

月次オンライン実務セミナー

在中国日系企業での人材育成の ための応用手法

2023年2月17日

セミナー目次

1. 日本人駐在員の課題
2. 中国における人材育成が必要とされる背景
3. 中国における人材育成のキーワード
4. 応用編（例）
5. まとめとQ&A

1. 日本人駐在員の課題

中国での駐在員にとって考えられる課題

【置かれている状況】

1. 中国について、日本でゆっくり勉強する時間もなく、急いで赴任した。
2. 中国の状況がめまぐるしいスピードで変化している。（事前に学んだ知識と違う）
3. 中国（人）と一くくりにして考えても、広い国土、多い人口の状況で多様化している。
4. 本社の中国戦略が曖昧で、過去の中国のイメージで対応しようとしている。
5. 変化の激しい外部環境に迅速に対応することが求められる。（リスク管理等が必要。）

【課題】

1. 進出創業期（日本本社のために）と現在（中国市場のために）の戦略が変化したので、組織（構造・人材・制度・企業文化など）を総合的に変えていく必要がある。
2. 日系企業だけでなく、「世界中の有力企業」と競争関係にある。
3. 日本での専門（得意）分野以外の幅広いマネジメント領域の活動が求められる。
4. 本社での役割（役職）よりも、2ランクも3ランクも高い役割（役職）を果たす。
⇒ビューポイント（観点）スタンドポイント（立脚点）とマネジメントの知識・スキル・関心事とのギャップを埋める。（能力向上）
5. 「現地化推進」の中で中国人マネージャーの能力向上や、更に自分の後継者の中国人を育成していく必要がある。

2. 中国における人材育成が 必要とされる背景

中国における人材育成が必要とされる背景

組織面：

- ・組織が成長している（市場の拡大）ので、昇進・昇格の機会が多くなっている
- ・日系企業では、ずっと前から「現地化推進（現地中国人・日本人育成）」の方針が出されている
- ・将来性が見え、従業員が定着する企業文化を創りたい（キャリア開発）
- ・中国市場での開拓は中国人社員がメインで担当してもらいたい

人材面：

- ・能力向上意欲の高い中国人が多い（特にホワイトカラー）
- ・自己成長欲求の旺盛な人材の採用と育成・定着の環境（職場風土）を醸成したい
- ・部下を育てながら業績をあげられる人材を経営幹部にしたい
- ・自社のノウハウや企業機密に関する難易度の高い仕事を任せて行きたい

3. 中国における人材育成の キーワード

中国における 人材育成成功の前提条件

その一

長期視点

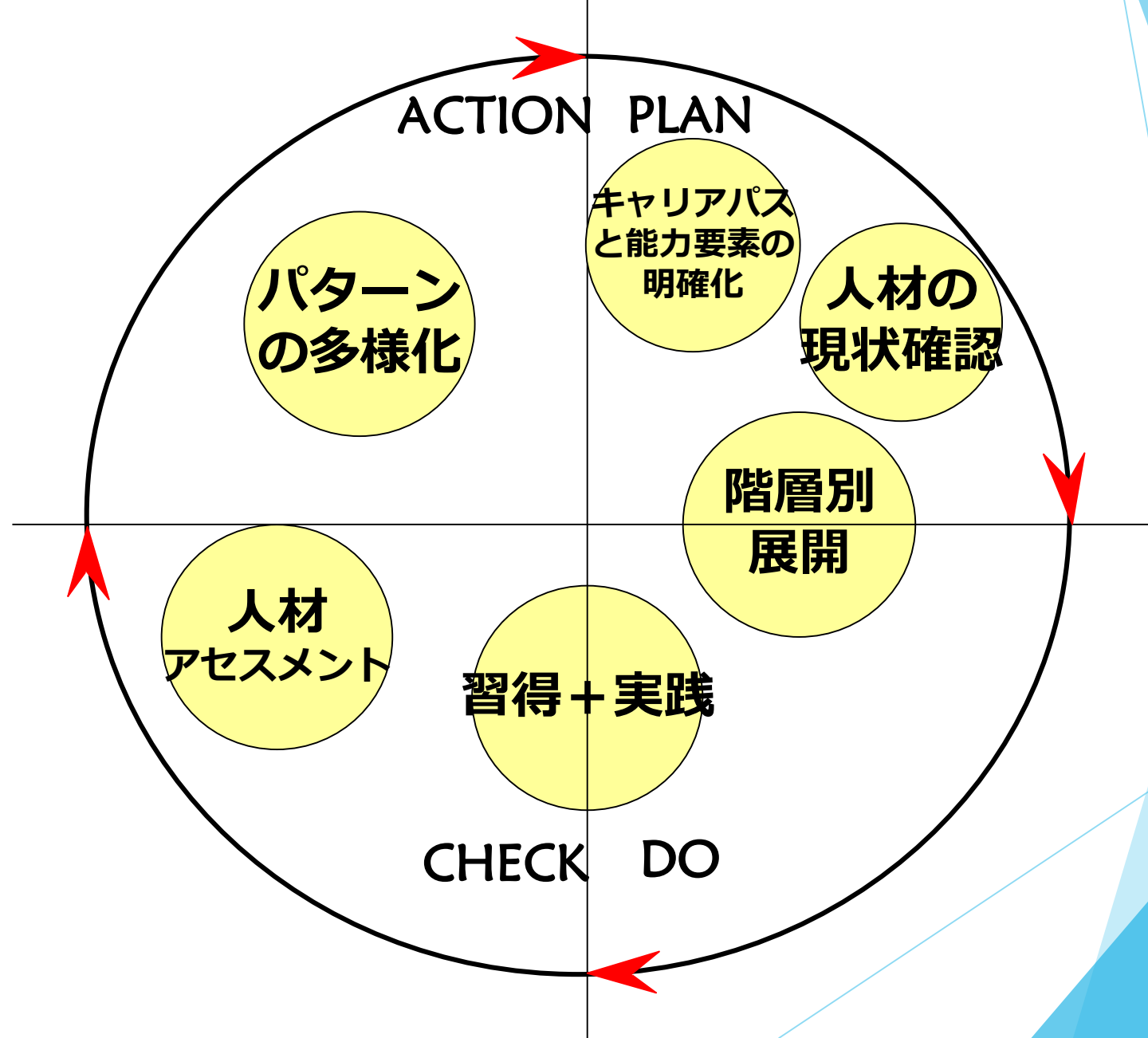
その二

中国人社員との信頼構築

その三

現地事情の充分把握と理解

中国における人材育成のキーワード全体図

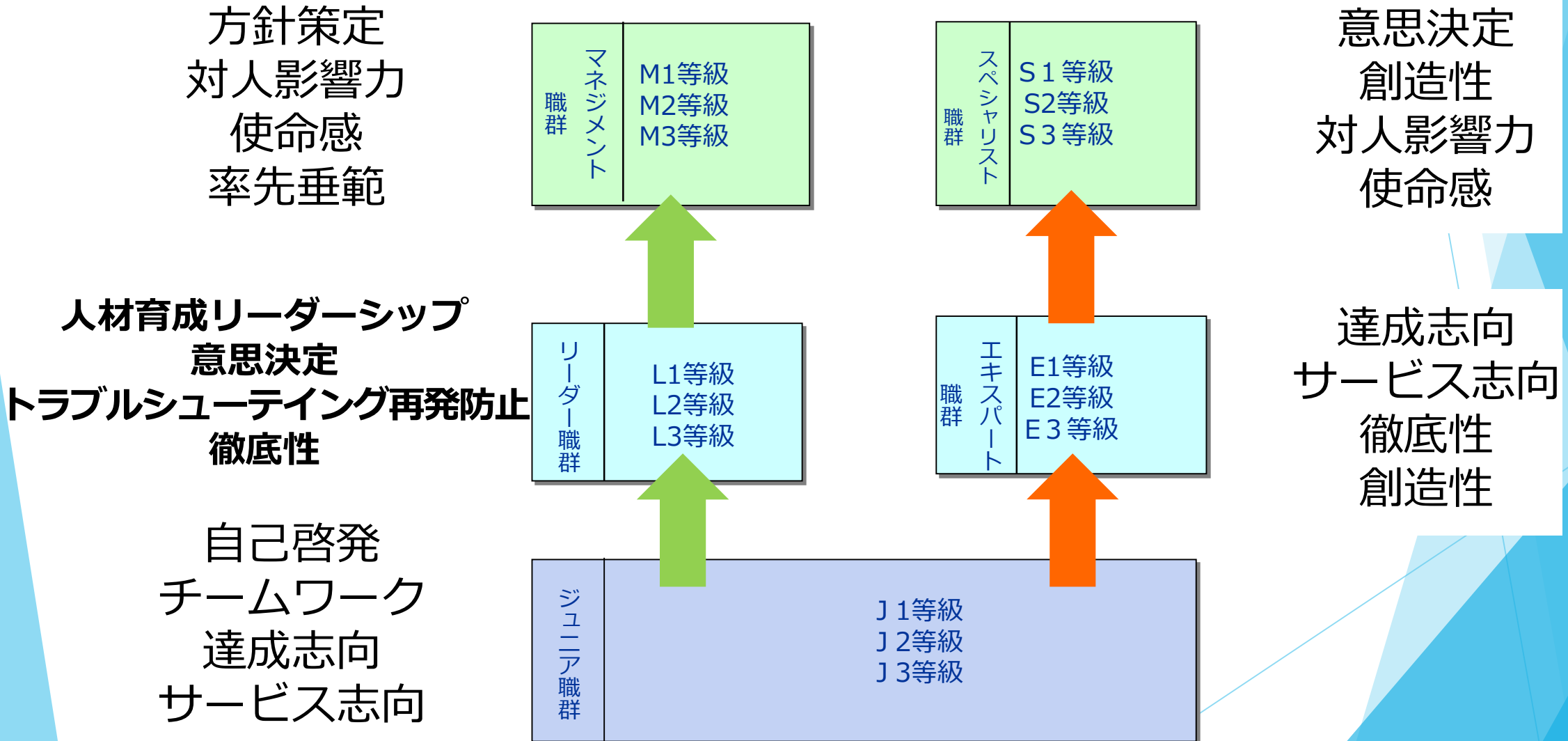


人材育成のキーワード（１）

キャリアパスと 能力要素の明確化

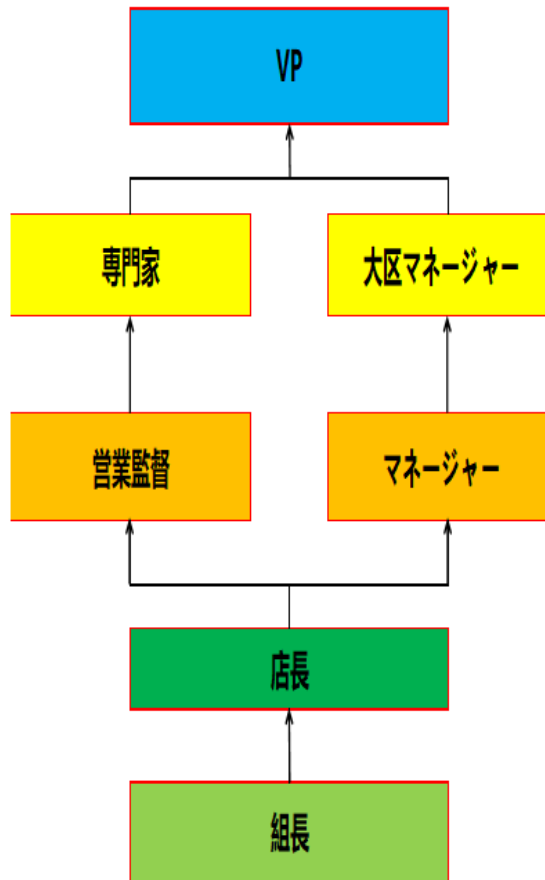
キャリアパスに基づいた能力啓発要素（例1）

某物流会社例



キャリアパスに基づいた能力啓発要素（例2）

某販社営業のキャリアパス例



啓発重点能力	御社営業に求められる能力要素	能力要素を啓発するための研修テーマ
Personal Skill	*マナー・エチケット *立案 *売上、販売予測 *拡販スキル *訪問管理 *クレーム *債権管理 *納期管理 *在庫管理・滞留在庫処理	①自己認知・自己管理 ②効果的な営業習慣（7Habitsの営業版） ③財務分析 ④ビジネス交渉力 ⑤サービスマネジメント ⑥Powerful Selling①（価値の発見と構築） ⑦Powerful Selling②（影響施策と競争施策の策定）
Interpersonal Skill	* 人間関係スキル（顧客との人間関係） * コミュニケーション（社内人間関係） * 部下育成	①効果的な対人関係構築 ②効果的なコミュニケーション ③チームワークと部下育成

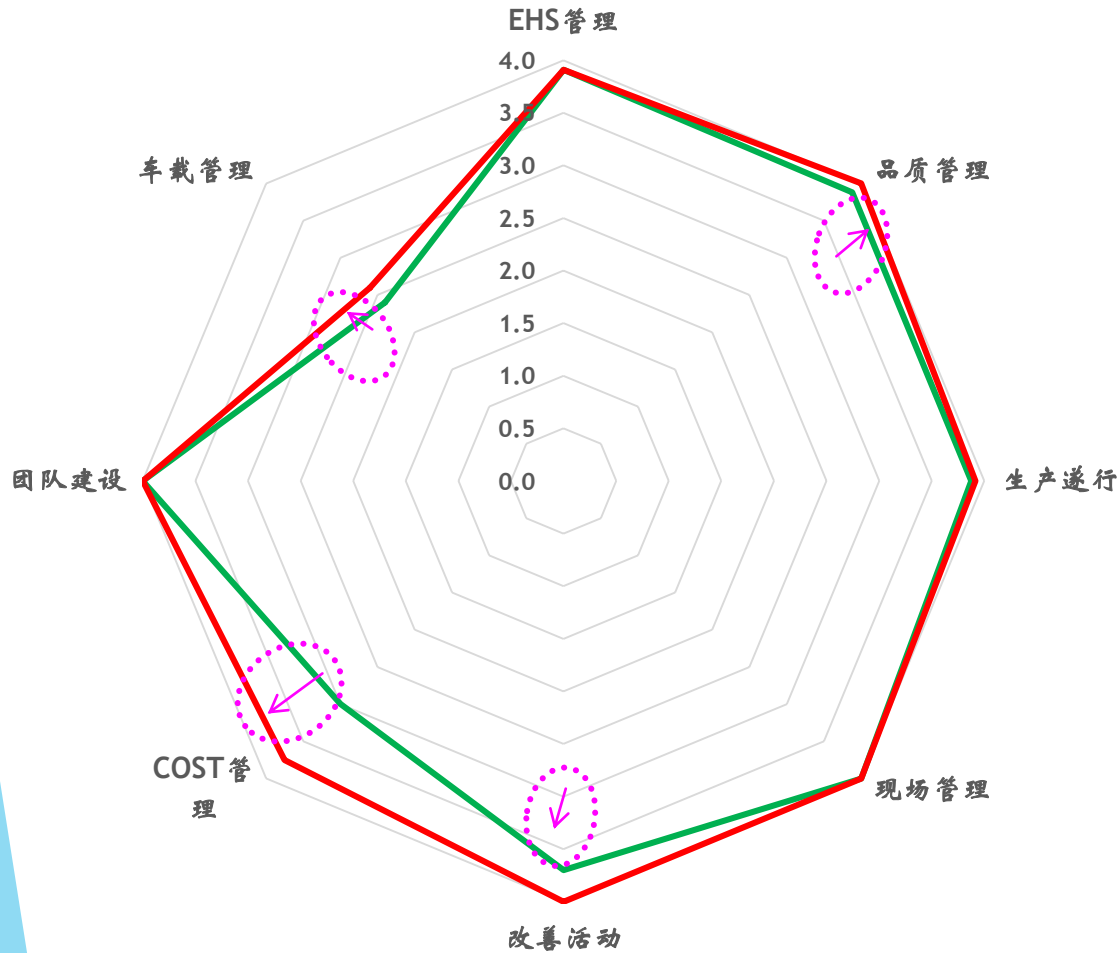
人材育成のキーワード（2）

人材の現状確認

(例1) 研修前の参加者能力評価表 (監督者)

班長力量评价---目標設定

— 現状 — 目標



班長の力量評価表

項目	現状	目標
EHS管理	3.9	3.9
品質管理	3.9	4.0
生産遂行	3.9	3.9
現場管理	4.0	4.0
改善活動	3.7	4.0
COST管理	3.0	3.8
团队建设	4.0	4.0
车载管理	2.4	2.6
合計	3.6	3.8

(例2) 研修前の参加者マネジメント現状把握 (管理者)

▶ 経営幹部会でのヒヤリングによると：

- ・かねてからの課題であり、今年は00地区の労働争議などがあり、共通して言われているのは日本人幹部と中方幹部とのコミュニケーション不足、経験不足が影響された。今までは委託生産工場の性格が強かったが、中国市場の拡大とともに、自主開発も必要である。
- ・製造会社向けでなく、経営幹部の意識づけの内容が必要である。
- ・労務面は多いが財務面の内容が少ないのではないかと考える。生産メンバー以外にも役に立つ。経営幹部の育成ならその方が良い。
- ・経営幹部の育て方について本社方針が必要、グローバル幹部人材の考え方を整理する必要がある。
- ・リーダーシップと労務管理に絞った形の方が良いのではないかと考える。
- ・一過性のものにしないために、グローバル人事制度との関係も明確にして、グローバルの位置づけを決めるべき。
- ・研修の対象者が集団マネジメントに絞った人材を対象に行う。総経理次任者としてではない。
- ・日本本社の考え方も入れることが必要。

(例3) 人材の全体評価 (人材九宮格)

各宮格定義 (根据定义校准人才)

绩效 高于预期	专家 ▪ 一贯取得卓越的成绩并取得高绩效评定结果 ▪ 通常在其领域或组织方面具有深厚的经验 ▪ 团队中具有突出贡献的员工 ▪ 在本岗位上有超过3年的工作经验 ▪ 有跨业务形态，跨部门合作的经验 ▪ 运用自身的专业知识为公司业务增值 ▪ 对公司所做的贡献远超出现有的职责要求 ▪ 领导力需要大幅提升	高绩效人才 ▪ 一贯取得卓越的成绩并取得高绩效评定结果 ▪ 在多个职务上/技术领域或综合管理上具有提升空间 ▪ 能跨部门转岗 ▪ 在跨职能/项目中可以很好的代表本部门参与合作 ▪ 有能力做现有职责范围外的工作	顶尖人才 ▪ 你所拥有的最佳人才 ▪ 几乎在其担任的所有工作中都表现卓越。学习速度快 ▪ 在紧张的期限里完成工作 ▪ 能够承担重大的拓展性任务 ▪ 对于公司更广泛的业务有积极的贡献 ▪ 展现出超越本职级标准的领导力 ▪ 关注高潜力员工的发展趋向 ▪ 具有全局性思维 ▪ 在公司中享有知名度，受到尊重并有突出贡献
绩效 达到预期	达标人员 ▪ 工作绩效达成目标 ▪ 熟知当前工作，能够在类似的任务中应用知识与经验。能在类似领域进行职务调任 ▪ 也许需要较长时间适应新的情况与挑战 ▪ 很少超越现有的工作职责及工作职级 ▪ 偶尔需要主管的指导 ▪ 有专业技能 ▪ 对公司其它业务鲜见贡献 ▪ 领导力需要大幅提升	关键绩效贡献者/标杆 ▪ 工作绩效达成目标 ▪ 理解并熟知当前的工作 ▪ 必要时，可适应新的情况与挑战 ▪ 乐意承担新的工作与职务，并表现及时且优秀 ▪ 具有发展他人的能力	明日之星 ▪ 工作绩效达成目标 ▪ 总是有能力承担新的及不同的挑战 ▪ 轻松应对新的挑战及问题 ▪ 在承担新的任务时，快速崛起 ▪ 具有在不同情况下转变职业的潜能 ▪ 明显的展示出发展他人的能力 ▪ 被本职能部门以外的人员支持 ▪ 展现出超越本职级标准的领导力
绩效 未达预期	待改善人员 ▪ 未取得预期成绩 ▪ 不能有效适应新情况及不同情况 ▪ 欠缺目前工作岗位的技能 ▪ 对于别人的反馈不采取改善的行动 ▪ 没有足够工作意愿	新人 ▪ 是有潜能的有价值的贡献者，但在当前的职位上没有满足预期绩效 ▪ 也许承担了不合适的工作或无法胜任当前的形势 ▪ 在该职位工作未满一年或在当下的角色上还是新人 ▪ 在新岗位达成绩效或取得令人满意的进展比预期的要长	有高潜力的新人 ▪ 有潜能超出预期，但未来会有实际的潜能发挥 ▪ 在过去也许有不稳定的表现或曾有一次或多次重大失误，仍可认为具有潜能成为重要贡献者 ▪ 具有全局性思维，有自我成长和学习的动力 ▪ 表现出长期发展的潜力 ▪ 适应力强 ▪ 也许是新晋级人员
稳定型潜力 成长型潜力 高潜力			

(例4) 個人能力啓発計画書 (例)

個人別能力啓発目標と教育訓練計画書

◆ 本人が、記入し上司と面談する。

面談日 2020年1月9日

所属・役職	生産技術部門 品質保証課
本人氏名	林 君
上司氏名	李 勤

I. いままでの半年間の振り返り

1. 半年間実施してきた主な業務

- ・ 製品の品質検査、保証
- ・ クレーム品の検査と対応
- ・ 現場技能員に対する品質教育

2. 過去半年間で身につけた能力。(スキル・インベントリー)

※分類は「知識」・「技能」・記述

NO	項目	分類 ※	達成基準 (どのレベルまで)
1	TS16949 教育	知識	TS16949 の基本内容を習得し、現場での指導ができる；
2	クレーム品の検査	技能	クレーム品の問題発見と報告書の作成ができる；
3			
4			
5			
6			

半年で身につけた能力を項目、分類、達成基準に分けて、記述してください。

3. 過去半年発揮した、効果的な行動 (継続的行動・心かけ など)

II. これから半年間の計画 (能力啓発目標)

1. これから半年間で、新しく取り組む業務

- ・ 現場技能員の品質意識向上のための教育プログラム作成

これから半年間で身につけたい能力。【能力啓発目標】 ※分類は「知識」・「技能」・記述

NO	項目	分類 ※	達成基準 (どのレベルまで)
1	製品品質保証	知識	工場の製品品質に関する基準を理解し、職場で活用できる；
2			
3			
4			
5			
6			

2. これから半年間での「発揮行動」(本人が発揮したいと考える行動と、上司が発揮して欲しいと期待する行動とを両者の話し合いで合意する。)

- ・ 不良品の発生率を最低限に抑えるために改善方法を考案する

III. 教育訓練計画

1. 自己啓発や仕事をしながら身につける能力

1	TS16949 内部審査員の必要知識と技能
2	
3	
4	
5	
6	

2. 研修会参加計画

プログラム名	日程	参加理由・期待される成果
1 TS16949 内部審査員資格	07/02/17	内部審査員の資格を獲得する
2		
3		
4		
5		

人材育成のキーワード（3）

階層別展開

社員能力啓発における考え方の全体図

階層別で見る社員に求められる能力啓発全体図



経営幹部になるほど、概念化能力（全体に地図が描けて勘どころがわかる）が必要です。一般社員ほど、現場での実務能力が求められます。対人関係能力は、どの階層でも必要ですが、一般社員及び初級管理者は顔を会わせているメンバー（対面小集団）とうまくやる必要はありますが、経営者は、財界、業界、地域社会など、社外の人脈を構築し、うまくやっていく必要があります。

中国人社員向けの展開例

階層別

能力啓発重点要素に基づく

現場監督者向けシリーズ研修全体図

第1回目～5回目までは、2ヶ月ごとに、研修を展開します。

第5回目～6回目は、3ヶ月間の実践期間で、結果・成果をフォローします。

	1回目	2回目	3回目
テーマ	効果的な仕事管理とハウレンソウ	部下指導	チームワーク力向上
日数	1日間	1日間	1日間
予定内容	■ シリーズプログラムのオリエンテーション ■ 日本企業の強みとは ■ 実習 チームでの課題達成 ■ 仕事の進め方（PDCA）とは ・ PDCAの全体像の把握 ・ 目標とは・目標設定の仕方 ・ QCD意識とは ・ 仕事計画の作成法 ■ 効果的なハウレンソウ ・ ハウレンソウとは ・ ハウレンソウ精度を高める方法等	■ OJTとは ・ OJTが必要とされる背景 ・ 人材開発のための3つのツール ■ 部下指導のためのスキル ・ 育成目標設定のスキル ・ 評価のスキル ■ 部下指導のケース討議 ・ リーダーシップとは ・ 部下の状況に基いて効果的な接し方（褒める・しかる・注意する等） ・ 状況的リーダーシップの意味合い等	■ チームとは ・ 効果的なチームの運営要素 ・ チームワークとは ■ チームリーダーの役割と求められる能力 ・ チームリーダーの能力要素 ・ 期待役割とは ・ チーム内での役割認知 ■ モチベーション向上策 ・ モチベーションとは ・ モチベーションに関する理論 ・ 自己と他者モチベーション向上ための施策作成等
	4回目	5回目	6回目
テーマ	論理的思考能力啓発	コミュニケーション能力向上	フォローアップ
日数	1日間	1日間	半日間
予定内容	■ ロジカルシンキング ・ 論理思考必要の背景 ・ 問題とは ・ 立場で目的別に考える ・ M E C E ・ ロジックツリー ・ 問題解決のステップと手法等	■ オリエンテーション ・ 研修の目的と進め方 ・ コミュニケーションとは ・ コミュニケーションのレベル ■ 実習・講義 「効果的な発信スキル」 1. 論理的な発表内容の構築 2. 自己主張時の要点 3. 仕事を教えるときの4段階 等	■ 研修内容の個人実践結果 ・ 個人実践計画の共有 ・ 個人実践結果の共有 ・ 個人実践感想の共有 ・ 今後に向けて実践計画の作成 等

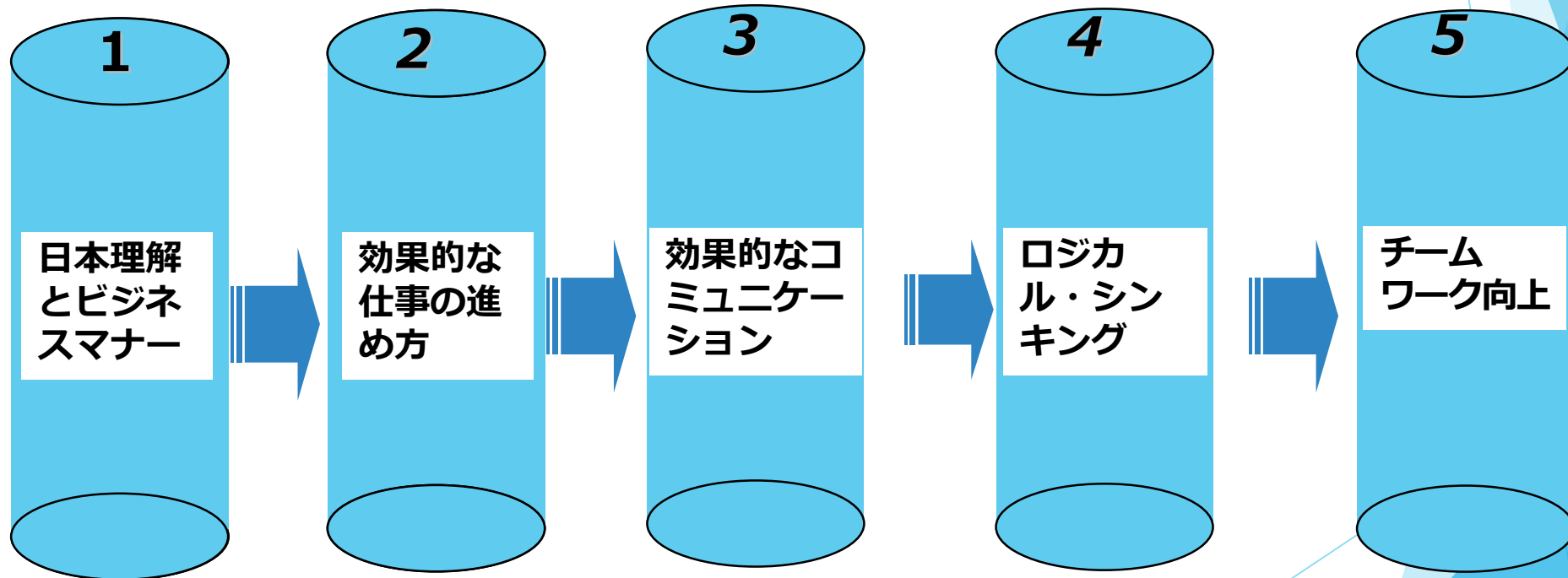
上級管理職向け経営幹部育成シリーズ研修全体概要

	1回目	2回目	3回目	4回目
テーマ	組織運営	戦略策定・マーケティング	問題解決	中間プレゼン
日数	2日間	3日間	2日間	1日間
予定内容	■オリエンテーション ・プログラムのねらいと進め方 ■組織の全体概念の理解 ・組織全体を見るモデルを活用しながら組織の構成要素について理解を深め、より視点を高める ・また、プログラムで提唱している経営革新のコンセプトの理解及び今後の自社の経営革新のコンセプトの擦りあわせを行う等	■戦略的思考 ・外部環境の確認 ・競合相手の分析 ・コア競争力の検証 ・顧客価値の分析 ・戦略的資源配分 ■マーケティングミックス戦略検討 ・マーケティングミックス戦略と ・自社のマーケティングミックス戦略の思考 ■戦略の実行 ・環境／戦略／課題／制度／文化／個人／成果、の整合性等	■ロジカルシンキング ・論理思考必要の背景 ・立場で目的別に考える ・M E C E ・ロジックツリー ・マトリックス ・演繹法と帰納法 ・交渉とデバート等	■3回研修後の考えの整理 ■トップへの提案の草案構成 ・講師との質疑応答 ■仮プレゼンテーション ・フィードバックとアドバイス ■トップへの中途プレゼン等
	5回目	6回目	7回目	8回目
テーマ	CSR、組織文化とHRM	職場EQ	プレゼンテーションとその準備	経営提言プレゼンテーション
日数	2日間	2日間	2日間	1日間
予定内容	■経営倫理とCSR ・経営倫理と優良組織の創造 ・必要とされる背景とマネジメント ■リスクマネジメント ・リスク分析のポイント ・予防&治療のコスト ■HRM(ヒューマンリソースマネジメント)で取り組んでいることの発表とカウンセリング等	■自己感情理解と自己感情コントロール ・EQとは ・自己EQ診断 ・自己感情の判断 ・ストレスマネジメント ■他者感情把握と対応 ・他者への共感理解 ・人間関係の仕組み等	■プレゼンテーションの啓発スキル - ソフト面 ・外見・態度・行動・言語 - ハード面 ・内容の論理的構成 ■リアルテーマを活用した提案書作成 ・企画書作成のポイント ・プレゼンテーションの際に気をつけるポイント ・質疑応答の基本等	■プレゼンテーションのトライアル 1.各自発表 2.質疑応答 3.メンバー+コンサルタントからのフィードバック ■経営幹部への最終プレゼンテーション ■今後の取り組み課題の設定

(貿易会社展開例)

新入社員能力向上シリーズ研修

日本企業の社員として必要なビジネスマナーや仕事の進め方、コミュニケーション、チームワーク等を体験的に理解し、まだ活用できていない能力を引き出すことで、日本企業で活躍できるプロフェッショナルビジネスパーソンとしての礎を築くことを狙いとして進めます。



(グループ会社展開例) 地域別能力向上集合研修

2017年度グループ会社集合研修展開全体図

地域	対象層	予定研修内容	予定研修日程	啓発される重点
華南地域	S(主任・班長・組長)	効果的な仕事の進め方	2017/4/12-13	・自己理解/他者理解 ・コミュニケーションと対人関係能力 ・PDCAサイクル 等
	M1(課長)	人材育成能力向上	2017/4/15-16	・部下指導に対する意識の向上 ・OJTの活用手法 等
華東地域	S(主任・班長・組長)	効果的な仕事の進め方	2017/6/9-10	・自己理解/他者理解 ・コミュニケーションと対人関係能力 ・PDCAサイクル 等
	M1(課長)	マネジメント基礎能力向上	2017/6/16-17	・マネジメントに関する基本理念 ・状況的リーダーシップ ・チームリーダーの役割 等
華東/華南地域合同	M2(部長)	組織運営能力向上	2017/9/15-16	・トップ方針戦略の理解 ・組織運営の全体構成と要素 ・経営の効率化 ・上級管理者としての心構え 等
		戦略的思考能力向上	2017/11/24-25	・戦略作成のステップ ・戦略作成における必要な手法 ・戦略作成者としての戦略視点 等
		効果的なプレゼンテーションスキル	2018年4月	・プレゼンテーションに必要な心構え とスキル 等
		経営層向けのプレゼン発表会とフォロー	2018年4月	・トップへのプレゼン能力と質疑応答 力 等

日本人社員向けの展開例

(例) 現地日本人社員の育成について

◆異文化マネジメント

中国ビジネスとその背景

中国人スタッフのマネジメント

中国人社員との合同問題解決

◆経営幹部研修

戦略マインド

戦略の立案・遂行・浸透のスキル

◆管理者研修

初級・中級管理者研修

◆コーチング&OJTスキル

目標管理やBSC等の定着化

OJT・コーチングスキル

人材育成のキーワード（4）

知識・スキル習得と 職場実践の組み合わせ

2つの学習側面と進め方

求められる人材像

1.成果を出す

何を学んだではなく、実践を通じていかなる成果を上げるか

2.創造する

従来の延長線上での成果ではなく、新しい視点・枠組み・やり方で創造する

3.グローバルに行動する

職場、組織、業界の垣根を越えて行動する

=

第一の学習

(知識・スキル習得)

- ◆ マネジメント理念と手法
- ◆ 業務効率・改善スキル
- ◆ 経営戦略と事業戦略
- ◆ 目標設定と指標化
- ◆ ビジネスモデル革新
- ◆ 組織文化・文化変革
- ◆ 仕事の手順や役割
- ◆ チーム概念や組織論
- ◆ 各種ビジネススキル

×

第二の学習

(気づきと実践)

- ◆ 自己のメンタルモデル
- ◆ 周りからの認識理解
- ◆ 周囲へのインパクト
- ◆ 協働性や柔軟性
- ◆ セルフコントロール
- ◆ リーダーシップ力
- ◆ 組織の指向性
- ◆ マネジメント指向
- ◆ 自己認識と自己限界

第一の学習は、講師による講義やテキストに書かれている理論やモデル、各種手法を新たに習得し、記憶しする。そして、仕事に活用できるように自分で考え、消化する。

第二の学習は、ご参加同士の実習や演習からの体験をもとに、相互フィードバックとリフレクションからこれまでやってきた仕事を分析・確認し、より実践・行動できるようにする。

研修後実践行動計画表

新任主管培训课后行动计划表（202207）											
姓名		所属									
1. 培训中给我感受最深的内容											
2. 实践行动计划及上司反馈											
行动目标 (目标项目)	希望达到的程度 (实现基准)	为了达成此行动目标所需要做的行动计划 (执行基准)	希望从他人（公司/上司/同事等）那里得到的帮助	日程						实施结果自我评价	
				7月	8月	9月	10月	11月	12月		
上司填写栏											
针对行动计划表的上司意见与建议						行动计划实施完毕后评价结果					
作业要求											
1. 每人填写接下来想在职场实践的1~2条目标，必须是与人员管理，部下培养相关的内容。 2. 针对课前的自我评价与他人反馈结果的自我分析和反思以及部下培养目标设定完毕后，参加者本人需要就目标内容与上司进行面谈，请上司填写完相关的意见后，将此表格在7月26日前提交给人事确认。 3. 11月5日为止，每人需要根据自己的目标在近5个月中的实践状况，请上司进行点评。上司填写完毕后，向人事部提交实践完毕的行动计划表（含领导的意见及点评）。 4. 11月19日前，请根据自己的行动目标的实践结果，制作相关的汇报书（PPT形式），不得少于10页，并提交给人事部门统一收集。汇报书中尽可能体现此次培训中给大家提供的部下育成等相关的理论和技巧。 5. 提交上的汇报书可能会被要求在跟进培训前进行进一步的修正。 6. 汇报书的内容，在预定12月初(暂定)展开的跟进培训中，会要求成员做相关发表。											

人材育成のキーワード（5）

定期的な
人材アセスメント
（育成結果の確認）

(例) 上級管理者向けの多面評価

インタビューアセスメントの活用方法：

- (1) 人事考課への反映、補足適用
- (2) 人材登用任用のための人材適性判定・人材アセスメントの1ツールとして活用
- (3) パフォーマンスマネジメント（目標管理）における実行度及びプロセスの測定ツールとして活用
- (4) 自己の現状把握（自己理解の促進）と啓発目標の設定／教育ニーズの把握
- (5) シリーズ研修における研修前と研修後の効果測定、また定期的実施による成長度測定
- (6) マネジャーにとってのチームづくりや部下コーチングのための1ツールとして活用

幹部、管理職層の意識変容、行動変容のきっかけとして、以下3点を目的に実施する。

■自己理解

上司・同僚・部下・外部（導入未定）の全方位から「私からはこう見える」という情報を提供してもらう。

■行動変革

「自分ではやってるつもりでも他者から認識されていない行動」を明らかにして今後の行動変革にいかす。

■能力開発

「自分にとって必要な新しいチャレンジ目標」を設定し能力開発に挑戦する。

上級管理者向け多面評価項目（例）

階層	能力要素	定義	着眼点
部長	全体視点	組織の理念・経営方針を念頭におき、組織全体最適の角度から物事を判断し、常に経営的視点に立って職務を遂行していく。	1) 大局観: 部門利益だけを重視することではなくて、会社全体の利益に基づいて判断し仕事を展開する。 2) WIN・WIN関係構築: 従業員・顧客・株主・社会などステークホルダの利益を常に關心して、経営者立場に立って、諸ステークホルダとのWIN・WIN関係を実現するための有効な調整をする。 3) 投入と産出を重視する: 組織全体の角度から、常に組織運営上の投入（INPUT）と産出（OUTPUT）を關心し重視する。少ない投入でより多くの産出ができるように力を尽くす。
	戦略性	人・技術・資金など多様な資源をバランスよく配分し、中期（三年先）の部門戦略を立案・遂行する。	1) 情報収集と分析: 必要な情報収集ルートを持っている、業界の動き及び政策の変化などを把握できる。チャンスに敏感して、リスクに対して予測をする。 2) 中期視点: 当年の目標達成だけに焦点を絞るのではなくて、中期（3年間）的發展も考慮して、次にどうすればいいかを考えて、組織ビルディングをしていく。 3) 戦略策定: 会社全体の戦略に基づいて、重要な優先順位を明確して、部門戦略（選択と集中）及び実施計画を策定する。合理的に資源を配分し活用する。
	対人影響力	相手の気持ち・距離感などを測り、傾聴など様々なコミュニケーション手段を使いながら、相手の信頼と納得を得て、行動に影響を与えていく。	1) 率先垂範: 高い自己規律能力があつて、自己の有効的な活動や振る舞いで周りに影響を与える。 2) 共感理解: 他者主張を積極的に傾聴して、他者が本音を言えるように促進する。適切に他者にフィードバックする。他者の意見と自分が違う場合にしても押し付けしないで、自己の良し悪しで安易に判断することをしない。言いたいことを素直に言える環境づくりに力を尽くしていく。 3) 他者説得: データなどの根拠を持って、論理的に自分の観点を説明する。関係者に自分の主張を理解してもらって、それに応じる行動を促進する。
	協働力	社内の関連部署との協働連携を積極的に行うと共に、社外の多様なステークホルダーと幅広く深い関係を自主性を持って構築し、自部門のみならず全社の成果にも貢献する。	1) 部門位置づけの理解: 自部門の発揮すべき役割を認知できる。自部門と他部門の関連部分を明確して、自部門は他部門に与えられる影響を理解する。 2) 他部門の役割の理解: 自部門の業務状況を注目すると同時に、他部門の業務内容や難易度なども把握する。自分の業績を強調するのではなくて、他部門の貢献も認める。 3) 部門間WIN・WIN関係構築: 部門間のWIN・WIN関係及び組織全体利益の角度から、部門間協力に関する建設的なアイデアや方法を策定し、主導的に実施する。
	創造精神	想像性を十分に発揮して、現在の方法に拘ることなく、新たな角度から業務処理及び問題解決の方法を考える。	1) 新しいアイデアの考え出し: 現状を疑う勇気を持つ。発散思考を持って新しいアイデアを考え出す。 2) 新しいアイデアに対するサポート: 他者の創造性に伴うアイデアに歓迎する。業務水準の向上に役立つ新しいアイデアを受け入れてサポートする。 3) 新しいアイデアの活用: 業務遂行上で、新しいアイデアを活用する。
	行動変容力（内省）	慣れたことでも、立場やポジションが変わっていると意図的にやらない、新しい状況に適合するための行動変王を自ら行う。	1) 職責に対する理解: 部長に対する位置づけ及び職責の要求を正確に理解する。 2) フィードバックを求める: 自ら周りに自分の不足やより成長するために役立つフィードバックとアドバイスを求める。 3) 行動の調整: より成長できるための行動調整を常に試みる。

上級管理者向け多面評価後の改善行動計画表（例）

部长360度反馈后改善行动计划表

姓名

所属

1. 关于本年度反馈结果

在本年度的反馈内容中，给您印象最深的反馈有哪些	针对这些反馈内容，您计划在下个年度应对或是改善的方面有哪些

2. 2023年度您的具体改善行动计划及自我评价

行动目标 (目标项目)	希望达到的程度 (实现基准)	为了达成此行动目标所需要做的行动计划 (执行基准)	望从他人 (公司/上司/同事等) 那里得到的帮助	日程				实施结果自我评价 (每半年一次)
				1季度	2季度	3季度	4季度	

3. 上司填写栏

针对行动计划表的上司意见与建议	行动计划实施完毕后上司评价

要求： 请基于本年度360度反馈的具体内容，填写接下来想明年在职场实践的自我改善提升的个人目标，最多不超过4个。每半年自我评价一次实施结果，年终提交上司点评。

人材育成のキーワード（6）

能力向上パターンの多様化 （Online読書共有会の活用）

背景と展開の考え方

1. 業務拡大に伴い、新任や既存管理者にとって、絶えずに自分自身の能力を向上することは不可欠である。
2. コロナーや仕事多忙の影響で、各拠点所から定期的に集合研修への参加は難しい。
3. ONLINE研修で事前に研修内容は分からなければ、メンバー参画度は足りない。
4. ONLINE研修効果の把握はなかなか難しい。



事前読書と
内容理解強化

ONLINE読書共有会 +
共有会后宿題完成 +
実践目標設定

職場での実践

ONLINE
実践結果共有会

讀書共有会事前宿題用紙（例）

主管读书分享会事前作业用纸

1. 所读书籍名称	
2. 作者	
3. 截止本次读书分享会为止所读内容重点摘要	
4. 对于所读内容，我的感受/思考/反思等	
5. 结合自己在职场的到目前为止的工作实践，您自觉有哪些方面曾经用到过书中提及的管理思路，手法等，取得的效果如何？	

職場実践効果共有会報告書目次（例）

一、重点内容のまとめ

二、私の理解、感想、疑問 等

三、以上の内容の基づいた私の職場での実践目標 等

四、職場実践経過と結果

五、実践に関する自己まとめ（うまく行ったこと、うまく行かなかったこと等）

六、今後引き続き実践したいこと 等

4. 応用編

“コロナ倦怠”への対応（例）

“コロナ倦怠”へ対応（例）

レヴィンの公式
(Lewin, K.)

$$B = f(P, E)$$

人間のあるときの行動 (Behavior)
その人の個人特性 (Personality)
その時の環境や状況 (Environment)

人間のある時の行動は、その人個人の特性(P)と、
その時の環境や状況(E)の
相互作用(関数)として捉えることができる。



メタ-コーチ
ングの活用



組織文化・
職場雰囲気改善

モチベーション
向上に
つながる研修



“コロナ倦怠”への対応－1

“コロナ倦怠”



組織文化・
職場雰囲気改善

考えられる手法

- 組織現状診断
- 組織MVV（Mission、Value、Vision）の浸透
- モチベーション向上につながる諸制度・規定の見直し
- 人間性重視の組織文化の再構築

“コロナ倦怠”への対応-2



モチベーション向上
につながる研修

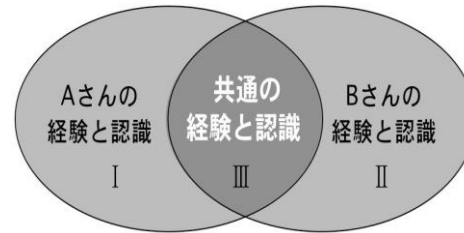
(例) モチベーション向上研修に
活用されるABC理論



(例) モチベーション向上研修

香港にある某日系商社

集合研修参加者： 48名
・ 駐在員 10名
・ ナショナルスタッフ 38名



本企画のねらい

1. 「コロナ倦怠」を撃退・職場雰囲気改善
2. 帰属感強化、モチベーション向上
3. 現場の問題に対する対応を体験的に理解し、
チームにおけるマネジメント能力の向上を図る

本企画の考え方

メタ-コーチングスキルを活かして、参加者に実習体験をさせることで、改めて「自分、他人、環境/組織」の再認識を促進、お互いの過去の“経験”（I・II）が異なることを、現在、“共通認識”（受容）したとき（III）の領域が広がり、未来に向かって、自由な（オープン）“協働関係”を築くことで、「コロナ倦怠」を撃退し、モチベーション向上し、新たに効率の高いチームに生まれ変わる。

時 間	内 容
09:00-09:30	Welcome & Introduction w 経営層よりキックオフ
	グループ抽選
09:30-09:50	w チーフコンサルタントによるフレームワーク設定 w 基本ルール&期待・ABC理論
09:50-10:30	講義 & Activity (1) マジックボール 投げとキャッチボールの挑戦-小さな所で大きな違い
10:30-10:50	休 憩
10:50-11:50	講義 & Activity (2) チーム内で自分と他人を見つける (D: Dominance I: Influence S: Steadiness C: Compliance) チームにある四つのスタイル- D: 支配 I: 影響 S: 安定 C: 順応
11:50-12:30	講義 & Activity (3) My Uniqueness 自分と他人の独自性を理解し、チームとのコミュニケーション方法を理解し、協力する
12:30-13:45	昼 食
13:45-14:30	講義 & Activity (4) Hit our Target
14:30-15:15	「勝ちチーム」戦略 数字たたき（1～60、如何に早く完成できるか）
15:15-15:30	休 憩
15:30-16:45	目標を設定、「成果」を共同で創出する（油絵）
16:45-17:00	まとめ w グループシェアリング& 自己反省 w クロージングスピーチ

“コロナー倦怠”への対応-3

◆コミュニケーションを通して、メタコーチングを受ける側の状態を誘導し、「自発的行動を促進する」ことによって、相手が主体性を持ちながら目標を実現していく。

“コロナー倦怠”



メタコーチング

- ・ トップコーチング
- ・ グループコーチング
- ・ メタコーチングスキルの習得

7つのスキル

- ① サポートディング
- ② 傾 聴
- ③ 質 問
- ④ メタ-質問
- ⑤ フィードバックを与える
- ⑥ フィードバックを受取る
- ⑦ 状態を誘導する

効果

- ① 自信と視点を増やし、新しい気づきをもたらし、モチベーションが上がる
- ② 考え方や行動の選択肢を増やす
- ③ 目標達成に必要な行動を促進する
- ④ 個人あるいはチームの無限の潜在力を解放する

➡ コロナ倦怠から抜け出す！

Meta-Coaching

メタ-コーチング

大成教練



五つのスキルが必要

- ①ラポール
- ②傾 聴
- ③承 認
- ④フィードバック
- ⑤質 問



GROWモデル

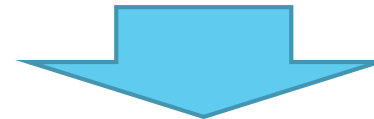
- | | | |
|----------------|-------|-----|
| ・ G : Goal | ゴール | 目標 |
| ・ R : Reality | リアリティ | 現実 |
| ・ R : Resource | リソース | 資源 |
| ・ O : Options | オプション | 選択肢 |
| ・ W : Will | ウィル | 意志 |

Meta



七つのスキルが必要

- ①サポーディング
- ②傾 聴
- ③質 問
- ④メタ-質問
- ⑤フィードバックを与える
- ⑥フィードバックを受取る
- ⑦状態を誘導する



7個モデル

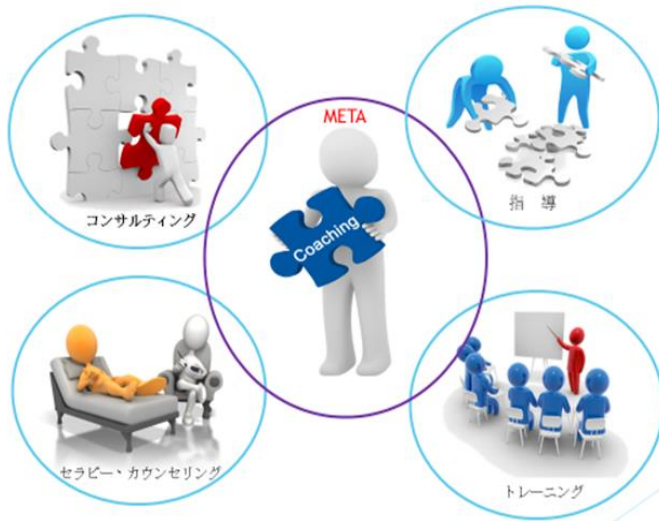
- ①The NLP Communication Model
- ②The Meta-State Model
- ③The Axes of Change Model
- ④The Benchmarking Model
- ⑤The Matrix Model
- ⑥Self-Actualization Model
- ⑦The Facilitation Model

Meta-Coaching

メタ-コーチング

大成教練

メタ-コーチング



七つのスキルが必要



18問

What do you want?から18個の質問を通して、結果の明確かつ正確な理解に合致するように、クライアントの目標を明確にし、有効なKPIを獲得する

◆メタ-コーチングは「指導」、「アドバイスする」、「治療」、「トレーニング」、「催眠」ではありません。

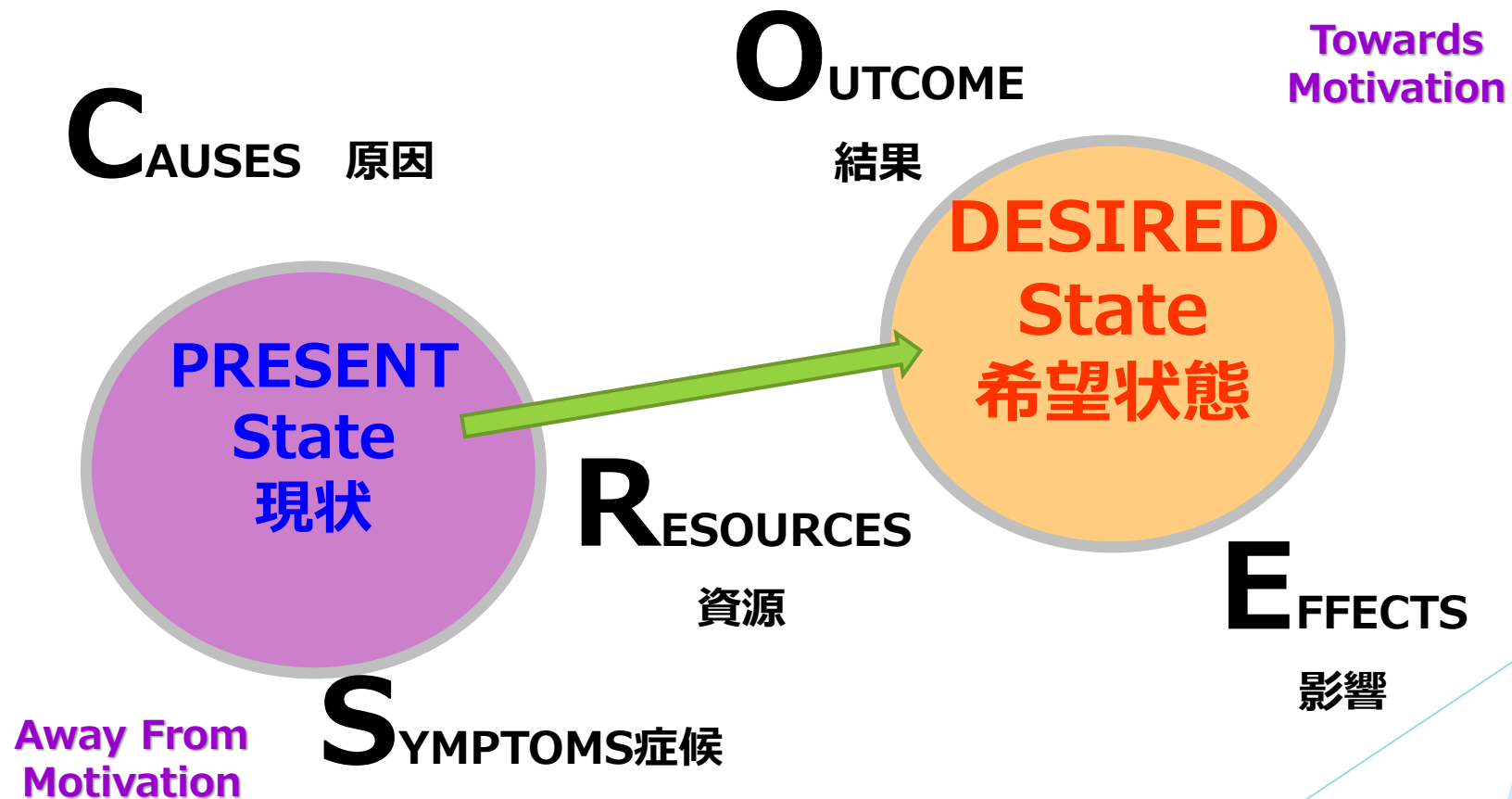
◆メタ-コーチングはNLP（Neuro Linguistic Program／身心言語プログラム）をベースに発展してきたヒューマンテクノロジーである。「メタ」はあるものの「上に在る」もの、あるいはそれを「超える」ものについて言うときに用いられる表現。

◆メタ-コーチングとは、プロセスや構造の専門家として質問、フィードバック、操作を提供することで、より効果的な表現を得るために、私たちが自分の脳をどのように動作させるかを促進することです。

◆簡単なチャットではなく、対話を重ねるコミュニケーションを通してメタ-コーチングを受ける対象者が目標達成に必要なスキル・知識・考え方が何であるかを棚卸しし、行動することを支援し、成果を出させるプロセスである。

◆有力な問題提起によって、状態を誘導し、個人あるいはチームの無限の潜在力を解放することがきでるテクノロジーである。

メタ-コーチング展開に活用する S.C.O.R.E. モデル (Well-formed Outcome Pattern)



Meta-Coaching創設 — Dr. L. Michael Hall



Michael Hall

1980年代末にNLPの創始者リチャード・バンドラーと共同研究を行い、NLPの最初の研究者の一人だった。その後、彼が研究した「Meta-States」（メタ-状態）は90年代のNLPへの最大の貢献となり、95年に「国際NLPの最も影響力と重要な貢献者」と評価され、96年にNeuro-Semantics（神経語意学）分野を創始した。この分野では、最終的にMeta Coaching（メタ-コーチング）を立ち上げた。



Mandy Choi

1972 Tim Galway
[The inner game of tennis]

1975 NLP誕生

1992

Thomas Leonardによる Coach-U を創設
(コーチ養成機構)

1994 【メタ-コーチング】はアメリカの
テキサス州に正式に登録した



1996



2012



META-COACHING® SYSTEM
COACHING AT A HIGHER LEVEL
大成教练中国社区

2010
中国に導入し、香港で第1回
目のコーチ養成トレーニング
実施

2003
ベンチマークモデル
を確立

2002
シドニーで第1回目
のコーチ養成トレーニング実施

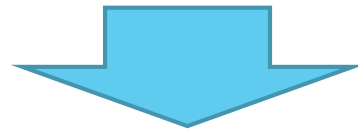
2022
広州で第13回目
コーチ養成トレーニング実施

メタ-コーチ養成のシステム

Module I : Coaching Essential(or NLP Practitioner)
ラポール、ペーシング、状態管理、
リソースを豊富にする、正確に質問する

Module II : Coaching Genius or Accessing Personal
Genius(APG) 14個 メタ状態のパターン

Module III : Coaching Mastery
7個 モデル



Associated Certified Meta-Coach (ACMC)

メタ-コーチングの更なる活用

メタ-コーチング組織での活用

活用場面

リーダーシップ

部下育成

キャリアアップ

スキルアップ

チームビルディング

得られる効果

業績向上

自発性を高める

マネジメントスタイルの確立

モチベーション向上

etc.

展開実例-某商社

当時の状況 従業員：30数名（内駐在員10名）
拠 点：3つ

- ◆合併して2年目、各自の企業文化が融合できていなく、仕事上のトラブルも多発、役割分担が不明確で、各部門間に垣根ができています
- ◆合併による売上が倍増、3つの業務システムを同時に使用、重複作業が多く、効率も低い、従来の仕事のやり方では対応しきれなくなっている
- ◆経営層は会社の運営状況をリアルに把握できない状態にある

半年後

- ◆組織診断を実施
- ◆ERPシステム導入プロジェクト起動

半年後

- ◆導入 & システム切替成功

一年後

- ◆日本本社と連結ができた

- ◆組織文化の再構築
- ◆人事考課制度構築
- ◆教育研修制度構築
- ◆透明化、効率向上のためにERPシステム導入

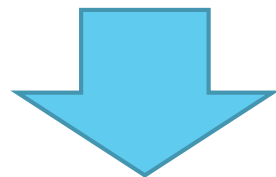
- ◆ナショナルスタッフ向けコミュニケーション力向上研修実施
- ◆駐在員向け異文化の研修を実施（グループで、中国では初めて）

- ◆メタ-コーチング活用

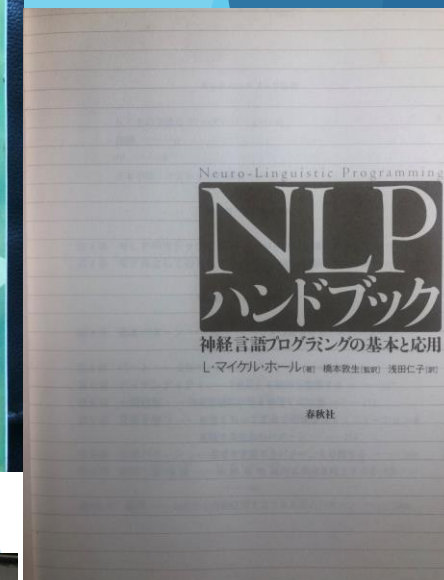
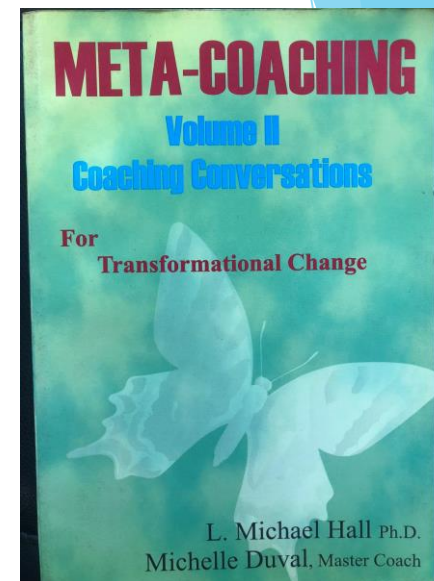
- ◆グループ会社と連携して階層別の研修を実施開始

3年後 従業員：50数名 (内駐在員10数名)
拠 点：4つ

- ◆職場の雰囲気はかなり改善され、部門間の垣根がかなりなくなって、交流するようになったほか、社内で各部のマネージャーの持ち回りの勉強会も実施開始
- ◆社内の各種類のデータもリアルに把握することができた
- ◆決算も7日間→4日間に短縮できた



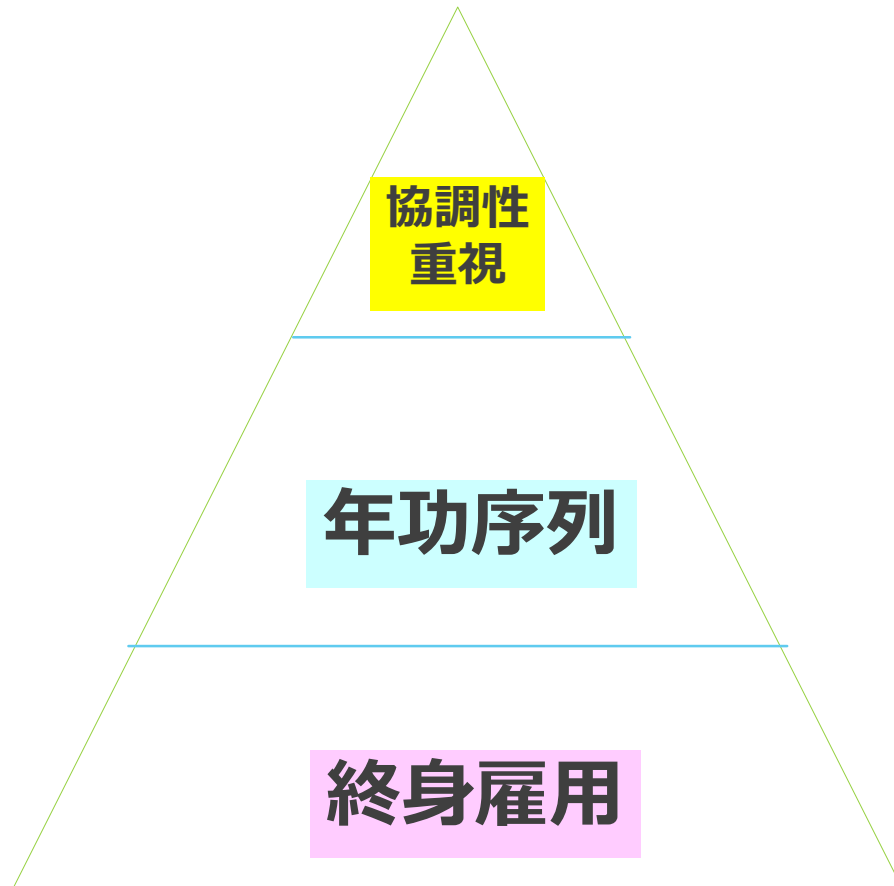
人材育成は、やはり日頃の実務の中、OJT、教育研修、メタコーチングスキル活用などを並行しながら、時間をかけて、実行して行かなければならない。



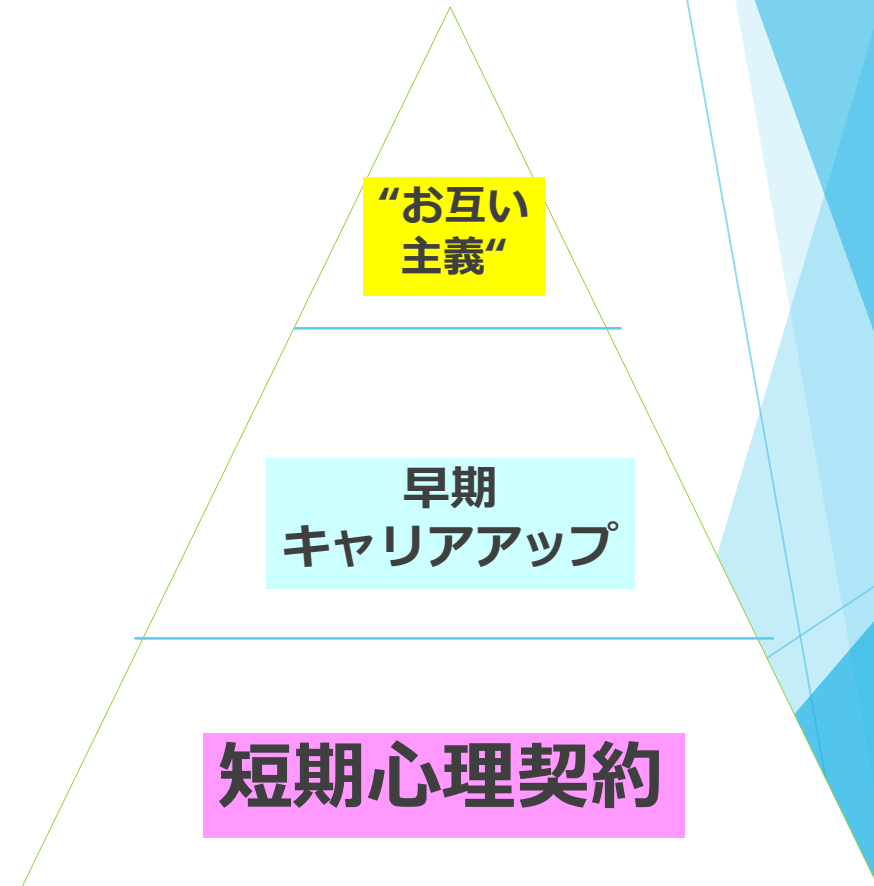
5. まとめとQ&A

日本式と中国式マネジメント の土台の区別

日本式マネジメントの土台



中国式マネジメントの土台



中国における 人材育成成功の前提条件

その一

長期視点

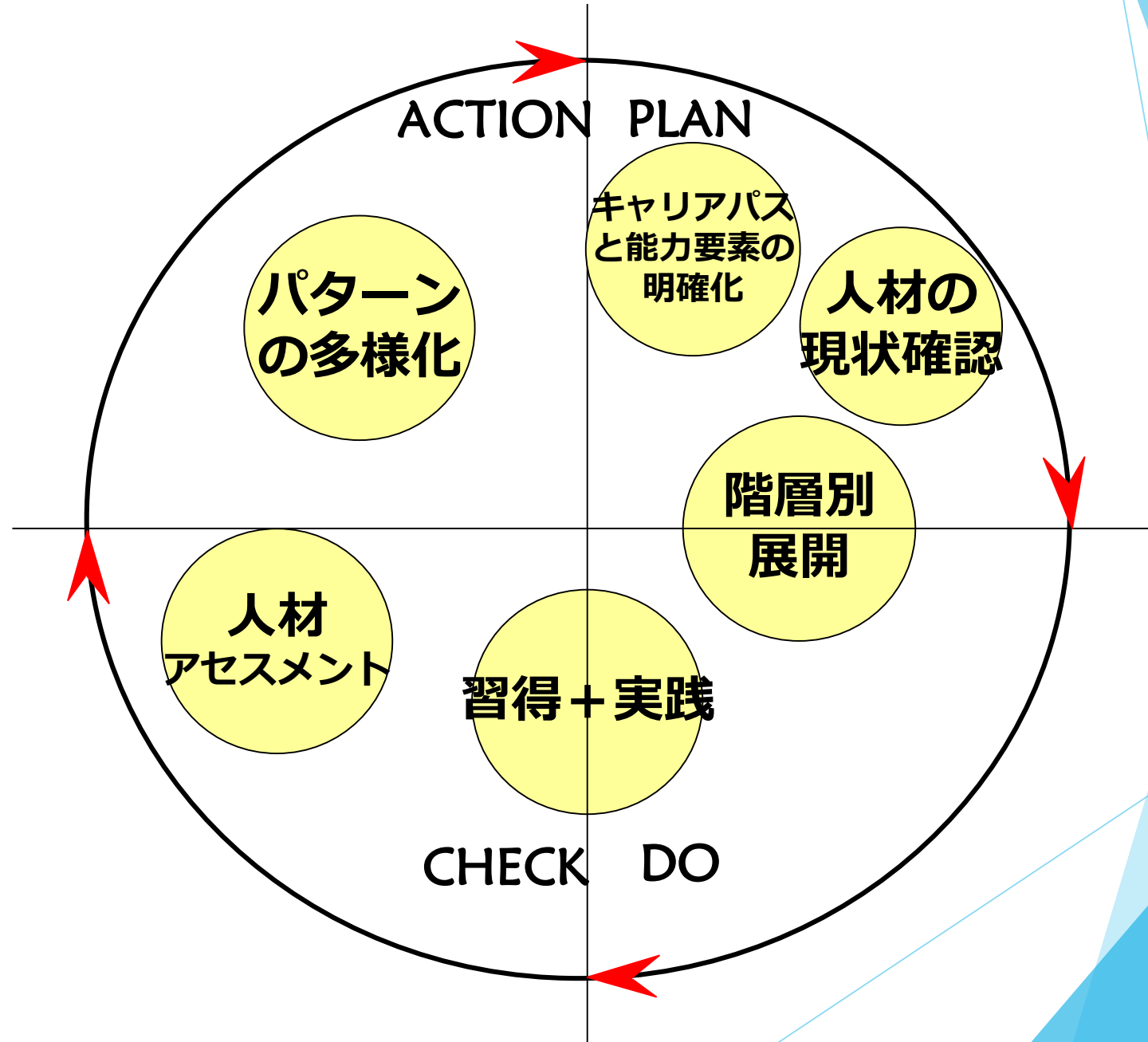
その二

中国人社員との信頼構築

その三

現地事情の充分把握と理解

中国における人材育成のキーワード全体図



ご清聴

ありがとうございました！