

人組織の力を高める  
「人材マネジメントラボ」

# 日本式問題解決手法 が浸透しない理由

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

問題解決研修がしつくりこないという声をよく聞く。受講者が退屈そうだし、学んだことを使っていないというのだ。問題解決研修は多くの企業が行っている定番研修だし、日本企業の強みの源泉「カイゼン」につながる重要なこと。これはどうにかしたいと、ある企業の方々とともに問題解決法の「問題解決」に取り組んだ。今回は、その話を紹介したい。

## もっとベターな問題解決法？

8ステップ、なぜなぜ5回、目標の指標と水準。こういった手法の有効性を、中国人社員はなぜ認識しないのか？ 実際に問題解決してもらい、様子を観察すると理由はすぐ分かった。「自分の部署に問題はない。ちゃんとやっているから」「これは、自分の問題ではない。○○部の問題なんだ」なるほ

ど！ 研修内容よりもベターな問題解決法を彼らは知っていた。問題を自分の問題と認識しない。これで、問題は解決するのだ。

## エンゲージの違い

日本で行う問題解決研修では、参加者が「自分や自部署のカイゼンにコミットしている」という前提がある。しかし、この前提は終身雇用で会社の成長と自分のキャリアを重ね合わせて考えられる(組織開発の用語で「エンゲージが強い」と言う)組織特有のものである。中国では(他の多くの国においても)、そのコミットは一般的ではない。

そういう組織で手法を浸透させるには、2つのアプローチがある。1つは、エンゲージを強める。もう1つは、エンゲージが弱くても浸透する方法を作る。トヨタが世界中で問題解決を行えるのは、トヨタの文

17



大城 昭仁 (おとしる・あきひと)  
●野村證券などを経て、04年インヴィニオに入社。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。

化をしつかり浸透させているからと言われる。つまり前者だ。しかし、そのためには広範囲に複合的かつ連続的な打ち手が必要となる。今回は、即効性のある後者のアプローチで有効な策を考えた。

## 逃げ場を与えつつ、その気にさせる

研修目的は、「問題解決に取り組ませること」。設計は「①楽しみながらやってみて、②これは使えるようになった後で理論化し、③じわじわと仕事での使用を意識させる」という流れにした。専門的には、それぞれ①ゲームフィクション、②経験学習、③外在化という手法なのだが、エンゲージの強くない方々には、いきなり手法を教えるのは逆効果なので、自分の内から「やってみるか」と思わせるような設計とした。まず、ホテルの業績を回復させる

という「楽しい」問題解決ゲームを作った。チームで「仮説」に従って必要な情報を特定し、情報カードを収集しながら真の問題を突き止め、解決するというものだ。まずはこれに「のめり込んで」もらう。その後、ゲームでやったプロセスを書き出し、どうやったら上手くいったかを自分で理論化する。これは、教えてもらうよりも自分のものになりやすい。最後に、問題を道に落ちていく石に喩える演習で、徐々にバーチャルの世界から、リアルな自己の業務の話にシフトし、3カ月のリアルな問題解決活動につながる。参加者からは「分かりやすいので業務で使ってみたい」という感想が多く、事後課題の活動報告は、100%提出された。

※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8号

国金中心2期8楼

☎021-6062-7290

🌐http://www.invenio.cn/

✉infochina@invenio.jp