NIKKEI
Smart Work
日経産業新聞
NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
フォーラム

成長戦略としてのこれからの働き方とは

～報・連・相＋商談を活性化させる「コミュニケーション」改革～

情報共有と業務効率 伝える能力を生かす 仕組みづくりが大切

時間や場所を問わずに連絡を取り合うことのできるIT（情報技術）ツールがたくさん登場している。それらを上手に活用することで、業務効率を高め、働き方改革につなげている企業が増えている。先ごろ日経産業新聞フォーラムでは、～報・連・相＋商談を活性化させる「コミュニケーション」改革～をテーマに、企業の成長戦略としての働き方を考えるイベントを開催した。

セッション① 新時代、ビジネス版LINE、ビジネス版Facebookが切り開く新しい企業内チャット&SNS活用時代

サテライトオフィス代表取締役社長 原口豊氏

ビジネス用に機能強化 欠点補う新たなツール

企業内のコミュニケーションは、メール中心のコミュニケーションから、企業内チャットやSNS（交流サイト）を活用する時代に移行している。「LINE WORKS」をはじめ、「Workplace by Facebook」「Chatwork」「Slack」が登場。新しいコミュニケーションの時代の幕が開いた。

LINE WORKSは通常のLINEの機能を持つとともに、ビジネス用に管理機能とセキュリティーを強化している。国内でスマートフォン（スマホ）を持つ人の多くが使用し、電話にほぼ等しいコミュニケーションインフラとなっているツールを、ビジネスでも使いたいという要望は多い。しかし、データが全て端末に残る仕様では、スマホを紛失した場合、セキュリティーに問題がある。管理下にない端末を使って社員が顧客と自由にやり取りを行うことは、コンプライアンスの維持が困難になる。

LINE WORKSは、アプリやサーバー、セキュリティーなどの対応が一般のLINEとは別運営で、ビジネスで使う場合、組織情報を設定し、ユーザーとして追加、権限を付与する。すべてのチャットはログが記録される。いつ、誰が、誰に、どのようなチャットを送ったかがログとして残る。CSV形式でダウンロードして定期的に保存すれば、コンプライアンスとして完璧だ。スマホを紛失した場合も、遠隔でデータの引き上げ、削除ができる。

ビジネスで使用するチャットツールに管理者機能は欠かせない。ユーザーを限定し、モニタリングして、何か事故があったらすぐに利用を停止しデータを削除できる。

Workplace by Facebookは、一般のFacebookとはつながらない。社内でクローズドな情報共有ツールとして使うものだ。LINE WORKSは、営業や店舗などフィールドワーカーが使う場合が多いが、こちらは社内での情報共有を重視する業態で利用される傾向が強い。

Chatworkは、他と比べて古くからあるため、使用経験者が多い。チャットを主軸として営業の進捗を管理する「ToDo管理」もできる。スマホでももちろん利用できるが、日報などの報・連・相的な多くの情報を、文字でしっかりと行う場合などに多用される。

電話やメールも確かに便利なツールだ。しかし相手の都合や返信の手間など、欠点もある。企業内チャットやSNSは、こうした欠点を補うツールである。画像も含めた情報共有が瞬時に可能で、確認も手軽だ。電話、メール、チャット、SNSをうまく使い分けることで、「報・連・相」も含めてコミュニケーションが上手に行え、成果を上げられるようになる。

セッション② デジタル新時代における営業組織の情報共有の在り方 ～3つのマネジメントで理想の上司と部下の関係を実現

ソフトブレーン取締役 本社営業本部本部長 人財開発室長 長田順三氏

垣根超えチーム営業 情報連動させ蓄積必要

報・連・相はリアルタイムに共有できないと、チームワークの力を発揮できない。営業の仕事は営業部門だけでは完結しないケースが圧倒的に多い。部門の垣根を超えて、互いに情報の共有やアドバイスをし合うチーム営業によって機会損失は防止できる。余計な経緯報告をなくし、具体的な相談、情報に基づくコミュニケーションを増やすための組織改革が必要である。

多くの企業で、会議はただの報告会に終わり、メールでの申し送りは長い経緯説明に終始。過去の経緯や歴史が消えていくフロー型のコミュニケーションが行われているのが現状だ。

必要な情報が集約されれば、欲しい情報を的確に迅速に把握、活用できる。報・連・相と商談を活性化させるコミュニケーション改革には、商談情報とコミュニケーションが連動して蓄積される仕組みが必要だ。

その仕組みとして、コミュニケーションを加速させる3つのマネジメントがある。1つは、ギャップを埋めるためのマネジメントだ。ギャップを埋めるとは、例えば営業であれば目標予算に対して現状が8割だとしたら、残り2割を埋めるためにどうするのかということだ。特定の顧客に足繁く通っても、新しい案件やネタが増えない相手では意味がない。目標予算に対して、どの案件が取れればギャップが埋まるのかを考えるのがマネジメントだ。全体像をつかめば、タイムラインで具体的な指示やアドバイスできる。プラン・ドゥ・チェック・アクションでいうと、通常会議はチェックで止まるケースが多い。チェックから次のアクションを決め、アクションを起こすためのプランへと進めなければPDCAサイクルにならない。

案件マネジメントも重要だ。どの案件が前進していて、どの案件に問題があるのかを見える化する。それをドリルダウンした上で、次の案を出せれば、リアルタイムマネジメントが可能になる。

もう1つ重要なのが行動マネジメントだ。営業で行くべき相手は、売上規模だけではなく、拡大余地が最も大きいところに狙いをつけたい。狙いをはっきりさせることで、行くべきところと行かなくていいところが分別できる。訪問件数を稼いでも意味がないのだ。

この3つのマネジメントでコミュニケーションは改革され、売り上げに直結するはずだ。働き方改革が推進される時代でも、ビジネスパーソンとして売り上げ維持は欠かせない。さらに市場が縮小するから前年比割れでもいいという目標を立てることはない。マーケット縮小の可能性があるにもかかわらず、業務効率を上げて売り上げを伸ばすという矛盾を解決するには、コミュニケーション改革、そのための仕掛けづくりや仕組みづくりが不可欠だ。

特別講演 今すべきは従業員の価値観を知るためのコミュニケーション！『ワーク・ライフ・バリュー』による働き方改革とは？

OKAN代表取締役CEO 沢木恵太氏

個人の価値観を把握 現状を起点に課題抽出

コミュニケーションには、口頭によるものとテキストによるものがある。それに加えて、企業のすべての活動や制度は、社外と社内が存在する。働き方改革を進める際の従業員とのコミュニケーションでも、それを前提に取り組むことが必要だ。

働き方改革を進めるには、従業員一人ひとりの持つ価値観と、その優先順位を理解していなければ、対策を立てても無駄になってしまう可能性がある。何を重視するか、あるいはどう対策を立てるかが大切だ。

働き方改革で使われる言葉に、「ワーク・ライフ・バランス」がある。個人が持つ時間を、仕事と生活にバランスよく配分して調和を図るという考え方だ。しかし残念なことに、いま日本企業では労働時間の短縮にばかり目が行ってしまっている。そして労働時間の短縮という、本来は手段であるはずのものが目的化してしまい、バランスよく配分して調和を図るという目的は実現できていない。

そこで出てくるのが「ワーク・ライフ・バリュー」だ。仕事と生活の充実を図る上で、個人が何を大切にしたいと考えるかである。いま企業に求められているのは、個人の価値観を理解し、それに対する環境やコミュニケーションを整えていくことだ。従業員にはそれぞれ異なる価値観を持っており、そのすべてに応えることはできない。重要なのは、一人ひとりの価値観を理解して、どこを企業が支援すべきなのかを考えること。どのバリューを支援し、重視するのか。それを可視化、明確化して、アクションを取っていく。これがワーク・ライフ・バリューの根幹である。

対策を立て、改善していく上で必要なことが、従業員の一人ひとりが重視している価値観を把握することだ。そのための方法には3つのステップがある。

まず一人ひとりが重視するバリューや、組織の中で発生している問題を可視化し、診断していくSeeのステップ。次に、その結果に対してどのようなアクションを行うか、計画と対策を立案するPlanのステップ。そして、実際に施策を実行していくDoのステップだ。

このような取り組みを行っても、その後を効果測定しない企業も多い。またSee、Plan、Doのサイクルが回らないこともある。そこでワーク・ライフ・バリューに関する企業のスタンスを明確にし、従業員一人ひとりとコミュニケーションをとることが重要だ。そしてワーク・ライフ・バリュー実現のアクションは、現状を起点に課題をしっかりと抽出して、起こしていくことが欠かせない。またアクション後を計測して、改善を重ねていくことが大切だ。この考え方が、価値観が多様化しているいまの日本において重要と考える。

基調講演

組織と個人の成長につながる「コミュニケーションデザイン」

あまねキャリア工房代表、なないろのはな取締役 沢渡あまね氏

「コミュニケーション」という言葉が、組織の思考停止、行動停止ワードとなっている。「コミュニケーションが大事」「コミュニケーションの問題を解決しよう」と言いながら、個人のスキルやメンタリティーに依存し、丸投げしている状態だ。コミュニケーションの問題は、仕組みや仕掛け、環境、すなわち設計で解決すべきである。設計が8割、スキルが2割という問題なのだ。

何のためにコミュニケーションするのか。それは業務の遂行、そして組織のミッションやゴールを達成するためだ。だから、まず業務がきちんと設計できていなければならない。日々の業務を再設計し、その業務に必要なコミュニケーション、すなわち報・連・相は何なのか。どんなテーマで改善提案を行ってほしいのかを見直していく。要件定義が大事なのだ。

次に、コミュニケーション方法の設計が重要となる。個人の能力に依存するコミュニケーションは、組織の病気へと発展していく。しかし、コミュニケーションの質は仕組みによって変えられる。対面は大事だが、時間や人手が限られる中、手段をアップデートしていく必要がある。リモートのような新しい技術も率先して取り入れていかなければ組織が成り立たない。

仕掛けや環境の設計が問題

ビジネスチャット、あるいは電子ツールを導入で、コミュニケーションが苦手だと思っていた部下が、論理的でわかりやすい文章を書いてくることがある。従来コミュニケーションとは人前で提案する、対面できちんと話をするスキルだと思われていて、それを上手にできる人を評価していた。対面にこだわっていたため、テキストベースでの言語化能力、説明能力のある人を過小評価していた。組織内のコミュニケーションのやり方をアップデートしていかなければ、組織としての能力を損失する。コミュニケーション手段をいろいろと試し、再設計していくことも大切だ。

組織、マネジメントをアップデート

コラボレーションの時代に向け、組織のアップデートも必要になる。働き方の多様性も、組織を健全にアップデートしていくための1つのてこになる。「この会社に入ると成長できる」と社員がイメージできれば、そこにファンが生まれる。新たな取引先や次代を担う社員など、共感する協力者が集まる。コラボレーションを邪魔する習慣やルール、無駄をなくし、組織をアップデートしていかなければ、社員や取引先とのエンゲージメント、求心力を高めることはできない。しかし、多様性だけが目的化してしまい、相手に依存したり、不要な業務を疑いなく続けているケースがある。これを解決するのが、コミュニケーションの設計だ。それにより健全なコラボレーションが実現される。仕掛けや環境をつくり、マネジメントをアップデートすれば、個人も組織も正しく成長する。

広告

企画・制作＝
日本経済新聞社イベント・企画ユニット

サテライト オフィス
Sateraito Office

SOFTBRAIN Co.,Ltd.