

コンヴィヴィアリティと SECI モデルを援用した CRM 導入の成功要因の検証

税理士法人ティグレパートナーズ 経営企画

右川 隆雄

要約

本研究は、CRM（顧客関係管理）導入の成功要因を、野中らによる SECI モデルと Illich のコンヴィヴィアリティ概念を統合した理論的枠組みに基づき、定量・定性の両手法により再検討したものである。特に、顧客担当者が有する知識、とりわけ暗黙知が CRM の有効性にどのように寄与するかに焦点を当てた。実証分析の結果、CRM の活用は CRM 満足度に対して有意かつ強い影響を及ぼすことが確認された一方で、暗黙知の共有に関しては十分に機能していない可能性が示唆された。また、CRM は短期的な成果には一定の効果を発揮するが、長期的な顧客関係の構築においては、暗黙知との相互補完的な関係性が不可欠であり、その補完によって持続的な成功が実現できることが示唆された。

キーワード

CRM, SECI モデル, コンヴィヴィアリティ

1. 問題意識

今日の企業活動において、CRM は顧客との関係性を深化させ、顧客生涯価値（LTV）の最大化を図る中核的ツールとして位置づけられている。情報通信技術の進展により顧客接点は多様化し、CRM の活用可能性は拡大している。市場規模や導入件数は国内外ともに増加傾向にあり、その役割は業務効率化を超えて、戦略的価値の源泉としての側面を強めつつある。

しかしながら、多くの企業が CRM を導入しながらも、十分な成果を実感できている例は多くない。その要因は単なる技術的課題にとどまらず、現場における「人間とシステムの関係性」に起因する問題が内在している。行き過ぎた形式化や制度化によって、現場担当者の創造性が損なわれ、CRM の本来の目的である顧客関係の強化が阻害されている恐れがある。

本研究では、CRM を人間と相互補完的な関係を築くパートナーとして再定義し、その成功要因を実務的に検討する。特に Illich の「コンヴィヴィアリティ（自立共生）」の概念を援用し、CRM が人間の自由と創造性を支援する存在であることを明らかにする。

さらに、本研究は SECI モデルを基盤に、現場担当者の暗黙知がどのように形式知として

共有され、価値創出へと展開されるのかを構造的に分析する。その上で、CRM 導入の成否をシステムの機能性だけでなく、「人間中心の知識創造」と「共生的な運用環境」の観点から再評価し、企業実務や制度設計に対して新たな枠組みを提示することを目的とする。

II. 先行研究展望

1. CRM の定義と成功・失敗要因

CRM は、狭義では特定の技術解決策の戦術ツール、中間では顧客志向のマーケティングツール、広義では顧客価値・企業価値創造の戦略とされる。Payne & Frow (2005) は、CRM を「主要顧客との関係構築を通じて株主価値を向上させる戦略的アプローチ」と定義している。成功要因としては、トップのコミットメント、ユーザーの受容性、システムの柔軟性などが挙げられ、失敗要因には導入目的の不明確さ、過度な期待、情報の一元管理不全、担当者の動機付けの欠如などがある。Rigby ら (2002) は 200 社の分析を通じて、IT リテラシー不足や高い期待が失敗の主因であることを示している。一方で高嶋・南 (2006) は、属人的要素が顧客との信頼関係構築において不可欠であることを指摘している。

2. コンヴィヴィアリティ

Illich (1973) は、産業社会が進むにつれ人間が、過度に道具（システム）へ依存し、判断力や創造性が損なわれていく現象に警鐘を鳴らした社会思想家である。代表作『Tools for Conviviality』で提示した「コンヴィヴィアリティ (conviviality)」とは、「人間が道具の主導権を保ち、自由かつ自律的に協働しながら〈自立共生的〉に生きる状態」を指す。Illich は道具を、「補助的か支配的」という二極構造で捉え、道具が人間の能力を補完・拡張する「第一の分水嶺」と、道具が人間を拘束・支配する「第二の分水嶺」という 2 つの概念でそのバランスの重要性を論じ、規模や複雑性が臨界点を超えると、逆機能化をすると論じる。

第一の分水嶺では、道具が個人の能力を拡張する段階を指し示し、第二の分水嶺では道具が制度化し、人間を拘束・従属させる段階を表し、第二の分水嶺を超えると、道具が支配的になり、人間の創造性や主体性が損なわれはじめる。

Illich の主張によれば、人間が道具を使用する際に、それが人間の創造性を刺激し、協働や自律的な判断を促すような状態にあるとき、それは「コンヴィヴィアルな状態」となる。逆に、道具が制度として固定化され、人間の自由や判断を阻害し、機械的な手続きのみを強いるようになると、それは「コンヴィヴィアルではない状態」となる。このような関係性は、現代社会における多くの情報システムに見られ、マネジメントツールとしての CRM においても顕在化している。

Illich のこの考えは、単なる技術批判にとどまらず、「人とシステムの共生」という根源的な問いを我々に投げかけている。緒方 (2021) や Vetter (2018)、岡田 (2022) などの現代の研究者は、この概念を援用し、テクノロジーと人間のより良い関係性の構築を目指しており、特にロボティクス、情報システム設計、AI において、コンヴィヴィアリティの観点から倫理的・社会的観点から重要性を増している。

本研究では、「人と道具の対等性」に立脚し、CRM を〈人間の主体性を支え顧客関係を支援する補助的道具〉として定義する。すなわち、ユーザーが能動的に関与し、暗黙知や判断力を発揮できる環境を整えることであり、システム設計や運用方針を評価する際の倫理的基準や、企業文化の方向性を示す実践的指針となる。

3. SECI モデルと知識創造

野中・竹内 (1995) は、知識創造を「共同化、表出化、連結化、内面化」の 4 段階が循環する SECI モデルとして定式化した。CRM 導入の目的は、この循環をシステムに実装し、担当者が保有する暗黙知を明示可能な形式知として蓄積・共有し、再度実践知として内面化させることである。運用プロセスに SECI を重ね合わせれば、知識創造の質を可視化でき、組織全体の顧客理解が深化する。

もっとも、SECI が機能するには、知識が相互作用する「場 (Ba)」の設計が不可欠である。野中・竹内 (2019) は「場 (Ba)」を「人と人の相互交流が生じ、新たな意味や価値が生成される環境」と定義し、その構築と維持を SECI の成功要件とした。露木 (2019) は「場 (Ba)」が〈集团的暗黙知が生成・交換される共創的空間〉として具体化し、情緒的共鳴や身体知覚がメンバー間の相互作用を触発すると指摘する。したがって CRM を単なるデータベースとして扱うのではなく、担当者が洞察を持ち寄り、暗黙知を共有・再構築できる「場 (Ba)」として組み込むことが、共同化を促進し、連結化・内面化を円滑にする知識共有の触媒として機能する。

暗黙知の性質について Collins (2007) は、機械で再現が可能な「身体的限界のある暗黙知」と、文化的文脈に依存し機械再現が困難な「集合的暗黙知」で区別している。CRM が真に価値を発揮するのは、「集合的暗黙知」を「場 (Ba)」で可視化し、SECI を通じて組織全体の知へ昇華できたときである。

III. 理論統合と仮説設定

これまでに整理した CRM の成功要因に関する先行研究、Illich によるコンヴィヴィアリティの概念、そして野中らによる SECI モデルを統合的に捉えることで、本研究における独

自の理論的視座を構築する。

CRM は、顧客情報に基づいて顧客担当者の行動や判断を統制するための装置ではなく、顧客知と組織知が相互に循環し、相乗的な価値を創出する知識基盤として設計されるべきである。そのためには、CRM と人の関係が「第二の分水嶺」を越えることなく、顧客担当者の経験や感覚といった明示できない暗黙知が CRM を通じて形式知として共有され、再び現場の実践へと還元される知識創造の循環構造を維持する必要がある。

属人的要素が顧客との信頼関係構築において不可欠であると、高嶋・南（2006）が指摘するようにとりわけ、顧客担当者が状況に応じて柔軟かつ非定型な対応を行うことにより、定型化された業務プロセスでは得られない、総体としての集团的暗黙知が新たに生成される。この知は、担当者自身の視点に根ざした独自の知見を深化させて、CRM が人間の判断や行動と相互補完的な関係を構築することを可能にする。したがって、CRM がどれほど技術的な進歩をみたとしても、それを用いる人間の知的主体性が保持される限り、知識創造の自律性を保持することが可能である。

このような人間と道具との相互補完的な関係は、「コンヴィヴィアリティ」、すなわち自立と共生の理念と調和するものであり、CRM 導入の成功において重要な要件であると結論づけられる。

それを踏まえて、本研究では、以下のような仮説を設定する。

H1：CRM の利用頻度が高いほど、顧客対応時に CRM の効果を実感する。

H2：CRM を活用した顧客対応の影響が正である場合、CRM が便利であると認識される。

H3：ユーザーが CRM を便利なシステムと認識するほど、CRM の満足度が高まる。

これらの仮説の妥当性を検証するため、次節では実証的分析を行う。

IV. 実証分析

1. 定量調査

（1）調査概要

本調査では、Web ベースのアンケート形式により実施し、201 件の送付に対して 132 件の有効回答（回収率 65.7%）を得た。対象は、生産財企業に所属し、CRM システムを日常的に活用して顧客と直接接点を持つ担当者である。回答者の多くは、無形サービスを提供する専門職に従事し、継続的な顧客関係の構築が求められる業務に携わっていた。

（2）測定尺度と因子分析

CRM 導入に関わる理論変数として、各変数を測定するためにリッカート尺度による 9 項

目の質問を設計した。

- ① CRMの利用頻度
- ② CRMの有用性
- ③ 個人知識・経験の重要性
- ④ 個人判断・スキルの依存度
- ⑤ CRMの活用が顧客対応に与える影響
- ⑥ 同行者の参与度
- ⑦ 顧客イメージのズレ認識
- ⑧ CRMと個人知識のバランスの重要性
- ⑨ CRMシステムの満足度

SPSSを用いて探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行い，クロンバックの α 係数による信頼性評価を実施した。その結果，9項目から3つの因子が抽出された。

表—1 因子分析結果

質問項目	因子 1	因子 2	因子 3	共通性
CRM満足度	0.757	0.820	-0.316	0.680
CRM有用性	0.666	0.187	-0.460	0.381
CRM利用頻度	0.611	0.004	0.158	0.289
CRM活用が顧客対応に与える影響	0.577	-0.143	-0.019	0.354
同行者の参考度	0.328	0.080	0.113	0.120
個人的知識・経験の重要性	0.186	0.544	-0.260	0.398
個人判断・スキルへの依存度	0.087	0.505	0.125	0.278
CRMと個人と属人的のバランス	-0.206	0.389	0.037	0.195
顧客イメージのずれの認識	0.053	0.031	0.546	0.302

出典：筆者作成

表—2 因子間3尺度の記述統計量と α 係数

尺度名	平均	標準偏差	α 係数	標準化された項目に基づく α 係数	95%CI
CRM活用尺度	20.17	3.281	0.618	0.712	[.50,.07]
CRM暗黙知尺度	9.41	1.084	0.188	0.168	[-.85,.40]
認識尺度	-	-	-	-	-

出典：筆者作成

- ① 因子1「CRM活用」：「CRM満足度」，「CRM有用性」，「CRM利用頻度」，「CRM活用が顧客対応に与える影響」，「同行者の参考度」（ $\alpha=0.712$ ）
- ② 因子2「CRM暗黙知」：「個人的知識・経験の重要性」，「個人判断・スキルへの依存度」，

「CRM と個人と属人的のバランス」 ($\alpha=0.168$)

③ 因子3「顧客イメージのずれの認識」：1項目のみの単独因子（信頼性評価不可）

暗黙知因子の α 係数が著しく低いことから、尺度の妥当性には課題が残るが、理論的意義を踏まえて分析には含めた。

(3) 相関分析

抽出された因子および各項目間の相関関係を分析するため、ピアソンの積率相関係数を算出し、その結果を表3に記す。

表—3 相関分析結果

		a	b	c	d	e	f	g	h	i
a CRM利用頻度	相関係数	-								
	有意差									
b CRM有用性	相関係数	0.409**	-							
	有意差	<.001								
c 個人的知識・経験の重要性	相関係数	0.094	0.259**	-						
	有意差	0.285	0.003							
d 個人判断・スキルへの依存度	相関係数	0.099	0.143	0.250**	-					
	有意差	0.259	0.101	0.004						
e CRM活用が顧客対応に与える影響	相関係数	0.291**	0.389**	0.001	-0.032	-				
	有意差	<.001	<.001	0.987	0.717					
f 同行者の参考度	相関係数	0.279*	0.135	0.051	0.056	0.180*	-			
	有意差	0.001	0.123	0.562	0.526	0.039				
g 顧客イメージのずれの認識	相関係数	0.104	0.040	-0.130	0.069	0.042	0.072	-		
	有意差	0.022	0.361	0.075	0.025	0.102	0.489			
h CRMと個人知識のバランス	相関係数	-0.199*	-0.800	0.155	-0.196*	-0.143	-0.061	0.067	-	
	有意差	0.022	0.361	0.075	0.025	0.102	0.489	0.448		
i CRM満足度	相関係数	0.395**	0.529**	0.252	0.060	0.470**	0.234**	-0.137	-0.086	-
	有意差	<.001	<.001	0.004	0.497	<.001	0.007	0.118	0.327	

* : $p < .05$ ** : $p < .01$

出典：筆者作成

以下に主要な結果を示す。

H1：CRMの利用頻度が高いほど、顧客対応時にCRMの効果を実感する→「a CRMの利用頻度」は、「e CRM活用が顧客対応に与える影響」との間に正の相関があるとする。 $r = 0.291$ ($p < 0.01$)

H2：CRMを活用した顧客対応の影響が正である場合、CRMが便利であると認識される→「b CRMの有用性」と「e CRM活用による顧客対応の影響」の間に相関があるものとする
 $r = 0.389$ ($p < 0.01$)

H3：ユーザーがCRMを便利なシステムと認識するほど、CRMの満足度が高まる→「b CRMの有用性」と「i CRM満足度」において、相関が確認できた。相関係数 0.529 ($p < 0.01$)

以上3つの結果は、いずれも統計的に有意な結果が得られ、CRM活用が満足度へとつながる一連の構造を示すことができた。続いて仮説をさらに検証するために共分散構造分析を活用し、各要因間の因果関係を特定する必要がある。

(4) 共分散構造分析 (SEM)

相関分析で得られた仮説モデルをさらに理論的に検証するため、構造方程式モデリングをAMOSにて実施した。モデル構築では以下のように潜在変数と観測変数を設定した。

① 潜在変数：CRM活用

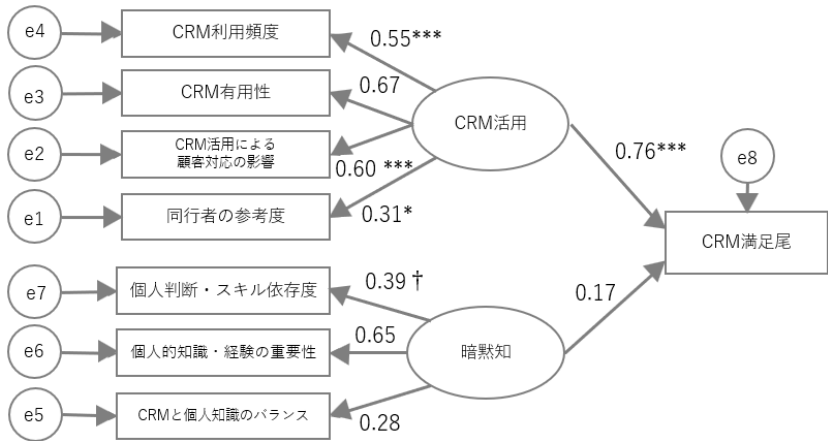
観測変数：CRM利用頻度，CRM有用性，CRM活用による顧客対応の影響，同行者の参考度

② 潜在変数：暗黙知

観測変数：個人判断・スキルへの依存度，個人的知識・経験の重要性，CRMと個人知識のバランス

以下に、共分散構造分析の結果を記す。

図—1 CRM満足度構造方程式モデル



χ^2 値=30.494, 自由度(df)=19, p=.046, GFI=.947 CFI=.918, RMSEA=.68

***p<.001, **p<.01, *p<.05, †p<.1水準で有意

出典：筆者作成

表—4 共分散構造分析 パラメーター推定値

パラメータ	標準化係数	確率
同行者の参考度 <---	CRM活用	0.306 *
CRM活用による顧客対応の影響 <---	CRM活用	0.600 ***
CRM有用性 <---	CRM活用	0.666 —(固定)
CRM利用頻度 <---	CRM活用	0.551 ***
CRMと個人知識のバランス <---	暗黙知	0.284 —(固定)
個人的知識・経験の重要性 <---	暗黙知	0.646 n.s.
個人判断・スキルへの依存度 <---	暗黙知	0.395 †
CRM満足度 <---	CRM活用	0.759 ***
CRM満足度 <---	暗黙知	0.172 n.s.

出典：筆者作成

共分散構造分析の結果、潜在変数「CRM 活用」は「CRM 満足度」に強い正の影響（パス係数 0.76）を与え、CRM の利便性や活用が業務成果に直結していることが示された。一方、「暗黙知」の影響（パス係数 0.17）は弱く、「共同化」プロセスが十分に機能していない可能性がある。これは、SECI モデルにおいて CRM が「表出化」や「連結化」には貢献する一方で、「共同化」による暗黙知の共有を支援できていないことを示唆する。また、コンヴィヴィアリティに照らし合わせると、CRM が補助的役割を超えて支配的となり、「第二の分水嶺」を越えつつある危険性もある。

以上により、CRM 導入の成功には、形式知としてのシステム機能の充実だけでなく、暗黙知と形式知の相互補完を促す運用環境の整備が不可欠であると考えられる。今後は、こうした知のダイナミズムを支える実践的方策を、定性的調査により検討していく必要がある。

2. 定性調査

(1) 調査目的と意義

定量分析の結果、CRM 活用の促進が満足度に対して強い影響を与える一方で、暗黙知の影響は限定的であることが明らかとなった。本節では、このような統計的傾向の背後にある実務の実態に着目し、CRM の活用および暗黙知が顧客関係構築において果たす役割を実証的に検討することを目的とする。特に、CRM と暗黙知の相互補完的関係の重要性を明らかにするため、CRM を日常的に利用している顧客担当者を対象に半構造化インタビューを実施し、その知見を分析する。

(2) 調査対象と方法

対象は CRM を日常的に活用する営業担当者 2 名、CRM システムを販売する営業担当者 1 名の合計 3 名に聞き取りを行った。調査は 2024 年 11 月～12 月にかけてオンラインとオフラインで実施し、1 人あたり 30～45 分程度の半構造化インタビューを実施し、内容分析に基づき主要なテーマを抽出した。

主な質問項目は以下の通りである：

- ① 顧客対応において、どのような工夫や観察、他者との違いを意識しているか
- ② CRM の情報と自身の経験・直感との関係性、および意思決定にどのように作用するか
- ③ 顧客に関する情報を、他者と共有する際の困難さや言語化の限界
- ④ CRM の有用性と限界、実際の成功・失敗事例から見える実態

(3) 主な結果と分類

インタビュー分析から、以下の3つの主要テーマが抽出された：

① 顧客関係と信頼構築

顧客担当者は、顧客の反応や情報をCRMに蓄積することで計画的な顧客管理が可能となるが、それだけでは短期的効果にとどまる。長期的関係構築と顧客生涯価値の向上には、現場での接触による人間力が不可欠であり、成功例を参考にしつつ、顧客に応じた柔軟な対応とカスタマイズを重ねることが信頼構築の鍵となる。

② 導入組織の課題

一方で、顧客対応能力の向上にはCRMへの顧客情報の蓄積・洞察・模倣が不可欠であり、情報を探索する上で、CRMシステムをユーザーがうまく扱えているかどうか不安を解消するという課題が浮かび上がった。これを解消するにはITリテラシーと情報管理が重要であり、標準化によってデータドリブンが可能となるが、慣習の壁により定着には時間を要する。

③ 導入価値

CRMの導入価値を再考するには、【組織的課題】と【顧客関係】の両視点が不可欠である。人間的判断を軽視すれば失敗を招きやすく、また人間的判断に偏りすぎても同様に失敗をする。CRMは「人の能力」と「機能」の補完関係において真価を発揮する。個人知の蓄積と顧客に応じた柔軟な対応の両立により、CRMは長期的関係構築に資する人間力を支え、変化する顧客状況に対応する実践的価値を持つ道具（システム）となる。

V. 考察

本研究は、CRM導入の成功要因を明らかにするために、野中らのSECIモデルとIllichのコンヴィヴィアリティという異なる理論的枠組みを統合し、定量・定性の両側面から検討を行った。主たる目的は、CRMが、知識創造や現場担当者の裁量にどのように影響を及ぼすかを明らかにする点にあった。

実証分析の結果、設定した仮説H1、H2、H3はいずれも支持され、とりわけ顧客担当者の裁量権および暗黙知の活用がCRMの成果に与える影響について、両面的な有意性が確認された。一方で、SECIモデルに照らしてCRMの機能を分析した結果、「表出化」や「連結化」には一定の効果が認められるものの、「共同化」や「内面化」のプロセスは十分に機能しておらず、暗黙知の共有には構造的な制約があることが明らかとなった。

このことは、CRMの形式知偏重の性質を補完するために、実践現場における人的対応の重要性を再認識する必要があることを意味する。特に、顧客の心情や性格など明示しにくい側面に対応するためには、担当者による柔軟な対応力、すなわち暗黙知に基づく「人間力」

の発揮が不可欠であり、これが「共同化」を活性化させ、長期的な顧客関係の構築を可能にする。

さらに、CRM の成果を持続的に高めるためには、システムと人間の補完的な関係性の構築が求められる。この相互補完的關係は、コンヴィヴィアリティの理念、すなわち自立と共生に通じるものであり、CRM 導入の本質的価値を支える基盤である。

総じて本研究は、CRM の成功要因が「知の自立共生関係」にあること、すなわち形式知を支える CRM と、暗黙知の有機的連携の重要性を明らかにした。SECI モデルとコンヴィヴィアリティを接続することで、これまで十分に論じられてこなかった CRM 運用の新たな視座を理論的かつ実証的に提示することができた。

VI. 本研究の限界

本研究には三つの限界がある。第一に、人間的能力と CRM の成果に関連した検証が不十分である。第二に、本研究は対面業務に焦点を当てており、e コマースをはじめとする非対面業務への適用が困難である。第三に、CRM が短期的成果に有効であることは示されたが、ブランド信頼や長期関係構築との関係は未検証である。このような限界がありながらも、「コンヴィヴィアリティ」の概念を援用し、CRM を顧客担当者が主体的に活用し主体的に活用するための「自立共生」の視点から再定義を提案したことは意義のあることと考える。

参考文献

- Illich, Ivan.(1973). *Tools for Conviviality*. Calder and Boyars (渡辺 京二, 渡辺 梨佐『コンヴィヴィアリティのための道具』. 筑摩書房, 2015).
- 野中郁次郎・竹内弘高. (1996). *知識創造企業*. 東洋経済新報社.
- 緒方壽人(2021).『コンヴィヴィアル・テクノロジー 人間とテクノロジーが共に生きる社会へ』ビー・エヌ・エヌ.
- 岡田美智男(2022).「弱いロボット」『応用物理』 91(8), 503-507.
- Payne, A., & Frow, P.(2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the four perils of CRM. *Harvard business review*, 80(2), 101-6.
- 高嶋克義・南知恵子(2006).『生産財マーケティング』有斐閣.
- Vetter, Andrea,(2018).The Matrix of Convivial Technology – Assessing technologies for degrowth. *Journal of Cleaner Production*,197(2),1778-1786.