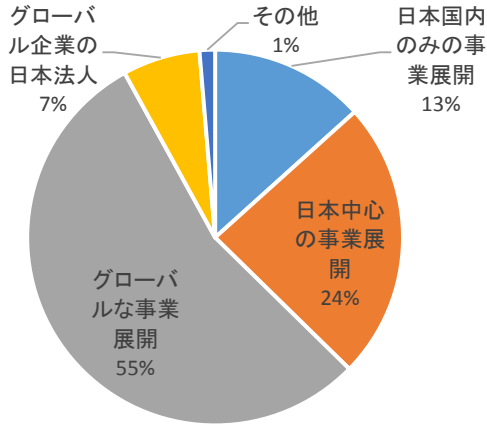
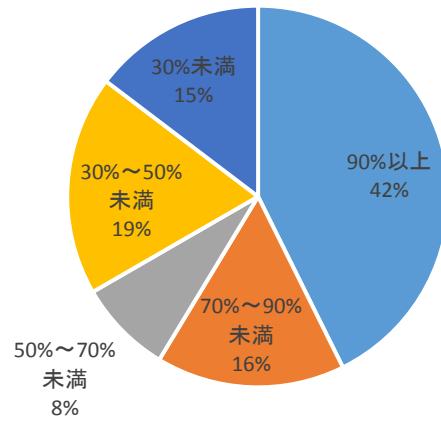


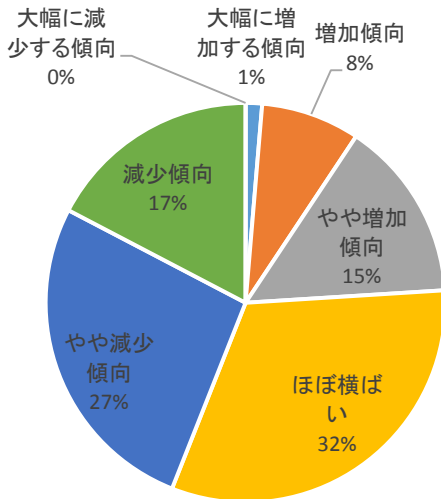
■事業展開は



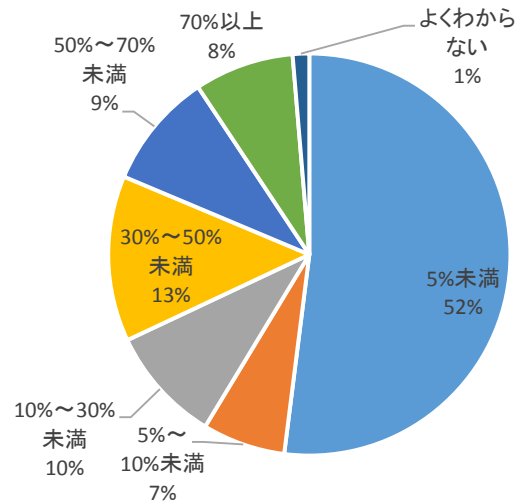
■売上全体に占める日本国内での売上比率



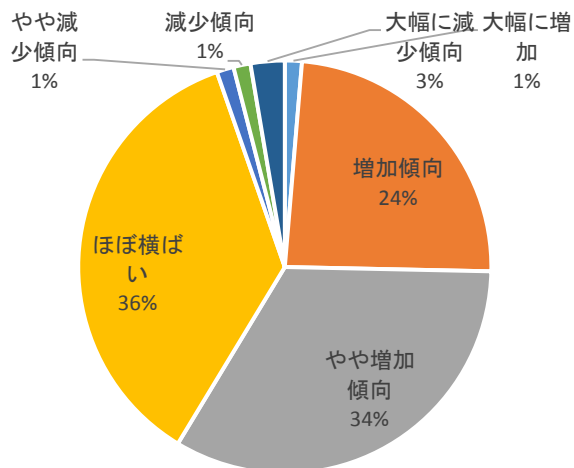
■売上全体に占める日本国内での売上比率の変化



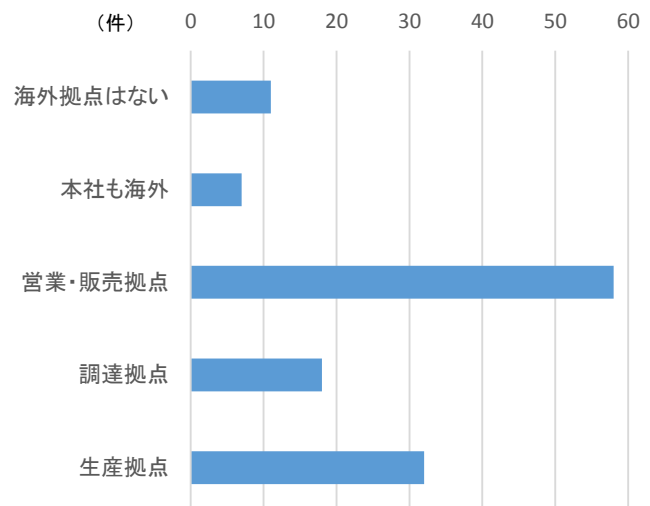
■従業員に占める外国人籍社員の比率



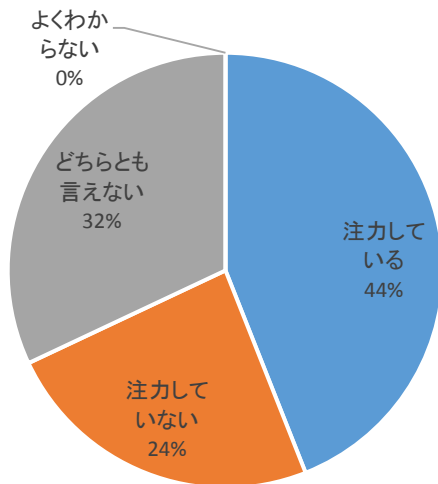
■従業員に占める外国人籍社員の比率の変化



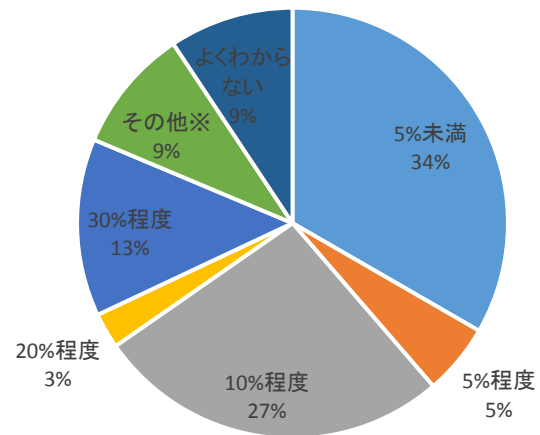
■海外拠点の位置づけ(複数回答)



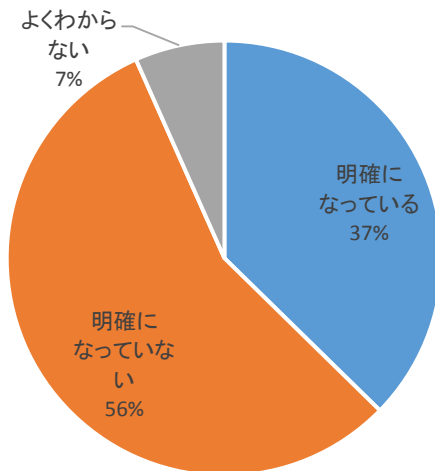
■「グローバルリーダー」の育成



■グローバルリーダー層は、管理職全体でどの位必要か

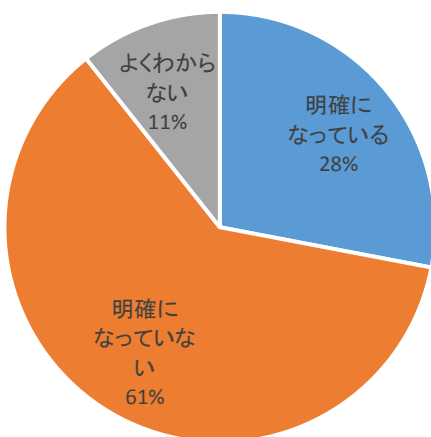


■グローバルでのコアポジションは

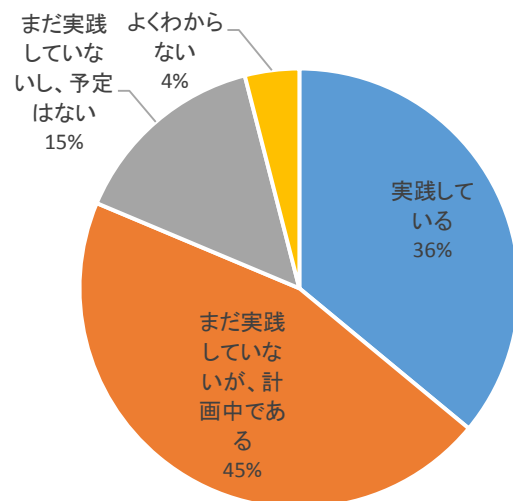


- ※その他:
- ・定義によるが、8割くらいはグローバルリーダーとしての資質が求められる
 - ・国内をベースにしているため基本的に不要だが、外国企業や日本企業が外国へ進出する際には接点があるため、若干は必要
 - ・真のグローバル企業なので、100%
 - ・母数が「日本人管理職限定」という前提なら5%程度
 - ・基本的には全員にその資質が求められる
 - ・具体的な方向性は未定
 - ・グローバルリーダーの定義がない

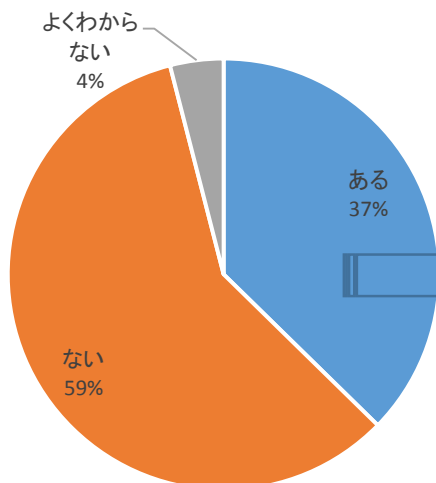
■グローバルでのコア人材は



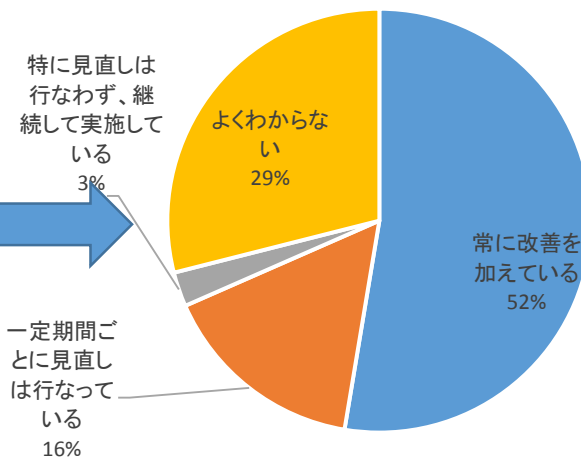
■サクセッションプランは



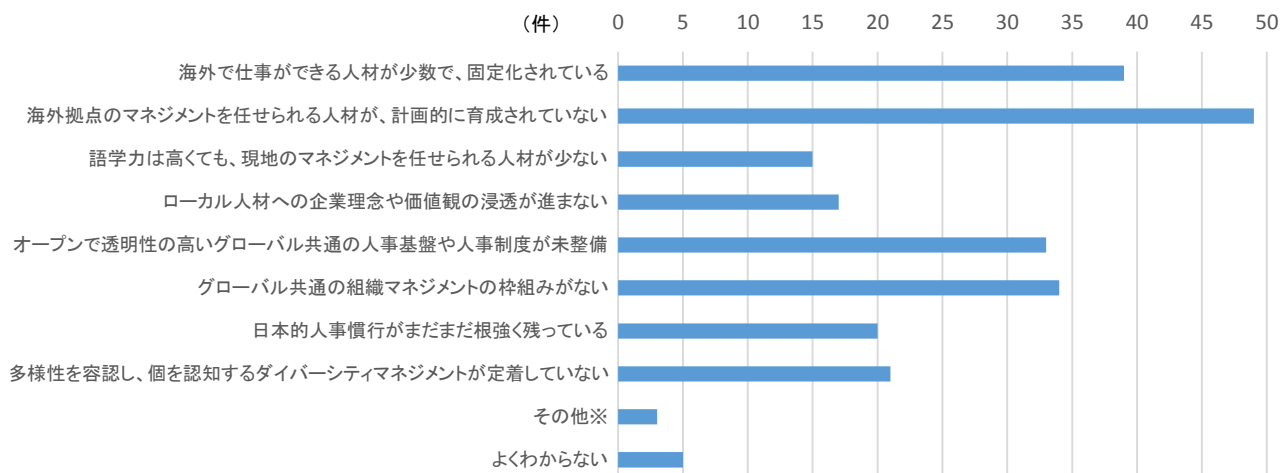
■グローバルリーダーシップ開発のプログラム



■プログラム効果を高めるための改良

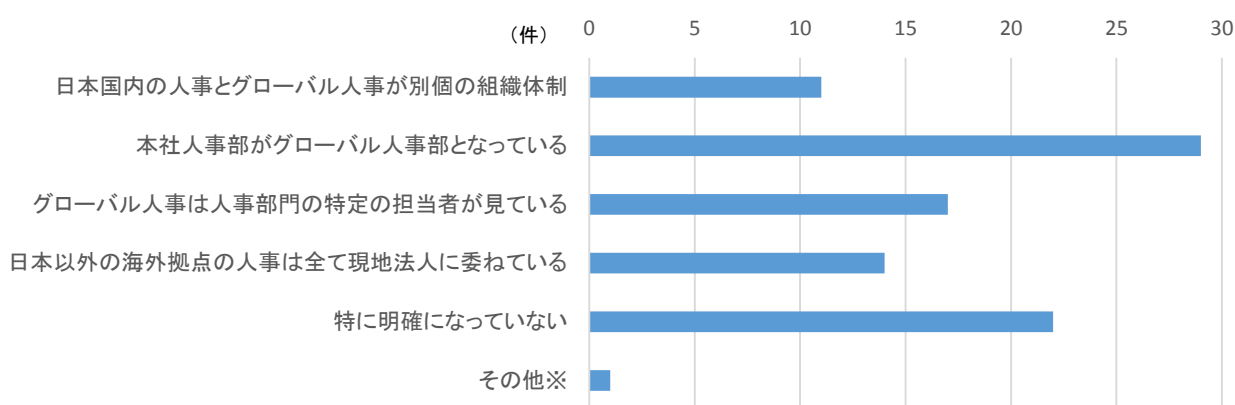


■グローバル化に伴う人事課題(複数回答)



※その他: ・外国語でコミュニケーションをとれる人材に限られている
 ・グローバル本社に日本人を送り込めていない
 ・グローバル化への方向性がまだ明確ではない

■グローバル人事を担当する組織体制(複数回答)



※その他: ・詳細不明

■「グローバルリーダー」の育成について困っていること、悩んでいること

- ・現法プロパーの育成
- ・自己肯定感を備えている日本の若い人材に限りがあり、社外・社内(グループ内)における日本のリーダーシップの発揮に心配が残る。
- ・海外拠点側のグローバルリーダー育成
- ・グローバルリーダーというよりもまずは国内のリーダー確立の段階
- ・グローバルリーダーというより、リーダーとなる人材の見極めや基準、育成プログラムが未整備
- ・絶対数の不足
- ・現時点では2であり、顧客の海外拠点での出張・作業レベルなのでグローバル人材育成は喫緊の課題とはなっていない。ただし、親会社が海外での事業活動を拡大しており、中長期的には課題となると思われる。
- ・「グローバルリーダー」と言っても求められる人材が、事業によって異なっている様に思う。共通化が可能なのか。
- ・今後の海外事業拡大に向け、グローバルリーダー育成プランをどう展開すべきか思案中
- ・弊社は真のグローバル企業であり、そもそも「グローバル人材」「グローバルリーダー」という概念が存在しない。「グローバルな舞台で活躍できる能力」は、経営リーダーや優秀社員における必須要素にすぎない。
- ・グローバル事業に必要なグローバルリーダーの人数が不足している。田シヨナルスタッフの育成が不十分。
- ・現地、特にアジアにおける優秀な人材の獲得と定着
- ・メンバー層への配置育成は実施しているが、リーダー層についての育成はほぼ未着手。今後グローバル人材に必要な要件を整備し、ボリュームも含めて構築する必要がある。
- ・グローバルグレーディングを早急に確立すること。
- ・海外登用に至るまでの育成プログラムが個人別に異なっており、透明感のある人選、登用がはかれていない。
- ・親会社は米国にあるが、完全にドメスティックな会社であるため、「グローバルリーダー」という発想がまだないこと。
- ・グローバルに活躍できる人材の不足(スタッフ&リーダー)
- ・グローバル人材を育成する人事体系、組織体系が未整備
- ・海外ローカル社員の人事データベースが未整備。海外グループ会社との(外国籍社員との)人事交流がない。
- ・日本からグローバルリーダーが育ちにくい。また、優秀な人材でも、どうしても議論の強い海外の人材に言い負けてしまう。外資系の場合、雇用の安定が高くないので、優秀者が定着しにくい。

■登壇者に聞いてみたいこと

>味の素 吉宮様

- ・食品メーカーとして、海外展開に留意すべきこと
- ・どのようにして海外進出を果たされたのか、具体的なお話をお伺いしたい

>ユニリーバ 島田様

- ・どのように日本発のリーダー人材をグローバルな舞台へ羽ばたかせているのか
- ・グローバル人材交流(ローテーション)のための(共通)人事処遇制度、工夫・苦労と成果

>全員に対して

- ・日本企業から見て、我々のようなグローバル企業の日本法人に期待をすること
- ・タレントマネジメントは、本当に有効なのか
- ・有効に機能(リーダー候補の見極め他)させるためのポイントは何か
- ・組織開発をどのように展開し、リーダー育成と繋げているか

>特定しない

- ・グローバルリーダーをどのように定義しているか。育成のポイントは何か。
- ・グローバル人材マネジメント方針
- ・グローバルリーダーに求めるコンピテンシーは、何か特定したものがあればお教えいただきたい
- ・日本人は、同じアジア系であるインド人、香港人、台湾人などと比べても、グローバル企業の本社や日本以外の重要拠点で活躍している人材が少ない。日本企業は、トップクラスの一部の企業を除き、海外の拠点の経営は、日本人を起用するケースが多い。日本人の性向からして、優秀者であっても、グローバルな企業であっても日本をベースに活躍の場を与える方が自然なのか、経営のトップから見た場合、どのように感じておられるのか、聞きたい。