

どうやって
「昭和型マネジメント」を
アンラーニング(学習棄却)
するか？



昭和型マネジメントとは…

- ・ 部下は上司の背中を見て育つものだと考えている
- ・ 部下に仕事を依頼する際に「目的」や「やり方」を伝えてない
- ・ 「気合」や「根性」という精神論を示す言葉が好きである
- ・ 部下を褒めることよりも、叱ることが多い
- ・ 昔の苦労話やバブル時代の思い出話をするのが好きである
- ・ 部下を飲み会に誘ったら、部下は当然参加するものだと考えている
- ・ 上司からの急な仕事のお願いを、プライベートな理由で断るのは間違いだと考えている
- ・ 転職でキャリアを形成するより、新卒で就職した会社でながく働く方がいいと考えている
- ・ 長時間働くことが心のどこかで美德だと考えている
- ・ 部下をマネジメントする際、自分自身の成功体験を話すことが多い
- ・ 女性は採用しても、いずれは結婚、出産で退職するものだと考えている
- ・ 20代のスタッフと接すると「これだから若い世代は」と決めつけることがある

論理的な思考や
コミュニケーションが苦手

滅私奉公。個人より組織
我慢は善という美学

無意識のうちに
女性や若者を下に見ている

確かに「あるある」な気もする。

しかし「**今どきの若いものは…**」という愚痴は
枕草子にもエジプトの遺跡にも記されている。

今日は、このギャップの根っこにあるものを
「**マネジメントスタイルの変遷**」という
視点から、客観的に深掘ってみよう。

実は「**日本的経営**」は
一時、経営学において、おおいに注目されて
いたことがあった。

経営学の権威、ヘンリー・ミンツバーグ教授いわく

私は、80年代の頃から日本的経営のファンでした。日本では「コミュニティ」という概念がしっかり根づいており、社員と会社との深いエンゲージメントを生み出していました。

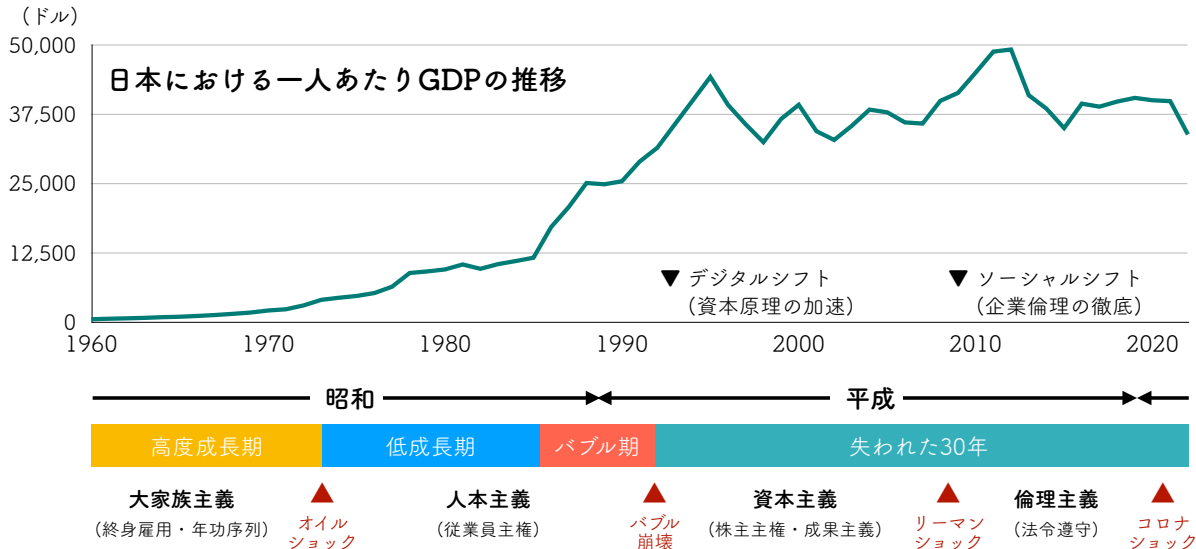
しかしその後**成果主義を導入し、役割を明確化した結果**、組織全体のために役割を超えた仕事を率先して行うといった慣習も薄れてしまいました。



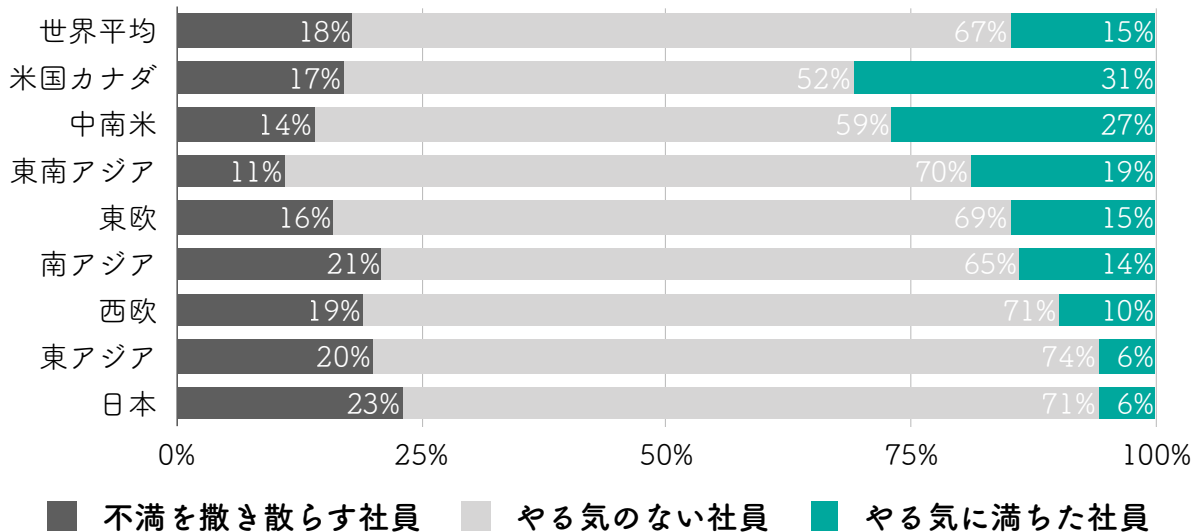
経営学の権威

ヘンリー・ミンツバーグ教授

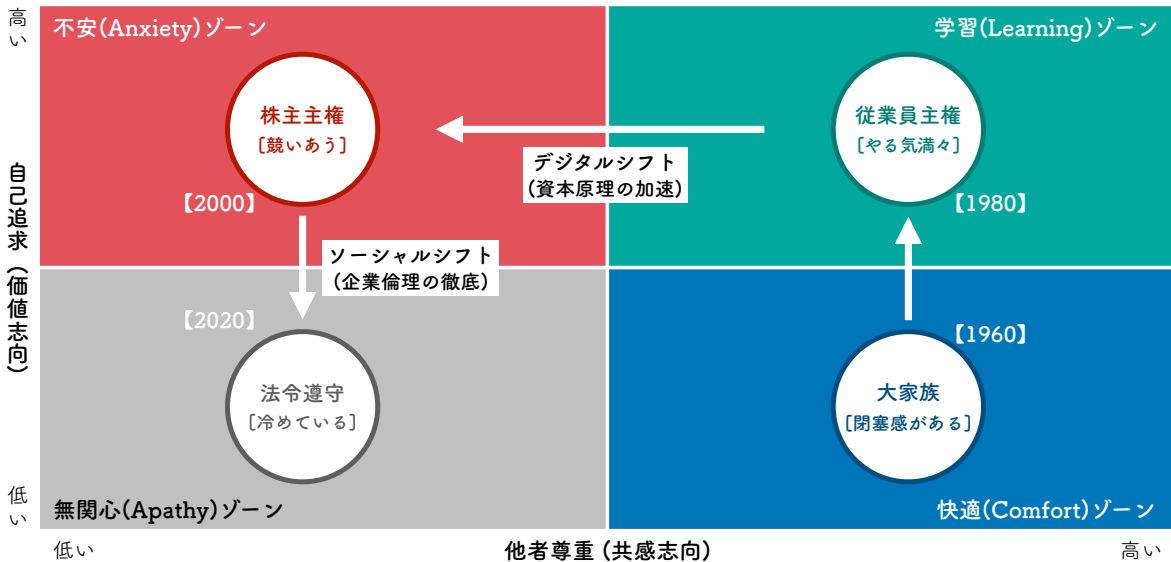
日本の経済的な成長とマネジメントの変遷



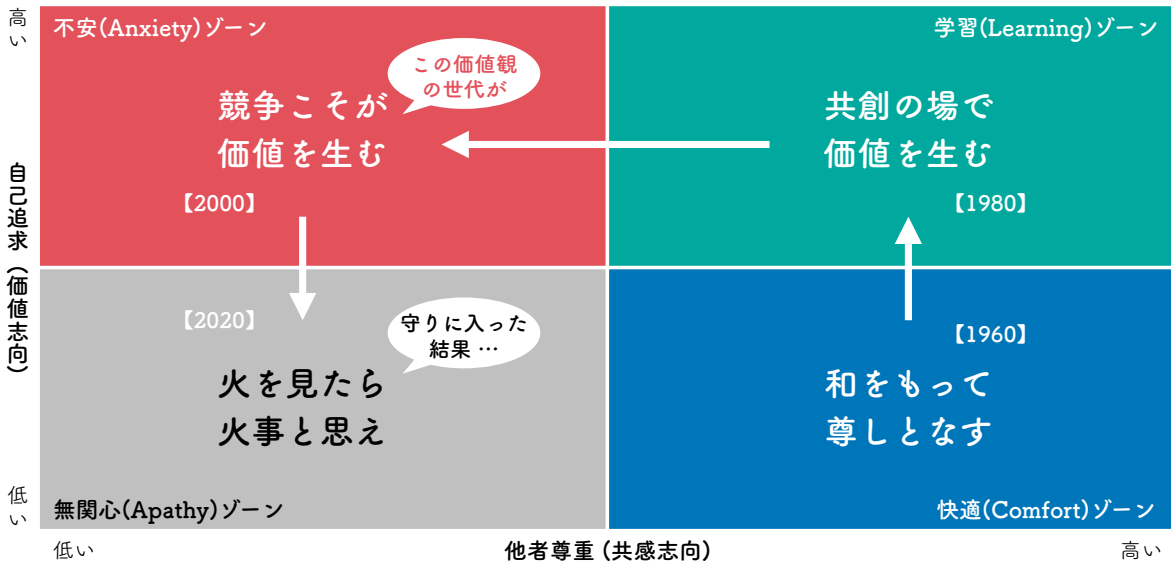
そして今、日本の「組織の課題」は、世界でも際立っている



日本の組織に、一体、なにが起きてしまったのか



衰退の根っこのある「価値観」は、なんだろう



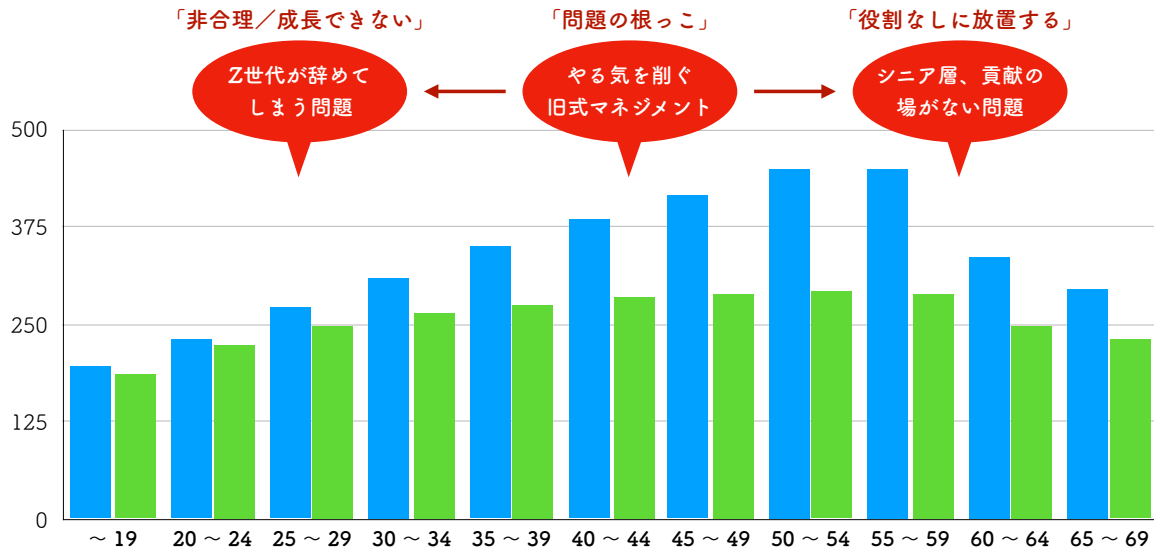
「魂を入れずに管理する」ための5つのステップ

- ① 製品、サービス、顧客に関わるよりも、**お金を管理することでお金を生みだし、ボトムライン(最終利益)の美しい決算をつくろう。**
- ② **すべての行動のために計画をつくる。**社員の自発性や学習に気をとられて、大切な計画性を見失わないように。
- ③ 管理職は頻繁に異動させる。**現場のことは現場に任せ、管理職のマネージメント能力を高めよう。**
- ④ お金やモノと同じく、**人材も資源**である。適切に雇用し、適切に解雇しよう。
- ⑤ 常に**警戒心を忘れずに、これらの原則を確実に実施しよう。**



経営学の権威
ヘンリー・ミンツバーク教授

その結果、いま、人事部を悩ませている問題は…



さまざまな問題の根っこにある
「昭和型マネジメントの問題」

解決の切り札は「**管理職のOS**」を変えること
= マネジメントのアンラーニング(学習棄却)

組織を壊すリーダーシップ

(lofty leadership)

1. リーダーは重要な人々で、製品を開発し届ける人とは切り離せる存在である。
2. リーダーは上にいくほど重要になる。CEOは組織に君臨するトップである。
3. 戦略が(明瞭、計画的、厚かましく)管理職を通じて、階層をトップダウンに降りてゆく。社員は粛々と実行する。
4. 上司の仕事は、報告書に書かれた事実を元に、意思決定と資源配分をすることである。資源にはもちろん人材も含む。
5. リーダーシップとは、自分の意思を、他者の意思と関係なく、押しつけるチカラのことである。

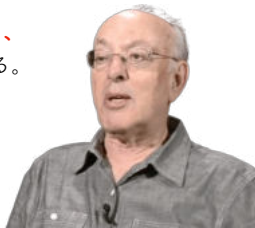
組織を活かすリーダーシップ

(Engaging Management)

1. リーダーと彼が支援するメンバーは、ともに重要である。
2. いい組織は、相互作用ネットワークである。いいリーダーは、その座に安穩と居座ることなく、献身的にメンバーを支援するために働く。
3. 戦略は相互ネットワークから生まれる。現実におきた小さな問題の解決が、次第に大きな戦略に育ってゆく。
4. 上司の仕事は、人と自然につながり、その場の文脈を理解し、適切に判断することである。
5. リーダーシップとは、他者の尊敬から、自然に生まれる、深い信頼のことである。

経営学の権威

ヘンリー・ミンツバーク教授





しかし、組織を壊すリーダーも
決して悪者ではない。

その人も「人生の主人公」であり
「時代の価値観」に従って
必死に働いてきたただけなのだ。

どうすれば、時代の要請を
ポジティブに受け入れたいと
思ってもらえるだろうか。

「組織のために変わらなくてはいけない」と
捉えるのではなく

「自分が豊かな第二の人生を送る」ために
アンラーニング (学習棄却) する

と考えたら、どうだろうか？

人生いろいろ、仕事もいろいろ。変わる技術を身につけよう。

リンダ・グラットンが、人間の長寿命化に伴い「教育 → 仕事 → 引退」という固定的な流れが崩れて「マルチステージ」の時代が訪れるとし、生涯にわたって変身し続ける覚悟が必要だと問題提起した。マルチステージの世界では、長く多様な人生を享受するために、**新しい環境に移行するための能力**を求められ、**世代を超えた交流が活発**になってゆく。そのために、**生涯を通じたアンラーニング**(学習棄却と学び直し)が重要になる。自らの成長と変身を支援する「**アンラーニング・コミュニティ**」が、家族・職場に続く、**第三の社会基盤**となるだろう。



「自分らしい生き方」を選択できる ▶

①会社に勤務、②社員で兼業、③家庭中心、④学び直し、⑤自分探し、⑥起業、⑦余暇の期間…

「選択できる人生」を実現するために
「アンラーニング」で自分を変える ▶

【カットモデル】

【テクニカル・スキル】

仕事をするために必要な技術。汎用技術から専門技術、さらに業界・業種・職種ごとに、極めて多種多様な技術があるが、AIの進化により侵食されやすい分野でもある。

【ヒューマン・スキル】

社内外の他者と良い人間関係を構築、維持する技術。リーダーシップとコミュニケーションが鍵となる。AIの侵食は言語表現など限定的なものとなるだろう。

【コンセプチュアル・スキル】

全体を俯瞰する視野を持ち、現在と未来の課題を発見し、解決に導くために必要となる高度な技術。豊富な知識と経験、飽くなき学習意欲によって磨かれる。

hint チームメソッド

hint 組織/事業メソッド

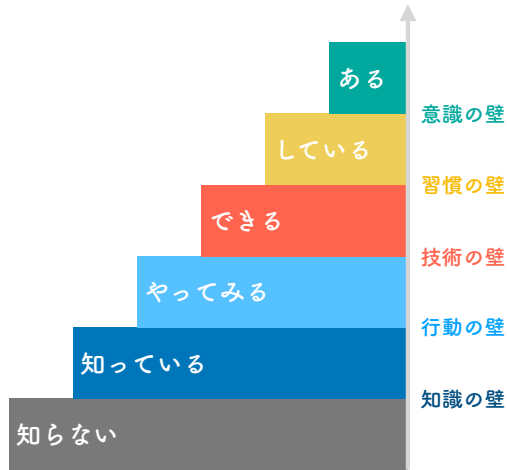
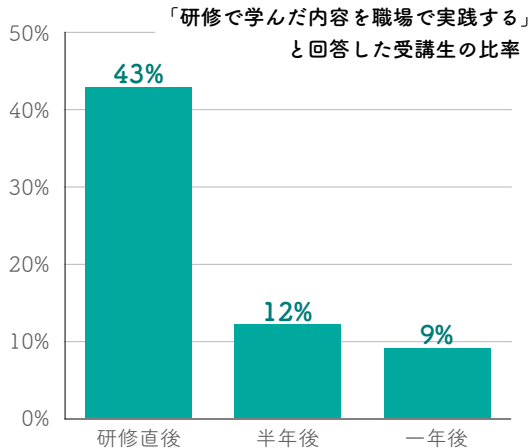
ただし「マネジメントの習得」には長い時間が必要だ。


知識を身につけることは大切だけど
それだけじゃあ、なんにもできない。

むしろ

「言ってることとやってることが違う人」として
認識され、反感を買ってしまうだろう。

学びを習慣化するには、5つの壁を超える必要がある





さあ、ではここから
「昭和型マネジメント」を脱しようと
チャレンジしている事例のお話を聴き

自分の組織をどうアンラーニングできるか
一緒に考えていきましょう！

- ① キリン・アカデミア (森美江さん)
- ② ヤマハミュージックアカデミー (武田信次郎さん)
- ③ ポスタス社長 (本田興一さん)