

8/8/2018

(P-24)

私見卓見

OPINION

保険監督者国際機構前事務局長
河合美宏

日本企業は買収や提携により積極的な海外進出を展開している。しかし、グローバルに活躍できる「人財」の採用や育成の方法は、筆者が日本を離れていた約30年の間、あまり変わっていないように感じる。掛け声は高く、形作りは進んでいるが、企業経営者からの相談を聞く限り、中身や本質は変わっていない。

実際、日本企業の経営者からは海外現地法人のトップを育てるのが難しいという話をよく聞く。言葉の違いだけの問題ではないことは明らかだ。勝手の違う外国人の統率、意思疎通の仕方、様々な交渉、採用や育成など、現法トップが担う課題は多岐にわたる。グローバルに活躍できるリーダーは海外でも取り合いになる。それだけ養成は難しいと

世界で光る日本人リーダー育成を

いうことである。

日本企業に提案したいのは、社員を若い段階からグローバルリーダーとして育てるキャリアパスを作り、実績を上げた人をもっと大胆に登用する取り組みだ。候補者はできるだけ早い時期から海外現地法人などに出し、小グループでもいいからリーダーの経験を積ませる。本部からあまり細かい指示を与えずに責任を持たせることが大事だ。

実際にリーダーの経験をすると何が必要か、自分に何が欠けているかわかる。リーダーに必要な資質は①情熱②組織の目標の設定と共有化③組織内外での意思疎通能力④人財育成とマネジメントーなど。これらを備えるには心の持ち方と技術を身につけるのが大切である。実戦経験を積みながら、早く学ぶに越したことはない。

日本企業はそつしたリーダー

候補者を支える仕組みをもっと充実すべきだ。国際機関や欧米の国際的に活動する企業の多くはグローバルなリーダーシップを育成する研修体制を充実させており、幹部や幹部候補者の一人一人に客観的に適切なアドバイスをくれる。経験豊富なコーチとして社外からプロフェッショナルを呼ぶことも多い。

欧米では国際企業や政府機関のリーダーが40代で組織トップになる例が相当数ある。ここが日本と大きく異なる点だ。彼らの多くに共通しているのは20〜30歳の時に特に国外の拠点でリーダーシップの経験を積み、実績を上げて登用されている点である。日本の情熱のある若い世代には、もっと経験を積み、もっと実績をあげて、若いうちからグローバルなリーダーとして活躍してもらいたい。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係またはkaisetsu@nex.nikkei.comまで。原則1000字程度。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記。添付ファイルはご遠慮下さい。趣旨は変えずに手を加えることがあります。電子版にも掲載します。