

JUASグローバルフォーラム

2022年度分科会活動報告

- Aチーム JUASスクエア2022オンライン登壇
- Bチーム データ活用・データガバナンス
 - 新しいアプリケーション開発
- Cチーム IT人材 組織

2022年度分科会活動

- Aチーム JUASスクエア2022オンライン登壇
- Bチーム データ活用・データガバナンス
• 新しいアプリケーション開発
- Cチーム IT人材 組織

A1-3 スクエアセッション
2022年9月7日(水) 13:00-13:40

JUASスクエア2022オンライン
登壇時の資料です

JUAS グローバルフォーラム

海外に羽ばたこう

～シンガポールから見えてきたこと

<進行役>

林 大輔	NIPPON STEEL SOUTHEAST ASIA CO., LTD.
東前 卓也	Ricoh Asia Pacific Operations Limited
金 和寛	Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd.
横田 隆	YAMAHA MOTOR ASIA PTE LTD

<グローバルフォーラムとは>

グローバルに事業展開する企業が増えている現在、中でもアジアは海外赴任する方も多い地域です。

JUASでは「グローバルフォーラム」という、シンガポールを中心としたアジア圏の駐在員の集まりがあります。

本日は、「海外に羽ばたこう ～シンガポールから見えてきたこと」と題して、日本と異なる文化・商習慣に直面しながらも、現場をまとめ、本社と海外グループ会社をつなぐ中で見えてきた、日本との違いやグローバルで求められる人材像、そしてCOVID-19を契機として考え直されている駐在の存在意義を、これまでの活動成果も踏まえながらお伝えします。

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

はじめに： 参加のみなさまへ、ご質問

Zoom上に表示された投票画面から選択し、「送信」してください。

1 駐在について

ご自身の立場に最も近いものを1つ選んで教えてください

1. 行く立場（過去に行ったことがある）

2. 行かせようとする立場

3. 直接関係ないけど情報収集

2 駐在員について

このご時世、駐在員について、どう思いますか？

1. 駐在員は必要

2. 駐在員は必要ない

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+ 駐在のお仕事

駐在員の声(順不同)

- ◆ シンガポールを含む中華圏では旧正月に紅包(ホンパオ※)を部下などに渡す習慣がある。
そのための新札を準備するのだが新札を出してくれる銀行窓口やATMが限られており、出遅れると打ち止めになって入手できなくて焦った。

※赤いご祝儀袋に入れて渡すお年玉



駐在員の声(順不同)

- ◆ 外国人の人事考課を行う事になって、部下からとにかくアピール！アピール！昇給！昇進！とまくしたてられ、不慣れな外国語でうまく説明できない事に頭を悩ませた。

→ ダメ元でアピールするという事が一般的で、相手も主張するだけ主張したら後はなるようになると考えており、面談が終わればわだかまりもなく、すっきりするだけという事が分かり、とても楽になった。



駐在員の声(順不同)

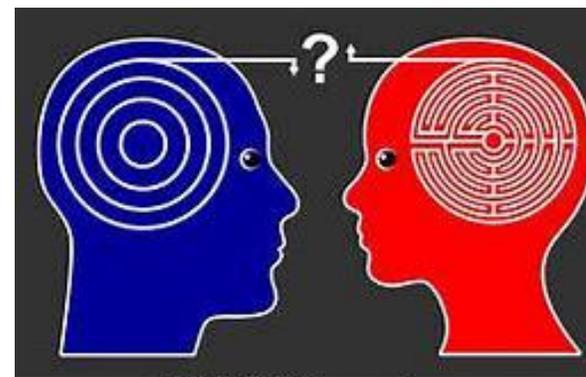
- ◆ 単身の場合や会社に駐在員が少ない場合など、母国語でボヤいたり愚痴を言いあったり、会話でストレス解消する環境が少ないと孤独感やストレスが溜まりやすい。(そのストレスのせいで週末の飲み会で爆発してしまう場合も??)

→ 日本側はすぐに日本に相談したらいいよと言ってくれるものの、日本は日本で何かと忙しくされているので、隣の席にいるような距離感では相談できない。



駐在員の声(順不同)

- ◆ 英語でどう言うか、を考えながら会話したり資料を作成したりすると、結論や要求を最初に明確に述べる習慣ができる。
- ◆ 逆に語彙力の問題もあるが微妙なニュアンスや背景の説明などを省略してしまいがちで、そのために二度手間を発生させてしまったことあり。



日本とアジアの違い、駐在員のリアル+ 駐在のお仕事

駐在員の声(順不同)

- ◆ 国境移動のたびに日本でも現地でも隔離。南国のリゾートホテルでのテレワークは得難い経験だったが、部屋から一步も出られず優雅さのかけらもなかった。



日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

駐在員の声(順不同)

- ◆ コロナ規制が緩和されて日本から出張者が来るようになり、会食や空き時間の市内視察をセットすることになったが、規制が厳しい時期に赴任したため知識がなく、出張受け入れ直前に慌てて主要スポット巡りをした。



海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

そもそも駐在員ってなんなんだ？

2019年度JUASグローバルフォーラム成果物より
(2020年1月・コロナ前実施 フォーラムアンケート)

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。	●		●	
グループ経営方針ののっとり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。		●	●	

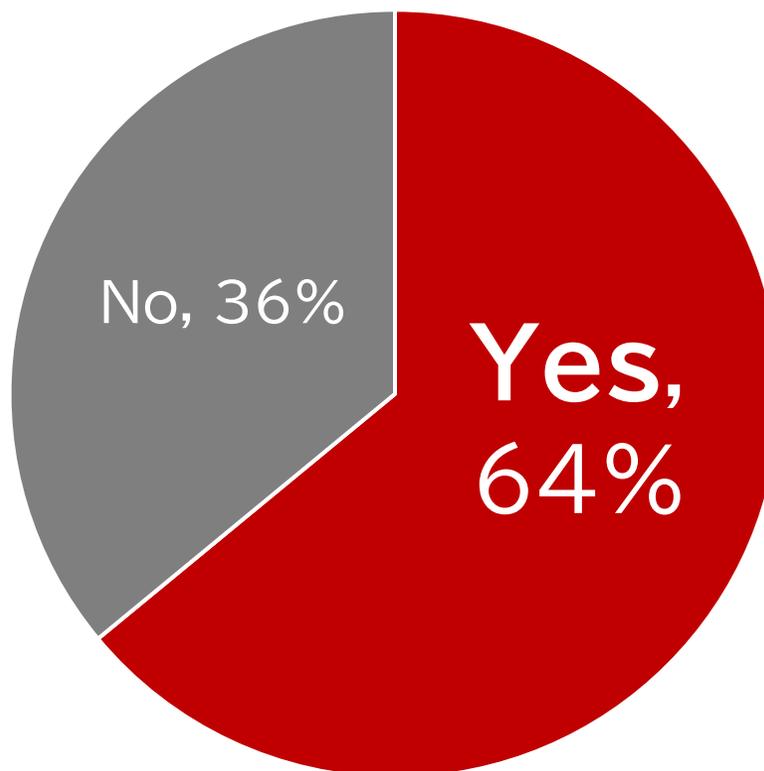
そもそも駐在員ってなんなんだ？

2019年度JUASグローバルフォーラム成果物より
(2020年1月・コロナ前実施 フォーラムアンケート)

質問: 駐在員がいないと成立しない業務がありますか？ (n=14)

回答: No(ない) より一部抜粋

- 成立しない業務は無いと思う。
ただし、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。



回答: Yes(ある) より一部抜粋

- 仲介役
- 駐在員が間に入って解説や補足する
必要あり
- 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

シンガポールのコロナ規制

2020年

Phase 1 : 4/7 - 6/18 ロックダウン

Phase 2 : 6/19 - 12/27

Phase 3 : 12/28 - 5/7 2021

2021年

Phase 2 : 5/8 - 6/13

Phase 3 : 6/14 - 7/21

Phase 2 : 7/22 - 8/9

Preparatory Stage of Transition
: 8/10 - 9/26

Phase 2 : 9/27 - 11/21

Transition Phase : 11/22 - 4/25

2022年

COVID-19 Resilient Nation Phase : 4/26 -



グループ 人数制限	2-8人		
飲食店	閉店	持ち帰りのみ	グループ人数制限、距離、キャパ制限、ワクチン制限 (2021-)
出社制限	不可	必要な人のみ (2021後半 ART必須)	人数制限 (25%, 50%)
接触確認アプリ	建物、各店への入場に必須		

シンガポールのコロナ規制



1 入場管理

ソーシャルディスタンスは、テープで明示
接触確認アプリ、トークンにてQR、NFCにて入場



2



3

食堂の席制限
食堂、オフィスの会議室も
テープ等で利用不可を明示



4

自販機
IDカードによる接触確認トークン、マスクの配布

コロナ下

コロナ下の環境変化

- 在宅勤務：未実施 → 必須、出社制限あり
- 出張：頻繁に近隣諸国へ訪問 → 不可

対応

- オンライン会議：コミュニケーションの主体に
- 在宅勤務：セキュアな通信環境・セキュリティ対策を提供
- デジタル化・クラウド化：ペーパーレス、オンライン営業サポート

ビジネスリード

できなくなったこと

- 意図しない漏れ聞こえてくる情報収集
- 社員のモチベーションダウン危惧、体調や調子がかみづらい

駐在員

- 駐在員だから可能な”現地とのコミュニケーション”は低下
- **現地にいる意味はあるのか？存在理由は？**

現地との
コミュニケーション

コロナ後

コロナ後

- 在宅勤務: 出社制限なし
日系シンガポール企業69%が週2日程度の在宅勤務継続 (JCCI/J可能に。オンライン会議にETRO調査)
- 出張: 徐々により、コロナ前よりは減少?
- VISA取得: シンガポール人雇用優先の政策により、年々厳格化
- 駐在コスト増: インフレ(家賃大幅増)、円安

駐在員

- 現地とのコミュニケーションは、出社・出張により、復活傾向。
- コロナ前より、駐在するには厳しい状況に。
- ローカル化は加速するが、人材育成の視点からも、一定の駐在員は残る。

現地との
コミュニケーション

リージョナルヘッドクォーター IT(RHQ IT)

各国のガバナンス強化、ビジネスを推進していく。

ガバナンス

ビジネスリード

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

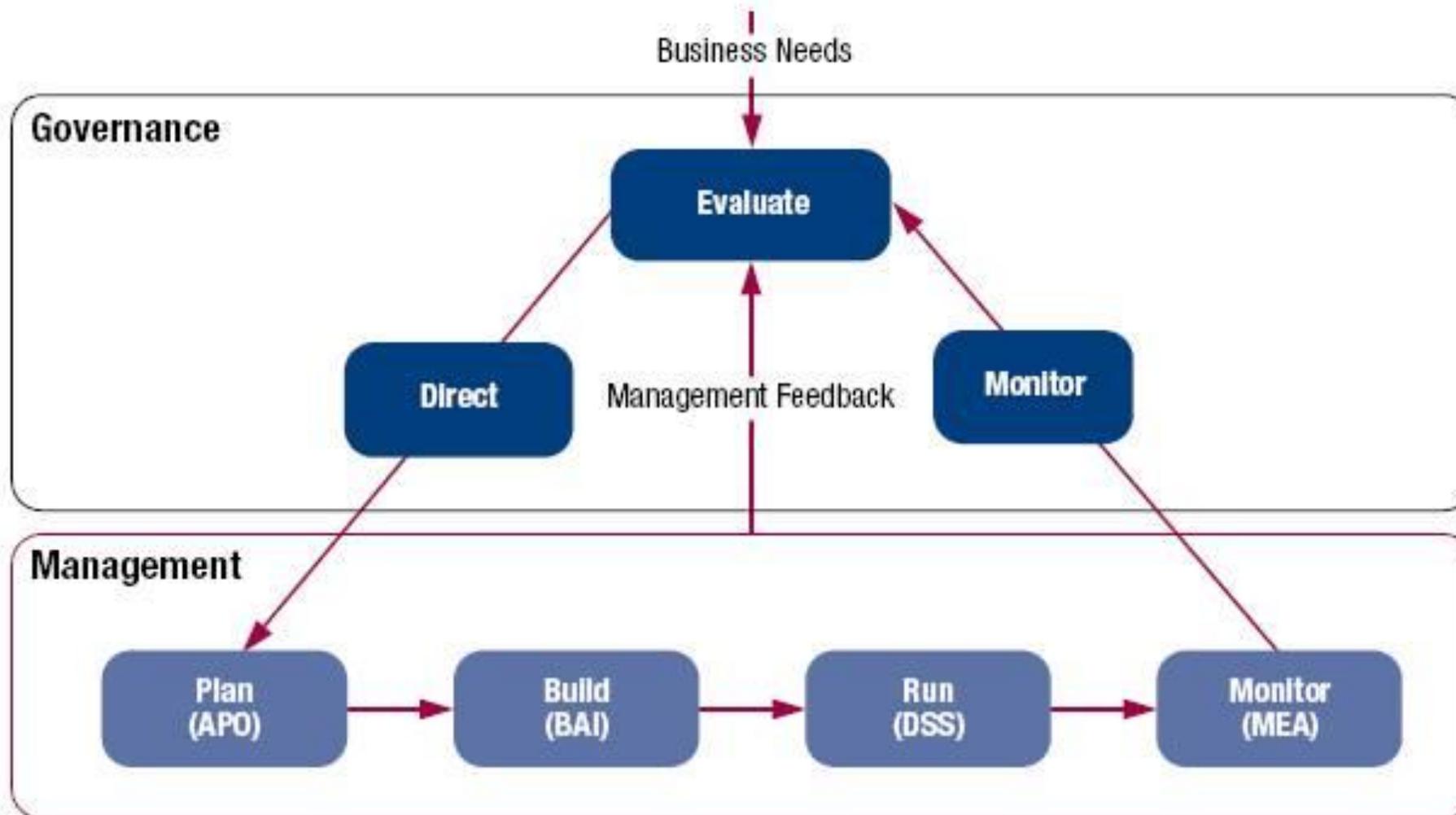
2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

ITガバナンスとは？

COBIT5フレームワーク参照



ITガバナンスで考えるべき役割分担

- GHQ/RHQの役割分担を定義することが大事。
 - なんでもかんでもやらせる丸投げは関係性が良くなるならない。
- どの領域をガバナンスしたいか、改善したいかという目的目標を整理してお互い共有することが大事。
 - 駐在員のスキルセットや育成計画に影響する。
- 例えば、ガバナンス領域とは
 1. IT戦略・中長期計画
 2. IT年次計画・予算計画
 3. IT予算
 4. プロジェクト承認
 5. プロジェクト実行
 6. プロジェクト支援
 7. 調達・購買
 8. 技術的選択
 9. ベンダー選定・管理

ITガバナンスで考えるべき役割分担

2017年度JUASグローバルフォーラム成果物より

	GHQ	RHQ	現地法人	共通点	課題
IT戦略・中長期計画	グローバル戦略策定	リージョナル戦略策定・実行	リージョナルに従う。戦略色は薄い(一部大規模現法は戦略あり)	-グローバル戦略はあるが日本メイン。地域特性は考慮されていない。海外については大方針のみ -グローバルの大方針を参照しつつ、独自のリージョンIT戦略を立案している。 -リージョン戦略へのグローバル関与は少ない。	-一部大規模現法のITが強い。 -リージョンITが実行も行う場合は負荷が高い。 -IT子会社の海外拠点との関係
IT年次計画・予算計画	重要案件の把握	現法計画のレビュー・策定代行	策定・決定	下に同じ	下に同じ
IT予算を握っている	関与なし 報告・提出のみ	○ (リージョン予算)	○	-基本現地法人の予算として計上される。 -現地法人ITが作成するパターンと、リージョンが作成代行するパターンがある(ITが弱い場合など) -日本へは一応報告・提出するがレビューなどはないことが多い。	-現地法人での予算化なので、重要案件が予算化されたい場合がある。(事業側の承認が必要)
プロジェクト承認	一定金額以上 (大)	一定金額以上(中)	○	-稟議規定に従う。	-タイミングがまちまち(コンセプトフェーズだったり、ベンチャー決定後だったり) -IT基点の投資は把握できているが事業基点のものはもれる場合がある。
プロジェクト実行	グローバル案件のみ (インフラ系)	リージョナル案件のみ	○	-リージョナル案件実行部隊がいるパターン -プロジェクト支援がメインのパターン	リージョナルのリソース不足。
プロジェクト支援機能	真に重要・緊急の場合のみ	○	-(実行主体)	-ローカルの案件で火が吹いた場合と、火を吹きそうな案件、戦略案件はリージョンからサポートする。	-日本からの支援はあると助かるが、及び腰。。。 (人材育成の観点からも) -コストチャージが課題。 (支援分の負担を現法にどうもってもらうか。) -リソースが十分でない(量と質の面で) 支援できる人が少ない。

ITガバナンスで考えるべき役割分担

2017年度JUASグローバルフォーラム成果物より

	GHQ	RHQ	現地法人	共通点	課題
調達・購買	一部メニューの用意	GHQメニューの展開	○	-メニューはあるが強制力がない。→ボリュームが取れない→現地で買ってしまう。 -調達部門との関係性	-メニューはあるが強制力がない。→ボリュームが取れない→現地で買ってしまう。 -リージョンでがんばっても実現できない。 -ソフトウェアはできて、ハードがきつい。(現地の保守サポート力)
技術的選択	関与はごく一部	関与するが強制力なし	○	上記「購買・調達」、下記「ベンダー選定・管理」と同様	
ベンダー選定・管理	関与はごく一部	助言、一部は選定に関与	○	-グローバル標準ベンダーがない。(インフラは比較的可能だが、業務アプリは。。。)	コストだけできまるパターンにどう対応するか。

- 他にも
 - セキュリティ
 - アーキテクチャ
 - IT組織
- なども挙げられる。

ITガバナンスの事例 – ①

- 調達・購買
 - 事例① パッチ管理
- 地域共通の課題
 - リモートワークが増える中、インターネットではパッチ適用が自動化できなかった。
 - IT・従業員ともにVPNへ接続し、手動でパッチ適用を実施していた。
- 解決策
 - インターネットでも自動でパッチ配信できるSaaSを導入する。
- RHQがやったこと
 - SaaS比較検討を実施した。
 - 現地各社の課題・デバイス数等の情報をまとめ、ベンダーへボリュームディスカウント交渉した。
- 効果
 - Quality:小さい会社でも安全性の高いメジャーなSaaSを使えるようになった。
 - Cost:通常より安い価格でソフトウェアを購入できた。
 - Delivery:資産がオンラインで見える化でき、RHQと現地のコミュニケーションが明確かつタイムリーになった。

ITガバナンスの事例 - ②

- セキュリティ
 - 事例② ペネトレーションテスト
- 地域共通の課題
 - 各社が各国のベンダーと契約してペネトレーションテストを実施していた。
 - RHQが各社テスト結果を読み込み、Feedbackする負荷が高かった。
- 解決策
 - リージョン共通で1つのベンダーに決めた。
- RHQがやったこと
 - 現在利用している各社のベンダーを比較して、共通ベンダーとして1つに決定した。
 - Administrativeな作業を実施した。現地は結果からのアクションに集中できる。
- 効果
 - Quality: ペネトレーションテストを実施する・しないというバラツキをなくせた。全社実施する。
 - Cost: 個社でやるよりも費用を抑えることができた。プロジェクト管理など共通費用を割れた。
 - Delivery: 同じフォーマットのテスト結果により、結果レビューとFeedback工数が削減された。

ITガバナンスの事例 – ③

- IT投資管理
 - 事例③ IT投資・費用分析
 - 地域共通の課題
 - 売上規模や従業員数に対して、IT投資が極端に低い会社や、高すぎる会社が見られた。
 - IT投資・費用が毎年横ばいであり、追加投資が認められない会社が見られた。
 - 解決策
 - IT投資・費用分析フォーマット・ダッシュボードを作成する。
 - KPIを決める。
 - RHQが現法社長と比較表をレビューする。
 - RHQがやったこと
 - 現法社長に他社ベンチマークを理解してもらう。他社事例を共有する。
 - 現地IT社員の意見を聞く。
 - 現法社長へIT投資金額の増額・人員補強を推奨する。
 - 効果
 - Quality: IT従業員がバックアップを持てたり、学習機会が増えた。
 - Cost: 積極的なIT投資を意思決定できたり、過剰なIT費用を見直しコスト削減できた。
 - Delivery: 各社の情報収集後、即時でFeedbackし、意思決定できるようになった。

ITガバナンスの体制図

- ガバナンスのレポートラインは4種類
- 自社の方針、事業モデルや成熟度によって選定すべき。

■GHQ/RHQ/拠点の組織

2017年度JUASグローバルフォーラム成果物より(組織名称を一部変更)

GHQ: グローバル/日本本社
RHQ: 地域統括

	No レポートライン	ハイブリット型	日本本社主導型	現地主導型
IT組織形態				
概要	地域統括会社にIT部門はあるがオフィシャルに現地法人のITにはレポートラインがない。	ローカルITから地域統括ITへDottedレポートがあるが、プライマリレポートはローカルのGMかDirectorであり、ビジネス面でのレポート優先	ローカルITから地域統括ITレポートがメイン。ITファンクションレポート優先。ローカルのGMやDirectorへ一応dottedレポートがある。	ITは全員リージョンないしはグローバル所属。ただし勤務地は地域統括であったり現地法人であったりバラバラ。場所に関係なくバーチャルにチームを構成。欧米・外資系に見られる。
利点	<ul style="list-style-type: none"> ○地域統括の現地法人ITへの関わりが最小限であり、ガバナンスに割くリソースは少ない。 ○地域統括は戦略業務のみに専念。ただし実行が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○現地法人のITマネージャーとの間にドットレポートがあるため、現地法人のIT戦略、予算に関与しやすい。また、最新状況も把握しやすい。 ○各種承認もファンクショナル側が行う場合があり、ガバナンスしやすい。 ○現地法人GMとの良好な関係性が重要。 ○(担当者評価もRHQで行う場合) 活動を管理しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ○完全にITファンクション軸でマネジメント、ガバナンスが可能 ○リソースを柔軟に使うことができる。 ○IT予算、各種承認をファンクション側で行うことができる。(予算は現地が持っている。ただし一定金額以上のIT投資は、本社承認が必要となっている。) ○組織内の人材ローテーションが容易 	<ul style="list-style-type: none"> ○ITリソースを最適配置できる。無駄がない。(同じ業務をしている人が別の場所にはいない) ○組織内のIT人材ローテーションが可能(キャリアパス。ローカル to リージョン or グローバル)
課題	<ul style="list-style-type: none"> ×地域統括からの強制力がない ×現地法人IT予算立案なども関われない ×現地のITマネージャー個人とのリレーションによるガバナンス (=弱い) ×JSOXなどの日本からの要件に対してのみ最低限の対応を実施にとどまるリスク。 	<ul style="list-style-type: none"> ×あくまで実評価は現地法人GMなので、コントロールが十分でない場合がある。 ×IT予算の承認が現地法人のため、その都度説明が必要。施策推進についても同様で、都度理解を得る必要あり。 ×現地法人ITはその現法の仕事しかできない。 	<ul style="list-style-type: none"> ×現地法人ビジネス側との関係性を良好に保つ必要がある。 ×リージョンIT側の体制がないと多岐にわたるマネジメント/ガバナンス業務に対応できない。 	<ul style="list-style-type: none"> ×業務システムやインフラがグローバルもしくはリージョナルレベルで標準化しないと成立しない。 ×コミュニケーションロスが少ないグローバル人材で構成されている必要がある。人件費へのインパクトの可能性あり。 ×中央集権型ではない日本企業では難しいか。

メンバー間では、概ね左から3つのタイプのどれかにあてはまることが分かった

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

はじめに

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や
役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

駐在員のタイプ別役割

- シニアマネジメント
 - 本社の事業戦略をリードし、現地での実現に責任を持つ役割
- ミドルマネジメント
 - 日々のオペレーションやプロジェクトのリーダー、キーパーソンとしての役割
 - 様々なタスクをマネジメントする機会も多い
- スタッフ
 - 海外での仕事の理解やプロジェクトへの参画により経験を積む
 - 専門領域での活躍、専門領域以外への挑戦機会

ガバナンスモデルと役割のマトリクス

自身のポジションや自社の海外事業に関する経営方針やガバナンスモデルにより、駐在時に担当する仕事はある程度予想できる

役割	ガバナンスモデル	
	日本本社主導型	現地主導型
シニアマネジメント	<ul style="list-style-type: none">本社方針、戦略実施の徹底	<ul style="list-style-type: none">現地ニーズに基づく戦略施策展開を指導監督
ミドルマネジメント	<ul style="list-style-type: none">本社方針を現地に理解させ実行本社プロジェクトの展開など	<ul style="list-style-type: none">現地オペレーションやプロジェクトマネジメント
スタッフ	<ul style="list-style-type: none">本社プロジェクト参画自身の専門性の研鑽	<ul style="list-style-type: none">現地オペレーションやプロジェクトに参画

IT駐在員に期待される主な役割、スキル

とはいえ、海外駐在すると任される仕事の範囲は広く、役割を超えて活躍が期待される

本社が実現したいこと

- グローバル最適の事業戦略
- IT戦略 / ITガバナンス

常にGapが存在する

- 本社と地域の戦略
- 実現方法
- 人、モノ、カネ事情

地域が実現したいこと

- 地域最適の事業戦略
- IT戦略 / ITガバナンス

現地IT部門に求められるグローバル/ 地域ガバナンスの例

1. グローバル/地域での共通化、標準化推進
 - アプリ、インフラ
 - セキュリティ
 - 購買など
2. 地域特性を生かした柔軟で効率的な活動
 - 現地人材活躍
 - DX推進
 - 新技術採用など

IT駐在員への期待

1. 事業貢献
 - 本社戦略実現のリード
 - 地域戦略との整合
 - IT活用による成果最大化
2. ソフトスキル
 - 多様性のある環境への適応、リーダーシップ発揮
 - 英語や現地語での円滑なコミュニケーション
 - 本社と現地の橋渡しや、マルチな対応
3. ITスキル
 - 専門性の発揮
 - 新領域へのチャレンジ

グローバルIT人材キャリアパスの例

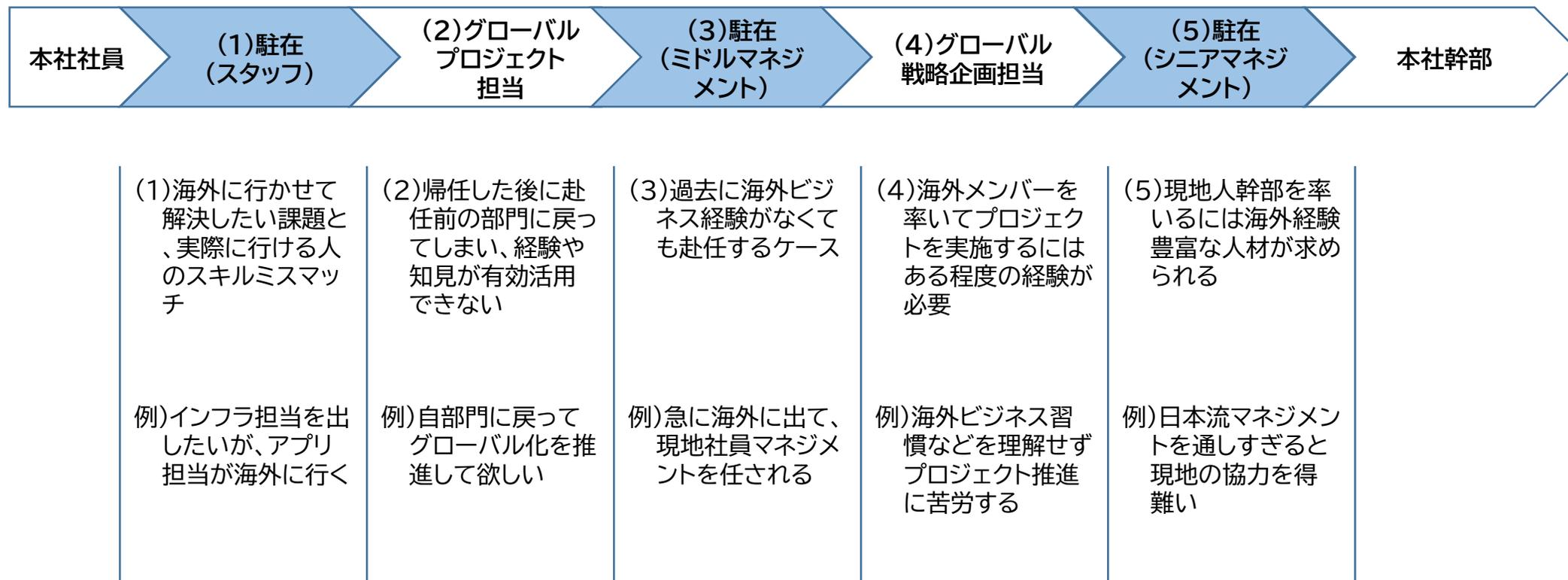
グローバル人材の育成には時間がかかるので計画的に進めることが大事



キャリアステージ	期間	狙い、進め方
(5)駐在(シニアマネジメント)	5年程度	<ul style="list-style-type: none"> 現地ITトップもしくは補佐役としてグローバルIT戦略の展開と現地ITミッションの達成に貢献する
(4)本社グローバル戦略企画	3年程度	<ul style="list-style-type: none"> 本社の立場で、戦略企画の計画、展開とグローバルガバナンスの実践
(3)駐在(ミドルマネジメント)	5年程度	<ul style="list-style-type: none"> 海外におけるプロジェクトの推進（プロジェクトのリーダーもしくは中核的存在として活躍） 現地ITトップと対象要員毎のミッションを整合 現地ITトップと定期的に成果を評価する
(2)本社グローバルプロジェクト推進	3年程度	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・プロジェクトを中心に本社の立場で推進を行う
(1)駐在(スタッフ)	2年程度	<ul style="list-style-type: none"> 海外におけるコミュニケーション能力の研鑽 現地ITトップと対象要員毎の育成プランを整合 現地ITトップ、現地先任駐在員、本社の三者共同で育成プランを実行
本社社員	3年程度	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の基礎習得は終えている

グローバル人材キャリアパスにおける課題

とはいえ、実際には時間をかけていられない事情もあり、以下のようなケースはよくある



- ご自身の仕事や会社のITガバナンス方針を理解することで、海外駐在した時に期待される役割が想像できる。それを意識しながら準備をしておくが良い。
- 海外駐在すると想定していた仕事や得意な仕事以外も任されることが多いが、それも良い機会と捉えて前向きに取り組むと良い経験となる。
- 文化習慣の違いを理解して接することで現地メンバーとの信頼関係が築き易くなり、グローバルなコミュニケーションが出来るようになる。

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

最後に

テーマ1

日本とアジアの違い、駐在員のリアル+駐在のお仕事

テーマ2

コロナ前後で見えてきた海外現地にあるRegional HQの必要性や役割とは

2-1 コロナ禍で変わったこと(それでも駐在員が必要なわけって?)

2-2 ITガバナンス

2-3 グローバル人材キャリアパス

海外に羽ばたこう
～シンガポールから
見えてきたこと

【海外駐在に行く立場の人】は、
意欲をもってチャレンジしてほしい。

【海外駐在に行かせる立場の人】は、
駐在員をうまく活用していただきたい。

3 駐在員について

最初と考えは変わったでしょうか？もう一度お聞きしたいと思います
(自社の環境と関係なく、ご回答ください)

1. 駐在員は必要

2. 駐在員は必要ない



2022年度分科会活動

- Aチーム JUASスクエア2022オンライン登壇
- Bチーム データ活用・データガバナンス
• 新しいアプリケーション開発
- Cチーム IT人材 組織

データ活用・データガバナンス・新しいアプリケーション開発

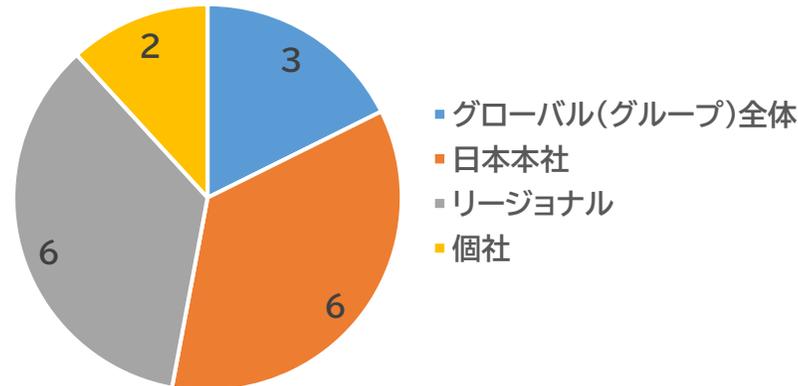
Bチームメンバー

名前 (敬称略、五十音順)	所属
新井 陽子	Mitsubishi Corporation
伊賀 智康	Tokio Marine Asia Pte. Ltd.
金 孝京	SUNTORY Beverage & Food Asia Pte Ltd
篠原 賢司	Idemitsu Asia Pcific Pte. Ltd.
松本 陽一	Obayashi Corporation
宮川 貴薫	ITOCHU Singapore Pte Ltd

アンケート実施内容

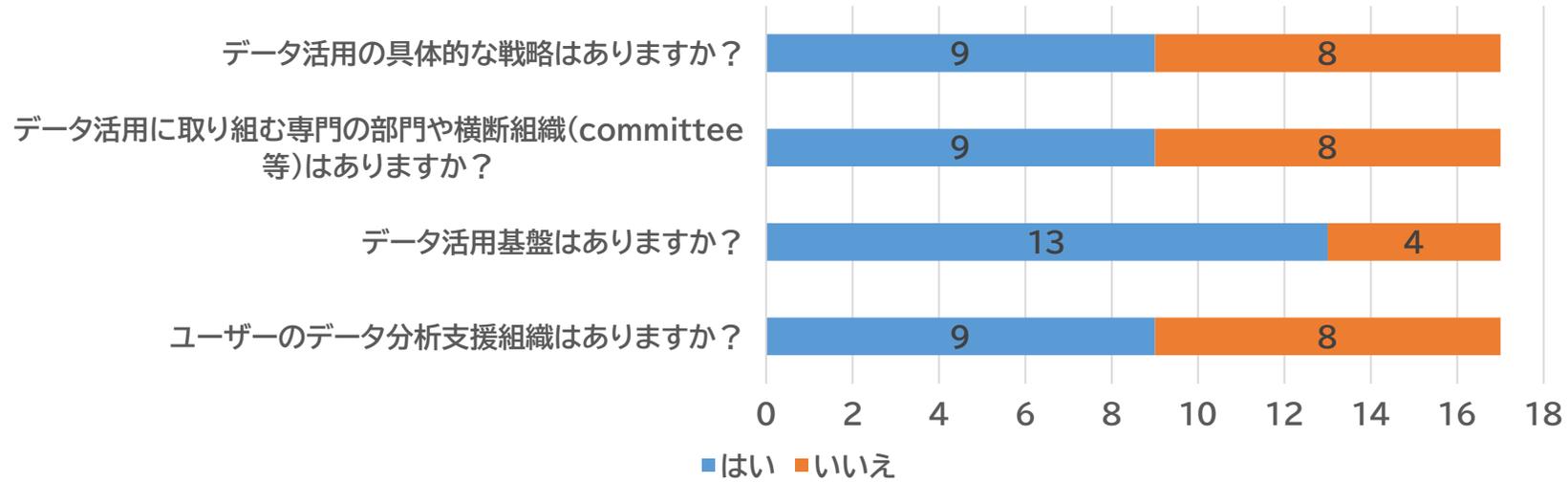
主に以下内容について、グローバル、日本本社、リージョナル、個社別の回答形式にて実施

分類	主な内容
データ活用	戦略、スポンサー、専門組織の有無、組織体制、具体的な取り組み内容、データ活用基盤・BIツール、人材育成、活用状況など
データガバナンス	データガバナンスの実施組織、対象、法規制対応、具体的な取り組み内容・工夫、データ品質向上施策、保持期限ポリシーなど
新しいアプリケーション開発	ローコード・ノーコード開発への取り組み状況、ガイドライン・ルール、アジャイル開発、DevOpsでのアプリ開発など

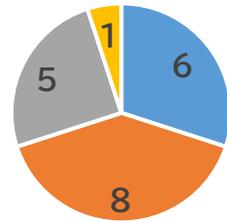


データ活用

データ活用

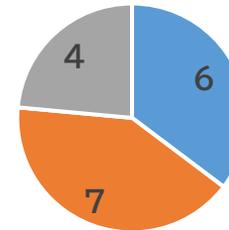


データ活用のスポンサーはどの部門ですか？



■ 経営層 ■ 事業部門・現場 ■ IT部門 ■ その他

御社におけるデータ活用状況を教えてください。



■ 比較的進んでいる ■ 比較的進んでいない
■ 進んでいない

データ活用

現在行われているデータ活用の取り組みは、どのように目的・対象・テーマを設定し、どのように推進していますか？

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ データ活用の民主化を旗印に、ユーザートレーニングをして、サポートしつつ、ユーザー部門でできるよう教育している。 ✓ RGM(Revenue Growth Management)、RTM(Route to Market)やMarketingの領域において、データを活用しまずは各活動のKPIを定義しレジビリティの強化、その後分析モデルなどを活用した課題発見もしくは売上利益拡大のポテンシャル発掘のためのデータ分析などを行ったりしています。 ✓ DX推進室という組織が各事業部門の課題の発掘活動を行い、PoCベースで取り組んでいた。テーマ選定については明確なフローがあるわけではなく、情シスとの日頃のコミュニケーションや、情シスの情報収集からマッチングしてPoCに至っているケースが多い。
日本本社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各事業部門にてそれぞれが必要とする情報を収集し、展開しています。(外部コンサルによる世界の競合他社情報の取得と社内共有、二酸化炭素排出量算定と削減取り組み) ✓ 一旦、年度内を目途に、まずは単体・事業会社が迅速かつ柔軟にデータ活用できる基盤の構築・管理サービスの提供を検討しトライアルを実施予定。 ✓ 売上拡大、利益創出、コスト削減などを軸に各事業、各部とテーマを創出し取組を行っています。 ✓ データ活用研修のなかに、研修(講義)受講後に、6ヵ月を目途に自部署で課題を設定、データ分析を実践して、成果報告会で部門長等に報告するプログラムが組み込まれている。 ✓ ビジネス側要件を理解してIT部門自ら内部でデータ分析のモデルを作成し、データ活用で業務効率化・業務高度化を実現することを目的とし、会社に貢献することをテーマに活動。 ✓ データ活用について、各部門が目的を定め進めているが、それをプロジェクトチームが取りまとめ、全体を牽引している。
リージョナル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 目的:直近は、現行のレポートを自動作成・オンライン化し、効率化を目指している。この後、データ分析スキルを身に付けて、データを基にした意思決定プロセスの改善や新しいKPIを作成する等の施策にいく予定。その後、機械学習機能を活用して、人では分析しきれない気づきを得るプロセスを入れる予定。 ✓ 対象:経営KPIレポート(売上数/契約数など)・営業系のデータ(見込み顧客/商談/見積等)・アフターサービス系のデータリージョン内ではばらつくデータ定義の標準化や、販売活動開始段階から受注、出荷、売上などEnd-To-Endで状態を可視化するような目的で推進しています。 ✓ リージョン全体でDXプロジェクトを推進中であり、そのなかのテーマの1つにデータ活用の高度化がある。DXプロジェクトは、リージョン各社社長、DX推進担当から構成されるSteering Committeeで進捗、課題をフォローアップしている。データ活用すべき業務対象、実施内容の詳細は、各社/各部門と、各社システム担当者が詳細を決め、推進し、進捗、課題をSteering Committee に報告している。
個社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業部門からの要望(目的)がIT部門に届き、IT部門でどのように実現するかを検討している。対象・テーマも要望の中にあるが実現に向けた検討の中ですり合わせて範囲を決めている。

データ活用

お使いのデータ活用基盤について、具体的にご説明ができる方は記述をお願いします。(構築にあたっての目的・コンセプト・製品・悩み等)

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Google Cloud Platform (GCP), DataRobot, Alteryx ✓ AWSをベースにデータ活用基盤を構築しており、グローバル(ヨーロッパ、アジアオセアニア)で統一を図ろうとしています。アジアにおいては一部会社にてすでにAzureにて環境構築したこともあり、どのように移行するのかが課題としてあります。 ✓ 基本的にはAzureのサービスを活用予定。DataLake,DWH,シナプスアナリティクス、Power BI...上記をベースに検討中。Parantirについても別途、今後利用可否を検討中
日本本社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Denodo、Snowflake 既存システムのデータベースを改修せずに、事業部門が必要とするデータを整備して提供するため、各データベースからの情報を仮想的に統合する仕組みを導入 ✓ 海外グループ会社はAWSで統一をはかっていますが、日本だけはGoogle、AWSのハイブリット構造になっています。GoogleAnalyticsやその他用途に応じて使い分けを行っているとしています。 ✓ 基本的な企業活動データは会計(単体・連結)システムに落ちてくるため、会計に連動されたデータをデータソースとするために、会計システムとして利用しているSAPのHANA DB上にデータ活用基盤を構築。従来、会計からデータ基盤までバッチ処理を経てBIツールでレポートを参照していたが、リアルタイム性が無いため2016年のSAP S/4 HANA化でHANA上にデータ活用基盤を構築。 ✓ 目的:社内外データの迅速な利活用、後続システムの開発アジリティUP コンセプト:データ処理の一元集約化、システム疎結合のためのデータ活用ルートの最適化、可用性を備えた基盤、柔軟なデータカウ長とスピーディーな改定を可能とする設計、継続的なデータマネジメント 製品:AWS、Snowflake、AB INITIO等
リージョナル	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 目的:顧客を軸にEnd to Endで見える化したい。(見込み顧客から顧客・商談・見積・Sales order・Delivery order・請求・アフターサービスといった一気通貫で何が起きているのかを可視化する。) コンセプト:様々なシステム(ERP/CRM/FSM/MA等)を1プラットフォームで見える化し分析できるようにする。 製品:プレゼンテーションはPower BIで実装済み。データ基盤はMicrosoft Azure Synapse Analyticsへ切り替えを検討中。 悩み:全体プロジェクトをリードできる人材がいない。全業務プロセスを把握し、BI基盤や各システムからデータインターフェースさせるアーキテクチャのスキル等、広く深いスキルセットが必要な為。 ✓ MicrosoftのPowerBIへの統一を進めています。新ERPがMSDynamicsであることや、ビジネス部門での使い勝手の良さ(エクセルを使う感覚)から、採用しています。ライセンス費用が安くないのが悩ましいところです。各社にデータ活用推進担当者をアサインしてもらい、分析対象データを決めてもらっている。(Excel等で手作業で加工し、分析しているデータを挙げてもらう)現時点では、手作業の効率化が主な実施内容であり、経営観点、業務改革を目的とするデータ取得、分析については、今後の課題。 ✓ DataRobot
個社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会計システムのアウトプットをエクセルで実施できるための、BIツールとして構築。もともとSAP BWを利用していたが、リアルタイム性が無いためDr. Sumで構築。データ活用基盤というよりも、会計データのエクセルダウンロードツールとして機能。

データ活用

BIツールは何をお使いですか？

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 付属のツールのように。✓ Power BI✓ Power BI、tableau、KI、Parantir
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ Power BI、Qlik Sense、Excel✓ Tableauなど✓ Tableau(海外グループ会社はPowerBI)✓ Power BI、Spotfire、Sonar、SAS Viya✓ SAP HANAをDBとし、SAP BOを利用。✓ Tableau
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ Power BI / Tableau✓ MicrosoftのPowerBIへの統一を進めています。✓ Power BI、Spotfire✓ Dr Sum✓ Tableau✓ 会計システムなど
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ Oracle BI Enterprise Edition✓ Dr.Sum

データ活用

データ活用スキル・人材の獲得方法があれば教えてください(社内育成・社外調達など)

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 専門の組織・オフィスを立ち上げ、人材獲得し、教育を進めている✓ PowerBIコミッティというものを立ち上げ、情報・ノウハウ交換などからスタートしています。外部の人材発掘に関しては複数プロジェクトやDevOpsの案件を通じて見極めを行い、良い人材はベンダーと交渉の後、契約し、DevOpsチームにて採用できないか交渉を行っております。また道半ばです。✓ 社内育成・社外調達両方ある。社内:方針としては内製化を目標に積極的に教育を進めている。教育のための研修などは社外ベンダーに依頼しているケースもあり 社外:案件規模や期日によっては必要に応じて依頼.当面は社外を活用しながら、社内の内製比率を上げていく
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ オンライン講習(Power BI、Power Automate)の実施、G検定資格補助✓ 人事部、デジタル本部にてデジタル人材教育を推進。デジタルIT部門だけではなく事業側の担当者も選抜し参加させて取組を推進しています。✓ 社内育成✓ 社外スキルを活用しつつも、最終的には社内人材を育成する必要があるため、外部ノウハウの吸収を実施。✓ 社内育成、外部との提携
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 是非知りたい。社内育成では外部コンサルのトレーニングを検討中。ツールのみならず、データの活用方法やモデリング等も含めたトレーニングにしたい。✓ 現在はまだ社内人材のナレッジが不足しており、ローカルの外部ベンダーにアドバイスを受けています。✓ 社内育成✓ 社外調達✓ まだ無い
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 社外調達

データ活用

データ活用に関して、紹介できる取り組み事例があれば教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ デジマ(潜在顧客分析)、製造系鑄造不良分析✓ AIを活動した配送ルート最適化、AIを活用した生産計画最適化など✓ AIを用いた配船最適化、装置の故障予測をについて、データ分析を用いて取り組み,Drive on アプリ(アプリユーザのデータを分析してクーポン配布)
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ 建設重機の自律運転✓ AIを活用した配送ルート最適化、生産計画最適化など✓ 基盤構築並びにBICCの意図やコンセプトならお話しできますが、業務の詳細までは担当していないために難しいです。
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 基盤構築が終わる段階で、活用して効果が出るまでに至ってないです。✓ まだ紹介できるほどの事例がありません。✓ 存在せず✓ まだ無い
個社	

データ活用

データ活用が進んでいる場合、何が進めることができた要因となりましたか？

対象	主な内容
グローバル	✓ 専門の組織・オフィスを立ち上げたこと
日本本社	✓ 日本における全システムはITグループ会社にて管理しており、データ自体は準備できているため。もちろん名寄せできてないデータや、データ品質をあげる取組は継続して実施する必要があります。 ✓ トップダウンで、研修、スキル認定制度が設けられたこと ✓ データ活用基盤を全社基幹システムと位置付けている会計システムと同一基盤とし、キー項目を予め理解したうえで各種データをハンドリングできたことが、ビジネス要件の取り込み時に支障がなかったと理解しています。 ✓ 基盤の構築とユースケースの両面で推進できた点
リージョナル	✓ 販売やサービスの現場を担当する人や組織を支援する領域でのデータ活用が進んでいますが、マネジメント層がそうした活動のデータによる可視化を進めたいという強い思いが一番の要因と思います。他にはPowerBIのように使い始めるのにハードルが低い製品が出てきていることもあげられます。
個社	

データ活用

データ活用が進んでいないと思われる場合、何が一番の阻害要因ですか？

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 他社の事例などを読む機会があると進んでいないと実感します。M&Aを実施する際にマスタなどを整備せず統合を進めた結果、ローレベルのデータはマスタも統一されておらず、データ整理の部分からやり直すことも多く、課題と認識しております。✓ いきなり効果を求めすぎると、なかなか前に進まない、やろうとしても第一歩が踏み出せない。ニーズがあっても結局予算が取れなかったり、など・データ活用のために必要なスキルを持っていない。なにをすれば何ができるのかがわからない。持とうとしてこなかった。特に情シスが。
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ 建設事業従事者の高齢化に伴う人手不足に伴い、現場の業務改善には力が入れているように思う。✓ 組織間での縦割り・個別対応
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 人がいない。✓ 10年以上前に作成したシステムのデータ照会機能が、世の中の変化に合わせた更新がされないまま使われている。あるいは現行の業務に合わないものは使われなくなっている。✓ IT側のプロモーションが不足している、ビジネス側がデータ活用を全く志向しないため。✓ ネタがあるところにツールが届いていない。ネタがあることに現場自身が気づいていない。✓ ガイドライン未整備など
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 広い視野を持ってデータを活用するアイデアを持ったツール選定が行われていないため✓ ビジネス側から要件が出てこない、かつIT側からプロモーションが全くできていない

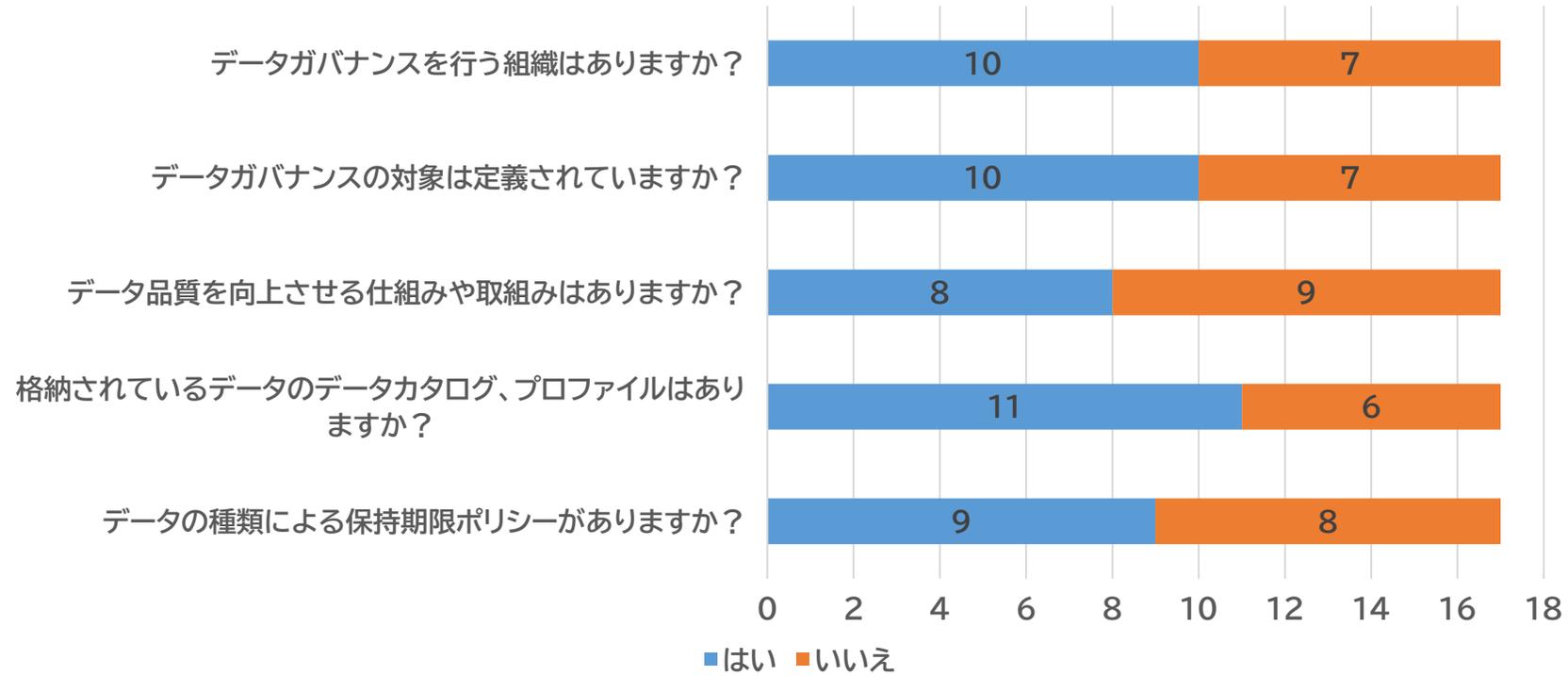
データ活用

【データ活用】に関して、他社への質問事項などがあれば教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 別のデータ活用基盤を保持していた場合にどのように統合のアプローチをとったか事例があれば教えてください。✓ BIツールいろいろあるが、どれも高い、ビジネス上の収益に見合うかどうかの判断が難しい 上記の前提でどのように決めているか？
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ データの取得やETLのフェーズで、どのような工夫をされていますか？✓ 組織間の壁やデジタル化への心理的な抵抗を乗り越える際に効果的だった施策等があれば共有頂けると有難いです。✓ IT側ではなく、ビジネス側の人材教育など進められている事例がありましたら紹介いただきたいです。✓ ビジネス部署の教育制度は設けられているか✓ ユーザー部署からデータを活用したいという発想・リクエストってどのくらい出てくるものでしょうか？✓ ビジネス部門とIT部門との関係強化方法
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ データ活用をリードできる人材はどのように育成するか。✓ データ活用事例を聞いてみたいです。✓ 世の中の変化、業務の変更に合わせた更新がタイムリーにできているか。✓ IT側にデータ活用を進めていくためのリソースは存在していますでしょうか？✓ ネタの発掘に関して工夫していることはあるか。✓ まだ無い
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 日本本社のERPシステムを利用しておりデータが日本にあるのですが、同じ環境の会社があればどうされているのか聞きたいです✓ IT側にビジネス側要件をある程度理解して、データ活用に必要な要件を予め組み立てられる人材が、社内にはいますでしょうか？

データガバナンス

データガバナンス



データガバナンス

法規制のアップデートや情報収集はどのように行っていますか？

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 本司法務部門とデジタル戦略で進めていると聞いています。✓ 現状は各地域担当者との定期的なコミュニケーションの中で情報収集を行っています。✓ データガバナンスに関する法規制や情報についても含め、情報システム部のリスク品質管理課に収集。トリガーは法務部→リスク品質管理課などもあり。
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ データ戦略部が取りまとめを実施している。✓ システム運用部署、ビジネス部署が、ともに情報収集している。システムとビジネス部署が定期的に情報共有をしている。✓ ビジネス側が実施✓ コンプライアンス部門、IT法務部門がそれぞれ様々なソースから情報収集を行っている。
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 都度、各国から共有されます。リージョンで各国の法規制は見えない為。✓ 本社にあるリスクマネジメント部門や、リージョンのセキュリティ部門が中心となり、国や地域の法制度改定の動きなどを見るようにしています。✓ 主にビジネスユーザからの連絡を受けて、システムへの影響を確認している。✓ ビジネス側にて実施✓ 担当者個人で対応✓ 法律事務所からの情報など
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 法務部門があるので法務部門による情報収集。日本など本社からの情報収集。✓ ビジネス側にて実施

データガバナンス

データガバナンスにおいて工夫されている取組みがあれば教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ システム開発時に、個人情報が含まれている場合の対応について、ガイドラインが作成された。✓ 対象を広げすぎると全データになってしまうので、弊社ではデータレイク・DMP(DataManagement Platform)に格納されているデータをターゲットにデータカタログを作成し、そもそもどういったデータがあるのかを棚卸した後、その各データのオーナーは誰でというところを明確にすることを最初のターゲットとして取組んでいます。その後、運用フローを確定し、データの品質強化や変更管理を実施していく予定です。✓ 現在検討中。データの中央管理と活用をしていく必要がある反面、関係社外秘データ等の権限コントロールや、データそのものが使えるように管理していく面について特にケアをしながら検討している
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ 全社基幹システム及び連結決算システムのコード体系を絶対的なものとし、ITアーキテクチャ基準を作成することでシステム構築ガイドラインとして社内ルール化実施。
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 2022年度中に本社が作る予定です。まだ詳細は不明。✓ アジア各国でデータの国外持ち出し規制が強まる中で、どこにデータを保存するのが良いのかなど検討と対策を進めています。✓ 本社の連結決算要件に全て統一
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 連結決算のコード体系を全て順守

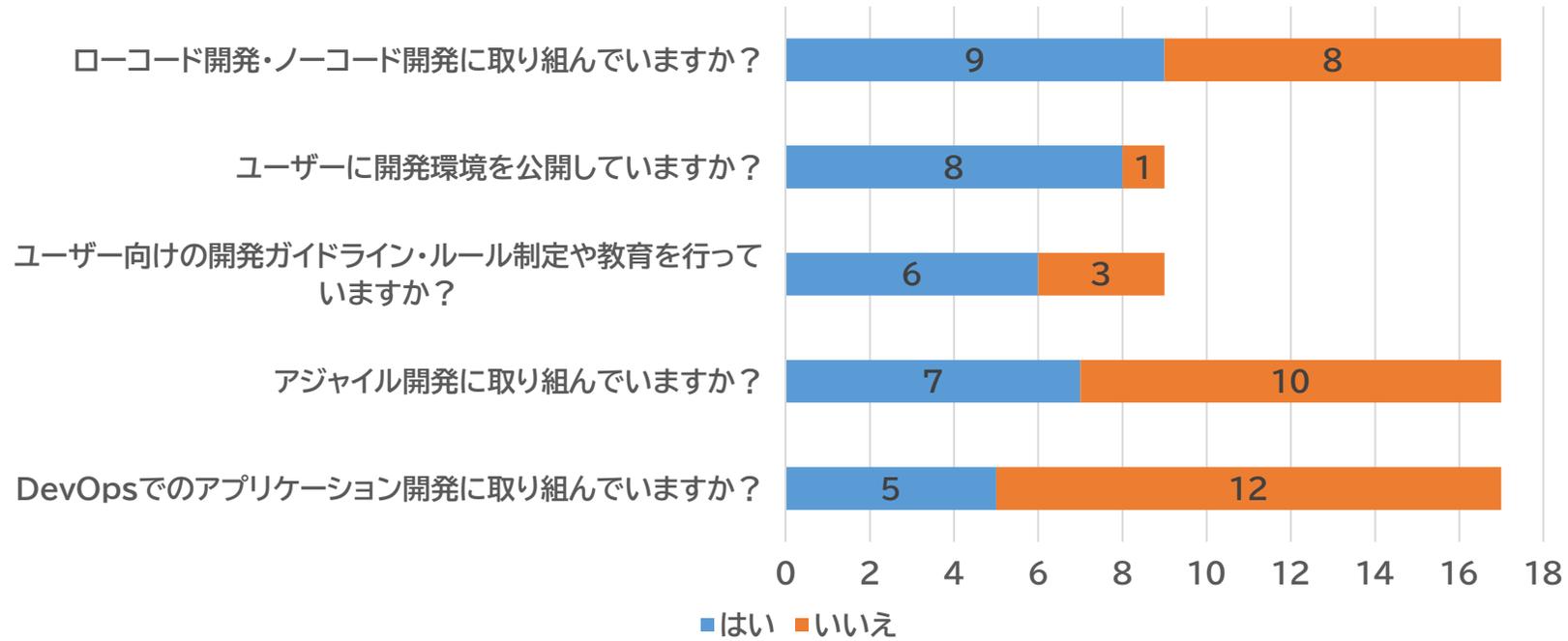
データガバナンス

その他に、データ品質を向上させる仕組みや取組みがあれば教えてください

対象	主な内容
グローバル	✓ 現在取組み中で上記コンセプトは取り入れ予定。
日本本社	✓ グループ会社で統一化できないコード(特に客先コード)は、外部の客先マッチングサービスを利用し、外部コードをキーとして個社の内部コードとの紐付けを実施。
リージョナル	✓ 質問14-16のような課題があり、新ERP展開を機に見直し、導入に合わせて進めています。今のところ、それ以外にはありません。
個社	✓ 目新しい取組みはないですが、新しいアプリケーションにはERPなどの既存マスタを連携させるようにIT部門が設計段階から関わるようにしています。

新しいアプリケーション開発

新しいアプリケーション開発



新しいアプリケーション開発

ローコード開発・ノーコード開発に利用しているアプリケーションを教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ PowerAutomate が該当するかわかりませんが、システム以外の各部でも利用が行われています。✓ PowerApps/ PowerAutomate✓ PowerPlatform、Nintex
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ PowerPlatformなど✓ PowerAutomateが該当するかわかりませんが、日本でも推進しています。✓ Salesforce、PowerAutomate
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ Microsoft PowerPlatform / Automation Anyware(RPA)✓ サービスナウのAppEngineなど
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ PowerApps, PowerAutomate, UiPath

新しいアプリケーション開発

ユーザー向けの開発ガイドライン・ルール制定や教育について具体的にどのような取り組みを行っているか教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ PowerAutomateのコミュニティを作り運営するとともに、O365側で利用者、開発者が特定できるためモニタリングを実施しています。✓ ガイドラインの制定
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ 研修プログラムの提供など✓ コミッティを立ち上げてPowerAutomate担当者が窓口となり活動推進を行っています✓ 現在一部の組織でPowerautomateの市民開発をトライアル中
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ 大方針を本社が出している。本社・RHQで外部トレーニングを計画した。
個社	

新しいアプリケーション開発

アジャイル開発に取り組んでいる場合は、体制について具体的に教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ データ活用のプロジェクトにおいて、スクラムマスター、ビジュアルエンジニア、データエンジニアをまとめたDevOpsチームを立ててプロジェクトを回します。9月より組織立上げたばかりで、DevOpsマネジメントツールもまだ導入していませんし、ユーザー側もまだよくわからずプロジェクトに関与している形です。✓ ガイドライン制定
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ まだ決まった体制はなくガイドラインや概論の研修がある程度✓ スクラムマスター並びにキーとなるエンジニアでの構成となります。✓ システム部署/システム系子会社が検討✓ ビジネス、ITの共同取組み。経営層の理解からプロダクトオーナーの教育、各主体性を計画的に実施
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ App. Architectの部署を設け、検討を始めた段階。ただし実際の開発には適用できていない。
個社	

新しいアプリケーション開発

【新しいアプリケーション開発】に関して、他社への質問事項などがあれば教えてください。

対象	主な内容
グローバル	<ul style="list-style-type: none">✓ 上記、本社の一時は取り組んでいます。他社への質問です。IT部門以外で、開発を進めているか教えてください。✓ 本来DevOpsではショートタームで小さな成果物完成を目指して、その間そのプロジェクトに集中する形が理想ですが、ビジネス側は既に別業務をもっており、片手間でのプロジェクトの関与となってしまうため、開発スピードがでなかつたり、課題解決に時間を要し、チーム内の工数があるなどの課題もあります。DevOpsチームマネジメントにおいて何か工夫や参考にしているものがあれば紹介をお願いします。
日本本社	<ul style="list-style-type: none">✓ Power Platformを利用されている方では、どのように市民開発者の作成したアプリの管理を行っていますか？何かルールなどを策定されていますか？✓ ユーザ部門へのアジャイル開発の理解のために工夫されていることや教育されていることがあれば共有をお願いします。✓ 実際にアジャイルで効果を出せているか。DevOpsは、本社では開発と運用の連携はしているようだが、何ができていればDevOpsに取り組んでいるといえるのかがよく分かりません。✓ アジャイル開発をする場合、ユーザー要件の変更や理不尽とも思える仕様変更には、どのようにして対応・管理されていますでしょうか？✓ ローコード開発の領域
リージョナル	<ul style="list-style-type: none">✓ どんなアプリケーションを作ったか事例を知りたい。✓ この辺りは弊社ではまだ進んでおらず、皆さまの事例などをお聞きしたいです。✓ 実際にアジャイル開発を実現できているか
個社	<ul style="list-style-type: none">✓ 社内アプリ以外の自社開発がほとんどないため、外部のデベロッパーへ開発を依頼していますが外部デベロッパーの管理をどのようにされているのか✓ 社内で開発体制を整備されていますでしょうか？それとも、ほぼ外部委託されていますでしょうか？

2022年度分科会活動

- Aチーム JUASスクエア2022オンライン登壇
- Bチーム データ活用・データガバナンス
• 新しいアプリケーション開発
- Cチーム IT人材 組織

JUAS グローバルフォーラム

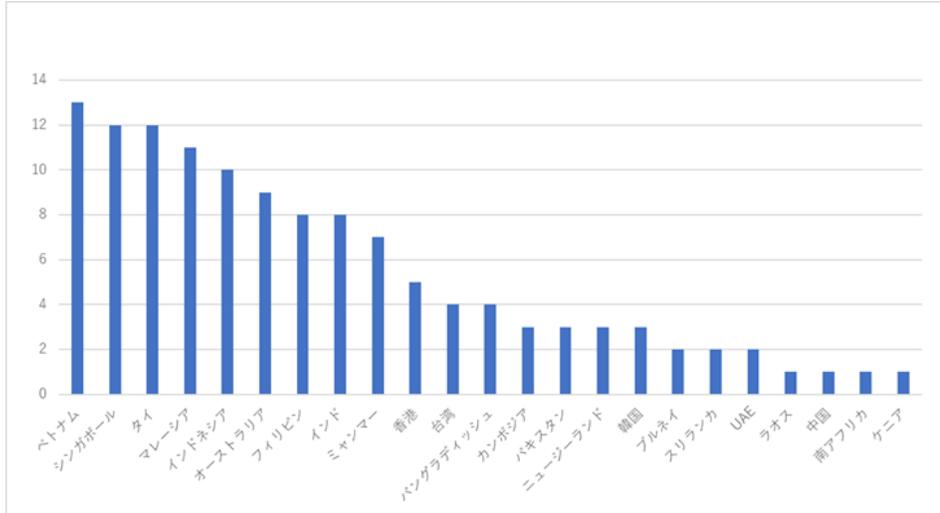
Cチーム IT人材 組織

メンバー

名前（敬称略）	Company Name
L 浜田 紳之介	Shimadzu (Asia Pacific) Pte Ltd.
SL 佐藤 綾美	IHI ASIA PACIFIC PTE.LTD.
大洞 勝彦	Toray Industries (Malaysia) Sdn. Berhad.
権田 昇平	KAJIMA OVERSEAS ASIA PTE. LTD.
若狭 宏明	MS First Capital Insurance Limited

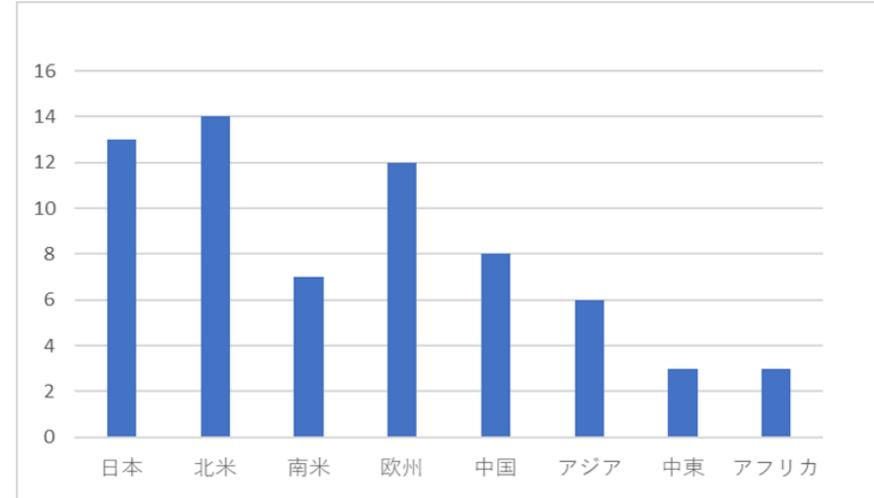
Jan 2023

3.あなたの所属する会社の海外拠点(リージョン)には、どの国が含まれていますか



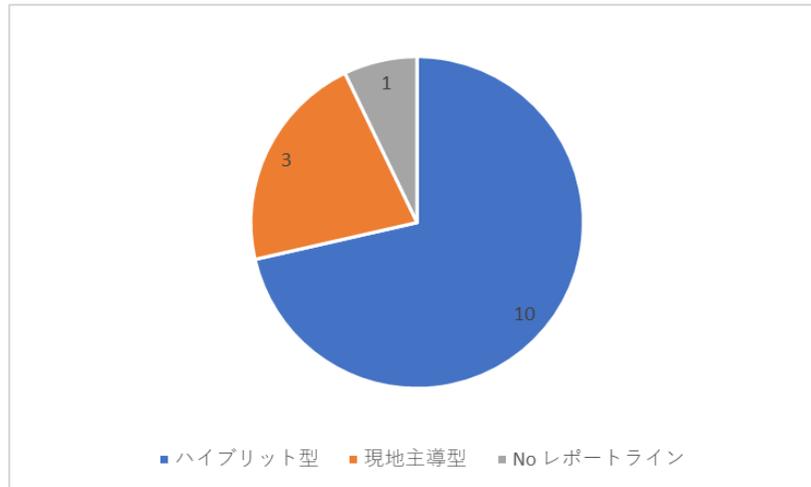
- ・計14社からの解答に基づく。
- ・拠点は主としてアジア・オセアニアが中心。
- ・アフリカまで広がる会社が1社。

4.あなたの会社には、他にどのようなリージョンがありますか



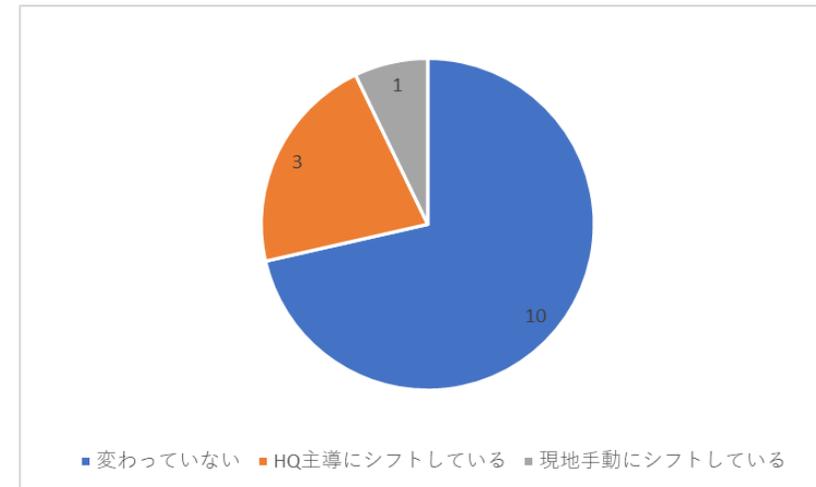
- ・計14社からの解答に基づく。
- ・リージョンが全世界に及ぶ会社が主。

5.リージョンのシステム組織は、どのようなレポートラインですか



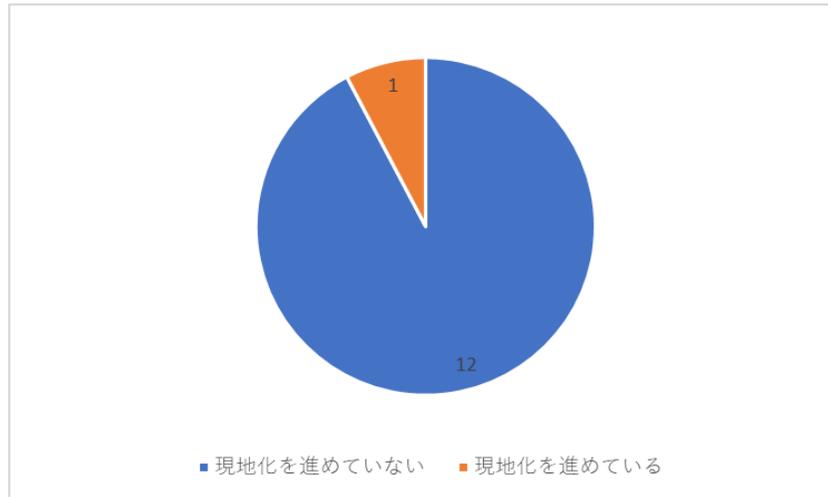
- ・14社中10社が「ハイブリット型」と解答。
- ・3社が「現地主導型」、1社が「Noレポートライン」と解答。

6.この数年でリージョン管理の方針は変わっていますか



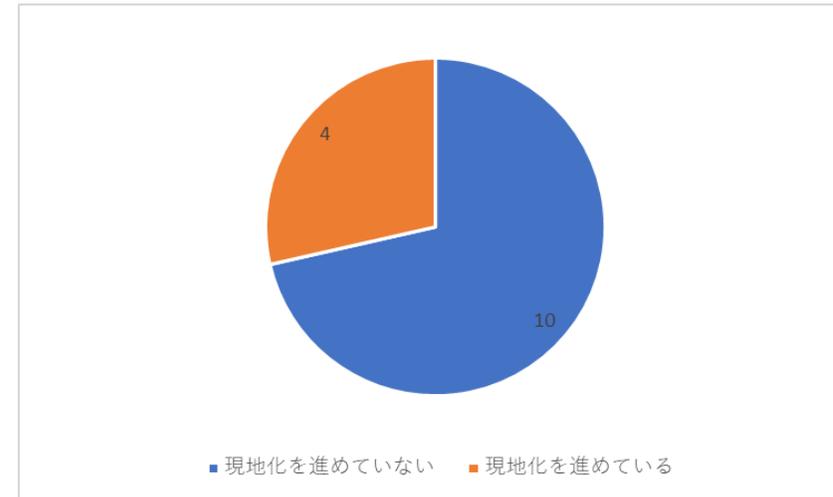
- ・14社中10社が「変わっていない」と解答。
- ・3社が「HQ主導にシフト」、1社が「現地手動にシフト」と解答。
- ・「変わっていない」と解答した会社のうち、1社が地域会社によるガバナンスを強化中と解答。

7. リージョナルヘッドクォーター(RHQ)の責任者の人選は現地化を進めていますか



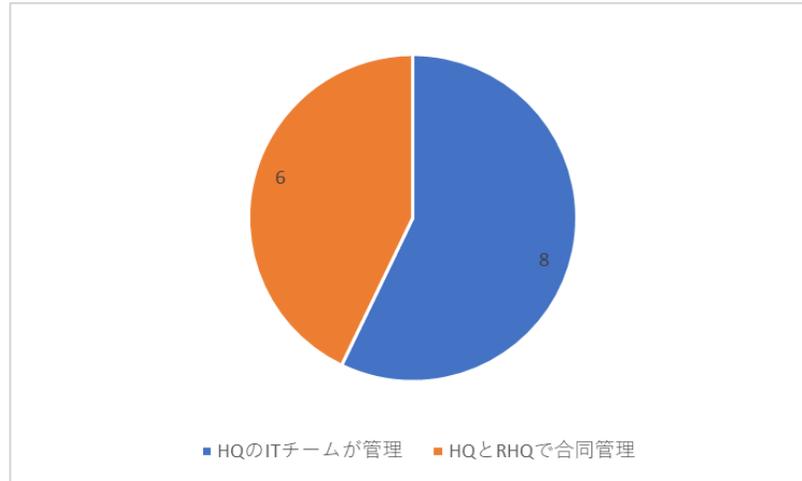
- ・13社中12社が本社役員もしくは社員がRHQ責任者。
- ・1社について、責任者については不明だが現地化を進めていると解答。
- ・現地化を検討している会社は少なくなかった。

8. リージョナルヘッドクォーター(RHQ)のIT責任者の人選は現地化を進めていますか



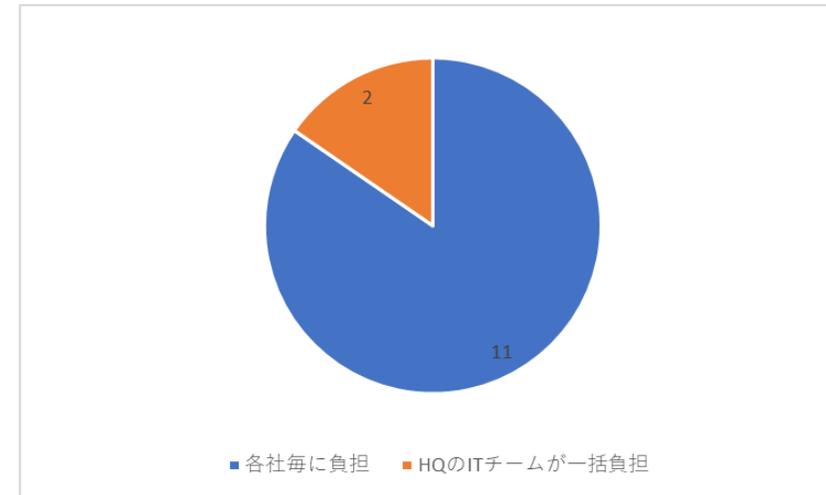
- ・14社中10社が現地化を進めていないと解答。
- ・その中でも現地化を検討している会社は少なくなかった。

9. グループ共通のシステム管理方法について



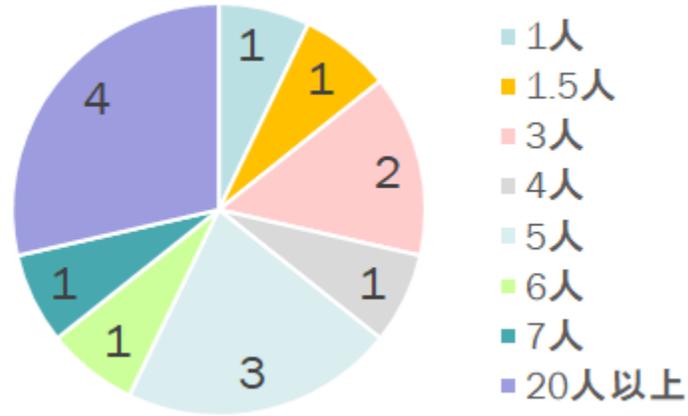
- ・14社中8社が「HQのITチームが管理」と解答。
- ・6社が「HQとRHQの合同管理」と解答。
- ・HQが管理責任を持ってRHQが実務を行うと解答した会社も「HQとRHQの合同管理」に含めている。

10. グループ共通のシステムの費用負担について

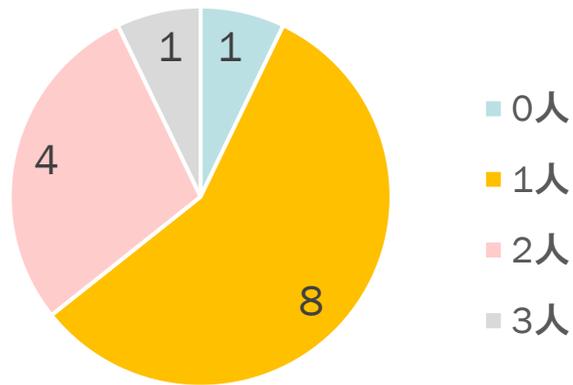


- ・13社中11社が「各社毎に負担している」と解答。
- ・残る2社は「HQのITチームが一括負担」と解答。
- ・1社については負担先は不明であったが、「ファイアウォール24時間監視を、本社負担から個社負担への移行を進めている」と解答していることから、他の費用はHQのITチームが一括負担している可能性あり。

11. RHQのIT要員の人数はどのくらいですか？



12. IT要員のうち日本人出向者は何人ですか？

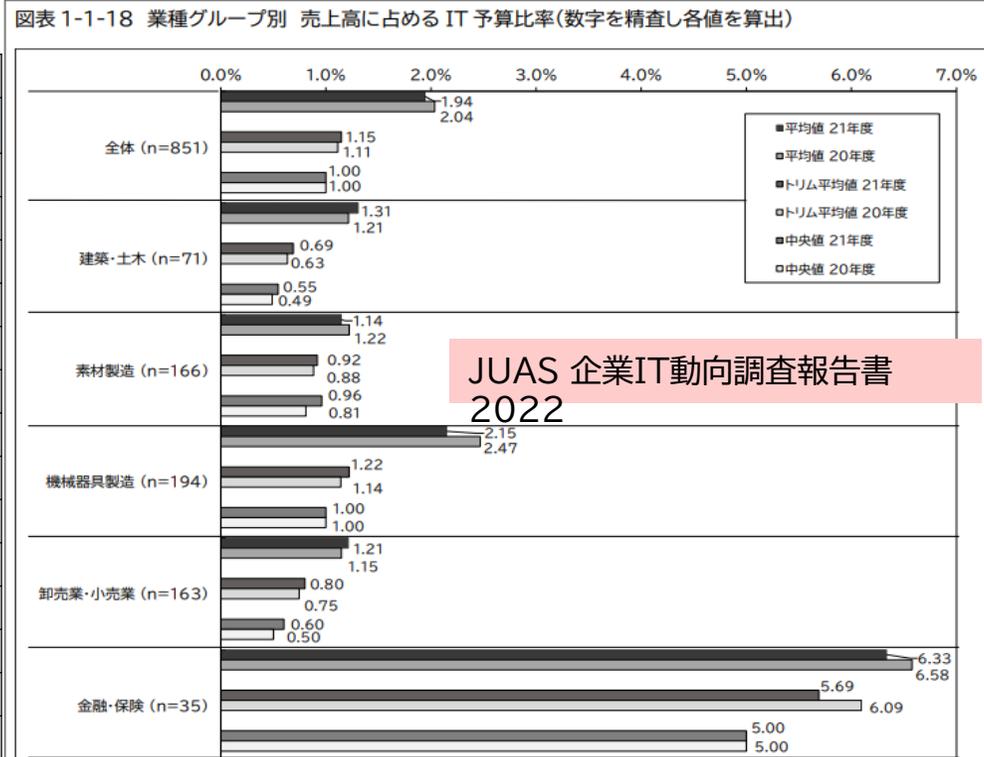


会社	IT要員数	出向者
A社	1.5	1
B社	4	1
C社	50	1
D社	3	2
E社	1	1
F社	6	2
G社	5	1
H社	3	1
I社	40	2
J社	5	1
K社	23	3
L社	5	1
M社	7	2
N社	50	0

- IT要員数が5名以下の会社が半数だが、20名以上の会社も存在。
- 出向者が0名の会社は、RHQ以外の会社に出向者が在籍している。
- 業種による傾向は、あまり見られない。

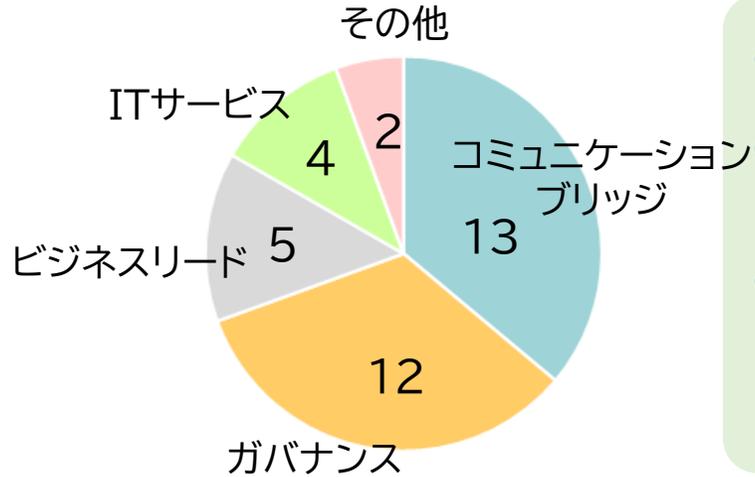
13. RHQのIT要員は全リージョン社員数の何%ですか？／IT投資・コストは売上の何%ですか？

会社	IT要員数		IT予算比率	
	IT要員数	出向者	売上比	全社員比
A社	1.5	1	0.1%	
B社	4	1		15.0%
C社	50	1	0.5%	2.5%
D社	3	2		10.0%
E社	1	1		2.2%
F社	6	2	0.5%	
G社	5	1	1%以下	
H社	3	1	1.6%	
I社	40	2		1.0%
J社	5	1		
K社	23	3	1%以下	
L社	5	1	1%以下	
M社	7	2	5.0%	
N社	50	0		10.0%



- 売上高に占めるIT予算比率は、多くの会社は、日本企業の結果に比べて、低い傾向が見られる。
- 日本経済新聞(2021/7/13朝刊)の「米ガーートナーによると、日本企業の売上高に対するIT予算の割合は2020年に推定1.0%、北米の3.3%、欧州・中東の2.6%」という記事からも、ASEAN日系企業のIT予算が低いことが分かる。

14. RHQのなかで日本人出向者の期待される役割は何ですか？

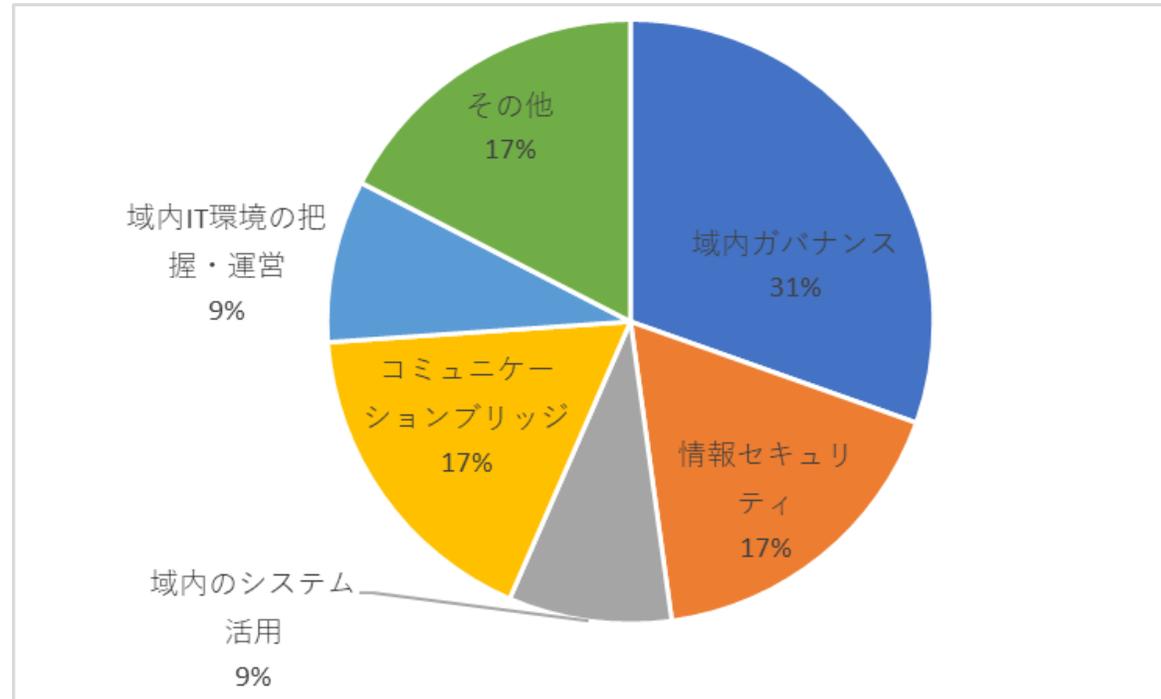


- 日本人出向者の役割は、「コミュニケーションブリッジ」と「ガバナンス」がメイン。
- ビジネスリードは、HQ方針に基づき、DXなどリージョンのシステムをリードする役割があるが、実行面で苦勞している会社もある。
- ITサービスについては、出向者がリージョン内のITサービスをリードする会社と、日本のサポートデスクが実施し、出向者は本社との連携やガバナンスを担当する会社に分かれる。

考察

- [ガバナンス] 本社の方針や事業戦略をリージョンに浸透、実行させるのは、文化や考え方が異なるローカルスタッフには難しいと思われる。
- [ガバナンス] リージョンのローカル化を進めたいという考えの会社も多いが、一方で「本社の意向/設計」を期待どおり遂行しているかを確認する役割は、本社出向者の役割として残る。
- [コミュニケーション] リージョンの経営陣に日本人が多く、システム関連のコミュニケーションを出向者が担当するケースが多い。他部署の日本人との連携もローカルだと気を遣う
- [コミュニケーション] 日本のITと専門IT的な話をするとき、リージョンに出向者がいたほうが話を進めやすい。(本社側も状況を把握しやすい)
- [ビジネスリード] ローカルスタッフやローカルベンダーへの対応は、ローカルのリーダーが長けている。一方で日本の方針に従ったビジネスを進める際には日本人のリードが必要。

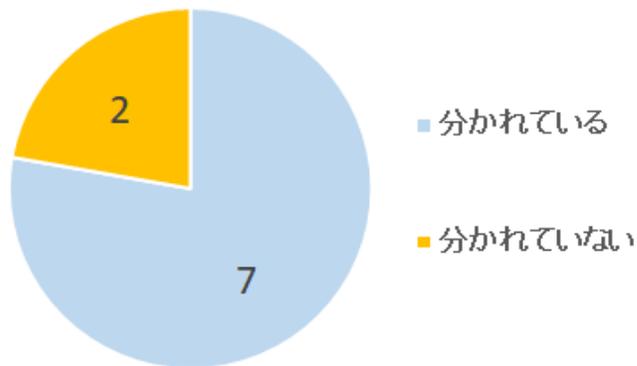
15. RHQのITチームにHQから期待されている役割はありますか？



- ・域内のガバナンスや情報セキュリティ、コミュニケーションブリッジを求められるケースが大半。
- ・その他として、ビジネスリードやDX推進等も求められているケースも見受けられた

16. 生産システム等でエンジニアリング部署と組織が分かれていますか、役割分担はどのようになっていますか？

- 分かれています。生産・制御系システムは主にエンジニアリング部署が主導しているが、セキュリティ・ガバナンスやDX推進等は情報システム部門も協業。
- スマートファクトリーなど生産系は別の組織が主導。SAP導入やITインフラはIT部署にて対応。
- 企画、運用等は生産部門。インフラの整備、機器調達はIT部門で管理。
- 分かれています。役割分担があまり明確ではなく、問題が発生したときの責任の明確化が課題。
- 専門のITチームをもつ会社のほうが少ない。
- リージョンで対応していない業務範囲のため、分かれています。



- 会社によって回答が分かれる。
- 元々の質問の意図は、海外の場合、人員が限られるので、業務範囲が広がっていないか、リージョンとしてどうあるべきか、を確認したかった。
- 各社のIT組織の役割、範囲が異なるので、この質問については、特にさらなる議論、考察はしない。

17. リージョンのITチーム内で役割分担はあるか？

1. 出向者とローカル

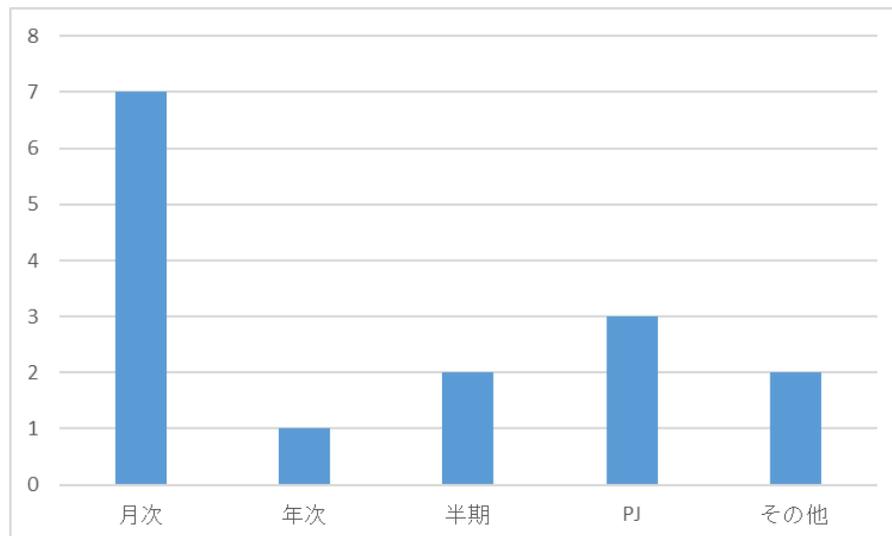
- 専門のITチームをもつ会社(2社)では、日本人出向者が全体調整・対本社連携を担当し、現地スタッフが社内実務
- ITヘッド:地域統括の方針決め。駐在員:方針にそったガバナンス業務。ローカルスタッフはルーチン業務
- 日本人出向者はHQとの連携等、IT全般統制業務および事務部門BPR。
- ローカルスタッフは主に社内IT管理、日本人出向者はHQとの連携・地域統括業務
- ローカルスタッフは主に社内IT管理、日本人は地域統括業務を担当、2名でそれぞれ業務システム・インフラ/セキュリティで役割分担

2. ローカルスタッフ役割

- インフラとアプリケーションの2チームに分けている、日本人出向者は主にHQとの連携・地域統括業務・企画
- ローカルスタッフは社内IT管理。直近は、直轄事業の工事事務所立上げ支援を開始。

- 出向者が「ガバナンス」、「コミュニケーション」を主に担当する場合、ローカルスタッフは、どのような役割を果たしているか、が質問の主旨。
- 現時点では、ローカルスタッフは社内IT管理(維持)、ルーチン業務が主な役割。
- 将来的に、地域統括、ガバナンス、コミュニケーションの現地化を期待できるか。(その方向性でローカルを育成すべきか)、そのために本社はどのような支援(組織・体制、人材開発)をすべきか、あるいは、本社が今後もリージョンのITを統括すべきか、がディスカッションポイント。

18. システム関連でHQとの会議体はどのようなものがありますか



システム関連でHQとの会議体はどのようなものがありますか

各プロジェクトの進捗会議、HQ IT部門の月次報告会に参加し報告している

アジア全体の会議が年に1回。

月次でHQとのCIOcallを実施中。年に2回全CIOが参加するカンファレンスを運営中。

RHQと現地各社毎に月次定例会。地域内現地各社全体を集めて年2回会議。RHQ全体を集めて年2回会議。

特に整備されていない

本店施策の説明会・共有会、定期報告会

各拠点における重要ITプロジェクト（規模や基幹システム関連）に関する月次報告

月次業務報告会

月例、インフラ会議。

導入プロジェクト毎の会議はありますが、定例会議はありません。

月次定例会

基本的にプロジェクトベースで、本社が主催する会議体に参加

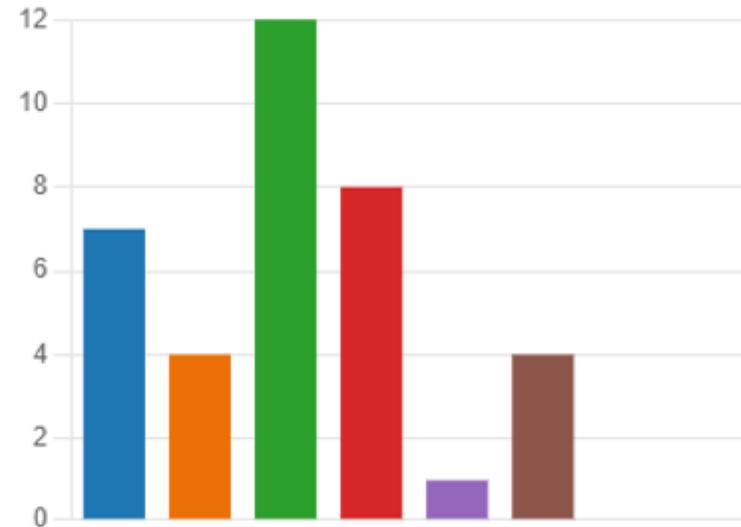
・会社によって、報告スタイルは多様だが、月次定例会で報告している

19. HQのシステムに報告、提出する資料は、どのようなものがありますか。頻度はどのくらいですか

5	HQのシステムに報告、提出する資料は、どのようなものがありますか。頻度はどのくらいですか
5	月次報告（会議）、週次（メールを出すだけ）
7	システム化状況調査（J-SOX IT全般統制含む）、情報セキュリティ年次レポート、次年度予算
8	CIOカンファレンスに合わせて活動内容の共有ならびに9、10月頃に予算確定のタイミングで予算内容並びに中期、来年の活動を共有。
9	月報。RHQ全体を集めて年2回会議における報告書。
10	年度計画、セキュリティ自己点検、J-SOX等、計5件の報告書を毎年提出
11	年次での方針説明、四半期毎の状況報告
12	プロジェクトの進捗資料などを月次で提出。また、ITガバナンスやセキュリティ関連のサーベイを年に複数回提出
13	月1回実施。システム開発案件の発掘およびフォロー、情報セキュリティ対策、その他トピックを報告
14	月次でのガバナンスに関する活動報告
15	IT投資計画（年1回）。HQ決裁となるプロジェクトの稟議（年4回程度）。クラウドサービス契約チェック（年4回程度）。
16	域内の近況報告およびグループ全体のIT関連の取り組みの進捗報告。任意のフォーマットで月次報告している。
17	月次の業務レポート、四半期ごとの予実報告

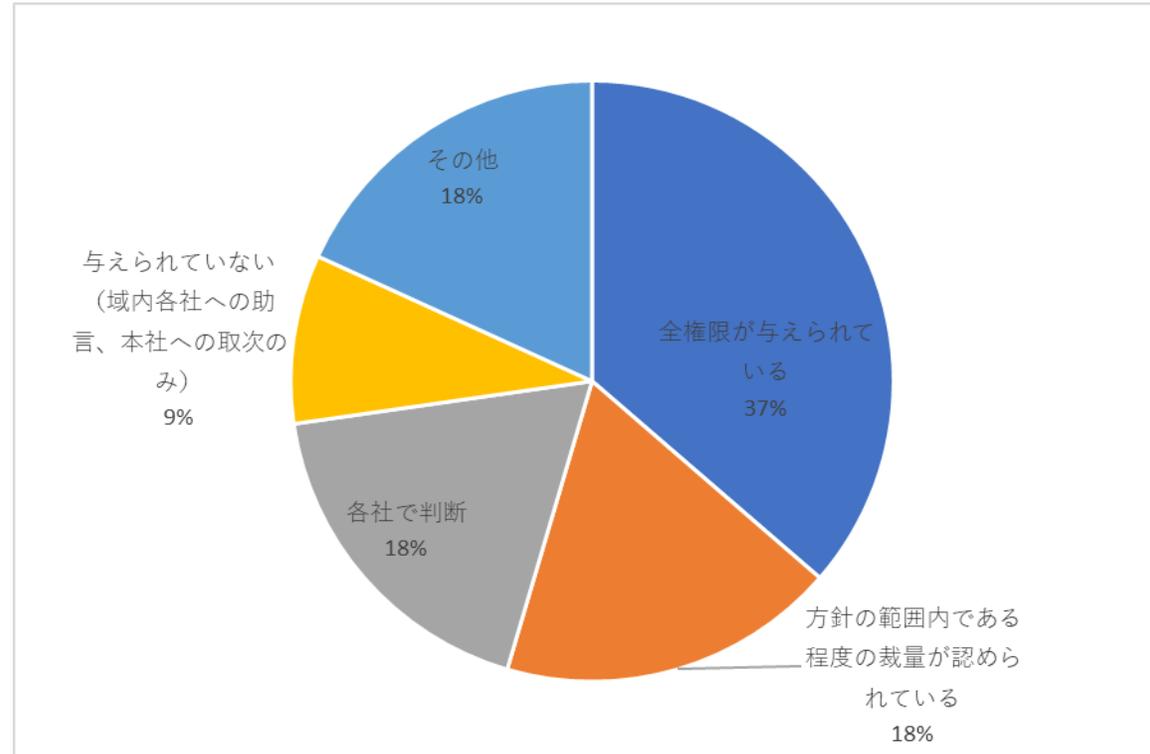
・月次、週次の活動レポートを提出するケースが大半だが、その報告様式は特に定まっていない印象。

20. HQとの連携が強い業務分野はどれですか？



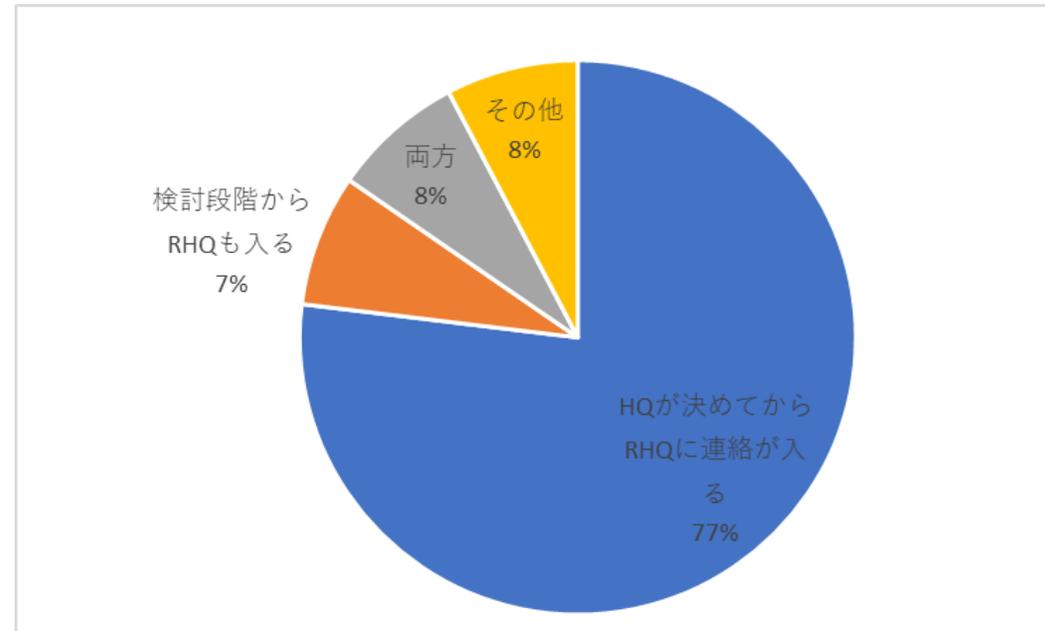
- ・情報セキュリティに関しては、どの会社もHQと強固な連携を築いている
- ・IT戦略やインフラ標準化についても、比較的HQと密な連携を築いている
- ・上述意外については、HQとの連携は低く、リージョン内で完結していきりゆものと思われる

21. RHQのITチームにはどこまでの権限が与えられていますか？



- ・全権限/方針の範囲内の権限が与えられている場合が、全体の55%
- ・NAや特定の分野においてのみ権限が与えられている会社も18%あった。

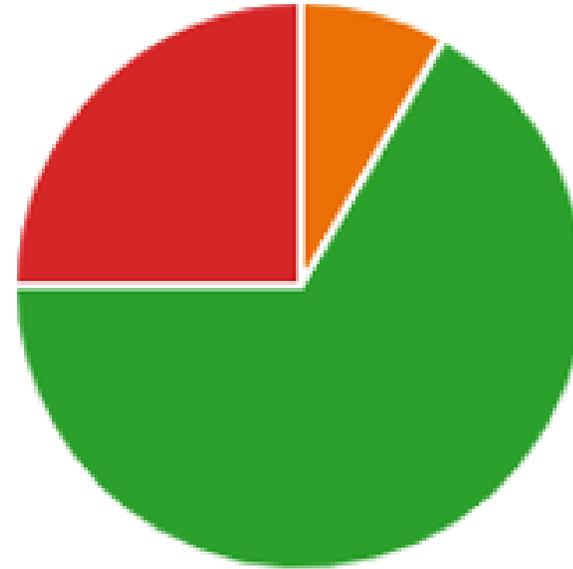
22. グループ共通のシステム運用構築において、RHQのITチームはどこまで関与していますか？



- ・約8割の会社では、基本的にHQが決めてからRHQに連絡が入る流れになっており、RHQの関与は少ない傾向。
- ・ただし、最近では事前の意見徴収やモノによっては事前検討から参画させてもらえるようになってきている。

23. IT予算の管理

- HQのITが管理している
- RHQで管理している
- リージョン各社で管理している
- その他



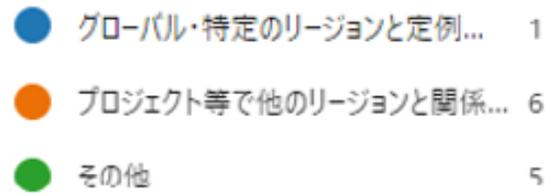
・予算に関しては、リージョン各社での管理が大半で、RHQやHQで管理する傾向はない。

24. IT予算策定ではHQのIT部門はどのようにRHQ/リージョンに関わりますか？

9	IT予算策定ではHQのIT部門はどのようにRHQ/リージョンに関わりますか
0	特に関与しない
1	関与なし。RHQで策定後に報告するのみ。
2	これまで各CIOのレポートはCFOだったため基本各RHQ内で完結したものを共有する形でしたが、GlobalでCDIOが着任したことに伴い、IT側でも予算を管理す方向に変更になります。
3	グローバルITプロジェクトの予算を決め、RHQへ連絡する流れ。
4	全体予算案は本社稟申事項だが、IT予算については本社の関りはない
5	本店施策関連のみの関与
6	前年比で大きなブレが無い限りは決定後に金額を報告するのみ
7	かわらない。
8	大型の投資案件は、HQへ報告。金額基準により、超大型案件は、本社へ説明が必須。
9	こちらから上げた予算案件について、照会がある程度。
0	次年度方針を各社に示すが、直接は関与しない。
1	本社IT部門はRHQに直接の関与はしない。

・大きな決定はHQへの報告が発生する場合はあるものの、基本的に各社ごとの管理になっており、HQがIT予算策定に関与することはない。

25. 日本との人材交流・連携以外に他のリージョンとの連携はありますか？



- ・PJなどで他リージョンと関わることはあるものの、基本的には域内で完結している
- ・その他として、駐在員同士で個人的な連携がある場合やASEAN以外にはリージョンが存在していない等の回答があった

26. これまでの海外在住の経験から、HQのIT部門に期待することは何ですか？

7	これまでの海外駐在の経験から、HQのIT部門に期待することは何ですか
8	人材を送り込んでいるという自覚を持って、もっと計画への関与や出向者の人員計画を立案して欲しい
9	全社方針としての案件は、各リージョン代表者、各社長へへの説明をHQからしてほしい。
0	IT戦略、ガバナンス、IT人的リソースの提供、共通サービス、ビジネスソリューションの提供。
1	各リージョンの情報共有ハブ。APAC地域と日本は情報共有するが、他リージョンの情報が日本本社から入ってくるのが少ない。
2	IT予算の補助
3	特になし
4	ヒアリングやサーベイなどの業務だけでなく、相互に継続的にコミュニケーションを取ってHQが各拠点のITの事情を理解することを期待している。
5	・高度なスキルをもつバックオフィス、・先進技術の紹介、・プロジェクトのサポート、・情報セキュリティ支援
6	一部領域（MS365等）での本社主導の遅い展開ではなく、グローバルで先行会社を決めて、早期展開。
7	情報セキュリティ対策に関する具体的な達成目標の提示。
8	海外拠点への関心を向けてもらうこと。英語対応。
9	共通システム構築時に海外展開を前提としたシステム・運用設計、グローバルIT人材のキャリアパス設計、グローバル管理体制の中長期ビジョン

・HQの海外拠点への関心が低い傾向にあり、IT戦略の明確化や計画への関与、人的リソースの計画・提供をしてほしいという期待が多かった。

参加メンバー意見交換

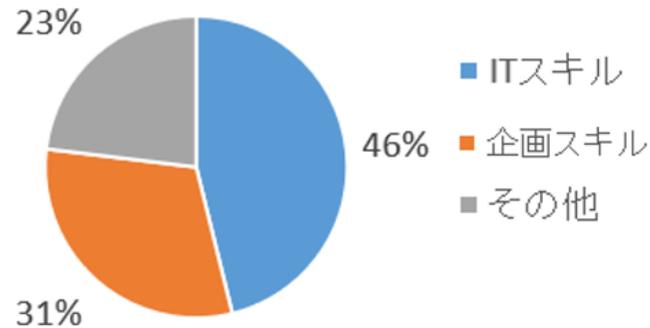
- ・将来的に、地域統括、ガバナンス、コミュニケーションの現地化を期待できるか。
(その方向性でローカルを育成すべきか)
- ・そのために本社はどのような支援(組織・体制、人材開発)をすべきか、あるいは、本社が今後もリージョンのITを統括すべきか。

日系企業のIT人材について

1. 海外に派遣されるIT人材の定義、または年次やスキルセット、保有資格、英語力などの基準

⇒海外に派遣されるIT人材の明確な定義は存在しないものの、
トレーニー期間を通じた適正の確認、または語学力のバーは
存在。

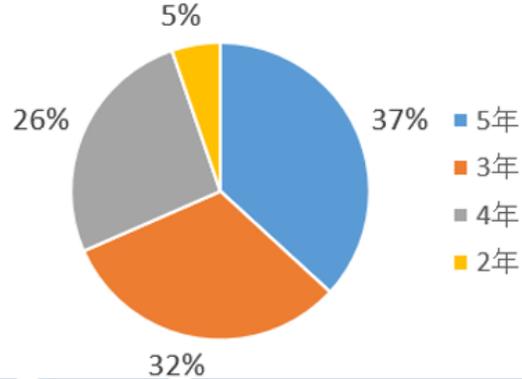
2. 海外に派遣されるIT人材にとって、最も必要なスキル



⇒ITスキルが最も重要視されている。その他は海外生活への適正、
業務遂行力、成長意欲など。

日系企業のIT人材について

3. 駐在期間の目安



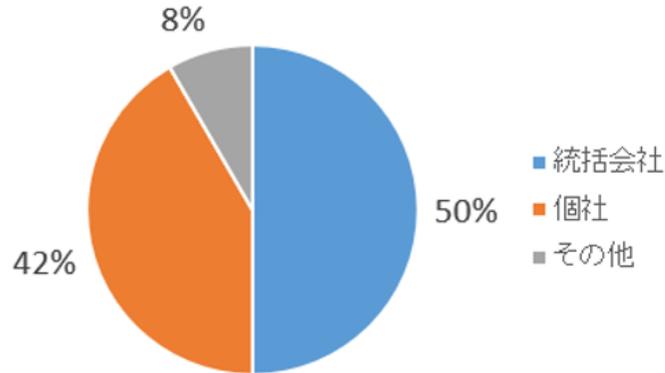
⇒5年が最多。単身3年、家族帯同5年などのルールがあるケースも。

【総括】

駐在員として必須となるスキルは、IT組織の規模によって異なり、数十名単位のIT組織がある場合は駐在員個人に技術的なスキルが求められるケースは少ない。資格要件やジョブディスクリプションが定義された方が、適切に人員を配置出来ると思われる。駐在期間は5年に続いて3年が多い。3年だと駐在に慣れたタイミングで異動になっているような印象。

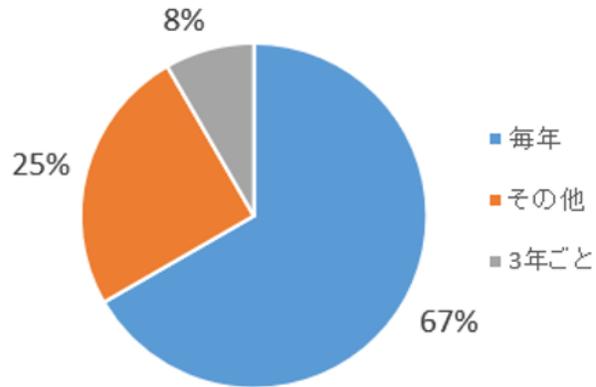
IT人材の教育、採用について

1. 人員計画の管理範囲



⇒統括会社による管理と個社内の管理が拮抗。その他は人員計画の管理範囲が明確に定義されていない、など。

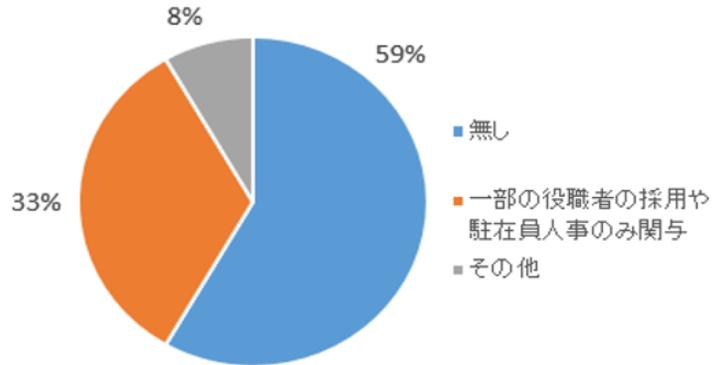
2. 人員計画の更新頻度



⇒毎年更新しているケースが最多。その他は明確なルールは無く、適宜更新、など。

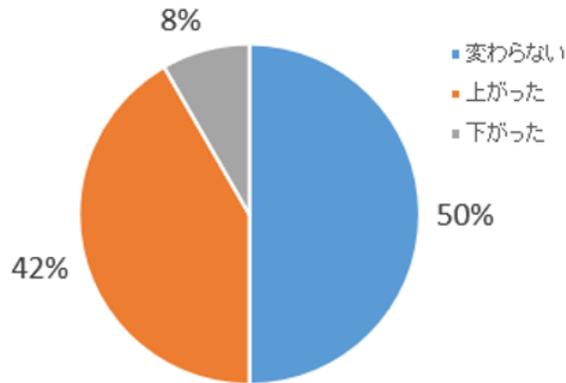
IT人材の教育、採用について

3. 人員計画に対する本社の関与



⇒本社関与は無いケースが最多。
その他は増員時には本社の許可が
必要、など。

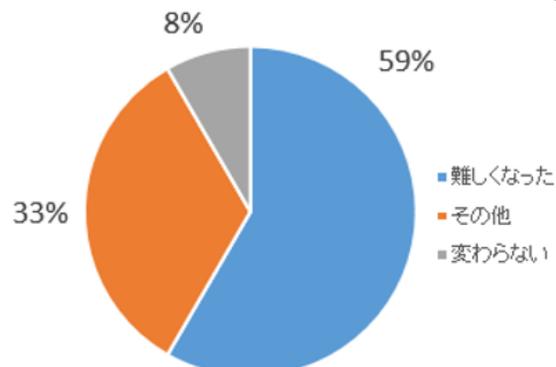
4. アフターコロナにおける離職率



⇒半数が離職率は変わらない状況
であるため、アフターコロナとい
う環境の影響は少ないと思われる。

IT人材の教育、採用について

5 アフターコロナの採用難易度



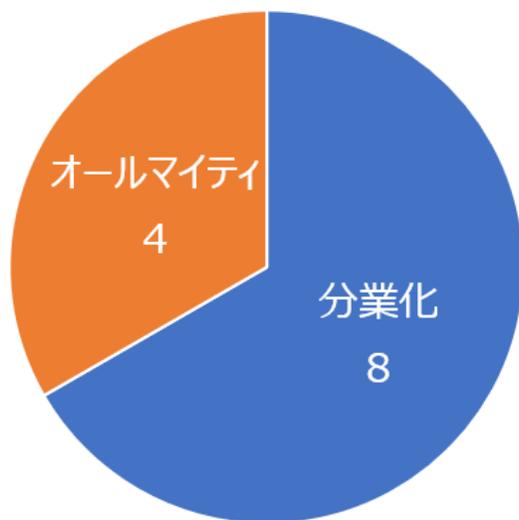
⇒難しくなったケースが最多。その他は採用プロセスは効率化されているものの、採用難易度自体は不明、など。

【総括】

離職率についてはコロナ禍による影響は限定的であると見受けられる一方、採用は難しくなったという回答が過半数となるなど、人材獲得の難易度は上がっていると思料。求職者はより良い就労条件を求めており、同時に複数の面接を受け、企業側が採用を決めても、他の企業との条件比較によって辞退されてしまうケースもある。

IT人材の教育、採用について

■ IT人材は分業化されているか、オールマイティな人材か



- インフラ、アプリ、というザックリとした形で分業しているがその中では様々な事に対応しないといけないため、オールマイティな人材を求めている。
- 分業化されている。オールマイティな人材の獲得は難しい。
- 分業化されていますが、日々IT領域は変化が激しいため、リスクリングについて強いメッセージはでています。どう採用後育成するかは継続した課題です。
- 基本的には分業化されています。ITマネージャレベルは広く浅くという意味でオールマイティです。
- インフラ寄り・アプリ寄りとコア領域はあるものの基本はオールマイティに対応できる人材。
- 小規模なため、オールマイティ化してきている。ヘルプデスク＋サイバーセキュリティネットワーク＋一部のアプリなど。
- 本社IT部門・RHQにおいては分業化されているが、リージョン個社に置いては兼務している場合もあり。

- 分業化されているケースが過半数を超えているが、オールマイティな人材を求めているが採用が難しかったり、どう育成していくかなど課題がある。
- 規模によりオールマイティにならざるを得ないケースもある。

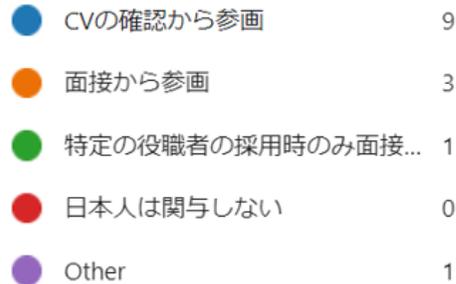
IT人材の教育、採用について

- 採用の評価基準があるか、どのような評価指標で採用を行っているか



- ICT, 情報セキュリティ, IoT/DXに経験が無くても興味のある人。
- ITの専門知識だけでなく、マネジメントやコミュニケーション能力重視。
- 現在社内で使用している言語などの一定の経験年数を必須。
- スキル、経験、学歴など職務定義書を使って、欲しい人材を明確化している。

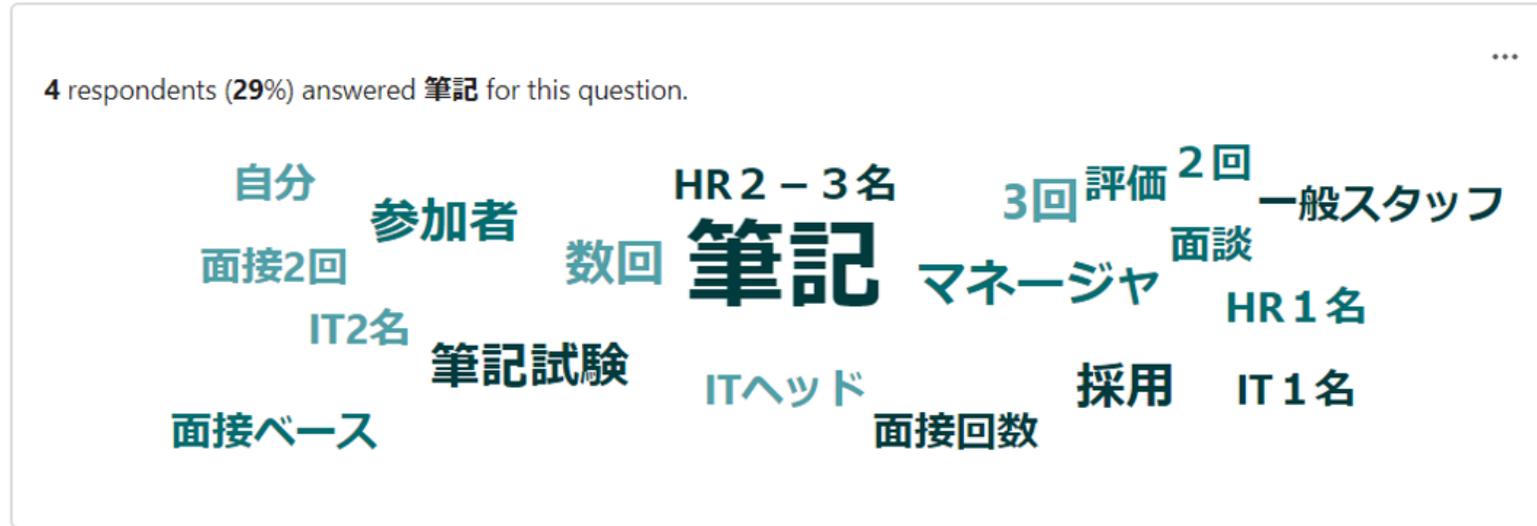
- ローカルのIT人材の採用に日本人の関与はどの程度か



- 「採用基準あり」の中では、経験やスキルを重視。IT専門知識以外にもマネジメントやコミュニケーションなどビジネススキルも評価指標としている。
- 必ず日本人が参画しており、大部分が書類選考から関与している。

IT人材の教育、採用について

■ 採用試験の形式



- CVによる書類選考と面接は必須、面接回数は概ね2-3回。
- 面接以外の試験では下記が行われている。
HRによる一般的なテスト
基盤担当の場合は、ローカルマネージャによる口述試験

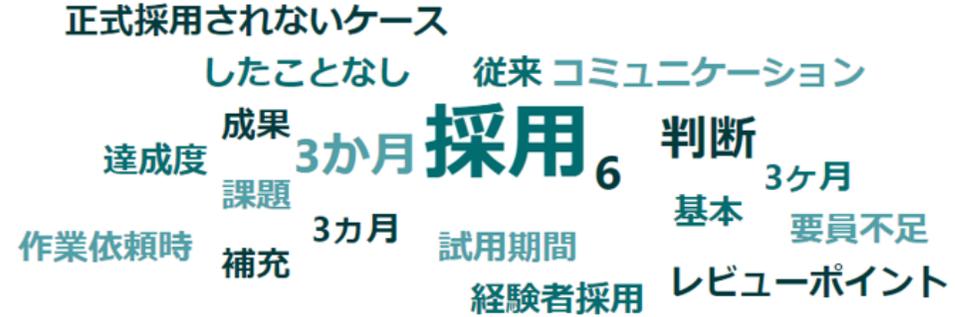
IT人材の教育、採用について

5 respondents (36%) answered 採用 for this question.

■ 採用活動で苦労している点

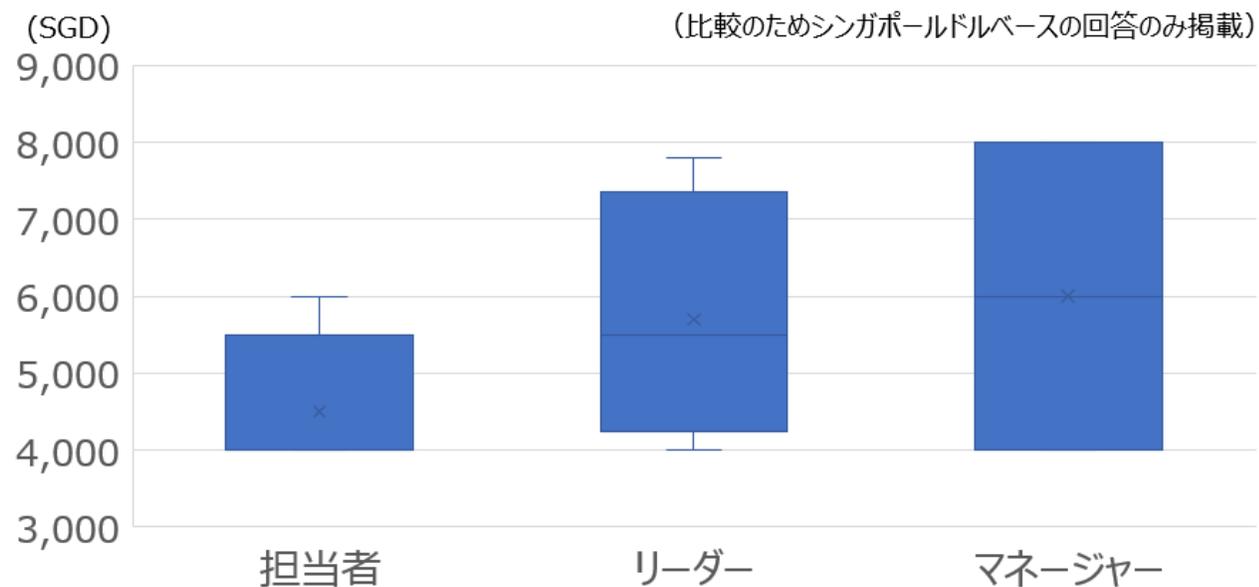
- 面接だけでは能力が見極めにくい。
- 既存メンバーと合うか合わないか。
- 優秀人材の確保が難しい。
希望者は複数社と交渉しているため、好条件をすぐに出さないと確保できないが、好条件が出しにくい。
- 給与の高騰により欲しい人材スキルとコストが見合わない
- 今までと同じ給与基準では良い人が見つからなくなってきたこと。特にシンガポール国内。募集窓口である人事部が、IT部門の役割やJDを深く理解せず、面接のアポイントメントをすること。事前の摺り合わせをして、面接者の質を入り口で高めているところ。
- 面接を実施して、採用通知をしても、他社と比較されて結局他社へ入社してしまうパターンが多い。
- 以前採用時にはサラリーとポジションが、会社の基準とはかなり高く、人が集まらなかった。
- 日系企業だからか応募してくる人数がそもそも少ない。他の外資企業（本命）への踏み台にされることが多い。本当にITスキルのある人は中々見つからない。

- 人件費の高騰により優秀人材に好条件が出しづらく、採用が難しくなっている傾向がある。
- 日系企業への応募者が少ない事や外資系企業と比較される点も苦労する一因。



IT人材の教育、採用について

■ IT人材の給与



- 下限は4,000ドル。
- 会社によりバラツキがあるが、概ね上限では役職ごとに差がつくようになっている。

Chart Area

IT人材の教育、採用について

■ 試用期間はどれぐらい、試用期間の見極め方

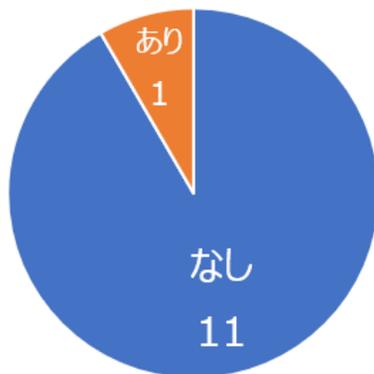


- 課題を与えて成果を見て判断しているが、なかなか難しい。
- 最近はや員不足の補充としての経験者採用が多く、試用期間が無い状態。
- KPI設定をしています。
- 基本的な知識や作業依頼時のスピードをOJTを通じて確認する。しかし、基本的に試用期間満了後に正式採用されないケースは見たことが無い。
- クライテリアを設定し、達成度を確認。
- 知識習得への熱意、他の職員への関わり方など。
- チームメンバーとの連携やタスクの進捗具合等で判断。
- 既存スタッフからの評価を参考に、役職者が判断。
- スキル、コミュニケーションなどレビューポイントをチェック。

- 試用期間は3ヶ月または6か月の設定。
- KPIやレビューポイントなど評価基準を明確に設定しているケースもある。

IT人材の教育、採用について

■ OJTのプロセスは明文化されているか

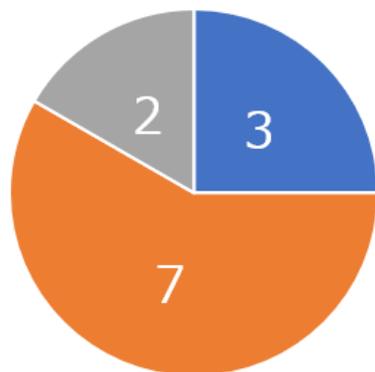


- 1ヵ月後の指導員による進捗報告、3ヵ月後の本人による成果報告のみ。
- RHQは明文化されており、リージョンは作成中。
- 明文化されていない。前任者や他の担当者が実施している業務を一部担ってもらうことがメイン。
- SOPに沿って実施していますが、OJTのプロセス自体は明文化していません。
- 特に明文化されていないが、ICT・情報セキュリティの概要を入社時に説明し、その後は実業務のOJTに入る。
- 個社のシステム担当者業務は役割定義書とEラーニングを本社主導で制定
- オペレーション部分を中心に具体化されているが、それ以外はケースバイケース

- 明文化はされていないが担当業務のOJTを行うケースが大部分。
- その時々状況に合わせたOJTが行われている。

IT人材の教育、採用について

■ OJTは誰が担当しているか



- リーダーまたはマネージャー
- メンバー
- 明確ではない

- 自分と一般スタッフ（指示を出すのは自分だけ）
- ローカルのチームリーダー、および課長層
- 基本メンバー受入れ先のSenior Manager
- 同じ業務を担当するチームメンバー
- 前任者の引継ぎ
- 基盤・運用関連はローカルスタッフ、アプリケーション関連は日本人駐在員
- 前任者、いない場合は日本人駐在員が主に対応

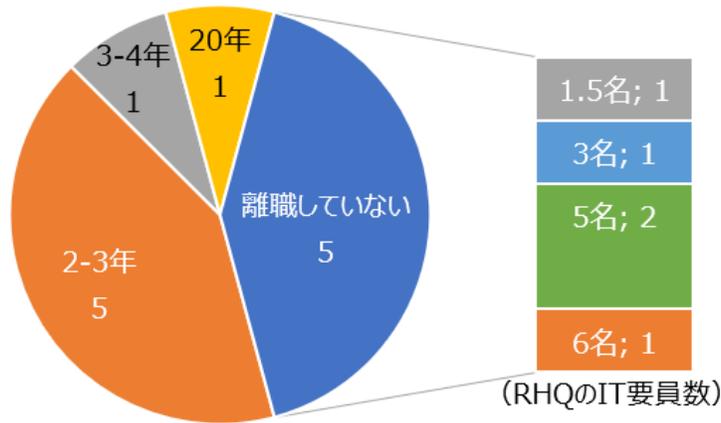
- メンバーや現業務の担当者がOJTを行うケースが大部分を占める。
- 前任者がいない場合などケースに応じて、日本人駐在員が対応する場合もある。

IT人材の教育、採用について

- OJT以外のIT専用の教育プログラム
 - 社内の開発、運用ルール、手順等の資料による自己学習
 - ITIL資格を取るようになっています。それ以外はアドホックに必要な外部トレーニングをしています。
 - ITIL ver 4は基盤、アプリ、どちらのスタッフにも受講させています。
 - 個社のシステム担当者業務は役割定義書とEラーニングを本社主導で制定
 - 業界やベンダーの資格取得促進、支援（費用の一部負担）など
- これはよかった！外部講習
 - 弊社Linkedinの研修を無料で受けれるようにしてるので赴任後に足りないIT領域などはそこで勉強しました
 - KnowBe4の情報セキュリティ教育ビデオ（契約者のみ利用可能） 多言語対応で内容も工夫されている
 - Microsoft Azure Fundamentalsが無料で受講できるため、必要なものを各自に選んで受講してもらっています。 <https://learn.microsoft.com/en-us/certifications/fundamentals>
 - コーチング研修 (BP Coach eLearning Portal)
 - ITILやベンダーの資格取得が教育に活用されている。
 - 幾つかオンラインで受講できる講習が無償提供されているので活用できる。
 - IT領域以外にもコーチングや面接のセミナーもあり多種多様。

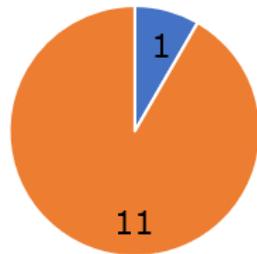
IT人材の教育、採用について

■ 社員の離職までの年数



- 自社では過去10年離職がない。
- 6-7年前から現地採用を開始し、まだ離職者はでていない。
- ローカルスタッフは少なく、定着率が高い。
- RHQ：離職実績なし、個社：長期（10年以上）勤続者が多い。
- 若手を中心に2、3年で離職。
- 2-3年で転職するケースが多い。最近は5～10年のベテランも辞めている。
- 国によって大きくばらつきがあります。短いと半年、長いと20年以上。

■ 離職の際、引継ぎができていないか

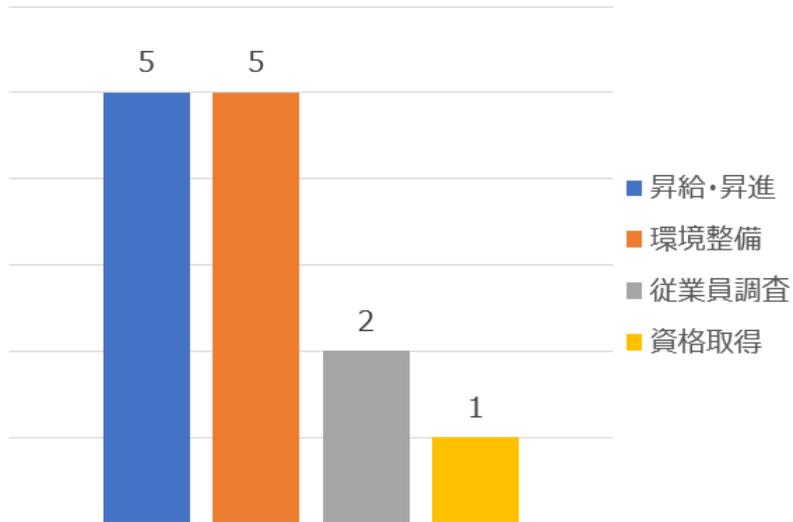


■十分にできている ■一部出来ている (十分ではない)

- 半分が定着率が高く近年離職者が出ていない。(日系企業という事が関係?)
- 離職者が出ているケースでは、大部分が2-3年で離職されている。
- 大部分が一部分の引継ぎは出来ている。

IT人材の教育、採用について

■ 離職を防ぐための対策



- 継続させたいコアスタッフ（2割程度）を選定し、好条件の給与水準を設けている。
- 年1回の従業員サーベイをグローバルで実施して、課題を収集し、それに対して管理職が対策を実行するプロセスを回している。勤務時間、勤務形態、給与など課題によって対策もそれぞれとってます。
- 年1度のやりがい調査の実施、人事制度の制定、企業理念研修など。
- 給与だけでは引き止められないので、福利厚生改善、社風を良くして会社にいたいと思わせるような機会の提供。
- シンガポールの文化と割り切っている。

- 基本は給与・昇進による対策。待遇だけではなく勤務形態や福利厚生の充実、資格取得などでモチベーションを向上させる取り組みがされている。
- 2社は従業員調査を活用し対策に繋げている。
- シンガポールの文化と割り切り、離職時の対策を行うのも一つの方向性。

参加メンバー意見交換

1. 採用後のトレーニングについて
 - ・採用時にどういうポイントを気にしているか。
 - ・日本人とは異なる点はあるか。
2. 離職の対策
 - ・「離職していない」と回答した5社は、何か特別な取組を実施しているのか。
 - ・離職を防ぐ対策、離職される際の対策

End of Document