

知識を活かす経営

調査研究部 湊 一郎

サンタヤナ・レビュー

過去の成功や失敗を振り返り、それらを体系的に評価して、得られた教訓を記録しておくことは、どのような組織にも欠かせないものである。このプロセスは、「過去を覚えていない者は、また同じことを繰り返す運命にある」という言葉を残した哲学者、ジョージ・サンタヤナ（1863～1952）にちなんで、サンタヤナ・レビューと呼ばれる。

だが、現実には、過去の経験が組織全体の記憶（知識）として残されていないため、同じ過ちをくり返したり、成功に至るまでに長い時間を要してしまうことが、しばしば起きている。とくに、日本では、組織が保有する知識の多くが暗黙知という形で個人に蓄積され、文書・マニュアル・データのような形式知として、組織全体で利用可能となっていることは稀である。

知識をマネジメントする

ところで、ここでいう知識とは、どのようなものを想定すれば良いのだろうか。結論からいえば、情報、経験、ノウハウなどを集約した知恵のようなもの、と捉えると分かりやすい。営業部門のマネージャーが感じている顧客ニーズの動向、工場の熟練労働者が蓄積している経験などがそれである。これらは、個人レベルの知識（暗黙知）にすぎないが、顧客ニーズについての洞察が新製品のコンセプトに影響を与えたり、熟練労働者の経験がプロセス・イノベーションに結びつけば、それは組織全体にとって価値ある知識（形式知）に転換されたことになる。

今日では、競争力のかなりの部分が、知識をベースに展開されるイノベーションやコスト構造、マーケティングなどによって規定される。成長のカギは工場や設備など物理的な資産より、見えざる資産すなわち知識にあるといっても過言ではない。経営者・管理者は、知識を蓄積し、その活用を図ること、換言すれば、知識をマネジメントして、競争力のある製品やサービスに結実させることが求められている。

また、知識はその蓄積を待つばかりでなく、組織の外部から積極的に獲得することも必要である。仕入先や販売先、ときに競争相手からも新しいアイデアやヒントを得て、それを組織内で共有し、新しい技術や新製品を開発するのに役立てるのである。

「顧客の声」を聞く

営業部門や顧客サービス部門は、日々、顧客と接しているため「顧客の声」は十分に把握している。しかし、「顧客の声」が知識として組織に蓄積され、他の部門でも利用できる状態になっているとは限らない。むしろ、組織のどこかに埋没し、共有しなければならない部署にまで届いていないほうが多いのではないか。

言うまでもなく、顧客のニーズや要望を把握することは重要である。だが、顧客ニーズはほとんどの場合、暗黙的であり、顧客自身が何を欲しいのか明確に表現することはできないのが普通である。ゆえに、「顧客の声」に耳を傾け、その真意を捉える努力を続けることには、大きな意義があるのである。

「顧客の声」を経営に活かす

一般に、「顧客の声」は次の3つのルートから得られる。①商品開発などを目的とした市場調査によるもの、②日々の営業活動を通じて得られるもの、③一般の消費者から直接、お客様相談室などの窓口寄せられるものである。

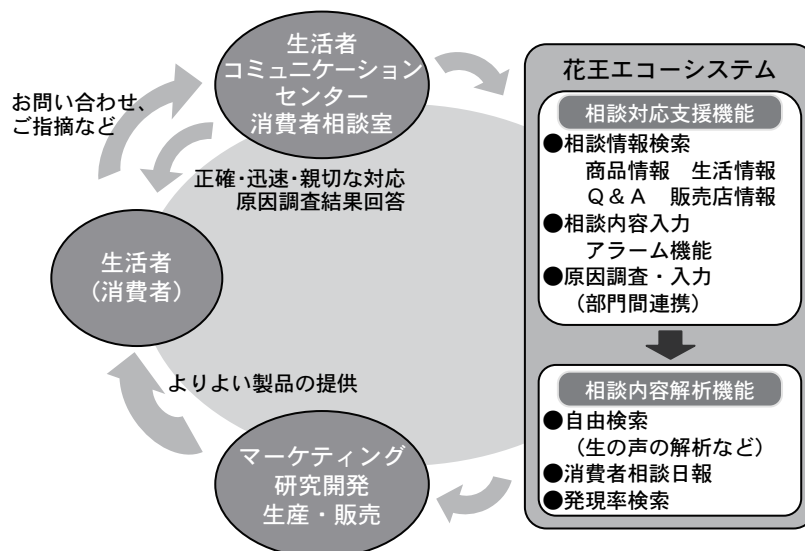
トイレットリー製品、化粧品などの事業を展開する花王は、愚直なまでに顧客ニーズを調査（上記①）して、製品化する企業として知られる。また、同社は「生活者コミュニケーションセンター」（上記③）を通じても、顧客ニーズの把握に、地道な活動を続けてきている。

2009年度、同センターに寄せられた相談件数は約14万5千件に達した。この膨大な量の消費者との対話から、消費者が真に求めるニーズをくみ取り、商品の開発や改良、サービスの向上に役立てる情報の収集に努めている。同センターでは、花王エコシステムという情報インフラを活用して、迅速な対応を実現している。1978年のシステム稼動以来、6度にわたってバージョン・アップを重ねてきたという。そこには、花王の全製品の情報（すでに販売を終了した製品も含む）から生活情報まで、多岐にわたる情報が蓄積されている。

同センターは問い合わせを受けると、花王エコシステムで商品や関連する情報を検索して速やかに回答するとともに、消費者からの申し出内容、それに対する回答、相談者の情報等を入力する。その情報は、翌朝には全社で閲覧できるようになっており、全社で「顧客の声」を共有・活用する基盤となっているのだ。

このデータベースは、商品別、内容別、時系列といったさまざまな切り口で検索ができるため、各部署が必要に応じてカスタマイズ（新たな知識づくり）をすることも可能となっている。たとえば、新商品を発売するにあたって、どのような商品情報を提供すればよいのか判断に迷ったとき、過去に発売した類似商品に対する問い合わせの記録を参照すれば良い。また、消費者からの問い合わせが、そのまま商品の改良、新商品の開発に結びつく場合も少なくないという（同社ホームページ>お問い合わせ>お客様の声を活かして）。このように、花王の「生活者コミュニケーションセンター」は、情報システムを活用して、組織全体で形式知を蓄積し、活用している格好の事例といえるだろう（下図 参照）。

生活者コミュニケーションセンターの役割



出所) 花王株式会社ホームページ