

グローバル経営人材 (14)

企業のグローバル化が進むほど海外の重要ポストが増え、候補者の育成を加速する必要性も増す。

当社の調査では、グローバル経営人材の候補者選定・育成で優先度が高い項目として「候補者の見える化の強化」「配置・任命(役割の付与) 機会の増加」「候補者の中長期的なキャリアパスの設計と明示」が挙げられた。

候補者の育成における第1の難所は「個(人材)の可視化」だ。これは「上司による主観的な評価」「所属異動歴」「過去に発揮した能力」など既存の情報を可視化するだけでは済まない。「グローバルな統一基準」「外部の目による客観的な見立て」「職務歴や実績」「将来の変化にも対応できる可能性(客観的で根拠のあるポテンシャル情報)」に着目する必要がある。

第2の難所は配置検討プロセスの精度の向上だ。従来、配置担当者の経験と勘で行われてきたが、データを活用して合理的な検討に取り組む企業が増えている。その際、「個の可視化」に加え「組織

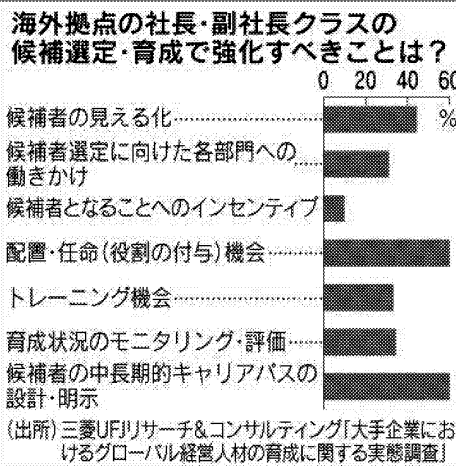
の可視化」が配置検討の精度を左右する。鮮度の高い多角的な情報を活用し、組織や候補者を立体視することが重要となる。成り行き任せの偶発的育成だけでは本来獲得すべき経験が得られず、育成に時間を要する。こうした背景から人工知能(AI)による自動マッチングも登場している。

第3の難所は個々人のキャリアパスの明示と実現に向けた支援の充実だ。重要ポストに就くまでに、どのような経験(職責とその要件)を経て、どのようなスキルを保有しておくべきかを明示するだけでなく、実現の道筋を候補者本人が自律的に考え選択することが必要だ。

育成責任者はキャリアパスという共通言語を軸にグローバル経営人材の候補者と向き合い、その都度適切にサポートする。最近注目されている「1 on 1 (ワン・オン・ワン) ミーティング」(部下育成のため定期的上司と1対1で行う面談)もそのひとつだ。候補者本人の志向、育成責任者の方針、育成状況、その過程で顕在化する課題を「個の可視化」へと還元することで、より一層、配置検討の精度が高まり、育成スピードも速まる。

3つの難所を越えるにはもちろん、育成責任者もレベルアップしなければならない。それは同時に人材育成を加速する要にもなる。

候補者育成に3つの難所



かい・じゅんや 総合系や人材系などのコンサルティングファームを経て現職。グローバルタレントマネジメントをはじめとして、幅広く組織人事コンサルティングを手掛ける。