

## リーダーシップ イン アクション プログラム ユングから学ぶ自己理解と対人対応 (LAPT)

### Q and A

**Q:** 続いて、タイプ論ですが、これはどのような背景で開発されたのですか？

**A:** 一番大きな理由は、ユングのタイプ論が活用できる複数の状況を直接目撃したり、相談を受けたりしていたことが挙げられます。例えば、管理職の脱線行動について、私たちは数多くの相談を受けていたのです。自信過剰で、自分がまったくリーダーシップを発揮していないことを自覚できていないマネジメント、部下を怒鳴ったり、ハラスメント的な行為をしたりするマネジメントなどがその例です。その他、ほとんど指導をしないマネジメントや部下を活用できないマネジメントについて相談を受けることも珍しくありません。また、部下や上司との関係で十分な対応力が発揮できないマネージャーさんについても相談を受けることがあります。また、マネージャーや特にディレクター級の人に、能力開発や個人的成長の機会を提供しにくいという相談を特に人事部から受けていました。実際、会社も他者も、ある程度ポジションを得た人には能力的なことについては何も言わなくなる傾向があるのです。いろいろお話をお聞きし、このレベルになるとユングの活用が絶対に必要と判断していたのです。なぜそのように判断したかについては、非常に本質的なことなのですが、それを話すと時間がかかり過ぎますので省略させていただきます。ユングは、日本ではあまり知られていません。私は、アメリカでマネジメントを勉強していた時に初めて出会い、それ以来25年以上の付き合いになりますが、日本ではあまり知られていないと言えます。しかし、世界的に見れば、ユングのタイプ論はちょっとしたブームと言ってよい状況です。

**Q:** ユングのタイプ論にはどのような特徴がありますか？

実は、この理論は単なる特性理論ではないのです。私たちは「個性化」とか「自己開発」と呼んでいますが、自己開発の要素が入った、個人的成長を扱う理論なのです。つまり、一人の人間がどのように成長しえるのかをこのコースでは扱っています。そして、この「個性化」に向かって歩む中で、違ったタイプの人たちに、「共感的な対応力」も発揮できるようになるわけです。タイプの違った顧客や部下、上司などに、対応力を発揮するための知恵がこのコースでは紹介されます。学習する内容としては膨大ですが、多忙な管理職の方々のことを考え、敢えて1日コースにしています。

**Q:** 特性理論というと血液型から始まり、いろいろなものがありますね。私も実はある会社の4類型に分けた特性理論のコースを受けたことがあります。とても面白かったのですが、どのように違うのですか？

**A:** 実は、多くの特性理論がユングのタイプ論をヒントに作られています。ただ、他のプログラムはそれぞれ別の理論体系を持っていることが多いですから、別のものとも考えるのが良いかと思います。4つの要素で特性を分類すること、ユングはこれを“四者構成”と呼んでいるのですが、このことについて、ユングほど深い研究をした人はいません。多くの理論がユングの“四者構成”とその内容に影響を受けています。中には一つ要素を付け加えた理論もありますが、やはりユングの影響はぬぐえません。そこで、私たちは、ユングの理論にできる限り沿ったコース、しかも管理職に焦点を絞ったコースの導入を考えたわけです。

**Q:** そうすると、R&Kではユング理論に忠実にプログラム化しているということですね。

**A:** そうです。弊社で運営しているコースはユングをベースに、ユングにできる限り忠実に作られています。そこから発展させている部分はありますが、ベースの部分はすべてユングの研究そのものから出来上がっています。ベースの部分ですでにユング理論に手を加えたユングプログラムも存在しますが、弊社のプログラムはユングに忠実です。そこが決定的な特徴です。ユングの場合は、4つの分類に外向性と内向性が絡んできませんので、分類についてもかなりスキがないものになっていると思います。一つ例を出せば、内向性であまり口数も多くないのに、思考レベルで遊び心、創造性にあふれた仕事をする人がいます。アインシュタインのような方ですね。このような人は、今までの多くのトレーニング会社が扱っている分類法では分類に困っていると思います。たぶん、分類は不可能でしょう。同様に、内向性で無口、行動のスピード感もあまりない。しかし、非常に現実的で技量を研ぎ澄ませていくようなタイプの人、今までやり方では分類に苦労されるでしょう。しかし、ユングではいずれもすっきり説明が付き、彼の理論には無駄がなく、説得力もあります。

**Q:** ある方からユングは複雑で、適用しにくいという話を聞きましたが、実のところどうなんですか？

**A:** ユングが展開した理論の中には、複雑で難解な要素も多く含まれていますが、心理特性の理論の枠組みは実は比較的シンプルです。例えば、弊社で使っているアセスメ

ントである方が「外向性センサー・フィーラー」と判定された時、その人は外向性が強く、情報入手では五感をベースに現実的態度で情報収集する態度をとるセンサーと、情報処理の部分では、ロジックというより価値観や感情をベースに処理するフィーラーの傾向が強いことを意味しています。そして、センサーが最初に来ていますので、センサーが主要な要素であり、フィーラーが補助的要素であることを示しています。非常にシンプルで分かりやすいです。

**Q：以前受講したトレーニングでは、特性の強さを示すグラフがついていたと思いますが、今回いただいたレポートには分類の結果だけが示されて、数値情報がなかったのですが、これは何か理由がありますか？**

A： 数値を出したり、グラフ化したりするのは魅力的に見えるかもしれませんが、しかし、この調査の場合は、類似の条件下で自分に合ったものを選んでいただくことを数多く行っていただき、傾向を理解するものを含んでいます。この手法では、心理的機能の働きの強さを示すデータは入手できません。その時の選択の頻度であり、機能の強さは表現していないのです。ですから、それを基にその人の心理機能の分布を数値で表現することは論理的に問題があります。そして倫理的にも問題が起ころうと判断しました。実はもっともらしい数字が出ますが、それをお見せすることは適切ではないと判断したものです。ご理解をいただければと思います。

**Q：なるほど、分かりました。このコースは管理者以外の適用は考えていないのですか？**

A： 現在は、管理者に絞っています。しかし、このセミナーを通じて、セールススキルが向上することはごく自然なことと考えています。コース内で提供される面接準備シートはセールス準備シートとしても活用できます。必要な場合はセールス向けのコースも行えます。交渉力の向上にも役に立てて頂けると思います。また、このコースはもともとマネジャーやディレクター級の人向けに開発されたものです。しかし、本当のことを言えば、上は経営トップレベルの方、下は指導する後輩を持つ人まで、幅広く受講していただけるものになっています。特に、経営トップレベルの人たちは、他者からフィードバックを受ける機会も少ないので、貴重な機会になると思います。その意味では、かなり幅広い層を受け入れられると思います。

**Q：個性化(自己開発)についてですが、このセミナーを通じて、実現できると考えてよろしいのですか？**

A： 個性化はとても大きなテーマです。このコースの中でもユングの言葉が引用されていますが、私たちはそれを完全に実現することを目指す必要はないですし、不可能ともいえます。しかし、このセミナーを受講したあとで、確実に一種の飛躍現象が起こります。そして、その後、参加者は個性化に向かって歩み始めると思います。そのことが大切です。自己の向上、自己の成長について、一人の人間が真剣に考える機会をこのセミナーは確実に与えることになります。

Q： ところで、フィードバックレポートですが、10ページ以上もあるのですね。これはすごいですね。特に、“向上の機会”として示されている内容と量に圧倒されました。

A： 特にマネジメントの観点で可能性のある向上の機会は、長所よりはるかに多く列挙されています。理由は、私たちの目指す“個性化”に向かって、少しでも効率良く進んでいただきたいと考えているからです。一つの可能性として提示されているものが、ぜひ、真剣に読み込んで参考にさせていただきたいと思っています。

Q： 導入を検討されている方へメッセージをお願いします。

A： 私たちは、マネジメント力の向上を通じて、社会に貢献すること、より良い未来を構築することに少しでもお役に立ちたいと考えています。私たちは、このユングのコース LAPT とドラッカーを扱う LADS のコースを受講していただくことで、確実にマネジメント力を向上させることができると自信を持っています。個人としても、得るものは大きいと思います。私たちは、投資効果は長い目で見れば、個人へも、組織へも軽く 100 倍を超えると思っています。面白いことに、このマネジメント力の向上は、様々なインパクトを社会に与えると思います。家庭の人間関係も変わると思います。人生が変わり、家庭が変わり、職場が変わり、部下の人生も変わり、社会が変わる。そんなインパクトがあるんです。より良い社会や未来を作ることに弊社が関わることができれば、これほど嬉しいことはありません。