

# KM Report

Knowledge  
Management  
Society of  
Japan

VOL **9**

2001 May



## CONTENTS

- 第4回年次大会
- 研究部会の現状と今後
- MAKE-JAPAN 調査結果
- KM 関連図書のご案内
- 役員
- インフォメーション

## 第4回 年次大会

### 開会の辞>

司会 最初に開会の辞を学会の奈良久彌会長に承りたいと思います。よろしく願いたします。

奈良 皆様おはようございます。当学会の会長の奈良でございませう。きょうは本当にお寒い中、早朝よりお集まりいただきましてありがとうございます。開会に当たり一言ごあいさつ申し上げたいと存じます。

まず始めに、今回の大会に当たりまして、大変なご尽力をいただきました私の長年の親しい友人である山本三和総合研究所会長に厚く御礼を申し上げます。と同時に、大会運営に多大なご協力をいただきました三和総研の皆様方、並びに高梨専務理事をはじめとする学会事務局関係の皆様方に厚く御礼を申し上げます。

お陰さまをもちまして、第4次年次大会をここに立派に開催することができました。振り返ってみますと、当学会は3年前にスタートしたわけでございます。会員各位の大変なご努力によりまして、我が国有数の学会に成長したわけでございまして、お互いにご同慶の至りでございます。

新しい世紀を迎えまして、これから知識あるいはナレッジの重要性というものがますます重要で、各方面で認識されておりまして、ナレッジ・マネジメント、ナレッジ・シェアリングの研究につきましては、急速に進んでいるわけでございます。本日はこの後、東日本鉄道旅客の松田会長よりお話を承ることでございますが、松田会長の国鉄から民営に移る間のいろいろなご努力等を含めまして、長年にわたるご経験と知識の結晶の一端をご披露いただくことになり、大変大きな参考になると存じます。

またその後、青山学院大学の石川先生から、「野心的な知識オリンピック構想」についてのご発表をお願い申し上げます。学会の皆様方からは、研究部会活動の成果につきまして貴重なご報告をいただくことが予定されております。十分成果を共有した新しい研究が発表されるものと期待いたしております。

前20世紀は、私は決していい世紀ではなかった。戦争と物欲万能の、世紀の中では一番悪い世紀ではなかったかというような気もいたします。この21世紀は、その反省に立っていい世紀にしないとイケないと思います。ピーター・ドラッカーの話によりまして、今世紀はナレッジワーカーの世紀になる。いわゆる知の世紀ということになると思います。人間の皆様方から、研究部会活動をいかに有効に活用するか、シェアするかということで企業の業績が左右されるわけでございます。すなわち、ヒトモノ・カネに加えて情報というものがこれからの経営を左右する極めて重要なファクターになると存じます。当学会の一つの特色は、実務家と学者が一緒になって研究するところがございます。研究が企業業績の改善の一

助になり、かつ、理論の進歩に結びつけば非常に大きな成果が上がると思います。当学会の研究は世界の中で高い評価を既に受けてつづいていますが、今後もさらにこれが進歩することを祈念いたしまして、私の冒頭のごあいさつといたします。ありがとうございました。

### <開会宣言>

司会 それでは山本信孝日本ナレッジ・マネジメント学会第4回年次大会の会長から開会宣言をいただきたいと思っております。

山本 おはようございます。

ただいまから第4回日本ナレッジ・マネジメント学会を開会いたします。

今回もたくさんの方にお集まりをいただき、一段と隆盛化してきたことはまことにうれしい限りでございます。ただいま奈良会長から、今回のテーマについての種々お話をいただき、つけ加える点はございませんが、私なりに今回のテーマについて考えていることを述べさせていただきます。

今回のテーマを「新世紀の"知"」とさせていただきます。ナレッジ・マネジメントとは何か。既にたくさん解説本が出ており、皆様ご存じのとおりであります。どの本にも、ナレッジが第5の経営資源である。企業経営はこれまでヒト・モノ・カネ・情報と言われてきたが、それに並ぶものがナレッジであり、知はこれまでの四つの資源を統合する中核資源である。だから、知識の共有化を図らねばならない。それと暗黙知、形式知とがある」と書いてあります。

つまり、ナレッジ・マネジメントとは、企業の持つ知識をいかにうまく活用して収益に結びつけていくかという経営手段として書かれております。私もそのことには全く異存はございません。しかし我々は日本人として、あるいは世界人として、もっとナレッジを大きな観点からとらえる必要があるのではないかと思います。

20世紀はまさに技術発展のすばらしい世紀でありました。それまでの1900年間で開発された何十倍、何百倍の新しい技術をつくり上げてきました。世界一周が80日もかかっていたのに、わずか1日で回る飛行機。特に通信技術の発達からIT革命により、世界の情報がリアルタイムで回る便利な社会を構成しました。その反面、究極の兵器、原子爆弾が開発され、日本は悲惨なダメージを受けました。また、いろいろな新製品使用による過剰なエネルギー使用から、地球環境の破壊も進んでおります。

石原東京都知事がある新聞の論説の中で、21世紀末に地球に生き残っているのは、カラスとゴキブリだけではないかと書かれていますが、そうなりたくないと思わなければ、全く考えられない話でもないと思わなければなりません。

また、医学の進歩も恐ろしいものがあります。ヒトゲノムの研究が進み、クローン人間とか遺伝子の解読により、それぞれの人の死亡年月がわかるようになるといえます。そうすると、世の中はどのようなのでしょうか。大きな社会混乱が起きるかと思えます。

その一方で、まだまだ知的開発が遅れている分野があります。例えば経済学であります。ケインズ以降、これといった大きな学説は出ていないように思います。我が国の景気対策も公共投資の増加がそのメインを占め、その効果がいま一つはっきりしないままに過大な国債発行残高になっております。また、豊かさとは何か。そのための政策はどうあるべきか。経済学的な理論構成がないままに福祉費用の肥大化が進んでいるように思います。

こうしたいろいろな問題点を抱えながら21世紀に入ってきておりますが、我々は改めて新世紀の知のあり方について考えねばならないと思い、今回のテーマを「新世紀の知」とさせていただきます。そして、20世紀と違って新世紀の知としては、次の3点を考えねばならないと思えます。

第1は、知の倫理性についてです。特に技術開発を担当する研究者として、自分の研究結果が世界に幸せをもたらすものかどうか、まず考えてもらいたいものであります。

第2は、研究の公開性の徹底です。これからの開発は社会的影響の大きなものがあります。事前に社会的対応を考えねばならないものもたくさん出てくると思えます。したがって、完成時ではなくて予告的に事前に公開してもらおう。

第3に、まだまだ新しい知を想像していかねばなりません。新世紀のクリーンで豊かな生活を構築していくためにも必要ですし、第1、第2の課題解決のためにも、新しい知が要ります。

例えば情報の新技術などが悪用されているケースがふえてきておりますが、それを防止するための知を絶えず開発していかねばなりません。ビジネスの面でも知の独占が大きな収益をもたらしており、知的所有権、特許のブームをもたらしてきております。その独占の開放は所有者である企業の倫理観に委ねられている恐ろしさもあります。これもまた公開のルールをつくる新しい知が必要と思えます。特に我が国としては、日本のためにも、国際貢献のためにも知的立国を目指していくべきであります。

20世紀の国の盛運を決めたのは武力でありました。しかし、新世紀の国運を決めるものは知力でありたいものです。体力を競うオリンピックは、既に100年の歴史がありますが、新世紀では知力の総合的なオリンピックができればよいのにも思えます。本日、そのお話を石川先生からお伺いできることを楽しみにしております。

我々の学会もビジネスの活用だけでなく、もっと大きくナレッジを研究していくべきではないかと思えます。

以上、私なりの意見を述べさせていただきましたが、きょうはこれから終日、長時間の会合になります。最終まで静聴賜りますようお願い申し上げます、開会のあいさつとさせていただきます。本日はありがとうございました。

<基調講演>

司会 それでは午前の部をスタートいたします。最初に基調講演といたしまして、松田昌士東日本旅客鉄道株式会社会長よりお話を伺いたいと思えます。松田 おはようございます。JR東日本の松田でございます。

実はこの日本ナレッジ・マネジメント学会に出て何か話をするように、森田理事長にかなり前から頼まれました。私は森田さんと同郷ですし、大先輩でありますし、実務的にも会計事務所におられたときからずっとお世話になっていたものですから、断ることができなくて、安請け合いをしたわけです。その結果、きょうの時点で大変困惑をしております、まず最初に皆さんの期待するようなことは言えそうもないということで、おわびをすることから始めさせていただこうと思えます。

私は国鉄時代から約40年近く、国鉄、JRの改革に携わり、JRを今経営してきている立場にあります。なぜナレッジ・マネジメントということがピンとこないかというのがまだよくわからないのですが、いずれにしても私が少し読ませていただいた本が、いささか私の知識、考え方を混乱させているのかなと思っています。

なぜかと言いますと、不幸にして私が読みました本というのは、極めて形式的というか、例えば知の定義であるとか、知には暗黙知があるとか、形式知があるとか、いろいろごちゃごちゃ書かれていて、こういう概念というのは、実は私は今全く必要としておりません。年をとってきて記憶力が悪くなったのに、こういう言葉にそういう場所を与えるつもりは全くないというくらい、私の考えているものと全然違うという感じがしているわけでありました。

企業というのは、それぞれ維持発展していくうえで、どの企業でも皆さんが苦勞をして非常に、どちらかといえば体験的にノウハウを生み出している。あるいは、それを利用して結果を生み出しているというのが普通の経営だと私は考えています。

言葉を換えて言いますと、私どもは若干哲学めいたというか、概念的なものから経営というものに入っていくという人は、ほとんど経営者ではないと思っています。自分たちの生活の中で、汗のにじむような思い、あるいは企業を抱えて沈むかもしれないというような恐怖感、そういうものを持ちながら、苦しんで一つずつ自分たちの経営哲学あるいは経営方針というものを決めていっているわけです。

その結果、いろんな人が社長を卒業したり、会長を卒業したりすると、私の経営方針とかいろいろお書きになります。その経営方針とか経営哲学を書いた瞬間に、その会社は大部分つぶれるというのが普通でありまして、それは、その人たちがその時代に自分の体で生み出したものだからだというふうに思えます。

したがって、あまり概念的、具体的なものというものに、私はあまり強い関心を持っておりません。私が知りたいのは何かといいますと、そういう形で実際に汗を流し、苦勞しながらいろいろな成果を生み出していき、その実例をたくさん知りたいというふうに思っているわけです。今も思っているし、今までもそういうことを思いながら



実例を探しつつ、いろいろなまねをして、ヒヨコのようなJRをここまで持ってきたというのが実情であります。お陰さまで、JRも早くも14年目を迎えております。いろいろな試行錯誤、小さな失敗をどんどん積み重ねながら、苦しみながらどうやら業績も安定をしてみられました。運賃を改定することもなしに、最近、2005年の中期経営構想を株主の皆様にご提示するところまで安定してきたと思っております。

イギリスのサッチャー政権ですと、民営化をしようと考えたら、すぐ3年後には全株を政府が放出して民営化をしていただいたのですが、14年たってもまだ、我が社は一部政府が保有をしています。ご存じかもしれませんが、3公社というのがつてございました。テムズ川の開発から始まったと言われるパブリック・コーポレーションの形をとる3公社、いずれも民営化いたしましたけれども、完全に民営化をし普通の民間会社になるということを、経営の第一の目標にしてつくられたのが、実はJRの各社であります。

NTTは政府が株を保有するということになっております。たばこの会社は半分、政府が保有するというのが法律に書かれてあります。私どもは14年前に、いわゆる実質的には破産をしたわけですから、国も幸いに見放してくれまして、勝手にしろと言わんばかりに完全民営化ということを前提にしているわけです。我々もまたそれを前提にして今一生懸命活動をしています。

私どもの株でいえば、400万株ございましたが、既に300万株は各世界の方々に放出をし、あと50万株を政府が持っているという形です。

この通常国会に、株を全部放出したときに、完全な民間会社としていろんな規制を適用除外にする。例えば、資金調達をしようというときに、去年も実はユー債を出そうかと思ったのですが、出さか出さないか迷って、大臣認可が必要ですので、運輸大臣に認可申請をいたしました。そうすると、大蔵大臣との共管事項ですから、いいの悪いのと言って、出してもいいと言ってきたのは、実は2ヵ月後でした。そのときには金利情勢は全く違ってしまっていて、私どもはやめたということになります。

また、金額にして3億円以上の土地・建物を売るときは、みんな運輸大臣の認可が必要で、さらに大蔵大臣の共管事項、相談が要るということになりますから、時期を逸することおびたしいわけでありまして。

そのように、国鉄がつぶれたのは自動車が発達し、あるいは飛行機が発達し、いろいろな競争条件がかなり整って、国内交通は競争社会に入ったということによりまして、機敏にそれに対応する体制をつくるというためにJRをつくったのです。しかし、早くそういう機敏な体制をつくるために、いろいろな制限をとらなければいけないということで、今その法律を通常国会に出していただいて、出すと同時に残りの株を全部売っていただく。売りますと、今の株ですと株価が下がっているといいますが、JR関係の株というのは大体平均して安定的であります。今でも60万を超えているわけですから、売出し価格をはるかに超えて維持しているわけです。まあ、4000～5000億の金が政府に入る。

我々は借金のカタとして、売った金が全部政府に入るわけですから、会社には一銭も残らない。そういう体質の会社です。早く民営化したいと思っているわけです。それでもお陰さまで、今のような時代を迎えまして、業績的にはかなり安定をしてみました。

先ほど申し上げましたように、ナレッジ・マネジメントというものが一体何であるかがよくわからない人がしゃべるわけですから、恐らくこれから我が社がやっている事柄を並べていくうちに、あるいは皆さんに役立つような事例があるかということで、選んでいただくのは皆様方、会員のほうというつもりで、これからお話をしようと思っております。

その前提として、今言いましたように、少し安定をしてみました。JR東日本グループといえますのは、グループ決算ですから大体95社、年によって1社ふえたり減ったりありますが、昨年の実績では95社。その営業収入は約2兆5000億円です。経常利益が1300億円。フリーキャッシュフローが1100億円。総従業員が8万9000人ということです。

その中で業態別に見ますと、鉄道部門で上げている収入というのは約1兆8000億円です。したがって、鉄道以外の部門、例えばレストラン、ホテル、あるいはキオスクのように小売業、駅ビルの経営などで上げているのが約7000億円です。

まず鉄道事業について少し申し上げようと思います。鉄道の基本は何かといえば、鉄道のブランド名、タマネギのようにどんどんむいていきますと、残るブランド名は安全ということでありまして。しかも、正確に運行するということがお客様に対する最大のサービスです。したがって、関係者全員が雪が降ろうと雨が降ろうと、定時定形で安全に列車を運行するために、きちんとしたルールが定められております。そのルールを熟知して、それを完全に身につけて運行しているというのが普通であります。

しかし、規定とかマニュアルというのはこの会社もそうでありましょうが、それぞれ熟知して守るものではありませんけれども、実際にはそれぞれの現場、東北あるいは東京でも、駅、運転区、保線区によって全部状況は違うわけです。さらに、雨が降ったか、晴れているか、雪であるかという天候によっても違うわけです。したがって、十分条件を規定とかマニュアルが満たすということはありません。

そうすると、それを補うものとしてどうするかといえますと、個人の経験に基づく知識というものをマニュアルに付加して、それぞれの個所で融合してつくり上げることが実は必要です。

鉄道では、事故を起こさないために随分の経験と努力をしているわけですが、それでも人間の行うことですから、完全に事故がなくなるということはありません。一つ大きい事故が起こるとということで、よく知られている法則があります。これはあるいは皆様方もご存じと思いますが、ハインリッヒの法則といまして、通常、1対29対300といえます。一つの事故が起こることの分析をしていきますと、中ぐらい、小型の事故が29ぐらい起こっていて、さらにそれを分析していくと、事故にはならないけれども何となく事故の芽、兆しみたいなものを感じるといふのが

300ぐらいあると一般的に分析され、言われているわけです。

私どもも、300という事象に実は注目をして事故対策ということを行っているわけです。国鉄の時代ですと、国会に報告をするというので、随分長い歴史を持っていたのですが、その位置だけをどうするかということでは分析をし、国会に説明をしていたのですが、会社というのは、一つの事故が起きたらつぶれるかもしれないというくらいの損害を与えるわけですから、国家機関と違って、それ以上に事故を起こさないための対策ということに努力をするわけです。

私どもはこの14年間、好況、不況にかかわらず、平均して約2300億円ずつの投資を毎年行っておりますが、そのうちの約40%、900億円台が安全に対する投資です。ちょっと余分なことになりますが、なぜ国家機関というものが非効率であり、なぜ国家機関というものが鉄道経営になじまないか。民営がいいというふうに我々が主張しているかということに、今の件は実は関係があるわけです。

例えば、安全投資を国鉄時代に4割ぐらい行おうとしても、国家予算では認めてくれないわけです。日本の国家予算の弊害というものは、すべて数値で判断をいたしますから、そこには因果関係が必要です。これだけの投資をして、どれだけの安全を確保し、何年でそれを回収できるかといっても、そんなことはできないわけです。確かに安全を確保しているからお客様は選んでくれるけれども、それが製造業のように、因果関係として直接、期間計算をしてカウントするということはできない。それが鉄道の宿命であります。

同じことはサービスについても言えるわけです。昔、国鉄時代によく大蔵省と激しくやり合ったのですが、例えば、トイレをきれいにしよう。今はお陰さまでかなりきれいにしましたけれども、トイレをきれいにしよう、これがお客様を誘致するためであり、鉄道のイメージを上げるためだといっても、トイレをきれいにして一体それは幾らで回収できるのかと言われても、こんなものはわからないわけです。

そういう判断、数字に乗らない判断という経営決断ということできないのが、実は国家予算システムです。しかも鉄道のように、一つの投資を回収するのに5年、10年とか、長期間かかる。これは日本の国家予算システムには全くなじみません。国家予算というのは単年度ですから、したがって単年度の具合、しかも国の懐具合で全部違ってくる。

国鉄時代に非常に我々が困ったのは、好況だから国鉄は投資をするなという。不況だから投資をしなという。それは時によっては、我々の会社の経営とは全く逆さになることなのです。したがって、国家予算主義というのは、民間で行っている考え方と全く違う原理に基づくわけですから、私はあらゆる特殊法人、郵貯も何も全部含めて、民間の論理でやったほうが効率的であり、高度化できるというものはすべて民間の企業に移すべきであるという論者であります。

国でやるべきものというのは、ごく限るべきだというのがもともとの論者であり、そういうことを言うものですから、政府も自民党もなかなか最後の50万株を売ってくれない。50万株を持っていると、松田さんを言うことを聞かされるのではないかと、錯覚している人がいまして、

持っていたって抵抗するときはするわけですから、別に関係ないと思うのですけれども、どうも政治の世界とはなかなか相反するわけです。

今、私どもが見ている、これから私のやることの一つというのは、やはり会社というものをバックに、それを支えるために、政治と極めて距離を置いた経営ということを考えなければいけないと思っています。国鉄改革、JRの発足の理念は自分のことは自分でやるという、目立自立の精神で経営をやるということであると同時に、政治との決別ということがその中に強く色濃く入っているということ、最初に申し述べて、余談ではありますが、いい機会ですから覚えておいていただければ幸いです。

ところで、話を300のほうに戻したいと思います。小さな、事故に至らない現象ということは、実はたくさん起こるわけです。これは日常の業務の中で現場の社員が体験することであり、例えば、今でもそうですが、我が社の社員は乗務をしたときだけではなくて、線路を自分が横断して歩くときでも、「右よし、左よし」と、ちゃんと指差喚呼をし、手を添えて行っているはずで、乗務員も「出発進行」「信号よし」とか「信号青」とか、きちっと指差喚呼をして動きます。

これは何かということ、人間というのは必ず、皆さん方も私も24時間の間、寝ているときは別で、起きていると思っけても意識が欠落をする場合があります。単純な話、皆さん方が車を運転するときに、ちゃんと前を見てやっているけれども、気がついたら信号機が目の上に来ていた。ハッとしたということがあはるはずで、

その意識の欠落を防ぐ方法が、実は長年において培われてきた指差喚呼、声を出すということと、動作を合わせるということです。「信号よし。出発進行」と言うことによって意識というのが切れないですと持続できる。これは諸先輩からの世界中の鉄道員の経験がそこに集約されているわけです。

さっき、ハッとしたら信号機が来たと申し上げましたけれども、実はそういう体験は私どもを含めて、実際に列車に携わっていると、四六時中そういう経験をします。それを私どもは俗称でヒヤリ・ハットと言っています。つまり、ヒヤッとしたとか、ハッとして冷や汗が流れるヒヤリ・ハット集というのをつくってしまして



ヒヤリ・ハットということを行ったことによって、その現場はマニュアル以外に、もっと標識をこちら側に向けなければいけないとか、立てなければいけないとか、ブレーキのかけ方を変えなければいけないとか、いろんな事柄をマニュアルに溶かし込んでいくわけです。

もちろん、マニュアル全体を変えるというわけにはいきませんから、平均値になります。その場合には本社なり支社なりと議論をして、そこの承認を得て、その場所はいいという形で、ずっと積み重ねていくことにしております。

そういった個人、個人が受けるヒヤリ・ハットの情報というのは、全社員に直ちに水平に横に展開をいたします。そして、入の経験というものを見て、自分たちもそういうものを必ず経験するわけですから、それを具体化するということに努力をしないといけないということで、そういった動きというものを、安全運動の底辺に持っています。設備投資だけでは安全は絶対に守れないわけでして、やはり基本はそれに携わる人間をどれだけ猛訓練するかということと、どれだけ豊かな経験を持たせるかということが、我々の鉄道事業においては必要だからであります。

私どもはそれをチャレンジセーフティー運動と称しまして、JRになりましたからずっと、個人個人でそれを考える。あるいは職場単位で考えるという形で、その考えた結果というものを、直ちに全社に普及するというふうにやっているわけです。お陰さまで普及する、横に展開する、水平展開するというほうは、昔から、どちらかといえば悪口のほうで言われますように、国鉄一家という言葉があります。横に情報をサッと伝えるということは、かなり昔から伝統的にでき上がっている組織ですから、比較的容易であります。それでもそのことに非常に努力をしているわけです。

さらに、こういう事柄というのは、運転の事故問題だけではなくて、サービスであるとか、いろんな事柄にすべてかかわってくる問題です。サービスの向上ということが非常に我が社においても大変なことでして、昔は乗せてやろう式の、親方日の丸式の国鉄でしたから、サービスはあまりいらなかったと言われていたのですが、JRになりましたから急速に、非常にサービスが良くなったというお褒めの言葉をいただいています。ただし、それは昔があまりひどかったからでして、縦に見たとき、時系列的に見たときにそう言われるので、ほかのデパートさんとか飛行機会社など、いろんなところと比べてとまだまだ圧倒的にサービスが悪いと我々は自覚をしております。ことは、我が国の中で一番サービスのいい状態に持っていくという合言葉をつくって、始めたところです。

JRの中でも、皆さんあちこちお乗りになっているでしょうが、私が見ても一番いいのは、やはりJR西日本です。そこと比べてもまだ東日本は劣るなというふうに、正月に全社員に向けて、こういうことこそまねをしたり、競争したりすべきなので、負けてはいけないと言いましたが、大体、鉄道でも新しいことをやるというのは、実は国鉄時代でも、その前の鉄道省の時代でも関西でした。

快速をつくり、特急料金を取らずに一気に高速化するというサービスをしたのもそうです。なぜなら、関西はみんな私鉄と並行線になっているからです。だから既に競争

争関係が昔からあった。関東の場合には、私鉄も国鉄も入ってくるものを山手線でみんな受けてしまう。だから並行路線というのは、東京ではほとんどないのです。京浜急行と東海道線が並行しているぐらいのものでしょうか。したがって競争意識というのは、どうしても関西が上です。

その意味では、競争意識の高い関西というのが、経済圏としてこのくらい沈んでくるのはどうしてかなと、私は今でも不思議に思っています。これも余計な話ですが・・・。

話を戻しまして、サービス向上ということでは、例えば昨年度でいいますと、大体、お褒め、苦情、あるいはご提言、おしかりのものが6割ぐらいですが、1年間に2万1600件ほど、私どものところに寄せられます。もちろん寄せられる苦情は全部社長、会長のところへ即日上がってきます。上がってくるときには、その苦情に対してどういう対応をしたか。つまり、これはわからないからちょっと時間をくださいと言ったのか、直ちに行きますと言ったのか、どういう対応をしたかということをつけてすぐは返ってくる仕組みになっています。取締役会で2、3か月に一遍は、こういう苦情がありましたという報告をすることにしております。

おしかり、苦情といっても、すべて利用者からの経営に対する提案なのです。そういうとらえ方をして、これをバネにしてサービスを向上しよう。これも全社的にサッと行き渡るような組織化を既に終わっております。

技術開発、技術導入ということにも、私どもは当然力を入れているわけでありまして。鉄道というのは交通業ですけども、私はその実態は、流通業というよりも技術産業であるというふうに考えております。しかもその技術というのは、突然、新技術が出て大きくシステムを変えるということもあります。例えば新幹線なども、戦前から蒸気機関車で200キロを出して、200キロで東京～大阪間を結ぼうという構想があって、戦争の結果、途中で中断したのですが、丹那トンネルはそのために半分まで掘られていた。蒸気機関車で200キロを出そうといった機関車の原型は、今イギリスのヨークの博物館にあります。それを実現したのが満鉄のアジア号であるということになります。

実は新幹線というのも、そういった鉄道員も鉄道も営々と培ってきた技術は、幸か不幸か、我々にとって幸いと言っていいでしょう。敗戦になって軍隊がなくなりました。海軍航空技術将校が全部余ったわけです。その海軍航空技術将校の持っている海軍航空技術と鉄道の技術がミックスしてできたのが実は新幹線です。そういう長い歴史を持っていますが、いずれにしても、そういう形で突然、新技術が出て物事を変えていくというのは、そんなに多くありません。

大体私どもの見ているところ、鉄道の技術の約8割は、日常の業務から出てきます改良・改善の積み上げであります。私どもは鉄道の技術というのは、集積工学だというふうに言っております。現場で一つ一つのニーズが出て、それに対応が、それが積み上げていったときに、大きく全体のシステムが変わっていく。それが鉄道の特徴的な技術であります。したがって、現場第一線の技術開発とい



というのを、私どもは非常に大切にしております。

JRになってから、特許、工業所有権というのは、技術研究所はJRになるときに1力所にまとめましたから、当社は技術研究所を来年、独自のものをつくらうと思っていますが、持っていないわけです。それでも特許ですとか工業所有権は、約380件に達しています。これらは常に現場の技術意欲と、それに対応する人を育てるということによって、技術産業として世界トップの鉄道の位置づけを守っているということが言えると思います。

人を育てるために、海外鉄道との技術交流はもちろんですし、あるいは国内も海外も数十人の社員を各大学、あるいは研究所に派遣しております。各種のシンポジウムも行っていますし、各大学への寄付講座等もMITをはじめとして行っています。ただ、最近ようやくこれがやりやすくなってきたということでもあります。

日本を悪くした戦後最大のものとは何か一つ挙げよと言われれば、私はマルクス主義だと思います。政治も経営者も、学者は特に、しかも小中学生、高校生の先生はみんなと言ってもいいでしょう。マルクス主義に偏ってみんな左がかかっておかしくなった。それが非常におかしいと思います。例えば、最近はお楽だけれども、つい10年前までは、大学に寄付講座をつくらうという、産学共同は嫌だといって、大学の先生方はろくな研究もしくせに大反対した大学が、国立大学の相当部分であったという事実を我々は今、頭から離すべきではない。

その人たちが今知らんぷりをして、まだ生徒を教えているに至っては、私は教育改革というのは先生の首切りからやるべきだと、この間言って怒られたのですが、経済学部なんていうのは役に立たないマル系の先生をまだ抱えて、あんなのは考古学博物館が歴史館にやっしまえと言ったのですが、そういうところが日本はまだ割り切らない。個人の業績を追及しろとは言いませんけれども、割り切ってきたらしないと、社会は変わらないと私は思っています。

したがって、昔、経済学部の教授だったという人の意見は、私は全く聞くつもりがない。私が読んだ本も大体経済学部の教授が書いていますから、ろくなことは書いていないという先入観があって、皆さんのせつかくのナレッジ・マネジメントというものが、よくわかっていないのだということにもなるのかもしれない。

ところで、集積工学の中で現場が大切だと申し上げましたが、どうやって現場人の意欲を持ち上げるか。それと同時に、そのことをどうやって全社員に知らせるか。この二つが私どもの中で最も大切であります。例えば、どこでもやっておられますでしょうが、いろいろ外へ出したり、各大学に派遣をするというようなことだけではなくて、1999年度(昨年度)の提案活動で言いますと、今は提案活動が少なくなっている企業があると聞いていますが、私どもは1年間に66万9000件もあります。さらに小集団活動も約4万人が参加してやっています。

実は車両工場を新津に持っています。今の皆さんが使っている201Kという山手線の車両のうち、250両はそこでつくっているわけです。自分でつくって車両メーカーをみんな倒して独占しようというのではなくて、つくらなければ自分のところにノウハウがたまらないからです。

車両メーカーだけをお願いしていたのでは、なかなか技術が進歩しません。

今何をやっているかということ、常につくるときにメンテナンスを考えたつくり方を考える。これが必要でありまして、そのために自分のところで車両会社を持ってつくっていくということでないといけないと思っています。

私どもは人件費が今はまだ非常に高いです。国鉄時代の職員を全部引き受けていますからレベルが高いのですが、それでも、その人件費を賄って一般の車両工場にお願いすると、同じ程度のコストまで下がってきたわけです。あと5年ぐらいで、普通の車両工場にお願いする4割減ぐらいのコストで車両ができないかということは今、その車両工場を中心に勉強しています。恐らく実現すると思います。そういうふうに、意欲づけをしていくという意味でも、一部を目分で持たなければいけないと思っています。

今はやりのISOの9000ですとか、そういうものもどんどん取得を行っております。あるいは、技術陣営の意欲というものを向上するために、先ほどの380件、特許とか工業所有権を取って、ほかの鉄道、海外、あるいはほかの民間会社で、その特許を欲しい、あるいは使って商品を売りたいという場合には、積極的にご利用いただくことを今考えていまして、やっていただいております。

その場合には、最初の発明者に対して10年間にわたって当社に入った経費の6%を個人還元するというやり方を取っております。94%会社に入ればいいので、あとの6%は最初の発明者に、それが個人であるかグループであるかを問わず、10年間にわたって収益を個人還元するというをやっております。

この間も、ある現場から電話がかかかってきて、「会長、今度、東京に行ったらいかなるおいしいところでも、おごってあげますから言ってください」と、全然知らないのですけれども、「どうしたんだ」と言ったら、「還元をいただいて200万ほど入りました」と威張っていました(笑)。そういう形がだんだん定着していくというのは、日常の中から技術革新というものの意欲が盛り上がってくるために大切だと思っています。

さらに小集団ですとか、今の提案活動ですとか、いろいろなことをまとめて、金額的に年間どのぐらいになっているかということ、大変難しゅうございます。しかしこの間、



計算をさせまして、最低でも毎年80億円くらいが、多くの場合は経費節減という形で出てきているだろうというふうに言われてきております。毎年80億というのは、規模も大きいですが、大きな金額であります。経営として特に意図してないお金ですから、なおありがたいわけです。

そういうことがあって、3年前には私どもの会社のメンテナンスコストというのは、毎年、約2700億円使っていたのですけれども、昨年は2300億円です。先ほど中期計画を発表したと申しましたが、2005年には確実にこれが2000億円まで縮小するであろうというふうに思っています。

鉄道というのは、一気に合理化とかメンテナンスの高度化などができるわけではありません。ジリジリとそういう形で持っていく体質の企業ですし、それが集積工学と言われるものの本質であります。

ごく小さな例ですが、具体的にどんなことが行われているのかといいますと、今、雪が降っています。ことしは特に雪が多くて大変ご迷惑もかけていますが、沿線に3メートル以上雪が積もりますと除雪車が使えないのです。スノーケルでワット行くのが、雪の壁にぶつかって、雪が重なった上をシャベルで全部、人海戦術で取り除かなければいけない。あるいは沿線の木が折れてくるとか、いろんなことでご迷惑をかけましたが、大体落ちついてきたと思えます。

我々が雪の地帯で一番困っているのは、大きな駅ですと人手もありますが、小さな駅の駅舎あるいはホームの屋根をどう守るかということです。当然、人が少ないですから、しょっちゅう屋根に上がって雪を下ろすわけにいかない。何メートルか屋根に積もったのでは、過重でつぶれてしまう。どうしたらいいかというのが非常に苦しいのですが、雪の地帯についてのコンペ方式を行いまして、どこの箇所、どこの現場でもいいから、どうしたらいいかというのを応募されたい、ということをやりました。

大変おもしろい結果が出ております。今までと違って非常に安い構造で、しかも強度が良くて、雪が落ちるような仕組みができてきました。それを雪ネットというインターネットのうちのホームページに載せて、社内にワット展開をしましたら、さらにそれよりもっといいのがあるというのが寄せられて、次々新しいものに発展していく。そういう増幅作業というのが企業の中では非常に大切なのだと思っております。

さらに、私どもは鉄道を維持するというのは、言葉を換えて言えば、人間をどうやって教育をし、訓練をするかということであって、昔、軍隊で我々が子供のころに「月月火水木金」と言いましたけれども、猛訓練以外にないのです。鉄道というのは、平常で動いているときには、そんなに人を要しない。決まりぎったことをやっていけばいいのです。しかし一旦、異常が起こったときに、それにサッと対応できるかどうかというのが、鉄道人の教育の問題であります。

現場職員の人生の中で、毎年起こってくるとは限りません。雪は毎年ですけれども、何十年に一遍、突然起こってくる。そのときにいちいちマニュアルを見て思い出して

やっているのでは、できないわけですから、当然、繰り返し、繰り返し、いつ起こるかもしれないという事態に備えて、猛訓練をする必要があるわけです。

昔、国分寺に大きな研修所を持っていましたが、借金のカタに取られてしまったものですから、新たに新白河という松平定信公の風光明媚なところがあります。そこに農林省の牧場がもういらなくなったというので、50万平米ほどの土地を購入いたしまして、昨年4月に、平均して1200名が宿泊して訓練できる施設をつくりました。

施設といいましても、乗務員ですと、航空のパイロットをつくるような仕組みというものを持ってしまして、コンピュータグラフィックで、列車運行していったときに異常が起こった。例えば踏み切りでトラックとぶつかった。これは私もやりましたけれども、実際にドキッとするようなすごい音がするんです。ぶつかったところからが実は勝負でありまして、直ちにほかの対向列車をとめるために、自動的に指が動いて、防護無線を発信して対向列車をとめ、車掌と連絡し、お客様のけがはどの程度かということ調べ、原因はどうかということを探ると一連のことが、とっさの5分間にできないとだめなのです。

もし機会があればご案内しますから、いつでも行ってみてください。日本の普通の訓練設備の中でも、これは電気であろうと、施設であろうと、営業のサービスであろうと、あらゆる面でかなり最新鋭の設備を入れ、猛訓練をしている設備です。

私の希望としましては、1日も早くこれに国際鉄道大学を併設したいと思っております。私はUIC(国際鉄道連合会)という、大体100カ国の人と、150の鉄道の参加している組織の副会長をしていまして、そのヨーロッパを除いたアジア、アメリカ地区のコミッションの議長をやっておりますが、その中で見ましても、これからは鉄道の時代であるというふうに思っています。

いずれも困っているのが、国の政策が鉄道のほうへ目を向けてこないということと、人の養成ができないということでもあります。実は4月にでぎて、5月には世界30カ国の大臣を含めてトップを集めて国際会議をこの学園でやったのですが、先月ロンドンで会いまして、彼らが言うのには、早く大学をつくってくれと。日本から一番欲しいのは新幹線と白河の学園であるようなことを言っているくらい、各国非常に困っています。もちろん、文部省認可なんていうくだらないことはやらないで、国際鉄道大学校というのをつくらうと思っております。ここで、やはりこの学園にかなりの技術も事務もマネジメントも含めて情報を集積し、それを社員にどんどん教えていくという機能を併設しているわけです。

その学園をつくった後に、実は今年度末にJR東日本開発センターという技術センターを、大宮に開設をするつもりで今やっております。なぜかといいますと、私は一つだけ国鉄改革をやった間違ったというふうにいるのは、実は九電力の分割を一つの参考にしたのです。分けるときに、技術研究所は一つ、中央技術研究所だけ置いて、そこだけ置けばいいというふうにした。

私どもも国立にある総合技術研究所をみんなで使えば



いいと考えて、そこへ置いて一定の各会社の収入の0.035分は必ずそこに入れるということでやっているのですが、実は鉄道というのは、日常触れ合っていないと、8割はそこから出てくるものだから、触れ合っていないといけません。そこで大きな風洞研究とか、そういうことはやってもらいますけれども、やっぱり発生源を自分で持たなければいけない。ちょうど今、東京電力、関西電力はじめ、全部電力会社もそれぞれ研究所をお持ちになったと同じ現象が今、鉄道でも起こりつつあって、私もこれだけは読みきれなかったとっております。ただ、それをつくることによって、もっと鉄道の高度化が進歩するだろうと思っているわけです。

もう一つ、最近の大きな話題を申し上げます。一つはあまりお聞きにならないかもしれませんが、Suicaの実用化ということです。食べるスイカではありません。今、皆さん方が定期券をお使いになるときに、定期入れから定期券を取って自動出札機に入れていただきます。あれをなくしてしまおうということです。来年の今ごろには確実に皆さん方は違う定期券をお持ちになっているはずであります。それがSuicaです。

Suicaというのは、実はICカードでして、最初は定期券と切符の中のイオカードと一緒にしてしまおうと思っております。来年はそれでスタートをしたい。そうすると、定期入れのまま、定期券は通す必要がありません。女性であれば、定期券の入っているハンドバックをポンと触れていただければ、そのままスッと通れるという設備になります。非常に処理も速いし便利になります。それぞれの口座から引き落としますから当然、精算業務が要りません。

これを来年の今ごろまでに実用化いたします。むしろ来年の今ごろは我が社の定期をお持ちの方は全部それに切り替えていたたくというところで準備をしているわけです。しかも、このカードは将来、どこまで発展するかというくらいおもしろいことになります。その2、3年後、あるいは1年後か2年後か、セキュリティの問題をどうするかというのを今やっていますが、一般のクレジットとか電子マネーをICカードに入れてしまおうと思っております。そうしますと、東日本の管内ですと、列車を使おうと、ホテルを使おうと、駅の中の売店を使おうと、弘済会で新聞1枚買おうと、現金は一銭もいらぬという時代を、2、3年後に我々は実現させようと思っております。

これが全国的にいけば、まさに本当の日本のキャッシュレスの時代が来て、これはアメリカでもまだ実現できていないものが、日本で実現できることになるだろうと思っております。先般、モトローラがケチをつけてきて、アメリカというのは恐ろしい国です。すぐケチをつけてきて、企画庁のなんとか審議会にかかって、モトローラの言い分は全くいわれなしということで、はねつけることができましたから公明正大にやれますが、いずれにしても、なぜそういうところまで我が社が行けるかということ、実は国鉄時代からサイバネティクスというものの技術において、鉄道はトップクラスの地位を占めていたわけです。その営々とした技術というものが、JRになっても絶やさずに続けてきた結果が、今の世界で最先端に行くICカードの実用化という

ことに結びついたわけです。

ですから、かなり気は長いようであって着実な技術の集積が我が社の中にも行われているということの例であろうと思えます。

さらに、これを実用化するのにプラスになりましたのが、10年くらい前にびゅうカードというハウスカードをつくりました。これは私がやったのですが、大変苦労しまして、3回くらいやめるか進めるかの判断に迷いつつ、ようやく今日花を開きました。びゅうカードというのはVISAと提携をして、VISAを持っていても我が社では使えないけれども、びゅうを持っていれば世界中使えるというふうになったわけです。これと今のICカードを一緒にしますと、すばらしいこととなりますし、そこまでやっと自信がついてまいりましたので、今システムを新たに構築して、必要とされる皆様のお持ちのカードであれば、我が社の売店であろうと、駅であろうと、ホテルであろうと、95社の範囲全部使えるシステムにことしの夏くらいには切り替えるということになります。

ですから、ほかのカードをお持ちでも、そのカードの親会社が我が社と契約をなさるのであれば自由に使える。オープン方式に持っていこうというふうに思っています。ただ、それをやらなかったのは、ハウスカードとして育てて、ある程度の価値が出るということまで育ててからでなければ、ほかのカード会社に巻き込まれてしまいますから、ようやく170万の方がこのびゅうカードをお使いになるころまで来ましたから、対等ないろいろな政策を展開できるということだと思っております。

先ほどのIC技術、サイバネティクスの技術というのが結びついて、来年からようやくおもしろいことができるだろうというふうにいるわけです。鉄道についてはそういうことが言えますが、今一番力を入れてノウハウの集積、あるいは取得に努めているというのは、実は鉄道以外の分野です。武家の商法と言われましても、まさにそのとおりでありまして、ただ、その中でも20~30年の歴史を既に持っているというのは、ホテル、レストラン、変わったところでは病院経営あるいはオフィス、こういうところはかなり経営のノウハウが蓄積していますが、鉄道以外の分野で、ほかの民間会社でやっていることを追いつけるということについては、かなりノウハウが蓄積しているということに過ぎないわけです。

例えばコンビニというのは今、東京周辺に200カ所ほどつくっておりますが、坪当たりの売上は、実はひとり勝ちしているセブンイレブンを上回る業績を上げております。ただ、利益率が少ないのは、余剰人員を2万人くらい持っていますから、普通ですとアルバイトが何かで200~300万の人がやるべきところを、850万の社員がやっているわけですから、その人件費はイトーヨーカ堂さんに比べると、圧倒的に利益率は少ないのですが、この人たちは毎年、この10年間で3万5000人退職していきますから、ようやく間に合ったという感じがしています。

毎年、3500人ずつ確実に退職をし、毎年1400人ずつ確実に計算的に採っていますから、2000人以上

がどんどんやめていく。人件費にして大体毎年、150億～170億円ずつ確実にこの10年間落ちていくわけです。そういう形ですから、いずれそれも利益に転換すると思います。

ただ、問題は人のやっていないことをどうやってやるかというのでない、事業としては発展性もないし、おもしろくもないと思っています。そのための人材育成とか、データバンクであるとか、情報などが、非常に今私どものところに欠けているし、それを一生懸命蓄積しようというふうに思っているわけです。

例えば、新しいところで何をやっているかという、これは日本を見習ったのではなくて、実は外国のいろんな鉄道に乗ったり、旅をしたりしている中から、やっぱりこういうふうにはやらなければいけないかなと思ったことがあってやったことは、ある程度成功はしています。例えばここ5年くらい、新しい旅をというところで提案をして、我が社は一生懸命売り出してあります。

一つは、国内の旅行が非常に高いのです。皆さんが家族で田舎のホテルに行かれても、10万ぐらいはすぐ1日で吹っ飛んでしまう。これではどうしようもありませんというので、みんな海外に行く。昨年は1630万人も海外に行きました。外国人は、日本は高いから来ないのです。去年、全世界からお見えにもたらしたのはたった440万人です。これでは日本を知ってもらおうというの意味がありません。

もう一つは、やはり若い人たちといろいろ議論をしていて、日本は明らかに価値観が乱れてきている。その価値観の乱れというもの一つの大きな要素は、家庭が乱れているということだというふうに我々も思っております。それは女性が働きに出たからです。子供を放ったらかしにし、子供と一緒に時間が少なくなった。これを何とかしようじゃないかというプロジェクトを起こして、実は東北一円に19カ所、一人5000円、家族4人で2万円以下、連泊すれば一人4500円、もう1泊すれば4300円というふうの下がっていく方式で、ちょうどイギリスのB&B、あるいはドイツ、フランスのグランドスラムみたいな、ああいう思想を取り込んでつくろうじゃないかというので、実は19カ所ほどつくってあります。ファミリーオとか、フォルクロー ーとかいっていますが、これは大好評であります。

できれば家族ぐるみで、今はお年寄りも多いのですが、家族ぐるみで行って、家族で子供とおやじが一緒になって生活する時間を持たせたい。これだけではだめでして、それがやはり3連休化をやりましょうという呼びかけにつながっていったわけです。有給休暇をとっただけでは、おやじが粗大ゴミになるだけでして、子供が予備校に行っている意味がありません。家族ぐるみというのには3連休をやっていく必要がある。

アメリカは10日の祝日のうち6日はそういうことにしています。日本は古風ですから、まだまだそれができない。たった2日ですけども、これを何とかもう少し広げるのにご協力を賜りたいと思います。

三つ目は、新しい旅をするのに、宿をつくただけではだめなので、環境問題も絡めてレンタカーを普及しようというふうに考えました。4年前くらいですか、レンタカー

を普及しようと思っていて、3大レンタカーをお願いをしたわけです。皆さんのところで関係のある人がいるかもしれませんが、3大レンタカーといえば、トヨタ、日産、ジャパンです。当時、1日1万5000円です。正確には1万4800円。

あれだけ湯水のごとく自動車を輸出している国、アメリカと貿易摩擦を起こして、すべてのことがだめになった国、すべての価格破壊に引きずりこんだ国で、アメリカはレンタカーは3000円です。ヨーロッパは国によって違いますが5000円です。何で1万5000円なのかと思っていて、お願いしたのですが、嫌だというものですから、ついに意を決して私も3大レンタカーを倒してレンタカー王になろうと思っていて、本当はそんな趣味

はなかったのですが、一気に6800円で売り出しました。

当然のことながら、我が駅のレンタカー6800円、隣は1万5000円ですから、倍々ゲームでこちらが売れます。もうあと2年ぐらい向こうが1万5000円の旗を下ろさなければ、間違いなくきょうこの席で、私はレンタカー王でありますと言ったはずですが、とうとう3社とも頭を下げてきたので、別にレンタカー王になろうとは思いませんから、それでは一緒にやりましょうという

ことになりました。トヨタは車を貸さないとか、随分意地悪されました。いらぬとかといって頑張ったのですが、それでも今は全国のレンタカーが5000円になっています。したがって、必要などころだけ乗っていただいて、行動範囲を広げて楽しんでいただくということが今できてきているわけです。

最後に一言申し上げておきますと、きょうの議題には直接関係ないと思って言いませんでしたが、今一番我々が関心を持たなければいけないのは、CO2対策です。前の東北大学の総長の西澤さんとか、今のままいけば人類は80年後に一人もいなくなるということを言われているのは事実です。機会があればぜひウィーンに行かれて、ウィーンで音楽を聞くのではなくて、ウィーンの森を歩いてください。あの美しい森が、不気味なくらい立ち枯れになっています。現実にとこの国の問題というのではなくて、人類の問題になっています。

我々は絶対にCO2の発生源を少しでも抑えていくということが必要になっている。今まであまり言わなかったのは、鉄道屋が言うとうとう自動車も、なんて言われますから、でもそんなことじゃないよ、というのを最後につけ加えておきたいと思えます。

雑駁なお話をさせていただきましたけれども、実は私もこの学会に非常に関心を持っておりまして、やはり私はノウハウというのは、常に人材育成を基盤として、苦労しながら身につけていくものというふうに考えています。したがって、その事例をたくさん皆さんのところでもお持ち寄りいただきまして、ぜひ願わくば、ナレッジ・マネジメントを学者の世界から実業の世界に取り戻していただきたい。こういうふうをお願いをして、素人が勝手なことを言っているとおしかりをいただくのを承知のうえで、私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

## 研究部会の現状と今後

2001年3月21日に研究部会の座長会議が開催されました。  
まず、森田理事長より研究部会の現状について以下のとおり説明がありました。

第1研究部会	主としてナレッジマネジメントの理論研究
第2研究部会	企業のナレッジマネジメント導入実例に関する ケーススタディ研究部会
第3研究部会	シニアナレッジワーカー研究部会
第4研究部会	リスクマネジメントに関するKMの研究部会
第5研究部会	MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises): 最も賞賛される知識企業)に関する研究部会

この後、部会の編成は現状のままでよいのか各出席者から意見が述べられ、以下のとおり方針が決定しました。

参加人数の減少した第1研究部会と第2研究部会は合同して、当面は第1・第2合同研究部会として運営することになりました。また、内部にいくつかの分科会を設ける予定です。

第3部会には分科会としてハーマンモデル研究会、企業心理研究会を新設します。

第4研究部会は、新たに師岡孝次(東海大学名誉教授)先生を座長に迎え、病院のナレッジシェアリングとリスクマネジメントを研究することとなりました。

第5研究部会は現状維持とします。

また、新規研究部会の検討が行われ、第6及び第7研究部会を設けることになりました。第6研究部会はナレッジマネジメントソフトの研究と情報システムの開発。第7研究部会は地方自治体へのナレッジマネジメントの導入を研究する予定です。

(事務局: 森田隆夫)



# MAKE-JAPAN調査結果

## 回収状況

有効回収数 合計132名

KM学会会員/コンサルタントなど有識者 103名  
IR協議会会員社 29名

回収率

KM学会会員/コンサルタントなど有識者 16.6% (依頼619)  
IR協議会会員社 6.8% (依頼428)

## 1. 総合ランキング 得票順

得票順位	回答企業名	件数	総合平均点	基準1 企業文化の確立	基準2 トップマネジメント支援	基準3 ナレッジ基盤開発能力	基準4 知的資本価値最大化	基準5 共有環境の効果的創出	基準6 継続的学習の企業文化	基準7 顧客関連のナレッジM	基準8 株主価値のナレッジM
1	富士ゼロックス	44	7.70	8.07	8.59	7.66	7.26	7.80	7.57	7.89	6.74
2	花王	41	7.98	8.10	8.71	8.20	7.85	7.95	7.66	7.93	7.44
3	アサヒビール	36	7.20	7.39	8.03	7.31	6.74	7.36	6.83	7.43	6.54
4	エーザイ	26	7.62	7.92	9.08	7.38	7.62	7.50	7.88	7.04	6.54
5	ソニー	25	8.16	8.44	8.00	8.76	8.20	7.91	7.72	7.88	8.38
5	日本IBM	21	7.88	7.95	8.19	7.95	7.95	7.90	7.90	8.00	7.14
7	富士通	17	7.79	7.94	8.29	8.12	7.59	8.24	7.18	8.06	6.94
8	トヨタ自動車	12	8.03	8.75	8.18	7.83	7.42	7.82	7.92	8.42	7.91
9	アクセンチュア	11	7.61	8.27	7.73	7.73	7.73	8.00	6.55	7.73	7.18
10	日本総合研究所	9	8.11	8.67	8.56	8.33	8.33	8.33	8.00	7.89	6.78
10	リクルート	9	8.11	8.67	8.56	8.33	8.33	8.33	8.00	7.89	6.78
10	リコー	9	7.85	8.21	7.95	8.06	7.76	8.01	7.51	7.88	7.19

延べ回答件数: 260件

## 2. 総合ランキング 評価順

順位	回答企業名	件数	総合平均点	基準1 企業文化の確立	基準2 トップマネジメント支援	基準3 ナレッジ基盤開発能力	基準4 知的資本価値最大化	基準5 共有環境の効果的創出	基準6 継続的学習の企業文化	基準7 顧客関連のナレッジM	基準8 株主価値のナレッジM
1	ソニー	25	8.16	8.44	8.00	8.76	8.20	7.91	7.72	7.88	8.38
2	花王	41	7.98	8.10	8.71	8.20	7.85	7.95	7.66	7.93	7.44
3	日本IBM	21	7.88	7.95	8.19	7.95	7.95	7.90	7.90	8.00	7.14
4	富士通	17	7.79	7.94	8.29	8.12	7.59	8.24	7.18	8.06	6.94
5	富士ゼロックス	44	7.70	8.07	8.59	7.66	7.26	7.80	7.57	7.89	6.74
6	エーザイ	26	7.62	7.92	9.08	7.38	7.62	7.50	7.88	7.04	6.54
7	アサヒビール	36	7.20	7.39	8.03	7.31	6.74	7.36	6.83	7.43	6.54

### 3.各基準分野別順位表

\*ノミネート基準10%以上の7社について

#### 基準1 企業文化の確立

1	ソニー	25	8.44
2	花王	41	8.10
3	富士ゼロックス	44	8.07
4	日本IBM	21	7.95
5	富士通	17	7.94
6	イーザイ	26	7.92
7	アサヒビール	36	7.39

#### 基準2 トップマネジメント支援

1	イーザイ	26	9.08
2	花王	21	8.71
3	富士ゼロックス	44	8.59
4	富士通	17	18.29
5	日本IBM	21	8.19
6	アサヒビール	36	8.03
7	ソニー	25	8.00

#### 基準3 ナレッジ基盤開発能力

1	ソニー	25	8.76
2	花王	41	8.20
3	富士通	17	8.12
4	日本IBM	21	7.95
5	富士ゼロックス	44	7.66
6	イーザイ	26	7.38
7	アサヒビール	36	7.31

#### 基準4 知的資本価値最大化

1	ソニー	25	8.20
2	日本IBM	21	7.95
3	花王	41	7.85
4	イーザイ	26	7.62
5	富士通	17	7.59
6	富士ゼロックス	44	7.26
7	アサヒビール	36	6.74

#### 基準5 共有環境の効果的創出

1	富士通	17	8.24
2	花王	41	7.95
3	ソニー	25	7.91
4	日本IBM	21	7.90
5	富士ゼロックス	44	7.80
6	イーザイ	26	7.50
7	アサヒビール	36	7.36

#### 基準6 継続的学習の企業文化

1	日本IBM	21	7.90
2	イーザイ	26	7.88
3	ソニー	25	7.72
4	花王	41	7.66
5	富士ゼロックス	44	7.57
6	富士通	17	7.18
7	アサヒビール	36	6.83

#### 基準7 感客関連のナレッジマネジメント

1	富士通	17	8.06
2	日本IBM	21	8.00
3	花王	41	7.93
4	富士ゼロックス	44	7.89
5	ソニー	25	7.88
6	アサヒビール	36	7.43
7	イーザイ	26	7.04

#### 基準8 株式価値のナレッジマネジメント

1	ソニー	25	838
2	花王	41	7.44
3	日本IBM	21	7.14
4	富士通	17	694
5	富士ゼロックス	44	6.74
6	アサヒビール	36	6.54
7	イーザイ	26	6.54

## KM関連図書のご案内(第8回)

### 1. ナレッジマネジメントが見る見るわかる

サンマーク出版大浦勇三 2000年12月

ナレッジマネジメントをわかりやすく理解できるように図解を中心に解説した入門書である。

### 2. リクルートのナレッジマネジメント

日経BP社原健二・伊原智生 2000年11月

リクルート社におけるナレッジマネジメントの実践を具体的に紹介しており、ナレッジマネジメントの導入を考えている経営者、管理者には参考となる文脈である。

### 3. 中堅社員のためのナレッジ活用法

工業調査会ナレッジ・コラボレーション研究会  
2001年3月

中堅社員が情報共有から知識創造へとナレッジマネジメント展開する場合の実践のヒントを例示した実践書である。

### 4. ナレッジ・マネジメント

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部ダイヤモンド社  
2001年1月

「ハーバード・ビジネス・レビュー」に掲載された論文を集めたもので、知的財産の創造と共有がもたらす競争優位を明らかにしている。

### 5. ブランド資産入門

田中敏行多賀出版 2000年10月

ブランド・エクイティとして注目されるブランドの会計処理を体系的に論じている。



# 役員

< 2001年3月31日現在 >

会長	奈良 彌久	(株三菱総合研究所 取締役会長)
副会長	阿蒜 達雄	(株さくら総合研究所 取締役社長)
副会長	花村 邦昭	(株日本総合研究所 取締役社長)
評議員会議長	亀井 正夫	(住友電量工業(株) 相談役)
評議員会副議長	山本 信孝	(株三和総合研究所 会長)
理事長	森田 松太郎	(朝日監査法人 相談役)
副理事長	嶋口 充輝	(慶慮義塾大学 教授)
専務理事	高梨 智弘	(株日本総合研究所 理事)
専務理事	山内 悦嗣	(住友銀行 社外取締役)
専務理事	一條 和生	(一橋大学 助教授)

## アドバイザー・ボード

カーラ・オデール	(アメリカ生産性品質センター 理事長)
ディック・ミゼール	(前アーサーアンダーセンマネジシング・パートナー)
竹内弘高	(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科研究科長)

## 評議員

石井 威望	(東京大学名誉教授)
大森 康彦	(株ディアイエス取締役会長)
小原 暉章	((株情報通信総合研究所社長)
唐津 一	(東海大学開発技術研究所教授)
カール・ベッカー	(京都大学総合人間学部助教授)
河村 有弘	(日経BP(株)専務取締役)
坂本 吉弘	日本エネルギー経済研究所理事長)
椎名 武雄	(日本アイ・ピー・エム(株)会長)
杉之尾 孝生	(防衛大学教授)
関 隆昭	(NECソフト(株)代表取締役社長)
S・ホロニック	(アーサーアンダーセンパートナー)
田中 榮	(株大和総研社長)
張富 士夫	(トヨタ自動車(株)専務取締役)
常盤 文克	(花王株式会社代表取締役会長)
富沢 秀機	(日本経済新聞社常務取締役)
トム・ケリー	(Knowledge Enterprise 理事長)
野中 郁次郎	(北陸先端科学技術大学院教授)
橋本 綱夫	(ソニー(株)副会長)
浜田 広	(株リコー会長)
ポプ・ヒーブラー	(アーサーアンダーセンパートナー)
福地 茂雄	(アサヒビール(株)社長)
松本 滋夫	(日本電気(株)常務取締役)
峯嶋 利之	(つくば銀行社長)
宮原 明	(富士ゼロックス(株)副会長)
師岡 孝次	(東海大学工学部教授)

## 理事

阿片 公夫	(株NEC総研社長)
生田 哲郎	(生田・名越法律特許事務所弁護士)
石崎 忠司	(中央大学商学部教授)
一柳 良雄	(株一柳アソシエイツ代表取締役社長)
石川 昭	(青山学院大学大学院教授)
伊藤 進一郎	(住友電気工業(株)専務取締役)
岩本 繁	(朝日監査法人理事長)
上野 守生	(垂細証証券印刷(株)社長)
内田 和也	(ボストン・コンサルティング・グループ創社長)
大久保 寛司	(日本アイ・ピー・エム(株)MQD推進担当)
岡本 正秋	(株MPC代表取締役)
尾原 重男	(株三菱総合研究所常務取締役)
加護野 忠男	(神戸大学経営学部教授)
木川田 一榮	(富士ゼロックス(株)知識デザイン開発担当部長)
国領 二郎	(慶慮義塾大学大学院経営管理研究科助教授)
堤 健一郎	(かんき出版(株)代表取締役社長)
中村 高	(株リコー取締役)
住田 笛雄	(センチュリー監査法人代表社員)
高橋 均	(株NTTメディアスコープ代表取締役社長)
田坂 広志	(株日本総合研究所取締役)
谷口 恒明	(働社会経済生産性本部産業経済開発本部本部長)
徳谷 昌勇	(成蹊大学経済学部教授)
福沢 進	(日本電信電話(株)理事・経理部長)
村田 守弘	(ペッカー・マッケンジーパートナー)
矢澤 洋一	(日本経済新聞社事業局総務)
山田 英夫	(早稲田大学アジア太平洋研究センター教授)

## 監事

浅野 純次	(株東洋経済新報社代表取締役社長)	富尾 一郎	(川澄化学工業副社長)
-------	-------------------	-------	-------------

# Information

## 部会員を新規募集します。

第2～第5研究部会および国際部では部会員の新規募集をおこなっております。  
募集要項の詳細については事務局までお問い合わせ下さい。

## 新会員を募集しています

当学会は、ナレッジ・マネジメントに興味を持ち、研究意欲を有する法人・個人であれば、特に入会資格を制限して  
おりません。学会の活動にご参加いただける方がいらっしゃれば、是非参加を呼びかけてください。  
申し込みに必要な書類一式は、当学会事務局からご郵送いたしますので、必要に応じてご請求下さい。

## お申し込み方法

**法人会員：**「法人入会申込書」に必要な事項をご記入の上、下記の当学会事務局宛までFAXにて送付して下さい。  
折り返し請求書、登録内容の通知書、会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。  
なお、法人会員は窓口担当者を合計2名まで登録できます。

**個人会員：**「個人入会申込書」に必要な事項をご記入の上下記の当学会事務局宛までFAXにて送付していただき、  
その後に申込書に添付された郵便振替用紙にて会費をお振り込み下さい。ご入金を確認後、登録内容の通知書、  
会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。

\*請求書・領収書は原則として発行してありません。

## 入会金・年会費について

法人会員は年会費100,000円(入会金なし)を下記の銀行口座へお振り込み下さい。  
個人会員は入会金5,000円、年会費5,000円を下記の銀行・郵便振替口座へお振り込み下さい。  
法人・個人ともに年会費の期間は入会された年の12月31日までです。

申込喜送付先: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  
TEL03-3270-0020FAX03-3270-0056  
E-Mailkms@gc4.so-net.ne.jp

## 年会行振込先:

- 1.銀行口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会理事長森田松太郎  
三井住友銀行日本橋支店普通7072689 三井住友銀行日本橋中央支店普通1085878  
三和銀行室町支店普通3884012 東京三菱銀行東京営業部普通3412822
- 2.郵便口座 口座人名:日本ナレッジ・マネジメント学会  
日本橋三井ビル内郵便局00120-3-12323



発行日/平成13年5月1日

発行者/日本ナレッジ・マネジメント学会

編集人/石崎忠司

製作/(株)アイビジネスサービス

個人会員417名、法人会員59社(平成12年 8月 1日現在)

## 日本ナレッジ・マネジメント学会事務局

〒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  
TEL08-8270-0020 FAX03-3270-0056