

人組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

「行動から理解」が生む 自律的な学び

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)

董事兼総経理 CEO 大城 昭仁氏



9
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。

あるマネージャー研修にて

「問題解決とは何かがやつと分かってきました」

3カ月間の研修、最終回にある受講者がこう言った。この研修では問題解決力の強化をテーマに、1カ月に1回の集合研修を3回行う。そして集合研修の間で自部署の問題を各自が分析し、解決策を考えて講師や他の受講者が添削指導をする。

「行動」が先「理解」は後から

初回の講義で問題解決のプロセスやポイントは一通り教えていた。しかし、この受講者が「やつと分かってきた」と言ったのは最終回。これは、学びというものの本質を突いた発言だ。「分かる」→「できる」は一直線ではない。まず理解して、それからやってみようという考えがた。

しかし、人の学びのプロセスは一方ではなく、逆に「できる」ようになって初めて「分かる」ことも多い。問題解決などはその典型だ。講義のアンケートに「理解度5：問題解決の正しいやり方が分かった」などと書かれている。しかし、この時点でちゃんと分かっている人はほぼ皆無だ。その後、何度も実践を繰り返した先に「ああ、そういうことだったのか」という気が起きる。こちらの学びの方が遙かに大きい。以前にこの連載で、「習得の4段階」を紹介し、習得の第一段階は「無意識的無能状態」に気づくことだと書いた。行動の後に生まれる「ああ、そういうことだったのか」は、意識していなかった不理解を意識する瞬間であり、まさに新たな習得のスタートとなる。

問題解決だけでなく、リーダーシップやチームマネジメントなど、特に中層以上のマネージャーが学ぶべきことには、深い理解や自分独自の理解がなければ使えないものが多い。講義でいろんなことを詰め込み学習させるよりも、こういう自律的な学びの機会を作っていくことが重要だ。

運営効率化と

飽きさせないためのツールの活用

ただし、こういうプログラムを設計しようとする、難しい課題がいくつか見えてくる。①何度も同じことを行うのは負担が大きく、反発する人が出てくる。②当社事務局からモニタリングして取り組みが止まらないようにしたいが、その都度ワークシートを送ってもらうってチェックすると膨大な手間がかかる。③(飽きないように)受講生間で互いにアドバイスし合う機会も作りたいが、ワークシートの交換が必要となるため、②と同

様に膨大な手間がかかる。

これを解決するために、当社では「社内SNS」というものの活用している。紙や電子ファイルのワークシートではなく、この「社内SNS」に書き込んでいただく。受講生個々人のページから課題入力フォームに書き込めると同時に、他の人も簡単にコメントを書き込むことができる。これを使えば、ある受講者が書いたワークシートに対して、講師や他の受講生、上司がコメントを入れることが手軽にできる上、受講者の実施状況がすべて一覽で見られるため、事務局側も簡単にモニタリングすることができ、提出が遅れている受講生には個別にコミュニケーションを取ることが、効率的に活動を活性化させることができる。

※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) (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