

グローバル経営人材 (13)

日本の大手企業では、新卒一括採用で入社した社員が経営幹部まで昇進していくことが、これまでのキャリアパスの主流であった。社外取締役の設置やプロ経営者の招へいも最近では珍しくはなくなってきたが、経営幹部の多くには生え抜き人材が登用されることが一般的だろう。

グローバル経営人材を社内で育て上げるには最短でも20年近くの歳月が必要だ。環境変化が緩やかな事業であれば、育成の時間的な余裕があるだろう。しかし、事業環境が変わりつつある場合、生え抜き人材の登用だけに頼ると、変化のスピードに追いつかず、組織競争力が落ちてしまう。

日本企業は「社内からの登用」と「社外からの採用」のどちらをどの程度、重視しているのだろうか。当社の調査では、海外拠点の社長・副社長クラスを担う人材では、約8割の企業が「育成計画や育成体系の策定・見直し」「候補者の選定・育成の強化」を挙げていた。これらはいずれも社内からの登用を前提とした取り組みである。その一方、「中途採用の強化」を選択した企業は2割強にとどまった。

この結果を見て、今後、大手日

本企業が事業環境の変化に適応していけるのか、若干の不安を感じた。海外事業の進展に伴って、経営人材に求められる役割や仕事の仕方も変化していくからだ。

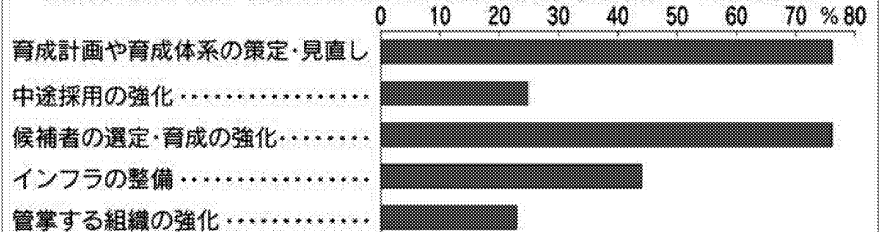
例えば、中国での事業展開である。かつては生産労働市場の側面が強く、日系メーカーの中国拠点では工場運営にたけた拠点長が求められていた。今では巨大な消費市場に様変わりし、マーケティングや営業なども中国拠点として求められるようになってきた。従来の仕事しか経験していない社内人材が、この新たな役割に即座に対応できるのだろうか。

「中途採用の強化」を選択した2割強の回答を詳細に確認すると、グローバル経営人材に求める要件をしっかりと定義し、計画的に候補人材の確保・育成を進めている企業が多かった。「将来のグローバル経営人材候補を社内から探し出そうと試みたが、それだけで経営幹部ポジションを満たすには間に合わないことに気付いた」という声も目立った。

グローバル経営人材に求める知識・スキル・経験は、短期間で大きく変化する可能性がある。特にゼロからの人材育成が間に合わない向こう10年を勝ち抜くための人材確保策として、時には社外からの採用も実施し、時間を買う必要があるだろう。

社外からの採用も視野に

海外拠点の社長・副社長クラスの確保に向け取り組むべき内容は？



(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」