

営業マネジメント職の座談会

# いきいきと働くことができる 「未来のワークスタイル」を語ろう

■企業のビジョンとWSに  
■対する考え方を明確に  
■示すことが大切

**小川** まずは「ワークスタイル(以下、WS)変革」についてご意見を伺いましょう。

**白崎** WS変革というのは、目的ではなく手段でしょう。ビジネス環境が汎用機からオープンシステムに変わって他社との差別化が難しくなるなかで、いかに差別化を図り、それをサービスとして具体的な形に示すかが、競争力強化のカギとなります。WS変革は、そのスピードを上げるためには必要なんじゃないでしょうか。

**岡部** しかし、会社ももっと「WSをこう変えていくんだ」というか、何のために、どういう形に、どうやって変えていくのかを、より具体的に繰り返し示さ



**白崎 龍司**  
製造工業事業部 事業部長

汎用機からオープンシステムへとビジネスの環境が変わったことに対応し、競争力を強化する手段の一つとして最小のコストで最大の成果をあげるための働き方が従来の働き方と変わってくるのは当然です。

なくては、現場にはなかなか伝わらないと思います。

**永井** そうですね。例えば、SNS※1を使っていると、その中に「ワーク」と「ライフ」が混在していることを実感します。つまり仕事のやり方も、いまや企業

や組織を越えたコラボレーションが求められていて、社員には自立・自動が期待されている。そういう意味では、自分たちの会社は何をめざしているのかを明確に示した「企業のビジョン」を社員間で共有していないと、WS変革を進めてもばらばらになってしまって、真のコラボレーションは実現できません。

※1 SNS: Social Networking Serviceの略称。人と人とのつながりを促進・サポートするコミュニティ型のWebサイトのこと。日本ユニシスでもSNS「ビジネス放課後クラブ」を2007年11月から運営している。

■営業プロセスの変化に応じ  
■新たな働き方を  
■支援する仕組みや  
■ICTツールも必要に

**小川** 昨今、営業プロセス自体が変わってきていると思います。その変化とWS変革との関係についてはどうお考えですか。



**森口 秀樹**  
金融第一事業部 副事業部長

世の中の変化に対応したWS変革は必要だと思います。ただ、お客さまや業務によって内容は異なります。それぞれの業界によって特有の状況や制約があるなかで、できる限りの変革を推進すべきです。

**永井** もはや、お客さまからの要望をただ待っている時代ではありませんね。いまのビジネスは、営業が日々のお客さまとの接点のなかから「どういった問題が、どのような背景から発生して、どのレベルに目標を置いて改善したいのか」を引き出し、「では、こうやって解決しよう」という提案へともっていきます。そして営業がもち帰った情報に対して社内のいろいろな部署がコラボレーションして「最適解」を具体的に見つけていくんです。

**早川** ただ、「お客さまの課題を見つける」というビジネスになってくると、やはり差別化の根源になるのは「営業の力」です。営業を支援するためにも、会社としてICTを使った仕組みを積極的に導入することが重要ですよ。

**森口** それに営業が、最先端のICTを活用していれば「歩く広告宣伝塔」になりますもんね。まだ会社としても十分にサポートできていないかもしれませんが、社員も会社が何かしてくれるのを待つのではなくもっと積極的にアクションを起こしてほしいですね。

**小川** 営業のWSを支援するために、導入したいICTツールはありますか。

**張田** 営業にとって情報収集は非常に重要です。情報共有、情報活用の仕組みはいまも社内にあります。場合によってはスマート端末やSNSの活用も含め、もっと柔軟で便利になってほしいです。

**森口** 海外と会議する時に顔が見えなくて見えなくて全然違う。社内でSkype(スカイプ)※2が使えたら便利でしょうね。

※2 Skype(スカイプ): インターネットの無料電話。パソコンに事前登録をしておき、ヘッドセットをつなげば、海外同士でも無料で通話ができる。

■マネジメントの心意気と  
■プロセスの見える化で  
■評価の課題を乗り越える

**小川** マネジメントのスタイルや意識で課題と感じていることはありますか。

**白崎** 一昔前と違って「先輩が帰るまで帰っちゃいかん」なんていうことはないし、成果があがれば、仕事はどこでも構わないので自由な勤務体



**永井 和夫**  
エアライン事業部 事業部長

ビジネスとWSは表裏一体のもので、お客さまや世の中の変化によってビジネスのパラダイムが新たな方向へシフトしている現在、その変化に合わせてWSも変わらざるを得ないと思います。



- 参加者(左から)  
 永井 和夫 (エアライン事業部 事業部長)  
 張田 裕貴 (金融第一事業部 営業三部 部長)  
 岡部 浩明 (エアライン事業部 ビジネス一部 部長)  
 小川 豊 (CIO 常務執行役員)  
 早川 泰司 (製造工業事業部 ビジネスソリューションプロジェクト長)  
 森口 秀樹 (金融第一事業部 副事業部長)  
 白崎 龍司 (製造工業事業部 事業部長)

相手のニーズを把握して、的確に応えること。さらにより一層喜んでもらえるよう努力すること、また微力ながらも社会の弱い立場にある方たちの力になれるよう貢献していくことを心がけています。  
 インテクストラ(株) 木村 未央

常に相手の立場で考え、さまざまな分野からお客さまをサポートしています。思いやりをもって真摯に対応し続けていくことで、もっと身近な人々から、もっと社会全体まで、より良い影響を広めていきたいと思っています。

ユニアデックス(株) 今井 宏明



**岡部 浩明**  
エアライン事業部 ビジネス一部 部長

変革を測る明確な基準がないため、それぞれの捉え方や感覚によって異なると思いますが、お客さまの状況に合わせて仕事が変わりつつある現在、WSは確実に変革していると感じています。

制を推奨しています。

**早川** WSの自由度が広がった分、社員はいままでよりも増して自己管理が求められ、そのなかでしっかり成果をあげていく必要があります。

**白崎** 気をつけているのは「評価」ですね。

課題は、目の前で仕事をしていてプロセスが良く見えていたAさんと、在宅勤務などでプロセスが見えにくかったBさんが同じ成果の場合、いかに公平に評価できるかが難しい。でも、部下一人ひとりに気持ちのいい環境で力を発揮してもらいたいですから、できるだけプロセスを重要視するようにしています。

**■社員がいきいきと働けるWSの実現で、お客さまに魅力ある提案ができる会社へ**

**小川** 魅力ある会社であるためには、ワークライフバランス(以下、WLB)も考えなくてはなりません。

**岡部** 営業は、時間の自由度が高そうに見えますが、直接お客さまと接する

時間を優先して働いているため、実際はそれほど高くありません。ただ、WLBは個人の価値観によるもので、一概に良い悪いは判断できないと思います。

**森口** WLBを“時間の調整面”で考えると、お客さまの状況と社内関連部署の都合に合わせて、両者の間をつなぐ役割を担う営業のWLBが悪くなってしまうのはある意味仕方ないといえます。ただ、アメリカなどではICT活用で時間をコントロールすることが一般的になっているようです。

**岡部** 情報活用の仕組みやツールを使うことで仕事の効率が上がり、業務時間が短縮できれば、当然バランスをコントロールしやすくなるでしょうね。

**張田** 以前に比べれば、情報活用の仕組みやツールは揃ってきたので、仕事の効率は上がってきたし、業務時間も短縮できていると思います。

**森口** 情報活用の仕組みやツールは、どうすれば社員がもっとやりやすくなるのかを最初に考えるべきです。働き



**早川 泰司**  
製造工業事業部  
ビジネスソリューションプロジェクト長

モバイル端末やスマート端末といった新たなICTツールの誕生など、世の中の変化によってお客さまのニーズは変わってきます。こうした状況を踏まえ、まずは我々が率先して変わらなくてはいけないと感じています。



**張田 裕貴**  
金融第一事業部 営業三部 部長

WSを変革する組織風土やモチベーション、ICTツールも揃ってきました。後は、この環境をどのように活用すれば競争力や提案力が向上するのかということを社員に示し、浸透させていくことです。

方の選択肢を増やし、自主性を重んじ、社員にとって便利で有用な最新技術を活用する。結果としてそれがWSを変革し、個々が理想とするWLBの実現につながる——というのが本当ではないでしょうか。そして一人ひとりがいきいきと仕事をして、能力を発揮できるようになれば、お客さまにもより魅力的な提案や価値の提供ができるでしょう。

**小川** 本日はありがとうございました。みなさんのご意見は、日本ユニシスグループをより良くするために活かしていきたいと思っています。

**司会**



**小川 豊**  
CIO 常務執行役員

役員メッセージ

Anytime Anyplace、Different time Different placeのワークスタイルをICTで実現する

「各種ICTツールとSNSを組み合わせ『いつでもどこでも』のWSを推進」

社員の価値観が多様化し、またお客さまやアライアンス先との協働型ビジネスやグローバルビジネスが増えるなか、「Anytime Anyplace(いつでもどこでも)」のWSが求められ始めています。

「Anytime Anyplace」で仕事ができる環境を整えるには、まず資料を電子化し共有しなくてはなりません。日本ユニシスには、利用者が検索の手がかりとなる任意の語句(タグ)を次々と付けていくことができる文書共有・検索システム「tacoPot」というツールがあります。ほかには、知識をもっている人や興味をもった人が応えてくれる社内SNSのような仕組みも有効でしょう。

「Anytime Anyplace」のWSは、仕事の成果が見えにくい、という問題をよく指摘さ



**平岡 昭良**

代表取締役専務執行役員

れ、それが投資をためらう要因にもなっています。さらに成果を見える化できたところで、そもそも成果が見えた時には、すでにプロジェクトとしては手遅れであることも多く、問題に直面したり、間違った方向にいきかけたりした時にこそ、上司と部下やチーム間でのコミュニケーションが必要です。成果に加えて、いわゆる「報・連・相(ほうれんそう)」の見える化に役立つのが、日本ユニシスも使う「PROナビ(プロセスナビゲーションシステム)」のようなツールです。さらに掲示板やSNS、Twitterなどを組み合わせることで、新しいマネジメントスタイルが確立できます。

WS変革を長年阻んできたともいえるセキュリティの問題も、クラウド化が進んだおかげで、データセンター側のセキュリティに注力できるので問題解決が容易になってきています。

「ICTによる標準化・共有でグローバルな協調ビジネスも実現」

「Anytime Anyplace」の先には、「Different time Different place(それぞれの時間と場所で)」があります。

例えば、日本、インド、アメリカの順番に引き継ぎ、システムを24時間開発し続ける…ということができれば、進捗を計る評価基準などさまざまなことを標準化し、共有する必要がありますが、そこにもICTが役立つでしょう。この標準化、共有をベースにそれぞれが創意工夫することで、本当の意味でのコラボレーションが実現できるのです。



プロジェクトの進捗や内容について、お客さまと打ち合わせをしている時に働きがいを感じています。一人ではなく、多くの力を結集して、一つの方向に進んでいる実感があります。

エス・アンド・アイ(株) 横川 大悟

お客さまや社内メンバーと協力しながら案件を進めている時が、最も強く「働きがい」を感じます。「みなで働いている」ということを常に意識して、「良い緊張感」をもって業務に取り組んでいきたいです。

(株)ネットマークス 遠藤 沙央里

