

営業所におけるリーダーシップと組織行動の事例研究

1190421 海地 宏樹

高知工科大学 経済・マネジメント学部

1. はじめに

本論文は、リーダーシップの違いが営業という職種においてどのように現れるのかを企業の分析を通して明らかにするものである。事例分析の対象として「キリンビール高知支店」と、「ネットヨタ南国」を選んだ。

筆者は本学を卒業後、スズキ自販高知で働く予定である。本論文では2つの事例を比較分析し、その結果をスズキ自販高知で営業という職種として働くにあたって自ら活用することを目的とする。

本研究で得られた比較分析の結果、「支持の出し方」と「やる気の出させ方」に明確な違いが見受けられた。以下では、それぞれについて述べ、それらの応用について検討する。

2. キリンビール高知支店の事例研究

2.1 キリンビール高知支店の概要

キリンビール株式会社は麒麟麦酒株式会社として1907年に設立された。1954年にビール市場の国内シェア一位を獲得し、1972年からはシェア60%を維持していた(田村, 2016, 3頁)。しかし、1987年にアサヒビールからスーパードライが発売されると、売上は急落し、2001年には国内シェア2位に転落する(田村, 2016, 4頁)。高知県でも1996年にシェア2位になった。(田村, 2016, 59頁)しかし、1995年に支店長に赴任した田村潤氏のもと(田村, 2016, 15頁)、2001年には県内シェア首位を取り戻し、2006年には県内シェア60%を達成した(田村, 2016, 110頁)。

2.2 キリンビール高知支店の指示の出し方

キリンビール高知支店の事例での指示の出し方は、方針とその意味するものを簡潔明瞭に示す、というものであった(田村, 2018, 144頁)。業績が悪化している頃のキリンビール高知支店には、ひと月に20を超える施策と指示が届いており、理解するのが難しい施策もあった。(田村, 2016, 40頁)営業マンは、それらの指示、施策をこなすので手一杯になった。

また、理解するのに多くのエネルギーを要する施策ではやる気を損なってしまう(田村, 2018, 144頁)、結果としてさらに業績を悪化させる要因の一つになった。そこで、キリンビール高知支店では、戦略を絞り、方針とその意味するものを簡潔明瞭に示すことで、メンバー一人ひとりのやることを明確にした。その結果、それぞれのメンバーは、指示に徹底的に取り組めるようになり(田村, 2016, 144頁)、それがメンバーの実行力の向上につながった。

2.3 キリンビール高知支店のやる気の出させ方

キリンビール高知支店の事例でのやる気の出させ方の起点は、基本活動すなわちルーティンを徹底して行うことであった(田村, 2018, 149頁)。最初のうちはできないこと、上手くいかないことも多くあったが、基本活動に取り組むことで徐々に慣れていき体力がついてきた(田村, 2018, 149頁)。そして、少しずつ具体的な成果が出始めるようになった。

そうして具体的な成果が出始めると、そこからうまくいった要因を分析することで創意工夫が生まれた(田村, 2018, 149頁)。得意先ごとに最適な解を見つけることができれば、さらなる成果につながる(田村, 2018, 149頁)。さらに成果が上がることで仕事を面白く感じやる気につながる、という流れが出来上がった(田村, 2018, 149頁)。

基本活動を継続的に行うために、結果のコミュニケーションという方法が用いられた(田村, 2018, 149頁)。結果のコミュニケーションとは、メンバーとリーダーが話し合っって目標を決めて、その結果をしっかりと検証する、というものである(田村, 2016, 47, 48頁)。メンバーが自発的に定めた目標であるためコミットメント効果が働き(田村, 2016, 47, 48頁)、基本活動の徹底につながった。

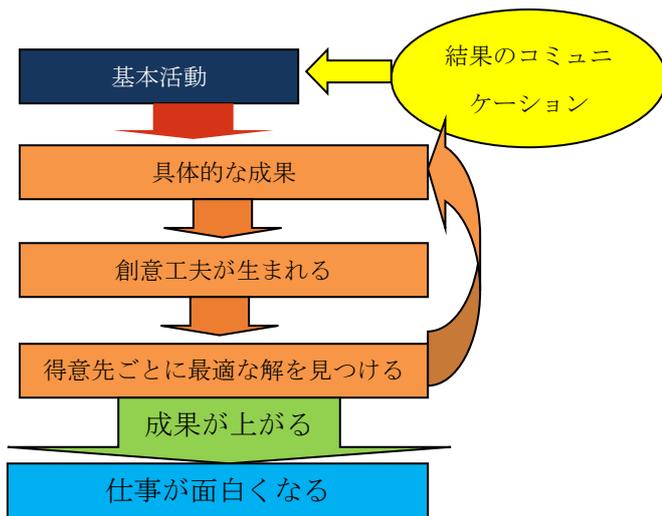


図1 基本活動の徹底のメカニズム

3. ネットヨタ南国の事例

3.1 ネットヨタ南国の概要

ネットヨタ南国は1980年に設立された。資本金4800万円、売上高49.3億円で、従業員は、男性98名、女性37名である。トヨタ系ディーラーの中での利益率では全国2位である(田中, 山崎, 2016, 50頁)。創業者の横田英毅氏のもと、トヨタ自動車顧客満足度調査で12年連続1位を獲得している。(田中, 山崎, 2016, 2頁)他にも、2002年に中小規模部門の日本経営品質賞を、2015年にはホワイト企業大賞を受賞している(田中, 山崎, 2016, 53頁)。2008年に起こったリーマンショックの影響で、トヨタ自動車が4369億円の営業赤字を出す一方で、ネットヨタ南国は同年に過去最高の新車販売実績を出している(田中, 山崎, 2016, 53頁)。

3.2 ネットヨタ南国の指示の出し方

ネットヨタ南国での指示の出し方は、具体的な指示は一切出さず、その代わりに疑問を出すというものである(横田, 2013, 139頁)。これは、社員自身が日常業務の中で問題を発見し解決するというプロセスを学び取ることが重視されているためである(横田, 2013, 139頁)。そのために同社で行われているのが社員への権限委譲と、プロジェクトチームの運営である(横田, 2013, 139頁)。

一般的に業務の際に上司にはんこをもらう手続きがあるが、ネットヨタ南国にはそのような手続きは一切ない。上司は部下に指示を出さない代わりに、これ以上の方法はないか、

なぜこの方法を選択したのか、などの疑問を投げかける(横田, 2013, 140頁)。そして、部下の考えていることが間違っていたとしても、大きな問題に発展しない限り、部下の判断に任せている(横田, 2013, 142頁)。

そのため、失敗してしまうこともあるが、それは部下自身が自分で考えるための機会となることから、より早い成長が期待できる(横田, 2013, 141頁)。ネットヨタ南国では、これを機能させるために、「上司は部下に教えない」、「上意下達はしない」という文化が社長の手によって作り上げられてきた(横田, 2013, 140頁)。

プロジェクトチームの運営では、主に日常の仕事の中で問題になっていることの改善を主なテーマに議論されている。

(横田, 2013, 145頁)このプロジェクトチームの運営で重要となるのは、問題を解決することだけではなく、価値観をすり合わせるということである(田中, 山崎, 2016, 25頁)。ある問題に対して、解決方法が最終的にメーカーが作ったマニュアルと同じものになったとしても、顧客満足という同じ目的を持ってお互いの意見を交わし合う中で、より深く価値観が共有されていく(田中, 山崎, 2016, 26頁)。そのために、上司が結論を出したり、多数決で結論を出したりすることはなく、全員一致で解決しなくてはならない。自力で課題を見つける、自分の意見を述べる、他の人の話を聞く、というステップを通して、物事を多角的に捉えることができるようになる(横田, 2013, 146頁)。

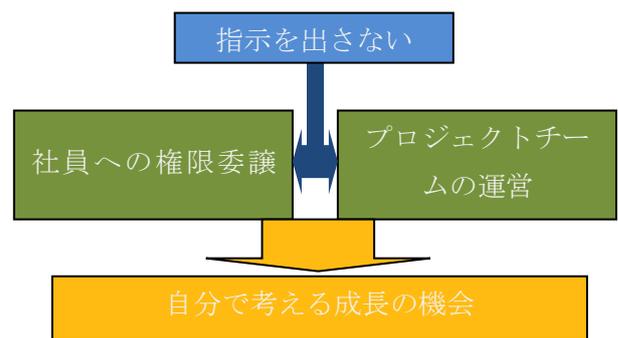


図2 指示を出さないことによる効果

3.3 ネットヨタ南国のやる気の出させ方

ネットヨタ南国でははたらく人の幸せはやりがい以外になく(横田, 2013, 163頁)、やりがいが高まるのは、自主性を持ち(横田, 2013, 124頁)、自分が自分の持っている能力

を全て発揮し（横田, 2013, 163 頁）、お客様に喜んでもらったときだと考えられている（横田, 2013, 121 頁）。やりがいがあればやる気が趣味や遊びのように出てくる。そのために熱心に続けることができる（横田, 2013, 26 頁）。

プロジェクトチームは自主性を発揮するための場としても運営されている。プロジェクトチームの運営を通して自主性を発揮するのは、「考える—発言する—行動する—反省する」のプロセスを経ているためである（横田, 2013, 126 頁）。プロジェクトチームには、そのテーマに関心があれば誰でも参加できる（横田, 2013, 124 頁）。新入社員でも会議に参加し、自分の意見を考えて、発言できる（横田, 2013, 54 頁）。プロジェクトチームのリーダーは新入社員でも発言しやすいように場を整えるために、意見を聞き流すような素振りを見せずに真剣に聞く、などの工夫をしている（田中, 山崎, 2016, 30 頁）。

参加者みんなが意見を述べ、全員が納得した上で意思決定をしているため、プロジェクトチームのメンバーには、意思決定に自分も参画した、というコミットメント効果が生まれ（横田, 2013, 146 頁）、次の行動のプロセスにつながっている。反省のプロセスでは、挑戦を促すため、上司は部下の失敗を責めない。より多くのことに挑戦し、より多くの反省をすることができれば、さらに成長することができるからである（横田, 2013, 55 頁）。

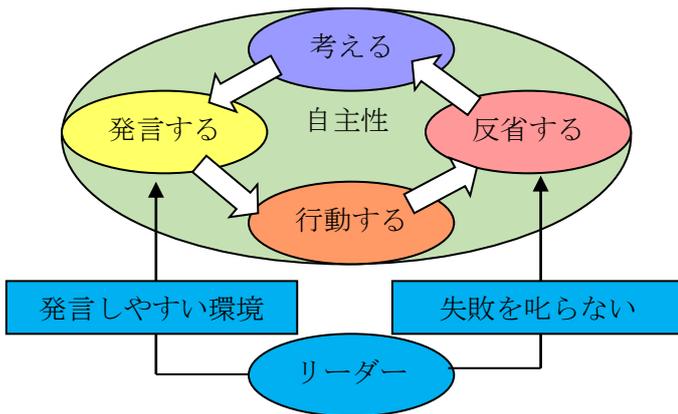


図3 自主性を発揮するサイクルとリーダーの役割

4. 相違点の考察

麒麟ビール高知支店の事例でのリーダーシップは B to B 型のリーダーシップに、ネットヨタ南国の事例でのリーダ

ーシップは B to C 型のリーダーシップに分類できると考える。B to B 型のリーダーシップではメンバーと顧客の間でのコミュニケーションがより重要であり、B to C 型のリーダーシップではコミュニケーションはメンバー間でのコミュニケーションがより重要であると考えられる。

麒麟ビール高知支店の事例では、売上改善のために、最終的に消費者に販売する料飲店や酒屋との情報交換などの協力が必要不可欠であった。顧客でもあり、ビジネスパートナーでもある店との関係性を良くするためには頻繁な訪問が効果的だと考えられた（田村, 2016, 40 頁）。より多くの店により多くの回数訪問するためには、担当するエリアのメンバーが自分で効率的な回り方を考える必要性があった。メンバーは実践を通して改善した。一方、リーダーは、メンバーがより多くの実践を積み、より良い改善を進められるようにサポートをした。

B to B 型のリーダーシップでは、メンバーは現場を通して成長し、その中で効率的な方法を自分で確立していくこと、直接の顧客は商品を消費者へ届けるためのビジネスパートナーでもあること、顧客との信頼関係を構築するために顧客への訪問を密に行うこと、などが特徴であると考えられる。

そうした B to B 型のリーダーシップの利点は、メンバーの順応と成長が早いことである。麒麟ビール高知支店の事例の場合、メンバーは4ヶ月でそれまでと違う B to B 型のリーダーシップに慣れることができた。それがメンバーの成長を促し、4年間でシェアを37%から44%まで回復することができた（田村, 2016, 73, 110 頁）。一方、その欠点は、メンバーのとっている選択が正しいのかどうか、結果が出るまでリーダーにはわからないことである。それは、リーダーはメンバーよりも現場に関する情報が少ないためである。

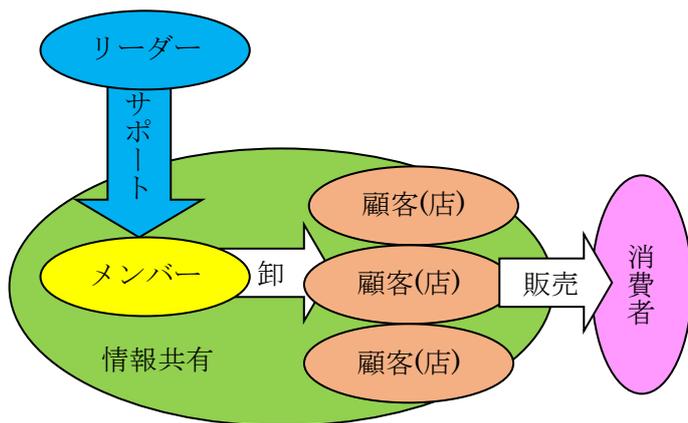


図4 B to B型のリーダーシップ

ネットトヨタ南国の事例では、メンバーが自ら顧客を訪問し新規開拓することはない。訪ねてきた顧客が短い時間でも満足してまた来たいと思えるような工夫をすることで、既存の顧客のリピート購入だけでなく（横田，2013，167頁）、口コミや紹介で新規顧客を得ることができる（横田，2013，166頁）。そのため、メンバーは入念な準備をメンバー間で進めることになる。そこで、リーダーは、メンバーがより良い準備を進めることができるように疑問を投げかけることでサポートしている。

B to C型のリーダーシップでは、メンバーは事前に調査した顧客の声をもとに、メンバー間で入念な準備をしつつ接客を最大限効率化すること、また、その準備の過程を通して成長していくことが特徴的であると考えられる。

そうしたB to C型のリーダーシップの利点は、メンバーの思考や成長の段階を会議を通して知ることができることである。そこでは、新入社員でも臆することなく発言できる環境が整えられているため、その発言からリーダーはメンバーの思考や成長を読み取ることができる。その中で失敗や反省点があれば新入社員を指導する目安にすることができる。欠点は物事の決定に時間がかかることである。上司が素早く結論を出せる議題でも全員で話し合っただけで時間がかかってしまうことである（横田，2013，145頁）。

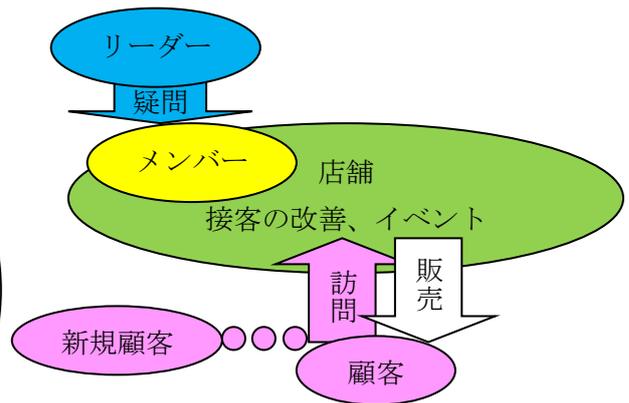


図5 B to C型のリーダーシップ

以上のような相違点を有する二つのリーダーシップが形成されたことには、それぞれの事例の背景が大きく異なることも理由としてあげることができる。キンビール高知支店の事例では日に日に悪化していく業績を出来るだけ早く持ち直す必要性があった。そのため、メンバーの成長を待っている暇はなく、メンバーが効率的に働くことができ、その働きを通じて成長し、さらに改善ができるような策を講ずる必要があった。一方で、ネットトヨタ南国の事例の場合、創業したのはバブル景気以前の1980年であり、自動車の販売台数も伸び続けていた時代であった。そのため、メンバーは、キンビール高知支店の事例のように、早急に行動し成長するというよりも、時間をかけてできる限り成長することができるようなリーダーシップが形成されていったのだと考える。

5. スズキ自販高知での営業への適用

5.1 スズキ自販高知の営業

スズキ自販高知には、直販営業と業販営業という2種類の営業がある。直販営業とは、ショールームでの商談や訪問活動を通じて、顧客に直接車を販売する仕事である。直販営業には、店舗の環境整備、来店促進、契約・納車、アフターサービスなどの業務がある。業販営業とは、スズキ車を取り扱う販売店を通じて、顧客に車を販売する仕事である。販売店への訪問活動を中心に、新商品の説明、イベントやキャンペーンの企画、宣伝資材の提供、店舗運営のアドバイスなどに取り組み、販売店の活動をサポートする仕事である。業販営業には、店舗の環境整備、商談支援、車両発注、アフターサービスなどの業務がある¹⁾。

5.2 スズキ自販高知での営業への応用

直販営業にはネットヨタ高知の事例を、業販営業にはキリンビール高知支店の事例を当てはめて考えることができるのではないかと。新入社員は、業販営業よりも直販営業に配属されることが多い。直販営業で得た経験を業販営業を通して販売店にフィードバックできること、自動車販売店の経営者を相手にする営業であること、販売する車の台数が直販営業より多いこと、(店舗で他のメンバーと業務を行うことが多い直販営業と違い) 基本的に個人で行動する業務が多いこと、などの理由からである。

直販営業は、B to C型のリーダーシップの特徴であるメンバー間の話し合いを積極的に行うことでより良いものに行うことができる。自分でアイデアを提案し、それに対して同僚と議論をし、考えを共有することで、思考力や発言する能力を高めることができる。

業販営業では、B to B型のリーダーシップの特徴である積極的な行動を通して、量の中から質を見つけ出すことでより良いものに行うことができる。なるべく多くの試行回数をこなし、営業先を回ることで、その中から効率的な方法を見つけ出すことでより良い営業に行うことができる。

直販営業と業販営業は、業務の内容は独立しているものの、それぞれの営業で得られる経験はどちらにも活かせるものである。直販営業では自分たちで考えた接客や店舗づくりを業販営業で販売店に提案し、逆に業販営業では販売店独自の工夫を学び直販営業にフィードバックすることができる。

6. おわりに

B to B型のリーダーシップでは、リーダーはメンバーの行動に関する情報が不足しがちであるため、会議を通じてメンバーの考え方をすることでメンバーの営業活動をより良い方向へ導くことができる。B to C型のリーダーシップでは意見の決定に時間がかかりすぎてしまうことがあるため、会議だけで結論を出そうとせず、実践を通して結論を出すことでよりスピーディに結果を出すことができる。これら2つのリーダーシップのいいところ取りをして、来年度以降の営業活動をより良いものへとしていきたい。

注

1) 仕事内容を知る | スズキ販売会社グループ新卒採用情報
<http://www.suzuki.co.jp/recruit/message/>

参考文献

田村潤 (2016) 「キリンビール高知支店の奇跡 勝利の法則は現場で拾え！」
田村潤、勝見明 (2018) 「負けグセ社員たちを「戦う集団」に変えるたった1つの方法」
横田英毅 (2013) 「会社の目的は利益じゃない 誰もやらない「いちばん大切なことを大切に」する経営」とは」
田中研之輔、山崎正枝 (2016) 「走らないトヨタ ネット南国の組織エスノグラフィー」
仕事内容を知る | スズキ販売会社グループ新卒採用情報
http://www.suzuki.co.jp/recruit/message

