

顧客指向のハイブリッドな ナレッジマネジメント

インターネットの普及によりナレッジの収集・共有は以前とは比べ物にならないほど容易になった。しかしアナログ的なナレッジマネジメントが上げている効果にも注目すべき点は多くある。デジタル/アナログそれぞれの優位性を活かしたナレッジマネジメントとは？

顧客視点に立った ナレッジの活用を

“ナレッジマネジメント”が認知されはじめてから4、5年が経つが、その注目度はますます高まっている。ITの進歩によるビジネス・スピードのアップ、インターネットの普及による情報のグローバル化、情報量の増加、それらを背景として、いかに効率よく必要な情報を収集し、それを的確なかたちで共有していくかが、以前にも増して重要になっている。

しかし、多くの企業がナレッジマネジメントに失敗しているのは、本特集インタビュー（p18）で太田秀一氏が語っているように、その方法論をしっかり習得していないことが大きな原因である。また、“ナレッジマネジメント”という言葉だけが先行してしまい、「何のためにやるのか」「何をやりたいのか」がはっきりと認識できていないこともその要因といえるだろう。

ナレッジマネジメントの目的は、企業における情報流通を促進することで業務を効率化すると同時に、新しい価値を創造して利益を上げることである。その意味において、「何のためにやるのか」という問いに対する答えは、すべて、企業の利益拡大へと向かう直線上に位置するものである。しかし、一時の利益を確保するためにやみくもに情報を集め、使えばよいということではない。

新規顧客の獲得のみに躍りになっていた時代から、新規顧客を開拓しつつも、既存の顧客の満足度をいかに向上させるかに重点が移りつつある現代では、常に顧客視点に立ったナレッジの活用が欠かせないのだ。


Win-Winの関係を築く 究極のOne to One

周知のように、現代は「ものを作れば売れる」という時代ではない。メーカーの都合で売りたいものを顧客が買うのではなく、顧客が買いたいものをメーカーが提供する姿がもはやスタンダードになりつつある。

有名な例ではあるが、時計メーカー、シチズンの戦略は見事と言うしかない。毎年、新しいデザインの時計を発表しても売上げが伸びず多数の在庫を抱えてしまう時計業界の中で、同社が取った戦略は“顧客が欲しいものだけを売ること”だった。主にインターネットを媒介にして、いくつかの案を提供し、顧客が好みのデザインを注文するというこの商法は大成功を取めた。顧客にしてみれば、ありきたりのものでない、自分だけのオリジナル時計を手に入れることができ、同社にしてみれば余分な在庫というリスクを負わずに済む。

ある意味でコロンブスの卵的発想と言えるこの事例は、ナレッジマネジメントの“基本”を教えてくれている。個々の顧客から直接知を提供してもらい、それを基にその顧客のためだけに商品を製造するWin-Winの関係は、究極のナレッジ活用であり、One to Oneでもある。

これはもちろん、メーカーに限った話ではなく、サービス業にも当てはまる。ケーススタディで採り上げた千葉夷隅ゴルフクラブの事例は、顧客の満足が得られれば、大抵の不利な条件は克服できるということを証明している（p12）。すなわち、逆境を充分



認識したうえで、個々の顧客の嗜好を徹底的に解析し、そこからナレッジを創造・実践する顧客サービスである。

“フラット”が効果的な ナレッジ集積のカギ

ナレッジの収集方法は各企業ごとにさまざまであるが、ナレッジが集まりやすい環境を努めて整えていることが、ナレッジマネジメントに成功している企業の特徴である。

ケーススタディで採り上げた吉田オリジナルでは、顧客を自社工場に招き、自社社員がモデルになるファッションショーを催すなど、製作部の社員、また製作部以外の社員も顧客と直接触れ合うことでナレッジを得られるような工夫を施している。また社長と社員の間が非常に近く、いい意味で気安い関係を保っていることが、結果として社員のモチベーションの向上に役立っており、ひいては良い製品作りにもつながっている (p16)。

スルガ銀行でも取締役を削減し、執行役員制を導入するなど、権限を分散させることで、トップと社員の距離を縮め、ナレッジを集積しやすい環境作りを進めている。役職、年齢を超えたナレッジの共有は、斬新なアイデアの創出を大いに触発する。しかも現場の情報がスムーズに伝わるので、顧客が望む商品を的確かつ迅速に提供できるのである (p10)。

また、日本IBMでは、ひとつのビジネスを完全に分業化しており、部署を超えて社員全員が協力してナレッジを出し合い、共有することが、ビジネス遂行の絶対条件となっている。このような「ナレッジマネジメントなしでは仕事になり得ない」業務形態を取っていることは、先進的な事例として参考にしてよいだろう (p14)。

ナレッジ共有の場

ナレッジマネジメントにおいて、ナレッジ共有の場は重要だ。前述のようにインターネットの普及は情報の選定を難しくしてはいるが、速効性においては絶大な効力を持っており、イントラネットの構築などによ

るリアルタイムなナレッジ共有の可能性を大いに拡大したと言えよう。特に、“距離”というコミュニケーションのハンディを解消したことは、巨大なオフィスを持つ、あるいは複数の拠点を構える大企業に大きな恩恵を与えた。この流れは、これまでアナログ媒体でナレッジを共有していた中小企業にも波及してきている。

インターネットが、今後も当面、ナレッジ収集・共有の主要媒体であり続けることは間違いない。

しかし、千葉夷隅ゴルフクラブや吉田オリジナルのような企業では、意図的にアナログな方法でナレッジ収集・共有を行っているかのような雰囲気を持っている。小集団活動を行ったり、社内でオリジナルバッグ・デザイン・コンテストを開催することで、フェイス・トゥ・フェイスのナレッジ共有を実現しているのだ。ちなみに両者とも日本経営品質賞(※)を受賞しているが、受賞することが目的ではなく、今まで当たり前前に実践してきたことが、たまたま“ナレッジマネジメント”であり“CRM”であったというのが両者の見解だ。それが同賞で認められ、ナレッジマネジメントのリーディング・カンパニーとして多くの企業の注目を集めている点は興味深い。

“ナレッジマネジメント”や“CRM”といった言葉が後付けでついてきた点では、スルガ銀行もまた同様であり、それらが必然的に生まれてきたことを物語っている。

顧客の満足度をより向上させ、あるいはそのニーズを満たすために何が必要なのかを深く考え続け、追求することはビジネスの基本なのではないか。アナログな顧客との触れ合いの中から、そのニーズに気付き、読み取り、ナレッジに昇華させていくことは、地道な努力の積み重ねである。うわべだけのCRMを顧客は敏感に感じ取る。IT化を進めつつも、人の温もりが感じられるナレッジマネジメントを実践することが求められているのではないだろうか。

(※) 米国のマルコム・ボルドリッジ賞の考え方を基本に1995年に(財)社会経済生産本部が創設した表彰制度。「知の創造と活用」という視点を基本的考え方として明示している。千葉夷隅ゴルフクラブは1997年度に、吉田オリジナルは1998年度にそれぞれ受賞している。