

[新プログラム・レポート]

良い関係性を構築しながら、 自分の影響力を発揮するために

PPI (Positive Power & Influence) ポジティブ・パワーと影響力 ワークショップ

JMA マネジメント 編集室

PPIの必要性

JMA (日本能率協会) は、日本企業がグローバルにおいて厳しい競争を乗り越え、グローバルレベルで戦うための支援をすることを目的に、各国のマネジメント団体や大学、研究機関などと提携や連携を図り、各種事業の開発と提供を進めてきている。

日本企業の海外展開が広がるにつれ、「グローバル企業で活躍するマネジメント層と比べ、日本人管理者層は、海外現地スタッフと良好な関係性を構築しながら、自分の影響力を効果的に発揮することが不得手である」という指摘がある。一方で日本人管理者からは、「現地スタッフとうまくいかない」という声が多く聞かれる。

こうした2種類の声があるが、その一方で、グローバル企業で活躍するマネジメント層は、確かなセオリーを学んでいる。つまり、「良好な関係性を維持しながら、自分の影響を効果的に発揮する」というセオリーである。このセオリーを実効性あるものにするプログラムの1つが「PPI ; Positive Power & Influence = ポジティブ・パワーと影響力ワークショップ」である。

PPIは、グローバル・エクセレントカンパニーの30万

PPIは以下のようなグローバル・エクセレントカンパニーの30万人以上のマネジャー教育において実績があります (抜粋)

| | |
|-------------------|------------------|
| Accenture | JPMorgan Chase |
| AT&T | Kellogg |
| Bose | Merrill-Lynch |
| Campbell Soup | Microsoft |
| Cisco | Nestle |
| Coca-Cola | Oracle |
| Dell Computer | PepsiCo |
| Disney University | Pfizer, Inc. |
| Exxon Mobil | Philip Morris |
| IBM | Procter & Gamble |
| Johnson & Johnson | UPS |

人以上のマネジャー教育として実績のあるプログラムで、JMAは研修団体として日本で初めて提供を始めた。

影響力を効果的に発揮するための「スキル」と 「マインド」を2日間で学ぶ

私たちの多くは、何らかの形の組織で働いている。そこで働く人は、2つのニーズを抱えている。それは、「個人の目標の達成」と「他者との関係性の構築と維持」である。しかし、このバランスがととても難しい。ネガティブな視点でいうと、自分が影響力を与えようとする抵抗を示す人が出てくる。また、自分が望むようなスタイルをとれずに、業務遂行上で大きなトラブルになることもある。

こうしたトラブルに対して、他者との関係性を無視してしまうと人間関係を壊してしまう。また、影響を与えることから逃げてしまうと、自分の目標からは遠ざかってしまう。

そうならないよう、「個人の目標の達成」と「他者との関係性の構築・維持」を両立するには、“パーソナルパワー”すなわち、自分自身が身につけている経験や能力を、人との関係性のなかで効果的に発揮するスキルとマインドを学ぶことが大切になる。

ワークショップ1日目 セルフ・アセスメントとマインドセット

ワークショップではPPIという概念を理解したうえで、まず、セルフ・アセスメントを行うのだが、このアセスメントは、質問票に自分で答えるのではなく、5人程度でチームを形成し、チームでケース問題に対して解決策を考えてもらうというものである。解決策を各メンバーが考えてから、チームでのディスカッションが始まる。

ディスカッションでは、自分と他のメンバーの考えの違いを知り、自分の考えを他者に伝える、他者の意見を聞く、理解する、同意するといったやりとりを行う。実は、このやりとりの一つひとつがスキルとなる。日常で意識的に行うことがあまりない、本プログラムのポイントだ。

私たちは人の意見に対して、意識せずに押しついたり、引いたりしているため、それをスキル(影響力モデル)だと認識しにくい。しかしこうした反応、対応を整理することで、自分の足りないスキルに気づくことや強みを認識することができ、それを「学べるスキル」として習得できる。自分の目的達成と、他者との良好な関係構築を両立するス

キルがこうして身につくわけだ。

このディスカッションは、録画され、ディスカッション後に参加者全員で、その録画を見て振り返りを行う。

自分自身のディスカッションの様子を映像で確認することで、自分自身では気づかずにとっしょまっている議論やディスカッションのスタイルが見えてくる。同時にそれは、自分自身のマインドセットの機会でもある。たとえば、

「自分の発言や思考について、どこに重きを置いているのかなどを冷静に見直すことができる」

「相手の強みを見ることができる、理解できるようになる」

「建設的なフィードバックを得ることができるようになる」

「自分が見落としている視点に気づかされる」

「相手の思考について考えることが大切だと気づく」

などの気づきが得られる。

「自分の行動と他者の行動を一緒に考える」ことを経験することで、さまざまな行動スタイルへの理解が増すわけだ。特に多様な国籍、文化的背景をもつ人が働く組織では、自分との違いを明確に理解、意識できるマインドセットと、そのうえで合意を形成するプロセスにおいて、最適な方法を用いて目標にたどりつくことが重要である。人に影響を与え、人が動くには、こうしたマインドやスキルが必要であり、地位を利用して影響を与えるのではないということだ。

以上を1日かけて行うことで、自分自身のスキルの整理と、自身の思考スタイルおよび他者の異なる思考スタイルによる気づきの獲得が可能となる。

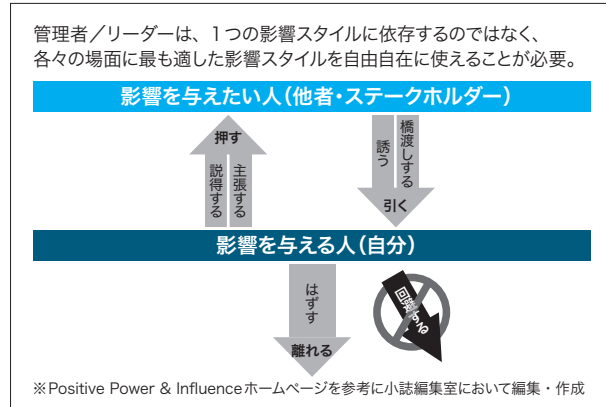
ワークショップ2日目

人を動かす「影響力モデル」の習得

2日目には、これらの整理された影響力の一つひとつについて、スキルとして使いこなすようになるため掘り下げていく。PPIでは、「良好な関係を維持しながら、自分の影響を効果的に発揮するための理想的なあり方」を「影響力モデル」として提示している(図表)。

理解を深めるために、体系に沿ってこれらのスキルごとに問題が用意されている。各スキルごとにケース問題が用意され、1日目同様にチームでのディスカッションが行われる。個別のスキルごとに問題を深掘し、自分自身の強い部分としてのスキルとあまり使わないスキルを理解しながら演習することで、すべてのスキルを習得すること

図表



をめざすのである。

効果的に影響力を与えるスタイルをとれるようになれば、自分の周りのステークホルダーを友好(有効)的にマネージすることができるようになるだろう。押しつけや攻撃的にならずに、相手の理解を得られ、自分の影響力を発揮できるようになるのだ。

組織においてプロジェクトを遂行するには、さまざまな人びとから協力を得なければならないが、同時に時間的制約もあるはずだ。そのような状況でも、他者の理解や協力が得やすくなり、有効な資源を効果的に使える状況をつくり出すことも可能となる。また、何よりも自分自身をコントロールできる術を身につけられるのは、組織を動かすうえで、重要な武器となる。

完全習得できたときのイメージは、次のようなものだ。車を運転する人ならおわかりであろうが、初心者マークが不要となるくらいになると、意識して運転するというよりも、体が運転状況に応じて正しい選択をするようになっている。この車の運転と同様に、ここに示すスキルを自由自在に使いこなす、それぞれのビジネス状況に応じて無意識のうちにスキルを選択して、自然に効果的なスタイルをとっていることである。

PPIに関する問い合わせは

一般社団法人日本能率協会

経営・人材センター

TEL : 03-3434-6616

ホームページ

<http://www.jma.or.jp/edu/solution/workshop/index.html>