

～本誌マネージャーS体験ルポ～ 顧客リピート率100%・ インヴィニオCHINAの 新感覚マネジメント体験 ゲーム



“中国”から世界へ

インヴィニオは1997年に東京で創業。企業向け教育研修サービスを手掛けており、2011年にインヴィニオCHINAを設立した。中国進出当初から、“日本本社”と“中国支社”ではなく“インヴィニオJAPAN(以下、JAPAN)”と“インヴィニオCHINA(以下、CHINA)”の呼称を徹底し、JAPANからの顧客紹介などの支援をいっさい受けず、大城昭仁総經理に中国事業における意思決定権を全権移譲するなど、世界で戦うための組織づくりを追求してきた。

2017年にはCHINAから香港地区にインヴィニオ・グループのアジア統括法人インヴィニオアジアホールディングスを設立、大城氏がCEOに就任した。また、CHINAの資金で日本に海外事業部門を設立、大城氏がその責任者を兼任している。18年8月にはシンガポール駐在員事務所も開設する。今やCHINAは、日本も含めたグループ全体のグローバル事業の中核となっている。

CHINAの社員は全員が数カ国語を操り、出身もキャリアも多国籍にまたがる。多様性に富みグローバル市場で戦える組織づくりに挑戦してきた自社の実践経験をベースに、日系グローバル大手からの依頼に応え、17年は顧客リピート率100%と強固な支持を得る。最近では中国系を含む非日系大手からの依頼も獲得し始めており、世界の舞台へと歩を進めつつある。

—ゲーム型研修のラインナップが充実し始める。

「14年に、ホテルの経営不振の原因を探るチーム制での問題解決ゲームをCHINAで開発して研修に投入し、好評だった。以降、ラインナップを拡充してきたが、今回のマネジメント・シミュレーションは人気ナンバーワンだ。ボードゲームの開発会社と共同開発し、3年の開

発期間を経て17年に正式リリースした。実施回数は既に累計40回を超え、クライアントの日本本社や他の海外拠点からも研修依頼が入り始めている」

——ゲームなど経験学習型の研修路線を強化している狙いは。

「まずは何よりも学習効果。講師が教える形の従来型研修に比べ、ゲームを含めた経験学習は北欧を中心

に広がっており、アダルトラーニング(成人教育)において高い効果が証明されている。

もうひとつの狙いは差別化。経済成長率が低下してパイに限りが出てきた市場では、同業他社との違いを明確にする必要がある。単に良いサービスを提供するだけでは、マーケットには響かない。中国も既にそうしたステージに突入している」

——貴社メンバーの国際色も増した。

「日本では確保困難なタイプの人材を集め、多様性に富む組織をつくることは、中国進出の最大目的だった。例えバリスクを取って新しいことに挑戦す

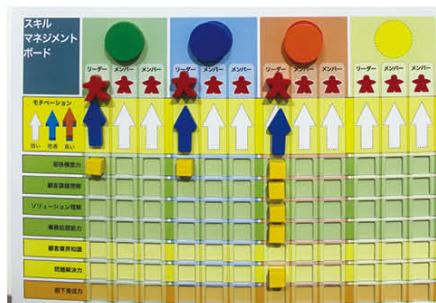
るリスク志向性は遺伝的要因が大きく、民族により傾向がはっきり分かれる。中国(台湾)やインド、米国はリスク志向性を持った人材の出現率が、日本と比べてはるかに高いため、こういった地域の多様な人材を確保することで、イノベーションは大幅に加速する。実際、今や、当社の新しいソリューションの多くは中国から生まれている」

——日本企業の世界で戦える組織づくりは、どの程度進んだか。

「当社クライアントの中には、中国人社員たちで策定した現地法人の経営戦略を日本本社の役員会が積極採用し始めた企業や、現地法人での優れた業績を認めて中国人リーダーを日本本社の要職に大抜擢した企業、意思決定を迅速化し機会喪失を防ぐため現地法人への権限移譲を積極化している企業などが次々に現れている」



大城 昭仁(おおしろ・あきひと)氏
●野村證券、独立系投資会社を経て、2004年インヴィニオ入社。
100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のペクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴィニオチャイナ董事兼総經理CEO、16年よりインヴィニオアジアホールディングス代表取締役CEO兼務。



スキル管理ボード。縦軸がメンバー、横軸がスキル項目。黄色い立方体がスキルの有無を示すチップ。矢印はモチベーション。ゲーム展開によってメンバーも増減する

本誌編集長 vs. 企画主管 マネジメントで売上を競え ゲーム対戦レポート

ルールとシステム

最初に断っておくと、同ゲーム研修の研修料金は1日4万元。あくまで研修教材であって遊びではない。ゲームの楽しみと気づきや学びを両立させる研修ノウハウこそが真髄である。

同ゲームはボードゲーム形式で、1人プレイの対戦型。プレイヤーは複数メンバーから成る部門の管理職となって、売上目標の達成と人材の育成を目指す。ターン制で、ターンごとに管理職と部下全員の行動をひとつずつ選ぶ。どのタイミングでどの行動を選ぶか、の判断によって、次第に売上高に差がついてくる。目標達成に向けていかに自分と部下の労力を配分するか——自身のマネジメント能力の現状と課題が可視化されてくるシステムだ。

「ゲーム開発に際しては、世界各国のマネジメント研修を研究・分析した」と張氏。「その結果、日本の研修は人材管理は充実しているが目標管理が甘いこと、欧米の研修は目標管理やKPIを偏重しがちという傾向が見えてきた。いずれもマネジメント業務全体を網羅するには至っておらず、この“発見”がゲームのコンセプト策定に大きく役立った」。

ゲームでは1週間を1ターンとし、4週間(1カ月)ごと



顧客探しから提案、受注までの各種行動をすこごく状に示す案件管理ボード。升目を前進するにはスキルやモチベーションなどの条件がある

に売上目標が設定されている。目標を達成するか否かで、部門の力を左右するボーナスとペナルティが発生するので、月次目標を達成できなければどんどん不利になっていく。ゴールから逆算して毎ターンの打ち手を判断する目標管理が求められる。

一方、部下は1人ずつスキルが異なり、顧客探しから受注まで進むには各段階で異なるスキルが要求される。どの部下にどのスキルを仕込み、どのプロセスを担当させるか、教育や戦力配分といった人的管理も求められる。特に、管理職業務で重要視されるモチベーション管理はゲーム中でも大きなウェイトを占めており、軽んじると組織は大ダメージを受けてしまう。

売上源となる商品はジャンルと金額別に大別4タイプある。部下のスキルやモチベーションによって売れる商品が変わる上に、市場動向によって売れ筋が変化するので、どの商品の販売にどの程度注力するかの営業戦略も欠かせない。

そして生々しいことに、サボタージュ、悪い噂の流布、離職といった非常事態もしっかりと用意されている。リスク管理を抜かれれば組織は一気にガタガタになり、目標未達でペナルティが発生、さらに組織が弱体化、という泥沼が待ち受けている。

なお、各プレイヤーは開始前に記入した自己診断シートによって、各人の現実の得意・不得意に沿った管理職スキルを与えられる。管理職スキルはさまざまな局面での打ち手に用いるもので、毎ターンひとつ選んで実行するわけだが、この“持ち札”がプレイヤーごとに異なることが、研修ゲームとしての肝となる。

張 路晶 氏

インヴィオ CHINA 専任講師

黒竜江省大学で英語文学部卒業後、大阪大学大学院で国際公共政策修士号を取得。帰國後、GE、三菱UFJ信託コンサルティングでリーダーシップのトレーナーを経て、フランスのソテクソにて中国・日系企業を担当。18年1月より現職。

カート・ハーン 氏

インヴィオ JAPAN 海外事業部 Educator/Program Development

早稲田大学大学院、スタンフォード大学卒。UBS証券を経て、1994年より日本で経営コンサルティングに従事。シリコンバレーの著名なベンチャーキャピタルであるセコイア・キャピタルのアドバイザーを務めた後、2013年より現職。

いざ尋常に~

筆者の持ちは、モチベーション強化系が目立つ。モチベーションが高まつた部下は高額商品を売り込める上に、一部のリスクイベントのダメージを回避できる。さらに行動回数も増える。この“モチベーション強化”を部下全員に発生させるスキルが、筆者の“必殺技”的ようだ。おお、これは強い……！

企画主管の手札には、部下の育成に関するスキルが目立つ。地味だが、うまく効果を累積させれば強力な効果を発揮しそうな気がする。

ゲーム開始早々、モチベーション強化スキルを発動させ、一気に高額商品を売り込む筆者。何と1週目で月間目標クリアである。企画主管を見ると、部下の1人がサボタージュに入っていた。組織の出力が落ちて苦戦を強いられ、目標未達のまま1カ月が終わる。ボーナスとペナルティで組織力の差も広がり、「そのスキル、強すぎ！」と筆者の手札に悲鳴を上げる企画主管。早くも勝利の予感を覚える。

が、2カ月目に予想外の事態が。

モチベーション低下状態で放置していた筆者の部下が、リスクイベント“離職”的の発生で消失してしまう。さらに月次イベント“苦戦部署への応援”で、モチベーション強化に長けたマネージャー(ゲーム上の筆者)が他部署に駆り出され、全員のモチベーションを同時強化する切り札が使用不能に。マネージャーの代理を任せられる部下がない筆者に対し、地道に部下のスキルを上げていた企画主管が、行動の幅と量を広げて追い上げてくる。早くも2カ月目で逆転されてしまった。

「特定の人物のスキルに依存しない、戦略的な組織づくりができるのか問われるんです」と、にっこり解説するカート・ハーン氏。



インヴィオのコンサルタントたち(向かって左が張氏、右がハーン氏)が講師となり、ゲーム中の諸要素が実際のマネジメント・スキルとどう絡むのかを詳説してくれる。この研修ノウハウこそがゲームの真髄だ

体験版最終ラウンド=4カ月目になると、企画主管の盤面はスキルの保有を示すチップでびっしり埋まってきた。組織としての出力が視覚的にも伝わってきて圧倒される。

白熱の最終ラウンドが終わった。合計受注実績は双方同額でともに通期目標達成。ただし最終商談まで持ち込んでいた案件額がボーナス加算され、総合金額で勝利をつかんだのは企画主管だった。

「実際の研修は6ラウンド勝負ですが、この時点でも2人とも、マネージャーなしでも、メンバーが動いて自律的に売上が発生する組織が整ってきてるでしょ?」と、にっこりカートが総括する。

確かに。リスクイベントや受注失敗で痛い目に遭いながら、同じ失敗を繰り返さないために何をどの順番で実行するか。その観点で毎ターンのアクションを選んでいた結果、気がつけば两名とも、売上も、それを生み出すメンバーたちの出力も安定軌道に乗り始めていた。部下の役割を決め、人を育て、モチベーションを管理する——勝負に夢中になっている間に、知らず知らずマネジメントの何たるかを実践してしまっている。これが経験学習か……ハマる。

「実績ベースじゃ、ドローだから」と敗者をフォローする企画主管。だが言い訳は不要。今言いたいことはひとつだけだ。

「待って……もう1ターン……もう1ターンだけやらせて……！」

英必諾企業管理諮詢(上海)

■上海市徐匯区天平路320弄20-25号欧愛喜中心4樓D

☎ 021-6437-0001 ☐ infochina@invenio.jp ☐ www.invenio.cn/