

IREM®の最新出版物からの抜粋：

不動産の新時代転換期のリーダーシップ



クリストファー・リー著

今日、不動産業界は、能力のある人を求めると同時に、傑出したリーダーと次世代のスターを探しています。1990年代にリーダーたちを引き付けることができなかつたことが、現在の業界危機をもたらしています。今日、部、課、あるいは管轄地域のリーダーである人が、管理士がすべき仕事もしていると言うことは、珍しくありません。会社が、まだ準備のできていない従業員をリーダーのポジションにつけたり（のるかそるかの昇格）、より大きな責任を負わせたりすることは、珍しいことではありません。将来の成功は、100%、リーダーシップ・チームの質と能力次第です。現状から目標を達成するためには、協力を促し、情熱を生み、一致させるインスピレーションを持った、転換期のリーダーシップが必要なのです。良いリーダーは人を満足させますが、偉大なリーダーは、成功するためには自分が不可欠なのだと、人に感じさせるのです。

あなたの会社は、まだまだ改善の余地があります。実際、優れたリーダーさえいれば、その潜在力以上の成績を残すことができるのです。あなたは、会社の成功を次の段階に進める用意ができていますか。普通ではなく、並外れたことを始めるときが来たのではありませんか。

リーダーシップと会社に関して、空母と魚の群れを例に話してみたいと思います。空母は、右や左に航路を変える決断をしても、正しい方向に向くまでには、相当の時間がかかります。しかし、魚の群れは、一緒に、一瞬のうちに方向を変えることができます。組織が空母のように振舞うか、魚の群れのように振舞うかの違いは、リーダーシップの質と、会社のリーダーシップの原則に、直接関係があります。能力のある指導者は、体制にチャレンジし、会社がどうであったかではなく、どうあるべきかを見ることが出来るのです。

転換期のリーダーは、繁栄と安定した将来を確保するために、以下の段落に説明されている10のリーダーとしてのアクションを行動に移さなければなりません。

最高の能力を持った人材を周りに置く

CEOが残すことのできる最高の遺産は、同じ成功への情熱、卓越性へのこだわり、そして洞察力を共有する、熱心でやる気があり、能力のある専門家たちです。CEL & アソシエイツ Inc. の調査によると、ほとんどの不動産管理会社は、5-10%の労働力を解雇しても、そのサービスと成績に大きな影響はありません。業績達成能力による雇用実践、成果主義の給与システム、ベン

チマーク評価システムは、そのクラスで最高のチームを結成する基礎です。「そんなにコストがかかるわけではないから」とか、「もう長い間働いているのだから」などと言う理由で、従業員や業者をずっと使っていると言う話を聞くことは、珍しくありません。労働力を減らすときは、最後に雇った人ではなく、最も生産性の低い人を解雇するべきです。あなたは、会社にとって何が最善であるかを判断しなければなりません。伝統を将来へつなぐのは、思い出ではなく、人です。

有言実行

今日、ビルを一階以上占有している、あるいはオフィスが複数あって、CEO、CFO、その他の重要なビジネス・パートナーが、めったに、あるいは一度も来ることがないという不動産会社もあります。会社の服装、報告、会議出席に関するポリシーが、最高幹部には適用されないという不動産会社もあります。伝統遺産を保ち続ける一つの方法は、政治、在職期間、タイトル、友人や人間関係などは、会社の経営とは関係ないということを示して、従業員と最高幹部たちの間のバリアを壊すことです。人を皆敬い、公正に対処し、彼らの貢献を認めることは、全てのCEOにとって、とても重要なことです。CEL & アソシエイツInc.の最近の調査で、不動産会社の多くの従業員は、昇格や昇給は、自分が何をしたかではなく、誰を良く知っているかによって決まると考えているということが発覚しました。一番大切なのは、あなたがどのような人間であるかではなく、何を達成したかであると言う例を、会社のリーダーたちは毎日示すべきです。

大切な価値観の妥協はしない

大切な価値観や原則が、会社の今日と将来を決めます。会社の価値観は決して変わるものではありません。その礎石の上に、伝統遺産が築かれるのです。会社が、信頼、誠実、プロ意識、質などを重要な価値観だと考え、会社のリーダーたちが、それらの価値観とは正反対の態度を示す人を放っておくとするなら、その会社の将来は疑問です。残念なことに、ずいぶん長くて覚えられないビジョン記述書を作る会社もあります。美辞麗句を並べたて、測定不能な記述書を作る会社もあれば、動機付けにならないビジョン記述書を持つ会社もあります。CEOは、明確なビジョンを開発して、それをフォローするべきです。ビジョン記述書が方向性と焦点を決めるのです。組織、運営、あるいは投資に関する決断は、それらが会社のビジョンをどのように支えているのかを明確にできない限り、実際的ではありません。

実績に報いる

仕事が良くできたことを認めることは、本当に卓越した従業員にとって、また期待される実績を例示しなければならない会社のリーダーにとって、そして卓越した作業成果を受け取ることになる顧客にとって、非常に重要です。基本給、年次ボーナス、長期的インセンティブ、感謝や表彰式などは、実績が大切だと言う明確で価値あるメッセージを従業員に伝えます。今年は良くやってくれたが、会社は経費を削減しているので、今年のボーナスはない（あるいは非常に少ない）などと言うことは、決して従業員に言うてはいけません。会社の最も大切な資産は人ですから、卓越した仕事をしたプロには報いてください。

イノベーションの奨励

あなたの会社が考え出したアイデアで、競合他社にとっても「マスト」になったサービスや商品はありますか。あなたの会社が完成したもので、不動産業界で業界基準、あるいはベンチマークになったものは何ですか。新しいアイデアのバリアは除去しなければなりません。会社で、変化を拒む人は、変化を受け入れるか、自分のサービスを提供する場所をほかに探すべきです。会社の人間が、変化を拒むような言葉を発することがあれば、その人は、今までも変わらなかったし、これからも変わらないだろうと言うことがわかります。

顧客とつながり、人間関係を築く

会社の顧客の好み、現在のニーズ、将来の要件などを理解することは、今後の成功に欠かせません。今日の顧客は、1日24時間、週7日、注意を払ってもらえることを期待しています。いつもつながっていると言うことは、全顧客の期待に沿い、それを超えるために必要な人材や資金をつぎ込まなければならないということです。顧客とのつながりを保つことの重要なステップは、解約コストを上げ、顧客の可能性を数値化し、顧客を全ての角度から見たプロフィールを作成し、顧客満足度を測り、複数のレベルで各々の顧客とコミュニケーションを図ることです。しっかりとした顧客関係管理(CRM)の基本骨格と、顧客を中心とした知識基盤を築いてください。

知識の優位性を求める

全ての人は情報を持っていますが、情報を知識に変換できる人はほとんどいません。競争上の優位性は、ほとんどの人がまだ知らないこと、あるいは情報の点を線でつなぐことによってできることが多いのです。リサーチ、市場の情報、トレンドのデータや顧客の意見に関する私有のデータベースに投資することは、この急激な変化とコンスタントな驚きの時代に欠かせません。

人に権限を与えて自由にさせる

いつどのように人にリードする権限を与えて自由にさせるかと言う決断は、CEOがしなければならない決断の中でも、最も難しいものです。自分が何年もかけて築いた事業を任せることは、大変です。しかし、CEOがいなくなるときにリーダーシップを変えるよりも、まだいるうちにCEOの責任をだんだんと減らす方が懸命です。任せるためには、人を信じ、信頼しなければなりません。それが無い場合は、上記の、「最高の能力を持った人材を周りに置く」と「大切な価値観の妥協はしない」のセクションを読み直してください。任せても良いかどうかを判断する良い方法は、直属の部下に、毎週あるいは毎月、あなたが関与しなくても彼らだけでできたと思われる仕事のリストを書いてもらうことです。あなたの時間を取らなくてもできたと彼らを感じる仕事の数に、あなたは驚くでしょう。

将来のリーダーを育てる

不動産のリーダーが残すことのできる最高の遺産は、たぶん、創始者、初期のリーダーたち、また現在の上級管理者たちの価値観、伝統、成果を引き継ぐことのできる、将来のリーダー組織です。全ての不動産会社は、将来のリーダーたちと、次世代のスターたちのために投資しな

ければなりません。会社は、人がリードし、またリードされる環境を作らなければならないのです。場合によっては、特定の分野に特化している、あるいは特定のスキルを持っている人が、タイトルは低くても、会社のリーダーたちをリードしなければならないこともあります。

将来への投資

従業員の忠誠心と長期的な遺産を築くために、CEOは、1-2年は実が実らないかもしれないテクノロジー、能力、市場、顧客関係、マーケティング、長期的報酬プラン、商機などに投資する意思があることを示さなければなりません。CEOは、新しいビジネス・モデルの構築、新しい管理、マーケティング、顧客関係管理、財務報告ソフトの購入、長続きする顧客関係の確保、ずば抜けた業績を上げる人や次世代のリーダーたちの確保のために、懸命なリスクを負わなければなりません。私たちは、この将来で毎日を過ごさなければならないのです。

結論

効果的な転換期のリーダーのいない不動産会社は、いつそのこと何か他の仕事に変えた方がいいかもしれません。リーダーシップこそ、持続可能性、生産性、収益性、成長の鍵です。リーダーシップが気風を決め、ビジョンを提供し、人々の潜在能力を引き出すのです。向こう10年間、リードする人は、ただ人とプロセスを管理するだけでなく、ビジョンを持って、個人の起業家精神を奨励しなければなりません。全てのリーダーにとって最も重要なことは、最も能力のある人を見つけて雇うことです。

補足記事：変化を拒むコメント

- 「そんなことをするお金はない」、あるいは「それは予算には入ってない」
- 「そんなことをしている暇はない」
- 「うまく行くと保証できるか」
- 「他にそんなことをしているところはない」
- 「調べるために委員会を作りましょう」
- 「何年もやっていることをなぜ今さら変えないといけないんだ」
- 「私は変えることには賛成だが・・・、」
- 「これは内部で解決できる」
- 「後で話そう」
- 「変えなきゃいけない必要があるとは思えない」

出展：CEL & Associates, Inc.