

自分の「強み」「弱み」を知り、部下との相互理解を進めることが部下育成のポイントである。



株式会社ロッテ
総務部 人材開発担当 山澤 潔 氏

菓子業界トップメーカーとして、あらゆる面において最高のクオリティを追求し続けるロッテ。品質至上主義をテーマに掲げ、独創性あふれる菓子の研究・開発に注力する一方、お客様の購入機会やその満足度を高める提案型営業を推進。その営業部門のマネジャークラスにリンカーン研修を導入した背景を、人材開発担当の山澤氏に伺いました。

Company Profile

「グリーンガム」「キシリトールガム」などのベストセラー商品をはじめ、「ガーナミルクチョコレート」「チョコパイ」といった数多くのヒット商品を生み出し、世代を超えて愛される菓子食品を製造・販売する総合菓子メーカー。

Program Data

営業部門のマネジャー45名を対象に2006年2月に実施。

リンカーン研修を導入した理由は？

目 本の菓子市場は、少子化の影響もあり厳しい状況が続いています。そのため単に商品を取引先へ売り込むだけでなく、旬のおいしさやお菓子の楽しさを最終ユーザーである消費者に伝えられるようにロッテブランドとその影響力を強化する必要があります。その施策の一つとして実施しているのが、営業による売場作りの提案。例えばCMでも展開している「母の日は、真っ赤なガーナを贈ろう!」という企画も営業スタッフのアイデアを活かしたものです。これは、お母さんへの感謝の気持ちをチョコレートに込めてプレゼントするという内容ですが、この販売戦略やブランド戦略を成功に導けたのも営業スタッフのパフォーマンスがあったからこそ。このような提案型営業を推進していくためには、個々の営業スタッフの育成が欠かせません。そこで、営業部門のマネジャーを対象に、部下育成のマネジメントスキルを習得してもらうべく、リンカーン研修の導入を決めました。

リンカーン研修に期待したことは？

弊 社の組織は、指示命令する上司とそれを実行する部下という、「縦割り」の意識が強く、営業スタッフのマネジメントや育成に関しても、トップダウンで指示を出すという傾向が強くなりました。マーケットが右肩上がりに成長する時代はこのスタイルでもよかったのですが、現在の市場環境においては、現場における個々の対応力が重要になってきます。つまり、柔軟で対応能力の高い提案型営業組織を構築するには、営業スタッフ一人ひとりが、営業部門の目標を見据えた上で、自分に必要な役割を考え、主体的に行動する能力が欠かせません。そこで今回の研修には、マネジャークラスに、「部下を細かく指示して動かす」というマネジメントから「部下のモチベーションを向上させて能動的に動いてもらう」マネジメントへの意識改革を促し、そのマネジメントノウハウの習得を期待しました。

研修に期待した内容がありましたか？

意 識改革という点で最も効果的だったのは、研修の一貫としてマネジメントサーベイ(MGS)を実施したことです。会社としての実施も初めてでしたし、受講者であるマネジャーは、「評価は自分が部下に対して行う」という固定観念を持っていたので、サーベイという手法で得た客観的な評価は貴重な体験となり、マネジメントには一方的な指示命令ではなく双方の納得感が重要であることを認識できたようです。さらにサーベイの結果から、部下が上司に求めていたこと、自分に足りていなかったことといった自身の「弱み」や、逆に自信につながった「強み」などを把握できたこと、また、その「強み」「弱み」をマネジャーに求められる4つの機能「情報提供」「情報収集」「判断行動」「動機形成」のフレームに照らし合わせ、今後自分がどのように変革しないといけないのかを見直す時間がもてたことは、参加者にとって大変有意義なものとなりました。

という固定観念を持っていたので、サーベイという手法で得た客観的な評価は貴重な体験となり、マネジメントには一方的な指示命令ではなく双方の納得感が重要であることを認識できたようです。さらにサーベイの結果から、部下が上司に求めていたこと、自分に足りていなかったことといった自身の「弱み」や、逆に自信につながった「強み」などを把握できたこと、また、その「強み」「弱み」をマネジャーに求められる4つの機能「情報提供」「情報収集」「判断行動」「動機形成」のフレームに照らし合わせ、今後自分がどのように変革しないといけないのかを見直す時間がもてたことは、参加者にとって大変有意義なものとなりました。

変革への落とし込みがありましたか？

全 員で同じ内容を受講する座学スタイルではなく、議論やお互いにアドバイスし合うグループワークを多用した研修であったことが良かったですね。また、各グループには、議論を表面的なものに終わらせず、受講者の本音を引き出すためのコーディネーターが付いていたので、メンバー同士の経験やこれまでの行動などをお互いに出し合い、各自が議論の本質を見据えた話し合いをすることができたようです。さらに研修の後半にあった「マネジャーの葛藤」というプログラムでは、マネジャーは、部下だけでなく自分の上司からの要望にも応えなくてはならないという組織の結節点に在ることを改めて認識でき、より実践的な変革へのアクションプランへ落とし込みができました。

受講者の感想は？

研 修の成果を部下の前で発表し、今後の心がけを宣言する機会があったのですが、目指すべきマネジャー像や具体的な行動プランについて語る受講者が多かったのが印象的でした。今まで自分が重要視していた事と部下が見ている部分の相違や、自身では見つけられなかった欠点を客観的に認識できたことで、自分の仕事や立ち位置、マネジメントの方法を見つめ直すいい機会になったようです。さらに部下と目的を共有し協働意識を醸成するには、コミュニケーションがいかに重要であるかも理解できたようです。客観的なデータに基づいてアクションプランを宣言できたことで、営業力の強化、そして組織の活性化が図れると確信しています。



株式会社リンク アンド モチベーション

[本社]
〒104-0061
東京都中央区銀座3-7-3銀座オーミビル
tel:(代表) 03-3538-8671 fax: 03-3538-8672

[東京支社]
〒105-7420
東京都港区東新橋1-6-1日本テレビタワー20階
tel: 03-6253-8733 fax: 03-6253-8736

[大阪支社]
〒530-0001
大阪府大阪市北区梅田2-4-13 阪神産経接橋ビル9階
tel: 06-6457-3374 fax: 06-6457-6650

URL: <http://www.lmi.ne.jp>