働き方改革　～
日本企業の人事課題と
これからの働き方について

Business Transformation Architect
SAP/SuccessFactors Japan

Masayoshi Higuchi (樋口　将嘉)
December 19, 2016

自己紹介

Name	**樋口　将嘉　　/　　Nickname: Marty**
Job History	**'92　　:　Bs, Industrial Engineering & Mng** **'92-'01（8.5y）: Accenture (IT consultation)** **'01-'06（5.5y）: Ask.jp(JV of US/JP, Web Search)** **'06-'14（7.5y）: Rakuten（JP, Internet service)** **(3y)Dept. Manager of System Platform** **(3y)Dept. Manager of User Experience** **(3y)Dept. Manager of New Business Dev.** **(2.5y)Vice Dept. Mng of Global Human Resources** **'14-　(2.5Y): SAP/SuccessFactors (TM system)**
MBA	**National University of Singapore (NUS)** **Asia-Pacific Executive MBA**
LinkedIn	**http://www.linkedin.com/in/martyhiguchi**

「先端経営工学」でなぜ人事の話？？

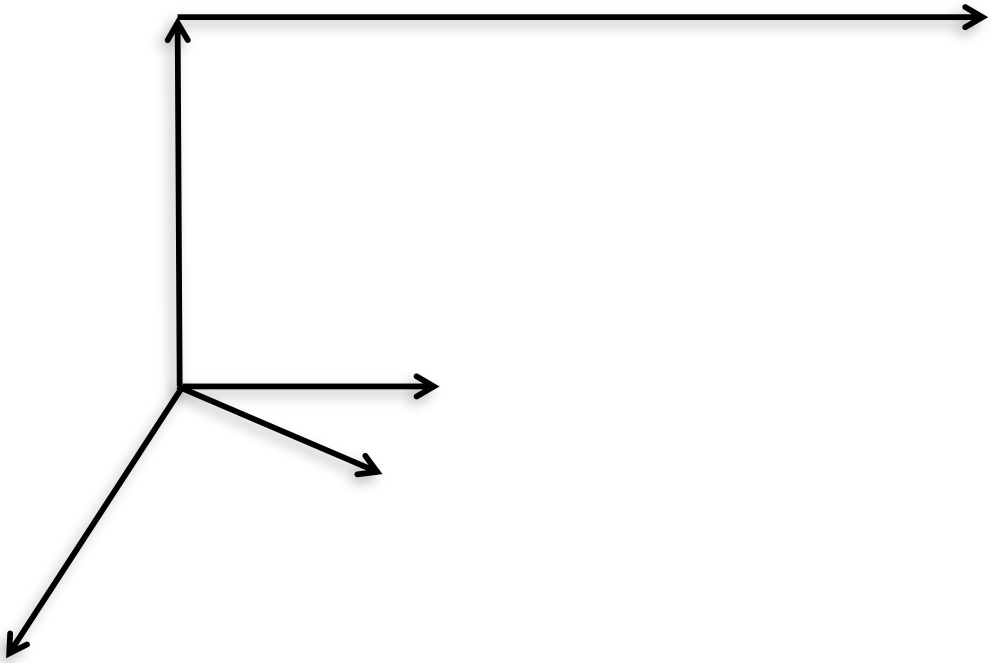
- 人事に「先端」的な要素などあるのか？
- 人事は「経営」者にしか関係ないのでは？
- 人事に「工学」的な要素などないのでは？

人創りなしで、産業の発展はありえない。
人と組織を如何に強化していくかは、
いつの世も変わらぬ「先端経営」的課題。

Key Takeaway

日本企業の人事課題を考えることを通じて

- 「視野」を拡げよう！
- 「視座」を高めよう！
- 「視点」を遠くへ！

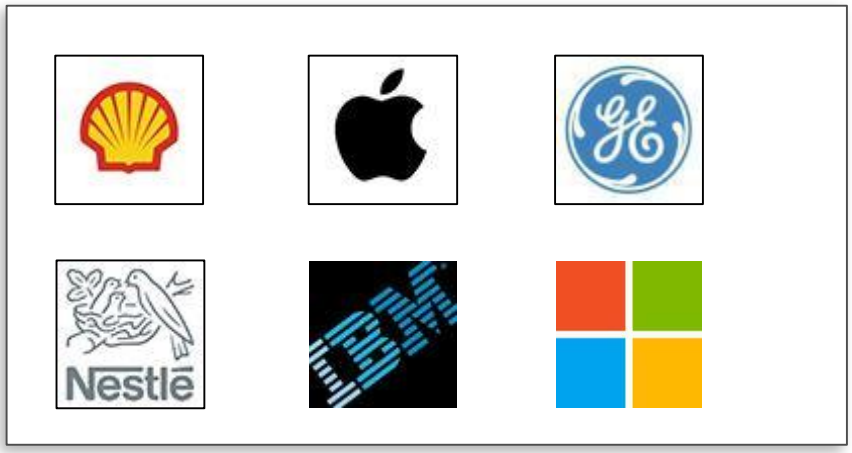


会社の外形分類

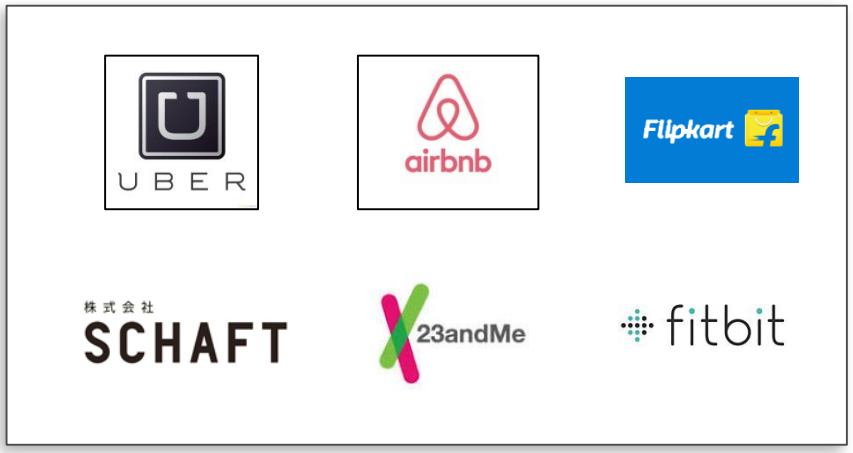
A群

C群

B群



D群



会社の組織運営状況

A群

日本・大企業

- 事業年数：　50～100年
- 売上規模：　数兆円
- 社員数　：　数万～数十万人
- 展開国　：　数十か国
- 社員国籍：　国内・日本人
  ＋海外現地社員

C群

日本・ベンチャー企業

- 事業年数：　数年～数十年
- 売上規模：　数十億～数千億円
- 社員数　：　数百人～数千人
- 展開国　：　ほぼ国内
- 社員国籍：　ほぼ日本人

B群

グローバル・大企業

- 事業年数：　50～100年
- 売上規模：　十数兆円
- 社員数　：　数十万人
- 展開国　：　百か国超
- 社員国籍：　国籍不問

D群

グローバル・ベンチャー企業

- 事業年数：　数年～数十年
- 売上規模：　数千億円
- 社員数　：　数人～数千人
- 展開国　：　数十か国
- 社員国籍：　国籍不問

Agenda

0	はじめに
1	「視野」を拡げる　～　日本企業と他国企業の違いを知る
2	「視座」を高める　～　日本企業を取り巻く環境を紐解く
3	「視点」を遠くへ　～　日本企業の向かう方向性を読む
4	まとめ

組織運営/人事制度の違い

	日本・大企業	グローバル・大企業	日本・ベンチャー	グローバル・ベンチャー
雇用契約形態	終身雇用前提	ポジション別契約	ポジション別契約（ただし労基法前提）	ポジション別契約
仕事の定義	文面化なし	ジョブディスクリプション	文面化弱い	ジョブディスクリプションはあるが実働はあいまい
給与の考え方	職能（経歴比例）、後払い	職務（実力比例）、前払い	職務（実力比例）、後払い	職務（実力比例）、前払い
昇進・昇格	遅い選抜、緩やかな差	早い選抜、Up or Stay	早い選抜、Up or Out	早い選抜、Up or Out
ダイバーシティ	著しく低い	性別・国籍・年齢不問	年齢は考慮	性別・国籍・年齢不問
福利厚生と働き方	厚い。有給消化率は低い	厚い。有給消化率高い	薄い。有給返上マインド	薄いが特徴的。有給消化率高い

会社運営方法の違い

	日本・大企業	グローバル・大企業
雇用契約形態	終身雇用前提	ポジション別契約
仕事の定義	文面化なし	ジョブディスクリプション
給与の考え方	職能（経歴比例）、後払い	職務（実力比例）、前払い
昇進・昇格	遅い選抜、緩やかな差	早い選抜、Up or Stay
ダイバーシティ	著しく低い	性別・国籍・年齢不問
福利厚生と働き方	厚い。有給消化率は低い	厚い。有給消化率高い

なぜ違うのか？

- 日本も戦前はポジション契約であった。（仕事内容と期間、給与額が明示されていた）
- 戦後の高度成長時期に、安くて若い労働力を大量に確保する必要性が高まった
- 賃金上昇率を産業界として抑える工夫として、新卒一括採用＋職能給＋退職金制度が充実しはじめた
- 若年層のポテンシャル採用→育成重視→遅い選抜→職能制へ
- 「男性・学卒・終身雇用」が前提となる人事制度が強化されていく中で、女性や外国人活用は進まず
- 長期雇用の支援として福利厚生は手厚い反面、キャリア支援は手薄に。
- 職務評価ではないため休みづらく、有給消化率は低い

大学～企業の連携の違い

	日本	他国
職業検討開始時期	大学3年生	高校2年生
大学選択	偏差値で選択	職業知識を得るために選択
勉学姿勢	卒業単位取得	卒業時成績を高めるために集中
インターン	短期、無償	長期、有償
就職活動時期	大学3～4年次、一括採用	卒業後も可、完全個別
初任給	一律	完全個別
初期5年の過ごし方	現場OJT、半人前の意味合い濃	即戦力期待、早期ポジションアップ
キャリア形成意識	会社に依存	自分で開拓

なぜ違うのか？

- 戦前の旧帝大を中心にしたアカデミズムを戦後も踏襲
- アカデミズムでは「職業訓練」の意味合いは薄く、産業界もそれを前提にして採用
- そのため、大学生には専門性を求めず、ポテンシャル採用
- ポテンシャル採用であるため、インターン等で実力を把握する意味は薄かった（昨今は変化してきている）
- 企業間で一定数の学生を分配するルールとしての就活協定が締結される
- 初任給は（専門性が判定できないので）一律となる
- 入社後は育成期間が長い
- 配属についての個人希望はあまり聞かれず、会社都合で配置されていくため、キャリア意識も低いままとなる

世界の大学との違い

QS World University Rankings 2016/17より、TOP 100大学内の各国平均値を比較

国名	大学数	Academic	Employer	Faculty	Citations	Int-Faculty	Int-Students
		40%	10%	20%	20%	5%	5%
アメリカ	32	90.1	80.2	76.6	82.8	68.8	65.7
イギリス	18	83.1	87.3	72.4	65.6	93.5	94.5
オーストラリア	6	96.4	93.6	35.7	75.1	97.1	94.5
日本	5	89.9	79.1	91.8	60.3	25.3	26.3
カナダ	4	91.7	86.0	58.7	57.4	92.0	85.0
スイス	4	77.0	73.3	79.2	77.3	100.0	90.1
韓国	4	75.5	79.8	83.4	76.9	28.2	35.1
香港	4	86.8	76.4	69.7	69.9	99.9	94.1
中国	4	94.2	97.5	63.7	74.6	58.7	41.4
スウェーデン	3	70.6	73.3	53.3	60.8	68.1	62.6
ドイツ	3	90.4	83.9	66.6	38.2	53.6	51.8
オランダ	2	83.5	82.2	35.6	87.2	84.5	55.1
シンガポール	2	95.8	97.1	91.1	77.3	100.0	92.4
フランス	2	72.4	85.7	88.0	78.0	90.7	78.0
イスラエル	1	92.8	98.9	65.2		46.4	58.4
インド	1	68.2	57.8	39.6			
デンマーク	1	81.9	64.8	100.0	25.0	86.0	31.3
ニュージーランド	1	90.1	85.8		50.0	86.5	89.5
フィンランド	1	75.5	57.2	93.7	31.2	65.0	
ベルギー	1	87.4	71.6		89.4	83.7	41.3
台湾	1	95.7	68.9	36.0	80.7		
総計	100	86.87	82.54	71.71	72.08	78.14	74.79

（参考）TOP 100ランキング

No	University Name	国名
1	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	アメリカ
2	Stanford University	アメリカ
3	Harvard University	アメリカ
4	University of Cambridge	イギリス
5	California Institute of Technology (Caltech)	アメリカ
6	University of Oxford	イギリス
7	UCL (University College London)	イギリス
8	ETH Zurich - Swiss Federal Institute of Technology	スイス
9	Imperial College London	イギリス
10	University of Chicago	アメリカ
11	Princeton University	アメリカ
12	National University of Singapore (NUS)	シンガポール
13	Nanyang Technological University, Singapore (NTU)	シンガポール
14	Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)	スイス
15	Yale University	アメリカ
16	Cornell University	アメリカ
17	Johns Hopkins University	アメリカ
18	University of Pennsylvania	アメリカ
19	The University of Edinburgh	イギリス
20	Columbia University	アメリカ
21	King's College London	イギリス
22	The Australian National University	オーストラリア
23	University of Michigan	アメリカ
24	Tsinghua University	中国
24	Duke University	アメリカ
26	Northwestern University	アメリカ
27	The University of Hong Kong	香港
28	University of California, Berkeley (UCB)	アメリカ
29	The University of Manchester	イギリス
30	McGill University	カナダ
31	University of California, Los Angeles (UCLA)	アメリカ
32	University of Toronto	カナダ
33	Ecole normale supérieure, Paris	フランス
34	The University of Tokyo	日本
35	Seoul National University	韓国
36	The Hong Kong University of Science and Technology	香港
37	Kyoto University	日本
37	London School of Economics and Political Science (LSE)	イギリス
39	Peking University	中国
40	University of California, San Diego (UCSD)	アメリカ
41	University of Bristol	イギリス
42	The University of Melbourne	オーストラリア
43	Fudan University	中国
44	The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	香港
45	University of British Columbia	カナダ
46	The University of Sydney	オーストラリア
46	New York University (NYU)	アメリカ
46	KAIST - Korea Advanced Institute of Science & Technology	韓国
49	The University of New South Wales (UNSW Australia)	オーストラリア
49	Brown University	アメリカ
51	The University of Queensland	オーストラリア
51	The University of Warwick	イギリス
53	University of Wisconsin-Madison	アメリカ
53	Ecole Polytechnique	フランス
55	City University of Hong Kong	香港
56	Tokyo Institute of Technology	日本
57	University of Amsterdam	オランダ
58	Carnegie Mellon University	アメリカ
59	University of Washington	アメリカ
60	Technical University of Munich	ドイツ
61	Shanghai Jiao Tong University	中国
62	Delft University of Technology	オランダ
63	Osaka University	日本
63	University of Glasgow	イギリス
65	Monash University	オーストラリア
66	University of Illinois at Urbana-Champaign	アメリカ
67	University of Texas at Austin	アメリカ
68	Ludwig-Maximilians-Universität München	ドイツ
68	National Taiwan University (NTU)	台湾
68	University of Copenhagen	デンマーク
71	Georgia Institute of Technology	アメリカ
72	Ruprecht-Karls-Universitaet Heidelberg	ドイツ
73	Lund University	スウェーデン
74	Durham University	イギリス
75	Tohoku University	日本
75	The University of Nottingham	イギリス
77	University of St Andrews	イギリス
78	University of North Carolina, Chapel Hill	アメリカ
79	KU Leuven	ベルギー
80	University of Zurich	スイス
81	The University of Auckland	ニュージーランド
82	University of Birmingham	イギリス
83	Pohang University of Science And Technology (POSTECH)	韓国
84	The University of Sheffield	イギリス
85	Universidad de Buenos Aires (UBA)	イスラエル
85	University of California, Davis	アメリカ
87	University of Southampton	イギリス
88	The Ohio State University	アメリカ
89	Boston University	アメリカ
90	Rice University	アメリカ
91	University of Helsinki	フィンランド
92	Purdue University	アメリカ
93	University of Leeds	イギリス
94	University of Alberta	カナダ
95	Pennsylvania State University	アメリカ
95	University of Geneva	スイス
97	KTH Royal Institute of Technology	スウェーデン
98	Uppsala University	スウェーデン
98	Korea University	韓国
98	Trinity College Dublin, The University of Dublin	インド

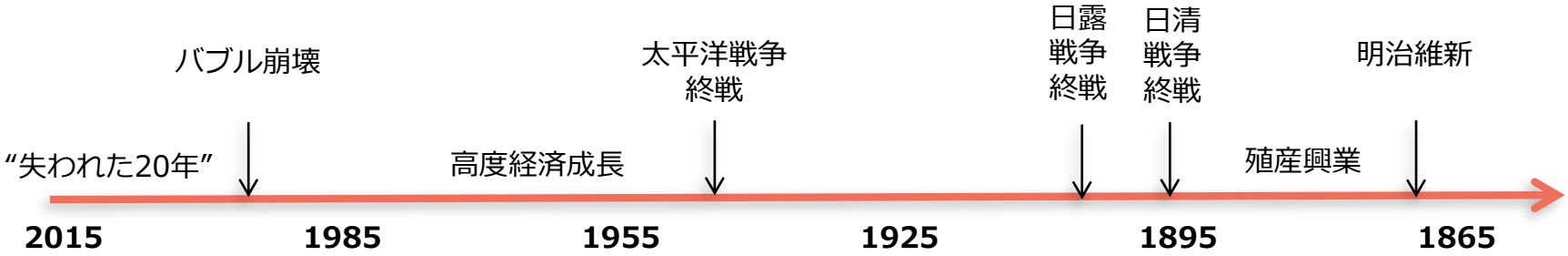
世界の仕事観の違い

	日本	他国
国民の祝日	年16日　＝　世界2位	インド・コロンビア：18日、中国：11日、 US：10日、ドイツ：9日、イギリス：8日
有給支給日数	年20日	30日：ブラジル、フランス、スペイン、 28日：イタリア、20日：インド、19日：US、 15日：香港、SG,メキシコ、韓国
有給消化率	50%＝24/25位	100%：ブラジル、フランス、スペイン、オーストラリア、 98%：香港、88%：SG、74%：US、48%：韓国
ジェンダーギャップ指数	101位/145か国	1:アイスランド、2:ノルウェー、3:フィンランド、 4:スウェーデン、5:アイルランド、6:ルワンダ、 7:フィリピン、・・・　28:US、91：中国、115：韓国
転職平均回数	0.87回	1.64:インドネシア、　1.59：マレーシア、1.16：US、 1.09：中国、0.99：韓国
面会時間	厳守。遅れても数分。	インドネシア：半日遅れも許容範囲 US：そもそも直接会わず、電話やSkype利用も多
メール文面	丁寧な文面が好まれる	シンガポール：短く要件が済むのが優秀とされる US、UK、AUではそれぞれ丁寧さ記述の標準が違う

Agenda

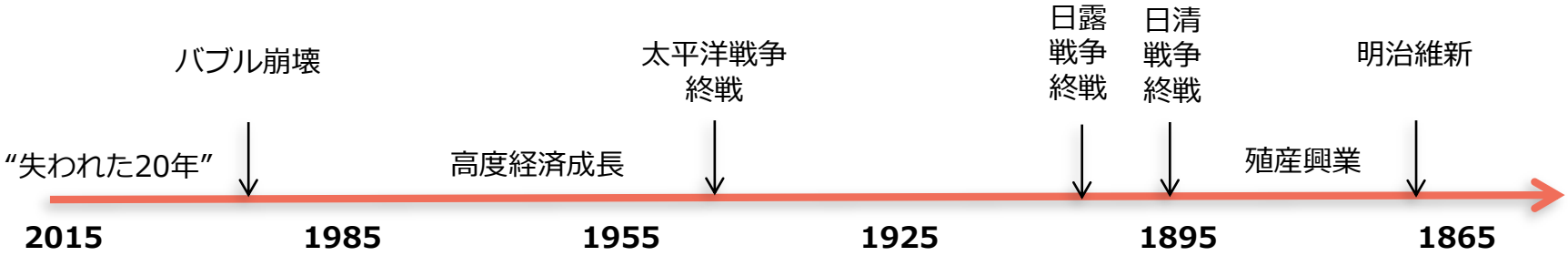
0	はじめに
1	「視野」を拡げる　～　日本企業と他国企業の違いを知る
2	「視座」を高める　～　日本企業を取り巻く環境を紐解く
3	「視点」を遠くへ　～　日本企業の向かう方向性を読む
4	まとめ

企業を取り巻く環境を振り返る



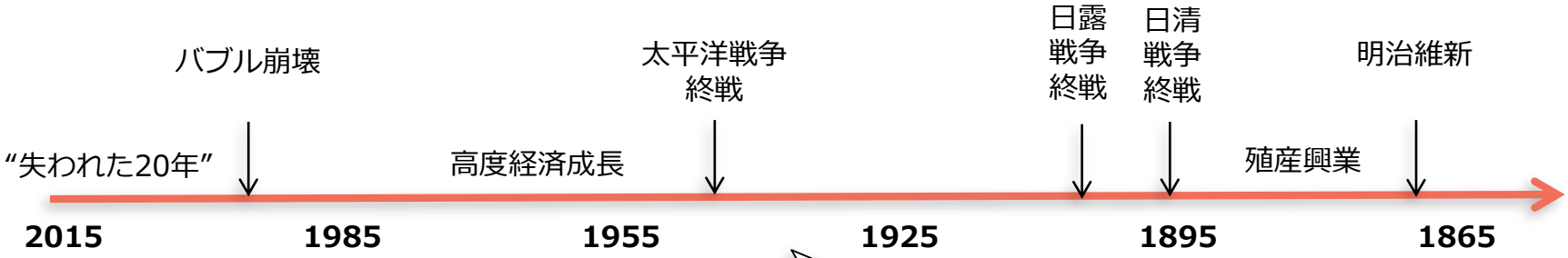
質問１）1870年~80年代に、最も輸出額が大きかった商材はなに？

企業を取り巻く環境を振り返る



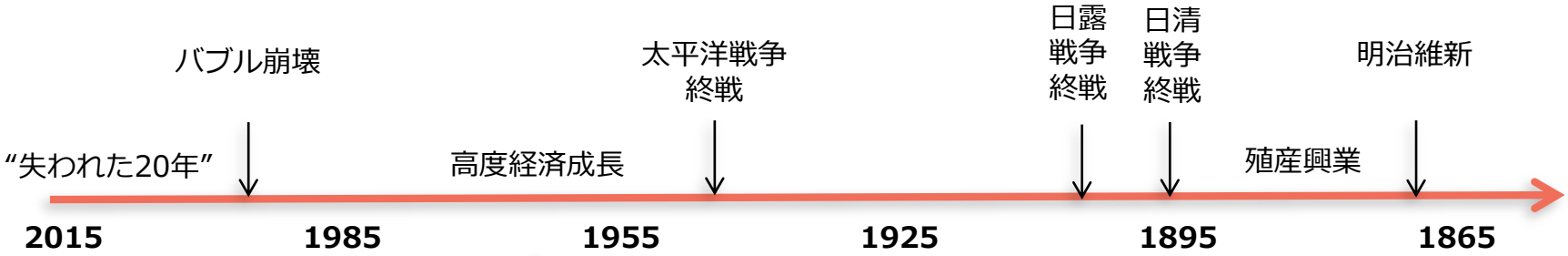
質問２）1900年時点で、国内人口が最も多かったのは東京都。
では、２位は？　またそれはなぜ？

企業を取り巻く環境を振り返る



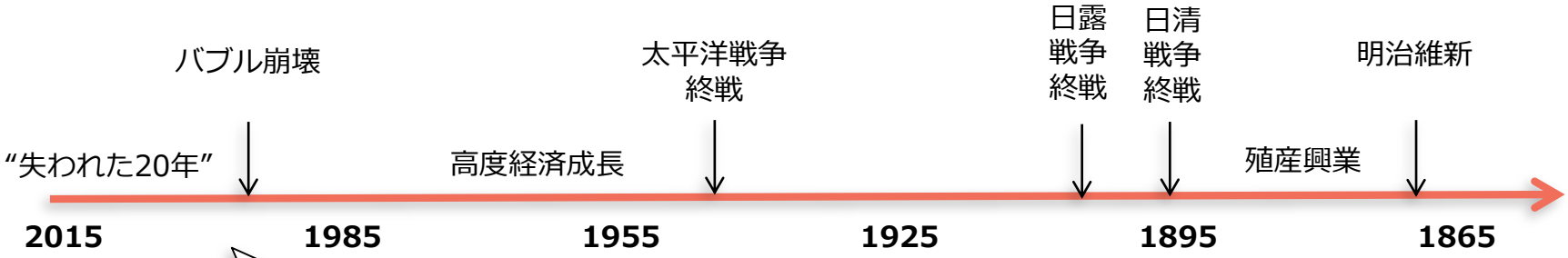
質問３）1930年代に、日本の領土となっていたのはどこか？
　また、1945年までにどう占領地を拡げていったのか？

企業を取り巻く環境を振り返る



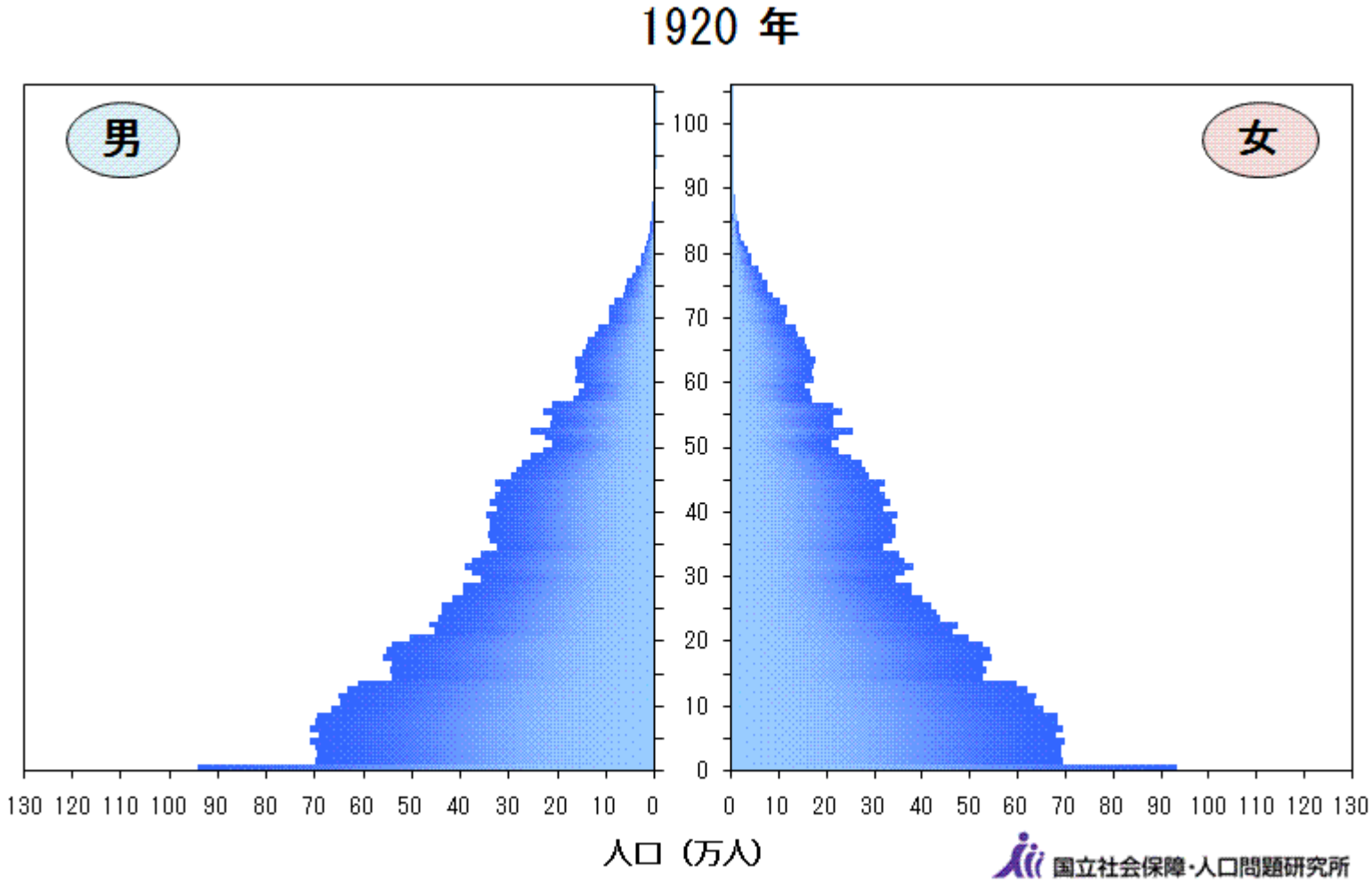
質問4）1960年時点で、日本の購買力平価GDPは世界何位だった？

企業を取り巻く環境を振り返る



質問5）1995年のFortune500のTOP 100ランキングに、
日本企業は何社入っていた？

World fastest aging country

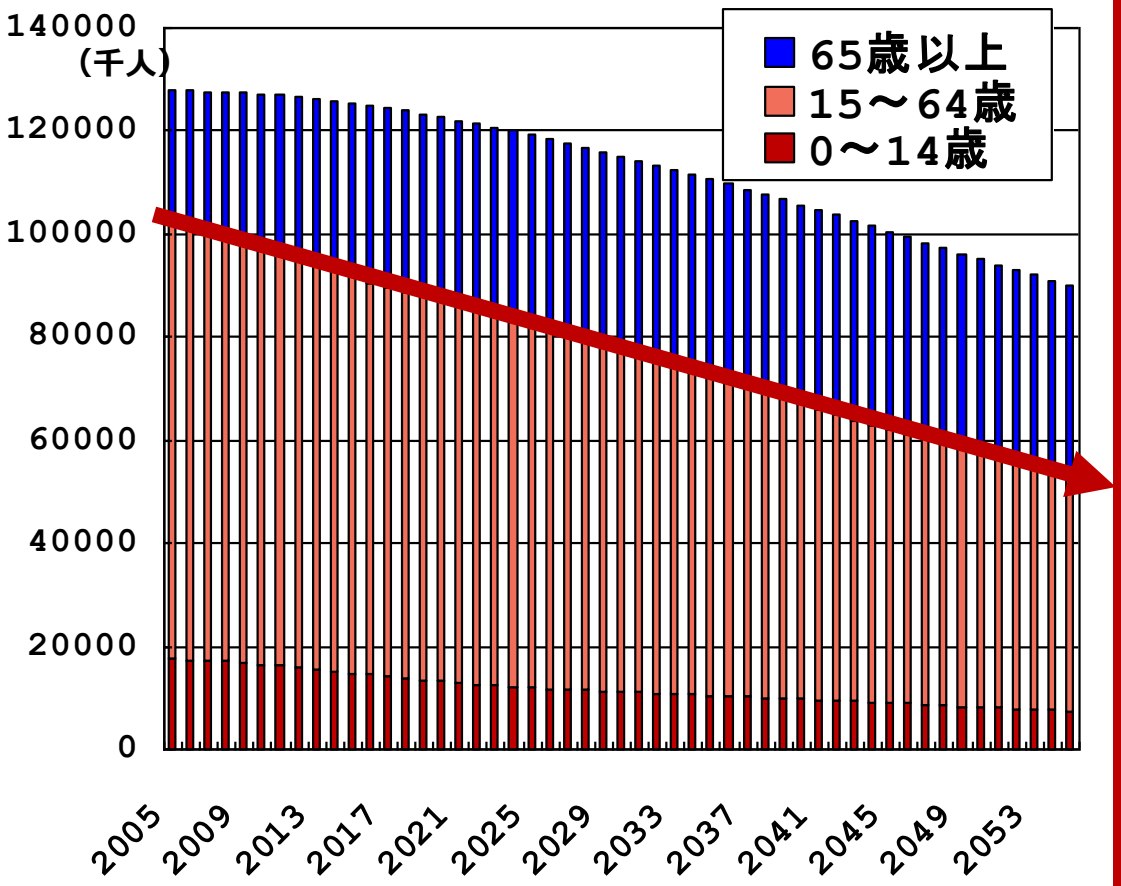


資料：1920～2010年：国勢調査、推計人口、2011年以降：「日本の将来推計人口（平成24年１月推計）」。

http://www.ipss.go.jp/site-ad/TopPageData/Pyramid_a.html

Rapid decrease of Japanese labor resources

Population forecast of three age ranges



出所： 国立社会保障･人口問題研究所　年齢3区分別中位推計

■ Total population

128 M (2010)

↓

95.2M (2050, ▲25%)

■ Working Age population

(15 ～ 64 years)

81.2M (2010)

↓

49.3M (2050, ▲39%)

GDP in 2050 (35 years ahead)

2006

No.2

12%

2012

Rank	Country/Region	
	World	
1	United States	22.6%
2	China	11.5%
3	Japan	8.3%
4	Germany	4.8%
5	France	3.6%
6	United Kingdom	3.5%
7	Brazil	3.1%
8	Russia	2.8%
9	Italy	2.8%
10	India	2.6%

2050 forecast

Rank	Country/Region	
	World	
1	China	29%
2	India	16%
3	United States	16%
4	Brazil	5%
5	Russia	4%
6	Japan	3%
7	Indonesia	3%
8		
9		
10		

出所：「More Than An Acronym（２００７年３月）」ゴールドマン・サックス経済調査部、上記の経済規模はGDP

Agenda

0	はじめに
1	「視野」を拡げる　～　日本企業と他国企業の違いを知る
2	「視座」を高める　～　日本企業を取り巻く環境を紐解く
3	「視点」を遠くへ　～　日本企業の向かう方向性を読む
4	まとめ

日本における中長期の人事課題

国内の少子高齢化が、現在の「日本式人事管理」を揺るがし始めている。

少子高齢化のインパクト

- 今後20年で1.2億人→9千万人まで減少(25%減)
- 六十歳以上人口の大幅増加、35歳以下人口の減少
- 40代から上の世代の介護負担増
- 新卒学年の人口減少
- 国内消費者減により、グローバライズ化で売り上げ維持

日本式人事管理の特徴

- 終身雇用制度
- “正社員”重視
- 女性の低い労働参加率前提
- 新卒採用への依存
- 日本人のみでグローバル経営

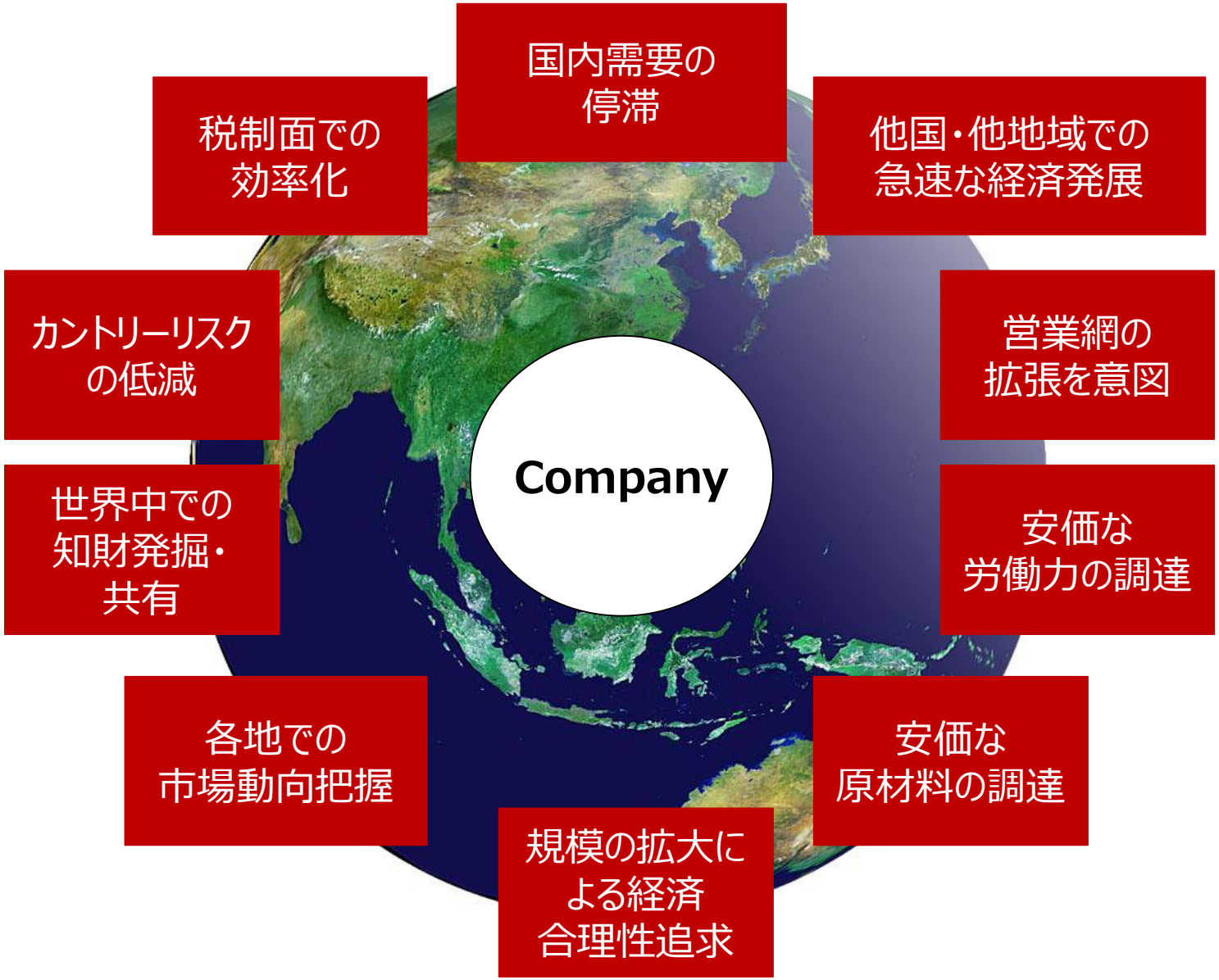
人事として認識すべき優先課題

- 次世代リーダー次世代マネジメントの早期創出
- 退職者の知識・技量継承
- 働き方の多様性対応（育児、介護対応）
- 高齢者再教育/若年齢層の早期育成
- 職務給 vs 職能給（Pay for Performance)
- 職務の明確化 vs 役職での管理
- 新卒・中途を織り交ぜたグローバル採用戦略
- 日本人以外のマネジメント方法の確立
- 法令対応（マイナンバー等）
- 社員タレントのグローバル管理

日本における各インダストリーの主要課題

	事業への影響因子	人事主要課題
全体共通	・少子高齢化	・女性活用、働き方の多様性への対応 ・事業のグローバライズ化への対応
製造	・製造/販売のグローバル化 ・熟練技術者の定年退職増	・マネジメントのローカル化 ・ 退職者の技量/ノウハウ伝承
金融	・金融危機後の事業モデル変革 ・変化し続ける規制への対応	・人員再配置における再教育 ・コンプライアンス遵守の徹底
公共	・規制改革への対応 ・アカウンタビリティの強化	・新規事業をリードできる人材選抜 ・目標/評価管理の厳密化
流通	・サービスレベル向上へのプレッシャー ・中長期の人材確保難	・現場リーダーの継続的育成 ・契約形態によらない人員配置
サービス	・顧客要望の高度化 ・サービスのグローバル化	・継続的な現場社員教育 ・外国人雇用と人事ルールの見直し

なぜ企業はグローバライズ化を目指すのか？



Internationalization vs Globalization

	Internationalization	Globalization
Definition (Collins Cobuild)	the process of becoming or making something international in scope	the expansion of many businesses into markets throughout the world, marked by an increase in international investment, the proliferation of large multinational corporations, worldwide economic integration
Company Operation	Home country ⟷ outside locations	Multiple locations, N to M
Production	Home + each location	Multiple locations N/W
Revenue source	Home ＞ outside	World most profitable country
Employees	HQ = home country nationalities Local = expats + local hired	HQ = global talents from any countries Local = local hired with common language

Steps of Japanese companies globalization

First Wave (1880～1979)	Second Wave (1980～1999)	Third Wave (2000～)

Meiji era (1880～) W.W. II (1941～45) 1980 2000

Sales Globalization	Production Globalization	HR Globalization
• **Setup new sales office to have direct channel to the market** • **Understand local market and add new features/values to the product**	• **Launch factories in the local market to generate local labor force and mitigate conflict of import** • **Minimize the risk of exchange ratio fluctuation**	• **Hire talents from other countries to HQ** (not as labor resources but as best talents) • **Disruption of only Japanese organization**

Source： 「グローバル・エリートの時代」倉本由香利著（講談社） P89

Transformation of Japanese companies

	Domestic Level	Global Level
Core competence	Japan main product/service	World-class product/service
Scope of sales	Japan main + other countries (sales reps.)	Worldwide (globalized but with local trends catchup)
Production	Japan + a few countries	Optimized among global locations
Brand	Domestic (Japanese)	Standardized considering pronunciation, color and taboo
CSR	Japanese standard	Global standard
Human Resources	Japanese + JLPT1or2 foreigners	Global talents from all over the world
Language	Japanese	English + secondary languages at local offices

事例１）楽天のグローバリゼーション（2010~）

Rakuten CEO announced to layoff executive officers if one will not be able to speak English in 2 years.

[+]画像拡大

――なぜ楽天は急にグローバル化へと舵を切り始めたのですか。

国境や国という概念が大きく変わっているのに、唯一大きく取り残されているのが日本。ここ2～3年、世界中を飛び回ったが、社会のトップ層が英語をしゃべれないのは世界中でたぶん日本だけですよ。これは相当やばい。ヨーロッパだろうがどこでも英語はペラペラです。

さらに経済を見ると、サービスの重要性が急速に高まっている。日本の企業は、トヨタにせよソニーにせよ、メーカーを中心にモノで国際化してきた。しかし今はiPad、iPodに象徴されるように、モノとサービスが組み合わさりつつある。モノだけの価値は下がって、サービスの比重が上がっている。

それなのに、「日本人は手先が器用」「モノづくりの国ニッポン」なんて言っていたら、モノはつくっても利益を全部持っていかれることになりかねない。言い方は悪いかもしれないが、ダイヤの原石はアフリカで採られているけれども儲けているのはヨーロッパ。それと同じようなことが起こりつつある。

楽天は若い会社だから、これから20年、30年というスパンで日本を見たとき、たいへん大きな危機感を抱いている。

Englishnization Started..!

「･･･I have been traveling several countries in these 2-3 years and found that top level business persons, other than Japanese, can speak English very fluently This must be super critical issue to Japan. 」

週刊東洋経済

2010年6月16日号より

事例１）楽天のグローバリゼーション
Inside of Globalization

1） Englishnization

2） Recruit overseas univ. students

3） Change rules for diversified culture

4） Diversified management members

5） Cross Culture Training

6） Global Experience Program

7） Japanesenization

Change of
“People and Language”

Change of
“Rule and
employees’ mind”

Change of
“Talent
Development”

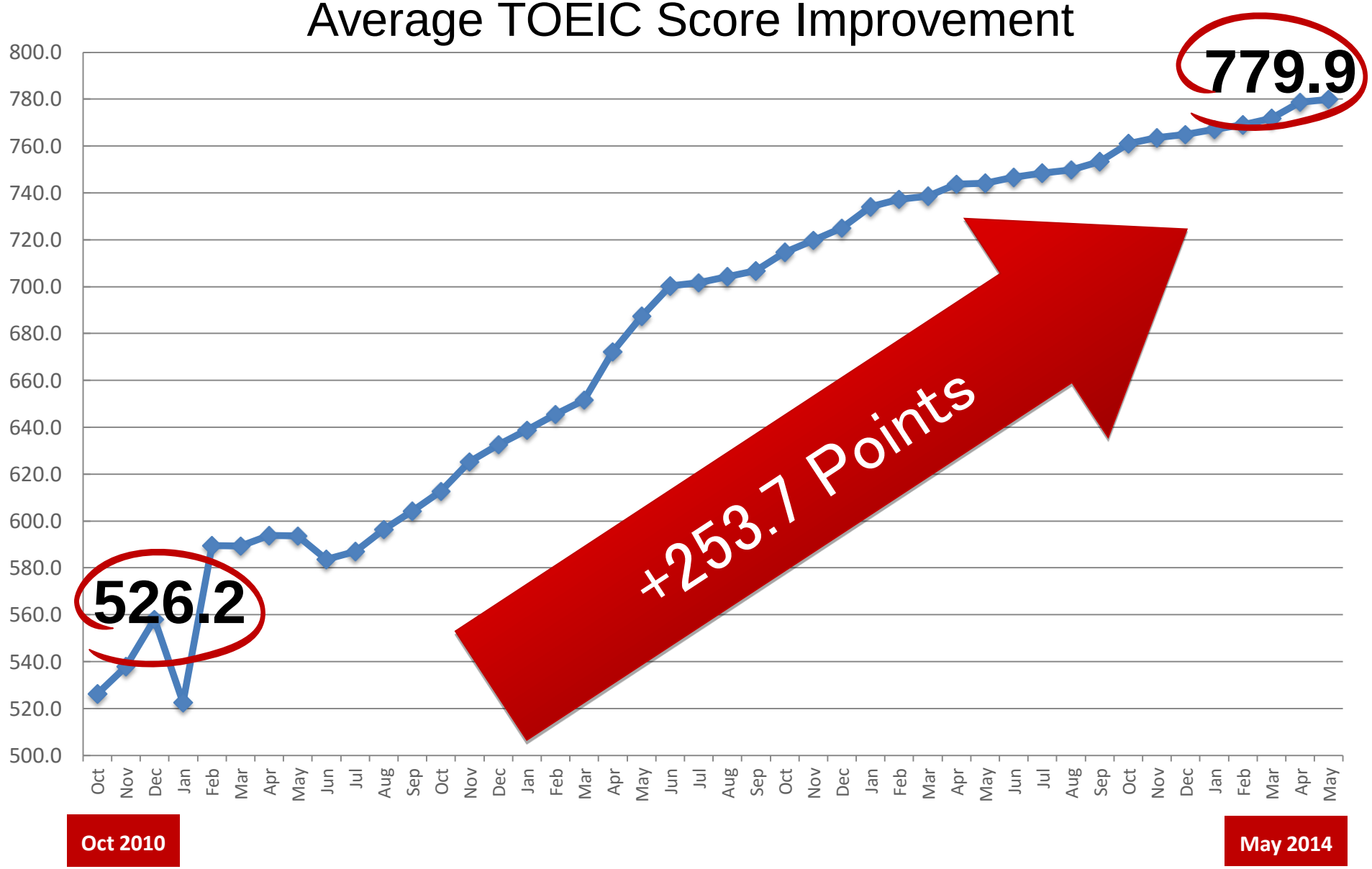
事例１）楽天のグローバリゼーション
Englishnization

1. All **Board Meeting** in English
2. All **Officers Meeting** in English
3. Every **Weekly Morning Mtg** in Eng
4. TOEIC for **Promotion Criteria**
5. Gradually shift **internal docs** to Eng
6. **Visualize** each Dept. E13N progress
7. **TOEIC IP test** (Free)
8. Share **Success Story** of study Eng
9. Special **English seminar**
10. Special **Learning course by TOEIC score**（Free） etc.

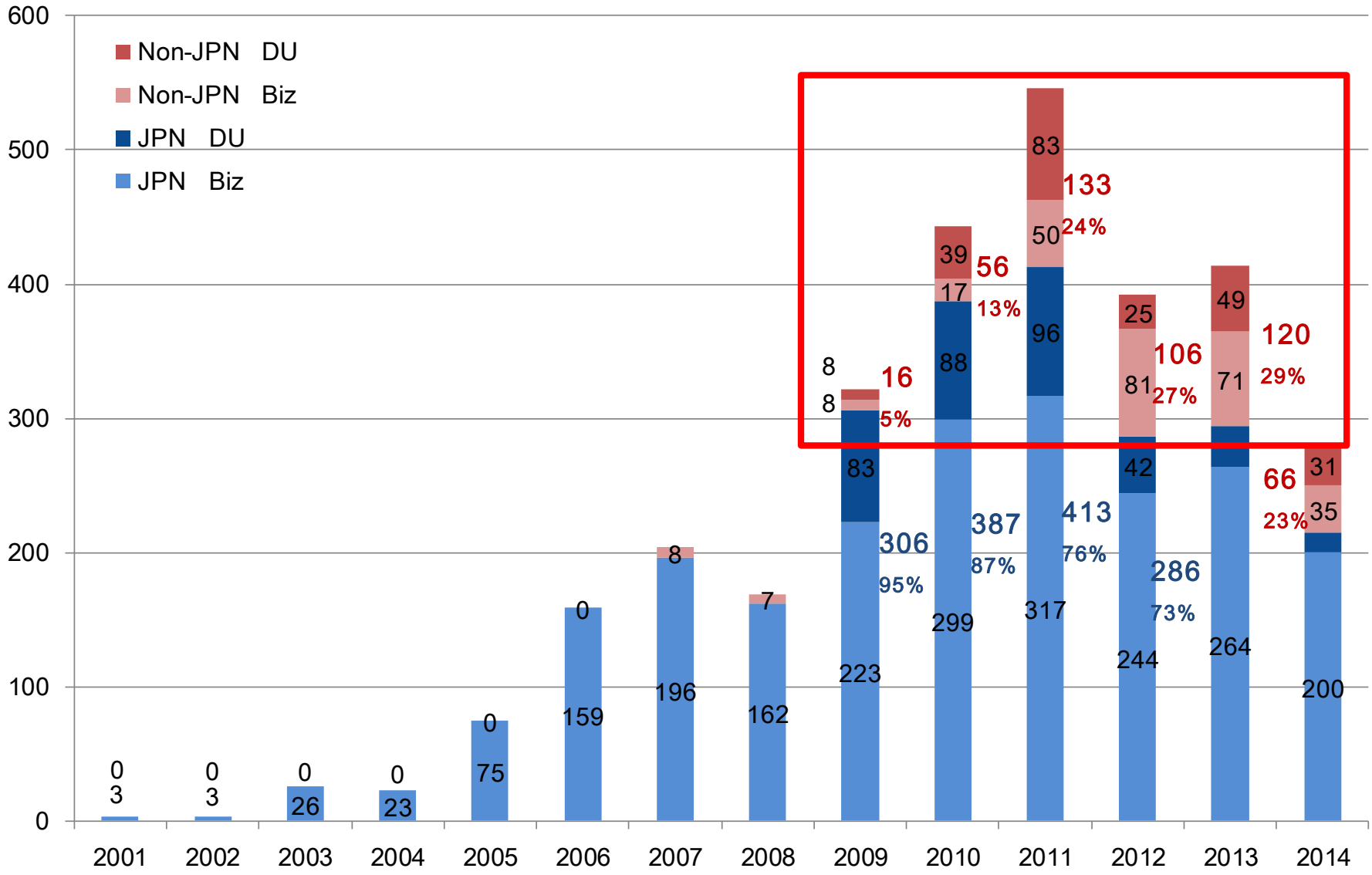
Posters on the wall

事例１）楽天のグローバリゼーション

Average TOEIC Score Improvement



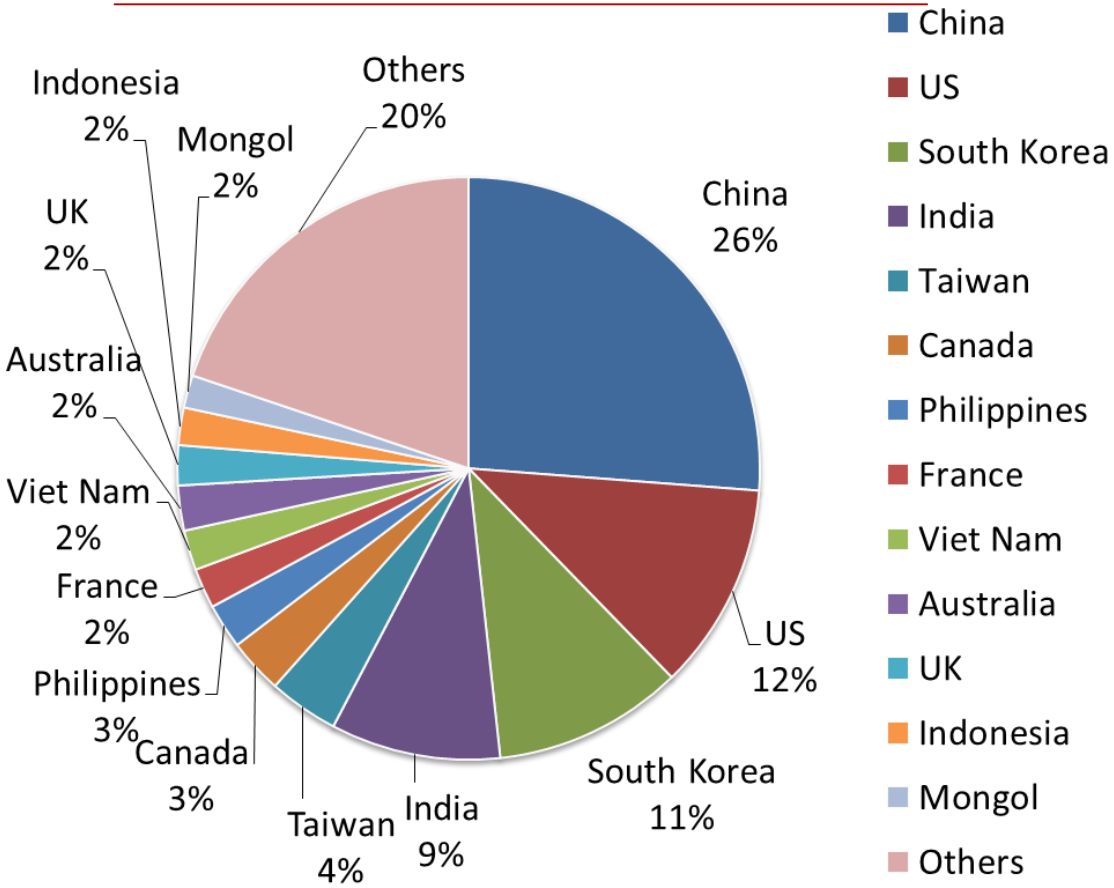
事例１）楽天のグローバリゼーション
New graduates recruiting (2001-2012)



事例１）楽天のグローバリゼーション：国籍別楽天㈱人員数　62国籍

国籍	人数	%
日本	4433	86.08%
中国	189	3.67%
アメリカ	83	1.61%
韓国	76	1.48%
インド	68	1.32%
台湾	28	0.54%
カナダ	22	0.43%
オーストラリア	18	0.35%
フィリピン	18	0.35%
フランス	16	0.31%
イギリス	16	0.31%
ベトナム	16	0.31%
インドネシア	15	0.29%
モンゴル	13	0.25%
マレーシア	9	0.17%
シンガポール	9	0.17%
タイ	9	0.17%
バングラディッシュ	8	0.16%
ドイツ	6	0.12%
ネパール	6	0.12%
ノルウェー	6	0.12%
スウェーデン	6	0.12%
イタリア	6	0.12%
その他38カ国	74	1.44%
合計	5150	100.00%

国籍別人員数（除く日本）



非日本人人数	内訳		
	開発ユニット	ビジネスユニット	その他
721(14.0%)	468	217	36

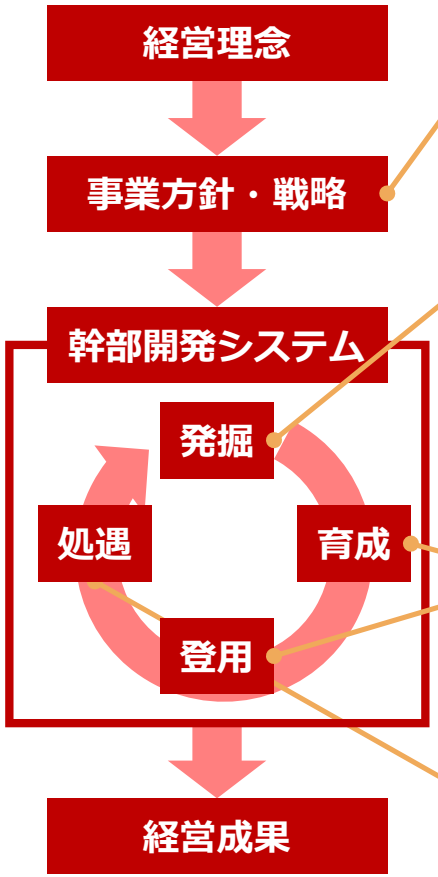
(2014年5月31日時点)

事例１）楽天のグローバリゼーション
Change rules for diversified culture

Issue	Before Change	After Change
Can not rent a house w/o Japanese relatives	（N/A）	Housing for foreign students. Guarantor rule
Can not open bank/credit card if non-Japanese	（N/A）	Group service applied (R-Bank, R-Card)
Vegetarian food was not available	(N/A)	Catering service for free lunch
Can not survive without Japanese ability	Depends on individual study progress	Japanese lessons before entrance (3monts)
Difficulty to understand Japanese labor rule	Need to explain one by one	Guide to fill the gap between JPN and global standard
Can not take 1 week paid holidays to return home	（N/A）	Understanding of managers + prior schedule adjustment
Difference of marriage vacation concept(India)	（N/A）	2 weeks vacation can be taken

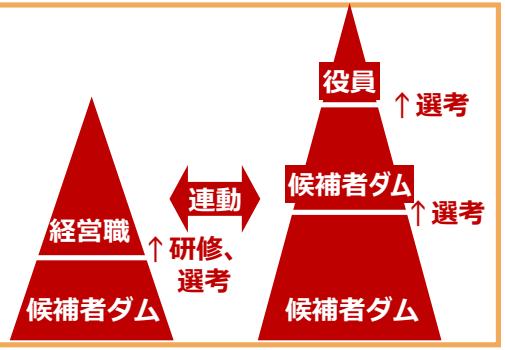
事例2：大手製造業様
グローバル人事戦略強化のためのタレントマネジメント

中長期事業戦略の実現ために、グローバルでの人材情報の見える化、及びタレントマネジメントサイクル(発掘→育成→登用→処遇)を実現。



- 2018年に売上10兆円
  - ✓ 1,000億円の事業部長が100人必要
  - ✓ 経営者(特に海外)の絶対数が不足
- グローバル人事プラットフォームの導入
  - ✓ グローバルでの「見える」「つながる」を実現
  - ✓ グローバルコンピテンシー・グレード
- ターゲット人材の発掘
  - ✓ 将来を担うグローバル人材
  - ✓ プロフェッショナル人材
  - ✓ 特定地域貢献人材
  - ✓ 環境要因による異動希望

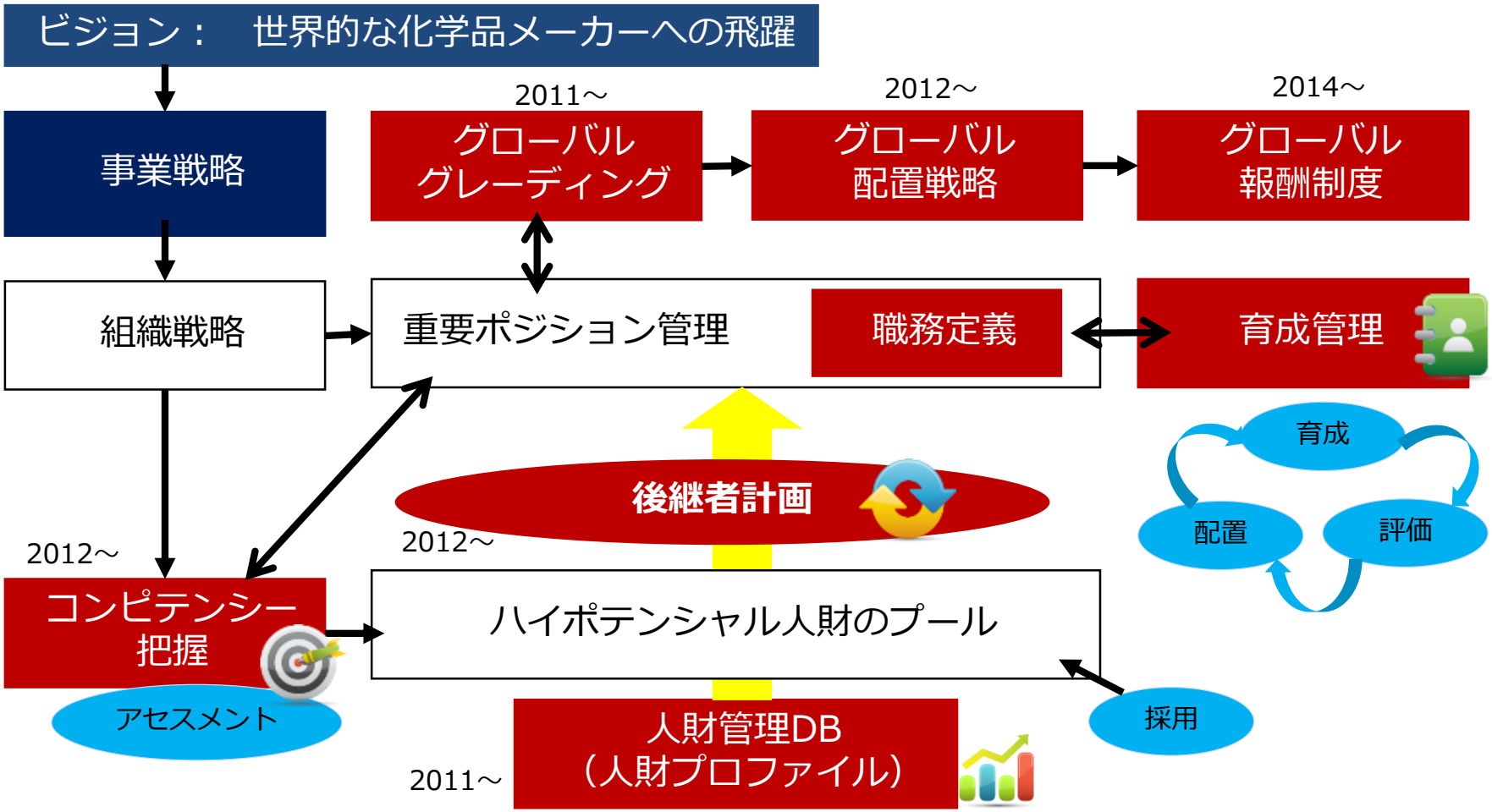
- 役員・経営職の登用体系図を整理
- 経営職登用向け人材ダム
  - ✓ 本人への内示
  - ✓ 研修・選考の必須化
  - ✓ 候補者アセスメント
- 役員登用向け人材ダム
  - ✓ Fast Track(最短45歳の事業部長登用)
  - ✓ タレントマネジメントコミッティ



- 事業特性をふまえ、「役割」「成果」を反映するメリハリある仕組み・水準・構成比率を実現
  - ✓ 仕事・役割等級制度
  - ✓ 変動部分の拡大

事例3：大手化学品メーカー様

事業戦略を遂行するための人事戦略と、総合的なタレントマネジメント施策



事例４）大手金融業様
“Vision XXX”を支える人事戦略

どのような環境下でも持続的な成長を実現できるよう、盤石な事業基盤を構築するためには、グローバル人事戦略のさらなる高度化が必要となります

長期経営ビジョン

Vision XXX
ビジョン実現に向けて重要な鍵となるのは人財
- ✓ ３0か国でXX,XXX名の社員、国籍は70か国以上
- ✓ 多彩なバックグラウンドを活かして新たな付加価値を創造し続ける
- ✓ 社員が自ら持てる能力を十分に発揮できるよう、さまざまな挑戦やキャリア形成機会を提供

長期ビジョン達成のための課題

- **国内におけるビジネスモデルの変革**
  お客様一人ひとりのニーズに合わせたコンサルティング力の強化
- **海外ビジネスの収益性の更なる改善**
  競争優位性のあるプロダクトに経営資源を集中し、付加価値の高いサービスをお客様にご提供

グローバル人事戦略の強化ポイント

人財発掘早期化・育成のスピード化
- グループ全社員の「持てる力」を最大限引き出すための仕組みの構築

柔軟性の高い組織運営の実現
- 事業変化に追従した組織再編、人材の最適配置、ハイパフォーマーの退職抑止/キャリア開発、適切な人件費配分を実現

競合に勝る人財獲得と定着化
- グローバル競合のトップ人財を獲得し、定着させるための諸制度の整備と運用

人事業務標準化と集約・省力化
- グループ全社に共通の人事ポリシー/プロセス/システムを展開していくことを通じ、業務効率向上・コスト削減を実現

Agenda

0	はじめに
1	「視野」を拡げる　～　日本企業と他国企業の違いを知る
2	「視座」を高める　～　日本企業を取り巻く環境を紐解く
3	「視点」を遠くへ　～　日本企業の向かう方向性を読む
4	まとめ

皆さん時代の“働き方”はどう変えていくべきか？

✓一括採用　→　長い育成期間　→　遅い昇進　→　終身雇用の中で働くことが最適なのか？

✓　役職を高めることと、スペシャリティを高めることのどちらが最適なのか？

✓　国内・日本人だけで働く環境に居続けられるのか？

✓　少子高齢化の人口構造変化の中で、自分たちより上の世代はどのように働き方をシフトしているのだろうか？　それに合わせて自分たちはどのように働けるのだろうか？

✓　翻訳やAIの技術が進む中、英語を勉強しないでもよい仕事をやり続けられるであろうか？

✓　一つの会社のみで仕事をすることと、自分の能力を多くの場で活用することと、どちらが社会的に見て効率的なのであろうか？

提出課題

１）今後の少子高齢化社会の中で、日本の大企業の組織運営はどのように変化していくべきと思うか、400文字程度で述べよ

２）自分が卒業してから30年経った時点で、どのような志を持ち、どのような働き方をしていたいか、400文字程度で述べよ

３）２）で思い描く姿に向っていくにあたり、卒業までに何を変化しはじめられるか。３つの具体的なアクションプランを200文字程度で述べよ

※　最終提出までに2回まで添削しますので、
自らを見つめ直す機会として活用してください！
宛先は[masayoshi.higuchi@sap.com]まで。

就活を始めるにあたってのアドバイス

“自分が働く“であろう企業を見つめることを通じて

- 「視野」を拡げよう！
  - → どのようなタイプの企業が自分の就職先として適切なのか？
  - → そもそも就職することがキャリアのスタートとなるのか？
  - → 日本以外の、世界の中の自分を考えたことはあるか？

- 「視座」を高めよう！
  - → 今の日本はどういう歴史的・経済的環境の中にあるのか？
  - → 今までの日本を創り上げてきた先人の努力について、語れるか？
  - → 今後の環境変化を先読みし、「志」の高い仕事のイメージを語れるか？

- 「視点」を遠くへ！
  - → 自分が死ぬ時に、何を成し遂げたと思いたいのか？
  - → その状況に近づくために、数十年先の自分をイメージできるか？
  - → そして、アクションプランを実行できるか？