

現地人材の早期育成を促す3つの「仕掛け」

第2回：

部門横断的な現地化推進会議と個別指導を組み合わせた幹部人材育成

幹部人材を育成するには、経営管理職研修を実施するのが一般的である。NRIでは経営管理職研修に、現地化推進会議、研修以外の場で行なう個人別指導を有機的に結びつけることにより、幹部に求められる水準を確実に満たす人材を計画的に育成することを提唱している。今回は現地化を推進したB社の事例を紹介する。



倪燕 (Ni・Yan)

華東師範大学文学部卒業。中国人民大学修士、人の資源管理専門。日系企業の人事実務経験を経て、2009年より現職。専門知識と実務経験を生かして、中国日系企業の人材マネジメント戦略、人材育成等に関するコンサルティングを行っている。

部門を横断した現地化推進会議

B社の経営層は、販売体制や各種機能の強化を担う幹部ポストを早急に現地化する必要があると判断した。そこで、部門を横断した現地化推進会議を開き、幹部に求められる要件を満たす人材を計画的に育成し、短期間のうちに一定の現地化を実現するためのプロジェクトに着手した。

総経理、副総経理と、全ての事業部門や機能部門のトップが参加した第一回目の会議では、どのポストに、いつまでに現地人材を登用するかという、現地化の具体的な目標を設定した。同時に、幹部候補者を、各部門長からの推薦を経て全社でリストアップし、一人ひとりの長所と短所、今後の育成ポイントを議論し、具体的な対策を策定した。所属部門長が評価するだけでなく、他の部門長が所感や情報なども率直に述べ合うことで、多面的に人材を評価するようにした。推進会議は四半期毎に開催し、進捗状況を確認してPDCAサイクルを回すことにした。すると、各部門の優秀な人材に関する具体的な情報を共有できるようになり、また、以前はほとんど無理だと考えられて

いた部門間のローテーションも可能になった。幹部ポストの現地化の重要性とゴールについて共通認識を形成できたことは大きな成果であった。

一方、経営層が現地化を重視し実際に推進していく意欲を候補者に伝えると同時に、彼らに期待するレベルを明確に伝えた。これにより候補者は自らが幹部職にキャリアアップすることを意識し、動機付け、目線を上げ視野を広げて自己成長に励むようになった。

部長による個別指導面談

現地化推進会議やその他コミュニケーションを通じて日本人の部門長の意識を向上させていったB社。総経理から方針と具体的な目標が継続的に示されるなかで、自分の後任を育てなければ中国側、日本本社側双方から評価されなくなり、帰任も覚束なくなるという危機意識を醸成するようになった。

次に幹部候補者に対して行ったのが、指導面談と研修を通じた現場での落としこみである。候補者には学習した内容に基づいて「行動改善表」を作ってもらった。候補者は行動改善表を上司に提出し、部門長との面談で個別に指導を受けるのである。たとえば課長

のAさんは、部下の指導・育成に関して研修を受けた後で、自分の部下の一人ひとりに対する指導・育成を今後どのように改善し実行していくのか、受講内容を踏まえて詳細な行動改善表を作成した。Aさんの所属する部門の部門長は面談の場で、自分の経験も踏まえて具体的な助言を行なった。候補者は効果的な指導を受けることができた一方、部門長も候補者の思考力や判断力、行動力などを直に観察することができたのである。

このようにB社では、経営管理職研修、部門横断的な現地化推進会議、きめ細かい個人別指導を有機的に結び付けた「仕掛け」を着実に運用し、現地化計画を推進した。その結果、目標年限を定めた現地化は空想的な目標ではなく、現実性のある目標となっていた。

部門を超えて全社的に取り組むことにより、経営層の風土が徐々に変わり、変化への対応を躊躇していた部門長に対しても良い影響を及ぼすようになった。

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 ☎(021)5403-9891
■北京市海淀区中关村科学院南路2号融科资讯中心A座6F
☎(010)6250-9868 ☎(010)6250-9866
🌐http://www.nri.com.cn