

グローバルマネジャーの確保・育成に向けた企業の取り組み

——経団連が企業に求められる対応を提言

海外需要を獲得するため、海外でビジネスを展開する企業が増えるなか、海外拠点の事業運営を担うマネジャーの不足を実感する企業も少なくない。こうした状況を踏まえ経団連は五月、グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成のための基本的な考え方・方針を整理した報告書「グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成に向けた取り組み」をとりまとめた。報告書は、マネジャー確保・育成のために企業に求められる対応として、人材像の明確化や人材育成など四点を提示。ふさわしい人材像としては「牽引者」「育成者」「統合者」としての役割が必要と強調。人材育成では、OFF-JTも組み合わせた社内育成体制の強化などを提言している。

グローバル人事制度でもどんなモデルにするかで悩む

報告書は、グローバルに活躍できるマネジャーの現状について、海外事業の重要性が急速に高まっているにもかかわらず、「グローバルに活躍できる人材が社内にはつかりと育っていない」「グローバル人材を育成していく組織体制が整備されていない」と認識する企業が多く、こうしたマネジャーをいかに育成していくかが重要な課題だと指摘する。

また、本格的な海外展開を踏まえると、企業は早期にグローバルな人事制度を構築していく必要があると認識するものの、どう対応するのか、どんなモデルにするのかなどと悩む企業も少なくないという。グローバル人材の育成や人事制度の整備といっても、その

解は企業の置かれた状況によって異なることから、報告書は「グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成は、自社のグローバル経営の現状や今後の方針等を踏まえながら、自社に適った形で計画的に検討・推進していくことが基本となる」と述べる。

海外マネジャーの人材像を明確にすることが重要

報告書は、企業が求められる対応として、具体的に四点を掲げた。第一に「人材像の明確化」、第二に「必要な海外マネジャー数の明確化」、第三が「人材の確保・育成のあり方」で、最後が「グローバル人事制度の構築」(図表)。

「人材像の明確化」では、「自社のグローバル経営方針を実現するための人事戦略を構築し、海外マネジャーの人材像を明確にすることが重要となる」と指摘。海外マネジャーは語学力、異文化理解力のほか、ストレスマネジメント力がベリシクな能力として不可欠と述べるとともに、求められる役割として三点をあげる。

一つが現地のキーパーソンを統率しながら事業

を成功に導いていくための「牽引者」の役割。二つめが、自らの専門的知識やスキルを活かしながら現地スタッフを育成する「育成者」の役割。三つめは「統合者」の役割だとして、グルー

図表 企業に求められる4つの対応

1. 人材像の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 自社の海外マネジャーに求める能力等を具体的に明らかにする 例：語学力、異文化理解力、ストレスマネジメント力などベーシックな能力と情報収集・発信力、課題解決力、部下育成力、コミュニケーション能力など
2. 必要な海外マネジャー数の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 自社のグローバル経営戦略やグローバルポリシーに基づき、5年後・10年後を見据えながら、必要数を明らかにする
3. 人材の確保・育成のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 社内での育成と外部人材の活用の最適なバランスを図る 【社内育成】OJTをベースとしつつ、効果的なOFF-JTを組み合わせしていく 【外部人材】経営理念等の共有による一体感の醸成に取り組む
4. グローバル人事制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> 自社の事業活動のグローバル化の状況に応じて、最適な仕組みへと見直していく 例：グローバル人材マップの策定、グローバルに統一したジョブグレードの構築、公平性・一貫性・透明性のある評価制度の整備など

プ全体の成長ではシナジー効果を高めることが不可欠となることから、現地法人と国内本社の架け橋となり、自らが経営理念や行動指針などを実践することで職場への浸透を図っていくことが必要だと説明する。

なお、人材像を明記する場合は、わかりやすい言葉で簡潔に表現することが望ましいとし、配置転換などのベースにもなることから、社内に広く周知して全体で共有することも重要だとしている。

アサヒグループホールディングスでは、海外駐在経験者と海外業務従事者にヒアリングを実施してグローバル人材に求められる要素を整理し、ストレス耐性や前向き・積極的な姿勢、楽観的思考がまずは必要であるとした上で、①業務②文化③コミュニケーションの三つの分野で必要となる要素などを明確化しているという。

五年後、一〇年後を見据え、ローカルスタッフのバランスも考慮する

「必要な海外マネジャー数の明確化」では、「五年後、一〇年後を見据えつつ、現地化の進捗度合いや、日本人駐在員とローカルスタッフのバランスも考慮しながら明確にしていくことが重要となる」と指摘。優秀な人材のプールも含めた「後継者育成計画」（サクセションプラン）を策定したり、人材配置を「見える化」する企業も多いことを紹介した。

住友化学では、課長相当以上の各人の職務経歴や現在の職務内容の情報を収録した「グローバル人材データベース

ス」を二〇一一年に構築。以前は、例えば部長相当職が退職すると外部から適任者を採用していたが、同データベースにより、グループ企業内からの後任候補人材の検索が可能になったという。

OJTの範囲を海外現地法人まで拡大する

対応の三番目、「人材の確保・育成のあり方」では、自社において求められる「質（人材像）」と必要な「量（数）」を満たす海外マネジャーを早期に確保していくためには、「時間軸（スピード感）」を踏まえて検討することが欠かせない。その際、「社内での育成」と「外部人材の活用」を自社にとって最適なバランスにしていくことが重要である」と強調。

社内育成体制の強化の具体的な方策として、OJTに効果的なOFF-JT（仕事から離れた研修）を組み合わせていくことを薦め、OJTでは人員配置や人事ローテーションの範囲を海外現地生産まで拡大し、教える側をスピード感をもって増やしていく必要があると述べる。

トヨタ自動車では、就職不定者のうち一〇程度を入社前の半年間、ペンシルバニア大学で語学とビジネスプログラムを学ばせる「入社前留学制度」を導入している。日本通運は、海外拠点のマネジャー候補の早期育成を目的に、入社四年目以上の若手社員を海外に派遣しているという。

一方、OFF-JTの方策としては、①階層別研修②部門別・職種別研修③選抜型④公募・自己啓発支援型——と

具体例をあげたうえで、人材育成のスピードを早めた場合には、国内外の大学やビジネススクールなどと連携して選抜型研修の内容を強化していくことも選択肢だとした。

研修の内容面では、経営トップ自らの参画や、難易度の高いアクションラーニング、国内外の大学やビジネススクールに派遣して海外と日本のマネジメントの違いを理解させることなど、知識・スキルの習得だけでなく、意識改革を促すことを重視する傾向がみられるとしている。

アステラス製薬は、部長級の後継候補者に対して、戦略形成能力と論理的思考、コミュニケーション能力、異文化対応能力を向上させる機会の早期提供を目的に、二つの選抜型リーダーシップ開発研修（四〇歳前半〜後半と三〇歳後半〜四〇歳前半）を実施しているという。

わかりやすい冊子やカードを活用して経営理念を共有

外部人材の適切な活用では、「異なるバックグラウンドや価値観を持った人材を社内に取り込んでいくことから、経営理念やバリュー、経営方針、求める人材要件の共有といった一体感を高める取り組みを推進することが必要となる」と強調。

経営理念やバリューを理解してもらうために、わかりやすい冊子やカードを複数言語で作成したり、Eラーニングを活用することなどを提案している。また、現場での経験や肌感覚も必要なことから、外国人マネジャーを日本に招聘し、対話や議論の場を設けること

も効果的だとする。

ローカル人材の登用と定着のためには、自社の魅力やキャリアアップなどを積極的に情報発信したり、働きやすい環境を整備していくことをすすめる。丸紅では、海外の現地法人や事業投資先のスタッフを日本本社に二年間受け入れる「本社駐在実務研修」を展開しているという。

人事制度では、人材マップやジョブグレードの構築が必要

第四の対応としてあげた「グローバル人事制度の構築」では、「社の中長期的なグローバル経営戦略を踏まえた最適な人事制度への見直しが必要となる」と主張。グローバル人材マップの策定や、グローバルに統一されたジョブグレード（等級制度）の構築などが必要になるとしている。なお、国内本社の人事制度をどこまでグローバルな仕組みに統一していくかについては、現地化や多様な人材マネジメントをどこまで徹底していくかで決まってくるとした。

日本ヒューレット・パッカーでは、世界共通の人事制度を適用。給与は職務ごとにレンジを定め、市場価値で水準を決めているという。

（調査・解析部）