

## グローバル経営人材 (2)

海外事業を引っ張るグローバル経営人材を適時に適量だけ適所に配置することは、社員の偶発的な成長に頼った人材マネジメントでは実現困難だ。こうした人材が企業による特段の工夫なしに育つこともあり得るが、必要十分な人材の数を安定的に確保することは不可能に近い。

多くの日本企業では海外事業の拡大に対し、グローバル経営人材の供給が追い付いていない。グローバル経営人材は一朝一夕に育成できるものではなく、中長期の計画的取り組みが必要になる。この取り組みの第一歩は育成ゴールを定めることだ。

一般的に育成ゴールは、対象とする経営ポジション（職位）の職務記述書や等級基準などに基づいて設定することが多い。期待するアウトプット（役割・目標）を達成するために必要なインプット（経験・知識・スキル）やプロセス（思考・行動）といった視点で人材要件を明文化していく。こういったゴールを明確にすることで

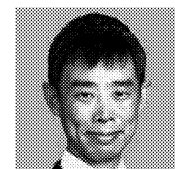
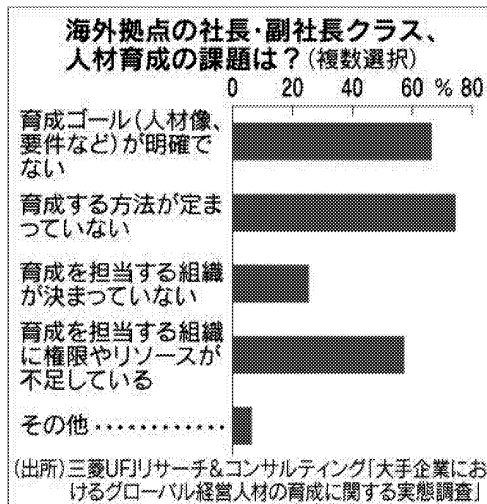
初めて、偶発性に頼らない、意図的な育成に企業は着手できるようになる。

しかし、当社が実施した調査では、海外拠点の社長・副社長クラスについて、約7割の企業が「育成ゴールが明確でない」「育成する方法が定まっていない」と回答した。また、グローバル経営を担う本社役員クラスについても同様の結果になった。これらのデータを見る限り、「グローバル経営人材を計画的に育成している」と胸を張って言える日本企業は少なそうだ。

グローバル経営人材の計画的育成プロジェクトを進める際、それを加速させる最も重要な要素は、現職の本社経営トップの強いコミットメント（関与）だ。自社の将来を担うグローバル経営人材がどうあるべきか、具体的な人材像を描くのは、経営トップの責務である。また、育成の実行段階においては、世界中から候補人材を見だし、会社・地域や事業・機能をまたぐ経験を積ませる必要がある。これを全社最適の視点から主導できるのも経営トップしかない。

先進的な企業では、経営トップの主催で人材育成委員会を年間数十回開いているケースもある。経営トップがグローバル経営人材の確保・育成を自身の最重要課題として捉え、自ら全社を意図的に動かすことが不可欠だ。

# トップの強い関与カギ



いしぐる・たろう 大手輸送用機器メーカーに20年勤務後、現職。海外人事、役員人材マネジメントなど本社や海外拠点での経験に基づく実践的コンサルティングを行う。