

【人材の育成不足で発生するリスク】

■ 思康博企業管理諮詢(上海)有限公司

管理職の意識向上が短期課題 長期的な視点で後継者の育成を

企業が人材育成を怠ることで発生するビジネスリスクは小さくない。短期的にはマネージャークラスにトレーニングを施して管理職としての意識を向上させるほか、不正や問題行動を起させない体制作りを急ぐべきだ。また、長期的な視点から各ポストの後継者となるべき人材を育て、「人材のパイプライン」を構築する必要もある。



総経理・シニアコンサルタントの林久美子氏

意識低い管理職がリスク要因に

企業が人材育成を怠った場合の短期的なリスク要因として、マネージャークラスに管理職としての意識が低下することが挙げられる。部下のマネジメントや育成など管理職としての業務を遂行しなかったり、逆に部下の業務を自分で抱えてしまうことで、部下が育たず、部下のやる気を削いで退職を促してしまう。極端な例では、目先の利益を追い求めるがために粉飾決算に手を染めてしまった例もある。

また、意識の低い管理職は一般従業員レベルの視点からの会社批判に終始しがちだ。そのため、研

修などのトレーニングを施して、自分たちが企業側、組織側の人間であるという意識を持たせなければならぬ。自分が変わらなければ相手も変わらないことを理解させ、批判ではなく、建設的な提案や議論を行うよう意識付ける必要がある。

もちろん、不正や問題行動を起させない体制作りも重要だ。権限は委譲しても、業務の各ポイントで報告させたり、会議などコミュニケーションが図れる定期的な場を設けるなど、適度にチェックをかけられる仕組みを構築すべきだ。

当社では財務諸表から不正を見抜くための総経理講習を実施しているが、その中で現場を見て歩く

ことが何よりも大事だと伝えている。例えば、在庫がデータと合っているか抜き打ちで確認してみることだ。また、急に羽振りがよくなるなど普段と行動が異なる従業員を見つけた場合、きちんと裏を取っておいの方がよい。

まずは社内の人材の棚卸しを

金融危機以降、日本人駐在員が大量に帰国したことで、空席となったポストへの中国人の登用が進んでいる。優秀な中国人にとつてはチャンスの到来といえるが、実際には期待に比べられるほど人材が育っておらず、日本人を再び送り込まなければならなくなる企業も

出ている。

急激な経営環境の変化で、日系企業の後継者リスクが露呈した形だ。日本本社も今後成長に期待を寄せる中国市場において持続的な発展を図るためにも、企業は意図して継続的に人材を育て、ポストの(階層ごとに)人材を途切れさせない仕組み、すなわち、「人材のパイプライン」を構築していく必要がある。

そのためにすべきことは多いが、まずは社内の人材を棚卸ししてみるとよい。社内のどこにどのような人材がいるのか、職位に求める基準は何かを考えてみる。その上で、ある職位が突然空席となった時に誰を後任に据えるべきか、その人材は後任として相応しい経験を積んでいるのか、といったことを突き詰めていく。そうすれば、企業として取り組むべきことが自ずと見えってくるはずだ。

人材はすぐには育たない、育つ人材を育てないと意味がない——。企業にはぜひ、このことを肝に銘じて人材育成を進めてもらいたい。

思康博企業管理諮詢(上海)有限公司 (サイコム・ブレインズ)

■ 上海市花園石橋路33号花旗集團大廈23樓
☎ (021)6101-0326 ☎ (021)6101-0110
🌐 <http://www.cicombrains.com/shanghai>
✉ k.hayashi@cicombrains.com