

## トヨタファイナンス株式会社 カスタマーサービス本部

### カスタマーフロント組織で、チームドリームマップを活用 チームの目指す姿をビジュアル化し、コミュニケーションコストを低減

企業の日常。日々の自身のやるべきことは分かっているものの、困っていることや気になっているけど言えないことが沢山あり、結果業務コストが必要以上にかかっていることがあると思います。異動や産休・育休などで、出入りが多い組織ではなおさらかもしれません。今回は、トヨタファイナンスのカスタマーサービス本部(以下、CS本部)におけるチームドリームマップを活用した風土改革活動の報告会に参加させていただくと共に、活動の推進をされた奥田さんにお話を伺いました。

#### ■ドリームマップの実施背景を教えてください ～自分たちの3年後の目標が立てられなかった～

会社の中期経営計画を基に、毎年各本部・各グループで目標が掲げられ、アクションプランが展開されます。私たちはそれぞれアクションプランに沿って自分の業務・役割を遂行していくのですが、一人ひとりに任された業務が、グループの目標や会社のミッションに繋がっていることをなかなか実感することが出来ませんでした。

そんな中、私たち本部では3年前に「草の根活動」(一人ひとりの主体的な行動を促し、ES・CS向上を目指す)で、CS本部に所属するグループそれぞれが「3年後のグループ目標を立てよう」と試みしました。

しかし、ほとんどのグループが3年後の目標を立てることが出来なかったのです。その理由は「1年やってみないと自分たちがどうなるかわからない。そのため3年後のイメージがつかず、描くことが出来ない」ということでした。また、普段から長期的(3年・5年)目標を自分たちで語り合う機会もなく、想像が出来なかったと思います。

私自身、取組推進者として「3年後の目標設定が出来ない」という意見に対し返す言葉が見つからず、まずは1年毎の目標を掲げることに留まりました。

そして2年間は「1年毎に振り返りを行い、今期の目標を掲げる」という方法を実施しました。ですが、短期的な目標設定になると「やったこと」「やれること」を基に目標設定されると、「自分たちがどうなりたいかを想像しなくなる」と感じたのです。もし「自分たちがどうなりたいか」を想像して目標設定できたなら、そこに向かっていく過程が仕事を楽しくするし、やりがいをもてるようになるのではないかと思い始めたのです。

そんなとき、視覚的に夢が描かれた知人のドリームマップを見る機会があり、「これを社内に取り入れたらどうか？」と想像してみました。その時、漠然とではありましたが「3年後の目標がイメージできない」といったメンバー達は、難しい言葉や数字に捉われることなく、グループの夢が詰まったきっとステキなドリームマップを作るだろうと想像したのです。

#### ■ドリームマップに惹かれたのはどのような点でしたか？ ～仕事に関わる時間は長く、「楽しい」を感じてもらいたい～

私が所属する本部では9割が女性で、そのほとんどが20代～30代を中心に様々な職層の人達が活躍しています。



カスタマーサービス推進部  
奥田 麻衣子 さん

彼女たちの仕事へのモチベーションは私と変わらず、特別低くも、高くもないと思っているが、誰しもが仕事に関わる時間がとても長い。だからこそ、ここで積み上げた毎日が、将来の自分を考える基盤になっていく、と感じました。そして、せっかく働くなら、楽しく・やりがいを持って働きたい、と思ったのです。仕事が楽しいと感じられる瞬間はなんだろう？いろいろな想像したとき、ドリームマップを作る過程には、「メンバー同士で将来を語りあり、未来を想像してわくわくする」、そんな時間があるだろうと想像しました。

振り返ってみると私自身、当初の「草の根活動」はとても苦痛で、結果を意識しすぎたり、スムーズに進められないことも多々ありました。「お客さまの笑顔に向かって」とか、「CS/ES/CSってなんだろう」とディスカッションを何度も繰り返したこともありましたが、でも、そもそもの目標を見失っていたのかもしれない。何を目標にしたいのか、どんな夢を描くのか、皆が自由に語りあり、想像し合い少しでも「楽しい時間」を感じられるドリームマップを取り入れてみたいと思ったのです。

#### ■ドリームマップの導入の理解は得られましたか？ ～リーダーの女性社員の理解は早かった～

直接の意思決定に関った、本部長・部長・直属の上司はスムーズに意思決定をいただきました。

その後、東京・名古屋の各グループマネージャー(以下、GM)に説明したのですが、説明当初、多くのGMからは「よくわからないけど・・・」といった、賛成にも反対にもどちらにも取れない反応がありました。

ですが「とりあえずやってみたら」という後押しをいただき、各グループから活動リーダーを任命していただいたのですが、そこ

#### 報告会で聞かれたドリームマップを使った活動の効果

- \* **GMが変わった時の引き継ぎ稼働が減少**  
ドリームマップがあることでこのグループは何を目指しているのかがイメージしやすくなった。
- \* **組織ミッションの個人の腹落ちと行動変容**  
ドリームマップを描いたことで、組織ミッションである「営業貢献できるセンター」となるために自分はどうすべきかといった腹落ちができ、行動変容につながってきた。
- \* **現場レベルで組織横断課題を自主解決**  
一人一人に組織ミッションが腹落ちしたこと、リーダー同士で話す場を設けたことで、「お客様のため」の最終ゴールを考えた、組織横断のプチ改善がされるようになってきた。
- \* **企業文化変化への広がり**  
『草の根活動』の一環としてドリームマップを取り入れ、その結果、企業文化変革への広がりがあったのは良い誤算。

にアサインされた彼女たちは、とてもすんなり受け入れてくれたのです。

リーダーにアサインされた彼女達は、自分たちのグループが描く「ドリームマップ」がイメージできたのだと思いました。

### ■各グループは、ドリームマップを描くことができたのですか？ ～みんな3年後の目標を描くことができた～

4月末に各GMに説明をし、アサインされたリーダー達に説明してから2ヶ月弱、各グループで作成を進め6月末に完成、さらに発表会を実施しました。

グループによって人数構成はまちまちで60-70人のグループもあれば10-20人のグループもあります。作成方法については各グループリーダーに任せ、状況に応じてコアメンバーに個別説明するなど事務局としてフォローを実施しました。

作成にあたっては、各グループがメンバー同士で「私たちの目標ってなんだろう？」といったディスカッションを繰返し、目標を共有しながらドリームマップを描く方法で作成を進めました。その結果、ドリームマップの完成度はとても高くそれぞれのグループが「自分たちの役割」を理解し、ドリームマップの4象限をもとに3年後の夢を発表することができたのです。

この時、彼女たちのワークライフバランスが仕事へも影響する、結果に繋がる、ということが組織の中で分かり合えたと思います。

### ■ドリームマップを描いた後の行動計画はどう立案されましたか？ ～行動計画自体は変わらず、行動の先が変わってきた～

ドリームマップで描いた目標に近づくための手段として、新たな施策や行動計画を考え続けることが目的にならないよう意識しました。

例えば「コミュニケーション向上」を目指し取り組みを検討すると、その先に描いたグループの目標まで意識が向かず、「コミュニケーション向上」が目的となってしまう、さらにその施策に対して効果を計り、また次の施策を考える、という施策ありきの状態になりかけました。しかし、コミュニケーションが向上することにより業務が効率化されたり、新たなアイデアが生まれたり、とコミュニケーション向上によってもたらされる効果が実感でき、さらに3年後の目標に繋がっていく、と意識の変化が起こったのです。

例えばあるグループは、「ランチミーティングによってお互いを知ろう」と活動しました。最初は当たり障りのないプライベートや近況を話すことでお互いを知ろうと意識しましたが、回数を重ねていくうちに仕事軸で語り合えるようになってきたのです。女性は、複雑な案件も些細な決定事項も手段は「みんなで語る時間を持つ」ということに施策を置くのだと改めて実感。まさにコミュニケーション向上によってその先に繋がっていくことを再認識しました。

また、事務局サイドでは毎月1回リーダー同士がグループ横断で情報共有できる場をつくりました。

その場は活動の進捗報告ではなく、とにかく「語る場」「互いを知る場」とし「私のグループこんなことを始めました」「最近、こんな変化がありました」と語り合う場です。すると他のグループから興味生まれ、新たな視点に繋がるのです。そしてその交流をきっかけにして、少しずつではありますが業務軸での連携がスムーズになるという効果に繋がったのです。

### ■ドリームマップを導入した目的は達成できましたか？ ～個人の中で、事業ミッションと自身の行動が結びついた～

CS本部のミッションは「お客さまが当社のサービス(商品)を継続的に利用していただけるような応対ができること」。一本の電話が「問合せに正確に答えました」「丁寧な応対をしました」ではなく、電話が終わったとき「トヨタファイナンスっていい会社だな、このカードを使い続けよう、(さらに)周囲の人に勧めよう」と思っただけの応対をすることが役割だと思っています。そして一人ひとりの仕事が会社収益に繋がると考えることが大切。私たちの仕事によって「カードの利用率を上げる。相乗効果を生む」ということがドリームマップを描いたことで、一人ひとりの中で結びついたのだと思います。また、そのように思えるきっかけとして、本部長の発言は大きく、「お客さまと接するCS本部は会社の貢献に役立つ要素をたくさん持っている。お客さまの声を直接聞くことが出来る部署がいかに強いか」ということを常々発信してくれていたため、それを自分たちのグループに置き換えながらドリームマップが作成されていきました。本部長の感覚的なところがドリームマップを後押ししてくれたのです。

### ■報告会の中でGMの異動の際、引継ぎが楽になったとありました ～グループの目指す姿を聞かなくても分かる～

GMが異動し新たなグループに配属となった際、ドリームマップを見てこのグループは「仕事を楽しむ」ことをとても大切にしていることがすぐに解ったと仰ってくださいました。そして人によって違う「楽しむ」いう感覚をメンバーと語りあうことで、このグループが何をめざしているのかを早い段階で知ることができたとも話してくださいました。

### ■最後に、企業にとって夢は必要だと思いますか？ ～言葉は違えども、個人も企業も夢を持っていいと思う～

今回のドリームマップ導入にあたっては、「夢」という言葉を「目標」に変えてスタートしました。企業の取組で、「夢」という言葉はなかなか受け入れられなかったのです。ですがグループの将来を語る時、そこには個人の夢がたくさん詰まっていた、「夢」という言葉を自然と受け入れられるようになりました。

会社でも「夢」を語ることはとても大切と実感しています。

報告会の最後に、本部長から「イメージ的なものから入るのは、企業としては普段あまりない。でもぼやっとしている状態で文章にしようと思っても書けないもの。色・形・絵から入るのが有効だったのでは。」「組織の夢ができたので、これからは個人の夢を同じように描いてみてもいいのではないか。」そんな言葉をいただいたのが印象的でした。奥田さんありがとうございました。



施策の一例



CSセンター東京室のみなさま



CSセンター名古屋室  
と事務センターのみなさま

#### ワークショップ実施概要

##### ○組織構成

- 社員、派遣社員など
- 雇用形態は様々
- 女性がほとんど

##### ○実施スタイル:

- 2ヶ月弱をかけて、
- チームごとに業務時間内で実施
- ドリームマップ作成単位: チーム

## 夢が溢れるパワフルな職場を共に創りあげていきませんか？

一般社団法人 ドリームマップ普及協会

〒108-0075 東京都港区港南3-6-21 コスモポリス品川3508

TEL:050-5806-3058 FAX:050-3730-7546

E-mail: info@dream-map.info

お問い合わせ、企業向け説明会のお申し込みは、以下URLまで

<http://company.dream-map.info/>