

グローバル経営人材 (1)

外務省によれば、2016年10月時点の日系企業の海外拠点数はその10年前の2倍を超えるまでに増えている。多くの企業が海外にビジネスのかじを切っていることを踏まえると、この増加傾向は今後も続くことが見込まれる。

企業のグローバル経営が成功するにはそれを担う人材、中でも経営層が重要なカギを握る。そうした経営層をスキルや経験などの「質」と人数の「量」の両面で必要十分にそろえ、適切に配置することが欠かせない。

しかし、グローバル経営を担う人材を確保・育成するのは容易ではない。高度化・複雑化した現代のビジネスで経営戦略を構築し、多岐にわたる問題や課題に適切に対応し、自社を成功に導く人材をつくるには、世界中から優秀な候補人材を見だし、意図的な取り組みを集中的に行っていく必要がある。当然、そのための世界共通の仕組みとインフラ、推進体制の整備も不可欠だ。

グローバル化に向かう日本企業はこのような準備や取り組みが十

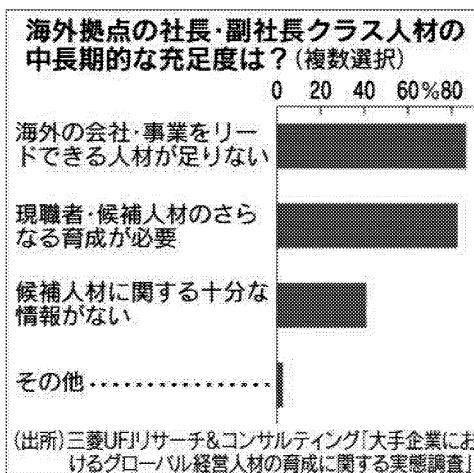
分にできているのだろうか。売上高1000億円以上の大手企業110社を対象に昨年10~12月、当社のグローバル人事コンサルティングチームが実施した調査では、日本企業の厳しい状況が浮かび上がった。

まずはグローバル経営人材の中長期的な充足状況を尋ねた。世界本社でトップ・役員を担える人材については回答企業の7割以上が、海外拠点の社長・副社長になれる人材については同じく8割以上が「量的・質的に不足している」と回答した。また「候補人材に関する情報がない」という割合も低くなかった。日本企業のグローバル化の準備や取り組みが人材の面で楽観的な状態ではないことがうかがえる。このままでは人材不足が、海外でビジネス展開する上でのボトルネックにすらなりうる。

本来であれば、海外事業計画を策定した時点で、グローバル経営を担う人材がいつ、どこで、何人必要になるかわかるはずだ。その時点で即座にグローバル経営人材の育成に着手することは可能なのである。

ただ、人が育つには時間がかかることを考慮すると、ビジネスが求める人材をタイムリーに供給するには長期スパンでの計画的な取り組みが必要だ。この連載では日本企業の実例を挙げながら、その方法や課題を紹介していく。

日本企業は準備足りず



につかみ 事業会社で海外営業と人事、外資系総合コンサルティングファームでパートナーなどを務めた後、現職。グローバル人事、次世代経営者の選抜・育成など様々なテーマを豊富に経験。