

Customer Relationship Managementの戦略的検討—なぜ今、CRMか 東日本電信電話株式会社 取締役法人営業本部副本部長 小野寺徳雄氏

ビジネス展開において、顧客との友好的な関係をいかにして築くか。顧客と直に接する営業の最前線において開発されたものがCRMと言われるものだ。それが有効に働くためには営業フロントに仕えるバックヤードの仕組みがしつかりしていなければならない。つまりCRMを実践するためにはそれをサポートするナレッジ・マネジメントが欠かせないのである。

従来の顧客データベース（属性が主要部を占めた）の他にナレッジ データベースを作り、これに各部門が結びついたバックヤード三角形が付加価値創造サイクルとして回り続ける。

顧客の多様化するニーズ、自分のニーズが分からない顧客、せっかちな顧客のニーズをフォローしきれないバックヤード。危険情報や顧客クレームを隠す営業マン。これらが情報の消失を促す。

現在の激変する環境の中で、付加価値創造サイクルのスピードをあげるにはスピード経営が求められる。従来の稟議方式変革や、情報独占排除、失敗ノウハウの公開、個人の頭の中だけにある情報などをオープンにすることによってある程度は解決できる。

しかし、すべての情報がトップまでゆくと、情報の洪水の中で経営者は溺れる。そこで考え出されたのが情報コントローラとしてのナレッジ・マネジメントである。どの情報をトップまで届けるかということのをローア・ミドル・マネジャーが判断し、情報がある程度コントロールするのである。しかしトップからは見ようと思えばすべての情報を見ることが出来るようにする透明性がないと情報の隠蔽になってしまう。部下にはトップにどうしても見てほしい情報を見てもらう権利があり、そのための仕組みも作る。トップにどうしても見てもらいたい情報を途中で止めることはできない仕組みにする。常に経営に役立つ情報を発信する部下の情報は黙っていてもトップは必ず見る。トップからのアクセスが何回あったかによって情報発信者は評価される。

ナレッジ マネジメントのプロセスは次のようになる。当たり前かも知れないが、

- (1) ナレッジの収集—企業内に散在する個人のデータ・情報を組織的・体系的に一ヶ所に集める。
- (2) ナレッジの整理加工—収集したナレッジを活用したい形に整理・加工する。
- (3) ナレッジの活用—ナレッジを活用して、収益を生む具体的行動に結び付ける。

言葉にすれば簡単だが、これを実現するためには、重要な3つの要素がある。動機付け、仕組とルール、道具である。そして肝に命じてほしいのは、「単純である」ことである。なぜならば、Trial & Errorをくり返して良いものに仕上げるには、簡単でなければならないのだ。これは体験から学んだ。

いくらアメとムチを駆使しても使わない人は使わない。それならば使わざるを得ないように仕組めば良い。その仕組みとは、

- (1) ほとんどの業務をシステム上でワークフロー化する—稟議決定、見積承認、旅費精算、

- 顧客折衝記録、議事録、優良提案書、顧客管理、プロジェクト管理、リソース管理など。
- (2) 朝のミーティングはパソコン上で実施—周知事項、電話メモ等すべてをパソコン上で実施。
 - (3) マネジャーの働き振りはパソコン上で一目瞭然—役割は情報に付加価値を付けること。
重要事項を選びだして他のDBに登録、コメントは全組織内に公開する。要するにパソコン上でマネジャーの仕事振りが公開される。さぼっているマネジャーは一目瞭然。
 - (4) 自動ウォーニングメールの活用—うっかり忘れを防止する自動催促メールの採用。
 - (5) アクセスログは全面公開—情報活用の実態が個人別に把握可能なシステムを導入し、無言のプレッシャーをかける。

加えて、インセンティブを与える。提案書データベース（智の森）においてアクセス数、感謝数の多い文書の提供者に対してベストナレッジ賞をあたえる。これは業務実績に加えて側面での支援の度合いを評価するものである。もちろん成績査定に影響する。

なお、IT化と言うと各サーバと管理システム、ペーパーレスがクローズアップされるが、紙の一覧性は捨てがたい。よって導入当初はペーパーレスはあまり強調しない方がよい。

そんなに金をかけて本当に費用に見合う効果があるのかという質問をよく受ける。定量的な効果、定性的な効果に加えて育成効果について述べる。

定量的な効果としては、

- (1) 意思決定時間が飛躍的に短縮した—稟議決済に要した時間が、2年間で3.5日から1.6日に短縮
- (2) 紙類の保管スペースが40%減少、
- (3) 会議資料は100%減、
- (4) ISO事務局を3名から1名に減員。

定性効果としては、

- (1) 最新の顧客情報に基づいたマネジャーの的確な判断、指示が可能になった、
- (2) 社員のマインドが大きく変わった。情報の共有化と、ナレッジの再利用（他人の知恵を拝借する事）に抵抗がなくなり、真似される人の評価があがった、
- (3) ナレッジの蓄積が組織の大きな財産となった、
- (4) リソースや業務の稼動状態が一目瞭然となった、
- (5) 優秀な営業パーソンのノウハウをバーチャルOJTで習得できた。

育成効果としては、売れる営業パーソンが15%（内訳は天才型5%、強腕タイプ10%、戦略タイプ 10%）、売れない営業パーソンが75%（内訳は待受型25%、空回型50%）であったものが、CRMの導入によって空回り型の中からかなりの者が戦略タイプにシフトして行った。

最後に、経営者に意識してもらいたい実践上の注意事項をいくつかあげる。

- 日常業務の中で自然に情報がたまる仕組みを作る（努力を必要としない）
- 成功させるためにはムチからアメへ、更に企業文化へと高める（仲間を思い遣るボランティア精神）
- 情報提供者には本人が体感できるメリットを与える（良い情報提供者には良い情報が集

まるように)

- 集団の中での心理を最大限活用する (目に見えないプレッシャーも時には必要)
 - マネジャーが部下の情報に付加価値をつける仕組みを作る (マネジャーは情報を評価し、高めなければならない。単なる受信者は失格)
 - 情熱的な先導役とセンスの良い情報リーダーが必要 (熱い血汐と冷たい頭脳)
 - トップダウンはタイミングを見て程々に (命令よりも道しるべを)
 - 使いやすいツールには徹底的にこだわる (簡単で楽な事が利用頻度をあげる)
 - マネジャークラスのパソコン教育は決して手を抜かない (常に技能のバージョンアップを)
-
- 電子メールと共用データベースの使い分けに注意する (情報とデータを混同しない事)
 - システム管理には厳格さと寛容さが必要 (隙間を作っておく事)