

リーダーシップ イン アクション プログラム ドラッカーから学ぶマネジメント (LADS)

Q and A

Q: このコースの背景についてご説明をいただけますか。

A: 多くの会社の人事や経営者レベルの方々から、それなりに成功を収めておられるマネジャーや上級管理職の一部のマネジメント能力について、相談を受けることが多いのです。確かに、完璧な人をマネジャーやディレクターに昇進させることは不可能ですし、いくつかの面で妥協をしながら昇進させるのが一般的に行われていることです。そして、現場の管理職が何らかの弱点を持っていることは、自然なことといえます。しかし、これが、現場で問題になっていることには変わりありません。

Q: どのような能力不足が問題になっていますか？

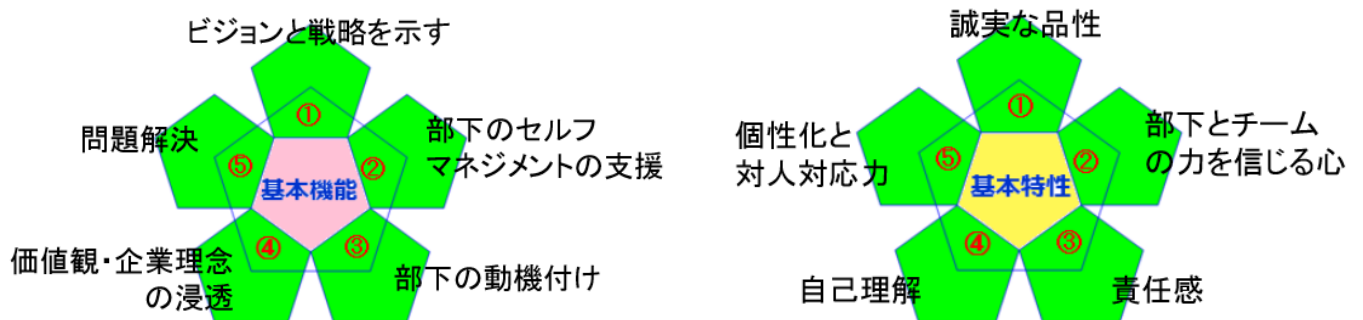
A: それは様々ですが、管理職の皆様は専門知識で評価されて、昇進するケースが大部分なので、専門知識が問題にされることはありません。しかし、それが逆に一つの大きな問題になっているため、このコースの中では、専門知識だけに依存する管理職に対する警告のモデルを紹介しているほどです。多くの場合、基本的なマネジメント行動、リーダーシップ行動の弱さ、コミュニケーションスキルや対人マネジメント力、品格的な部分、意思決定能力等の一部が問題になっています。基本的認識や対人関係スキルの不足が相談の対象になることが多いです。

Q: 多くの会社ではスタンダードなマネジメントコースや何らかのルールを設定することで対応していますよね？

A: そうなんです。それはそれで、それぞれの会社の大切な資産ですし、使い続けるべきであることは言うまでもありません。しかし、一度トレーニングを受講させただけで、人は変化できるものではありません。多くの場合、復習やフォローアップを必要としています。したがって、このコースは多くの会社にとって、+α的なコースとして最適なものになるように考えて開発された面があるのです。実はその背景から、1日コースにしています。本来は2日コースから3日コースとして開発したいという希望を持っていましたが、コンパクトなコースにして欲しいという強い要請を会社から受けていました。

Q： しかし、マネジメントやリーダーシップというと、かなり多くの要素をカバーしないと全体的なレビューを実現できないのではないですか？

A： おっしゃる通りです。マネジメントやリーダーシップがカバーする内容は膨大です。特定のテーマだけで2日コースになっていることが普通です。そのような現状を睨んで、私たちはまず、管理者に特に必要な機能として5つの機能をピックアップし、更に管理者に必要な基本特性を5つ挙げ、それらの重要ポイントや盲点になっている部分に効率的に焦点を合わせることにしたのです。これらを通じて、もう一度リーダーシップとマネジメントスキルをレビューし、ブラッシュアップしていただくという位置付けで開発に入りました。ですから、決して内容が薄いことはないのです。各10項目の中に、かなりレベルの高い方でも少なくとも1つは、新しい刺激や、“なるほど！”と思ってもらえる要素を入れ込むことが重要な開発目標になっていました。



Q： 開発にはどれだけの人間がかかわりましたが？

A： このコースとユングのコースにはいろいろなかかわり方をさせていただいた人がいますが、主なメンバーは日本からは2人、アメリカからも2人がかかわっています。マネジメント、カウンセリング、サービス業のマネジメント、セールスマネジメントのプロフェッショナルがかかわっています。

Q： このコースではドラッカーが扱われていますが、ドラッカー・コースと言ってよいのですか？

A： まず、ドラッカーから貴重な教えをいただきながら、ドラッカーの教えを軸に開発したことは確かです。実は、私たちが通常行っているマネジメントの多くのアイデアはドラッカーから来ているのです。その意味で、ドラッカーだけで、素晴らしいマネジ

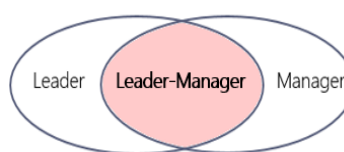
メントの学習ができます。しかし、ドラッカーも「神」ではありません。ドラッカーが十分にカバーしきれなかった部分について、このコースでは、ドラッカー以外の素晴らしい研究者や経営者についても幾つか紹介しています。ミンツバーグやジャック・ウェルチも登場する。しかし、ドラッカーの引用だけで 35 以上あるのです。したがって、対人マネジメントに関する大変ユニークなドラッカー・コースになったと言えると思います。また、対人的なマネジメントに選択的に集中したため、1日にまとめることができたという背景もあります。

Q： 今ドラッカーに注目している理由について、お話しいただけますか？

A： ドラッカーは一人の偉大なる天才です。彼の提起した理論は卓越したものであるにも関わらず、多くの組織でそれらを積極的に活用しきれていないのです。もったいないことです。多くの会社はドラッカーが示したセルフマネジメント的なシステムを導入していますが、“十分な理解や背景にある精神”が構成員に導入されていないため、彼の理想は実現できていません。ですから、60 年前に提起された『目標による管理とセルフコントロール』は、今もって新鮮な輝きを放っていると言ってもよいでしょう。その他、彼が指摘したマネジメントの要素には価値のあるものが多いのです。それらをもう一度レビューすることは、実は多くの管理職にとって大きなベネフィットになると確信していることがこのコースの開発につながっています。

Q： このトレーニングを開発する上での工夫を行ったことはありますか？

A： 開発スタート時に、学習の定着について、真剣な討議が行われたのですが、これを実現するために高度な“概念モデル”の活用が決定されました。通常のトレーニングでは、概念モデルの導入は多くて5つぐらいでしょうが、このコースの中にはなんと 25 を超える概念モデルが入っています。そして、このコースのアルムナイ（コース修了者）はこのモデルを見るだけで、内容が頭に浮かんでくる仕組みになっています。わたしたちの会社で一番重視しているのは、トレーニング直後から変化を与えること、トレーニング直後から効果を出すこと、そして忘れにくい仕組みを提供することです。その意味で、この工夫は意味があると思います。



概念モデルの例

Q： その他、工夫されたことはありますか？

A： このコースは、マネジメントの機能不全に関する調査結果を活用しています。ほとんどのマネジメントコースはこのような機能不全には注目していません。機能不全の現実に光が当たるだけでも、大きな学習効果が出てくると思われれます。私たちは、機能不全の現象だけでなく、なぜその機能不全が起こっているのかをインタビューし、研究していたのですが、その結果がこのコースで共有されます。

Q： 具体的に例をあげていただけますか？

A： このコースではコーチングには多くの時間が当てられていませんが（注：コーチング・コースが別途開発されます。）、コーチングを通じて説明しましょう。コーチングを学習する時、コーチングの基本原則を理解するのは重要です。ロールプレイで練習するのも大切です。しかし、現場で何が問題になってコーチングが動いていないのかということについてはあまり着目されていないですね。このコースでは、実際のインタビューを通じて明確にしたそのような機能不全の原因となっている部分についての情報共有し、対応策を提示しています。同様に、部下のセルフマネジメントを支援するために障害になっている部分について、インタビュー調査をした上で機能不全の要因を紹介し、対応策を示しています。これらは、いずれもちょっとしたことなのですが、とても重要なことなのです。

Q： その他、このコースを受講する一番大きなメリットは何でしょうか？

A： 幾つか紹介させてください。一つ目のメリットはマネジメントとリーダーシップについて、高い視点を持ちつつ幅広い学習や再認識を効率的にできる機会であることです。実は、多くの現場のマネージャーさんやディレクターさんは、日々の業務に追われ、マネジメントやリーダーシップについて、かなり忘れてしまっています。私たちは、インタビュー調査の中で「管理職の仕事はどのような仕事だと思いますか？」というオープン・エンド質問を必ずしますが、その中ではっきりと示されます。とにかく、現場の管理職の多忙さを考えると、短時間に効率的に重要ポイントを学習できるということはとても意味のあることです。わずか1日でお届けできる最善のコースを提供するというビジョンを追求し続けたのはそのためです。ただ、できれば、ユングのコースを含めて、2日間出席して欲しい気持ちはありますが、とにかく、効率は高いです。

もう一つは、いわゆる研修会社によるマネジメントコースのイメージではなく、ドラッ

カーの引用をベースに、レベルの高い管理者の皆様と一緒に考え、成長していけるコースにしていることです。ドラッカーの言葉を通じて学習できることには大きな意味があります。

最後に、自分の力で“個人的成長”を実現する機会を持てることだと思います。マネジャーになった頃から、個人的成長は無縁のテーマと考える人もいます。しかし、多くの企業様で、マネジャー、ディレクター、更にそれ以上のレベルの人に、個人的成長を求めていることが分かったのです。そのための効果的な方法が欲しいという強い期待がありました。現場では、それほど個人的成長に対する期待は大きいのです。

Q： 個人的成長の実現というのがこのコースで“基本特性”を扱う理由なのですか？

A： 個人的成長は、実は、ユングの“タイプ論”のコースで主に扱われることですが、このプログラムの基本特性の部分でもある程度扱われます。リーダーや管理職と呼ばれる人たちには、マネジメントに関して、「知っておくべきこと」と同時に、「実行していただかなければならないこと」があります。そして、最後に、「こうあらなければならない」という要素があります。これらは、管理職が行使する影響力に直接関係してくる重要な要素です。無視することができないのです。このコースでは、どの会社でもどのような組織でも受け入れられるベーシックな要素を紹介しています。拒否反応を受けるような要素はないと思います。このコースではこれら3つの要素を効率的に学習できるコースといえます。必要があれば、お客様のためにテーラリングのご要望にも比較的柔軟に対応できるかと思っています。

Q： 最後に、このコースがもたらすことについて、一言お願いします。

A： 多忙な管理職の事を考え、1日コースで充実した内容をお届けするという当初のビジョンは、そのままこのコースの特徴になっています。最前線でマネジメントをされている方々やマネジメントを指導される立場にある上級管理職の方々に、この1日をお与え頂くことで、組織に大きな変化を生み出すことをお約束します。皆さんとリラックスしながら、質の高いラーニングを実現していくことを楽しみにしています。