

コンサルティングレポート

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

～ グローバル共通の仕組みで経営人材を育成できている企業は2割に留まる ～

ヒューマンキャピタル部

1. 調査概要

(1) 調査目的

多くの日本企業が事業のグローバル化を進める中、求められるスキル・経験を持ったグローバル経営人材を、タイムリーに必要な数確保することは、事業計画を遂行する上で不可欠である。こうした人材の確保・育成は日本企業が抱える普遍的かつ重要な課題となっており、当社がグローバル人事コンサルティングを行う際にも、様々な業界の経営者から苦慮する声を耳にしている。

本調査は、企業におけるグローバル人材育成担当部門の責任者クラスを対象にアンケートを実施することで、改めてこの課題に関する企業の現状と問題意識が見える化し、その結果を公表することで、各企業における今後の人材マネジメントの参考にしてもらうことを企図している。

(2) 調査方法

質問紙及びインターネットウェブによるアンケート回答

(3) 調査期間

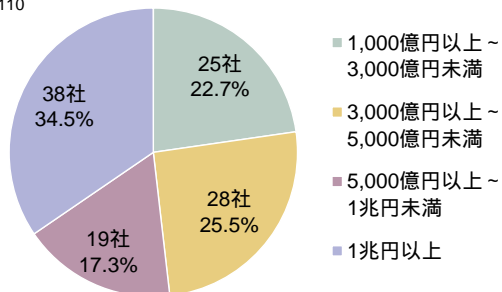
2017年10月5日(木)～12月28日(木)

(4) 回答企業

110社 うち製造業:57社(52%)¹、非製造業:53社(48%)² 他は図表1.～2.参照

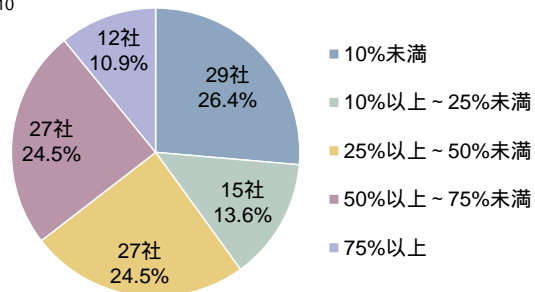
図表1.回答企業の売上高

N=110



図表2.回答企業の海外売上比率

N=110



(5) 調査内容

グローバルトップ³及びグローバルリーダーに関する問題意識、人材要件と育成の実態、年齢層別の計画的育成の取り組み状況、人材育成の体制と社内インフラの整備状況、今後取り組むべきこと

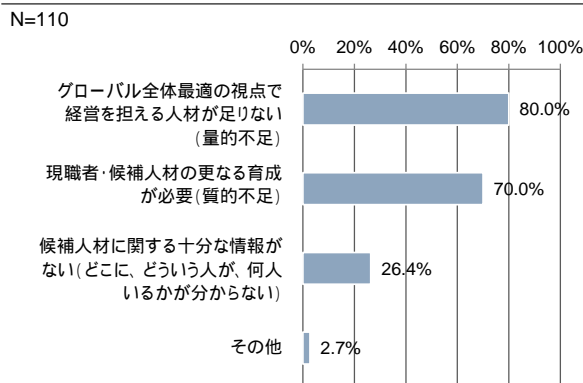
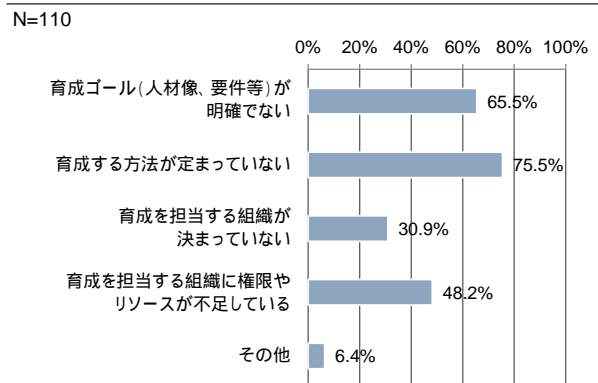
¹ 製造（電機・機械・精密）、製造（自動車・部品）、製造（化学）、製造（食品）、製造（その他）の合計

² 鉱業、医薬、電力・ガス、建設、不動産、商業（卸売）、商業（小売）、サービス、情報・通信、金融・保険、運輸、宿泊・飲食、その他の合計

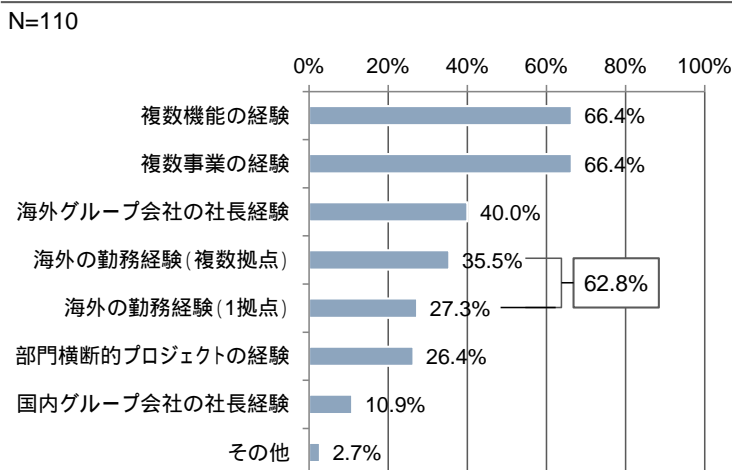
³ グローバル全体最適の視点でグローバル経営を担っている経営者・役員クラス（国内の機能・事業のみを管掌するポジションを除く、グローバル本社の社長等）

2. 結果概要 設問別の分析結果(抜粋)

- **グローバルトップは質・量ともに不足しており、その育成のゴール(人材像、要件等)や手法が定まっていない企業が半数を上回っている**
 - 中長期的な人材充足度に関する問題意識としては、「グローバル全体最適の視点で経営を担える人材が足りない(量的不足)」と回答する企業が 80.0% (88 社)と最も多く、次いで「現職者・候補人材の更なる育成が必要(質的不足)」が 70.0% (77 社)となっている(図表 3.)
 - 中長期的な育成に関する問題意識としては、「育成する方法が定まっていない」が 75.5% (83 社)と最も多く、次いで「育成ゴール(人材像、要件等)が明確でない」が 65.5% (72 社)となっている(図表 4.)

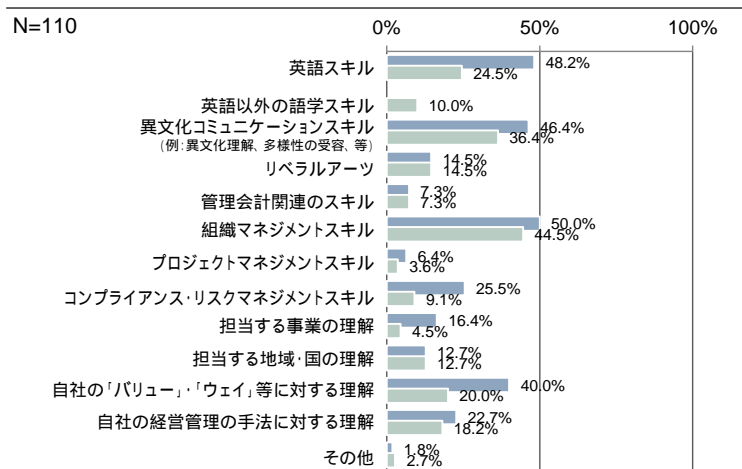
図表3. グローバルトップの中長期的な人材充足度等に関する問題意識 (複数選択)

図表4. グローバルトップの中長期的な育成等に関する問題意識 (複数選択)


- **育成ゴール(人材像、要件等)の一要素となる「必要な経験」としては、複数機能・複数事業の経験に加えて、海外の勤務経験(1拠点・複数拠点の合算)を挙げる回答が多く、半数を上回っている**
 - グローバルトップに求められる経験として、「複数機能の経験」「複数事業の経験」と回答する企業がそれぞれ 66.4% (73 社)と最も多く、次いで「海外グループ会社の社長経験」(40.0% , 44 社)、「海外の勤務経験(複数拠点)」(35.5% , 39 社)、「海外の勤務経験(1拠点)」(27.3% , 30 社)となっている(図表 5.)

図表5. グローバルトップが保有すべき経験 (複数選択・3つ以内)


- 育成ゴール(人材像、人材要件等)の一要素となる、「必要な知識・スキル」は、英語スキル・異文化コミュニケーションスキル・組織マネジメントスキルを挙げる回答が多かった。このうち、異文化コミュニケーションスキル・組織マネジメントスキルは習得が難しく時間がかかると認識されている
 - 保有すべき知識・スキルとして、「組織マネジメントスキル」と回答する企業が 50.0% (55 社)と最も多く、次いで「英語スキル」が 48.2% (53 社)、異文化コミュニケーションスキルが 46.4% (51 社)となっている (図表 6.-青色棒グラフ)
 - 習得の難易度が高く、習得に時間がかかる知識・スキルとして、「組織マネジメントスキル」が 44.5% (49 社)と最も多く、次いで「異文化コミュニケーションスキル」が 36.4% (40 社)となっている (図表 6.-緑色棒グラフ)

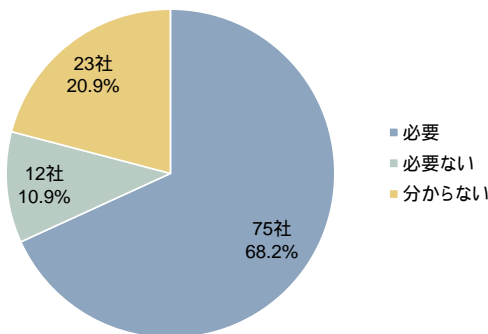
図表6. グローバルトップが保有すべき知識・スキル(上段)と、習得の難易度が高く習得に時間がかかるもの(下段)(複数選択・3つ以内)



- 育成に向けたグローバル共通の仕組みの必要性を多くの企業が認識しつつも、実際に仕組みを整備できている企業は少ない
 - グローバル共通の仕組みについて、「必要」という回答が 68.2% (75 社)と大半を占めている (図表 7.)
 - 計画的な育成の仕組みについて、「グローバル共通の仕組みがあり、それに基づいて運用している」と回答する企業は 20.0% (22 社)に留まり、「仕組みはなく、運用もない」と回答する企業が 42.7% (47 社)と最も多い (図表 8.)

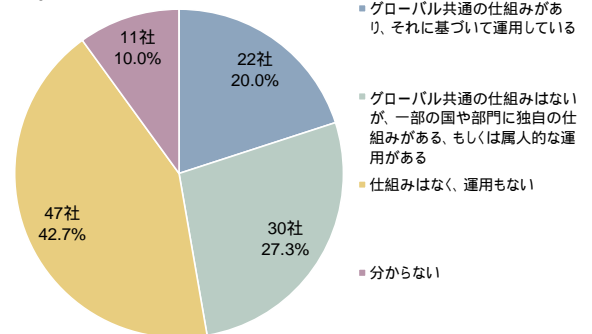
図表7. グローバルトップの育成に向けたグローバル共通の仕組みの要否

N=110



図表8. グローバルトップの候補者を選定し、計画的に育成する仕組みの有無

N=110



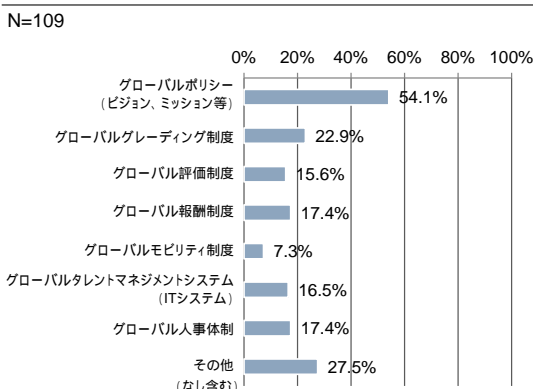
- 若手層⁴・中堅層⁵・シニア層⁶ともに、グローバル本社および日本本社に所属する日本人社員を中心とした育成を行っており、グループ会社の社員や外国籍社員まで計画的育成対象としてカバーしている割合は低い
 - 若手層、中堅層、シニア層は同じ傾向を示しており、計画的育成の対象を「日本本社 - 日本人社員」と回答する企業が若手層で 83.5% (91 社)、中堅層で 80.7% (88 社)、シニア層で 79.8% (87 社)と最も多く、次いで「グローバル本社 - 日本人社員」がいずれの層においても 78%以上となっている(図表 9.)
 - 若手層、中堅層、シニア層のいずれにおいても「(国内・海外)グループ会社」や「外国籍社員」を育成の対象としている企業の割合は 40%を下回る(図表 9.)

図表9. 若手層・中堅層・シニア層の計画的育成の対象者の所属会社・国籍(複数選択)

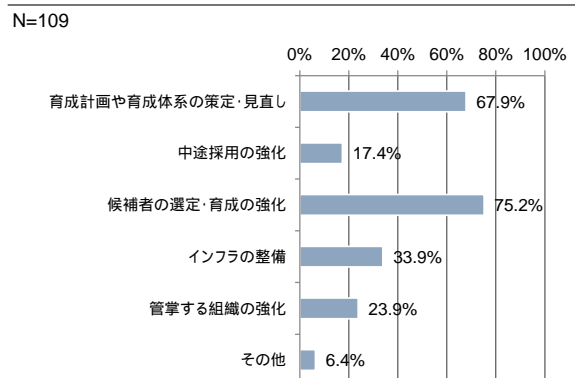
若手層 N=109	中堅層 N=109		シニア層 N=109					
	日本人社員	外国籍社員	日本人社員	外国籍社員				
グローバル本社	78.9%	35.8%	グローバル本社	78.0%	35.8%	グローバル本社	79.8%	31.2%
日本本社	83.5%	35.8%	日本本社	80.7%	33.9%	日本本社	79.8%	24.8%
国内グループ会社	28.4%	12.8%	国内グループ会社	29.4%	13.8%	国内グループ会社	31.2%	10.1%
海外グループ会社	25.7%	28.4%	海外グループ会社	30.3%	38.5%	海外グループ会社	29.4%	32.1%

- 計画的育成の活用に向けたグローバルな人事インフラが整備されていない企業が多い
 - 育成等に活用する人事インフラで整備されているものとして「グローバルポリシー(ビジョン、ミッション等)」と回答する企業が 54.1% (59 社)と最も多い。一方で、「グローバル評価制度」や「グローバル人事体制」等その他のインフラの多くは、「整備されている」という回答は軒並み 20%を下回っている(図表 10.)
- グローバルトップの確保に向けて、外部からの採用ではなく内部育成を優先する傾向がある
 - 今後取組むべき内容として、「候補者の選定・育成の強化」、「育成計画や育成体系の策定・見直し」と回答する企業がそれぞれ 75.2% (82 社)、67.9% (74 社)となっている。他方で、「中途採用の強化」は 17.4% (19 社)に留まっていることから、企業は内部育成を中心に考えていることが伺える(図表 11.)

図表10. グローバルトップ等の育成等に活用する人事インフラとして、整備されているもの(複数選択)



図表11. 今後取組むべき内容として優先度が高いもの(複数選択)



⁴ 若手層は 32 歳以下を目安として回答

⁵ 中堅層は 33 歳以上～42 歳以下を目安として回答

⁶ シニア層は 43 歳以上を目安として回答

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。