

現地人材の早期育成を促す3つの「仕掛け」

第1回:

クロスファンクショナルなコミュニケーションが人を育て、組織力を高める

効果的な人材育成には、研修による形式知の教育とともに、学習した形式知を実践に結びつける環境作りが必要である。今回から3回にわたって、スキルを実践に結びつける「仕掛け」や、効果的に実施するポイントについて、コンサルティングの現場から紹介する。第1回は、中国全土に販売拠点を持つ日系メーカーA社の事例を見る。



吉川昌樹 (きつかわ・まさき)

慶応義塾大学経済学部卒。外資系コールセンター中国法人、日系研修会社中国法人を経て、2007年より現職。在中国9年の経験と堪能な中国語力を活かして、中国日系企業の人材マネジメント戦略、異文化コミュニケーション、人材育成等に關するコンサルティングを行なっている。

クロスファンクショナルな会議体

A社では、スピーディーな経営革新を進めるため、現地の事情、考え方を日本人より熟知している中国人を全ての部門長に登用し、一定の成果を得た。一方で、ビジョン達成に向けて、問題を解決していくに当たり、部門長個人の能力や部門間の横の連携を通じた組織力には、更なる強化の余地が残されていると経営層は判断した。

そこで、部門長に対して、課題解決、コミュニケーション、会議運営等の研修を実施するとともに、クロスファンクショナルな会議体という「仕掛け」を通して、部門長の実践力の強化、組織力の強化を目指すことにした。

この会議には、全拠点全部門の部門長が参加する。部門長は、全社方針と部門方針を受けて、自部門が取り組むべき課題を発表する。報告には、部門間の連携を促すため、「他の部門長に期待するアドバイス、他部門への協力の要請」という内容を盛り込む。主体性を持って参加してもらうため、議長等の会議運営は部門長自らが持ちまわりで務める。こうした会議を、事業運営のサイクルにあわせて、年に4回

開催することにした。

始めのうちこそぎこちなかったが、部門長からの課題の発表が進むに連れて、活発で実のある議論が行なわれるようになった。各部門がどういった課題を持ち、どういった協力を必要としているのかを共有するプロセスで、真の意味でお互いの「顔」を知ることができ、コミュニケーションをとりやすくなったのだろう。フェイス・トゥ・フェイスで語り合う機会を多く持てる場づくりは、組織力強化を図るうえで不可欠である。

部門長の自発性の喚起

A部門長が挙げた課題に対して、B部門長が自部門における取り組みと成果を紹介したことがあった。すると、同様の課題を他の部門も抱えていることが分かり、B部門の成功事例を全部門に展開することになった。しかも、議長のリーダーシップのもと、全部門に展開する実施計画や推進責任者がその場で決定された。

課題提起だけでなく、具体的な解決施策について意志決定されたこと、それを部門長たちが自発的に行なったことは大きな成果であった。会議運営を部門長自身に任せたと、やらされ感が払拭し、責任

感が芽生えたためである。

経営トップはあくまでオブザーバーという立場での参加を方針としたため、部門長たちが緊張し活発な議論がなされないのではという当初の懸念は解消された。むしろ、議論が進まない場面では部門長から経営トップに判断を仰ぐなど、効果的に議論が展開された。

このように、クロスファンクショナルな会議体の設置によって、A社では部門間の横の連携を通じた組織力が向上した。同時に、知恵を出し合い、成功事例を共有することによって個々の部門長に「気づき」を与えるなど、研修で学習した知識・スキルや考え方を実践の場で定着させる、人材育成面での効果も大きかった。

もともと、こうした会議体さえ導入すれば短期間で組織風土を大きく変化させられるわけではない。しかし、こうした「仕掛け」を地道に継続していくことは、中長期的に組織力を強化し、人材を育成する上で不可欠である。

野村総研(上海)咨询有限公司

上海市淮海中路1010号嘉華中心29F
(021)5403-1122 傳 (021)5403-9891
北京市海定区中関村科学院南路2号融科資訊中心A座6F
傳 (010)6250-9868 傳 (010)6250-9866
http://www.nri.com.cn