

グローバル経営人材 (3)

日本企業が事業をグローバル化し、海外拠点を設立する際、日本の本社に勤務する社員を拠点の経営者として現地駐在させるケースが多い。しかし、海外事業が成長軌道に乗ると、海外拠点の数や規模の拡大で本社からの経営者供給が追い付かなくなる、地場のマーケットに合わせた経営の現地化が必要になる——といった状況が生じる。その結果、現地での人材登用が重要になってくる。また、グローバル本社の役員層も日本人とは限らなくなるだろう。

人材登用の対象範囲が海外拠点を含むグループ会社全体に広がると、国内中心の人材マネジメントは通用しなくなり、ある程度まで世界で共通化した仕組みが必要となる。等級や評価・報酬などすべてを統一することは必須ではないが、人材の見える化を進め、経営の価値観や処遇の考え方などを合わせていくことが重要になる。

この点について当社が実施した調査では、海外拠点の社長・副社長クラスの計画的な育成について「世界共通の仕組みがある」と回

答した企業は、全体の2割未満にとどまった。一方、こうした共通の仕組みについて「必要」と認識している企業は8割にも上る。グローバル経営を担う本社役員クラスの育成についても同様の結果だった。

この2つの設問の回答ギャップから、人材育成を担う部署に十分な権限・リソースが付与されていない状況や、グローバル経営人材の育成より国内で日々発生する短期的な課題の解決の方が優先される現場の実態が想像できる。

このギャップを解消するためには、まずは今後の海外事業に必要な経営ポジション（職位）の種類と数を想定し、それぞれに求められる人材の要件を明らかにした上で、後継人材の充足度を明確にすべきだ。「海外拠点の経営を本社からの駐在員だけに委ねていると、数年先には事業計画が頓挫する」という危機感を全社で醸成し、取り組み優先度を高めるためである。

人事部門だけでなく、事業部門も含めて、世界共通の仕組みを構築することへの機運を高めることが、グローバル経営人材の確保・育成を成功に導く秘訣だ。

世界共通の仕組みで育成

