



Learning Masters International Inc.

## 「ラーニング・フォーラム 2010」の報告

2010年10月15日（金）開催

### 『個の力を発揮し、組織の力に統合する』 ～自己認知と相互支援～



『現場から学ぶ、そして仲間から学ぶ』  
～ワークショップスタイルの研修の導入～

アステラス製薬株式会社 営業本部 医薬研修部  
企画推進グループリーダー 岩崎 雅彦氏

今年のテーマにふさわしい取り組みを続けておられるご講演に、熱意と自信を伴った臨場感のある事例として、業界を越えて参加された皆さまの大きな関心と共感を呼びました。

#### <講演要旨>

今回は3年間の取り組みを振り返る良い機会になり、これまで思考錯誤を繰り返してきたことを確認できました。私たちがワークショップスタイル研修を取り入れた背景には営業力強化の取り組みがありました。

#### ■アステラス製薬とMRの仕事

私たちアステラス製薬は1940年創業の山之内製薬と1943年創業の藤沢製薬が2005年4月に合併した製薬メーカーです。扱う製品は医師の診察を受けて処方してもらう医療用薬品です。製薬会社の営業はMR（営業情報担当者）が担います。アステラスの目指すMRの仕事は医療チームのニーズにきめ細かく応えながら患者さんの治療に貢献するため、的確な情報を医師に伝えることです。この情報提供をディテール活動と言います。私もMRを10年間経験し、現場から多くのことを学びました。

#### ■アステラスにおける営業力強化の取り組み

営業力を強化するとは、MR一人ひとりの生産性をいかに上げるかということです。営業力に影響を与える要素は、ターゲティング×ディテールの量×ディテールの質。研修部門が影響を与えることができるのは、ディテールの質、つまり疾患・製品・競合・医療制度などの知識と、その情報を伝えるためのひとり一人のMRのスキルの精度をハイパフォーマーのレベルに上げることです。ハイパフォーマーには、共通の「人間性」「達成意欲」「自発的なMR基本行動の実施」があります。ディテールの質を上げるために、日々ハイパフォーマーがやっている「PDCの的確な実施」と、「医師ニーズに応えるディテール」に重点を置いた研修を体系化することに取り組みました。

## ■なぜワークショップスタイルか

これまでハイパフォーマーが個人の観点で行ってきた「ディテールの上流にある情報＝メッセージの出し方」を整理してチャート化（＝目に見えるように）するため、まずマーケティング部門で、これまで一つだった医薬情報（薬の説明）を、現実の営業活動の流れに沿った複数のメッセージに体系化しました。しかし、チャート化した多様なメッセージを「いつどのように伝えるか」のスキルの使い方は文書化できません。ワークショップスタイル導入は、座学で学んだ「知識・情報・ディテールスキル」を実践するために各MRが持っているノウハウやスキルを共有し、より実践的な攻略プランを立案して実践・検証するための新たな研修体制への移行でした。

## ■ワークショップがうまくいかない理由と対策

このワークショップを導入するにあたり、パイロットを実施し本当に役に立つのか、成果が得られるのかを検証して、ワークショップが浸透するように随時課題を解消しながら修正をしてきました。ワークショップスタイル(研修)では4～5名のチーム毎に討議リーダーを置き、座学で学んだ「ディテールメッセージチャートと新情報をどう使うか」についてディテール討議をします。討議したディテールを各自が実践し、その結果をワークショップで振り返り、修正したディテールを次回の実践につなげていきます。討議リーダー、もしくはメンバーがこの取り組みに反発したり、討議リーダーが役割を果たせないとワークショップは機能しません。そのための仕組みとして、所長による討議リーダーの育成、ワークショップマニュアルの作成、討議リーダーへの説明会を行い、取り組みへ理解を深めてもらう働きかけをしました。また、私たちがワークショップのインストラクターとして討議に参加したり、討議リーダー、所長をサポートしています。しかし、効果的にワークショップを運営するために一番大切な点は、与えられた課題ではなく、自分たちに一番必要な解決すべき実践的な課題を設定できるかどうかです。

## ■ワークショップ導入・定着に必要な要因として

導入には、会社トップのコミットメントと、セールス/マーケティング関連部門の一体化(業務改革と意識改革)が不可欠でした。これができたからこそ新たな研修体系を導入することができました。また定着時には、常に討議の軸が明確になり討議内容がわかるようになりました。体系化されたチャートと、ディテールスキルを共通言語にした一貫性のある徹底した教育が必要な要因です。

まだ道半ばの取り組みですが、ワークショップ等の成果として、MRはノウハウやアドバイスを共有する機会が増え、活動の引き出しが増えてきたことを実感しています。またこの取り組みを理解・納得し、思考面・行動面にも変化が見られ始めました。私たちは取り組んできたディテールスキルの共通言語化が促進されたことで手応えを感じています。3年で漸くここまでできました。ワークショップが定着するまでやり抜きたいと思っています。



人が相互に支援し合うことで活性化する組織の実例であり、新たな研修体系導入までの不可欠だった組織改革と意識改革実現までのご苦労と、検証に裏付けされた確信が伝わってまいりました。



## 『転換期への挑戦』～全社一体のチームワーク作り～

東京器工株式会社  
代表取締役社長 後藤 忠之氏

東京器工株式会社を取り巻く環境の変化に、具体的にどのように対応しているかを「転換期への挑戦～全社一体のチームワーク作り～」というテーマで、後藤社長に語っていただきました。変化にみまわれている参加企業にとって、多くの刺激があったようです。

### <講演要旨>

#### ■東京器工とはどのような会社か

一言でいうとガス器具を修理する会社で、現在は東京ガスの100%子会社です。経営理念は、「住まいに関するお困りごとやお悩みなど、快適な暮らしのためのあらゆるニーズにワンストップで対応し、お客様の暮らしの利便性の向上に貢献することで、社会の信頼を得て発展する」を掲げています。ビジョンは「住まいのコンビニ事業」を目指すものです。

#### ■進むべき方向

修理受託のスキームとしては、ガスターやリンナイなどメーカーメンテエリアの受託のほか、ガス事業者メンテエリアの受託（床暖房などの東京ガス温水システム）、マンションやアパートの管理会社からの受託があります。

しかし、ガスターなどの修理件数の減少により、安定的な収益をあげるためにはリフォーム事業に代表される仕事の幅を増やす必要があります。それが経営ビジョンにある「住まいのコンビニ事業」ですが、リフォーム事業を展開するために新規の飛び込み訪問をするつもりはありません。あくまでも機器修理を行った先をベースにコンビニ事業を展開するものです。それが当社の強みであるからです。

#### ■転換期への挑戦

本来業務の機器修理でお客さまとの接点を増やし、「住まいのコンビニ事業」を拡充する方針への変換のために、行っていることを「経営思想の浸透」「コミュニケーションの仕組み作り」「個の力を組織の力に」の3点でお話をします。

##### ●経営思想の浸透

経営思想である、会社の存在意義をどこに見いだすかについては、先々代の社長をされた上田研二氏の教えが忘れられません。「社員を大事にしない会社がお客さまを大事にするわけがない」という考え方です。つまり、社員・協力企業>顧客>株主の関係になります。

さらに、管理職の意識改革のための研修を重視しています。共通の思考回路を育てること、「Skill から Will(気持ち)」へ意識をシフトさせることを求めています。入社当時の修理スキ



ル研修中心から、上のマネジャークラスになるにつれ気持ちの教育に重点を置くように転換をしました。

#### ●コミュニケーションの仕組み作り

会議、社内報、メール、ブログ、飲み会など機会はすべて使います。半期終了時点ですべてのマネージャと面談をしますが、上期にできたこと、できなかったことや社長に言いたいことを話してもらうようにしています。できるだけシンプルにするように心がけています。また、ラーニング・マスターズの研修のフォローとして活用している ActionTC は非常に効果があがっています。今までメールをあまり打たなかった管理者がフィードバックやアドバイスをするうちに悩みを聞く習慣が身に付くなどメリットが多くあります。

飲み会でも皆で負担金を決めてやっているので、強制ではなく自主的な参加になっておりコミュニケーションがよく図られています。その他、メンバーと支店長の意思疎通を上手に図るために支店単位でコミュニケーションノートを活用しています。

#### ●個の力を組織の力に

まず、部門別収支を公開しています。これは修理部門が赤字でも他の部門の売上でカバーしているので、黒字になっている実態を示します。その結果としてお互いが助け合っていることを理解させることで組織力を高めるためです。

また、変化の必要性を理解してもらうことは非常に難しいことです。たとえば、市場の変化に伴う新しい修理技術の修得などへの抵抗がとても大きいのですが、仕事の幅を広げていかないと将来がないことを伝え、管理職や社員の意識改革を図っています。

さらに、かつてのよい上司の概念、「部下に人気のあり、力がなくても部下を引き上げてくれる、一緒に遅くまで残ってくれる上司」を変える管理職教育にも重点を置き行っています。



一人の社長が見られるスパン（顔と名前が一致している範囲）としては 200 名が限界という話など、会社全体、社員ひとり一人を見渡し大切に企業理念を自ら実践しておられることがよくわかりました。また、ユーモアと人間味に溢れたお人柄と豊富な話題に、講演後の懇親会の席上、参加者から活発な質問が出ていました。

以 上

2010 年 12 月 吉日

ラーニング・フォーラム事務局