

グローバル経営人材 (12)

一般的に企業が社員研修をする場合、社員の自助努力では身につけるのが難しいあるいは単独で学ぶよりも効率的・効果的に習得できる能力・スキルを対象にした方が、投資対効果（ROI）が高くなる。グローバル経営人材向けの研修でも当てはまることだが、日本企業は実行できているのだろうか。当社の調査で分析してみた。

大手企業はグローバル経営人材に求める能力・スキルとして「英語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」の3つを重視している。うち「英語」については習得の難易度が低いと認識している企業が多かった。身につけて当たり前の英語はROIからいえば、優先順位は低いといえる。

しかし、若手層（32歳以下）への研修実施率は「英語」が最も高かった。次に多かったのが、ロジカルシンキング（論理思考）やプレゼンテーションなどの「ビジネススキル」で、「コンプライアンス・リスク管理」が続いた。

グローバル経営人材にとって「英語」と並んで重視される「異文化コミュニケーション」はどう

研修、費用対効果考慮を

だろうか。研修実施率は先の項目に次ぐ位置で、5割を切っている。この傾向は中堅層（33歳以上43歳未満）やシニア層（43歳以上）でも同様だった。投資効果の高い研修を優先的に実施できているとは言い切れなさそうだ。

英語研修そのものを否定している訳ではないが、英語は社員がその気になればいつでもどこでも学ぶことができる。英語研修は社員の福利厚生またはグローバル意識の醸成といった点では意義があるかもしれないが、経営人材の育成としてのROIは低い。他の能力・スキルに関する施策が手薄な場合、習得難易度などに応じて研修予算配分を見直すべきだろう。

さらに言えば、研修内容は中期経営計画などに応じて刷新しないと陳腐化してしまう。経営計画実現のために既存の自社組織・人材に足りない能力・スキルを改めて明確にすることが重要だ。中途採用や買収合併と合わせて能力・スキルの補填方法を検討し、研修が最善の方法なら新規投資が必要となる。低ROIの既存の研修を廃止するなどの措置も求められる。研修体系が長年変わっていない場合、各施策をROIの観点から棚卸しすることをお勧めする。

