



「知的なムダ」を排除する

# 成功法則の「見える化」と「できる化」

第5回

「社内の知恵」を活用しないムダ

坂本善博 資産工学研究所社長

(さかもと・よしひろ) 1949年鳥取県生まれ。72年東京大学経済学部卒業後、富士通入社。システムエンジニアとしてIT適用指導、商品企画部長として各種サービスの商品化担当。94年昭文社専務として地図の電子化商品開発担当。98年資産工学研究所を設立し、社長に就任。ナレッジファシリテーションによる成功法則の「見える化」をキーテクノロジーに、企業の発展・持続性に関する総合コンサルティングを展開している。

## ナレッジマネジメントの成功事例

メーテルリンクの「青い鳥」という童話がある。「チルチルとミチルが、夢の中で、過去や未来の国に幸福の象徴である青い鳥を探しに行くが、結局それは自分たちに最も手近なところにある鳥籠の中にあった」という物語である。

このことは現代の企業にも当てはまる。「社員を育成するため外部講師による研修を実施したり外部講座を受講させているが、一向に成果が上がらない」というような場合である。

本来どの会社にも必ず優秀な社員がいるはずであるが、その知恵や秘訣が見えないため有効活用できていないのが実態である。こういう場合には「ナレッジマネジメント」というアプローチ

チが有効である(私はこれを「青い鳥作戦」と呼んでいる)。

ナレッジマネジメントとは、優秀な社員の知恵・知識・経験・秘訣を以下のような手順で「見える化」し、それを共有・活用して関係者を「できる化」する方法論である。

- ①まず対象となる業務を選択する(例えば「営業」としよう)。
- ②知恵を「見える化」したいテーマを決める。
- ③営業担当者のうち当該テーマに関して成績優秀な社員を10人前後集める。
- ④「ナレッジファシリテーション技法」により、テーマ別に優秀社員から仕事の心構えや営業手順、さらにはポイントなる方法「見える化」する。
- ⑤それらの成果を「ナレッジブック」として集大成する。
- ⑥ナレッジブックを営業担当

者に配布し活用方法を教える。

- ⑦勉強会や業務中の自己学習で「徹底」させ能力を高めさせる。
- ⑧その能力を業務中に「発揮」させて成果に結び付ける(⑥⑦⑧を「できる化」という)。
- ⑨ナレッジは定期的に見直しレベルアップしていく。
- ⑩これを長期間継続し習慣にする。

ナレッジマネジメントは、弊社の主体となるソリューションであるが、既に200業種260社以上にこのしくみを提供している。これらの中で特に顕著な成果が上がった「ワンルームマンション販売会社」の事例を紹介する。

●販売エキスパートであった社長が独立して設立した会社であった。  
●営業担当者の能力が低いため、社長が孤軍奮闘してマネージャ

「知的なムダ」を排除する

# 成功法則の「見える化」と「できる化」

1、中堅社員、さらには新入社員まで教育していた。

●その負荷が大きいため「私の頭の中身を取り出してほしい」との依頼があったのでナレッジマネジメントを提案した。

●社長は「ピュッときたらパツと打つのよ!」で有名な長嶋茂雄型の天才肌の営業マンであったので「社長の知恵だけではナレッジにならない」と判断し、優秀な10人を選抜していただいた。

●彼らを定期的に集め、20時間強のナレッジファシリテーションで次々に営業の秘訣を「見える化」していった。

●対象とするテーマは「営業の必須知識」「営業の心構え」「営業の手順と秘訣」「営業のポイント」等であった。

●これらを集大成して「営業ナレッジブック」としてまとめ、これに社長の優れた秘訣を「グサ

リ・グサリ」と追加して第1版が完成した。

●このナレッジブックは、マネージャが部下を育成する有効な手段となり、育成品質や効率性が向上した。何よりも教える側の個人差がなくなった。

●勉強会や会議などで徹底し実務の機会あるごとにナレッジを活用する習慣をつけた。

●定期的に個人別に成長・成果状況をチェックしさらなる活用を促した。

●新しく得られた有効なナレッジをナレッジブックに追加しより充実したものに改版した。

このようにして1年が経過した。業績面では着手年に60億円の売り上げであったものが、翌年には178億円と一気に3倍に増大した。その成果もあって予定よりも早く上場を果たすことができた。

## ナレッジマネジメントの成功要因

このほかにも成功事例は枚挙にいとまがないが、数例挙げてみる。

□コンピュータ企業メンテナンス子会社が、事業の縮小により、エンジニアを営業に職種転換することになった。このとき先進社員のナレッジを「見える化」して後進の育成の手段にした。その成果があつて親会社

が赤字の場合でも黒字を継続し、上場時には大きな評価を受け高い株価をつけることになった。

□損害保険会社のあるエリアでは、社員の成功事例や失敗事例をタイムリーに「見える化」し、その原因を原理で整理し、対策を原則で「見える化」した。これをエリアの全社員に徹底・発揮させ「できる化」することで、自

己流の他エリアとの差別化ができ全社でトップの業績を達成し堅持することができた。

□自動車会社の調査部門で10年も「主」になっている社員がいた。「彼がいないと業務が回らない」というのが理由であった。そこでこの社員の知恵を「見える化」し「ナレッジブック」としてまとめた。これを活用しながら後任に秘訣を伝授して「できる化」し、無事配置転換できた。

これらの事例の成功要因として共通して言えることは、以下の3点である。特に①と③が最重要である。

- ①トップがナレッジマネジメントの価値を理解し率先してリードすること。
- ②社員が価値ある知恵や知識を持っていること。
- ③日常化・習慣化し継続すること。

K