



トライツブログセレクション (6)

会議改革で実現する営業 DX

トライツコンサルティング株式会社

ムダな業務 NO.1 の汚名を返上！SFA を活用し営業ミーティングの生産性向上を

2020年2月12日に「トライツコンサルティング営業DXセミナー『御社のSFAを蘇らせる5つの施策』」を東京国際フォーラムにて開催いたしました。当日お越しいただきました方は、本当にありがとうございました。

今回は、そのセミナーの中で弊社の門田からお話した「SFAを活用して営業ミーティングを生産的に変革する」について、抜粋してご紹介いたします。



国内調査レポート「営業で一番ムダな業務は社内会議！」

マーケティング／営業／カスタマーサポートの統合管理ソフトウェアのリーディングカンパニーであるHubSpot Japan株式会社が、2019年末に大変面白い調査レポート「[日本の営業に関する意識・実態調査結果](#)」を発表しました。ITmediaやImpress、NewsPicksなどのWeb媒体でも取り上げられていましたので、お読みになった方もいらっしゃるのではないでしょうか。

このレポートの中で、日本国内の法人営業担当者が一番ムダだと感じている業務は「社内会議」だ、という結果が出ました。

“

（法人）営業に関する業務の中でムダだと感じるものを選択式（複数回答）で質問したところ、1位と2位が「社内会議（33.9%）」「社内報告業務（32.4%）」と社内での情報共有に関するもの、次いで3位と4位が「キーパーソンとの面会ができず再訪問（26.6%）」「日々の商談の移動時間（24%）」と移動に関するものとなりました。

3位の「キーパーソンとの面会ができず再訪問」や4位の「日々の商談の移動時間」など、明らかに非効率そのもののように思える業務を押しつけての堂々の1位ですので、社内会議が営業担当者からどれだけ嫌がられているかがよく伝わってくる調査結果だと言えるでしょう。

SFAは導入しているのに…ムダがなくなる営業ミーティング

私も色々な組織の営業ミーティングによく同席しますが、確かにムダな時間になっていると感じる営業ミーティングが多くあります。そして、非生産的な営業ミーティングという状況は、大金を払ってSFAなどのデジタルツールを導入している営業部門でも変わらずに発生しています。以下にその例をいくつかご紹介いたします。

「SFAに入力されている商談を、上から順番に担当者に説明させて、マネージャーや周りのメンバーが気になったことにツッコミを入れている」

「SFAに入っている情報は担当者やマネージャーによって選別・加工されているので、本来議論すべきダメな情報が無い」

「提案書などそれぞれの商談に関係する個別情報は、SFAとは別の箇所に保存されているので、探すのに時間がかかる」

「すべての商談情報を入力するようにルールを決めても、これまでのやり方にこだわる担当者がいて、すべての情報を集約できない」

「情報を共有できる環境になっているが、お互いの仕事に興味がないので、自分の報告以外の時間は内職をしている」

「ミーティングの仕切り役がないので、時間内に終わらない or 決めるべきことが決まらない」

このような非生産的な状態から分かるのは、SFAを導入してもそれだけで営業ミーティングが効率化されるわけではない、ということです。確かにSFAを使うことで商談情報を共有しやすくなりますが、営業ミーティングの進め方を工夫しないと皆が感じている「ムダ」はそのまま残ってしまい、なくなるのです。

悪いのはミーティング自体ではなく、非生産的でムダなミーティング

ここまで皆から「ムダ」だと忌み嫌われているのなら、「ミーティングそのものをなくしてしまえ」と考える方もいるでしょうが、法人営業に関してはそれは難しいのが実態です。

単純な物販からソリューション営業に多くの営業組織がシフトする中で、解決すべき課題は複雑になっていますし、そのために技術部門など社内やパートナー会社との連携もより欠かせないものになっています。顧客への提案内容を考えたり、受注したものを実際に納品したりするために、営業担当者だけでは解決できない問題が増えている現在では、会議の必要性はむしろ高くなっています。ですので、ミーティング自体をなくすことではなく、非生産的でムダなミーティングをなくすことを考えなければならないのです。

参加する価値がある営業ミーティングの特徴とは

それでは、どのような営業ミーティングを目指せばよいのでしょうか。セミナーの中でお話しした「理想的な営業ミーティングの特徴」について、ミーティングの目的別に整理してご紹介します。

ミーティングの目的	理想的な営業ミーティングの特徴
(共通)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ミーティングの目的が明確である<input type="checkbox"/> 参加者が必要なメンバーに絞られている<input type="checkbox"/> 時間通りにミーティングが始まり、終わる<input type="checkbox"/> 目的達成に向けてアジェンダが練られている<input type="checkbox"/> 臨機応変に議題や時間配分の変更がなされる
情報共有する	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 前回ミーティングの結果を土台に進行される<input type="checkbox"/> 情報共有が効率的で時間を取られない<input type="checkbox"/> リアルタイムに議事録が取られ、即座に共有される
アイデアを出し合う	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 過去の話が2割で未来の話が8割。報告会議から作戦会議へ<input type="checkbox"/> 全員参加で「次の一手」のアイデアを出す
意思決定する	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> データ・情報に基づき、迅速な意思決定が行われる<input type="checkbox"/> 次のアクションが明確で、担当がすぐ活動できる<input type="checkbox"/> 担当への支援ポイントを他のメンバーが把握している

上の表では「情報共有する」「アイデアを出し合う」「意思決定する」という3つの目標ごとに、理想的な営業ミーティングの特徴を整理し、また一番上の行には何を目標とするミーティングでも共通する特徴を記載しています。大事なのは、事前にしっかり設計した上で、情報共有を効率化し、アイデアを出し合う時間を十分にとって、意思決定の結果を明確・具体的にすること。このような営業ミーティングであれば、参加する価値がありますし、少なくとも「再訪問よりムダだ」と言われることはなくなるでしょう。

とは言え、営業ミーティングを運営している営業のマネージャーやリーダーの多くは、ミーティングの進め方や準備の仕方について体系的に学んだり、指導を受けるということはずりありません。原則として、自分たちがこれまで参加したもののやり方を踏襲し、部分的にアレンジするだけなので、なかなか非生産的でムダなミーティングから脱却できないのです。

生産的な営業ミーティングに変える4つのポイント

では、どのように営業ミーティングを変えれば良いのでしょうか。トライツではこれまでの経験から、生産的でムダのない営業ミーティングに変革するためのポイントが4つあると考えています。

1つ目は「SFAを軸にした営業ミーティングをデザインすること」。SFAには日々営業担当者によって様々なデータが蓄積されています。そのデータを一工夫すれば、個々の商談情報を単なる文字情報の羅列ではなく、一目で分かるものに変えることが可能です。例えば、ある営業部門ではそれぞれの担当が持っている商談の優先順位をビジュアル化するために、すべての商談を「顧客の購入可能性」と「自社にとっての魅力度」の2軸上にマッピングし、時系列の変化も追えるようにし

ました。それによって、魅力度が高いのに購入可能性がなかなか上がらない商談を優先的に議論できるようになったのです。

2つ目のポイントは「ファシリテーターを育成する」。ミーティングをデザインしてその通りに議事を進行させるためには、専門の役割を置き、社内のメンバーがそれをやれるように育成することが必要です。議論するテーマの優先順位を判断し、適切なメンバーから意見を引き出し、アイデアや結論を具体化する、という理想的な営業ミーティングの特徴を実現するために、ファシリテーターは不可欠な存在なのです。

3つ目のポイントは「ベテラン社員を巻き込む」こと。これまでのやり方から新しいやり方へと舵を切ろうとすると、今までのやり方に慣れ親しんでいるベテラン社員から反発を受けることがあります。そのため、SFAを使ったミーティングの有効性をベテラン社員に体感させ、味方になってもらうことが必要です。また、2つ目のポイントであるファシリテーター役をベテラン社員にお願いするというのも1つの手段です。営業ミーティングの仕切りをお任せすることで、がぜん積極的にミーティングに取り組むようになった方をこれまでに何人も見てきました。

最後のポイントは「第三者の目で営業ミーティングを見てもらう」こと。上の3つの変革ポイントを試してみる前でも、試した後でも良いので、第三者の新鮮な目で自分たちの営業ミーティングの進め方やSFAの活用方法を見てもらうことです。岡目八目という言葉の通り、当たり前すぎて自分たちでは気づけなかった改善点をいくつも教えてくれることでしょう。

SFAを活用して営業会議の生産性を高めよう

KDDI株式会社の調査によると、企業の社員は1日のうち平均37%（3時間）を会議に使っているそうです。その決して看過できない時間を費やしている会議を生産的な場に変えることは可能ですし、そのためのツールとしてSFAにはもっと活躍の可能性があると思います。まずは、今あるSFAの機能を使うと、商談の情報をどのようにビジュアル化でき、情報共有のための時間をどう効率化できるかを調べてみることから始めてみてはいかがでしょうか。せっかく高機能なSFAを導入しているのに、Excelで作っていたシートと同じような使い方しかしていないのはもったいないですから。

トライツコンサルティングでは、SFAを活用した営業DXの一環として、営業ミーティングの改革・有効化をサポートしています。会議時間の効率化、会議を通じた営業の生産性向上、マネジメントの質の向上についてご興味のある方はぜひご相談ください。

参考：「[日本の営業に関する意識・実態調査結果](#)」（HubSpot Japan株式会社、2019年12月2日）

営業 DX の第一歩！ SFA で会議の生産性を高める

働き方改革に DX（デジタルトランスフォーメーション）など、限られた人員・時間の中でいかに労働生産性を高めるかが多くの企業にとって重要課題となっています。「24 時間戦えますか」という CM が流れていて、まさにそのような企業戦士として働いている父親を見ていた小学生の頃を思い出すと、隔世の感があるものです。

KDDI 株式会社の調査によると、企業の社員は 1 日のうち平均 37%（3 時間）を会議に使っているそうですが、皆さんの営業組織はどうでしょうか。

「ウチは会議時間を短縮できている」という方も、はたまた「平均よりも会議の時間が長そうだ」という方もいらっしゃることでしょう。

しかし、時間を短くしたり TV 会議システムを導入して移動のコストを抑えたりはしていても、「生産的な会議ができていないか」と聞かれると答えに窮する方も多いのではないのでしょうか。と言うのも、今まで多くの営業会議に同席させていただいたのですが、そのほとんどが「1 つ 1 つの商談の進捗状況を共有・確認して金額や時期を修正する」だけの場になっており、決して生産性が高いとは言えませんで

した。また、営業マネージャーの方々も営業会議のやり方について指導を受けることはなく、自社流／自己流で進めているために、およそ 4 割の時間を費やしているのにも関わらず、自分たちの営業会議の生産性が低いことに気が付きにくいのです。

そこで、「営業会議の生産性向上」を実現するための方法として、営業 DX の筆頭である SFA の活用を考えてみたいと思います。「営業会議は問題だと思っていたけど、どう手を付けたらよいか分からない」「SFA を導入してはいるけど、営業会議とは別で運用している」という方はぜひお読みください。

営業会議のアウトプットを意識しよう

「SFA 活用による営業会議の生産性向上」について考えるにあたって、そもそも営業会議の生産性をどう測るのかということからスタートしましょう。

ご存知のように生産性とは、インプットからアウトプットを生み出す効率の程度のことを言います。営業会議のインプットは、会議そのものの時間に、準備のための時間、あとは会議室の場所代や、会議にアクセスするためのコスト（移動の時間と費用や、TV 会議システム代など）といったもので、簡単にイメージできるかと思います。が、かたやアウトプットとなると、営業組織によって大きくばらつきます。より正確な見込数字をトップに報告する Excel シートを作るための営業会議もあれば、営業メンバーのモチベーションを高めるための鼓舞や激励のためのものもあるからです。



しかし、営業に求められる究極的なアウトプットは売上や営業利益といった目標数字の達成であり、営業会議のアウトプットもそれを意識する必要があると思います。そこで、トライツは営業会議のアウトプットを「目標達成のためのアクションプランを明確にする」ことに設定することが多いです。

このように、営業会議の生産性向上の第一歩は、「そもそも営業会議のアウトプットを何にするのか」を考えることです。現状のアウトプットが社内報告用のデータ整理にとどまっているとすれば、それを「目標数字の達成につながるか」と言う観点から見直すところから始まると思います。

営業会議の中には生産性向上のためのチャンスが隠れている

営業会議のアウトプットを「目標達成のためのアクションプラン」と定義しましたが、次に SFA を使ってどのように生産性を向上できるのかについて考えてみたいと思います。

まず、いわゆる生産性の低い営業会議についてイメージしてみましょう。

そこでは、1つ1つの商談に対して過去の経緯と現状をマネージャーに理解してもらうために、メンバーが現状を報告することに時間がかかっており、今後のアクションプランを考えることに十分な時間が充てられていません。

また、メンバーからの報告を受けてマネージャーがフィードバックをしていますが、その内容は今までの個人的な経験にもとづくものなので、マネージャー本人以外にとっては感覚的なフィードバックだと思われるままです。

そして、以上の内容はメンバー本人が自分の手帳やノートなどにメモしているだけなので、本当にアクションプランが実行されるかどうかは不確かですし、毎週同じような説明と同じようなフィードバックが繰り返されています。

もし皆さんの営業会議がこのようになっているのであれば、生産性向上のチャンスが数多くあります。どのようなチャンスがあるのか、見ていくことにしましょう。

チャンス1「今後のアクションプランを考える時間を増やす」

1つ目のチャンスは、「現状把握は SFA に任せて、今後のアクションプランを考える時間を増やす」ことです。

平均的な日本人の読むスピードは1分間に400~600文字なのに対し、ニュースのアナウンサーが話すスピードは300文字。ということは、同じ量の情報を耳で聞くよりも、目で読む方が1.3~2倍効率化できるということです。幸いにして、現在多くのB2B営業組織でSFAが導入され、商談の進捗状況が入力されるようになっています。商談の背景情報の理解はSFAデータを各自がサッと黙読して、分からないことだけを質問してから、さっさと今後のアクションプランの検討に移る。いちいち口頭で説明するのではなく、SFAに入力されているデータを読む習慣をつけることで、営業会議の生産性向上につながられるのです。

とはいえ、話すのは上手だけど文章を書くのが苦手なメンバーもいることでしょう。その場合は「簡潔に」「意見と事実を分けて」など、そもそもの文章の書き方の指導や訓練が必要です。現在の営業は、提案書など顧客向けに文章を書くことも求められますので、SFAへの入力に限らず、分かりやすい文章を書くのは必須のスキルだと思います。

チャンス2「ロジックを活用してフィードバックのムラをなくす」

2つ目のチャンスは、「マネージャーの思いつきではなく、SFAのロジックに従ってフィードバックする」。

皆さんのSFAの入力画面はどのようになっているでしょうか。少なくとも、取引先名に商談名、金額と受注予定日、商談のタイプ・種別に商談のステップ、今後の課題などを入力する項目が設定されているでしょう。思い付きで感覚的にフィードバックするのではなく、ロジカルにフィードバックしようとするときにこのSFAのロジックが使えるのです。

例えば商談の種別ごとに商談ステップが別に設定されていたり、今後の課題の選択肢が異なっていたり、確度の設定の仕方が変わっていたりするのであれば、そこには「商談の種別によって、商談の進み方や受注に至るポイントが異なる」というロジックが含まれています。SFAの画面を開いてそれらのロジックを参考にすることで、ポイントを外さずに客観的に見ても納得しやすいフィードバックとなるでしょう。

もし、現在使っているSFAの入力項目が非常にシンプルでパターン分けもされておらず、ロジックと言えるようなものがほとんどないような場合は、SFAのロジックをもとにフィードバックするのではなく、普段のマネジメントでフィードバックやチェックをしている観点・ポイントをロジック化してSFAに実装することが必要になります。

どちらの場合でも大事なものは、営業のマネジメントを感覚的なものではなくロジック化し、それをSFAとリンクさせるということ。自社の商談はどのようにパターン化できるのか、受注までのステップはどうなっているか、ステップごとのチェックポイントは何かを明確にすることで、フィードバックのムラがなくなり生産性の向上につながるのです。

チャンス3「記録に残してムダを減らす」

最後のチャンスは、「言いつばなしではなく、会議内の情報を記録に残して共有する」ことです。

せっかく考えたアクションプランが記録されていなかったがために実行されなかったりするのは、会議の生産性ダウンにつながります。現在、いくつかのSFAで音声入力機能がついていますし、会議の音声を拾って自動で議事録を作成するツールも出てきています。音声入力機能を使わない場合でも、若手社員が仕事内容を理解するのに、営業会議の板書を取るの一手っ取り早いOJTにもなります。商談の背景情報やアクションプランなどをしっかりと記録に残して共有することは、当たり前なのですがつつい見落とされがちなポイントです。

営業会議の生産性向上のヒントがSFAの中にある

SFAを導入している営業組織でよく見られるのが、営業日報や商談情報の集計など、狭い機能でしか活用されていない姿です。そしてそのように狭い機能でしかSFAが活用されない原因として、導入時にSFAの機能や入力・集計の方法についての勉強会はするものの、営業会議をはじめとする日々の業務をどう改善／変革していくのかについては、ソフトウェア会社もSierも教えてくれない、ということがあります。どう活用するかは自分たちで考え、試してみなければなりません。

SFAに入力されているデータや、入力項目の設定のされ方の土台となっているロジックは、営業会議をはじめとして様々な業務の生産性向上のために活用できます。およそ4割の時間を費やしている会議を効率的なものとして、今後のアクションプランを生み出すための場に変えるヒントは、営業にとって最も身近なDXツールであるSFAの中にあるのです。

トライツコンサルティングではSFAを活用した営業会議の生産性向上や、営業のマネジメント方法の再設計をサポートしています。SFAを活用した営業DXについてご興味のある方はご相談ください。

ダラダラ会議にオサラバ！商談管理のビジュアル化が営業会議を変える

営業部門にとって営業会議は切っても切れないもの。ただ、「ウチでは良い営業会議ができています」という話を耳にすることはあまりありません。逆に「ダラダラと時間ばかりかかっている」「時間のムダ」といった声を聞くことが多いように思われます。そして、どうやらこの営業会議の問題の根底には、商談マネジメントのあり方が大きく影響しているようなのです。

そこで営業会議のあり方を変えるための商談マネジメントの工夫について考えてみます。



商談リストによる報告に疑問を感じていませんか？

B2B 営業にとって、商談の進捗を確認し今後の営業活動の進め方を検討する営業会議は欠かせないものです。

その営業会議にお邪魔すると、営業担当者が一室に集められて商談リストの上から順番に商談の進捗や受注見込みを報告しているだけ、という光景をよく目にします。営業担当者は自分の報告が終わるとノートパソコンを開いてメールの返信をするなど、自分の仕事を内職しています。報告している本人とマネージャーしか発言しないまま、時間だけが過ぎていきます。

このように商談リストを上から1つずつ確認していただくだけのメリハリのないダラダラとした営業会議が、B2B 営業ではよく見られます。なぜこのようになってしまうのでしょうか？

商談とは生き物である

実はこのタイプの営業会議を生み出している原因の1つが、商談をリスト化してマネジメントしていることなのです。

ここで考えなくてはいけないのは、リスト化されてしまっている商談はそれぞれに事情も異なりますし、常に変わり続け、時には顧客の都合によってこちらが思ってもいなかった方向に進んでしまう、まるで「生き物」のようなものということです。

その「生き物」のようである商談をリスト化するということは、あたかも動物園にいるたくさんの動物を「大きさ」「翼の有無」「表皮の形状」「昼行性/夜行性」といった項目で表に集計するようなもの。表を見ているだけでは実際の生き物がどのようなものかさっぱりイメージがわからないのと同じように、商談リストを使って商談を理解しようとすればするほど、確認したい項目が増えていき、細かいところばかりに目が行くようになってしまいます。

こうして、マネージャーが商談を細かく理解することに時間を取られてしまい、会議全体の時間が延びてしまいます。また、商談の細部に意識が集中してしまうため、商談の全体像がどうなっているかやどういった方向に進んでいるのかがわかりにくくなってしまい、ということも大きな問題です。

そして、営業担当者が抱えている複数の商談に優先順位を付けリソース（営業工数）の最適配分を考えることも営業マネージャーの重要な仕事ですが、リストを使って商談のマネジメントをしていると、商談の全体の動きがなかなか見えてこないため、どの商談を優先順位高く扱ったらよいかを判断しにくくなってしまいます。

その結果、どの商談に対しても同じくらいの時間を使ってしまい、メリハリのないだらだらとした営業会議になってしまっているのです。

商談のビジュアル化とは何か

このような営業会議の姿に問題意識を持たれたある B2B 企業では、商談のリスト化をやめて、それぞれの営業担当者が抱えている商談の全体像が一目で分かるように商談のビジュアル化を実現するようになりました。

エクセルのグラフ機能を使い、横軸に顧客の購買プロセスの進捗、縦軸に受注可能性をとって、それぞれの商談が現在どこに位置しているのかをあらわす商談マトリクスを作成しています。商談の規模（売上高や利益額）は、マトリクスにプロットされている円の大きさを示しています。

このマトリクスを導入したことで、その営業担当者が抱えている商談の状況、個々の商談の動きが一目瞭然でわかるようになりました。そして、力をいれるべき商談（円が大きい＝規模が大きいのに、顧客の購買プロセスに比較して受注可能性が低い商談）と、省力対応する商談（円が小さい＝規模が小さい商談）がはっきりとわかるようになったのです。

これによって、動物園の動物のように生き物である商談をリスト化してわかりにくくするのではなく、いろいろな動物が絵で表された動物図鑑のように一目でイメージがつかめるようになりました。

商談をビジュアル化すると何が起るのか

このように商談をビジュアル化したことで、この企業の営業会議に変化が起りました。

営業マネージャーは以前よりも短時間で商談の状況を理解できるようになったので、営業マネージャーと営業担当者とのやり取りが、「現状どうなっているか」の細かい確認から、商談の全体像を把握したうえでの「これからどうするか」のアイデア出しへと変わりました。

また、商談の優先順位が明確になったことで、大事な商談には必要なだけ時間をかけて徹底的に議論し、それ以外の商談については原則として問題がないかどうかを簡単に確認するだけにとどめる、というようにメリハリのついた進行ができるようになりました。

その結果、細かいところにはばかり突っ込むメリハリのないだらだらとした営業会議が、優先順位の高い商談に集中して今後の営業活動について建設的に議論する会議へと様変わりしたのです。

細かいところまで精確に理解しようとせず、全体像を共有するための工夫をしよう

この企業で営業会議のあり方を変えるきっかけになったのは、その詳細を精緻に理解することから、全体像や今の動きを俯瞰し、次を考えることへとマネジメントの視点を転換したことです。そして、商談マトリクスというツールを使ったことで商談をビジュアルで理解することができるようになりました。

とはいえ、商談マトリクスは商談のビジュアル化の1つの手段にすぎません。

「自社の商談の全体像や動きをビジュアル化するために、どんな工夫ができるだろうか？」

営業会議のあり方にお悩みの営業マネージャーの方は、この視点から自社の商談マネジメントについて考えてみてはいかがでしょうか。ちょっとしたグラフ化をするだけでも大きな違いがあるものです。

営業部門にとって営業会議は切っても切れないもの。どうせやるのでしたら、ムダなく効率的にやりたいものです。そこで役に立つのが「会議のビジュアル化」。その具体的な進め方や効果についてご興味をお持ちの方は、お気軽にご相談ください。

ちょっとした工夫で活性化！WEB 会議の有効活用術

新型コロナウイルスの影響により、多くの企業でリモートワークが推奨された結果、これまで以上に Web 会議を多用するようになったという声をお聞きます。

そして、我々もいくつかのクライアントから顧客との間での Web 会議やオンライン営業の進め方について相談を受けており、2018年に掲載したトライツブログ「ちょっとした工夫で活性化！Web 会議の有効活用術」の閲覧数やコピーされる頻度も上がっていることから Web 会議への関心が高まっていることがうかがえます。



導入が加速しつつある Web 会議システム

離れた場所をつないで会議を行うと言えば、以前は専用の機器が必要なテレビ会議が一般的でした。しかし、ここ数年パソコンにシステムをインストールすればすぐに始められ、様々な場所や用途で活用できる Web 会議を導入する企業が増えていきます。

営業部門においても、本社スタッフ、工場や開発メンバーとの打ち合わせに Web 会議を活用しているという話を伺いますし、ベルフェイスに代表されるオンライン商談システムの広がりもあり、遠隔地にある顧客に対する営業活動にも積極的に Web 会議を活用する企業が増えてきました。

さらに、2020年2月から厚生労働省が中小企業を対象に新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークを新規導入する企業に助成金を支給する「新型コロナウイルス感染症対策のためのテレワークコース」を創設したり、シスコシステムズやベルフェイスが期間限定で Web 会議システムを無償提供しているので、広まりつつあった Web 会議の導入が加速するのではないのでしょうか。

Web 会議とは、五感の一部を封じたコミュニケーション手段である

もしあなたが水中メガネをして、耳栓と首にコルセットを付けて明日の会議に参加したらどうなるでしょうか。きっと見るところは限られているし、声は聞き取りにくいし、とてもストレスを感じることになるはずです。

Web 会議はこれと似たようなところがあります。伝達される情報が限られているために、好きではないという人も少なくないと思いますが、わざわざ時間を掛けて移動する必要がないのは大きなメリット。ではもっと上手く使って、効率的にコミュニケーションをはかるためには何がポイントになるのでしょうか。

我々も時々、クライアントの中で開催される Web 会議に参加することがあります。そんな中で「ここは上手いな」「もうちょっと工夫した方がいいな」と感じるがあります。そのような経験から考える、「Web 会議のコツ」をご紹介します。

Face to Face の会議より 2 割テンション高めで

まず上手くいっている Web 会議は、とにかく雰囲気明るいです。内容的に暗くなりがちで厳しい話題であっても、参加者のテンションが高く、積極的な姿勢が伝わってきます。そこには参加者全員が「伝わりにくいコミュニケーション手段である」ということを認識し、いつもよりテンション高めで参加することが習慣化しているように思います。

そのような様子を見てみると、役者さんがカメラの前でなく広い舞台上で演じる際、演技や声がメリハリの利いたものでないと観客に伝わりにくいと同じで、まず Web 会議を上手く進めるためには、参加者がいつもより 2 割位はテンション高めで！というのが基本なのだわかります。

そのテンション高めをリードするのは、ファシリテーターです。ファシリテーターが暗い感じで始めてしまうと、ずっとその会議はテンション低いままになってしまいますし、明るく元気にスタートすると、それに全体が引っ張られ、テンション高く進んでいくように思います。

また、上手いファシリテーターはスタート時点で全員に何か発言してもらう機会を作ったり、参加者の状況を意識しながら発言のない人の名前を呼んで意見を求めたりと、積極的な姿勢と緊張感を維持しながら会議が進むように働きかけています。

目は口ほどにものを言う

また、自分がテンションを上げ、単なる情報共有の場ではなく参加者全員にとって価値のある時間にしようとファシリテーションに挑んだら、もっと参加者の様子を知りたくなるはずです。

しかし、そのためにカメラで全員の顔を映そうとすると、自分の顔が映るのは恥ずかしいと嫌がる人や、そこまでしなくても声で十分という声も出るのではないのでしょうか。実はこれが Web 会議に対するリテラシーの低さを表しています。社内に Web 会議のシステムを導入する際に、Web 会議のしっかりとしたりやり方を誰も教えず、「こうやれば顔も映せるので表情がわかります」というように機能の解説しかしていないので、その価値、重要性がわかっていないのです。

これに対し、上手く使っている会社はその重要性が全員で共有されていて、多少面倒であっても必ず顔を映すようにしますし、参加者の名前の横に出る「プロフィール画像」にもしっかりと本人の顔が入っています。だから、Web 会議の画面が賑やかですし、参加者の雰囲気伝わってきやすくなっています。

また、科学的な分析にもとづいて会議の生産性向上ノウハウをまとめた書籍「スーパー・ミーティング」（スティーヴン・G・ロゲルバーグ著・サンマーク出版）でも「音声だけで出席する電話会議は『社会的手抜き』と『コミュニケーションの難しさ』という問題がある」と指摘されており、メンバーそれぞれの姿が見える Web 会議の活用を推奨しています。すなわち、メンバーの顔や姿を映さない Web 会議では意味がないということです。

“目は口ほどにものを言う”と言う通り、表情は多くの情報を伝えます。それを伝える機能があるにも関わらず使わないというのはまさに“宝の持ち腐れ”なのです。

議事メモを書いていくことで、ディスカッションが活性化する

また、PowerPoint や Excel の資料やホワイトボードの写真などを資料として共有しながら話を進めることが多いと思いますが、そこで話した内容や決定事項は後で議事録作成係の人がまとめ、参加者にメールで送付するというルールになっていることが多いのではないのでしょうか。

これも Web 会議をつまらなくしている習慣の一つです。とりあえずお互いに持っている情報を共有し、意見交換するだけで、何が決まったのか、これからどうしていくかなどその場で明文化して共有できていないので、「～ができた」とか「～を決めることができた」というような達成感を共有することがしにくいのです。

そこでオススメは議事メモをその場で書き、それを常に画面上で共有しながら進めていくことです。Web 会議のシステムには「メモ」などというテキストを共有できる機能があったり、あるいはメモ帳などのアプリを画面の一部に表示することで、それは簡単に実現できるはずで。

議事メモの作成係が、あいまいなことも「～と書いておきますが、よろしいですか」とか「結論はどうまとめておきましょうか？」などと確認していけば、皆でどんどん意思決定していっていることが見える化できますし、最後にファシリテーターが全体を振り返ることに活用できます。

冷たい感じで進んでいきがちな Web 会議ですが、議論の「見える化」をすることでクリエイティブな雰囲気を作ることができるのです。

危機をチャンスに！ Web 会議の有効活用を考えていこう

すでに多くの企業で日常的に使うツールとなっており、さらに導入が加速している Web 会議。五感の一部が封じられてしまうという問題はありますが、コミュニケーションの効率化のためには不可欠なものになっていくはずで。

新型コロナウイルスという危機をチャンスに変えて、まだ Web 会議を導入していない企業は助成金や無償提供を活用しながら賢く導入し、すでに導入している企業は自社の Web 会議のシステムが持つ機能を改めて見直したり、ルールを決めたりして、より良い活用方法を考えてみてはいかがでしょうか。

トライツコンサルティングではデジタルツールを活用した営業の働き方改革・生産性向上を支援しています。また、Web会議を活用した社内外との会議の進め方、営業活動の方法についても研究しています。「新しいテクノロジーを営業に導入したい」「社内外とのコミュニケーションを円滑に進めたい」とお考えの方はぜひご相談ください。

最近ホワイトボード使ってますか？板書で変わる営業会議

皆さんは最近、ホワイトボードを使っていますか？

私は営業のコンサルタントをやっているので多くの営業会議に呼ばれるのですが、最近の営業会議はプロジェクターでスライドを投影するものが増えたように感じます。営業担当者が各自の端末をプロジェクターにつないで発表するため、会議にはみんながノート PC を持ってきているという風景も珍しくなくなりました。

そのように営業会議が変化する中で、ポツンと取り残されているのが、会議室の片隅にあるホワイトボードです。「たとえば、最近いつホワイトボードを使ったっけ？」という方も多いのではないのでしょうか。



そこで、「ホワイトボードを営業会議で活用する価値」について考えてみたいと思います。

板書を取ることで営業会議が変わる

職業柄、いろいろな企業の会議室で営業会議を運営しているのですが、トライツが運営する営業会議の特徴の1つに、「フリップチャートやホワイトボードを使って大量に板書をする」というものがあります。

例えば、ターゲット企業を決めてその攻略を進めよう、そしてその進捗を定期的に共有して課題や困りごとがあれば作戦を考えて乗り越えるための営業会議を開こう、というプロジェクトがあるとします。そのような場合の営業会議では、前回会議からの活動進捗から、現状の困りごと、今後どうしたいかということをはたすら箇条書きで板書します。そして、みんなでそれを見ながら課題を乗り越えるためのアイデアを議論してもらい、それも板書します。今後の進め方が明確になったら役割分担と期限を全員で確認し、それも書き加えます。このようにすると、1つの顧客につき20~30行の板書をするようになりますので、会議終了後は会議室の壁1面がフリップチャートだらけになっています。

このようにホワイトボードやフリップチャートを使って板書をしているのには、いくつかの理由があります。

- 案件の概要が明文化されているので、皆で誤解なく共有しやすい
- 急な電話などで離席しても、ホワイトボードを読めば議論の内容が分かるので、すぐに議論に戻ってきやすい

- ホワイトボードの文字数を見れば、それぞれの案件が進んでいるか停滞しているかが一目で分かり、それについてマネージャーがコメントしやすい
- ホワイトボードに書いてあることがそのまま議事録になるため、写真を撮ってそれを共有フォルダーに保存するだけで議事録が完成する
- 皆が顔を上げてホワイトボードを見ながら話をするので、皆が意見を言いやすく、前向きかつクリエイティブな雰囲気になりやすい

どんよりとしがちなプロジェクター形式の営業会議

このように、メリットがたくさんある「営業会議でのホワイトボード活用」なのですが、世の主流はプロジェクター派のようです。

報告用の資料をプロジェクターで投影し、結構複雑な議論に入ったりするものの誰も板書をしておらず、それぞれの営業担当が、手帳に大事だと思ったキーワードだけを1つ2つメモする程度。このような会議がまだまだ多数派です。たまにこういう会議にオブザーバーとして参加するのですが、「なんだか話が噛み合っていないなあ」「結論が曖昧だけど、みんなに伝わっているかなあ」「前回と同じ話をしているみたいだけど、誰も何も言わないなあ」と感じるがよくあります。そして何より、皆が頭を下げて手元のノート PC を見ながら会議をしているためか、意見もあまり出てこず、どんよりとした雰囲気になっている会議が本当に多いのです。

習うより慣れよ！板書スキルを身に付ける

そこで、「会議室にはホワイトボードも眠っていることなので、さっそく次の営業会議から議事の内容を板書しよう」と思っても、これが意外と大変だったりします。

まず、会議の流れを中断しないようにメモを取るには、かなりのスピードで読める文字を書けないといけません。書いている途中なのに話がどんどん前に進んでいるときは、書き留められていない文章を覚えておく必要があります。また、話されている内容が整理されておらず分かりにくい場合は、誰が読んでも分かる日本語の文章に変換する国語力も求められます。

そして、パソコンやスマホで仕事をするようになった弊害なのか、特に難しくもなんともない漢字がど忘れで出てこないことがあります。その場で漢字が分からなければカタカナで書くしかないのですが、あまりにカタカナだらけなものも見栄えが良くないので、普段仕事で使っている用語は漢字で書けるだけの漢字知識も必要です。

ただこれらについてはほとんどの人が日常的に繰り返すことである程度まではできるようになるはずですが、「習うより慣れよ」が基本なのが、この板書スキルなのです。

板書が上手くできないということは、日頃の営業活動でも正しくメモが取れていないということ

そして、やってみるとわかると思いますが、マネージャーは板書役のメンバーが思った以上に上手く書けないことに驚くことになるでしょう。具体的には、勝手に言葉を置き換えて書いたり、大事なことが抜けていたり、誤解して書いていること

に全く気づかなかつたり・・・ということに直面するはずで。そしてそれらは板書に限ったことではなく、顧客との面談の際に手元のメモを書く時にも起こっていると考えられます。

部下から報告を聞き、それについて自ら客から話を聞いたら、部下から聞いた内容とかなり違っていた・・・という経験はどのマネージャーにもあるのではないかと思います。その大きな原因の一つが、「聞いた話をちゃんと書き留める」ということができないことにあるのです。

そこで有効なのが、営業会議での板書役を繰り返しやってみるということです。特に経験の少ない若手を育成する機会として有効です。ちゃんと書かないと突っ込まれますし、本人も確認しながらわかりやすく書くという習慣付けにもつながるからです。

板書のスキルはコンサルティング営業でも活かせる

このようにして板書スキルをしっかり体得すると、顧客との打合せの場では武器にできるようになります。「ちょっとホワイトボードをお借りします」と言って、顧客との大事な打合せの中で議論の内容をホワイトボードにササッとまとめることができれば、相手から「この人、できるな！」と一目置かれることにもなるでしょう。また、顧客も立ち上がってペンを持ってアレコレ書き込むようになれば、即席でコラボレーションしている状況を作ることができるはずで。

そして、箇条書きで書くだけでなく、話している内容を図解できるようになれば、これは「ファシリテーション・グラフィック」と呼ばれる立派なファシリテーション・スキルにもなるのです。

進化したホワイトボードの活用も考えてよう

今回のトライツブログでは、営業会議でのホワイトボード活用についてお伝えしました。ホワイトボードとペンさえあればすぐにできることですので、さっそく次の営業会議や社内打合せから取り入れてみてはいかがでしょうか。それだけで、活発に意見を言い合える、前向きでクリエイティブな場へと変えることができますし、若手の育成の機会にもなる。まさに一石二鳥です。

また、最近ではホワイトボードそのものも進化しており、書いたことをそのまま電子データとして取り込むことができる、インタラクティブ・ホワイトボードという商品がOA機器メーカー各社から出ています。中には手書き文字をテキストデータに変換できるOCR機能付きのものもありますので、これらのデジタルツール活用と合わせて試してみるのも面白いでしょう。

今回のトライツブログでご紹介した「ファシリテーション・グラフィック」は、図解思考の1つとして営業担当者にとって役に立つスキルです。トライツコンサルティングでは、このような図解思考型の個別研修も実施しておりますので、ご興味のある方はお気軽にお問い合わせください。



トライツコンサルティングは

デジタル時代に合わせ、営業の「現場力」を高めるしくみづくりと人材育成を実現します

デジタルツール導入で営業現場の働き方改革を実現させようとして、苦勞している企業が増えています。

Webの発展によって、顧客の購買活動が大きく変化し、それに対応していくことも大きな課題になっています。

トライツは営業の「現場力」にフォーカスし、デジタル時代に合ったしくみづくりと、結果を出し続けられる営業人材育成を実現します。



デジタル時代の営業活動に変革

営業活動を通じて提供する価値が顧客から高く評価されるよう、人とデジタルの両方の顧客接点を変革し、短期間で結果を出します。



テクノロジーを営業の真の味方に

営業にとっても顧客にとってもメリットがあるテクノロジー活用を推進します。蓄積データを活用してPDCAを加速させ、継続的に進化させます。



次世代を担う営業人材を育成

イノベーションと一緒に取り組むことを通じて、5～10年先に営業部門を率いるリーダー、営業企画人材などの育成を行います。

トライツコンサルティング株式会社

東京都港区虎ノ門 3-8-25 日総第 23 ビル 9F

03 5733 4035

info@trights.co.jp