

企業発展と卓越したリーダーシップをとるための16ステップ

トーマス・ネビンスのセミナーシリーズ

●数千時間の準備期間を経て完成されたセミナー

TMTは、20名余のコンサルタントチームからなり、1985年以来、人材スカウト分野をリードしてきました。専門的な人事コンサルティング、特に、就業規則、人事慣例、解雇上の諸問題、人員削減、そして組合対策などでも幅広く知られております。総合人事コンサルタントとして、唯一欠けている要素は、より効果的かつ生産的に、そして満足して仕事をするための人材トレーニングでした。そこで今、他のコンサルティング部門に加え、新たにトレーニングセミナー部門を開発いたしました。

この16項目は1987年からの6年間に渡り、私が努めて学びとり、培ってきたものを集約し、皆様を紹介するものです。これをまとめるにあたって、およそ8000余時間を多くの文献に目を通し、テープを聞き、セミナーへの参加に費やしました。1990年頃には、実践で得た知識と、有効で活力を与える企業内トレーニングを合わせたセミナーを講演することを考えておりました。このセミナーが、いわゆる退屈な大学のマネジメントコースやそれに類するものとの違いを見せなければ、聴講者は自分のスキルとして身につけ、発展させることは難しいでしょう。

●人材の育成が企業発展への近道

人材をより効果的に機能させ、向上させてこそ他社との競争力に差をつけ、個性的な企業となります。営業成績の低迷、社員間のコミュニケーション不足、やる気不足、スタッフとマネージャーそれぞれのリーダーシップや率先性の不足などの、ありがちな問題が生じたときに、もし管理職のトップが野放しにしていたとしたら、最終的にそれは経営陣の責任となります。

安全な道しか取らないことは、負けも同然です。それらの問題に対して、何も出来ないと思えるのなら出来ないのです。解決策が無いと思うなら出て来ないのです。もし、ネビンスのトレーニングセミナーや個別の会社に適応させた人事コンサルティングに、価値を見い出せないならば無益であります。多様な対処の中から、どう決断するかがあなたの前途を決めます。会社にとって人材は一番の資産であり、各スタッフやマネージャーの成長発展を抜きにしては、会社はそれ以上に発展することは出来ません。

私は、皆さんの貴重な予算を投資するに値するセミナートレーニングリーダーでしょうか。お答えするのは難しいことです。ただ、私に言えるのは、今までに接し得た莫大な量の知識の中から選び抜き、まとめあげてきたということです。それらの知識を実践することにより、しだいに有効な方法論へと転じて行きました。国内外の数多くの優れたセミナーに参加し、この分野への参入に備えてきました。私がこれほど自信を持てる秘訣は、準備が万全だからこそです。

●自分自身・仕事に対し、より深く違った観点からの思考

社会においての勝者と敗者の差は、「自分自身に焦点を置き変化しようとするか、周囲が変化してくれることを期待するだけ」の違いにあります。より勤勉で忠実に、より知的でユーモアに富み、より創造的で個性的であることなどに焦点を絞り、自己変革を成し得て初めて外に変化をもたらす、責任ある行動につながります。今の状況に満足できないのならば、周囲の変化に期待するのではなく、唯一コントロールできる自分自身を変化させるべきです。もし射手が的を外したら、射手の中に問題を見出すべきなのです。決して的の責任ではありません。的を確実に射たいのならば、自分自身を磨くことが先決です。

1. 成果をもたらすための意欲付け

この項目は、個人または組織の日常的行動に変化を促すことに役立ち、それぞれが状況や目的に合わせ、意識的な行動改善を可能にします。自ら好んでやりたい場合は容易で、やらなければならない場合は難しいものです。トム・ソーヤの著者であるマーク・トウェインは、「仕事とは強制されたものから成る」と記しています。仕事を客観的に定義付けることは出来ません。それは、それぞれが決めることであり、仕事や遊びといった定義はなく、思考がそれらを決めるのです。

2. 役割の委譲、監督、評価について

この項目は管理職から一般スタッフまでの人々に機能させています。上司と部下の関係においてお互いへの配慮を持ち、共通の仕事上の目標を設定し、その中から役割分担、評価を確立し、その監督と奨励をはかるべきで、管理者側のみでの独断専行は避けるべきです。生産性を持続させるためには、たゆまない教育と共通の基礎の確立、適正な役割の委譲、

有効な監督、好結果への称賛を惜しまず、最後に全ての再評価の繰り返しによって得られるものです。これらを管理者と部下の立場からここでは述べます。

3. 創造性

一つのひらめいたアイデアが、あなたの会社に大きな収益をもたらすかもしれません。お金はアイデアを生みません。アイデアがお金を生むのです。創造性とは知的な娯楽ではなく、明確な目標と解決法に焦点を合わせ、意義のある結果をもたらすのが創造の目的です。このセミナーを通し、自分の才知を信じ、何を目的とするかを決め、自分のアイデアが生産性を高めることに確信を持てるでしょう。

4. マーケティング戦略と顧客のニーズ

あなたの事業は、マーケティングによって繁栄するか否かが決まります。顧客が現在または将来に、何を求め必要とし、何にお金をかけようとするのかを決断するときには、ただ単にマーケティングマネージャーだけでは

なく、セールスマンや他の社員の有効でタイムリーな情報が不可欠になります。社員の誰もが顧客のニーズに合うように、商品やサービスを紹介、提供することに貢献できるのです。この項目は、商品コンセプト作り、セールスプロモーション、流通、広告から実際のセールスマンまで触れています。

5. 商品とアイデアをどう売るか

古い営業スタイルは、大ざっぱに打ち放す大砲のようなものでした。ここでは、セールスマンが熟練知識を備えたミサイルのように、確実に的をとらえるように変わらなければなりません。売れそうだったでは、売ったことにはなりません。売らなければセールスマンとはいえません。商品を知ること、客を知ること、プレゼンテーション能力、説得力やクロージングというものはもちろん大切ですが、この項目では、顧客との信頼を育て、ニーズを認識し、それに対し、商品がどう応えられるかを示しています。

6. 営業管理の仕方、され方

営業管理の仕事とは、営業部の人材決定、チーム構成、セールスマテリアル、目標、仕事の役割と経過の把握、計画や予測に対しての実績分析と評価などを含みますが、何よりも大切なこととして、営業部員を育て、訓練し、管理することです。この項目は、管理する側とされる側双方に有効的に応用できます。

7. 主体性を持ったチーム編成、個人の職責と職務

職務権限と共に、この項目では主体性を持った優れたチーム作り、管理者の役割分担の見直し、責任分担、職務規則の緩和と強化、チーム内のリーダーシップとチームワークのあり方、職務と職場環境の変化に重点をおきます。さらに、これらに対処する技能を磨くための内からのトレーニングにも触れます。職務権限の重要な要素はリーダーにあります。例えば、スタッフのやる気を起こしそれを継続させられるか、相手の立場に立って物事を聞き答えられるか、また重要なときには助けを求め、任せることができるか一職責が増すほどその権限も増え、本人の自覚を促します。

8. マネージャーとスタッフのためのビジネス戦略

ビジネス戦略の計画は、選択可能な全ての方法を見出し、それらの優先順位を決め、いかに目標を達成するかを決めるのに有効な手段となります。目的とはあなたが何を成し遂げたいか、避けたらいいかということです。戦略とは、望ましい結果に達するために、あなたがどう動くかということです。この項目では、企業としての任務、価値、発展、あるいは市場の確保拡大、投資や撤退の計画、競争力の分析、品質や利益の計画など多くのコンセプトに対する戦略の立案を手引きします。もし週に2、3回、1時間でも考え、戦略を練る時間を持てば、自分自身や会社の運命を変えうる力となるでしょう。

9. 営業意欲を奮起させるためのセールスマン心理

営業部員は、負けることはないと思えるべきでしょう。皆、勝利する（売り上げを出している）か、努力中かであり常に何かを得ています。この項目のねらいは、社員一人一人が物事を違った観点から考え、自分の人生で何かを求めることにより、新しい発見をし、自ずから行動改革を促すことにあります。もし目的を持って売っているのであれば誰かの問題を解消するものを提供すれば、その人を助けることになり、自己否定をしたり失敗を感じることはありません。

10. セールスの過ち

この項目は、セールスにおけるいくつかの過ちを紹介し、他の項目と同様に、会社のトップから社員まで全員が共に学んでいけることを望んでおります。物事を達成する力は、何をどう行うかを認識することから生まれます。学ぶということは、同時に目標達成の力を備えることとなります。知識そのものが力なのです。知ることとはコントロールできることです。社内のセールス部門を改善し、コントロールすることにより、会社と自分自身の将来をより充実した方向へと新たにコントロールできることとなります。

11. 交渉、説得、同意（契約達成）

この項目では、成功/契約達成に焦点を合わせて、利用できる限りの最高の交渉戦略とテクニックについて扱います。ここで扱うロジャー・フィッシャーにより設立されたハーバード・ネゴシエーション・プロジェクトは、次なるものを基本としています。交渉術の基本とその応用、人と問題を切り離すこと、人には穏やかで問題のみに厳しく対処すること、その人の立場ではなく関心を持つことに焦点を合わせる、相互利益のための選択を設けること、客観的な判断基準と公正な手順を使つての主張、無駄のない契約のための最良の選択であるかどうかの見極め方、さらに準備方法、タイミングの取り方、「なにが」ではなく「なぜか」を自問し、何を譲歩し、真の要求はどこにあるのかをはっきりさせる、等々を示します。

12. 時間管理

この項目を「時間管理」としますが、実際は時間を管理することは出来ません。出来るのは、時間をどう使い活動するかということです。活動を管理することとは、目標を明確にし、優先順位を定め、計画を練ることです。「最も効率よく時間を使っているか、最も利益をもたらす行動をとっているか、あるいは目標に近づいているか」と自問することが仕事を計画し、実行するための手引きとなります。デニス・ウェイトレーは、「計画をしそこなう者は、失敗を計画している」と記しています。無駄な努力は無駄な時間となります。

13. 生産性のある会議と円滑なコミュニケーション

管理者の25%~50%にも及ぶ時間が会議に費やされている中で、会議の運営と方向性が社風、生産性や成果、あるいは会社そのものに重大な影響を及ぼします。会議への参加者の資質と与える影響が、彼らのキャリアを引き上げ、また閉ざしてしまいます。さらに付

け加えるならば、管理職者の75%の時間が個々のコミュニケーションに費やされています。この項目は、社内でのコミュニケーションのあり方に焦点を絞り、そしてそれは会社の創造性、活力、モラルや生産性に影響を及ぼします。

14. 個人と会社の発展のための自己開発

何年もの間、転職を希望している管理職レベルの人がいますが、おそらく彼は転職に成功することはないでしょう。というのは、彼はいつも会社の批判ばかりを言い、自分の中に答えを見つけようとはしません。成長しようともせず、責任回避ばかりをしています。もし一日に1時間でも勉強していたのなら、何年も前に理想的な転職に成功していたでしょう。問題社員の解雇や、人員削減、会社の閉鎖などに伴う苦痛と浪費の多くも避けることができるでしょう。人間は自分の生き方をコントロールできる唯一の動物なのです。この項目で示されるルールとガイドラインに沿って、前向きに、期待を膨らませ、思いやりを持って、自分の力を信じることにより、成功と幸せがつかめるでしょう。

15. 全ての状況におけるリーダーシップ、その展望と役割

有能なリーダーは先を見極め、その展望をいかに実行に移すかを知っており、模範を示し、一貫性を持ってチームをまとめ導いていきます。リーダーの決断力、誠実さ、忍耐力、そして責任感次第で人々は飲んでついていきます。先を見極める中で、目標が具体化され新たな創造性を持った展開が見えてくるでしょう。

16. 優秀なマネージャー、有能なスタッフであるために

知識、経験を持ち、思いやりを持って人に接することにより、初めて人に影響を及ぼすことができます。成功への早道は、他の人を成功させるのを手助けすることです。仕事上問題が起こることは常であり、あくまでも自分で責任を持ち解決しなくてはなりません。成功した一日の積み重ねなしには、成功した人生はありません。確信を持って行動すれば、道は開けます。将来性のない仕事などはなく、要はその仕事に携わる人しだいであり、有能な社員は仕事を興味し、積極的に責務を追求していきます。有能な人材が、どう働き、どのような障害に直面し、自分がどう彼らに関われるかを常に思うべきです。