経済産業省

第３回 グローバル競争力強化のためのCX研究会

事務局提出資料

2024年2月16日

経済産業省

製造産業局

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

   - ✓ 日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革
   - ✓ 日本型人事の特徴
   - ✓ HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス

3. 補論：BPRとシェアードサービス

4. 参考

第２回研究会の振り返り 1/2

<グローバルでのITシステム統合・標準化>

- **基幹システムはグローバルで戦う上での前提であり、その整備・統合は、投資対効果を評価する対象ではない**。一方、事業に近しいECMやCRMなどのシステムは投資対効果の評価対象。
- **米欧企業も初めから標準化できていた訳ではなく、システムがバラバラだとグローバルで戦えないという課題感から標準化を進めていった。日本も諦めるべきではない**。欧米企業で実現できたことが、日本企業で実現できなかったら、当然グローバルで戦えないということ。社内の調整ができないのに、グローバルで戦えるのだろうか。
- **標準化は１つにすることではなく、論理的にパターンにすること**。どこまでを統合するかは合理的に判断。相手の方が合理的なやり方をしていれば、それを取り込めば良い。基本的には米国が一番進んでいるので、日本から統合を始めるのではなく、米国でテンプレートを作って、それを日本に持ってくるというやり方もある。
- 全ての統合の必要はないが、**「データ」「プロセス」「人事・レポートライン」の3つだけは統合すべき**。
- 海外企業がM＆A時にハードランディングをすると、3年程度で買収された側の企業から全員いなくなることがある。**M&Aを行う理由が、新しいビジネスモデルとケイパビリティの獲得だとすると、3年で全員辞められてしまうと困る。こういう背景から、システムやプロセスの大きな変更はできない状況が続く**。買収した企業の何を買収しにいったのか、その目的を考えることが必要。
- **海外企業には業務プロセスを企画する人間がおり、現場で設計するのではない**。日本の場合は、現場で業務プロセスを作っている。社長がいくら言っても、現場から業務が回らないと抵抗されてしまえば変わらないのが日本企業の実態。構造を徹底的に変えないといけない。
- 日本のITは現場業務を楽にするお役立ちツールになってしまっている。**現場は改善魂で個別最適を積み重ね**、高度成長期に右肩上がりの成長を成し遂げてきたが、今はそういう時代ではない。ITは経営のツールである。**現場に寄り添うのではなく、全体最適のプロセスを構築する必要がある**。現場・顧客に寄り添いすぎた商習慣もデジタルの社会に向かって変えていかなければ、内部統制上も説明がつかない。この問題は一社の努力ではうまくいかない。

第２回研究会の振り返り 2/2

<IT人材の育成・獲得>

- **上流からトップダウンでアーキテクチャを設計していくのは合理的だが、組織能力が追い付いていない**。
- 日本ではマネージャーにならないと給与が上がらない会社も多い。**マーケットバリューで採用できるようにしていかないと、プロジェクトマネージャーのような人材の内製化は進まない**。
- 外部から採用した人材で、パフォーマンスが高い人材は、給与レベルが例え下がっても、意義があれば良いというパターンもある。上手くいかない例は、給与面ではなく、権限・役割が不明確な場合。優秀な人を採用しても、業務内容が曖昧な場合、人的ネットワークがない中で、定着せず辞めていく。**あなたに何を期待している、ここまでの権限があるということを定義することが人材定着のカギ**。得られた経験をもとに転職して、さらに外で活躍していくことが今後の日本の企業の活性化につながるのではないか。

<外部リソースの使い方>

- **改革時に自分のキャリアをかける覚悟が足りない人が多く、直ぐにコンサルティングファームを入れようとすることも日本企業の問題**。本来、プロジェクトマネージャーは課題に対して強い意志と覚悟を持つ役割。HR領域やERPについてはコンサルに頼ることなく自分たちで絵を描いて、実行していかなければいけない。
- ITの改革においては、目的を具体化し、事業側、経営側、IT側が共通理解を作る必要があり、これを社内でできた方が良いというのは間違いない。しかし、ジョブローテーションが激しい会社だと、特定の部分に詳しい人はいても、**全体を見たときに最適な業務プロセスを規定することができず、プロマネ人材が育っていない。これがコンサルタントが入ることになる理由**。
- **日本には、業務プロセスをEnd-to-endでわかる人がいないことが問題**。コンサルタントが業務を紐解くところから始まる。**End-to-endでビジネスを理解し、判断できる人がいないため、システムの導入費用が上がる**。内部人材がビジネスユーザーのリクワイヤメントを作れない。
- ビジネスアーキテクトはコンサルティングファームが担っても良いが、**プロジェクト運営までコンサルティングファームがやっている現状は問題**。ステアリングコミッティはユーザー企業が仕切るべき。

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

- ✓ **日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革**
- ✓ 日本型人事の特徴
- ✓ HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス

3. 補論：BPRとシェアードサービス

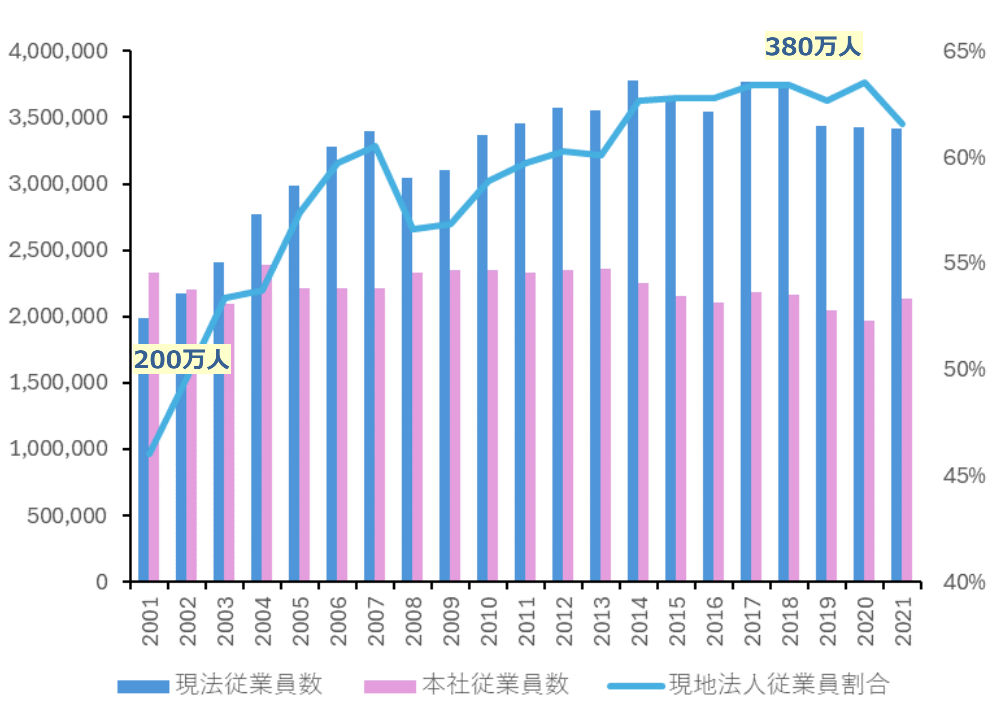
4. 参考

海外拠点における従業員の増加

- この20年間で、海外展開を行っている日系製造業における**海外現地法人の従業員数は２倍近く大幅に増加**（従業員数**全体の６割超**が海外拠点）。
- 海外拠点の従業員のうち大宗を占めるであろう外国籍従業員＊に対し、**適切に人材マネジメントが実行できているかは、企業の競争力を左右する死活的問題に**。

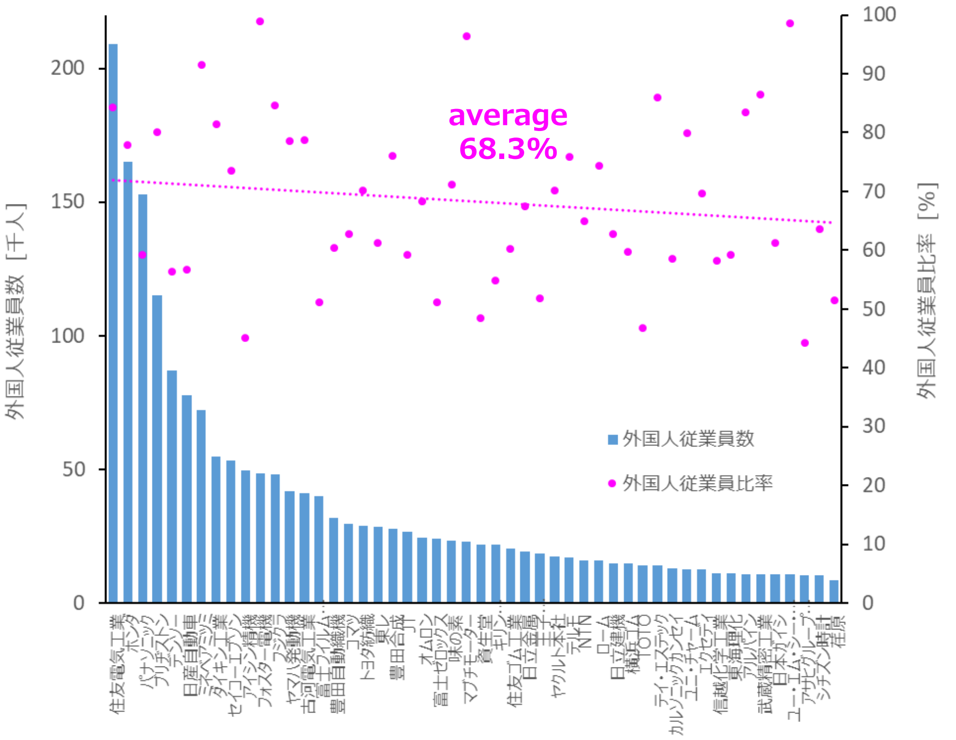
＊（一社）日本在外企業協会の2023年の調査結果では、海外従業員に占める日本人派遣者の比率は1.0%。

本社／海外現地法人における従業員数の推移



出所）海外事業活動基本調査からNTTデータ作成
注：資本金10億円超の製造業企業を対象

外国人従業員数の多い企業



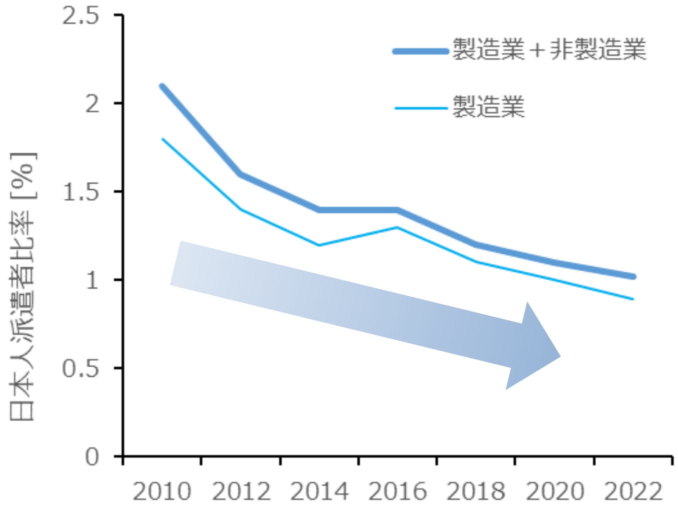
出所）東洋経済オンライン「『外国人従業員が多くいる会社』ランキング」から経済産業省作成（製造業のうち外国人従業員数の多い上位50社を表示）

海外拠点のマネジメント人材の登用状況

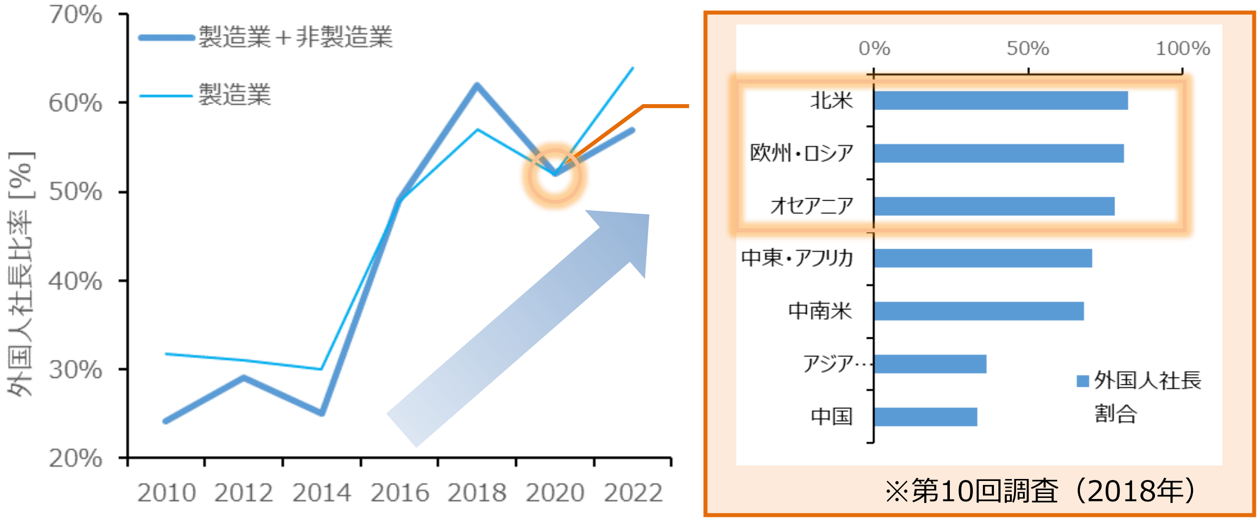
- 日本企業はこれまで**日本人駐在員を現地法人に派遣して統治（＝セントラル人事※）**してきたが、この10-15年の海外ビジネスの急拡大に伴う、海外現法のマネジメントを担える人材の質的・量的不足により、**既にこのモデルは維持できなくなっている**。
- こうした背景に加え、途上国市場の拡大に伴う現地のマーケティング強化の観点からも、**現地化（＝マルチナショナル人事※）**を現在進行形で進めている企業も多い。
- さらに、少なくとも事業の一部については特定の国・地域の枠を超えて**ビジネスをグローバル規模で最適化するための体制（＝トランスナショナル人事※）**へと移行していくことが必要に。

※セントラル人事：本国、本社の人材を海外の現地法人のトップ及び主要ポストに派遣するモデル。マルチナショナル人事：現地法人トップにローカル人材を登用し、権限委譲により現地の経営を任せるモデル。トランスナショナル人事：国や所属にかかわらず、ポジションの要件に応じて最適な人材を配置するモデル。（出所：南和気,2018「人事こそ最強の経営戦略」を基に経済産業省において一部文言を定義）

海外現法のうち日本人従業員の比率



海外現法に占める外国人社長の割合

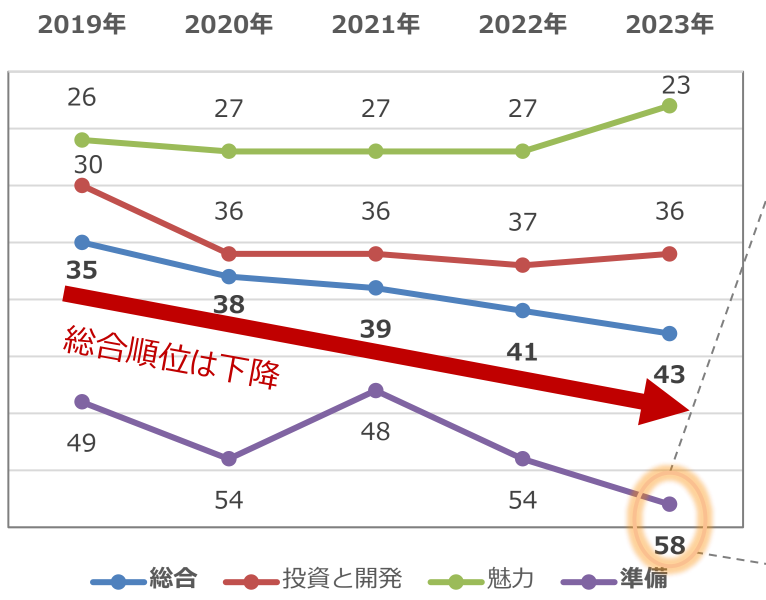


出所）一般社団法人日本在外企業協会の調査結果から経済産業省作成

（参考）日本の人材育成・輩出・獲得能力

- IMD世界人材ランキング※では、日本の人材に関する競争力は高いとは言えない状況。
  ※その国（経済）で活動する企業に必要な人材を、どの程度育成し、惹きつけ、維持できているかを各国比較したもの。
- **魅力（人材を惹き付け働き続けられる環境）は高い**一方で、日本の上級管理職の国際経験は、64カ国中最下位であり、**国内のマネジメント層のグローバル化（日本人の海外現法のマネジメント能力、外国人エグゼクティブ層のHQへの受入能力）は発展途上段階**。

IMD世界人材ランキング（2023年）



●**投資と開発**：自国内の人材への投資と育成の状況を測定
●**魅力**：国内外の人材を惹きつけ働き続けられる環境を測定
●**準備**：自国内で蓄積されている人材の能力・スキルの質を測定

「準備」カテゴリ内訳

カテゴリ	設問/基準	数値	Rank
労働人口の伸び	変動率	-0.07 %	54
熟練労働者	「すぐに見つけられる」	4.58 調査回答	46
財務スキル	「すぐに入手できる」	5.67 調査回答	43
上級管理職の国際経験	**「一般的に十分である」**	**3.18 調査回答**	**64**
有能な上級管理職	**「すぐに見つけられる」**	**3.16 調査回答**	**62**
初等・中等教育	「競争力のある経済のニーズに合致している」	6.44 調査回答	30
理系卒業生	「ICT,工学,数学,自然科学分野の卒業生の割合	21.77 %	39
大学教育	「競争力のある経済のニーズに合致している」	4.83 調査回答	56
マネジメント教育	「ビジネス界のニーズに合致している」	4.65 調査回答	60
語学力	「企業のニーズに一致している」	3.51 調査回答	60
学生の流動性(インバウンド)	人口1000人当たりの高等教育レベルの外国人留学生数	1.77 人数	43
教育アセスメント	15歳を対象とした国際学力調査(PUSA)の点数	520 平均点	5

※1 有能な上級管理職: Competent senior managers
※2上級管理職: Senior managers
※3 調査回答:世界約4000人のエグゼクティブが回答するアンケートの結果から数値化

出所） IMD（2023）「2023年IMD世界人材ランキング【日本版】」を参考にNTTデータ作成

（参考）海外拠点におけるHRの課題①

- 先進国では高齢化によるハイポテンシャル人材の母数が不足、途上国では人材流出が課題に。
- 途上国に進出する日本企業の人材確保には、待遇改善と人材育成の取組が必要。

	現状・課題	対策
米国	• 移民減少/高齢化の進行による**労働力の減少** - トランプ政権やコロナ禍における移民制限 - コロナ感染への懸念から高齢者の退職が増加	• 試験的にインド人熟練労働者らの**ビザを緩和** • ウクライナ侵攻後、高学歴のロシア人のビザ緩和を検討 • 政府が労働力開発のロードマップを策定
欧州	• 高齢化の進行による**労働力の減少**	• EUでは域内の雇用主と域外の求職者をマッチングする**オンライン人材プラットフォームを設置** • ドイツ、イギリスでは、高度人材/専門人材への**ビザや滞在許可を緩和**
新興国	• 失業率の悪化により、**先進国に人材が流出。**移民労働者の移住先は高所得国に集中 • 新興国からの若年層の流出が増大	• **「出稼ぎ」と捉えて海外送金を促進** - 移民送出国であるインドは、2022年に約1,110億ドル（同国GDPの3.3%）の送金を受けている - バングラデシュは政府が送金にインセンティブを付与

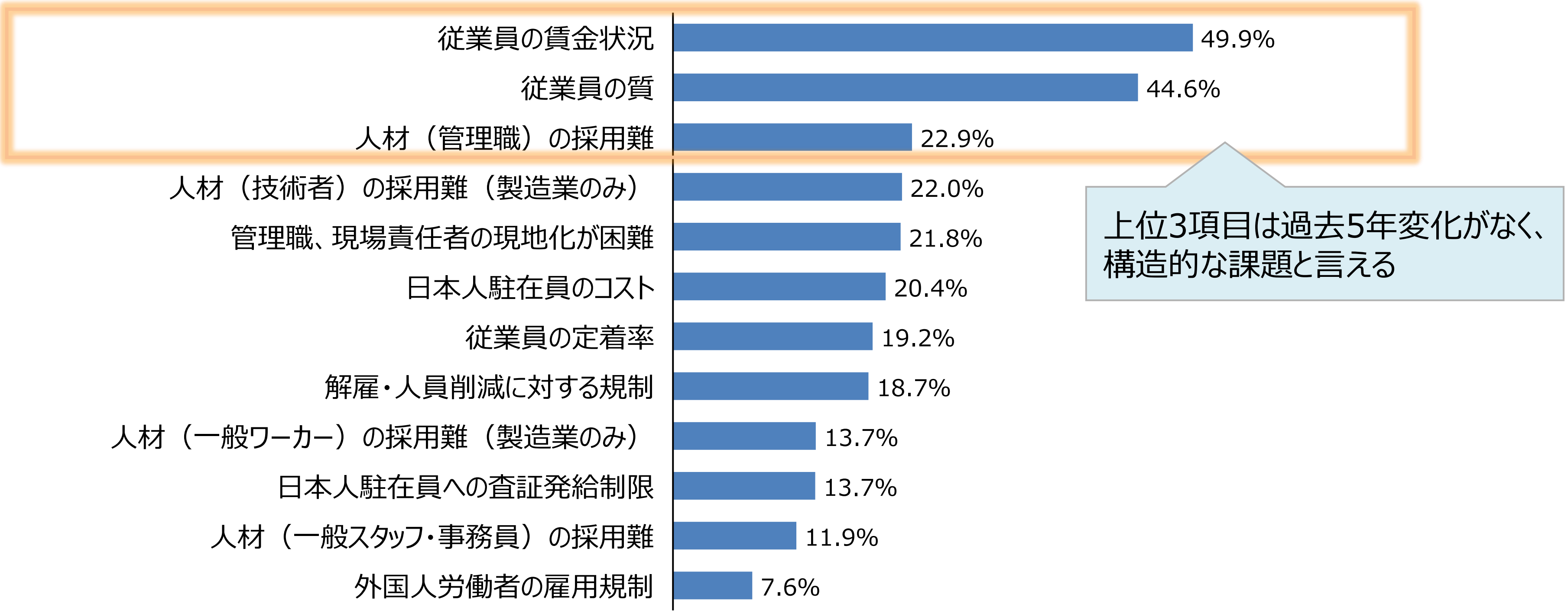
出所）日本政策投資銀行（2022）「日米欧にみるコロナ禍の人手不足」、JETRO（2023）「バイデン米政権、労働力開発に関するロードマップを策定」、欧州連合代表部（2022）「EUの雇用社会政策の現状と最近の動向について」、労働政策研究・研修機構（2022）「2019年、移民労働者は世界に1億6900万人」を参考にNTTデータ作成

（参考）海外拠点におけるHRの課題②

- ASEANにおける日本の海外現地法人が抱える課題として、**「従業員の賃金上昇」（49.9%）と「従業員の質」（44.6%）の２つが突出**。
- 上位3項目については、2016年から変わらず構造的な課題となっている。

ASEAN9カ国・南西アジア4カ国の雇用・労務分野に関する課題（2020年）

（n=3910、13ｶ国平均、複数回答）



出所）JETRO（2021）「特集：変わるアジアの労働・雇用環境と産業界の対応」を参考にNTTデータ作成

グローバル競争下における人的資本の重要性と日本企業のポテンシャル

- 国籍や所属によらずに人が企業が選べる時代において、**人材獲得のグローバル競争は激化。企業は組織体として優れた人材を惹き付け・定着化させることが最重要ミッションとなっている。**
- 特に戦後の日本企業においては、企業に対し自身がコミットする従業員を中心とした企業ガバナンスが形成され、**人的資本を中心とした企業経営・風土の土壌は元来備わっている**とも言える。

人本主義と資本主義の流れ

戦後～高度成長期

✓ **人を軸とする経営として"人本主義"**が唱えられ、人本主義を効果的に資本主義と組み合わせることで、高度成長期を生み出してきた

バブル崩壊(1991年)～

✓ **過度な資本主義（株主傾斜）の傾向が続き**、バブル崩壊直後の1991年から設備投資額は下がり続け、株主配当は2000年過ぎたことから上がり始め、**2021年の日本大企業の配当総額は22.3兆円、対して設備投資総額は21.2兆円**

✓ 企業がやるべきは、社内に従業員向けの設備を作ることではなく、**設備投資をして利益を上げ、その利益を従業員に分配すること**

人材の重要性が改めてフォーカスされている

✓ 働き方変革等で従業員に配慮する施策に注力する企業が増え、人材版伊藤レポート2.0等で人的資本の重要性が叫ばれており、**人本主義の経営が改めてフォーカスされている**

人本主義を貫いてきた企業の成長性

21世紀成長した世界の大企業100社を、①売上・②利益・③企業価値の３つの成長率が高い順に並べたランキング

順位		①売上高成長率(年平均)	②平均利益率(通年)	③企業価値成長率(年平均)	合計点
1	アップル	24.9	16.7	51.6	89
20	ファーストリテイリング	13.2	15.6	9.4	27
55	ダイキン工業	9.6	7.3	9.4	27
58	アステラス製薬	6.9	19.9	5.3	26
88	コマツ	4.4	8.3	10.2	19
93	アサヒグループホールディングス	5.1	9.2	5.4	17
95	キリンホールディングス	4.9	7.7	5.5	16
96	ブリヂストン	4	7.2	7.1	16
97	デンソー	5.5	6.4	4.6	16
99	トヨタ自動車	4.9	6.1	5.4	15
100	本田技研工業	4.7	6.5	5.5	15

これらの企業に共通する点として下記が挙げられる

- **人を基軸に置いた経営に定評がある（人本主義）**
- 海外企業と比較すると急成長はしていなものの、**継続的に成長をしている**
- 地方出身の企業が多い

出所）伊丹 敬之（1987）「人本主義企業: 変わる経営変わらぬ原理」、名和 高司（2021）「パーパス経営(2021)」、名和 高司（2024）,「人本主義的な経営」が見直されている」、伊丹 敬之（2023）「今こそ日本企業らしい人本主義で人的資本経営の実現を目指せ」を参考にNTTデータ作成

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

- ✓ 日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革
- ✓ **日本型人事の特徴**
- ✓ HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス

3. 補論：BPRとシェアードサービス

4. 参考

日系企業のHRの現状①：人事制度の統一・共通化状況

- 多くの日本企業は、現地人幹部への「経営理念・価値観の浸透」や「信頼関係の構築」といった、規範面の統合を進めているが、「人事制度のグローバル統一・共通化」や「グローバル最適の人材配置」といった**人事制度の統合・標準化は未着手の企業が多い**。
（＝日本本社の人事と海外現地法人の人事が分断されている状況）

（表 5）「グローバル人的資源管理」を巡る状況

項　目	全体	標準偏差	製造業	非製造業	t 値
①海外現地法人の「現地人幹部」に対する「経営理念・価値観の浸透」に注力している（「規範的統合」への取り組み）	4.09	0.914	4.06	4.19	−0.617
②日本本社―海外現地法人間の「人事制度のグローバルな統一・共通化」に注力している（「制度的統合」への取り組み）	2.89	1.130	2.87	2.93	−0.245
③日本本社と海外現地法人の現地人幹部との「国境・国籍を越えた信頼関係」が構築されている（「規範的統合」の成果）	3.69	0.855	3.73	3.61	0.621
④「現地人の国際人事異動」を含め「グローバル最適の人材活用・配置」が実現している（「制度的統合」の成果）	2.82	1.078	2.87	2.69	0.753

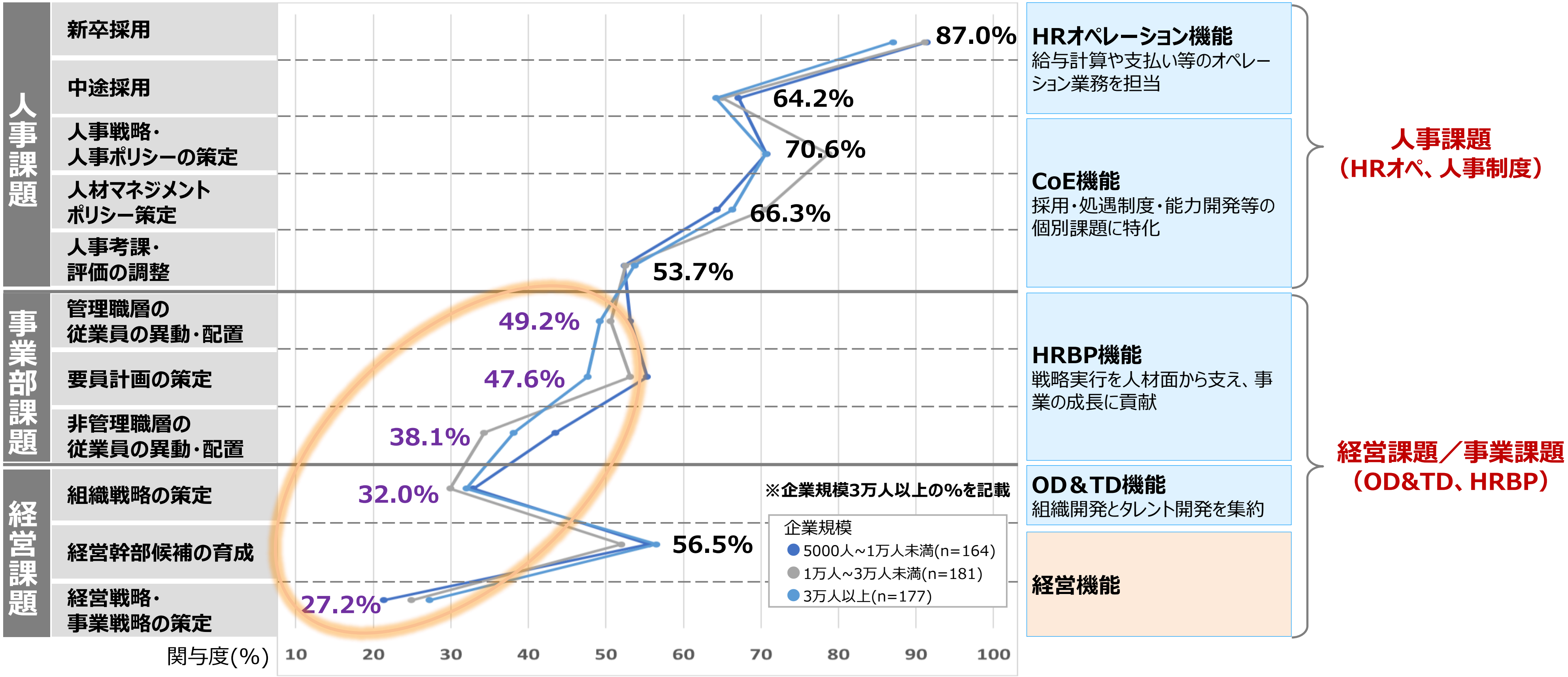
（注） 5 点法（5 ＝全くそのとおり， 4 ＝どちらかと言えばそのとおり， 3 ＝どちらとも言えない， 2 ＝どちらかと言えば違う， 1 ＝全く違う）による回答の平均値。

出所）古沢 昌之, 日本企業における「本社人事部門の国際化」に関する一考察(2023)
注：回答企業（121社）の業種別内訳は「製造業」＝74社（61.2%），「非製造業」＝47社（38.8%） である。連結従業員数は「 1,000人以上，5,000人未満」（ 33.9%） が最多で，「 1,000人未満」（ 26.4%） が続き， 以下「 1 万人以上，10万人未満」（ 21.5%），「 5,000人以上， 1 万人未満」（ 13.2%），「 10万人以上」（ 5.0%） となった（ 業種間の有意差なし）。一方，連結売上高は「 100億円以上， 1,000億円未満」「 1,000億円以上， 1 兆円未満」（ ともに37.1%），「 1 兆円以上」（ 12.9%），「 10億円以上， 100億円未満」（ 12.1%），「 10億円未満」（ 0.9%） の順であった （業種間の有意差なし）。回答企業のうち，「海外現地法人(8)」を有するのは82.6%に及んだ。これを業種別に見ると，製造業では95.9%に達したのに対し，非製造業は61.7%に留まり，カイ2 乗検定で0.1%水準の有意差が検出された。

日系企業のHRの現状②：経営戦略からの距離感

- 人事部が主導/深く関与している活動として、「HRオペレーション」や「（人事制度に関する）CoE」機能に関するもの（**≒バックオフィス的な役割**）が主となっている。
- また、**海外HR組織の戦略（組織戦略）等に関する人事部の主導/深い関与は限定的。**

職域別の人事関与度（「人事部が主導」「人事部がかなり関与」している割合）



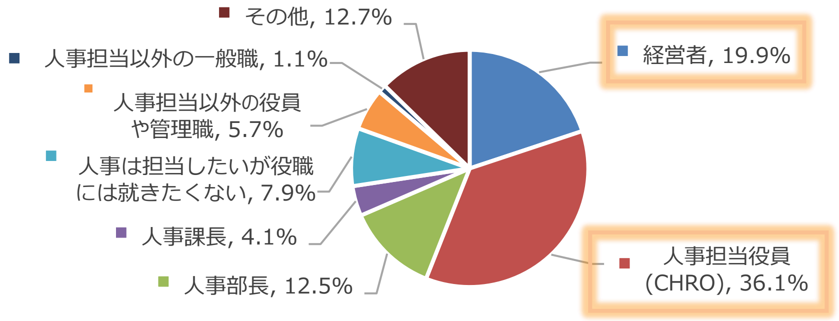
出所）パーソル総合研究所（2022）　「人事部大研究」を基にNTTデータ作成

日系企業のHRの現状③：人事部門の人材のキャリアパス

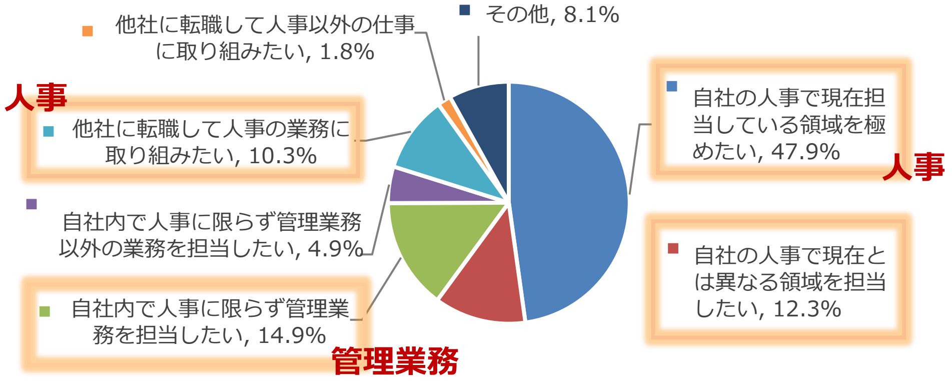
- 日本企業の人事部門の人材は、最終的なポジションとして経営者／CHROをキャリアパスのゴールとして志向しているが、これらに求められる資質を**人事部門内のキャリアだけで備えることは困難であり、目指すポジションと実態のキャリアが乖離している状況**。

人事部門人材のキャリアパス・志向性

最終的にはどのようなポジションに就きたいと考えていますか？



今後どのような業務を担当したいと考えていますか？



人事部門の目指すポジションとキャリアの乖離

経営者・CHROに必要なスキル

経営者に必要なスキル（R・L・カッツ）

概念的スキル、対人的スキル、実務的スキル
概念的スキルがトップでは最も重要であり、
具体的な内容は、**経営理念・哲学、ビジョン構築力、長期戦略系勢力**
→ 人事部門内だけでは備えることは困難

CHROに必要なスキル

人事の専門知識、**人事以外の専門知識（財務、マーケティング、コーポレートガバナンス）、経営者との協働力**、異文化コミュニケーション力 等
→ 人事部門内だけでは備えることは困難

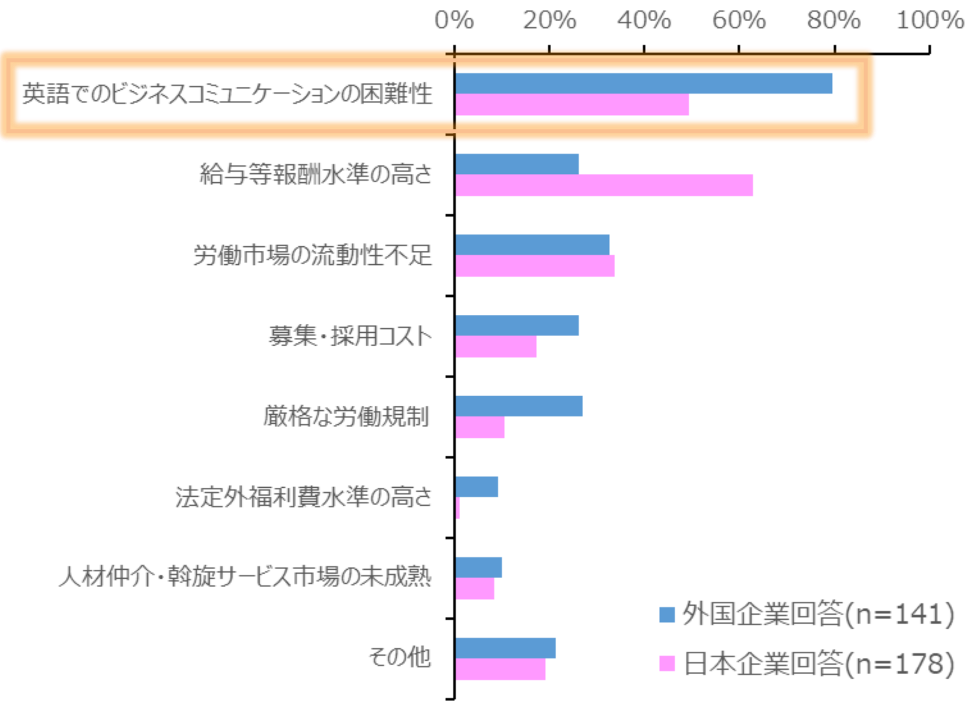
出所）日本の人事部（2021）"人事の半数が経営に関わるポジションを目指している"を基にNTTデータ作成

日系企業のHRの現状④：グローバルコミュニケーションスキル

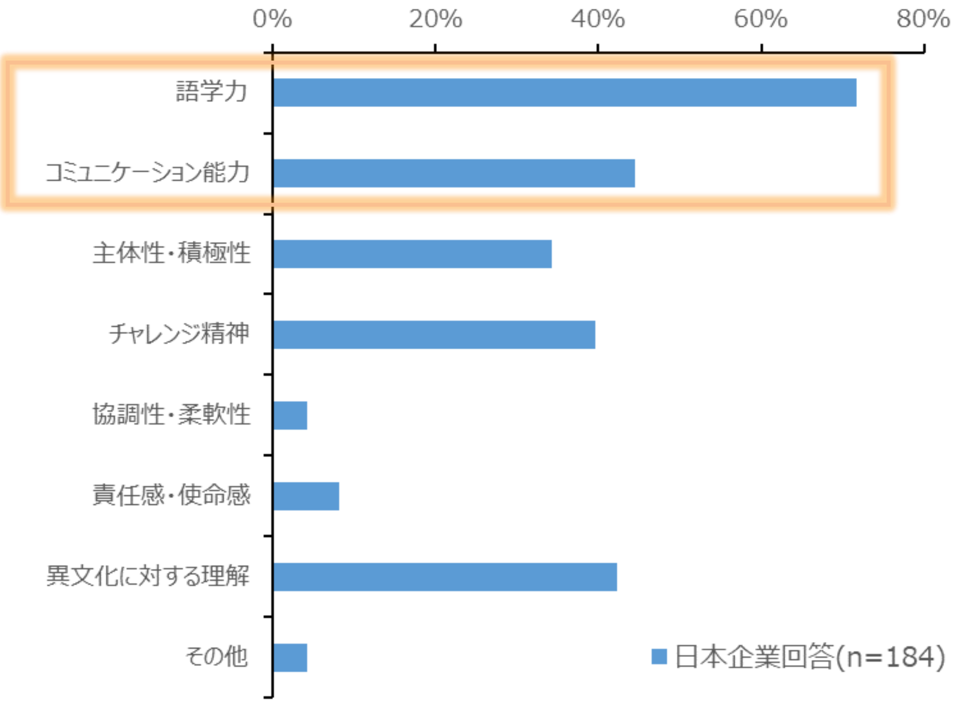
- 特にHR領域において日本と海外現法との分断を乗り越えグループ一体で人材戦略を実行していくためには、**グローバルコミュニケーションが不可欠**。一方で日本企業※の社内公用語は**95%が日本語**。グローバル人材育成上も**語学力やコミュニケーション能力が課題として認識**されている。

※日本以外の１つ以上の国・地域において実態のある事業を営んでいる日本企業のうちグローバル経営・グローバル人材活用の取組が進んでいる又は意欲が潜在的に高いと見込まれる日本企業

グローバル日本人人材を確保する上での阻害要因



グローバル日本人人材の育成の課題



出所) 経済産業省（2023）"令和４年度我が国のグローバル化促進のための日本企業及び外国企業の実態調査報告書"
注：左グラフは外国企業及び日本企業に対し、グローバル日本人人材を確保する上での阻害要因を調査（複数回答可）。右グラフは日本人人材のグローバル化（グローバル人材の育成）の課題を調査（複数回答可）。

（参考）日本型雇用の変遷

- いわゆる日本型雇用は戦後に形成。一旦、企業に入れば「**強い人事権**」に基づき、誰にでも昇進・昇給のチャンスが与えられる（「**誰でも上がれる階段**」）。
- 高度成長期以降、ポスト増の勢いが衰えても、**職能資格制度の導入**やホワイトカラー周辺職・非ホワイトカラー職の**非正規化**等を通して、この仕組みを維持。

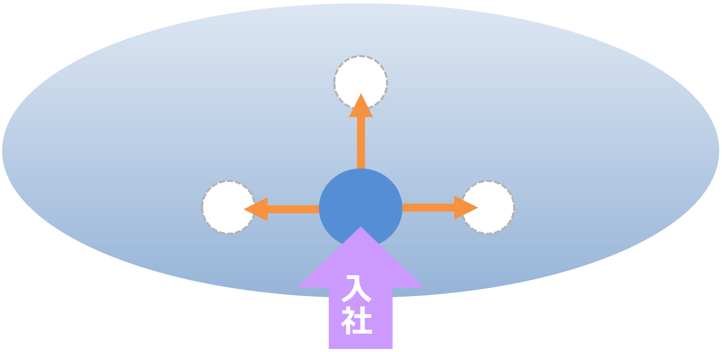
戦前	ホワイトカラー / ブルーカラー		「職工身分制」
1950年代	**「誰でも上がれる階段」**（原型）		**実質GDP成長率9%**
1960年代	**「誰でも上がれる階段」**（成長期）		**10%**
1970-80年代	**「誰でも上がれる階段」**（安定期：ポストが増えない→職能資格制度）		**4%**
1990年代	**「誰でも上がれる階段」**（調整期：誰でもは管理職になれない・残業による給与調整）		**1.5%**
2000年代	**「誰でも上がれる階段」**（調整期：ブラック企業問題）	非ホワイトカラーの非正規化	**0.7%**
2010年代	**「誰でも上がれる階段」**（崩壊期：女性活躍等による不整合）	非ホワイトカラーの非正規化	**0.6%**

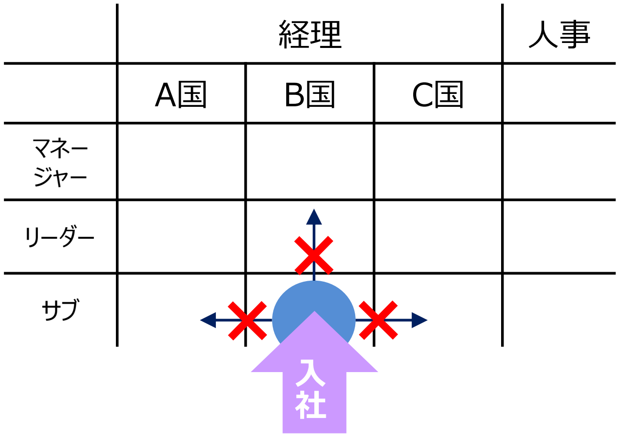
出所）海老原・荻野（2018）「人事の成り立ち」から経済産業省作成

（参考）日本型雇用と欧米型雇用の違い

- 企業の強い人事権の有無により、**日本的なメンバーシップ型＝「ポスト可変型契約」と欧米的なジョブ型＝「ポスト固定契約」の差異**が生じる。
- 日本型雇用においては、「誰でも上がれる階段」がある反面、働き方の選択自由度が少なく、無限定的な長時間労働になりがち、特定企業にしか通用しない企業特殊的技能を習得した人材が育つ、外部の非正規の労働力を十分に活用できていないといった**功罪**が存在。

日本型	欧米型





日本型

- ✓ 社員は、企業という「大きな袋」に入る
- ✓ 企業の強力な人事権により、**自由自在に組織編制可能**
- ✓ シームレスな職務階段を作ることができ、**未経験者でも自然とステップアップ可能**
- ✓ 玉突き連鎖の結果、どこで空席ができても、**新卒社員一括採用で充当可能**

欧米型

- ✓ 社員は、企業と「ポスト」を通じてつながる
- ✓ **ジョブディスクリプション**が明確に存在（しかし、**職務内容をタスクリストで細かく定義されているわけではない**）
- ✓ 企業が**勝手に職務地域や職域を変更できず**、本人の同意が必要
- ✓ 空席となった場合、**空席連鎖が永遠と起きる→中途採用**

出所）海老原・荻野（2018）「人事の成り立ち」から経済産業省作成

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

- ✓ 日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革
- ✓ 日本型人事の特徴
- ✓ **HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス**

3. 補論：BPRとシェアードサービス

4. 参考

日本企業が抱えるHRの課題を踏まえた取組の方向性

- **連結ベースで過半を超える外国人従業員を含め人材をグローバルスケールで活かす**と同時に、本来的に取り組まなければならない**経営戦略と人材・組織戦略の一体化**を実現していくためには、**従来の「国内に閉じた」、「人事オペレーション中心の」人事部**の役割の抜本的拡張が必要。
- グローバル人事機能において"OS"となる機能は、**①グローバルグレーディング、②キーポジションの設定、③人材の可視化（HRDX）**の３つ。

３つの基盤となる仕組み	**グローバルグレーディング** • グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備	**キーポジションの設定** • ビジネス上の重要ポストを特定し、必要となるケイパビリティ・スキル等を定義	**人材の可視化とデータベース化** • グローバル全体の社内タレントデータの見える化

４つのHR機能: OD&TD / HRBP / CoE / OPs

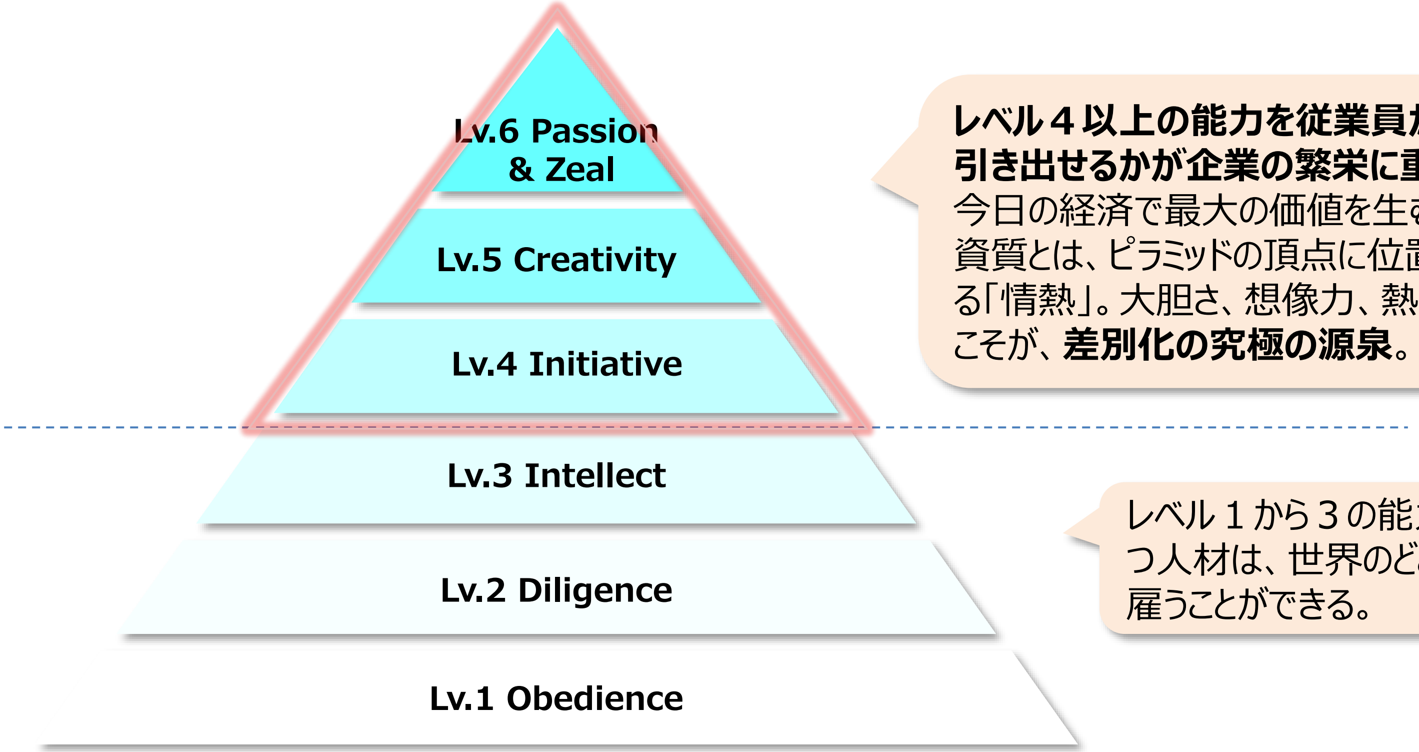
国・人種区別なく人材を惹き付けるパーパス・コアバリュー

出所）経済産業省（2018）「海外M&Aを経営に活用する９つの行動」に加えて、先進的な取組を進める複数日本企業へインタビュー内容を参考にNTTデータ作成

グローバル人材獲得競争を戦うためのコアコンピタンス

- 今後、引き続き日本企業が海外市場での収益を上げるためには、人材の希少性が高まる中で、**トランスナショナル人事をベースとしたグローバル企業との人材獲得競争は一層激化**。
- 企業が国を選び、人が企業を選ぶ時代において、「なぜその企業で働くことを選ぶのか」、**拠り所となる企業理念や存在意義（パーパス）、コアバリューが極めて重要**であり、組織開発を通じた、**パーパス・コアバリューを軸とした企業組織間の競争**となっている。

A Hierarchy of Human Capabilities at Work



レベル４以上の能力を従業員から引き出せるかが企業の繁栄に重要。
今日の経済で最大の価値を生む資質とは、ピラミッドの頂点に位置する「情熱」。大胆さ、想像力、熱意こそが、**差別化の究極の源泉**。

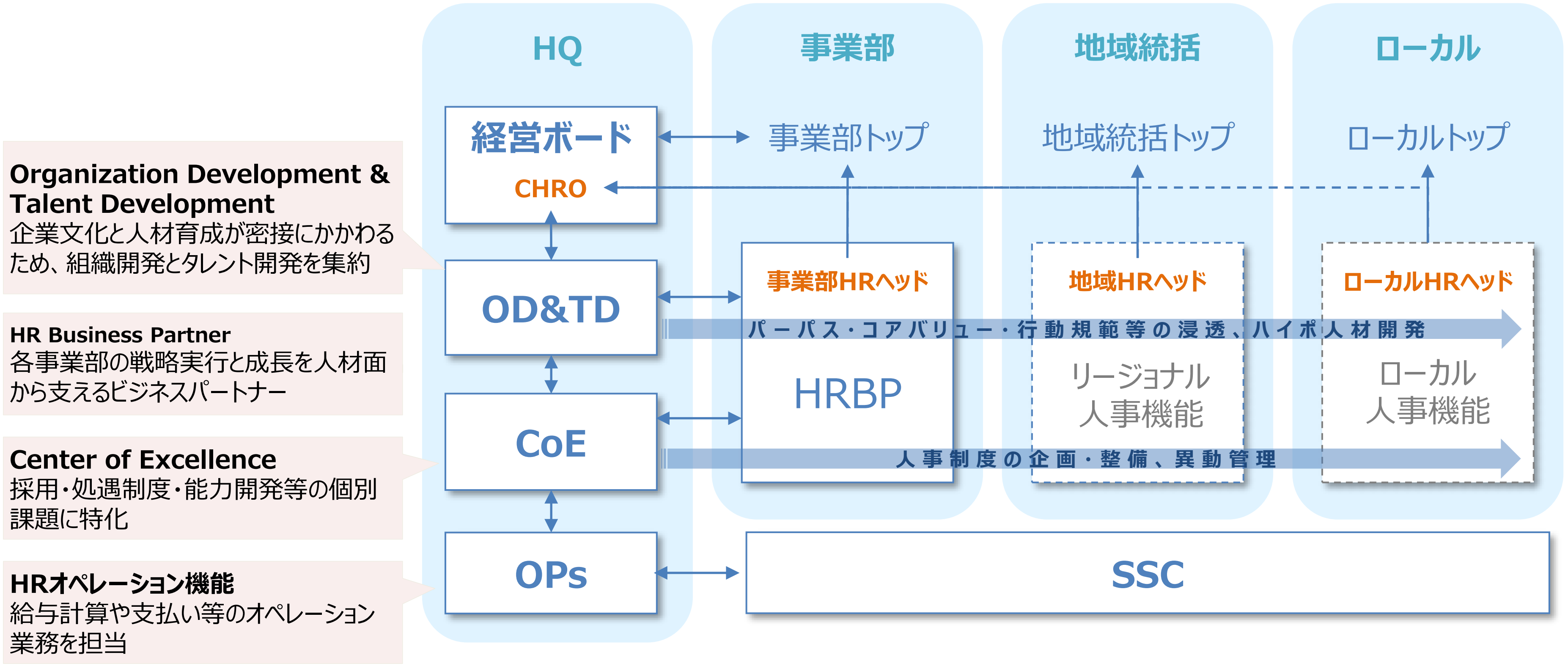
レベル１から３の能力を持つ人材は、世界のどこでも雇うことができる。

出所）Hamel, G. (2013) “経営は何をすべきか”を基に経済産業省作成

グローバル企業が備えるべき４つのHR機能

- この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべき人事機能は、**ビジネスパートナー（HRBP）、組織開発（OD&TD）、専門領域の企画・設計機能（CoE）、オペレーション（OPs）の４つという共通理解に収斂**。

グローバル企業が備えるべき４つのHR機能



出所）ウルリッチ, D.他（2010）”人事大変革”、橋本勝則・昆 政彦・日置圭介（2020）“ワールドクラスの経営”、有沢 正人・石川 恒貴（2022）“カゴメの人事改革”、リクルートワークス研究所（2015）”人事部の、今、あるべき形”等を基に経済産業省作成

グローバルHRが整備すべき３つの基盤的仕組み

- 基盤となる３つの仕組みの整備にあたっては、**日本国内を主とした考え方から脱却し、グローバル全体をスコープとして取り入れることが必要**。

	グローバルビジネスを展開する多くの日系企業の状況	３つの仕組みの整備に必要な取組
グローバル・グレーディング	• **本社と海外現地法人がそれぞれ個別にグレーディングを整備・運用** ➢ **グローバル全体の共通言語が不在**	**グローバル統一の基準とすること**
キーポジションの設定	• **本社内のキーポジションの設定**しているが、海外現地法人のキーポジションの設定は**海外現地法人へ任せる** ➢ **本社から海外現地法人へのガバナンスに制限**	**国内に閉じないキーポジションの設定とする事**
人材の可視化とデータベース化	• **本社内のキーポジションは可視化**しているが、全従業員の把握やシステム化は未対応 • また**海外現地法人の人材は部分的な把握に止まる** ➢ **全社の人材が不透明なため、全体最適な配置が不可**	**国内の可視化の仕組みを海外にも展開すること**

出所）有沢 正人・石川 恒貴 “カゴメの人事改革”(2022)、先進的な取り組みを進める複数日本企業へインタビュー内容を参考にNTTデータ作成

グローバルHRが整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス①

- **グローバル化の程度によらず整備すべき３つの基盤的仕組み**の上に、**ビジネスの状況に応じて採りうるアプローチや深度が異なる人材戦略上の取組**があり、唯一解はない。

グローバル化の状況に応じたデザインチョイス

報酬制度の構築
報酬戦略（地域状況を踏まえた報酬設定と地域往来を踏まえた報酬設定のバランス 等）

タレントマネジメント/ローテーション
従業員のデータベースに基づいた分析・機能的なタレントローテーションの実現

サクセッションプラン
後継者の育成プロセスの整備、候補者の選定と育成等の実行

リソースアロケーション
ビジネス戦略に対応する形で、全社の人的資本を機動的に再配置

育成
従業員のスキルや知識を高める育成活動や、キャリア成長を促進する仕組みを整備

採用
ビジネスの変化や人的資本の需要を捉え、必要となる人員を確保

Diversity, Equity & Inclusion
企業価値向上等に向けて、DEIをビジョンや組織文化として浸透定着

３つの基盤となる仕組み

グローバル・グレーディング
グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備

キーポジションの設定
ビジネス上の重要ポストを特定し、必要となるケイパビリティ・スキル等を定義

人材の可視化とDB化
グローバル全体の社内タレントデータの見える化

４つのHR機能

OD&TD | HRBP | CoE | OPs

パーパス・コアバリュー

出所）橋本勝則・昆 政彦・日置圭介（2020）"ワールドクラスの経営"、有沢 正人・石川 恒貴（2020）"カゴメの人事改革"等を基にNTTデータ作成

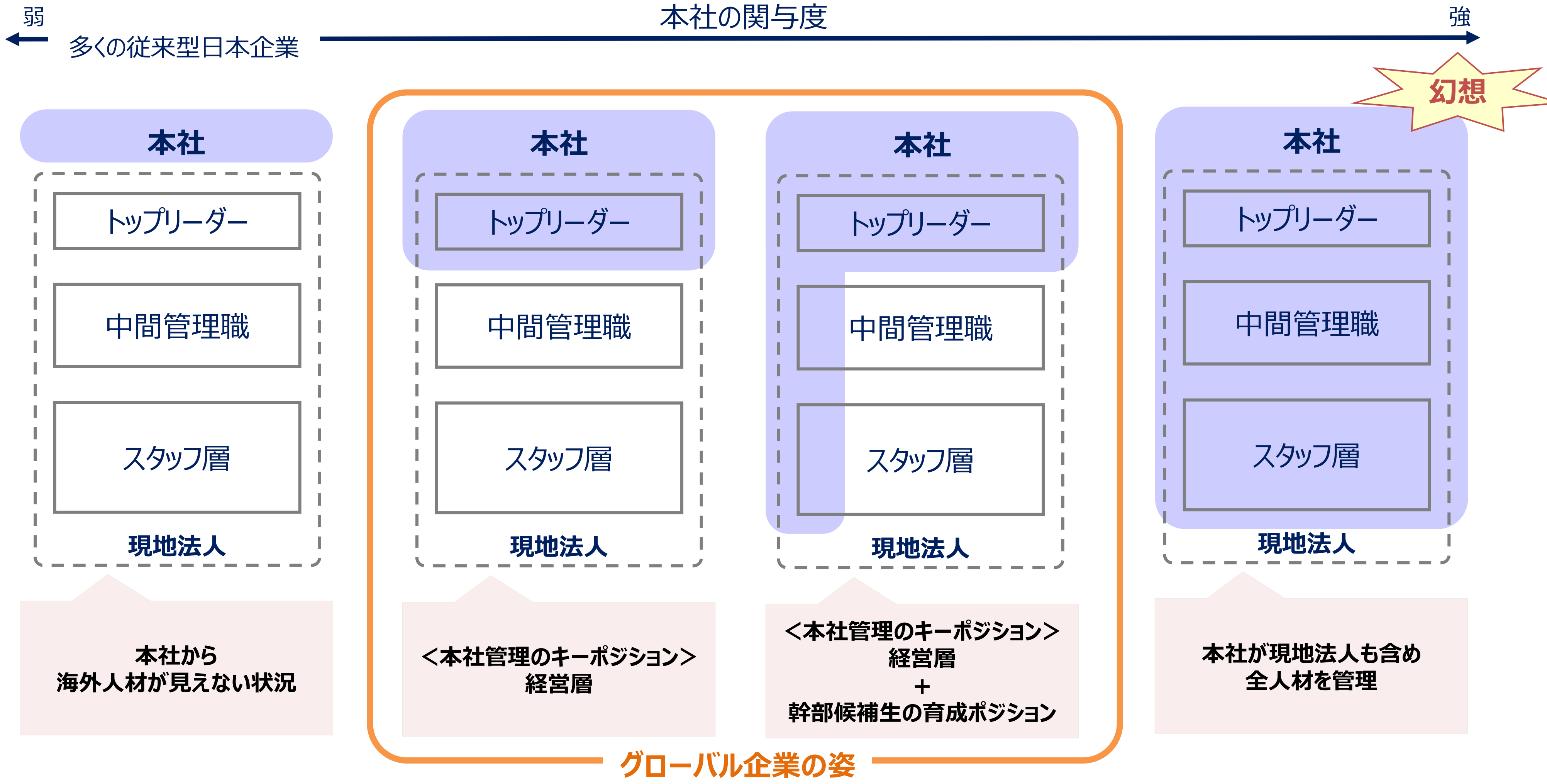
グローバルHRが整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス②

人事モデル	セントラル人事	マルチナショナル人事	トランスナショナル人事
経営モデル	輸出型	国別最適化	リージョナル最適 グローバル最適
グローバル・グレーディング	グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備（**グローバル全体の共通言語として定義**）		
キーポジションの設定	日本側の経営層・事業部上位層 ＋海外現法トップ（派遣者）	日本側の経営層・事業部上位層 ＋地域統括トップ・海外現法トップ	**CxO及び事業部・地域統括・ローカルのトップと上位層、ハイポ育成ポジション**
人材の可視化とDB化	本社の全従業員＋海外現法のトップ（派遣者）	本社の全従業員＋海外現法の上位層（海外現法は各々でDB化）	**グローバルの全従業員を可視化**
報酬制度	**各国の労働市場等に応じた**報酬制度を構築		**グローバルグレーディングと整合**した報酬制度を構築
タレマネ・ローテ	**日本側と海外現法とで分断**された配置・ローテーション		キーポジションについて**グローバル全体で適所適材で配置**
サクセッション	**日本人従業員を対象**として 育成・配置計画を策定	海外現法側で独自の サクセッションプランを策定するケースあり	キーポジションについて**グローバル全体で最適な人材を対象として育成・配置計画を策定**
リソースアロケーション	日本側のリソースアロケーション **＋海外現法への派遣**	**権限委譲**により海外現法側での 採用を通じたリソースアロケーションを実施	国を跨いだ配置が可能な人材は **グローバル/リージョン内でリソースアロケーション**
育成	日本側で人材育成を実施（**海外現地法人は海外に任せる**）		**グローバルで全社員共通の**人材育成を実施 （ローカル性の高いものはローカルで実施）
採用	**日本側と海外現法とで分断**された採用 （海外現法トップは日本人を派遣）	**日本側と海外現法とで分断**された採用 （海外現法トップはローカル採用）	**国を跨いで移動するハイポ人材はグローバルで採用**（ローカル人材は現地採用）
DE&I	**国毎の事情（性別・年齢・宗教・人種等）を踏まえ**、各国でDE&I活動を推進/KPI評価		**グローバル共通の基本ポリシーを言語化し** 企業全体でDE&Iの共通認識を形成・浸透

出所）南和気 "人事こそ最強の経営戦略" (2018)、橋本勝則・昆 政彦・日置圭介 "ワールドクラスの経営"(2020)、先進的な取り組みを進める複数日本企業へインタビュー内容を参考にNTTデータ作成

（参考）キーポジションの設定の考え方

- グローバル本社の人事部門がすべての人材を管理することは現実的に不可能。**多くのグローバル企業ではキーポジションを設定し、その管理を本社で担い、それ以外を現地法人に委譲**している。

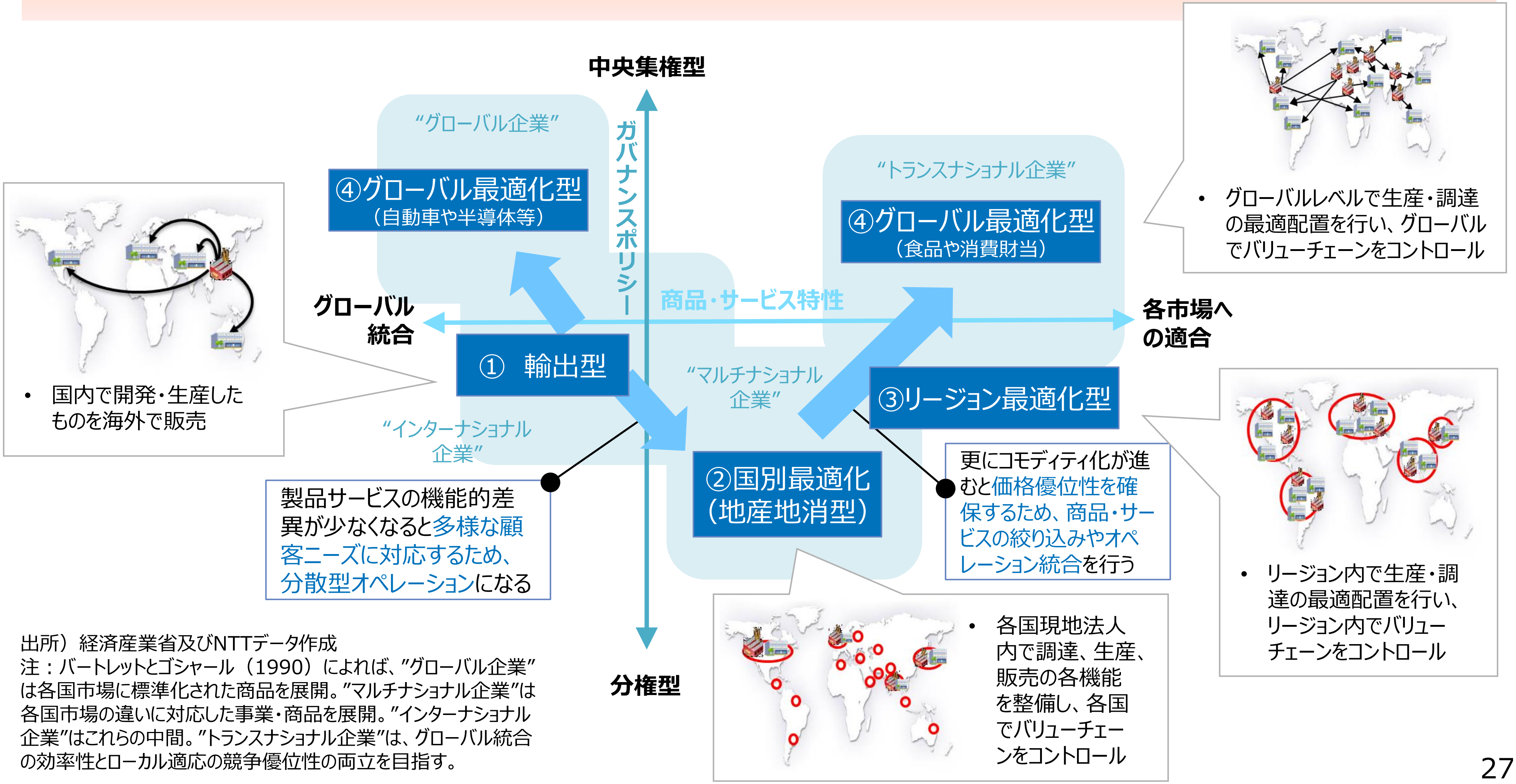


出所）アクセンチュア経営コンサルティング本部人材・組織マネジメントグループ「新興国進出のためのグローバル組織・人材マネジメント」、パーソル総合研究所「グローバル共通の人事制度を作る前に」から経済産業省作成

（参考）ビジネスのグローバル化に伴う経営モデルの変化

第１回研究会資料
（一部修正）

- ビジネスのグローバル化の程度に応じ、経営モデルは変化。学術的にも古くから研究されてきた。
- **各市場のニーズに即応できるようにするための分権化**と**全社戦略を実行するための中央集権化**は相反し、この両立をいかに実現するかが真のグローバル経営の最大の課題。



出所）経済産業省及びNTTデータ作成
注：バートレットとゴシャール（1990）によれば、”グローバル企業”は各国市場に標準化された商品を展開。”マルチナショナル企業”は各国市場の違いに対応した事業・商品を展開。”インターナショナル企業”はこれらの中間。”トランスナショナル企業”は、グローバル統合の効率性とローカル適応の競争優位性の両立を目指す。

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

- ✓ 日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革
- ✓ 日本型人事の特徴
- ✓ HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス

3. 補論：BPRとシェアードサービス

4. 参考

プロセスオーナーによる組織横断の業務プロセス設計

- 業務プロセスの設計・構築・管理・維持に関する権限・責任を持つプロセスオーナーを置き、**End-to-Endの業務プロセスを組織を横断して整備**することで、初めてシステムの連携ができる。

部門横断的なBRPの考え方

課題

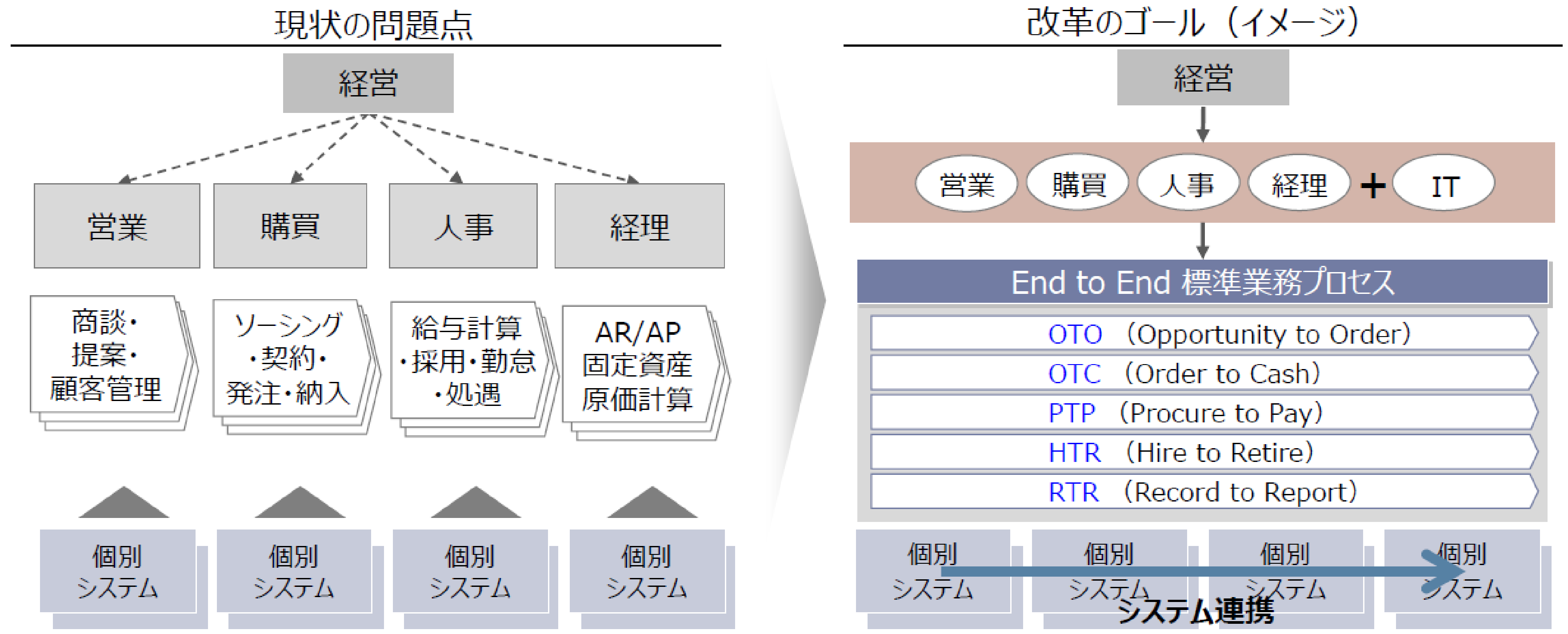
部門単位で個別に業務プロセス改革に取組み、システムを構築

- 情報の断絶、業務の重複、過剰業務品質が発生し、業務効率向上を阻害
- 経営情報のタイムリーな把握が困難

ゴール

部門を横断したEnd to End視点で標準化された業務プロセスとシステム

- 業務の効率向上
- 経営戦略業務へのリソースシフト
- タイムリーな経営情報の提供

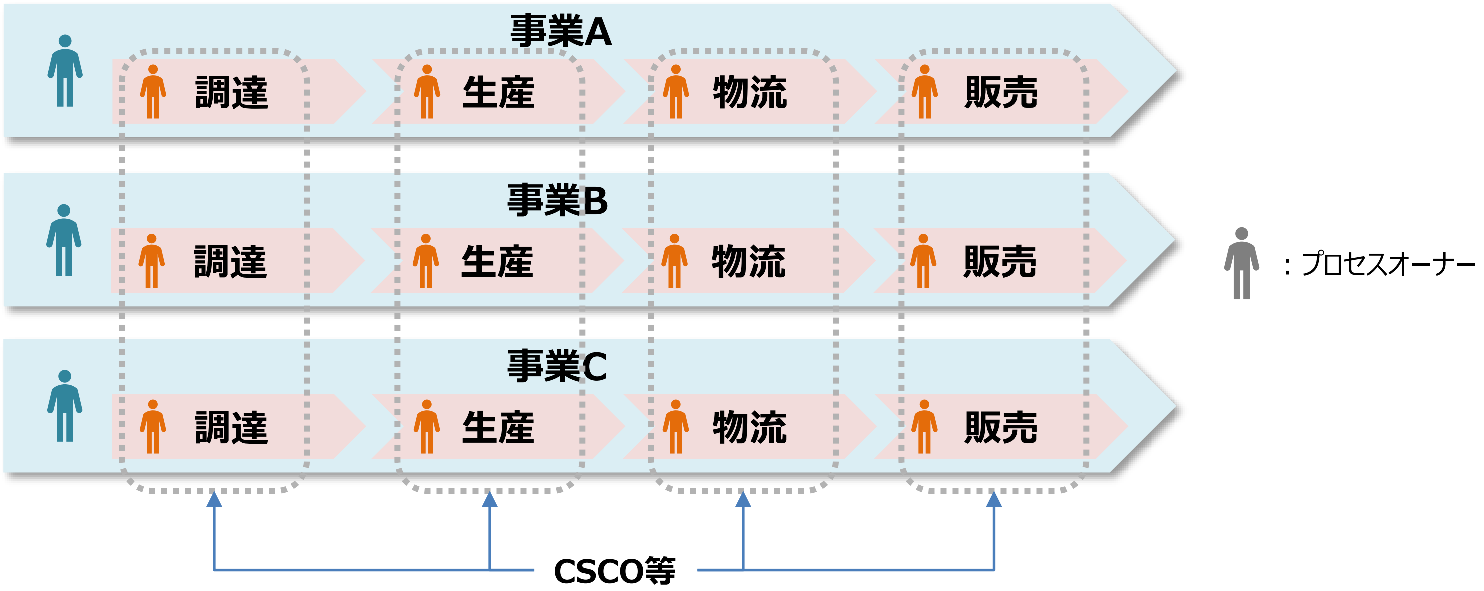


出所）Accenture (2017)「企業価値の設計者としての経理・経営管理部門のミッション（第17回CFOフォーラム・ジャパン2017）」

グローバル化×デジタル化→人依存・機能サイロからの脱却が不可避

- 海外ビジネスの拡大に伴いエンティティや機能が増え、**ビジネスプロセスの複雑性が増大**。一方で、デジタル化により従来ヒトが処理していた**プロセスの自動化（ブラックボックス化）が進展**。
  → ビジネスプロセスを**End-to-Endで全体像を把握する必要性・重要性**が高まっている。
- 多くの日本企業では、リーガルエンティティやその構成要素である部署**それぞれで業務プロセスを最適化**してきており、**全体を把握する者が不在**。**特定の個人の知識・経験に依存**した業務も存在。
  → **プロセスオーナーを定め、組織横断でプロセスの可視化・再構築を推進する仕組み**が必要。
  → デジタル化の進展は、これまで暗黙知になっていた部分を可視化し、オペレーショナルエクセレンスを実現するチャンス。日本企業の強みである**現場力を収益性につなげていくためのドライバー**。

プロセスオーナーの設定（製品提供プロセスの例）

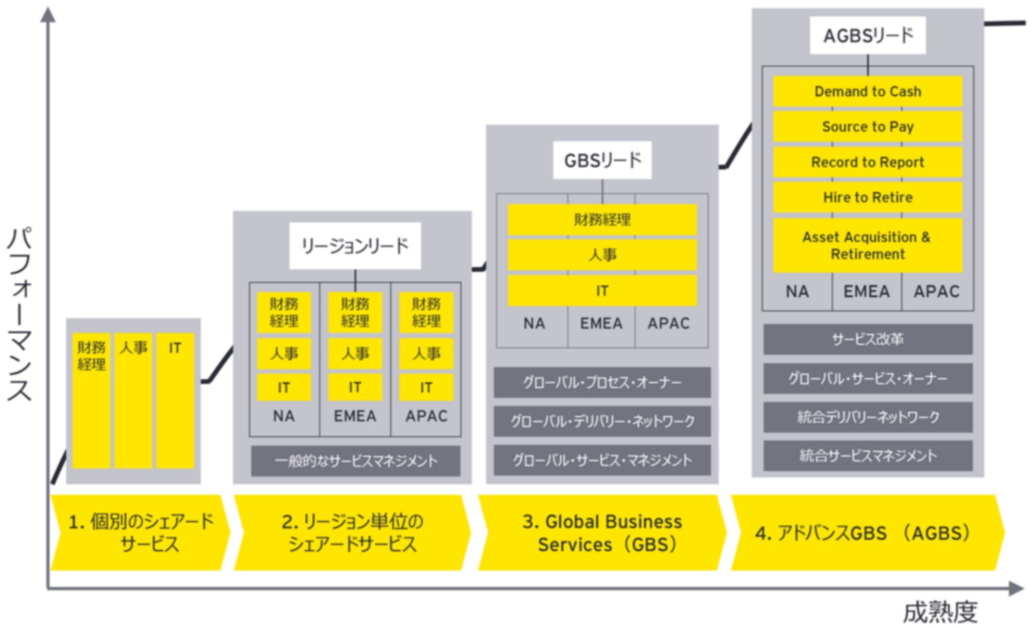


グローバルでの機能集約：SSCからGBSへ

- これまで、シェアードサービス化はコスト削減を目的として財務機能を中心に一部のバックオフィス業務の集約化が進められてきたが、近年では**End-to-Endの業務プロセスをグローバル規模で一括して担うGBSモデル**を採用する先進企業も増加。監視すべきコントロールポイントを集約。

→ 標準化・統合されたプロセスに基づきデータが均質に生成・集約されることで、**データドリブン経営が可能に**。また、従来、手作業であったものが自動化されることで、現状を把握するための過去の作業が効率化され、**より未来に向けた作業に対しリソースを割くことが可能に**。

機能集約組織の発展段階



出所）トニー サルダナ（2021）「なぜ、DXは失敗するのか?」, EY Japan「グローバル先進企業におけるGBS／SSCの役割」

SSCとGBSの比較

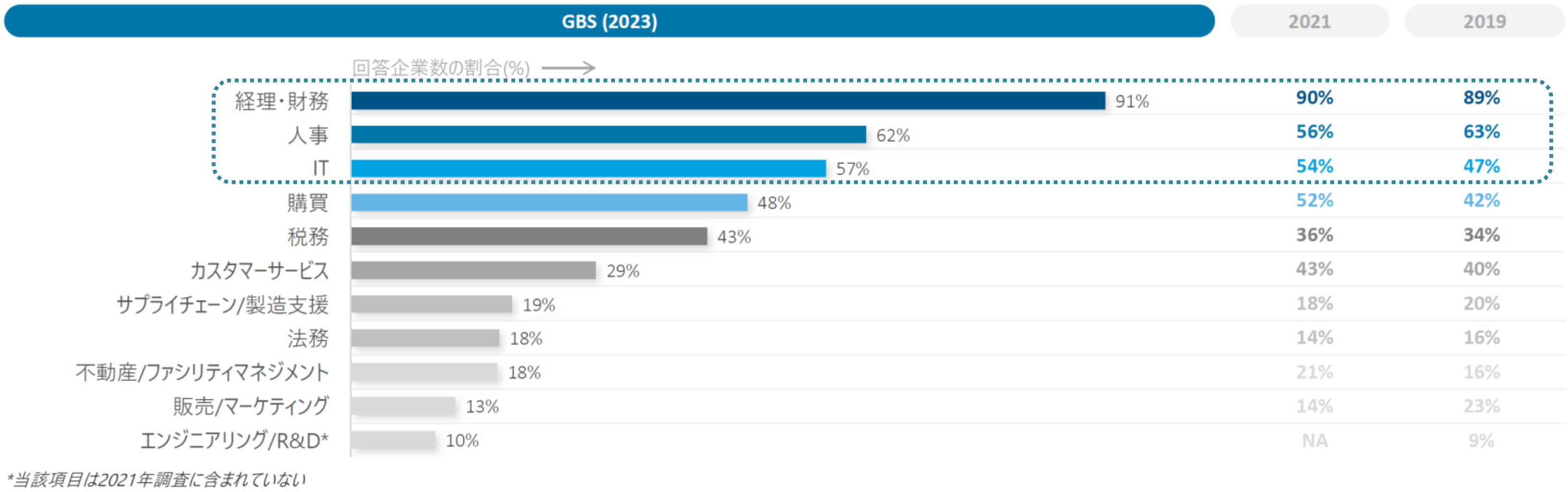
	シェアードサービス（SSC）	グローバルビジネスサービス（GBS）
概要	• コスト効率かを改善するためのオペレーション集約モデル	• 戦略的なサービスデリバリーモデル
グローバル対応	• ローカル／地域ごとの組織 • 最小限のオフショアとアウトソーシング	• グローバルで１つの組織 • オフショアとアウトソーシングの積極的な活用
標準化の程度	• 業務名で閉じられた機能的な標準化	• エンタープライズ標準の定義と導入
管理運用体制	• 業務機能ごとにサイロ化 • 業務機能単位での管理組織 • 事前定義されたルールに基づいた定常的な運用	• 複数業務機能にまたがる • ビジネスプロセスに一貫したオーナーシップ • 有効性に対する継続的な最適化

出所）KPMG（2014）「シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流」, KPMG Insight Vol.6から経済産業省作成

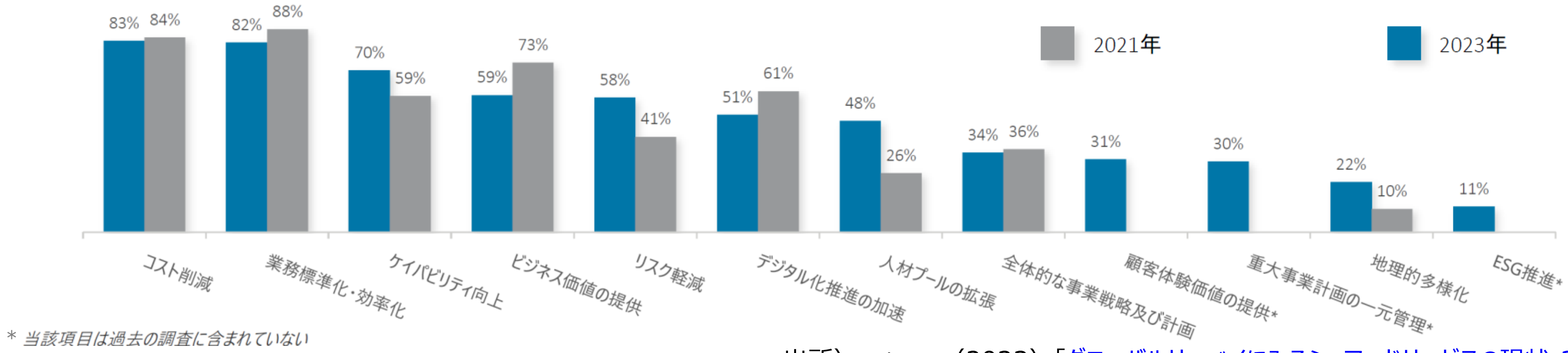
GBS導入の目的と効果

- **ファイナンス、HR、ITは依然として全ての業界においてGBSの主たる対象**となっている。
- GBSの効果としては、**コスト削減**に加え**業務標準化やケイパビリティの向上**が重要視されている。

GBS組織における対象領域



GBS組織の目的と効果



出所）Deloitte（2023）「グローバルサーベイにみるシェアードサービスの現状 2023年版」

DXとの関係性：BPR・標準化→シェアード→DXの実現

- ビジネスプロセスをEnd-to-Endで最適化するためには、**業務プロセスの全体像と詳細、生成されるデータの種類と保存について把握することが不可欠**。
- これらを前提に、自動化・シェアードによる集約化を図っていく過程で**結果としてDXが実現される**。
（自社のビジネスプロセスやデータ生成・保存状況を把握せずしてシェアードやDXはできない。）

広義のDX

狭義のDX

第３層
さまざまなデジタル技術を活用し、ビジネスプロセス、さらにビジネスモデルそのものの革新、イノベーションの創発を促進

第２層
機械学習やアナリティクスを駆使し、
既存のコア業務を汎用化（ノンコア化）

第１層
RPI、AI、人的サポートを組み合わせ
ノンコア業務を自動化

出所）ダイヤモンドクォータリー編集部（2019）「ジェンパクト流DXの核心」から引用して経済産業省作成

1. 第２回研究会の振り返り

2. グローバル競争力強化に向けたHRの課題と方向性

- ✓ 日本企業の海外ビジネス展開の拡大に伴い迫られているHRの変革
- ✓ 日本型人事の特徴
- ✓ HR機能の標準フォーマットと経営モデルに応じたデザインチョイス

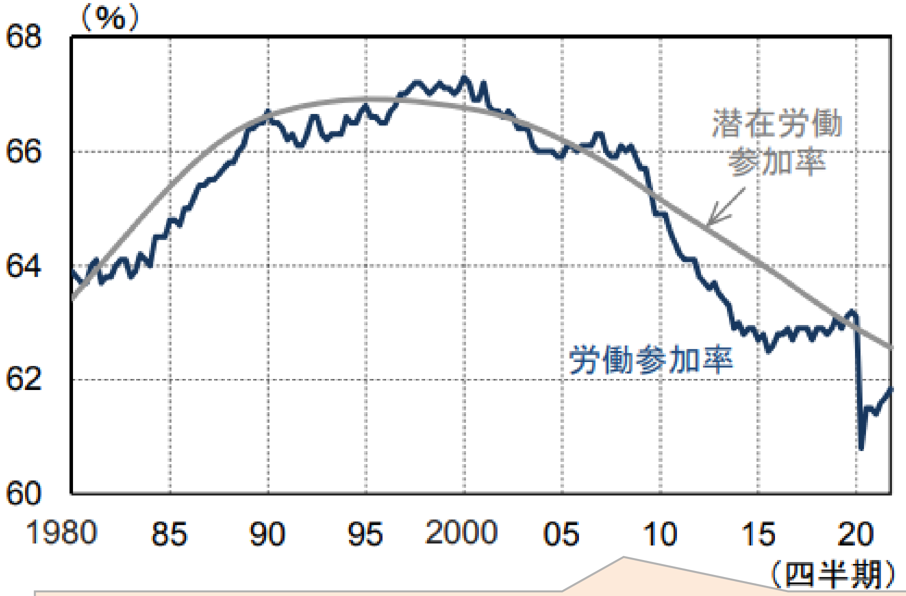
3. 補論：BPRとシェアードサービス

4. 参考

参考：人材獲得の状況: 米国

- 米国は、潜在労働参加率は2000年から低下。年の移民制限により、コロナ禍以降も低下。
- 採用ではビザ緩和による高度人材の流入、育成では政府支援により労働力開発・育成を図る

潜在労働参加率と労働参加率の推移



- トランプ政権（2017~21年）やコロナ禍での移民制限に加え、感染を懸念した高齢者の退職増加を背景に労働参加率は低下
- また、潜在労働参加率も労働参加率と同様に低下。潜在労働力は求職者や就業可能な労働力を含んでおり、労働参加率とともに減少していることから、求職者も減少していると考えられる

人材獲得に向けた取り組み

採用

- 2023年に、試験プログラムの一環として「H-1B*1」ビザを持つインド人やその他外国人労働者が米国内でビザを更新できるようにした
  - 同年末には米国での業績悪化により、インド人移民がカナダへ流出
- 2022年、ロシアのウクライナ侵攻直後、バイデン大統領は高学歴のロシア人のビザ取得を緩和するよう議会に関連法改正を要請（現在は議会で審議中）

育成

- 2023年5月、労働力開発の施策をまとめたロードマップ作成を公表し、労働需要を満たす取り組みを推進
  - 人材育成のための職業訓練を政府が支援する「登録見習い制度」の拡充
  - 外国企業を対象に労働力開発などの支援を強める「セレクト・タレントUSA」の立ち上げを発表

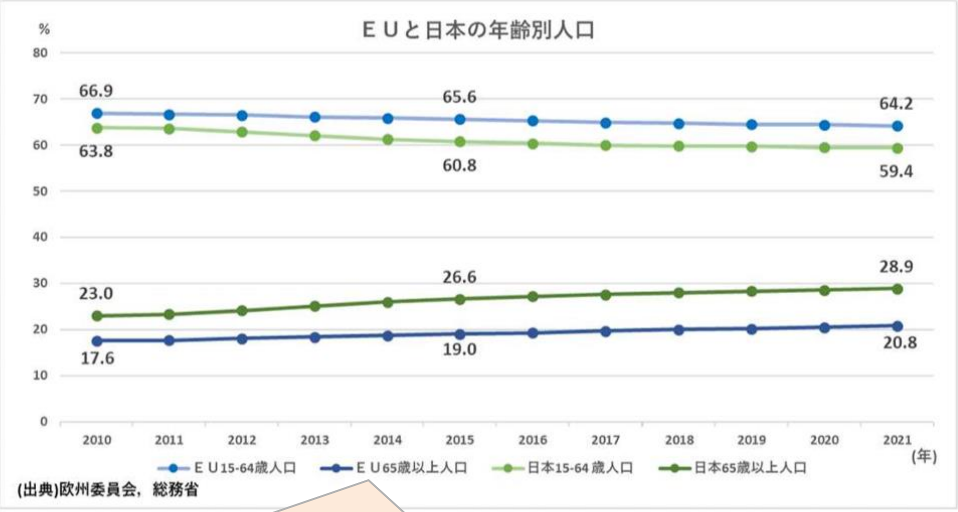
*1:「H-1B」ビザとは、コンピュータや科学、医療や財務などの学位もしくは経歴を持ち、米国で一時的に就労する専門技術者を対象としたビザであり、2022年にはインド人がH-1B労働者の73%を占めた

出所）日本政策投資銀行（2022）https://www.dbj.jp/upload/investigate/docs/5494722ec13687a13e70ec064966d7ff.pdf 、JETRO（2023）https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/05/57a82c28d2e25261.html を参考に作成

参考：人材獲得の状況: 欧州

- 欧州では、高齢化に伴って生産年齢人口の減少が見込まれる。そのため、域外の人材獲得に向けて欧州委による人材マッチングPFや、各国の高度人材に対するビザ緩和などが行われている

EUの生産年齢の労働人口および高齢者率の推移



- 欧州では日本と同様、労働人口減少と高齢化が進行中
  - 2021年、約2億6400万人の生産年齢人口は2100年までに約5,740万人減少すると推測される

人材獲得に向けた取り組み

EU	• 人材を募集する域内の雇用主と域外国の求職者のマッチングを支援を行うオンラインプラットフォーム「EU人材プール」を設置 - 技能、資格、職歴などの条件に基づく自動マッチング機能も有する • 第三国からの高度人材*1の受入許可証「ブルーカード」の取得要件をEUではなく、加盟国ごとに定めることができるようにし、規制を緩和
ドイツ	• 2023年に「専門技能人材移民法*2」を改正し、専門資格およびその職業に就くことを限定に滞在許可がなされていたものを、改正後は資格と就職先の関連性に拘わらず滞在が許可されることとなった
イギリス	• 2022年から世界トップクラスの大学の卒業者*3に対して「HPIビザ（ハイポテンシャル・インディビジュアル・ビザ・ルート）」を発行、現地企業による雇用契約なしで、2～3年の居住許可が与えられる制度を導入

*1: 高度人材とは、専門資格の保有者や熟練労働者、高い教育水準を有する者 *2: 専門技能人材とは、職業資格の保有など専門的技能を保有する者を指す *3: 対象大学は世界ランキング50位以内の大学の卒業生

出所）欧州連合代表部（2022）https://www.eu.emb-japan.go.jp/files/100423573.pdf 、JETRO（2023）https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/11/2ce3b2d3ff44739c.html を参考に作成

参考：人材獲得の状況: 新興国

- 新興国は、失業率の悪化などによって労働参加率が低下傾向にある。
- これにより雇用機会を求め、高所得の国に移住する労働者が増える。特に若者層も流出増加

労働化率の推移

- 移民における労働参加率は、ゆるやかに低下傾向にある
  - 2013年72.7%、2017年70.0%、2019年69.0%と推計
- この低下傾向は少なくとも2030年まで続くと、ILO*2は予測している
- 人口動態の傾向、生産技術の変化などに加えて、移民の場合は、労働市場での差別、語学能力、移住先国の受け入れ条件などによって、労働力が低下すると考えられている
- また、新興国では失業率の悪化や若年層の人口過多などの要因によって、先進国への流出が進んでいる
  - インドでは、コロナ以後の経済回復とは裏腹に、都市部では2022年12月に失業率が10.1%に上昇（コロナ前は6~7%）
  - 南アフリカは世界でも有数の失業率の高い国であり、2023年9月には31.9%にも上り、高学歴の若年層の国外流出が続いている

他国への人材流出の背景

高所得国への集中	• 移民労働者の移住先は高所得国に集中しており、移民労働者にとって出身国で不足していた雇用機会や経済水準、教育の機会が求められている - 移民労働者のうち、67.4%が高所得国、19.5%が上位中所得国に集中
若年層の流出	• 新興国からの若年層の流出が増加 - 2019年の移民労働者を年齢別でみると、25～64歳が86.5%、15～24歳が10.0%を占める - 2017年の15～24歳の割合は8.3%
頭脳流出	• アフリカでは主に教育・経済的機会の不足を背景とする「頭脳流出*1」が課題になっている - アフリカを出国しOECD加盟国で働く熟練労働者が、1990年の70万人から2015年は360万人に増加 - アフリカでは頭脳流出が進行しており、1990年の11.3%から2015年には13.2%と増加傾向

*1:「頭脳流出」は専門的な知識、技術を持つ人材が国外に流出してしまうことを指し、特にアフリカで顕著である *2: ILO（国際労働機関）は1919年に設立された国連専門機関の1つで、世界の労働条件の改善を目的とする

出所）労働政策研究・研修機構（2022）https://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2022/08/ilo_03.html を参考に作成