロジーがよく利用される（図9）。しかし、テクノロジーは、人々を置き換えるのではなく、人々の助けとなるとき最も効果を発揮するということを覚えておくことが重要である。「テクノロジーの利用は、人々を結び付け、関与させ、前進させるためにあるのです」と、ホフマン博士は語った。

図9: 知識利用を促進するために使用されるテクノロジー



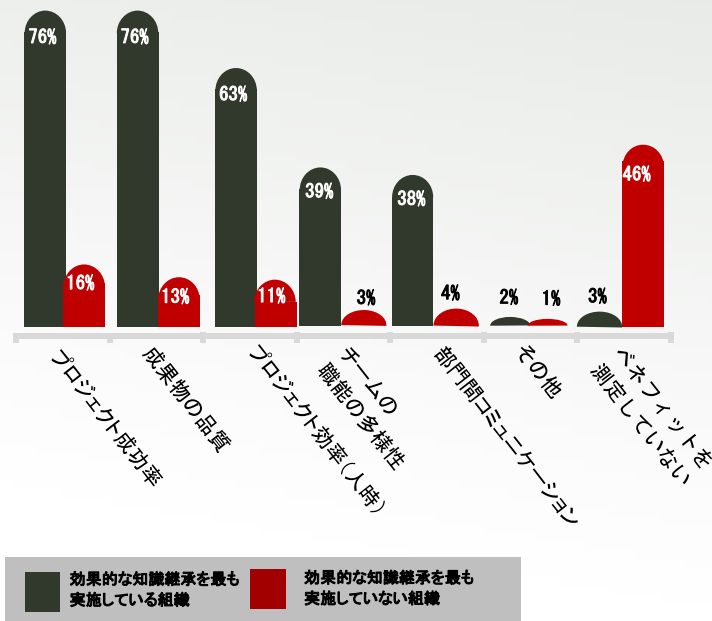
知識継承のベネフィットの評価

特定知識の価値やベネフィットの評価は、知識の特定、知識の獲得と保持、知識の共有、継承した知識の利用と続く知識継承ライフサイクルの最終ステップであるが、多くの場合、最も難しいが最も大きい利益をもたらす。

知識のベネフィットの評価では、組織は苦勞する。実際、わずか27%の組織しか知識継承された価値の算出に取り組んでいない。多くの組織が価値を測定することに困難を感じているが、これらの価値が必ずしも具体的でなかったり明確でなかったりするからである。例えば、知識継承を効果的に行っている組織の76%では、プロジェクト成功率を測定することで、知識プログラムの価値を決定しているが、一方、他の組織では評価に値する程の相関関係があるかどうかについて疑問を呈している。

誰もが参考例を知りたいだろうが、私達の調査結果では、効果的な知識継承を実施している組織では、知識継承の成功の評価に取り組むだけでなく、その価値やベネフィットの評価においても競争相手を著しくしのいでいる(図10)。

図 10: 知識継承の価値やベネフィットの評価方法



注目トピックス

複数世代の知識をマネジメントする

従業員が年を取り、多くの人々が退職すると、企業は、蓄積された知識の財産を失うことになる。若い従業員はこの継承された知識を利用することができるだろうか。また、知識という観点から若い従業員は何を提供することができるだろうか。

退職する従業員

2050年までに、60歳以上になる従業員の数は、米国では21%、フランスでは27%、ドイツでは31%、日本では36%となる。¹ これらの従業員が退職する時に、彼らの知識、スキル、人間関係、ネットワークといった財産を獲得し分配する公式なプロセスを持っていなければ、組織はこれらの財産を失うことになる。

*Pulse*の調査結果から、公式のプログラムやプロセスを組織が持つ第一の理由は、熟年の従業員から新しい従業員へ知識を継承し、知識の喪失、衰退、劣化を防ぐためであることが分かった。

わずか、16%の組織でしか従業員の退職日、担当業務、在職期間、専門の状況について追跡調査を実施していない。効果的な知識継承を実施している組織では、効果的な知識継承を実施していない組織と比較して、2倍の割合で知識継承の追跡を行っている。

2011年のエコノミスト誌の調査部門(the Economist Intelligence Unit)による研究結果では、グローバル企業の役員の26%は退職する社員から若い社員への知識継承が十分に実施されていないと感じていることが分かった。²

若い従業員

世代間での違いの理解と、若い従業員にも提供する知識があることの認識が、複数世代の職場を成功裏に構築する際に重要である。

「逆メンタリング」の着想は、1990年台後半に、GEのCEOであるジャック・ウェルチ氏が、GEの役員にインターネットの使い方を学ぶため部下とペアを作るように依頼して以来、語られてきた。若い世代はテクノロジーについての知識と快適さをもたらすが、彼らは誕生したときからさまざまなデジタル製品にさらされてきた。この世代は、先輩従業員よりも主要なビジネス・ツールをより理解して職場へ入ってきている。

「二人の従業員が何か類似の事柄を行う場合、お互いに何かを教え合うのだと思います。これは、若手からベテランに対して、ベテランから若手に対して、あるいはある事柄についての初心者から長年これに携わってきた人に対してなど、世代には関わりません。」と、カルフォルニア水資源局のIT調達部門長のマーティン・スティーブソン氏は語った。

このように、逆メンタリング・モデルは、全ての世代にわたって、士気を高め協調を強めることができる。■

参考文献:

1. Center for Strategic and International Studies. *The Global Retirement Crisis: The Threat to World Stability and What to Do About It*. Citigroup and Center for Strategic and International Studies. April 2002.
2. Economist Intelligence Unit (EIU). *A Silver Opportunity? Rising Longevity and Its Implications for Business*. Economist Intelligence Unit and AXA. March 2011.

結論

知識継承は、学び、適合、改善を継続させる進化のプロセスである。本報告書で特定したアプローチに従い、文化、リーダーシップと人々を整合させることで、どの組織にとっても成功は可能となる。

比類のない活動的な従業員、すなわち、経験、イニシアチブ、創造力、および最高を目指すことに献身する人々こそが組織を競争相手から引き離せる種類の知識を保持している。このような従業員が持つ知識を他の人々へ継承することで、プロジェクトの成果は改善され、戦略目標が達成される。

知識研究の分野は存在するが、プロジェクトのパフォーマンスにどのように作用するかについて十分には、整備されていない。この研究により、プロジェクトの成功支援における、知識継承の重要性を理解するためのギャップが埋まり始める。知識継承に価値を置き、これを支援する良いプラクティスを構築している組織では、この領域に価値を置かない組織と比較して、かなり良いプロジェクト成果を報告している。

個々の実践方法は組織によって変わるが、最も効果的な知識継承を実施している組織では、知識の特定、獲得、共有、利用、評価の5ステップ法に従っていると報告されている。これらの組織は、知識は力であり、この知識を継承することは、成功プロジェクトへの強力な支援となることを知っているのである。

参照

1. Howlett, Robert James. *Innovation Through Knowledge Transfer*. Springer Science & Business Media. July 19, 2010.
2. Davenport, T.H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. 1998.
3. Ibid.
4. Human Systems International (HSI). HSI Corporate Practice Assessment: part of HIS's 4Q Suite of assessment products. 1999–2014.
5. Human Systems International (HSI). HSI Talent Management Assessment: part of HIS's 4Q Suite of assessment products. 2009–2014. (*HSI is a PMI company that provides organizational assessment and benchmarking services.*)

本報告書について

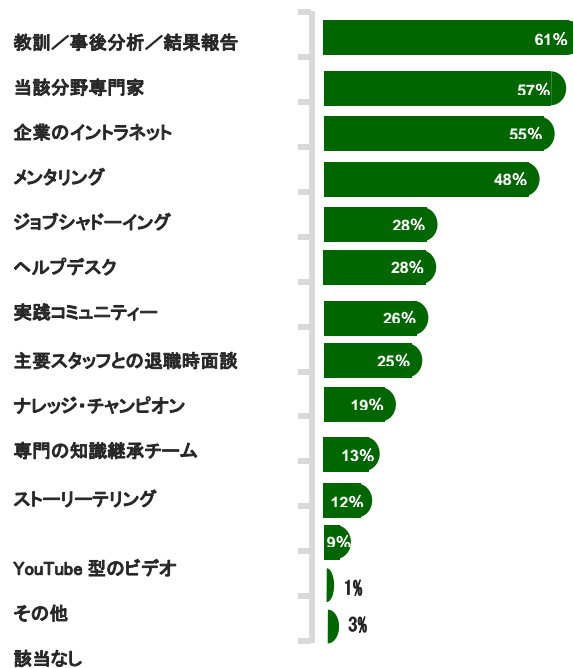
PMIのPulse of the Profession® 知識継承についての詳細研究は、2015年1月に、プロジェクト、プログラム、あるいはポートフォリオのマネジメントサービスを提供する2,466名の世界中のプロジェクトマネジメント実践者に対して実施され、組織内常勤者、請負業社やコンサルタントが対象となっている。追加で詳細な電話インタビューが、見解についてのより深い洞察や状況例を得る目的で、実施された。

付録

Q:あなたの組織で定期的に蓄積する文書または保存形式の知識があれば、下記のプロセスや活動から選択してください。(該当するものすべてを選択)



Q: あなたの組織で、知識の蓄積に、その他のアプローチ方法を利用していれば、下記から選択してください。(該当するものすべてを選択)



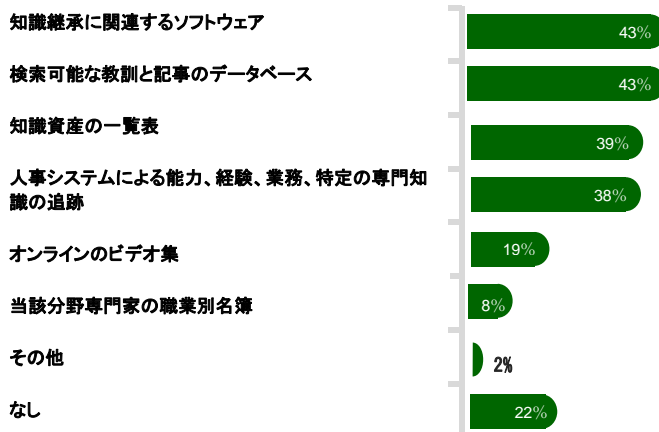
付録

Q:あなたの組織では、どのような方法で、獲得すべき知識を特定していますか？(該当するものすべて)



Q:あなたの組織では、以下の知識継承に関連するソフトウェア資源を利用していますか？(該当するものすべてを選択)

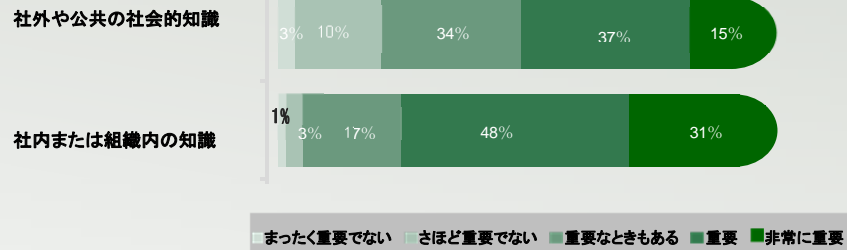
Q:あなたの組織では知識継承を促進するためのどのような技術(ソフトウェア以外)を持っていますか？(該当するものすべてを選択)



付録

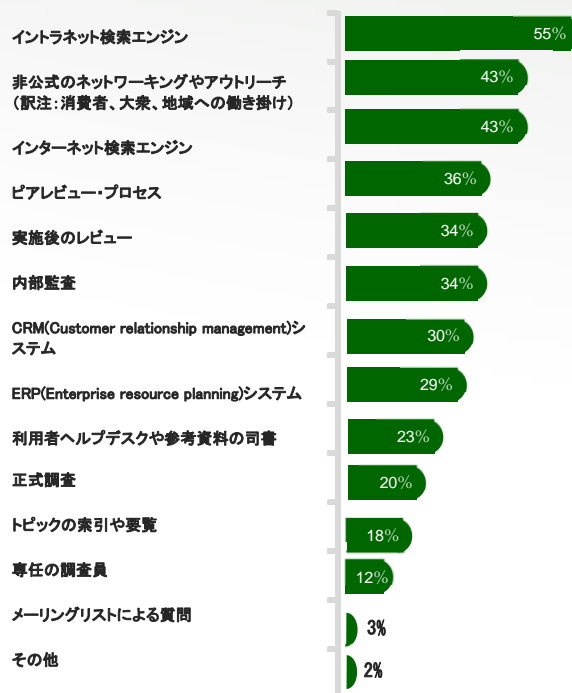
Q:あなたの組織では、以下のタイプの知識を特定し獲得することをどの程度重視していますか？

(それぞれのタイプ毎にひとつを選択)



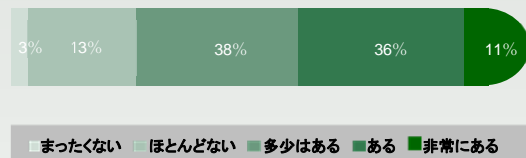
注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

Q:あなたの組織で関連知識にアクセスするための方法や資源は何ですか？
(該当するものすべてを選択)



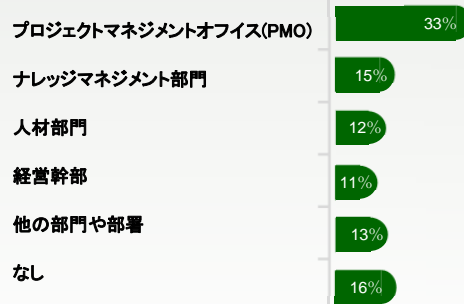
付録

Q:PMOはどの程度、組織のプロジェクトやプログラムの効果的なマネジメントを目的とした知識継承を支援していますか？
(ひとつを選択) (PMOを持つ組織を対象)



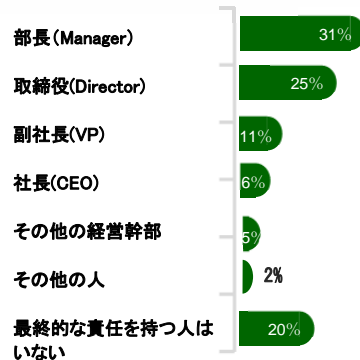
注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

以下のどの部門や部署があなたの組織の知識継承プロセスを担っていますか？(ひとつを選択)



注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

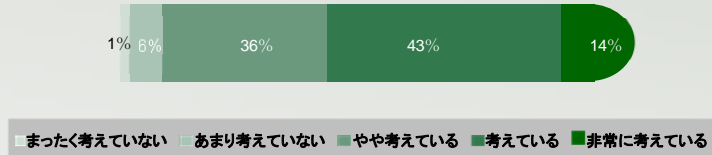
Q: あなたの組織で効果的な知識継承に最終的な責任を持つ人の肩書を以下から選択してください。(ひとつを選択)



注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

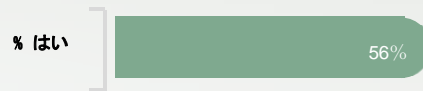
付録

Q: あなたの組織の従業員は、どの程度、持っている知識を共有したいと考えていますか？(ひとつを選択)



注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

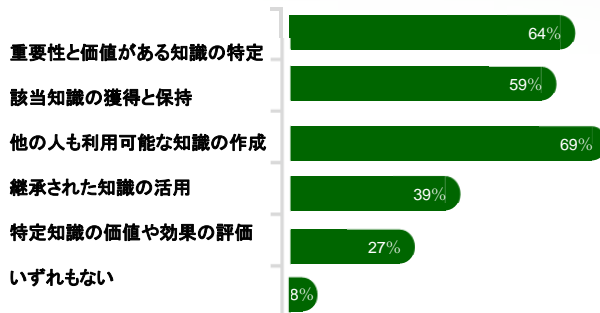
Q: 従業員は組織の知識継承の方針に従う義務がありますか？



Q: 従業員のうち何パーセントが組織の知識継承の方針に従っていますか？(パーセンテージを入力)



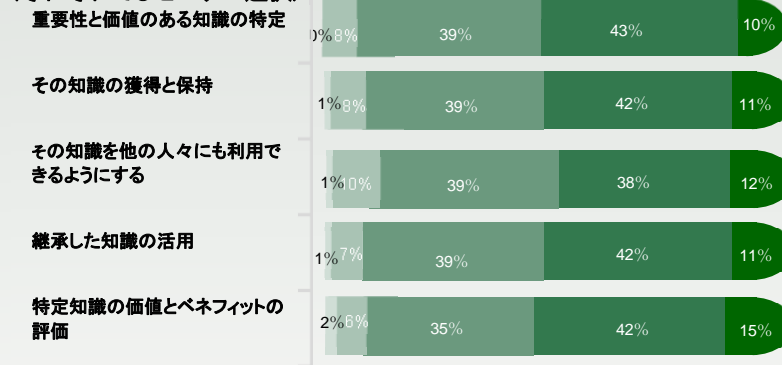
Q: あなたの組織では、以下の知識継承プログラム構成要素のどれがありますか？



付録

Q:あなたの組織の方法は構成要素に対してどの程度効果的ですか？

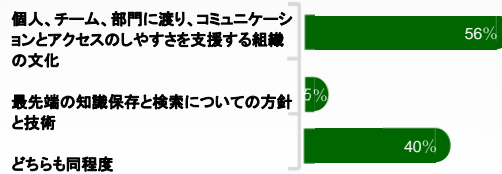
(それぞれでひとつずつ選択)



■ まったく効果的ではない ■ あまり効果的ではない ■ やや効果的 ■ 効果的 ■ 非常に効果的

注記:四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

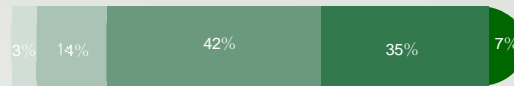
Q: あなたの経験から、次の2つの資源や条件のうち、知識継承により効果的なものはどちらですか？(ひとつを選択)



注記:四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

付録

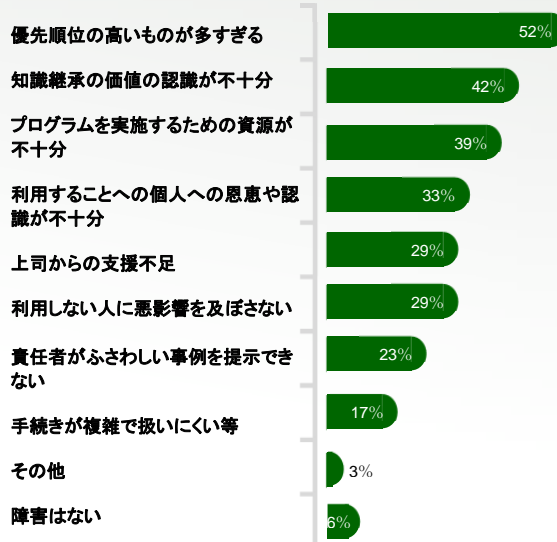
Q:あなたの組織で実施されている知識継承プロセスはどの程度評価されていますか？(ひとつを選択)



■まったく評価されていない ■あまり評価されていない ■やや評価されている ■評価されている ■非常に評価されている

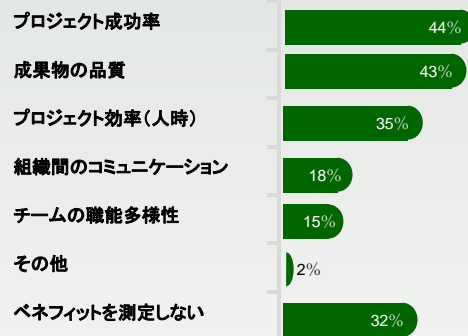
注記:四捨五入のため、パーセントの合計は100%とまらない場合がある。

Q:あなたの組織では何が効果的な知識継承の障害となっていますか？(該当するものすべてを選択)

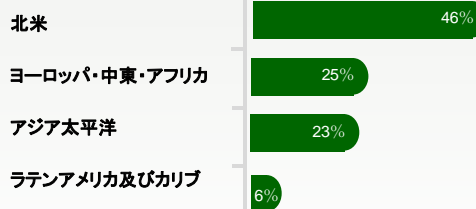


付録

Q: あなたの組織で知識継承プログラムやプロセスのベネフィットを測定する方法は何ですか？(該当するもの全てを選択)

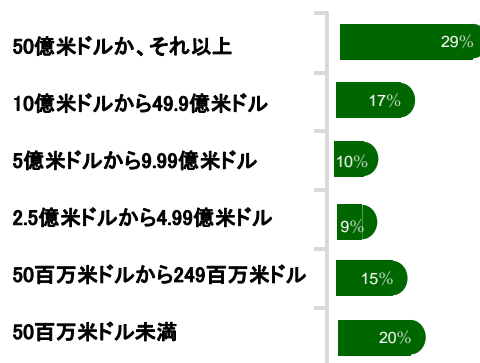


地域



注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

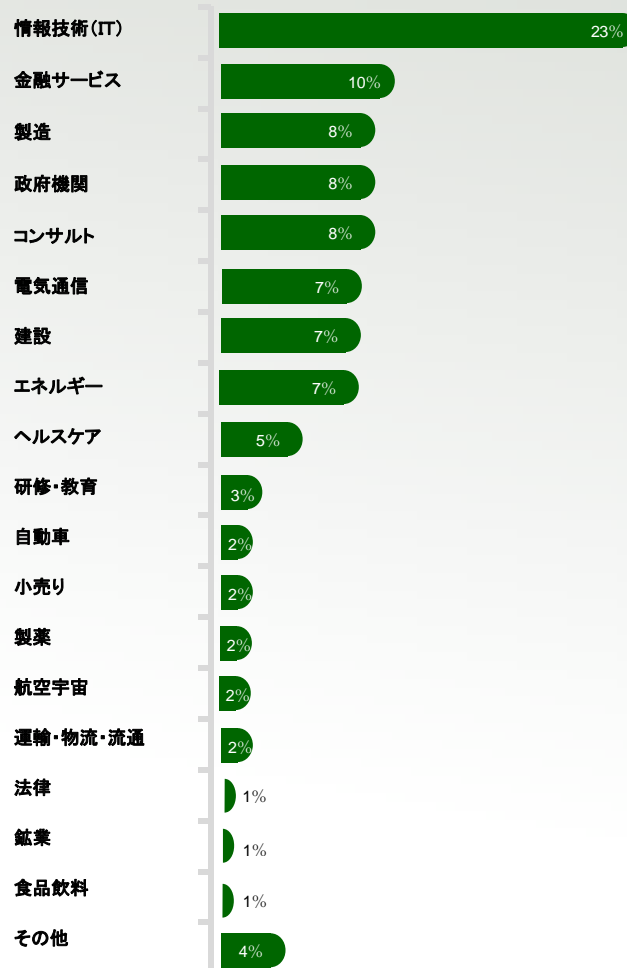
Q: あなたの組織の全歳入は次のどれに当てはまりますか？(米ドルで、ひとつ選択)



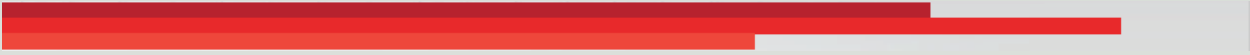
注記: 四捨五入のため、パーセントの合計は100%とならない場合がある。

付録

Q:あなたの組織の最も重要な活動を良く表しているものを選択してください。(ひとつを選択)



注記:四捨五入のため、パーセントの合計は100%とまらない場合がある。



Beijing | Bengaluru | Brussels | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | London | Mumbai | New Delhi
Philadelphia | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapore | Sydney | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute

Global Operations Center

14 Campus Boulevard

Newtown Square, PA USA 19073-3299

Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647

Email: customercare@pmi.org

©2015 Project Management Institute. All rights reserved. “PMI”, the PMI logo, “Making project management indispensable for business results,” and “Pulse of the Profession” are marks of Project Management Institute, Inc. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI legal department. BRA-109-2015 (3-15)



*Making project management
indispensable for business results®*



翻訳: 翻訳・出版委員会 伴 和子
監訳: 翻訳・出版委員会 矢野 仁士