



## 企業のコミュニケーションは どうあるべきか



### ワタミ株式会社 代表取締役会長・CEO 渡邊 美樹 氏

1959 年生まれ。神奈川県横浜市出身。明治大学商学部卒業後、経理会社勤務、佐川急便でのセールスドライバーを経て、1984 年、横浜市で有限会社渡美商事を設立。「つぼ八」本部とフランチャイズ契約を締結。1992 年、「豊かで楽しいもうひとつの家庭の食卓」をコンセプトに、「和民」の 1 号店となる笹塚店をオープン。1996 年に株式会社登録、1998 年には株式上場を果たす。2009 年 6 月、代表取締役社長を退任し、代表取締役会長・CEO に就任。また、公益財団法人 School Aid Japan 代表理事、学校法人郁文館夢学園理事長。医療法人岸和田盈進会理事長をつとめる。テレビなどのマスメディアでコメンターとしても活躍。

「和民」で広く知られる外食事業を核に、介護、高齢者向け宅配、農業、環境など幅広い分野でビジネスを展開するワタミ株式会社（以下、ワタミ）。「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう」というグループスローガンに示される通り、その経営は「人」を中心に据えたものとなっています。コミュニケーションを最重要視する同社ですが、これを支援する IT の導入にあたっては慎重なステップを踏んできました。そして現在では、テレビ会議システムなどの仕組みを取り入れ、社内コミュニケーションに活用しています。

今回は、代表取締役会長・CEO の渡邊美樹氏と、IT 部門を統括するシステムソリューショングループグループ長の小西淳一氏に、ワタミの社内コミュニケーションについて、また、これを支える情報テクノロジー活用についてお話をうかがいました。



## 企業経営におけるコミュニケーションの重要性

企業経営者の一番大事な仕事は、「社員に理念を伝え、社内に浸透させていくこと」だと考えています。企業は、理念、つまり思いをカタチにしていくための存在だからです。どんな思いをカタチにしていきたいのか、それを社員と共有するために、私は、ありとあらゆる機会を通じてコミュニケーションを取り、メッセージを伝えてきました。

私のコミュニケーションスタイルは、基本的にフェイストゥフェイスです。相手の顔を見ながら同じ空気感の中でメッセージを伝えることを大切にしています。和民が最初の 1 店舗の時から、2 店舗、3 店舗と増えても、直接会って話をするスタイルを変えませんでした。30 店舗を超えると、月に 1 度、一般社員、店長、エリアマネジャークラスという立場に分け、それぞれの部署や役割に応じた形で朝 7 時から徹底的にコミュニケーションを取りました。企業規模が拡大してからも基本的な仕組みは同じです。たとえば、エリアマネジャーが 10 店舗を担当している場合、本部での営業会議後、その日のうちに 10 店舗の店長を集めコミュニケーションを取ります。私からのメッセージが、エリアマネジャーを通じて各店長に直接伝えられることになり、それがまた店舗スタッフやアルバイトメンバーに伝わっていきます。

ある意味で「泥臭い」このようなカタチのコミュニケーションは、非常に手間がかかります。メッセージを受ける側だけでなく、発信するこちら側も非常に気力を使います。楽な手段は他にたくさんあるでしょう。しかし、私は楽をして逃げてしまったりいけないと考えています。



## あらゆる機会を通して思いを伝える

直接会って話をするだけでは機会や回数が足りないと感じるようになると、手紙によるやり取りも行いました。社員数が 300 人前後になるまで、皆から手紙で課題などを受け取り、すべてに返事を書く形を繰り返していました。社員の家族に対してもメッセージを送ります。たとえば、父の日、母の日には、私から 4,000 人いる社員のご家族全員に花と手書きメッセージを送っています。同じく、子どもの日や入学のタイミング、さらには結婚式など、あらゆる機会にメッセージを届けています。アルバイトの皆さんには、ビデオレターで月に一度メッセージを伝えています。現在、ワタミグループはアルバイトさんを含めて 25,000 人を超える規模となっていますが、全アルバイトさんが私のメッセージをビデオレターで視聴します。これらに加え、年に 1 度、北海道から九州に至るまで全社員を集めて創業記念祭を開催し、その場でもメッセージを伝えています。

なぜこのように、さまざまな機会を使ってコミュニケーションを取るかと言えば、やり続けることでしか思いは伝わらないからです。社員の価値観はすべて同じではありません。人間ですから時には楽をしたいと思ったり、気持ちが緩むこともあるでしょう。そんな中で、繰り返し、繰り返しメッセージを伝えることで、少しずつ思いを浸透させていくのです。



## 「存在対効果」を考え IT を導入する

IT については、「人が行う仕事を補完するもの」と考えています。

ワタミの外食事業では、エリアマネジャーが集まって 1 週間に一度、営業会議を開催します。その際、北海道、九州の拠点との間では、テレビ会議システムを使って打ち合わせを行います。本来であれば、直接本社に集まる形が好ましいのですが、時間や費用と効果の兼ね合いもあり、IT を活用したテレビ会議を使います。

IT 導入の判断にあたって、私は「存在対効果」という尺度を設けています。これは私が創作した造語ですが、1 日 24 時間という制約、3 次元の世界という制約の中で、私が最もたくさんの「ありがとう」を集めるためにどうすべきか、直接会う方が良いのか、何らかの仕組みを使った方が良いのか、使う必要はないのか、という自分の存在に対する効果を図るための判断基準です。テレビ会議やビデオレターも、この存在対効果を考えた上で、IT を使った方がいいと判断して導入したものです。時間、費用と効果を考え、たとえば、毎回ではなく 2 回に 1 回はビデオ会議を使う方が効果的だと判断するのです。

25 年間におよぶ私の経営者生活というのは、どうやって社内外とコミュニケーションを取るか、どうやって自分の時間対効果を最大限に高めるかを追求し、努力し続けた 25 年間と言えるでしょう。そして、これらすべての行為は、最大限の「ありがとう」を集めるために向けられたものなのです。

今後、ワタミのビジネスは、北海道、九州だけでなく国外までもその範囲を広げていきます。IT の進化によって、私が実際にそこに存在し、しゃべっているような映像が見えるような仕組みがあれば、それは大きな効果になると思います。このような空気感までも伝えられる IT の登場に期待しています。

## 経営者のビジョンを具現化するために ~IT 部門トップの視点から~

ワタミでは、すべての事業で「人」が中心となります。

このため、コミュニケーションは非常に重要で、たとえ高額な出張費がかかる遠隔地の場合でも、原則は直接会って面と向った形で話し合いを行っています。しかし、一方では、コスト削減や緊急を要するプロジェクトにおける業務の円滑化も求められています。このような面で、IT 化、特にユニファイドコミュニケーションの活用が必要になると考えています。

既に使用しているユニファイド コミュニケーションの仕組みとしては、テレビ会議システムを挙げることができます。九州の拠点と関東の工場の間、本部と北海道の拠点の間で使用しており、導入効果としては、出張費の大幅な削減を挙げることができます。さらに、会議における「臨場感」が高まったという効果もあります。参加者がお互いの顔を見ながらコミュニケーションを行えるため、同じ場所で会議しているような意識を持つことができるのです。たとえば、「相手がこんなに困っている」という雰囲気がダイレクトに伝わることで、文字や言葉だけでは伝達ができなかった微妙な内容を伝達、共有できるようになりました。これは非常に大きな効果だと思っています。

今後展開するビジネスにおいても、ユニファイド コミュニケーションを活用すべき業務要件は多々発生してくると思っています。



ワタミ株式会社  
システムソリューショングループ  
グループ長  
小西 淳一 氏



# 経営層の姿勢で差がつく ユニファイド コミュニケーション活用効果

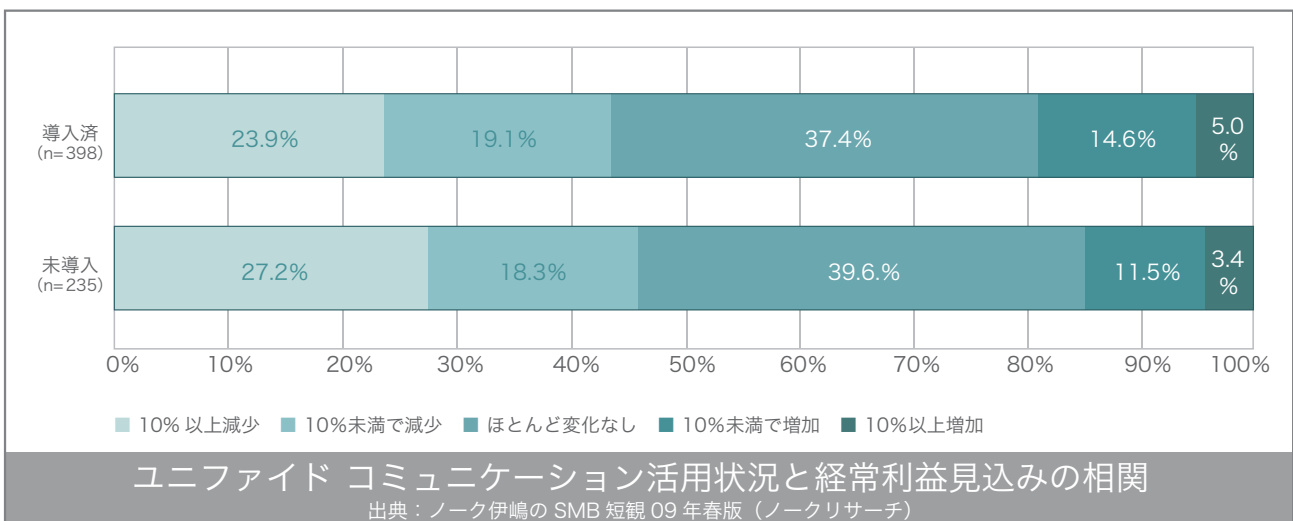


**株式会社ノーリサーチ  
代表取締役社長  
伊嶋 謙二**

国内大手の調査会社を経て、1998年にノーリサーチを設立。IT市場に特化した調査、コンサルティングを展開。特にSMB(中堅中小)企業のIT導入実態分析やミッドレンジのITシステム市場調査を得意としている。また日経BP社などの専門誌、日経ITpro、ITmediaなどのWebサイトにおいて、SMB市場について独自のアナリスト視点で、意欲的に執筆活動を行っている。2007年には中堅中小企業のIT担当者向けQ&Aサイト「シス蔵」をテクネット社と立ち上げた。

ユニファイド コミュニケーションがコスト削減(遠隔会議による出張旅費の削減など)や業務効率改善(外出中の営業担当者にも確実に顧客の問い合わせを伝えるなど)に有効であることはご存知の方も多いただろう。

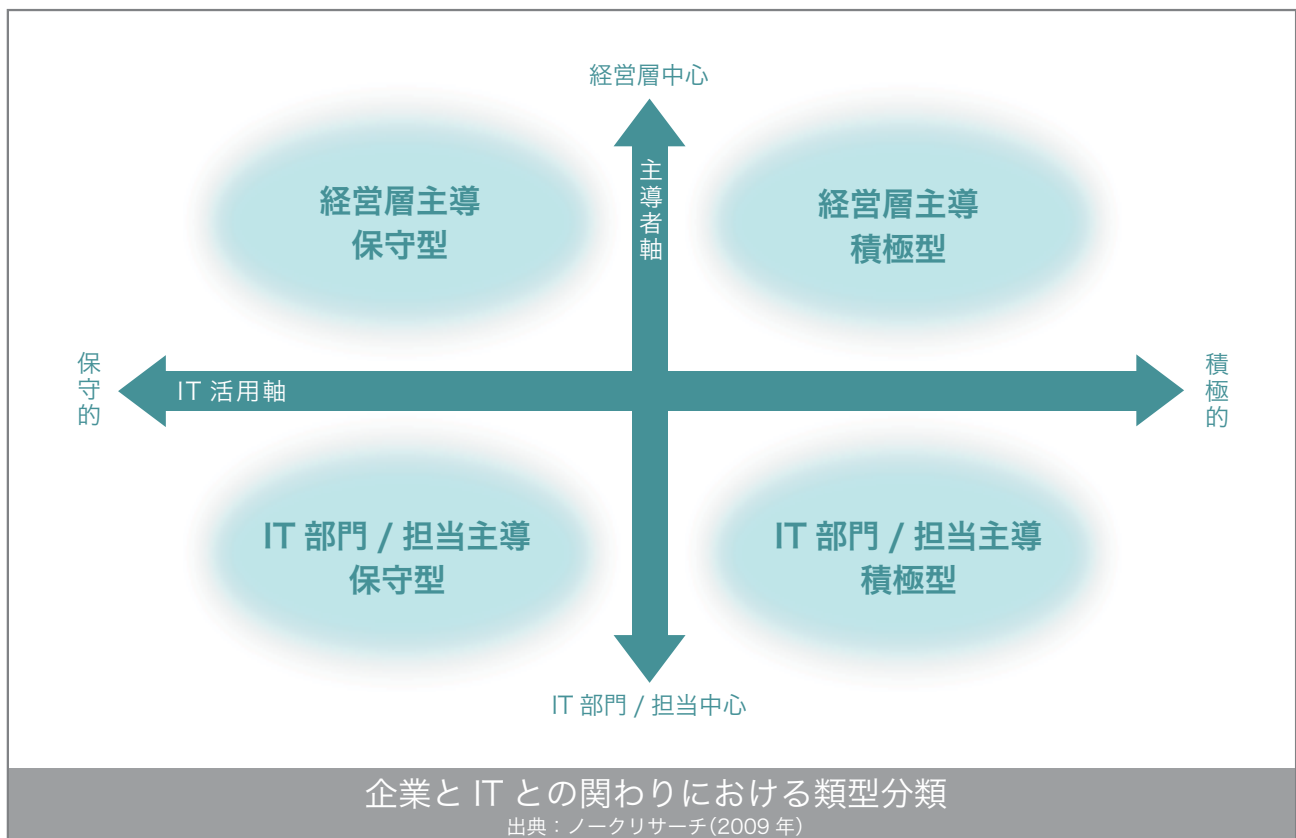
以下のグラフはユニファイド コミュニケーションの活用状況別に年商5億円～500億円の中小企業に対して2009年6月以降の経常利益の見通しを尋ねた結果である。



ユニファイド コミュニケーションを活用している企業の方がより高い経常利益の増加率を見込んでいることがわかる。だが、ユニファイド コミュニケーションを導入すれば自社の業績が必ず改善するというわけではない。ユニファイド コミュニケーションを活用し、自社の業績改善を実現するためには、経営層のリーダーシップとバランス感覚が不可欠なのである。

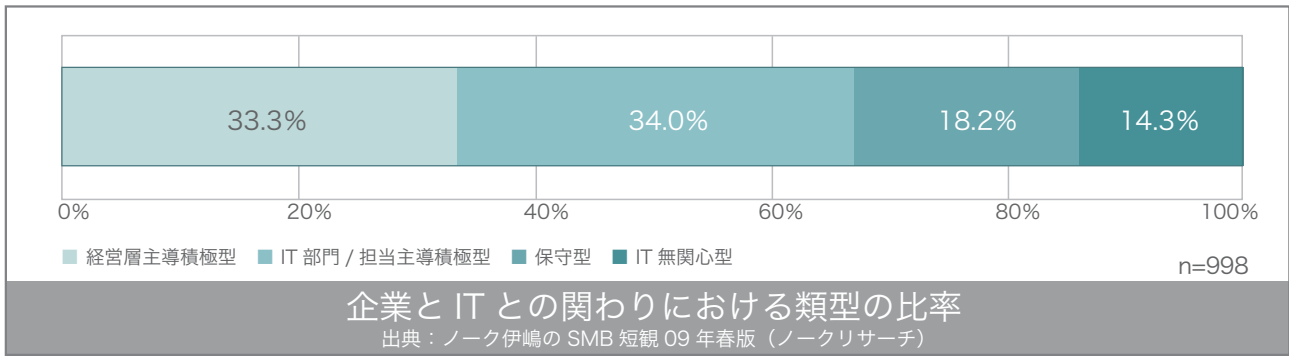
具体的な例を挙げてみることにしよう。「Web 会議」は Web ブラウザを使って離れた拠点間での映像 / 音声による会議を手軽に実現できる製品 / サービスだ。厳しい経済環境下での即効性のあるコスト削減策として導入する中堅・中小企業が増えている。だが、ディスプレイ越しに相手を確認できるからといって、全ての会議出張を禁止するのは賢明とはいえない。社員同士が直接顔を合わせる機会を一切なくしてしまうと、社員間の人間的な繋がりを疎遠にさせ、拠点間や部門間のシナジー形成を阻んでしまう恐れもある。ユニファイド コミュニケーションを活用して効率化を図るべき部分と、多少アナログ的であっても「ヒト」の持つ本質を踏まえるべき部分の両面を抑えることが大事であり、それを両立させるための旗振り役こそが経営層に求められる役割なのである。

企業と IT との関わりを「誰が主導するか」と「どう取り組むのか」という二つの観点で整理すると以下の図ようになる。



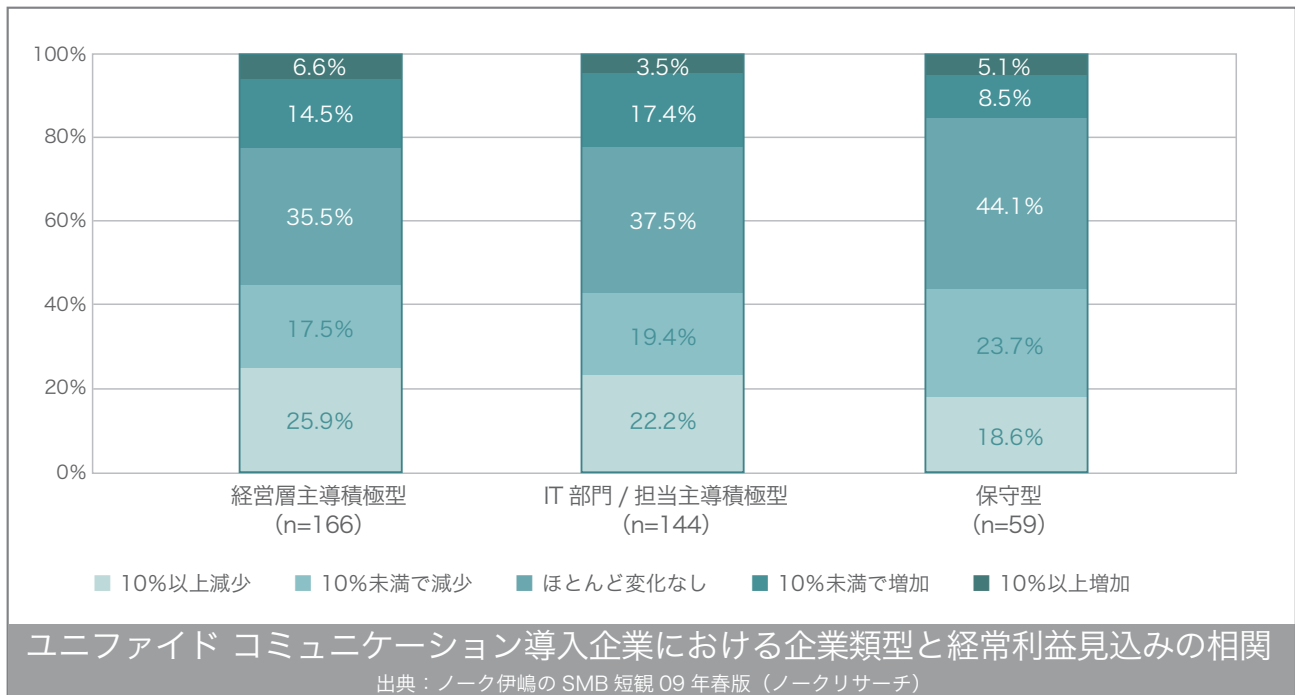
「主導者軸」は誰が企業における IT 活用を主導していくか？という観点である。一般的に年商の低い中小企業では経営層がトップダウン的に携わることが多く、企業規模が大きくなるにしたがって IT 部門 / 担当が IT 活用を主導していくようになる傾向がある。「IT 活用軸」は IT に対する企業の姿勢を示す。「積極的」は自社の業績を押し上げる要素として IT を捉え、攻めの IT 投資を行う企業を指す。一方、「保守的」は IT を主にコスト削減手段とみなし、守りの IT 投資を重視する企業である。この二つの軸を元にとると、上記のように 4 通りの企業類型に分類できるわけである。

現状の中堅・中小企業ではどの類型が最も多いのだろうか？以下のグラフは年商 5 億円～ 500 億円の中堅・中小企業に対して自社の類型を尋ねた結果である。



グラフでは「経営層主導保守型」と「IT 部門 / 担当主導保守型」をまとめて「保守型」として集計している。また、IT 活用に対して関心を持たない「IT 無関心型」を加えている。全体的には積極型が最も多く、「経営層主導保守型」と「IT 部門 / 担当主導保守型」がほぼ同じ割合となっている。IT 活用が遅れがちとも言われる中堅・中小企業であるが、実際は積極的な姿勢で IT 活用に取り組んでいる企業が意外と多いといえる。

中堅・中小企業がユニファイド コミュニケーション活用を成功させるためには「経営層主導積極型」であることが理想的だ。以下のグラフはユニファイド コミュニケーションを既に活用している年商 5 億円～ 500 億円未満の中堅・中小企業の経常利益見込みを類型別に比較したものである。



全般的に保守型よりも積極型の方が経常利益の増加見込みにおいて高い値を示していることがわかる。さらに同じ積極型の中でも「経営層主導積極型」の方が「IT 部門 / 担当主導積極型」よりも経常利益の増加率が高いことがわかる。このように実際の調査結果においても「経営層主導積極型」が経営と IT との関わりにおいて高い優位性を示していることが確認できる。

しかし、だからといって「経営層は IT について学べ」ということでは決してない。中堅・中小企業に限らず、日本の経営層は「IT のことは自分にはわからない」と言ってあまり口出しをしない傾向がある。だが、大切なのは自分の会社がどうありたいか？ どのような方向に歩みを進めたいか？ ということを公言し、その思いを社員にぶつけることである。そうやって経営層が示すゴールを達成するための一つ的手段として IT が存在するのだ。

IT 担当の社員は「経営層との距離があり、自分が会社の役に立っているかという点で不安を感じる」ということをしばしば口にする。単にシステムの運用保守を担うだけでは会社に参画しているという実感を得づらい。そうした社員に対して経営層が自身の目指すビジョンを語れば、IT 部門 / 担当者も奮起して IT の積極的な活用方法について取り組むようになるはずだ。つまり、「経営層主導積極型」の企業とは「経営層が IT のことを良く知っている企業」なのではなく、「経営層が自身のビジョンを明確に語り、それを社員が IT というツールによって具現化している企業」なのである。



## 課題を解決するための コミュニケーション



シスコシステムズ合同会社  
マーケティング  
SMB マーケットマネージメント  
プログラムマネージャー  
福永 啓蔵

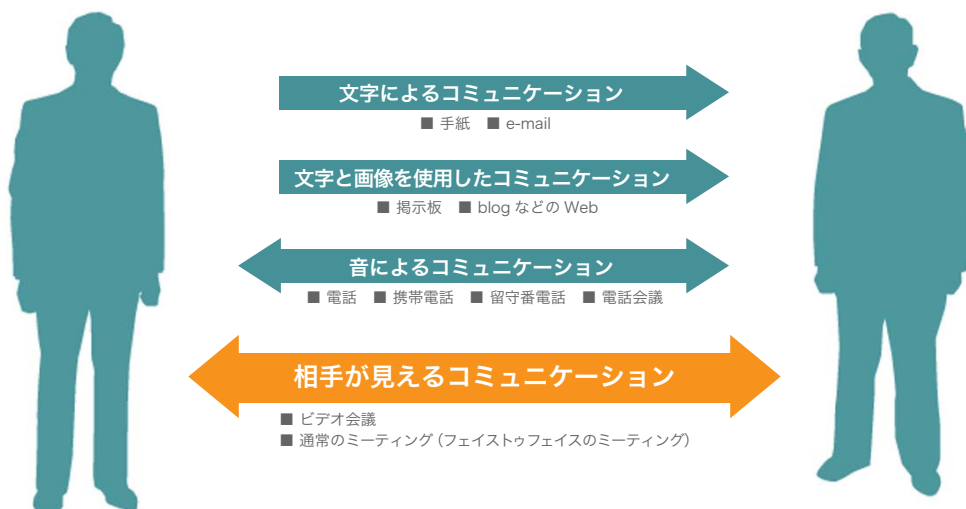
エンジニアを8年経験しマーケティングの道に入る。2003年シスコ入社、セキュリティ製品プロダクトマネージャー、パートナーアクセラレーションプログラムマネージャーを経て、中堅・中小企業顧客に対するマーケットマネージメントを担当。

マーケティング責任者として、営業等の関連部門と協力しながら、クライアント企業が抱える課題の解決に日々取り組んでいる。

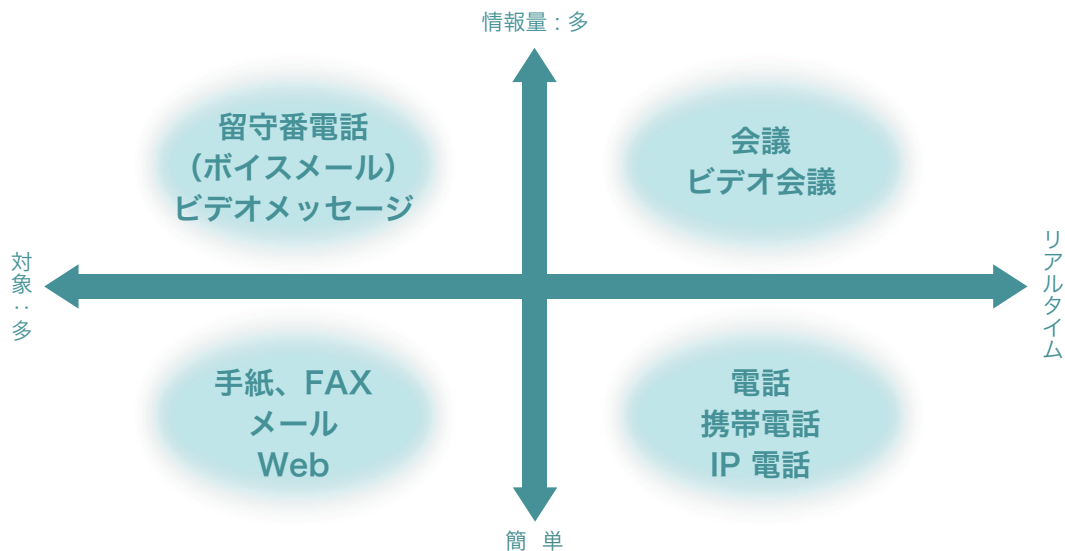


### コミュニケーションを手段から考える。

コミュニケーションは、意図していることを伝えることが目的であるはずですが、つまり、こちらが意図していることが伝わらなければ、それはコミュニケーションとは呼べません。ではまず、どのようなコミュニケーション手段があるのか、一度整理してみましょう。ITの進化によって、コミュニケーション手段が増えていることがわかります。



このように、さまざまな手段がありますが、簡単に使うことができたり、数多くの人に伝えることができたりと、それぞれに特長があり、目的によって最適な手段を選択する必要があります。



文字でのコミュニケーションは簡単ですが、伝えることのできる情報量は少なくなります。音声は文字よりも細かなニュアンスを伝えることができ、映像であれば身振り手振りや雰囲気、表情までも伝えることができますようになります。伝えることのできる情報量が増えれば増えるほど、効率的なコミュニケーションが可能となり、より正しく伝えることができますようになります。

簡単な連絡事項をチームのメンバーに共有するような場合はメールが効率的ですし、相手といくつかやり取りをして合意を得るような場合は電話、重要な話をじっくりとしたい場合はフェイストウフェイスのミーティングが適しています。一方、何かを決めるにあたって、メールのやり取りが延々と続いてしまい、「電話をしたほうが早かった…」と感じられた経験をお持ちの方もいらっしゃると思います。これは、目的に応じたコミュニケーション手段の選択に失敗した典型的な例だと思えます。



## ツールを導入する目的を明確にし、効果的に使う。

結果を得るためには、現在どのような課題があるのかを分析し、その課題を解決するために必要な手段(ツール)を導入することがポイントになります。例えば、顧客対応を迅速に行いたい、という課題があったとします。その課題を解決する手段はいろいろと考えることができますが、電話のような既存のコミュニケーション手段でも、その課題を解決することができます。

### 例1：お客様の質問に三者通話で対応する

技術的な質問を営業担当者が受けた時に、技術担当者と三者通話をするすることで、その場でお客様対応ができるようになります。(東京の営業担当者を、大阪の技術担当者が三者通話でサポートする、など。) 場所という制約を越えて迅速な対応をすることで、お客様満足度の向上を実現することができます。

### 例2：ボイスメールでメモでは伝わらないお客様の声を伝える

留守番電話のように使えるボイスメールを使えば、お客様からの伝言をお客様の声のまま、営業担当者に残すことができます。また、お客様が残した声をボイスメールとしてメールに添付し、関係部門と共有すれば、より迅速かつ適切にお客様対応を行うことが可能になります。



## 将来を見据えたプラットフォームの必要性。

---

コミュニケーションで解決すべき問題は、企業活動において次々と出てきます。また、便利なツールを使えば使うほど、それに対する期待はますます大きくなっていきます。シスコでは、ひとつのプラットフォームに、さまざまなコミュニケーション手段を統合できる、シスコ ユニファイド コミュニケーションをご用意しています。これならば、三者会議をサポートする電話、ボイスメールなどを簡単に導入することができます。拡張性も備えているので、将来的にはビデオ会議システムなどを追加導入することも可能です。課題がコミュニケーションの改善によって解決できるのであれば、シスコはそのお手伝いができる数少ないパートナーであると自負しております。ご質問があればいつでもお問い合わせください。

©2009 Cisco Systems, Inc. All rights reserved.

Cisco, Cisco Systems, および Cisco Systems ロゴは、Cisco Systems, Inc. またはその関連会社の米国およびその他の一定の国における登録商標または商標です。

本書類またはウェブサイトに掲載されているその他の商標はそれぞれの権利者の財産です。

「パートナー」または「partner」という用語の使用は Cisco と他社との間のパートナーシップ関係を意味するものではありません。(0809R)

この資料の記載内容は 2009 年 11 月現在のものです。

この資料に記載された仕様は予告なく変更する場合があります。



#### シスコシステムズ合同会社

〒107-6227 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー

<http://www.cisco.com/jp>

お問い合わせ先：シスコ コンタクトセンター

0120-092-255 (フリーコール、携帯・PHS含む)

電話受付時間：平日 10:00～12:00、13:00～17:00

<http://www.cisco.com/jp/go/contactcenter/>

#### お問い合わせ先