



東京明販株式会社における 実例報告

2010.11.30

東京明販株式会社

本日の流れ

アクションラーニングに決めるまで・・・

実施

成果

・従業員数 410名(2010年3月31日)

・売上高 451億円(2009年度)

・本社 両国

・明治乳業の販売子会社(問屋)で、牛乳・ヨーグルト・アイスクリームや冷凍食品といった身近な商品から、業務用の生クリーム・バターに至るまで多彩な商品を取り扱っております。明治乳業以外の商品も扱っております。

・1955年に創業し、関東・甲信越地域に17拠点



本日の流れ

アクションラーニングに決めるまで……

実施

成果

導入の背景と不安要因

▪ 外部環境

- 少子高齢化、デフレ、収益の悪化
- 競走の激化
- 客先の倒産

▪ 内部環境

- 上記の外部環境による収益の悪化
- 世代交代による管理職の育成
- 研修体制の未確立

なぜ、研修を企画して、なぜ対象を 中堅社員を対象にしたのか？

(思い)

次世代を担うリーダーを育成したい

- ・世代交代による管理職候補の育成
- ・35歳から40歳の次期管理職候補
- ・投資対効果が一番ある
- ・一番忙しい世代で、日々の仕事に追われじっくり学ぶ機会がない

なぜアクションラーニングにしたのか？

(思い)

問題解決能力を育成したい

- ・問題解決能力は仕事の基本
- ・単発ではなく、長期でやりたかった
- ・短期間で研修の効果が出る研修をしたかった

不 安

■ 今までそんな研修受けたことがないので、
本当にそんなに上手いくのか・・・

・大江先生と打ち合わせ（やってくれそう・・・）

・事前プレゼンで社長の反応がよかった

■ 誰も効果が出なければどうしよう・・・

・とにかくやってみよう！

本日の流れ

アクションラーニングに決めるまで...

実施

成果

アクションラーニング概要

■「リーダー研修」

■2010年4月～2010年11月

■受講生

35歳～40歳 17名

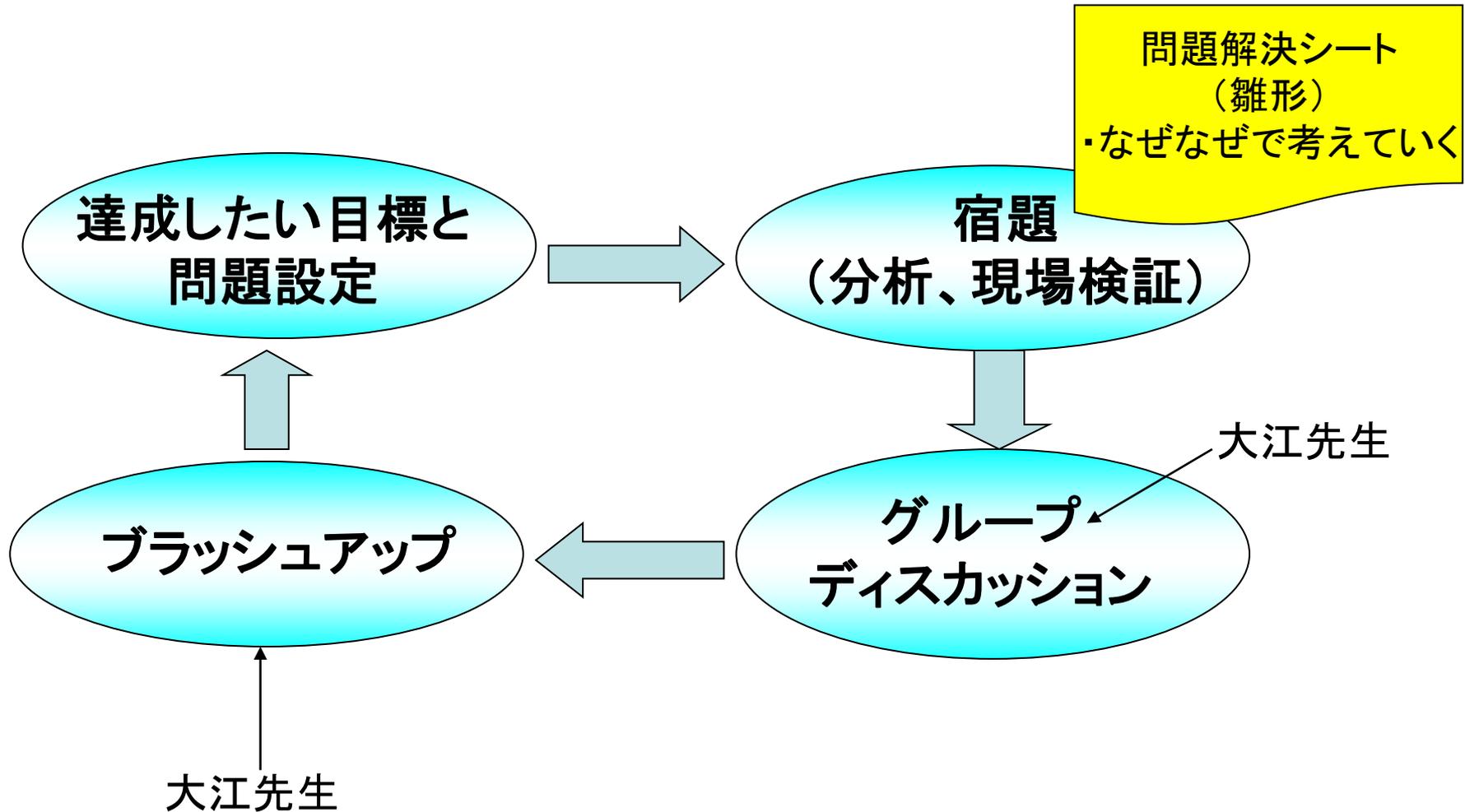
(営業11名、事務4名、物流2名)

リーダー研修スケジュール

回数	月	日程	時間	内容	講師
1	4月	15日(木)	9:30~9:40	社長訓辞	社長
			9:40~17:00	アクションラーニング①	大江氏
		16日(金)	9:00~12:00	コーチング	大江氏
13:00~17:30	コミュニケーション				
2	5月	13日(木)	9:30~17:30	アクションラーニング②	大江氏
		14日(金)	9:00~17:30	リーダーシップ	大江氏
3	6月	24日(木)	9:30~17:30	アクションラーニング③	大江氏
			9:00~12:00	対策の立案	大江氏
		25日(金)	13:00~17:30	組織の動かし方	
4	7月	22日(木)	9:30~17:30	アクションラーニング④	大江氏
			9:00~12:00	当社の現状	経営企画室
		23日(金)	13:00~17:30	債権債務①	管理部
5	9月	16日(木)	9:30~17:30	アクションラーニング⑤	大江氏
			9:00~12:00	債権債務②	管理部
		17日(金)	13:00~17:30	会計①	管理部
6	11月	18日(木)	9:30~17:30	アクションラーニング⑥	大江氏

アクションラーニングの進め方

前半 1回～3回

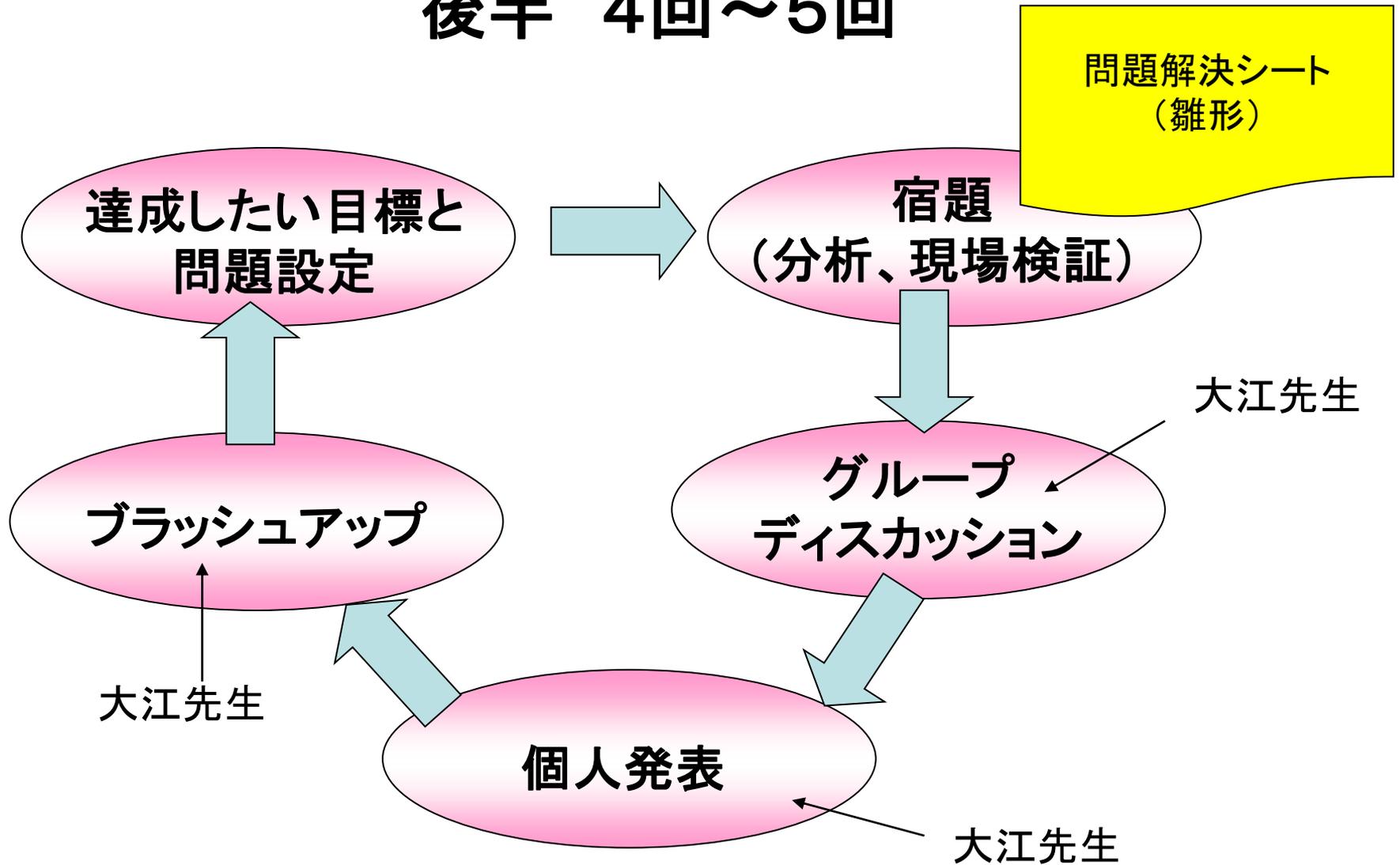


問題解決シート

原因の原因の仮説(なぜ、なぜ？ 上から下に、より深堀をした原因の 仮説を記入)	仮説の検証を 行ったもの(○・ ×を挿入)	仮説をどのよう に検証したか？	検証結果(定量 データもしくは事 実を記入)
●チャンスロスがあ る。 なぜなぜ？	○	担当者打ち合わ せ・売場確認	夕方になると在 庫が少ない。
●発注量が少ない。 なぜなぜな ぜ？	○	実績確認	4～5月実績 前比84.3%。
●フェイスが減って いる。 なぜなぜなぜ なぜ？	○	担当者打ち合わ せ・売場確認	全品1～2フェー ス程度。
●コーナー化がさ れていない。 なぜなぜなぜ なぜなぜ？	○	担当者打ち合わ せ・売場確認	商品の位置や フェイス数が決 まっていない。
●コーナー化をす る人がいない。 なぜなぜなぜ なぜなぜなぜ なぜ？	○	担当者打ち合わ せ	売場管理はパート の主婦。午後 は不在。

アクションラーニングの進め方

後半 4回～5回



アクションラーニングの進め方 最終回

「プレゼン」

前半の状況

- 問題の設定サイズが大きい
- 原因の特定が具体的でない
- 外部要因
- 現場に行かず机上で検証
- 説明がうまくいかない
- 3回目あたりから差が出てきた
- 成果はまだまだ

後半の状況

- ・問題のサイズを絞ってきた
- ・分析や対策が具体的になった
- ・外部要因を排除
- ・説明が具体的になってきた。自信も出てきた。
- ・2名～3名はまだ迷っている者も・・・

本日の流れ

アクションラーニングに決めるまで・・・

実施

成果

成果報告①

～営業関係～

テーマ	詳細	効果
担当客先の 売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣スーパーの売価を調査して提案 ・商品を絞った棚割提案 	150%～300%
	お客様の立場に立った棚割を提案23店舗に導入	200万円／月
	<ul style="list-style-type: none"> ・プロビオヨーグルトのコーナー化を提案 ・秋の棚割に採用 	6本増／日
他社品の売上増	販促資料の状況確認と配布先客先の選定	70万円／月

成果報告②

～物流、事務～

テーマ	詳細	効果
冷凍食材の 在庫削減	・メーカーの発注時間延長等 ・独自に在庫金額の算出式を考え、コスト意識の徹底	400万円／月
FAX受注業務の 残業代削減	・FAX枚数を調査し原因を特定。手書きを標準書式に切替 ・定期的に受注会議を開催し、営業・受注担当者とのコミュニケーションの強化	前年比で 40時間削減
物流センターの冷 凍庫作業時間の 削減	・作業を全面的に見直し	9時間→5時間／日
受払差異の撲滅	・差異のある商品を事前にピックアップし全担当者に周知徹底を図る様に業務プロセスを変更	400品→24品

残念賞

テーマ

情報システム部の
問い合わせ件数を減らす

売上の拡大

センター物流の
コスト削減

詳細

- ・調査資料はよかったが、設定を間違え

問題の設定サイズが広すぎ、時間切れ

- ・センター立ち上げの本番があり、本人もお客様も時間が取れず途中で問題を切換
- ・しかし月額5万円の効果は出した

副次効果

問題解決に対する考え方の変化

他支店、他部門との情報共有化

大江先生を見て刺激

「日経情報ストラテジー」に掲載された

事務局として 受講生に常に意識させたこと

- ・毎回、「研修は投資なんだから、絶対に効果を出す様に！」と言いつづけた
- ・「次期管理職候補という意識を持って」と言いつづけた
- ・「選ばれたという自覚を持つ様に！」と言いつづけた
- ・「必ず現場に行って検証！」と言いつづけた
- ・定期的にフォローメール

～受講生からのアンケート①～
「この研修は人に勧めたいですか？」

(是非勧めたい12名、勧めたい5名)

- ・「実務を通して成果が実感できるので」
- ・「自分の仕事を改めて見直すいい機会になりましたし、他部門の仕事の内容や課題もわかり充実していた」
- ・「問題解決方法をなぜなぜで考えることなど簡単そうだが実は多くの担当者に根付いていない考え方なのではないかと感じました。これ1つだけでも大きな成果になると考えます。」

～受講生からのアンケート②～ 「研修内容は理解できましたか？」

(大変理解できた5名、理解できた12名)

- ・「難しい言葉を使わず言葉を選んでわかりやすく講義が進められたから」
- ・「繰り返し問題解決の方法を勉強するので身に付いてくる」
- ・「プロセスマップや魚の骨図を作成したことによって仕事を客観的に分析できる様になった。また課題の設定の仕方やPDCAサイクルの手順などがより具体的に理解できた。」

～受講生からのアンケート③～

「もし今回の研修がなかった場合、
今回の様な問題解決はできなかつたか？」

できた人もできなかった人も、
今までとは違うアプローチで
問題を解決した！

・できた

「自分の問題解決はまさに実務と連動しているので、プロセスや
アプローチの違いがあっても達成できたと思う。」

まとめ

問題の処理から解決へと意識変化

問題をじっくり考える場を与えた

一石二鳥

是非勧めたい！