

動かない営業はいらない

起業家塾8月特別例会（8月30日（金））は、早稲田大学ビジネススクール 教授、株式会社 ローランド・ベルガー 会長 遠藤 功 氏をお招きして、開催いたしました。



講師略歴：遠藤 功 氏 早稲田大学ビジネススクール 教授、株式会社 ローランド・ベルガー 会長

早稲田大学ビジネススクールでは、経営戦略論、オペレーション戦略論を担当し現場力の実践的研究を行っている。また、欧州系最大の戦略コンサルティング・ファームであるローランド・ベルガーの日本法人の会長として、経営コンサルティングにも従事。戦略策定のみならず実行支援を伴った「結果の出る」コンサルティングとして高い評価を得ている。株式会社良品計画社外取締役。ヤマハ発動機株式会社社外監査役。主な著書に「現場力を鍛える」、「見える化」（いずれも東洋経済新報社）、「行動格差の時代（幻冬舎）」、「新幹線お掃除の天使たち（あさ出版）」などがある。

今は「実行の時代」。そのためには「現場力」が必要である。トヨタは「やろう」と決めたら必ず実行する。それがトヨタの凄さ。普通の企業は頓挫してしまうことはあるが、それが無い。「やり切る・やり抜く・やり通す」これが本当の意味での「Do」ではないか？これが出来る企業がこれから生き抜ける企業である。

1. 「終焉」か？それとも入り口か？

今、日本の企業は「二極化」している。「現在」の捉え方が大きく異なる。過去とはゲームのルールが変わってしまっている。これからの50年を考えられる「未来志向」の企業だけが生き残れる時代。成長は乗っかるものではない。自分たちでつくるものなのだ。

- 赤城乳業がめざしているもの

主力商品「ガリガリ君」。30年前からの商品。30年経っても尚、売上は伸ばしている。特徴は「若い人がイキイキとは働いている」。本庄早稲田の「本庄千本さくら『5S』工場」は150億の投資をして建設し、コンセプトは「見せる・観せる・魅せる」工場。

- ・強小カンパニー：「体格」ではなく「体質」で勝負
- ・社員のモチベーションの高さを我社の財産とする：「社長は社員の七光り」（井上社長）
- ・フラットで垣根のない組織：若い人たちに思い切りまかせる

- 言える化

- ・現場には、気付き、アイデア、知恵が眠っている。それを引き出すのが経営者、管理職の仕事
- ・何でも自由に「言える」様な場をつくる。雰囲気を作る。そのためには「心のつなぐ化」が必要。インフォーマルコミュニケーション…これが大切。これにより「組織密度」が高まる。かつての日本企業は「組織密度」が高かった。

2. 経営を構成するピラミッド

- ビジョン

「なぜ」この会社は存在するのか？組織には旗が必要。

- 戦略

自分達の生み出す価値を再定義する。経営の目標は「差別化」。

- オペレーション（現場）

ビジョン・戦略は必要要件であり、十分条件ではない。十分条件となるのは「オペレーション」。
ビジョン・戦略は模倣されてしまう。

- 瓦礫と宅急便

南三陸町の宅急便。2011年3月24日に朝日新聞社に「瓦礫の中を宅急便」が走る写真が掲載された。なぜこのようなことが出来たのか？それは各エリアのセンターに大きな権限が委譲されている。ヤマト運輸は普段、日常の中から自分達で考え、実行し、改善する強い現場力を養っているからである。

3. テッセイの現場力

JR東日本テクノハート TESSEI。7分間で完璧清掃。「清掃の会社」ではなく「おもてなしの会社」に。多くの企業は現場に「作業（タスク）」をふっている。しかし現場に必要なのは「ミッション」なのである。これが現場力を育てるのだ。

- 現場力とは何か？

多くの現場は「業務遂行型」。これではホンモノの現場力が身につかない。「問題解決型」の現場にしなければならない。大事なことは、①自ら問題を発見し、解決する。②全員参加の組織能力③独自の優位性につなげる（ダントツ、チャンピオンを目指す＝目標設定を示す）。この3点を満たした状態を「現場力」と言うのだ。

- 顧客接点の現場力を鍛える

強い企業は必ず強い「顧客接点」を確立している（トヨタ販売方式＋トヨタ販売方式）。営業はアンテナ。販売の感度が弱ければ組織の感度も弱くなってしまう。

- ダイキンの現場力

フッ素事業がリーマンショック時、赤字転落。最大の元凶は「営業の行動劣化」。既存客しか見ておらず、めんどくさいことをしない“手抜き”が横行。アンテナである営業の質の劣化が他機能にも影響。そこで、変革が始まった。

営業の行動変革。ーオフィスにいる時間を制限。ノルマを設定した。また、営業日報の「所感」を重視。

機能横断的な「合宿」を実施。 所感⇒合宿⇒提案。このサイクルでV字回復した。

- 改善・改良の重要性

改善・改良とは「小さな奇跡」をたくさんつくること。この蓄積こそが日本流の「イノベーション」になるのだ。



4. なぜ「見える化」なのか？

見える化と現場力はワンセット。問題解決の第一歩は「問題発見」。問題発見を効果的に行う仕組みが「見える化」。

- 顧客接点における 4 つの「見える化」

- ① 兆候・状況の「見える化」 = 営業日報
- ② プロセスの「見える化」 = 商談ツール ※特に案件型の営業の場合
- ③ スキルの「見える化」 = 星取表
- ④ 知恵の「見える化」 = お手本・失敗事例

- 何のための「見える化」か？

「見える化」とは「共通認識」をつくること。情報共有とは異なる。多くの情報は“翻訳”して理解する“場”を経ないと「共通認識」とはならない。大切なことは「伝える化」ではなく「伝わる化」。双方向の必死のコミュニケーションが大事。

5. 3 つの継続

継続には 3 つある。① 基本的継続（反復） = 組織のしつけ ② 改善的継続（進化） = 組織の“くせ” ③ 革新的継続（不連続的変化） = ブレークスルー

- 多くの日本企業は今、“ノリ”が悪い

“ノリ” = 会社全体の雰囲気、気分、ムード。ノリの悪いままでは逆転も挑戦も起こりえない。冒頭の「2 極化」 = ノリのいい会社とノリの悪い会社とも言える。ノリのいい会社「サントリー」では「やってみなはれ」。ノリの良い言葉。

- どうしたら“ノリ”がよくなるのか？

- ① 仕事の意義・価値をきちんと伝える。 ② 認める、誉める、関心を示す。 ③ 人間同士の絆、仲間意識、職場づくり ④ 職場の雰囲気づくり、ムードメーカー この 4 点がノリを生む。

6. まとめ

経営の 3 つの要素 - ビジョン・戦略・オペレーションにおいて、共有された組織の思い、合意された組織目標、結合された組織の行動。これが現場力が強く、ノリのよい組織を作るのだ。

以上