

## グローバル経営人材 (10)

海外拠点長の後継候補者の不足に悩む日本企業は多い。この課題を根本的に解決するには、世界的な事業方針と連動した計画的な人材確保・育成が必要である。その対象は日本本社の社員に限った話ではない。後継候補の人材群を国内・海外のグループ会社にも拡大することが、質・量両面での人材確保・育成に寄与する。

しかし、当社が実施した調査では、そうした企業は少ないようだ。事業のグローバル化に応じた計画的な人材育成の対象社員を日本本社内の日本人に限定している企業が多く、グループ会社についてはいずれの社員区分も4割に満たなかった。国内・海外のグループ会社のプロパー（生え抜き）社員は本社による計画的育成の対象になっていないのが実情のようだ。

また、計画的な人材育成は人事情報なしでは不可能な取り組みであり、人事情報管理の仕組みが必須インフラとなる。しかし、グローバル規模では人事情報管理そのものを行っていない日本企業が多

かった。実施していても役員や上級管理職以上にとどまるケースと合わせて7割近くになった。インフラがないために、グローバル経営人材の育成の対象範囲を日本本社から広げたくとも広げられないと考えられる。

これらの状況は、国内・海外のグループ会社での人材定着にも悪影響を与える。グループ会社のプロパー社員は自分たちが計画的育成の対象ではないとすぐに気づき、自らの昇進の上限、すなわち「ガラスの天井」を感じてしまう。優秀なプロパー人材ほどガラスの天井に納得できず、離職につながってしまう可能性も高い。この傾向は海外拠点において特に顕著となる。

日本での採用難は今後も続くだろう。人材の多様化も必須だ。日本本社の社員だけでグローバル経営人材を充足する時代ではなくなりつつある。人材の成長には長い時間を要することを考えると、国内・海外のグループ会社のプロパー人材育成にもいち早く着手すべきだ。グローバル人事のインフラを整備し、計画的な育成の対象を広げていくことが求められている。

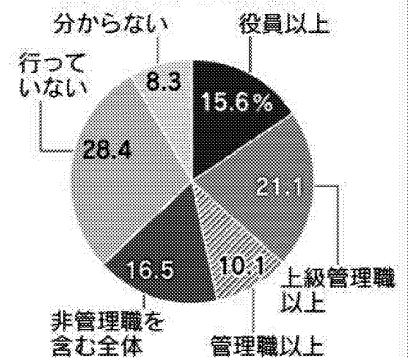
# 「ガラスの天井」撤去を

計画的な人材育成の対象としている所属会社・国籍は？

	中堅層 (33歳以上 42歳以下)		シニア層 (43歳以上)	
	日本人	外国籍	日本人	外国籍
日本本社	81%	34%	80%	25%
国内グループ会社	29	14	31	10
海外グループ会社	30	39	29	32

(注) その属性の社員を育成対象としていると答えた企業の割合

グローバルで人事情報管理している範囲は？



(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査」