

レバレッジ・マネジャーを養成する (1) ～組織の力で成果を実現するレバレッジ(てこ)となる管理者を育てる～

「最近の管理者は自信がない」と思っているのは私だけでしょうか。

私は仕事上(研修講師)、管理者とお会いする機会があります。その中で仕事やそれ以外の業務に追われ、余裕がなく、自信がないように感じる人を見受けられます。

先日、ある管理者研修で、参加者の部長職の人から「田中先生、私が考えているビジョン(夢)は間違っていないでしょうか。ぜひ内容をみて、コメントをいただきたい」と質問がありました。私は、「ビジョンはこうしなくてはいけない、という定義はありません。職場を将来、こうしていきたい、という未来像を自分なりに描けばいいですよ」と伝えてもなかなか納得しませんでした。よくよく話を聞いてみると、自分の考えに自信がなく、他者から評価してもらいたい、というのが本音でした。このような管理者は実は多いのです。私はそのたびに、研修参加者には「自信を持ってください。管理者は自信がないと組織を引っ張ることはできません。多少のエゴがあってもいいですよ」と説明しています。自分なりの信念、ポリシー、不動点を持っていないと管理者は務まらないと思います。

管理者を取り巻く現状は、①環境変化により予想もしなかった問題が発生している、②短い時間で成果が期待されている、③単純に業務量が増えている、④市場からスピードと高品質が要求されている、⑤メンバーのメンタル面に注意を払っている、⑥成果主義の浸透による個人主義が進展している、⑦限られたメンバーを有効活用するように工夫している、といった点があります。

また、組織運営の面では、ビジョン(づくり)、コーチング、ファシリテーションといった手法も駆使することが期待されています。「ビジョン」とは実現可能な夢のことで、それをメンバーに語り、「コーチング」はメンバーの長所を引き出すこと、「ファシリテーション」は会議やミーティングを活性化させることです。

このように、あまりにも多くのことを期待されている反面、管理者にはその負担が多く、言い方を変えれば、疲労困憊といった状態です。もし管理者がそのような状態が続けば、精神的に疲れて、組織全体に悪い影響を与えてしまいます。

組織がうまく機能するためには、管理者が自信を持って、メンバーを巻き込んでいくことです。そのためにはどうしたらよいのでしょうか。

その答えは、研修にあります。それは、組織の力を最大限に引き出すレバレッジ(てこ)となる管理者を養成することです。このような管理者を「レバレッジ・マネジャー」と定義しました。

このレバレッジ・マネジャーを養成するための研修プログラムを私と(株)日本経営協会総合研究所様(<http://www.noma.co.jp/>)と共同で開発しました。

この研修は4つのテーマで構成されています。4つのテーマは、①自己理解・自己分析、②目標達成に向けたリーダーシップ、③探索型・設定型の問題解決力、④メンバーの力を最大限に発揮するためにOJTスキルです。この4つのテーマを理解、習得したあとに、テーマ(課題)の設定と改善・改革のための実行計画書を作成します。この一連の研修は、レバレッジに必要なスキルを学ぶとともに、実践で小さな成功体験を積み重ねていくことを目指しています。そして、研修参加者が管理者として自信を取り戻していただく構成にもなっています。