

人と組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

「関係の質」徹底向上が 研修効果を高める

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)
董事兼總經理 CEO 大城 昭仁氏

成功循環モデル

当社が研修やワークショップを設計する際に活用しているモデルの一つに、MIT教授のダニエル・キム氏が提唱する「成功循環モデル」がある。このモデルによると、組織がうまくいくときは、下図のような好循環が起きている。例えば、チームの互いが認め合っている(図①)と、対話から、前向きなアイデアが生まれ(②)、アイデアを実行する新たな挑戦や、助け合う行動が起き(③)、業績も向上し、さらにチームの関係が良くなる(④)という具合だ。

組織変革の際、我々はこの循環が起こるよう刺激を与える。まずチームの対話を起こし(①)、正しい思考様式を身につけてもらう研修を行い(②)、現場活動をコーチ

中国における「関係の質」

ングし(③)、結果をフィードバックする(④)。

中国で研修を行って間もないころ、「日本と比べて、研修が盛り上がりにくい」と感じていた。エクササイズなどは楽しそうに取り組むが、肝心な「そこで得た気づきから、自社や自分のことを考える」という場面の議論が深まらない。

何が違うのだろうか？ 試行錯誤を行う中で、だんだん原因が見えてきた。日本や欧米で開発された研修プログラムは、先ほどのモデルの①「関係の質」よりも②「思考の質」に重点を置いて設計されていることが多い。日本人の場合、同じ会社の人とは関係性がすぐに出るし、欧米人はいきなり論理的な話になるからだ。しかし、中国

8



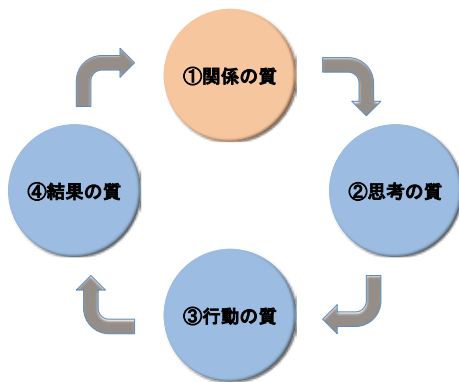
大城 昭仁 (おおしろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超える上場企業で人材開発体系

の構築、次世代リーダー養成プログラムをはじめとする各種研修プログラムの企画運営、グローバル組織開発プロジェクトを実施。日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)、国際公認投資アナリスト(CIIA)。浦东新区外商投資企業協会理事。

人の場合には、①をしつかり高めないと②③には進みにくいようだ。取り引きの前に酒を飲んで腹の底を見せ合うように、研修の場においても、まずはしつかり「関係」を作ることが重要なのだ。

「関係性」構築を徹底的に

そこで、当社では、長期研修の開始前に、参加者全員と講師が一



対一で面談する時間をとっている。講師が自己開示し、話を聞き、一人ひとりと「関係の質」を高める。また、研修初日は参加者同士がしっかりと自己開示し、発表する時間を取り、経営シミュレーションなどを使って対話を促進する。日本の研修では30分で済む自己紹介やアイスブレイクに1日以上を使うイメージだ。一見、効率が悪いように感じるかもしれないが、これによって、その後、自社課題の議論、シビアな自己内省といった「思考の質」「行動の質」を高める部分の密度が飛躍的に高まる。「関係性の質」をまず徹底的に上げることが、中国人の研修効果を高める重要なポイントだ。

※バックナンバーをPDFでご用意しております。ご希望の方は当社までご連絡下さい。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の変革や組織・人材の強化、育成に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce＝引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦东新区世紀大道8号

国金中心2期8楼

☎(021)6062-7290

🌐http://www.invenio.cn/

✉infochina@invenio.jp