

人組織の力を高める
『人材マネジメントラボ』

教えても、教えても、行動が変わらない理由

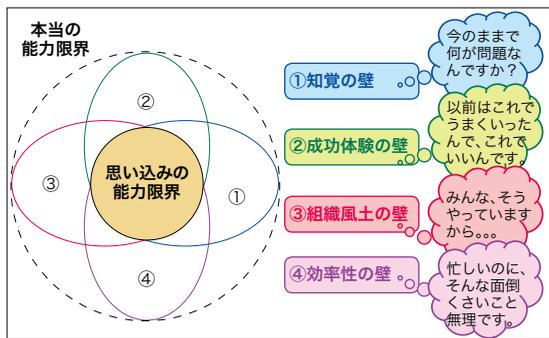
英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)

董事兼總經理 CEO 大城 昭仁氏

「ビジネスマナーの研修を毎年しているが、社員のマナーが良くならない。研修直後はやってみる社員もいるが、1カ月もするとみんな元に戻ってしまう」。このような、研修効果を疑う声をよくお聞きする。人間の行動習慣を変えるというのとはとても難しく、設計を間違えれば効果が上がらない。今回は、この「研修の効果が上がらないメカニズム」とその解消法について考えてみたい。

「教える」ではなく、壁を取り除く

図のように、人間は心理的な4つの壁で、「思い込みの能力限界」を作っている。1つ目は「知覚の壁」。自分の行動や思考を客観的に見られないため、問題を認識できず、できていると思いつまむ。2つ目は「成功体験の壁」。過去の成功体験や権威者の体験談に引き



ずられ、条件や環境が違ってそれが正しいやり方だと思いつ込んで他の方法を受け付けない。3つ目は「組織風土の壁」。周りの目や軋轢を恐れて変わるのを止めてしまふ。4つ目は「効率性の壁」。新しい行動に慣れるまでの間は失敗や面倒が起きるため、途中の非効率に耐えられず元に戻る。

マナー研修を例に取ると、正しいマナーを「教える」アプローチで、何回教えても行動は変わらない。4つ

14



大城 昭仁 (おきひろ・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)。浦東新区外商投資企業協会理事。

の壁を1つずつ取り払っていくアプローチが必要になる。まず「知覚の壁」を取り払うために、他人と接した時の自分の行動や感情を書き出したり、ビデオに撮って見ること、自分の問題点を客観的に認識する。「成功体験の壁」を取り払うには、自分の長所を周りの人に書いてもらい、そのような自分になつたきっかけとなる出来事を思い出す。その上で「もつと良い自分」について考える。人間は「今の自分は過去の行動の結果である」という因果関係が明確になると「他の選択肢」を受け入れやすくなる。「組織風土の壁」を取り払うためには、周囲とともに成長できることを意識付ける。参加者同士でお互いの変化を承認し合ったり、上司から声をかけるような仕掛けを入れるのが有効だ。「効率性の壁」

は壁を越えるまでの期間、新しい行動を続ける動機付けがカギとなる。中国では「競争」と「遊び」の要素が有効だ。例えば研修後2カ月をマナー強化月間とし、マナーの良い行動をした人に同僚がカードを渡し、その数を集計して表彰する。

マナー問題は企業文化の課題に

企業の「マナー」問題は、実は仕事に対するプロ意識や会社への貢献意識、顧客志向といった重要な組織文化の課題に繋がる。お辞儀の仕方や服装といった表層を教えるのではなく、根本的な意識・行動の変化を伴う「我が社の競争力に繋がる」取り組みとして捉えてみてはいかがだろうか？

※バックナンバーをPDFでご用意しております。ご希望の方は弊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。

■上海市浦東新区世紀大道3号
国金中心2期8楼
☎021-6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp