

グローバル経営人材 (15)

企業がグローバル事業を安定的に成長させるには、それを導く経営人材を計画的に確保・育成し、適時適所に配置しなければならない。これがこの連載の一貫した主張だ。事業方針にひもづく中長期の人材確保・育成施策が欠かせず、それにはグローバル共通の人事インフラを導入し、世界中に点在するタレント（人材）の状況を見える化する必要がある。

当社グローバル人事コンサルティングチームの調査でも、日本企業が考える優先順位の高い人事インフラ整備は「タレントマネジメントシステム」「評価制度」の2つであった。いずれも人材の見える化をグローバルに実現することを主眼としている。しかし、これらはあくまでインフラであり、グローバル経営人材の確保・育成を実現するには、適切な運用が鍵となる。その際に重要なのが、調査では優先順位の3番目だった「グローバル人事体制」だ。

一般的に、日本企業の本社人事部門がグローバルな人事インフラ構築に着手する際、海外拠点がこれを前向きに受け止めるとは限ら

人事機能のグローバル連携

ない。自拠点から人事権や優秀な人材を奪われることを危惧した抵抗もあり得る。だからと言って、本社だけで検討を進めてしまうと、検討したインフラの導入とその後の運用がますますうまくいなくなる。人材データの登録・更新や、共通の評価・報酬制度の運営、研修への人材派遣など運用には海外拠点人事の参画が不可欠だからだ。

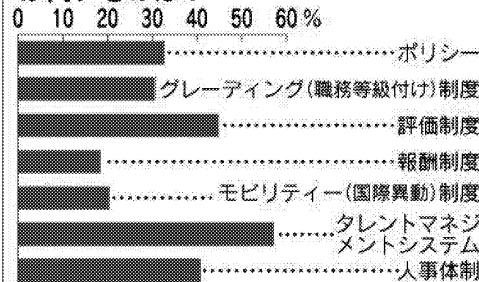
無論、グローバル経営人材の確保・育成を主導する役割は、本社が担うべきである。しかし、プロジェクトの構想段階から海外拠点を巻き込み、拠点の意見も取り入れることで、本社の押し付けではなく「グループ企業として自分たちが作った仕組み」として受け入れられるようになる。全拠点の巻き込みが難しければ、主要拠点に絞る、地域ごとに意見を集約するなどの方法も考えられるだろう。

グローバル経営人材の確保・育成にいち早く取り組んだ日本企業から、運用開始後の苦労として多く聞くのは、後継候補や若手の優秀な人材について定性情報を収集する難しさだ。数字に表れない現場の情報を本社人事部門だけで集めることには限界がある。海外拠点の人事部門が情報を掘り起こし、人事機能のグローバル連携で共有することで、取り組みが効果的に進むようになるだろう。本社人事部門が積極的に海外へ足を運び、海外拠点の経営層・人事部門と協業しながら、良好な関係性を早い段階で構築すべきだ。

日本企業がますます激化するグローバル競争に勝ち抜けるよう、必要十分な経営人材の確保・育成が計画的に進むことを切に願っている。

(この項おわり)

グローバル経営人材の育成に活用するグローバル人事インフラとして優先度が高いものは？



(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]