

すごい会議

[Case Study 2]

大手ソフトウェア会社

ソフトウェアの販売を手がけ、特に強みを発揮した分野で業界1位の座にあったこの企業の課題は、マーケットの急激な変化にどう対応するかだった。これまで利益を出していた売れ筋の製品が売れなくなり、業界トップのブランドイメージも薄れつつある。もちろん、社内ではグループ再生のためにさまざまなプロジェクトを試行したが、そのどれもがことごとく失敗に終わった。そのたびにやってくる新たなコンサルタントを信頼する社員はもういない。ワークセッションでの問題の棚卸しでは次のような深刻な問題が挙げられた。

設立：1970年代中頃
従業員数：約1500名（2002年3月末現在）
事業内容：ソフトウェア販売、システムインテグレーションなど
2002年度年商：約700億円
コーチング開始：2002年夏

- 製品部門、技術部門、販売部門と、ビジネス機会のあるところにはすべて部長が配置されており、その数は数十人にもものぼる。全員で合意することはもちろん、意思の疎通さえ行うのが困難
- 数十人の部長を統括するバイスプレジデントが現場主義で、新しい試みに対して否定的
- このワークセッションに参加したのは部長の約半数のみ
- 現場が「これをやれば生き残れる」と共感を持てる新たな戦略プランがない

戦略的フォーカスと5つの新たな部署が動き始めた

取締役と9人の部長を含む10人のメンバーがワークセッションに参加することとなった。ここでも、Case Study 1のプラン・ドゥ・シーと同様に「Problem/Goalモデル」と「How/Whatモデル」によって問題の棚卸し、戦略的フォーカスの決定とプロセスは進む。さらに、パフォーマンスの最大化を阻害する要因としてあがった「20の部署問題」の解決にも着手し始めた。

【戦略的フォーカス】10人のメンバーが同一フォーマットの戦略的フォーカスを提案し、多数決によって1つが選ばれる。意志決定者である取締役が司会を務め、さらに提案を重ねたのち、次の戦略的フォーカスが完成した。その内容は、現状からは予想もつかないようなアグレッシブなものとなった。

来年の3月までに、目に見える戦略マーケティング活動に基づき、5,000万円の新規契約を10件以上、かつ次年度、同等の見込み案件を創出できていること

【戦う5つの部署が誕生】10人のメンバーが必要と考える部署を提案する。機能別のグルーピングを経て、最終的には5つの新しい部署が生まれた。なかでも、戦略部門を作ったことが大きかった。

戦略推進部

戦略企画と推進、バイスプレジデントの補佐機能など

人材開発部

変革へのムード作り。人のケアおよび人材開発機能

営業統括部

顧客にもソリューションにも強い営業機能

営業技術部

顧客に向けたサービス精神あふれる技術機能

ソリューション技術部

技術およびサービス個々に特価した機能

思うように進まない営業、技術、戦略のコラボレーション

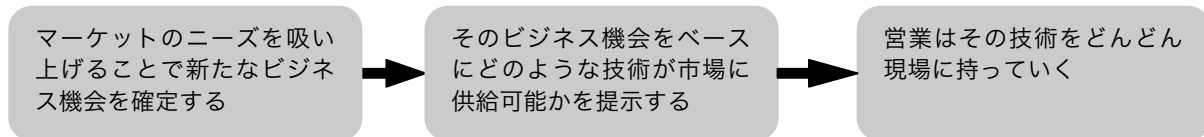
戦略的フォーカス実現に向けて第1歩を踏み出した瞬間に必ず問題が発生する。この企業の場合、新たに作り出した5つの部署がコラボレーションすることで、パフォーマンスを最大化することが狙いだった。だが、実際にはまるで機能していない。われわれは新たな問題の棚卸しを行うことで障害となる要因を明確にし、これを取り除くコーチングを行った。

【問題】

- 営業、技術、戦略を担当する3人のコラボレーションが円滑に進まなかった

【解決】

- (日) 3人に対し、それぞれ一対一のインタビューを行った。営業と技術は現場主義、戦略は理想主義であることが判明
- (月) 3人に対し、ほかの2人がどのタイプに属するかをマッピングしてもらい、一般的にそのタイプの人があるような話し方をし、どう反応するかを聞いた。最後に、「では、これらの人たちとどうコミュニケーションすれば、うまくいきますか？」と尋ねる
- (火) 一般に理想主義者は自分が被害者だと思ふことが多い。戦略担当に被害者と思ふことで望むパフォーマンスが発揮できていない事実を認識してもらう
- (水) 結果として営業、技術、戦略の3つがコラボレーションし、次のことができるようになった



少数精鋭のチームが見事に3,000万円の発注をゲットした

3回目のワークセッションで、ここに参加していない現場の部長から「そんなことはいままでにもやってくる」「それをやってなにが変わるんだ」と不信の声が上がってきた。ワークセッションのメンバーは、このプロセスが机上の空論ではないことを証明しなければならなかった。これを実現するために少数精鋭のチームを結成し、急きょ「11月30日までに、目に見える戦略に基づき、5,000万円の契約を絶対に1件取る」という大きな目標を立てた。その際に作成したのが、下の「コミットメントリスト」だ。提案から実行へ踏み込む際に、その達成を約束し、そのために誰のどんなサポートを必要とするかが記されている。

まず、営業部が期限付きで「5000万円の契約」をコミット（献身の覚悟と約束）し、取締役にも同様に期限付きで「10件のトップ営業」をリクエストしている。さらに、取締役は技術部にプレゼン資料の作成をリクエストする。こうしてツリー状に連なったそれぞれのコミットメントが達成されれば、この企業の目標が実現したことになる。実際に、彼らは年末に3,000万円の発注をとることに成功した。期限も遅れ、金額も未達だが、もし、最初に不可能と思われる5,000万円のコミットをしなかったらどうなっていたらう。

さらに、このチャレンジを通して、彼らは「ソリューション営業」という新たな手法を手に入れた。現在は、3月末の戦略的フォーカスに向けて、日々、チャレンジを繰り返している。

	What	Who	When	Dependency
1	5000万円の契約を取る	山田@営業部	2月20日	2, 3, 4
2	最低10件のトップ営業	取締役	2月12日	3, 4
3	WOWなプレゼン資料作成	佐藤@技術部	1月30日	4
4	市場ニーズの吸い上げ	鈴木@戦略部	1月22日	
5	↓	↓	↓	↓