

— 特集 2 —

日本企業における グローバル経営人材育成の現状と 今後の取り組み

調査結果を踏まえた 人材不足状況を打破するための方策と 具体的な育成方法

2017年時点での日本企業の海外拠点数は7万5331カ所となり、2005年と比較して2倍以上に達した。世界規模での事業展開の必要性や少子高齢化による国内市場縮小などの要因から成長の活路を海外に見いだす企業は多く、この傾向は今後も続くと考えられる。グローバル展開に際しては、“グローバル経営人材”の育成が不可欠だが、こういった人材を育成するには、時間と戦略が必要であり、事業戦略を見越して 戦略的・意図的・計画的に実行していかなければならない。

本解説では、三菱UFJリサーチ&コンサルティングの石黒太郎氏と倉澤一成氏に、同社の調査結果を踏まえつつ、グローバル経営人材の全体スキームや具体的育成のための仕組み構築について解説いただいた。



石黒太郎 (いしぐろ たろう)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
コンサルティング事業本部
ヒューマンキャピタル部シニアマネージャー 兼
組織人事戦略部(名古屋) チーフコンサルタント

慶應義塾大学法学部卒業。日系最大手の自動車部品メーカーに入社し、人事部門に17年在籍。基幹人事制度の企画・運用、人材開発体系の刷新、グローバル経営人材マネジメントの立ち上げ・展開等に従事。新興国の生産拠点に人事・総務部門統括として海外駐在した経験を有する。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)入社後は、人事実務・管理職経験を活かしたサービスを提供。特にグローバル人事については、本社・海外双方の現場感覚に基づくコンサルティングを行っている。



倉澤一成 (くらすわ かずしげ)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)
コンサルティング事業本部
ヒューマンキャピタル部シニアマネージャー

一橋大学経済学部卒業。外資系コンピュータ会社に入社し、人事部門において基幹人事制度の企画・運用、グローバル人事制度の導入・運用に従事。その後複数の日系/外資系コンサルティング会社の組織・人事コンサルティング部門において、グローバル人事制度の構築から国内/海外拠点への展開、グローバルM&A/組織再編における構想策定やPMI等のグローバルプロジェクトに多数関与。

ポイント

- ①グローバル経営人材の確保・育成について、8割以上の企業が「人材が足りない」、7割以上の企業が「さらなる育成が必要」と回答する結果に。大手日本企業の多くが、自社のグローバル経営人材が量的にも質的にも不足していると認識している状況である
- ②グローバル経営人材育成の全体スキームは、[1]グローバル経営人材の育成ゴールを定める、[2]候補人材の選抜・人材開発を計画的に運用する、[3]グローバル人事インフラストラクチャーでこれらを支える、の三つの要素から成り立っている。候補人材の選抜・人材開発は、さらに、(1)候補人材選出、(2)育成、(3)配置・役割付与、(4)評価のプロセスに分かれ、それぞれで留意すべきポイントを押さえた取り組みを展開する必要がある
- ③グローバルトップを計画的に育成するために「グローバル共通の仕組みがある」と回答した企業が2割にとどまる一方で、約7割の企業がグローバル共通の仕組みを「必要」と認識。日本企業は、グローバル共通の仕組みの必要性を自覚しつつも、実際の仕組み整備には取り組めていない状況が見受けられる
- ④グローバル共通の仕組み整備にこれから取り組む場合、まずは仕組みの必要性に対する認識を全社で高めることが重要。その際、グローバル事業計画に基づいて今後の事業展開に必要なグローバルトップとリーダーの種類と数を明らかにし、現状把握している候補人材の数を算出することで、「成り行きではグローバル経営人材を必要数確保できなくなる」というリスクを見える化することが有効

1 はじめに

外務省の「海外在留邦人実態調査」によれば、2017年10月時点で日本企業の海外拠点数は7万5531カ所を数え、直近1年間で3711社の増加になっている。初めてこの項目が調査された2005年以来過去最多であり、2005年当時の海外拠点数(3万5134カ所)から12年間で2倍強の伸びを示している。今後のさらなる事業成長の活路を海外に見いだしている日本企業が多いことを踏まえると、この傾向は今後も続くだろう。

伸展が続くグローバル事業で成功を取めるためには、それを導く経営人材を適時適所に必要数確保しなければならない。グローバル経営を担える優秀人材が特段の打ち手なしに偶然育つこともあり得るとはいえ、何もせずに人材を十分かつ安定的に確保し続けることは困難である。高度化・広

範化・複雑化した昨今の経営環境において、事業ビジョン・戦略を策定し、日々生じるさまざまな問題にタイムリーに対応しつつ、事業目標を計画どおりに達成できるグローバル経営人材を育成するためには、世界中から優秀な候補人材を選抜し、意図的な取り組みを集中的に適用していく必要がある。そのためには当然ながら、取り組みの運用に必要なグローバル共通の人事インフラストラクチャーの整備も不可欠だ。

グローバル経営を志向する日本企業各社は、こうした準備ができているのだろうか。本稿では、三菱UFJリサーチ&コンサルティングのグローバル人事コンサルティングチームが2017年10~12月にかけて実施した調査^{*}(売上高1000億円以上の日本企業110社〔うち売上高1兆円超の企業が38社〕におけるグローバル人材育成担当部門の責任者クラスが回答)の結果を踏まえ、グローバル経営人材育成に関する大手日本企業の現状を共有し

図表1 グローバル経営人材の定義

	定 義	該当するポジション	該当しないポジション
グローバルトップ	グローバル全体最適の視点でグローバル経営を担う経営者・役員クラス	○本社の社長・CEO ○海外に広く展開している事業の事業部門長 ○全世界の財務・人事・情報システム等を束ねる機能部門長(CFO・CHRO・CIO)等	●日本国内の事業・機能のみを管掌する組織の長等
グローバルリーダー	海外拠点の社長・副社長クラス	○海外拠点の拠点長・部門長	●海外駐在員事務所の所長等の管掌領域が限定的なポジション

資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成（以下同じ）

た上で、今後のあるべき人材マネジメントに向けた取り組みのポイントを紹介していく。

※調査方法等については下記WEBサイト参照。

http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting_report/cr_180404

2 グローバル経営人材の育成に関する大手日本企業の概況

「グローバル経営人材」と一言で表現しても、それがどのような人材を意味するのか、解釈は人によって大きく異なる。認識の齟齬を避けるため、まずは本稿におけるグローバル経営人材を定義する。そしてその上で、今後の方向性考察の前提となる大手日本企業における育成の概況を紹介していく。

[1] グローバル経営人材の定義

本稿ではグローバル経営人材をその管掌領域の違いから、「グローバルトップ」と「グローバルリーダー」の2種類に区分している[図表1]。管掌領域の違いがそれらを担う人材に求められる要件、そして育成の方法に影響を与えていると想定した上での区分である。

グローバルトップは「グローバル全体最適の視点でグローバル経営を担う経営者・役員クラス」と定義した。グローバル本社または日本本社（以下、本社）の社長・CEOや、海外に広く展開

している事業の事業部門長、全世界の財務・人事・情報システム等を束ねる機能部門長（CFO・CHRO・CIO等）がこれに相当する。したがって、日本国内の事業・機能のみを管掌する組織の長は、仮にそれが本社役員であっても、本稿ではグローバルトップとして位置づけていない。

グローバルリーダーは、「海外拠点の社長・副社長クラス」と定義した。「海外拠点」については、「海外現法」「海外グループ会社」「海外事業体」等、企業によって呼び名はさまざまあるが、「日本国外に一つの法人として存在し、複数の機能（人事・経理・販売等）を束ね、事業を運営している組織」と定義した。そして、その経営の責を負うのが、グローバルリーダーである。したがって、海外駐在員事務所の所長といった管掌領域が一部の機能に限定されたポジションは、本稿ではグローバルリーダーとは考えていない。

また、グローバルトップとグローバルリーダーいずれにおいても、それらを担う人材を本社の日本人社員に限っていないことも重要なポイントである。本稿では、出身会社や国籍を問わず、グローバルトップやグローバルリーダーの重責を担う人材はグローバル経営人材と考えている。

[2] グローバル経営人材育成の概況

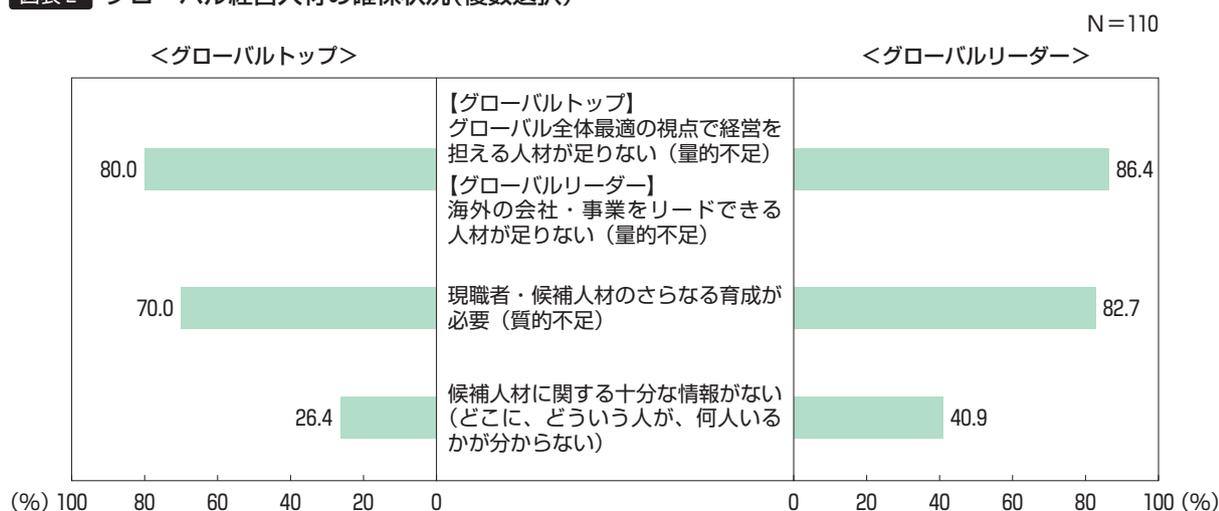
上記の定義に基づき、大手日本企業におけるグローバル経営人材の確保状況を調査した結果が、[図表2]である。まず、グローバル経営人材の「量

的」な確保について、グローバルトップとグローバルリーダーの双方において、8割以上の企業が「人材が足りない」と回答する結果になった。そして、「質的」な確保についても、量的な確保と同様に、グローバルトップとグローバルリーダーともに7割以上の企業が「さらなる育成が必要」という回答だった。大手日本企業の多くが、自社にグローバル経営人材が量的にも質的にも不足していると認識している状況になっている。

グローバル事業の進展に伴い、グローバルトップおよびグローバルリーダーのポジション数も増加してくるため、それらを担うグローバル経営人

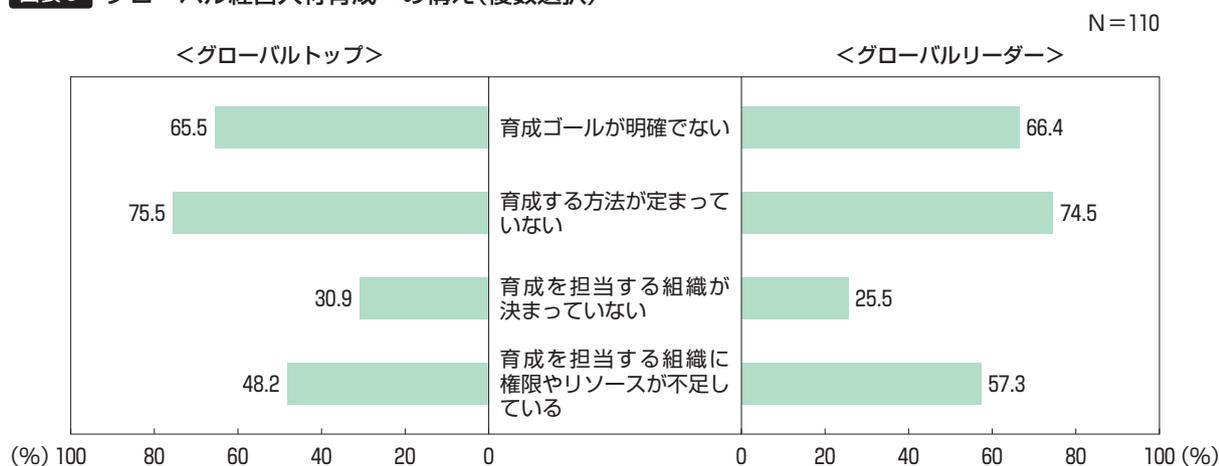
材を必要数育成していくことが事業の継続的成功の鍵になる。そして、グローバル経営人材を計画的かつ安定的に育成していくために重要となるのが「育成ゴール」の明確化だ。育成ゴールとは、グローバル経営人材に関する人員計画（量）と人材要件（質）を明確化したものであり、グローバル経営人材育成の基軸となる。このような認識の下、大手日本企業のグローバル経営人材の育成への構えについて調査した結果が、[図表3]である。グローバルトップとグローバルリーダーのいずれにおいても、約6～7割の企業が「育成ゴールが明確でない」「育成する方法が定まっていない」と

図表2 グローバル経営人材の確保状況(複数選択)



[注] 調査年は2017年（以下、調査について同じ）。

図表3 グローバル経営人材育成への構え(複数選択)



回答している。また、グローバル経営人材育成を担当する組織の状況についても、担当組織そのものは明確になっている企業が多いものの、組織に権限やリソースが十分に付与されていない様子が見受けられる。例えば、「グローバル経営人材育成の主管部署は本社人事部だが、当の人事部は国内人事業務に追われ、グローバル経営人材の育成にまで手が回っていない」といった状況だ。さらに、われわれの同じ調査の別の設問からは、大手日本企業の過半数ではグローバル経営人材育成に専任の担当者が1人も配置されていないことが分かっている。ただし、本稿で後述する各種取り組みが整備・運用されている企業では、複数名の専任担当者を配置する傾向にあった。

3 グローバル経営人材育成の全体スキーム

ここまでは、調査結果を基に、大手日本企業の現状について概況を紹介した。日本企業におけるグローバルトップ・グローバルリーダーの育成は、楽観視できないことがうかがえる。当社がグローバル人事コンサルティングを行う際にも、さまざまな業界の経営者からグローバル経営人材の不足を苦慮する声を耳にする機会が多く、“人材不足”はグローバル展開する日本企業の大半が共通して抱える課題であると考えている。

そこで、ここからはこの課題解決に向けた取り組みについて考察を進めたい。具体的な個別施策について触れる前に、まずはグローバル経営人材育成の全体スキーム[図表4]を整理し、その構成要素である以下の内容について基本的な考え方を紹介していく。

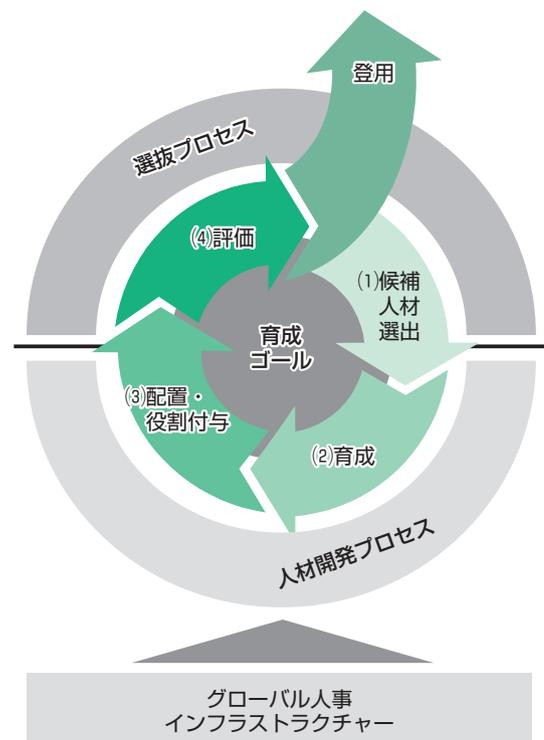
- グローバル経営人材の育成ゴール
- 候補人材の選抜・人材開発プロセス
- グローバル人事インフラストラクチャー

[1][着手段階] グローバル経営人材の育成ゴール

グローバル経営人材の育成ゴールの要素である人員計画と人材要件は、いずれもグローバル事業計画に依拠すべきものである。人員計画とは、事業計画の展開に必要なグローバルトップおよびグローバルリーダーが、いつ、どこで何人必要になるか等を数字で見える化することである。例えば、中期経営方針として今後5年間の海外拠点展開計画が明らかになれば、それに応じたグローバルリーダーのポジション数と設置場所、新設するポジションについては設置時期等を人員計画に落とし込むことができるだろう。

また、人材要件は、グローバル経営人材が期待される役割等を体現するために必要なインプット(経験・知識・スキル等)やプロセス(思考・行動等)を明文化したものである。期待される役割等はそれぞれの企業を取り巻く経営環境、そして経営ビジョン・事業戦略等によって異なるため、人材要件も必然的に企業ごとに独自性のある内容と

図表4 グローバル経営人材育成の全体スキーム



なる。そして、人員計画によって将来必要なポジション数等を想定した後は、この人材要件を基軸として選抜・人材開発プロセスを回していくことになるため、人材要件はグローバル経営人材育成施策の方向性を定める羅針盤の役割を果たす（その重要性に鑑み、人材要件策定のポイントについて、後掲4の中で詳しく紹介する）。

こういった育成ゴール、つまりグローバル経営人材の人員計画と人材要件を明確にすることで、初めて偶発性に頼らない計画的な育成に着手できるようになる。

[2][選抜・人材開発段階] 候補人材の選抜・人材開発プロセス

グローバル経営人材の不足をグローバル事業計画実現のボトルネックにしないためには、明確化した育成ゴールに基づいて人材に必要な数だけ意図的に育てていかなければならない。そのための選抜・人材開発プロセスを構成するのが、(1)候補人材選出→(2)育成→(3)配置・役割付与→(4)評価、という四つの施策だ。選抜プロセスは(1)候補人材選出と(4)評価で構成され、人材開発プロセスは(2)育成と(3)配置・役割付与で構成される。

(1)候補人材選出

グローバルトップおよびグローバルリーダーの人材要件に基づき、出身会社や国籍を問わずに世界中から候補人材を選出し、必要に応じて人材を社外からも採用する。

(2)育成

選ばれた候補人材が人材要件を充足するために必要な知識・スキル習得の機会（研修等）を提供する。

(3)配置・役割付与

候補人材が人材要件を充足するために必要な業務経験・勤務地経験等を得られるポジションに計画的に配置し、成長を促す難易度の高い役割等を意図的に付与する。

(4)評価

候補人材を多面的かつ定期的に評価し、人材要件の充足状況をモニタリングの上、グローバルトップ・グローバルリーダーやその他のポジションへの登用、さらなる人材開発の必要性等を判断する。

実際に、[図表3]の設問に関して「育成ゴールを明確化している」と回答していた企業の多くがグローバル経営人材の選抜・人材開発プロセスを構築・運用し、中長期かつ計画的な育成と登用を進めている傾向にあった。

[3][情報収集・意思決定の仕組み] グローバル人事インフラストラクチャー

グローバル経営人材の育成を効果的・効率的に進めていくためには、世界中から関連情報を集約することに加え、本社を含む国内外のグループ会社から後継候補になり得る優秀人材の情報をタイムリーに収集し、意思決定していかなければならない。そのために必要になるのが、グローバル人事インフラストラクチャー（以下、グローバル人事インフラ）だ。具体的には、以下のようなグローバル共通の「仕組み」と「体制」によって構成される。

仕組み：国内外のグループ会社に共通して適用するグレーディング・評価・報酬やグループ会社間異動ルール等の人事諸制度および人事情報システム 等

体制：上記の仕組みの管理・運用を担う組織や会議体（本社・地域統括拠点・各グループ会社間の連携体制等を含む）

先進企業では、世界各国に存在するグループ会社のポジション・人材情報をグローバル人事インフラによって一元管理し、国や地域をまたいだ人材マネジメントに取り組んでいる。世界中のどのグループ会社に入社した社員に対しても、本社経営トップへと続くキャリアパスを見せている企業もあり、このケースでは、それらが優秀人材に対する魅力づけにもつながっている。

4 グローバル経営人材育成に向けた 具体的な取り組み

ここからは、グローバル経営人材育成の全体スキームに基づいた具体的な取り組みのポイントについて、大手日本企業の現状詳細を参照しながら紹介していく。

[1] グローバル経営人材の人材要件策定

(1) 人材要件策定の留意点

a. 未来志向の人材要件検討

人材要件策定に当たっては、当該企業のミッション・ビジョン・バリュー等に基づき、ターゲットとする経営ポジションの職務記述書やミッションステートメントを分析の上、グローバル経営人材に期待するアウトプット、プロセス、インプットを明文化していくことが一般的である。しかし、日本企業においては、これらの分析材料が資料として存在しないこともあり、その場合、あらためて人材要件策定のために情報を一から収集していく必要がある。具体的には、本社経営トップとのディスカッションや、現職者へのインタビュー・アンケートを実施する等して、グローバルトップおよびグローバルリーダーのポジションの果たすべき役割や責任が及ぶ範囲・大きさを言語化し、検討を重ね、要件に落とし込んでいくことが多い。

その際に留意すべきポイントは、未来志向で考えるということだ。つまり、現状のグローバル経営人材に求める人材要件ではなく、5年後、10年後を想定した要件を策定するということである。グローバル経営人材の育成には数年から十数年の時間を必要とする。現時点で求められている要件が10年後も求められているとは限らず、その逆のケースもあり得る。例えば、多くの日本メーカーにとっての中国拠点、長らくの間、安価な労務費と豊富な労働人口を活かした製品大量生産が求められる役割だったため、中国のグローバルリー

ダーにも「工場長」としての活躍が期待される傾向にあった。しかし、今や中国は世界第2位のGDPを有する巨大市場に成長し、中国市場におけるマーケティングやセールスも中国拠点に期待されるようになりつつある。そのため、これまで工場長の育成だけに注力してきた日本企業は、中国拠点の役割変化への対応が遅れ、中国事業が伸び悩んでいる事例もある。このような例に鑑みると、グローバル事業の将来を見据えた人材要件の策定は大変重要である。

b. 人材要件の定期的な見直し

事業を取り巻く経営環境は、人材要件策定時の予見から大きく変化することもあり得るため、どのような人材要件も陳腐化してしまう可能性がある。特に、その日本企業または海外拠点が直面する事業ステージ（創業期→成長期→成熟期→変革期）が想定外に移行してしまった場合、人材要件も変化している可能性が高い。例えば、成熟期にある事業と変革期にある事業とでは、グローバル経営人材に求められる役割がまったく異なるだろう。中期経営方針の策定等の節目には、人材要件の見直しの是非も議論の俎上^{そじょう}に上げ、守るべき普遍的な内容（企業固有の『バリュー』・『ウェイ』等）以外については改訂も検討すべきである。

(2) 大手日本企業における人材要件の傾向

a. グローバル経営人材が保有すべき経験

具体的に人材要件を明文化する際、一般的には経験、知識・スキル、思考様式・行動特性等を定義することが多い。中でも最も客観的に有無を判断しやすく、かつ計画的な習得が求められる要件が「経験」だ。[図表5]は、大手日本企業がグローバル経営人材にどのような経験を求めているのかを調査した結果である。

まず、[図表5]の右側のグローバルリーダー（海外拠点の社長・副社長クラス）を見ると、68.2%の企業が複数機能（営業・製造・技術・経

理・人事等)の経験を求め、39.1%の企業が複数事業の経験を求める結果となった。複数事業の経験を求める企業が比較的少ないように見えるが、個々の海外拠点が複数の事業を取り扱うことが多い企業は、グローバルリーダーにも複数事業の経験を求める傾向にあることが分かっている。また、海外の勤務経験については、58.2%の企業が1拠点、20.9%が複数拠点の経験を求めており、合計で約8割になる。グローバルリーダーにとって、事前の海外勤務経験は必須条件と言っても過言ではないだろう。

[図表5]の左側のグローバルトップ(グローバル全体最適の視点でグローバル経営を担う経営者・役員クラス)については、複数機能・複数事業・海外勤務の経験を求める割合がすべて6割を超える。特に海外勤務については、単なる勤務経験ではなく、4割の企業が「海外グループ会社の社長経験」を保有すべきと考えている。グローバルトップに求められる経験の多くはグローバルリーダーとして海外拠点長を担うことによって得ることが可能であり、グローバルトップの人材開発に当たっては、グローバルリーダーをキャリアパスに組み込むのが早道だろう。

また、経験に関する人材要件を候補人材に積ま

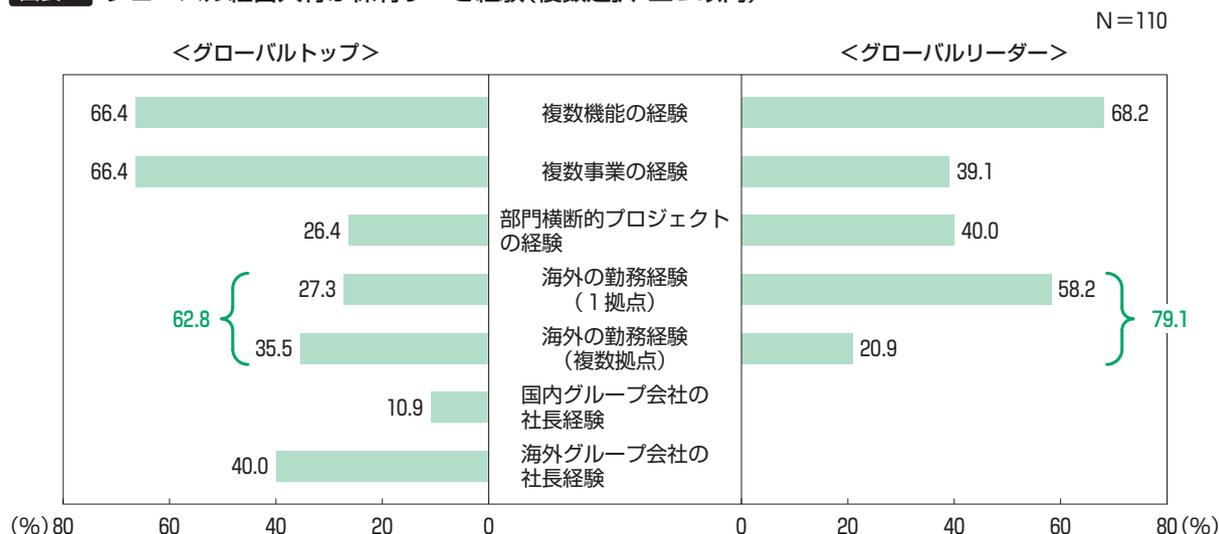
せる際には、長い時間がかかることを見込んでおくべきである。仮に、グローバルリーダーに求められる経験として、「当該拠点が担う事業の管理職経験」「出身国以外での勤務経験」「企画・経理部門における業務経験」の三つを設定したとしよう。これらの経験を意義ある形で積むには、それぞれで3~5年、少なく見積もっても10年程度の歳月が必要だろう。いくら優秀な人材であっても、計画なき配置によって経験していないものが残された場合、その人材がグローバルリーダーとして活躍すべき時期までに人材要件を充足できない可能性がある。企業と社員の双方にとって時間は限られた資源であり、さらに、若手の立場でしか効果が希薄な経験もあるなどタイミングも重要だ。グローバル経営人材に求められる経験を洗い出し、適切な時期にそのための機会を計画的に候補人材に提供する必要がある。

b. グローバル経営人材が保有すべき知識・スキル

経験に次ぐ人材要件として、大手日本企業が求めている「知識・スキル」を調査した結果が、[図表6]である。

まず、グローバルトップとグローバルリーダーに共通して言えるのは、多くの大手日本企業が「英

図表5 グローバル経営人材が保有すべき経験(複数選択・三つ以内)



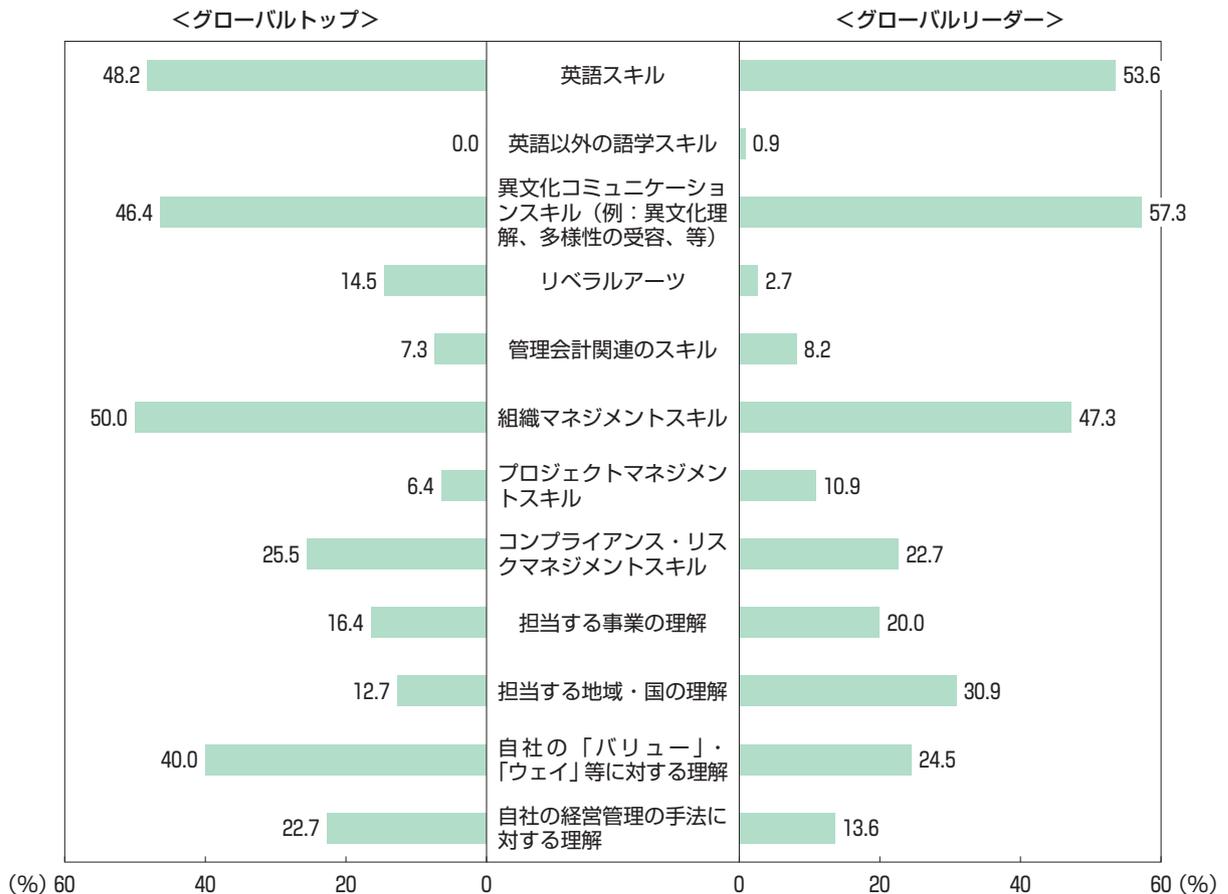
語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」の重要度が高いと考えているということだ。「英語スキルを保有すべき」と聞くと、日本人だけを前提にした話に聞こえるかもしれないが、国籍にかかわらず、グローバル経営人材にこれら三つは必要な知識・スキルである。前項の経験に関する内容でも触れたとおり、グローバルトップの人材開発としてグローバルリーダーをキャリアパスに組み込むことは、グローバルリーダーとしての経験を通じてこれらの知識・スキルを習得するという意味からも妥当性が高いと考えられる。

また、[図表6]の左側のグローバルトップに着目すると、「英語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」だけでなく、「自社の『バリュー』・『ウェイ』等に対する理解」を重視す

る企業が40.0%ある点にも注目したい。ここでの「バリュー」・「ウェイ」とは、その企業での全活動において尊重すべき価値観、判断基準、思考・行動等を意味しており、「○○ウェイ」のように企業名を冠して明文化することが多い。グローバルトップとして競合他社との差別化を図り、自社らしさを発揮してグローバル事業を成功に導くには、「英語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」の発揮だけではなく、「自社の『バリュー』・『ウェイ』」の率先垂範と浸透のための努力が重要な役割になり得る。例えば、ある企業の「バリュー」・「ウェイ」が「カイゼン」だった場合、世界中の社員一人ひとりにまで「カイゼン」を徹底するには、小冊子を配布する程度の施策では不十分だ。グローバルトップ自らが「カイ

図表6 グローバル経営人材が保有すべき知識・スキル(複数選択・三つ以内)

N=110



ゼン」の重要性を社員に常に訴えかけ、各拠点の現場発の好事例を称賛し、横展開を促す等のリーダーシップを発揮することなしに、「カイゼン」の思考・行動がグループ会社全体に浸透することはない。

【2】選抜・人材開発プロセスの構築・運用

(1) 候補人材選出

a. 候補人材選出の対象範囲

日本企業ではグローバル経営人材の候補人材選出の対象範囲を本社の日本人社員に絞っているケースが多い。われわれの調査結果では、本社の日本人社員を対象に計画的育成を展開している企業が8割前後あるのに対し、本社を除くグループ会社になるとその比率が一気に下がる傾向にあった。

グローバル経営人材、特に海外拠点長に代表されるグローバルリーダーの候補人材不足に悩む日本企業は数多いが、候補選出の対象範囲を本社人材に限ってしまうのは母集団の大きさの視点から見ても得策ではない。特に、海外拠点から展開する商品・サービスが現地市場向けのカスタマイズや独自企画・開発を要する場合等においては、本社社員がグローバルリーダーとして現地で顧客や市場と対峙するよりも、海外グループ会社の優秀人材に活躍してもらったほうが効果的だろう。

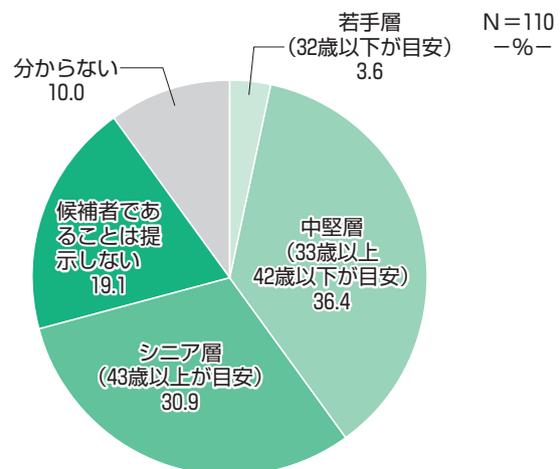
b. 候補人材の選出時期

4【1】で紹介したとおり、グローバルトップやグローバルリーダーにはさまざまな経験が求められる。特にグローバル全体最適の視点が必要なグローバルトップともなると、複数機能・複数事業・海外勤務の経験が求められ、それらの経験を充足するためには長い年月が必要だ。例えば、「若手の頃に特定の事業部門で複数機能を経て成長し、海外拠点駐在で管理職を経験の上、他の事業部門で事業をリードする役割を担う」といったキャリアパスを歩むためには、一般的には10～20年の時間

が必要となる。将来のグローバルトップ候補を40代社員から選定しているのは、育成が間に合わない可能性も出てくる。大手日本企業がグローバルトップの候補人材育成を開始する時期も中堅層(33歳以上42歳以下)が36.4%と最も多く、約3社に1社の割合であった[図表7]。なお、海外売上比率の上昇に応じて育成開始年齢が早まる傾向にあり、また、先進日本企業では若手層(32歳以下)からグローバルリーダー候補を育成し始め、中堅層からグローバルトップ候補を育成し始める流れができていた。

グローバルトップ候補を中堅層から選出することは、人材開発のスタート時期として遅すぎるわけではない。しかし、40代でのグローバルトップへの登用を実現し、気力・体力が十分にあるうちに世界中を飛び回る激務を担わせるには、候補人材としての選出時期を若手層に前倒しすることも検討すべきだろう。若手であれば、難しい役割付与によって修羅場を経験させ、仮に失敗したとしても挽回が効く。むしろ失敗からのほうが得られる学びは大きい。高い資質を有する若手を選び出し、人材要件に応じた異動を仕組み、成長を見極めていく長期的な人材開発を実現したい。

図表7 グローバルトップの候補人材として育成を開始するタイミング



c. 候補人材の管理方法

候補人材の管理は大きく分けて二つの方法が考えられる[図表8]。

・ポジション別管理

一つひとつの経営幹部ポジションに紐づけて複数の候補人材を選出する。例えば、米国拠点長・中国拠点長・インドネシア拠点長の候補人材を個別に管理する。

・母集団管理

経営幹部ポジションを大ぐりにし、その候補となる優秀人材の母集団を形成する。例えば、海外拠点長という一つのくくりで、その候補人材を管理する。

ポジション別管理は、ポジションごとに求められる人材要件が大きく異なる場合に有効だ。一つのポジションに対し、現職者の次を担う候補人材を3人選出できると計画的な育成・登用が可能になるだろう。候補人材の退社リスクや想定どおりに育成が進まない可能性等を考慮すると、1人や2人の候補人材では心もとない。極めて重要なポジションについては、現職者の急なトラブルによる交代に対応できる待命人材を2人、計画的な登用を前提とした次世代候補人材を3人、そして

次々世代候補人材を5人確保することが望ましい。

また、経営幹部ポジションを個別に特定しにくい場合、または仕事の大きさや種類で大ぐりできる場合、母集団管理が有効である。選出だけでなく、その後の育成コンテンツもある程度は共通化する等、人材開発プロセスにかかる工数・費用をポジション別管理に比べて低減できるため、効率的な運用が期待される。母集団管理の場合も、ターゲットポジションの数に対して次を担う候補人材数を3倍程度確保しておきたい。

d. 社外からの候補人材採用

大手日本企業においては、新卒一括採用で入社した社員が社内昇進していくことが、これまでのキャリアパスの王道であった。転職の一般化等によって、それも今は崩れつつあるが、グローバルトップやグローバルリーダーには自社での豊富な勤務経験を持つ人材が登用されることが多いだろう。しかし、事業環境が大きく変わりつつある場合、社内からの候補人材選出に頼っていると、事業変化のスピードに人材開発が追い付かず、競合他社に対して組織競争力が劣後してしまう可能性がある。そこでわれわれの調査では、グローバル

図表8 候補人材の管理方法の例

	ポジション別管理	母集団管理
イメージ		
概要	一つひとつの経営幹部ポジションについて、個々にふさわしい候補人材を選出し、人材開発を図る。ポジションごとに求められる人材要件が大きく異なる場合に有効	経営幹部ポジションを、仕事の大きさや種類で大ぐりし、候補人材の母集団を形成の上、人材開発する。役割が似通った経営幹部ポジションが多い場合に有効

経営人材の確保策として大手日本企業が社内からの選出と社外からの採用をそれぞれどの程度重視しているか探るべく、今後の取り組むべき内容を尋ねた[図表9]。その結果、グローバルトップとグローバルリーダーいずれも「中途採用の強化」を選択する企業は2割前後にとどまっていた。

もしも社内に候補人材が必要数いないのであれば、今後は、候補人材を社内から選ぶことに固執せず、社外からの採用も積極的に考えるべきだ。前記4[1]で紹介した中国拠点の事例のように、今後の事業環境変化に対し、社内人材だけで即座に対応することは困難になりつつある。実際に[図表9]で「中途採用の強化」を選択した2割前後の企業を1社1社確認すると、グローバル経営人材に求められる人材要件をしっかりと定義し、計画的に候補人材の育成を進めている企業が多いことが分かった。そういった企業からは、「当初は社内からグローバル経営人材候補を探し出そうと試みた。しかし、社内人材の登用だけで育成ゴール、特に人員計画を達成するには、人材開発が間に合わないことに気づいた」といった声を聞く。社内で人材を育て上げる時間がないのであれば、社外からの候補人材採用も視野に入れるべきだろう。

もちろん社内人材登用のメリットは大きい。その最大のものは、4[1]でグローバル経営人材の

人材要件として紹介した自社の「バリュー・ウェイ」を理解・体得する時間が十分にあるということだ。社外から採用された者がいくら優秀でも、自社の「バリュー・ウェイ」を理解・体得していなければ、期待どおりに活躍できない可能性が高い。社外からの採用に当たっては、自社の「バリュー・ウェイ」との適合性を面接等で見極めた上で、グローバルトップやグローバルリーダーの候補人材として採用し、自社の「バリュー・ウェイ」を早期に学ぶための育成を図る等の取り組みが重要になる。それらを適正に運用するためにも選抜・人材開発プロセスを整備しておき、選抜の一環として社外からの採用を実施し、意図的な人材開発を進める必要がある。

(2)育成

a. 個別育成計画と育成責任者

(1)で選出した候補人材に対し、人材要件とのギャップを埋めるための人材開発プロセスとして運用するのが(2)の育成と、(3)の配置・役割付与である。その際に重要となるのが、候補人材一人ひとりについて個別育成計画を策定することだ。人材要件とのギャップ状況は個々の候補人材によって異なるため、個別具体的な状況に応じて育成計画を策定し、展開していくことが有効である。

また、個別育成計画の策定・展開に当たっては、

図表9 グローバル経営人材育成のために今後取り組むべき内容(複数選択・三つ以内)



誰がその責任を負うかを事前に明確にしておくことも重要だ。その際、候補人材の直属上司を育成責任者に任命すると、目前の業務をこなすことを重視した目線の低い育成に終始してしまう可能性がある。また、人材開発の一環として候補人材本人が異動するたびに直属上司（＝育成責任者）が変わることになり、中長期的な育成が困難となる。全体最適かつ中長期的な目線から育成責任を一貫して負える本社経営トップまたは会議体（ex. グローバル人材開発委員会等）に計画策定・展開を託し、その進捗をモニタリングしたい。先進日本企業では、本社経営トップが主催する会議体を年間数十回開催し、(1)候補人材選出→(2)育成→(3)配置・役割付与→(4)評価、という選抜・人材開発プロセスの状況を共有の上、候補人材一人ひとりについて協議し、配置や登用を意思決定しているケースもある。

b. 人材要件に紐づく育成施策

グローバルトップやグローバルリーダーの職責の重さは、その他のポジションとは格段に異なる。例えば、出身国から他国にグローバルリーダー（海外拠点の社長・副社長クラス）として派遣される場合、派遣前に比べて業務範囲が幅広くなり、組織構成メンバーも国籍・使用言語・背景にある文化等が大きく変化する傾向にある。その責務を担うには、固有業務の専門性だけでなく、経営者としての広く深い知識・スキルが求められる。異文化コミュニケーション・組織マネジメントや自社の「バリュー」・「ウェイ」等に対する理解等の人材要件を、候補人材に早くから明示し、計画的な習得を促すことが有効だ。

また、知識・スキルには、業務や自己啓発による独力での習得が容易なものと同様に困難なものがある。育成施策のROI（投資対効果）を考慮すると、独力での習得が困難なものに集中して予算を投下することが有効だ。前述の4[1]で人材要件を作成した後には、その充足に資する育成施策をROIの

観点から優先順位づけし、整備を進めていくべきである。

その際、既存の階層別研修をグローバル経営人材の育成施策として流用することは避けたほうがよい。社員全体の底上げが目的である階層別研修と、優秀人材を選抜して育て上げるグローバル経営人材育成とは、そもそもの趣旨が異なる。難易度や時間数、開催頻度、カバーする分野等を標準的な社員のレベルに合わせて設計する必要がある階層別研修によって、グローバル経営人材の育成ニーズを満たすことは難しい。

c. 候補人材本人への伝達

個別育成計画を策定・展開し、候補人材に育成施策への参加を促す際、候補人材本人および周囲に対して、「選ばれた人材」であることを伝達するか否か、が論点の一つになる。われわれの調査でも各社の対応は大きく分かれる結果であった。

候補人材本人に選ばれた人材であることを伝達する場合に留意すべきは、「あくまでも候補人材のうちの1人であり、登用が確約されたものではないこと」「今後、さまざまな人材開発施策が適用され、相当な自助努力が求められること」「成長度合いが芳しくない場合、候補人材から外れる可能性もあること」等を伝え、本人に覚悟を決めさせることが重要である。また、候補人材以外の社員に間接的に「自分は選ばれなかった」という事実が伝わることにも配慮したい。その場合、選ばれなかった優秀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。将来選ばれる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づけが必要となる。

(3)配置・役割付与

a. 意図的な配置・役割付与

グローバル経営人材の人材要件を研修等の育成施策だけで充足することは難しい。配置・役割付与によって計画的に経験要件を満たす機会を提

供し、また、育成施策で得た知識・スキルを業務で実践・定着させ、経験からしか学ぶことができない胆力等の要件を充足させる必要がある。[図表10]は、大手日本企業において中堅層（33歳以上42歳以下）の計画的育成を目的に実施されている配置・役割付与施策を調査した結果である。海外グループ会社への出向は7割以上の企業で実施されており、グローバルプロジェクトアサイン（多国籍な事業・業務環境を舞台とする高難度な役割の付与）も国内・海外それぞれ4～5割の実施率だ。その他の施策も多岐にわたっており、各社の状況に応じて意図的な配置・役割付与が行われている様子が見えてくる。

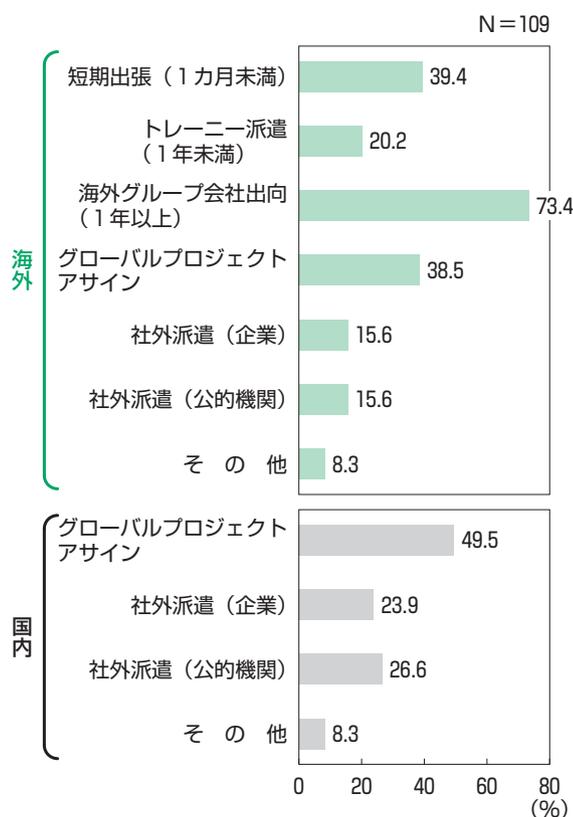
前記(2)育成でも触れたが、配置・役割付与として極めて困難な業務遂行を求めるストレッチアサインメントを行うのであれば、候補人材本人の自

覚を促すために、候補としての選出事実を伝達することを検討すべきである。ストレッチアサインメントによって同僚よりもはるかに難しい役割や重い職責を候補人材に意図的に担わせようとしても、これを本人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業務が進み、期待していた成長効果が得られない可能性もある。

b. 育成施策との連動

配置・役割付与の内容に応じて、(2)育成の施策をタイムリーに適用することも重要だ。海外駐在時に異文化コミュニケーション研修、ストレッチアサインメントの際にプロジェクトマネジメント研修といった形で、実践と研修を連動させることにより、経験からの学びを加速させることができる。経験の積み重ねだけから習得するには何年もかかる知識・スキルも、あらかじめ研修で基礎的な内容を体系的に学んでおけば、習得にかかる時間を大幅に短縮できる可能性が高い。

図表10 中堅層の計画的育成を目的とした配置・役割付与の施策(複数選択)



(4) 評価

a. 個別育成計画に基づくモニタリング

グローバル経営人材の候補人材に(2)育成と(3)配置・役割付与という人材開発プロセスを適用し始めた後、個別育成計画に基づき、個々の候補人材の成長進捗をモニタリング（定期的評価）する必要がある。モニタリングの結果、個別育成計画どおりに人材要件を充足しつつあると判断できれば計画を継続し、逆に成長度合いが芳しくなければ計画を見直す、または候補人材から外す必要が出てくる。候補人材として一度選出されれば地位が安定保証されるのではなく、成長度が低ければ候補から外れることもあるという緊張感を持たせることが重要だ。ただし、候補から外れた後の奮起を促すためにも、候補人材として再度選出される可能性も残し、対象になり得る階層の人事評価結果については継続的に把握しておくべきである。

b. 成果と人材要件の2軸評価

候補人材の評価は、成果と人材要件を2軸とする9ブロックで実施することが多く[図表11]、その結果を集約することで、グローバル経営人材の育成ゴールの一つである人員計画の充足度を見える化することができる。

具体的な評価に当たっては、成果については直属上司による目標達成度評価やKPI (Key Performance Indicator) 評価、人材要件については社内外の評価者からの行動特性インタビュー、経営層に対するプレゼンテーション、360度フィードバック等、さまざまな評価方法を用途に応じて組み合わせて実施することが多い。

[3] グローバル人事インフラの整備

(1) 仕組み

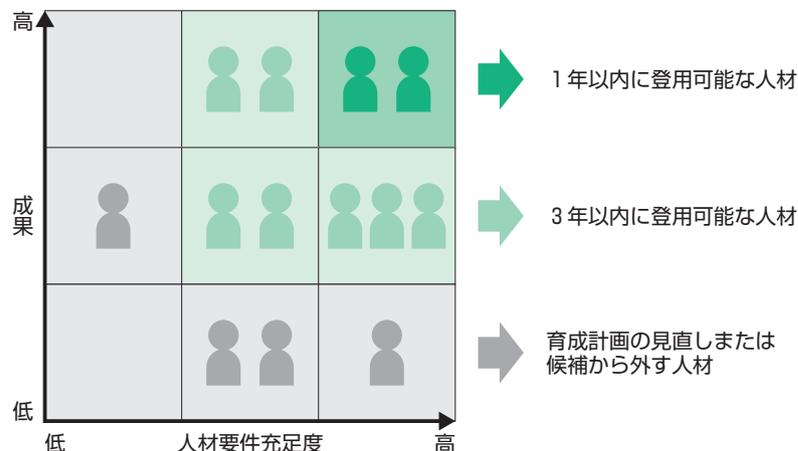
a. グローバル共通の仕組みの必要性

国内・海外のグループ会社全体を対象にグローバル経営人材育成を世界最適の視点から実行するためには、グローバル共通の人材マネジメントの仕組みが必要になる。例えば、米国拠点でB to C営業Directorを担うX氏と、インド拠点でB to B営業General Managerを担うY氏を、共通の仕組みなしに客観的に比較するのが困難であることは、想像に難くないだろう。しかし、われわれが実施

した調査では、グローバルトップ（グローバル全体最適の視点でグローバル経営を担う経営者・役員クラス）の計画的育成について、「グローバル共通の仕組みがある」と回答した大手日本企業は、全体の20.0%にとどまる結果となった（[図表12]の左側）。その一方で、グローバル共通の仕組みについて、「必要」と認識している企業は68.2%と、7割近くに上昇する（[図表12]の右側）。さらに海外売上比率75%以上の企業に限定すると、4割以上でグローバル共通の仕組みを有しており、9割以上が仕組みが必要と認識している結果であった[図表13]。グローバルリーダー（海外拠点の社長・副社長クラス）についても同様の傾向であり、これらの回答のギャップから、日本企業は、グローバル共通の仕組みの必要性を認識しつつも、実際の仕組み整備には取り組めていない実態が見えてくる。[図表3]で紹介したグローバル経営人材の育成を担当する組織で、権限やリソースが十分に確保できていない状況も影響していることだろう。

このギャップを解消するには、グローバル共通の仕組み整備に向けて全社の機運を高め、担当組織にヒトと予算を確保する必要がある。そのためには、グローバル事業計画に基づいて今後の事業展開に必要なグローバルトップとグローバルリーダーの種類と数を人員計画として明らかにした上

図表11 グローバル経営人材の候補人材評価イメージ

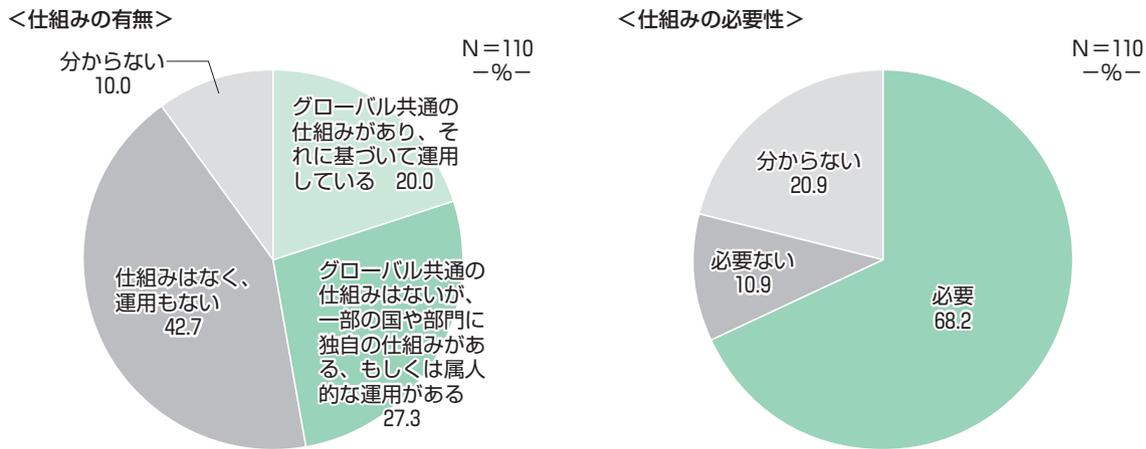


で、人材要件に基づく候補人材の数を算出し、人員計画の充足度合いを見える化することが必要だ。その結果を本社経営トップと共有することで、「グローバル共通の仕組みなしの人材マネジメントでは、グローバル経営人材の不足によって数年先にはグローバル事業計画が成り立たなくなる」といった危機感を醸成し、取り組みの優先度を高めることができるだろう。

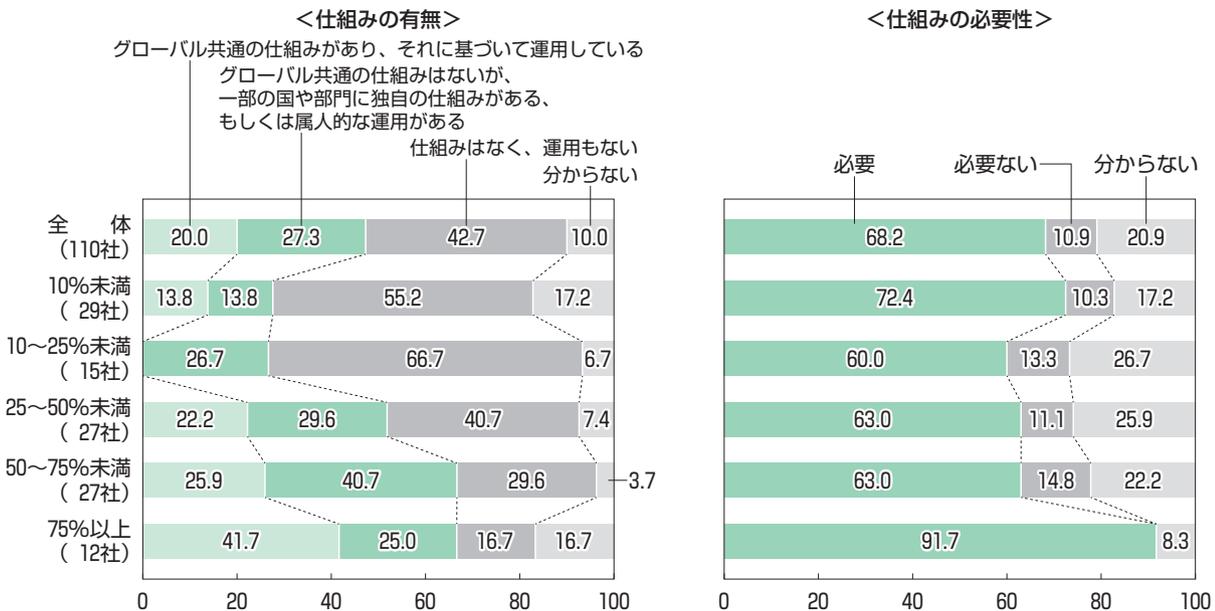
b. 人材情報の収集範囲

グローバル経営人材育成のために必要な人材情報収集の範囲は、候補人材選出の対象を国内外グループ会社のどの層まで広げるか、という各企業の意思決定に基づいて設定する必要がある。実際に大手日本企業が収集している人材情報の範囲に関する調査結果が、[図表14]だ。グローバルで何らかの人材情報管理を実施しているという企業は6割強あるが、役員や上級管理職以上に範囲が限

図表12 グローバルトップ候補人材を計画的に育成する仕組みの有無と必要性



図表13 グローバルトップ候補人材を計画的に育成する仕組みの有無と必要性(海外売上比率別)



定されているケースが多い。その場合、グローバルトップの次世代候補人材についてはカバーできるかもしれないが、それ以外については必要十分な人材情報をカバーしきれないだろう。

また、グローバル経営人材育成の対象範囲の広さは、本社以外のグループ会社での人材定着にも間接的に影響を与える。グループ会社社員は、自分たちが計画的育成の対象になり得ないことに気づいた場合、自らの昇進の上限、すなわち「ガラスの天井」を感じてしまうだろう。優秀な人材ほどガラスの天井に納得できず、離職につながってしまう可能性が高い。この傾向は海外拠点において、特に顕著である。

c. 共通化すべき仕組み

さまざまあるグローバル共通の仕組みについて、大手日本企業における整備状況を調査した結果が、[図表15]である。大手日本企業の54.1%が何らかの「グローバルポリシー」を策定しているが、グレーディング・評価・報酬といったグローバル人事制度を整備している企業はそれぞれ2割程度にとどまる結果である（ただし、この結果を海外売上比率75%以上の企業に限定すると、グレーディングと評価の整備率が3割を超え、タレントマネ

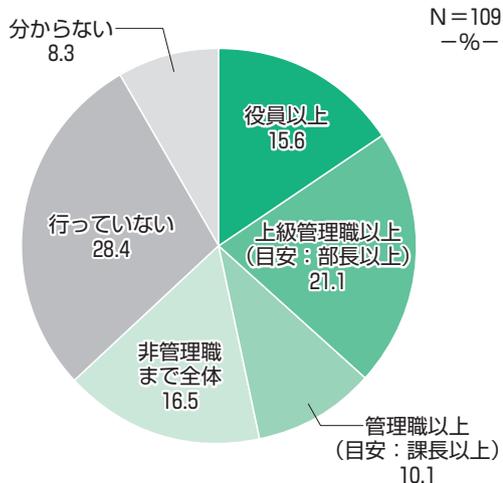
ジメントシステムについては4割以上になっていた）。

先進日本企業では、ポジションの物差しであるグレーディングと人材の物差しである評価制度をグローバルで共通化し、それらをタレントマネジメントシステムによって管理・運用し、世界中に存在するポジションや人材の状況をタイムリーに把握・分析できるようにしている。グローバル事業計画によって今後の海外売上比率の上昇が見込まれる場合、世界中から優秀人材を見つけ出し、彼・彼女らをグローバル経営人材として育成し、適材適所を実現していく必要性も高まってくることが想定される。その必要性にタイムリーに対応していくためには、グローバルな仕組み整備を先んじて進めておく必要があるだろう。

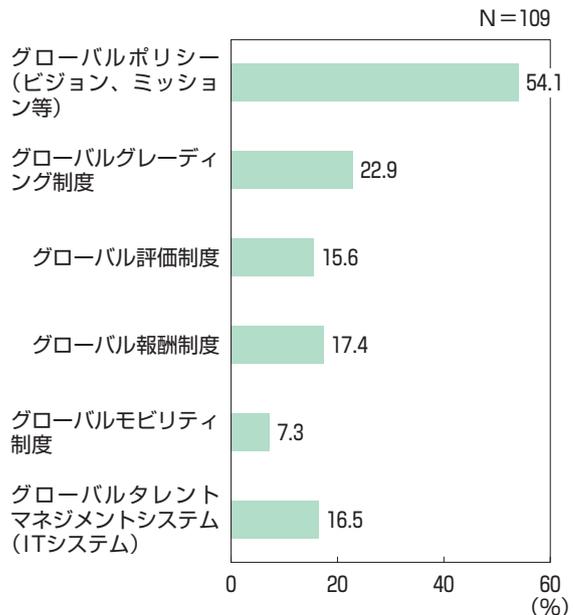
(2)体制

[図表16]は、大手日本企業がグローバルに整備すべきと考えているグローバル人事インフラを調査した結果である。整備の優先順位が高く位置づけられていたのは、「グローバルタレントマネジ

図表14 グローバル人材情報管理の対象範囲



図表15 グローバル経営人材育成のための仕組み整備状況(複数選択)



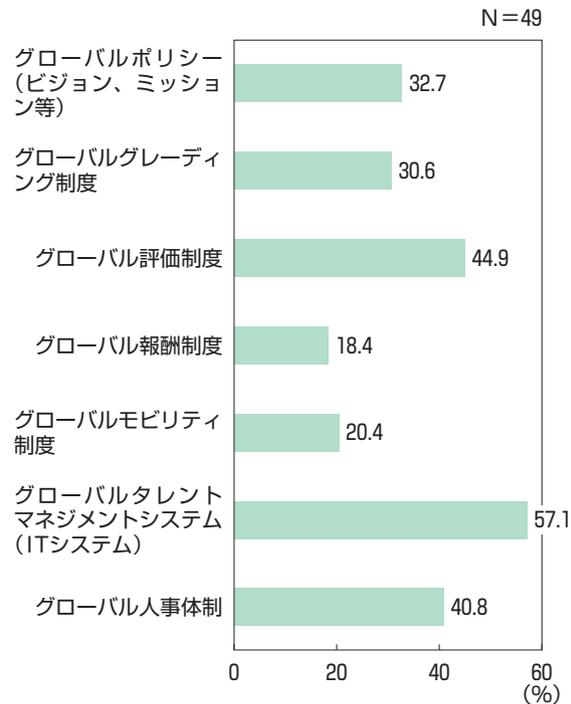
ントシステム」と「グローバル評価制度」の二つの仕組みだ。いずれも人材の見える化をグローバルに実現することを主眼としたものである。そしてこれらに続いて優先順位が高いのは、「グローバル人事体制」だ。仕組みの運用を支える人事部門のグローバル連携体制も重要なグローバル人事インフラの一部として考えている企業も多い。

グローバル経営人材育成の仕組みを構築する際、グループ各社がその取り組みを前向きに受け止めるとは限らない。自社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。また、グループ各社の人事部門にとっての上司はそれぞれの社長・拠点長であることが多く、彼・彼女らは個社最適の考えに陥りがちである。だからと言って、本社だけで仕組みの構築を進めようと、構築した仕組みの導入および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、研修への候補人材派遣等、運用にはグループ会社人事部門の参画が必要になってくるからだ。

もちろんグローバル経営人材育成を主導する役割は、本社が担うべきである。したがって、その仕組み構築に当たっては、構想段階からグループ会社を巻き込み、彼・彼女らの意見も取り入れることで、本社からの押し付けではなく「グループ企業として自分たちがつくった仕組み」として位置づけ、個社最適ではなく全体最適視点での議論・検討を展開すべきだ。すべてのグループ会社の巻き込みが難しければ、主要グループ会社に絞る、地域ごとに意見を集約する等の方法も考えられるだろう。

また、グローバル経営人材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、後継候補や若手優秀人材に関する定性情報収集の難しさだ。数字に表れない現場の情報を本社から集めることには限界がある。グループ会社の人事部門が保有している1次情報を人事部門のグローバル連携によって共有することで、

図表16 グローバル経営人材育成のために整備の優先度が高いインフラ (複数選択・三つ以内)



運用が効果的に進むようになるだろう。そのためにも本社人事部門は各グループ会社の経営層・人事部門との良好な関係性を早い段階で構築すべきだ。

5 おわりに

本稿では、グローバル経営人材の育成をテーマに、大手日本企業の現状を共有しながら、今後の取り組みとして「グローバル経営人材の人材要件策定」「選抜・人材開発プロセスの構築・運用」「グローバル人事インフラの整備」のポイントを紹介した。ますます激しくなるグローバルな事業競争の中、日本企業がグローバル経営人材の適時な適材適所を実現し、持続的に繁栄し続けていくことを願っている。