

●英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ) 組織変革のプロフェッショナル 中国事業を本格展開

中国経済の転換期に、日中関係の悪化が重なり、日系企業の経営環境が大きく様変わりしつつある。こうした中、日系企業はこれまで以上のスピードで事業と組織を変革していくことが求められている。

日本で大企業200社以上の組織変革を手がけてきたインヴィニオの現地法人、英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)の総経理CEO、大城昭仁氏と、同社エグゼクティブの田鋒慧氏に、同社の事業展開や中国でいま求められる組織のあり方、組織変革プロジェクトを成功させる手法を聞いた。

「100兆円企業」を支援

「最良の解決策を提供するプロフェッショナル集団として、顧客企業の成長を支援し、日系企業と中国社会に貢献していきたい」。

インヴィニオの現地法人、英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ) 董事兼総経理CEOの大城昭仁氏はこう語る。

インヴィニオは、これまで日本で200社以上の大企業に対して、経営幹部を中心とするリーダーの

育成、企業変革や事業開発、WAIY浸透などを支援してきた。顧客企業の売上合計は100兆円を超えるという。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・人材の潜在力を引き出し、顕在化させる独自の手法に強みがある。

コア人材育成のニーズ高まる

中国事業は2年半前に開始した。大手総合商社の中国人幹部育成を支援したのが中国初のプロジェクト

し、大城氏は「日系企業の現地スタッフのコア人材は、『指示待ち』(主体的に動けない)、『線引き』(仕事の範囲を自ら定め、それ以外の仕事をしない)、『独走』(チーム意識が低く、仕事を抱え込む)という3タイプの残念な人材が多い」と指摘する。

同社では、こうした人材を意識変革し、全社視点で物事を考え、組織志向で主体的行動をとれるリーダーに成長できるよう支援する。企業のコア人材に必要とされるのは、能力開発よりも意識変革だという

だった。当時は、多くの日系企業では中国人マネージャーがマネージャーとして機能しておらず、マネジメントのイロハを学ばせたいというニーズが大多数だった。2011年12月には、インヴィニオチャイナを設立。まだリーダー育成のニーズは顕在化していなかったが、「現地で納得がいくサービスを提供できるようにするまで最低半年から1年はかかる」と考え、先行して準備を進めた(大城氏)。

その後、中国の組織課題について調査を進め、現地人材を採用・育成し、サービス体制を整えていった。現地法人設立から1年が経つたいま、大城氏は潮目の変化を感じている。コア人材育成支援への引き合いが増えているのだ。なぜここにかけて、コア人材育成に注目が集まっているのか。大城氏は、「中国市場での競争激化や景気減速の影響も

あり、『現地化』『現地主導』でマーケットにもっと喰い込みたいと考える企業が増える一方、部長クラスなどのコア人材育成に課題を抱える企業が多いからではないか」と分析する。

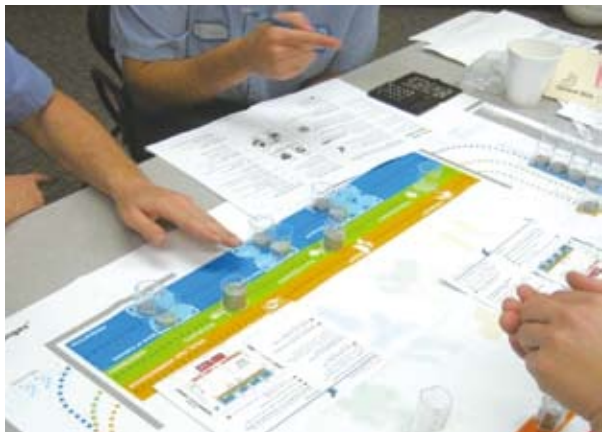
組織の「アジリティ」がカギ

中国経済の2ケタ成長時代は、同じような商品・サービスを展開する企業が複数存在してきた。しかし、GDP7%台の「中成長時代」に突入したこれからは、競争が激化し、

他社と差別化を図れた企業のみが生き残っていくと思われる。また、中国企業が力をつけ、さらに日中関係の悪化により日本ブランドへのロイヤリティが低下する中、「日本品質」だけでは差別化が難しくなってきた。大城氏は「これからの時代はスピードよりもむしろ、アジリティ(俊敏性)がカギになる。環境変化を素早く察知して、俊敏に対応できるような組織にならないといけない」と考えている。こうしたアジリティの高い組織を作るには、優秀なコア人材が欠かせない。しか

考えの下、3カ月から6カ月かけて、知識やスキルだけでなく、マインドセットを変えるためのさまざまな刺激を与え、意識変革していく。

人材現地化は日系企業にとって「古くて新しいテーマ」だが、新しい時代に勝ち抜いていくために、いまここでコア人材を育て、真の現地化を図る改革に乗り出さなければ、将来は決して楽観できないだろう。インヴィニオチャイナが果たしていく役割は、大変重要だと言える。



同社の研修では日米欧の最新ノウハウを積極的に導入し、活用している



2012年2月に上海市内で設立した開業記念セミナーには150名が参加した

支援事例紹介 AGC中国グループ 中国事業成功のカギは「優秀な現地の経営陣」 「機能トップ」を「経営トップ」へ 意欲的プログラムへのチャレンジ

—どのような取り組みを行っているのか？

現地社員の経営参画が求められる中、経営幹部候補を増やすための取り組みを行っている。工場長や部長などの「機能トップ層」と「経営トップ層」の間の壁は高く、その壁をどう越えさせることができるか、模索してきた。以前は有名大学教授による講義中心の研修を行ったことでは不十分だと感じた。そこで、個々人の自己分析や組織サーベイを取り入れ、より実践的、かつフォローをしっかりと行う「ストーリー」のあるプログラムに切り替えた。数カ月間にわたり多様な刺激を与え続けながら、「わが社はどうあるべきか?」「自分はどんなリーダーになるべきか?」をじっくり考えさせている。



AGC China (旭硝子(上海) 管理諮詢) 事業支援部長の湯山空樹氏

—効果はあったか?

受講者にとって「あるべき自分」を問い直す良いきっかけになっている。客観的なデータや多様な問いかけで、受講生の認知に揺さぶりをかけることに効果があると感じた。「私たちの会社」という意識も、より強くなってきたように見える。

—新しいプログラムの導入において苦労はないか?

グループの各事業会社は、会社によって成り立ちが違い、企業風土やマネジメントスタイルが違ってくる。そのため、各社トップとディスカッションを繰り返し、プログラム方針や運営方法をじっくりと摺り合わせてきた。苦労と言えば苦労だが、むしろこのプロセスを通じて、人材育成に対する重要性を各社トップに再認識してもらったと思う。

—“次の一手”は何か考えているか?

グループとしての共通基盤整備から個にフォーカスした取り組みへの移行を考えている。個別のサクセッションプランの整備とプラン実現に向けての各社トップ層を巻き込んだ取り組みを検討している。メンター制度の導入も視野に入れている。研修中もそうだが、OJTの中でも常に見てくれる人がいるというのは、人材育成にとって非常に重要な要素だと考えている。

「インヴェニオは中国で何をしようとしているのか？」

2ヶタ成長の時代が終わり、いまの中国は、経営環境が大きく変わる過渡期にある。こういうタイミングでは、方針や戦略、組織形態や制度の面で変更が求められるが、同時に社員の価値観や仕事の進め方、言い換えれば、マインドセットの変革がカギになってくる。われわれは、そこに大きく貢献できると考えている。

——マインドセットの変革とは。

「日本本社主導から現地主導へ」の組織変革。具体的には、そのため

「人材育成は人事ではなく経営の課題。トップ自ら「コミット」を」



大城昭仁 氏 ●インヴェニオチャイナ 董事兼総経理CEO
野村證券、独立系投資会社を経て、04年インヴェニオ入社。総合商社や大手製薬企業など100社を超える大企業に対して、次世代リーダー育成、M&A後の組織統合、新規事業開発等、広範なプロジェクトを支援。11年、インヴェニオチャイナ総経理CEO就任。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（CIA）。上海市浦東新区外商投資委員会理事。

の「リーダーシップ」「主体的行動」「全社視点」「自律思考」「顧客志向性」といった価値観の浸透だ。単純な品質だけでなく勝てなくなつたいまのマーケットでは、変化をいち早く察知して対応する組織のアジリティ（俊敏性）が生死を分ける。

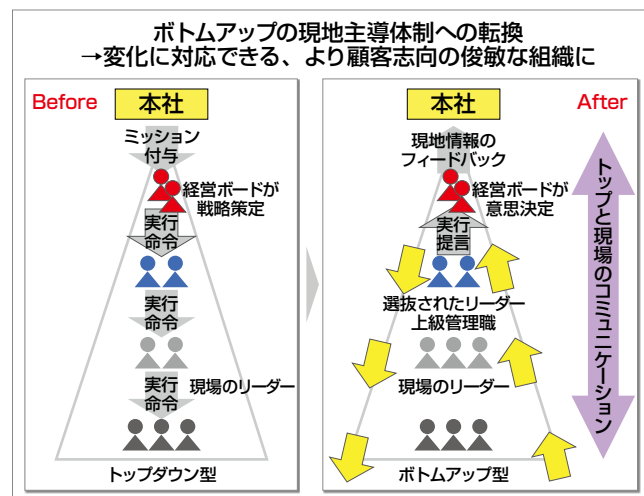
——「現地主導」を阻む要素は、本社にもあるのでは？」

その通りだ。問題の根は深く複雑で、現地法人だけで解決することは難しい。しかし、これは困難でもやらなければならない変革だ。まずは現地法人でできることをやりなが

ら、本社にも働きかけていく必要があるだろう。当社では、最初に「現地コア人材の主導力強化」を提案している。まずは、現地スタッフのコア人材から変わつてもらい、トップと現場のつなぎ役となつて組織変革を主導する存在となつていただく。そして、2年、3年と活動を続けながら、現地法人の組織能力を高めつつ、本社への働きかけを強めていく。

——プロジェクト成功のカギは？」

トップのコミットメントだ。トップが変革の意思を示し、「どのような組織を作りたいか？」社員にどんな人材になつてほしいのか？」を発信し、プロジェクトに自ら参画していただくなければ、変化は起こらない。人材の育成は、いまや人事部の範囲を超えて、重要な経営課題になっている。現場任せにせず、トップ自ら積極的にコミットしていくべきだと強く申し上げたい。逆に、トップがコミットメントさえ示せば、成功は近づく。その際には当社のノウハウやアイデアをフル提供し、成果を得る



「ただわかっていきただいじゃダメ。プロフェッショナル集団として「顧客とともに成長し続ける」ことこそが大事だ。そのためには、顧客と長期的な信頼関係を構築すること、研究と革新を続けること、最高の人材を集めて育成することが欠かせない。正直なところ、現状中国における日系企業の人材マネジメント手法は十分に体系化されておらず、不満足な内容のものが多い。顧客に寄り添って困難な課題に立ち向かう中で、汗をかきながら、われわれ自身も成長してより高いレベルのソリューションを生みだし続けたい。



田鋒慧 氏 ●インヴェニオチャイナ プログラム・デベロップメント・エドユーサー
北京大学経済学部で大学統一入試試験トップの成績で入学。卒業後、韓国サムスン電子のGlobal Scholarship Programに選ばれ、高麗大学大学院で国際商務の修士号を取得。サムスン電子韓国本社にて、中国PC事業のマーケティングを担当。日米での業務を経て、12年インヴェニオチャイナに入社。プログラム開発と講師を統括。中韓英日の4カ国語に堪能。

「長期間寄り添いポテンシャルを引き出す」担任の先生が必要」

——田さんの肩書きにエドユーサーとあるが、これは何か？」

「講師」と呼ばれる人は、専門とする知識やスキルを他人に伝えたいという気持ち強い人が多い。しかし、人や組織に変化を起こすには、それだけでなく、その対象に寄り添って、問いかけや行動によって認知や思考の偏りに気づかせ、自ら変わるための「気づき」を与える必要がある。これは「講師」とは違った適性が必要になる。そのような態度の人を当社ではエ

ドユーサーと呼んで講師とは区別している。

——具体的にどのようなことをするの？」

「担任の先生」と表現すると分かりやすい。長期のプログラムでは、専門を持つ講師が複数登場するが、そこに一本の軸を通して「変革のストーリー」を総合演出するのがエドユーサーだ。自らも登壇するが、それ以外の部分でもプログラムに立ち会い、一人ひとりの受講者の特徴を観察、分析し、その人

ら、本社にも働きかけていく必要があるだろう。当社では、最初に「現地コア人材の主導力強化」を提案している。まずは、現地スタッフのコア人材から変わつてもらい、トップと現場のつなぎ役となつて組織変革を主導する存在となつていただく。そして、2年、3年と活動を続けながら、現地法人の組織能力を高めつつ、本社への働きかけを強めていく。

——プロジェクト成功のカギは？」

トップのコミットメントだ。トップが変革の意思を示し、「どのような組織を作りたいか？」社員にどんな人材になつてほしいのか？」を発信し、プロジェクトに自ら参画していただくなければ、変化は起こらない。人材の育成は、いまや人事部の範囲を超えて、重要な経営課題になっている。現場任せにせず、トップ自ら積極的にコミットしていくべきだと強く申し上げたい。逆に、トップがコミットメントさえ示せば、成功は近づく。その際には当社のノウハウやアイデアをフル提供し、成果を得る

INVENIO CHINA
Discover the Potential for Leadership
英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴェニオチャイナ)

■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/
Weibo: http://weibo.com/u/3174090527
infochina@invenio.jp