

# 問題解決型販売業務における思考技法の利用 提案営業における DTCN 手法の応用

## How to use Thinking and Creative Methodology in the Process of Solution Proposal Management - Application of DTCN (Esaki Method) in Solution Selling -

佐々木 努 (SASAKI, Tsutomu) 江崎 通彦 (ESAKI, Michihiko) 國藤 進 (KUNIFUJI, Susumu)  
e-mail : stsutomu@jaist.ac.jp e-mail : esaki@dcn-wisdom.jp e-mail : kuni@jaist.ac.jp

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科  
School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology

今日、労働力の流動性激化やエキスパートの退職により知識継承が企業における問題となっている。特に営業という職務分野においてはこの知識継承の問題は長年の課題であった。本稿では、技術的要素の高い問題解決型販売業務（以下「営業」という）の業務プロセスを解釈し、そのプロセスの各過程において役立つ思考技法・創造技法の一例として DTCN 法を取り上げ、営業プロセスとの対比を通じて、営業における思考技法・創造技法の有効な利用方法の考察を行い、営業における知識創造・共有の提案を論じる。

The knowledge transfer becomes a problem in the enterprise by the intensification of manpower liquidity and the expert's retirement today. Especially, the problem of this knowledge transfer was a longtime problem in the duty field of Sales. This research interprets the process of the problem solving type sales business within the field of advanced technology. Esaki's DTCN method is featured as one example of a useful methodology in each selling process of sales process, and it consider how to use as useful thinking technique and creation technique by through the comparison with the sales process, and the proposal of creating and sharing knowledge in sales is also discussed.

Keywords : 提案営業、プロセス管理、思考技法、創造技法、DTCN、Knowledge Management

### 1. はじめに

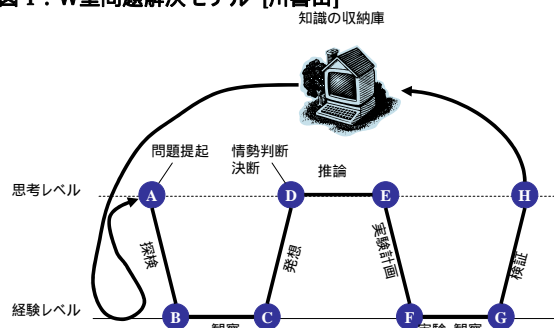
従来、日本の文化では「阿吽の呼吸」という事が言われてきた。単一民族・単一言語の文化的背景の中で、日本人は同じコミュニティにおいては同じ価値観を共有することを得意とし、集団においても自己の感性で全体や周囲の物事の意味合いを理解してきた。体系化した論理的思考技法を使用せずとも、業務が滞り無く行われてきた背景がある。しかし、個人の価値観の多様化・世代間思考傾向の相違・労働力の流動性等の要因により、国内に限らず現代企業においては、物事を論理的に考え・説明できる事の重要性に対する認識が高まっている。特に販売・サービスといった業務分野では、この論理的な思考の体系化が、研究・開発・製造などという業務分野に比べて遅れており、今後この分野の研究は非常に価値のあるものになると考えられる。

本稿では、技術的要素の高い問題解決型販売業務のプロセスについて考察・解釈し、そのプロセスに対して思考技法・創造技法の一つである DTCN[4]の応用・適用を提案し 実践・分析・構築を通じて営業のプロセスにおける知識の共有に對しての提言をおこなう。

### 2. 営業プロセス

川喜田の発想法[1] [2]によると、「科学的に仕事を果たす」ということは、学問のみならず、企業の世界で利益を追求すること、また家庭上の問題解決に従事することなど、すべてはある意味で探求の過程であり、これを「問題解決」とよんでいると述べている。この問題解決の過程を川喜田が表現したものが W 型問題解決方法である【図 1】。

図 1 : W型問題解決モデル [川喜田]



混沌とした現実の中から、何らかの秩序を見出し

て、これを体系化づけることが「科学する」ということであると述べているが、本稿は「科学的に営業プロセスを考察する」ことがテーマである。まずは着想として、W型問題解決モデルに、われわれが考える営業プロセスを当てはめてみることにした【表1】。

表1：W型問題解決モデルと営業プロセスの対比

プロセス	W型問題解決モデル	営業プロセス
A	問題提起	提案ネタキャッチ
A B	探検	情報集め
B C	観察	客先ヒアリング
C D	発想と統合	課題の本質究明
D	情勢判断・決断	課題特定
D E	推論	提案内容思考
E	計画評価	提案
E F	実験準備	提案書の作成
F G	実験・観察	提案・プレゼン
G H	検証	客先による評価
H	結論	受注・失注

### 3. ソリューション・セールス・モデル

W型問題解決モデルに対比させた営業プロセスの着想をもとに、われわれの考える発散的思考・収束的思考・アイデア結晶化[3]の視点から考察をし、営業のプロセスをモデル化したものが【図2】に示すソリューション・セールスのモデルである。

以下に本モデルに関する考えを述べる。

#### 3-1. 営業における4つの思考プロセス

営業のプロセスを、発散的思考 (Divergent Thinking) 収束的思考 (Convergent Thinking)

アイデア結晶化 (Idea Crystallization) の1つのプロセスと考えた場合、本モデルでは大きく4つのプロセスが存在する。A~Mの青色丸枠 (A,B,E,H,K)の項目は営業の感覚・暗黙知・経験等が強く発揮されるプロセスであり、青色四角の項目(D,G,J,M)は主に論理・形式知を使用して科学的・工学的に導き出されるプロセスである。基本的には、感覚・暗黙知 (丸枠) に基づき思考・発想が拡散し、論理・形式知 (四角枠) に向けて収束しアイデアが結晶化するというフローにより1つのプロセスが構成される。

##### 3-1-1. Preparation : (A,B)

Process1に入る前段階として、顧客との初回面談を経て、まずは顧客から様々な情報提供を受けられるようにすべく、顧客との良好な関係や環境を作り上げる必要がある。この準備プロセスにおいては、第1印象・顧客へのアプローチ・関係作り

というタスクが発生するが、その活動の中においては、大いに営業自身のセンス・情熱・熱意・経験などといった暗黙知・経験則を利用して関係構築に注力する必要がある。

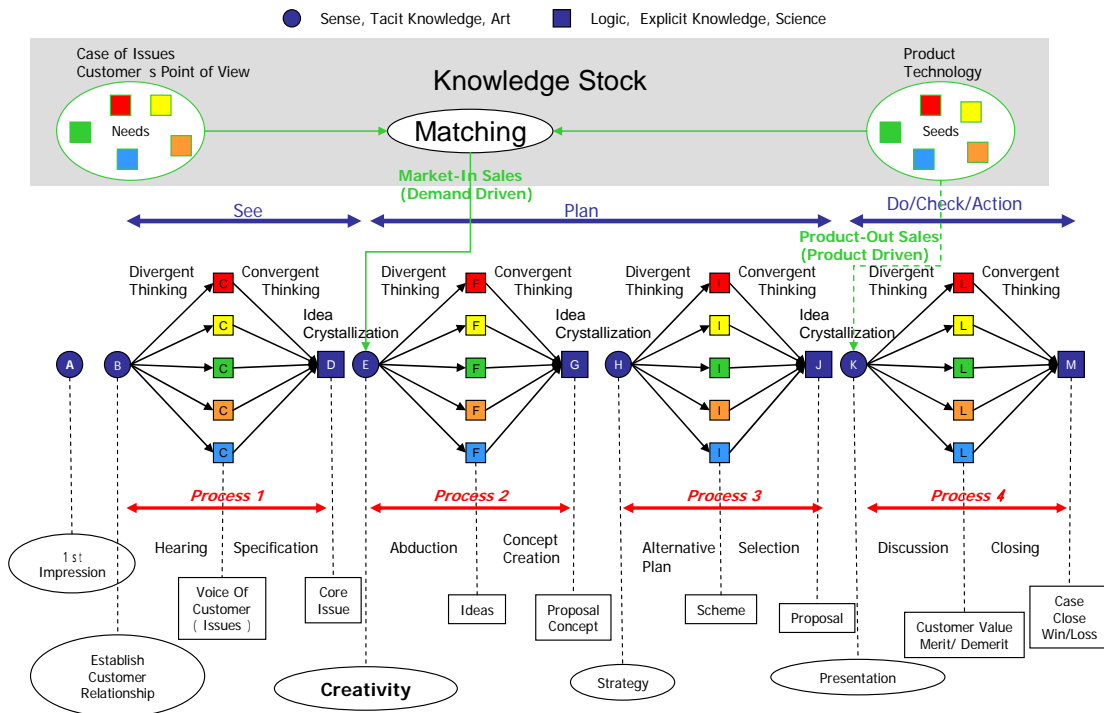
#### 3-1-2. Process1：問題発見プロセス (B C D)

顧客との良好な関係が構築できた後、ソリューション・セールスにてまず行うのは「顧客が何を要求しているか」の見極めである。通常のこの問題と課題の発見プロセスにおいては、顧客との面談・会話を通じたインタビュー手法によるヒアリングを行い顧客から自分への知識移転の作業を行うケースが多い。このインタビュー (いわゆる商談) は、無意識に行っているブレインストーミングともいえる (B C=発散的思考)。インタビューの結果得られるのは様々な顧客の声 (VOC: Voice of the Customer) [7]である (C)。VOC獲得後は、重要度・優先度・投資対効果などを考慮して、顧客にとっての核となる本質的問題が特定される (C D=収束的思考)。このプロセスは近年要求工学の分野で研究がなされているが、顧客が本質的な問題や課題を自覚しているケースにおいては、RFP (Request for Proposal) などを利用してインタビュー以外の手法がとられるケースもあり、その場合はかなり効率的にVOC獲得を行うことも可能である。また、知識の観点からは、状況に応じて十分なインタビューを行うために、この時点からNDAの締結や知財の取り決めが必要なケースがある。

#### 3-1-3. Process2：提案コンセプト創造プロセス (E F G)

問題発見プロセスにて特定された本質的な核となる問題や課題が明確になった後に、この第2のプロセスが開始される。このプロセスが提案型営業の醍醐味である。営業は、顧客よりヒアリングした要件を中心とした顧客視点でのニーズ知識と、製品・技術などのシーズ知識を、過去の知識 (知識ストック) 事例、成功体験などを織り込みながらのマッチングを行う (E)。このタスクが営業において最も創造性が発揮されるプロセスである。この新結合によるアイデアを、個人・グループの創造力を総動員して考え、あるべき姿の仮説を複数案創出するのである (E F)。この発散的思考の結果として多数のサブ・アイデアとその比較案も創出される (F)。この多数のアイデアをベースに収束的思考によってアイデアを絞り込む作業を実施する (F G)。その結果、アイデアが結晶化して創出されるものが提案のコンセプトである (G)。この一連のプロセスが、ニーズとシーズの両面に直に接している営業業務における創造性発揮のプロセスである。

図 2：発散的思考と収束的思考の視点から見た Solution Sales のプロセス



### 3-1-4 . Process3：提案方法策定プロセス (H I J)

提案コンセプトが決まった後に、コンセプトに則した提案方法の策定を行う。提案をする企業の戦略に基づき、コンセプトの実現の方法のプランを何通りも考えることを行う (H I = 発散的思考)。発散の結果として、目的の実現方法の案 (スキーム (I)) がいくつも考案される。その提案実現方法を機能/品質 (Q)・コスト (C)・納期 (D)・リソースなどを総合的に検討し、最良の方法を「提案書 (案)」という客先に提示するアイデアの結晶に作り上げるのがこのプロセスである (I J = 収束的思考)。

### 3-1-5 . Process4：販売活動プロセス (K L M)

最後のプロセスは、いわゆる一般的に言われる「営業活動」のサイクルである。問題解決型ではない営業 (プロダクトアウト的な営業) においては、「営業」という場合は主にこのプロセスのみを意味する。このプロセスのオープニング・トリガーは顧客に対しての製品やサービスのプレゼンテーション (K) である。プレゼンテーションをする事により顧客との間に議論が発生し、営業においても顧客においても最終的な提案に対する意見が拡散する (K L)。そ

の結果、提案の評価として、メリット (生産性向上・業務効率化・感動・夢など) やデメリット (不安・不満・反論) が顧客価値観・顧客視点を通じて多数発生する (L)。それらを収束する作業が一般的に営業で言われる「クロージング」と呼ばれる問答であり、提案に対する顧客のネガティブな価値観・評価に対して論理的に受け答えを行う (L M)。そして、最終的に受注するか失注するかによって商談のプロセスが完了する。

### 3-2. 全体的なフローについて

これまでソリューション・セールスにおける 4 つのプロセスについて述べたが、全体的な商談プロセスを PDCA や Plan-Do-See の視点で考えた場合、Process1 は See (S)、Process2 及び Process3 は Plan (P)、Process4 は Do + Check + Action (D,C,A) のフェーズという解釈ができる。マネジメント手法として一般的によく使われる PDCA サイクルであるが、営業のプロセスの大きなフローにおいては、まず現状把握 (See) その後企画立案 (Plan) そして最後に実施・評価・是正 (Do・Check・Action) の SPDCA フローとなる。また、Process1 ~ 4 の 4 つの個別のプロセスにおいても、SPDCA は小さくそのサイクルが回っている。現在のマネジメント全般に言えることであるが、以前のように企画・立案から入るのではリスクが大きく、現在のマネジメント・サイクルの主流は、現

状把握から始まるサイクルが一般的である。これはプロダクト-アウト的な市場からマーケット-イン的な市場への変化に伴う時流であり、ことさら顧客問題解決型の営業においては、現状把握や顧客のヒアリングから開始するのは当然のことである。

また、営業における創造性を高めるために常日頃、感性を豊かに持ち、成功体験を多く積み、組織・個人ともに学習をすることによって、知識ストックである顧客知識・製品知識・技術動向などを蓄積しておくことが肝要である。

#### 4. 営業プロセスにおける思考技法・創造技法の利用に関する考察

前項で述べた営業の 4 つのプロセスのうち、今回は、販売活動プロセスの除く 3 つのプロセスについて、業務の特質を考慮の上、いかなる思考技法や創造技法を利用したら有効かという事について考察していきたい。

##### 4-1 . Design To Customer Needs[4]

今回われわれは、思考技法・創造技法として、主に江崎の DTCN ( Design To Customer Needs ) の手法[4]を取り上げる。DTCN は、価値観あわせと手順作成を可能にするプロジェクト管理の統合的な方法論である。問題解決型の販売業務とは、換言すれば「顧客要求を捉えてビジネス・業務をデザインする事」になるので、文字通りの Design To Customers Needs(DTCN)の業務といえる。

##### 4-2 . Process B C : ヒアリング

ヒアリングのプロセスは、最初の顧客からの情報収集の場でもあり、通常はインタビュー戦略がとられるケースが多い。この際の技法としては、後流のプロセスを意識しながら DTCN 手法の中では Key Question 表【図 3】を応用することが望ましいと考える[5]。

図 3 : Key Question 表

案件名: SS社システム構築再検討		製品名	回答側	質問側	
Key Question 表		製品M			
No.	項目	質問	回答または現状内容	具体化のための必要条件	必要条件調整結果

これは引き出したいキーワードを得るため、うまい質問をうまい順番でヒアリングするための準備である。質問内容については、当然顧客ごとに異なるが、主としてシステム設計の立場からの質問が主となる。インターネット社会である今日では、事前の調査により顧客情報や顧客製品情報などについてのかんりの予備知識を得ることは可能で、

それらを基に質問の仮説を立てる事ことを行う。このプロセスで重要な事は、採取した VOC については、もれなくデータとして保存するという事である。可能な限りヒアリングで得た情報は、主観的な情報（所感・洞察・雰囲気）も客観的な情報（顧客発言・拝見した資料）もデータとして保存することが肝要である。採取した VOC（ここでは広義の意味で主観的な情報も含めて VOC とする）は次のプロセスに向けて要素分解を行う。この際、DTCN を利用する際の注意点としては、後述する PMD 手法で利用できるように「～を～する」という文脈を意識することが望ましい。

#### 4-3 . Process C D : 問題本質究明

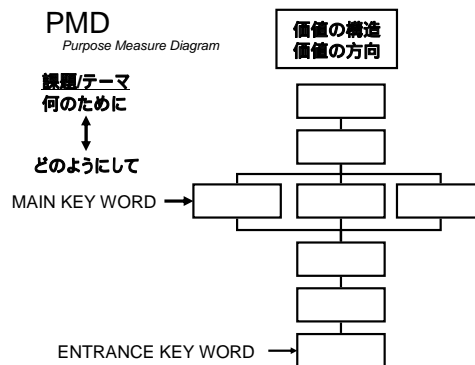
要素分解したキーワードを基にこのプロセスでは PMD ( Purpose Measure Diagram ) 手法を利用することが有用と考える。

本質的課題が不明確な状況において、本手法を利用することにより「目標の焦点の表現( Keyword )」と「実現のための着手手順」を明らかに出来る。また以下のようなメリットもある。

- (1) KEY WORD の把握により、よい着想のアイデア・イメージが多数でる。
- (2) 関係者の思考と行動のベクトル合わせを可視的に実施できる。
- (3) 関係者以外への説明をスムーズにするコミュニケーションツールとしての利用。
- (4) 関係者間の百家争鳴の収拾

PMD 手法は VOC の個別要素 2 つを比較して、2 つの要素を「～するために～する」という目的・手段の位置関係で上下に配列していく手法である。PMD 手法に基づき「要するに～さえすれば良い」という Key Word が判明できれば、それが、Main Key Word であり、問題・課題の本質となる。また、最下部にある要素は Entrance Keyword といいい最初の手順（着手項目）となる。PMD 手法により作成したダイアグラムを Entrance Keyword から上位に向かって読めば、問題の本質に向けての大筋の手順のレベル区分が見えてくる【図 4】。

図 4 : PMD ( Purpose Measure Diagram ) の様式

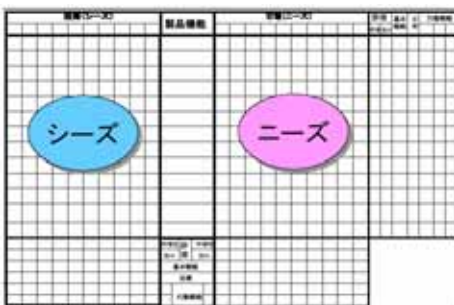




#### 4-4 . Process E F : 仮説・アイデア出し

このプロセスにおいては前項プロセスにて知りえた顧客 Needs を含め既知の Needs と Seeds の新結合を、創造力を働かせ「どうすれば顧客問題を解決できるか?」「どうすれば課題を実現できるか?」という提案の骨子(コンセプト)の創出を行う。このプロセスで利用する技法としては SN 変換表【図 5】を作成することが有効と考える[6]。前プロセスで作成した PMD の要素および過去の事例から想定される要求事項を Needs に配置し、知りえる製品情報・技術情報を Seeds に配置する。これを結合するのは「機能」である。

図 5 : SN 変換表



また、顧客要求が混沌としている場合などには、KJ 法を利用して発想するのも有用である。このプロセスにおいては、論理的に考えるよりも、とにかく創造性を豊かに新しい発想や過去事例にとらわれない発想が大事であり、いわゆるブレインストーミングの四原則(批判厳禁・自由奔放・質より量・結合発展)に則って、ひとつでも多くの問題解決・課題実現のアイデアを創出することが望まれる[7]。

#### 4-5 . Process F G : コンセプト創り

このプロセスでは再度 PMD を応用することが有効である。「Seeds」の「機能」を利用して、目的のために必要な「Needs」を実現する」というような文脈を作成して、これを問題本質究明プロセスと同様に再度目的と手段の関係を検討して上下関係を体系化しコンセプトを創出する。この過程においては、潜在的な Needs を掘り起こせる新しい Needs を発想することもある。アイデアを PMD で比較がしづらい場合などは、KJ 法 A 型図解などを利用して収束しても良い。

提案のコンセプト作成においては、SN 変換によって得られたアイデアを収束するのみではなく、それらから創発された更なる上位の仮説推論(Abduction)をする事も必要になる。

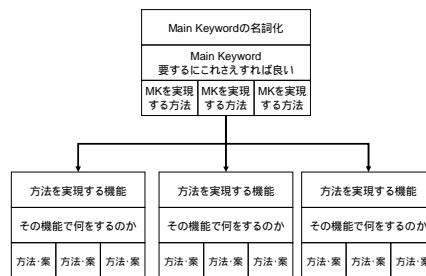
このプロセスにおいては、最終的には数あるアイデアの中から「提案コンセプト」に収束するのが目的であるが、技法にかかわらずインスピレーション

ョンなどから、素晴らしいコンセプトが創出される可能性があることも忘れてはならない。

#### 4-6 . Process H I : 提案方法案のネタ出し

本プロセスでは、提案コンセプトに基づいたシステム構築・機能の構造化の提案を具体化する。本プロセスでは DTCN の FBS (Function Breakdown Structure)【図 6】の応用が可能である。前プロセスで創られた提案コンセプトを Main Keyword として、それをブレイクダウンして提案の方法や比較できるアイデアを多く出していく。

図 6 : Function Breakdown Structure Form



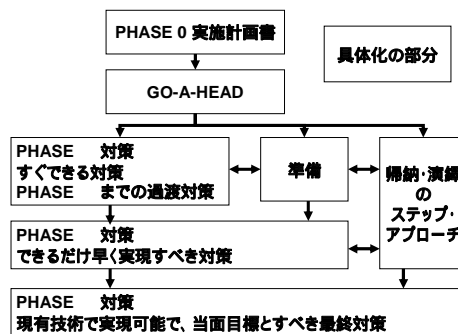
また、各方法で考えられる様々な制約条件(納期・コスト・品質・リースなど)については、作業プロセスをパッケージ化したプロセス型 WBS(Work Breakdown Structure)を作成すれば、後流の絞込みのプロセスでは種々選択を行うのみなので効率的な作業が行える。

#### 4-7 . Process I J : 提案の絞込み

具体的な提案に対しての様々な方法が出揃ったところで、現状から最終システムの稼働までのシステム移行を、DTCN の 3-5 フェーズ・インプラメント【図 7】を応用し整理する。

図 7 : Phase Improvement Form

##### 3 フェーズ・インプラメント



注: 当面目標とする事項、以降のあるべき姿を検討するときは 3-5 フェーズ・インプラメントの 5 フェーズ・インプラメントを適用する

小規模な案件であれば 3 ステップ、大規模な案件については 5 ステップに分割し、納期・重要度・緊急度・優先度などを俯瞰する。この際に「すぐ

出来ること 出来るだけ早く実現すべき対策 当面目標とすべき対策事項の俯瞰の仕方であるが、考え方としては、の順番で俯瞰すべきである。これは「ありがたい姿 なりたい姿 実践する姿」や「Mission Vision Strategy Tactics」といった大儀・理想からブレイクダウンする考え方と同様である。  
このプロセスでは前プロセスで膨らました方法の数々のアイデアを 3-5 フェーズ・インブループメントにて俯瞰をしながら前述の 3 段階におけるクリティカル・パスを決めれば良い。

## 5. ケース・スタディ

前章での仮説に基づきわれわれは IT システムのソリューション・セールスにて応用した。そのケースの実践結果と分析を以下に述べる。

### 【ケース】

顧客：製造業 情報システム部門  
内容：山積みされた情報系課題の解決  
窓口：情報システム部マネージャー  
実践時期：2005 年 12 月  
実践方法：DTCN 手法を利用して提案書を作成

### 5-1 . 実践結果

#### 5-1-1 . ヒアリング・プロセス

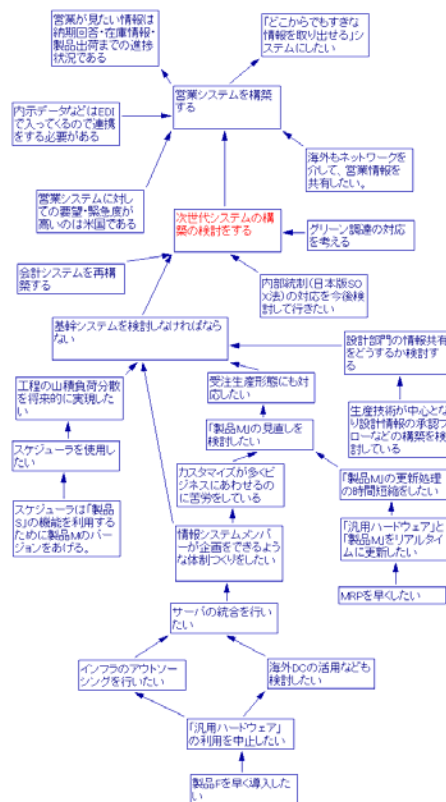
今回のヒアリング・プロセスはインタビュー技法を利用し実施した。担当の情報システム部マネージャー自身が多くの問題意識を持っており、大小長短様々な問題を約 3 時間の面談の中で語って頂いた。その後、これらの VOC が記載された営業報告書のデータを利用して要素分解を行った。営業報告書の記載文脈の多くは、文書の性質上、記述方法が短文で主語がないケースが多い。これをまず以後プロセスでの利用を考慮し、文体として独立しても意味の取れるような文脈に変更する必要があった。注意を払ったのは、原文にある生の VOC の解釈を間違えないことである。個々の文脈に要素分解を行い、VOC の生データリストを作成した。また、以降の DTCN 手法で利用可能にするため、生データに基づき、意味が変わらないよう若干の文脈の修正を行った。

#### 5-1-2 . 問題本質究明プロセス

VOC の要素分解を行った後、DTCN 手法を利用する準備として、その個々の要素が何を意味しているのかを、顧客とコンセンサスを得るために、文脈を一覧にして、以下の項目でカテゴリを形成した。1) 事実・現状、2) 要望(会社) 3) 要望(個人) 4) 要望(部門) 5) 意見・推測。各要素が 5 つのカテゴリのどれに相当するのかを、顧客と情報を共有するために、顧客に見せやり取

りすることによってカテゴリを埋め、併せて重要度・緊急度も特定した。

図 8 : DTCN を利用する場合の要望等関連図



これらの情報を基に、事実・現状、要望(会社・個人・部門)を抜粋し、PMD で使用する個々のカードに落とし込み、PMD により目的と手段の位置関係で要望等の関連図を作成した【図 8】。この結果、客先のキーワードは「基幹システムの再構築検討」であることが判明した。当初は営業システムの検討という事で引き合いがあった案件で、この実践以前はその要望に対しての提案を考えていたのであるが、それを実現するためには抜本的に基幹システムの検討を見直さないことには解決しないという判断となった。

#### 5-1-3 . 創造および仮説創出プロセス

PMD にて特定したキーワードに対して、提案内容を考えるにあたっては SN 変換表を利用した。手順としては既知の製品情報・技術情報を Seeds とし、顧客要求を Needs としてリストにし、Seeds のもつ機能・Needs に必要な機能の両面よりマッチングを行った【図 9】。これにより機能を仲介として Needs と Seeds の新結合パターン新たな発想を促すことができ、その結果具体的な提案の新たな発想が 23 案も生まれた。これらのアイデアは再度この後の PMD で利用し易いように、個々のア

アイデアをカードとした。

図9：SN変換表を利用したマッチング結果

### 5-1-4. コンセプト創りプロセス

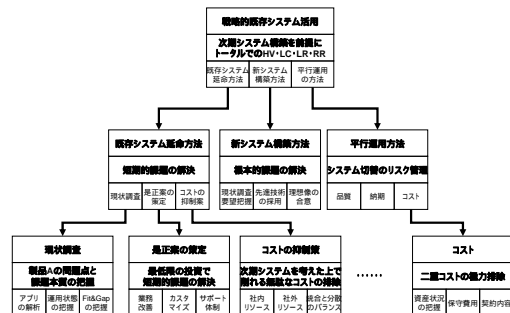
カード完成後は、PMDを応用してこの実現アイデアの比較を行い、Needsごとに対するベストと思われるアイデアを絞り込んだ(一つのニーズを実現するのに複数の機能とSeedsを利用することが殆どであった)。

絞り込んだニーズごとのアイデアを、システム構築の「手段」の各項目カードとして、再度PMDを利用して「目的」を意識しながら上下関係を体系化した。この結果、客先プライオリティに準じたPMDが完成したが、今回の場合、Seedsに客先既存システムも存在したため、しっかり繋がらない箇所が見受けられた。そのため上下の因果関係を補完するために、いくつかのカードを新規作成した。この中から、今回のコンセプトである「戦略的次期システム構築と既存システム有効活用の提案」というコンセプトが創出された。

### 5-1-5. 提案方法考案プロセス

打ち出されたコンセプトに基づき、FBSを利用して、具体的な提案方法をブレイクダウンした。今回のケースでは、コンセプトに基づく最初の機能分岐として3つに分けた。1)既存システム、2)新システム、3)平行運用を最上位の分岐とし、それぞれに対して以下同様に各機能で3機能を検討し、同様にして下流に具体策をブレイクダウンしていった【図10】。

図10：FBSにより導きだした提案



また、FBSの個々の項目で詳細な検討が必要なものに対しては、検討項目・やるべきことをWBSを利用して具体策を出した。この際SN変換表で検討した多数のアイデアが、本プロセスを考えるにあたり大いに役立った。

### 5-1-5. 提案絞込みプロセス

ブレイクダウンした個々の方法やアイデアに対して、優先度・緊急度・重要度を加味して、3-5フェーズ・インブルーメントの3ステップ法に基づき、1)短期(1年以内)、2)中期(2~3年以内)、3)長期(3年後以降)の3つの期的な視点から、個々の提案要素を層別した。層別した中から重要と考えるものをバブル・チャートにマッピングし、顧客への提案書として落としこんだ。また、これらの項目を俯瞰して、顧客とのヒアリングから重要と判断される要素を、提案書の中での訴求ポイントとして記述した。

以上のような手順にて約1週間(実工数として8時間程度)にて提案書を作成した。

### 5-2. 分析

今回の顧客提案再作成の実践を通じ得られた結果分析【表2】について以下に述べる。

表2：DTCN手法の利用効果の分析

項目	DTCN手法未使用	DTCN手法使用後	増減	効果
問題・課題 数量	72	29	-43	整理・整理 本質発見
提案書作成期間と進捗状況	2週間 未完成	1週間 完成	期間1/2 (短期で進捗が向上)	進捗が進み 提案書が完成
提案書ページ数	7ページ	30ページ	+27ページ	内容・具体性向上
代替案の数	0案	2案	+2案	選択肢が広がった
顧客との打ち合わせ回数	2回/週	7回/週	+5回/週	問題意識や知識を共有できた
社内での打ち合わせ回数	1回 (2週間)	10回 (1週間)	+9回	提案具体性向上 コミュニケーションの向上
打ち合わせによる発想アイデア数	10 P1:5 P2:1 P3:4	88 P1:9 P2:24 P3:55	+78 P1:+4 P2:+23 P3:+51	アイデア多くて 創造性が向上した

略号：図2における各プロセス  
P1:Process1, P2:Process2, P3:Process3

- 1) 客先ヒアリング後2週間なかなか良いアイデアが出なかった提案書作成をDTCNの手法を利用する事によって多くのアイデアが生まれた
- 2) DTCNを利用する事によって1週間(実質8時間)で提案書を書き上げることが出来た
- 3) 問題・課題の解が得られない場合、DTCNを使用する事によって、体系的に方法やアイデアを導き出した
- 4) その逆のケースで、DTCNを利用する事によって、論理的に「なぜその様な考えに至ったのか」の裏づけとなった
- 5) 混沌とした客先要求の整理が可能となった

(課題ばらし)

- 6) 提案作成のプロセスを、DTCN を利用することで可視化することによって、組織内におけるアイデアや方法などの知識共有がはかれた
- 7) DTCN を利用して考えを可視化した後に、顧客や社内メンバーと考えを共有しようとした際に、多くアイデアが創出された
- 8) 可視化して人に説明できる事によって、回りからも多くの意見を得られ、新たなアイデアをもらうことができた (SECI モデル[8]のスパイラルが回った)

## 6. まとめ

本稿においてわれわれは、思考の発散・収束・結晶化といった視点で営業プロセスの仮説を立て、実践し、分析を行ったが、その結果営業における知識創造・知識共有については以下のような示唆を得た。また今後の課題も多く見つかった。

- 1) 思考技法は営業においても、アイデア発想を促進させ、知識創造・知識活用のためのツールとなり得る
- 2) 客先の課題認識程度や知識の有無により、利用する手法を変える必要がある
- 3) 思考技法はアイデアを他者に説明するための (知識共有の) ツールとして有効である
- 4) 前提条件として、様々な事を議論できる、顧客との人間関係が重要である (暗黙知・体験の共有による現場感)
- 5) アイデアや発想は、「場」や「コミュニケーション (関係性)」にどのように影響され、知識創造がどのように触発されるかについての考察が必要である。
- 6) 実務で利用するためには、思考技法を短時間で利用する方法の検討が必要である。
- 7) 今後より多くの事例が必要である。
- 8) 思考技法の有用性に対する評価方法について、より客観的な指標の確立が必要である。

上記の結果、われわれは、DTCN をはじめとする思考技法を、知識創造・知識共有のツールとして、実務的に活用することを提案したい。

また、具体的な今後の課題としては、思考技法を利用した営業の手順をまとめ、プロセス管理の方法としてまとめることを実現したい。

今後も、実務での思考技法の活用を通じて、組織におけるコミュニケーションと営業成果の関係や、成功要因などの視点からや、営業知識の創造・共有についての考察を深めたいと考える。

## 参考文献

- [1] 川喜田二郎, 発想法, 中公新書 1967
- [2] 川喜田二郎, 続・発想法, 中公新書 1970
- [3] 國藤進, 知的グループウェアによるナレッジマネジメント, 日科技連 2001
- [4] 江崎通彦, 新プロジェクト管理の方法, アスキー 1997
- [5] 江崎通彦・宝剣義和, DTCN 手法の 7 つの基本手法
- [6] 近藤修司, 産学官連携ジャーナル 2005 年第 3 号「SN (シーズ・ニーズ) 変換のすすめ」, 科学技術振興機構 2005
- [7] iSixSigma LLC, CTQ Media LLC. Homepage: [http://www.isixsigma.com/dictionary/Voice\\_of\\_the\\_Customer\\_\(VOC\)-391.htm](http://www.isixsigma.com/dictionary/Voice_of_the_Customer_(VOC)-391.htm)
- [8] 野中郁次郎・竹内弘高, 知識創造企業, 東洋経済, 1996