

JUASグローバルフォーラム

2020年度分科会活動報告

- **1班 リスクマネジメント・セキュリティ**
- **2班 デジタルトランスフォーメーション**
- **3班 IT組織と人材**

- **1班 リスクマネジメント・セキュリティ** P2
- 2班 デジタルトランスフォーメーション P50
- 3班 IT組織と人材 P54

JUAS グローバルフォーラム

リスクマネジメント・セキュリティ

メンバー

名前（敬称略）	Company Name
横田隆	YAMAHA MOTOR ASIA PTE LTD
神村俊秀	NIPPON STEEL SOUTHEAST ASIA PTE.LTD.
高橋啓志	DIC Asia Pacific PTE LTD
権田昇平	KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE. LTD.
倉島秀典	Mitsubishi Corporation
田中正敏	Shimadzu (Asia Pacific) PteLtd.

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

個人情報保護

用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

目次

<アンケート>

BCP

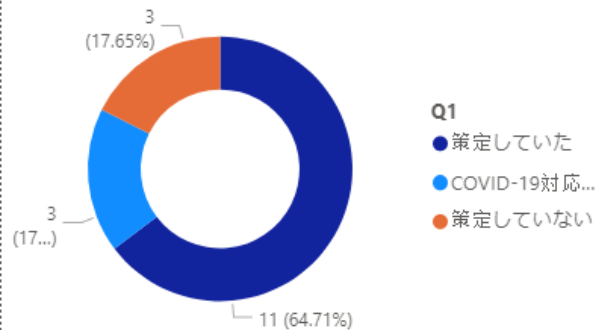
在宅勤務

- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

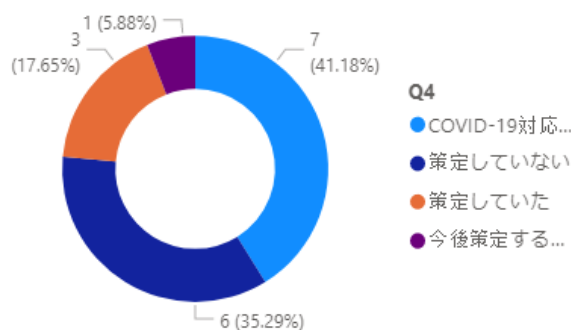
個人情報保護

用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

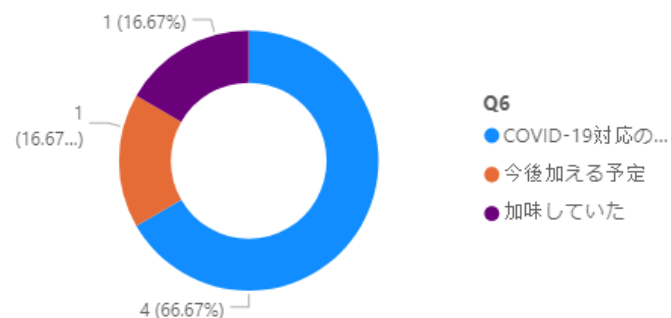
Q1 事業継続計画（BCP）は策定されていましたか？



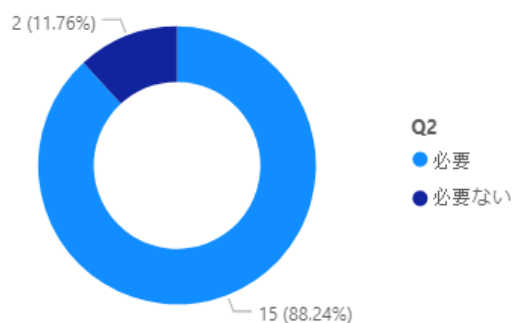
Q4 新型コロナウイルス感染症対応のBCPは策定されていましたか？



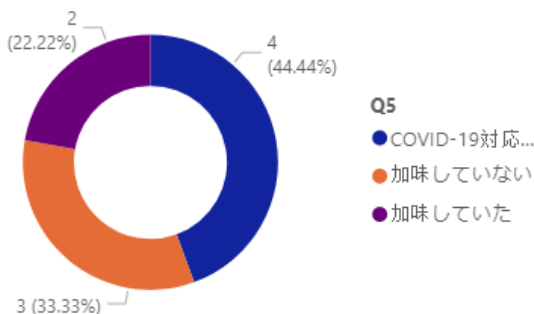
Q6 Q5で加味されていたと回答された場合、在宅勤務体制に係わるIT施策なども加味されていましたか？



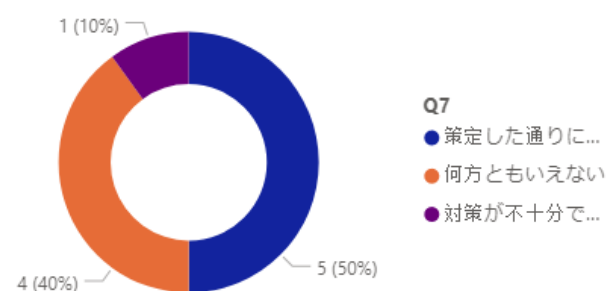
Q2 新型コロナウイルス感染症対応のBCPは必要だと思いますか？



Q5 新型コロナウイルス感染症対応のBCPを策定されている場合、在宅勤務体制への移行やその判断基準などは加味されていましたか？



Q7 新型コロナウイルス感染症対応のBCPを策定されている場合、BCPで策定した通りに対応できていますか？



Q1	Q2	Q4	Q5	Q6	Q7
COVID-19対応のために新たに策定した	必要	COVID-19対応のために新たに策定した	COVID-19対応のために新たに追加した	COVID-19対応のために新たに追加した	策定した通りに対応できている
COVID-19対応のために新たに策定した	必要	COVID-19対応のために新たに策定した	加味していない	*	策定した通りに対応できている
COVID-19対応のために新たに策定した	必要ない	COVID-19対応のために新たに策定した	加味していた	加味していた	策定した通りに対応できている
策定していた	必要	COVID-19対応のために新たに策定した	COVID-19対応のために新たに追加した	COVID-19対応のために新たに追加した	何方ともいえない
策定していた	必要	COVID-19対応のために新たに策定した	COVID-19対応のために新たに追加した	今後加える予定	何方ともいえない
策定していた	必要	COVID-19対応のために新たに策定した	加味していた	COVID-19対応のために新たに追加した	策定した通りに対応できている
策定していた	必要	今後策定する予定	*	*	*
策定していた	必要	策定していた	*	*	策定した通りに対応できている
策定していた	必要	策定していた	加味していない	*	何方ともいえない
策定していた	必要	策定していた	加味していない	*	対策が不十分である
策定していた	必要	策定していない	*	*	*
策定していた	必要ない	策定していない	*	*	*
策定していない	必要	策定していない	*	*	*

Q3 Q2(新型コロナウイルス感染症対応のBCPは必要だと思いますか?)で「何方ともいえない」または「必要ない」と回答された方は、その理由を教えてください。11.7%

- ・ テロなどの外的要因で事務所での勤務が困難となった場合や同国内を退去して第三国で勤務する場合も想定したBCPを策定しているため、新規策定は必要ない。(ただし、今回の件の改善点などを踏まえて既存のBCPの見直しは発生すると思われる。)
- ・ 新型コロナウイルス、という範囲だけでは頻度が少ないと思われるため、策定するのであればもっと広い範囲のBCP対策として用意し、それぞれの事態に往事で調整する方が望ましいと考えている。

Q8 新型コロナウイルス感染症対応のBCPに加味しておいて役に立った施策などあれば教えてください。

- ・ 政府からのガイドラインを参考にすることで、対策や判断のブレが少なかったと思います。
- ・ 全員ラップトップへ切り替え。ファイルサーバーからSPOへのファイル移行
- ・ 社外からアクセスできる方式が以前からあり、それを活用して在宅勤務に活かした
- ・ ペーパーレス施策の実施(新規調達するPCはすべてタブレットPCまたはノートPC、Teamsでの会議や資料の共有)
- ・ シフト勤務にスムーズに移行できた。
- ・ 新型コロナウイルス感染症に関するWEB上の情報収集先。

Q9 新型ウイルス感染症対応のBCPの想定とは違い、対応に苦労した施策などあれば教えてください。

- ・一斉自宅待機後の出勤可否判断や、出勤する場合のチーム分けなど。
- ・エンドポイントセキュリティやWindowsパッチの最新化（オフィスN/W接続できない為、VPN利用者のみ最新化される）
物理サーバーの監視方法（出勤できない為）
- ・全従業員が自宅で仕事するためのPC環境準備。
- ・パソコンにSSL-VPN設定を入れて、どのパソコンからでも在宅勤務を可能としたが、半数がデスクトップパソコンのため持ち運びが大変だった。また持ち運びを考慮してデスクトップユーザに自宅用PCとの2台持ちをするようにしたことで、パソコン台数が急増した。
- ・DORSCONレベルに応じたBCP対応として、Orangeでは25%未満の出勤としていたが、政府から出勤は原則不可と要請もあり、BCP通りの対応は難しかった。
- ・そもそも自宅からの社内システム利用環境が整っていなかったため、ゼロから構築する必要があった。
 - デスクトップPCユーザーによる自宅からのリモートアクセス（20台くらい自宅に持ち帰った）
 - PCのセキュリティアップデートが自動では社内LANからしかできない。手動でのアップデートが必要。
- ・在宅勤務型のBCPがなかったこと（Secondary siteでのBCPのみ）
- ・在宅勤務を行う際の具体的な方法（事務所へのアクセスや勤務管理など）をほとんど想定していなかったため、手探りで対応となった。
- ・シンガポール内の回線障害で在宅勤務中にインターネットが使えなくなり、業務が継続できなくなった。
シンガポール内のインターネットがひっ迫しているのか全体的にWeb会議の品質が低下している。
- ・全社員が在宅勤務になるケースまで想定していなかった。
- ・在宅勤務に対応するためのIT機器の整備。また、日本語版しかなかったことから、英語版を作成する必要があった。
- ・外出制限でBCPオフィス（社長宅）を使えなかったこと。

Q10 上記以外で、新型コロナウイルス感染症対応のBCPについて、ご意見、ご助言などあれば教えてください。

- ・上記を受けて、パソコンは今後はラップトップ以外は購入しない方針としました。
- ・在宅勤務の実施基準等のみならず、在宅勤務時の具体的な業務遂行方法についても計画に含めておくべきという思いに至りました。
- ・直前に0365を導入していたことが奏功した。
- ・在宅勤務時のシステム利用方法やルールが事前に用意されているとよかった。
- ・オフィス出社を前提とした働き方の中で突然対応するのは難しい点が多かったため、平時の運用を見直す必要があると感じた。

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

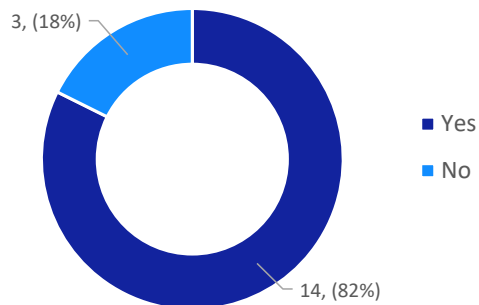
- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

個人情報保護

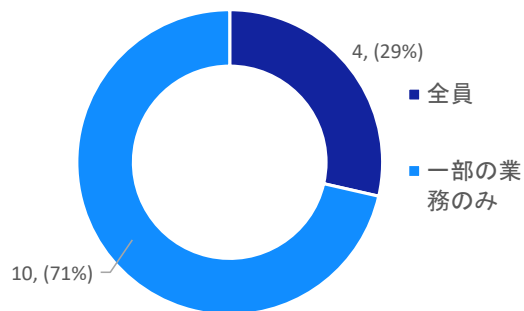
用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

在宅勤務:IT環境

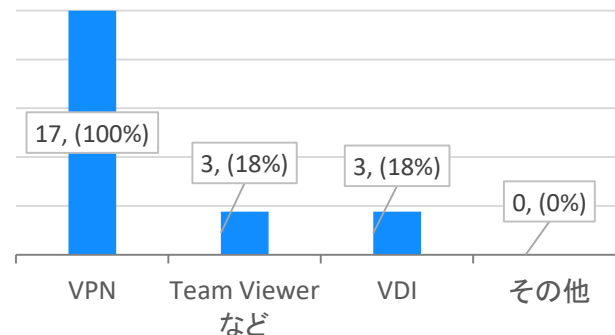
Q11 社外から社内ネットワーク・システムへの接続方法を元々整備していましたか？



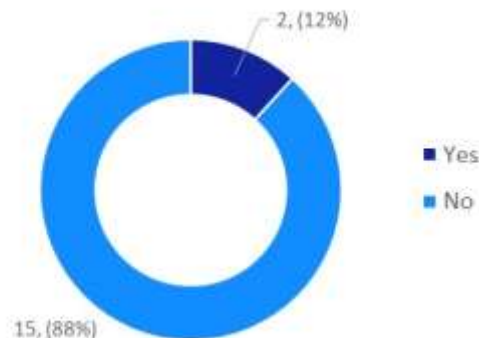
Q12 整備していた場合、対象は全員ですか、一部の業務のみでしょうか。



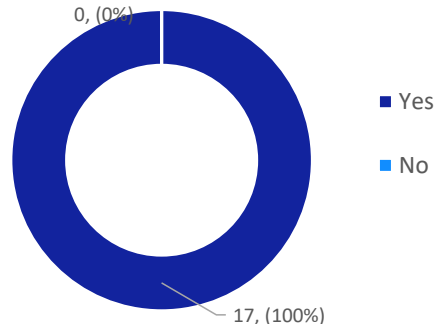
Q13 社外から社内NWへの接続方法を教えてください。(複数回答可)



Q16 在宅勤務に個人のPCも利用されましたか？



Q18 今回のCOVID-19対応で社員全員が在宅勤務を利用できる環境を準備しましたか？



※元々全員に整備していた会社はQ18回答がNoでもYesに統一させていただきました。

Q11, 80%の会社では在宅勤務可能なIT環境を整えていた。

Q12・18, 在宅勤務可能なIT環境は一部のみが対象だった会社が多いが、今回のCOVID-19対応で参加企業全社が対象を全員に拡大した。

Q13, VPNは全社が利用。 Q16, 個人PC利用を許可している会社は少ない。

在宅勤務:IT環境

Q14 (Q13の社外から社内への接続方法に関し) 上記接続方法の選定理由、課題等があれば教えてください。

<選定理由>

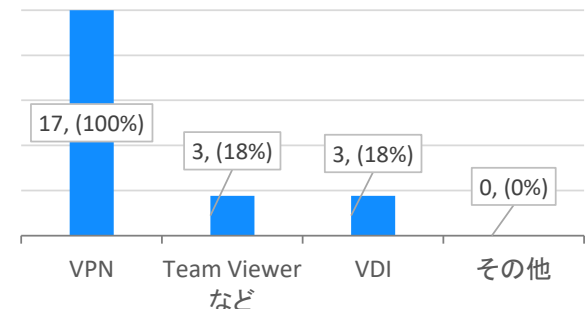
- ・HQが使用しているものと統一したため。(VPN)
- ・グループ内で共通の接続方式であるため。(VPN)
- ・Team Viewerやリモートデスクトップはセキュリティリスクの観点から除外していました。(VPN)
- ・本社が派遣者用に準備していた環境を利用(事務所は独自でVPNサーバを立てることは原則禁止されている)(VPN)
- ・VDIに比べて導入が容易なため。またVDIは5年以上前の経験ですが、画面転送が遅いイメージがあるため。(VPN)
- ・オンプレミス環境の業務システムやファイルサーバがあったため。(VPN)
- ・セキュリティ。(VPN)
- ・無料だから。(VPN+TeamViewerなど)
- ・VPNサービスは、アウトソーシング用に利用していたのを社内にも拡張。利用システムに制限があるので、限られたユーザー、用途に、リモートアクセスツールを整備。(VPN+TeamViewerなど)
- ・各拠点のFirewallをFortiGateに標準化していたため、FortiClientによるVPN接続環境を整備。(VPN+TeamViewerなど)
- ・セキュリティの確保、接続方法の容易さ、接続時の安定性。(VPN+VDI)

HQやグループでの標準接続方式、既存機器機能やサービスの利用、導入の容易さ

セキュリティ確保、接続時の安定性・操作性

リモートアクセスツールやVDIはVPNでは利用できないシステムやより強固なセキュリティ確保のため

Q13 社外から社内NWへの接続方法を教えてください。(複数回答可)



在宅勤務:IT環境

Q14 (Q13の社外から社内への接続方法に関し) 上記接続方法の選定理由、課題等があれば教えてください。

<課題>

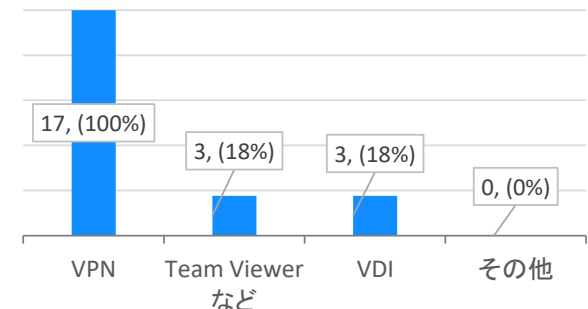
- ・回線が不安定になる時がある。(VPN)
- ・2FAがまだ導入できていないことが課題。(VPN)
- ・独自サーバでなく、日本の一般サービスを利用しているため、日本で非常事態宣言が出た後、回線が非常に不安定になった。(VPN)
- ・VPNサーバの許容接続数を超えるユーザの利用があり、VPNに接続できない日が続いた。VPNサーバへの接続元国を制限することで解消した。(VPN)
- ・当初、接続品質に少し課題はあったが今は安定した。(VPN+TeamViewerなど)
- ・VPN製品の脆弱性対応(VersionUP対応)と、PCのセキュリティパッチが社内LANからしかUpdateされない点(手動でUpdateにより対応)。(VPN+TeamViewerなど)
- ・VPNの課題:このタイミングで全員に配布したためキャパシティオーバーとなった。
VDIの課題:操作性が悪く、作業効率が著しく落ちる。(VPN+VDI)

回線の不安定・ひっ迫を挙げる声が多かった。(環境の急激な変化?)

セキュリティパッチ配信、2FA

VDIは操作性に難あり

Q13 社外から社内NWへの接続方法を教えてください。(複数回答可)



在宅勤務:IT環境

Q15 (在宅勤務用に整備したIT環境において) 社外から接続できないようにしているシステム等があればどのようなものか、その理由と共に教えてください。

- ・VPNは、不正アクセス予防として、主要システムのみへのアクセスにとどめている。
- ・海外ネットワーク利用者用のVPNからは、国内ネットワークに接続できないようになっている。両ネットワークではセキュリティ施策が異なっており、特に海外NWの方はセキュリティより利便性を重視した作りになっているため、アクセスを禁止している。
- ・従来は給与システム、ERP等社外からの接続が不要であったが、ロックダウン開始時にすべてのオフィスシステムは社外接続可能に変更した。
- ・従業員についてはアクセス制限は特に無し。一方で、VPNをベンダーに使うときには、用途に応じたIPセグメントのみにアクセスできるようなACLを設定している。(SAPベンダーであれば、SAPのIPセグメントのみ。商品開発システムであれば、商品開発システムのIPセグメントのみ。)

※特になし、の回答は転記省略

17社中3社(18%)が社外からのアクセス制限をかけているシステムあり。(給与、ERPなど) 今回の対応で全て開放した例や、国内/海外・従業員/ベンダーで制御をかけている例も。

Q17 個人のPCを利用された場合、何かセキュリティ対策を実施していたら、教えてください。(Q16 利用許可 12%)

- ・OSのバージョン確認、ウイルス対策ソフトの導入状況の確認、クラウドベースの業務システムの利用のみとするよう指導
- ・WindowsOSの限定(10のみ)、Windowsアップデートの確認、仮想環境とローカル環境とのデータ伝送不可(VDI)

OSやアップデート状況、ウイルス対策ソフト等の環境の確認
個人PC利用を許可しても社内環境には繋がせない、VDI利用でもデータ伝送不可などの対策実施

在宅勤務:IT環境

- Q19 利用をしてみて、または今回の整備に関する課題・苦勞された点があれば教えてください。
- ・デスクトップ利用者のラップトップへの切替え、通信や業務アプリ利用ライセンスの追加、ネットワーク増強などが同時期に発生して対応に追われたこと。
 - ・キックオフミーティングで250名以上集めたい場合のTeams利用ができなかった。Live機能を有効化した。Managerの観点では、勤怠管理・パフォーマンス管理に課題がありそう。現在、人事部が全社員アンケートにて課題抽出・分析中。
 - ・起こりえるかどうかわからない状況に対応するために全員分のリモート環境を保持しておくコスト高が課題
 - ・PCは在宅利用できるようにしたものの、業務そのものが紙運用のものは、自宅に持ち帰れず、結果出社が必須な社員がまだいる。
 - ・回線増強や、ライセンスの追加割当などを急ぎで対応した。
 - ・人によっては、光回線なのに遅延が200msと大きく、VPNのレスポンス対策を実施中。
リモートソフトは、接続元がトラブルでおきると、出社が必要だった。
 - ・サーキットブレーカー後の対応となったため、リモートでの環境セットアップで手間取りました。
 - ・①ゼロからのVPN構築（二段階認証付き）②デスクトップPC対応
 - ・End PointのSecurityとCloud推進が課題。
 - ・VPNは日本の一般サービスを利用しているので、日本で非常事態宣言が出た後、回線が非常に不安定になった。
デスクトップを利用しているPCにノートPCを準備するのに苦勞した（予備機に加え、廃棄予定のPCも利用）
 - ・特に無し。元々VPNは配布済みだったので、同時接続数上限に達したなども無し。（一方で、日本本社では、あるあるの「同時接続数上限」に達して急遽追加ライセンスを購入したと聞いている）
 - ・デスクトップ型PCを利用している従業員へのノート型PC配備やデスクトップ型PCの持ち帰り
在宅勤務長期化に伴い、在宅で利用可能なシステム・機能の拡大作業 VPNライセンス数や同時接続数の拡大
 - ・必要となるIT機器の整備。VPNの数が足りなかったこと。
 - ・グループ内の会社で、CAD設計をメインに行っているところがあり、全員ワークステーションを利用している。
そのためもともとリモートワークの整備がなかった。さらには、ノートパソコン&VPNの環境ではCADの動作が思わしくないことがわかり、別のソリューションを検討中。
 - ・オフィスの専用線ネットワークと比べてVPNの品質が低く不便を感じる場面があった。
 - ・社員の自宅インターネット環境が整っていないケースがあった。デスクトップ型のPCを使っている経理スタッフがおり、在宅勤務ができず許可をとって出社することとなった。

- (整備面) デスクトップ利用者への対応、接続環境構築、VPN接続上限対応、セキュリティ面
(利用面) VPN回線品質、自宅回線品質、紙業務など在宅対応不可業務、接続先PCの電源、PC故障
(その他) 勤怠管理・パフォーマンス管理、多人数での会議開催

在宅勤務:IT環境

Q20 今後、社内ネットワーク接続環境を更に強化・拡大していく予定があれば教えてください。

- ・現時点では明確には決まってないが、在宅勤務制度を導入することを視野に入れたIT環境の準備を行っていく予定。
- ・クラウド利用ツールはVPN経由を必要としないよう順次切り替え中。
- ・中長期的にはクラウド環境への移行も検討していきたいと考えています。
- ・2FAの導入。
- ・VPNの回線増強を依頼。デスクトップのノートPCへの切替を検討中。
- ・一部業務システムのクラウド環境移行を行う。
- ・一部の拠点では、VDIライセンス数の追加購入 Office365の導入推進。
- ・VPNの数を増やすこと。PCをDESKTOPからLAPTOP+SCREENに変更していくこと。
- ・クラウド上の仮想デスクトップサービスの導入や、SD-WANを活用した新たなVPNソリューションを検討中。
- ・今後も在宅勤務と出社の組み合わせとなること、Web会議が増加することから、ネットワーク接続環境の増強が必要となりそう。昨年、office365導入時に増強済みであるが、負荷状況を監視して検討している。

- ・既に実施済み。VPNサーバを増強した。
- ・CB中に増強したため、今後の予定はない。
- ・現状、維持の予定。

17社中10社(59%)が今回の事態を機に何らかの環境改善を検討している。
VPN・ネット回線の増強(接続数・帯域)、クラウドへの移行、
デスクトップ→ラップトップの移行、セキュリティ強化など
今回の対応で一通りの環境整備が完了したとする回答もあり。

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

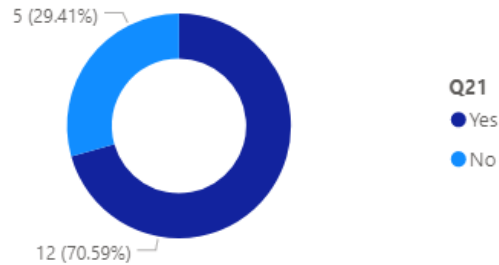
- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

個人情報保護

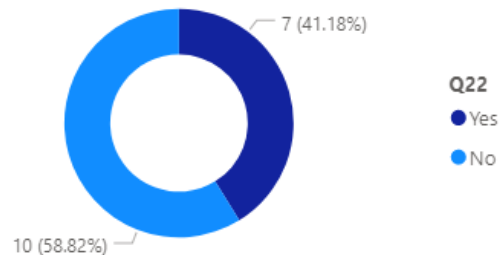
用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

在宅勤務:サイバーセキュリティ

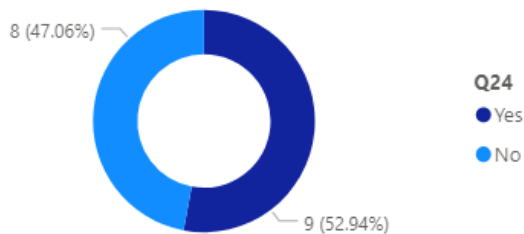
Q21 社外から社内NWアクセス時にセキュリティ対策（多要素認証等、ファイルコピー制御）を実施していますか？



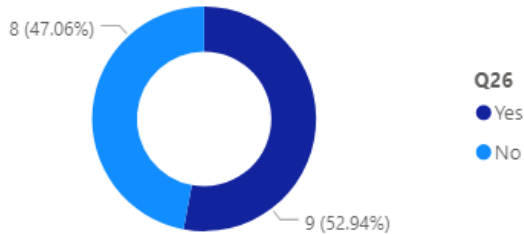
Q22 通常なら、自宅からFirewall なしでアクセスするクラウドサービス、Web閲覧にアクセス制御を実施していますか？実施している場合、概要を教えてください。



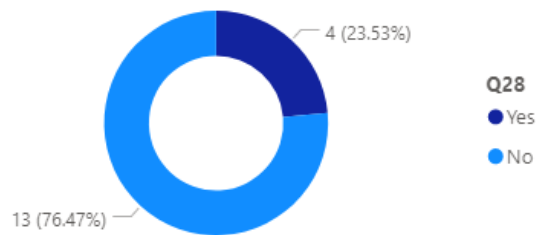
Q24 Windows Updateは、在宅勤務PCへ配信していますか？配信している場合、方法を教えてください。



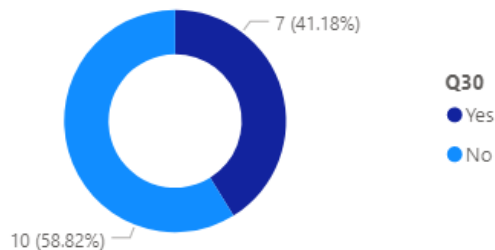
Q26 AntiVirusソフト以外に、在宅勤務時に利用しているマルウェア、フィッシング対策ツールがありますか。



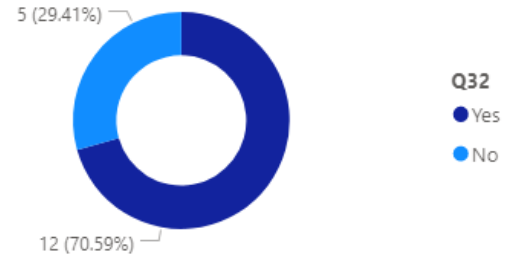
Q28 情報漏洩対策について、在宅勤務のため、導入・強化した施策がありますか？あれば、施策を教えてください。



Q30 在宅勤務時のPCの利用状況、システム状況等を監視していますか。利用しているツールを教えてください。



Q32 個人デバイス（PC、iPAD、ケータイ）からの社内システム・クラウドサービスの利用を許可していますか？



Q21	Q22	Q24	Q26	Q28	Q30	Q32	Count of Yes
Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	6
Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	6
Yes	Yes	No	Yes	No	Yes	Yes	5
Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	No	5
No	Yes	Yes	Yes	No	No	Yes	4
Yes	No	No	Yes	No	Yes	Yes	4
Yes	No	Yes	Yes	No	No	Yes	4
Yes	Yes	Yes	No	No	No	Yes	4
No	No	No	Yes	No	Yes	Yes	3
No	No	No	Yes	Yes	No	Yes	3
No	No	Yes	No	Yes	No	Yes	3
Yes	No	No	Yes	No	No	Yes	3
Yes	Yes	Yes	No	No	No	No	3
Yes	No	No	No	No	Yes	No	2
Yes	No	No	No	Yes	No	No	2
Yes	No	Yes	No	No	No	No	2
No	No	No	No	No	No	Yes	1

在宅勤務:サイバーセキュリティ

Q23 通常なら、自宅からFirewall なしでアクセスするクラウドサービス、Web閲覧にアクセス制御を実施していますか？ 41.2%
実施している場合、概要を教えてください。

- ・ 認証基盤の設置
- ・ 利用サービスによるが、Office365がデバイス証明書の認証を加えた多要素認証にしている。
- ・ 全てのサービスに対して、IPアドレス制限をかけています。
- ・ 現状クラウドサービスもVPN認証を経由した利用になっている。
- ・ CloudProxyで、怪しいサイトへのアクセスの自動ブロックとカテゴリによるWebフィルタリングを実施している。
- ・ 一部のグループ会社でクラウドプロキシを導入されており、自宅から会社PCを利用する際にもURL制限がかかっている。
- ・ 特定のWEBサイトは閲覧できない。ただ、これはCOVID-19とは関係ないタイミングで導入済み。
- ・ ZscalerによるWebフィルタリング機能の活用 ZscalerのクラウドProxy機能を利用したクラウドサービスへのアクセス

多要素認証、IPアドレス制限等による接続に関するセキュリティ強化、
Webフィルタリング、クラウドプロキシの利用

Q25 Windows Updateは、在宅勤務PCへ配信していますか？ 52.9%
配信している場合、方法を教えてください。

- ・ WSUS
- ・ VPN
- ・ SCCMにて実施
- ・ アップデート配信はグループポリシーでコントロールしている。
- ・ VPNを経由してWindows Updateを実施
- ・ 管理サーバーから配信ではなく、各PCが直接Microsoftからパッチ適用させている。
- ・ Manage Engineという端末管理ソフトを利用
- ・ WSUSによる配信。VPN接続後にアップデートされる。
- ・ 元々WSUSは利用しておらずインターネット経由で自動アップデートさせている。

VPN経由でオフィスのWSUS利用、インターネットからMSサイト利用、
Manage Engine/SCCM等のツール利用

在宅勤務:サイバーセキュリティ

Q27 AntiVirusソフト以外に、在宅勤務時に利用しているマルウェア、フィッシング対策ツールがありますか。52.9%
あれば、ツールの概要を教えてください。

- ・ フィッシングメール対策のProofPrintなど。
- ・ サンドボックス、迷惑メールフィルタリング
- ・ Cloud Proxyを利用。
- ・ CISCOのメールフィルタリングツール
- ・ Trend Micro Office Scan Trend Micro Vulnerability Protection
- ・ スпамメールフィルタリング (Avanan)の導入
- ・ クラウドプロキシ・EDR (Endpoint Detection and Response)
- ・ Fireeye (メールとPC上のふるまい検知)、SymantecのSpamフィルタリング、Phishmeレポーター
- ・ FireEye HX

メールフィルタリングの利用が多い、クラウドプロキシー、EDRの利用。
訓練 (Phishme) ツールの利用もあり。

Q29 情報漏洩対策について、在宅勤務のため、導入・強化した施策がありますか？ 25.5%
あれば、施策を紹介ください。

- ・ セキュリティトレーニング (資料配布)
- ・ サーキットブレーカー前から交代勤務制を導入したため、全職員に対して、
事務所外での勤務における注意点について情報 セキュリティ教育を実施
- ・ 新たに指針を設けて周知。月次の注意喚起メール。
- ・ 域内関係会社へのBitlocker導入の徹底を周知 (管理まではできていない)

ツールは少なく、セキュリティ教育の実施が多い。

在宅勤務:サイバーセキュリティ

Q31 在宅勤務時のPCの利用状況、システム状況等を監視していますか。42%
利用しているツールを教えてください。

- まだPOCですが、Splunkを利用してO365利用状況をモニタリングしようとしています。
- IvantiでPC操作ログの取得、メールアーカイブ
- クラウドのインベントリソフト、操作ログソフト ismCloudOneを利用。
- Carbon Black
- Manage Engine、Fireeye、Zscaler

一部の会社では、操作ログまで取得。

Q33 個人デバイス（PC、iPAD、ケータイ）からの社内システム・クラウドサービスの利用を許可していますか？ 70.6%
許可している場合、セキュリティ施策を教えてください。

- BYODポリシーを設定している。盗難や紛失のケースでは会社が個人スマホのデータをリモートで全消去することがあることを受け入れた人に可能にしています。
- 個人モバイルからO365へのアクセスは許可したデバイスのみMDM intuneをインストールしてもらい利用可としています。インストールしていない場合は、モバイルからO365利用できません。タブレットも同じ。個人PCは利用許可してません。
- 使用デバイスの事前登録と、他要素認証を実施している。
- MDMソフト利用端末からのみ、Office365のアプリを利用可能。
- 個人携帯から会社メールへのアクセスをIntuneで登録制により許可。
- O365 MDM
- PC版Outlookでのメール利用のみ接続元IP制御を実施。Webでのメール利用やワークフローシステムは個人PCやスマホからでも利用できるようになってきているが、セキュリティ対策はしていない。
- 許可しているのはE-mailのみ。セキュリティ施策はMFA。
- MDM
- IntuneによるMDM
- BYODアプリとしてBlackberryを利用。

在宅勤務:サイバーセキュリティ

Q34 在宅勤務時のサイバーセキュリティの課題、導入検討中の施策があれば教えてください。

- ・ アンチウイルス、パッチの更新
- ・ ゼロトラスト・ネットワーク・アクセス (ZTNA) やWebプロキシの導入を検討
- ・ 既存と同レベルで在宅勤務だから特別にというのは今のところない。
- ・ 特になし
- ・ Windows Update 自動のパッチ送付できない。外部持ち出し時のセキュリティ設定の徹底 (CloudProxy用のProxy設定、パーソナルファイアーウォールの強化等)。
- ・ End Pointのセキュリティ対策を重点的に強化していきたいと考えております。
- ・ クライアントPCのセキュリティ対策強化。
- ・ どこまでセキュリティ対応すべきかが悩ましい。
- ・ クラウドサービスは多要素認証を導入すべきと考えている。ファイルサーバでの操作履歴を残せるようにしたい。
- ・ クラウドサービスでのMFA導入
- ・ 特に無し。
- ・ Fireeyeのログ監視とレスポンスの強化
- ・ 自宅・公衆WiFi脆弱性によるネットワーク盗聴を懸念している。

各社、課題はあるが、傾向はなく、それぞれ個別にある状況。

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

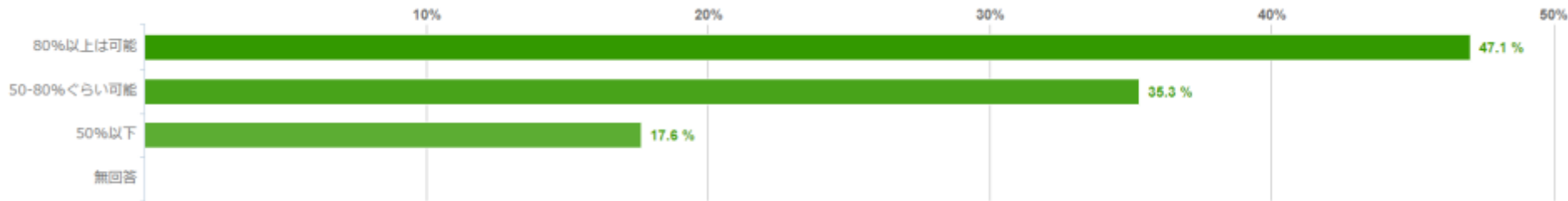
- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

個人情報保護

用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

在宅勤務—オペレーション

- 在宅勤務での業務カバー率を会社全体として感覚的に教えて下さい。(回答数: 17)



半数の会社で80%以上の業務が在宅から可能と回答。一方でやはり在宅では困難な業務もある。どのような業務か？

在宅勤務—オペレーション

- 自宅から実施が難しかった業務を教えてください
【複数選択可】(回答数: 15)

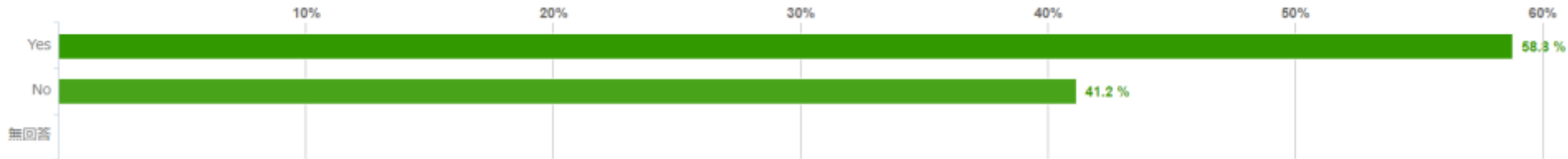
分類	票数
PC、サーバー、ネットワークのセットアップ/トラブル →現物が手元にないとできない作業	7
承認/サイン業務、紙ベースの運用	9
工場、Lab、サービスなどの現場での作業が求められる業務	4
大人数でのディスカッションが伴う会議	4
経理業務	3



「承認/サイン業務、紙ベースの運用」はITで解決できる可能性あり。
「大人数でのディスカッションが伴う会議」はルール化や補助ツールが必要？

在宅勤務—オペレーション

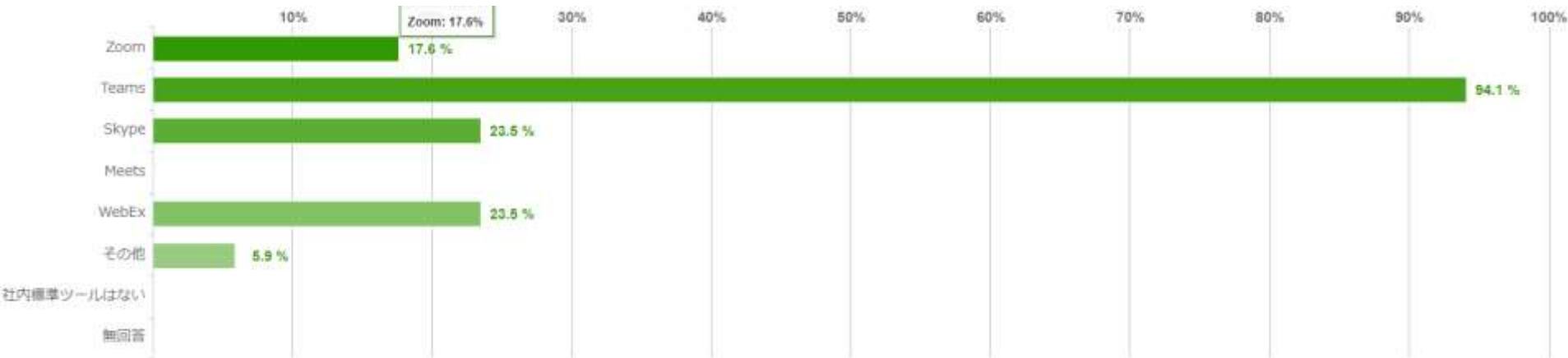
- コロナ終息後も在宅勤務を継続するという計画はありますか？(回答数: 17)



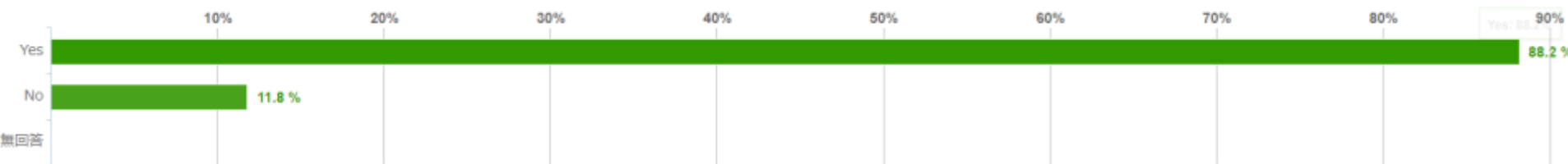
➡ 半数以上の会社で在宅勤務を働き方の選択肢として継続する報告で検討。在宅勤務を前提にしたIT環境構築が求められる。

在宅勤務—オペレーション—コミュニケーション

- 在宅勤務を行うにあたって、会議やコミュニケーションのための社内標準ツールとして何を利用しましたか？ 【複数選択可】（回答数: 17）



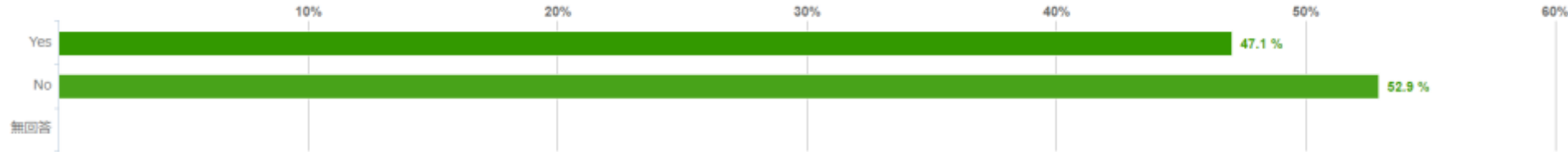
- 社内標準ツール以外のツールの利用は社内ルールとして可能ですか？（回答数: 17）



→ 全会社でWeb会議ツールを社内標準をもっている。
標準ツールとしてTeamsの使用率が9割を超える。
標準ツール以外の利用も社内ルールとして認められている

在宅勤務—オペレーション—コミュニケーション

- Web会議ツールを利用するにあたってのガイドライン（注意事項）
はありますか？（回答数: 17）



- Yesの場合、具体的な注意事項/制約を記載ください

注意事項/制約
資料アップロードの禁止（標準ツール以外の場合）
ソフトウェアは最新版を利用
社外との会議では画面コントロールを渡さない
重要/機密会議はZoom利用不可
パスワード、ルームロック、待機室の利用



半数の会社が何かしらガイドラインを設定している
セキュリティの観点で必要と考えられる

在宅勤務—オペレーション—コミュニケーション

- 社内・社外とのコミュニケーションで困ったことは何ですか？

コミュニケーションでの課題点

会議室確保が不要なため下記調整しやすくなり、隙間なく会議が入る

Web会議が増え、社内のネットワークトラフィックが混雑し不安定になる

参加者の多いDiscussion会議はやりにくい

社内標準ツールが他社では正しく機能しないケースがある

マイクが周りの音を拾ってしまう
(セキュリティやコンプライアンスの面で懸念)

初対面の営業先だとWeb会議では情情的に不安

雑談から生まれる情報収集、情報交換の機会損失

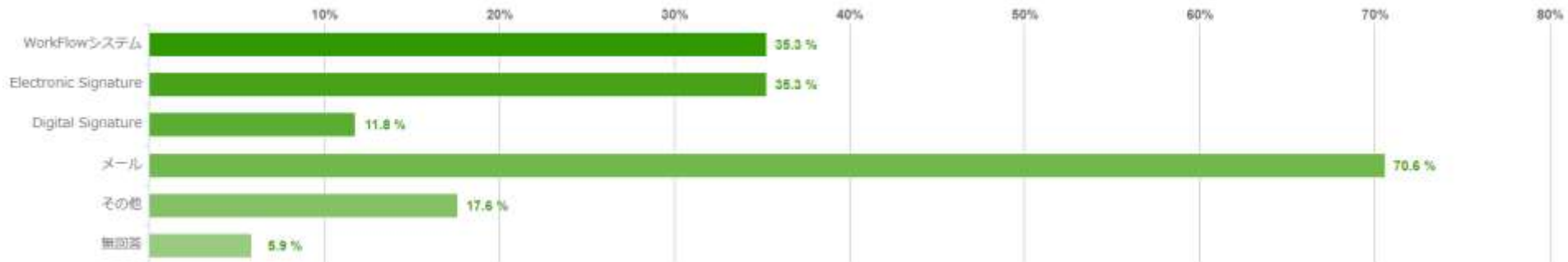


コミュニケーション手段はどの会社も既に準備されているもののWeb会議による新たな課題も発生している。

ネットワーク増強や円滑なコミュニケーションツールの導入など対策が必要

在宅勤務—オペレーション—承認/サイン

- 在宅勤務を行うにあたって、承認・サインが必要なオペレーションについては、どのように対応しましたか？ 【複数選択可】（回答数: 17）



その他のコメント

Microsoft Teamsを暫定的に利用

出社・・・（涙

社用車を利用した配達



承認にメールを利用したケースが7割を超えるが、履歴が追いにくく課題が残る。出社せざるおえない、社用車で配達などの力技で解決した会社も。今後を見据えた対策が必須だと考えられる

在宅勤務—オペレーション—承認/サイン

- 承認やサインが必要なオペレーションについて困ったことは何ですか？

承認/サインの課題点	
ツール	<ul style="list-style-type: none">Digital Signatureの費用が高い。Teamsの機能だけは不十分e-signatureの仕組みがないので、Wet signのため出社を要した個人プリンタに会社PCを接続するためのアプリがセキュリティ対策等によりダウンロードできない
紙承認	<ul style="list-style-type: none">後日サインは行う前提で進めている事など。経理が紙への物理的なサインや捺印のみを許可するため、在宅中はメール承認して出社後に再度捺印必要。メールでの仮承認でOKとしたが、後から紙でも進めるようにしたので、担当者が時々出社しなければいけない状況だった。経理部署が書面を必須とする業務手順を決定していた。電子署名したが、結局出社後に再度書類へのサインを求められた。
実サイン	<ul style="list-style-type: none">銀行関係書類など実サインが必要な書類がいくつかある点自筆署名を前提とした受発注・契約手続き。
オペレーション	<ul style="list-style-type: none">今まで紙にサインするだけだったのがメールでの承認依頼で、Adobeでサインし、返信と手間が増えた。通常プロセスから手続き減らす必要があったこと。

紙承認の課題が多い。紙文化の脱却のための制度/ツール導入が早急に求められる状況。実サインが必須の業務については、相手先があることなので一方的には解決できないのも課題。

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- **域内対応**

個人情報保護

用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、**在宅勤務**（Work from home）を使う。

域内対応アンケートの目的

- 前項までは主として地域統括会社自身のBCP・在宅勤務に係る対策状況を念頭に置いた設問であったが、統括対象となる域内各国・各社におけるCOVID-19前後での対策状況を俯瞰するとともに、域内全体で足並みを揃えた対策を実施できたか、あるいは各国・各社での個別対応に委ねざるをえなかったのかという視点から、域内でのガバナンス実効状況を確認する。

在宅勤務：域内対応

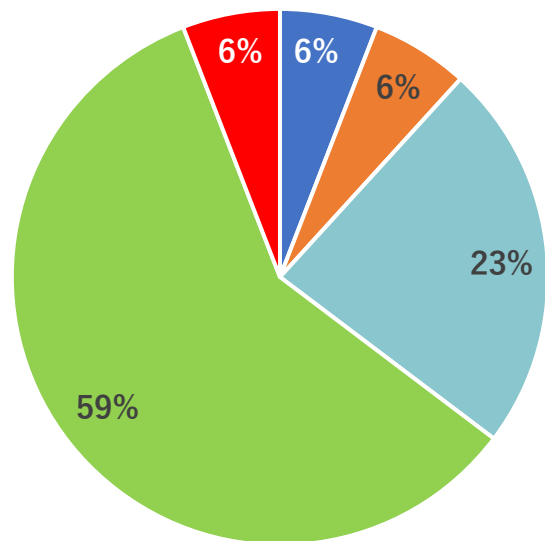
問1：Q45 貴社RHQ（IT組織）が統括するグループ各社の国・地域の範囲を教えてください。

会社数	統括地域・国					
	アフリカ	中東	南アジア	東南アジア	オセアニア	東アジア
0社				東南アジア		
5社			南アジア	東南アジア		
3社				東南アジア	オセアニア	
3社			南アジア	東南アジア	オセアニア	
1社		中東	南アジア	東南アジア	オセアニア	
1社			南アジア	東南アジア	オセアニア	日本・中国以外
1社		UAE	南アジア	東南アジア	オセアニア	香港・韓国
1社	アフリカ			東南アジア		香港・台湾
2社	統括地域なし（各地域・国には支援のみ）					

- 東南アジア諸国に加えて、南アジア（インド等）、オセアニア（オーストラリア等）のいずれか又は両方にまたがる地域を統括している会社がメインである。さらに少数だが、東アジアや中東、アフリカの拠点をも対象としている会社あり。
- シンガポールを拠点に日本や中国を含むアジア全域をカバーしている会社はない。

在宅勤務：域内対応

問2： Q46 主としてパンデミックを想定したBCPについて、このたびのCOVID-19時点の域内全体の概況を教えてください。



- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤

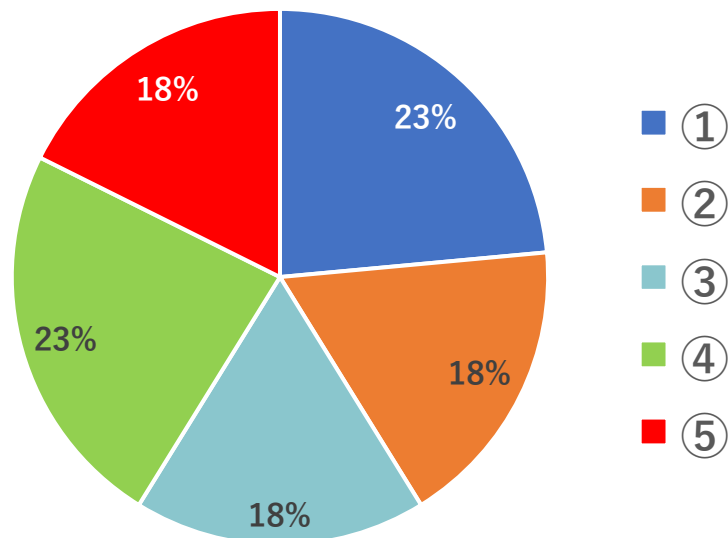
- ① 域内共通の（または共通の基本ルールに基づく）BCPを各国・各社に整備済みであった
- ② 域内各国・各社の独自判断で個々の状況に応じたBCPを整備済みであった
- ③ BCPは整備されておらず、RHQの指示に基づき域内共通の応急的対策を実施
- ④ BCPは整備されておらず、各国各社の独自判断で個々の状況に応じた応急的対策を実施
- ⑤ その他（自由記述）

✓ 各国の整備状況はまちまちであった。

- 大多数の会社がパンデミック対応BCPを事前準備できておらず、また半数以上の会社が、このたびのCOVID-19を契機に、対処療法的な応急的対策を、主として各国各社の独自判断で実施したというのが実情である模様。

在宅勤務：域内対応

問3： Q47 主として在宅勤務を想定した社外からの社内ネットワーク接続環境（VPN等）について、このたびのCOVID-19時点の域内全体の概況を教えてください。



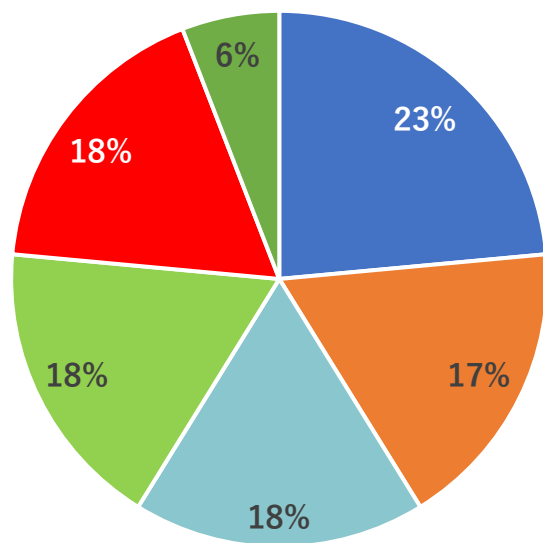
- ① 域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）ネットワーク環境を各国・各社で整備済みであった
- ② 域内各国・各社の独自判断で個々の状況に応じたネットワーク環境を整備済みであった
- ③ 新たに域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）ネットワーク環境を各国・各社で整備
- ④ 新たに各国各社の独自判断で個々の状況に応じたネットワーク環境を整備
- ⑤ その他（自由記述）

- ✓ 1国除いて整備済みであった。1国は日本のVPNを急遽間借りすることで2週間ほどで整備した。
- ✓ 上記2点目+4点目
- ✓ 域内共通の環境はあるが、在宅勤務を想定したものではなかった。

- 統括会社と比べると域内全体の社内ネットワーク接続環境（VPN等）の整備は全般的に遅れていた模様。
- 域内で環境（または基本ルール）を共通化している会社と、各国・各社独自に環境整備した会社の割合は概ね同数であった。

在宅勤務：域内対応

問4： Q48 主として在宅勤務環境（社内ネットワークの外）に焦点を当てたサイバーセキュリティ対策について、このたびのCOVID-19時点の域内全体の概況を教えてください。



- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥

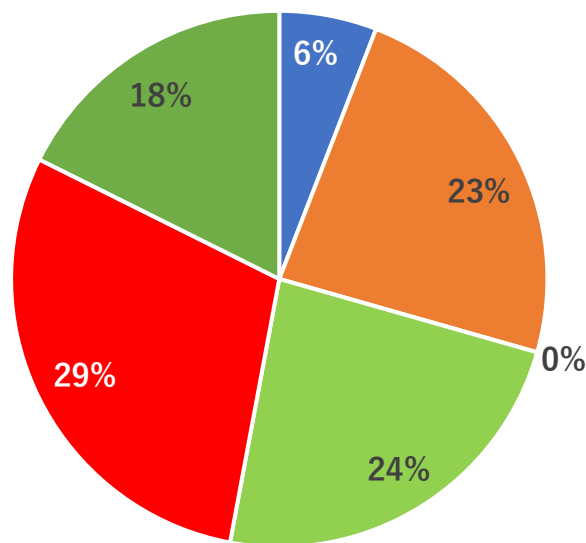
- ① 域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）セキュリティ対策を各国・各社で実施済みであった
- ② 域内各国・各社の独自判断で個々の状況に応じたセキュリティ対策を実施済みであった
- ③ 新たに域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）セキュリティ対策を各国・各社で実施
- ④ 新たに各国各社の独自判断で個々の状況に応じたセキュリティ対策を実施
- ⑤ 在宅勤務環境に焦点を当てた特段のセキュリティ対策は実施していない
- ⑥ その他（自由記述）

✓ 上記2点目 + 4点目

- 3/4以上の会社が在宅勤務を想定した域内全体でのサイバーセキュリティ対策を実施済み、または新たに実施。
- また域内で対策（または基本ルール）を共通化している会社と、各国・各社で独自に対策を実施した会社の割合は概ね同数であった。

在宅勤務：域内対応

問5： Q49 リモート・ペーパーレス環境での承認処理等に焦点を当てたツール（電子認証やワークフロー）について、このたびのCOVID-19時点の域内全体の概況を教えてください。



- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥

- ① 域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）ツールを各国・各社に展開済みであった
- ② 域内各国・各社の独自判断で個々の状況に応じたツールを展開済みであった
- ③ 新たに域内共通の（または域内共通の基本ルールに基づく）ツールを各国・各社に展開
- ④ 新たに各国各社の独自判断で個々の状況に応じたツールを展開
- ⑤ 承認処理等に焦点を当てた特段のツールは利用していない
- ⑥ その他（自由記述）

- ✓ 各社の状況によって、状況はまちまち。個別のWFを導入している会社もあれば、紙運用の会社もあった。
- ✓ 上記2点目+5点目
- ✓ 整備済みの国とそうでない国があった。

- 3/4以上の会社で専用ツール導入等の具体的な対策を域内全体で実施済み、あるいは新たに実施しているが、社内ネットワーク接続環境の整備やサーバーセキュリティ対策と比べ、域内で対策（または基本ルール）を共通化している会社の割合は少ない模様。

問 2～5 の全体状況

- 統括域内の各国・各社で共通の対策をCOVID-19以前から総合的に実施できていたのは1～2社であった。
- また、域内各国・各社で事前に個別対応できていた会社数も少なく、全体としては域内共通・個別判断問わず、このたびのCOVID-19で急遽対応を迫られたというのが実情であったことが伺える。

在宅勤務：域内対応

問6：Q50 このたびのCOVID-19に伴うIT面での対応に関し、域内全体として最も苦勞・苦慮されたことは何だったでしょうか。

ガバナンス関連

- ✓ 会社によって異なるサービスやセキュリティ対策内容のレベルを合わせることに。
- ✓ 域内全体での統制機能がとれておらず、各社国の状況に応じてバラバラな対応がとられていた。中にはVPNが活用しきれておらず、業務に支障を出している会社もあった。
- ✓ 当初は各国の対応が異なり、シンガポールの状況を他国に当てはめることができず、対応が揃えられなかった。
- ✓ 新たなルール・ガイドラインの策定と周知・徹底。策定と周知まではできているが、徹底は物理確認ができないためできていない。
- ✓ 明確なRQH体制がなく、当方呼びかけによりアジア全域の現状把握、課題への対応状況の情報共有を行った。

情報収集

- ✓ 各社状況のタイムリーな更新
- ✓ 状況が刻々と変化する中、各国、各社の状況把握。

インフラ系

- ✓ 在宅勤務するための会社PC貸与、全員配布できない場合は実質仕事しないことを容認せざるを得ない
- ✓ 全員がリモートアクセスをする想定での設計となっていなかったため、短期間で回線やライセンスの見直しが必要だった点。
- ✓ VPN環境の構築、デスクトップPC対応、Video会議サポート
- ✓ Laptop不足／ノート型PCの配備、リモートアクセス用のライセンスの拡大
- ✓ 在宅勤務対応に要するIT機器やVPNの整備。
- ✓ 域内の事業会社でIT環境があまりに違うため、原則各事業会社に対応を任せていた（困った場合の相談役に徹した）
- ✓ 一部の国ではインターネット品質が著しく低く、業務効率が落ちた。

- 事前に域内で共通の対策（またはルール整備）を実施していた会社を除くと、このたびのCOVID-19対応では、統括会社自身の対策に追われていたこと、また各国各社の状況把握が難しかったことから、域内で足並みを揃えた対策の実施までには十分に手が回らなかったことが伺える。

在宅勤務：域内対応

問7： Q51 想定されるCOVID-19の第2波・3波や新たなパンデミックに備え、今後域内全体で重視して取り組みたいIT関連施策があれば教えてください。

- ✓ COVID-19の第二波を想定した域内BCPの見直し。
- ✓ クラウド化の推進（サーバーやセキュリティツール等） TV会議システムや固定電話の解約等
- ✓ VPNなどのリモートアクセス環境やWebプロキシの整備
- ✓ 在宅勤務を含めた業務スタイルを支える業務システムの構築と適切な情報セキュリティ対策の導入
- ✓ 在宅勤務対応に要するIT機器やVPNの整備。
- ✓ CloudProxyやVPNへの多要素認証等の対応。
- ✓ VPN環境の増強・セキュリティ強化と、Windows Updateの実施方法切替手順の整備
- ✓ Laptop、VPN、Remote Access、Security対策強化
- ✓ ペーパーレス化、WF化の推進
- ✓ ペーパーレス化の促進。
- ✓ ペーパーレス（BOX推進含む）、電子承認、紙の申請書のワークフロー化
- ✓ 共通インフラの利用という面では追い風のため、展開を加速する。
- ✓ メールサービスなどのクラウド化(O365)の促進
- ✓ Office365の早期展開
- ✓ 当社グループ海外関係会社にoffice365を同一テナントで展開途中であり、早期導入を目指している。

- 今回のCOVID-19を契機に、更なる在宅勤務環境（PC・ネットワーク等）の増強、クラウド化やペーパーレス化を域内全体で本格推進していく方向にあると想定される。

目次

<アンケート>

BCP

在宅勤務

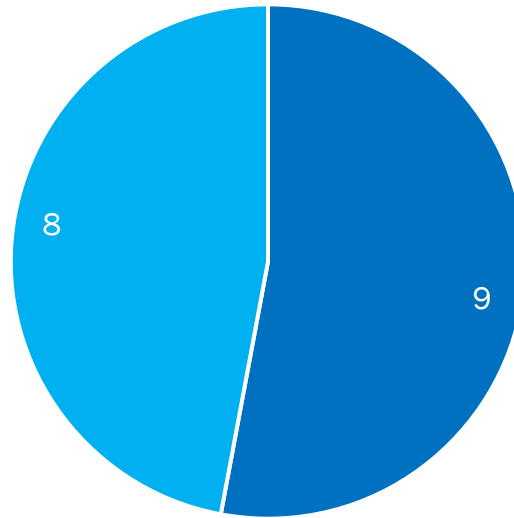
- IT環境
- サイバーセキュリティ
- オペレーション
- 域内対応

個人情報保護

用語：テレワーク or リモートワークではなく、コロナ対応のため、在宅勤務（Work from home）を使う。

個人情報保護

Q.52 個人情報に特化した社内ルール・ガイドライン等を制定していますか。
(回答数：17社)



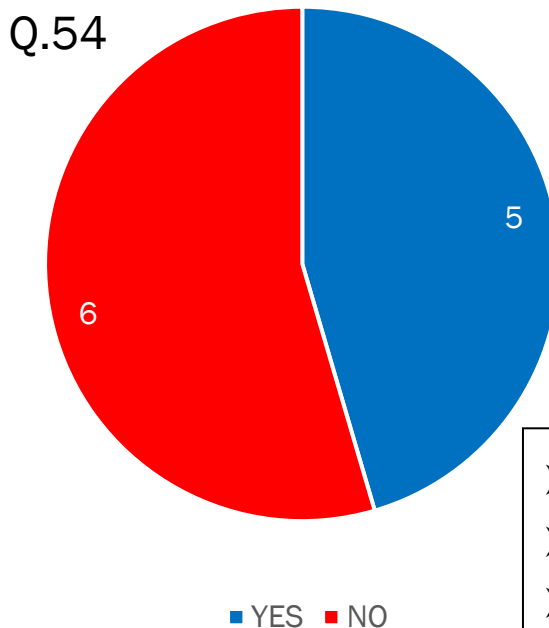
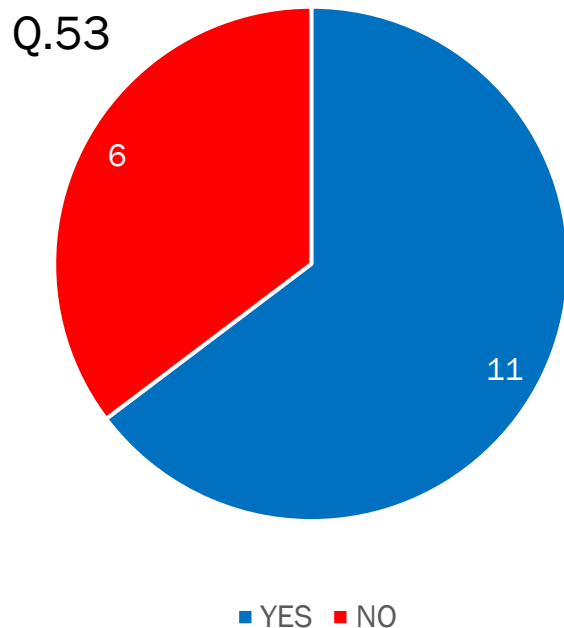
■ YES ■ 既存ルールでカバー ■ NO ■ その他

個人情報に関して社内ルール・ガイドラインでケアしていない会社は無し。
法令上の要件が増加している状況下、既に約半数の会社が特化した文書を整備。

個人情報保護

Q.53 個人情報を保管しているシステムがありますか。(回答数：17社)

Q.54 対象システムに特化した対策を行っていますか。(回答数：11社)



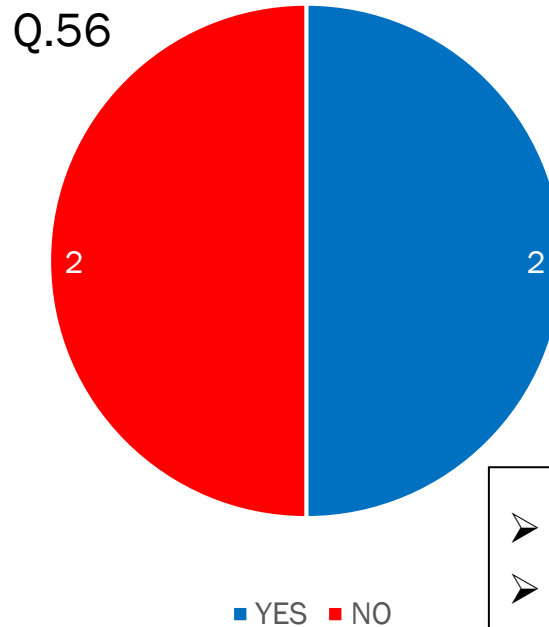
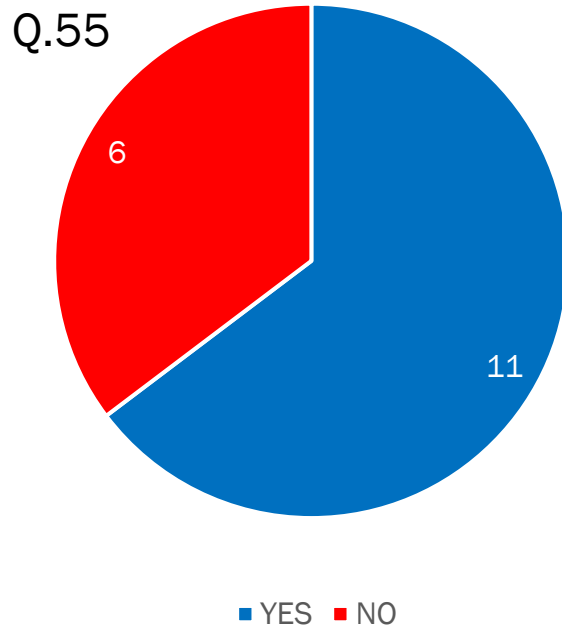
- 対象システム棚卸 : 4社
- 社内外監査・アセス : 3社
- 管理体制の明確化 : 1社

約半数の会社が対象システムに特化した対応を実施。
専門的なリスクアセスメントを実施している会社もあった。

個人情報保護

Q.55 欧州GDPRの保護対象となる個人情報を保管していますか。（回答数：17社）

Q.56 当該情報に特化した対策を行っていますか。（回答数：4社）



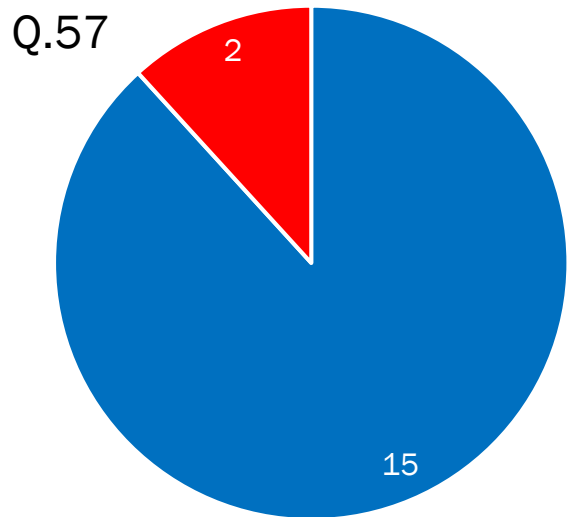
- 認証システム暗号化：1社
- 本社にて対応：1社

6割以上の会社が罰則規定の厳しい欧州GDPRに関連するデータを保有。
通常の個人情報向け対策以上の事を行っている会社は少ない。

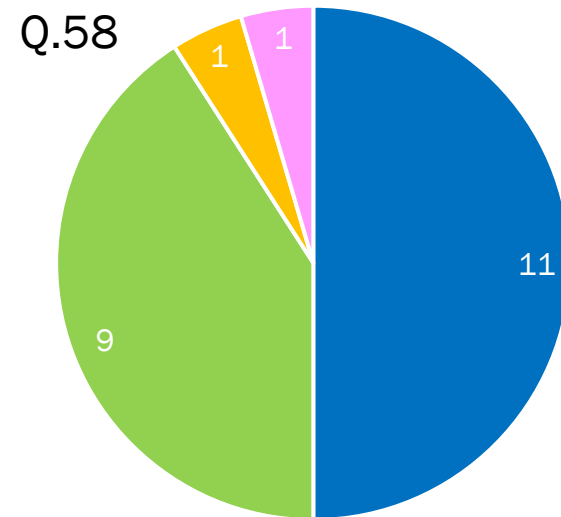
個人情報保護

Q.57 自社社員向けに実施している対策はありますか。（回答数：17社）

Q.58 どのような対策を行っていますか。（回答数：15社）



■ YES ■ NO



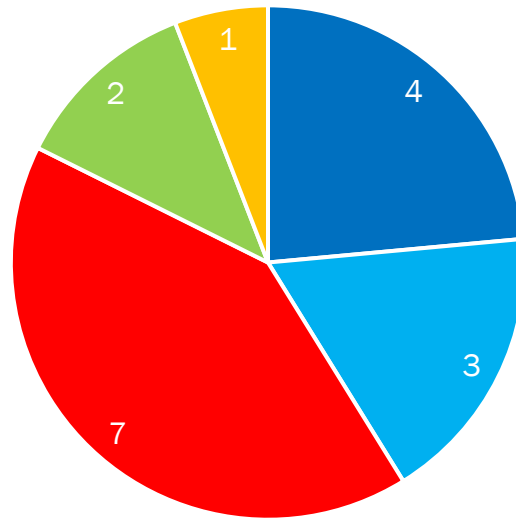
■ 誓約書 ■ 研修・eラーニング ■ 勉強会 ■ コンサルタント

ほとんどの会社が何かしらの対策を実施している。

「誓約書の取得」「研修・啓蒙」のいずれかもしくは両方の対策を行っている。

個人情報保護

Q.59 シンガポール個人情報保護法が指示しているDPOに誰を任命していますか。
(回答数：17社)



■ 現法社長 ■ IT部長 ■ 法務・総務部長 ■ 未把握 ■ 任命していない

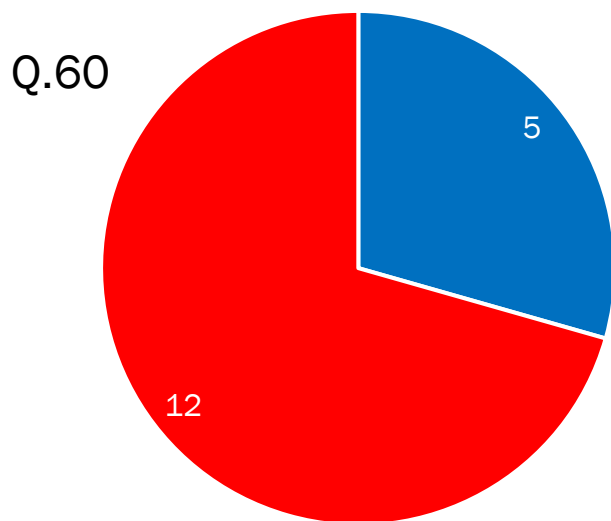
シンガポール会社では基本的に対応している模様。

DPOは法令全般への対応が求められるが、IT部長が任命されている会社もあった。

個人情報保護

Q.60 RHQで域内各国の法令把握やサポートを行っていますか。（回答数：17社）

Q.61 具体的なサポート内容について教えてください。（回答数：5社）



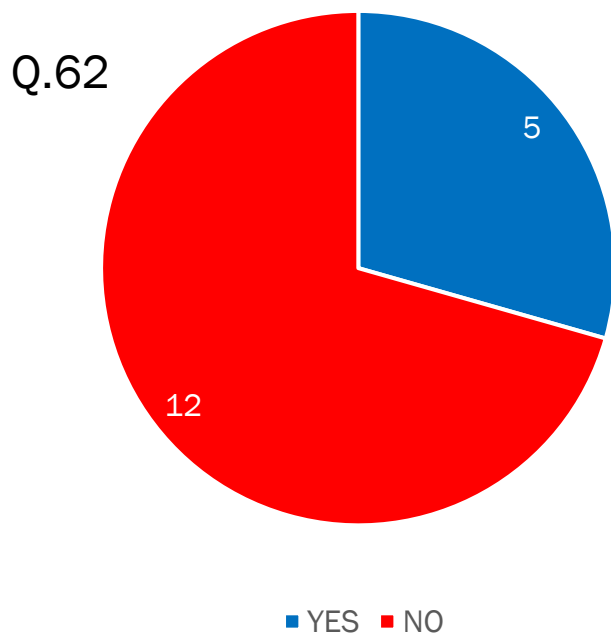
■ YES ■ NO

- 定期的な監査を実施している。
- 法務担当が関係会社を支援している。
- 施行状況の確認のみ。
- 把握している程度。現場対応が基本。

各国状況が異なる中（少なくとも）IT部門が手厚くサポートする会社は少ない。

個人情報保護

- Q.62 データの国外移転に関して実施している対応がありますか。（回答数：17社）
- Q.63 具体的な対応内容について教えてください。（回答数：5社）



- 本社と各国関係会社の間で契約を締結。
- 本社とデータ管理に係る合意書を締結。
- EU個人情報データの場合は申請が必要。
- ファイルにパスワードを付与して別送。個人情報の管理者を任命して棚卸。
- ファイルのパスワード付与やTLS利用、セキュアファイルシェアツールを利用。

法令上の大きなリスクポイントだが、対応を定めている会社は少ない。
政府による法令の厳格運用がこれからの中、企業の対策も初期的な段階にある。

- 1班 リスクマネジメント・セキュリティ P2
- **2班 デジタルトランスフォーメーション P50**
- 3班 IT組織と人材 P54

2020年度 JUAS グローバルフォーラム 第3回

デジタルトランスフォーメーション サマリー

10月12日（月）

① アンケート纏め

VISITORS



COMMENTS



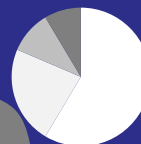
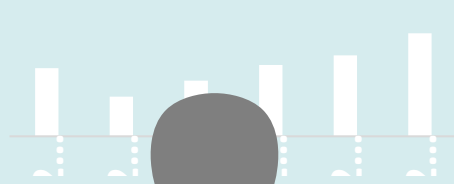
100,000

FILES



100,000

② DX事例 / DX銘柄2020



REVENUE



\$100,000.00

2班メンバー

名前（敬称略）

Company Name

宮内 大輝

ITOCHU Singapore Pte Ltd

春崎 孝祐

MSIG Holdings (Asia) Pte Ltd

大宅 貴寛

Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd

金 和寛

Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.

松本 陽一

OBAYASHI CORPORATION

1. アンケート纏め



D Xを支えるデジタルテクノロジー

- ・ 着目しているテクノロジーの上位は、ビッグデータ/AI/IOT
- ・ 着目理由の上位は、生産性の向上、データ分析・活用、顧客サービスの向上。



コロナ禍における当面のデジタル化

コロナ禍の課題

- ・ セキュリティ面では、在宅勤務時のセキュリティ対策やルールの徹底。
- ・ ネットワーク面では、リモート保守不可、ERP接続不安定など。
- ・ 障害対応では、PCハードに問題が発生した場合の対応は、オフィスでしか対応できない等
- ・ オフィス会議室+Web（在宅勤務者）の会議が増えており会議室側の音声が入宅勤務者から聞き取りにくい

コロナ禍のデジタル化取り組み

- ・ 主にワークフロー、電子承認導入



クラウド

- ・ メールはOffice365、オンラインストレージはOne Driveとマイクロソフト社のクラウドサービス利用が多い。
- ・ 半数以上が新規の導入予定は無し。その他では、既に多くの会社で利用されているAzure, One Drive, 人事系クラウドなどの導入を検討・予定。



RPA

- ・ 半数以上の会社が利用
- ・ Ui Path社が多く、本社と同じツールを使う傾向がある。
- ・ 繰り返しのある・定型的な業務において、RPAの導入事例が多かった。特に多かったのは、経理や人事系。
- ・ 工数削減効果だけでなく、その他の品質向上や高付加価値業務への移行という効果を狙っている。その背景には、解雇を前提とした取り組みが難しい。
- ・ 開発前後の教訓、課題を共有。
- ・ RPA開発は、内製:外注 = 2:1。



レガシーシステム

- ・ 基幹システム刷新に取り組み始めている会社が多い。
- ・ 理由は、データビジネスの基盤構築/データ活用をしたい、既存システム運用のヒトを未来の投資へ向ける為
- ・ オープンシステムへの移行。プラットフォームのクラウド化、グループ内システム共通化への取り組みも見られる



D X推進体制

各社によって様々。

- ・ リージョンにD X推進する部門ない : 6社
本社機能で十分。リージョンでの体制構築が難しい。
- ・ DX部門（1名~13名まで）を新設 : 5社
全社横断的な企画部門だが、IT部門から活動が見えない。
- ・ 既存部門：IT/経営企画等（1名~4名）：5社
新規採用が難しく、既存社員が外部ベンダー依存で実施。

2. DX事例／DX銘柄2020

DX事例

保険業： Chabotによる照会応対対応



素材製造業： パーチャルセールス



鉄鋼業： タイ事業会社（検証中） 画像解析を用いた製品本数カウント自動化（CountThings）



鉄鋼業： インドネシア事業会社（検証中） ビッグデータ解析を用いた品質へ影響を与えるパラメータ分（DataRobot）



鉄鋼業： 本社（導入済み） ユーザー開発型RPAでの業務効率化（ipaS）



商社： 社員からの初歩的な問合せ回答にチャットボットを導入



参考URL)

コニカミノルタ株式会社

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2020/0825-02-01.html>

ヤマハ発動機株式会社

<https://global.yamaha-motor.com/jp/news/2020/0825/corporate.htm>

DX銘柄2020

DXグランプリ：2社
株式会社小松製作所
トラスコ中山株式会社

DX銘柄：35社
うちJUASフォーラム参加会社は3社
東レ株式会社
コニカミノルタ株式会社
ヤマハ発動機株式会社

企業コード	企業名	業種	2019年 採択	2018年 採択	2017年 採択	2016年 採択	2015年 採択
1812	豊田通商株式会社	建設業					
1900	アイデン株式会社	建設業					
2502	伊勢谷工業ホールディングス株式会社	食品品	●	●	●	●	●
2807	日清食品ホールディングス株式会社	食品品					
3402	東レ株式会社	繊維製品			●	●	●
4901	富士フイルムホールディングス株式会社	化学			●		
8113	三井物産株式会社	化学	●				
4519	中外製薬株式会社	医薬品					
5020	エヌエーホールディングス株式会社	石油・石油製品	●				
5108	株式会社フジストン	ゴム製品	●	●	●	●	●
5201	A&G株式会社	ガラス・玉石製品					
5411	エフエムホールディングス株式会社	鉄鋼	●	●	●	●	●
6301	株式会社中部製作所 [DX銘柄2020]	機械	●	●	●		●
6307	伊藤工業株式会社	機械					
4902	エフエムホールディングス株式会社	電気機器					
6702	富士通株式会社	電気機器	●	●	●		
7272	ヤマト運輸株式会社	輸送・物流					
7732	株式会社トプコン	輸送・物流					
7912	大日本印刷株式会社	その他製品	●				
8531	東証ガス株式会社	電気・ガス					●
9020	東日本旅客鉄道株式会社	運輸業	●	●	●	●	●
4609	エム・エル・ホールディングス株式会社	情報・通信	●	●	●		
9013	株式会社エム・エル・ホールディングス	情報・通信					
9053	住友商事株式会社	卸売業					
9030	トラスコ中山株式会社 [DX銘柄2020]	卸売業					
3134	H&M株式会社	小売業		●	●	●	●
8174	日本経済株式会社	小売業	●	●	●		
8208	株式会社リネアホールディングス	銀行業					
0601	株式会社大和証券グループ本社	証券・金融機関	●	●			
0630	三井物産ホールディングス株式会社	金融業					
8439	東証センター1株式会社	その他金融	●	●	●	●	●
3491	株式会社GA technologies	不動産業					
8802	三菱物産株式会社	不動産業	●				
2432	株式会社ディー・エヌ・エー	サービス業	●	●	●		
9735	セゾン株式会社	サービス業				●	●



- 1班 リスクマネジメント・セキュリティ P2
- 2班 デジタルトランスフォーメーション P50
- 3班 **IT組織と人材** P54

JUAS グローバルフォーラム3班

『IT組織と人材について』

発表日2021年1月18日

メンバー

名前（敬称略）	Company Name	Location
東前 卓也	Ricoh Asia Pacific Operations Ltd.	Hong Kong
丹羽 麻裕	Idemitsu International (Asia) Pte. Ltd.	Singapore
藤原智子	IHI ASIA PACIFIC PTE.LTD	Singapore
大橋陽子	Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad	Malaysia
岡本 信	SUNTORY BEVERAGE & FOOD ASIA PTE LTD	Singapore
大塚 隆行	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.	Singapore
等々力 圭史	Idemitsu Asia Pacific Pte. Ltd.	Singapore

3班発表内容 目次

1. COVID-19ビフォーアフター
 - Remote WorkやWork From Homeが定常化する前後の変化
 - それらを受けて新たに導入したもの、するもの
 - 海外現地にあるRegional HQの必要性や役割って？

2. 今後のRegional IT組織に求められること
 - 『守り』と『攻め』、アジアDX
 - 『攻め』の現状は？
 - 『守り』の役割の変化は？

3. IT駐在員とLocalスタッフに期待する役割
 - 駐在員とLocalの要員構成・役割分担のあるべき姿とは？
 - 駐在員の役割についての議論深掘り
 - Localスタッフに期待する役割、採用や教育

I. COVID-19ビフォーアフター

3班内の総括まとめ

Before: WFH定常化前
After: WFH定常化後

COVID19前後の変化

できなくなったこと

- ①ペーパーワーク
- ②現物確認業務（端末サポート、テスト、監査業務）
- ③意図しない漏れ聞こえてくる情報収集
- ④モチベーションダウンの社員、体調や調子が掴みづらい

その対応策

- ・ペーパーワークの電子化や一時的なメールやソフトコピーでの代替
- ・営業の訪問活動→Web会議活用
- ・セキュリティ監査→各国で教育を受けた人が実施をする方向へ

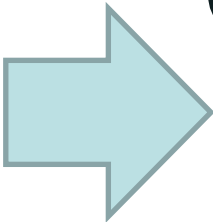
I. COVID-19ビフォーアフター

6月時点の意見

●COVID-19を受けてRHQが担う新しい意義など

- WFHとのバランス、オフィススペースの考え方、ルール作りが必要
RHQとしてフレームワーク作成が必要。(第二波に備えて)
- 海外電話の削減、デジタル化、クラウド化を進める良い機会
- ITコスト削減
- セキュリティ対策への懸念
- 出向者は現地にいる意味はあるのか？新たな価値創造
- 出張によるコミュニケーションへの効果はやはり大きいと実感
- RHQだけで迅速に判断、決断できるようになる必要あり

3か月後・・・

- 
- 事業構造改革やコスト削減の波に乗り、RHQとしての積極的な判断が可能になった
 - 環境変化に対応するため、共通化の加速
 - 人材の新たなアサイン(有能な人材を地域リーダーに)
 - 来年度予算査定判断基準の変化

I. COVID-19ビフォーアフター

●Work from homeを受けて新たに導入した（する予定）のもの

6月時点の導入予定

- 出社の意思決定ルールの整備
- Teamsの活用ガイドの配布
- Tea timeの設定
- 頑張る社員にバッチを送る
- Laptop化、ヘッドセット、スピーカーフォンを大量購入、Wifiルーター貸出
- ITセキュリティ強化
- ペーパーレス化ツール導入
- DocuSignの導入
- VPNサーバーが逼迫、Amazonサービ
WSOや仮想デスクトップ（自宅PCを活用）を検討中

3か月後・・・

- SharePointのフロー機能を利用した、内部承認プロセスの電子化
 - Zoom Webinarライセンス
 - 電子署名システムの検討開始
 - 1名用の電話ボックスのようなブースの検討
 - 会議用マイクスピーカ
-
- 3か月では実際にモノや仕組みの導入が進んだ会社は少なかった
 - 検討が始まったものの、コロナ禍のコスト削減の波もあり、必要ではあるが実行まで移るのに時間がかかっている印象

I. COVID-19ビフォーアフター

シンガポール（海外現地）でRegional HQとして活動する必要性は何か？
（現地にいる必要性を日本側にアピール）

<<3班内の事前ディスカッション>>

- 現地に暮らし、同じオフィスで働き、顔見知りになることでしか感じ取れないor経験できない現地の習慣、感覚、想いを理解することが駐在員として重要。その感覚が無いとコミュニケーションが成り立たない場面がある。
- コロナ明けには出張する必要があるので、日本を拠点にする必要は無い。
- 統括対象拠点にとって、日本本社よりも立場的、距離的、心理的に身近な存在となり、コンタクトしやすい立場でいる。
- 現地で一緒に働くことで、実際のキーマンが見えてくる。
- けん制する存在として必要。

コミュニケーション以外の視点で、本社に対し、
“現地にいること”の必要性をどのようにアピールできるか？

2. 今後のRegionalのIT組織に求められること

守りと攻め

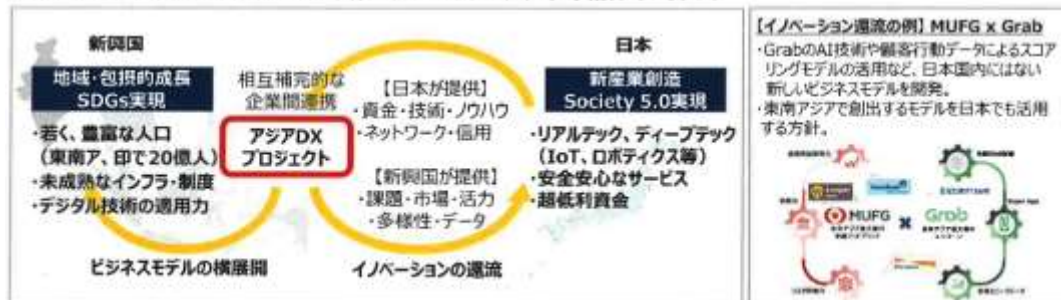
✓ 守り 情報セキュリティ、インフラ、共通ERP、ITガバナンス
各社の取り組みは進んでいる印象。どのような戦略で進めているのか？

✓ 攻め モダンワークスタイル、Industry4.0、新事業創出の支援など、
ポストCOVID-19パンデミック下での生き残りをかけた取り組みが始まっている。
経済産業省はアジアDXの推進を打ち出した。
IT組織へ攻めの役割が期待されているのでは？各社の現状は？

- 経済産業省はじめ日本政府では、日本企業と新興国企業との連携による新事業創出（アジアDX）を成長戦略実行計画（2020年7月17日閣議決定）に位置づけ、強力で推進しています。
- 経営トップ自らがコミットし、経営判断を迅速に行うバイオニア的企業数社に絞って集中的に支援し、アジアを舞台としたDXのリーディングモデルを創出します。

1. アジア・デジタルトランスフォーメーション（アジアDX）とは

東南アジア、インドでは社会課題解決が牽引力となり、DXが急激に進んでいます。日本企業とアジア新興国企業との相互補完的なDX連携・オープンイノベーションを通じて、日本・現地双方が抱える社会・経済課題を解決する新事業創出を支援します。コロナ禍を経て期待される領域が拡大しており（例：サプライチェーン強靱化、ヘルスケア、非接触技術）、こうした分野においてバイオニア的な企業数社をピックアップし、具体的プロジェクトを集中的に支援していきます。



参考；経産省 アジアデジタルトランスフォーメーション

2. 今後のRegionalのIT組織に求められること

“攻め”の現状は？

(3班の意見交換結果)

1. 経産省のアジア発DXの考えには合意。アジアならではのスピード感、改善を重ねるスタイルは合う。
2. アジアにはビジネスニーズはあるが、日本、USと比較するとIT基盤の整備は遅れている。
3. 攻めのベースは基盤。社内から攻めの事業への展開を想定。おのずと見る範囲、領域が広がる。
4. リテンション対策として、事業創出につながる魅力ある仕事は必要。わくわく感。
5. “守り”では、セキュリティの専門人材不足の実態もあり、RHQはリーダーシップが取りやすいが。
6. DX事業創出のときは外部ITベンダに頼ることが多い？IT部門のアプローチ、役割期待もあるのでは。
7. 意思決定のスピード感を出すには、各国各社判断がよい。RHQへのレポートラインは必ずしも必要ではない。
8. 共通課題に対するRHQのリーダーシップは、スピード感、コスト削減、人材育成でメリットあり。
9. 各社判断では動かないことへのリーダーシップ
10. ERP, DWHなどレガシーのモダナイゼーションはIT組織しかリーダーシップがとれない。
11. 共通インフラ整備には各国法令に対応したデータ配置の考慮要。

“守り”の役割の変化は？

AP地域の現場がわかるRHQがプロアクティブにリーダーシップをとる必要性が高まっている。
ハードウェアの標準化、セキュリティソリューション、インフラの共通化
グループ向けソリューションのRHQでのトライアル、域内展開先の選定とサポート
リージョン内予算措置の枠組みを作ることで、実現を後押しする施策は有効である。
レガシーのモダナイゼーション、全体像の構想づくり

3. IT駐在員とLocal採用スタッフ

2020年1月資料より...

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(Suntory)✓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。(DIC)✓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。(リコー)

本日時点で、日系企業の海外組織をテーマについて議論する際には「駐在員」と「Localスタッフ」は区別して議論する必要がある

3. IT駐在員とLocal採用スタッフ

① 駐在員とLocalの要員構成・役割分担のあるべき姿とは？

～ お題 ～

2

駐在員

駐在員の人材プール事情

全社IT人材プールの中で（本社+既存駐在員含む）、貴社での海外駐在可能な（語学/本人のやる気/ITスキル/マネジメント力..etc）の人数の割合

3班平均：
全IT社員のうち**5%**
がGlobal Capabilityがあり駐在員可能

JUASで扱う価値：

ベンチマークのため。自社のGlobal人材成熟度を測る一つの指標として。

- 1) 3班平均とスプリットルームメンバの数字を加味して数字を再計算する。
- 2) その数字を今後どちらに変化させたい。どのようにその変化を実現させるか？

駐在員の役割について議論の深化

「コミュニケーション、ガバナンス、ビジネスリード」最後まで駐在員の役割として重要なもの（Local化しにくいもの）はどれか、何故か。どうすべきか。

JUASで扱う価値：
Discussionを通じて他の日系駐在企業の考えを理解すると共に自らの理解を深化させる。

- 1) 「コミュニケーション、ガバナンス、ビジネスリード」どれが一番Local化しにくいのか、何故か。どうすべきか。

3

Local
スタッフ

Regional CIO は中長期的にはLocal採用にすべきか？

3班結果：
YES: **87%**
NO: **13%**

JUASで扱う価値：
他の日系企業方針を理解することによって自社の中長期方針に活かす

- 1) 3班平均とスプリットルームメンバの数字を加味して数字を再計算する。
- 2) それぞれの理由は何故か。

Local スタッフ教育上の最大課題

3班サマリ：
そもそもの目指すべきキャリアの定義が難しい。ゴールが描けないため、教育パスとカリキュラム/方針が作れない。

JUASで扱う価値：
Discussionを通じて他の日系駐在企業の考えを理解すると共に自らの理解を深化させる。

- 1) そもそも目指すべきキャリアの定義が難しい。ゴールが描けないため、教育パスとカリキュラム/方針が作れない。どうすべきか？

3-1. 駐在員とLocal採用の要員構成・役割分担のあるべき姿とは？

- 駐在員は3タイプ（マネジメント・中堅・若手）は是非駐在させたい。ガバナンス/コミュニケーションが取れる役割を引き続き駐在させたい。同意見者が3班内に多数。
- 日本人が海外駐在するだけでなく、ローカルスタッフを日本に働く機会を人事の仕組みとして設けると良いのではないか。
- 最終的には現地社長のみが駐在員で良いのではないか。
- 完全ローカル化したい、という思いの一方で、最後の最後まで「ちゃんと本社の意向/設計通りにやっているか」を確認する役割は必要になってくるのではないか。その意味で日本人IT駐在員は存在し続けるはず。
- IT駐在員に限らず、本社出身駐在員として「社のグループ文化の伝達」（例：現場主義、お客様思考...etc）は役割としてあるのではないか。

3班議論

3-2-1. IT駐在員の人材プール事情

3班議論

*語学/やる気/ITスキル/Project Management..etc

	IT(本社籍 + IT子会社籍) 社員の数	Global Capabilityのある (駐在可能なレベル*の) IT人材の数	Global IT人材 (IT駐在可能人材) 割合
A社	200	20	10%
B社	250	25	10%
C社	200	8	4%
D社	500	10	2%
E社	200	8	4%
F社	1500	20	1%

平均値 (N=6)	475	15	5%
-----------	-----	----	-----------

コメント:

- 現状は人材不足しているという感覚。また同じ人で回していることが多い。現状の10% から20%くらいまで増やしたい。トレーニー/チャレンジャー制度があるので、それを回すことで数を増やしていきたい。これ以外にもなるべく海外駐在のチャンス「制度化」して数を増やしていければ、と思っている。
- 現状は人材不足しているという感覚。日本に帰ったらその経験を活かすポジションに付けているわけでもなく、IT人材の配置/異動戦略として検討する必要がある。
- 現状、人材プールを作ろうという方向性も特にない。また海外人材のあるべき姿をドメスティック経験が多い経営層が描けているのか疑問も若干残る。
- 現地会社からすると日本人の人件費は高い。従来からマネジメント層の派遣が多かったが、シニア/中堅/若手の全層で海外経験を増やすことで、人材プールを作っていく必要がある。
- 日本人の人件費は高いという問題に対して、特にトレーニーは人件費を一部または全部を日本が負担することで、駐在機会を創出している。

3-2-2. 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

2020年1月資料より抜粋

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。		●		
東レグループは、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。

3-2-2. 駐在員の役割について議論の深化

3班議論

「コミュニケーション、ガバナンス、ビジネスリード」最後まで駐在員の役割として重要なもの（Local化しにくいもの）はどれか？

	それは何故か？	どうすべきか？
ガバナンス	<p>本社のビジネス戦略や方針を良く理解し、それを現地組織や人々に説明し、指示や協力によって、その実現を目指し、事業貢献に繋げるため。ITとしてはビジネス戦略実現のためのIT戦略を理解し、その実現に向けてリードするため。</p>	<p>(1)具体的な活動内容を示したガバナンスフレームワークの確立、(2)マネジメントレベルでのグローバルの定期的コミュニケーション、(3)地域横断的なバーチャルチームによるプロジェクトや組織的な活動の強化。弊社のIT駐在員としてはこうした活動の中心となり、実現をリードしていく役割が求められています。</p>
ガバナンス	<ol style="list-style-type: none"> 1. 弊社の場合、本社と各国の間に明確なレポートラインがなく、ローカルマネージャに対する指示ができない。アドバイスに留めるという方針である。ローカルはアドバイスに従うわけではない。 2. 本社方針が日本に偏重しており、ローカルにはその意図が理解できない。 3. グループ企業のシナジーを重要視するという考えは、ローカルには理解しにくいし、職責でもない。 	<p>本社、RHQ,各国のレポートラインを明確に定義し、指示は指示とはっきりさせる。 駐在員に課していた役割期待を明確にローカルスタッフのジョブスクリプションに追加する。それができないうちは、駐在員をおくしかない。</p>
コミュニケーション	<p>弊社ではガバナンスが正直まだまだ出来ていないので、「ガバナンス」と書こうとしたが、これは最終的にはレポートラインやフレームワークを導入し、現地の事業部門の社長と合意することで、「ガバナンス」は外人でも日本本社と出来るようになりそう。ただ、最後まで「海外現場の本当のところ」を伝える役割でCIOではない職位の人間が3年周期くらいで本人の育成も含めて駐在するようになるのではないかとコミュニケーションに1票。</p>	<p>最終系においても、駐在員はゼロにはしない。一方で駐在員がCIOである必要はない。</p> <p>「コミュニケーション」だけが最終役割とする前に、現在できていない「ガバナンス」を解決するべく、やはり人間的なレポートラインや現地社長含めた事業側とのITガバナンス/ポリシーの合意がまずは必要。</p>
コミュニケーション	<p>・3つの中で一番、日本側の文化、人、に対する理解やパイプという点のウェイトが高いため。</p>	<p>Local化するためにどうするか？という視点。 ・駐在から帰任した従業員の効果的な配置（日本側の窓口位置に設置）。ローカルと本社とのコミュニケーション促進材。 ・日本とローカルの一時的な従業員シャッフル →レポートラインを作る</p>
ガバナンス	<ol style="list-style-type: none"> 1. (マイナーシェアは対象外だが) 本社から提供されているガバナンスの基本方針と実施基準は順守義務があるため、日本人駐在員本社の意向を汲んで展開・徹底する役割をが担うのは適切。 2. Localもガバナンスの役割を担っているが、必ずしも中身を正しく理解できているわけではない。 3. グレーな部分は本社に確認するので、日本人ラインが機能する。 	<p>Localへの布教活動、認識合わせの継続的努力は必須。 駐在なのか出張なのかはあるが、グループ全体で統制を効かせつづけるためには日本人がお目付け役を担い続けるべき。 ガバナンスは統制上の根幹・最後の砦だと思う。</p>

3-3-1. Regional CIOは中長期的にLocal採用にすべきか

3班議論

	中長期的には Asia地域統括CIOはLocal採用であるべき	中長期的には Asia地域統括CIOは駐在員であるべき
絶対数(N=6)	5	1
割合	83%	17%

• 回答理由：

- Local 採用派：
 - 既にずっとLocal採用CIO.地の利。ベンダーとのコミュニケーションや**東南アジア各国の仲間たちとコミュニケーションするのが長けている**。そういった観点からSingapore人が良いと感じている。
 - 現状もLocal採用CIO。大学はUK/USの海外大学出身であり、**多様性への対応**が長けており、リーダーとして非常に適していると感じている。また、他民族国家マレーシアにおいて、複数言語を操れることも大事。民族や出身によってベースとなる「価値観」が異なるなかで、駐在員は3-5年という任期があることから考えても、この「価値観の多様性」を理解し、何かを成し遂げることは難易度が高い。
 - **ローカルスタッフが自分たちの将来責任者の職に付ける可能性があるという会社の姿を示す意味でも大事**。香港も多様性があり色々な国の人があり、そこをマネジメントできる点でも良い。
 - **ローカル採用CIO派ではあるが、駐在員もITチーム内には必要だと思っており、その彼/彼女が必要に応じてコミュニケーションハブとなる**。
- 駐在員派：
 - 本日時点では「本社主導」であることが物事を前に進める上で非常に大事なので、**日本に顔をはやく駐在員の方が仕事を進めやすくプロジェクトを達成しやすい**。その駐在員CIOの配下にローカル人材を採用し、ローカル人材の機動力も活かしていければよいと思う。

3-3-2. Local スタッフ教育

3班議論

すばり、Local育成の課題は何ですか？	Local育成の目的は何でしょうか？	育成対象者に身につけてほしいスキル、知識や資格は何ですか？
<p>次世代リーダーやキーマンの育成と会社への定着。 キャリアパスの明示とそれを実現する仕組みの確立。 現地で一定のシステム開発、運用力の確保。</p>	<p>近い将来は駐在員が居なくても、本社の方針や戦略に沿ったIT組織運営ができるようにすること。 キャリアパスを示し、やりがいと処遇のバランスで一定量の良い人材を確保し続けること。</p>	<p>育成対象者には身につけてほしいスキル、知識や資格は何ですか？ 組織責任者には組織設計、運用、ガバナンスなどのスキル。 技術者は、今後クラウドアプリやインフラ活用が益々増えるので、クラウド関連スキルや資格。弊社の現状ではマイクロソフト技術者のスキル。セキュリティのデザインや導入ができるスキル、など。</p>
<p>システム会社； 本主に頼らない提案力 育成後に転職することを想定し、短期育成で成果を出させる必要あり。 ASEAN各国； 現状維持からの脱却。ローテーションがなく（できず）保守的。</p>	<p>現地化 ASEAN地域のレベルアップ 全体最適化</p>	<p>システム会社； MD後継者としての経営スキル ASEAN各国； ユーザ企業ISスタッフとしての業務知識、企画提案能力、ユーザ部署における効果発現推進力</p>
<p>役割よりも外のことをやる文化や言われてないことをやる文化の醸成。 ポジションと組織が硬直化しているの、目指すべきキャリアを描きづらい。</p>	<p>最終的には、日本人駐在員が駐在していなくても、ローカル人材だけで組織運営できるように。 将来的には、駐在員はなくなりますが、その駐在目的はガバナンスや問題整理ではなく、当人のキャリア支援のためと会社としての海外人材育成のため。（会社の方針というよりも私個人の意見）</p>	<p>各チームの専門知識・スキル。 インフラチームはもちろん、アプリチームもAWS。 スキル・知識ではないのですが、RHQとして、何事もRegionレベルで標準化できないかな？と考えるマインドセット。RHQは稼いでないんだから、Local BUはお客様であり、彼らの役に立ってナンボというマインドセット。</p>
<p>去っていくことを前提にするか、キャリアアップを予定して教育するかの判断が難しい。</p>	<p>パフォーマンス向上、Localization</p>	<p>業務改善意識、社内の情報セキュリティルール、新しいソリューションを取り込む発想力</p>
<p>まだ育成自体を実施できていないこと。</p>	<p>モチベーション向上、スキル向上</p>	<p>最低限のIT知識、報告連絡相談の根本的なスキル、企画力</p>
<p>目指すべきキャリアが定義できていないため、育成計画が立てづらいこと。</p>	<p>パフォーマンス向上、モチベーション維持（中長期的な目的は設定できていない）</p>	<p>1) 各チームの専門知識・スキル、2) Project ManagementとIT Governanceの一般知識・スキル</p>

まとめに代えて

3班では、「IT組織と人材」というテーマのもと、

- (1) COVID-19前後で働き方も駐在員への期待も様変わりした
 - (2) そんな状況化で今後はどんな組織と人材が求められるのだろうか
 - (3) 駐在員とローカルへの期待や役割はどんなものだろうか
- という論点を掲げ、班内メンバーでの意見交換を重ねた。

1月18日、フォーラム参加メンバーに対象を広げ、「駐在員への期待、ローカル人材育成」を中心に意見交換を行った。

参加企業は規模、文化、IT組織の役割などもさまざまのため、共通の回答はなく、各社の事業戦略や展開状況によって目指す形も課題も異なっていた。

ただ、その中でもいくつかの傾向は見て取れた。例えば、

- ・日本の本社がRegional HQをガバナンスし、駐在員中心で業務を回す傾向
- ・現地や現地スタッフに任せて本社からは緩めのガバナンスを行う傾向

上記の傾向を整理し、それぞれに応じた課題や取り組みを共有することで、より一層相互理解が深まるものと思われる。

End of Document