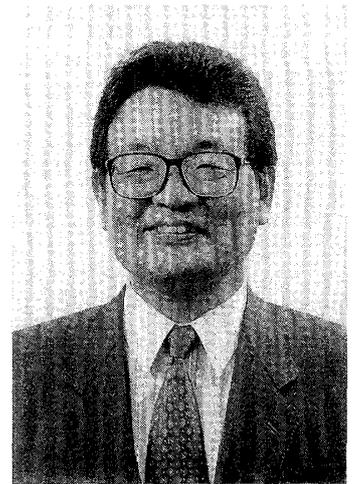


顧客の知識を取り込む時代

ケプナー・トリゴー日本株式会社
代表取締役社長

中島 一



不況とか経済の構造改革の遅れとかを理由に業績不振を政治と官僚の責任に転嫁している経営者が日本中にあふれています。彼らこそ、高度成長期にコスト・プラス・プロフィットという美味しい仕事を官庁や公共事業体からいただき、バブル経済の恩恵を直接的間接的に享受し、今日の経済破綻と言われる状況への流れの一端を担ってきた、そして今日まだその恩恵の復活の夢からさめきれないでいる人たちなのです。一方で、今日の状況を単なる一国経済の不運な波動として捉えることなく世界経済の本質的な変革と把握して、経営に対する抜本的な見方やルールの転換を行い、世界的な基準から評価しても抜群の業績を誇る日本企業が少ない数ではありますが出現しています。金融不況と言われますが、決算書をよく見ますと、規模の大小を問わず、日本の金融機関でも高い業績を挙げているところは沢山あるわけで、どうしてそのような差が出てきているかということの分析が必要となります。

私どもケプナー・トリゴー社は、世界10数カ国に支社を持つインターナショナル・コンサルティング企業です。したがって、世界各国での経営の相談にあずかりますが、欧米でも、特に米国でさえ景気が良いという中で、企業の淘汰は日本以上の厳しさと速さで進んでおり、経営不振が単なる一国経済の景気動向の所産でないことは、毎日のコンサルティングの結果から実証できるのです。

それでは、企業の本質はどのように変わったのでしょうか。ドラッカーは1991年に「ポスト資本

主義」という著作の中でこの変化について見事な整理をしています。産業を動かしていく機動力が、伝統的な資本主義時代の、資本、土地、建物、設備などのモノやカネから離れて、人間の頭の中にある知識になった。これからは、知識が産業のドライバーであるし、これまでの資本主義のように先立つものはカネであってカネがなければ何もできないという時代は終り、知識とその活用力を持つ人や組織が産業をリードする時代となったとドラッカーは告げたのです。彼によれば、このような時代は、情報、電子、バイオなどの技術の発展によってもたらされた高いモノづくりの生産性によって生み出されたものであり、モノを造ったり運んだりする人の比率が労働力のごく一部で済むようになったことで出現した新しい経営環境であるということです。

物的要求から知識充足へと要求が換わる時代、物造りから知識造りへと企業の機能に変換していく時代に直面しており、この時代への対応にはこれまでと180度転換した企業経営の仕組みが必要であるということに早く気づいた経営者が業績を向上させていっているのです。知識の製造は物の製造とその成果物の形態もまた製造の方法も大きく異なります。その多様性、変動性、連動性、保存性、流動性、相互依存性など、どれをとってみても20世紀後半を支えた工業的資本主義の組織のメカニズムでは制御できないプロセスなのです。特に顧客の知識生産成果物への要求は、物への要求とは異なり、自分だけにピタリと適合するもの

を寸時も置かず心地よく提供してもらえねば購買マインドを失ってしまうような性格を持ち、このようなワガママな顧客の要求に対応できなければ、企業としての存続が危ぶまれるような状況が生まれてきたのです。

ワガママ、移り気、非連続的、分散的、個別的多様性など、知識産業時代の顧客の要求特性に自己の姿や形を合わせていくことの競争時代に入ったという認識が欧米の経営者においては一般的となりました。このことは、多くの経営者にとっては驚天動地の出来事でした。なぜならそれは、工業資本主義時代の成功の方程式の否定につながったからです。「優れた技術が優れた商品を生み、優れた商品が高いシェアを生み、高いシェアが利益を生む」だから、何を置いても技術開発を先行させるという方程式で経営を見ることで育てられてきた経営者にとっては、まずワガママな顧客の要求に素早く身を合わせよということは、自己のこれまでの存在価値と信念の自己否定につながるのです。苦しい選択となったのです。たとえばIBMのガスナー会長は、これまで社内の権威の象徴であった誇り高きホストコンピュータ開発部隊から新しく設置した市場セグメント別のマーケティング部隊に権限の軸を移転させ、顧客主導の経営体質への転換を試みて見事に不振に陥った業績を立て直しました。このような、顧客の要求に敏速に適應するための、工業資本主義時代のあらゆる経営の仕組みやしがらみからの脱却が、リストラクチャリングということで、80年代の後半から90年代に進行し、今もその転換の過程にあると考えられます。ハマーとチャンピーが主張した「リエンジニアリング・レボリューション」は、このような変換の過程を体系づけたものです。

90年代の中頃からは、これらの顧客への対応型組織では不十分であるという考えが強く現われてきました。単なる対応であるならば、知識的成果物には差異はなく、競争上の差別化は、当社固有の他にない知識と顧客の知識の融合によってのみ保証されるという主張です。コア・コンピタンス

経営ということが共通用語になり、自社の強みの知識と顧客の知識、さらには不足する分野については、ワールドベストの他社の知識も融合させていく知識生産の仕組みをつくるのが、経営の優先課題となっています。かつて、部品をサプライヤから集めて商品を組み立てたように、知識を集合させて活用し新しい知識を生み出す仕組みが、顧客の知識の取り込みを含めて必要となってきたのです。

知識の獲得、蓄積、活用、増幅、発信からなる知識マネジメントのシステム構築は、企業にとってまだ揺籃期にあり、データウェアハウス、SFAなどITの技術やコンセプト主導で工夫がされつつあります。しかし肝心の知識の分類や体系化の手法開発に挑む人たちがおりません。自社にとって必要なコア・コンピタンス技術の概念化と具体的分類、顧客の知識の獲得、分類、蓄積、検索の手法など意識的に体系化、システム化を計るような活動はほとんどなされていません。顧客との接触面である、開発、マーケティング、サービス等は、顧客との接点の面の拡大をはかり知識融合の深さを実現していく必要に迫られています。

最近米国の先端企業では、ノリッジ・トランスレーターとか、ネットワーク・エンジニアという上級職を配置するようになりました。自社の中核の知識を顧客のニーズや知識にリンクさせていく役割を担った人たちです。自社の技術を顧客のベネフィットに翻訳して伝え、顧客のニーズを技術的リクワイアメントに翻訳して、相互の知識を融合させていくことを主たる任務とする超優秀な技術者です。このように、知識マネジメントへの転換が進む中で、日本の企業の多くは旧態依然の閉鎖的 inward な工業資本主義のマネジメント方式を脱却できず、経営者の時代の認識についての勉強不足としか言いようがなく、心配でありかつ本当に残念です。