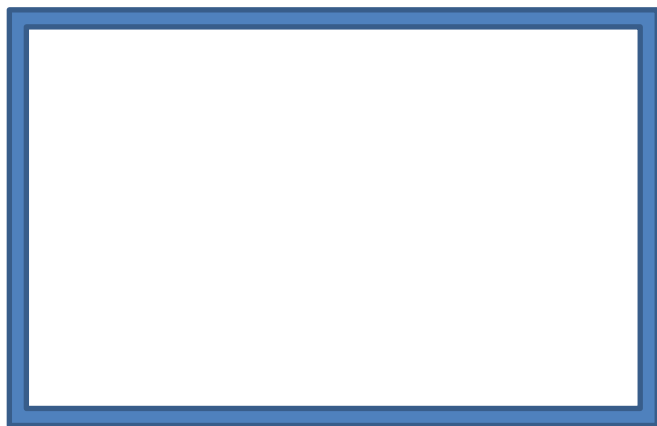


グローバル人材育成 内なる国際化 3 年計画

株式会社インソース

海外拠点が抱える問題点の構造

ハード（仕組み）は日本型



課題は現場からあがってくるという
ボトムアップの考え

人を育てる文化
スキルを身につけながら社内でキャリア
アップしていく

ソフト（人材）は海外型



指示はトップから出されるものという
トップダウンの考え

スキルアップは自己責任
スキルを身につけたら社外にチャンスを見出す

日本型と海外型のすきまに発生している問題

① マネジメント コミュニケーション

- ✓ 本社の方針、現地会社の方針が海外幹部にきちんと伝えられていない
- ✓ 海外幹部も自ら問題をトップに提案するという考えがない
- ✓ 日本と海外はマネジメント・コミュニケーションの考え方が全く異なる、という考えがなく、意識しないところで日本型の押し付けになってしまっている。

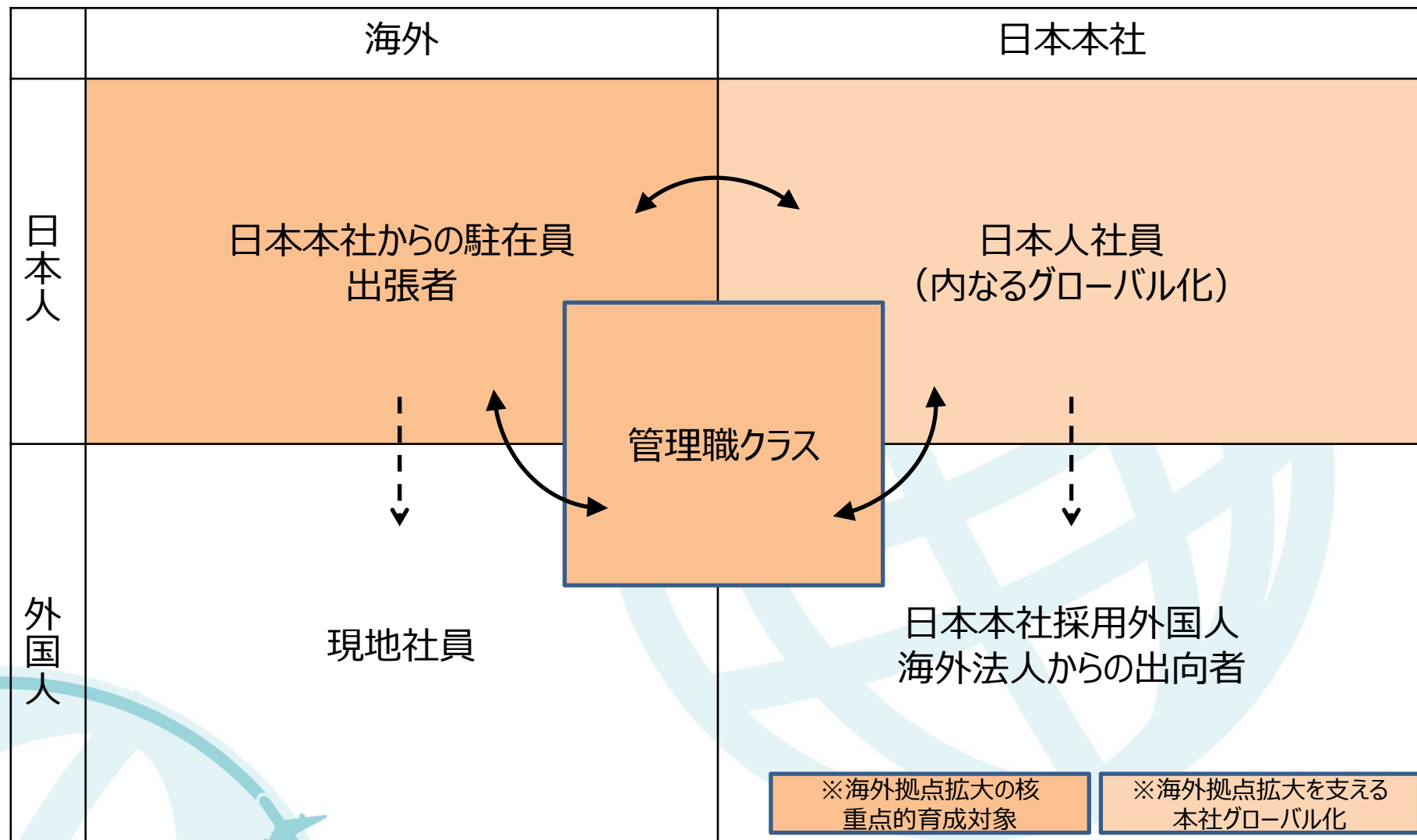
② 現地社員の育成

- ✓ スキルアップすると転職してしまう。
- ✓ 現地の有望社員を日本に呼んで研修すると、すぐ辞めてしまう。
- ✓ ノウハウが現地社員に継承されず、日本の技術者頼み。(日本から派遣された技術者は自分たちで解決して帰国してしまう)

③ 本社人材の育成

- ✓ 海外赴任者に対する教育がやりきれていない
- ✓ 日本から駐在するトップが交代するたびに方針・やり方が変わり、海外拠点現地スタッフは困惑

育成対象の整理



対象別 グローバル化に向けた課題

	課題	分類		
		①マネジメント・コミュニケーション	②現地の社員育成	③本社人材の育成
本社 トップ、役員級	日本型と海外型の違いから、グローバル視点でのマネジメント課題を明確にする	○ PG1		
本社 海外赴任者	海外における人の使い方、業務管理、リスク管理の手法を学び、海外業務に適応する			○ PG2
本社 技術者・出張者	海外社員とのコミュニケーションのとりかた、指導の仕方を学び、海外社員育成を担う		○ PG3	
本社 階層区分なし	自社のグローバル化に向けた課題を自分のこととして認識する、グローバル感覚をもつ			○ PG4
海外 トップ（駐在者）	文化の違いを知り、海外幹部とのコミュニケーション上のすきまを埋める働き方を身につける	○ PG5		
海外 幹部	文化の違いを知り、海外幹部として文化のすきまに発生する問題の解決・推進を担う	○ PG5	○ PG6	

グローバル人材育成 内なる国際化 3 年計画の考え方

1. 中期的・計画的な取り組み

場当たり的な対応（赴任、研修）から中期的・計画的取り組みへ
グローバル人材育成には社員の意識を少しずつ変えていく

2. 目標値を設定する

目標：本社社員の 3 割の人材に、
グローバルビジネス経験を積ませる、もしくはグローバル教育を受講させる

※ 3 割の社員の意識が変わったとき、風土は確実に変化する
インソース 風土変革プロジェクトの経験より

3. 内部ノウハウを蓄積し、4 年目以降は内製化する

グローバル人材育成のノウハウを内部に蓄積し、
内部人材が教育を行う体制をつくる

※「今年は誰にどのような研修を受講させるのが効果的なのか？」という
全体コーディネートまで、海外経験豊富な講師とコンサルタントが支援いたします

3年計画シミュレーション（例） 目標値算出

目標：社員数1,000名に対して 3年後までに300名の社員が赴任もしくは研修受講

手順①：各部門の目標にブレイクダウンする

手順②：赴任者の予想数を埋める（役員研修は1年後までに実施と想定）

手順③：研修受講者目標数を確定させ、各年度の受講者数を算出する

→毎年平均約90～100名の社員が参加できる研修を企画する

		現在		1年後		2年後		3年後	
		赴任経験者	研修受講者	赴任経験者	研修受講者	赴任経験者	研修受講者	赴任経験者	研修受講者
役員		5人	0人	5人	10人	5人	10人	5人	10人
人数	10人	50%	0%	50%	100%	50%	100%	50%	100%
部門1		3人	0人	4人	7人	5人	14人	6人	24人
人数	100人	3%	0%	4%	7%	5%	14%	6%	24%
部門2		10人	0人	12人	31人	14人	62人	16人	104人
人数	400人	3%	0%	3%	8%	4%	16%	4%	26%
部門3		7人	0人	9人	14人	11人	28人	13人	47人
人数	200人	4%	0%	5%	7%	6%	14%	7%	24%
部門4		3人	0人	4人	16人	5人	32人	6人	54人
人数	200人	2%	0%	2%	8%	3%	16%	3%	27%
部門5		3人	0人	3人	8人	4人	16人	4人	26人
人数	100人	3%	0%	3%	8%	4%	16%	4%	26%
合計	1010人	31人	0人	37人	87人	44人	163人	50人	265人
		3%	0%	4%	9%	4%	16%	5%	26%
		31人		124人		207人		303人	
		3%		12%		20%		30%	

3年計画シミュレーション（例）

研修企画数

	1年目	2年目	3年目	合計
本社 トップ、役員級 PG1	10名 × 1回 計10名			1回 計10名
本社 海外赴任者 PG2	15名 × 2回 計30名	5名 ※随時社内講師 計5名	5名 ※随時社内講師 計5名	15名×2回+10 計40名
本社 技術者・出張者 PG3	20名 × 2回 計40名	20名 × 2回 計40名	20名 × 2回 計40名	20名 × 6回 計120名
本社 階層区分なし PG4	20名 × 2回 計40名	20名 × 2回 計40名	20名 × 2回 計40名	20名 × 6回 計120名
海外 トップ（駐在者） PG5		5名 × 1回 計5名	5名 × 1回 計5名	5名 × 2回 計10名
海外 幹部 PG5・6	5名 × 1回 計5名	5名 × 1回 計5名	5名 × 1回 計5名	5名 × 3回 計15名
合計	計125名	計95名	計95名	計315名

研修プログラム案 PG1 役員向け グローバルマネジメント研修

1. 日本型と海外型の違い

- (1) 性善説に基づくマネジメントと性悪説に基づくマネジメント
- (2) ボトムアップとトップダウン
- (3) ボトムアップからミドルアップ・ミドルダウンへの変化
- (4) コーポレートガバナンスの本質
- (5) 人材に対する考え方の違い

2. グローバル化に向けた課題についてディスカッション

- ・海外拠点で顕在化している問題
- ・本社と海外拠点の間にある潜在的な問題

日本型と海外型の考え方の違い、ハードとソフトの食い違いからくる問題を明らかにし課題を把握します。

3. グローバル化に向けた方針についてディスカッション

- ・日本型、海外型、ハイブリッド型 どのような方針で行うか（拠点の特性を踏まえて）

研修プログラム案 PG2 海外赴任者向け 海外マネジメント研修

1. 日本と海外における人材マネジメント

- (1) 日本と海外における人材マネジメントの比較 ～海外でも通用すること／海外では通じないこと
- (2) 人材評価の違い
 - ・学歴、現場経験、宗教の重要性
 - ・「公平性」と「インセンティブ」

2. リスクマネジメント

- (1) リスクマネジメントとクライシスマネジメントの違いとその理由
- (2) 日常的な取り組み
 - ・初期対応、ドキュメント化
 - ・ホウレンソウの重要性～放任せず、トップダウンで働きかける
- (3) リスクマネジメントケーススタディ
 - 【ワーク①】ライバル先に自社情報を流した可能性のあるA氏への対処の指示
 - 【ワーク②】品質の多重チェックによる工程増加が不満な従業員への施策
 - 【ワーク③】現地トップが行った人事（配置転換）に正面から異を唱えるB氏への対処
- (4) 危機管理シートの作成～発生しうる事象/直後の対応/未然に防ぐ対策

3. マネジメント計画の策定

- 【ワーク①】現地法人のトップに報告をさせる管理項目（例：退職者数・入社数・トラブル報告など）
- 【ワーク②】ワーク①で洗いだした項目の優先順位付け

研修プログラム案 PG3 本社技術者・出張者向け 海外コミュニケーション／指導スキル研修

1. 文化とは何か

- (1) 文化的違い
- (2) ステレオタイプとカテゴリー幅

2. 異文化コミュニケーション

- (1) ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化
- (2) 個と集団
- (3) 主語の考え方
- (4) 組織への帰属意識の違い
- (5) ビジネスにおける価値観の違い
- (6) 文化のギャップを理解する

3. 本社からの支援者としての役割とは？

- (1) 本社出張者に求められる役割
- (2) コミュニケーションにおける留意点

4. 現地での指導の仕方

- (1) 日本でのポイント
- (2) 海外における指導のあり方
- (3) 現地での人材の評価軸とは
- (4) 指導計画の立て方
- (5) 命令・指示、指導における留意点
- (6) 指導ケーススタディ

5. 基本的なビジネス英語の習得

研修プログラム案 PG4 本社員（階層区分なし）

異文化理解研修

1. 文化とは何か

- （１）文化的違い
- （２）ステレオタイプとカテゴリー幅

2. 異文化コミュニケーション

- （１）ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化
- （２）個と集団
- （３）主語の考え方
- （４）組織への帰属意識の違い
- （５）ビジネスにおける価値観の違い
- （６）文化のギャップを理解する

3. コミュニケーションにおける留意点

4. 情報の感度を上げる

- （１）【ワーク】自社ビジネスに関連するニュース記事の発表
- （２）経済の仕組みを知る
- （３）景気について
- （４）業界動向・企業動向について
- （５）海外情報の収集について
- （６）【ワーク】為替レート変動の損益への影響を考える

5. 基本的なビジネス英語の習得

研修プログラム案 PG5・6 海外トップ・幹部向け 海外拠点マネジメント研修

※PG6：同プログラムですが、海外トップと幹部が同時出席する場合を想定し、双方の考えと認識のすり合わせを深めるプログラムとします。

1. 日本企業と海外企業の違い

- (1) 性善説（日本）と性悪説（海外）
- (2) コーポレートガバナンスの違い
- (3) トップダウンとミドルアップ・ミドルダウン
- (4) 社員のキャリアに対する考え方の違い

2. 日本型経営の特徴

- (1) 事業計画と予算
- (2) 稟議書
- (3) ホウ・レン・ソウ
- (4) 根回し

3. 日本企業が海外展開をしていくシナリオ

- (1) トップダウン型の浸透
- (2) チームワーク重視の組織体系を入れる

PG6：我が拠点の発展のためのマネジメントのあり方についてディスカッション

インソースの強みと特徴

1. なぜインソース

- ・コンテンツ量＋運営力、全体コーディネート可能です（海外開催含む）
- ～海外ビジネス経験豊富な講師が複数おります
- ～受講者総数2,000名、研修プログラム50種類

2. 他社との違い

- ・グローバル人材要件から落とし込む→現実の問題をベース
- ・選抜リーダー育成が主→グローバルに対応して仕事の仕方を変えられる社員を幅広く育成する
- ・単体販売→「今年誰に対して何をすべきか」も一緒に考えます
→貴社内にノウハウ蓄積（人事部門がリーダーシップとっていく）

3. 仕組み（ハード）面も対応可能です

- ・人事DBの活用
- ・グローバルリーダーキャリアパス設計
- ・人事制度見直し（グループ全体、各拠点）

インソース グローバル人材育成の実績

研修実績（2013年） 国内実施

- ・ I T 企業向け
現地法人経営者育成研修

- ・二輪部品メーカー向け
海外現地法人幹部研修

- ・消費財メーカー向け
海外赴任者研修

- ・総合素材メーカー向け
英文契約書研修
現法向け企業会計研修
国際人事労務管理研修

- ・建機メーカー向け
海外営業マーケティング研修

- ・大手包装容器メーカー向け
グローバルビジネス基礎研修

- ・ I T 企業
外国人社員受け入れ側研修

- ・小売業向け
日系企業での働き方研修（外国人向け）

研修実績（2013年） 海外開催

上海：日系企業 中国拠点現地採用社員向け研修
北京 中国企業 大手データセンター
プレゼン・問題解決研修

香港：日系企業 アジア各拠点幹部育成研修
日本企業文化研修
レストラン接客マナー
公開講座 人事評価研修、営業研修
プレゼンテーション研修、ロジカルシンキング
ビジネスマナー研修
香港企業 チームビルディング研修
日本語学生 日本企業文化研修
駐在員 現地スタッフ育成セミナー

シンガポール：日系企業 日本企業文化・マナー研修

フィリピン：実務英語研修

香港開催：日系企業 アジア拠点幹部育成研修

現地化に向けて経営幹部の育成のため、現地採用No.2を対象に研修を実施。
客観的な指標で能力を見極めるために、アセスメントも同時に行った。
将来の幹部候補として期待されていることが伝わり、参加者のモチベーション向上にもつながった。

1. 社長と同じ目線を持つ

自社ビジョンの確認

2. 会社を動かすリーダーシップ

3. 組織の意思疎通

ビジョンを現場に落としこむ

4. 組織を活性化する

5. 経営幹部のコミュニケーション能力

トップとのコミュニケーション

部下への指示、ほめる、叱る

6. 人材育成

日常指導（OJT）のやり方

育成計画の作成

7. 経営幹部として目指す姿



アセスメント 幹部登用見極め参考資料として

アセスメントシート【事前課題】

氏名

- ①お客様オリジナルのアセスメントシートの設計
管理職のあるべき姿をアセスメントシートとして設計
 - ②事前課題レポートの回収
 - ③研修実施
研修中のディスカッションに基づく受講者の評価・コメント作成
 - ④事前課題レポートおよび研修中ディスカッションの評価
 - ⑤全体レポートの作成・ご報告
- ※課題レポートの設問

【テーマ①】

あなたは職場におけるご自身の役割

【テーマ②】

あなたの職場における課題はどのようなことですか。

【テーマ③】

その解決策

【テーマ④】

解決策を実行するにあたり、あなたがやるべきこと

項目		評価要素	○・△・×	合計評価点
リーダーシップ	所属する部門の業務を理解し、当事者意識を保持している。		○	4
	課題解決を推進するための働きかけのシナリオが明確である(キーパーソンの特定、メンバーへの動機付け等)。		△	
	課題解決：実行に移す際のリスクや反論に対する対処を考慮している。		△	
説得力	論点が整理されている。		○	6
	自らの主張の根拠をわかりやすく説明している。		○	
	相手に伝わりやすいように、内容の組み立てを工夫している。		○	
表現力	伝えるべき核となる部分を端的に表現している。		○	4
	事実や思いを文章を通じて明確に伝えている。		△	
	リーダーとしての自らの立場を踏まえた表現になっている。		△	
分析力	外部環境：顧客・市場、競合会社、業界の動向について理解を持っている。		△	4
	内部環境：自社の商品、人材、組織体制、財務面に関する強みや弱みに対する言及があり、自身の見解を述べている。		○	
	表面的な課題の指摘にとどまらず、本質的な課題を指摘している。		△	
創造力	既知の事項：情報を組み合わせることで新たな視点を生み出す。		○	5
	自部門や：自業務、前例にない新しい取り組みを提案している。		○	
	新しい価値を生み出す考え方を提示している。		△	
判断力	偏った視点にならないように、複数の視点でものを見ている。		△	2
	短期的な視点のみならず、数年先を見越した中長期的な視点を持っている。		△	
	論理の道筋を立てて、適切な解決策に到達している。		△	
戦略計画力(=実行計画力)	自部門の：ビジョンに対する言及がある。		○	4
	自部門の：ビジョンの展開戦略を分析に基づいて考えている。		△	
	優先順位：明快地定めて経営資源(リソース)の活用を考えている。		△	
戦術計画力(含、部下育成)	目標を達成するためにやるべきことを具体的施策にブレイクダウンして表現している。		△	4
	具体的施策ごとに、誰が、いつまでに、どうやって実行するのか検討されている。		○	
	課題解決において、人材育成の重要性、部下のモチベーション管理の重要性について言及している。		△	
				33
総評コメント				
主張内容がわかりやすく、根拠や具体例、アクションプランも述べられています。ただ、結論が短絡的で浅い印象を受けます。外側に問題点を設定する傾向があるので、課題を克服する向きを内に設定し、その中でリーダーとしてのアクションを描ければ信頼性が増すと感じます。				

人事評価項目に基づく採点基準を作成

シンガポール：日系企業 日本企業文化・マナー研修

取引先・社内の仕事をスムーズにするため、現地採用中堅社員を対象に研修を実施。
「日本文化とギャップを感じることは？」「何が知りたいか？」について、事前にアンケートをとり、参加者の疑問に応えるようにプログラムを構成。また、参加者にとって第二言語の英語で進行するため、体験型ワークを通じて理解を深めるように進行的した。

※アンケートで多く挙がった質問は、「名刺交換の仕方」
「席次」「報連相のタイミング」「日本人の意思決定の仕方」

1. 日本のビジネス文化

- (1) チームワーク
- (2) コミュニケーションスタイルと意思決定プロセス
- (3) 表現と真意

2. ビジネスゲーム

★PDCAを体験するチーム作業

3. PDCA

4. ビジネス・ゲーム

★情報共有の大切さを理解する

5. 報連相

(ケーススタディ)

要領を得ない報告をわかりやすくする

(ケーススタディ) Eメールによる相談の仕方



**通算100名以上
の現地社員が受講中**



北京開催：日系企業 現地採用社員向け研修

拠点拡大・社員が増加するにともなって、仕事の仕方にならつきが生じたため、ビジネスの基本を再徹底する研修を実施。対象は、若手（１～３年目）／中堅（４～６年目）。事前に社員に求めるスキル定義（スキルマップ）を作成して、対応するプログラムを企画。受講者の参加意欲を向上させるため、理解度チェックテストを実施した。

1. ビジネスマナー

来客対応のロールプレイング

2. 仕事におけるチームワーク・前工程と後工程

3. 仕事におけるコミュニケーション

仕事の受け方、ホウ・レン・ソウ、依頼の仕方

4. 質の高い仕事をするためのコツ

仕事の優先順位、PDCA

QCDRS、仕事のリスクマネジメント

5. 「言いたいこと」をわかりやすく伝える

「話す」特訓

6. ビジネス文書

事前課題で作成した要約文の共有と振り返り

報告書作成演習

7. 研修の振り返りと理解度チェックテスト



香港開催：日系レストラン 接客マナー研修

日本食人気が高まり、香港セレブ・会社重役が来店するようになったため、上質なサービスを求めるお客様に満足いただける接客を実現するために研修を実施。

店舗で実演を交えて型を身につけ、型の意味・文化的背景を理解するプログラムを企画。

目的：

接客の基本（自らがお手本になる）
スタッフ指導（リーダーとしてスタッフに展開）

内容：

トレーの使い方（持ち方、乗せ方、下げ方）
ドリンクの注ぎ方
お酒の基本知識（日本酒、焼酎）
接客（あいさつ、笑顔、おじぎ）
席次
ホール内の立ち位置と仕事の優先順位

