

# 全国の営業・設計担当者の スキルアップで、医療機関に 対する営業活動を強化

## 戸田建設株式会社

戸田建設株式会社(以下、戸田建設)は、「医療・福祉の戸田」ブランドを確立するため、昨年10月東京支店に部門横断の「病院CFT(クロスファンクショナルチーム)」を創設した。さらに本年2月、全国の支店を束ねる「医療福祉施設企画部」を本社に設置、リアルコム「KnowledgeMarket」を活用した情報共有を推進している。

### 病院CFTで競争力強化を図る

建設業務は、案件の受注、企画立案、設計、施工から維持管理まで、数多くの部署が携わるプロジェクト型の業務である。顧客の要求に迅速にこたえるため、建設会社は様々な機能を効率よく提供しなければならない。

創業123年の歴史を持つ総合建設業準大手の戸田建設は、日産自動車のゴーン改革で注目されたクロスファンクショナルチームをモデルに、従来から強かった医療・福祉分野のブランド確立と更なる競争力向上のため、医療・福祉に特化した部門横断の「病院CFT」を設立、医療機関に対して積極的な受注活動を行っていくことになった。そのきっかけは戸田守道副社長(建築本部長)の東京支店長時代、『5年、10年先の戸田建設を考えて提言を行う』とのミッションのもと、東京支店で2003年6月に企画された病院CFTの設立だった。企画立案は、まず『病院・学校の戸田建設』という強みの再確認から始められた。

戸田建設は、500床以上の大病院の約16%、医科大学系病院の26%など医療・福祉施設に

多くの施工実績を持つ。市場の状況を見ると、建設投資は81兆円(94年)から51兆円(2003年)へ縮小傾向にある一方、医療投資は31兆円(2003年)から2010年には42兆円あるいは68兆円への伸びが予想され、将来的に市場規模は逆転する。ここにビジネスチャンスがあると考えたのだ。

当時、東京支店で戦略立案に携わっていた建築本部建築企画室の小出氏が病院CFTが立ち上げについて振り返ってくれた。

「大手5社は既にブランド化している。われわれは準大手として対抗するために、独自色を出す必要がある。トヨタ、日産に対しての、スズキ、富士重工のように。そこで元々強みのある医療への特化を考えた。戸田建設が病院になぜ強いかを紐解くと、病院は「面倒な工事」だからだと言える。大きなビルは難しいようで簡単だ。なぜなら同じ人たちが使う単機能の建物だからだ。ところが病院は、様々な人が使い、一部屋毎に機能が異なる。しかも増改築を行うにしても機能は止められず、入院患者への配慮など多くの気配りが必要となる。そのような大手が断った難しい工事をか

つての先輩方が引き受けてきたのだ」また、小出氏は以前携わった工事で施主の方から「戸田さんの3代前の社長さんにお世話になった」と声をかけられたこともあったという。戸田建設と施主とが長年に渡る関係を保ってきた逸話である。

自社内を見ると、強みがある分野とはいえ、現場では様々な業種と掛け持ちしており、医療に絞った恒常的な組織が存在するわけではない。そんな中、当時の千葉支店の松島課長が、通常それぞれの部署が窓口となる営業、設計、工事、アフターを自ら対応していることがわかった。いわば『ひとりCFT』である。「松島氏は、千葉支店の複数の部門を一人で束ね、お客様と継続的にコンタクトを取りつづけた。市場を面でカバーする動きをした結果、実績ゼロから年間約10件を獲得するまでに持っていった。つまりCFTを実践して部門横断で顧客のニーズを捉え、スピーディーに対応を行うことで成功した。この成功事例を参考にプロトタイプとして展開したいと考えたのだ」

戸田建設は、医療という実績のある分野において、CFTでお客様へのサービスをひとつに束ね、一貫した体制でパッケージングサービスを提供することを目論んだのだ。

### 様々なサービスを束ねる CFTの全社展開

東京支店の病院CFTは、ただ単に建築するだけでなく、維持管理までトータルにお客様をサポートすることを目標に、2003年6月に正式にプロジェクトとして開始された。「10年先、20年先を見据えて、横断的にスクラムを組んで競争力を高めていくこと」を目的とし、メンバーは建築本部の2400人全員を対象に若干名の参画者を公募した。公募制で組織を作るという戸田建設始まって以来の試みであるため、応募者が集まるか気を揉んだが、7月7日の締切時には25名の応募があった。この25名から書類選考、論文評価で絞り込み、最終的に5名を選抜した。それぞれが、設計、現場所長、営業、ファシリティなど、様々な経験を積んでいた。「この病院CFTは、伝統を破る画期的な出来事だ。まず、公募制で組織を作ったこと。そして、私のような平社員が企画したことが実現したことだ」と小出氏は言う。東京支店の病院CFTは2003年10月に立ち上がった。これまでの営業は事務系の人間が

## CASE STUDY OVERVIEW

### KM導入の目的

- 医療施設分野の提案力強化
- 医療施設に関する情報の体系立てた整理と社員が持っている経験やノウハウの共有

### KM導入の効果

- 専門知識の確実な入手とそのスピードアップ
- 専門化の知識を移転することによる、メンバーのスキルアップ

### KM対象ユーザー数

- 約60人(病院CFTメンバー)

やっていたため、技術面に弱く、社内の技術部門とのやり取りに多くの時間を割かざるを得なかった。だが、この病院CFTでは、メンバーの5人の役割を部門横断的な営業部隊と位置付け、顧客の問いかけにその場で対応することで、時間とステップを短縮することを目的とした。通常の仕事の流れでは、一つひとつのプロセスに時間がかかりすぎる。概算、積算、受注、実行、発注、最終原価。例えば、最終的な原価が当初からわかっているならば、提示額のコントロールが出来、受注が迅速になる。CFTは部門横断で受注獲得を行うミッションを担っているのだ。また、専門的なチームとして機能させるために、メンバーの一人は公的機関の研究所に派遣し、最先端の病院の情報を入手している。「昨年10月から、『病院CFT』に入った名刺を持って営業活動を行っており、ようやく仕事に結びついてきたところだ」と小出氏は語る。

当初は東京支店にCFTを設置し、ある程度の成果が見えたところでノウハウを展開し、3年後にカンパニーにするという構想を抱いていたという小出氏だが、意外にも早く東京支店の病院CFTが全国規模へと発展することになった。2004年2月、本社に「医療福祉施設企画部」が新設され、千葉支店でひとりCFTを実践していた松島氏が部長となった。同部門は、各支店や他部門と連携し、医療分野の顧客に対して積極的なアプローチを行うことを目指している。東京支店の病院CFTはマーケティング戦略部門と位置付けられ、並行して全国の支店に営業および設計の担当者を配置、全国的なスキルアップを図ることも意図していた。つまり、東京支店の試みが全国に展開され、「医療・福祉の戸田」ブランドの確立と、全国的なスキルアップによる定常的な受注の確保が目的として戸田建設の全社的課題と確認されたのである。

全国版CFTである医療福祉施設企画部の設立趣意には、既に内外の情報収集、体制強化のためにスキルアップを図るための教育プログラムと情報共有のためのITの活用が謳われていた。発足と共に、支店に医療分野の営業・設計担当者を配置し、3月のイベント後に一堂に会して意識合せを行ったが、地方に戻った後のサポート体制が必要だと感じていた。小出氏は「この担当者の集まりが全国CFTの第一歩との意識を持って始めた。今後も組織を広げていくには、IT活用が不可欠だとわかっていた。そのとき、佐藤から

リアルコムがKnowledgeMarketが良いと紹介され、検討を始めた」と語る。佐藤氏は建築本部 営業情報課で、ITツールを用いた社内情報共有の支援を行ってきた、いわば情報共有のエキスパートである。ではなぜ、KnowledgeMarketに注目したのだろうか？

「これまでに掲示板などのツールを試してみたが、利用が特定のメンバーに集中し、一般には盛り上がりせず、活用されなかった。今回は全国的な病院CFTのサポートのために役立つITツールを探していたときに、リアルコムのセミナーでKnowledgeMarketを知った。建設業界での導入事例を聞くと、本当にユーザーが活用していることが実感できた。また、実際のアプリケーションの画面を見ると、参加者の顔写真がついている。これはありそうでないことだ。フィードバックでポイントが付くところも盛り上げる決め手となると考えたのだ」

## CFTの展開とコミュニケーションの活性化

検討の後、リアルコムがKnowledgeMarketを全国の病院CFTの情報共有に活用することに決定し、2004年5月半ばから、CFTメンバー60人で活用中だ。現時点の活動は営業活動であるため、営業担当者からの質問に松島氏、同部の吉崎氏が知恵袋として『必ず答える』場となっている。また、医療施設の基礎知識を伝える「豆知識」や吉崎氏が蓄積してきた資料を載せ、活用できる情報ライブラリとなっている。導入後の感触について、小出氏は、「稼動を開始して1ヵ月半経つが、毎日1件は質問が出て、ほぼ全員がQ&Aを見ており、ここに来れば必ず疑問が解決するという意識が浸透してきた。だが、われわれから利用を強制した訳ではない。質問や回答はメールで配信されるので、Webにアクセスする暇がなくても必要な情報が簡単に手に入る。また、メール返信での投稿が可能なので、ユーザーが利用する際の敷居も低い。特に地方のメンバーは1日5-10分しかデスクに向かう時間がなく大変役立っている。実活動を支える情報を得られる場としてKnowledgeMarketの活用が進んでいることは間違いない」と述べた。

今後の活動に伴い、KnowledgeMarketの活用も進展すると小出氏は考えている。「発展途上で苦労はあるが、徐々に広がりつつある。現在は受注活動の段階なので、営業を



戸田建設 建築本部 建築企画室  
小出浩平氏

中心に活用され、設計とは連携しつつある。当然、ユーザーは自分のメリットにならないと使ってくれないので、CFT活動が進んでいくと共に設計以降の部門にも広がっていくだろう。CFTは、現実の組織とKnowledgeMarketを合わせてうまく機能している。これが医療分野の取り組みで活用されることで、社内に成功したイメージを伝えたい」と医療分野を足がかりに、戸田建設が強化すべき分野へのCFTの展開を想定しているようだ。

最後に小出氏は今後の展望を語ってくれた。「長年に渡る顧客の情報を蓄積し、顧客も一緒に参加するコミュニティを立ち上げる試みが進んでいる。会社としては風土/文化/体質の改善が今後のテーマとなるだろう。コミュニケーションを促進していくことで、全社4000人が自発的に動く組織にしたい。CFTのメンバーが、これがコミュニティだと意義を感じれば、風土改革に踏み切れると確信している」全社的なコミュニケーションの促進による、社内の活性化。現在のCFTの試みを成功させることの先に、将来的な戸田建設の姿が見えているようだ。

### USER'S PROFILE

会社名：戸田建設株式会社  
資本金：230億159万円  
従業員数：4,393名（2003年3月31日現在）  
事業内容：●土木・建築、設計・施工請負に関する業務  
●地域開発、都市開発等に関する調査、企画、設計、監理、その他総合的エンジニアリング及びコンサルティング業務●不動産の売買、賃貸、管理、仲介などの取引に関する業務  
事業所：本社、支店（札幌支店から九州支店まで12支店）、技術研究所  
売上高：4,731億円（2003年度）  
URL：<http://www.toda.co.jp/>