

キヤノン販売 村瀬治男社長に聞く 「顧客主語」って何ですか?(2)
(フィナンシャルジャパン2月号より)

業務の「定型化」が重要 判断の鍵は課長クラスにあり

(宋) その意味では、環境変化にかかわらず、肝になる営業タスクとは何でしょうか。

(村瀬) バジェット、オーソリティ、タイミングの三つですね。

(宋) なるほど。いくら売りたくても、お客さまに予算がなければ、ニーズがなければ、タイミングがなければ、キーパーソンと会って話を聞かなければ、客観的な基準をクリアしていなければ売れるわけがないと。すると、現場で判断ができないのは、具体論の積み重ねがないからですか。

(村瀬) 現場での判断をうまく定型化して報告できないところがあるんですよね……。

(宋) 定型化とはどういう意味なのでしょう。

(村瀬) 定型化とは、たとえばアプリケーションを販売するには、お客さまのビジネスフローを理解して、そこにほかの何が必要かを判断するわけです。自社で持っている技術や能力、製品を基に、この部分はパートナーとのコラボレートで埋めて全体像を構築していきます。当然、一人で何もかも判断できないから、チームワークが絶対必要になる。チームとして仕事を分担しながら全体の絵を描くには、現場からチームに課題や案件を効率よく下ろしていく必要があります。そこで何種類かのパターンに分けて、こういう全体の絵が描けそうだというものを提示する。それが定型化です。それがないと、声の大きい部分だけが前に出てしまうんです。

(宋) チームワークにブレイクダウンしていくということは、基本的にプロセス・マネジメントだと解釈してよろしいんですか。

(村瀬) そうです。バックアップ部隊にもシステムエンジニアやネットワーク、サービスなど、さまざまなプロフェッションを持っている人がいます。各々が違う発想で勝手に部品を用意したら、一本のシステムになりません。だから「これはこういうパターンです」という類型化、定型化が必要なんです。

(宋) それは誰がやるんですか。

(村瀬) まず個人がある程度まで自分で表現できる必要があります。そこまでの能力は自分の持ち分の中で高めてほしい。それを統合するのが課長から課長代理クラスのPM(プロジェクト・マネージャー)の仕事でしょう。プロジェクト・マネジメントが必要なんです。

(宋) 課長クラスが判断のキーだとすると、「課長、どうしましょう」と言われて「知りません」と答えたらおしまいですね。

(村瀬) そう(笑)。2005年4月を目指して人事制度改革を進めておりまして、そのために今の業務プロセスの棚卸しをやっています。身もフタもない話ですが、もしかしたら、棚押しの結果として、自分のやっている部門の仕事がどこにもつながらないと感じることもあり得ると思います。

(宋) 結果的に「あなたの部署は要らない」ということになる辛いですね。

(村瀬) 辛くてもやらないとお互いに不幸ですよ。お客さまのいない仕事は会社のロス。お客さまがいる仕事に、しかるべき能力を持った人を置いたほうがモチベーションも上がります。電気配線と同じで、スイッチはあっても、切れている配線や誰も使っていない配線は外し、つなぐべきところは直結する。そうすることで仕事のプロセスを標準化し、お客さまと私たちの会社をどうつなぎ、その距離をいかに短くできるかが考えられます。

組織と業務の棚卸しで現場の無駄を徹底排除

(宋) トヨタ自動車の張富士夫社長から聞いた話ですが、トヨタでは複数の人間が現場で相談して決めたことは徹底的にやるそうです。しかも、やっているか、やっていないかは必ず評価につなげる。やっていない社員には「君、家に帰れ」と言うんだそうです。英語にすると「Go home」ですから、「クビ」に近い。それだけ「やっている」ことを重視している。

(村瀬) うちもトヨタさんに学んでいますが、トヨタという会社は、ごく当たり前のことをごく当たり前にやっておられる。うちは、やって当たり前だと知っていながらやっていない。このやっている、やっていないの違いが結果に出るんです。

(宋) でも、やっている人とやっていない人は見分けにくい。日報を読むと、やっていない人のほうが長い(笑)。営業マンの意識改革はなかなか難しいですね。

(村瀬) 今、セールス・プロセス・リエンジニアリング (SPR) 活動に取り組んでいます。自分たちのやっていることをもう一回棚卸しする。先程話した棚卸しは組織全体の業務プロセスの棚卸しですが、こちらは個人業務の棚卸しです。自分ではよかれと思ってやってきたことに対して、「それは何のためにやっているのか」「次のステップはどうなるのか」といろいろと追求していくもので、東京地区の営業部門から始めて全国に拡大し、さらにサービス業務や管理部門、企画部門にも入れて、全社的なSPR活動をやっています。

(宋) いつごろから開始されたんでしょうか。

(村瀬) 二年前からです。それ以前に、そもそも方針の出し方が違っていなかったか、方針が出ていなかったのではないかと振り返ってみると、組織の仕組みが方針に沿って行動するようにできていなくて、究極的には社長にまで行き着く問題も出てきます。

(宋) 棚卸しする前に現状を”はかる”必要があるんです。トヨタの言葉で「測る」というんですが、まず測り、次に棚卸しをやると「日本では社員性善説だから、みんなが反発するぞ」と僕はよく言われますよ。

(村瀬) もちろん、反発は出ますよ。最初はきっかけをつくるために社長命令で「とにかくやれ」と実験的に棚卸しをスタートさせました。そこから出てきたケーススタディを見て、課長や部長たちが「やっぱり、あれはまずいや」と思ってくれたら他部門も前向きにやるだろと。初めは第三者機関にやってもらいました。まず課員や部員の行動を一週間ずっつと追っかける。すると、本来なら課や部や会社の方針にのっとって日々の行動があるわけですが、実際には全く関係ない行動もしている。その後の報告会では、私も含めて、そこまでこきおろされるのかというぐらい頭にくることをレポーターたちから言われます。「上の方針はこうですが、現場の一日の行動、一週かの行動はこうだ」と。反論はしても、「でも、本当でしょう、事実でしょう」と言われる。本当だから余計腹が立つ。最初はこきおろしになっちゃうから抵抗勢力もいっぱいいましたよ。

(宋) それでもやるんだと。

(村瀬) 冷静になってみると、「あれ、やっぱりおかしいな」と思い始める。教室の授業で「意識改革しましょう」とやっただけダメなのと同じで、具体的に一つひとつ「なぜ」「なぜ」とやっていくと気がつくんですね。「さあ」というのが出てくる。一般職からも同じような反応が出てきています。

社員の意識を変えるにはプロセスと人事考課を直結

(宋) 社員の意識改革と評価までのプロセスをどうフォローして、評価とプロセスを連動させようとしておられるのですか。

(村瀬) ここ何年間かキヤノンとキヤノン販売が一緒になって人事制度改革を進め、プロセスと評価を連動させる方向に変えてきています。従来の人事制度は定期昇給を基本に、若い人はペーパーテストの資格制度を中心に評価し、上に行くほどパフォーマンスに対する評価のウエイトが高くなる仕組みでした。このパターンを変えた。まず「あなたのやっている仕事はどういうバリューがあるのか」と仕事内容を全部ブレイクダウンして、それぞれの仕事にバリューポイントを付け、バリューポイントを持つ仕事において、その人がどれだけの結果を出すかを見ていこうと。

(宋) そのバリューというのは、結果を満たすためのバリューですか。

(村瀬) ええ。会社も個人も目標を持ち、お互いの目標をマッチングしながら仕事を与えていきます。個人の目標や目標達成スケジュールは、まず設定段階で上司と相談し、お互いに合意した目標が出ます。そして年の途中でレビューを行う。設定した目標を自己評価させ、上司も「私はこう見る」と説明して、どう軌道修正をするか話し合いで決めます。それを一年間やっていくと、本来の目標と見直した目標、それに対するパフォーマンスが出ます。それを基にお互い納得しながら評価する。そこで最終的な上司の評価と自己評価の差が縮まることもあれば、広がることもあります。とにかくこれでいくんだと。組織の中でどういう役割を担い、それをどう果たしたかというプロセスと成果を評価していく仕組みです。上司が部下をどう評価したかを具体的に説明しないとイケませんから、これは大変な革命です。評価が非公開の時は、上司にゴマを

するか、ケンカをするかのどっちかしかなかったけど(笑)。

(宋) 軌道修正では、最終的に異動を希望することもできるんですか。

(村瀬) 仕事や役割を変わりたいという人も出てくるし、もっとその人に合った役割をやってもらう人も出てきます。この仕組みをまず管理職に導入していますが、05年から一般職に広げる予定です。新入社員は一定期間は除くつもりですが。

(宋) 仕事の棚卸しが全段階にわたって、かなりできてきているということですね。

(村瀬) はい。今は、その最後の段階です。営業プロセスの中には、売り上げ責任、利益責任もあります。その責任をどう配分するのか。本部に基本責任があり、それを分散したのが部や課にあるのか、どういうふうに積み上げていくのか、このあたりは組織の運営の仕方になると思います。たとえば新規案件に対してターゲットを絞って実行するにしても、今日の明日に注文が取れるわけじゃない。温める期間が必要で、その間は他の売り上げで支えます。それが組織というものですから、プロセスをきちんと評価しないとイケません。

プロセスを日々実践させるキーパーソンが課長職

(宋) **営業のモチベーションが下がる理由は、そこなんです。新規事業は企業の将来の力なのに、短期的な結果だけで評価してしまう。すると優秀な人間ほど新規事業をやらなくなっちゃう。**この問題に徹底的に注目して、解決に取り組む会社は絶対に強くなります。

(村瀬) そう思います。でも、実際にやるのはむずかしいですよ。

(宋) 業務プロセスの棚卸しに一番抵抗した人は、どう反論されたんですか。

(村瀬) 部下の行動を全部監視され、その上で自分の組織運営を否定される部長クラスの抵抗が多かったんですが、「営業はそんなもんじゃない」と必ず言いましたね。「営業は日々の積み重ね、お客さまとの関係が大事なんで、多少の無駄があってもいい」と。本人が何のための無駄かを意識し、これをやるためにこの無駄をやっているんだと行動につながっていればいいんです。でも、実際は違うんです。

(宋) 「営業は売れてなんぼの世界、結果がすべて」と言う人ほど、無駄な時間を無駄と意識していませんよ。

(村瀬) そうそう。何をもって結果がすべてかがわかることが必要なんです。たとえば正直な話、営業に伴う付帯的なコストや資金の回転にまで営業マンの考えは及んでいません。そこまで考えられれば、営業活動に対する態度に大きな違いが出てくると思うんです。

(宋) 売り上げだけ要求すると、安くすれば売れる、宣伝費をかければ売れる、販売店の奨励金を上げれば売れることになりませんが、この三点は全部コストですからね。

(村瀬) だからプロセスにこだわるんです。プロセスを実現しようとするれば、誰か一人が成果を独り占めすることは、今の時代ではあり得ないことですよ。部や課、ユニットという仕事の集合体として一つの結果が出てくるんですから。

(宋) 上司だから偉いんじゃないし、上司だから成果を独占できる時代じゃないと。そうになると、「偉い上司」というのはどういう人だと言えますかね。

(村瀬) 偉い上司というのは、やっぱり組織をちゃんと運営していて、その組織と上部組織との間を上手につないでいる人でしょう。うまく運営するということは、ただ吸い上げるだけでなく、ちゃんと下ろしていかないとイケない。双方向ですよ、運営は。

(宋) プロセス全体をメンテナンスできる上司ですね。マネジメントは全体最適とありますが、全体が見えていて、その中で自分の役割をきちんと果たせることだと思いますが、そこまで目線の届いている人は少ない。

(村瀬) 私たちも含めて、口で言っていることを100%実践できているかということ、そこが人間の弱いところでしてね。やっぱり抜けが出てくる。日々反省ですよ。

(宋) 繰り返し、繰り返し、毎日ですね。

(完)