

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【概要】

2014年5月13日

一般社団法人 日本経済団体連合会

海外事業の戦略的重要性がますます高まる中、海外拠点の事業運営を担うマネジャーが不足しているだけでなく、海外拠点に派遣されたマネジャーが期待された役割を十分に果たせていないという問題が生じている

グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成が重要な課題

企業に求められる対応

人材像の明確化

グローバル経営方針・人事戦略を踏まえ、自社にふさわしい人材像を明らかにする

【不可欠なベーシック能力】

国内外問わずマネジャーに求められる、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の高い発揮には、ベーシックな能力として「語学力」「異文化理解力」「ストレスマネジメント力」が不可欠

海外マネジャーに求められる能力と役割

【期待される3つの役割】

- ①「牽引者」: 現地のキーパーソンを統率しながら、事業の成功に導いていくためのリーダーシップを発揮
- ②「育成者」: 海外拠点が継続的に付加価値を創造できるよう現地スタッフを育成
- ③「統合者」: 現地法人との架け橋となり、経営理念や行動指針に基づいた行動を自らが実践

・わかりやすい言葉で簡潔に表現

・社内周知と全体共有が重要

必要な海外マネジャー数の明確化

自社のグローバル経営戦略などに基づき、5年後、10年後を見据えつつ、日本人駐在員とローカルスタッフのバランスを考慮しながら必要数を把握する

- ・サクセッションプラン(後継者育成計画)の策定により、現任者と後継候補者数も含めて必要な海外マネジャーの人数を明確化
- ・人材の配置状況を「見える化」するためのグローバルな人材データベース・人材マップの構築

人材の確保・育成のあり方

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の早期確保に向けて、「時間軸(スピード感)」を踏まえて検討する。その際「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

①【社内育成体制の強化】

OJTをベースに、効果的なOFF-JTを組み合わせ、質の高い成長の「場」を意図的に設定する

- ▶ 「G-OJT(グローバル人材育成型OJT)による育成
 - ・人員配置・人事異動の範囲を海外現地法人にまで拡大
 - ・ベテラン社員の活用による側面支援
- ▶ 効果的なOFF-JTの推進
 - ・早期育成に向けた選抜型研修の内容強化
 - 経営トップの研修への参画、難易度の高いアクションラーニングによる負荷
 - 国内外大学等への派遣による視野の拡大

②【外部人材の適切な活用】

異なる価値観等を持った人材を社内に取り込むため、一体感を高める取り組みを進める

- ▶ 経営理念やバリューの共有化
 - ・正確な理解と実践に向けた、複数言語による冊子の作成やE-ラーニングの活用
 - ・外国人マネジャーの日本への招聘
- ▶ ローカル人材の登用と定着
 - ・自社の魅力やキャリアアップなどについて積極的に情報を発信

グローバル人事制度の構築

自社の中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

- ・グローバルな適材適所の人材配置には、グローバル人材マップの策定、統一されたジョブグレード(等級制度)の構築、公平性・一貫性・透明性のある評価制度の整備なども必要