

実務としての「ナレッジマネジメント」と 「コンピテンシイ」

——事例を通して考える——

関 町 肇

1 はじめに

最近、経営の分野で「ナレッジマネジメント」、「コンピテンシイ」など中小企業では分かりにくい言葉が流行している。大企業の場合は勉強家も多いのでこうした言葉の理解力や消化能力もあるし応用能力もある。中小企業の場合はこうした難しい言葉や概念を勉強して実用化してゆくのは大変だ。

中小企業診断士は企業診断だけやっていたのでは本当の経営支援にはならない、というのが筆者の持論であったが、昨年より制度が改訂され対策を考え実務もコーチしなければならない、という考え方に変わった。これに伴い本年から中小企業診断士試験の方法も内容も改訂されることになっている。最近お目にかかる大学の経営学分野の先生方の間でも、コーチングという言葉をしばしば耳にするようになっている。おそらくこの言葉もまた経営の分野で一般的な言葉になるのであろう。

本稿では大企業が勉強し実務にも取り入れている前記のナレッジマネジメントとコンピテンシイについて、中小企業の場合にはどのように導入実施しているのかを、上記のコーチングの視点で行っている事例のエンセンスのみを紹介したい。

2 実務としての「コンピテンシイ」と「ナレッジマネジメント」の意味

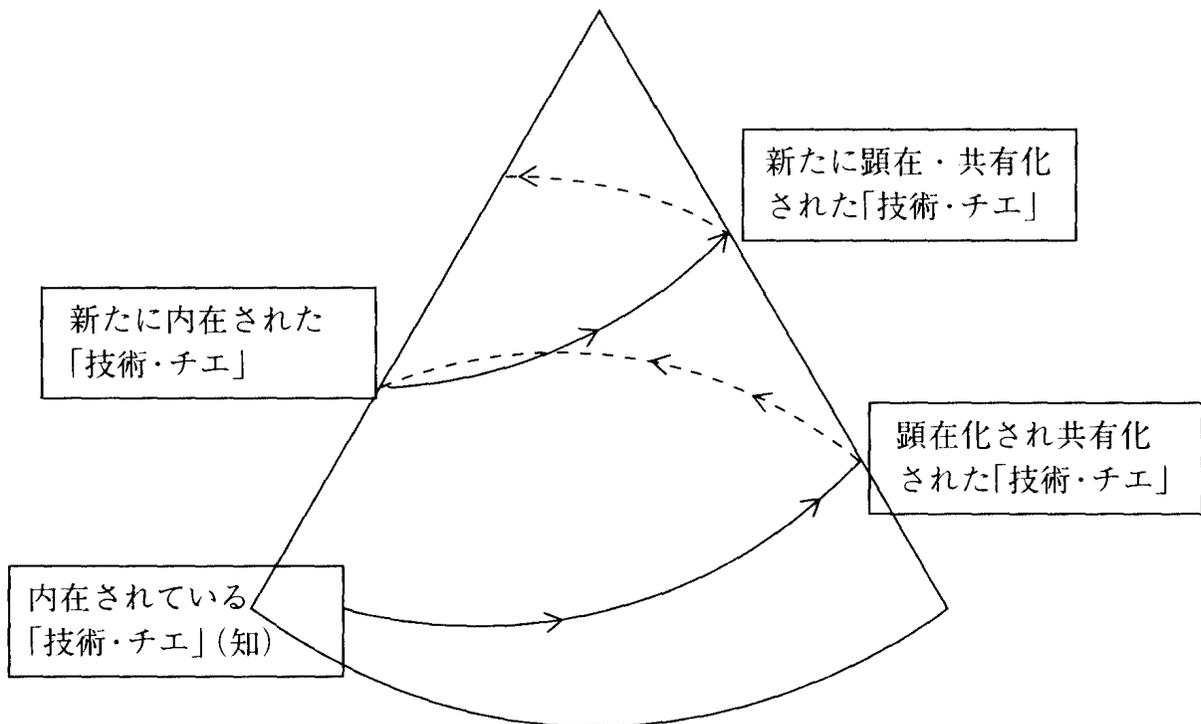
——理論を現場実務の考え方に置き換える——

筆者の場合、ナレッジマネジメントとコンピテンシイを次のように企業翻訳をして中小企業の現場で実務化をしている。

(1) 実務としてのナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントを実務として考えれば、大要は以下の通りと書いてよいと思う。
企業や個人が内部に持っている「技術、チエ」（「知」）を広くみんなにオープンにして顕在化させ共有化することによって、その分野での全員の「技術、チエ」を創造してゆく。これを再びみんなにオープンにして共有化することにより全員のレベルがあがり……というプロセスを繰り返しながら、その分野の「技術・チエ」は図1のようにスパイラルアップしながらどんどん高まってゆく。こうしたレベルアップのやり方を仕組みとして構築して成果をあげてゆくことが、「ナレッジマネジメント」の実務としての意味合いである。

(図1)



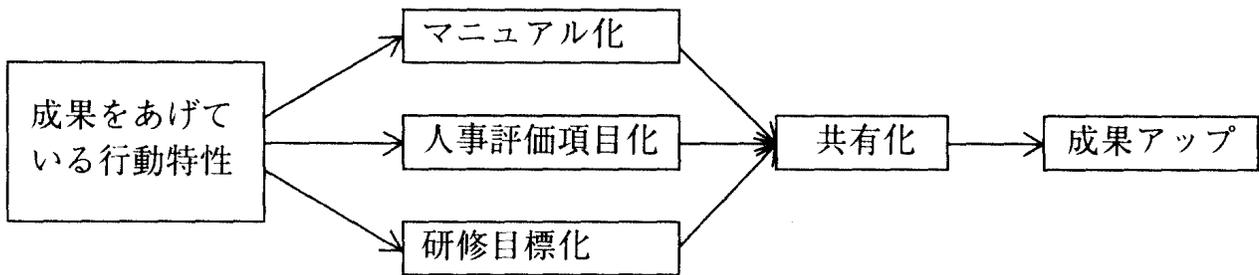
(2) 実務としてのコンピテンシイ

コンピテンシイも現場の実務として考えれば、大要は以下の通りと考えてよい。
会社のある部門が仕事を進めているなかで、実際に成果をあげている社員を見出し、その社員がもっている行動特性を捉え、これを抽出して基準にし、マニュアルにし、人事考査の評価要素に取り入れたりあるいは研修の目標として取り入れることである。

特集●実務としての「ナレッジマネジメント」と「コンピテンシイ」

熟練のベテラン社員が内に持っている技術やノウハウを作業手順やマニュアルにして、仕事の引継ぎや新入社員の研修テキストにしていることなどはこれに当たる。そういう意味ではたいていの会社は昔からやっていたことでもある。これを現場だけでなく営業や管理でも広くやってゆこうというものである（図2）。

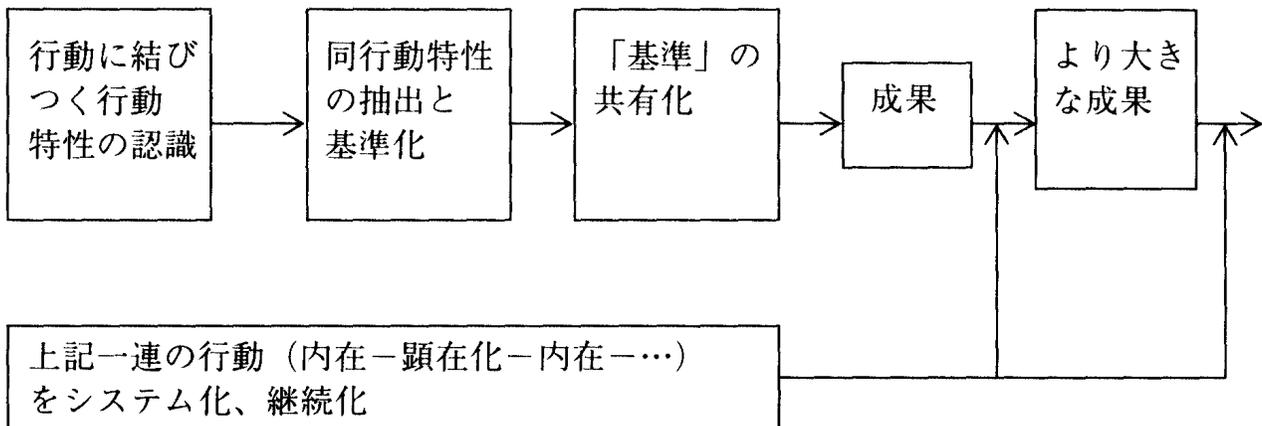
（図2）



(3) 実務としてのコンピテンシイとナレッジマネジメントの組み合わせ

「コンピテンシイとナレッジマネジメント」によって実務での成果をあげるという視点で、以上を簡単に整理する。コンピテンシイとナレッジマネジメントを経営実務に生かすということは、組織の中で成果につながっている優れた行動特性を明確に認識し、このエッセンスを抽出しみんなでも共有化することで経営成果をあげることになる。しかも重要なことは、これらを単発的にやるのではなくて、システムとして継続的におこなってゆくことである（図3）。

（図3）



これだけでは実務のヒントとしては分かりにくいと思うので、ある結婚式場での予約系の事例で説明をする。

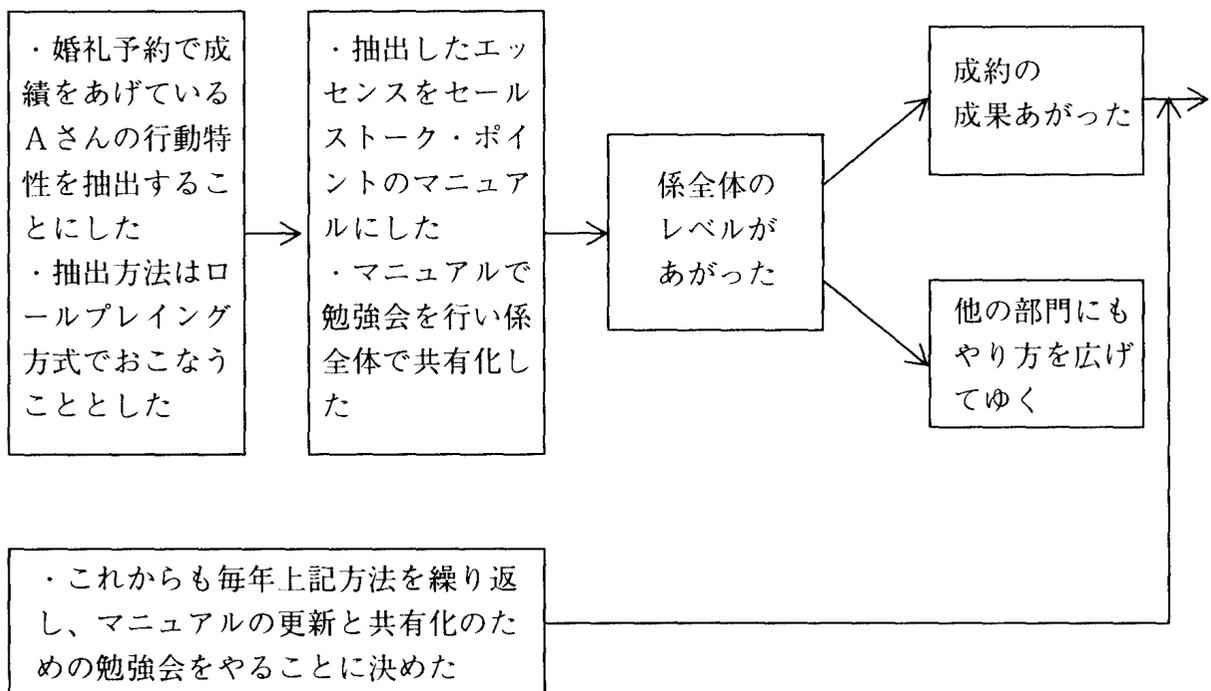
- ・これまで婚礼分野が不振だった結婚式場が新しいコンセプト戦略を実施したことで来館客が増えた。
- ・しかし、婚礼の成約率はあがらず、婚礼予約数はあまり増加しない。
- ・予約系には際立って成績をあげている A さんという女性がある。
- ・そこで、A さんのやり方にどんな特性があるのかを抽出し皆で学習することにした。

抽出方法としてはロールプレイング方式*で行うこととした。

*ロールプレイングとは、実際の職務の担当者の役割を与え演じさせ、それを通して問題点や解決法を考えさせる訓練法のことである。講義やセミナーより実践的効果があるといわれている。

- ・ロールプレイングで抽出したエッセンスを予約系のセールストーク・ポイントマニュアルにまとめ、これで係全体で勉強会を行って共有化をした。結果として実績があがり始めている。

(図4)



- ・これからは毎年、上記の方法を繰り返し、マニュアルも更新、勉強会も継続して実施してゆくこととした。
- ・また、以上を婚礼予約係だけでなく広く他の部署でもおこなってゆくことに決めた。

ポイントは成績をあげている A さんのやり方の特性の抽出、毎年マニュアルを更新し勉強会を実施、および他の部署にも拡大して行うことである。

- ・これで実務の手段としてはだいぶ分かり易くなったのではないだろうか（図4）。

3. 「コンピテンシイとナレッジマネジメント」の実践の事例

——結婚式場の予約係の場合——

現在、筆者がプロセスコンサルタントとしてある結婚式場の予約係で実際に行っている前記のロールプレイングでの事例を、コンピテンシイとナレッジマネジメントの観点からもう少し詳しく説明しよう。問題認識と解決策の選択、解決策のキーとなる社員の行動特性の抽出方法としてのロールプレイングの選択と実施、実施のフォローと成果の測定、こうした行動を継続的に実施してゆくことの決定と他部門への拡大というプロセスでその概要を説明することにする。

(1) 問題認識と解決策の選択

- ・前述の通り数年にわたってこの結婚式場の婚礼部門は業績不振であった。
- ・平成11年後半より婚礼部門について新しい基本コンセプト戦略を策定、実施し、このコンセプトに基づいて広告イメージ、会場の演出、料理メニューの演出などを大きく変えた。
- ・この成果があって平成12年の来館者は前年の約2倍に増加した。
- ・一方成約者の数はそれほどは増えなかった。
- ・成約数をあげるには予約係を強化しなくてはならないと認識した。

（後日、これだけでは不十分だということも分かり、さらなる強化戦略を策定することになるのだが）

(2) 成果をあげている社員の行動特性の抽出

- ・婚礼予約係は5人おり全員が女性である。1人は10年社員、あとは5～7年目社員だった。
- ・このなかで10年社員の A さんが突出した成約率をあげていた。

- ・この A さんの能力を成約率アップに生かすべきである、ということになった。
- ・みていると A さんの場合、自力で喋るより、相手の話を聞いているほうが多いように見受けられる。
- ・「仮予約」を受けているお客さんへの対応は決して受け身だけではなく、この会場が押さえられたままだと他のお客様がチャンスを失うことになるなど、はっきり言うべきことは言っている。でもお客様に不快感をあたえてはいない。笑顔がとてもよい、……。こうしてみていると、成果をあげている理由となる行動特性がいくつもあるように思える。
- ・そこで日頃の A さんのお客様との対応から成果につながる行動特性を抽出して学ぼう、ということになった。

(3) 抽出方法としてのロールプレイングの選択・実施

A さんの行動特性を抽出して学ぶ方法はいくつかある。

- ・A さんを中心として予約系の勉強会をやってはどうかと言う案が出された。
- ・A さんに予約業務の重要なポイントとコツを書き出してもらってマニュアルを作ろうという案もでた。
- ・管理職からは抽出して出てきた項目を人事考課表の評価項目にすべきだという提案もあった。
- ・全員参加による臨場感のあるロールプレイングがよいと言う案が出され、この方法で抽出することになった。

ロールプレイングのやり方についての解説は省略するが、実務上の留意点を以下の4つの切り口から紹介をしておきたい。

- ① 全員が参画し参加する。
 - ・係り全員が参加して企画をたてるようにした。
 - ・A さんだけでなく全員がロールプレイングの担当をするようにした。
この配慮は係り全体の活性にもつながった。大変に興味深いことだが、2人の社員のお化粧の仕方にもはっきりよい変化がみられた。
- ② 「課題、ねらい」をはっきりさせ、かつ絞り込み、欲張らない。
 - ・第一回は「初めてのお客様への対応と仮予約をとる」を課題とした。
 - ・このあと「成約をもってゆくクロージング」、「参列者の人数アップのすすめ」、「お客様に合った料理のすすめ」等々実務に直結した課題を順次進めている。
 - ・テーマを絞り込んだトークをしていると“えっ！そんな説明をしているの？”

とクレームにつながりかねないトークも発見され、某乳業会社の事件を思い浮かべながら、現場の把握の重要性をあらためて認識するケースもあった。

③ 状況設定は現場の担当が実態から行う。

- ・状況の設定は予約係自身が「難しかった」「困った」ケースを出し合って設定した。
- ・管理者が日頃行っている研修内容、たとえば「会場説明トーク」、「新パックプランの説明」等々がチェック・フォローされるような配慮も行った。とくにそれぞれがばらばらでなく、首尾一貫性があるように留意した。

④ 進め方、フォローの仕方の留意点

- ・ロールプレイングの実施は有志の当番制と言うことでなく、組織の明確な仕事として位置づけ管理職を加えたチームを編成し職制としての責任者も決めた。ここには部長も課長も参加しているが係長が責任者となった。
- ・役割担当は以下とした。

予約係—まず A さん以外の係員が一人ずつ順次交代で担当する。

最後に A さんが役割担当をする。

来館客—主として管理職と A さんがペアで担当する。

- ・状況設定については経験則から「予算が制約されている顧客」、「演出にこだわる顧客」、「料理にこだわる顧客」、「競合式場と当式場のどちらにするか迷っている顧客」、などを想定した。
- ・観察をしている他の係員はロールプレイングしている演者を金魚鉢を眺めるように全員で囲んだ。
- ・それぞれが観察メモ用のシート*をもち、これにメモをとりながら観察を行うことをした（図5）。
- ・ロールプレイングが一つ終わるごとに観察者全員がメモを書き込んだシートをみながら学んだこと、気づいたことを発表し意見の交換を行った。
- ・全員のロールプレイングが終了した時点で事務局が観察シート（コピー）を集め、意見交換の記録とあわせて「トークと行動の留意ポイントマニュアル」を作成した。
- ・できるだけ当月内に合同勉強会を行って、再度これを共有化することとした。

以上の手続きを経て、この式場では継続的にロールプレイングによって抽出したポイントで勉強会をやっている。

(図5) ロールプレイング観察メモ用シート様式

学んだこと 感心したこと	あれはまずい、 と思ったこと	直ぐに自分も 活用したいこと	その他気づいた こと

記入例の一部を、以下に示す。

「学んだこと、感心したこと」

- ・ 出席人数が増えると費用が増えてしまう、と気にしているお客様には、お祝儀も頂けるので人数増は費用面でそんなに心配ではありません——というアドバイスを行う。
- ・ 言うべきこと（仮予約の期限など）はソフトに、しかしはっきりと言っている
- ・ 競合相手の弱点を相手の名前を出さずに、自社の強みと合わせて上手に説明している。
- ・ 両親同伴での来館の場合には両親にも気配りとアピールをしている。
- ・ お客様への対応がワンパターンでなく柔軟にやれている。
- ・ 料理にこだわりのあるお客様には料理の内容について深く、しっかりと対応している。
- ・ カウンターのなかでも立つ時は踵をつけて美しい姿勢で立っている。

「あれはまずい、と思ったこと」

- ・ 本人は2回目だが母親を初めて伴ってきた時、母親に名刺を出さないで挨拶した。
- ・ 応対の声が小さくお客様が聞き取りにくいらしく、身を乗り出しているのに気づかない。
- ・ 受け身一方の対応で消極的すぎる。
- ・ 相手の関心に注意を払わないで自分の説明だけをやりすぎている。
- ・ 仮予約を頂く際の寄せ方が弱い。
- ・ なれたお客様に対して友達言葉になりすぎている。

「すぐに自分も活用したいこと」

- ・ 相手の関心ポイントに対して言葉だけでなく、直ぐにパンフレットを出して具

特集●実務としての「ナレッジマネジメント」と「コンピテンシイ」

体的に説明する。

- ・ これからの予定については「スケジュール表」を示して具体的に説明する。
- ・ 当社の強みにリニュアルや特別プラン、料理、衣裳、演出に必ず「私たちの真心のサービス」をくわえていたこと。

「その他気づいたこと」

- ・ 当方はブライダルのプロなのだからお客様に安心感を与える説明の仕方が必要だと思う。

(押しつけにならないようにし、しかし自信をもってはっきりと)

- ・ 聞かれたことは受け流し対応ではなく一歩踏み込んでハッキリ説明をする。
- ・ 実施中のプランの内容や条件について、曖昧な説明しか出来ないのは論外だと思った。

(註) 上記観察メモの事例について

実際には観察者はそれぞれロールプレイング毎に各1枚のメモを作成しているが、本表では数人分をまとめて記載しています。

(4) 成果の測定

成果の測定については、これはまだ途中であるため、一定の期間が必要である。

- ・ 予約係全員、一人一人について接客数に対する成約数と成約率及びプラス、マイナスのワンポイントコメントを毎月記録している。成約率の変化は目に見えてウナギ登りと言う状況にはなっていないが、確実にあがりは始めている。データが集積できた時点で、成果を定量的に明確に把握できると考えている。

(5) 継続実施の決定と他部門への拡大

- ・ 今回実施したロールプレイングはこれで終わりにすることなく、事務局も継続的に存続させることにした。
- ・ 隔月単位で「ワンランクアップの成約をする」、「披露宴の出席人数を増やして成約をする」等々新しい課題を設定して行うことにし実際に実施している。この過程では興味深いこともあった。管理職サイドでは売上アップ、収益アップを主たる課題として進めようとしたところ、事務局メンバーのテーマ選択の過程では顧客の立場に立った発想と姿勢が信頼と評判につながり、このことの方が売上にも収益にも効果がある、という意見が出され管理職が反省させられるという場面もあった。今回の企画が予約係のレベルアップに貢献するであろうことが強く確信

されている。

- ・上記のロールプレイングをいくつかの他部門のスタッフがオブザーブしていたのだが、その中の「衣裳係」も直ちにこの方法を取り入れ実施することを決定した。その他宴会営業関係の部門でも優秀営業マンの行動特性を抽出し共有化をするために、この方法をヒントにして研究することを決めている。
- ・こうした一連の動きが単なるレベルアップというマネジメント効果だけでなく、結婚式場全体の活性化にも効果を発揮し始めている。

以上がロールプレイングの実施状況の概要である。

言うまでもなく「コンピテンシイとナレッジマネジメント」とはロールプレイングを実施することだけではない。ロールプレイングは行動特性を抽出するための一つの手段である。方法はいろいろある。ケースにあわせて選択をすればよいわけである。

4 まとめ

本稿の意図は、「ナレッジマネジメント」と「コンピテンシイ」というこれだけでは中小企業には分かりにくい経営技法を、中小企業へどんなやり方で導入しているかの事例のエッセンスを紹介することである。ナレッジマネジメントおよびコンピテンシイは2つともある意味では昔からやっていたことであり、新しいアイデアや概念ではないといえるかもしれない。しかし、これらを単に単発的にかつ単体のツールとしてでなく全体としてのものの考え方、および継続して実施してゆくシステムとしてとらえているところが重要なのである。ここでは併せて、こうしたことを中小企業向けに企業翻訳して、コーチングしてゆくこともまた重要であるということを強調しておきたい。

グローバル化、規制撤廃、情報技術革命といった経営環境の大変化は、大企業にとってだけの問題ではない。中小企業も同じ土俵で生きてゆかなくてはならない。ナレッジマネジメント的表現をするならば、「経営に関する学問知」を単なる「教養知」や「大企業の実務知」だけにとどめておかないで、「中小企業の実務の知恵」もブレークダウンされるべきである。中小企業診断士やコンサルタントはこうした活動もやっていると思うのだが、大学もまた企業向け、とくに中小企業向けにビジネススクール的な活動を通して、こうした役割を果たしてゆく必要があるのではないかと考える。