

レバレッジ・マネジャーを養成する (3) ～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～

今回は「レバレッジ・マネジャー」を養成するための研修の進め方とその成果について説明します。研修は大きく3つのプロセス(手順)に分かれます。それは、(1)スキル習得と課題設定、(2)課題の進捗状況の振り返り、実践的スキルの強化、(3)成果報告会です。

(1)は約2ヵ月間、(2)と(3)の間も約2ヵ月間です。(1)は集合研修で2日、(2)は集合研修で1日、(3)は報告会で1日のスケジュールとなります。オプションで(3)成果報告会の前に、プレゼンテーションの実践ということで、報告会に向けての練習を盛り込む場合もあります。

以上の点から本研修は約6ヵ月間の時間が必要になります。言い換えれば長期間の実践型研修という位置づけになります。このため、管理者全員は誰もが受講するというより、参加メンバーは事前に選択するやり方が望ましいと思います。

(1) **スキル習得と課題設定**は、まずはレバレッジ・マネジャーに必要なスキルと自己の現状分析を行いません。スキルには管理者に求められるマネジメント力、戦略思考、問題解決、コミュニケーション、コーチング技術、ファシリテーション技術などを学びます。自己の現状分析は、他者からみて自己の活動がどう映っているのか、について周囲の人からフィードバックしてもらうものです。そして、課題設定は、組織ビジョン、目標、方針を踏まえて、管理者として何をしたいのか、何をすべきかについてまとめるものです。課題とそれを達成するための具体的方策を考えていきます。

(2) **課題の進捗状況の振り返り**は、(1)で作成した課題、方策の進捗状況を振り返るものです。人によっては、課題が1年以上の時間がかかる場合もあります。このため、現時点でどの程度、課題を達成しているのか、を数値化します。これによって、現状と将来の行うべきことが明確化します。そして、現時点でなぜうまく進んでいないのか、について原因分析を徹底的に行います。

(3) **成果報告会**は、経営トップを始めとした幹部の前で発表します。課題をつくりました、環境変化によって残念ながら目標達成できませんでした、といった安易な報告会にはしません。課題やテーマの掘り下げ、方策の具体化、実践成果の見える化、今後の展望など、掘り下げた内容を発表してもらうように指導します。

最後に「レバレッジ・マネジャー」の成果について述べます。導入していただいたA社様では、「研修後、参加者の行動が変化した」とのフィードバックをもらいました。「また参加者が自己認識を高めることに成功し、意識を変えて行動を変える良い機会となったようです」とのことでした。

また、「レバレッジ・マネジャー」の内容と社内の「目標による管理制度」を連動させているB様では、その効果として「目標管理と研修を連動させ、計画を着実に実行するプロセスを体感することで、受講者の目標への達成意欲、挑戦性が高まっており、研修にも良い意味での緊張感が出てきた」との話がありました。

変化が激しい中、ミドルリーダーである管理者の役割と責任はますます高くなっています。リーダーとして何を指すのか、何をすべきなのか、について考え、その実現のために、組織の力をうまく利用するというレバレッジ(てこ)のやり方を組織に導入していくことが、今まさに求められています。