

会社の雰囲気^{1W}を明るくするコミュレポ

皆さん、こんにちは。私は、コミュニケーションについての気づきを毎月1回、振り返ることにしています。せっかくなので日頃お世話になっている皆さんにもシェアできればと思いこのようなレポートを記述することにしました。ご笑読頂ければ幸いです。

丹羽/生

短期間でマネージャー教育するには？

マネージャーやリーダーの社員教育で、あなたが一番力を注いでいることはなんですか？

私は、自身が役員を務めている会社で、昨年からすすめているある計画から、マネージャークラスの教育について考えていました。この会社はIT企業で、いわゆる一般のマネージャークラスというとプロジェクト・マネージャー（以下、PM）を指します。今、IT業界は恐ろしい位このPMが不足しています。そのため受注できる案件があってもさばけない状況です。そこでPMを短期間で育成しようという計画を立てたのです。“短期間”というところがミソで、PMとは本来、SE（システムエンジニア）が3年かけてなれることが定説です。

それもSE職を5年以上経験し、PMのアシスタント業務と並行した教育によって3年ぐらしかかります。3年も要するわけは、今までの職務とは、異なる多岐にわたる管理能力を必要とするためです。例えば、スケジュール管理、リスク管理、外注管理、適応範囲管理、顧客対応などは、今までの経験にはない知識、技能となります。簡単にいえば、旅行に困らない英会話ができるからといってビジネス英会話ができるとは限らないのと同様です。

と言っても、3年も待ってられません。そして3年かかるといわれているPM業とは、何百人のチームを管理する人。今足りないのは、5、6人のチームを管理するPMです。状況が異なるのに育成パターンが同じなワケがないと思い至り、6ヵ月後にプロのPMになる為に、何に焦点を絞って養成すればいいか、自身の経験とプロのPM達の意見をヒヤリングして考えてみました。

そこで出たPMにとっての不可欠な要素は、技能や知識でもないシンプルなものでした。それは「“外”に受け入れられる意見が言えること」。“外”とは主にプロジェクトを発注して頂いた顧客です。顧客にこちらの意見を受け入れてもらえること。これには知識、技能は必要なくとも、誰でも簡単にできることではありません。なぜならPMという立場上、チームの人（“内”）に意見などを言うことは簡単でも、「“外”に受け入れられる意見が言う」のは精神的にもしんどいものです。時に顧客は言いたい放題。「仕様変更は思いつきで次々言う、依頼した業務は納期を守らないのにこちらの納期には厳しい」といった顧客の要望を受け入れてばかりいたら、当然チームの人員にしわ寄せがきて、結果的にチーム崩壊にもなりかねません。

「“外”に受け入れられる意見を言う」とは、自分達だけではなく顧客にも行動を変えていただくことです。しかし、それを“きっかけ”に問題の抜本的解決に繋がることもしばしばです。これには各種管理技能が劣っていても大勢に影響はありませんが、逆は、たとえ管理技能が優れていようと、問題が解決されないことが多いのです。人の上に立つ役割は、知識、技能以上に「“外”に受け入れられる意見を言える」ことが求められているのではないのでしょうか？

「“外”に受け入れられる意見を言える」は、鍛えられる技術でもあり、その人本来の素養でもあるでしょう。ゆえに「“外”に受け入れられる意見を言える」かどうか注目するとPMに限らずマネージャー、リーダーの教育のポイントが見えてきそうです。