日本食糧新聞

チーム営業

◎◎ 28 ◎◎

新たな発想で切り開く

◎◎◎ ◎◎◎ 残業減も業績も

厚生労働省が初めて「過労死等防止対策白書」を公表し、大手広告代理店の24歳女性社員の過労死から異例の強制捜査が入ることが連日報道されるなど働き方改革への意識が高まっている。「残業を減らしたい」。だれしもその思いは変わらない。できることならとっくにやっているができない。どうすればできるのか。会社が大きくなると「効率的で安定志向型」の階層組織になり効率を求めて残業を減らすという考えは至極当然である。業績達成か残業削減のどちらかを選択すべき時代なのだろうか。いや、新たな発想で時代を切り開く時だと私は考える。今回は、「俊敏で機会追求型」の施策を組み合わせで業績達成と残業削減を成功させた事例を紹介する。

◎◎◎◎ ◎◎◎◎ 明確で魅力的な目的

商品をトラックに積んで配送しながら営業するルートセールスにとって朝の出発時間が早いことは大変重要である。だからといって「早く出発して、早く帰社して残業を減らそう」という単純な発想は働き方改革といえない。ここがポイントだ。何のために早く出発するのか「明確かつ魅力的な目的」を持つことで早い出発へのモチベーションは上がる。営業職がはしい成果は業績だ。業績が上がる施策にこそ興味が高まる。次のポイントは見える化。出発時間、重点顧客、新規開拓――この三つの施策の進捗(しんちょく)状況を一つの場所にグラフ化して貼り出し毎日、進捗を書き込めばチームごとのPDCA(計画・実行・評価・改善)がするまで仕入れ、営業、顧客の三つの視点で話し合い施策のすべてを毎週達成するというハードな取組み環境を自ら作った。人は追い込まれると創意工夫をする。エピソードを紹介しよう。3年目の営業社員が隣のトラックの2年目の営業社員に声を掛けた。「オレたちがペアになって積込み時間を3割早くできるようにやってみないか」。「いいですね。やってみましょう」。こうして即席チームの作戦がはじまった。作戦名は「やっちゃえ二人で!」。

工夫のアイデアはさらに続出。取引先からの事前発注によって前日に積込みの段取りができた。商品の集荷は集める畜種を二人で分担。二人のルート顧客を一つだけ入れ替えることで帰社時間を早めた。二人は毎日貼り出されたグラフを前にしながら工夫し続けた。1ヶ月が過ぎた頃には、このペア運動は営業所全体に波及した。

三つのテーマを同時に追い、毎日進捗確認し、達成できる方法を議論してすぐにやってみることの繰り返しは、「まるで中学校の期末テスト状態だった」という。期末試験と違った点は毎日三つのテーマの成績がすぐに出たこと。「よっしゃ!できた!」「おお!できなかった」を毎日繰り返し、週ごとに目標を達成。3ヶ月後、業績達成と残業削減を同時にやり遂げた。所長は一度も「残業を減らせ」とは言ったことはなかった。

(アイマム代表取締役社長嶋谷光洋、food-iam.co.jp)

◎◎◎ ◎◎◎ やっちゃえ二人で!

高速回転しはじめる。

ある営業所では毎週やり方を変えて三つのテーマを1ヶ月ごとに達成してほしい成果を3ヶ月で手に入れた。秘訣はあえて高い目標を設定することにあった。チーム全員が納得

©マンガエッグ・エンターテイメント