

「ドラッカーの言葉で学ぶ『対人マネジメント力』向上セミナー」開催にあたり、本セミナーの講師の八木優市朗先生と担当者が対談し、セミナーの詳しい内容を伺いました。

企業研究会 中間 (以下 中間)： このコースの内容を簡単に紹介していただけますか？

八木講師： これは、対人マネジメントを基礎から見直すセミナーです。マネジメント・サイクルの各ステージで何が必要なのか、そして、管理職が持つべきマインドを、ドラッカーの言葉を通じて理解していきます。現実的に多発している管理手法の勘違いや誤解についても解説し、ドラッカーの本質的なメッセージを明確にしていきます。結果として、私たちが忘れがちな対人マネジメントのポイントをレビューする機会を持てることになります。どのようなレベルの管理職にも力を与え、組織全体の生産性を高めることに貢献するセミナーです。



中間： このドラッカーの対人マネジメントコースは、どのような特色を持っていますか？

八木講師： 実は、ドラッカーの対人マネジメントは、管理職や企業によって無視されたり、誤解されたままになっていることが多いのです。特に米国の幾つかのコンサルティング会社は、「目標による管理」という名目で、あるいは「目標による管理」からヒントを得て、実際には統制色の強いマネジメントの仕組みやシステムを開発し、販売しました。これが日本を含む、多くの国々に影響を与えました。その結果、担当者の「主体性」を重視するドラッカーの本来の意図が反映されなかったのです。そこで、ドラッカーが考えていたことを解りやすく整理したのがこのセミナーです。もともと2日コースだったものを1日に短縮していますので、かなりタイトなセミナーになっています。

中間： 多くの管理職が誤解しがちなことを紹介していただけますか？

八木講師： 例えば、目標を立てさせる時、多くの場合、部下に目標を書かせ、それを上司が承認する流れを持ちますが、その形式は正しいのです。しかし、それを行う理由が理解されていません。結果として、多くの管理職は「部下の主体性」を尊重した目標設定をさせてはいないのです。形式だけを追求しています。部下に目標を立てさせる前に、チームの来年の目標やビジョン、課題について、部下と分かち合っていない管理職も少なくありません。

中間： なるほど、形式主義に陥っているわけですね。

八木講師： このような状態では、ドラッカーが最も重視した「部下の主体性」は喚起されることはありません。「部下の主体性」を喚起するために、そして、戦略的な経営をするために、目標設定では管理職が真剣な準備をすることが必要であるとドラッカーは説いています。

中間： その他のマネジメントのプロセスにおける誤解にはどのようなものがありますか？

八木講師： 職務遂行中の指導も、管理職の判断が中心になっていることが多いと言えます。上から下への伝達が起きていることをドラッカーは憂っています。「部下の主体性」を尊重し、同じ立場、「私たち」という立場で指導できる管理職は、まだ少数派なんです。また、不適切な言動や問題状況を見だしながら、放置している管理職が日本では比較的多いと言えます。影響力の与え方が整理されていないのです。しかし、それ以上に大きな問題は、評価で見られます。



中間： 評価ですか？ どこに問題がありますか。

八木講師： ほとんどの組織で、評価の目的は、「管理職の評価を、相対評価をベースに伝えること」になってしまっています。しかし、ドラッカーが言っている評価の目的は、本人の自己評価を支援し、一年の経験を整理させ、成長を促し、そして、新たなやる気を持たせて来年度につなげることなのです。

中間： だいぶ違ってきますね。

八木講師： このあたりは、セミナーには含まれない内容ですが、参考までに説明させていただきますと、多くの会社は評価をそのままボーナス計算に使えるように、相対的な評価をして、更にそれを部下に伝える仕組みを持っています。実は、このような相対主義的評価と評価の共有は、ドラッカーによっては語られていません。彼が前提にしていたのは、部下が自分で立てた目標に対する絶対評価であり、さらに、自己評価こそが重要な要素であること

を指摘しているのです。つまり、管理職は、部下の振り返りと自己評価を支援していくことが期待されているのです。ですから、この評価の部分は、相対評価の伝達よりもパフォーマンスの振り返りに力点を移す必要があります。このセミナーでは、そこに焦点を置いていきます。

中間： しかし、相対評価を使った評価を伝えることが、標準化しているように思えますが。

八木講師： おっしゃる通りです。しかし、変化が起こっています。10年ぐらい前から、アメリカの大手企業では、評定を伝えることをストップし始めています。現在では、皆さんがご存じの有名企業の多くが、年末の振り返りの面接で評定を伝えることをストップしていると思います。



中間： どうして、アメリカではそのようなことが起こったのですか。

八木講師： 社員を見ていて、評価面談の後でやる気を失うケースが多いことに気が付いたのです。そして、部下だけではなく、部下の目標と職務遂行とは異なった視点で、相対評価を伝えることに、上司がづらい気持ちを持っていることも認識したのです。相対評価で下位にある部下に、5段階評価で1や2を与えることが苦痛であることもあります。部下にとっても、管理職にとっても、相対評価を伝える仕組みに問題があることに気が付いたわけです。

中間： それで、相対評価の伝達を廃止している会社が出てきているのですね。

八木講師： 極端なケースでは、年末の面接自体を廃止している会社もあります。しかし、年末の振り返りの面接は、部下の立場では「向上」の、管理職の立場では「育成」の絶好の機会なので、それを無くすのは良いアイデアとは言えません。そのようなことで、まだ、試行錯誤を行っている会社もあるように見えます。しかし、相対評価を伝えないことが一つの明確な流れになっています。結果として、本来の『目標による管理と自己統制』のあり方に近づいてきています。

八木講師： 各社で、異なった人事制度を持っていますが、どのような制度でも機能するのがドラッカーの対人マネジメントです。なぜなら、対人マネジメントの最も重要な要素は、管理職の部下との関わり方やマインドにあるからです。ですから、評価面接で評定を伝える会社でもこのセミナーを問題なく活用できます。弊社では、それぞれの会社の状況を理解し

つつ、ドラッカーの対人マネジメントの教えを皆様にお伝えすることに焦点を当てています。

中間： なるほど、人事制度については各社の責任ですからね。しかし、ドラッカーの対人マネジメントは、歴史のある伝統的なマネジメントとと思っていましたが、かなり先進的なことを伝えてくれているんですね。

八木講師： おっしゃる通りです。最先端の対人マネジメントだと思います。また、このセミナーは、人間がより尊重される、新しい時代への架け橋となるセミナーだと考えています。ドラッカーの対人マネジメントは、個々の社員が主体性を持ち、組織と社員がビジョンを共有しながら行われる経営を支えていく知恵に溢れたものなのです。ドラッカーの対人マネジメントを学び、実践することは、企業にとって不可欠なことだと考えています。

中間： 本日はお忙しい中、ありがとうございました。

八木講師： こちらこそ、ありがとうございました。