

【寄稿】

不動産業のためのナレッジ・マネジメント入門

袖山裕行

1. 千葉夷隅ゴルフクラブ

千葉県の夷隅にある「千葉夷隅ゴルフクラブ」に今、日本中のゴルフ場の注目が集まっている。夷隅は千葉県の外れ、東京の都心から90キロ圏内で、特急電車を乗り継いで2時間余りかかる。便利なロケーションとはいえ、立地条件からいえば、千葉夷隅ゴルフクラブは非常に重いハンデキャップを負っているといえる。

ところが、千葉夷隅ゴルフクラブの経営成績を、近隣のゴルフ場と比較してみると、1日当たりの入場者数は131名（1999年度）で、近隣のゴルフ場と比べ24%以上、上回っている。プレー料金も比較的高めであるにもかかわらず、顧客満足度が毎年向上しており、リピート率も高いことが知られている。そして、その経営が評価され、1997年度には、社会経済生産性本部が中心となって創設した「日本経営品質賞」をアサヒビール株式会社とともに受賞している。

では一体、千葉夷隅ゴルフクラブではどのような経営努力を行ってきたのであろうか。それは徹底的なナレッジの共有にある。受付に始まり、ゴルフプレイ中におけるお客さんの満足度のチェック、食事中の配慮、ゴルフ場のメンテナンス、従業員教育、そして毎日毎日の反省にいたるまで、情報を収集し、分類し、分析して、その結果を関係者で共有すると同時に、その情報を活用して、さらに高いレベルへ顧客サービスの質を磨き上げ、利用者に満足してもらえるサービスとして還元しているのである。

私も昨年、千葉夷隅ゴルフクラブでプレイしてみたことがある。洗面所で手を洗っていると、さりげなくタオルが後ろから出されたり、昼食時当日のパートナーそれぞれが別々に注文した食事が、間違いなく、無言のうちに、しかも全員同時に並んだことなど、他のゴルフ場との違いを感じたものである。

千葉夷隅ゴルフクラブの経営者は相当前からこのような経営努力を続けてきており、もちろんナレッジ・マネジメントを意識していたわけではない。しかし、ナレッジ・マネジメントという経営手法が、日本でも脚光を浴びてきた昨今、その典型例として、しばしば千葉夷隅ゴルフクラブが引き合いに出されている。日本ナレッジ・マネジメント学会（1998年発足）でも、第一回年次大会で、ゴルフ場支配人に、その経営手法について語っていただいた経緯がある。

2. なぜ今ナレッジ・マネジメントか

日本人は、ものをつくること、つくったものを改良したり精密にしたり小型化する工夫などに強い関心を示し、世界中から高く評価されている。ものづくりへのこだわりは製造業を発達させ、優れた製品を世の中に送り出してきた。

しかし、20世紀が終わりを告げる頃から、製造業に変化が起きてきた。優勢であった日本をアメリカが追い越したのである。品質管理における日本のレベルは世界でも高い地位を保っているが、それだけではアメリカの企業に勝てない。その原因のひとつは、日本人が、形の見えるもの（ハード）にはたいへん関心があるが、形の見えないもの（ソフト）に対する意識の希薄さからみてとれる。アメリカでは、「ベンチ・マーキング」「ベスト・プラクティス」などの導入で、経営管理のレベルが格段に向上してきた。さらに「顧客に対する競争優位を得たい」、あるいは「革新のスピードを上げたい」などの解決手段としてナレッジ・マネジメントに進んできた。1999年には、実に65%のアメリカ企業が、ナレッジ・マネジメントの導入を考えているか、実施しているとの報告がある。

日本の停滞した経済環境の中、多くの企業で資産や組織のゼイ肉落としが行われているが、それだけで生き残れる保証はない。必要なのは、迫り来る変化を素早く察知しそれに迅速に反応していく能力である。そのためには、組織がすでに持っている知識を最大限活用し、その上に新しい知識を獲得し、創造する、いわば組織が学習し続ける能力を持つことが求められている。

ナレッジ・マネジメントは、いわば知識情報面での資産を経営に対して最大限に活かす手法である。すなわち、個々人の未発表の資産を全社的に開示・共有化して、相互に活用していく仕組みといえる。経営学者ピータードラッカーは、21世紀への経営の課題は、社員の生産性を向上させることだと指摘している。各人の眠っている能力を、いかにして引き出し、活用できるかが、会社を成長させる鍵になるということである。その解決のキーワードが、ナレッジ・マネジメントというわけである。

3. ナレッジ・マネジメントのキーワード（暗黙知と形式知）

ナレッジを日本語に直訳すると「知識」であるが、ナレッジ・マネジメントのナレッジとは、この一般的にいわれる知識とは異なる「資産価値のある知識」、わかりやすくいえば「自社の経営活動に役立つ知識」をいう。従って、技術や経験なら何でもよいというわけにはいかない。このナレッジの資産価値は、会計上は資産とみなされないが、会社の財産であることは疑いがないと思われる。ピータードラッカーらは、「ナレッジとは、価値をもった情報である。」といている。

次に、ナレッジには、「暗黙知」と「形式知」の2種類がある。まず、暗黙知とは、文字通り「暗黙のうちにもっている知識」のことで、個人の頭の中であって、口に出してい

われない、外に現れない、外からではわからない知識をいう。

暗黙知の問題点は、その知識が当人かぎりにとどまり、他の人には伺い知ることができなかつたりすることである。どんなすばらしい知識でも、個人にとどまり他に利用されなければ、宝の持ち腐れである。

例えば、ある不動産会社の営業課の組織が、課長一人、四十代のベテラン営業係長一人、営業担当者三人の合計五人で構成されていたとする。ある日突然、リストラ施策により、四十代のベテラン営業係長A氏が退職することとなった。彼は会社の営業施策上重要な顧客であるS社を担当していたが、退職により彼の業務を若手の営業担当者B氏に引き継ぐことになった。しかし、A氏の持つS社に関する膨大な営業知識、S社との折衝のノウハウや過去のトラブルと対応履歴などはすべてA氏の頭の中にあり、明文化されていなかったらどうなるであろうか。後任のB氏はA氏が去った後、また一からS社に関する営業知識を蓄積しなければならない。その結果、過去とまったく同じトラブルを引き起こすかもしれない。

暗黙知が知識として評価され、多くの人に共有してもらうためには、その知識が、誰もが認識できる形をしていることが条件である。目に見える形にする、ビジュアル化することとは、例えば文字としてデータ化することである。このように暗黙知を表に出すことを「知識の表出化」という。また、表出化により、目に見える形となった知識を「形式知」という。

ナレッジ・マネジメントのポイントは、ナレッジの共有（シェアリング）をいかに効率よく行うかということであるが、その前にすべきことは、ナレッジを誰でも利用できる形に整えることなのであり、この手法が、「暗黙知の形式知化」と呼ばれている。

4. ナレッジ・マネジメントの進め方

次に、ナレッジ・マネジメント導入のための手順、及び進めていく上での注意点などについて述べる。

(1) 人材のナレッジを引き出す

① ナレッジを認識する

会社には多くの人材がいる。その人材が日々、仕事を通じて新しい経験をし、また経験を通じて新しい知識を獲得している。例えば100人の人が毎日、仮に1つの新しい経験をしたとして、年間勤務日を仮に250日としたら、会社は1年で25,000の新しい経験を蓄積していることになる。

これらの経験を会社の財産と考えると、毎日貴重な財産が会社の中で形成されていると見ることができる。この貴重な財産を会社や従業員が、財産として認識しなければ、

財産を無駄に放置していることとなる。財産はお金に換算できるものと思われがちだが、お金に換算できない「経験」や「情報」の持っている価値の認識はむずかしい。これら「経験」や「情報」が財産であると意識することが肝心である。そして従業員の意識改革のためには、まず経営者が率先して意識を変えなければならない。ナレッジ・マネジメントを押し進めると、会社の社風をも変えることが可能なのである。

② ナレッジを生む「場」を作る

経験や情報をナレッジ、すなわち会社に役に立つものであるかどうかを認識することは、各個人の持っているコツやカンのようなものに左右されることがある。ある人がどんなに貴重な経験をし、また重要な情報を入手しても、それを貴重な財産と感ずるかどうかは、その個人の問題であり、結果、捨て去られてしまうことが考えられる。

しかし、もし別のある人がその場にいれば、ナレッジとして認識できた可能性もある。全員が同時に同じ経験をすることは不可能であるが、他の人の経験を自分の経験として認識できる「場」があれば、より多くのナレッジが生まれることは疑いない。では、どうすれば「場」を作ることができるであろうか。

簡単にできること、それは社内の壁を取り払うことである。従業員間での自由なコミュニケーションを確保することが大事であり、例えば、多くのフロアーに散っていた従業員を1つのフロアーに集めることも一例である。

また、部門を超えた交流の場も不可欠である。会社の組織は、時間の経過とともに次第に硬直化する傾向がある。会社の中の部門は、そのままにしておくと、互いに排他的な意識が定着してくる。これではナレッジを共有することはできない。部門間の壁を取り払う工夫が必要である。

部門の次は会社の壁をも超えることが望まれる。会社の財産となるナレッジは、むしろ社外に、しかも同業他社に限らず異業種に多くある。例えば、病院の受付業務を改善するため、ホテルの受付のノウハウを取り入れたケースなどが報告されている。

③ 提供された情報を評価する

いくら有用な情報を提供しても、会社がまったく評価しなかったり、上司が手柄を横取りするような組織であれば、情報を提供する人のモラルは、確実に低下するであろう。そうなれば、以後の有用な情報の提供は期待できなくなる。また、反対に現実の価値に対して不相応に高い評価を与えれば、次から次へと出てきた情報に対する対処がむずかしくなるものと思われる。情報を提供した人をどのように評価するかは、会社にとってむずかしい問題である。

大切なことは、提供された情報の価値を、客観的に納得できる評価基準を作成しておくことと、その評価のプロセスが、だれにでも、はっきりとわかるように、透明なものにすることである。評価の結果とともに、評価のプロセスが、従業員全員に納得できるものにしておくことが必要と思われる。

(2) 暗黙知を形式知に変える

① ナレッジ・マネージャーを選ぶ

いくら有用と思われるナレッジを引き出すことができても、それを利用できる状態にする、つまり「暗黙知の形式知化（表出化）」が必要なことは前に述べた。

暗黙知を表出化するときを考えなければならないのは、その知識としてのレベルである。低ければナレッジとして取り上げる知識は多くなるが、ビジネスでの利用価値が少なくなる。活用することを考えれば、一定のレベル以上の知識こそ、形式知化する値打ちがある。

従って、表出化した知識の中から、形式知化するに値するものを選ぶためには、それを使う場の状況と使い方に精通した目で取捨選択する「ナレッジ・マネージャー」が必要になってくる。この人選を誤るとナレッジ・マネジメントの成果は期待できない。ナレッジマネージャーの能力がナレッジ・マネジメントの正否を決めることになりかねない。

② 表出化への工夫

暗黙知には、形式知化しにくいものと、形式知化しやすいものがある。形式知化しやすい知識を、どのような方法によって表出化するか、そのプロセスが必要である。だれにでも分かる形、すなわち書類にするとかマニュアル化することである。

例として先に述べた千葉夷隅ゴルフクラブの工夫について以下に述べる。

同クラブでは顧客情報の共有化、分析及び活用のため、情報カードシステムを採用している。それによると、受付、キャディー、食堂をはじめ、ほとんどの従業員に赤紙、青紙、白紙の3枚のカードを携帯させる。顧客からのクレームは赤紙に、逆にほめられたときは青紙に、自ら提案したり、気が付いたことは白紙にといった具合に記入させ、各部門責任者が集計してナレッジ・マネージャーに送るのである。顧客の声が、生の状態で会社のトップにまで伝わること、また後に述べる情報のデータベース化が容易にできることなど、極めて有効な方法と思われる。

(3) 形式知を組織で共有する。

① 形式知のデータベース化

ナレッジを組織で共有するためには、まず、その基礎になる知識を集めて蓄積することが必要である。知識の蓄積は紙に書いてもできるが、よほど上手にファイリングしなければ、効率的に利用できない。

ナレッジ・マネジメントは、コンピューターなしでは考えられない。膨大なデータを分類して記憶し、必要なデータを瞬時に検索することも可能である。検索のスピードも飛躍的に上がったため、必要な情報を必要なときに、容易に入手することが可能である。

② インターネットの活用

知識を効果的に利用するためには、データバンクの構築だけでは不十分である。知識は使わなければ価値が生じない。一般に、資産は使えば減価するが、知識はいくら使っても減価しないどころか、ますます付加価値を生むようになる。そのためには、インターネットを導入し、社内のパソコンとデータバンクをつなげて、知識活用の機会を増やす必要がある。

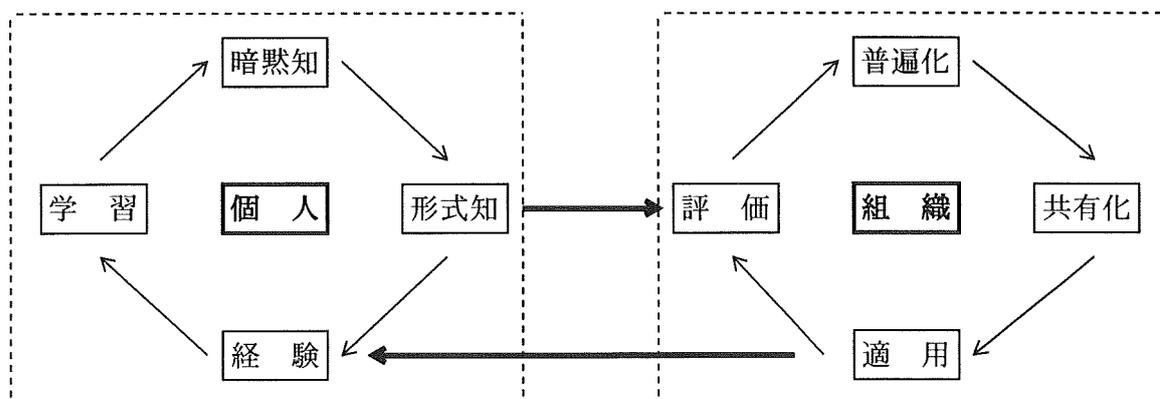
このように、社内のパソコンがネットワーク化されることで、情報収集の手段として抜群の機能を発揮する。例えば、パソコンがグループウェアでインターネットにつながれば、社内で活用できる情報量は10倍から20倍に拡大する。

またインターネットによって、外部の人の持っている興味の方角、ニーズが確実につかめるようになる。ここに、共通の興味を交換するコミュニティーが生まれ、そこを通じて人を知り、新しい仕事を見つけるチャンスが広がることになる。

(4) 新しいナレッジを作り出す

上記の過程をとおして、個人のナレッジは、ナレッジ・マネージャーが会社の資産として認定し、従業員全員の共有の財産となった。しかし、ナレッジを会社の真の財産にするには、単に共有化の機会を設けて活用してもらおう受身の体制を作るだけでなく、同時に社内研修などで積極的に働きかけ、各自の知識として学習してもらうことが必要であろう。

このように、個人の資産であったナレッジは会社の資産となり、ナレッジバンクを介して別の個人がそれを学習し、自分のナレッジとして日常の仕事の遂行に活用していくことになる。すると今度は、そのナレッジを毎日使っていくなかで、誰かが改良策を発見し、再度ナレッジバンクに登録することになる。つまり、ナレッジは使うことで次のナレッジの創造へつながり、エンドレスな改善運動になる可能性がある（下図参照）。



5. 不動産におけるナレッジ・マネジメント

我が国においても、様々な業種の多数の会社がナレッジ・マネジメントを実施中または計画中であり、その成果について多方面で取り上げられてきている。否、会社にとどまらず、三重県や高知県をはじめ、その波は地方公共団体にまで広がりつつある。

しかし、残念ながら（出来る限り文献をさがしたものの）、不動産業界においてナレッジ・マネジメント取り組みの報告は見当たらなかった。従って、具体的な実施例をここに示すことはできないが、これまで述べてきたナレッジ・マネジメントの進め方は、どのような業界であっても、大企業でも中小企業でも当てはめることが可能であることはわかりただけであろう。もちろん従業員数の多い大企業の方が、より多くのナレッジを集める可能性は高いが、機動性などを考えれば中小企業も負けてはいない。不動産のいかなる会社であっても、ナレッジ・マネジメントを導入することが可能である。

ナレッジ・マネジメントを意識した訳ではないであろうが、ある不動産会社は化粧品会社と提携して、マンション開発を行っているという。この例は、異業種間のナレッジの共有を狙ったものと評価できる。また、別の会社では、地方都市に従業員が転勤する際、原則家族同伴（単身赴任禁止）にすることで、根を下ろして生活しなければ得られない、その地域特有の情報を会社が共有し、マンション開発に役立てているとのこと。ユーザーのニーズはここ数年大きく変化しており、顧客情報の把握のための工夫が見られる。

不動産業界は、バブル期の負の遺産を抱え、厳しい経営環境にある上、IT化により生じた情報の流通経路のダイレクト化や、不動産の証券化など、新たに取り組まなければならない課題が山積している。

今こそこれから5年、10年先に生き残るため、知識情報面での資産を経営に最大限に活かすことが必要であると思う。

6. 日本ナレッジ・マネジメント学会からのお知らせ

日本を中心に、世界のナレッジ・マネジメントの実態を調査研究し、ナレッジ・マネジメントの手法を科学的に分析するとともに理論化し、その成果を世界に向けて発信することを目的として、野中郁次郎氏をはじめ実務界、学界、官界の有志によって98年1月1日、「日本ナレッジ・マネジメント学会」が設立された。

年次大会、研究部会活動を開催し、ナレッジ・マネジメントの実情報告、事例報告など多彩な発表をし、さらに毎年卓越した研究に対しては、研究奨励賞を贈っている。様々な業種から、現在、個人会員約500名、法人会員約70社が活動している。

私の把握しているところでは、まだ不動産からの入会者はいないため、この場を借りて皆さんの参加を切に希望するものである。なお、入会等の問い合わせは、下記のとおりである。

日本ナレッジ・マネジメント学会

〒103-0022

東京都中央区日本橋室町3-1-10 田中ビル

(株)日本ビジネスソリューション内

TEL 03-3270-0020

FAX 03-3270-0056

[そでやまひろゆき]

[日本ナレッジ・マネジメント学会幹事]

[森田公認会計士事務所 公認会計士]