

グローバル経営人材 (6)

グローバル経営人材を計画的に育成するには、人材要件を核とする施策が重要だ。この人材要件には、知識・スキル・思考様式・行動特性など様々な定義の切り口が考えられる。中でも最も客観的に有無を判断しやすく、かつ計画的な習得が求められる要件が「経験」である。

例えば「MBA留学経験」や「経理・財務部門における3年以上の業務経験」をグローバル経営人材の要件として設定することを考えてみる。この場合、社員一人ひとりの経験の有無を評価することは容易だ。ただ、計画なき育成によって候補人材がこれらを未経験だった場合、その社員がいくら優秀であっても短期間で人材要件を充足することは不可能となる。

会社と個々の社員の双方にとって、時間は限られた資源だ。若手の立場でしか効果が希薄な経験もある上に、一度経過してしまった時計の針は戻すことができない。グローバル経営人材の候補者に何を経験させるのか、求める経験要件を洗い出し、適正なタイミングで機会を提供する必要がある。

海外＋複数業務の経験

そこで当社は海外の拠点長について、日本の大手企業がどのような経験が必要と考えているのかを調査した。約7割の企業がバリューチェーン（価値連鎖）における各機能（営業・製造・技術・経理・人事など）の複数の経験を求めている結果となった。

一方、複数の事業の経験を求める企業は約4割にとどまった。もっとも、事業に関するこの結果は調査対象企業の海外拠点が扱う事業の数と相関があることが分かっている。個々の海外拠点が複数事業を扱うことが多い企業では、海外拠点長に複数事業の経験を求める傾向にある。

また、海外勤務経験については約6割の企業が1拠点、約2割が複数拠点の経験を人材候補に求めている。合計で約8割になり、初めての海外勤務経験が拠点長というケースは望ましくないようだ。日本の本社から海外拠点長として駐在する場合には、事前の海外勤務経験は必須条件と言っても過言ではない。

複数の業務の経験だけでなく、海外勤務も必須という前提では、これらの経験を積むには少なくとも10年以上の歳月が必要となる。とはいえ、これを実行するのは大変だ。会社によっては「この要件を満たす社員は現在すでに海外拠点長として活躍しており、新たに設立する拠点には経験が足りない人材をやむを得ず派遣している」ということもあるだろう。

海外拠点長は拠点経営の要であると同時に、グローバル事業成功のキーパーソンである。中長期的な海外拠点の展開計画を踏まえた上で、将来必要な海外拠点長の数から逆算した計画的な育成・配置の仕組みが必要だ。

