

人と組織の力を高める
『人材マネジメントラボ』

研修効果を最大化する 「習得の4段階」

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

研修効果を3倍にする方法

「研修がやりっぱなしになっていく」という言葉をよく聞く。事前準備やフォローが不十分なため、十分な効果が得られていないという課題意識の表れだろう。ある大企業で調査を行ったところ、研修



テーマによる違いはあるが、事前の動機付けや事後フォローの有無で、研修効果に平均3倍の差が出た。もし、みなさんが研修プログラムを企画する際に、講師や内容のみに注力しているなら、研修効果を3倍にできるチャンスがそこにある。

習得の4段階

学習プロセス全体をデザインするフレームとして、「習得の4段階」がある(上図参照)。研修のゴールを「意識が変わり、能力が身につく」として、そこに至るプロセスを示している。以下、この段階を登っていくためのポイントについて紹介する。

「意識変容」は、アセスメントや多面評価によって自身の「内省」を促すのが理想的であるが、上司にその人の課題について1文を書

2



大城 昭仁 (おきおひろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴェニオ入社。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)。浦東新区外商投資企業協会理事。

いてもらって、研修の最初に読ませるだけでも、手軽で効果は大きい。ポイントは、「心を揺さぶる」こと。危機感、不安感、焦燥感、そういったものが学習の必要性を強く認識させ、動機づけに繋がる。

「行動化」は、前回紹介した経験学習を活用した研修が効果的である。①学ぶ②やってみるという従来の学習プロセスではなく、経験学習のプロセスをとると頭の理解にとどまらず、「行動化」しやすい。

「習慣化」にはITが効果的

通常、学んだことを習慣として定着させるには3カ月程度は続けさせる必要があると言われている(ジム通いも禁煙も3カ月続けば定着する可能性が高くなる)。IT技術を活用して、事務局や上司の負担を軽減し、効率的にフォ

ローアップを行う。

例えば、「社内SNS」を作り、小グループに分かれた受講生が研修後の3カ月間、2週間ごとに自己の行動変化を記入し、相互フィードバックを行う方法が効果を上げている。当社がある製薬会社で実施したコミュニケーション研修では、「研究は1人でするもの」とコミュニケーションの必要性さえ否定していた研究者たちが、3カ月後には積極的に他部署との情報交換を行うようになった。

さらに、数人の方は私に「他業界の人と交流し、知見を高めたので紹介して欲しい」とまで言ってきた。どんなに熟練した講師でも、どんなに練られた研修プログラムでも、1日や2日ここでこまめに変えることはできないだろう。まさに「継続は力」である。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴェニオチャイナ)

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。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8楼

☎(021)6062-7290

🌐http://www.invenio.cn/

✉infochina@invenio.jp