

コンサルティングレポート

海外拠点長の後継候補人材が常に見当たらないのはなぜか？

ヒューマンキャピタル部 [東京] シニアマネジャー 石黒 太郎

概要

本稿では、三菱UFJリサーチ&コンサルティング ヒューマンキャピタル部のグローバル人事コンサルティングチームが2017年末に実施した『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』から調査結果を4つ紹介し、日本の大手企業110社の現状から、海外拠点長を担える人材確保の難しさについて論じる。

はじめに

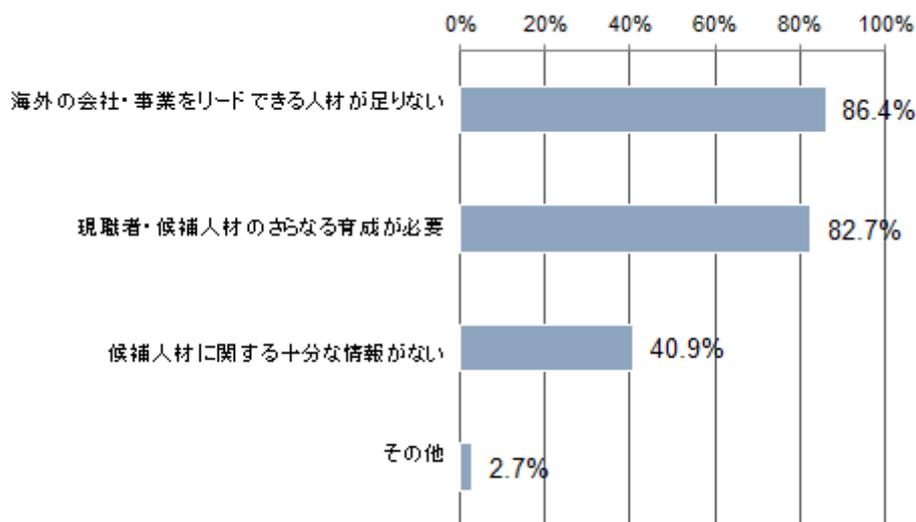
日本企業においては、日本本社の上級管理職(ex.部長)を海外拠点長として現地に駐在させることが多い。その場合、海外事業の成長に伴って海外拠点の数・規模が拡大すると、拠点長を担える本社人材が足りなくなる傾向にある。現職拠点長の任期延長、拠点長の拠点間ローテーションなどによって人材不足をしのいでいるのが実態ではないだろうか。本稿では、三菱UFJリサーチ&コンサルティング ヒューマンキャピタル部のグローバル人事コンサルティングチームが2017年末に実施した『大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査』から調査結果を4つ紹介し、日本の大手企業110社の現状から、海外拠点長を担える人材確保の難しさについて論じたい。

(調査の概要は http://www.murc.jp/thinktank/rc/report/consulting_report/cr_180404 を参照)

調査結果(1): 海外拠点長を担える人材が量・質の両面で足りていない

当調査では、海外拠点長の確保・育成に関する中長期的な問題意識として「海外の会社・事業をリードできる人材が足りない」(量的不足)を選択した企業が9割弱、「現職者・候補人材のさらなる育成が必要」(質的不足)を選択した企業が8割強の結果となった。ほとんどの企業において、海外拠点長を担える人材が量的にも質的にも足りていない状況にある、といえそうだ。

【海外拠点の社長・副社長クラスの充足に関する問題意識】



出所: 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(三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)

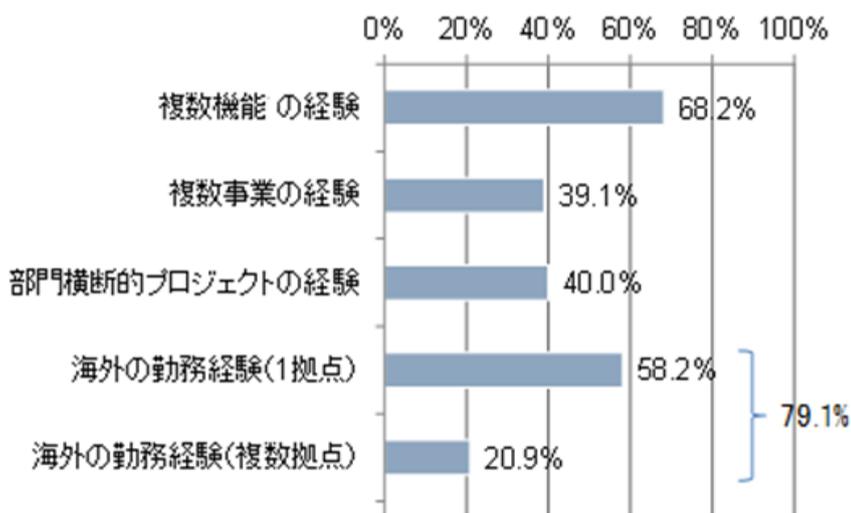
[日本の大手企業110社による複数選択]

海外拠点長候補の量的不足について、企業の人事担当者に話を聞くと「海外拠点長候補の確保・育成について、何もしていないわけではない。ただ、海外事業の伸びに対して、人材育成のスピードが到底追い付かない」という声が多い。人材育成のスピードが追い付かず、海外拠点長に求められる要件を満たしていない人材を派遣した結果、質的不足の問題意識につながっていることが想定される。

調査結果(2): 海外拠点長にはさまざまな経験・知識・スキルが必要

では、なぜ海外拠点長候補の育成スピードが海外事業展開に追い付かないのか？それは、海外拠点長にはさまざまな知識・経験・スキルが要件として求められ、それらの習得に時間を要するからだ。調査では、海外拠点長に必要な経験として、営業・製造・技術・経理といった「複数機能の経験」を求める企業が7割弱、「海外の勤務経験」を求める企業が8割弱の結果となった。「複数事業の経験」を求める企業も4割弱ある。これらを全て経験するには、少なくとも10年の歳月が必要だろう。

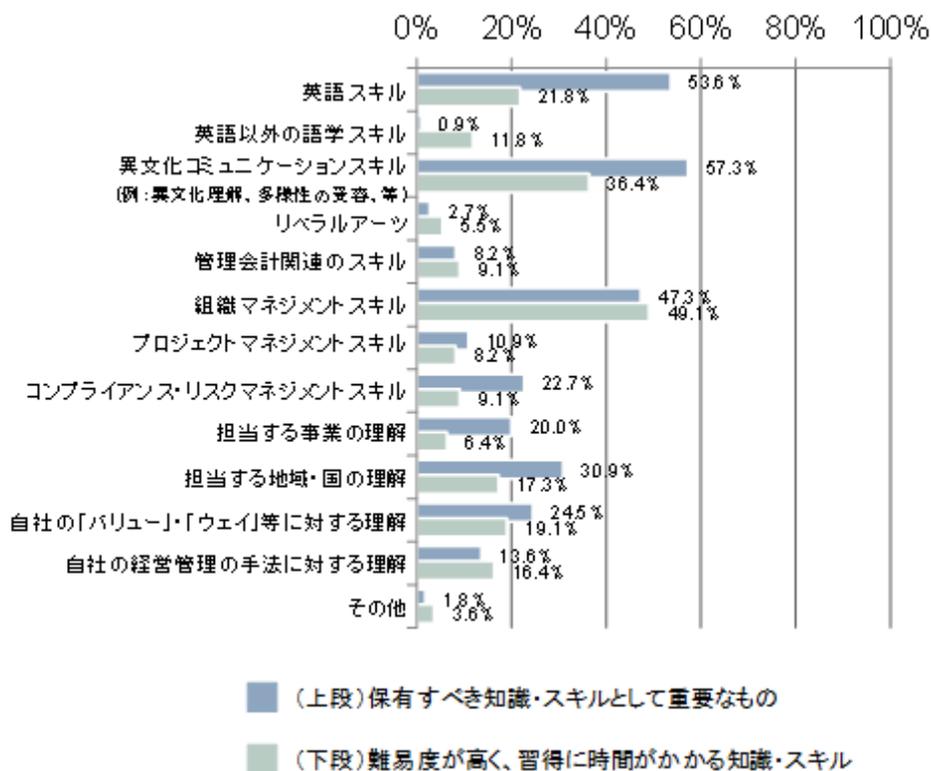
【海外拠点の社長・副社長クラスが保有すべき経験】



出所: 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(三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)
 [日本の大手企業110社による複数選択(三つ以内)]

また、重視する知識・スキルに関する調査では、選択が多かったものから順に「異文化コミュニケーションスキル」「英語スキル」「組織マネジメントスキル」「担当する地域・国の理解」「自社のバリュー・ウェイなどに対する理解」という結果となった。これらの多くは、日常の国内業務経験を通じて身に付けることが難しく、習得を支援する何らかの施策が必要だ。

【海外拠点の社長・副社長クラスにとって重要な知識・スキル】



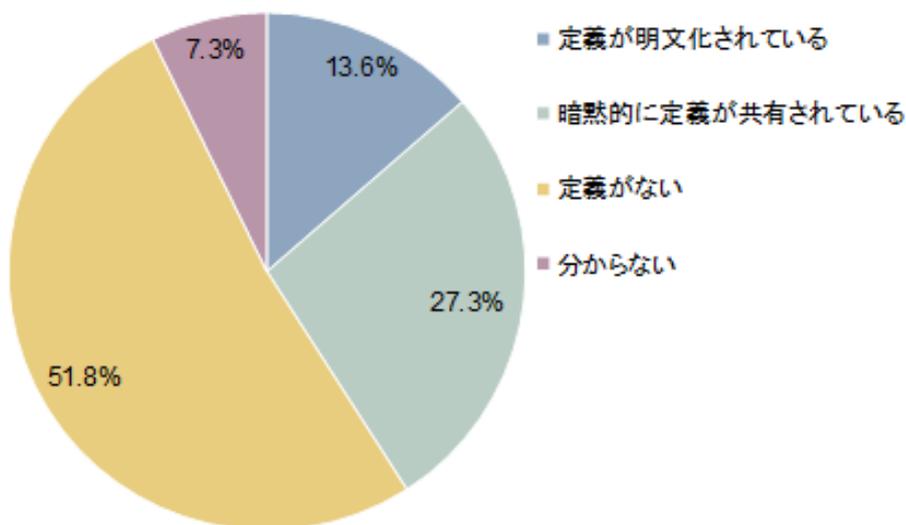
出所: 大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調査(三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)
 [日本の大手企業 110 社による複数選択(三つ以内)]

経験という視点でも、知識・スキルという視点でも、海外拠点長に求められる要件の習得には中長期の計画的育成が必要だ。来年の拠点長交代を本社が今年考えているようでは、到底間に合わない。海外拠点長の多くが「年単位で駐在任期が延長されている」「そもそも帰任時期が決まっていない」「海外拠点長のポジションはこれで2回目」といった状況に当てはまる場合、その企業においては海外拠点長候補の計画的育成が行われていない可能性が高い。

調査結果(3): 海外拠点長候補の育成ゴールが明らかになっていない

育成を計画的に行うためには、海外拠点長の役割・ミッションを果たすために必要な経験・知識・スキルなどを人材要件 = 育成ゴールとして定義する必要がある。ゴールを設定せずして、計画を立案することは不可能だ。人材要件を育成のゴールに据えることで、個々の候補者の現状と人材要件のギャップを埋める育成施策を計画的に展開することが可能になる。しかしながら今回の調査では、人材要件の「定義が明文化されている」という企業は、わずか1割強にとどまる結果となった。

【海外拠点の社長・副社長クラスの人材要件の有無】



出所: 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(三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)
 [日本の大手企業110社による選択回答]

ただし別の設問では、7割を超える企業が、人材要件の「定義の明文化が必要」と答えている。つまり、海外拠点長の人材要件の必要性を認識しつつも実際には明文化していない、ということになる。

ここで単純な疑問が浮かび上がってくる。それは「人材要件の明文化が必要と分かっているのに、なぜそれに取り組まないのか?」という疑問だ。失礼は承知の上で、幾つかの企業の人事担当者に対し、この疑問をストレートにぶつけてみた。すると、その回答は多くの企業で似通うものだった。それは「事業部門やグループ会社管理部門に人事権が握られており、人事部からは海外拠点長人事に手を出せない」「人事部門トップにグローバル人事に対する課題認識がなく、目前の国内人事の課題だけを意識している」「売り上げ増・利益増といった、経営指標に直接的に結び付くものではないため、予算を確保できない」といった声だ。これらの声に対しては、現職の海外拠点長の方々から事業部門トップ・人事部門トップに後継人材の計画的な育成の必要性について意見具申や支援依頼することで、新たな動きにつながると考えられる。

調査結果(4): 海外拠点長へのローカル人材の登用が想定されていない

ここまで、海外拠点長を日本本社から駐在員として派遣する前提で話を進めてきた。しかしながら、海外拠点長を担える人材は日本人駐在員に限定されない。当然ながら、ローカル人材もその候補になり得る。取り扱う製品・サービスを現地の市場ニーズに適合させる必要があれば、なおさらだ。ただし、下表の調査結果を見ると、そう考えている企業は多くはなさそうだ。計画的な育成対象者の所属会社・国籍について、日本本社の日本人社員を選択した企業が約8割であるのに対し、海外グループ会社の外国籍社員を選択した企業は3~4割の結果となった。つまり、多くの企業は海外グループ会社の外国籍社員を本社による計画的育成の対象とは見なしておらず、ローカル人材の育成は個々の海外拠点に委ねられていることになる。

【計画的な人材育成の対象者の所属会社・国籍】

	中堅層(33歳以上 42歳以下)		シニア層(43歳以上)	
	日本人社員	外国籍社員	日本人社員	外国籍社員
日本本社	81%	34%	80%	25%
国内グループ会社	29%	14%	31%	10%
海外グループ会社	30%	39%	29%	32%

出所: 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(三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施)
[日本の大手企業109社による複数選択]

ローカル人材を海外拠点長まで育成・登用するとすると、個々の海外拠点に閉じた取り組みでは非常に困難だ。なぜなら、海外拠点の規模は本社よりも圧倒的に小さいことが多く、保有している組織・機能も少ないため、海外拠点長として必要な経験の機会を独力では用意できないことが多いからだ。また、海外拠点の人事部門の人員・予算は限定的であり、十分な研修プログラムも提供できない。海外拠点という一つのたこつぼの中だけで、海外拠点長の人材要件を満たせるような育成の仕組みを整備することは極めて難しいだろう。

終わりに

人材育成体系において、OJT(On the Job Training)を主たる手法に位置付けている日本企業は多い。しかし、OJTは現職務での経験に基づく育成手法であり、今後果たす役割(海外拠点長)に必要な、より幅広く深い経験・知識・スキルの習得には向いていない。海外拠点長を担える人材が偶発的に育つケースもまれにあり得るが、それはOJTによる育成の成果というよりは、元々のポテンシャルが高く、成長すべくして自ら成長したという人材がほとんどだ。多くの場合は、海外拠点長が担えるように意図的かつ中長期的に成長支援する必要があり、通常のOJTだけで全てをカバーすることは難しい。

海外拠点長候補の不足を海外事業計画実現のボトルネックにしないためには、海外拠点長を担える人材がたまたま育つのを待つのではなく、育成ゴールを明確にした上で、人材に必要な数だけ意図的に育てていく、つまり計画的に人材をつくり込んでいくアプローチに転換する必要がある。

- 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。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp