

<添付> 日本広報学会第 21 回研究発表全国大会(東京大学大学院にて開催) 予稿集掲載論文  
(一部当日発表に合わせて編集)

## 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)チームマーケティング実績表

会社、業種、売上、社員数、チーム数、成果の順に表記

A社、食品販売、850 億、430 名、60 チーム、利益昨対 260%

B社、IT、2,100 億、5,300 名、72 チーム、定点観測結果ポイント向上

C社、輸入販売、3,000 億、250 名、6 チーム、利益昨対 358%

D社、食品販売、1,400 億、660 名、27 チーム、利益昨対 400%

E社、小売り、2,700 億、3,400 名、20 チーム、利益昨対 520%

F社、運輸倉庫、240 億、600 名、2 チーム、10 月結果待ち

G社、建築施工、17 億、30 名、2 チーム、10 月結果待ち

H 社、食品加工販売、900 億、1,200 名、3 チーム、利益昨対 125%

## 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に行っている
- ・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. 成果を上げるためには組織風土を新しく書き換えること

成果を上げる、つまり、売上や利益を向上させるために、マネジャーはメンバーの行動や意識を変えようとする。そのために社員に研修を受けさせるという行為は通常行われている。そして、一般的な企業研修も概ね、行動変容と意識変革をゴールとしている。しかし、いくらインパクトのある研修を受け、意識が変わったと思っても、それは一時的であり、長続きはしない。つまり、現場にもどるとある期間で元の状態に戻る。これが企業内研修で繰り返されている実態である。

一方で、意識が変れば、行動が変わり、行動が変われば結果が変わるということも周知のことである。しかるに、意識はその人それぞれの考え方であり、考え方は、その人の日々の体験と情報の集積である。つまり、一時的な研修での体験よりも、日々の仕事の方が圧倒的に時間も長く、そこから得られる情報量も研修とは比べ物にならないほど膨大である。それ故、人の考えは仕事から多大な影響を受けている。結果として、人の集合体が組織であるので、組織風土は人の考えの集合体であるといえる。ここで、人の考えが組織風土を創り、組織風土からの日々体験が人の考えに影響しているという循環が成立する。

上記の考え方をベースにすると、組織風土が業績を作っていると言い換えることができる。私たちはここに着目をした。つまり、チームマーケティングは組織風土を新しく書き換えることを目的としている。その結果が先の業績を達成した。さらには、チームで連続的な成功体験を繰り返すことを意図とした。その成功体験が組織風土を変えた。そこに個人の意識と行動変容を起こすというモデルが実現した。私たちは現場まで出向き、共にビジョンを作り、現場からビジネス機会を発見し、情報共有と問題解決のための会議を指導した。それはすべて、組織風土を新しく書き換えるためである。業績を上げるチームへ変容するためには、現場体験を変えること。そこに着眼して、開発した唯一無二のプログラムがチームマーケティングである。

## 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)個人営業とチーム営業における意識と行動の違い

#### 個人営業

##### 意識

- ・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

##### 行動

- ・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

#### チームマーケティング

##### 意識

- ・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

- ・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
- ・若手中心に仕事を任せ、リーダーも共に責任を背負う

## 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止めることをみんなで決める

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。感動の共有が次の一手を促進する。

### 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、「半年で営業部の雰囲気が大きく変わり今も高いモチベーションを維持できている」業績も業界平均を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.