

海外研修をグローバル人材育成の推進力に



Spice Up Cosultancy Singapore Pte Ltd
Managing Director

四方健太郎

Kentaro Yomo

2016年3月から4月にかけて、当社(株式会社スパイスアップ・ジャパン)は早稲田大学トランスナショナルHRM研究所(白木三秀教授)と共同して「国外でのグローバル人材育成施策に関する実態調査」を行った。詳細な調査結果についてはここでは割愛するが、一般的にグローバル人材育成のテーマで議論をする際に都度出てくるようなトピックが改めて数字上でも明らかになった。

海外研修などのグローバル人材育成サービスを提供する立場から、今回の調査で散見された課題を整理し、その課題解決の方向性についてここで紹介したい。

期待値と達成度に大きなギャップ

まず、今回の調査では各種グローバル人材育成施策における期待値とその達成度についてそれぞれ聞いているが、おおむねどの施策においてもこの達成度が著しく低く、多くの施策・項目において50%に満たない。通常、研修プログラムの直後に実施する研修生アンケートにおいては比較的高得点が得られるのだが、この数字を見ると海外研修の効果について疑問を抱かざるを得ない。

この課題の背景として考えられるのは、1つの海外研修プログラムにおいて多くの成果を求めすぎてしまっていることが想定される。昨今、留学等も含めた海外研修施策自体の期間が短縮

化されている傾向がある中で、あれもこれもと詰め込みすぎたことにより、どれも中途半端な成長結果になっている可能性がある。

解決の方向性としては、1つには短期間の研修においては狙いを絞り、一点突破することに集中してプログラム設計すべきと考えている。当社ではスキルや知識については社員たちの自助努力・自己啓発のレベルで十分に成長できるものと考えており、1週間程度の海外研修における経験を通じて、「グローバル・マインドセット」を鍛えることにフォーカスした海外研修プログラムを提供している。逆に、このマインドセットが備わっていないことで、会社側がグローバルで活躍するための各種スキル・知識、語学等を身につけるための施策をいろいろ用意しても、なかなか効果に結びつかないという状況が多々見受けられる(図)。

ミドルマネジメントを巻き込む

第2に本調査結果では、海外研修等の施策を人事部が推進しようとする際にボトルネックとなってしまう存在があることが明らかになった。「ミドルマネジメントの抵抗」という壁の存在である。実際問題、年次や職責に関わらず、ラインのエース級の人材を現場から長期間離脱させることは難しい。エース級が若手であれば、その「流出」を防ぐためにも現場上長であるミドルマネジメントが抵抗してしまうことには一