

グローバル経営人材 (5)

多くの日本企業では日本本社の部長や次長といった中間管理職を海外拠点に派遣して現地の社長に就けている。メーカーであれば、本社の製造部長が拠点長として海外駐在するといった具合だ。しかし、海外拠点長ともなれば立派な経営者であり、期待される役割や果たすべきミッション（任務）は本社の中間管理職のそれらとは全く異なる。求められる経験・知識・スキルも必然的に多岐に渡り、高度なものになるだろう。

これに対し、日本企業が得意としているOJT（職場内訓練）は現職務での経験に基づく育成手法であり、今後果たす役割に必要な、より幅広く深い経験・知識・スキルの習得には向いていない。経営者を担える人材が偶発的に育つケースもあり得るが、残念ながらそれはまれだ。海外拠点長のポジション（職位）数の増加に伴い、OJTだけで必要な人材数を確保することが次第に困難になってくる。

OJTでは育成難しく

グローバル経営人材の不足を海外事業計画実現のボトルネックにしないよう、人材育成から偶発性を排除し、計画性を高める必要がある。そのためには人材要件の明文化が不可欠になる。海外拠点長を担える人材がたまたま育つのを待つのではなく、人材要件に基づいて人材を「必要な数だけ意図的に」育てていく、つまり人材をつくり込んでいくアプローチに転換するのだ。

しかし、当社が実施した調査によると、海外拠点の社長・副社長クラスの人材要件を明文化している企業は、全体の13.6%に留まっていた。多くの日本企業はグローバル経営人材を意図的につくり込むアプローチに対応できていないといっているだろう。

調査結果を詳しく分析すると、人材要件を明文化していると回答した企業では、海外事業が安定的に成長している傾向にあった。これらの企業では、将来の海外事業展開に必要なグローバル経営人材を計画的に確保するため、人材要件を核に、候補者人選→育成プログラム適用→ストレッチアサインメント（高難度業務の付与）→人材アセスメントを通じた人材要件充足度確認といった体系的な施策を適用し、中長期で計画的な育成を進めている。人材要件を軸とする施策が、安定的な海外事業成長に寄与しているといえそうだ。

また、人材要件は要件そのものが陳腐化し得ることにも留意が必要である。特に、グローバル経営人材が直面する事業ステージが変化してしまった場合に（例えば創業期→成長期→成熟期→変革期）、その恐れが高い。中期経営計画などの策定にあたっては、人材要件の棚卸しも欠かせない。

