|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **所属名** | **団体年金サービス部企業年金業務室** | **執筆者氏名** | 上杉　香織 |
| **テーマ** | 事務部門における知識創造プロセスの解明～団体年金サービス部SA移受管担当の事例考察～ | | |

**要旨**

|  |
| --- |
| 保険業界のアンダーライティング部門においても、イノベーションの意識をもって日々の業務に取り組むことが大切ではないだろうか。保険の商品の新規契約・採用において、フロントの営業力に加えて、バックのアンダーライティング部門が果たす役割も大きい。アンダーライティング所管の業務は、一見するとルーティーンワークに捉えられがちである。しかし、現在業界としても厳しい外的・内的環境変化にさらされており、既存の事務フローの改訂・新しい事務フローの構築を行うべき場面がたくさん存在する。お客さまが当社のファンになってもらうには、環境変化に対応し、常に新しい事務体制構築ができるよう担当メンバーが意識しなければならない。  　そこで、本論文では、日々の業務においていかに個人の経験や知識をチーム全体に共有して新たな知を生むことができるか、保険会社の事務部門における知識創造のプロセスのあるべき姿について、現所属の団体年金サービス部企業年金業務室SA移受管担当の取り組みを例にとって考察を行う。業務経験年数に関わらず、いかに個人の中に蓄積されている暗黙知を共有し形式知として、担当や部の枠組みを超えてコラボレーションできるかが大切である。そして、それらのメカニズムをチームのマネジメント層だけではなく、各個人が知っておくことで、更なる知識創造を見込むことができる。これらの取り組みはお客さまへの事務品質の向上だけではなく、担当内のモチベーション向上にもつながり、ES・CSの両面の向上に寄与すると考える。 |

# 序論

## 問題提起

＜メインメッセージ＞

ルーティーンワークと思われがちな事務部門も、日々改善の意識をもって、最高の事務を提供するためにできることをPDCAサイクルで回していくことが必要なのではないか。そのヒントとして、製造業の知的創造プロセスは１つの好事例となると考える。アンダー部門は迅速かつ正確に事務をこなしていく定型業務の側面が強いが、個別対応も多い。メンバーの入れ替えも頻繁に起こる中で、個別対応・イレギュラー事象に対する事務品質を一定に保つには知識創造のプロセスを各担当内で確立していくことが不可欠であると考える。

しかし、実際のところ案件処理をスケジュール通りに進めることに追われ、

# 事務部門の位置づけと意義

＜メインメッセージ＞

商品やサービスが他社と似通っている中で差別化できる部分は事務部門の対応の速さにある。RMの声やNPS調査より証明される。このような事実をAS層からチーム全体で共有し、他社と差別化できる事務は何かを日々考え続けることが大切なのではないか。

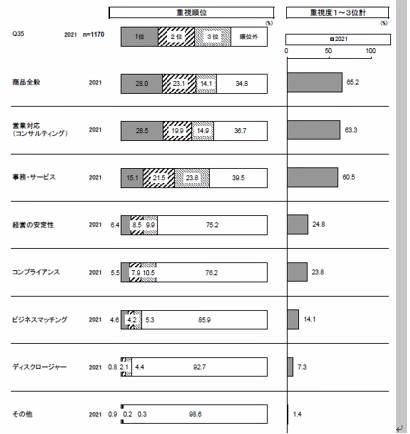
## 2021年度CS調査の分析

法人業務部が行っている既契約顧客に対するCS調査より、お客さまのご要望からバック部門の重要性を読みとく。

「第一生命との取引において、お客さまが重要視しているか」8つの項目から3つ選び順位付けを行った結果、「商品内容の保障内容・保険料・利便性」だけではなく、「事務・サービス（提供する事務手続き・サービスの簡便さ・確実さ・対応力）」、「営業対応（コンサルティング）」が上位3位に挙げられている。

**図 1　第一生命との取引における重視度（１～３位合計）**

図は後に再作成・差し替え予定



報告資料P４抜粋

また、生命保険会社RMの対応として、お客さまが重要視している要素の上位2つは、「お客さまから頂いたご要望に対し、迅速・適切な対応ができること」が87.2%、「お客さまのニーズを踏まえた解決策・商品提案」が77.7%となっている。ここから、バック部門がいかにRMの照会を迅速かつわかりやすく専門的にサポートできるかが重要になると言える。

図 2　法人営業担当者の対応として重視していること（重視度１～３位合計）

P6抜粋

* 1. RMの声の分析

2021年度において、当室には18件のRMの声が寄せられた。これらの内容の内訳をまとめると以下のグラフの通りである。

＜まとめ＞

生命保険会社において、バック部門もお客さまの満足度向上において重要な役割を果たしており、事務対応のスピード・正確さに加えて、お手続きが簡便に行えるようにRMをサポートする必要がある。また、コロナ禍において対面からオンラインへ営業スタイルの拡大がみられ、非対面でもわかりやすく説明できるお客さまへの提供書類、押印レスの浸透が求められている。変化が激しい中でいかに迅速に新しい対応方法を事務部門が発信し、RMへ浸透してお客さまのもとへ届けていけるかが、他社との差別化につながると考える。

＜のちに削除・法業のまとめ資料＞

|  |
| --- |
| 団体年金サービス部 掲示板 - お客さまの声ＤＢ・ＲＭの声ＤＢ |

[20:54] 西村 翼

1. 知識創造のメカニズム

組織的知識創造とは、組織のメンバーが作り出した知識を、組織全体で製品・サービスあるいは業務システムに具現化することを指す。事務部門に置き換えると、各担当者が持つノウハウ・考え・知識を複数人で組織のノウハウとして確立し、お客さまに提供する事務サービス、社内や担当内における事務処理の方法を改善していくプロセスということができる。

　本章では、知識創造のプロセスがどのように起こっているのか、○○が○○年に提唱した『』の理論をもとにして、概要論じることとする。

* 1. 知識はどこに存在しているのか

知識創造は個人・グループ・組織のレベルで起こる。個人は知識を所有し、個人と組織は相互作用をして知識の存在範囲は広がっていく。

* 1. 知識が持つ性質　形式知と暗黙知

①形式知

マニュアルなどにみられる言語や数字で客観的に表すことができる知識であり、容易に伝達可能である。

②暗黙知

人間一人一人の体験に根差す個人的な知識であり、信念や価値観を含んでいる。言語で表すことが難しく、その分自分以外への伝達も難しい。

* 1. 形式知と暗黙知の相互作用・変換過程

企業が常に新しいアイデアを生み出すには、形式知と暗黙知の相互作用がカギとなる

形式知と暗黙知の変換は以下のメカニズムで行われる。

図 3　形式知と暗黙知の変換過程

出典：『』ｐ。

共同化（個人の暗黙知をグループの暗黙知にする）

経験を共有することによって、メンタルモデルや技術などの暗黙知を創造するプロセス。みんなで同じ方向を向く。体験をなんらの形で共有しない限り、他人の思考プロセスに入り込むことは難しい。

まずは場を作ることから始まる。メンバーが今日体験をしてメンタルモデルを共有する。同じ方向を向く。

表出化（暗黙知から形式知を生み出す）

暗黙知を明確なコンセプトに表現するプロセスであり、この段階が知識創造の鍵を握る。言語を使ってイメージを概念化する。その段階で、メタファー（あるものをシンボルとして思い描くことで別のものを理解すること）やアナロジー（似たつの異なったものの間の共通点に注目する）を用いてコンセプトを作り、そこからパターンやモデルを作り出す。

対話による共同思考が大切

連結化（個人の形式知から体系的な形式知を創出する）

コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を完成させる。異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を作る。あらゆる媒体（書類・会議・電話・オンライン）を通して、知識を交換して組み合わせる。

新しい知識と組織の他の部署に既に存在する知識の結合で生み出す。

内面化（形式知から次の暗黙知を創造する）

行動による学習と密接な関係がある。まず使ってみること。

各個人の体験が共同化、表出化、連結化のプロセスを経て、メンタルモデルや技術的なノウハウとして暗黙知ベースで自分の中に身につく（＝内面化される）。形式知となった暗黙知を得たとき、非常に貴重な財産となる。体験の範囲を拡大することが大切。

出典：『』ｐ

* 1. 知識の保管場所の拡大

創造的な個人の暗黙知を4つの変換モデルで組織的な知へと増幅させなければならない。知識の変換の過程を繰り返すにつれて、暗黙知と形式知の相互作用の範囲が広がっていく。

知識スパイラルのために必要な5つの要素は以下のとおりである。

①意図

知識の相互作用の場を広げていくにあたって、知識創造をする目的を明確にして、メンバーの間で共有・浸透を行う必要がある。個人のし好や行動を組織として方向づけていく必要がある。

②自律性

個人のレベルで自由な行動を認める。新しい知識を創造する源泉は個人であり、個人を動機づける必要がある。個人の自由なアイデアがやがてチーム・組織全体のアイデアとなる。

③ゆらぎと創造的なカオス

組織と外部環境の相互作用を刺激する要素。ルーティーンワークではなく、予想できないあいまいな状況が根本的思考やものの見方を見直すきっかけとなる。個人の中に新たなコンセプトを作るチャンスとなる。

この状況はチームの危機として自然発生的なものと、チームのリーダーが挑戦的な目標を提示する等意図的に生み出すものがある。この状況は暗黙知の明示化を助ける働きがある。

④冗長性

様々な活動や職務に関した情報やコンセプトを意図的に直ちに必要としないメンバーも含めて重複共有させる。暗黙知の共有を促進させる役割がある。

与える情報量が多いと、処理するべき情報量が増え、情報過剰の状況は問題である。どうバランスを取るかが大切になる。

⑤最小有効多様性

チームの各個人が最小の捨てプを通して最も速いスピードで情報を利用できる状態、チームメンバーの間で情報格差がない状態。組織全員が情報をいつでも組み合わせて、平等に情報を利用できるようにすることで強化できる。

図 4　組織的知識創造のスパイラル

出典：『』ｐより。

組織的知識創造プロセスの理念系は５つのフェーズから成り立っている。

①暗黙知の共有

経歴、ものの見方、動機（＝バックグラウンド）が異なる複数の個人間での暗黙知の共有が、組織的知識創造を起こす重要なステップ。個人の感情・思い・メンタルモデルの共有が、相互信頼を築くために必要である。共有が起こるためには、個人が直接対話を通して相互に作用しあう場の創出が必要である。体験を共有して、考えを一致させるのが大切であり、共同化に相当する。

②コンセプトの創造

共同化でメンタルモデルが共有されると、次に集団的思索としての持続的対話を通して明示化される。メンタルモデルは言語化されて、コンセプトとしてまとめられる。（表出化）

③コンセプトの正当化

知識とは正当化された信念や概念を指す。正当化とは新しく作られたコンセプトが組織や社会にとって本当に価値があるのかを決定するプロセス。組織の意図が損なわれていないかどうかをチェックし、作られたコンセプトが社会一般のニーズに合致するものかを確認しなければならない。トップは正当化の基準として組織の意図をビジョンの形で制定することが求められ、各組織は自律性をもって検証をしなければならない。そして、企業の組織意図が誤解されないように冗長性（情報の度重なる共有・確認）は正当かのプロセスを助ける。

④原型の構築

正当化されたコンセプトはこの段階で目に見える具体的なもの・原型に変換される。新しく作られた形式知と、既存の形式知を組み合わせて構築される。組み合わされる形式知は部分的なものであっても良い。正当化されたコンセプトは明示的であり、それがまた明示的に原型に表現されるため、このフェーズは知識の連結化に似ている。

⑤知識の移転

組織内部では、具体化された知識・原型・形式知が、組織全体の縦横に広がりながら、知識創造の新たなサイクルを生み出す。組織間での知識の交換は、あらゆる組織で作られた知識が、他の人々・組織が持ている知を、相互作用で総動員することで可能となる。このフェーズがうまくいくためには、各組織がその組織内で生み出した知識を、組織改装や部門の秋根を超えて授受し、その過程を受けて自分のところ応用する自律性を持つことが非常に重要である。

[20:54] 西村 翼

1. SA移受管担当内での現状と課題
   1. SA移受管担当の業務内容と特性

＜概要＞

企業年金業務室SA移受管担当では、団体の確定給付企業年金制度の以下の部分を担っている。内容は大きく２つにわけることができる。

①DB/厚年基金のシェア変更/移受管等

団体は、ＤＢ制度の資産管理を複数の受託会社に委託しており、各受託会社のシェア変更（掛金又は給付金の委託割合の変更）や年金資産の移受管（受託会社間の年金資産の移動）を行うことができる。当担当では当社分の確定給付企業年金既契約におけるシェア変更・移受管を行っている。また、副幹事・非幹事契約については新契約の受付・登録も行っている。

図 5　DB制度の受託体制

フローは以下の通りである。

RMを経由してお客さまから必要書類をいただき、当担当でお客さまのご意向にあわせたお手続きができるようスケジュール・必要書類のご案内を行っている。

図 6　シェア変更・移受管お手続きのフロー

②DB/厚年基金のGA特則、特別勘定付加/変更/解約

年金資産を特別勘定で運用する場合に、ＳＡ特約を付加する必要があり、当担当ではSA契約の開始（＝付加）・保全（変更・積立金の振替）・解約を行っている。

特別勘定は様々な口の商品があるが、各口の運用方法の設定は特別勘定運用部振替担当が担っており、SA移受管担当と共同でお客さまへご案内を行っている。。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **お申込み**  **種類** | **概要** |  |
| **①付加** | **●ＳＡを初めて採用する**  **例）・既設のＤＢに付加する場合**  **・シェアインと同時に付加する場合** |  |
| **②変更** | **●ＳＡの内容を変更する場合**  **例）ア．保険料の投入割合を変更したい**  **イ．給付金の回収割合を変更したい**  **ウ．運用方法を変更したい**  **（総合口100％→第2総合口100％　など）**  **エ．Ｖの受管分だけ保険料の投入割合とは別に**  **ＳＡへの投入割合を指定したい（※）**  **オ．Ｖの移管分だけ給付金の回収割合とは別に**  **ＳＡからの回収割合を指定したい（※）** |  |
|  |
|  |
| **③積立金の振替** | **●ＧＡ→ＳＡもしくはＳＡ→ＧＡへ振替を行う場合** |  |
| **⑤解約** | **●ＳＡを解約して、ＧＡへ振替をする場合**  **例）ア．ＳＡのみ解約（指数連動型配当口を含む）する**  **イ．当社がシェアアウトとなるためＳＡを解約する**  **ウ．制度自体を解約するためＳＡを解約する**  **エ．指数連動型配当口の単位保険口を解約する** |  |

関係者

＜事務リスク＞

これらの業務において事務リスク事案が発生した場合、以下のような影響が考えられる。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 業務名 | 業務頻度 | 想定リスク |
| 特別勘定特約付加等にかかる業務 | 週1回以上 | ・特別勘定運用部との特別勘定特約付加等処理において事務ミスによる誤投入・投入もれ、誤回収・回収もれリスクが発生。（ＣＰＢＳ社の業務を含む）  ・ＧＡ特則に係る解約調整率の誤案内により、ＳＡからの誤回収等のリスクが発生 |
| 資産管理 | 週1回以上 | 資産移受管等の処理遅延  特別勘定にかかる取扱不備  （ＣＰＢＳ社の業務を含む） |
| 市中金利に応じた解約調整金等の計算に関する特則にかかる業務 | 週1回以上 | ・ＧＡ特則に係る業務において解約調整率を誤案内するリスク  ・解約調整率の計算ミスによるシェアアウト時等の解約調整金の誤徴収リスク  ・ＧＡ特則付加等の業務が大量に発生することによる処理漏れ、誤処理リスク |

出典：「団体年金サービス部2021年度CSAリスク評価」抜粋・文言を修正

固有リスクとは（統制を全く行っていないと仮定した場合のリスク）の影響度と発生可能性を評価

また、事務リスクのレベルをマッピングしたヒートマップによると、当担当の業務は発生可能性・影響共に大きく、「」のレベルに分類される。

表 1　リスクの影響度評価の目安

表 2　リスクの発生可能性の目安

図 7　ヒートマップ

＜まとめ＞

SA移受管担当の業務は、室内の他担当の業務に比べて、短期スパンで1案件の処理を行い、迅速かつ正確に行う必要がある。また、資金移動は日常的に行われ、かつ特別勘定の資産は日々変動する。そして特別勘定運用部、CPBS社、他受託会社、RM等多くの関係者とリアルタイムに連携を取って、RM経由でお客さまに資金移動の制度設計・実際の資金移動のご案内をする必要がある。

年金資産管理において、処理の遅延・誤りは許されず、迅速かつ正確な事務が求められている。

[20:56] 西村 翼

* 1. SA移受管担当内の業務遂行状況

初算3名、検算3名の体制でおこなっており、繁忙期は一人当たり●件の案件の処理を行う必要がある。

日常の処理スピードや数値的に見てどのように業務が回っているのかを分析する→件数ベースでしかできなさそう

エンゲージメント調査でSA担当内の状況を見る→時間なさそう

* 1. SA移受管担当に大きな影響を与えた外的要因
     1. 直近2年間の担当メンバーの入れ替わり

2021年度、2022年度の担当メンバーの構成（除くレギュラースタッフ）は以下の表○○の通りである。

担当メンバーの業務経験について注目すると、2021年度4月時点では、AS①が最長の5年7か月であり、7人中6人が担当での業務経験が5年以下である。また、期中の10月にはCFが部内他チームへ異動となり6人でのチーム体制となった。本体制は2022年5月まで続いたが、期中の6月に業務経験最長のメンバーAS①が部内他チームへ異動となり、代わりに新入社員1人を受け入れた。現在は6人での体制となり、そのうち半分が入社3年目未満のメンバーとなっている。

表 3　2021.4時点での担当メンバーの構成と業務経験

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 着任時期 | 年度始での業務経験年数 |
| AM | 2018.4 | 3年 |
| CF | 2020.4 | 1年→10月に他チームへ異動 |
| AS① | 2014.4 | 5年7か月 |
| AS② | 2019.4 | 2年 |
| AS③ | 2020.1 | 3か月 |
| AS④ | 2021.4 | 新入社員 |
| ASB① | 2016.10 | 4年5か月 |

[20:56] 西村 翼

表 4　2022.4時点での担当メンバーの構成と業務経験

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 着任時期 | 年度始での業務経験年数 |
| AM | 2018.4 | 4年 |
| AS① | 2014.4 | 6年7か月→6月他チームへ異動 |
| AS② | 2019.4 | 3年 |
| AS③ | 2020.1 | 1年3か月 |
| AS④ | 2021.4 | 1年 |
| AS⑤ | 2022.7 | 新入社員 |
| ASB① | 2016.10 | 5年5か月 |

＜まとめ＞

担当内のメンバーの入れ替わりは激しく、少人数かつ業務経験年数の浅いメンバーで業務を迅速かつ正確にまわしていく必要がある。新任者は早急に知識の習得し、経験者は知識を新任者に対して常に共有して、協力をして業務を回していくかが大切になる。

* + 1. 直近２年間の担当業務における新事務構築が必要になった事象

・特別勘定特約申込書作成システム(ＤＮＯＷ)の導入と安定稼働（2022年2月）

ほぼ全ての特別勘定のお手続きについて、2022年2月から当担当では申込書を電子化で提供する取り組みが始まった。システムのフローは以下の図●の通りである。申込書作成にあたって、RMにはDNOWを使ってお手続き内容を入力して申請いただき、SA移受管担当・特別勘定振替担当がお客さまの申出内容を確認する。そして、当担当で申込書を作成し、RMへExcelファイルで提供する。新システムの安定稼働のために①RMがスムーズに申請できるようRM向けご案内方法をチーム内で確立する必要があった。また、②申請内容の確認から申込書提供まで担当内でも処理・確認方法を構築する必要もあった。さらに、③システムの不備やイレギュラー対応が必要な場合、特別勘定運用部振替担当と連携を取って都度対応方法を考えている場面も多くあった。

図 8　特別勘定特約申込書作成システム（DNOW)の申請フロー

※のちにスマートアートで必要箇所のみ抜き出す

・予定利率引き下げに伴う新商品発売・制度変更対応（2021）、新商品の保全方法の構築（2022）

・社内帳票改訂

|  |
| --- |
| [2019年度] 通達（本社支社） - 確定給付企業年金保険（以下、ＤＢ年金）特別勘定特約（以下、ＳＡ）の事務改訂 |

＜まとめ＞

外的環境変化も大きく、経験の共有だけではなく、かつての経験を応用させて新しい対応をする場面が多い。皆の知識を融合させて事務を構築していく必要がある。

[20:57] 西村 翼

1. SA移受管担当における知識共有

第●章では事務部門の対応がお客さまの契約開始・継続に大きくかかわっていること、第●章では当担当が置かれている現状を内的要因（メンバーや業務特性）外的要因（大幅な事務改訂を迫られた場面）において分析してきた。本章では、創造的カオスが激しい中で、担当メンバーの暗黙知を形式知に変えていく方法として、当担当で行っている取組を２つ取り上げる。

* 1. フローチャート・マニュアル作成ミーティング
     1. ミーティングの概要と目的

SA移受管担当では、担当内での処理方法の確立・事務品質の向上を目指して、毎週1回メンバー全員でミーティングを行っている。設定テーマは2つあり、1つ目が「通常案件の処理方法の整理」、2つ目が2021年度終盤から運用を開始した「特別勘定特約申込書作成システム(ＤＮＯＷ)の導入と安定稼働」である。各テーマに対して、担当メンバー全員で毎週1時間を確保し、案件処理の流れをまとめた「フローチャート」と実際の処理方法を示した「マニュアル」の2種類を作成している。

日々のスピード感ある案件処理に忙殺されそうになるが、意識的に毎週1回60分の時間を取ることで、各担当メンバーの中に蓄積された暗黙知としての経験や知識をメンバーに共有し、マニュアル・フローチャートという言語化・図式化された形式知へ変換している。今回は定例

* + 1. ミーティングの具体的なプロセス

具体的なミーティングのプロセスは大きく３つの過程にわけられる。

過程①：マニュアルの作成準備

・処理の特徴や種類を踏まえて、作成するべきマニュアルを分類する

・マニュアル作成者が案件のチェックシートや過去案件で使用した書類や自分自身のメモを参照しながら、一通りの案件のフローと処理方法をまとめる

・処理方法だけではなく、ポイントとなる考え方や効率の良い処理方法の順番など、作成者の経験やノウハウに基づいて、それらを“カンコツ”としてフローに追加する。

過程②：マニュアルの検討

・準備で作成したマニュアルをメンバー全員に説明しながら見せる

・担当メンバーは自分自身の経験に基づいて、作成者に対して改善点や疑問点を提示する

・マニュアル作成者はミーティング中に指摘をもらった点を修正し、次週のミーティングまでに修正点を提示して再度意見をもらう。

・メンバー全員の了解を得てマニュアルを完成とする

過程③：マニュアルの運用

・実務処理で担当メンバーがマニュアルを使用し、気づいた点はExcel形式の意見シートにストックする

・新任者や転任者の業務習得時に説明資料として活用する

* + 1. ミーティングで期待できる効果

当担当ではマニュアル作成を表４で示したAS③④が担当している。担当の業務経験が約1年という、業務を一通り理解したが経験の浅いメンバーがマニュアル・フローチャートを作ることによって、疑問点や処理方法の確認ができる場を作り出している。作成担当者はマニュアル作成をきっかけとして、今までの知識を総動員して、自分の理解度を知ることができる。そしてミーティング中に経験者から意見をもらうことで更なる業務知識の向上が期待できる。経験者はミーティングの場で意見をすることによって、自身の暗黙知を形式知化することができ、担当の形式知生成のきっかけづくりとして貢献することができる。

* + 1. ミーティングの課題

・共同化プロセスが弱い→作成段階でもフォローできる体制

・内面化のプロセスも弱い→作ることが目的となり、改善するところまでまわらない。ナレッジ共有のプロセスを確立する必要がある。

・担当内だけにとどまっている→知識のスパイラルを生み出す仕掛けを意図的に作り出す必要がある。

* + - 1. SA担当の形式知を他担当への拡大（スパイラル）

存在範囲を広げるにはどうしたら良いか？→特勘部トレーニーでマニュアルを使う

互いのフローを知っていることで、情報連携するべき内容や連携を取るタイミングの相互理解が深まる。そして、それらの相互理解が深まることで2つの部の合同での新たな暗黙知→形式知の変換プロセスが実現し、知識創造のスパイラルは担当内を抜け出し、組織間でのスパイラルと存在範囲を次のレベルへ拡大することができる。さらに担当内次元で形式知化したマニュアルを、他担当から見ることで新たな視点を得ることができ、担当内で知識変換も深化させることが可能になる。

[20:57] 西村 翼

* 1. Notes掲示板の活用（出来たら書く）

過去の事例をSADBに掲載する。

* + 1. Notes掲示板の現状

知識載せてるけどなんか使いにくい…

* + 1. Notes掲示板運用方法の改善点

DNOW移行も見据えて、DNOWのどのような機能を活かして改善していくことができるかの考察、ナレッジの移行方法にも触れることで論を増強させる

ナレッジだけではなくQAアプリでメンバー間のやり取りを生む必要がある。作って終わりではなく、作ってどう使っているのか、作った情報をどのように改訂できるのかも記録しておくと良いのでは？

1. 結論・提言

SA移受管担当の事例分析・ケーススタディのまとめをしながら、提言に向かっていく

* 1. 定例ミーティングの考察と改善点

・フローチャートMTGのどこが課題なのか、のびしろがあるのか

* 1. Notes掲示板運営の考察と改善点
  2. 違う業務性質を持つ担当への応用方法

どうしたら他担当へもインパクトがある流布ができるのか（SA担当はフロー化しやすいものだが、室内には制度管理Tのような○○パターンの業務もある。そのような異質なパターンの業務に対してもどのような応用可能性があるのか）

形式知の方法はマニュアルだけではないはず（DNOW掲示板は一例だが、どのほかにも何か良い例はないか？？？）コンセプトを全員が理解する、知の循環を作る環境づくりをすることでより良い形式知の共有体系を生み出すことができる。

参考文献

書籍・文献

『』

『』

インターネット

社内資料

メモ