

グローバル経営人材 (11)

多くの日本企業が採用する一般的な階層別の育成体系は、同じ世代社員の全体の底上げには寄与する。しかし、難易度・時間数・頻度などを平均的な水準に合わせて設計する必要がある、グローバル経営人材を育成する施策としては質的に量的に物足りないものになってしまう。また、育成体系がカバーする範囲も、通常の管理職として成長するのに必要な分野にとどまり、グローバル経営人材の要件を満たす施策にはならない。

日本本社の社員からグローバル経営人材を効果的に育成するには階層別の底上げ型ではなく選抜型の育成施策が適している。できれば、人材要件を極力満たしている社員を対象者に選ぶと効率的だ。事実、当社の調査でも、世界規模での経営を担うグローバルトップを計画的に育成している大手日本企業22社では、約9割が選抜型の育成施策を手掛けていた。

この選抜型育成施策を運用する際、一つ検討すべきことがある。それは、候補者本人および周囲に対して「選ばれた人材」であることをどのように伝達するかだ。当

社の調査でも各社の対応は大きく分かれる結果となった。

伝達による欠点は、候補者以外の社員に対して「選ばれなかった」という事実が間接的に伝わってしまうことにある。この欠点を解消するには、選ばれなかった優秀な人材に対するコミュニケーションが大事なポイントになる。次回以降の可能性に向けて奮い立たせ、今まで以上の頑張りにつなげる動機付けが必要だ。無論、候補者選定は固定的ではなく、育成状況に応じて候補者自体が入れ替わるようにする必要がある。

施策の効果を考慮すると、本人と周囲に選抜の事実を伝えるべきであろう。グローバル経営人材を育てるには、候補者に良質な挑戦・修羅場経験を数多く積ませる必要がある、同僚よりはるかに難しい役割や重い職責を意図的に担わせなければならないからだ。本人や周囲に伝達することなく行ってしまうと、当事者の自覚なしに取り組みが進み、期待していた育成効果が得られない可能性が高い。

その一方で、当然ながら会社側も、選抜した人材を徹底的に鍛え抜く体系的かつ計画的な育成施策を準備する必要がある。会社と後継候補双方に覚悟が必要だ。

選抜結果どう伝えるか

グローバル経営を担う本社役員クラスをどう育成・選抜？

選抜型＝少数の優秀な人材を特定し、集中的に投資・育成	19社
階層型＝特定の階層・部門の全員を育成、段階的に絞り込む	2社
その他	1社

(注)「グローバル経営を担う本社役員クラスを計画的に育成している」と答えた22社が対象

(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」

中堅層が育成対象に選ばれたことをどう伝達？



本人にのみ伝達(周囲には隠す)

(注)中堅層は33歳以上42歳以下