



H&Hコンサルティング

期待を越える米国流 チームコミュニケーション術

このテキストはリーダーシップが発揮できない。
今ひとつ自信がない。部下がついてこないという管理職の方に、
米国ダントツ企業の管理者が、実践しているモチベーションを高めるコミュニケーション術を体系化し、米国成功企業が実践する5つ星チームをつくるリーダー養成のためのコミュニケーション術としてまとめあげたものです。

なぜチームがうまく動くのか？どうすればチーム全体の調和が取れるのか？
米国が持つ成果主義や効率主義をチームに導入する手法を、これからあなたにお届けします。

コミュニケーション術テキストの進め方

1. テキストとCDは毎月1日に発送され1年間ご希望の住所にお届けします。
2. 本コミュニケーション術は約20ページで構成され、
米国流企業コミュニケーション成功事例解説と、
「実践チームコミュニケーション術」が交互に掲載されています。
3. 事例、実践、事例、実践の順になっていますので、1つのパターンだけをお読みいただき実践する事も出来ます。
また、読むことが面倒であれば、先にテキストを音声化したCD(1時間)を聞いていただくだけでもコミュニケーションのコツを理解することができるでしょう。
4. もし、あなたが途中で問題に遭遇したときなどは、メールコンサルティングや購読者だけの掲示板で意見交換することもできますので、是非ご活用ください。

12回シリーズ今回のインデックス

- 1回目 アメリカ流チームで楽しむ仕組みとは
- 2回目 アメリカ流ホットチームをつくる
- 3回目 チームのゴールを設定する
- 4回目 チームの優先順位を明確にする
- 5回目 チームを競争させる
- 6回目 チームのバランスをとる
- 7回目 チームのプレインストーミング
- 8回目 アイデアの飛び交うチームミーティング
- 9回目 チームで変革を起こす
- 10回目 チームが楽しくなる環境をつくる
- 11回目 報われるチームをつくる
- 12回目 チームでリスクに向かう

この企業の特徴は、前線のヒト、つまりあなたの部下に当たる人が、経営者の感覚を持っていることです。

ノードストロームのある店舗で実際に管理者と話し合ったことがあり、次のような質問をしてみました。

「あなたが考える目標とは何なのですか？」

管理者「わたしがマネージャーとして持つ目標とは、売場の売上げを前年比で見て2桁台でアップさせることです。」

「ではそのためにどのようなことを実践していくのでしょうか？」

管理者「私ははっきり言って現場でどのようにすれば、売上が上がるのかまでは分からないのです。そのために何をすれば良いか？それは私の目標を部下に共有してもらい、部下に考えてもらい計画を練ってもらうしかないのです。

私の仕事は私には出来ない売上計画を部下に立ててもらう事なのです。」

・ ・ ・ ・ ・ 売上げをアップさせる方法は上司より部下のほうがよく知っている
なぜなら部下のほうが現場をよく知っているから

部下に**自主性**を持たせれば、部下が勝手に売上げアップの方法を調べてくれるのです。

つまり、ノードストロームでは、部下が経営者の感覚を持ち、上司に代わって進んで売上計画を立ててくれているのです。

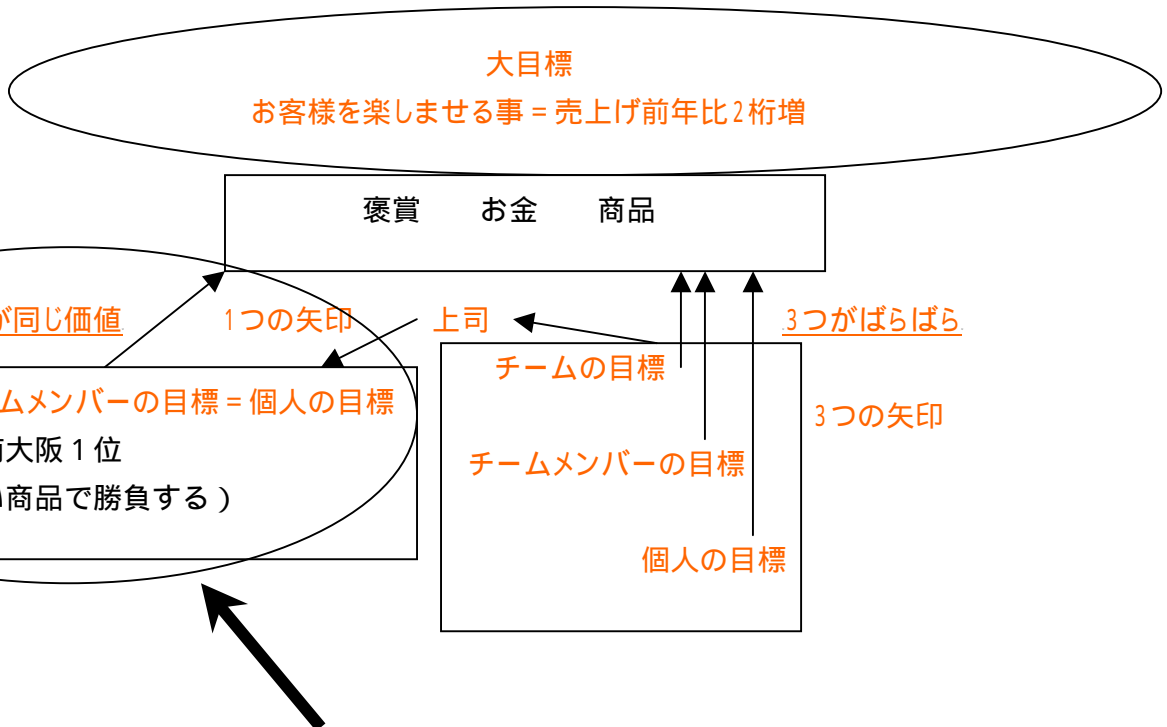
ノードストロームのリーダーは、部下を信頼するコミュニケーション術に抜きん出ています。

だから部下に決して、**頑張れ**などと言う必要は全くないのです。

ノードストロームの部下が仕事を楽しむ仕組みとは？

部下は、お客様を楽しませる競技へ数多く参加することで、

自分自身の才能を発見することができる



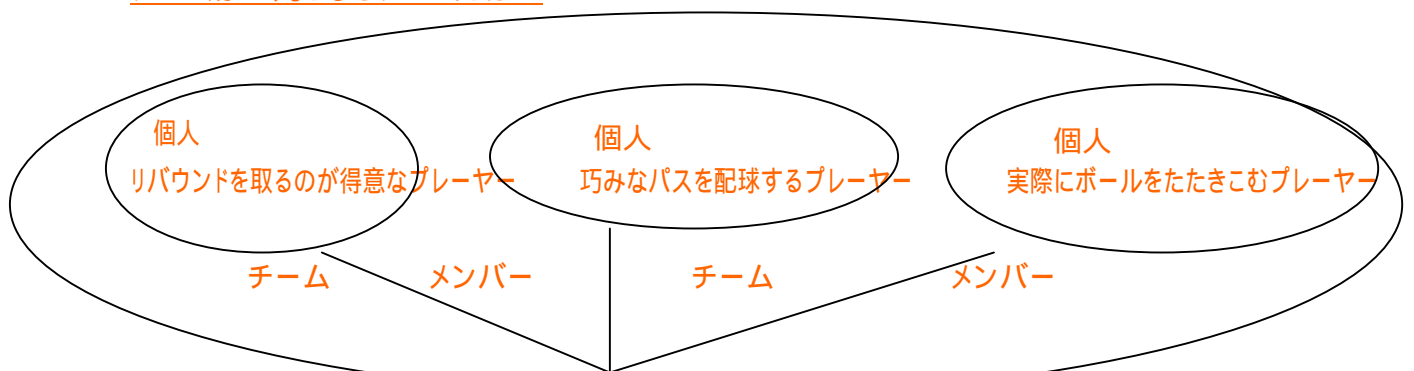
上司が、部下とのコミュニケーションにより 3つの目標(チームの売上、チームメンバーの売上、個人の売上)を3つの矢印ではなく、1つの矢印にすることができれば、お客様を楽しませる事で貰う褒賞を、チームの誰が貰ってもお互いに喜ぶ事ができます
……目標がワクワクするものでなければダメ

バスケットボールで見る事例:

バスケットには、シュートの得意なプレイヤー、巧みなパスを配球するプレイヤー
実際にボールをたたきこむプレイヤー があります。

そして、チームが一丸となって、点を入れるという目標に向かっています。

チームが一丸となるチームとは？



すべてのポジションが賞賛に値する

各々のポジションで、個人のスキルを駆使し仕事をするのが楽しさ

チームとして勝利を得ることが褒賞 チームの目標 勝利を得ること

上司が、部下とのコミュニケーションにより3つの目標
(チームの目標、チームメンバーの目標、個人の目標)を3つの矢印ではなく、
1つの矢印にすることができれば、上司から貰う褒賞をチームの誰が貰っても
チーム全体で喜びを分かち合う事ができるようになります。

ここで管理者として予算達成の為に覚えておかなければいけない、ステップを再度まとめておきます。

ステップ1. 予算を達成する為の大目標を設定する 例: 売上げ前年比2桁増

ステップ2. そのために必要なチームの目標を設定する

例: 売上げシェア南大阪1位 自社の最も強い商品で勝負する

ステップ3. 部下をポジションに割り当て、チームメンバーとしての目標を設定させる

例1: 営業1 営業2 営業3 例2: 営業 営業サポート

ステップ4. 個人の目標を設定させる

例: 新規獲得10件 売上げ3千万

上司が守る鉄則7つ

- 1: ミーティングは15分で終わる……報告のみ
- 2: 戦略・戦術は部下に任せる……この人材配置方法は後に解説あり
- 3: コミュニケーションはワンツーワンでとる……個人的な話題を盛り込みながら話す
- 4: 部下と平等にコミュニケーションする……この部下には言うが他の部下には言わないはもってのほか
- 5: 部下の情けを買う……この上司念願の予算をかなえてやろうと思わせる
(例: この競合企業には負けたくないなど、予算達成に情熱をかける)
- 6: ミーティングは時間通り終わる……上司の言うことを部下は義務で聞いているだけ
- 7: 当日の課題は当日理解させる……家に帰って考えると必ず否定的な意見を持って帰ってくるから

そして、チームの平等性を確立できれば、自然とチームは一丸となるのです。

あなたが日本で部下を持つということは、チームリーダーの特徴に象徴されるようなネガティブ(そうとは限りませんが)な部下たちとどのようにコミュニケーションしていくかがポイントなのです。(この部分は後ほど詳しく解説していきます)

チームリーダーになれる部下たちとコミュニケーションをとるためには次のような点に注意してください。

ネガティブな部下とのコミュニケーションのポイント(慎重で自信なさそうなタイプ)

- 1、 不安や疑問を丁寧に聞いていく
- 2、 小さな目標を提示する
- 3、 パートナー(バディ)をつける
- 4、 1対1で関わる
- 5、 放っておかない、常に声をかける

ポジティブな部下とのコミュニケーションのポイント(放っておいてもよいタイプ)

- 1、 アイデアや思い付きを尊重する
- 2、 うまくいったこと(いっていること)を承認する
- 3、 横との関係を作れるようにする
うまくいったことを仲間にシェアさせたり、つまずいたところを相談させたりなど横の関わりが持てるように促す
- 4、 細かい指示ばかりを出さない
- 5、 ビジョンや未来について聞いてあげる

では次に一度チームリーダーになれる部下とコミュニケーションする時の事例を一般事例と比較しながら、見てみましょう。

一般的な事例 スキット1 . チームリーダーの役割を部下に伝える

上司A（以下Aに省略）:

今度、4半期の予算達成に向けて、他のチームと競い合って力を発揮したいのだが、国内旅行を褒賞にすればチーム全員が楽しくなってモチベーションアップしてくれるかな、どう思う？

部下B（チームリーダーの特徴を持つ部下 以下Bに省略）:

どう思うって言われても、Aさんが他のチームと争いたいのなら、そうチームのメンバーに言えばいいんじゃないのですか？

A：そうか。直接言えば分かってくれるか。他のチームがいつも頑張っているので、わがチームも本当は力があるところを見せてあげたいんだ。

B：それって、これ以上頑張れって言うことになるんでしょうか。

この会話には、上司Aが他のチームと競争したいということがBさんにまるわかりです。これではチームリーダーの素質のあるBさんも動いてくれません。

Bさんがチームリーダーとして、責任を感じ、動いてくれるようになるためには、Aさん自身が管理者として自分を尊重したコミュニケーション術が必要となってきます。

自分を尊重したコミュニケーション術とは？

自分を尊重することとは、管理者として自分自身が気付かない自分に足りない要素を知り、その力の限界を認識する事です。

そして、自分が発言している一言一言が、自分自身の価値観のコピーだということを理解する事が即ち、自分を尊重したコミュニケーション術の第一歩です。

なぜ必要なのか？

管理者であるあなたが自分を尊重したコミュニケーション術を駆使できるということは、相手、つまり部下が何を言おうとしているかを理解できるようになることでもあります。

そうなれば、あなたが何かを部下に伝えようとした場合、部下が返してきた答えが何を意図したのか手に取るように分かるようになるのです。