

グローバル人材マネジメントコンサルティングのご案内

本サービスは三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)の総合シンクタンク、コンサルティング会社である三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社が提供します

グローバル事業の発展に伴い、顕在化する人材課題

- 企業がグローバルに事業展開する際、最も重要であり、かつ、確保・育成に時間がかかる経営資源は「人材」です
- グローバル事業の発展に伴い、海外拠点経営層への登用対象は本社人材からローカル人材へと推移し、新たな人材に関する問題が顕在化します
- これらの人材課題に先手を打って解決していくことは、グローバル経営を成功させるための必須要件です

＜グローバル事業の発展に伴う人材登用の対象と問題＞

発展段階		第1段階 【進出・立上】	第2段階 【自律化】	第3段階 【現地最適】	第4段階 【世界最適】
海外事業状況	商品展開	本国オリジナル 本社で企画・開発した商品・サービスを、オリジナルそのままに海外市場に展開	現地流アレンジ 本社で企画・開発した商品・サービスを、現地の嗜好に合わせてアレンジし、展開	現地向独自開発 現地向けの商品・サービスを現地で新規企画・開発し、展開	リバース・イノベーション 世界各地で企画・開発した商品・サービスを全世界で展開
	本社・拠点の関係	中央集権型 重要な意思決定は全て本社で実施。海外拠点は本社の指示に従う	ガバナンス型 バリューチェーンの一部の意思決定権限を海外拠点に委譲し、本社が統治する	分権型 多くの意思決定権限を各地域・拠点に分散し、現地で経営判断する	ネットワーク型 本社の役割を世界各地に最適配置し、すべての拠点がネットワークとして連携する
人材登用	海外拠点長	本社人材	本社人材・ローカル人材	本社人材・ローカル人材	グローバル人材 (国籍不問)
	海外拠点管理職	本社人材	本社人材・ローカル人材	本社人材・ローカル人材	グローバル人材 (国籍不問)
顕在化する人材に関する問題	本社	1. 海外駐在員不足、海外事業展開が計画通り進まない		3. 本社と海外拠点の円滑な連携に課題、業務に支障有	
	海外拠点	2. ローカル人材の定着・育成に課題、海外拠点が自律しない		4. 海外拠点の人材把握に課題、誰をどのように育成・登用すべきかが分からない	
	グローバル	5. 海外でM&Aを実施したいが、人事で問題が生じないか不安			

コンサルティングテーマ(例)

- グローバル(各国)共通**
- グローバル共通の人事制度構築
 - グローバル共通の人材育成体制構築
 - グローバル人材(海外駐在員含む)の選抜・育成・サクセッションマネジメント
 - 経営理念・ウェイ・バリューの浸透・定着
 - エンゲージメントサーベイの実施 等

- 海外拠点**
- 海外拠点の人事制度構築
 - 海外拠点の人材育成体制構築
 - 海外拠点の人事・労務診断
 - 海外拠点の人事労務管理体制整備

【ハード】
人事制度・仕組み
からのアプローチ

【ソフト】
活躍支援・人材育成
からのアプローチ

【ハード】人事制度・仕組みからのアプローチ

グローバル(各国)共通、海外拠点の人事制度に関するお悩み例



海外拠点(現地法人)の人事制度の改定

- 海外現地法人における経営の現地化を進めたい
- 現地事業の運営を任せられる管理職人材を育成したい
- 海外現地法人に在籍する優秀社員を定着させ、育成をしたい
- 人事評価や報酬の基準を明確にし、モチベーションにつなげたい
- 現地の人件費コントロールの仕組みを充実させたい
- 現地の状況に合わせた人事制度を策定したい

グローバル共通の人事管理体制の構築

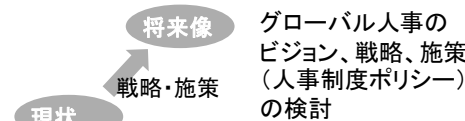
- グローバル共通の人件費コントロールの仕組みを強化したい
- 優秀社員を評価、登用するグローバル共通の仕組みを構築したい
- 各国のグローバル経営リーダーを登用、把握、育成したい
- グローバル共通のミッション・ビジョン・バリューを浸透させたい

グローバル(各国)共通、海外拠点の人事制度改定コンサルティング(イメージ)

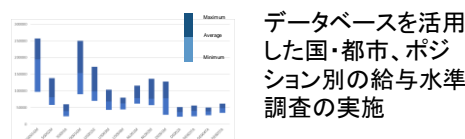
※コンサルティングの対象となる地域(グローバル、エリア、国)や海外拠点(現地法人)は、ご相談の上、決定します

フェーズ1

人事方針策定



給与水準調査・分析

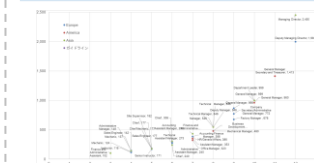


人材マネジメント調査

人材マネジメントの現状に関する現地調査の実施
(含訪問、WEBインタビュー)

フェーズ2

職務評価



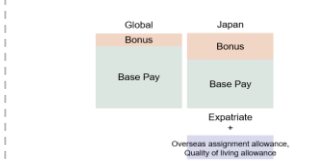
職務記述書の作成、ポジション別職務評価の実施

等級体系設計

Management Title	Professional Title	Grade	Job Grade	Delivion
Senior Manager	Senior Specialist	SP2	GM 10-12	XXXXX
Manager	Specialist	SP1	M 7-9	XXXXX
	Senior Staff	AS3	AS3	XXXXX
	Staff	AS2	AS2	XXXXX
	Staff	AS1	AS1	XXXXX

役割・職務等に応じた等級の設定、定義づけ
昇格基準、決定プロセスの策定

給与体系設計



給与構成、算定基準、給与決定・支給フローの策定

評価制度設計



評価項目、評価基準、評価ツール、評価プロセスの策定

お問い合わせ

URLはこちら <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144>



グローバル人材マネジメントコンサルティングのご案内

本サービスは三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)の総合シンクタンク、コンサルティング会社である三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社が提供します

【ソフト】活躍支援・人材育成からのアプローチ

グローバル人材の計画的育成に関するお悩み例

前述の第1-2段階の企業におけるグローバルリーダーに関する一般的な課題として、「人材の質」、「人材の量」、「育成の仕組み」が挙げられるケースが多々あり、自社に必要なグローバルリーダーを育成・登用する仕組みの構築が求められています

人材の質	人材の量
<ul style="list-style-type: none"> 言葉の壁を超えて課題を明確にし、率先垂範でビジネスを推進できているグローバル人材を育てたい 経験・知識ともに幅広いものを持つローカルメンバーを適切にマネージできる人材を育てたい 自社の駐在員(あるいはグローバル人材)のレベル・質が、他社の駐在員と比べてどの程度かを把握したい 	<ul style="list-style-type: none"> (階層を問わず)海外に興味ある人材、あるいはグローバルマインドをもった人材を確保したい 人員規模に対して駐在「経験者」が多いが、体系だった育成を行い、「グローバルで活躍できる人材」のプールを確立したい

育成の仕組み

- 各国拠点長やマネージャーの期待要件や選任基準を整理したい
- 辞令のタイミングの違いなどを乗り越え、集合研修等の体系的な育成プログラムを設計・実施したい

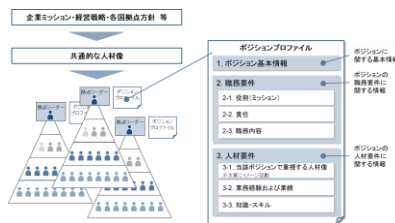
グローバル人材育成コンサルティング(イメージ)

- 人材要件・育成体系の整備、育成プログラムの設計・実施を一気通貫で支援します
- オプションにて、グローバルエンゲージメントサーベイによる各国の実情・課題把握の支援も可能です

フェーズ1

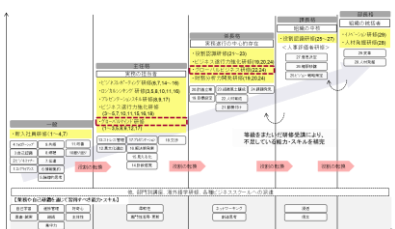
ステップ1

自社が求めるグローバル人材の要件整備



ステップ2

上記人材要件の伸長とプール構築に向けた人材育成体系の整備



フェーズ2

育成プログラムの設計・実施
※ プログラム例は右上段参照

グローバルリーダーとは?
日本企業においてグローバルビジネスに際するビジネスパーソンは、日本と海外との間の4つのギャップを克服し、グローバルリーダーとして活躍する必要があります。これら4つのギャップを乗り越えるためのスキルをグローバルリーダースキルと呼びます。

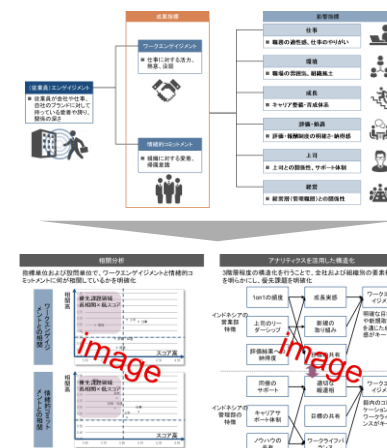
1. 言語・文化のギャップ
2. 価値観のギャップ
3. 知識・経験のギャップ
4. 事業や市場のギャップ

コミュニケーションの特性
日本においては、コンテキスト(文脈)の重要性を説明することなく、コミュニケーションが成立する。ハイコンテキスト。
ローコンテキスト(文脈)に意図を多く含み、受け手が察する。
文脈は言葉の意味のままであり、受け手は顔面通りに理解する。

レジリエンスとは何か?
市場のグローバル化、テクノロジーの進歩、変化・困難への適応・対応、変化・困難を乗り越えて「自分なりの答え」を見出すための今日のビジネス環境ではレジリエンスが不可欠なスキルに!

オプション

グローバルエンゲージメントサーベイの実施・分析



海外拠点別の組織課題の特定、施策検討に寄与!

育成体系・活躍支援プログラムのアップデートへ反映可能!

人材育成プログラム例 (グローバルリーダー活躍支援プログラム) ※カスタマイズ可能

	セッション① 異文化理解	セッション② 自己認識	セッション③ 戦略思考基礎	セッション④ ビジネス対話力
目的	異文化を背景に持つ相手と業務を進めるにあたり、日本との対比を通じて、注意すべきポイントを体感します	日本的経営・企業風土および自分自身について理解を深め、異文化を理解する上での基軸を作りまします	演習を通じて戦略思考の基礎について学び、想定外の問題に適切に対応するための基本スキルを体得します	場面や目的に応じた傾聴法・交渉術を学び、グローバルに活躍するためのコミュニケーションスキルを訓練します
	セッション⑤ リスクマネジメント	セッション⑥ 組織マネジメント	Myプロジェクト	
目的	海外駐在における、拠点の危機管理・リスクマネジメント、個人としての自己コントロールスキルを体得します	セッション①～⑤を踏まえ、実際に拠点をマネジメントすべく、組織マネジメントの基本スキルを体得します	駐在希望先や予定先の課題を自ら設定、プロジェクトを企画、受講者相互や講師からのフィードバック・コーチングを経てブラッシュアップします	

提供会社:三菱UFJリサーチ & コンサルティングの強み

日本企業の経営・文化への深い理解・洞察に基づく提案

クライアント企業の経営方針、組織マネジメントの特徴等に基づき、日本企業ならではの視点・課題や価値観を踏まえた、各社にとって最適なグローバル人材マネジメント施策を提案します。

海外での“現場感”を持つコンサルタントによる実践的な支援

グローバル展開をしている日系企業での豊富なグローバル人材マネジメント経験を持つコンサルタントが、海外拠点のお打合せや積極的な現場訪問を通じて、現地現物の目線から、各社の実態に即した一貫性ある品質の高い支援を提供します。

グローバル・ネットワークの活用

日本最大・世界有数の総合金融グループであるMUFGネットワークはもとより、ASEANを中心とした当社の海外拠点およびグローバルに展開する提携企業各社と連携して、現地の給与データや法務関連等の知見・情報入手し、グローバル人材マネジメント施策を提案します。



お問い合わせ

URLはこちら <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144>

