

人と組織の力を高める
「人材マネジメント」ラボ

小規模組織の研修は「共通言語」と「組織風土」作りから

英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)

董事兼総経理 CEO 大城 昭仁 氏

「初めて人材育成研修を導入するのだが、人によって身につけるべき能力やレベルが違い過ぎてテーマを決めかねている」。こういうお話をよく聞く。社員の要望や日本本社からの指示により、人材育成研修をスタートさせることになったが、社員数は数十人程度。マネージャー研修などテーマを絞ると、対象者が極端に少なくなる。何をテーマに開始しようかと悩まれている。マネーやハウレンソウを学ぶ研修からとりあえず始めてみよう、となることも多い。社員としては「研修を受けさせてもらう」ことにインセンティブが働くので、それなりに満足度の高い研修にはなるが、実際に研修で意識や行動が変わったかという疑問の声もある。

小規模組織だからその方法

実は小規模での研修のデザイン

は、実務的には少し難しい部類に入る。対象者が絞りづらく、各自役割や経験が違いすぎ、どうしても焦点がぼけてしまう。一方企画運営側も人数が少なく、不慣れであることが多く、凝ったプログラムは実行が難しい。だから「最初なのだから、まずは高いレベルは求めず、従業員が満足すれば充分」という考え方になることも多い。しかし、この考え方は本当にもったいない。実は、少し工夫を入れるだけで、小規模組織だからこそその大きな成果につながる研修ができるのだ。キーワードは「共通言語づくり」と「組織風土醸成」だ。

関係性をてこ入れする

図は、第8回でも取り上げたMIT教授ダニエル・キム氏が提唱する「成功循環モデル」である。このモデルによると、組織がうまくい

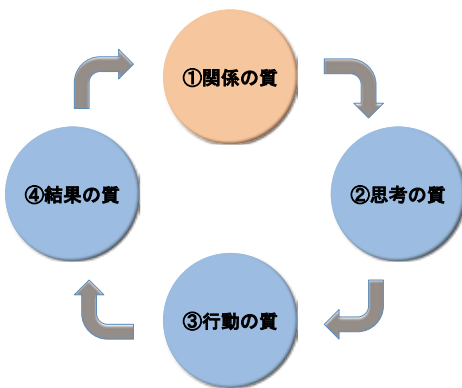
15



大城 昭仁 (おおしろ・あきひと)
●野村證券などを
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 (CIA)。浦东新区外商投資企業協会理事。

く時は図のような好循環が起きている。例えば、①チームのお互いが認め合っていると、②対話から前向きなアイデアが生まれ、③アイデアを実行する新たな挑戦や助け合う行動が起き、④業績も向上し、①さらにチームの関係が良くなるという具合だ。この起点となるのは「関係の質」だが、小規模組織ではここへのでこ入れによって組織を一



気に活性化させることがかなりやりやすい。例えば、「チームワーク研修」というテーマ設定をし、普段一緒に働いているメンバーを集め、チームワークを捉えるキーワードを「共通言語」にし、自分たちの組織風土を見直し、研修の中でチームワークを良くしてしまおう。「会議力研修」では自分たちの会議を見直し、会議のルールをその場でまとめ、研修後すぐに会議室に張り出していた

だけ。「問題解決研修」では、自分たちの実際の業務の問題を研修の中で解く。大きな組織の階層別研修などでは、方法論を学ぶだけにとどまってしまう研修も、小規模組織であれば全社を挙げた「共通言語づくり」や「組織風土醸成」の即効的な研修になりやすい。
※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