

グローバル人材リスク管理 支援プログラム

診断・研修・コンサルティングを通じた
トラブルの予防と再発防止、統制強化

中国版



プログラムの狙い

拡大・深化するグローバル事業には未経験、未知のリスクがつきものであり、その回避と克服が事業の成否を分けているといっても過言ではありません。特に、グローバル経営の根幹である「ヒト」のマネジメントが最重要課題となっており、この「ヒト」に関わるリスクを如何に効果的・効率的に管理できるかが問われています。

しかし、ビジネス上必要となる最新の現地情報の入手は容易ではなく、文化や社会制度の違いからも実態を把握することは困難です。こうした場合、「気づかないリスク」が存在していることがあるため、事故や紛争、トラブルが発生してから、試行錯誤しながら事後対応で何とか事を収めたり、大きな損害が発生するケースも見られます。

日本生産性本部ではグローバル経営人材研究会(下記参照)での先進事例調査および100社以上の事例を通じ、グローバル人材管理におけるリスクや課題、その解決方法を整理・検討し、本プログラムを作成しました。本プログラムは、**企業のグローバル人材リスクを戦略的に予防することで、効果的かつ効率的な管理体制の構築と運用、トラブル回避、問題の再発防止を支援します。**

グローバル経営人材研究会について

グローバル経営人材委員会は、当本部が2010年9月に設立、早稲田大学 政治経済学術院 教授 白木氏を委員長に、味の素、キャノン、資生堂、綜研化学、日産自動車、ファミリーマート、東京大学、インフォデリバ、プラムフィールドアドバイザーなどから委員が出席し、グローバル経営人材のあり方や人材管理の課題についてベストプラクティスを含む日系中国進出企業100社以上の先行事例に関し調査・検討を行った研究会です。

プログラムの特徴

- ①豊富な先行事例を活用し、予見的取組みを支援
- ②統合的な枠組みを示すことで適切な意思決定を支援
- ③グローバル化の発展段階に応じて適用可能
- ④ERM(エンタプライズリスクマネジメント)を活用し戦略性を重視

適切な意思決定ができない

現地の人事管理者・本社グローバル人事責任者



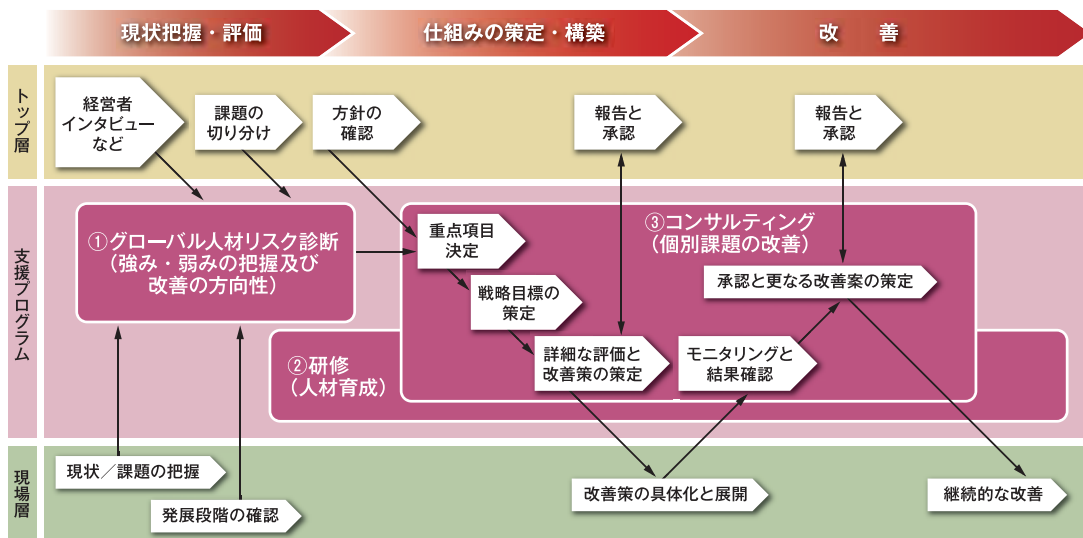
適切な意思決定ができる

現地の人事管理者・本社グローバル人事責任者



全体概要

本プログラムは中国進出企業におけるグローバル人材管理の戦略的強化を支援することを目的としています。なお、グローバル経営人材研究会での活動成果およびプラムフィールドアドバイザー(株)の協力によって提供するものであり、①グローバル人材リスク診断、②研修、③コンサルティング、の3つで構成されています。



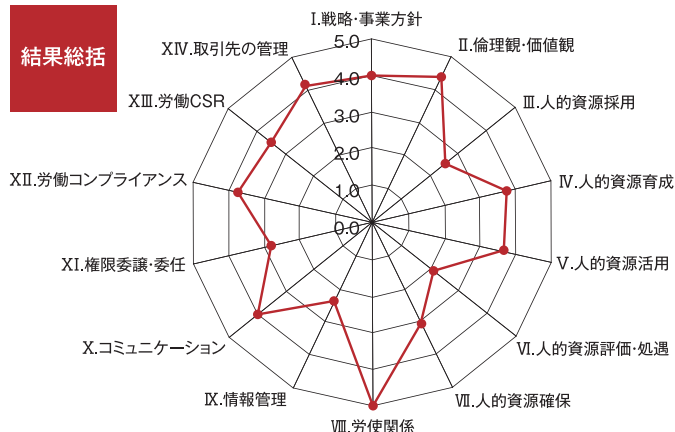
プラムフィールドアドバイザー株式会社(PFA)

PFAは、プロフェッショナルファームとして、日本企業を中心に中国やアジア、世界各国でコンプライアンスや不正対策、リスクマネジメント、内部監査、財務会計の分野でグローバル化支援を展開しており、本プログラムを専門の見地・実務から支援しております。世界90ヶ国520拠点に展開するグローバルネットワーク(GGI・ジュネーブグループ)の日本メンバーファームです。

① グローバル人材リスク診断

貴社のグローバル人材リスクを診断するため、14の診断項目(37の質問事項)に関し2つの方法で情報を収集・分析し、強みと弱みの把握と改善の方向性を報告致します。なお、各項目のレベル評価は100社以上の事例との相対比較により実施します。

◆ 診断結果ご報告のイメージ



個別項目 (一部)

例えば：情報管理に関する評価の内容

中項目	評価	評価の根拠・コメント	説明・提言	必要な対策の優先度
A. 情報管理	3.0	製造工場で、割合を分らないようにする等、情報管理に配慮し、工夫をした運用が行われ…しかし、また、本社側の本件への対応の認識は中国の法律上の制度としても存在する退職者の競争先への就業等に関して、制限を課す等の施策は取られていません。	企業の競争力の根源である秘密を守るため、人材管理の観点からは、従業員への情報管理のブラックボックス化、情報管理制度の構築・運用、退職予定者への対応、一定レベル/役割の退職者の競争先への就業制限等、包括的な対策が執られる必要があります。	高

(1) ご担当者様インタビュー

日本においてインタビューやテレビ会議によるヒアリング調査をさせていただきます。対象:本社海外人事、在外子会社(中国)の人材マネジメントに関わっておられる方 所要時間:4~6時間程度

(2) ご担当者向けアンケート調査

日本・及び中国において人事担当者複数名にアンケートにご記入いただきます。対象:在外子会社(中国)の現場管理者、担当者の方 所要時間:30分程度

② 研修(人材育成)

本社グローバル人事、海外拠点で経営管理を担う人材を対象に、グローバル人材リスク診断の内容で構成する研修を提供し、グローバル人材管理の戦略的強化に向けた方針の浸透と取り組みの底上げをご支援します。

本研修では中国事業における人材管理の実務家やコンサルタントが講師をつとめ、本社の経営理念や戦略の浸透、人材採用・評価やコンプライアンス対応まで、現地での人材管理の要諦を統合的に示しながら、貴社および受講者ご自身の課題、問題を明確にし、その改善や能力強化に直結するアクションを創発します。また、現地派遣人材の赴任前研修としても効果的な内容です。

◆ 研修プログラムの例

	1日目	2日目
09:00	1. 中国における人材管理の落とし穴 (事業の発展段階と重点課題など) 2. グローバル人材管理の戦略的強化策 (人材リスク項目とその対応策など)	5. ワークショップ② ● 自社におけるグローバル人材管理の戦略的強化策の検討など
12:00		
13:00	3. ケーススタディー ● 独資形態でのベストプラクティス ● 合弁形態でのベストプラクティスなど 4. ワークショップ① ● 自社におけるグローバル人材管理の現状・課題など	6. ワークショップ③ ● グローバル人材管理で求められる本社および担当者の役割と能力、その強化策など 7. 検討結果の発表とまとめ
17:00		

③ コンサルティング

グローバル人材リスク診断の結果などを受け、明確になっている課題を重点項目として設定し、その解決に向けたソリューションを提言致します。さらにその実践運用についてもご支援致します。

実施においては、本社海外人事、在外子会社(中国)の人材マネジメントに関わっておられる方との対話を重ねながら、プログラムの全体概要で図示した流れにそって、経験豊富な専門家が貴社のソリューションに向けたお取組みを支援致します。

なお、本コンサルティングの特徴はERM(エンタープライズリスクマネジメント)と呼ばれる、経営に影響を与える要因を把握・評価しながら企業戦略を実現する経営手法を活用したフレームワークを提供する点にあります。

実施におきましては、貴社の状況、ご要望に応じたコンサルティング内容をご提案致します。

◆ ERMを活用した改善策のイメージ

大項目	小項目(リスク分野)	発展段階	主体	Plan(計画)			Do(実行)			Check(評価)		Act(改善)		
				戦略目標	具体的リスク	要因	評価	評価	対応策(短期)	対応策(中長期)	モニタリング	結果	改善	承認
人的資源評価	差別が行われ、違法人事や適切ではない人材配置が行われるリスク	2	現地	①評価基準は、人材戦略に沿って、作成され、公正・公平・透明に運用されている。 ②評価基準は定期的に環境変化を反映し、修正・補正されている。 ③評価状況は定期的にモニタリングされ、問題点は改善されている。 ④評価における高リスクの問題点は本社担当者に報告され、改善されている。	差別が行われ、違法人事や適切ではない人材配置が行われるリスク ①現地の民族、宗教などの状況を理解していない ②関連法律・規定より人脈が優先される現地文化の理解がなされていない	①現地の民族、宗教などの状況を理解していない ②公正・公平・透明な評価基準が構築されていない ③評価基準が現地従業員の意見を反映していない	M	①対立関係の組織構造により生産性の低下をもたらす ②従業員間のトラブルや会社に対する不満を抱くこととなる ③違法人事、差別人事などに対する教育・研修を行う	①性別、民族、種別、宗教信仰による差別の有無の確認 ②差別禁止などの条項をコンプライアンスマニュアルに挿入する ③違法人事、差別人事などに対する学習	①定期的に差別人事などに関する状況を調査する ②問題は改善し、内容を責任者に報告する ③現地の文化、歴史、宗教などに対する学習	評価手続:①コンプライアンスマニュアルに差別禁止条項を含めて、内容の適正性を確認する ②定期的調査のサンプル○○ ③コンプライアンスマニュアルファイル112、サンプル13番評価結果:改善	結果:マニュアルは適切に作成されているが、定期的調査において発見された問題に対して、是正措置を行う一方、関連者に対する教育・研修を再度行う	改善アクションプラン-サンプル13(差別的な人材配置)の問題に対して、是正措置を行う一方、関連者に対する教育・研修を再度行う	改善状況に問題なし承認
	評価基準が不明確で、評価制度に関する不満等が発生するリスク、適切な評価ができないリスク	2	本社/現地	①評価基準が不明確で、評価制度に関する不満等が発生するリスク、適切な評価ができないリスク ②公正・公平・透明な評価基準が構築されていない ③評価基準が現地従業員の意見を反映していない	①評価基準に対する現地従業員の意識を適切に把握していない ②公正・公平・透明な評価基準が構築されていない ③評価基準が現地従業員の意見を反映していない	①評価基準の不明確さは従業員の不満要因であり、モチベーションが低下する ②評価基準をめぐるトラブルが発生しうる ③従業員の不満要因となり、業績低下をもたらす	H	①評価基準の明確化と運用 ②評価基準のマニュアル作成の際に、現地従業員意見を反映して、作成する ③評価基準は、公正・公平・透明にする評価基準は、ブルーカラ、ホワイトカラ、階層毎の実態を考慮し、作成する	①状況を定期的にチェック、不備事項は改善を行う ②本社は、毎年、状況をチェックし、情報共有をする	評価手続:①評価基準のマニュアルの適正性をチェックする ②評価に関するサンプル○○を入手し、マニュアル通りに評価されているかを確認する	評価結果:例外事項なし(サンプル124番)	改善事項なし	承認者名	

■プログラムのご利用について

◆ご相談、お見積りは下記のお問い合わせシートをFAXいただくか、下記のお問い合わせ先まで、お気軽にご連絡ください。貴社のご関心、状況やニーズに応じた提案をさせていただきます。

グローバル人材リスク管理支援プログラム(中国版) お問い合わせシート>>> FAX 03-3409-5880

貴社名			
所在地	〒		
ご担当者	部署・お役職		
電話番号	メールアドレス		
当本部の会員非会員の区別	会員 ・ 非会員		

	プログラム項目	詳細説明希望 (担当者が説明に伺います)	ご関心・お問い合わせ内容
①	グローバル人材 リスク診断	有・無 (該当に○)	
②	研修 (人材育成)	有・無 (該当に○)	
③	コンサルティング	有・無 (該当に○)	

【個人情報の取扱いについて】

- 参加申込によりご提供いただいた個人情報は、当本部及びPFAの個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ(<http://www.jpc-net.jp/>)をご参照願います。参加されるご本人、ご連絡担当者の皆様におかれましては、内容をご確認、ご理解の上、お申込いただきますようお願い致します。
- 個人情報は、事業実施に関わる資料等の作成、ならびに当本部及びPFAが主催・実施する各事業におけるサービス提供や事業のご案内、および顧客分析・市場調査のために利用させていただきます。
- 法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
- 個人情報の開示、訂正、削除については、日本生産性本部国際協力部事務局(Tel:03-3409-1124)、または総務部個人情報保護担当窓口(Tel:03-3409-1112)までお問合せください。
- 本案内記載事項の無断転載をお断りします。

お問い合わせは  公益財団法人 日本生産性本部 国際協力部 事務局

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1 TEL 03-3409-1124 FAX 03-3409-5880

WEB サイト <http://www.jpc-net.jp/> メール N.Kuchimura@jpc-net.jp