

JUAS グローバルフォーラム

2019年度 分科会活動報告

- **IT調達(セキュリティ)、購買**
- **グローバルIT人材**

2019年度 JUASグローバルフォーラム

IT調達（セキュリティ）、購買

2019年10月15日（火） 16:30～18:30

<担当>

MSIG Holdings (Asia) Pte Ltd

NIPPON STEEL SOUTHEAST ASIA PTE.LTD.

OBAYASHI CORPORATION

IHI ASIA PACIFIC PTE.LTD.

ITOCHU Singapore Pte Ltd

春崎

神村

松本

藤原

宮内

0. はじめに

IT調達（セキュリティ）、購買というテーマに対し、JUASフォーラムで何を議論したいか、情報共有したいか、を検討。

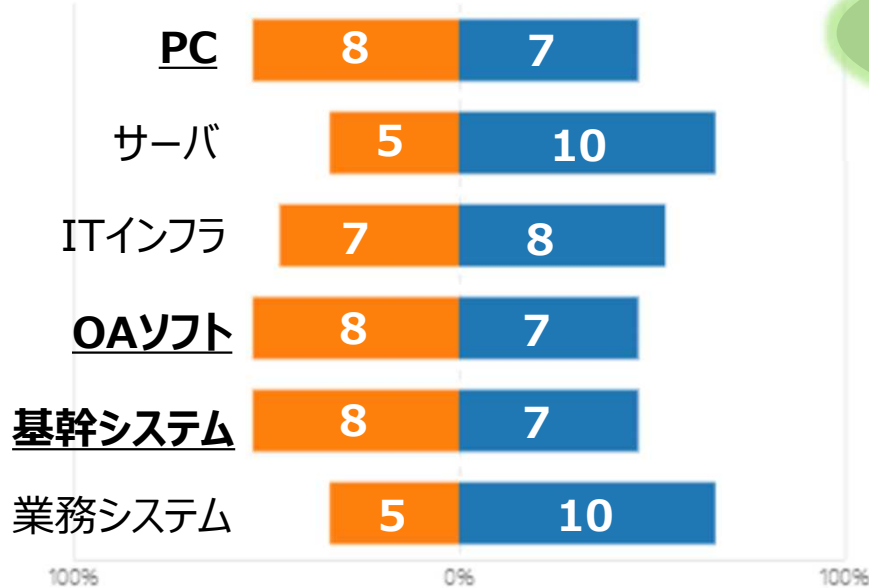


- ✓ IT調達プロセス（RFP）
- ✓ 複数見積もり
- ✓ 新技術に関するベンダー発掘
- ✓ 調達ガイドライン（本社、RHQ）
- ✓ 共通化（PC、サーバ）
- ✓ 決裁基準
- ✓ ベンダー選定（選定基準はあるか？財務状況は？）
- ✓ クラウド利用ガイドライン
- ✓ ベンダー発掘（つてがない場合はどうしているのか？）
- ✓ グローバル購買（機器、ライセンス）
- ✓ ベンダーコントロール、推奨ベンダー



アンケートフォーム(Forms)によるアンケートの実施。回答結果の傾向と各社の回答内容を共有。

1. IT調達プロセス標準化している？



■ している
■ していない

インフラ：ネットワーク、認証関連は日本が主導してコントロール。その他システムはガバナンスが効いていないのが実情。

ERP/業務システム：共通化が決まっているものはリージョン調達、各社へチャージ。ローカル固有のものは各社が単独自由。

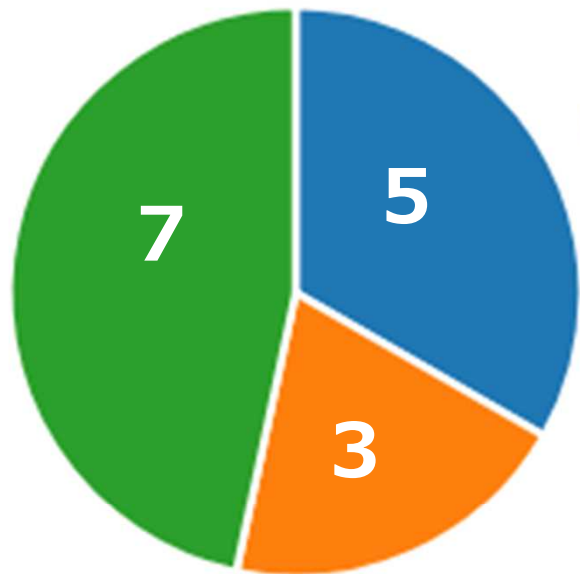
マレーシア地区すべてのグループに対し、情報システム会社（マレーシア）が調達、提供している。

直轄事務所は決裁基準を設けているが、グループ会社には特段の定めがない。

PC・グループウェア・基幹業務システム関連の購買は地域集約、APAC各国各社の営業やサービス業務システム関連のものは集約していない。

- 会計システム・MS関連ソフト：本社主導でグローバルで統一、リージョンで集約・展開している会社が半数を占めた。
- PC：PC標準スペックをリージョンでルール化、グループプライスの導入、一括調達など。約半数の会社が標準化を実施。

2. RFP作成している？



● はい

● いいえ

● 必要に応じて

基本仕様，保守条件などを定めている。

プロジェクトはすべてRFP必須としているが、
インフラ系は要件がクリアのため作成無し。

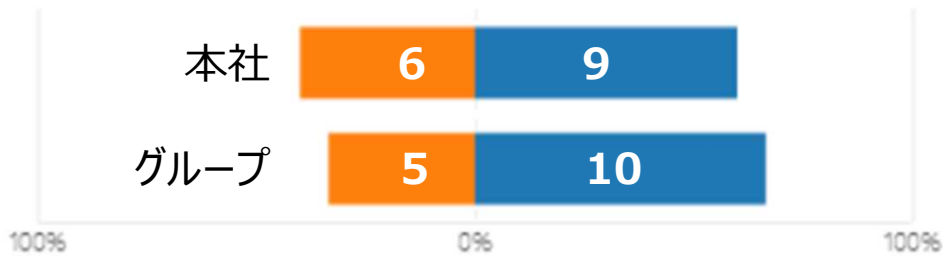
グローバル標準ハードやソフトは東京本社でRFP作成し調達、
地域標準ハードやソフトは地域でRFPを実施している。
その他は各社任せ。

大型プロジェクトなどの場合はコンサルタント
やベンダーの協力を得て作成している。

アプリケーションは、ソフトウェア子会社からの導入が多く、
サーバ・ネットワークは信頼できるベンダーを決まっている
ため、RFP作成の機会があまりない。

- 必要に応じて：サーバ刷新やオフィス移転といった大型プロジェクト、
一定金額以上の購買など。
- RFPテンプレートを用意しているのは、15社中2社のみ。

3. ベンダー選定基準ある？



■ ある
■ ない

クラウドサービスに関しては、セキュリティの確認項目はある。

本社がセキュリティ対策指針をグループ会社に指示しており、それに準拠している。

日本では昔から採用している大きい会社を使うケースがほとんどであり、財務状況などを気にしたことがない。単純にベンダー間の提案やコストを比較している。

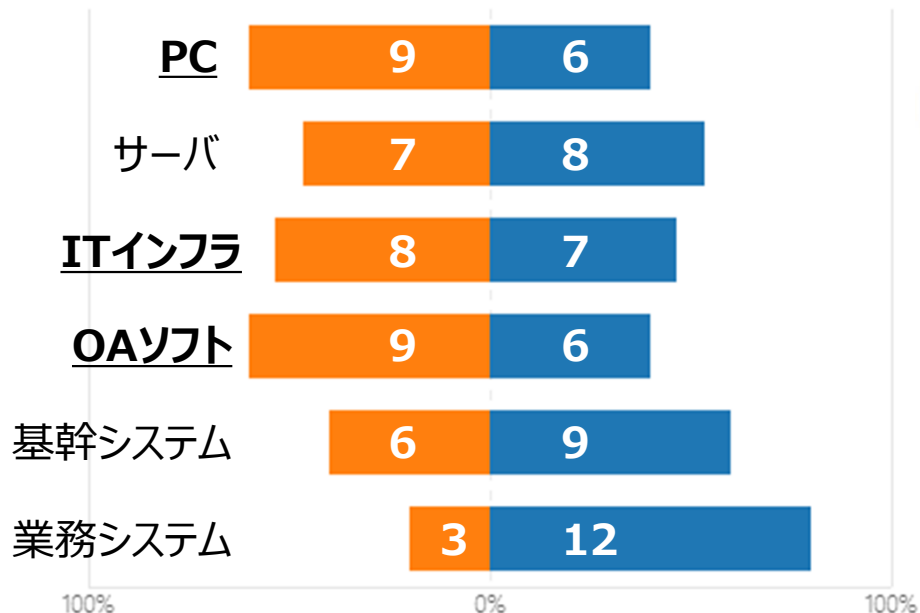
規模の小さい海外事業会社でこそ現地ベンダーとの新規契約が必要となり、信頼度など考慮する必要あるが、基準はない。

- 選定基準があると回答した会社には、チェックシートを設けている会社が多数。また特にクラウドサービスについては専用の確認項目を設けている会社が目立った。
- チェック項目として挙げられた項目
財務状況評価、セキュリティ項目、信頼性、継続性、導入実績、認証取得状況、グループとの競合有無、会社プロフィール

4. IT調達ガイドラインある？

日本本社が網羅的にガイドラインを整備済。

アプリケーションマップにより、標準が決まっている。



日本のシステムを利用するために必要なPCの最小スペックやOAソフトについて周知。
最低限対応すべきセキュリティ対策に関連したネットワーク構成についてもガイドラインで周知。

PCの推奨スペック表、
OAソフトは推奨ソフトおよび禁止ソフトあり。

本社、グループ会社それぞれが調達ガイドラインをもつ。
グループ会社のケースは国ごと。

調達を標準化・一括管理化しているものについては、
その旨のガイドラインがある。

- PC、OAソフト、インフラ関連でガイドラインがあるとの回答が目立った。ガイドラインのターゲット、展開範囲、周知手段などは、各社様々である。

5. 決裁基準ある？



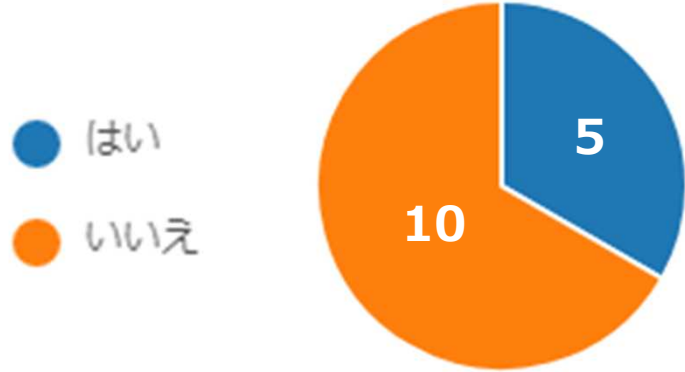
本社では、情報システム部門が決裁する。

決裁者が適宜、管下に権限委譲できる。

ITに関する調達決定者は各拠点ではあるものの、SPRへの事前協議が必要という建付けにしている。

- 金額や対象に応じて最終決裁者が定められているという回答が大半を占めた。
- 本社の関わり方も様々だが、一定金額以上の場合には本社が決裁ルートに含まれるという回答が多い。

6. 日系ベンダー推奨？



日系は考慮するが必須ではない。

推奨はされていないが、コミュニケーションの容易さから日系ベンダーを採用するケースが多い。

現地スタッフが担当している場合は現地ベンダーを採用するケースも有り。

7. 推奨ベンダーある？



本社には認定ベンダー制度がある。
ただしブロックにはない。

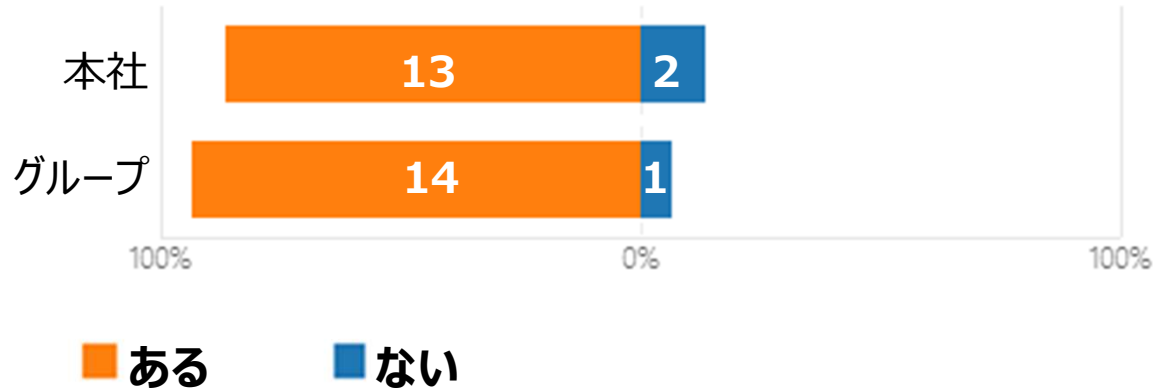
インフラは日系へ順次切替中。

過去の取引をもとにした
推奨ベンダー情報がある。

アジアのネットワーク領域は
推奨ベンダーがある。

基幹システムに関してはグループ会社推奨。
海外事務所ではインフラを
日系に発注するケースが多い。

8. クラウド利用ガイドラインある？



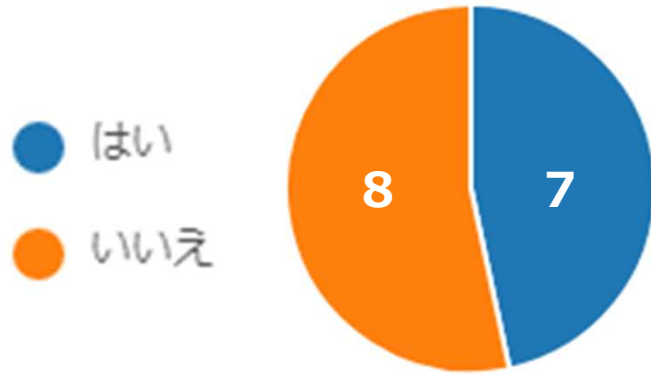
情報セキュリティ面のチェック項目を中心とした、外部サービス利用ガイドラインがある。

検討する際は、本社のガイドラインを参考としている。

基本的にクラウドの利用は推奨されておらず（保守的）、O365のメール機能くらい。OneDriveやSharePointの利用にも後向きな状態。

- ほとんどの会社でガイドラインあり。チェックシートや本社への利用申請必須など。
- ガイドラインの項目例
コンプライアンス管理、セキュリティインシデントの対応、障害賠償等
クラウドサービス事業者のセキュリティ体制、認証方法、ログ管理、アクセス制限、
スマートデバイス対策、法令、管理体制

9. 新しいベンダー発掘してる？

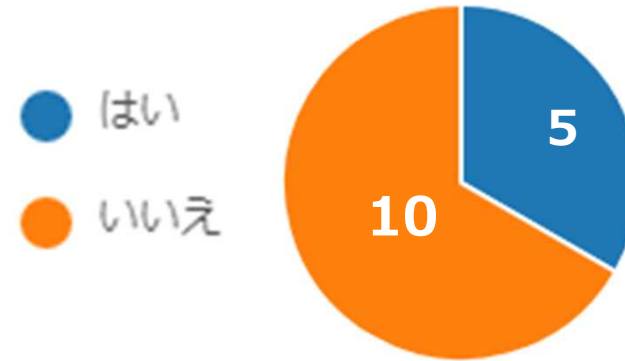


年1回のベンダーパフォーマンスレビューを実施して、満たさない場合に新しいベンダーを発掘するようにしている。

ローカルでサービスの良いベンダーは探すことがある。
言語、価格、サービスの対応などが理由。

SnOPのIBP系ソリューションやRPAなど比較的
新しい技術実装パートナーの選定時は
ブランドではなく、実力や経験を優先するため
可能性のある会社を探す。

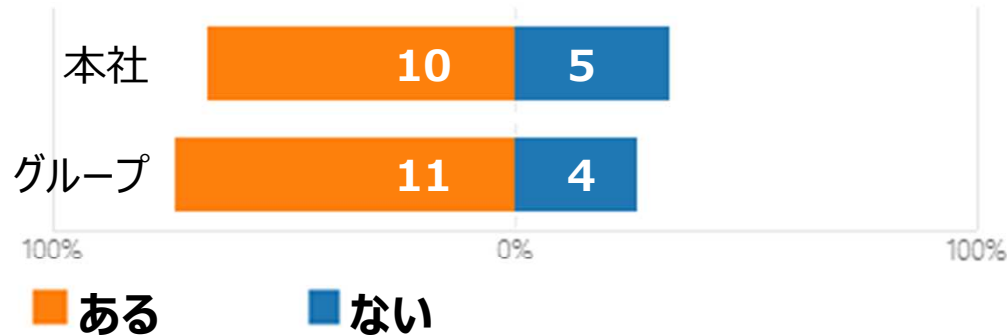
10. 新技術に関するベンダー発掘のために取り組んでいる？



イベント、展示会への参加。

日本国内ではIoTやビッグデータ活用などの
分野で取り組んでいる可能性はあるが、
海外はまだそこまでのレベルではない。

1 1. グローバル購買しているものある？



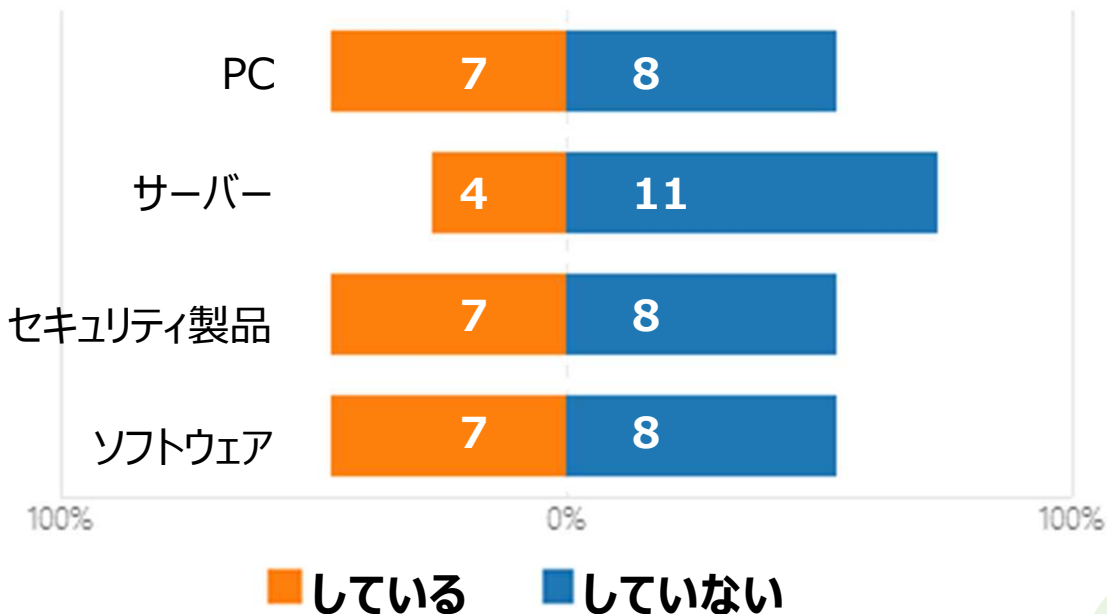
クラウドパートナー/コミュニケーション
ツール/Security対策ツール
/Office365/SuccessFactors

Office365、セキュリティ製品。
(Fireeye、Sophos)

ウィルスソフトライセンス、VPNライ
センス、Officeライセンス。

- セキュリティ製品/サービス，MS製品はグローバル購買している会社が大半を占めた。
- グローバル購買ではないが，グループ価格を設けて購買している，というケースもあり。

1 2. 共通化している？

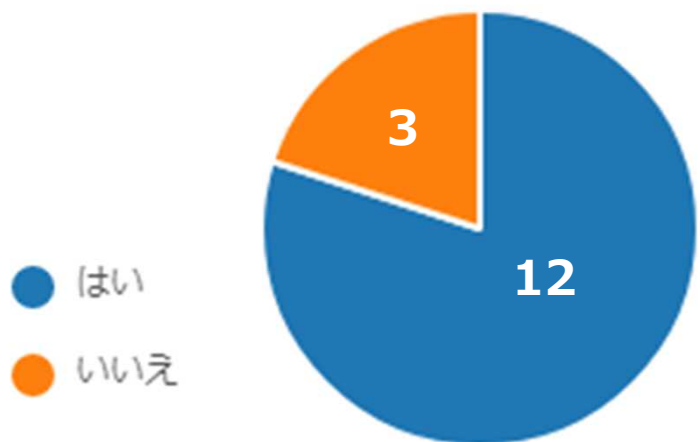


推奨スペックが示されている程度。

PC仕様、サーバは個別購入から
データセンターorクラウドへ
セキュリティ機器は本社が推奨仕様を提示し、
ある程度の共通化をしている。

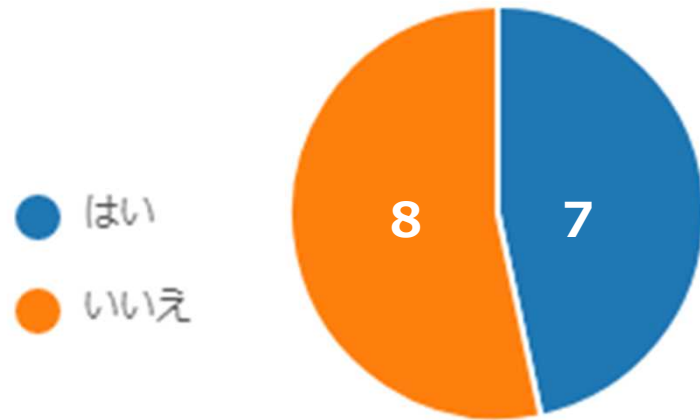
FWは機器と設定を統一。

1 3. 今後共通化考えている？



- 共通化しているもの
PC：標準機指定、OS、グループポリシー
セキュリティ製品：ウイルス対策ソフト、FW、
ソフトウェア：Office、コミュニケーションツール、ERP
- 今後共通化を検討するもの
ERP、CRM、セキュリティ対策ソフトおよびルール、
クラウドWebゲートウェイ、MS製品、インベントリ情報管理、
業務アプリ、基幹システム

14. ベンダーのパフォーマンスレビューしている？



SLA報告レビュー、
更改時の外部委託先チェック。

インシデントの解決状況
コストパフォーマンス。

品質、コスト、対応のレスポンス、
再委託の有無。

- 約半数がベンダーのパフォーマンスレビューを実施していると回答あり。

グローバルIT人材

メンバー

名前(敬称略)	Company Name
横田 隆	YAMAHA MOTOR ASIA PTE LTD
高橋 啓志	DIC Asia Pacific PTE LTD
大宅 貴寛	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd
倉島 秀典	Mitsubishi Corporation
東前 卓也	Ricoh Asia Pacific Operations Limited
椎野 浩幸	SUNTORY BEVERAGE & FOOD ASIA PTE
大塚 隆行	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
大橋 陽子	Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad.

<事前検討紹介>

11/15：事前検討

27：アンケート内容検討

<アンケート結果>

1. IT組織 (報告：横田)
2. 駐在員 (: 大宅)
3. 採用 (: 倉島)
4. 育成 (: 大塚)
5. リテンション (: 高橋)

RHQ ローカルIT人材は、
育成するのか or できる人を取るのか？

シンガポールでは、解雇が簡単、新規雇用も可能。
マレーシア、香港は??
インドネシア、タイなど解雇が難しい国では、事情は異なると思われる。

グローバルIT人材の悩み

悩みの背景は、日本と海外の採用・育成の違いでは？

<採用・育成 日本 VS 海外比較（一般論）>

	日本	海外
採用スタイル	新卒一括採用が多い。 その会社に就職。	転職多い。 その会社の特定部署に就職。
採用主体部門	人事	各部門+人事サポート
配属	新卒一括採用できた人に IT部門の希望者はほぼいない。	配属の概念はない。 Job Descriptionにて、専門スキルを持った人が採用される。
辞職・解雇	あまりない。終身雇用。 解雇は難しい。	ジョブホップが多い。 解雇は容易（シンガポール）。
育成（教育）	教育は、専門スキルの習得に必須。	??

- ・ 海外はジョブホップして、業界内を移動して、ポジション・給料を上げていく。
- ・ ロイヤルティ（忠誠心）を上げる活動をしないと、優秀な人ほど、すぐにジョブホップしてしまう。
- ・ 日本でも、若い人は転職も多く、海外（欧米型）になってきている。

リテンション対応（ロイヤルティの向上策）：

- ・ D&D。
- ・ 出張機会の少ないローカルスタッフをシンガポールのリージョン会議に呼ぶ。

グローバルIT人材 11/15論議内容③

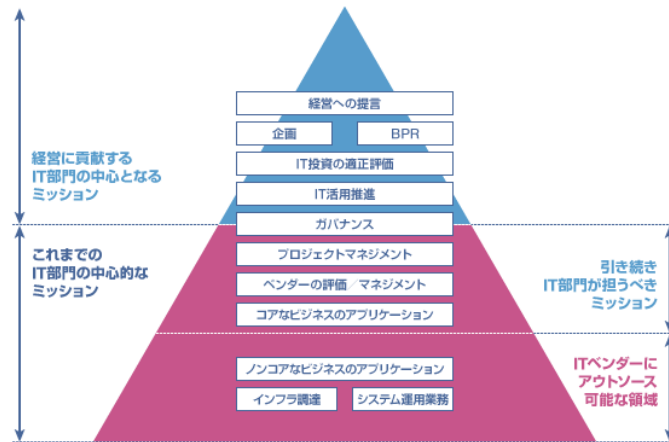
駐在員：

- ・ローカル化していきたい。
- ・駐在員が本社に戻るにより、日本へフィードバックできることもあるのでは？
- ・会社の海外展開方法により、現状の駐在員構成が異なる。

	日本	シンガポール	タイ	インドネシア	...
自社展開	HQ	RHQ	現地法人	営業事務所	最初に、日本人が駐在。
M&A	HQ	RHQ	M&A先	JV	そもそも、日本人駐在員いない

自前 vs 外部委託（アウトソース）：

- ・通常業務は外部委託して、IT技術を利用してビジネスプロセスを変えるような上位の仕事にシフトしていきたい。
- ・アドミン系（ヘルプデスク等）は、トラブルなのかユーザースキル不足か等を分析して、基本的にはアウトソースできる。



<IT組織の役割>

日本のIT組織のミッションは、ガートナーのいうMode2を目指し、経営や業務への直接的な貢献に変わってきている。自動的に、IT部門の役割、必要なスキルセットも変わってきている。

<RHQの組織>

各社で、HQより期待されている機能、レポートライン等異なる（1班のテーマ）。
前回、議論したように、本社主導で子会社を各国に展開している会社、M&Aにより海外展開している会社により、現状の組織構成も異なる。

<リテンション>

給料が多くななくても、会社を気に入ってくれている社員もいる。

<人材育成>

M&Aで欧米と一緒にになり、欧米の方法を取り入れた日系企業もあるが、育成方法に正解はない。

<アンケート結果>

- IT組織 (報告：横田)
- 駐在員 (: 大宅)
- 採用 (: 倉島)
- 育成 (: 大塚)
- リテンション (: 高橋)

グローバルIT人材 アンケート結果

アンケートへのご協力ありがとうございました。



<アンケートのテーマ>

RHQ IT組織、採用、育成、リテンションについて、各社の取り組みを聞き、参考にしたい。

<質問数>

30問（平均回答時間 48分）

<回答者数>

回答：16社（有効回答 14社）

途中、間が空けた場合、アンケート結果に記録されてないようです。

I. IT組織 アンケート結果

2. IT組織に、目指すべきミッションがあり、実現するための組織機能・人員構成が明確になっていますか？

組織ミッションがある：12

課題あり

- ・組織機能・人員構成：現状は把握済み。あるべき姿は検討中。
- ・傘下子会社のITガバナンスの強化やプロジェクトの成功というRHQとしてのミッションがあるが、管理・支援機能としてどのような組織・人員の構成がふさわしいか検討中である。
- ・目指すべきミッションはあるものの、あるべき姿と現状のギャップが大きく、組織・人員に関する具体的な方針や対策が打ち出せていない状況です。
- ・組織機能は明確ですが、人員構成までは明確になっていません。
- ・ミッションを定義し、それを実現するための組織機能にしていますが不十分です。特にオンプレ中心のサービスからクラウド活用へのシフトが課題となっており、それを実現するための組織機能、人材要件などをクリアにして変えていく必要があります。
- ・HQ、アジア各社、IT子会社役割を再検討する必要がある。
- ・組織機能は定義されているが、アジアパシフィック全体での最適化はできていない。

問題ない

- ・Vision Mission Subjectsを定め各チーム毎のRoles and Responsibilities を定めています
- ・本社のIT組織に倣い、マレーシアグループのIT組織は、ミッション、コアバリュー組織機能、人員構成が明確になっている。2017年に機能分社してシステム会社を設立しており、より明確になった。

組織ミッションがない：2

組織ミッションはある会社が多いが、役割や機能等に課題がある会社が多い。
ビジョンや役割等も確認すべきでした。

I. IT組織 アンケート結果

3. 目指すべきミッションに対して、必要なスキルセットが定義されていますか？

定義ありor計画あり: 6

- ・リージョン内の一部会社は定義している。現在、企画中。来年度よりスキルセット整備を進める予定。
- ・プロジェクトマネジメント、セキュリティ、インフラ・オペレーション、ビジネスアナリストの4つのバックグラウンドを持つ人員で現組織は構成されており、それぞれのスキルセットはJDで明確になっている。ただし、ストラテジー・プランニングやアーキテクチャといった不足機能についてはスキルセットは定義されていない。
- ・ITに特化したスキルセットは定めていないが、人事考課用に年間の目標としてのスキルセットの目標値を個々人で定めています。
- ・ビジネスアナリスト、システムアナリスト、ITテクノロジスト、SWエンジニア等ジョブタイトルが明確に付与されており、毎年見直しがある。
- ・ハイレベルに定義していますが不十分です。特に上述した領域(クラウドやセキュリティ)でのスキルセット定義を改善する必要があります。

定義がない: 7

- ・定義されていない。
- ・リージョナルのITをリードするための必要な人材像はおぼろげにあるものの、具体的なスキルセットとして明記されるには至っていません。

ミッションに対し、スキルセットの定義があるのが半数。

I. IT組織 アンケート結果

4. 目指すべきミッションに対して、現在不足している人材・役割・スキルがあれば教えてください。

- ・業務側と連携してDX推進できる人。事業貢献度合を高める為。 例：CRMスペシャリストやデータガバナンスオフィサー等
 - ・一般的なビジネススキル（必要な情報を定期的にリバイス、管理していく。必要な情報は報告・相談をする。積極的に関係者とコミュニケーションを取っていく）PCやネットワークに関する基本的な知識。問題解決を自ら実施していこうという姿勢
 - ・ **ストラテジー・プランニング、アーキテクチャ**
 - ・ **営業・ユーザーと積極的にコミュニケーションできるスキル（SPR）。RPAを保守運用出来るスキル（SPR）。セキュリティ・インフラ関連の技術力（JKT）。**
 - ・ **上流の業務コンサルティングが出来る人材が不足している。**
 - ・ **ビジネスパートナーリング役割を第一に果たして欲しいと思っているが、いわゆる、IT・技術者視点よりのローカル人材が多い**
 - ・ **アジア域内にある関係会社間の組織の壁を越えて個社ではなくグループ最適視点でビジネスに貢献できる人材が不足していると考えています。**
 - ・ **ユーザ部署マネジメント層との交渉、プロジェクトマネジメント** ができる人材が不足している。
- デジタル要員、セキュリティ要員
- ・ **社内業務コンサルタント、BIやAI活用してデータ分析により業務改善提案できるような人材が不足しています。**
 - ・ **プロジェクトマネジメント、ITIL、サイバーセキュリティ等の知識。**
 - ・ **業務とITの両者を理解し、提案できる人材・組織の壁を越えてコミュニケーション** できる人材が不足している。

上流工程（ビジネスアーキテクト、コンサルタント、プロジェクトマネジメント）人材の不足が多い。新技術（DX,RPA,BI,AI）、セキュリティ領域、コミュニケーション、問題解決スキルが続く。

<アンケート結果>

1. IT組織 (報告：横田)
2. **駐在員** (: **大宅**)
3. 採用 (: 倉島)
4. 育成 (: 大塚)
5. リテンション (: 高橋)

2. IT人材としての駐在員(駐在員制度の状況)

質問	Yes	No	一部抜粋
社内で、駐在員という言葉を使っていますか（ローカルスタッフと区別していますか）？	86% (12/14)	7% (1/14)	<ul style="list-style-type: none">✓ 使っていない ポジションのJobDescriptionは明確で区別はない✓ 普段はファーストネームで呼び合いますので使いませんが、ローカルスタッフは誰が駐在員かは知っています。人事総務手続きの時には区別するために使います。✓ 駐在員という言葉は使っていますが、業務上の役割といった観点では区別がなくなりつつある状況です。
駐在員の人事制度や評価は、ローカルスタッフと異なりますか？	86% (12/14)	7% (1/14)	<p>※不明：1件</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 人事制度は基本本社のもものが適用されますが、評価制度に限ってはローカルスタッフとの間に大きな違いはありません。

★考察

- ✓ 一部、ローカルとの区別なく業務を遂行している会社もあるが、大半は、駐在員とローカル社員とで明確な区別があり、人事制度も異なるというのが実態。
- ✓ 近年、駐在（日本本社籍のまま、赴任地で業務をする）という形態ではなく出向（現地の社員として赴任する）という形態にシフトしてきているケースもある。

2. IT人材としての駐在員(そもそも駐在員ってなんなんだ?)

質問				
あなたの会社での駐在員の役割は何ですか？				
回答	コミュニケーションブリッジ	ガバナンス	ビジネスリード	ITサービス
①地域内の会社と日本本社とのコミュニケーションブリッジ役。Report to 日本本社 ②地域ITガバナンス促進 ③地域IT-Head(主にローカル採用)	●			
人によって異なる。				
明確ではありませんが、本社への報告業務、管轄拠点への指導などが主な業務と認識しています。			●	
ローカルと同等の業務をしつつ、日本や駐在員とのリエゾン業務を行っている。	●			
本社の方針を現地に浸透させる。現地をリードする役割。	●		●	
グループ経営方針にのっとりAPリージョンを統括する		●		
組織運営・管理		●		
駐在員専用ポジションはない				
本社方針との整合を取りつつアジア地域を統括していくことですが、必ずしも駐在員でないといけないというわけではありません。		●		
事業軸、地域軸、機能軸の3つの軸でグローバル経営を方針としているため、この実現をけん引することが役割となる。			●	
2種類あります。ITガバナンスとITサービスです。		●		●
ポジションにより異なりますが、上位職であれば、本社が打ち出しているビジョンやミッション、戦略を伝え、その実現をリードする役割を担います。中堅社員であればプロジェクトマネージャー、若手社員であれば技術習得や海外で働く経験などを積みます。	●		●	
本社、拠点とのブリッジ。	●			
人により異なるが、本社のミッションを現地で実現すること。またガバナンスを強化すること。		●	●	

✓ ミッションは、本社と現地とのコミュニケーション、ガバナンス、ビジネスリードに大別される。

2. IT人材としての駐在員(そもそも駐在員ってなんなんだ?)

質問	Yes	No	一部抜粋
駐在員がいないと成立しない業務がありますか？	64% (9/14)	36% (5/14)	<p>【回答：ある】より</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 仲介役✓ 日本語を利用した本社とのやりとり全般、✓ 本社主導のITプロジェクトや運用ルール（情報セキュリティ、コミュニケーションツール等）の展開、定着化✓ 駐在員が間に入って解説や補足する必要あり <p>【回答：ない】より</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 成立しない業務は無いと思う。但し、経営陣に日本人が多いため、どうしてもサービスレベル（満足度）が落ちると思われる。

★考察

- ✓ 日系企業である以上、コミュニケーションをとる上で駐在員が必要となるケースが多い。

2. IT人材としての駐在員(どう育て、どう活用していくべきか？)

質問	Yes	No	一部抜粋
海外駐在員を育てる仕組みが日本本社にありますか？	57% (8/14)	36% (5/14)	<p>※不明：1件 【回答：ある】より</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 語学研修、実務研修 ✓ 海外出向やトレーニーを継続的・計画的に行う組織・仕組みがある ✓ グローバル人材育成という名目の教育制度はありますが、必ずしも駐在員だけを想定したものではありません。 ✓ 事業本部では、若手からトップマネジメント層まで海外を含めたローテーションによる育成計画が確立されている。 ✓ 若手には入社数年後に海外経験させ、中堅社員はプロジェクトや現地組織でリーダーをさせ、上位職は組織責任者や現地トップ補佐などをさせます。それを回して海外メンバーと働けるメンバーを育てるサイクルの確立を目指しています。
日本に戻った後の駐在員の活用について、日本本社に戦略・仕組みはありますか？	29% (4/14)	71% (10/14)	<p>※不明：1件</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 海外ITガバナンス全般や海外ITプロジェクト支援に活用しています。 ✓ 本社のIT戦略企画部門に帰任させ、グローバルやリージョナルな仕事を担当させています。

★考察

- ✓ 半数以上がグローバル人材育成の研修制度などがある。
- ✓ 帰任後の人材の有効活用については仕組み化されていないケースが大半を占めている。離職に繋がるケースもある。

<アンケート結果>

1. IT組織 (報告：横田)
2. 駐在員 (: 大宅)
3. **採用** (: **倉島**)
4. 育成 (: 大塚)
5. リテンション (: 高橋)

3. グローバルIT人材(採用) アンケートまとめ

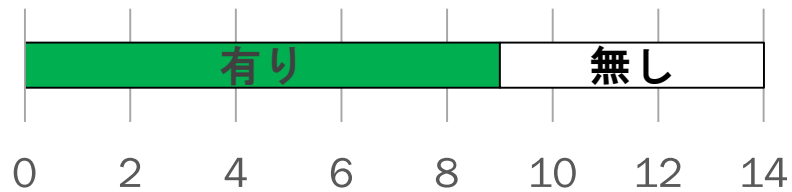
No	質問	回答傾向	考察
11	採用におけるHRとの役割分担	IT部門主導で採用決定。HRではエージェントや社内手続きの対応。	HRによる新卒一括採用の傾向はみられない。
12	代表的な要求スキルセット	役割に応じて。	日本語や日系企業での経験を必要とする業務は少ない。
13	採用しない条件	ジョブホップをケア。	採用した人材は中長期的にリテインしたい？
14	採用したい人材・役割・スキル	能動的に行動できる人材。	地域特性として指示待ち人間の割合が多い？
15	ITマネージャーの給与	中央値7,500SGD/月くらい。	ばらつきあり各社各様。
16	日本人のローカルスタッフ	ごくわずか。	No.12と同様。
17	採用の課題	<ul style="list-style-type: none">・優秀層が（は）取れない。・採用規模が少なくハズレが痛い。	良い人材は欧米企業やスタートアップに流れていそう。

<アンケート結果>

1. IT組織 (報告：横田)
2. 駐在員 (: 大宅)
3. 採用 (: 倉島)
4. **育成** (: **大塚**)
5. リテンション (: 高橋)

4. グローバルIT人材(育成) アンケートまとめ

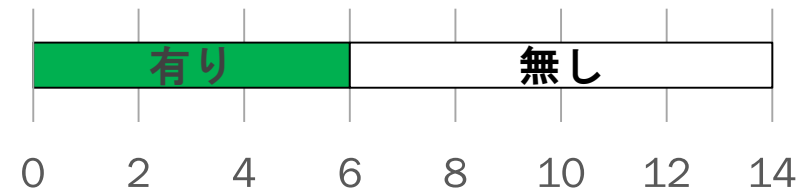
Q1. 本社HR主導の育成(教育) プログラム有無



<プログラム有リ 回答内容>

- ・ 階層別研修
- ・ リーダーシップ研修
- ・ 本社・日本を学ぶ研修
- ・ グローバルトレーニー、セコンディープログラム
- ・ セキュリティ/リーガル/コンプラ研修

Q2. 本社IT主導の育成(教育) プログラム有無



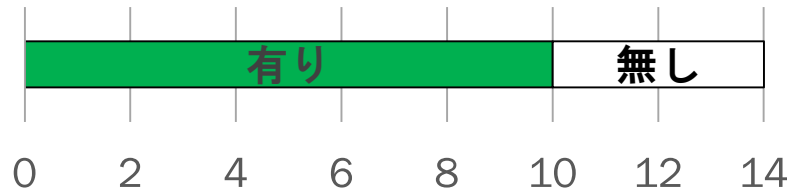
<プログラム有リ 回答内容>

- ・ 本社HR研修と同時に本社IT研修実施
- ・ e-Learning (BA/PM, セキュリティ)
- ・ ITセキュリティ教育等

- ✓ 本社、RHQとも、ITよりもHR主導の育成プログラムが多い (HRがITの1.5倍・2倍)。
- ✓ 本社、RHQとも、HR主導は階層別研修・リーダーシップ研修が多い。
- ✓ 本社IT主導のプログラムは、HR研修に付随させる形式をとる会社、セキュリティ等の一般教育をe-Learning等で展開している会社がある。

4. グローバルIT人材(育成) アンケートまとめ

Q3. RHQ HR主導の育成(教育) プログラム有無

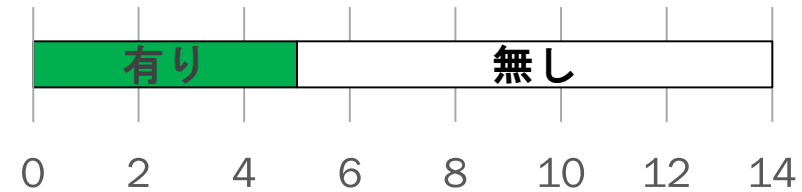


<プログラム有り 回答内容>

- ・階層別研修
- ・リーダーシップ研修
- ・担当者向けIT加算スキル & プレゼンテーション研修やe-Learning
- ・Core talent, Regional Manager Trainingなど
頻繁にあり
- ・グローバルトレーニー、セコンディープログラム
- ・セキュリティ関連やベンダーの認定試験推奨

- ・テーマ別研修 (2019はMBOがテーマ)

Q4. RHQ IT主導の育成(教育) プログラム有無



<プログラム有り 回答内容>

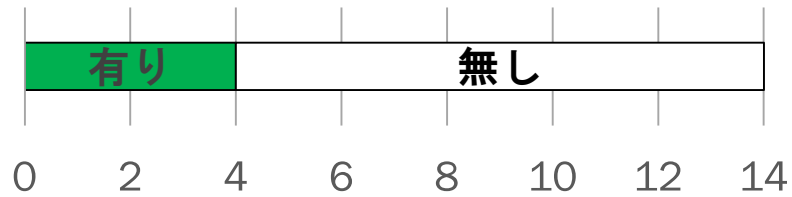
- ・ブロックITミーティングや地域IT会議での研修会やセミナー開催
- ・年1研修 (2019はbusiness partnering)

- ・Security Auditor training
- ・資格取得推奨

✓ RHQIT主導のプログラムは、地域会議に付随させる形式をとる会社や集合研修の形式をとる会社等があるが、全体としてRHQIT主導の研修は少ない。

4. グローバルIT人材(育成) アンケートまとめ

Q5. ローカルスタッフの日本出向
プログラム有無



<プログラム有り 回答内容>

- ・ 1～2年本社研修
- ・ 日本での人脈形成・日本語スキルアップを通じ、海外コアメンバを輩出
- ・ 半年間のセコンディープログラム
- ・ 日本語がある程度話せる前提での研修あり

✓ ローカルスタッフの日本出向プログラムを用意している会社は少ない。

4. グローバルIT人材(育成) アンケートまとめ

Q6. 育成したい人材・役割・スキル

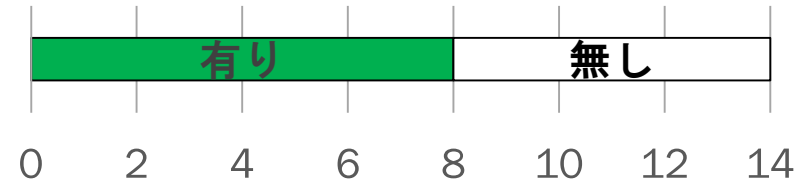
<プログラム有り 回答内容>

- ・ リーダーシップ・ 事業貢献力
- ・ 将来の経営者、リージョナルITマネジャー

- ・ 提案型人材・コンサル人材
- ・ Business partnering skill
- ・ 課題設定・ビジョンメイキング・イノベーション
- ・ RHQ IT部門リーダー、クラウドやセキュリティの先進技術者、リージョナルプロジェクトPM、データ活用による業務改善・新規企画立案できる人材

- ・ ITセキュリティ人材
- ・ PM/BA
- ・ PM, ITIL (社内向けアレンジ要)
- ・ ITスペシャリスト
- ・ ITマネジメント、ITガバナンス、PM、デジタル

Q7. 育成したい人材・役割・スキルに対する育成(教育)プログラム有無



<プログラム有り 回答内容>

- ・ 業務アサイン (ペーパーレス・RPA・スマートオフィス)、セミナー参加推奨
- ・ 実際のプロジェクトをリード
- ・ OJT、外部講習会 (離職リスクもあり採用による補填もあり)

- ・ 本社主導の研修
- ・ リーダーシップ研修
- ・ business partnering ワークショップ
- ・ アジャイルトレーニング、デザイン思考 セミナー等

✓ リーダー、提案・コンサル人材等、組織を自ら牽引・改善していく人材の育成希望が半数以上。
採用している育成方法はOJTと研修の両方。

4. グローバルIT人材(育成) アンケートまとめ

Q8. 育成（教育）に関する課題

<回答内容>

- ・ ITスタッフの底上げが必要なものの、離職率が下げられる策が講じられていない
- ・ 離職率を考えると長期的な視野での育成の意味が見出しにくい
- ・ 離職が継続的に発生するため、育成の中期計画がたてにくい
- ・ 育成か採用か、自前でやるかベンダーと組んで役割分担するかなど試行錯誤している
- ・ サイバーセキュリティ強化のため、育成かスペシャリストへの切替か悩んでいる

- ・ HRも協力的なので教育体制に課題は無いが、実際の育成は難しい
- ・ 育成対象がアジア各地に散らばっており、Face to Faceでの教育が困難
- ・ 明確なキャリアパスが示せていない

- ・ 守りから攻めへのIT人材の転換（保守→新技術/ソリューション導入やユーザー貢献）
- ・ ITスペシャリストの育成
- ・ 駐在員の育成とCIOの育成

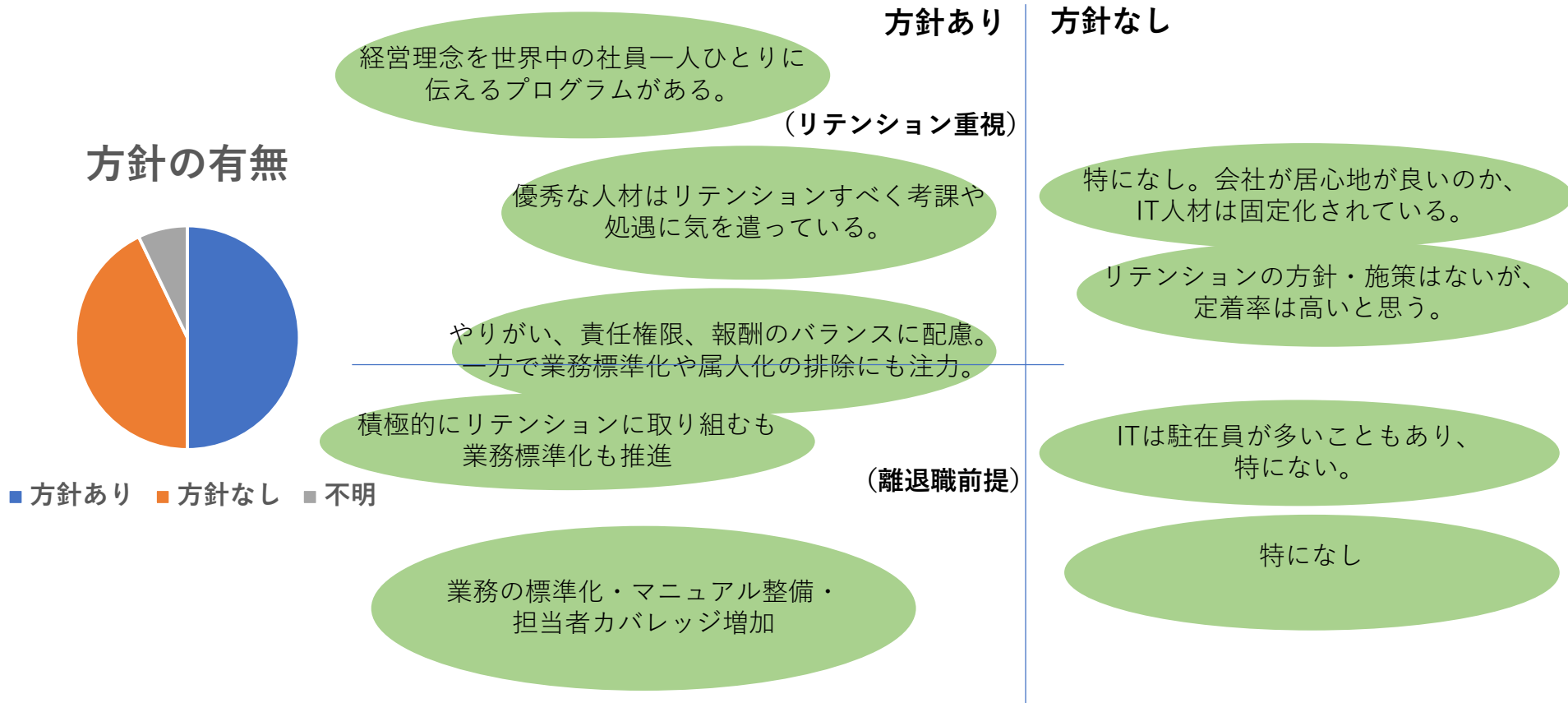
- ✓ 離職率が育成を躊躇させている。また、育成か採用かで悩んでいる会社もあり。
- ✓ 育成自体の難しさを感じている会社、特定の職位の育成に課題を感じている会社あり。

<アンケート結果>

1. IT組織 (報告：横田)
2. 駐在員 (: 大宅)
3. 採用 (: 倉島)
4. 育成 (: 大塚)
5. リテンション (: 高橋)

5. グローバルIT人材(リテンション) アンケートまとめ

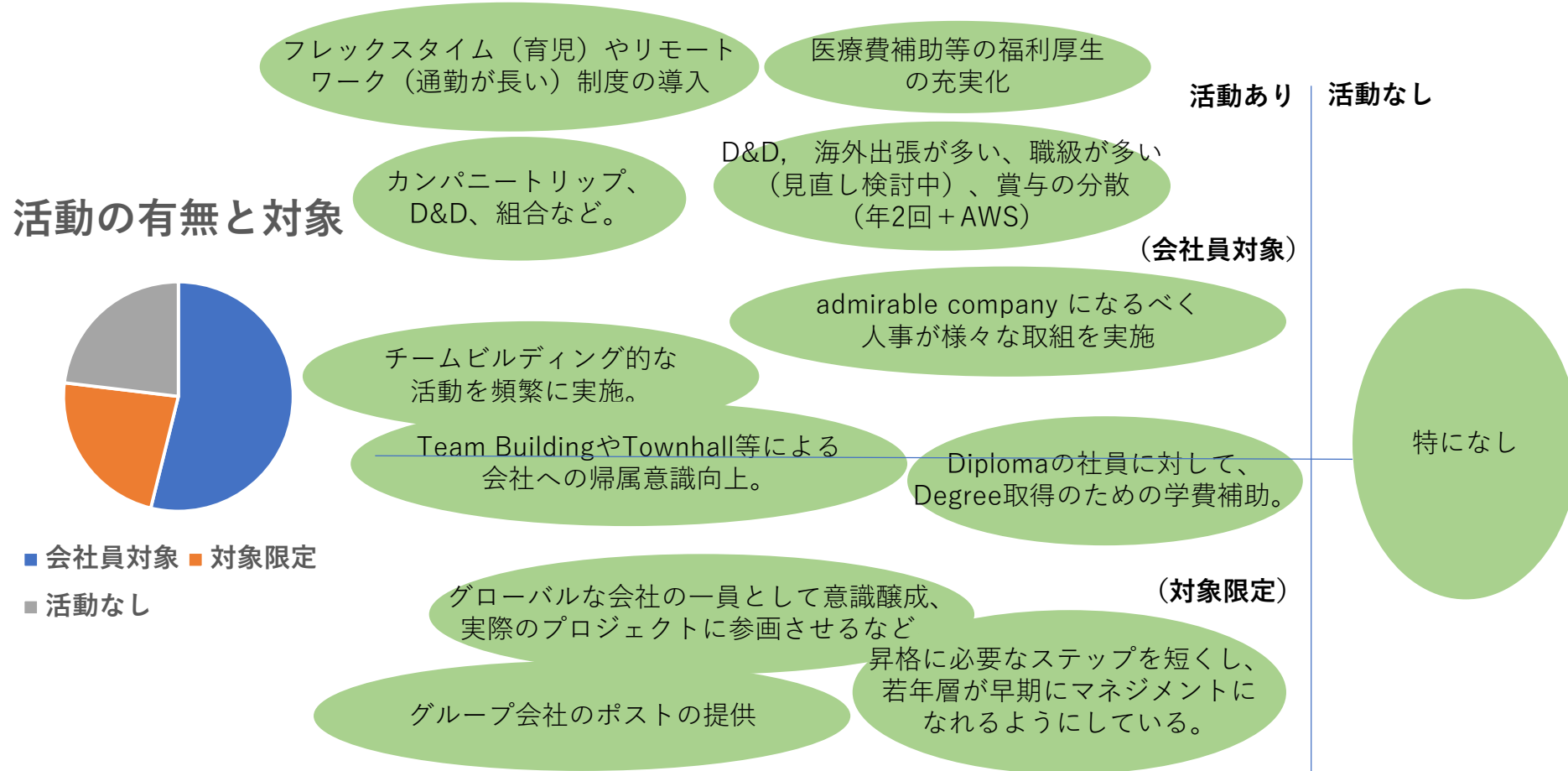
問1：リテンションの方針（考え方）があれば、教えてください。積極的にリテンションに取り組んでいる or **リテンション**は覚悟して、業務の標準化に取り組んでいる等



- 人材流出に強い危機感を持ち積極的にリテンション（または属人化回避）に取り組む会社と、人材の定着率が高いからか、リテンションを強く意識する状況にはない会社に二分されている？
- リテンションに関する組織的な活動は実施していなくても、部署・個人レベルでは優秀な人材のリテンションに配慮しているものと想定される。

5. グローバルIT人材(リテンション) アンケートまとめ

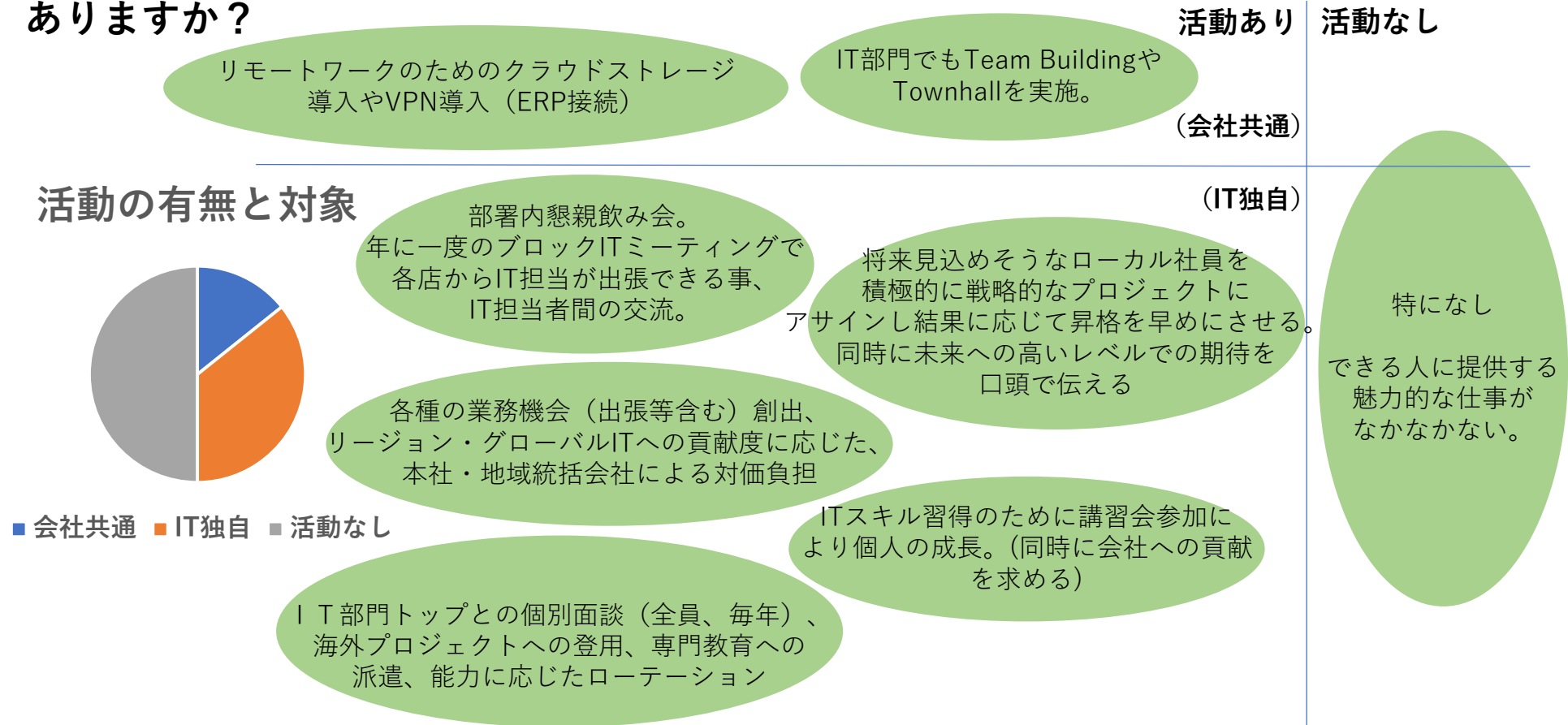
問2：会社として、昇給以外で取り組んでいるリテンションの活動はありますか？



- 社員全体の定着率の維持・向上を狙うものと、優秀な人材を社内につなぎとめておくためのリテンションに分かれるのではないかと？
- 「特になし」と回答した会社について、リテンションが第一義的な目的ではないにせよ、サラリー以外で社員をつなぎとめておくことができる何らかの要素があるのではないかと？

5. グローバルIT人材(リテンション) アンケートまとめ

問3：会社ではなく、IT部門として、昇給以外で取り組んでいるリテンションの活動はありますか？



- ローカルの社員を重要な取り組みに参画する機会を与え、動機づけ・モチベーション向上等でリテンションを図る傾向が高いと想定される。
- 人事制度にまで踏み込んだIT部門としてのリテンション対策 (または獲得対策?) を実施できる見込みは? 業界を代表するような本当に優秀なITプロフェッショナルが必要となった場合は?

5. グローバルIT人材(リテンション) アンケートまとめ

問4：現地社員の仕事内容を評価する基準、昇格や昇給につながる基準などをどの程度明示して実施していますか？

目標設定シートの書き方が定義しており、達成目標を具体化

年初に目標KPI設定をして、四半期に一度面接で進捗を確認。

人事制度として個々人の年間活動目標をプロセス、達成度をマネージャと議論して設定し、中間・年間でレビュー

人事評価制度のなかで明確にしている

業務評価シートを作成して達成度に応じて評価する仕組みと、個人の能力開発状況(全部署共通)に応じて評価する仕組みの組み合わせで実施している。

グレードやタイトルなどは明示されているが、どうやったら昇給昇格できるかはハッキリしていない。評価制度があり年一度の成果面談とフィードバックもあるが、その結果と昇給や昇格のつながりも分かりにくいという声が聞こえてきており、改善途中

個人の目標の達成状況は明示される。

所属する個社への貢献だけでなく、リージョン・グローバルレベルの取り組みに対する貢献度を評価に含め、将来的にリージョナルITマネージャーになることの可能性も示唆

当初予定していたプロジェクト以外への貢献、マネジメントへの貢献、対応のスピードなど。アシスタントGMはGMには成れない事は今のところ受け入れている。

タスク毎にスケジュール等KPIは、明確化している。昇格基準は不明瞭。

定性的な目標(KPI)設定がなく、明確な評価基準がない。

そのような基準がまだないため明示できてない。

できていない。そもそも自身の評価基準も曖昧

- 「できていない」という会社も含め、一般的な人事評価制度は各社で導入済みと想定される。その枠内でどれだけ目標設定や評価を徹底しているかがポイントではないか？
- 昇給や昇格につながる明確な基準を示すことは可能なのか？

5. グローバルIT人材(リテンション) アンケートまとめ

問5：リテンションすべき人材・役割・スキルがあれば教えてください。

ビジネス変革

コンサルティング能力のある人材。

イノベーションを起こせる人。会社の組織文化を理解して周りへ影響を与えられる人。

ユーザーからの評価、経営陣からの評価が高い人材。提案型でコミュニケーションスキルがある人材。

自発性

自発的な行動ができる人

プロアクティブに、自分から行動できる人。

コミュニケーション

仕事への貢献度が高い人材、コミュニケーション力、協調性。

コミュニケーション能力・関係構築力・アウトプット能力が高い人材。

理念共有

高い目標を持って成功するまで失敗しても諦めない”やってみなはれ”精神を持っているローカル人材

個人の成長と会社への貢献を同時に実現しようと考えてくれるような人材。その中で会社の理念や活動に共感し、長く働いてくれそうなメンバーは更にリテンションしたい。

自身が所属する組織の壁を越えてリージョン・グローバル最適の視点で貢献できる人材をリテンションしたい。

限定すべきことはない。

特になし

グループ全体最適

- ITプロフェッショナルとしての専門的なスキルや経験よりも、コミュニケーション能力や自発性、周囲との連携力といったヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルが重視されている？あるいはITスキル・経験はあるものとした上での追加要求か？
- 良い意味でも悪い意味でも会社の社風とマッチする人材に残ってほしいし、そういった人材が定着する傾向にある？

End of Document