

## 成長し続ける会社組織をつくる

経営者のための

# 吉越流「デッドライン仕事術」

## Salesforce

ビジネス環境が激変する一方で、経営者に求められる「何があっても売上を伸ばし、利益を上げ続ける」という使命には変わりがない。

トリンプ・インターナショナル・ジャパン 元代表取締役社長の吉越浩一郎氏は、在任中に19年連続増収増益を実現し、その経験に裏打ちされた経営者としての心構えや仕事術は企業の経営者を中心に高い関心を集め、著書はベストセラーになっている。とくに、部下に仕事を任せ、デッドラインを設けることで仕事のスピードと密度、最終的に生産性を上げ、過程でチェックを行いながら、個人の力を最大限引き出して組織を強くする「デッドライン仕事術」は、実践的な経営者の仕事術として根強い支持を集めている。

とはいえ多くの部下を抱える上司にとって、すべての部下のデッドラインを管理するのは、それだけで膨大な作業となり、その優れた管理手法を自らの組織に取り入れるのを躊躇してしまうケースも少なくない。しかし、人的な対応のみに頼らず、ITを適切に活用することで、意外にその実践をスムーズに進めることができる。

ここでは、「デッドライン仕事術」による業務改革のポイントと、「私が改革を推進している当時、こうしたITが目の前にあれば絶対に活用した」と吉越氏が語るSalesforceが、改革の実践にいかなる効果をもたらすかといった論点を中心に、吉越氏とセールスフォース・ドットコム の道下和良の間で行われた対談の様をお伝えする。





“ デッドラインを設ければ、社員は効率的に動くようになります ”

吉越 浩一郎氏

Kouichirou Yoshikoshi

トリンプ・インターナショナル・ジャパン  
元代表取締役社長  
吉越事務所 代表

## ◎ 戦略の実行と徹底という観点からも課題となるホワイトカラーの生産性

— 吉越さんは、経営者は戦略を立て、実行し、最後の最後まで徹底することが重要であるとおっしゃっています。とくに実行と徹底度を高めるという議論になると、最終的には仕事の生産性の議論にたどり着きますが、一方で日本においては「ホワイトカラーの生産性」をめぐる課題が長年指摘され続けていますね。

**吉越:** ホワイトカラーの生産性をいかに向上させるかは、いまも昔も日本企業に課されている最重要のテーマだといっていいでしょう。例えば、社員が仕事を山と抱え、毎日のように残業を行い、さらには週末の休日を返上して、積み残しの作業を自宅に持ち帰るというシーン。日本企業ではさほど珍しくありませんね。

日本のビジネスパーソンの働き方は、かつて「はたらきバチ」と揶揄された高度成長期の時代から、さほど変化していないのではないのでしょうか。昨今、社会的に要請の高まる「ワークライフバランス」に照らしてみれば、そうした日本企業の姿は、極端に「ワーク」の方へ偏っていると云わざるを得ないわけです。

ところが、その実態を検証してみると、すぐに片づくはずの仕事になかなか手をつけずにダラダラと働いているというケースがほとんどなのです。「時間がなくて忙しい」という言葉の裏側には、むしろ「時間はいくらでもある」という意識が潜んでいるのではないのでしょうか。

## ◎ デッドライン管理で仕事の密度とスピードを高める

— 吉越さんご自身、世界的な女性用下着メーカーの日本法人であるトリンプ・インターナショナル・ジャパンの代表取締役社長として、長年にわたり会社の成長を牽引されてきました。社長在任時には、徹底した生産性向上と組織を強くすることを念頭に、社員の仕事のあり方につい

での抜本的な改革を断行し、その手法は「デッドライン仕事術」として広く知られています。今日でも、その手法に共感して、吉越さんが主導した取り組みをモデルに自社の改革推進を目指す経営者も多いわけですが、その骨子をあらためてお聞かせいただけますか。



**吉越:** 私の考案したアプローチ自体は、きわめてシンプルです。要するに、残業を全面的に禁止することで、各人の1日の作業に「定時内」という明確な締め切りを設定。あわせて、社員に課されたすべての業務上の課題に対して、「なるべく早めに」「いつくらいまでに」といった曖昧な言い方を排除して、明確な日付をもって「デッドライン」を設ける。その期日を社員に厳守させるというものです。

**道下:** そうなると社員は、就業時間と仕事の期日の双方について設定された「デッドライン」を厳守するために、ひたすら効率性を追求し、自発的に仕事の密度とスピードを上げていくしか方法がないというわけですね。

**吉越:** おっしゃる通りです。その一方で、

## ◎ 「徹底度」が有能な上司の指標

— では、そうした改革を実践していくうえでの経営者や上司の「あるべき姿」とは、どのようなものなのでしょう。

**吉越:** 部下のデッドラインをしっかりと踏まえ、各人に掲げられた目標を達成できるように、随時、適切な指示や示唆を与えながらスピードアップを促すといったマネジメントを行うことが必要です。

例えば、部下に設定したデッドラインがやって来た時点で、その進捗状況が芳

従来組織において仕事の基本とされてきた、いわゆる「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）」を廃し、部下への権限委譲を進めるといった取り組みも行いました。不要な「ホウ・レン・ソウ」は、ムダな作業や「指示待ち」の時間を増やすなど、仕事の効率を向上させるうえでは妨げにしかならないからです。しかも、そういったやり方では、部下が自ら考え、成長する機会を取り上げてしまうことになります。

**道下:** そうした「デッドライン仕事術」を組織に適用するという施策が見事に功を奏して、社員の仕事の生産性が飛躍的に向上し、吉越さんの社長在任期間中にトリンプ・インターナショナル・ジャパンは19期連続増収増益を達成するという偉業につながったわけですね。

しくなかったり、十分な成果が得られていないと判断される場合には、上司は問題点の所在を見極め、そのうえで然るべき指導を行って、作業計画の修正を指示します。

部下が求められる成果へと自力でなるべく短期間でたどり着くために、バックアップしていくことが上司にとって重要なミッションとなるわけです。

そうしたなかで、上司に求められるのが

“ 情報を共有すれば、部下は自律的に判断が下せるようになります ”

### 道下 和良

Kazuyoshi Michishita

株式会社セールスフォース・ドットコム

執行役員

エリアバイスプレジデント

コマース営業本部

Point 1 デッドラインの設定+徹底度

デッドライン仕事術

デッドラインを設定する

- ・デッドラインを設けることで仕事の密度やスピードを上げる
- ・デッドラインを決めて、それによって部下の仕事がより速く大量にこなせるようにリードする

徹底的に追いかける

- ・部下が自力で目標達成できるように指示・示唆を与え、デッドラインをつくりながら結果が出るまでその仕事を徹底的に追いかけてマネジメントしていく

Salesforce

締切りオーバーや滞留している仕事を自動集計し可視化して徹底的に追いかける



Point 2 思考的な仕事への取り組み

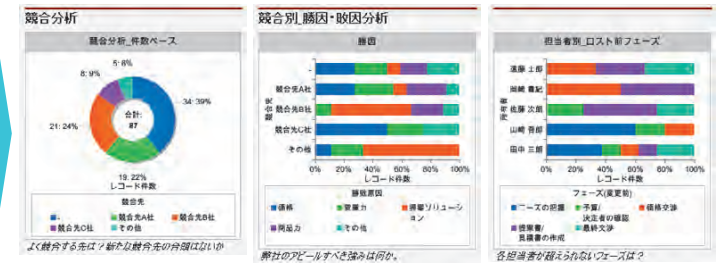
デッドライン仕事術

「作業的な仕事」だけに追われず「思考的な仕事」をする

- ・リーダーの仕事とは「改革」であり、そのためには分析や判断を含め、「思考」を行う
- ・「思考的な仕事」をするためには、「作業的な仕事」を部下にどんどん任せていく

Salesforce

集計作業を減らしつつ課題を多面的に捉え改善アクションにつなげる



「徹底度」です。部下の仕事の完成度や結果を徹底的に問うことはもちろん、会社の推進する改革を自らが率先してやり遂げようとする姿勢を持っている。そうしたしつこさこそが、上司としての能力を決する大切なポイントなのです。

ところが、日本企業では、どちらかというところ、プロセスを重視する傾向にあります。例えば、どんなに効率が悪く、レベルの低い仕事をやっても、メンバーが相応に忙しくしていれば上司はなんとなく評価してしまう。それでは組織として業績の向上は望めません。有能な上司というのは、部下にとって話のわかる表面的な「いい人」なのではなく、常に厳しさを持って

改革を徹底的に貫き、結果を出せる強さを持っている人だといえます。

道下: おっしゃるように多くの部下を抱える上司の場合、個々の部下に設定されたデッドラインをしっかりマネジメントしていくとなると、大きな負荷となります。しかも、上司が日々実施する仕事は、決して部下のマネジメントだけではなく、自らの部門の売上拡大に向けた戦略の考案や状況変化を踏まえた微修正、さらなる成長を目指していくための組織やオペレーション改善の検討など、注力すべき仕事も何かと多いというのが実情でしょう。そうすると、上司にも、より高度なレベルでの生産性が要求されてきますね。

吉越: はい、その通りです。一般に仕事は、その「緊急度」と「重要度」の二つを軸に、「緊急で重要な仕事」「緊急だが重要でない仕事」「重要だが緊急でない仕事」「重要でも緊急でもない仕事」の4つに大別できます。

このうち、緊急度が高くリアルタイム性が求められる仕事は重要度の如何を問わず「作業的な仕事」として捉えられます。一方、戦略立案や微修正、組織・オペレーション改善の検討などは、重要性は高いが緊急性のない仕事に相当し、こちらは「思考的な仕事」だといえます。

これらのうち「作業的な仕事」だけに追われている上司は、やはり有能であるとは

いえません。それらの仕事は、権限委譲によって、できるだけ部下に任せるようにします。その上で、自らは「思考的な仕事」へ注力できるように努め、その分野でレベルの高い内容の仕事は部下にデッドラインを付け任せていくことが重要でしょう。

いずれにせよ、企業のトップやマネジメント側の「徹底度」を持った強力な「リーダーシップ」、そして現場で業務に当たる部下の側には、上司からの指示を確実にこなしていくという「フォロワーシップ」が不可欠です。これらが両輪として機能しはじめてこそ、改革の実践が可能になるものと考えます。



## ◎ 改革に求められる“土壌作り”

— 組織全体にそうしたマインドセットを定着させていくことが重要であることは、非常によく理解できますが、そうしたマインドセットの醸成には何が必要でしょうか。

**道下:** 第一には吉越さんもよくおっしゃっていますが、社内できている情報はできる限り機密扱いせずオープンにして、情報格差を無くすことです。経営者や上司が情報を囲い込むのではなく、オープンにすることによってすべての社員が同じ情報を持つ。同じ情報を持つことで部下はいちいち上司にお伺いを立てるのではなく、自律性を高めてスピーディに上司と同じ判断を下すことができます。これはデッドライン仕事術を導入する意義や成果を広く周知徹底や共有することも含まれます。

第二に、デッドライン管理という管理意識の植え付けを強化するだけでなく、それに則った日々の活動をしっかりと支え得る「使い続けられる」仕組み作りこそが重要だと考えます。まさにそうした“土壌作り”に大きな威力を発揮するのが、Salesforceにほかならないと自負しています。

**吉越:** 実際問題として、私自身以前の会社において、デッドライン管理による改革

を現場に定着させるには、私も、各マネージャーも、そして現場の社員も、それぞれに苦勞がありました。もし、当時われわれの前にSalesforceのようなツールが存在していたなら、取り組みをどれだけスムーズに進めることができたでしょうかと思っています。

**道下:** ありがとうございます。おっしゃるように、会社が示した改革方針を現場にオペレーションやプロセスとして定着させていくには、いずれの企業においても大きな苦勞を伴います。

しかしSalesforceを活用いただければ、デッドライン管理のプロセスが会社に組み込まれたのも同然です。現場にその利用を浸透させることで、会社の方針を組織全体の活動のなかにスムーズに定着させることが可能になります。

例えば、全社や部門の目標と進捗がひと目で分かる共通のダッシュボードで、明確に組織と社員個人の目標を共有、認識します。その目標達成に向けて日々仕事を行うわけですが、その仕事を「活動」と「期日」のTo Doでデッドライン管理できます。部下に日々の活動状況をSalesforceに記録させる一方で、上司は部下が目標達成できるようにするために、活動進捗とデッドラインが可視化された



### ! Point 3 目標の設定・共有

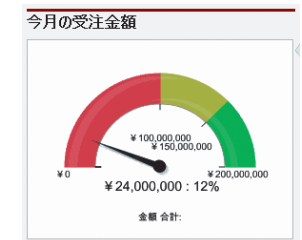
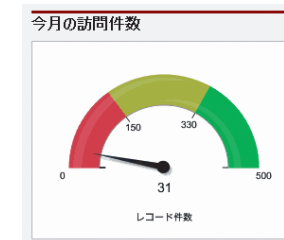
#### デッドライン仕事術

目標を設定し共有する

- ・部下に仕事の場を与える、仕事を任せる、そして育てもらう
- ・仕事を任せるにあたり、その仕事の目標設定や全体像を示し、共有を行う

#### Salesforce

目標を数値化して共有を行い部下に常に意識させ、進捗を可視化する





ダッシュボードを見ながら部下に対して的確な指示や示唆をコミュニケーションします。デッドライン間近やデッドライン越えの仕事を自動的に抽出することで、

管理作業の負荷を減らし、部下に対する指示や示唆といったコミュニケーションの時間を増やします。

## ● 部下の納得度を高める、データに基づくロジカルな指導

— 上司が部下のデッドラインに関わる管理を行うという局面で、Salesforceは具体的にどのような効果を発揮するのでしょうか。

**道下:** 設定されたデッドラインがやって来た段階で、上司は部下の仕事内容をチェックし、もし間違った方向に進んでいきそうであれば軌道修正を促すコミュニケーションを行います。

Salesforceがあれば、蓄積されている数値をレポート化して検証したり、部下の抱える課題や弱点を可視化したりして現場のいまを知り、現場に入り込むことが可能です。例えば、同じ営業部内のメンバーの活動状況を横並びで表示し、売上好調な部下と伸び悩んでいる部下の活動内容を可視化、比較して現状を把握していきます。売上好調な部下と比べ、訪問件数が少ないのか、提案書提出件数に違いがあるのか、売りやすい得意な商品へ営業活動が偏っていないかなど、データとして自動集計される活動内容を把握し

て現場に入り込み、原因を追究していきます。また仕事の進捗プロセスもステップで管理できるので、部下がどのステップで行き詰まっているのかも即座に理解できます。

こうした客観的な状況把握がないままに、上司が感情的に「いつまでにやるの?」「なぜできないの?」といった詰問調の追求を繰り返しては、若い世代の部下の場合、仕事へのモチベーションそのものを削いでしまいかねません。

**吉越:** 確かに、部下の指導において留意すべきは、感情的になって怒っても、組織として何のプラスにもならないということ。怠慢であったがために失敗したといった場合は叱るにしても、そうでなければ、叱るのではなく部下が納得できるように、あくまでもロジカルに問題点を指摘する必要があります。本来、そのためには、部下の活動に関する資料や顧客情報なども含めて、様々な材料を収集しなければなりません。その点Salesforceでは、根拠とな

### ! Point 4 素早い軌道修正

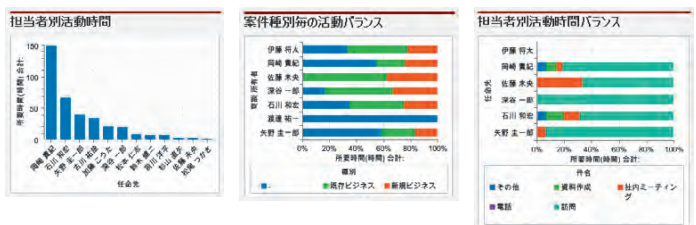
#### デッドライン仕事術

間違いを見つけ  
素早く仕事の軌道修正を図る

- ・デッドラインにより進捗を確認することで間違いを見つけ、すばやく仕事の軌道修正を図る
- ・遅れたもの、間違ったものを見つけて修正し、正しい方向に導いた上で自主性を重視する

#### Salesforce

周囲やベストプラクティスとの  
比較が容易で、納得感を持って  
軌道修正





るデータを即座に取り出すことができる  
ようなので、手間もかからないという点が  
大きなメリットだといえますね。

**道下:** 日々の活動内容がデータとして可  
視化されていることは、上司が部下を指  
導するというシーンに限らず、当の部下自

身が自らの業務を客観的に捉えることを  
可能にします。その結果、自らを適正にマ  
ネジメントしていくための様々な“気づき”  
を与えてくれるものともなります。このあ  
たりは、Salesforceが「セルフマネジメ  
ントツール」と呼ばれる所以でもあります。  
上司だけが恩恵を受けるツールではなく、

部下にも自らの目標達成に向けての道筋  
がついて行くというメリットがあります。  
このようにして上司も部下も自律的に  
「デッドライン仕事術」に取り組むことにな  
るので組織全体がスピーディにそして  
強くなります。

## ! Point 5 素早い軌道修正+現場主義

### デッドライン仕事術

間違いを見つけ素早く  
仕事の軌道修正を図る

「現場」から考え、  
判断し、実行する

- ・デッドラインにより進捗を確認することで間違いを見つけ、  
すばやく仕事の軌道修正を図る
- ・遅れたもの、間違っただけを見つけて修正し、正しい方向に  
導いた上で自主性を重視する
- ・積極的に「現場」に入る。会社の問題も、そして成果もすべては  
「現場」に表れる
- ・現場と同じ視点で、同じ情報で、同じ目的で組織の皆が  
意見を交わし合い、意志決定を行う

### Salesforce

現場のいまを知る  
現場に入り込む  
現場とともに動く

The screenshot shows a Chatter feed with several posts:

- 現場の進捗を知る:** A post from 秋葉 英樹 (Akiha Eishu) regarding a deadline change for LED battery production. A comment from 松本 博之 (Matsumoto Hiroyuki) is visible.
- アドバイスを:** A post from 秋葉 英樹 asking for support regarding a deadline change.
- 提案アイデアを共有:** A poll post from アイデアグループ (Idea Group) by 松下 由美子 (Matsudaira Yumiko) about regional development targets. The poll shows 78% for '人材交換・交流' (3 votes).
- 拠点間・部門間連携:** A post from メディア開発専業部 (Media Development Specialist Dept) by 松下 由美子 regarding a photo upload.

## ◎ 企業文化そのものを変えるツール

— そうした意味でSalesforceは、会  
社の文化そのものを変革していくツール  
ともなりそうですが、そのあたりについ  
てはいかがでしょう。

**吉越:** 私が注目しているのは、Salesforce  
では社内SNSのような仕組みもあわせて  
用意されているということです。営業が  
営業活動の状況や進捗を日報や週報で上  
司に報告し、それに対して上司が必要な  
指示を行うといった従来型の固定化され  
たコミュニケーションを超え、各人の活動  
をチーム内、部署内はもちろん、関連部門  
なども含めて、より広範に共有していく  
ことが可能になるものと期待できます。

**道下:** Salesforceで提供している  
「Chatter」ですね。おっしゃる通りChatter  
では、各社員が、随時、自らの活動状況や  
そこで突き当たっている課題、役立つ有用  
情報などを社内に共有し、それに対して他  
の社員がレポートラインにとられること

なく、適宜、アドバイスや意見などを寄せ  
るというFacebookのようなコミュニケー  
ションが実現できます。これも「現場」か  
ら考え、判断し、実行するという文化を根  
付かせるのに役立ちます。

Salesforceを導入いただいている、あ  
るお客様からは、チームメンバーと上司、  
あるいはチーム内、さらには部門間のコ  
ミュニケーションが活性化して、組織内の  
風通しが非常に良くなり、『みんなで成  
長していく』という雰囲気が醸成されて、  
会社のカルチャーが変わった』というお声  
もいただいています。

**吉越:** Salesforceの導入は、“ムダな会  
議”の解消にも貢献しそうですね。組織内  
での活動状況や、意志決定に至るプロセ  
スの共有化を図るうえでは、会議自体は  
非常に意義あるものだといえます。です  
が、よくあるのが単なる結果の数字の報告  
に終始してしまうようなケース。

Salesforceがあれば、そうした数字の  
情報などはあらかじめ共有されているた  
め、実際の会議ではその情報を元に、より

## ● システム化が改革の持続性を支える

— 一方で、改革の実践と同様に、いかに  
それを持続するかという問題が企業にとっ  
て大きなテーマとなりそうですが。

**吉越:** 確かに、改革が先鋭的であればある  
ほど、その取り組みを継続させていくには、  
組織として、より大きな努力を払ってい  
かねばなりません。それには制度面や体制  
面での整備はもちろんですが、とくに注目  
されるのがITの活用です。

つまり、各人の業務プロセスをシステム  
に組み込むかたちで、“仕組み”として組  
織に根付かせていくという方法が効果的  
だと思います。

**道下:** そうした観点からも、Salesforce  
というシステムとして予め仕組化された  
上で提供されているものを利用すること  
が有効なアプローチとなります。

デッドライン管理のような優れた手法  
を組織に根付かせ、たとえ取り組みを牽引  
する人物が異動しても確実に継承してい

突っ込んだ、実のあるディスカッションが  
期待できるはずですよ。

けるよう、日々利用する業務プラット  
フォーム的な仕組みとすることができます。

吉越さんの提唱されるデッドライン仕  
事術などの手法に大いに共感してはいて  
も、その実践と継続となると敷居の高さ  
を感じてしまうという企業の皆様には、ぜひ  
Salesforceの導入をご検討いただければ  
と思います。

**吉越:** ゴマすりではなく、以前の会社で  
改革を推進していた私の目の前に  
Salesforceがあれば、本当にどれだけ助  
かったことかと素直に思います。言い換  
えればそれは、これから改革を目指そう  
という企業は、Salesforceという素晴らし  
いツールを活用することで、きわめて効果  
的に改革を推進していけるはずだとい  
うことにほかなりません。

そして、継続的に素晴らしい結果を出  
して成長していくように、頑張っていた  
だけたらと思います。 (敬称略)



[Learn more >>](#)

### サンゲツ

社員の行動と意識を激変させ、大改革を実現

“改革しようという意志はあっても、  
実際に変えることのできる仕組みを  
持っていなければ改革は進まない。  
弊社にとってはまさに Salesforce  
こそがその仕組みでした”

— 社長室長兼情報システム部長 柴田 和彦氏

[事例詳細はこちら](#)



[Learn more >>](#)



Salesforceを  
気軽に体験

[デモ動画はこちら](#)



株式会社セールスフォース・ドットコム

0120-733-257

[www.salesforce.com/jp](http://www.salesforce.com/jp)

Salesforceはsalesforce.com,inc.の米国およびその他の国での  
登録商標です。またその他サービス名もsalesforce.com,inc.の商標  
または登録商標です。その他各種製品名は、各社の製品名称、商標  
または登録商標です。© Copyright 2017 salesforce.com,inc.