

チームマーケティングによる組織風土改革について

——160 を超える事例から理論構築——

(株)アイマム 嶋谷光洋

要旨:成功するチーム作りには、共通の法則とプロセスがある。中でも、顧客に新しい価値を提供するためにチームマーケティングの機能化が重要である。このチームマーケティングが浸透し、定着化する過程において、成功するチームの土台が形成される。このチームマーケティングの有効性を明らかにしつつ新しい考え方をここに提唱し、これまで行ってきた高業績チームの分析から組織風土改革を促進する9つのプロセスを解説する。

1. チームマーケティング

企業の人材育成研修に 31 年間携わり、特にこの 3 年間で8社 160 を超えるチームの成長に関わってきた。ここでいうチームの成長とは、メンバー同士で創発が起こり、顧客への新しい価値提供の機会が増えることを意味する。その結果、顧客からの評価を得て業績も向上するというスパイラルが形成される。この循環をここではチームマーケティングと定義する。チームマーケティングにおいてはチーム単位で描くビジョンと変革を促す大いなる機会の発見がベースとなる。裏を返せば、ビジョンを描き、大いなる機会の獲得へ向け議論を尽くし、実践する過程を通して、成長するチームの土台が形成されるのである。

1)

会社	業種	売上	社員数	チーム数	成果
A社	食品販売	850 億	430 名	60	利益昨対 260%
B社	IT	2,100 億	5320 名	64	定点観測結果ポイント向上
C社	食品販売	3,000 億	250 名	6	利益昨対 358%
D社	食品販売	1,400 億	630 名	27	利益昨対 400%
E社	小売り	2,700 億	3420 名	20	利益昨対 520%
F社	運輸倉庫	240 億	600 名	2	10 月結果待ち
G社	建築施工	17 億	30 名	2	10 月結果待ち

1)チームマーケティング実績表

2. 高業績チームに共通する特長

表1のように業種に関係なく、チームマーケティングは有効であることが明らかになった。企業規模についてF社、G社はプロジェクト途中のため、まだ結果は出てないが、今までの経験と現在の進捗から高業績を達成すると予測される。表1項目の「成果」については、その会社における最も高い業績チームの結果である。この高業績チームに共通する特長は次の通りである。

- ・トップダウンではなく、ボトムアップで目標を設定
- ・仕事の優先順位が明確で、ムダなことを止めると決めている
- ・上下左右の関係が良質でチームの雰囲気明るい
- ・問題や不安はすぐに相談する風土がある
- ・日々創発を起こすことをチームの当たり前としている
- ・内発的動機づけがベースとなり、やらされ感がない 等

つまり、それぞれのチームメンバーが組織にとって「役に立っている」「必要とされている」「仲間がいる」「成長している」と実感することができるという風土が出来上がっているということである。

3. 従来のチームビルディングとチームマーケティングの違い

従来のチームビルディングのほとんどは、コミュニケーションをよくすることに焦点が置かれているが、チームマーケティングでは収益構造の見直しと、大いなる機会の発見から、顧客に新しい価値を提供することを主眼としている。ここで提唱するチームマーケティングは9つのプロセスで構築されており、いくつかの原理や手法が有機的に組み合わせられている。それはマーケティング、コミュニケーション、アクションラーニング、システムコーチング、モチベーション、競争原理の活用などが含まれる。具体的な9つのプロセスについては後述する。

4. チームマーケティングの前提となる考え方-ロボットから人間へ-

これまでの31年間で80社以上の大企業にて研修を担当してきた。日本の大企業の多くは成熟期を迎えているが、商品やサービスを高品質で安定的に供給してきたことにより信頼性も高い。しかし反面、画一的なサービスや機能分担的な仕事を割り当てられてきた為、「社員がトップダウンの指示を忠実に果たすロボットになっている側面は否めない。指揮命令系統が明確であるため、安定的かつ継続的に価値を提供することには長けているが、これまでの枠組みを超えた大いなる機会の発見、その実現を目指す動きはなかなかとれないというのが実情ではないか。私たちの提唱するチームマーケティングはロボットを人間に戻す。チームで考え、自ら行動し、各人の能力が最大限発揮できる仕組みと機会を提供する。チームマーケティングを実践すると、日々のコミュニケーションが、「声をかける」「ほめる」「意見を聞く」「情報を共有する」「一緒に考える」などが日常となる。メンバーを認め、尊重し、共に成果を出すことで、「自分は必要とされている」と実感しモチベーションがあがる。自己肯定感が高まり、自分が必要とされていると認識され、メンバー同士のつながりが強くなり、組織の一体感を感じる事が出来るのである。

5. 個人営業とチームマーケティングの違い

顧客ニーズが多様化し、人口減によるマーケットの縮小がますます加速する中で、これまでの成功体験は通用せず、チームで考え、創発する組織への期待はますます高まってきている。

2)

	個人営業	チームマーケティング
意識	<ul style="list-style-type: none"> ・個の力で解決する ・結果主義 ・自分一人で考えてしまい判断スピードが遅い 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業所のメンバーを仲間という意識で接するようになる ・真の問題は何かということを常に考えるようになる ・ひとり一人の成長とチームの成長が自分の喜びと感じるようになる ・チーム内での協力意識が生まれ判断スピードが早くなる
行動	<ul style="list-style-type: none"> ・個の動き ・連携がない ・結果が出ていない人には自分のやり方を押し付ける ・自分の経験と勘で発言 ・仕事を他人に任せられない 	<ul style="list-style-type: none"> ・最終目標達成までの小さな成長を見つけようとする動き(業務日報を見る、声をかける) ・根拠を持った発言で納得、共感を目的とした発言 ・コアメンバー中心に仕事を任せ、共に責任を背負う

2) 個人営業とチーム営業における意識と行動の違い

6. チームマーケティング創発の9プロセス

①チームづくり

既存の組織を変革するためのチェンジリーダーを10%から20%選出する。営業会社であれば営業所単位で実施するため30人の営業所であれば3人から6人のリーダーを選抜。

②正しい危機感

5Force分析の視点で市場全体を俯瞰し、近い将来に起こるであろう変化から機会と脅威を読み取る。ポイントは、どのマーケットも現状維持の考え方では存続できないことを正しく認識することである。

③ビジョンを描く

自分たちの組織のありたい将来を描くことは重要である。全社的なビジョンもさることながら、自分達のチームがどうありたいかを共有し、思いを語りあうことは内発的動機づけを誘発する。何をやるか、どうやるかの前に、なぜやるのかを明確にすることで目的意識が醸成され、仕事に意味を感じることが出来る。ビジョンは言葉と視覚の両方で立てるとよりパワフルなものとなる。

④大いなる機会の発見

ビジョンに引き続き、160 のチームを成功に導いたのは大いなる機会を発見と成功期待感の創出によるところが大きい。先のマーケット分析から NO.1 になれる可能性を見だし、お客様に大きな貢献ができると確信した時にチームメンバーの目は輝く。

⑤止めることを決める

成果に直結する仕事をするためには今の業務を見直し、止める事をみんなで決めることである。ゲーテ曰く、「大事を小事の犠牲にしてはならない」の言葉を実践することである。「急ぎだからという理由で小事に追われて重要な大事なことを後廻しにしない」を共通のスローガンとすることである。

⑥仲間を増やす

チームの一体感を創るのに効果的だった手法としてチームをさらに細分化した班に分けて競争させた。短い期間で成果がわかり、やりがいを感じる目標を設定し、班どうしで競い合わせた。結果的には若手を抜擢し班長を務めさせた班の勝利が多かったことは検証の余地がある。

⑦お祝いをする

お祝いの心理的効果は絶大でチームマーケティングを定着、発展させることに大きな役割を果たす。

⑧加速させる

小さな成功を連続的に体験させることで、自己肯定感と成功期待感を高める。また、中間地点と最終での成果発表は経営幹部、管理職が集まる場で発表する。会社からの期待も感じられ、各チームの成功事例は全社に水平展開し、変革を全社的に加速させることもできる。

⑨変革を習慣化させる

チームでの成功体験は企業文化の変革を習慣化させるための重要なファクターである。個人の成功体験はすぐに忘れ去られるが、チームで達成した成功体験はチームを一体化させ、メンバーに誇りを与え、自ら変えられる風土改革につながる。2012 年にチームマーケティングを実施した組織では、今も高いモチベーションを維持し、業績は業界平均を 15%も超える達成率を更新し続けている。

7. まとめ

チームマーケティングは全員がやりがいを感じながら顧客へ新しい価値を創り届けることにある。結果的に顧客のロイヤリティが高まり、社員のロイヤリティも高まる、一体感のあるチームが形成される。激しさが増す環境変化に柔軟に対応できる組織文化が構築されるのである。

文献リスト

猪狩誠也編著『広報・パブリックリレーションズ入門』宣伝会議、2007.

ジョン・P・コッター『実行する組織』ダイヤモンド社、2015.