

alue

# 日系企業における グローバル人材育成

2018年7月19日／20日実施

# 本日の内容

---

- Part1 会社紹介
- Part2 アジア日系子会社の位置づけと課題
- Part3 ナショナルスタッフの育成
- Part4 日本人のグローバル人材育成
- Part5 まとめ

# アルーサービスラインナップ

## アルー株式会社(日本)

01 階層別研修  
(新人～管理職)

02 ビジネススキル研修

03 日本人のグローバル人材育成

04 ビジネス英語教育(ALUGO)

## アジア(中国・東南アジア)

01 組織人事コンサルティング

02 アジア幹部候補育成

03 ローカルマネジャー育成

04 駐在員育成

# アジア10か国での域内サービス

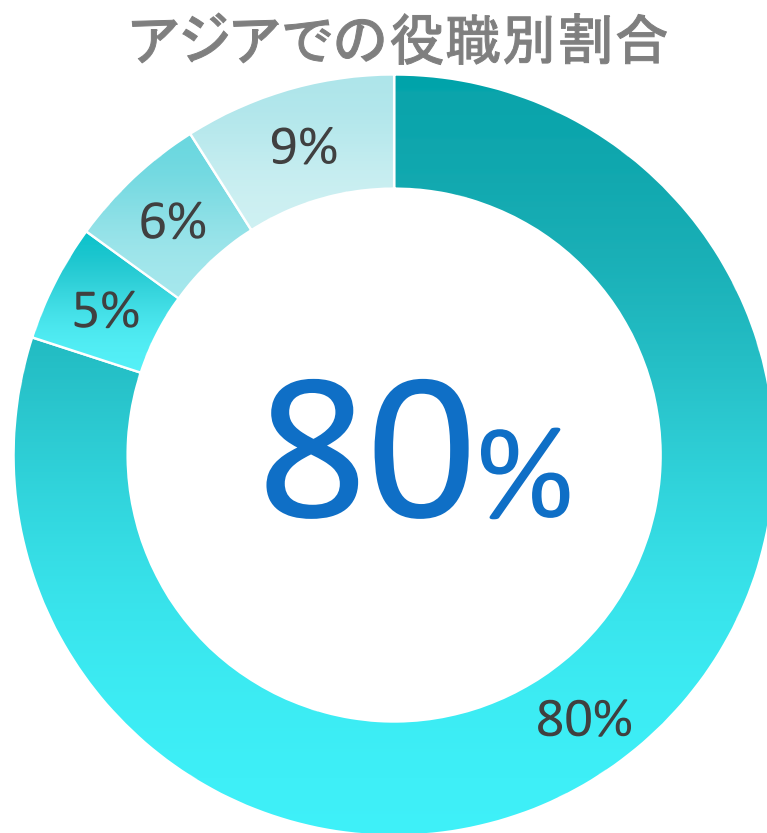
## アジア10か国

アルーは日本に本社を置き、中国・インド・シンガポール・フィリピンに現地法人。

タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシア、ミャンマーのASEANはシンガポールからご支援



# アジア実績：ナショナルスタッフマネジャー育成がメイン



中国・東南アジアで**200社**以上  
ナショナルスタッフ**15,000**人以上  
の育成をご支援

**80%**は**マネジャー**層の育成

- マネジャー
- アシスタントマネジャー
- ダイレクター
- その他

本セミナーでの弊社のポイント

---

ナショナルスタッフの育成

&

日本人のグローバル人材育成

Part2

# アジア日系子会社の位置づけと課題

# 東南アジアのあらゆる企業のHR重要課題とは

---

HR Top Issue in SEA

Lack of sufficient leadership talent  
リーダー人材不足

- Lack of sufficient leadership talent is a top issue currently facing **86** percent of HR and business leaders

出典: Southeast Asia Human Capital Trends 2015: Leading in the New World of Work



# 本セミナーのスコープ：“育成”

本セミナーでは“**育成**”に焦点

01

採用  
(Recruit)

02

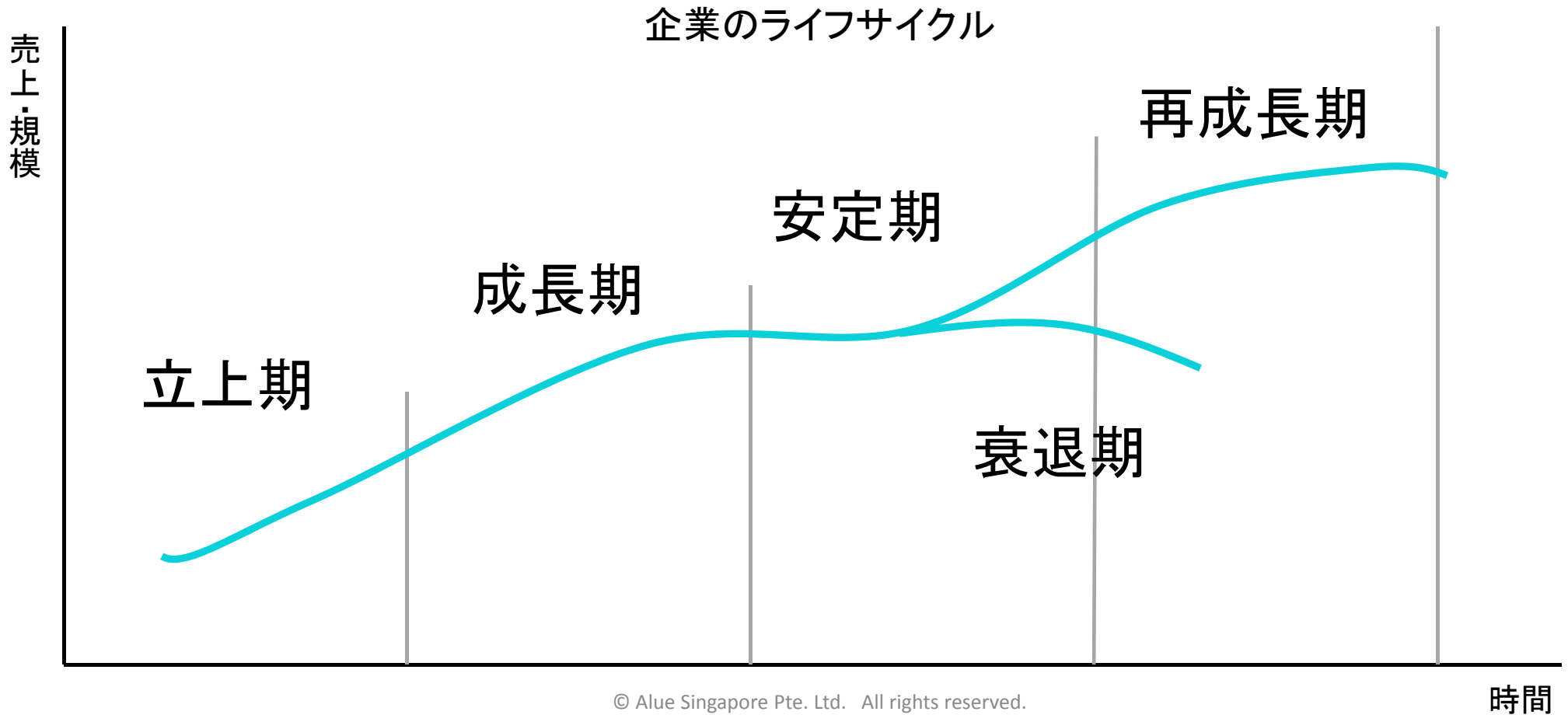
育成  
(HRD)

03

定着  
(HRM)

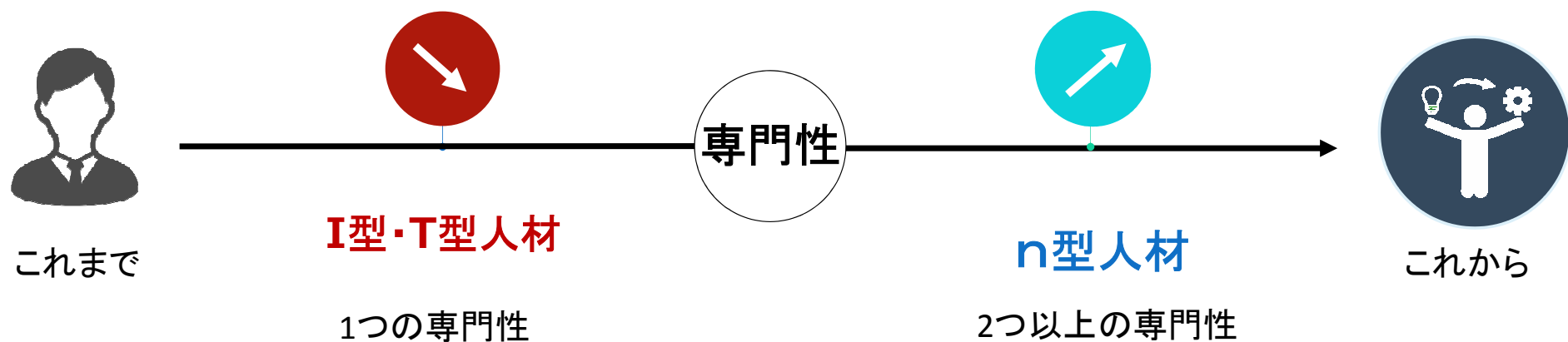
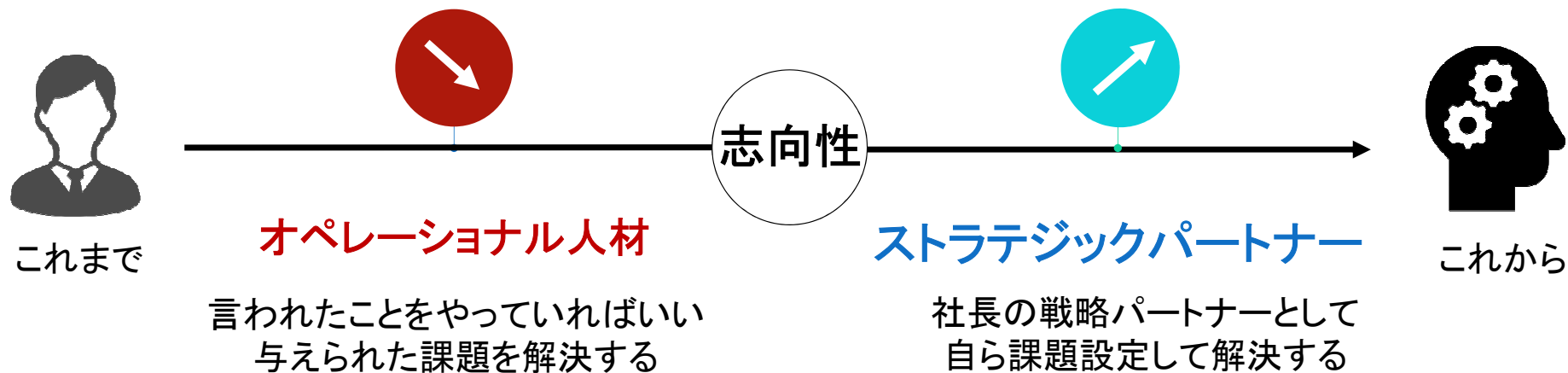
# アジア子会社はライフサイクルのどこにいるか？

- 複数ある自社のアジア子会社はそれぞれのライフサイクルにいるか？



# 企業の役割変化から求められる人材の役割変化

- 組織の役割変化に応じて組織に求められるナショナルスタッフも変化



Part3

# アジアナショナルスタッフの育成

# ナショナルスタッフ育成のポイント

ナショナルスタッフを育成するためには、  
**4つのポイントを押さえる**

01

## JD

効果的なジョブ  
ディスクリプションの作成

02

## 経験

成長する管理職  
の3つの経験

03

## 研修

ジョブと経験の  
パフォーマンスを  
補うスキルセット

04

## Learning Transfer

職場内での  
スキルの行動化

# ナショナルスタッフ育成のポイント①:JD

01

## JD

効果的なジョブ  
ディスクリプション  
の作成

02

## 経験

成長する管理職  
の3つの経験

03

## 研修

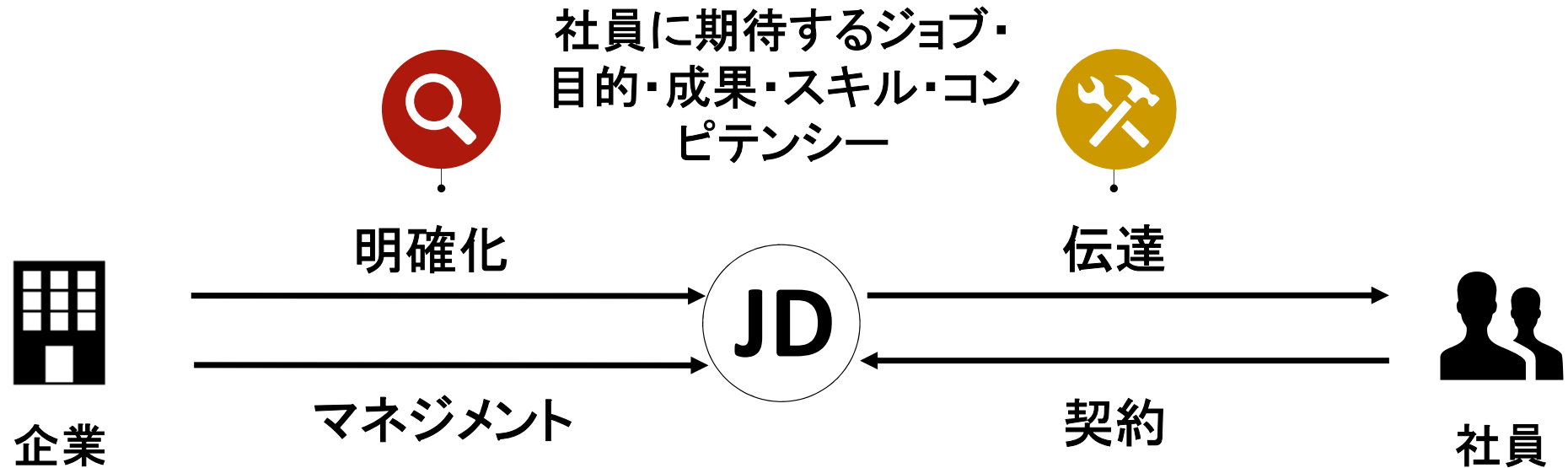
ジョブと経験の  
パフォーマンスを  
補うスキルセット

04

## Learning Transfer

職場内での  
スキルの行動化

# 現地社員から見たJDの関係



- 効果的なJDであればマネジメントしやすい(O)
- JDに書かれていないことはマネジメントが難しい(X)

契約社会のため、

- JDに書いてあることはやる(O)
- JDに書かれていないことはやらない(X)

# ジョブディスクリプションとは

## • JDの目的

- ジョブの目的、本人の責任や遂行すべき仕事、期待される成果、必要なスキル・コンピテンシーなどを明確にすることで、職務を社員に遂行させ、組織に貢献させる

## • なぜJDが重要か？

- 契約社会である海外では、ローカル社員は入社前にJDに記載されている業務に納得して契約するため、入社後、JDに記載されていることは業務内として遂行しようとする
- JDに記載されていない業務・役割は業務範囲外(契約範囲外)になるため、やらない、またはやる必要がある場合は給与アップを求める

## • 人材育成に果たすJDの役割

- 会社が**期待**している**役割・行動**を**社員**に**行動発揮**させることができる
- JDをベースに日常の**行動・フィードバック**から**評価**まで**一貫したマネジメント**ができる
- 会社が**求めるスキル・コンピテンシー**を**認識**させ、開発の**必要性**を**喚起**させることができる



# 人材育成におけるJDの3つのポイント



HRシステム  
との連動



効果的な  
JD作成



効果的な  
英語表記

# ナショナルスタッフ育成のポイント②: 経験

01

## JD

効果的なジョブ  
ディスクリプション  
の作成

02

## 経験

成長する管理職  
の3つの経験

03

## 研修

ジョブと経験の  
パフォーマンスを  
補うスキルセット

04

## Learning Transfer

職場内での  
スキルの行動化

## Question

---

成長するナショナルスタッフ管理職を  
育成する3つの経験とは？

# “経験”における日系企業の重要なポイント

- 3つの業務の中でも特に「部門を超えた連携」・「変革への参画」に関する業務を計画的にアサインする覚悟と権限委譲をしていくことが重要



部下育成



部門を超えた  
連携業務



変革への  
参加

# ナショナルスタッフ育成のポイント③: 研修

01

## JD

効果的なジョブ  
ディスクリプション  
の作成

02

## 経験

成長する管理職  
の3つの経験

03

## 研修

ジョブと経験の  
パフォーマンスを  
補うスキルセット

04

## Learning Transfer

職場内での  
スキルの行動化



# マネジャー候補の集合型育成:ベーシック

2~3回の連動性ある集合型研修で幹部候補に必要な  
経営基礎知識とスタンスを習得する

1 DIRECTION

方針を揃え

企業理念理解

自社の企業理念・  
ビジョン・行動指針  
を理解する

2 FOUNDATION

土台を作り

ビジネススキル

経営基礎スキルを習  
得し幹部候補として  
の土台を固める

3 BROADPERSPECTIVE

視野を広げ

リージョナル視点

アジア・ASEANのビ  
ジネストrendを知り  
視野を広げる

4 LEADERSHIP

実行力を備える

リーダーシップ&  
マネジメント

リーダーシップ開発とマ  
ネジメントの全体像を  
理解しマネジャーとして  
の実行力を備える

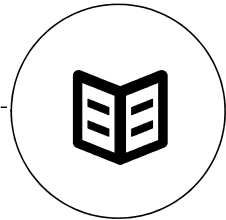


# 国別で効果的な研修を行う4つのポイント



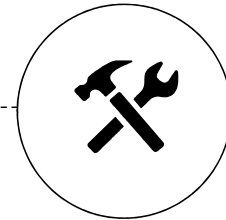
## 現地講師 & スピーキングは現地語

- 非ネイティブ講師は言葉のニュアンスの違いで参加者の気づき・集中力を最大化させにくい
- 参加者の英語力が高い場合はテキストは英語、スピーキングは現地語



## 国民性に合ったプログラム設計

- その国特有の習慣に合わせた研修の進め方にチューニングする



## 自社に合ったプログラム設計

- 研修会社のパッケージではなく自社用にカスタマイズし、自社が伝えたいメッセージ・狙いを社員に浸透させる



## 講師依存しない運用

- 複数クラス開催、エリア横断開催、複数年度にまたがった研修を行う際のリスクヘッジに講師に依存しない体制
- 転職して登壇できなくなるケースもある

# ナショナルスタッフ育成のポイント④: Learning Transfer

01

## JD

効果的なジョブ  
ディスクリプションの作成

02

## 経験

成長する管理職  
の3つの経験

03

## 研修

ジョブと経験の  
パフォーマンスを  
補うスキルセット

04

## Learning Transfer

職場内での  
スキルの行動化

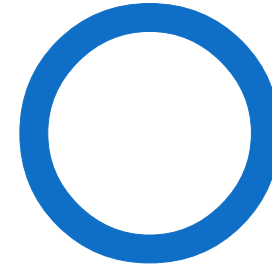


# 人材育成の仕事とは

---



良い研修を提供すること



個々の意識変革・行動変容を通じてパフォーマンスを向上しビジネス成果を出すための施策を提供すること

# 人材育成の効果測定モデルと日系企業のスコープ

カークパトリックの  
教育評価モデル

評価対象

企業の  
スコープ

Level 4

結果

生産性/業績

目指す姿  
2nd

Level 3

行動

行動変容  
Learning Transfer

目指す姿  
1st

Level 2

学習

知識

スキル

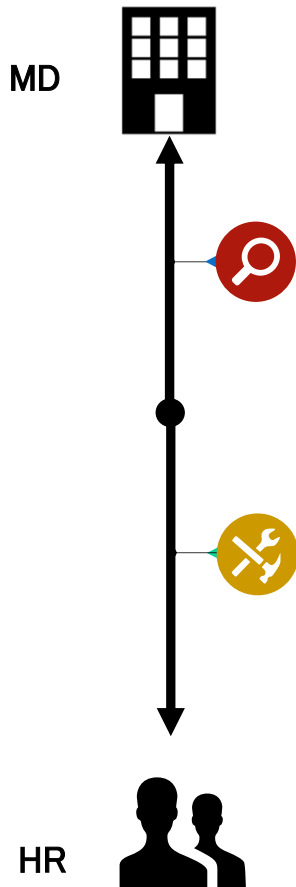
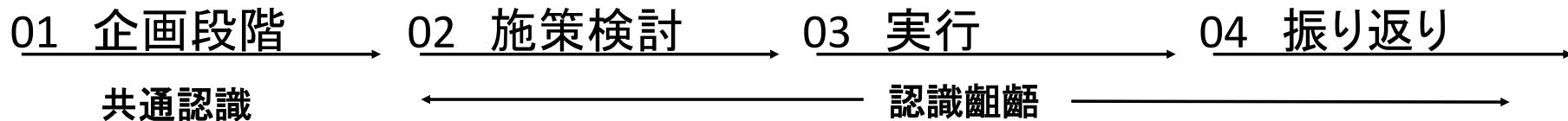
現状

Level 1

反応

研修内容・講師

# よくある経営層とHRのGAP



- 組織変革をしたい
- 従業員の意識改革をしたい
- 従業員の行動を変えたい
- 従業員のパフォーマンスを向上させたい

- 組織が変革する施策
- 従業員の意識改革に繋がる施策
- 従業員の行動を変える施策
- パフォーマンス向上につながる施策

- 施策後効果は出たのか？
- 行動は変わったのか？
- パフォーマンスは？

↑↓ GAP

- 人員が増やせないと研修後の工数かけたくない
- 目標設定が数値化すると自分の評価基準が厳しくなる
- ジョブローテの場合：数年で異動なので将来のために今リスクを取りたくない

- 研修+フォローアップにおさまる
- 効果測定するとしても研修満足度と学習定着度まで

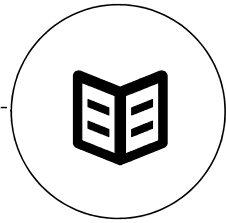
- 施策の良し悪しは研修アンケートの満足度
- 事後課題の提出状況

# GAPの原因



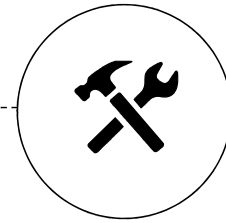
## 職能制

- 社員の能力を評価する人事制度であり、目標設定も成果が明確になっていなければ評価も上長の主観で成立



## 職務制でも 評価・目標設定が 成果ベースではない

- MBOを導入しSMARTな目標設定を導入しているが、目標設定も評価も結果ではなく実行内容
- “管理部門なので定量化しにくい”と説得可



## リソース不足 人員不足 or 予算不足

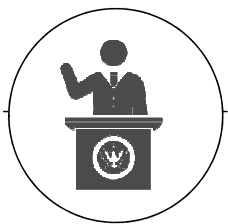
- 人員不足で人事がフォローできない
- 外注しようにも予算が少なく研修実施分の予算しかない



## ベンダーからも 提案がない

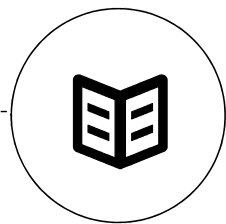
- トレーニングベンダーも研修・講師の提案はあるが、行動変容までをフォローし可視化する打ち手を提案してこない

# 解決の方向性



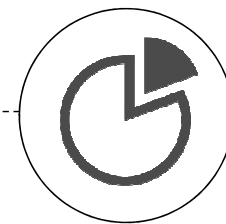
## 支社長からの トップダウン

- HRからのボトムアップを期待するのではなく支社長からトランスフォーメーションに対する施策実施とモニタリングをトップダウンで伝える



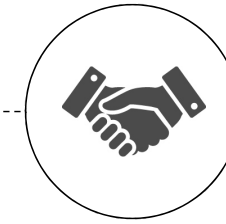
## 管理部門の**成果** ベースの目標設定・ 評価の見直し

- HRの目標設定を業務内容ではなく成果ベースにし、成果に基づいて評価する



## 変革インパクトのある 施策**後**のアプローチ に対する予算配分

- 人の行動変容・組織の変革に対する施策内容だけに予算をかけるのではなく、施策後の変革を継続して起こしていく仕組みに予算を充てる



## **行動変容**まで サポートする ベンダー選定

- 良い研修・良い講師を提供するだけでなく、研修後の社員の行動変容までをサポートするベンダーを選定

Part4

# 日本人のグローバル人材育成

# 日本人のグローバル人材育成

01

駐在員の  
ミッション・能力  
の明確化

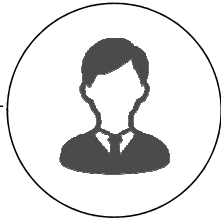
02

駐在員の育成

03

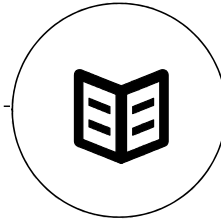
駐在候補の  
育成

# 駐在員のミッションは明確か？



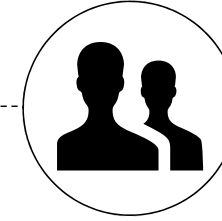
## 自分が事業を担当

- 新たな拠点を立ち上げる
- 新たな取引先を開拓する
- 事業エリアを拡げる
- 自ら結果を出す
- “背中”を見せる



## 不透明 全部

- 明確には本社からは言われていないが、本社からは期待されている
  - 売上向上、ローカル化etc
- 駐在員自身が設定するミッションと会社の期待に**GAP**が生じるリスク



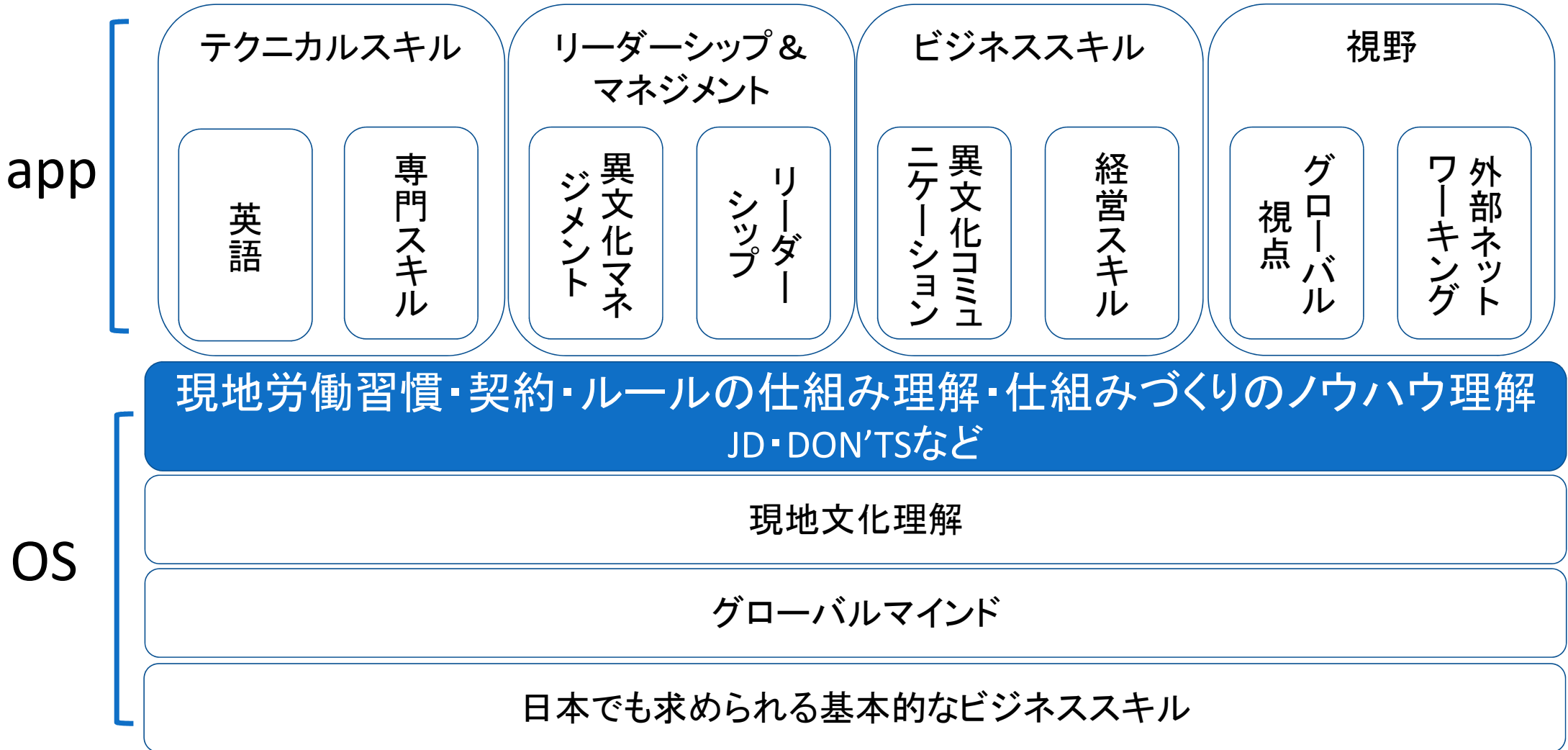
## 現地幹部を採用・育成し、成果を出させる

- 有望な人材を見出す
- 時間をかけて育てる
- 徐々に仕事を任せる
- 権限を与えて見守る
- 時に本社との間に入って支える

現在、このミッションを担っている駐在員の割合は？



# 駐在員育成で押さえておくポイント



# 海外部下マネジメント(権限委譲含)のポイント①

よくなるパターン

**Do's**だけ決める  
("マネジメント・権限委  
譲しにくい")

マネジメント・権限委譲  
しやすいパターン

**Don'ts**を決める  
(リスク・ペナルティを定め後  
は自由にさせルールで管理)



# 駐在員育成で必要なポイント

## 01 赴任前

---

- 経営基礎力
- グローバルリーダー育成
- 自身・会社の価値観理解  
(受容力の強化)
- 英語力
- 異文化理解基礎
- 異文化コミュニケーション
- グローバルな視野
- グローバルマインド
- ビジネススキル

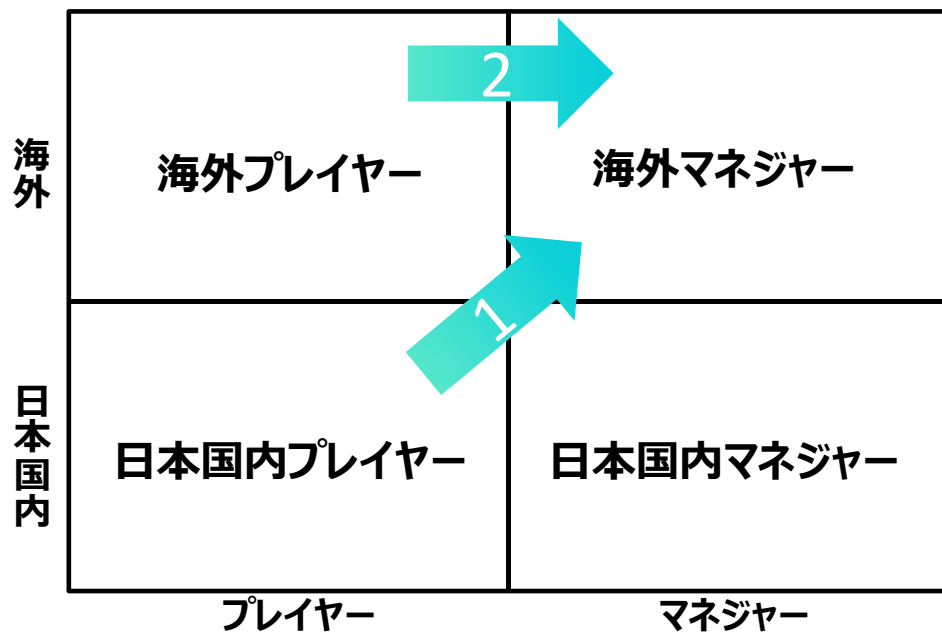
## 02 赴任後

---

- ジョブディスクリプションの書き方
- ルール・仕組み作り(Don'ts)
- 異文化理解 応用
- 異文化コミュニケーション 応用
- 異文化マネジメントKPIマネジメント
- コーチング etc

# 海外赴任未経験者の若手駐在要員のキャリアパス

× よくあるジョブアサインと育成の考え方



(想定される弊害)

- ①日本よりも高いポジションと権限が付与されるため、パフォーマンスが落ちる
- ②マネジメントとして必要な知識や経験が不十分なまま、アウェイな環境下で働くことでパフォーマンスが落ちる

○ あるべきジョブアサインと育成の考え方

