

視覚会議® 導入事例

朝日新聞社

「あるべき姿」から導き出す 販売のイノベーション

朝日新聞東京本社 販売局 流通第1部 能力開発担当次長
北村 浩久 様



インターネットの普及などで、新聞を読まない「無読者」層が増え続けている新聞業界。2014年春には消費税率アップが決まるなど、取り巻く経営環境は厳しさを増すばかりです。発行部数国内第2位の新聞社・朝日新聞も従来の販売手法の問い直しをこの数年、販売所長とともに進めてきました。

新聞社と販売店、「本社と現場」に起きがちな緊張関係を乗り越えて、「部数増」というミッション実現に向けて一丸となっていく必要がありました。

「愛される新聞・販売店になるには？」という思いを共有し、ゼロベースで組織の壁を越えて取り組むべき新たな販売手法を考え、合意を形成していく手法として「視覚会議®」が導入されました。視覚会議®ファシリテーターとして、販売所長との対話の場を運営した販売局の中堅社員4人と、このプロジェクトを主導した販売局流通第1部次長で人材育成を担当している北村浩久さんにお話を聞きました。

現場の声生かし「コミットメント」引き出す

「販売店」は新聞社と契約を結び、新聞の配達、集金、営業等の業務を担っています。つまり販売店は新聞社にとって重要なパートナーでありつつも新聞社と独立した企業体であり、販売所長はその地域に根ざし、厳しくなっていく経営環境を肌で感じながら日々、事業を展開している方々です。

販売局は、今後の新聞・経営のあり方を考える「経営研究セミナー」を実施してきましたが、その中から選ばれたメンバーによるワーキング



裏面へ続く→

● 視覚会議®とは

参加者全員で自由かつ創造的に、短時間で実現可能性の高い解決策を創り上げる未来志向の会議術です。全員の知恵を見る化し、関連性を持たせ、全員が納得し行動できるシナリオを創り上げます。

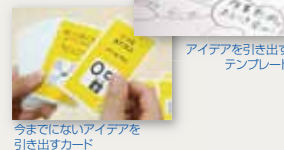
未来志向で解決策を発見する3つのフェーズ

目的に応じて、それぞれのフェーズを単体で使ったり、組み合わせて使ったりすることで、抱えている課題に対する答えをつくります。

フェーズⅠ (50分)
あるべき姿を合意形成する

フェーズⅡ (60分)
アイデア・解決策を発見する

フェーズⅢ (120分)
解決策をフラッシュアップする



チームを発足させ、2011年から次世代の販売手法を議論してきました。当初2年間は、グループで意見を出し合い、プランを考え、共有するオーソドックスな形式のディスカッションをしていたそうです。

2013年、こうした従来手法から視覚会議®へとシフトしたのは「新聞社主導の販売促進手法を販売店が実施する」という状況から「現場の最前線にいる販売店が主体となり、自ら考え、実践する」という変化を意識したためです。

「創造に向きあう」手法に手ごたえ

販売局の中堅5人のメンバーは、4月に「視覚会議®ファシリテーター養成講座」を受講して以来、10月末の成果発表会まで約7カ月、ほぼ毎月ワークショップと実際の施策のテストを実施し、個性豊かなベテラン所長たちの対話の引き出し役として奮闘しました。

参加した社員は「業務標準化」「営業力強化」など5つのグループに分かれワークショップを運営。

日ごろファシリテーターという役割を果たす機会が少ない皆さんでしたが「単語を出していただけていいので、話すことが苦手な人でも参加できる」「知識がないとできないと思っていたが、メソッドに従ってやっているとまとめることができた」と手応えを感じたようです。

中でも「視覚会議®は『あるべき姿』という『問い』に参加者が向き合っているの、対立が起きにくく創造的なアイデアが出やすかった」というエピソードは、未来志向のプロジェクトにおける合意形成に、「視覚会議®」が有効であることを物語っています。

対話力磨いた社員は「変革の原動力」

販売所長とのコミュニケーション、人間関係づくりは、新聞社の販売局社員にとって欠かせない「仕事」。

北村さんは、今回視覚会議®ファシリテーターになった5人を、先の見えない時代の変革の担い手として期待しています。

「これまで、いい仕事をしてきた若手ばかりだが、今回のファシリテーションの現場を踏み、担当エリア以外の販売所長と短い時間ながら濃密な対話を重ねることができたことは、彼らの仕事の幅・今後の戦略づくりにおいて貴重な経験になった」と視覚会議®を、混沌とした時代の「人材育成の場」としてもとらえて下さいました。

創造的なアイデアを絶え間なく発信し、次々と実践につなげていく循環の構築が必要な時代、社内にそのエンジンとなるファシリテーター的人材を養成する「視覚会議®」は、イノベーションの原動力としての活用も期待されています。

※視覚会議®は株式会社ラーニングプロセスの登録商標です。

お問い合わせ



株式会社ラーニングプロセス

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町3-21 ちよだプラットフォームスクウェア1137
TEL. 03-6268-8580 mail : info@L-process.jp

ラーニングプロセス ホームページ

<http://www.L-process.jp/>

視覚会議® ホームページ

<http://www.shikaku-kaigi.jp/>