

## 人組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

# 戦略・ビジネスモデルと求める人材像をマッチさせる

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)  
董事兼總經理 CEO 大城 昭仁氏

### 「べき論」の人材像が招く問題

4～6月期の中国の経済成長率は、3年ぶりの8%割れとなった。業種や都市による違いはあれ、中国経済は高度成長期を終え、安定成長期に入ってきたように見える。この局面で、戦略やビジネスモデルを大きく転換する企業も増えてくるのではないかと思われるが、戦略・ビジネスモデルと人材マネジメントのギャップから、人材面で深刻な問題が発生するリスクが高まる。当社が支援したある企業の事例を紹介しながら、そのリスクと対策について説明したい。

A社では、B to BからB to Cへのビジネスモデル転換を行い、人材マネジメント施策も見直していた。しかし、必要な人材像について曖昧な「べき論」で定義したため、

経営戦略に沿った出店計画に人材供給が追いつかなかった。

このような現象が起きた原因は、経営戦略に沿ってビジネス、ビジネススキル、働き方や価値観がどのような姿になるかまで深掘りせず、「べき論」で人材像を検討したことにあつた。そこで、人材像を再検討するに当たり、マクロの観点から時代の先を読み、経営戦略とビジネス上でどんなチャレンジが発生し、それを超えるためにどのような人材が必要になるかを現場のキーになる方々と経営、人事が一緒に検討するセッションを開いた。

### 「時代分析」セッションを活用

このセッションで、時代を①ある時点より以前、②ある時点から今日まで、③今日以降の3つに分け、それぞれの時代に何が起きたか、何

4



大城 昭仁 (おきおしる・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超え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。

が起きそうかの情報を整理し、その現象の意味を考え、整理する「時代分析」という手法を活用した。

「ある時点」というのは、過去に会社の方針や体制などが大きく変わったときや、業界環境が大きく変わったときを変局点として定義する。この手法で整理することで、今のA社は過去のどんなエポックメイキングな出来事の影響を受けて今日が形成され、先々の変化を考えると「何を残し」「何を变えて」いけばよいかという仮説が具体的にになる。

最終的に、目指す①共通の人材像のもとに、②販売のリーダー、③本部機能のリーダー、④事務センターの人材像が設定された。以前は、販売も本部機能も大差ない人材像だったが、職務の違いを反映したA社独自の具体的な人材像と人材要件ができた。

### 変革にドライブをかける

具体化した人材像と人材要件を人材マネジメントに反映させることで、短期に採用と昇進のミスマッチが激減し、教育体制もより具体的で実践的なものとなった。結果、早い出店ペースにもかかわらず、必要な人材が供給できるようになった。

「時代分析」で未来に向けて自社がどう変化しなくてはいけないかのポイントを押さえれば、人材像までたどり着く施策を立てやすくなる。また、従業員もどう意識や行動を変えればよいかイメージしやすくなり、変革にドライブがかかる。

人材像が曖昧なままでは、個別の施策の精度を高めても効果は上がりにくい。もし曖昧だと感じるようであれば、再考されることおすすめしたい。

## INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の变革や組織・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/