

グローバル経営人材 (7)

人材の要件は立場によって異なる。日本の本社から海外拠点長として駐在する経営人材には、複数の機能（業務）と海外勤務の経験が求められている。さらにそうした拠点長を束ねる立場にある本社のトップや役員クラス（グローバルトップ）になると、個別の海外拠点ではなく、世界全体を見て最適な経営をする能力が求められるようになる。必然的に、保有すべき経験も海外拠点長以上に幅広く、深いものになる。

当社の調査でも、グローバルトップは複数の機能経験だけでなく、複数の事業の経験も重視される結果となった。世界最適の経営を実行するには、自社の事業に関する横断的な視点・判断が求められるということだろう。

グローバルトップ候補に海外勤務の経験を求める企業の割合は、「1拠点での経験」と「複数拠点での経験」を合わせて約6割だった。そう多くないようにも見えるが、「海外グループ会社の社長経験」は4割の企業が重視しており、グローバルトップこそ、海外勤務経験は必須要件と言っている

だろう。

グローバルトップに求められる複数機能・複数事業・海外拠点長の経験を積むには、長い年月が必要だ。例えば、若手時代に特定の事業部門で複数機能を経て一人前に成長し、海外拠点の駐在で管理職を経験の上、他の事業部門で事業をリードする役割を担うとなると、一般的には10～20年が必要となる。将来のグローバルトップ候補を40代社員から選定するようでは、育成が間に合わない可能性が高い。日本の大手企業がグローバルトップの後継者育成を始める時期も30代中堅層が最も多い。

グローバルトップ候補を中堅層から選抜・育成することは、遅すぎる訳ではない。しかし、欧米企業のように40代での登用を実現し、十分に体力があるうちに世界を飛び回る激務を担わせるには、育成の開始時期を20代の若手層に前倒しする必要があるだろう。

若手であれば、難しい仕事で修羅場を経験させ、仮に失敗したとしても挽回がきく。むしろ失敗から得られる学びは大きい。高い資質を有する若手を選抜し、経験要件に応じた異動スケジュールを組み、成長を見極めていく長期的な育成が必要だ。

候補選定、20代の若手から

