

人組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

投資効果のある人材は「資質」で選抜する

英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)

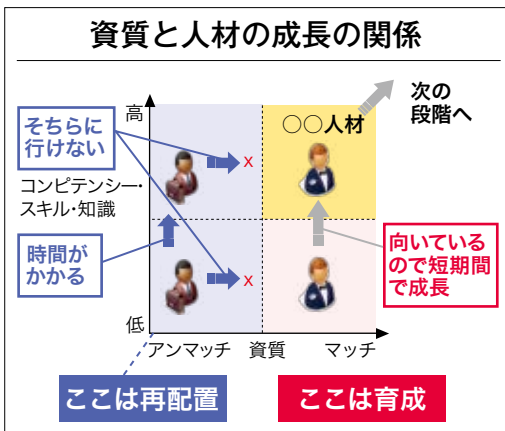
董事兼総経理 CEO 大城 昭仁氏

「せっつかく人材育成に時間とお金をかけるなら、効果の高い人に投資したい」。新たに研修体系を整備する企業でよくお聞きする言葉だ。中国では高い離職率もあり、日本よりも人材投資にメリハリを付けるケースが多い。ならば「何を」やるかの前に「誰に」やるかを考えることの重要性は高い。

「資質」を見る

C社(社員数1000名、製造業)では日頃の評価結果や評価者の評判をもとに次世代リーダーの候補者を約15名選抜し、この2年間ほど育成施策を展開してきた。しかし育っている感触をつかめず、その候補の方々に育成投資を続けていくか、または新たに候補を選抜するかを判断するためにアセスメントを実施することになった。

アセスメントの基準は、リーダー



に必要な「資質」とした。資質とは幼少期を中心に形成される、後から身につけることが難しいとされる能力だ。例えば、リスクをとってチャレンジをする能力や抽象的な概念を理解する能力は、後からは開発しにくい資質である。一方、問題解決やコミュニケーションのスキルは研修等で身につけやすい。併せてスキルに関するアセスメ

13



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。

ントも行ったところ、同社では決められたことを決められた通りに進め、周りに気を配れるようなコミュニケーションスキルに長けた人物が評価され、選抜されていることが分かった。同社はコア技術を活用した新たなビジネス展開を模索している。リスクを取り、将来のメシの種となる事業を立ち上げ、導いていくリーダーが求められている。既存のリーダー候補たちにはスキルは高いが資質に劣る人が多く、人材育成の効果が低い原因が選抜基準にあることがアセスメントによって浮き彫りになった。

人材ポートフォリオ分析

資質と育成の関係を整理すると、図のようになる。これは横軸に資質のフィット度合い、縦軸にスキルの高低をとり、育成対象者が

どの位置にプロットされるかを整理したもので「人材ポートフォリオ分析」という。人材ポートフォリオ分析を行うと現在の評価結果や評判にとらわれることなく、資質を考慮したアサイン・異動配置、教育が考えられ、個々のポテンシャルを最大限に引き出す施策が打てる。

特に現在のような環境変化が激しく、人材育成の原資が限られている中で、有効な人材投資を行うためには極めて有効な考え方であると筆者は考えている。何が「資質」なのかの詳しい分類や、それを見極めるアセスメントには専門家の目が必要ではあるが、効果の上がない人材育成に投資を続けるよりも、一度人材ポートフォリオ分析を行ってみてはいかがだろうか。※バックナンバーをPDFでご用意しております。ご希望の方は弊社までご連絡下さい。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の変革や組織・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3号

国金中心2期8楼

☎021-6062-7290

☎http://www.invenio.cn/

☎infochina@invenio.jp