

**booz&co.**

---

# グローバル組織を目指す 日本企業の現在地



---

著者： 後藤将史

## 著者紹介

### 後藤 将史(ごとう まさし)

([masashi.goto@booz.com](mailto:masashi.goto@booz.com))

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィスのプリンシパル。消費財・流通業、電子部品、化学品、商社などの業界を中心に、グローバル成長戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業のグローバル成長戦略実現に必要な組織・人材面の変革についての調査・研究にも取り組んでいる。

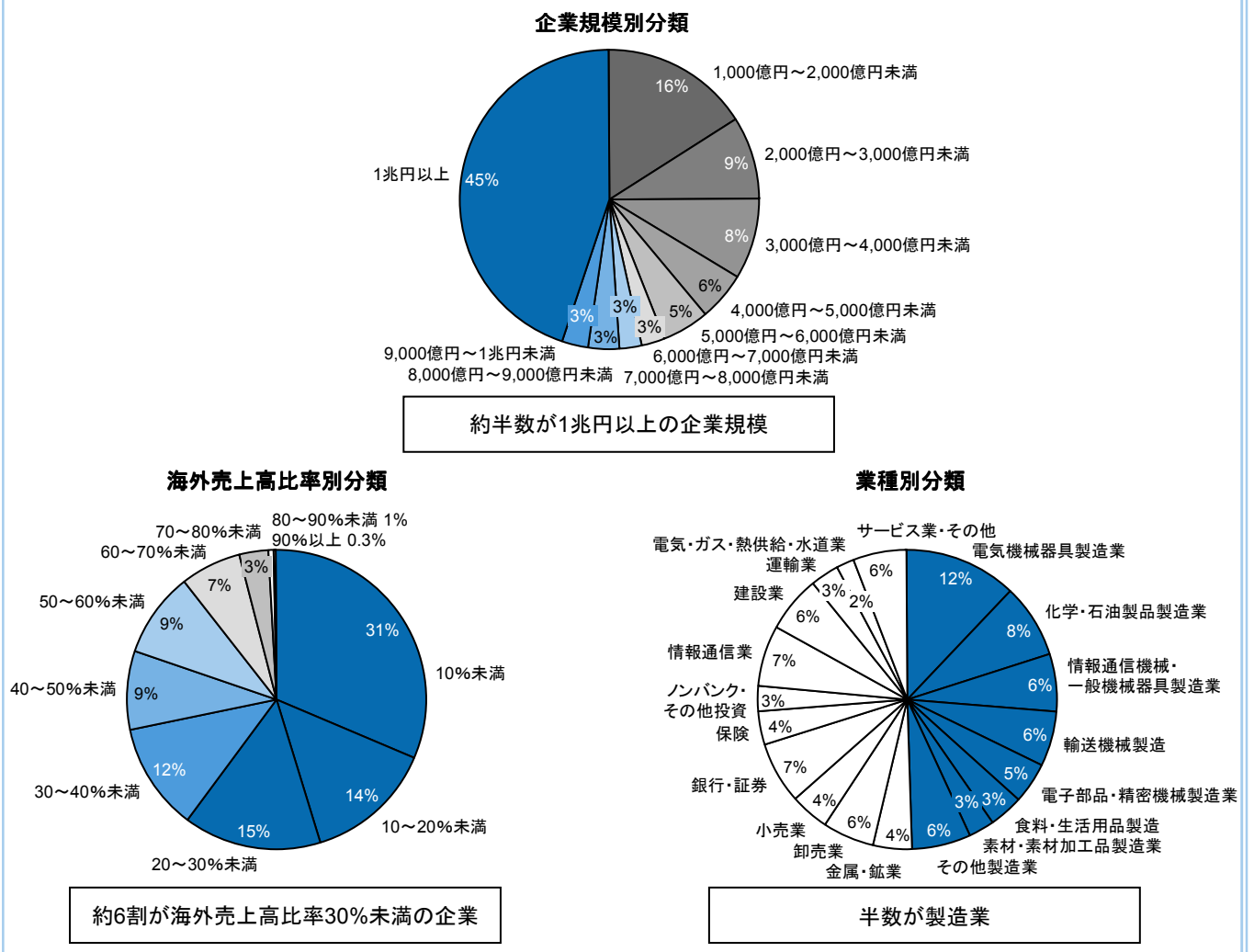
2010年は日本全体で、経営課題としての「組織・人材のグローバル化」が大きく話題となった一年だった。しかし、そうした問題意識に対して具体的に何にどのように取り組めばよいのか、いまだ手探り状態の日本企業も少なくない。またそうした取り組みが日本企業全体としてどこまで進んでいるのか、一歩引いて見た全体像は不透明な状況にある。

ブーズ・アンド・カンパニー東京事務所では、日本企業の組織・人材のグローバル化がどの程度まで進んでいるのか、2010年7月に大規模な調査を行なった。調査からは、既に相当な部分まで打ち手に着手する先進企業がある一方で、日本企業が陥りがちな共通のパターンがあることも浮かび上がった。本稿では、この調査結果と日本企業の「グローバル化」の実態を考察したい。

### <調査概要>

今回の調査は、海外事業拠点をもち、グループ売上高が1,000億円以上の日本企業に勤める課長級以上の個人を対象に2010年7月に実施した。外部調査機関のデータベースから、あてはまる対象者に協力を依頼した。インターネット上で質問に答える形式で、最終的に1,000人からの回答を得た。回答者が勤める企業の属性は図表1-1に示す通り、製造業を中心に幅広い業種を含み、売上1兆円以上の企業と1,000億以上1兆円未満の企業がほぼ半々となっている(1社からの複数個人の回答を含む)。職種は経営企画・営業を中心に、課長・部長クラスが大半を占める(図表1-2)。

図表1-1: サーベイ対象者(所属企業プロフィール)



質問内容は、3つの部分から構成されている。今回の調査票\*ではまず第一に、組織・人材のグローバル化について自社がどのような取り組みをしているかを質問した。ブーズ・アンド・カンパニーでは、組織・人材のグローバル化に向けた基本課題を「7つの鍵」として整理している(図表2)。今回は、「7つの鍵」のうち「F. 成長方針(M&A)」を除く6つの要素について66の具体的な取り組み例を説明し、それぞれについて取り組みの有無を質問した\*\*。取り組み例は、海外グローバル企業と日本企業の先進事例から抽出した、実際に行なわれている内容を挙げた。質問では、「はい」「いいえ」「分からない」の選択肢から一つを回答する形式とした。第二に、それら取り組みの背後にある意識に関して、重要な項目について個別にいくつかの追加設問を提示した。そして第三に、自社の人材がどの程度グローバル化しているか、いくつかの階層ごとに外国人社員の登用度合いを数値で質問した。

なお、本調査は回答者が企業でなく個人であるため、以下のような制約がある。まず第一に、ひとつの企業から複数の回答者が混ざって回答している可能性がある。第

二に、回答者があくまで個人であるため、自社の取り組み全体について必ずしも正確に把握できていない可能性がある(ただし、本調査では全ての基本質問に「分からない」という選択肢もつけ、その回答を除外して結果集計を行なっている)。したがって、今回の結果は細かい数値を厳密に特定する目的よりも、あくまでも日本の大企業の傾向を探るものとして理解されたい。

## <調査結果>

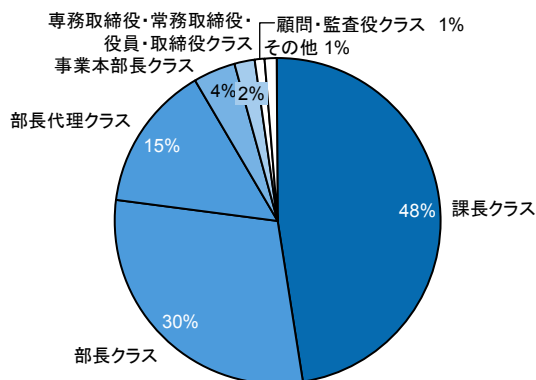
### ◆全体の傾向

今回調査では、全体を通じて以下のような日本企業の「現在地」を表す特徴が浮かび上がった。

1. 強い焦燥感
2. 着実な努力の必要性
3. 右肩下がりの改革
4. 企業理念依存主義

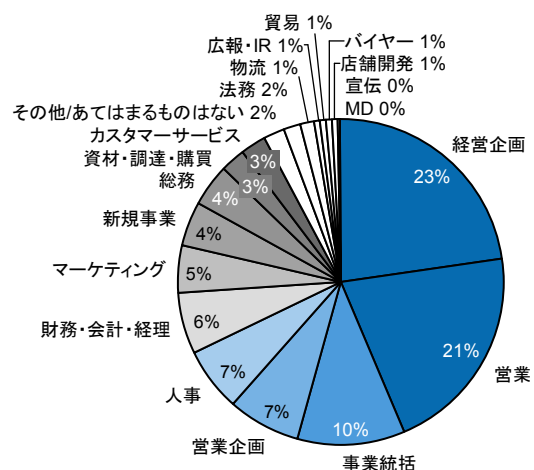
図表1-2: サーベイ対象者(属性)

回答者 役職分類



約50%が課長、45%が部長(代理)クラス

回答者 職種分類



経営企画と営業で全体の半数弱を占める

\*: 調査に使用した質問票は巻末に掲載

\*\* : 成長方針(M&Aの有無・体制)は個別企業の戦略によって大きく影響を受けるため、今回調査では割愛した

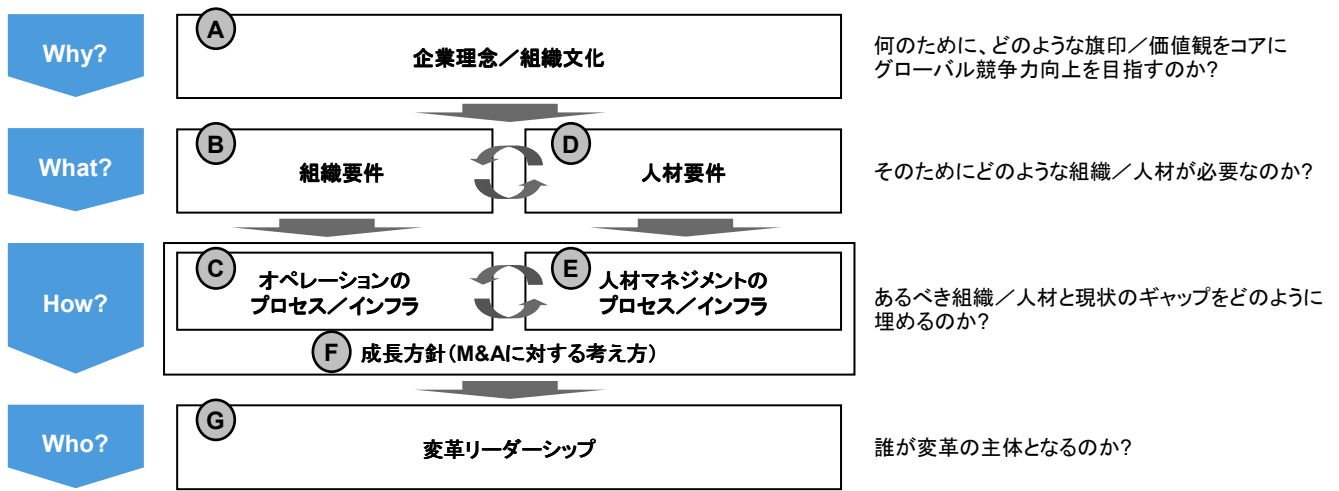
## 1. 強い焦燥感

第一に、組織・人材のグローバル化を喫緊の課題とする強い問題意識が浮かび上がった。今回調査では、「組織・人材グローバル化に向けた取り組み」という問題設定そのものにどの程度意味があると思われるか、その重要性への見方を確認した。具体的には、「今後5年程度の間、会社全体として、組織・人材のグローバル化に対応するために大きく変化しなければならない」と思うか否かを質問した。結果として、全体のほぼ7割の回答者(69%)が「はい」と回答した。通常こうした経営問題に関する調査では、半

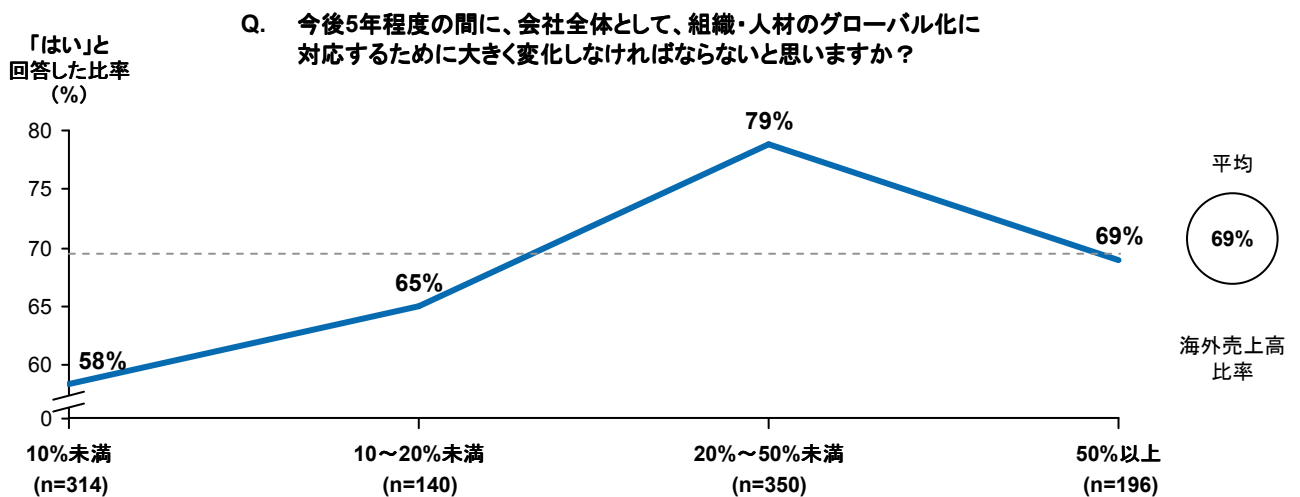
数が同意するだけでも高水準と言えるのに対し、「グローバル化問題」への意識が極めて広く共有されていることがうかがえる。

また海外売上比率別に回答を分けて見ると、海外売上比率が高まるにつれ意識が向上し、20~50%の企業で最も問題意識が高い(図表3)。海外売上比率が50%を超えるような、既に広く海外展開を行なっている企業では、「組織・人材のグローバル化」はもはや過ぎてきた道でもある。一方で今まさにその壁を乗り越える必要に迫られた企業を中心に、焦燥感が高まっている状況が推察される。

図表2: 組織／人材のグローバル化に向けた「7つの鍵」



図表3: グローバル化に向けて自社を変革していく必要性の認識



## 2. 着実な努力の必要性

第二に、組織・人材のグローバル化に向けた具体的な打ち手の着手率は、海外売上比率の向上と相関して向上することが示されている。図表4は売上規模1兆円以上と未満で回答者を二つに分け、業種別に今回質問した66の施策に対する平均着手率を示したものである。このグラフからは、売上規模・業種を通じて、海外売上比率が上がると施策への着手も進む傾向がうかがえる。特に売上規模が小さい企業において、その相関は顕著である。

一方で、業種によっては海外売上比率にかかわらず他より着手が進んでいる／遅れているところがある。たとえば大手輸送機械製造業や卸売業は、海外売上比率が高いのに施策の着手率は比較的低い。このセグメントには自動車・総合商社などの回答者が多く含まれるが、地理的には海外展開していても、いまだ日本企業相手・日本主体の事業モデルが根強いことが影響している可能性がある。

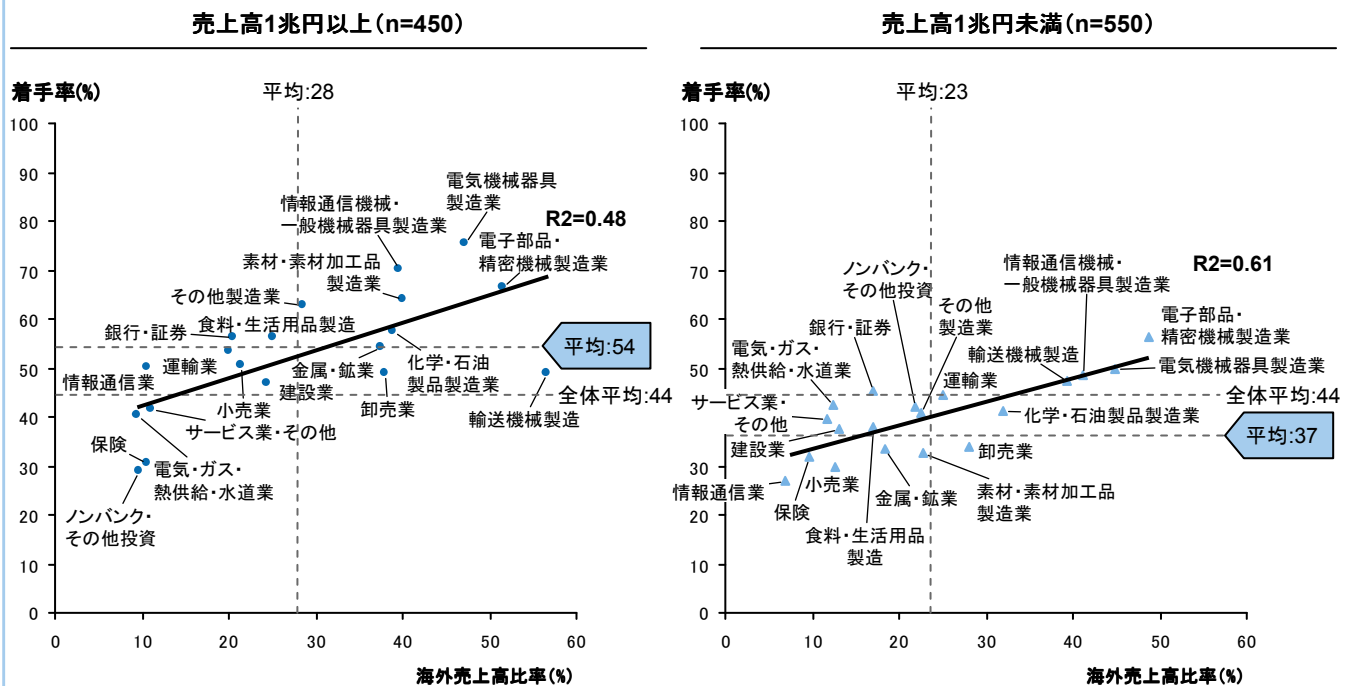
こうした相関性は、業種による多少のバラツキはあれど、グローバルで事業を行うなら調査票にあるような具体的な打ち手に着手せざるを得ないことを示していると考えられる。

## 3. 右肩下がりの改革

第三に、日本企業の取り組みは「7つの鍵」の各分野によって一様ではなく、具体的な仕組みに踏み込む領域ほど改革が未だ進んでいない状況が明らかとなった。図表5は、「7つの鍵」の分野別のグローバル化に向けた施策着手率を示す。グラフから明らかなように、日本企業においては企業理念、次に組織・オペレーション整備、最後に人事制度やリーダーシップの順で具体的な取り組みが進んでいる。グローバル化の拠り所となる企業理念が重要であることは間違いないが、企業理念だけで組織を変えることも難しい。ではなぜ日本企業では、組織や人事に関する具体的な取り組みが進まないのか。

図表4： 各業種の組織・人材グローバル化施策への着手率

業種×企業規模×海外売上高比率  
(着手率=「分からない」を除いた「はい」比率)



注：「平均」は規模(1兆円以上と未満)で分けたデータについて業種を分けずに、A~G6項目ごとに平均着手率を算出し、その6項目を単純平均した数値

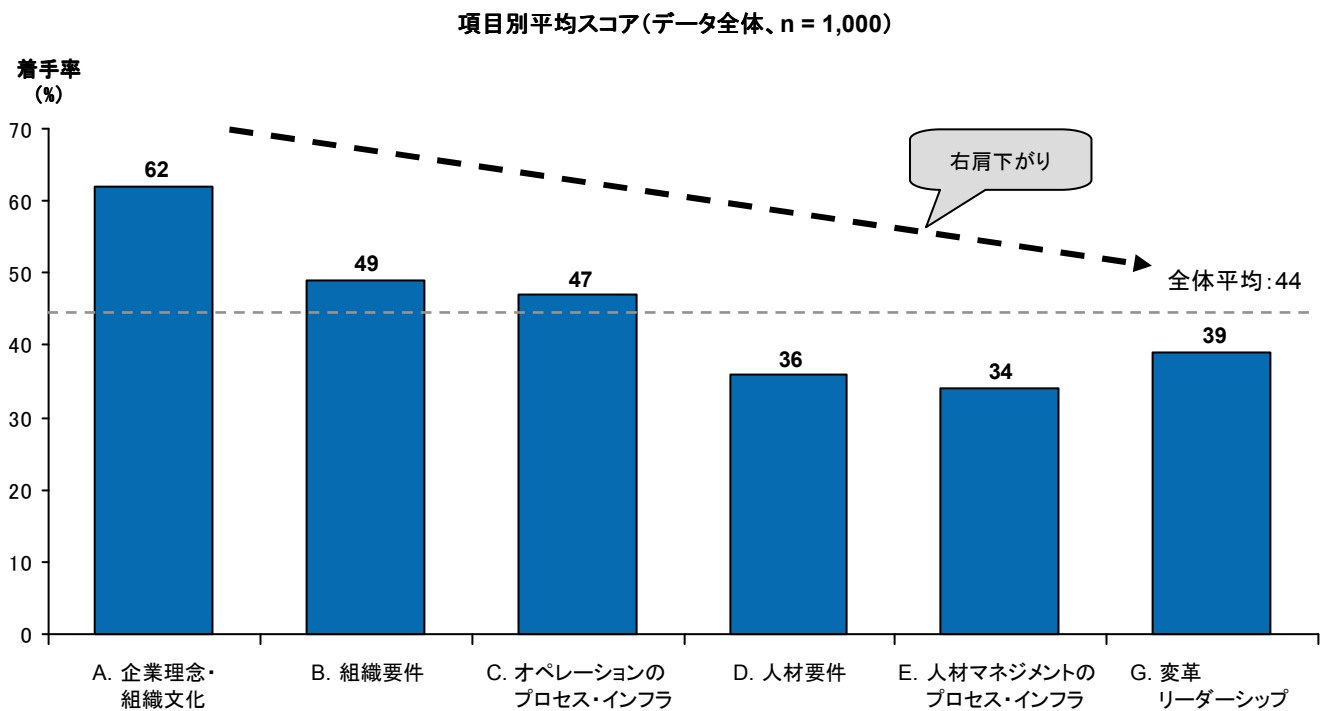
「7つの鍵」の背後にある回答の分布を見れば、日本企業の取り組み方のクセが浮かび上がる。図表6は6つの分野ごとに、海外売上比率によって回答者の着手率がどのように分布しているかを整理したグラフである。たとえば「A. 企業理念・組織文化」については、海外売上比率10%未満の回答者の44%が着手率20%未満であり、着手率80%を超える回答者は30%しかいない。一方で海外売上比率20%程度を一つの境に、海外売上が向上する(グラフ上で右に行く)とほとんどの回答者の着手率が一気に上がる。例えば海外売上比率50%以上の回答者では、64%が着手率80%となる。また「B. 組織要件」についても、やや着手率は落ちるが同様の傾向が見て取れる。つまり企業理念の結晶化・浸透や組織制度の整備は、海外で事業展開する企業なら、(少なくとも形の上では)一様に着手する課題であることが分かる。

一方で、「C. オペレーションのプロセス・インフラ」につ

いては、海外売上に応じて着手率が上がるものの上がり方は非常に緩やかである。ここで言うオペレーションには、成果管理の仕組み、IT・ナレッジマネジメントや会計等のインフラと、コミュニケーション(英語対応)が含まれる。こうした分野は海外で事業をする上である程度着手はされるが、性質上「完全にやり切る」ところまで至るのは時間がかかる分野である。

そして残る三つの分野、つまり「D. 人材要件」、「E. 人材マネジメントのプロセス・インフラ」、「G. 変革リーダーシップ」は、全く異なる姿を見せる。いずれも海外展開と共に着手を進める(着手率80%を超える)企業がある一方、海外売上が高まってもほとんど手をつけない一群(着手率20%未満)も存在し、二極化が起きている。これは人事制度や経営のコミットメントが、そこまでの変革に踏み込むか否か、企業の意思を最も問う部分であることを反映している。従来は特に、海外売上があっても顧客が

図表5: 「7つの鍵」の項目別、グローバル化施策への平均着手率



注: 「全体平均」はA~G6項目ごとに平均スコアを算出し、その6項目のスコアを単純平均した数値

日本企業であったり、海外商流を商社に依存していた企業も多く、人材マネジメントまでを変革する必要性に乏しい例も多かった。しかし、近年の新興国市場の比重上昇、そして低コスト競争としての新興国企業の侵食によって、多くの業界で現在の組織能力と必要な競争力との間にギャップが生じている。その意味で、このような二極化状態がいつまでも維持できるかどうかは疑問が残るのではないだろうか。

#### 4. 企業理念依存主義

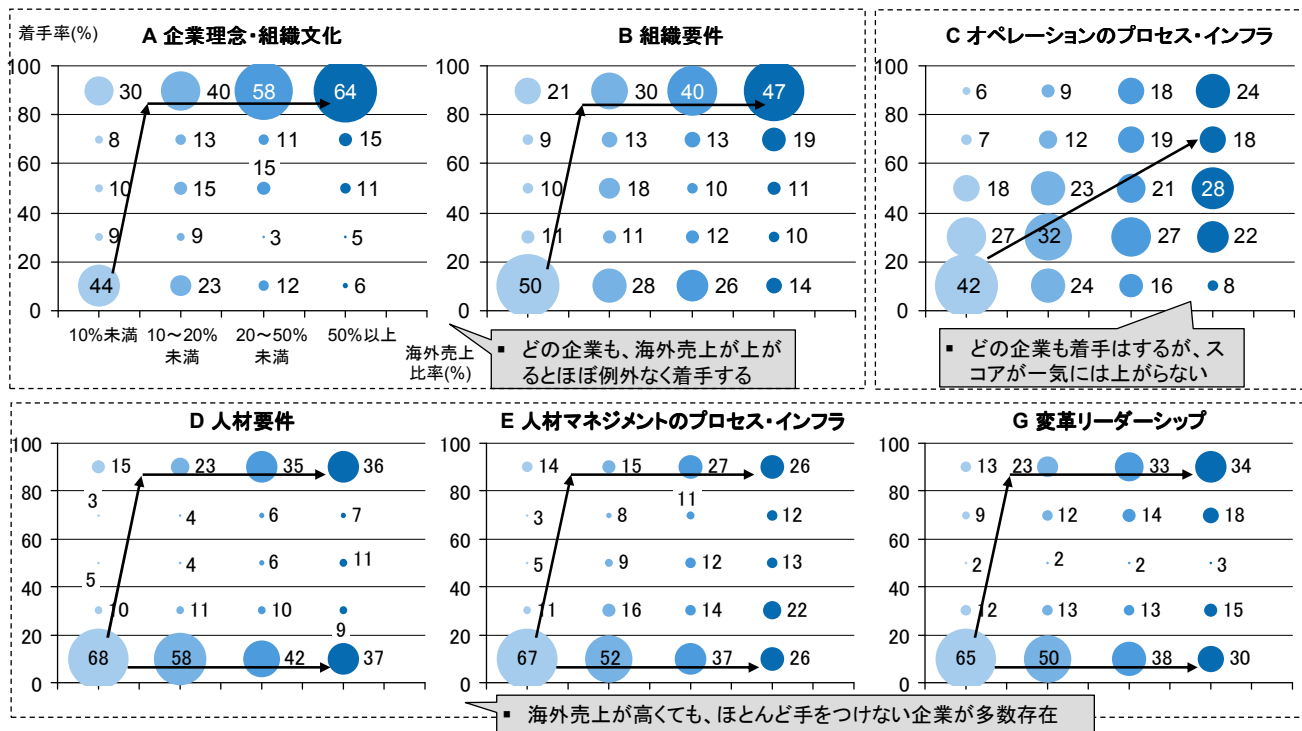
そして今回調査で顕著となった日本企業の第四の特徴が、必要な打ち手として企業理念の重要性を極めて高く評価する傾向である。図表7は、7つの鍵の各要素のうち、どれが最も重要と思うかを聞いた質問の結果と施策の着手率をグラフにしたものである。一目瞭然なのが、「A. 企業理念・組織文化」に対する重要度・実践度両面での高

さといえる。まず企業理念こそ重要であると認識しており、実際の取り組みとしてもその分野が突出して先に進んでいる状況がうかがえる。

まず核となる理念を明確にし、それを浸透させ人材を惹きつけていく取り組みから出発するのは一見合理的である。しかし、その背後にあるのは、痛みを伴う改革に対する躊躇、言い換えれば「できれば企業理念のキャンペーンだけで済ませたい」という逃げの意識であるかもしれない。

組織・人材のグローバル化に向けた取り組みには、企業理念の結晶化・浸透、研修の強化、若手人材の海外派遣といった、比較的コンセンサスが得やすく実施しやすい種類のものがある。これらは現状への「足し算」であり、今あるものを失う利害関係者がいないからである。一方で、組織変更や人事制度の改定は、具体的な利害とあつれきを伴う。調査結果からは「まだそこまでは踏み込まない」という企業が多いことがうかがえる。

図表6: 「7つの鍵」の項目別、回答者分布



もちろん、組織・人材のグローバル化は戦略実現の手段であって、それ自体が目的ではない。求められているのは、新たな市場環境で勝ち抜く勝利の方程式を得るために、必要な範囲の変革を前向きに飲み込んで、21世紀の日本流経営を形にしてみせる決意である。調査結果からは、海外売上比率を高めた企業は、ある種の取り組みを共通に実践している傾向が強いことがうかがえる。海外市場も含めて戦う企業であれば、そうした基本の「型」をおさえながら、自社ならではのデザインを進化させ続ける必要がある。

### ◆「7つの鍵」それぞれの傾向

今回調査では、「7つの鍵」の各要素についてもそれぞれ興味深い傾向が浮かび上がった。個別要素ごとに示唆をまとめると、以下のようなポイントが明らかとなっている。

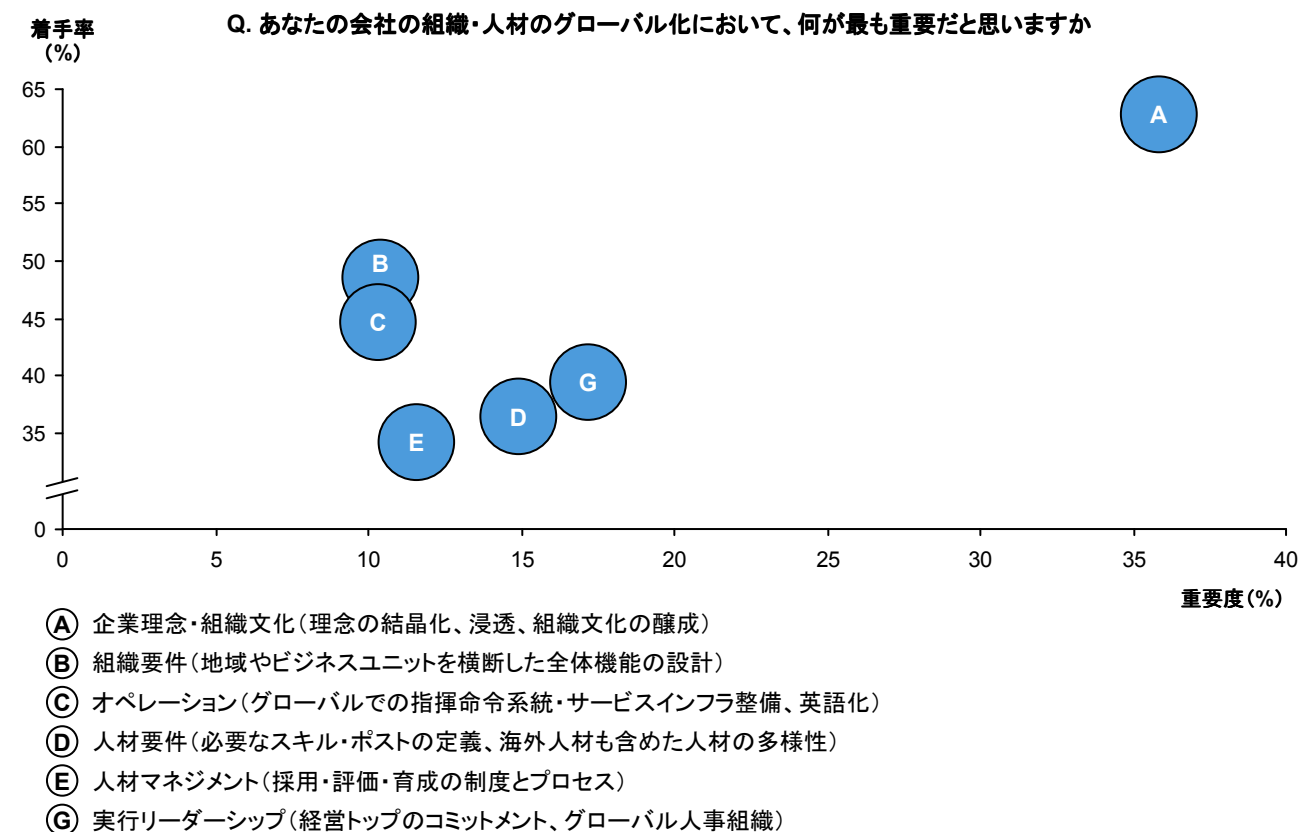
### A. 企業理念・組織文化

日本人に限らず海外人材も含めて企業理念を浸透させ戦力としていくために、事例からは以下の4つのレベルの施策が普遍的に見られる。

- **形に落とす**： 企業理念を共有できる形に結晶化・翻訳する
- **伝える**： ハンドブックや研修を通じて企業理念を伝える
- **対話する**： 双方向型のセッションを行い、浸透を促進する
- **測る**： 浸透度合いをサーベイ等で測定し、的を絞って対応を微調整する

日本企業の取り組み方には三つの特徴がある。まず第一に、上で述べた4つのレベルで、順に実行度が低下することである。つまり、形に落とし伝える努力（理念普及のツールや研修）は普及しているが、より高度な対話型の取

図表7： 各要素の重要度と着手率



り組みや、浸透度合いをサーベイ等で定点観測する仕組みは、まだ強化・改善の余地が大きい。

第二に、海外売上比率20%までを一つの境に取り組みが一気に進み、そこから先は海外売上が増えてもさほど変化が無い。企業理念に関する取り組みは、着手さえしてしまえば、形を作ること自体はさほど難しくない。「伝える」ノウハウを中心に、多くの定番が存在し、一定の形にあてはめれば、ある程度のレベルまでは到達可能なためである。また社内の誰にとっても、強い反対意見も出にくい。しかし企業理念を実際に根付いた文化のレベルまで浸透させ、競争優位の源泉とすることは決して簡単ではない。

そうした難しさは企業の間でも実感されており、それが第三の特徴である「自信の無さ」につながっている。図表8のように、グローバルでの企業理念の重要性は非常に強く認識されているものの、実践と具体的な結果へのつながりには、さほど自信が持てていない。しかし実際のところ、海外で先進的といわれるグローバル企業でも、「対話」や「測定」を含め粘り強く取り組みを続けていかざるを得ないのが実態だ。企業理念浸透には決定打は無く、自社の理念に自信を持って終わりの無い努力を継続していく必要がある。

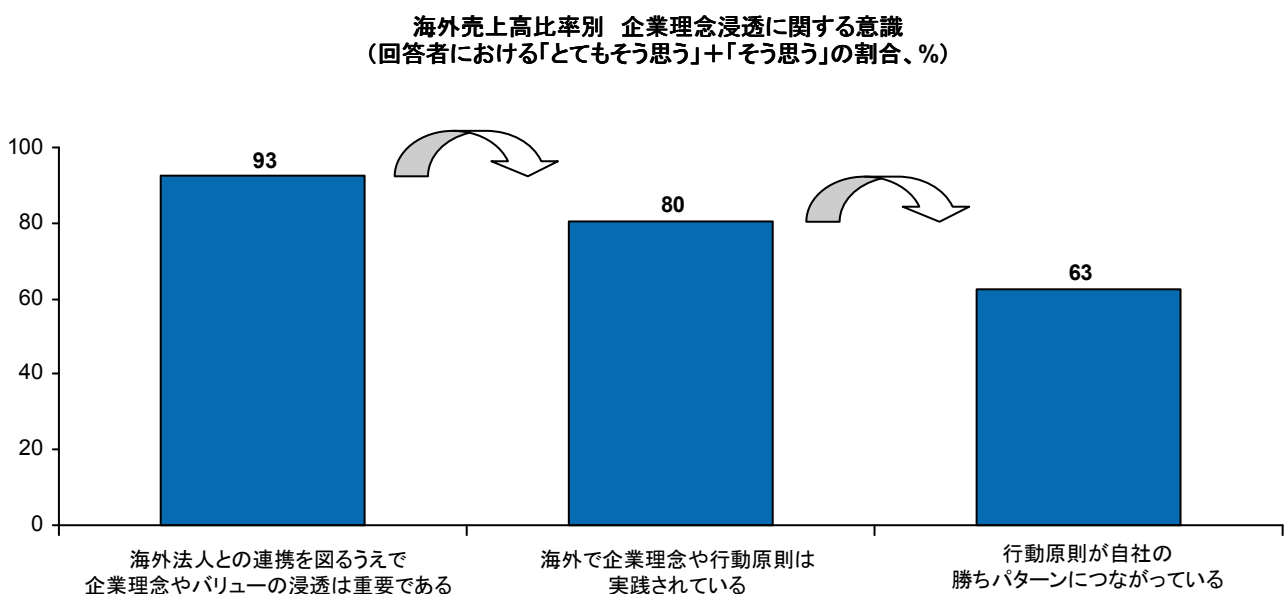
## B. 組織要件

グローバルで勝てる組織を作るための組織要件は、事業と戦略によって異なるため、一様なものとして定義することが出来ない。しかしその要諦は以下の三点に集約することができる。今回調査では、これらの条件を満たす機能が自社にあるかどうかを質問している。

- グローバルの司令塔としての本社機能の役割・権限を整備する
- ビジネスユニットを事業に最適な構造で設計する（例：事業別・地域別・機能別）
- 共通サービスについて規模の経済を利かせる（例：人事・経理・IT）

日本企業の特徴は、以下の三点に集約される。まず顕著なのが、「グローバル本社」の不在である。日本本社と切り分けられたグローバル本社を持つとした回答比率は1割強に過ぎず、海外売上比率・企業規模・業種を問わず一律に低い。「グローバル本社」は日本ではまだ一般的でなく、あくまで既存の日本本社を土台にグローバル組織を考える傾向が顕著であるといえる。

図表8： 自社の企業理念に対する認識



第二の特徴は、全社戦略やブランド・IRのグローバル最適化を図る組織は6割程度の回答者が「ある」と回答するのに対し、その他機能の全体最適化に向けて組織が整備されていない点である。R&D・調達・生産・ITについては、グローバルでの最適化戦略を考える組織は4割程度しか「ある」と認識されていない。

そして第三の特徴は、グローバルで規模の経済を利かせる共通サービス整備の遅れである。グローバルでのいわゆる「シェアードサービス」と呼ばれる取り組みについては、肯定的な回答は全体の3分の1程度であり、海外売上比率が50%を超える企業でも半数に満たない。欧米企業ではこの15年程の間に、地域シェアードサービスやアウトソーシングの活用で各機能の業務集約化とコスト削減を徹底的に進めてきた。国境を越えたシェアードサービスの弱さは、日本企業の収益性を低める深刻な重石となる。今後はプロフィットセンター側のグローバル化に向けた変革と不可分に、さらなる筋肉質化とコスト競争力強化が重要な課題となる可能性は高い。

### C. オペレーションのプロセス・インフラ

グローバル組織のオペレーションについては以下3つの観点が必要であり、今回調査ではそれぞれについて具体的な取り組みの有無を質問した。

- **グローバル・コントロール:** 本社からの指揮命令系統と成果管理の明確化
- **グローバル・サービス:** IT・ナレッジマネジメント・会計手法 等の仕様共通化
- **グローバル・コミュニケーション:** (現実的な課題として)英語対応

これらのうち今回調査で取り組み度合いが低かったのは、後者2つである。まずグローバル・サービスについては、特にITに関してグローバルでのベンダーとサポートサービスの共通化、そしてナレッジマネジメントでの取り組みがいずれも3割程度と低かった。ITについては多くが「国内と海外がバラバラ」な状態であり、「B. 組織要件」での全体最適

化機能の弱さとあわせて、グローバル単位での機能強化の必要性が大きい。

そしてグローバル・コミュニケーション(英語対応)については、英語研修だけは多くが行っているが、英語を標準言語とする度合いは海外売上比率による差が大きい。特に差が顕著なのは、採用や昇進に際して英語能力を考慮するか否か、であった。一方、重要な社内会議や書類の英語化については、全体でも1割程度しか取り組みが進んでおらず、海外売上に関わらず「まだ先の課題」として認識されている模様である。

なお、グローバル・コントロールはスコア上「はい」の回答が多く高得点だったが、真の意味で高いレベルのオペレーションが出来ているかは定かではない。本社と、事業部または地域本社の間で求心力と遠心力のバランスを保ちながら、コントロールを効果的に利かせる工夫は日本企業に限らず深刻な悩みとなることが多い。

### D. 人材要件/E. 人材マネジメントのプロセス・インフラ

今回調査では、狭義のグローバル人材マネジメントにあたる「D. 人材要件」と「E. 人材マネジメントのプロセス・インフラ」が、全体の中で特にスコアが低い結果となった。人材要件については、その第一歩となる人材要件の定義(グローバルコンピテンシー)が4割強とD・Eの中では高い実施率が見られた。また具体的な人材マネジメントについては、日本人向けのグローバル人材育成研修と、海外現地法人の海外社員を日本に派遣する育成制度の二つは、同じく4割を超える実施率であった。

しかしその後続くべきグローバルでのグレーディング均質化やサクセッションプランニングなど、世界での適材適所を実現する仕組みについては、いずれも2割台の取り組み状況となっている。また採用については、日本の大学の留学生採用の取り組みは進んでいるが、海外大学における本格的な取り組みは、着手が2割弱と特に低い状況が浮かび上がった。これら結果のばらつきは海外売上比率よりも個社による差が大きい。カテゴリA~Cに比べ海外売上比

率が20%を超えるとスコアの伸びが小さく、既述のように実施の有無が企業の間で「二極化」していくのも特徴である。

## G. 変革リーダーシップ

変革を推進していく主体作りの取り組みについても、着手の度合いはD・Eに次いで低く、企業ごとにバラツキが大きい結果となった。具体的には、自社がグローバル化推進の目標を外部に発している回答者は4割だが、トップからの具体的な数値目標や、グローバル人事専門組織について取り組みがあるのは3割強に過ぎない。D・Eのように、グローバルで人事を中心とした諸制度を統一・整備するには大変な手間がかかる。グローバル人材マネジメントは、人事部の海外担当任せとすれば迅速に終了する類のものではない。推進には専門組織化を中心とした実現の仕組みと、トップ・事業部も含めた強いコミットメントが不可欠となる。

また付加的な要素ではあるが、意識面でもまだまだ強い「及び腰」の姿勢が今回調査から透けて見える部分もあった。今回調査では、「今後5年程度でグローバル化に向けて、大きく変化していく必要があると思うか」を、自社・自部門・自分の3つの切り口で質問した。図表9のように、回答の結果は変わるべきなのはまず会社全体とされ、自部門や自分から積極的に変えようとする傾向は弱かつ

た。個々人が、他人事でなく自らやってみせようと腹に落とす状態に持っていくことも変革のポイントの一つになる。

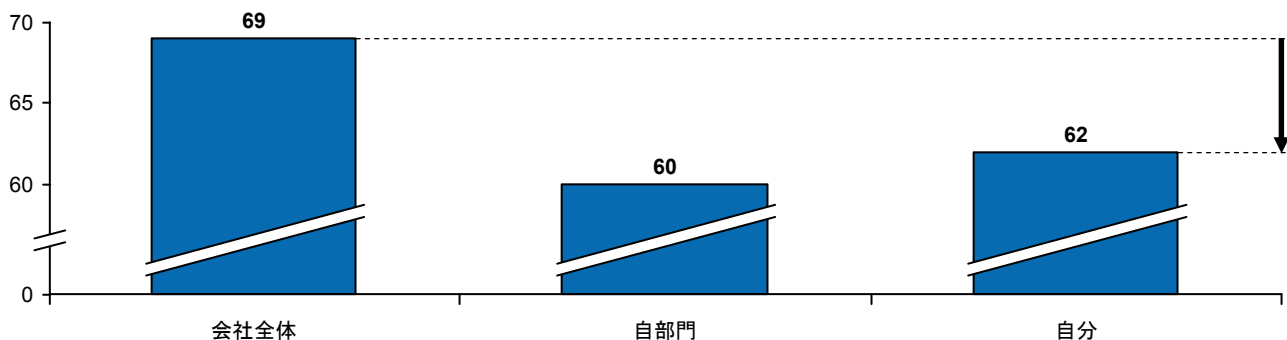
## ◆人材登用の傾向

組織や仕組みと表裏一体の問題として、日本企業の人材グローバル化は現在どこまで進んでいるのか。今回調査では日本企業の海外人材登用状況についても質問した。具体的には、海外現地法人と本社それぞれについて、特に役職者以上の外国人比率を確認した。

結果のまとめである図表10を見れば明らかなように、日本企業の海外人材登用は明らかに階段状となっている。つまり、外国人登用はまず管理職より徐々に上位に、そしてまず海外から本社に順に進めている状態である。海外での外国人の幹部登用度はある程度の水準まで高まりつつあるが、本社となると登用度が低下する。本社の中でも、研修目的の若手、または管理職クラスであれば外国人の登用も相対的には見られるが、意思決定の中核になると登用度が低下する。総じて言えば、海外現地法人では半分程度の回答者の企業で外国人管理職が2割未満、同じく経営陣以上ではほぼ全て日本人が占める。同様に本社では、8割の回答者の企業では管理職以上の外国人はぜ

図表9: グローバル化に向けた変革意識

Q. 今後5年程度の間、会社全体・自部門・自分がグローバル化に対応して大きく変革しなければならないと思いますか？  
(回答者のうち、「はい」と答えた比率、%)



\*\*\*: なお、今回調査結果では本社執行役クラスで外国人がいる比率が3割を超えているが、これは先進企業・大企業から回答者が複数集中している影響で実態より多い可能性がある。各企業の公表情報を元にしたプーズ・アンド・カンパニーの推計では、2010年6月時点において取締役(執行役より少数と推定される)に外国人を含む日本の上場企業は企業数で5%程度と推計される。

口か、もしくはいてもごく少数という状況である\*\*\*。

もちろん、人材登用は外国人を増やせばよいという性質のものではなく、ポストごとに最適な人材を登用することがゴールである。そして本稿でも概観してきた一つの組織・仕組みの実践が、結果として人材登用に現れる。「日本人」「男性」「プロパー」でないから、といったムラ意識が適材適所を阻んでいないか、そのために自社の競争力に制約を設けていないか、常に問い直す必要がある。

### ＜総括：日本企業の現在地＞

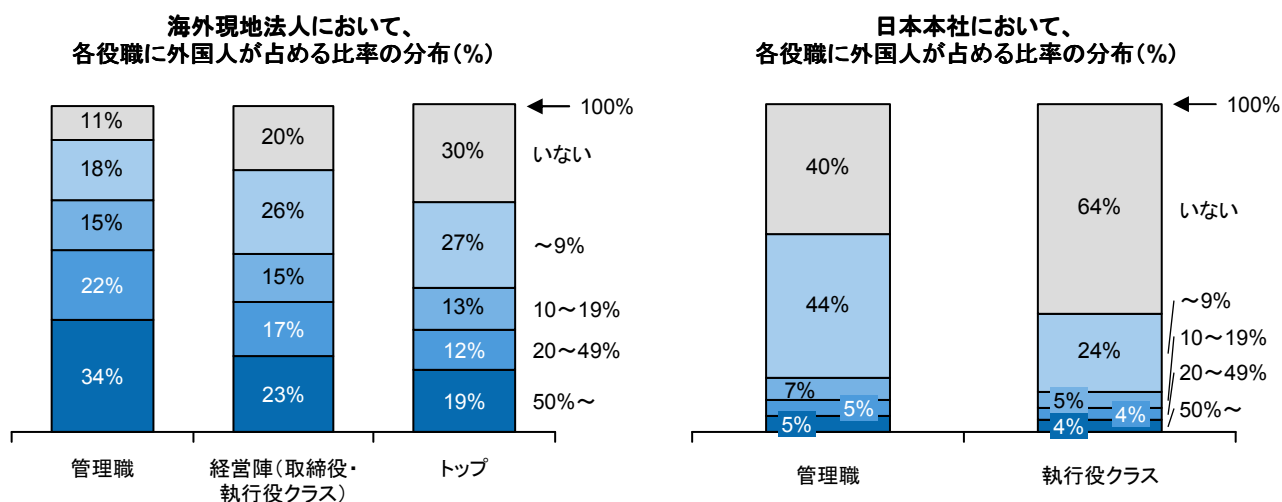
総括すると、多くの日本企業の現在地は、新たに組織・人材グローバル化の必要性を感じ、できるところから取り掛かり始めた、もしくは元々あった輸出型グローバルモデルを、人材登用も含め本格加速した段階ではないだろうか。こうした変革は一巡するのに時間がかかり、成果が本当に見えてくるのは5年以上先のことになるだろう。

一方で忘れてはならないのは、こうした経営課題と改革が決して日本企業だけに特異なものではないことである。欧米発のグローバル企業と呼ばれる存在は、いずれもこの20年ほどでまさに企業理念浸透やグローバル人材マネジメントの仕組みを急速に実践し、「定番」の流れを作ってきた。

た。彼らの事例研究をすれば、積極的なM&Aと事業ポートフォリオの再構築、世界規模でのシェアードサービス活用による筋肉質化、人事部の改革とグローバル人事制度の整備、グローバルブランドの構築と強化といった、日本企業が必ずしも得意でない領域に真剣に取り組む戦略で、成果を上げてきたことが分かる。20年前、日本企業に圧倒され絶望の淵にあった彼らは、血を流しながら自らを生まれ変わらせた。日本企業にとっても、組織・人材改革の先の目的である成長戦略を研ぎ澄まし、新たな「勝ちパターン」を確立することが絶対に必要である。

さらに過去3年程を振り返ると、中東・中南米・中国・インド等、新興国発の成長企業が自組織のグローバル化に果敢に取り組む段階が既に始まっている。彼らの場合、日本企業のように輸出型で曲がりなりにもグローバル展開を実践してきた過去の遺産が無い。ゼロからグローバル組織を作り出すことは大きなハンデになるが、同時に守るべき既得権益やこだわりを持たない彼らは、驚くほど柔軟に「定番」の長所を吸収する。組織・人材のグローバル化も競争の渦中にあり、もし日本企業が逡巡していれば、グローバル化し世界中の人材を惹きつける存在として、新興国企業の後塵を拝す可能性も十分考えられる。過度に悲観的になる必要は無いが、気を引き締めて未来を切り拓きたい。

図表10： 海外現地法人・本社における海外人材の登用度



質問票: 以下いずれの質問も、あなたが現在お勤めの会社(グループ)についてお伺いします。「はい」「いいえ」「分からない」から最も当てはまる選択肢をそれぞれ一つお選び下さい。

カテゴリー	サブカテゴリー	質問	回答	
A 企業理念/ 組織文化	理念結晶化	形に落とす	海外・外国人社員向けに、企業理念やビジョンが日本語以外の言語に翻訳されていますか 海外・外国人社員向けに、企業の理念やビジョンを具体化した、社員の行動規範・行動原則が日本語以外に翻訳されていますか	
		理念浸透	伝える	グローバルでの企業理念の浸透のために、企業理念を翻訳したハンドブックやカードが海外・外国人社員に対しても配布されていますか グローバルでの企業理念の浸透のために、社員の行動規範、行動原則を翻訳したハンドブックやカードが海外・外国人社員に対しても配布されていますか グローバルでの企業理念の浸透を目的とした、海外現地法人での研修を行っていますか グローバルでの企業理念の浸透のために、海外現地法人の外国人従業員を日本に招いて研修を行っていますか
	対話する	対話する	グローバルでの企業理念の浸透のために、本社の役員やCEOが海外現地法人を訪れて海外従業員とミーティングを行っていますか 企業理念を個々の海外法人に合わせたビジョンに落とし込むような、双方向型のコミュニケーションセッションを本社と海外現地法人の間で設けていますか	
		測る	企業理念・バリューの浸透や共感度を測るサーベイをグローバルで定期的に行っていますか 企業理念やバリューに沿ったオペレーションがグローバルで行われているか、本社や外部組織による海外現地法人への定期的な監査が行われていますか 企業理念やバリューが人事評価項目に織り込まれていますか	
		組織文化	測る	組織文化の状態を測るサーベイを、海外現地法人も含めてグローバルで定期的に行っていますか

B 組織要件	グローバル・コア	(全体)	日本本社とは独立した「グローバル本社」がありますか	
		グローバル・ビジョン	地域やビジネスユニットを横断して、企業理念の浸透や、経営目標の共有をグローバルで統一的に推進する組織がありますか	
			地域やビジネスユニットを横断して、グローバルで統一したブランドアイデンティティを確立するための組織がありますか	
			地域やビジネスユニットを横断して、グローバルで統一的にIR対応を検討する組織がありますか	
	グローバル・ストラテジー	地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでの全社戦略を統一的に立案する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルに適用される資材の調達方針を統一的に決定する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでR&Dに関して優先研究分野を統一的に決定する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでの生産拠点配置を決定したり、製造コスト目標を統一的に設定したりする組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルに適用される広告宣伝・販促キャンペーンを統一的に展開する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでの生産拠点配置を決定したり、製造コスト目標を統一的に設定したりする組織がありますか		
	グローバル・サービス	地域やビジネスユニットを横断して、主要ポストについてグローバルで統一的に人事を決定する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでの税務対応や経理事務のルール(会計基準等)を統一的に決定する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでのIT戦略や、ITベンダー利用の方針、システム基本仕様の統一を立案する組織がありますか		
		地域やビジネスユニットを横断して、グローバルに適用される財務戦略(キャッシュ・マネジメント、アセット・マネジメント)を立案する組織がありますか		
地域やビジネスユニットを横断して、グローバルでの法務対応の方針・ルールを統一的に決定する組織がありますか				
グローバル・シェアード・サービス	地域もしくはグローバルで、IT・経理・人事などの事務作業を集約して扱うサービスセンターを設けていますか(地域・グローバルでの一括アウトソース含む)			

C オペレーション	グローバル・コントロール	本社とグローバルの各地域・ビジネスユニットの間で、それぞれが何に責任を持って何を意思決定するか、相互の権限が明確になっていますか	
		本社とグローバルの各地域・ビジネスユニットの間の指揮命令系統(誰が誰に報告義務を負うか)は明確になっていますか	
		本社とグローバルの各地域・ビジネスユニットの間で、日常的に管理すべきKPI(重要業績評価指標)は明確になっていますか	
	グローバル・サービス(インフラ)	主要ITサービスについて、ITベンダーはグローバルで統一されていますか	
		社内イントラネットはグローバルで共通化されていますか	
		ITサポートサービスはグローバルで共有されていますか(例: 夜間のITサービスはインド人スタッフが対応)	
		グローバルでベストプラクティスを共有するようなナレッジ・マネジメントの仕組みはありますか	
グローバルで会計基準が統一されていますか			

カテゴリー	サブカテゴリー	質問	回答		
C オペレーション	グローバル・コミュニケーション (英語化)	日本での新卒採用の際に、英語力(例:TOEICの点数)は重要な採用基準になっていますか			
		英語能力がマネジメント層の昇進条件になっていますか			
		社員に対する英語研修(社内研修、もしくは英語学校通学への授業料補助など)が行われていますか			
		社内の公用語に(日本語と並んで)英語が採用されていますか			
		イントラネットは英語になっている、もしくは日本語と英語が併用されていますか			
		重要な社内会議は英語で(通訳を介さず)行われていますか			
		重要な社内文書は(日本語と並んで)英語で作成されていますか			
D 人材要件/ リーダーシップ	ゴール設定	質	グローバル化先進企業では、一定以上の職位につき、グローバル人材として求められるコンピテンシー(スキルセット・職務能力)が定義されています。貴社では一般職や若年層を除いた一定ランク以上の総合職について、そのような定義がなされていますか		
		量	グローバル化先進企業では、グローバルでの主要ポストが定義され、それらについては海外現地法人のポストであってもグローバルで一元的に人事管理されています。貴社ではそのようなグローバルリーダーポストが定義されていますか		
	現状把握	職務	グローバル化先進企業では、一定以上の職位につき、各国個別の等級制度(グレード、ランク分け)を統一する取り組みを始めています。貴社では一般職や若年層を除いた一定ランク以上の総合職について、海外・外国人社員も対象に含めて、等級制度をグローバルで統一していますか		
		ヒト	主要ポストについて、グローバルでの人材データベースは構築されていますか		
			グローバル化先進企業では、グローバルで主要ポストの後継者候補を特定し、その選抜・育成方法を策定する「サクセッション・プランニング」が存在します。貴社ではそのような取り組みは行われていますか		
E 人材 マネジメント	採用		海外現地法人・本社における外国人採用を増やすため、海外有名大学でのキャンパス・リクルーティング、説明会を行っていますか		
			海外現地法人・本社における外国人採用を増やすため、外国人学生を対象としたインターンシップを行っていますか		
			海外現地法人・本社における外国人採用を増やすため、海外有名大学で冠講座を開設していますか		
			海外現地法人・本社における外国人採用を増やすため、海外大学に社員を教員として派遣していますか		
			海外現地法人・本社における外国人採用を増やすため、海外に教育機関(大学、技術学校等)を設立していますか		
	評価		グローバル化先進企業では、一定職位以上の社員について海外も含めグローバルで評価基準が統一されています。貴社では一般職や若年層を除いた一定職位以上の総合職について、海外・外国人社員も対象に含めて、グローバルで評価基準が統一されていますか		
	育成	選抜		グローバル化先進企業では、若手のうちからグローバル幹部人材候補を抜擢し、研修や異動等で機会を与えてふるいにかけるキャリアパスの仕組みが整備されています。貴社でもそのような将来のグローバル幹部候補選抜を行う人事制度がありますか	
				海外現地法人の外国人社員に対して、海外現地法人での幹部登用も含めたキャリアパス(具体的な昇進の道筋・モデル)を提示していますか	
				海外現地法人の外国人社員は、海外現地法人での幹部候補にとどまらず、本社のグローバル幹部候補選抜を行う仕組みの対象に入っていますか	
		研修		海外現地法人の外国人社員を対象に、将来的な海外法人での幹部登用を目的とした研修を行っていますか	
				日本人社員を対象に、グローバルリーダー育成を主目的とした研修を定期的に行っていますか(海外赴任者に対する、赴任直前の一時的な研修は除く)	
				日本人社員に加え海外現地法人の外国人社員も一緒に対象として、各国から選抜した優秀な経営幹部(候補)向けのグローバルリーダー育成を主目的とした研修を行っていますか	
異動			海外現地法人で勤務する外国人社員が、研修のため一定期間(1年以上)日本で勤務する制度及び実例がありますか		
		海外現地法人で勤務する外国人社員が、一定期間の研修でなく、正式な人事異動として日本勤務となるキャリアパス及び実例がありますか			
		海外現地法人で勤務する外国人社員が、出身国及び日本以外の第三国に、正式な人事異動で勤務できるキャリアパス及び実例がありますか			
G 変革 リーダーシップ	グローバル人事		組織・人材のグローバル化推進を目的とした、グローバル人事の専門組織はありますか		
	トップコミットメント		経営トップ・経営陣が人材のグローバル化を明確な目標として掲げ、コミットする姿勢をメディアを通じて外部に発信していますか		
			経営トップ・経営陣が組織・人材のグローバル化に向けて、具体的な数値目標を掲げていますか(例:2015年までに海外現地法人の管理職のX割を海外人材に)		

## 世界各国の事務所

### アジア

北京  
デリー  
香港  
ムンバイ  
ソウル  
上海  
台北  
東京

### オーストラリア、 ニュージーランド、 東南アジア

アデレード  
オークランド

バンコク  
ブリスベン  
キャンベラ  
ジャカルタ  
クアラルンプール  
メルボルン  
シドニー

### ヨーロッパ

アムステルダム  
ベルリン  
コペンハーゲン  
ダブリン  
デュッセルドルフ  
フランクフルト  
ヘルシンキ  
イスタンブール

ロンドン  
マドリード  
ミラノ  
モスクワ  
ミュンヘン  
オスロ  
パリ  
ローマ  
ストックホルム  
シュトゥットガルト  
ウィーン  
ワルシャワ  
チューリッヒ

### 中東・アフリカ

アブダビ  
バイルート

カイロ  
ドーハ  
ドバイ  
リヤド

### 北米

アトランタ  
シカゴ  
クリーブランド  
ダラス  
デトロイト  
ワシントンD.C.  
フロラムパーク  
ヒューストン  
ロサンゼルス  
メキシコシティ  
ニューヨーク

パーシッパニー  
サンフランシスコ

### 南米

ブエノスアイレス  
リオデジャネイロ  
サンチアゴ  
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーは、グローバル経営コンサルティング会社として世界のトップ企業、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界61事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は [www.booz.co.jp](http://www.booz.co.jp) をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もご覧いただけます。

お問合せはお気軽にご連絡ください。

[info.japan@booz.com](mailto:info.japan@booz.com)

## ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127  
東京都港区六本木6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー27階  
電話(代表): 03-6757-8600  
ファクシミリ: 03-6757-8667  
マーケティング担当: 須田

**booz&co.**

© Booz & Company (Japan) Inc.