

意識改革を目指した管理職研修

管理職研修が花盛りである。各企業とも、この不透明な経営環境の中での事態打開を組織リーダーに託し、組織活性化や業績向上のためには管理職のレベルアップが最優先課題と位置づけている。

管理職研修の目的は何か

ある企業で管理職研修の支援をする機会があった。部長対象の研修と課長対象の研修を実施したいとの要請である。研修の責任者である研修室長の話によると、組織のリーダーである部長や課長のモチベーションが低く組織の活力や課題の解決力が問題となっており、社長から管理職研修に力を入れるように強く言われているとのことだった。組織リーダーの所謂“やる気”が問題で、管理職の意識改革が研修の目的ということである。一般的にも管理職研修は意識改革を目的として掲げる企業が多い。この企業でも管理職の意識改革につながる実践的な研修を期待されたのである。

どんな内容で研修を実施しようかとの問いかけに対して、リーダーシップの発揮や計画管理のやり方、部下管理の方法など管理職としての実践ノウハウを習得させたいとのことで、研修室長の意向に沿って研修プログラムを組み研修を実施した。ところが、管理職研修における受講者の意見やその後のアンケート結果をみると、管理職としての役割、部下管理、計画策定や仕事の管理（PDCA 管理）などなど、管理職としての管理ノウハウ（知識やスキル）についてはほとんど知っている、分かっているとの反応であった。管理職としての知識やスキルについては既に理解していると答える受講者が多かったのである。

理解しているのに、分かっているのに何故実際の場面でそのノウハウを生かせないのか、行動できないのか、である。このことこそが「意識改革」を目的とする管理職研修において主題としなければならない本質的なテーマなのである。

「やる気」の問題にどう取り組むか

やる気がないのは実際の場面でのやり方が分からないためだろう、実践的な研修をして実際の場面でのやり方を習得させることが必要だと考えがちである。研修によって“やる気”の問題に対処するには、できるだけ実践的な（実際の場面で実行できる）知識やスキルを習得させる研修をしようと短絡的に考えやすい。が、実はやる気の問題、つまり「意識改革」は知識やスキルの習得だけでは対応できない別次元の問題なのである。管理職研修の多くは知識やスキル習得を対象とするのではなく、意識改革そのものを直接テーマとすべき研修である、研修担当部門はこのことを確りと認識する必要がある。

意識改革にはどうアプローチするか

やり方は分かっているのに何故できないのであろうか。分かっているのにできないとは行動に表れない、移せないということである。

行動に移すのが難しいといっても、自分の力量の範囲内で完結するもの、自分の力で解決できるものには何の抵抗もなく積極的に行動している。当然のことだが自分で解決できるものは進んで取り組み成果も出せて問題とはならない。問題となるのは利害関係者との関係、他部署や外部組織との関係の中で生じる軋轢に対処できない場合に生じることが多い。対処できないで、あるいは対処が困難と予見して行動を躊躇することが問題なのである。企業や各部門が掲げる重要な取組課題は利害関係者との軋轢に起因することがほとんどである。やる気がないと映るのは利害関係者との軋轢に対処しようとする行動が起こせないということである。こう考えると意識改革を目的とした管理職研修は、利害関係者との間で発生する（あるいは発生が予想される）“軋轢を解決できるもの”を身につけるための研修でなければならないこととなる。

軋轢を解決する行動の源は“自信”

一般的に、この問題には折衝力やコミュニケーション力のアップで解決しようとする人が多い。これもスキルの能力向上での解決策である。しかしながらこうした研修を行っても結果として行動に表れにくい。利害関係者との“軋轢を解決できるもの”は、対処の術ではなく、その問題に対峙する気持ちの持ち方が一番重要なのではなかろうか。その問題に対処する際の“自信”といってもよいだろう。人は困難な問題に対処しようとする場合、自信がないと行動に移れない。この自信をつけること、これが意識改革を目的とする管理職研修の主題と考えるべきなのではなかろうか。意識を変えろと言っても変わらない。やれと言っても行動に移せない。行動に移すことができる自信をつけさせないと行動に表せない。管理職の意識改革はこの自信創出をテーマとしなければ何も解決しないのである。

自信がつく研修内容とは

管理職の行動として最も求められているのは、対外的な利害関係者との軋轢解消であろう。取引先などの外部組織との軋轢を解消して成果を上げることである。取引先との関係では、販売量（あるいは仕入量）、納入時期や品質、価格の交渉など、全てが軋轢そのものである。その軋轢を超えて会社として望ましい成果を出すためには、戦略策定や計画管理、リーダーシップなどの知識やスキルというテクニク的なもので対応できるものではない。対外的な利害関係者との軋轢を解消するもの、それは自社の商品・サービスに対する自信であり、自社に対する誇りしかない。

管理職研修の場などで、「あなたは商品に自信がありますか」、「あなたは会社に誇りが持てますか」と尋ねることがあるが、否定的な答えが返ってくる人が多い。ところが精力的に活躍している人（恐らく自信のある人）はこの問いに肯定的な答えを返す。自分なりの解釈で肯定的な答えを持ち合わせているのであろう。やる気の源は、自社に対する誇り（愛着）や提供商品・サービスに対する自信ではなかろうか。特に外部の利害関係者との対外的な行動に駆り立てるには極めて重要な要素であろう。

組織リーダーたる管理職に対しては、企業の価値観や理念、自社の特徴・強み、自社の提

供サービス・商品の目指すもの（コンセプト）について自信が持てるまでに解釈させ理解させることが一番大事である。管理職にはこの内容を中心に据えた研修を行う必要があるのではなかろうか。特に不透明な経営環境の中での事態打開を期待するリーダーには最も身につけるべきであろう。

社内折衝が円滑にいくには

社内他部門との関係においても同様なことが言える。部門間で協議や調整を経て取り組むべき課題がなかなか前に進まないとの声をよく聞く。業務の優先順位や目指す目標、責任範囲が異なる部署に当方の望む施策の実施や新たな負荷業務を依頼することは容易いことではない、逆に押し切られることさえある。部門間の調整行動を円滑に行うには、会社の方針や方向性、戦略目標を互いに共有化することしかない。部課長会議や店長会議などでこの共有化（各自の腑に落ちるまでの）が図ればよいが、時間的にも無理がある。また、管理職研修の意見交換の場などで、意外と部下との意思疎通が図れないことを悩んでいる管理職も多い。これも一つの軋轢かも知れない。これについてもコミュニケーションスキルを身につけるよりも、会社の価値観、方針、目指す目標や重点施策を堂々と自信をもって説明して、自ら先頭に立って成果を上げる方が余程部下はついてくるはずである。

自信がつく管理職研修の実施へ

行動を起こさせるための意識改革は、利害関係者との軋轢に対処できる自信をつけることである。その上で管理職としての管理ノウハウと組み合わせた研修が実施できれば実践的な行動が期待できる管理職研修となるはずである。上記企業（実はサービス業）においても、企業理念や提供サービスについて徹底的に議論して、管理職の行動指針や提供サービスの意義・特徴を取りまとめる作業をした。この結果を基に再度管理職研修を実施する予定となっている。

自信をつけるための研修は、会社の価値観の伝達・浸透である。会社のものの考え方の徹底といってもよい。問題発見やコミュニケーションの問題などは会社のものの考え方によって、価値観によって焦点の当て方が異なる。我が社の商品・サービスとは何か、何を大事にすべきなのか、社員にはどう接するべきか、矛盾したときに優先すべきことは何か。こうしたことを確りと組織リーダーに伝えることが最も大事である。

現状の管理職研修に物足りなさを感じている経営トップは多い。その原因は知識やスキル習得のみを内容とした研修となっているためではなかろうか。その内容では前向きの行動を引き出すことは難しいと考えるべきであろう。管理職は、管理する人ではなく組織課題の解決を推進するリーダーなのである。管理（コントロール）ノウハウでは利害関係者との軋轢の解決は期待できない。管理職研修の目的が行動を起こさせる「意識改革」であるならば行動に移せる“自信がつく研修”とすべきである。