



トライツブログセレクション（1）

営業 DX 時代のマネジメント術

トライツコンサルティング株式会社

「あの人に仕事の基本を教わった！」と言われるマネージャーになるために

現場支援に携わっている中で、マネージャーから「どう指導したらいいか悩んでいる」という相談を受けることがあります。仕事に対してやる気がないわけではないのですが、とにかく段取りが悪い、アウトプットのレベルが低い、遅い・・・と。

それでいろいろ個別に指導をするものの、ちっとも仕事のやり方が変わらず、八方ふさがりになっているということでご相談をいただくのです。

そんなお悩みを抱えるマネージャーの方に参考にしていただければと思い、「業務設計」を元にした部下育成について書きます。



人は原理を学ぶことで能力が向上する

皆さん、学生の頃に自分の志望する学校の過去問をやった記憶があると思います。それによって、その学校の入試問題のレベルや傾向がわかりますし、自分の足りないところも気づくことができたでしょう。

ただ、運転免許の学科試験のように過去問をいくつかやって覚えておけば合格できるというほど、難関と言われる学校の入学試験は簡単ではありません。とにかく沢山過去問をやり、それを覚えることだけで入試を突破しようとしても上手くいかないものです。

ちなみに、先月のトライブログで紹介したように、全く意味を理解していないAIでも、その抜群の記憶力を活かせばMARCHクラスの大学には入学できるそうですが、それは普通の人間には不可能でしょう。

人間にはAIと違い、物事の原理を理解し、それを使って問題を解くという能力があります。従って、我々はいきなり過去問を解くことはせず、まず教科書で「どうしたらこの問題を解けるのか」という原理を知識として学びます。そうすることが試験を突破するために効率的で、その後の人生でも学んだことを活かせるようになるからです。

仕事ができないのは仕事の原理がわかっていないから？

では仕事ではどうでしょうか。

マネージャーが「なかなか仕事ができるようにならない」と考えている部下の方から個別に話を聞いてみると、ある共通点が見えてきます。それは、どうしたら自分が求められているものがアウトプットできるか、という「仕事の原理」がわかっておらず、ただ教えられた手順で日々の仕事をこなしているということです。

また、何かちょっとしたヒントやコツがあれば、今の状況は打破できるし、経験値を積みればそのうち一人前に仕事ができるようになると軽く捉えているところも共通しています。まるでロールプレイングゲームで、何か強力なアイテムをゲットす

るための裏技を探しているような感じで、しかもその裏技さえあれば何とかなんと楽観的に捉えているので、本人にはあまり悲壮感がありません。

ですから、マネージャーや先輩から仕事上のミスピンポイントで指導されても、便利なアイテムが一つ増えたような意識であり、原理を身につけたわけではないので、少しでも状況が変わると応用が利きません。結果として、似たような失敗を繰り返すことになり、冒頭の「ちっとも仕事のやり方が変わらない」となってしまいます。

このような話をすると、マネージャーから「自分だって仕事の原理なんて教えてもらってないけれど・・・」と返ってくるのですが、それを言っても何も解決しません。「仕事の原理」を身につけるためのサポートをしてあげないと、いつまでも問題は解決しないのです。

仕事の原理を身につける近道は、自分の業務設計をさせてみること

では、必要な「仕事の原理」をどのように学んでもらえばいいかということですが、私は「自分の業務を自分で設計させる」のが近道だと考えています。例えば提案書を作成するという業務を行うのであれば、いきなり提案書を作るのではなく、提案書作成の業務設計をやってもらうのです。

しかもそれは今回の提案書作成に必要なやることだけをリストアップしたタスクリストでなく、これからずっと使える業務フローになるように設計するのです。そして、「コンセプトが明確でない」→「顧客ヒアリングに戻る」など、上手くいく場合だけでなく、イレギュラーな処理もできるだけ想定し、いつまでも使えて、誰にでも役に立つ業務フローとしてまとめてもらうことがポイントです。

マネージャーは、最初「そもそも」の仕事のやり方を理解していない部下に愕然とするかもしれませんが、アドバイスをしながら、あくまでもその本人が理解し、自分でまとめあげるように指導していきます。ここで感情的になったり、細かく指示をしてしまっはけません。「見守る」というスタンスが重要です。

業務フローが出来上がったらそれを使って実際の提案書を作成してもらい、やってみた結果を踏まえて見直しを行うというサイクルを繰り返していきます。そして、提案書作成の業務設計が終わったら、次は違う業務の設計を行ってもらうようにして、仕事の範囲を広げていきます。

このようにして、毎回の経験を自分の仕事の仕方に反映させる癖付けを行うのです。

ちなみに自分の業務設計がしっかりできるようになると、顧客の業務上の課題も以前よりもロジカルにとらえられるようになり、わかりやすくまとめるスキルを身に付けることにもなるので、一石二鳥です。

マネージャーは自分なりの「仕事の原理の身につけさせ方」を持つことが大事

なかなか仕事ができるようにならない人は「教えてもらった通りにやればいい」「経験を積んでいけばそのうちできるようになる」などと安易に考えてしまっていることが多いので、このようにして「仕事の原理」を学ばせ、習慣付けしてあげる必要があります。

あくまでも私の個人的な印象ですが、このようなタイプの若手社員は増えているように思いますので、これからのマネージャーは「仕事に対する心得」というような気持ちの部分や、「こういう時はこうする」といったコツを気づいたときに教えるということだけでなく、継続的な関わりの中で、根本的な仕事のやり方を教えられるスキルが不可欠になるはずです。

今回ご紹介した、業務設計を通して仕事の原理を身につけさせる方法の一つのやり方です。それぞれのマネージャーは自分なりの「仕事の原理の身につけさせ方」を持ち、部下の育成ができるようになることが大切だと思います。そして、それはAIにはできない、人間のマネージャーだからこそできることなのです。

仕事の原理を身につけさせることは一見面倒で、時間のかかるように思われますが、マネージャー自身にも気づきのある有効なアプローチです。そして、きっと何年か後に「〇〇さんに仕事の基本を教わった！」と言われることにつながるはずです。それはきっとあなたの一生の財産になるでしょう。

若手営業育成のカギを握る！営業マネージャーの働き方の「量」と「質」



新聞雑誌やTVで「人手不足」というキーワードをよく目にします。企業の倒産件数も10年連続で減少している一方で、人手不足が理由での倒産は過去最多。それに連動して大卒予定者の内定率は過去最高（2018年12月1日時点）となっており、多くの企業で人材確保が重要な課題となっています。

もちろん、採用したらそれで終わりというわけではなく、人材育成という大事な仕事があります。せっかく集めた若手人材を大事にしながらも早期に戦力化しなければなりません。特に営業担当者の育成は売上という事業のベースを作り出すために会社として大事なミッションなのですが、「現場には若手を育てる余裕がない」「今の若い人の育て方が分からない」などといった課題が山積しています。

そこで、「今の若手／新人営業担当者を育成するために必要なこと」について考えていきたいと思います。

「これまでのやり方が通用しない」今の営業担当者育成

営業コンサルタントとして仕事をしていますと、営業マネージャーの方から部下育成についての悩みを聞くことがよくあります。

「優秀だけど理屈っぽくて、納得しないと動いてくれない」

「ガッツや意欲がなく、どうやったらモチベーションをかけられるのかが分からない」

「抱え込んでしまって、なかなか相談に来てくれない」

この記事をお読みの方の中にも、上のような悩みをお持ちの営業マネージャー／リーダーの方も多いことでしょう。これらの悩みを一言で言うと、自分たちが育てられてきたときとは違って「これまでのやり方が通用しない」ということだと言えるでしょう。

これまでトライブログでは、WebやITの進化／浸透によって顧客の購買の仕方が変わってきているから、今までの営業活動のやり方が通用しなくなってきたり、顧客の変化に合わせた営業への変革が必要だという記事を多く紹介してきました。まさにこれと同じように、若手営業担当者の考え方やものの見方が変わってきているので、現在営業マネージャーやリーダーとなっている人たちが受けてきたこれまでの育成の仕方では、今の若手を育てられなくなってきたのです。

リクルート流に学ぶ「自分で動く若手営業の育て方」

このような変化に悩んでいる方たちのヒントになるものがないかと書店の棚を眺めていたら、面白いものがありました。元はリクルートのトップ営業担当者であり、今はグループ企業でグループ内外の営業人材の育成に取り組んでいる方が著した本「リクルートの営業コンサルが教える 自分で動く若手営業の育て方（的場正人著、日本経済新聞出版社、2018年12月5日）」です。

この本では、営業マネージャーがいかに若手／新人営業担当者を育成していくかについて、「育成ゴール／計画の作り方」や「育成するための場づくり」「個人の育成課題をどう把握するか」「営業会議や営業同行の場での育成の仕方」など、日常の仕事の中で活かせるヒントがたくさん記載されています。また、この本に記載されていることはリクルートグループの人材育成のスキームそのものですので、人材輩出企業として有名なリクルートの人材育成手法について簡潔に学べる本でもあります。ご興味のある方はぜひお読みください。

営業マネージャーが部下育成できるようになるために会社として答えるべきことがある

この本で書いてあることを簡潔に言うと、「若手／新人を営業マネージャーが手間を掛けて育てよう」ということに尽きると私は思います。

この「手間を掛けて育てる」こととして本に書かれているのは、営業会議や営業同行などの場面でも、育成という観点から部下とコミュニケーションを取る。仕事を任せる際には部下一人ひとりのモチベーションのかけ方やスキルを見て、程よい難しさの仕事をモチベーションがかかるような伝え方で任せる。そして部下から仕事の仕方やものの考え方についての質問が来たら、自分の言葉でなぜそのように仕事をするのかについての理由を明快に伝える、といったこと。このように文章で書くと当たり前のことのように見えますが、プレーイングマネージャー化している現在の営業マネージャーにとっては、毎日続けて実践するのはとても大変なことです。

つまり、この本で書かれていることをやろうとすると、「人材育成に十分な時間が割けるよう、営業マネージャーの時間的余裕を生み出す」「部下に仕事の仕方や考え方をわかりやすく伝えられるよう、営業マネージャーが営業の仕事を体系的に理解する」という2つの大きな前提をクリアしなければならないのですが、これについての答えは本の中で示されていません。

結果として、この本は「働き方改革」に注目が集まっている中で、労働組合員ではないために、なかなか仕事が減らない営業マネージャーの時間をどう作り出すかということと、『先輩の背中を見て学べ』『量をこなして体で理解しろ』という方式で営業経験を積んできており、自分たちの仕事を論理的に整理して学ぶ機会がほとんどなかった営業マネージャーをどう教育していくのかという大きな2つの問題提起をしているように思います。

これは実に根深い問題ですし、決して営業マネージャーだけで解決できるものではありません。

会社として営業担当者を育成する環境づくりを考えよう

「働き方改革」では、勤務時間や有給休暇の消化率などが注目されますが、本質的な対策なしに営業担当者の勤務時間を減らそうとだけすると、そのしわ寄せは確実にマネージャーに行くことになります。そして、益々営業マネージャーが育成に費やす時間がなくなり、若手や新人の生産性はいつまでも低いまま。あるいはなかなか定着せず、すぐに辞めてしまったりしてしまうので、その穴埋めまでマネージャーの仕事になってしまうという悪循環に陥ってしまいます。

「そこをなんとかするのがマネージャーとしての腕の見せ所！」などと言ってトップマネジメントが現場に丸投げするだけだったり、一般的なコーチングの研修を行ったりするだけでは何も解決しないはずです。

そこで、営業現場に必要な働き方改革とは、勤務時間を減らしたり、自宅でも仕事ができるようなことだけでなく、部下の育成にじっくり取り組むことができるといった営業マネージャーの「仕事の質」の改革が不可欠なのだと思うのです。

具体的には、営業トップはもちろん、営業企画や人事・育成、情報システムなどの方たちが力を合わせ、営業マネージャーの「働き方」を量と質の両面から改革していくことが必要です。それをしない限り、いつまでも現場は若手／新人営業担当者の戦力化という重要課題を抱え続けることになってしまうでしょう。

今回ご紹介した「リクルートの営業コンサルが教える 自分で動く若手営業の育て方」。

「こんなにやらないと若手は育たないのか」ととらえるのではなく、「どうすればこんなことができるようになるのか考えよう」というように、会社として営業担当者育成ができるようにしていくきっかけにするというのは一つの有効な活用方法ではないかと思います。

トライツコンサルティングでは、営業担当者の育成についてもいくつもの実績があります。具体的には「営業育成ロードマップ」という手法を使って、営業担当者に「どうなってもらいたいのか」を明確にし、それに向けて計画的に取り組んでいけるようにするものです。ご興味のある方はお問い合わせください。

参考リクルートの営業コンサルが教える 自分で動く若手営業の育て方」

(的場正人著、日本経済新聞出版社、2018年12月5日)

上司同行が逆効果に？育成スピードを遅らせる「営業の観察者効果」とは

「人に見られていると緊張したり気が散ったりして実力が出ない」という人もいれば、「人から見られている方が頑張れる」という人もいます。私は子供のころは極度の恥ずかしがり屋でしたので、運動でも勉強でも人から見られていない方が快適でした。その名残が今でもあるのか、喫茶店やコワーキングスペースなど人の目がある場所だと集中して作業できないので、誰からも見られない場所にこもって作業することの方が多かったです。

この「人から見られる」という体験は、営業ですと顧客訪問の際の上司同行が当てはまります。自分が営業活動をしている様子を上司に観察されることで、営業活動そのものにどんな影響があるのか。今回のトライツブログは「営業における『観察者効果』とその問題点」について考えてみたいと思います。



観察することで観察結果を変えてしまう「観察者効果」

皆さんは「観察者効果」という言葉を聞いたことがあるでしょうか。これは物理学や社会学でよく使われる用語で、簡単に言うと「観察するという行為が観察の対象に影響を与える」というものです。例えばモノを見ようとするとき光子という存在が必要になるのですが、物理学で電子などの極めて小さいものを観察しようとするとき、その光子が電子に作用するので観察できる電子の動きは光子との相互作用が含まれたものになり、本来見たかった電子単体の動きを観察できなくなります。

また、社会学での有名な観察者効果に「ホーソン実験」というものがあります。これは工場の作業環境（照明の明るさ）と作業効率の関係を調査しようとしたところ、調査を行っている間は照明を明るくしても暗くしても作業効率が上がったというもので、冒頭のお話で言うところの「人から見られていたから頑張れた」という実験結果です。

このように観察すること自体がその対象に影響を与えるということが、物理の世界でも人間の世界でも観察されています。このような「観察者効果」は営業の上司同行でもよく見られるのですが、あまり良い方向に作用していないことが多いように私は感じています。

上司同行で起こりがちな「営業の負の観察者効果」

上司同行による営業の観察者効果でよくあるのが、

「上司に見られることで緊張したり委縮したりして、本来のパフォーマンスができなくなる」

「顧客よりも観察者である上司に褒められよう、評価されようとして、顧客のために最善ではないことをする」

といったものです。上司という観察者が横にいることで、どちらの場合も顧客にとってのパフォーマンスが落ちていることが分かります。また、上司同行の時によくある「上司がすべてやってくれるだろうと仕事をしなくなる」は、厳密に言うと「観察」ではなく「同行」による変化ですので、観察者効果の対象に入れないことにします。

この「営業における負の観察者効果」は今に始まった問題ではありません。皆さんの中で営業職を経験されている方の中には、「自分も若いころはそうだったなあ」という方もいらっしゃるでしょう。ただ、以前はそうであったとしても、営業担当者として実績を積み上げていながら自分なりのやり方と自信を身に付けていくことで、上司が同行していても気にせずに行うべきことをやれるようになる、というように乗り越えていった経験を持っている方が多いのではないのでしょうか。

ただ、この「営業における負の観察者効果」が以前よりも長期化するようになっており、本来なら中堅と言われる5年目や10年目の営業担当者であっても負の観察者効果が見られることが増えているように私は感じています。つまり、若手～中堅営業担当者の育成スピードが落ちてきているのです。

観察者効果で遅くなる若手～中堅営業担当者の育成スピード

では、なぜ最近になって負の観察者効果が長期化するようになってきているのでしょうか。それには大きく2つの理由があると考えます。

1つ目の理由は「営業現場の効率化」です。バブル崩壊以降の失われたウン十年の中で、営業現場の人数が抑えられるとともに営業担当者が担当する顧客の数も絞り込まれるようになってきました。売上規模や収益性の高い重要な顧客だけを営業担当者が担当するようになり、そこまで規模の大きくない手ごろな規模の企業との取引が代理店やWebへ移っていったために、若手営業担当者が自分の自由裁量で商談できなくなり、大事な局面では上司同行を仰ぐのが当たり前になっている営業組織が多くなっているように見受けられます。

もう1つの理由は「営業マネジメントのデジタル化」です。SFAなどの営業マネジメントシステムが導入されたことで、1つ1つの商談を細かく報告することが当たり前になっている企業が増えています。そのような組織では、個々の商談報告を自分の同僚や上司にさらにその上の上司、営業支援組織などが見て、質問やアドバイスをもらってそれを返すといった運用をしています。そのような環境では常に自分が見られている状況になるため、「妙に創意工夫して周りから色々言われたくない」と自らブレーキを踏んでしまいやすくなっています。

これらの要因が重なり、現在のB2B営業組織の多くでは、若手～中堅の営業担当者が単独で訪問して自分なりのやり方を試すということができなくなっています。そのため、なかなか営業担当者のスキルが上がらず、上司も都度都度同行訪問せざるを得ない。そして上司が同行するがゆえに負の観察者効果が働き、営業担当者がパフォーマンスを発揮できずスキルが上がらない、という悪循環に陥り、その結果として、若手～中堅営業担当者の育成スピードが落ちている営業組織が増えているのだと思われるのです。

若手～中堅営業担当者が創意工夫できるマネジメントで、「負の観察者効果」から抜け出す

では、負の観察者効果という悪循環から抜け出して営業の育成スピードを上げるために、一体どうすれば良いのでしょうか。

まず考えるべきは、「観察」「管理」を必要最低限に抑えて、各人が自由に創意工夫できる機会を提供するという事です。私の知り合いの優秀な営業マネージャーは営業担当者のころ、大口の提案など大事な商談は午後にアポイントを入れ、午前中は周りが担当しようとしないうちの新規小口の顧客のアポイントを入れていたそうです。午前中の訪問で商談のリズムを掴みながら、午後の商談でやろうとしていることを試してみるなどして、創意工夫できる場を確保していたのです。

「展示会やセミナー、インバウンドなどの新規顧客のフォローは、原則として上司同行なしの単独訪問にする」

「顧客や商談の重要度を SFA で設定できるようにし、重要度が低い場合は上司の上司や関連部署への通知をオフにする」

上記はほんの一例ですが、大事なものは「観察・管理」志向だけでなく、「育成」志向をもって顧客分担／営業業務設計を行うこと。デジタル化が進み、効率化が当たり前になっている現代の営業であっても、「育成」という観点を持つことで各人が創意工夫する機会を提供することは十分に可能であると私は考えます。

目の前の活動を精確に管理し、上司同行によって質を高めるとするのは、もちろん大事なことではあります。しかし、そればかりになると営業担当者の成長機会を奪ってしまい、長期的に見た営業組織の質が低下してしまうことにもなりかねません。「若手～中堅層が創意工夫できる機会が十分にあるか」という観点でも、営業マネジメントの在り方を考えてみていただければと思います。

トライツコンサルティングでは、営業担当者の育成についてもいくつもの実績があります。具体的には「営業育成ロードマップ」という手法を使って、営業担当者に「どうなってもらいたいのか」を明確にし、それに向けて計画的に取り組んでいけるようにするものです。ご興味のある方はお問い合わせください。

営業メンバーの成長を促す！フィードバックを有意義にする 4つのポイント

営業に限らず、マネージャーやリーダーをやっているとメンバーの行動や考えに対してフィードバックする場面というものが数多く出てきます。しかし、経験した方はよくご存じでしょうがこのフィードバックというのは難しく、失敗してしまうと「上の立場の人がダメ出しをするだけ」や「上からの意見の押し付け」になり、メンバーの仕事がゼロクリアされるだけになったり、ただ上司の考えをメンバーが資料にまとめるための単なる指示出しになってしまいます。



本来は、建設的な議論を引き出して、与える側と受ける側の両方に学びや気づきをもたらされるはずのフィードバックが、往々にして与える側と受ける側の両者にとって有意義な場になっていない、ということが多いのです。

そこで「フィードバックを有意義な場にするためのポイント」について考えてみたいと思います。

フィードバックを「相手と一緒に考える場」にする

トライツコンサルティングでも、営業メンバー向けにフィードバックをする場面が頻繁にあります。重要な商談の進め方について話し合ったり、提案書を一緒に作成したり、はたまた営業で使えるスキル研修の課題のブラッシュアップなど、営業メンバーが考えたことや作ったものをさらに良くするためのフィードバックを毎日のようにしています。

このように色々な企業の営業メンバーに対するフィードバックをしていると、だんだんと「相手に受け入れてもらいやすいやり方」や「相手の成長や気づきを促すやり方」が分かってくるものです。そこで、私が気づいたことをポイント形式で紹介していきます。もちろん、唯一絶対の答えではありませんが、参考にしてもらえたらと思います。

私がフィードバックで大事にしているのは、「一緒に考える場にする」ということです。こちらの意見を押し付けるのではなく、ヒントや観点を提供しながら相手と一緒に考えて、より良いアイデアを生み出す場にする。そのために私が気を付けている4つのポイントを紹介していきたいのですが、その前に1つ大前提があります。

大前提：未来への投資として時間を作る

それは、「未来への投資だと思って無理をしてでも時間を作る」ことです。メンバーに対して時間をとってフィードバックするのは、多忙なマネージャーやリーダーにとって確実に負担になります。だからといって、その時間を取らずにササッと

自分で手直ししたり、修正箇所のメモを書き込んで資料を差し替えたりするだけでは、いつまでたってもメンバーのスキルは高まらず、同じようなことが発生して同じように対応せざるを得なくなってしまう。これでは長期的に見て非効率です。

そうではなく、忙しい中でも10分、15分の時間を取ってメンバーにフィードバックする時間を捻出し、メンバーと向き合う。これによって少しずつメンバーのスキルも向上していきますし、マネージャー自身の指導力の向上にもつながります。この「目の前が忙しくても、未来への投資だと思ってフィードバックの時間を作る」という姿勢や覚悟が何よりも重要なのです。このことを踏まえた上で、4つのポイントを1つずつ見ていきましょう。

ポイント1：相手の考えを引き出す

1つ目のポイントは「相手の考えを引き出す」。パッと見て「なにかおかしい」「違うんじゃないの」と思う箇所があっても、すぐにダメ出しをしたりこちらの意見を言うのではなく、その箇所をきっかけにしてフラットなスタンスで会話をスタートするようにしています。「教えてほしいんですが」「よく理解できなかったんですけど」と、気になる箇所について相手が表現しきれていない考えや頭の中にあるアイデアを具体化するお手伝いをするのです。そうすることによって、お互いの認識がズレていたことに気づけたり、単に言葉足らずなだけの良いアイデアを見つけたりと、否定から入ったら得られなかった情報が手に入るものがしばしばあります。

ポイント2：前向きに話す雰囲気を作る

そのように相手の考えを引き出すために大事なのが、2つ目のポイントである「前向きに話す雰囲気を作る」です。もう少し具体的に表現すると、「どういうアウトプット/ゴールを目指すのか」という成功イメージを互いに共有することと、「大事なことをちゃんと理解している」「顧客のことをしっかり考えている」のように相手の優れている部分を認めて口に出し、相手が持っている有能感を損なわないことの2点です。

特に有能感については、相手が自分のことを「分かっていない」「考えが足りない」という風に少しでも思ってしまうように常に意識をしています。こちらから相手に対して「あなたの考えには価値があるからぜひ教えてほしい」というメッセージを送ることで、身構えずに前向きに自分のアイデアを話し続けてもらえるのです。

ポイント3：思考の過程を共有する

3つ目のポイントは、いきなり結論を話し合うのではなく「フレームワークを使って思考の過程を共有する」です。フィードバックが非生産的になってしまう大きな理由だと私が思っているのが、お互いに結論をぶつけ合うこと。そうではなく、相手はその結論になぜ至ったのかを知るために、またより良い結論に到達するために、思考の枠組みや手順を共有して一緒に考えてみるのが大事なのです。

例えば、提案書のストーリーを考えるためのフレームワークとして、顧客の心理状態をどう変化させるのかというフロー図と一緒に作りながらフィードバックするようにしています。また、営業活動の進め方を考えるためのフレームワークとしては、その顧客の購買活動のプロセスをベースに考えています。このように思考の枠組みを共有しながら議論することで、結

論の押し付け合いを回避できますし、フィードバックの前に私が想定していた結論よりも良いアイデアになることが多いように思います。

ただ残念なことに、営業のマネージャーやリーダーの中には、このフレームワークを持っていない方が多くいらっしゃいます。また、「ビジネスフレームワーク」という本も多く出版されていますが、ただ本を流し読みするだけでは使いこなすのは難しいかもしれません。いったん自分で本の中にあるフレームワークを使って考えて、結論の導き方を確かめておくということをやってみる。そうすることで、実際にメンバーとそのフレームワークを使ってアイデアを深められるようになるでしょう。

ポイント4：素直になる

そして4つ目のポイントは、「分からないことは素直に分からないと言う」です。一緒にフレームワークを使って考えていても、途中で上手くまとまらなくなるということは起こります。そのようなときは、無理やり自分の結論に話を持っていくのではなく、「分からなくなった」「上手いかわいように感じている」ということを素直に相手に共有するようにしています。すると、大概の場合は相手が良いアイデアやヒントを口に出してくれて、良い結論にたどり着きます。自分が上司だから、リーダーだから、コンサルタントだからと気負わずに、分からなくなったら議論の手綱をメンバーに委ねてみる。これもフィードバックの場を有意義なものにする上で役に立つのです。

普段はじっくりコーチングできないからこそ、フィードバックを有意義な場にしよう

2000年頃からコーチングという手法・スキルがビジネスの場で使用されるようになり、今ではブームの域を超えてすっかり定着しています。このブログをお読みの管理職の方の中にも、リーダー研修や課長研修などでコーチングを習ったという方もいらっしゃることでしょう。

しかし、普段の仕事の中でコーチングの授業で習ったようにじっくりと時間を掛けて傾聴し、相手のゴールや問題を明確にしながら考えさせるというのは、特に多忙な営業現場では難しいものです。そこで、コーチングほどは時間を掛けられないものの相手の成長や気付きを促したいという場面では、今回ご紹介した「有意義なフィードバックのための4つのポイントと1つの大前提」を参考にしてください。

そうすることで、上司やリーダーが自分の考えを押し付けるだけだったり、メンバーが途方に暮れたりするようなフィードバックから脱却できるでしょう。さらに、フィードバックを受ける側にとっても、そして与える側にとっても学びや気付きの多い有意義な場へと変わるはずです。

トライツコンサルティングでは、営業改革プロジェクトや営業向けの研修やワークショップを通じて、営業のマネージャーやメンバーに向けたフィードバックを提供している一方で、フィードバックスキル向上のためのご支援も行っています。

「営業マネージャー／リーダーのフィードバック力を高めたい」とお考えの方は、ぜひご相談ください。

リーダー育成の答えになるか？リーダーシップ開発 6.0 とは

トライブログを毎週掲載するようになって6年以上経ち、およそ250の記事を公開しておりますが、その中でよくみられている記事のひとつが「厳しい上司と優しい上司、どちらが社員をやる気にさせるのか？」です。6年前の記事ではありますが、どのような上司であれば良いのか、あるべきリーダーシップはなにか、というのはいつの時代でも頭痛の種なのでしょう。

さらに、最近では「働き方改革」や各種のハラスメント対策などで、従来は多く見られた「叱正する」「強制する」といった部下指導が問題視されるようになり、ますますリーダーシップのあり方が問われるようになっていきます。書店や研修などでも「エシカル（倫理的な）リーダーシップ」といった言葉を見かけるが増えてきました。



そのような中、リーダーシップ開発の変遷とこれからあるべきリーダー育成の考え方を提言している面白いレポートを見つけたのでご紹介したいと思います。リーダーシップ開発はこれからどこに向かうのか、一緒に考えてみましょう

海外調査レポートに見る「リーダーシップ開発」のこれまで

ご紹介するレポートは、リーダーシップの研究と能力開発を専門とする Zenger Folkman 社の「Leadership Development 6.0」。リーダーシップ開発（Leadership Development）のこれまでの変遷を 1.0 から 5.0 の 5 つに整理し、さらにこれからのトレンドを 6.0 として提案しています。

それでは、さっそく 1.0 から 5.0 までの流れを見てみましょう。

“

1.0

1900年代中盤からビジネススクールで、短期的な成果創出のための手法として教えられるようになる。

2.0

リーダーに求められる立ち居振る舞いやスキルに基づいたアプローチへと移行する。

3.0

ケーススタディやアクションラーニング、グループディスカッションなど、座学以外の魅力的な学習方法が導入される。

4.0

eラーニングを含めた様々な新技術が登場し、広範囲かつ多くの対象者に効率的に教育できるようになる。

5.0

最近では、大教室で受講者全員に同じことが教えられるのではなく、個人に焦点を当てて個別のニーズに合わせてパーソナライズされた方法へと転換してきている。

この5つのリーダーシップ開発のうち、eラーニングなどの教育手法ではなく、教育の内容そのものが大きく転換しているポイントがあります。

2.0から4.0までの間は「リーダーはかくあるべし」というように、リーダーとしての望ましい行動やスキルを明確にして、それを身に付けるようにしようという教育が主体でした。今でも書店に行くと、カリスマ経営者の考え方や行動をもとにしたものや、EQや状況対応型リーダーシップのように学術研究の結果から望ましい行動を明らかにしたものなど、外部で見つけられた成功モデルを取り入れようとする「外的」なリーダーシップ開発の本がたくさん並んでいます。

その後、5.0になることでリーダーシップ開発の考え方が一変します。自分の過去の経験やそれに基づく価値観を見つめ直し、それをもとに「自分らしいリーダーシップを見つけて実践する」ことが求められるようになってきました。私が知っている限りでこの5.0を最もよく代表するリーダーシップ論が、「True North リーダーたちの羅針盤」（ビル・ジョージ、生産性出版、2017）です。この本は2007年に日本で翻訳出版されたものを再翻訳したもので、2007年に出版されたときの邦題は「リーダーへの旅路—本当の自分、キャリア、価値観の探求」というまさにリーダーシップ開発5.0そのもののタイトルでした。

この5.0のリーダーシップ開発は、個人の内面を探求しそこから自分らしいリーダーシップを見つけないという意味で「内的」なリーダーシップ開発だと言えるでしょう。

このようにリーダーシップ開発は、テクノロジーを活用した教育方法の多様化だけでなく、内容の面でも「外的」な成功モデルに加えて「内的」なパーソナライゼーションが登場するという変化を遂げてきたのです。

これからの「リーダーシップ開発6.0」とは？

記事では続けて、これからのあるべきリーダーシップ開発のモデルとして「6.0」を提唱しています。

“

6.0

次のステージでは、リーダーシップ開発は企業戦略およびビジネス指標へと直結するようになる。リーダーシップの有効性はそれらの数値によって計測されるようになり、過去のリーダーシップ開発では重視されなかったエビデンスが求められるようになる。

リーダーシップ開発の6.0では、ビジネス指標の改善状況から有効なリーダーシップの活動を見つけ出し、その活動を強化していくものになる、というのが Zenger Folkman 社の考えです。記事では続けて、実際に6.0の事例として50の組織に所属する5,473人のリーダーを対象に、従業員のコミットメント（関与度合/貢献度合）を高めるリーダーシップ行動を調査した事例と、意思決定の質を高めるリーダーシップ行動を調査した事例の2つを紹介していますが、分量が多いのでここでは割愛します。

記事の最後はこのように締めくくられています。

“

これまで、リーダーシップ開発ではすべての組織において有効なリーダーを育成することを目指していました。そしてそれによってリーダーたちは、望ましい成果を得るために何が重要なのかは具体的に教えられないまま、うんざりするほど多くの「やるべきこと」を学んできました。しかし、今やより高い精度の知見が得られる、リーダーシップ開発の方法が見つかりました。これによって私たちは焦点が絞られムダのないリーダーシップ開発に取り組めるようになり、最終的にこれまでにない成果を収められるようになるでしょう。

「6.0」はリーダーシップ開発の最終解となるのか？

Zenger Folkman 社のリーダーシップ開発6.0は、ビジネス指標というエビデンスをもとに、実際に成果につながる行動を有効なリーダーシップ行動としようというもの。この考え方が実際に浸透するかはまだ分かりませんが、現時点で2つ言えることがあります。

1つ目は、この数字で裏付けを取って有効な行動を抽出するという考え方が、受け入れられやすくなっているだろうということです。研修や営業ツールなどの有効性を測定・評価する「セールスイネーブルメント」という考え方が、B2B 営業の世界で徐々に広まりつつあります。このリーダーシップ開発6.0は「リーダーシップイネーブルメント」とも言い換えられるもので、これまで投資対効果が分からないまま多額の研修費用がたぎ込まれていたリーダー教育にとって大きな転換点になりえます。

2つ目は、様々な業績指標がデータ化されBIツール等によって見える化されている現在では、この施策が技術的に可能になりつつあるということです。もちろん、指標をどのように定義するかや、一口にリーダーと言っても部署によって条件が異なるのをどのように分析・評価するのかといった課題はありますが、技術的には決して不可能なことではありません。

これまでリーダーシップ開発は、さまざまなカリスマ経営者の行動や特性が注目されたり、大学などの研究機関で数多くの研究調査が行われてきたりしたものの、唯一の最終的な正解というものがない「解き終えることのない問題」であったように思います。紹介した記事にあるような、エビデンスに基づく科学的なモデルが本当に広まるのか、リーダーシップ開発がHRTechの要素となりデジタルツールが充実するのか、そしてあるべきリーダーシップという問題への最終的な正解が見つかるのか、トライブログではこれからも注意深く見ていきたいと思っています。

トライツコンサルティングでは、営業改革を通じた営業マネージャー／次世代リーダーのリーダーシップ開発をサポートしています。営業部門／営業企画部門のリーダー育成にご興味がある方は、ぜひご相談ください。

参考：「Leadership Development 6.0」 (Jack Zenger and Joe Folkman, April 28, 2019)



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、苦労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