

人と組織の力を高める  
『人材マネジメントラボ』

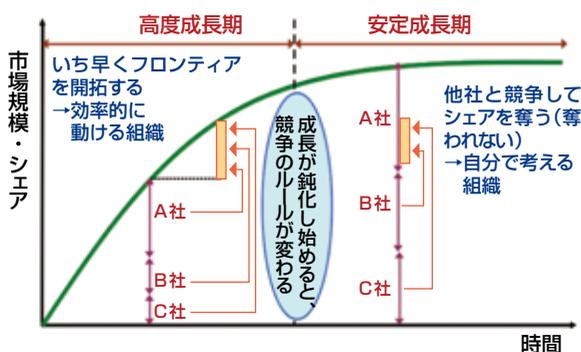
# 「自分で考える人材」をつくる

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)  
董事兼総経理 CEO 大城 昭仁氏

## 競争時代の人材マネジメント

3月5日、全人代で実質GDP成長率目標が8年ぶりに7・5%に引き下げられた。先月号で岡三証券の塩川克史氏が述べているように、中国経済は高度成長から安

## <成長率鈍化による、人材マネジメントの変化>



定成長の時代に入ったと言える。このことは、人材マネジメントの考え方を一変させる可能性があるのに注意したい。

業界や地域によって違いはあれ、これまでの中国は、言わばフロンティア(高成長で生まれた新しいマーケット)に誰が先に手を付けるかの勝負であった。勝負のカギは量とスピード。人材マネジメントの課題は人員の確保と方針の徹底、マネジメント精度向上、すなわち方針に従い効率的に動く組織の構築であった。

しかし、これからはフロンティアの開拓よりも、互いの土地(シェア)の奪い合いがますます激しくなる。そのような競争環境では、効率的なだけの組織では対処できない。現場が自ら判断し適切に対処すると同時に、戦局を適切なタイ

ミングで上に伝えて全体戦略に反映させることが必要となる。「自分で考える組織・人材」への転換が求められる。

**「考える方法」だけでは効果薄**

この課題に対して、ロジカルシンキングのような「考える方法」を学ぶ研修を実施したいというご依頼が多い。しかし、自分で考えるかどうかというのは「態度」の問題なので、考える「方法」を学ぶだけでは不十分だ。

自分で考える人を作る第一歩は、学ばせることではない。逆に、上からの指示で動かなければならぬという(無意識の)癖を取り除くことがカギとなってくる。成熟した大人の癖を取り除き、行動変容させるのは容易ではないが、不可能ではない。今回、その方法論の



1  
大城 昭仁 (おもしろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴェニオ入社。100社を超える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。

一部を紹介したい。  
**経験学習のサイクルを回す**

行動変容のための方法論として、経験学習のフレームを活用する。理論的なことはここでは割愛するが、①具体的な経験を行い、②それをいつもと違った視点で振り返り、③仮説に基づき変えて、④また具体的な経験を行う、というサイクルを回す。このサイクルのスタートとして、自分を客観視しながら次の行動変容に向けたマインドを芽生えさせることで、主体的にスキルを求める状態に持っていく。

その際には、理論解説だけでなくビデオ教材やゲームのようなものを使って、能動的に自分の認知の歪みを気づかせるように仕向ける。ロジカルシンキングなどのスキル研修が有効となるのはその後である。

## 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)

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/