

心理学的アプローチで プロデューサー能力を高める

多様な人材を束ねるチーム・ビルディング

一般社団法人NLPコーチング協会 代表理事
デジタルハリウッド大学・大学院 客員教授
東北福祉大学 特任准教授
二階堂忠春 氏
Tadaharu Nikaido

東北大学法学部卒業。南カリフォルニア大学経営大学院修了(MBA)。2009年、米国紙『ニューヨーク・タイムズ』にコミュニケーションの専門家として紹介される。現在、プレゼンテーション、交渉力、セールス、リーダーシップなどコミュニケーションスキルをテーマに講演・研修を行う。デジタルハリウッド大学院では、NLPを活用した「プロデューサー人材」の能力開発を担当。一般社団法人NLPコーチング協会の代表理事も務める。近著に『聞き手を熱狂させる!「戦略的会話」〜オバマに学ぶNLPプレゼンテーション〜』(廣済堂出版)。

多様性の時代に求められる リーダーとは

人材マネジメントの分野で「ダイバーシティ」という言葉を聞くようになって久しい。働く人それぞれの属性や価値観を尊重し、人材の多様性を組織の活性化に結びつけるという概念は、人事担当者であれば一度は耳にしたことがあるのではないだろうか。1985年の男女雇用機会均等法改正にはじまり、グローバル化や非正規雇用の拡大といった環境の変化は、性別や年齢、国籍、雇用形態といった違いだけでなく、同じ企業のなかでさえ仕事や働き方に対する意識のギャップも生み出した。

「組織人のバックグラウンドが多様化しているいま、さまざまなタイプの人材を同じ目標に方向づけ、導くことのできるリーダーが求められています」と説くのが二階堂忠春

さんだ。

リーダーとは、チームのビジョンと個人のあり方を結びつけ成果を出す存在。目標達成に向けてチームのモチベーションを高め、メンバーのアイデアを形にする推進役だ。企業のさまざまな階層で必要とされるが、得がたい人材でもある。二階堂さんのもとに寄せられる企業からの相談も「リーダー人材の不足」に関するものが多いという。

「企業には長期ビジョンや、中期経営計画といった大きな方針はありますが、それが現場のチームや社員一人ひとりから見ると漠然としてしまい、コミットメントが希薄になることがある。リーダーがいざ自分のチーム目標に企業ビジョンを落とし込もうとしたとき、方向性を見失ってしまうことが多いのです」

リーダーが自分のポジションを定められず、部下の指導方針もま

まならない。こうした頼りなさを嘆く人事担当者に対し、「リーダーシップは専門的なスキルを学べば身につけることができる。企業は中長期的に人を育てる視点をもってほしい」と二階堂さんの言葉は力強い。

プロデューサー能力を磨き チームを導く

チームを先導するリーダーに必要なスキルとして二階堂さんが提唱しているのが「プロデューサー能力」だ。

この人に付いていきたいと思わせるリーダーと、そうでない人の違いは何か。熱意も行動力もあるリーダーなのに空回りしてしまうのはなぜか。二階堂さんは「人のモチベーションにはそれぞれパターンがある。相手が慣れ親しんだスタイルにあわせ、望ましい方向へリードできるのがプロデューサー人材」という。

まず、相手の状況をはかり対話により信頼関係を築く（ペーシング）、聞き手の心に訴えかけるプレゼンテーションを行う（ストーリーテリング）、ものの見方・価値観の枠組みを変える（リフレーミング）といった段階を踏み、チームメンバーの行動が変わるように導く。この間に、相手を認める働きかけ（ストローク）を与え自発性を促すことで、持続的で本質的な変化へとつながる。

「組織行動に求められる前向きさや積極性とは、上から押し付けられて生まれるものではありません」と二階堂さん。リーダーはそれを育てる種を蒔くべく、「50年後に自分の人生を振り返ってどうありたいか」「この仕事に就いたときの信念は何だったか」「それを果たすためにどのような能力が必要か」「そのためにいま何ができるか」と、上位概念に立ち返りそれをブレークダウンする。「日々の仕事に追われて見失いがちな信念を確認することで、人はなすべきことを見つめ直し、自然と行動が変わってくるのです」。

研修に心理学的アプローチを取り入れる

二階堂さんが行う研修には、プロデューサー能力を高めるためのツールとしてNLP (Neuro - Linguistic Programming : 神経言語プログラミング) などの心理学の要素が織り込まれている。NLPとは五感の働きを活用したコミュニケーションスキルで、1970年代初期にアメリカのカリフォルニア大学で行われていた研究から生まれ、学術的な背景

をもつ。

二階堂さんは電力会社の営業部を経て外資系コンサルティング会社に転職、インフラ関連企業やサービス業を担当。人材教育に関心を寄せ、2007年に米国NLPカリフォルニア研究所のプログラムを修了し、当時日本には5人ほどしかいなかったという公認NLPコーチの認定を受けた。2009年に独立し、昨年にはNLPとコーチングの概念を融合した「NLPコーチング®」を普及するため、一般社団法人NLPコーチング協会を設立し代表理事を務めている。

「いま、人材は多様性の時代。タイプの違う人を動かすには、思考・感情・行動にアプローチする心理的な専門スキルが効果的なこともある。研修にそうした要素を取り入れるのは有効な手段の1つ」と語



「人材育成に拙速は禁物。研修も回を重ねつながらをもたせると、1回1回がより大きなインパクトを生み、効果が出やすい」という二階堂忠春さん

る二階堂さん。研修にも目に見える形での結果が求められる昨今、心理学の理論に基づくメソッドを武器として確実に成果に結びつけている。

なお、本稿へのお問合せはeメール mgt-review@jma.or.jp まで。

セミナー

チーム・ビルディングセミナー

● 日程

2011年2月24日[木]～2月25日[金]

2011年6月23日[木]～6月24日[金]

2011年9月26日[月]～9月27日[火]

2011年12月1日[木]～12月2日[金]

※10:00～17:00

● 講師

二階堂忠春氏 (2月・9月)

一般社団法人NLPコーチング協会 代表理事
デジタルハリウッド大学・大学院 客員教授
東北福祉大学 特任准教授

深代達也氏 (6月・12月)

可能性コンサルタンツ 代表
米国NLP協会認定トレーナー

● 対象

■組織・チームのリーダーおよびその候補の方

■各部門のラインマネジャー・プロジェクトリーダーの方

■人材開発・組織開発部門の方

● ねらい

本セミナーでは、リーダーがチームメンバーとチームを成長させるために必要な考え方やスキルを、(1)コミュニケーション、(2)ビジョン共有、(3)チームパフォーマンスの向上というステップで習得します。

● プログラム

1日目:オリエンテーション、チーム・ビルディングの必要性、チームにおけるコミュニケーション、まとめ。

2日目:ビジョンの共有、チームを成功に導くメンタルリハーサル、まとめ

*内容は変更される場合があります。あらかじめご了承ください

日本能率協会

●お問合せ 教育・研修ユニット

TEL 03 (3434) 1955 <http://school.jma.or.jp>