



アジア立志塾
ASIA RISSHI JYUKU

2024 年度第 4 回 アジア立志塾開催報告

2025 年 3 月 13 日（木）にアジア立志塾を開催しました。



日系企業では、海外拠点の幹部人材やリーダー人材育成に関して強い問題意識が寄せられています。そこで今回は、「リーダーが育つ仕組みづくり」というテーマで人事コンサルタントの伊奈悟氏にご登壇いただき、特にご自身が中国でコンサルティングチームを立ち上げた際に、ゼロから中国人コンサルタント育成を行った具体的な事例とその経験を共有いただきました。

伊奈氏はメーカー勤務を経て、2005 年から人事コンサルタントとしてのキャリアをスタートしました。2015 年から上海で日系企業向け人事コンサルティング会社に副総経理として参画し、人事制度設計を担うコンサルティング部門を立ち上げました。当時、中国の日系企業の人事制度設計は日本人コンサルタントが中心となって行っていましたが、将来的には中国人コンサルタントが主導することが重要になると考え、中国人コンサルタントの育成に着手しました。中国人コンサルタントをゼロから育てるためには、採用時の基準を明確にすることと、実務を通じて育成を行う仕組みが不可欠でした。

採用基準を明確にし、多数の面接を実施

採用面では、「日本語での日本式コミュニケーション力」を重要視し、コンサルティング経験は不問としました。これは、日系企業独特の「日本式人事」や「日本本社の強い関与」にきめ細かく対応できる能力が求められるためです。日系企業は欧米企業とは異なり、採用・評価・育成など人事制度を総合的に運用する傾向があり、海外拠点においても日本本社の関与が強いため、日本語能力だけではなく、日系企業の文化や考え方を理解できる能力が必要となります。伊奈氏は面接の際、求職者が予期しない質問にどのように対応するかを見ることでコンサルタントとしての素養を見極めました。また、多数の求職者との面接を行い、1 名採用するために少なくとも 20 名と面接しました。



上司として腹を括り、メンバーを守る育成のアプローチ

育成面では、「メンバーが作成した最終的なアウトプットをそのまま顧客に提出すること」や、「責任者として腹を括り責任を取ることを徹底しました。伊奈氏はコンサルタントの仕事に「答えが無いものを顧客と共に作り上げること」と考えており、メンバーには資



アジア立志塾
ASIA RISSHI JYUKU

料作成方法や論理展開について指導を行いました。



伊奈氏は、実践を通じて内省することが、メンバーが最も成長する道であると考え、特に失敗から学ぶことを重視しました。時にはメンバーが顧客から叱責されることもありましたが、そのような経験を通じて内省し改善点を見つけ出し、それを成長の糧として活用することが重要だと考えていました。品質が顧客の期待に満たない場合もありましたが、メンバーの成長を最優先し、安易に自ら手を出すことは避けまし

た。これは、組織立ち上げの初期段階であり、将来的に中国人コンサルタントが主導する体制を見据えて、必要不可欠なプロセスとして行われたものです。一定の期間を経て、成果が出始め、伊奈氏はそのアプローチに間違いがないと確信に至りました。

また、メンバーが失敗した場合でも、上司として責任を取ることで、メンバーが挑戦しやすい環境を作り、成長を促す取り組みをしてきました。失敗から学ぶことは、コンサルタントとしての成長に不可欠であり、上司としてそのプロセスをサポートしました。

講演後の参加者の議論

講演後、参加者から「未経験者からの育成でどの程度の歩留まりがあるのか」という質問が出されました。伊奈氏からは「採用時の見極めを徹底した結果、8割以上が実務レベルに達した」と回答し、参加者に勇気を与えました。同時に、採用基準の重要性を再認識させるものとなりました。

また、「生成AIの出現によってリーダー育成にどのような変化が生じるのか」という参加者からの質問についても活発な意見交換が行われました。伊奈氏は、生成AIの出現により、従来の「中間管理職」がチームマネジメントを担うという組織の構図が変わると予測しています。現在の中間管理職は日常的な問題解決を行っていますが、この役割はAIによって効率化されるため、今後その役割は大きく変化すると考えています。そのため、今後求められるリーダー像として、ソフトバンクの孫正義氏に代表される「ビジョンを明確に打ち出し、組織を牽引する力」がより重要な要素になるとの見解が示されました。生成AIが日常的な問題解決を担う一方で、組織を方向づけ、適切な課題を設定するためには、ビジョンを持ち、課題を定義する力を備えたリーダーが不可欠であると強調しました。

他にも参加者から様々な視点の意見が出され、議論は大いに盛り上がりました。