

IT 企業における知識経営導入方法と評価方式

石橋 萌絵* 湯浦 克彦*

The Introduction Method and Evaluation Method of the Knowledge Management in IT Companies

Moe Ishibashi* Katsuhiko Yuura*

近年、企業の経営環境は大きく変化している。インターネットは急速に普及し、顧客ニーズの多様化に伴い製品やサービスは細分化し、情報技術の発達に伴い業務スピードは向上している。これらに加え、IT企業ならではの課題もある。我が国のIT企業においては、開発業務における技術力の向上に力を注ぐ傾向が強く、営業業務に着目した経営改革手法には定石が存在しない。また、営業業務に着目した経営戦略の1つであるCRMにおいても、研究の多くが一般消費者向けビジネスを想定しており、情報システム構築等の法人営業向けに関する研究は十分ではない。そこで、本研究ではIT企業における知識経営の評価指標の策定、および評価手法の提案を目的とした。特に法人営業業務を軸に顧客志向型経営とコア・コンピタンス型経営の2つの視点から評価を行った。

それぞれの達成目標に合わせ、浸透度や成熟度の評価を目的とした顧客志向型経営評価モデルとコア・コンピタンス型評価モデルの2つを開発した。顧客志向型経営では、顧客志向を取り入れた業務の実施、また、それらの業務の最適化を目標に、業務プロセス毎に成熟度レベルを用いて評価する。また、成熟度レベルを提示することで次の改善目標の設定が容易になると考えた。コア・コンピタンス型経営では、今ある知識をベースに自分たちの強みを明確化し、その強みを活かした営業活動の実施を目標に、知識経営の視点ごとに成熟度レベルを用いた評価を部門単位で評価する。さらに、それぞれの評価手法を用いて顧客志向型経営に取り組むA社の評価とコア・コンピタンス型経営に取り組むB社の評価を実施し、評価手法の有用性を検討した。

In recent years, the business environment is has changed greatly. The Internet spread rapidly, the diversification of customer needs subdivided products and services, and the development of information technologies improved operational speed. In addition to these, there are some unique issues in IT companies. Therefore, we develop the evaluation index and propose the evaluation method of the knowledge management. In particular, we approach this evaluation from customer-oriented management and core competence management in the corporate sales.

In customer-oriented management, the purpose is optimization of operations. In core competence management, the purpose is clarification of the strengths based on some knowledge. The evaluation index uses the maturity level.

KeyWords&Phrases : 知識経営, 顧客管理, コア・コンピタンス, 成熟度, 営業活動

Knowledge Management, Customer Relationship Management, Core Competence, Maturity, Sales Activity

1. はじめに

近年、企業の経営環境は大きく変化している。インターネットは急速に普及し、顧客ニーズの多様化に伴い製品やサービスは細分化し、情報技術の発達に伴い業務スピードは向上している。これらに加え、IT企業ならではの課題もある。我が国のIT企業においては、開発業務における技術力の向上に力を注ぐ傾向が強く、営業業務に着目した経営改革手法には定石が存在しない。また、営業

業務に着目した経営戦略の1つであるCRMにおいても、研究の多くが一般消費者向けビジネスを想定しており、情報システム構築等の法人営業向けに関する研究は十分ではない。そこで、本研究ではIT企業における知識経営の評価指標の策定、および評価手法の提案を目的とした。特に法人営業業務を軸に顧客志向型経営とコア・コンピタンス型経営の2つの視点から評価をする。

2. 研究の背景・前提

2.1 知識経営

リストラヤリエンジニアリングを経て、企業は今、「知識」に注目をしている。「知識」を中核に

*静岡大学 情報学研究科 (Shizuoka University, Graduate, School of Informatics)

した経営手法が、現在注目を集める「知識経営」である。知識経営は1990年の「知識創造の経営(野中)」を原点に、1990年代後半から欧米で注目を集めた。知識経営とは、企業内の個々人の持つ知識(経験的ノウハウ、学問的知識など)を企業全体の知的資産として組織的に共有・活用することによって、優れた商品や価値を生み出していくこと、また、そのための仕組みづくりや技術の活用を行うことである。[1]

「知識」を企業の資産と位置づけ、全社的に業務改革や意識改革を推進しようにもゴールが明確でない、そもそもどのように手を付けていいのかわからないという声がある。しかし、知識経営に関しては必ずしも評価指標が明確でなく、それに伴い、改革の目標を設定することができず、知識経営の技法や技術を円滑に導入することが困難であるというのが現状である。

2.2 CRM

顧客情報すなわち顧客に関する知識を活かす経営を本論文では顧客志向型経営と呼ぶ。顧客志向型経営の代表例としてCRM(Customer Relationship Management)を挙げる。

戦後のモノが相対的に不足していた少品種大量生産の時代から、現在、消費者にモノが行き渡り、「モノが売れない時代」を迎えている。新規顧客を獲得しようにも、顧客ニーズの多様化により、顧客の分類が困難となっている。そこで、企業は顧客中心に考えることを求められ、顧客に対する対応を強化することの重要性が見直され始めた。そこで、誕生したのがCRMである。

CRMは1990年代前半に米国で誕生した。日本ではアンダーセン・コンサルティング(現在のアクセントゥア)によって1998年に出版された「CRM－顧客はそこにいる[4]」によって広く知られるようになった。日本では「顧客関係管理」などと訳される。顧客接点での情報を統合管理し、顧客との長期的な関係性を構築することで、製品・サービスの継続的な利用を促し、収益の拡大を図る経営手法である。

本研究では、顧客志向型経営推進のためには顧客に関する知識の収集が重要であると判断し、知識の獲得の場として業務プロセスに着目していく。

2.3 コア・コンピタンス

業務においてコアとなる知識に焦点を当てることで、知識を組織の強みとして捉える経営を本論文では、コア・コンピタンス型経営と呼ぶ。

1990年代、業績が傾いた多くの米国企業はリストラやリエンジニアリングを実施したが、それら

は、今後のコスト削減をどう実現するか、現在のビジネスをどう補強するかという、現状維持を志向したアプローチ方法であった。しかしそれでは、劇的な生産性向上や新しい事業の創出にはつながらず、業界のナンバーワンになることはできない。そこで、より会社を成長させるためのアプローチ方法としてコア・コンピタンスが注目を集めた。

コア・コンピタンスは、ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードが提唱した。彼らは、コア・コンピタンスを「顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と定義している。コア・コンピタンスを軸に基本戦略を練り直し、競争力を高めるだけでなく、イノベーションの創出を目的としている。[6]

3. 顧客志向型経営の評価方法

3.1 顧客志向型経営評価モデル

顧客志向型経営の浸透度や成熟度の評価を目的とした、顧客志向型経営評価モデルを開発した。顧客志向型経営では、顧客志向を取り入れた業務の実施、また、それらの業務の最適化を目標とする。そこで、業務プロセス毎に成熟度レベルを用いて評価する。成熟度レベルを提示することで次の改善目標の設定が容易になると考える。

3.2 営業業務に関する業務プロセス

営業業務に基づく業務プロセスは、先行研究[7]における業務プロセス調査を元に、プロセスを大括りにした5つのプロセス領域とその詳細プロセスとして14の業務プロセスを体系化した。

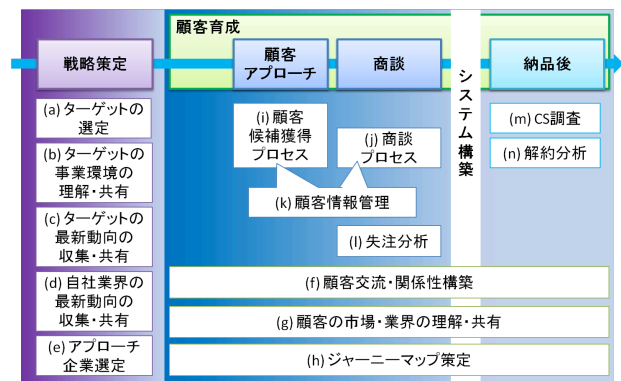


図1 営業業務に関する業務プロセス

●戦略策定: 営業員だけでなく、会社として方針を決定する領域。

(a)ターゲットの選定…ターゲティングとして最初に取り組むべきプロセス。自社の戦略に応じて顧客の分類を行い、ターゲット業界・

地域・企業規模を選定する。

- (b)ターゲットの事業環境の理解・共有…ターゲット企業群の法律や商習慣といった蓄積することができる情報を収集するプロセス。業務知識やノウハウも含まれる。また、収集された情報が社内展開される仕組み。
 - (c)ターゲットの最新動向の収集・共有…ターゲット企業群のトレンドなど事業状況を収集する仕組み。競合などの動向調査も含む。また、収集した情報を社内で展開するプロセス。
 - (d)自社業界の最新動向の収集・共有…自社業界のトレンドの主要技術やノウハウを収集し、社内に展開する仕組み。
 - (e)アプローチ企業選定…ターゲット先として選定した業界・地域・企業規模のセグメンテーションから実際にアプローチしていく企業を選定するプロセス。
- 顧客育成: 営業員が顧客との交流を通じて、顧客の理解や育成を行う領域。
 - (f)顧客交流・関係性構築…顧客との良好な関係を構築するため、定期的な顧客交流などの業務の確立を行うプロセス。
 - (g)顧客の市場・業界の理解・共有…アプローチ企業を取り巻く環境を理解し、社内で共有する仕組み。
 - (h)ジャーニーマップ策定…優良顧客に育てていくためのアプローチ方法。過去に取引のある顧客や、現在も継続した取引を続けている顧客を中心により良好な関係を構築するためのプロセス。
 - 顧客アプローチ: アプローチ企業から顧客候補へのステップアップを推進するための領域。顧客との最初の接点となる。
 - (i)顧客候補獲得プロセス…アプローチ企業へのファーストアプローチ(アプローチ企業から顧客候補へのステップアップ)。また、商談まで発展させるためのベストプラクティスの確立。
 - 商談: 秘密保持契約を締結後の商談プロセスが主となる領域。商談先の要求理解やプレゼンテーション、見積り作成や契約獲得の業務が該当する。
 - (j)商談プロセス…一般的な商談プロセス。商談先から要求を引き出し、プレゼンテーションを行い、見積もり、契約を行うための標準的な営業活動。

このプロセスは一般的であるが、IT企業では技術力を売りにしていることが多く、営業力に自信を持っている企業は多くない。多くの企業は、営業情報や顧客情報を共有する営

業ワークフローが確立できておらず、各営業員が属人的な営業アプローチで活動を行っているのである。そこで、IT企業における顧客情報ベースの商談プロセスの確立が重要であると判断した。

- (k)顧客情報管理(※顧客アプローチにも含む)…顧客企業先の情報収集。株式会社帝国データバンクのサービスを利用して得ることのできる企業情報だけでなく、商談におけるキーパーソンの把握やこれまでの自社との関係の把握等も含んだ情報収集を行う必要がある。

なお、顧客情報管理は商談プロセスの一部であるが、顧客志向型経営推進において重要な働きをするので一つのプロセスとして独立させた。
 - (l)失注分析…商談先の内、取引先までステップアップすることができなかった顧客に対する失注理由を収集し、分析、活用する仕組み。
- システム構築: IT企業における営業プロセスを定義しているため、契約後はシステム開発に入る。しかし、本研究では営業業務を対象としているため、業務としては存在するが、特に取り扱うことはしない。
 - 納品後: システムを開発後(納品後)の領域。今回は、営業プロセスの定義なので、SEが携わる保守・運用といった業務ではなく、営業員が携わる顧客の評価取得等が該当する。
 - (m)CS 調査…自社の活動に対する顧客の満足度評価を収集し、分析、活用する仕組み。
 - (n)解約分析…サービスによっては解約が発生する場合もある。そのような解約に対する解約理由を収集し、分析、活用する仕組み。

3.3 成熟度レベル

ソフトウェア開発を主な対象として広く知られている CMMI の成熟度レベルを参考に顧客志向型経営の成熟度レベルを設定した。[8]

●レベル0 なし

CMMI の成熟度レベルではレベル0 は存在しない。営業業務においても、営業活動はどの企業でも既存のはずなので、本来何も実施されていないというレベル0 になることはない。しかし、顧客育成など、実施していなくても会社として困らないプロセスもあると判断し、あえてレベル0 を設定した。また、実施されているのだが、意味をもつ活動として認識されていない場合もレベル0 に該当する。

●レベル1 初期

個々の営業担当者の属人的行為による活動であり、成果が残るとは限らず、一度成功しても

その成功を反復することができない状態。

●レベル2 管理された

組織で共有された方針に従って、計画・実施され、何らかの成果物が管理されている状態。

●レベル3 定義された

組織内で標準プロセスとして、目的、役割、手順、成果物、検証方法などが共通的に定義されている状態。KPIが設定されていても、収集、分析、活用がなされていない場合はレベル3となる。

●レベル4 定量的に管理された

プロセス内の活動において、定量的目標が設定され、実績の測定値が収集され、統計的に分析されている状態。

●レベル5 最適化している

分析結果に基づき、標準プロセスの定義や定量的目標の見直しが行われ、継続的に改善し、プロセスの最適化がすすめられている状態。

成熟度のレベルに沿って進むことは、継続的なプロセス改善へつながる。レベル1からレベル4までの成熟度レベルは次のレベルに達するために必要な基盤となるため、順を追って成熟度レベルを達成させていく必要がある。また、レベル5ではプロセスの定義や目標の見直しが行われ、継続的に改善が行われているはずであるので、同じく日々成長が求められる。

4. 顧客志向型経営の評価の実施

4.1 評価対象企業

A社を対象に顧客志向型経営評価モデルを用いた評価を実施した。A社は自社で保有する光ファイバーネットワークとデータセンター、そして技術力・開発力をバックボーンに、個人から法人のお客様に対して、情報通信分野で多彩なサービスを展開するIT企業である。また、2015年4月1日に本部組織を新設する全社的な組織変更を行い、業務プロセスを軸に顧客志向を取り入れようとしている。

4.2 評価実施方法

評価は評価対象企業の経営層へのヒアリングと現場へのヒアリングの双方で実施した。ヒアリングは経営層だけに行うと実際の現場の業務の評価にはならない。また、営業業務に対する評価を行うにあたって、営業担当者が評価に立ち会うと客観性に欠ける。そこで、商談担当者に同行して商談の場に立ち会うこともあり、営業担当者との交流があるSE(システム開発従事者)に評価のための

協力を依頼した。評価協力SEだけでは収集できない項目に関しては、営業担当者へのヒアリングを行っていただき、現状を正確に評価する体制を整えた。

4.3 A社評価結果

A社の評価の結果は表2のようになった。

表2 A社における経営評価結果

業務プロセス	レベル
a ターゲットの選定	3
b ターゲットの事業環境の理解・共有	1.5
c ターゲットの最新動向の収集・共有	1.5
d 自社業界の最新動向の収集・共有	2
e アプローチ企業の選定	2
f 顧客交流・関係性構築	3
g 顧客の市場・業界の理解・共有	2
h ジャーニーマップ策定	2
i 顧客候補獲得プロセス	3
j 商談プロセス	3
k 顧客情報管理	2.5
l 失注分析	2
m CS調査	3
n 解約分析	3

業務プロセス14項目の評価値の合計は33.5点、平均は約2.4点であった。全体としては成熟度レベル2の「管理された」状態から、成熟度レベル3の「定義された」状態に成長する過程にあると見ることができる。また、成熟度レベル5の「最適化された」状態は最終到達目標であるので、実際的には成熟度レベル4の「定量的に管理された」状態を目指すとする、合計目標点56点(4点×14項目)に対して33.5点であり、約6割を達成していることになる。

5. コア・コンピタンス型経営の評価方法

5.1 コア・コンピタンス型経営評価モデル

コア・コンピタンス型経営の浸透度や成熟度の評価を目的とした、コア・コンピタンス型経営評価モデルを開発した。コア・コンピタンス経営では、今ある知識をベースに自分たちの強みを明確化し、その強みを活かした営業活動の実施を目標とする。そこで、知識経営の視点毎に成熟度レベルを用いた評価を部門単位で実施する。なお、成熟度レベルは顧客志向型経営評価モデルで作成したものと同一のものを使用することを想定している。

5.2 知識経営の8つの視点

一般的に問題解決は発見→問題の定義→問題解

決→検証→成果の発展的活用のプロセスで行われる。問題解決のプロセスをもとに、評価軸の1つとして知識経営の8つの視点を定義した。

- ①前提・環境理解…自分達が担う業務の目的を理解し、業務範囲や業務環境を把握する。「知識」について考えていくための事前準備といえる。
- ②知識の発見…業務活動内にどのような知識や強みがあるかを探索し、発見する。数が多いほど良い。
- ③強みの定義…知識の探索結果をグループでレビューをし、内部で価値評価を共有し、コアとなる強みを定義する。
- ④蓄積・公開…強みに関する知識に関わる、入力、編集、継続した保守の方法を定めて実施する。
- ⑤活用…蓄積した知識の事業や社内業務における活用方法を定めて実施し、モニタリングする。
- ⑥検証…知識の活用とその効果、あるいは負荷を外部的・定量的に評価する。
- ⑦人材育成…知識が増え、質が高まるように、人材育成と経験獲得を推進する。
- ⑧拡大…知識をより有効的に活かすべく、事業や社内業務を改革する。

「強みの定義」を行うためには「知識の発見」が必要となる。また、「知識の発見」のためには「前提・環境の理解」を行う必要がある。次に、定義された強みに関する知識が「蓄積」され、「蓄積・公開」された知識が「活用」されなくては意味がない。さらに、「活用」活動を踏まえて、定義された強みが適切であるかを「検証」する。また、知識の「活用」を推進するための人材「育成」が必要である。最後に、定義した知識をさらに「拡大」していく。

6. コア・コンピタンス型経営の評価の実施

6.1 評価対象企業

B社を対象にコア・コンピタンス型経営評価モデルを用いた評価を実施した。B社は2015年1月に2社が合併して発足したシステムサービス会社である。B社は各分野において高い技術力を保持しているが、自社の強みを活かした事業については開拓の余地があり、2015年度より強みの明確化を目的とした強み発表会の開催等、自社の強みの育成運動に取り組み始めている。

6.2 評価実施方法

営業統括本部に所属する9部門を対象に、社内で行われた「強み発表会」の発表資料を用いて評価を行った。強み発表会とは、組織の強みの明

確化を目的とし、各部門の部長が自部門の強みを定義し発表する活動である。

なお、この強み発表会の発表資料分析に関しては、同じ静岡大学湯浦研究室の鈴木優美と共同で営業部門のほか、システム開発を行うライン部門、企業の基幹業務を行うサポート部門、合わせて84部門にわたって実施した。本活動の詳細については鈴木が発表した「IT企業におけるコア・コンピタンス経営の推進方法とメトリクス[9]」内で報告をしているため、そちらに詳しく述べている。

「成熟度レベル」は、本来、顧客志向型経営の評価で定めたものと同じのものを使用することを基本としているが、今回は強み発表会の発表資料を評価材料としたため、成熟度レベルをベースに、営業部門の発表資料を評価するために作成した、「営業部門評価用知識経営浸透度判定基準(表4)」をもとに、評価を実施した。

なお、発表資料内の記述の有無で評価をしているため、全体的に実情よりも評価は低くなる可能性があることを想定している。また、「検証」は本来、強みを軸に実施された活動を踏まえたものであるが、今回評価の対象とした強み発表会は強みの明確化を目的としていたため、定義した強みに根拠が伴っているかを判定基準に「検証」の評価を行った。

6.3 B社評価結果

B社の評価の結果は表2のようになった。

表2 B社における経営評価結果

部門	知識経営指標の視点								
	前提・環境の理解	知識の発見	強みの定義	蓄積・公開	活用	検証	人材育成	拡大	合計
A	2	1	1	0	0	1	0	1	6
B	2	1	1	0	0	1	0	1	6
C	3	1	1	0	0	2	0	1	8
D	1	2	2	0	0	2	0	1	8
E	1	2	2	2	1	2	0	1	11
F	2	2	2	0	0	1	0	1	8
G	1	2	1	0	0	2	0	1	7
H	2	1	1	0	0	1	0	1	6
I	3	2	2	0	0	1	0	1	9
平均値	1.9	1.6	1.4	0.2	0.1	1.4	0.0	1.0	7.7

9部門、8つの視点の全合計点は69点、部門あたりの平均は約7.7点、1視点あたりの平均は約1.0点となった。営業部門全体の水準として、成熟度レベル1の「初期」の状態にあることになる。

7. おわりに

本研究を通じて、顧客志向型経営とコア・コンピタンス型経営の異なるアプローチで経営評価手法を提案することができた。また、当評価手法を用いて、実際にA社とB社の評価を実施した結果、各企業が現在力を入れて取り組んでいることが評価結果に反映され、成果を可視化することができた。反対に、今後強化して対策に取り組むべき項目を明確にすることもできた。

特に顧客志向型経営評価モデルに関しては、営業力強化のコンサルテーションにおいて活用することができるとの評価を経営コンサルタントのL氏からいただいた。L氏によると、①コンサルテーション冒頭にクイック診断として当評価を行い、成熟度レベルが低いテーマにおいて個別のコンサルティング提案を行う課題発見ツールとしての活用と、②コンサルテーション冒頭に現状把握のために診断を行い、業務改革後しばらくして成果を診断する、継続したモニタリングのための活用の2つが期待できるということであった。

本論文では、顧客志向型経営に取り組み始めたA社と、コア・コンピタンス型経営に取り組み始めたB社の評価を実施したため、導入における初動の評価となった。今後継続した評価を実施し、ゆくゆくは、経営改革活動の成熟度と業績との関連付けを行っていきたいと考えている。経営コンサルタントのM氏からも、継続して評価データを蓄積していくことで、ベンチマーク等多様な用途で価値のあるものとして使えるようになるとの評価をいただいた。今後、A社B社に限らず、複数の企業の評価を実施し、データを蓄積することで、競合との比較等にも活用できる形に発展させたいと考えている。

最後に、本論文で開発した経営評価モデルでは、顧客志向型経営は「業務プロセス」×「成熟度レベル」の2軸で評価する。コア・コンピタンス型経営は「部門」×「知識経営の視点」×「成熟度レベル」の3軸で評価する。A社B社への実際の評価を通じてそれぞれの評価軸の有用性を明らかにすることができた。そこで、本論文で開発した2つの評価モデルを統合し、「業務プロセス」×「成熟度レベル」×「知識経営の視点」×「部門」の4軸で評価することが最適ではないかと考える。また、それに伴い、各評価軸の見直しや評価材料の見直しを実施することで、評価の曖昧さを排除していく必要がある。

謝辞

株式会社 TOKAI コミュニケーションズの高戸剛様には事例の御紹介や数々の御助言をしていただきました。深く感謝いたします。また、お忙しい中、評価のためのヒアリング等ご協力いただきました同社、高橋強様、栗田剛様、瓜田篤様に心より感謝いたします。

コア・コンピタンス型経営改革の評価に御協力いただきました株式会社日立ソリューションズ・クリエイトの村本眞治様、小辰信夫様並びに金野仁様には、情報提供や数々の御助言を頂きました。深く感謝いたします。

本研究に対して専門家としての視点から、貴重な御意見を頂きました方々に心より感謝いたします。

参考文献

- [1] 野中郁次郎, 紺野登. (1996). 『知識創造企業』梅本勝博(訳). 東洋経済新報社.
- [2] 野中郁次郎, 紺野登. (1999). 『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』. 筑摩書房.
- [3] 野中郁次郎, 紺野登. (2003). 『知識創造の方法論』. 東洋経済新報社.
- [4] アクセンチュア 村上徹, 三谷宏治, 戦略グループ, CRM グループ. (2001). 『CRM 顧客はそこにいる 増補改訂版』. 東洋経済新報社.
- [5] Glen S. Petersen. (2000). 『CRM 入門』. 匠英一(訳). 東洋経済新報社.
- [6] ゲイリー・ハメル, C・K・プラハラード. (2001). 『コア・コンピタンス経営 未来への競争戦略』. 一条和生(訳). 日本経済新聞出版社.
- [7] 石橋萌絵, 湯浦克彦. (2014). 『顧客管理導入における目標マネジメント方法』. プロジェクトマネジメント学会 2014 年度春季研究発表大会 予稿集.
(<http://lab.inf.shizuoka.ac.jp/youura/paper/ishibashi-pm-r.pdf>)
- [8] メアリー・ベス・クリシス, マイク・コンラド, サンディ・シュラム. (2009). 『CMMI 標準教本 第2版 開発のための CMMI 1.2 版対応』. JASPIC CMMI V1.2 翻訳研究会(訳). 日経 BP 社.
- [9] 鈴木優美, 湯浦克彦. (2016). 『IT 企業におけるコア・コンピタンス経営の推進方法とメトリクス』. プロジェクトマネジメント学会 2016 年度春季研究発表大会