

**Keidanren**  
Policy & Action

**企業におけるグローバルタレント  
マネジメントに関する事例集**

2025年3月18日

一般社団法人日本経済団体連合会

## ■はじめに

日本企業の海外進出の歴史は長く、現在は多くが海外に生産拠点をもち、グローバルなサプライチェーンを構築している。グローバルな経営戦略・事業戦略の成功のカギを握るのがグローバル人材マネジメントであり、古くからの課題だが、「これからの主戦力は日本人か、それとも現地人材か」「日本本社がグローバル人材にとって魅力的な会社となれるのか」「グローバル人材マネジメントを推進できる人材を確保できるか」など、いまだ悩みを抱えている企業も多い。

そこで、労働法規委員会国際労働部会において、2023年9月から2025年2月にかけて、グローバル人材マネジメントに取り組む企業のヒアリングを実施し、その内容を事例集として取りまとめた。

今回、紹介する企業は、①グローバルレベルでの賃金・等級・報酬制度の共通化、②グローバルレベルでの配置転換、③グローバル経営人材の育成（サクセッションプラン）、④グローバルタレントマップによる人材の見える化、⑤デジタル技術を活用した人事システム（ソフトウェア）の共通化——など、自社の課題を踏まえながら、段階的に優先順位を定め、取組を強化・推進している。

グローバル経営の進展段階が異なれば、直面する課題も異なる。万能な解決策はないが、先行している企業の取組みから得られる示唆は多い。本事例集が企業の今後の取組みの参考になれば幸いである。

企業ヒアリングと併せて、PwC 合同会社から、グローバル人事材マネジメントをめぐる最近のトレンドや課題について解説いただいた。各社における課題整理に役立つ内容となっており、ご一読いただきたい。

以 上

# ■旭化成株式会社

-----  
主な事業：マテリアル、住宅、ヘルスケア分野における製造開発・販売  
従業員数：49,295名（2024年3月期末時点）  
-----

- 多様性を広げる視点と多様性をつなげる視点を持つ人財戦略を策定。
- 多様な事業、人財、技術を生かすためにデジタル技術に着目し、グループ全体でDX推進を推進。
- 国・地域・職場の文化や特性を踏まえたグローバル展開施策を検討中。

## 1. 多角経営とグローバル化

旭化成グループは、事業持株会社である旭化成と、5つの事業会社を中核に、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの領域で事業を展開している総合化学メーカーである。時代とともに変化する社会課題に挑戦するため、事業ポートフォリオを絶えず変革し、多角的な事業を経営することで成長を実現してきた。また、海外同業者とのジョイント・ベンチャーや新興企業へのM&Aを中心に事業のグローバル化を進めた。そして、“「持続可能な社会」への貢献”と“持続的な企業価値向上”の2つの「サステナビリティ」の好循環を目指し、2022年からの3か年の中期経営計画を2022年4月に策定した。

同経営計画では、事業を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、支える土台・基盤をより強固に変革するため、「G（グリーントランスフォーメーション）」「D（デジタルトランスフォーメーション）」「P（「人財」のトランスフォーメーション）」からなる「GDP」と、「無形資産の活用」の4つを戦略の柱としている。このうち、「人財」のトランスフォーメーションの戦略では、①従業員一人ひとりが挑戦し成長を続ける多様性を広げるための視点と、②グループの多様性を生かしてともにビジネスを作っていく「共創力」を高める視点——の2つの視点からなる施策により、事業成長を実現している。その中で、デジタル活用は、同社の強みであるグループの多様な事業、人財、技術を生かしていく鍵となっている。デジタル技術は、時間と場所の壁を超えることを可能にし、デザイン思考、スクラム、アジャイル開発といったデジタルな仕事の進め方は、社内外の「共創」において新しい視点やチャンスを生んでいる。これらの考えのもと、同社では2010年代後半よりDXの土台づくりのための人財育成に取り組んでいる。

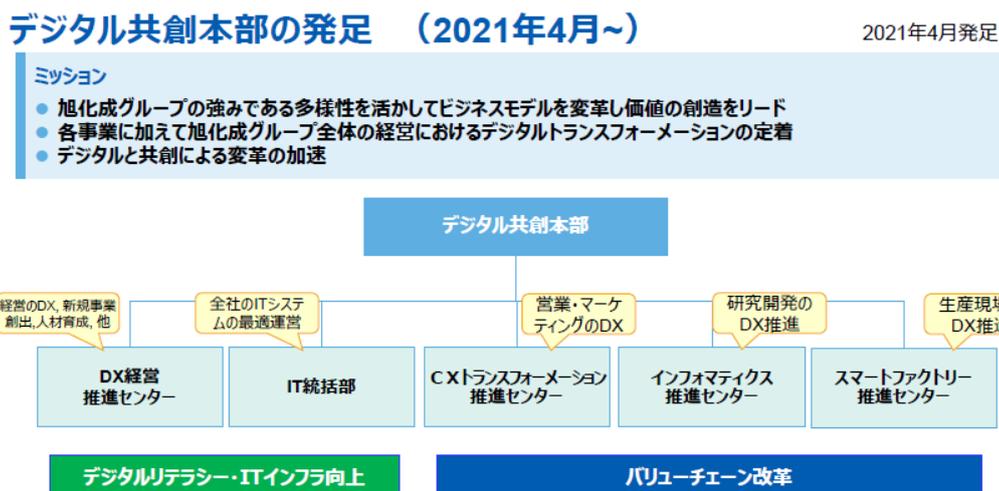
## 2. デジタルトランスフォーメーションの推進

### (1) 組織体制の整備と人財育成

当初、同社は、主にインフォマティクス（情報学、情報科学、等）を活用した素材開発やIoTによる工場の生産性向上などのDX施策を進めた。そ

その後、2020年7月に日本アイ・ビー・エムの久世和資氏をデジタル変革のためのリーダーとして迎え、2021年4月にデジタル共創本部を設立し、全社のDX推進を開始した。機能・組織別には、「インフォマティクス推進センター」が研究開発のDX、「スマートファクトリー推進センター」が生産現場のDX、「CXトランスフォーメーション推進センター」が営業・マーケティングのDXの推進をそれぞれ担当する体制を整えた（図表1）。

図表1 デジタル共創本部の発足（出典：旭化成）



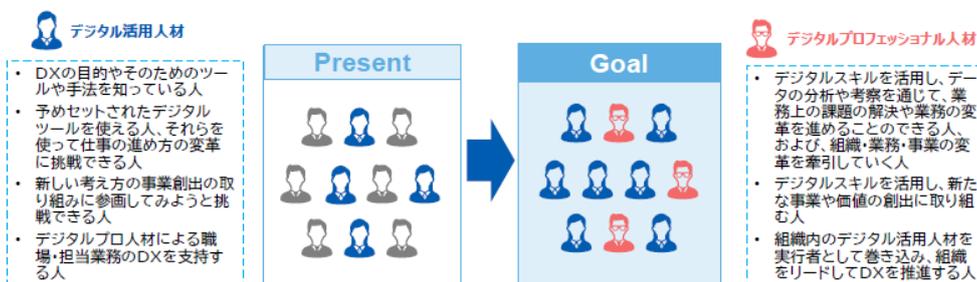
さらに、2022年以降をDX推進における「デジタル創造期」と位置づけ、ビジネスモデルの変革、経営の高度化、それを支えるデジタル基盤強化の3つを柱にDXの推進を展開した。デジタル変革を成功させるには、人・データ・組織風土が重要となるが、特に人財育成は、全社的なDX推進の初期段階から重視している。

具体的には、①「デジタル活用人財」と、②「デジタルプロフェッショナル人財」——の2種類の人財を育成することに注力。①のデジタル活用人財とは、DXを行う目的やデータ活用で実現可能な施策、デジタルツールの活用法を理解している人財、デジタルプロ人財が行うDXを支持・応援できる人財（グッドフォロワー）のことであり、全従業員に到達が期待されるレベルである。他方、②デジタルプロフェッショナル人財は、自ら手を動かしてDXのプロダクト開発や課題解決を推進する力を有する人財であり、業務の現場で組織を巻き込んで変革をリードすることを期待している（図表2）。どちらも教育を強制することではなく、従業員が自主的にデジタルスキルを学び、身につけることを重視。個々の従業員の成長と組織風土の変革の好循環により、現場からデジタルを活用した変革が生まれる状態を目指している。

図表2 デジタル人材育成によって目指すこと（出典：旭化成）

## デジタル人材育成によって目指すこと

業務の現場でデジタルを活用した変革を実現できる状態（マインドセット+実行力）を作る



図表3 DXプログラムの全体構成（出典：旭化成）

## プログラムの全体構成

2021年度より **旭化成DX Open Badgeプログラム**を開始  
技術動向・事業ニーズに応じて教材をタイムリーに更新

※ 濃く表示されているものが現在開講中のコース  
※ 点線枠のコースは未定（追加検討候補）

高度専門職	IT領域	デジタルイノベーション領域											
		データ駆動型		データ基盤開発		ビジネス・デザイン							
デジタルプロフェッショナル レベル5	ローコード・ノーコード開発	MI (上級)	データ分析 (DS育成)	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践						
デジタルプロフェッショナル レベル4	IT (職務システム)	ローコード・ノーコード開発	MI (中級)	データ分析 (PU育成)	API開発	機械学習	データベース	デジタルプラットフォーム	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践	BI応用
デジタルプロフェッショナル レベル3	IT	デジタル概論	生成AI	MI実践	データ分析入門 (SU育成)	Python	機械学習	データ活用	製造IoT開発	デジタルマーケティング	デザイン思考	アジャイル開発	BI入門
デジタル入門人材 レベル2	IT		生成AI	MI入門		データサイエンス	データ活用入門	工場のIoT	マーケティング基礎		Garage入門		
デジタル入門人材 レベル1	IT入門		生成AI入門		AI入門			IoT入門			Garage入門		

### (2) グローバル拠点への対応

グローバル拠点に対しては、デジタル入門人材向けの教育プログラムを10か国語に翻訳し展開している。また、シンガポールやタイなど地域によっては、生産現場のデータ分析エンジニアを育成したいというニーズがあることから、一部のデジタルプロフェッショナル人材向けのプログラムをオンラインで受けることが出来るようにした。

ただし、グローバル拠点への展開には課題もある。人材育成やリスクリソングに対する考え方や習慣は、国・地域・職場によって異なるため、国内と同じ施策を一括りにグローバルに展開はできない。例えば、職務記述書に職務内容が細かく記載されている国では、個人がスキルアップしてより良いポストを目指すことが当たり前となっており、会社として全社共通の人材育成プラットフォームを用意し、全員でスキルの向上を目指す人材育成策は浸透しにくい。他方で、コンプライアンスや国際税務といった全社共通の施策として展開することに合理性があるものについては教育に対する理解と納得が得

やすい傾向がみられる。このため、デジタル人財育成の分野においては、現地のビジネスリーダーや職場が納得感をもって受け止められる形を目指しグローバル展開を検討している。

### 3. 今後のアクション

同社は、デジタル活用による業務や事業の改善や変革を、業務に精通している人財が中心となって現場が主体的に進めていく状態の実現を目指していく方針である。したがって、海外拠点のデジタル人財育成についても、それぞれの現場の文化的背景や事業体制を考慮し、全社のDX推進方針と連携して推進策を検討していく。

以 上

# ■テルモ株式会社

主な事業：医療機器、医薬品の製造販売

従業員数：5,554名／テルモグループ：30,591名（2024年3月期末時点）

- 経営戦略に連動した”グローバル人事 Vision”を策定。
- 役員以上が集まるグローバル人財会議を開催。キータレントの登用等を検討し、育成を促進。
- グローバルに活躍する日本人財を育成するために、ジョブ型人事制度を導入。

## 1. テルモの変革

テルモは、1921年、第一次世界大戦の影響でドイツからの体温計の輸入が途絶えた際、健康状態を知るために不可欠な体温計を国産化するため、北里柴三郎博士など医師らが発起人となって設立した。社名の由来は、Thermometer（ドイツ語：体温計）である。現在、世界160以上の国や地域で医療機器・医薬品を製造販売している。海外売上高は全体の約8割を占め、8つの事業本部のうち半数は海外に本社を置いている。2024年3月時点のグループ連結の社員数は30,591人、このうち日本のテルモ株式会社は5,554名であり、売上高も社員も海外比率が高い。「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念と、『医療の進化』と『患者さんのQOL向上』への貢献」というパーパスの下、医療現場で培った品質とテクノロジーの力により、グローバル規模で医療の進化に貢献を続けている。

図表1 グローバル人事の取組み（出典：テルモ）

## 2018年から取組を徐々に拡大、Visionと6 CoE



## 2. 経営戦略と同期するグローバル人事 Vision

世界的な生活水準の向上や先進国の超高齢化による慢性疾病の急増といった「疾病構造」の変化、寿命の長期化等による「時間軸」の変化、バイオ医薬品や再生医療、ゲノム医療の本格普及といった「技術」の変化により、医療のパラダイムシフトが起きていることを踏まえ、創立 100 年の節目に次の 10 年超を見据えた 5 カ年成長戦略を策定した。同ビジョンの実現に向けて、グローバルリーダー人財の育成（人財のプールを 10 倍に増やす）や、社員一人ひとりが新しいことに挑戦し、成長していくという組織風土の醸成を目指した Growth Mindset 施策の展開、戦略的重要性の高いスキルの積極的な獲得（2026 年度までにデジタル人財を 2.5 倍に）などに取組んでいる。

### (1) グローバル人事 Vision の確立

2018 年以前は、日本と海外でそれぞれ独自の人事制度を運用し、時々情報交換する程度であった。国を超えた人財の異動は少なく、国内外で統一された人財戦略もなかった。海外事業比率は高いが、日本本社が海外人財の情報を十分に把握できておらず、日本人財が海外で活躍する機会も少なく、海外人財は現地法人内でキャリアが天井に達し、経営戦略に同期した人財戦略がないなど、優秀人財を獲得していくうえで多くの課題に直面していた。そこで、欧州地域統括等を歴任した前任 CHRO の課題提起・リーダーシップの下、主要子会社の人事リーダーを巻き込みながら、2018 年にグローバル人財戦略の検討に着手。2019 年から 2020 年にかけてグローバル人事 Vision を確立し、事業・機能・地域を越えて効果的に協働できる組織づくりや、社員が持てる能力を最大限に発揮できるための施策の展開など、グローバルビジネスを支える多様な社員が活躍できるための環境づくりを進めている。

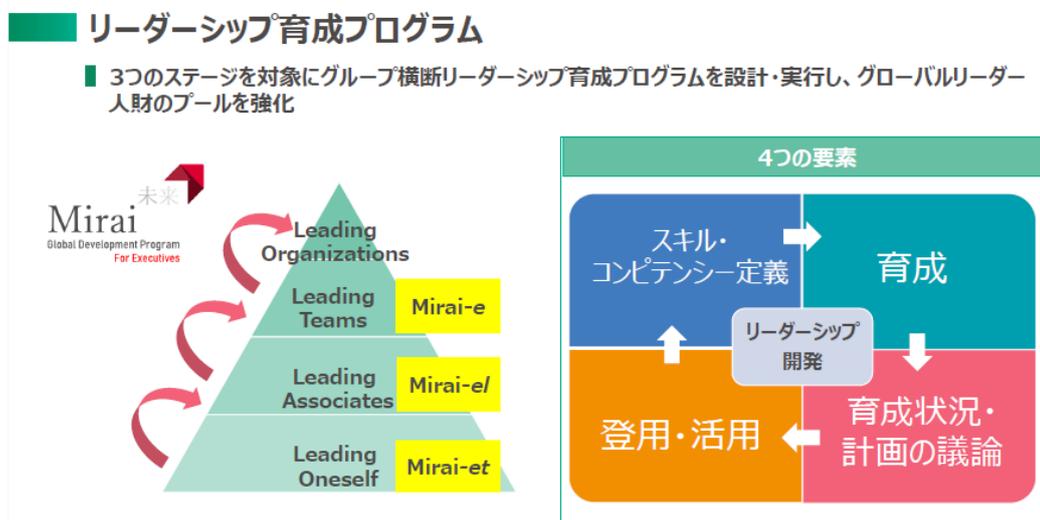
### (2) リーダーシップ育成プログラム「Mirai」

同 Vision に関連した施策の一つが、リーダーシップ育成プログラム「Mirai」である。役員一步手前の幹部向けの Mirai-e (executive)、事業ユニットリーダー向けの Mirai-el (enterprise leader)、社会人経験 2～7 年次向けの Mirai-et (emerging talent) を対象にプログラムを展開している（図表 2）。

Mirai-et は、主にオンラインで開催しており、1 回あたり同期生約 80 人が参加する。新しい事業への気付きを得たり、経営トップやリーダーの話が聴ける機会を設けたりするなど、グローバルな環境づくりや成長意欲のある若手の育成・リテンションを目的としている。Mirai-e、Mirai-el はキーポジションへのサクセッションプランニングに関連している。経営役員 20 数名に対し「GS26 を率いていくリーダー像はどのようなイメージか、ど

のようなスキルを獲得する必要があるか」を聞くワークショップを実施し、リーダー像のスキル・コンピテンシーを定義した。実際にサクセッションへの活用・登用事例も生まれている。

図表2 リーダーシップ育成プログラム（出典：テルモ）



### (3) グローバル人財会議

社長以下経営トップチームが集まるグローバル人財会議を 2019 年度から年 1 回開催している。Mirai プログラムの参加者、グループ会社が推薦する人財など、「自社にはこのようなキータレントがいる」という情報を可視化し、経営トップチームらが一人ひとりの持つスキルや人となりをよく理解した上で育成機会やプロジェクトへの登用を提案・議論する場となっている。グローバル人財会議での検討結果が人財登用につながるケースも出てきている。

### (4) HR Tech & Analytics の推進

同社は、持続的成長のためには人事領域においてもデータに基づいた議論・意思決定が重要との考えから、外部コンサルタントも活用して HR テックを推進。具体的には、国内外の多様な人財の活躍のため、グローバル全体で約 3 万人いる社員のうち、EMEA（Europe, the Middle East and Africa、欧州、中東とアフリカ）や Asia pacific（アジア太平洋）の社員、R&D・人事等に従事する社員など計 5600 名を対象に、機会と人財をマッチングするための共通テクノロジープラットフォーム「Terumo ONE Connect」（タレント・マーケットプレイス）を 2024 年から先行的に導入している。社員のスキルや経歴を反映した社内版 LinkedIn のようなシステムであり、社員自ら関心のあるポスト・プロジェクトへの手上げを可能にしたのみならず、AI 技術を活用し、システムが社員一人ひとりに、学習機会やポジション（グ

ループ内公募)、ネットワークへの参加機会などの提案もする。実際に10個のプロジェクトが立ち上がり、約600のネットワーキングがつながり、クロスボーダーで人財が異動したケースもある。

図表3 人財の可能性 最大化に向けた指標 (出典:テルモ)



### 3. 日本における取組み—ジョブ型新人事制度への転換

テルモの成長戦略を実現するために、日本人財の獲得・開発もより強化すべきと考え、旧来の人財管理から人財の獲得・開発に資する人事制度へ転換するため、2022年に管理職、2024年に非管理職層に対して、年齢や勤続年数ではなく職務の大きさに応じて処遇が決まるジョブ型新人事制度を導入した。職務内容と必要なスキルを明確に定義したジョブ・ディスクリプションを開示し、課長職は全て公募制にした。社内での人財流動性がより高まることで、埋まらないポストが出てくるなど、実際の運用には課題もあるが、社員が主体的にキャリアを考え実現する機会として、タレント・マーケットプレイス、副業の解禁、キャリアセミナー・ワークショップ、キャリア相談窓口の設置等、様々な施策を併せて講じることで、新人事制度のコンセプトである「キャリア自律」「適所適材」「成長支援」の3つを実現している。

以上

# ■ 日本アイ・ビー・エム株式会社

主な事業：情報システムに関わる製品開発、コンサルティング、サービスの提供等

- グローバルで統一した人事制度、評価制度、人事情報システムを運用。
- 管理職の意思決定において、AI等のテクノロジーを活用。
- HR部門では、AIの活用により業務効率を向上。

## 1. タレントマネジメントの変遷

IBMは1990年代前半までハードウェアの販売をビジネスの中心に据えていた。2000年代以降、人工知能やAI、クラウドを使用したサービスやソフトウェアの提供が主となる中、2022年に企業のパーパスを改訂し、従来の「最も必要とされる企業になる (Be essential)」から、お客様や社会と共創して「世界をより良く変えていく“カタリスト”になる」ことを掲げている。

こうした事業変革と併せて、タレントマネジメントシステムも見直している。1990年代は、海外事業所に権限を移譲するため、各国で独自の人事制度と人事システムなどを採用・運用、人事データも各国毎に手作業で管理していた (ローカルマネージャーによる人事管理)。

しかしながら、2000年以降は、「GIE (Globally Integrated Enterprise : 地球で1つの会社) を標榜し、さらに2010年以降は「Agile (俊敏)」を加えることで、トライ&エラーを繰り返しながら、より良い人事管理の実現を目指している。具体的には、人事システムを世界共通のものとし、仮想統合による組織運営および人事管理により、変化に素早く対応する経営を実現している (業務毎のファンクショナル・マネージャーによる国境を越えた人事管理)。

図表1 IBMのタレントマネジメントシステムの変遷 (出典：日本アイ・ビー・エム)

### IBMのタレントマネジメントシステムの変遷 Discover IBM

『GIE (地球でひとつの会社) + Agile (俊敏な会社)』  
 ビジネスのボーダレス化が進む昨今において、全世界レベルで最適なコスト・スキル・ビジネス環境を実現する体制を目指すべく、物理的距離を越えたビジネス・プロセスの統合を実現する体制に変遷してきました。  
 これに加えて、世界共通のシステムの導入や仮想統合による組織運営および人事管理により、変化に素早く対応する経営を実現しています。

	 Multi-national	 Globally Integrated Enterprise	 GIE + Agile
目指す形	「海外への権限委譲」 自律度を持った子会社の集合体	「地球でひとつの会社」 グローバル規模で経営資源を最適化	「俊敏 (Agile) な会社」 素早く変化に対応する経営
時期	1990年代前半～	2000年代前半～	2010年代前半～
人事制度	各国独自の制度とプロセス	世界共通の制度とプロセス	世界共通の制度とプロセス
人事システム	各国独自のシステム	地域 (Geo) 共通のシステム	世界共通のシステム
人事データ	各国に散在、手作業で管理	世界で一元管理、月次集計	分析して制度に活用
組織	各国に分散	統合	仮想統合 (VIO)
人事管理 (評価・報酬決定)	Local マネージャー	主: Local マネージャー 従: Functional マネージャー	主: Functional マネージャー 従: Local マネージャー
サービス・デリバリー	各国	シェアード・サービス・センター (社員間い合わせ窓口、給与計算、勤怠業務、組織異動処理業務、海外社任業務、等)	シェアード・サービス・センター + Cognitive Chatbot

こうした取組みにより、現在は世界中の事業所の職務・職種の情報を人事システムのダッシュボード上で閲覧ができる体制が整備されつつある。

## 2. 人事業務におけるテクノロジーの活用

同社は、人事管理の運用する際、どのように①社員の自律を促すか、②マネージャーを支援できるか、③リーダーを育成していくか、④システムを自動化し、人事部門が付加価値の高い業務にシフトできるか——の4点を重視している。とりわけ④の実現のために、様々なテクノロジーを人事業務において活用している（図表2）。

図表2 テクノロジーを利用した人事業務（出典：日本アイ・ビー・エム）



12

© 2023 IBM Corporation

例えば、グローバル全社員の人事データを統合管理しており、リアルタイム分析により、採用から教育研修、勤怠管理などの人事領域の業務全般で活用している。

同社の職務等級はグローバル共通に定義されており、キャリアが進むことで報酬も高まる仕組みになっている。職務（セールス、コンサルタント、アーキテクト等）の種類もグローバル共通で分類されている。

### (1) 管理職の意思決定サポート

管理職の支援ツールの一つである「IBM Compensation Advisor with Watson」は、社員データをAIが読み込み、理由を付して昇給やリテンションに関する提案を表示することで、管理職の意思決定をサポートするツールとして活用されている。

## (2) 評価制度

「Checkpoint」と呼ばれる同社の評価制度は、IBM のカルチャー・チェンジを促すことを目的とする。Checkpoint は年 2 回実施される振り返りのためのベースとなるツールであり、Goal、Feedback、Conversation の 3 つの項目で構成。個別のゴール設定に基づいた管理者およびチームのコミュニケーションと、ビジネスを取巻く環境の変化に対するスピード感を重視し、都度フィードバックすることで、ゴールに向けた改善を続けるコーチングとしての役割を果たしている。(注) Checkpoint は 2023 年当時の制度であり、2025 年は新たな評価制度が導入されている。

## (3) ラーニング・キャリア開発支援

創業者のワトソンが「教育に飽和点はない」と述べたように、同社は、創業時から社員の学び続ける文化を育んでいる。AI を搭載した複数のプラットフォームで強力にサポートする具体策は、以下のとおり。

### ① 「Your Career at IBM」

社員のキャリア開発を支援する世界共通のデジタル・プラットフォームである。職務等の基本人事データ、社内に提示した履歴書、資格や認定スキル、目標管理における目標、研修の完了履歴等、多彩な人事データを AI インプットすることで、AI が推測したスキルレベルや上司のコメントをもとに、現在と今後のキャリアに必要なスキル開発を本人に提案する。

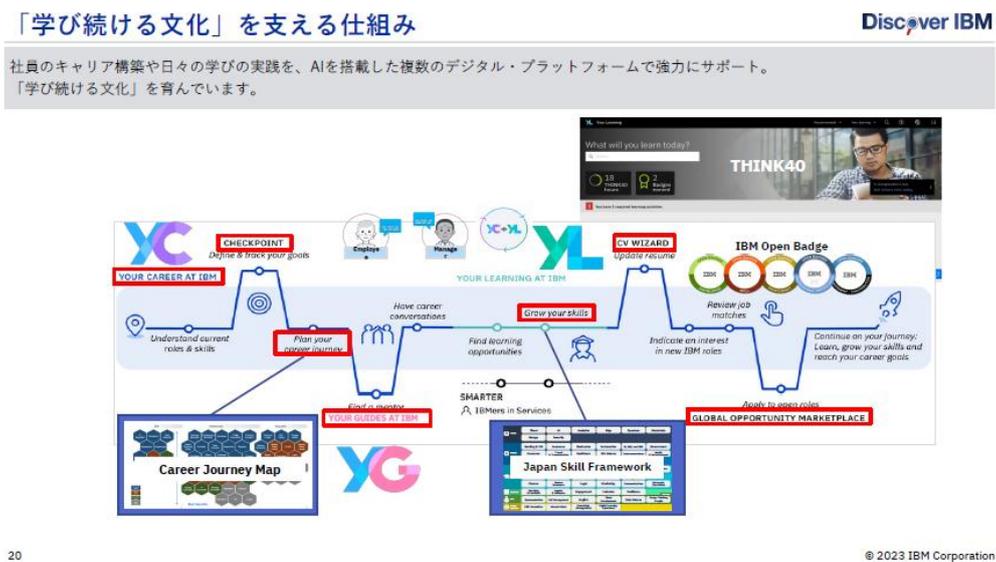
### ② オープンキャリア制度

同制度は、個々人が興味のあるポジションに直接応募できるデジタル・プラットフォームである（上司等への開示可否は選択可能）。単にポジションが示されるのではなく、個人ごとのスキルやキャリアゴールにマッチした社内求人情報が示されるのが特徴である。

### ③ Manager Insights

人材育成を担うマネージャーを支援するデジタル・プラットフォームである。マネージャーは、部下が次の役割を担う時期や可能性、必要なスキルを把握でき、部下指導に役立てる。また、どの社員が退職する可能性が高いか、どの役割が最適かをより正確に予測し、離職率低下につなげている。

図表3 「学び続ける文化」を支える仕組み（出典：日本アイ・ビー・エム）



### 3. HR 部門における AI 活用

上述のとおり、同社は AI を人事管理にも積極的に活用している。例えば、HR 部門への問合せ対応を効率化する「AskHR」は、過去に問合せの多かった質問をチャットボットが自動で回答する。モバイル端末、社内イントラネット、人事 Web サイトからアクセス可能であり、4,700 以上の社内人事 Web ページを自動検索することで散在する情報を統合するなど、利便性が高い。個々社員に合わせて最適化されており、社員、マネージャー、エグゼクティブの視点に対応したシステムとなっている。

また、従業員の昇進判断については、これまで給与や成績、他者比較情報を管理職が Excel に入力して内容を検討・決定していたが、複数のプロセスをつなぎ、情報収集から分析、次の指示までを行える「Digital Employee」を導入することで、データ分析・レポートまで自動化された。他システムと統合したワークフローを実現したことで、管理職が昇進を検討・決定する過程以外は全て自動化している。

採用業務に関しても、書類を読んで分析・確認する作業を自動で行う「Digital Onboarder」を導入している。これにより例えば、膨大な採用候補者がいる中で、提出された書類の比較、書類の情報、候補者がどの採用プロセスにいるか、本人にどう連絡するか、書類に不備がないかなどを自動確認し作業の効率化が実現した。

（注）HR 部門における AI 活用は 2023 年当時の事例紹介であり、現在も進化を続けている。

以上

# ■ 富士通株式会社

主な事業：サービスソリューション、ハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション等のサービス  
従業員数：124,000名（2024年3月期末時点）

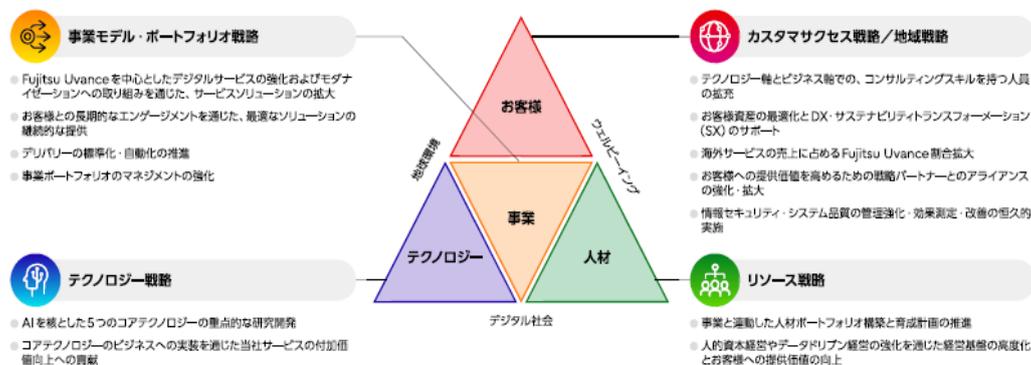
- 経営リーダーに必要な経験を定義し、タフアサインメントを通じた経験を重点としたタレントマネジメントの成長支援。
- 日本から見たグローバル視点と海外から見たグローバル視点の双方向を意識した育成研修を企画。
- 人材戦略の進化と時代の変化に合わせた施策の改善サイクルを確立。

## 1. 事業モデルの変革とパーパスの実現

富士通は、1935年に通信機器のメーカーとして創業し、革新的なテクノロジーによる課題解決を通じ、社会に新たな価値を提供してきた。ビジネス環境の変化に伴い、現在、プロダクト中心の事業モデルからコンサルティングやソリューション中心の事業モデルへ変革を進めている。従業員数12万4000人のうち、海外での就労者割合が44%。売上収益は3兆7,560億円、営業利益は約3000億円、海外売上比率は35%である。経営陣の外国籍役員比率や女性役員比率に課題があり、比率向上を非財務指標のKPIとして設定している。

同社は「イノベーションにより社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」というパーパスを掲げ、2030年に向けた中長期的ビジョン「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」に基づき、2023年から25年度までの中期経営計画を策定している。同計画では、「事業モデル・ポートフォリオ戦略」、「カスタマサクセス戦略／地域戦略」、「テクノロジー戦略」、「リソース戦略」の4つを重点戦略と位置づけ、リソース戦略では、特に人財を中心とした施策を実施（図表1）。

図表1 2023-2025 中期経営計画 重点戦略（出典：富士通統合レポート2024）



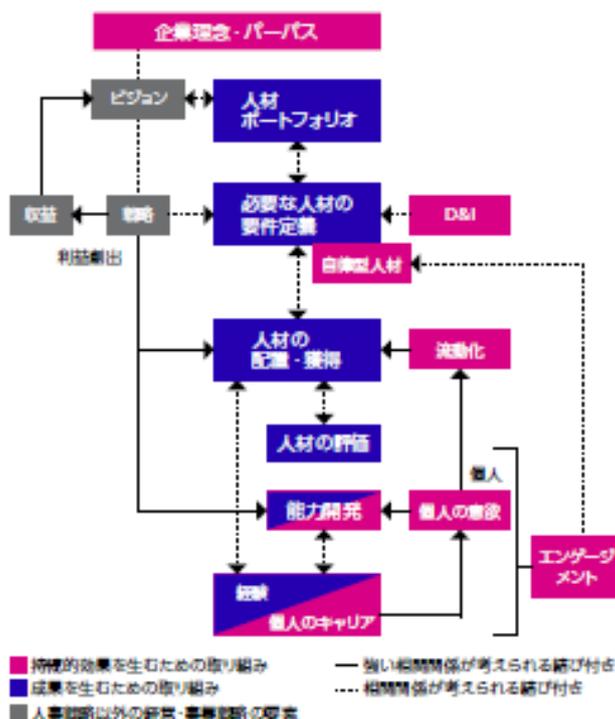
具体的には事業と連動した人材ポートフォリオの構築と育成計画の推進、人的資本経営やデータドリブン経営の強化を通じた経営基盤の高度化と顧客への提供価値の向上を図っている。

## 2. 経営資本強化のためのグローバルタレントマネジメント

### (1) 人的資本経営の推進

同社は、「人的資本価値向上モデル」(図表2)に沿って、経営戦略・事業戦略の実現に向け、「成果を生むための短期的な取組み」と、その取組みを支える「持続的効果を生むための長期的な取組み」を識別し、バランスよく人的資本経営を推進。具体的には、ジョブ型人材マネジメントやポスティング制度の運用、上司と部下による定期的な対話(1 on 1 ミーティング)の支援、社員一人ひとりの自立的な学びをさせるオンデマンド型研修プログラムの提供等、様々な施策を展開している。

図表2 人的資本価値向上モデル (出典：富士通統合レポート2024)



### (2) 次世代経営リーダー候補の選抜・育成

2014年から、次世代の経営リーダーを組織全体で体系的に選抜、育成するグローバルタレントマネジメントに取り組んでいる。同社の経営リーダーには、パーパスの実現に向け、変化の激しいグローバルな経営環境下であっても持続的な成長を続けるビジョンを描き、未経験の領域にも常に学びながら変革にチャレンジし、価値を高め続け、組織やビジネスをリードすることが求められる。そのため、ポテンシャルが高い人材を多面的に見極め、成長を加速

させる施策を実行することで、次世代経営リーダーのパイプラインの強化を図っている。一般的に、経営リーダー育成は人事部門の仕事という考え方もあるが、同社では、経営者自身が候補者をコーチしない限り成長しないという考えのもと、次世代の育成は経営者の責任であることを明らかにしている。

特に、本部長（SVP）レベルの育成は重要課題である。同社は過去 20 年間、複数の事業体を担当する常務（EVP）以上のレベルを経営リーダーと位置づけ、EVP を強化するためのタレントマネジメントに力を入れてきた。ところが、EVP の存在感が増す一方で、本来事業体の責任者である SVP がすぐに EVP の意向を確認する傾向がみられるなど、中間管理職化する懸念があった。そこで、2024 年から、経営リーダー育成のターゲットを EVP から SVP に変更した。現在は、グローバルグレーディングの 14（部長）～10（一般社員）を対象に、20 代後半～30 代前半から約 120 人、30 代から約 120 人、30 代後半～40 代前半から約 60 人というように、各年齢階層から合計約 300 人のタレントを経営リーダー候補として選抜してプールし、育成している。さらに、40 代前半の約 30 人をトッププールとして選抜し、強い SVP になれるよう早期育成・登用を行っている（図表 3）。

図表 3 次世代経営リーダー選抜・育成プール（出典：富士通）



次世代の経営リーダー候補として選抜された従業員は、選抜されたことを通知されるとともに、同社のタレントマネジメントの考え方や関連する施策に関する説明会に出席する。数年前までは、選抜されなかった従業員のディモチベーションを危惧し、選抜されたことを本人に伝えていなかったが、タレントの成長を加速させるために 2021 年に方針を変更した。

### (3) 人材育成支援

また、成長支援においては、①経験、②内省、③経営哲学・人脈形成のサイクルを回していくことが重要と考えており、この中で特に重視しているのが「①経験」である。一般的に成長するためには、仕事上の経験が 7 割、上

司など人からの学びが2割、研修等が1割必要と言われている。同社では幅広い経験をさせるために、適切な時期にタフなアサインメントをし、変化の激しい環境でもリードできる力を養成している。経営リーダーに必要な10の重要な経験を定義し、育成対象となるポスト毎に定義された経験の優先度を変えながら、難易度が高く飛躍的な成長が見込まれるポジションへと戦略的にアサインしている。

「②内省」では、社内外のメンタリングやコーチング、リーダーシップアセスメントを通じて、本人が内省しながら自分のリーダーシップを見直す仕組みを整えている。

また、経営リーダーには自身の経営哲学や、内発的動機から沸き起こるようなやる気のマインドが必要となることから、「③経営哲学・人脈形成」ではリーダーシップを醸成する実践的なプログラムをつくり、タレント同士の交流や社内外の経営リーダーと対話する場を設けている。

さらに、経営リーダーとして共創・協働型リーダーシップを醸成するための独自の研修プログラムを実施しているほか、海外のプール人材に日本のリーダーシップを知ってもらう研修プログラムも3年前から導入。これらの研修を通じて、海外のプール人材が日本や同社への理解を深め、人脈の形成につなげていくことを目指している。プログラム参加者のモチベーションやエンゲージメントは非常に高く、関係者からも好評を得ている。

以 上

## ■ グローバルタレントマネジメントをめぐる最近の動向 (PwC コンサルティング合同会社)

### 1. グローバル化の発展段階

グローバルタレントマネジメントの課題は、企業のクローバリゼーションの発展段階によって異なる。発展段階の区分は、①グローバルに進出し、支店や部署を構えて自社の強みを海外で再現する、②現地法人を設立し、従業員を雇用して現地自立型の経営体制を確立する【第2段階】、③マルチナショナルカンパニーとしてグローバルに根を生やし、グローバル事業経営を確立する【第3段階】——の3つが考えられる。日系企業の場合、価値観の一致や阿吽の呼吸といった比較的俗人的なマネジメント色を好む傾向があるため、ルールによるマネジメントが求められる第3段階にうまく移行できないケースも多い。しかしながら、必ずしも第3段階が最終目的地ではなく、どの発展段階を目指し、どのようなマネジメント施策を講じるかが重要となる。

図表1 グローバル化の発展段階と人材マネジメント上の課題

### グローバル化の発展段階と人材マネジメント上の課題 (経済産業省の調査)

類型	特徴	人材マネジメント上の課題
第1段階 自社の強みを海外で再現	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開の初期</li> <li>事業体の立上げ、運営</li> <li>自社の強みを海外に移植、再現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>求める人材像の明確化</li> <li>海外派遣者の育成、キャリアパスの明確化</li> <li>現地でのコミュニケーション</li> <li>現地採用社員の管理(人材育成、報酬管理など)</li> </ul>
第2段階 現地自立型の経営体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地に定着し、拡大再生産を目指す「自立化」の時期</li> <li>現地での業務拡大</li> <li>本社の各部の連携拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社のコミュニケーション能力強化</li> <li>グローバル人材の育成</li> <li>現地マネジメント層の育成</li> <li>現地採用社員のキャリアパス明確化</li> <li>公平な報酬制度の整備</li> </ul>
第3段階 グローバル事業経営の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域での自立化と強みの創出</li> <li>各地域のリソース活用</li> <li>相互触発による付加価値の創造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内言語の英語化</li> <li>評価制度の共通化</li> <li>グローバルデータベース構築</li> <li>グローバルリーダーの育成・登用</li> </ul>

出典： 経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」(2007)よりPwC作成

### 2. 多国籍企業の組織論

ストップフォードとウェルズの多国籍企業の組織に関する研究によれば、一般的に①海外進出の初期は国際事業部を設置し、同事業部が専任で海外向け事業を扱う(ステップ1、国際事業部制)、②次の段階で、海外向け製品を実質

的に増やした企業は、各事業部が製品別の事業部を設置し、各事業部に海外部門を設置する（ステップ2、世界的事業部制）、③最終的に海外向けの製品数と販売数が増えると、地域×事業部のマトリックス制を採用する（ステップ3、グローバルマトリックス）——の3つのステップを歩む。

なお、地域と事業部のどちらが権限を有するべきかという問いをよく聞くが、地域軸・事業軸・機能軸のいずれにも偏ると問題が生じるため、硬直化しないよう、一定のコストをかけながら両者の間で「ゆらぎ」を持たせることが重要となる。

図表2 ストップフォードとウェルズの多国籍企業の組織論

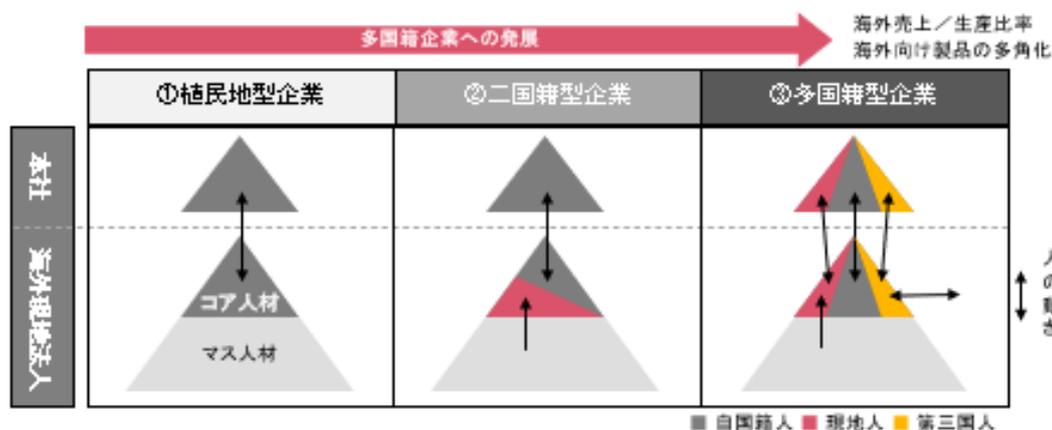


出典: Stopford and Wells (1972) よりPwC作成

### 3. 多国籍企業の発展モデル

海外進出の初期の頃は、コア人材を海外現地法人に派遣し、現地でマス人材を雇用する（①植民地型企业）。次第に進出が進むと、現地人材を海外現地法人の幹部に登用するようになる（②二国籍型企业）。そして、海外現地法人のコア人材が日本本社に異動し、日本本社からもマネジメント経験を積むために海外現地法人にコア人材を派遣、さらに第三国の海外人材が現地法人および日本本社に配属されるようになる（③多国籍型企业）。米国や欧州の大手多国籍企業の多くは、③多国籍型企业に該当し、人材の流動性も盛んである。

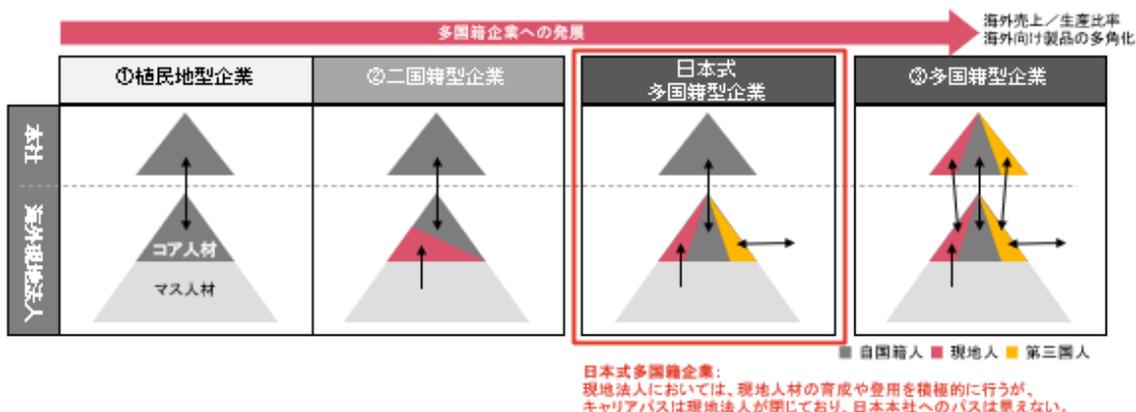
図表3 多国籍企業の発展モデル



出典: PwC

こうした中、海外進出した日系企業の多くは、現地人材を育成して登用するが、本社へのキャリアパスが見えない「日本式多国籍型企業」となっていることが多い。これでは、日本企業の良さを知る海外の優秀人材がいたとしても、キャリアのステップアップや報酬増を求めて外資系企業に流出してしまう可能性がある。しかしながら、日本本社へのキャリアパスを実現するため、日本本社の組織改革とグローバル人材タレントマネジメントが必要となる。

図表1 日本式多国籍企業

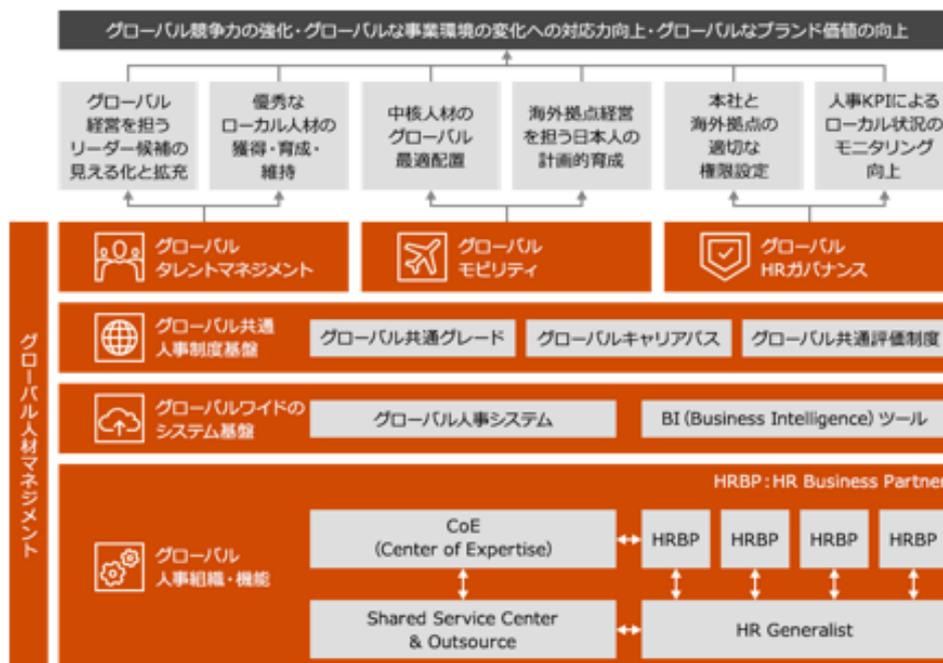


出典：PwC

#### 4. グローバル人材マネジメント

グローバル人材マネジメントとは、企業がグローバルで事業を推進していくために必要となる人材を確保・育成・活用していくための、国・地域を超えた人材マネジメントの仕組み・運用・インフラ全般の総称である。

図表5 グローバル人材マネジメントの全体像



出典：PwC



日系企業におけるグローバル人材マネジメントのトレンドとしては、①サクセッションプランニング、②国・地域を超えた人材配置、③人事制度・等級のグローバルレベルでの共通化、④人事機能の高度化、⑤人事システム（ソフトウェア）の統合——が挙げられる。

このうち、人事システム（ソフトウェア）については、世界標準のパッケージをいかに適用するかが課題となっている。いまや人事システム（ソフトウェア）で実現可能なことは何かという観点から人材マネジメントのあり方を考える時代になっている。

グローバル人材マネジメントを成功させるには、経営戦略・事業戦略に基づき、組織戦略からポジション・人材定義（組織の将来像に基づいた要員計画、重要ポジションの役割定義、等）し、各ポジションに必要な人材を確保・育成するためのタレントマネジメント（採用戦略、キャリアパス設計、グローバルな人材配置、サクセッションプラン、グローバルリーダー育成、等）に落とし込む必要がある。そして、これらを支える人事制度・インフラの構築（グローバルグレード、報酬制度、グローバルな人事オペレーション、グローバルタレント管理システム、等）が必要となる。

## 5. 本社、地域統括会社、海外現地法人との間のガバナンス

日本本社が業務を把握できるキーポジションの数は数十～数百である。このため、本社、地域統括会社、海外現地法人との間において、将来的にどのような役割や権限を持たせるかというガバナンスのあり方が、後々の問題となるグループの全体最適の整合性を図る上でも重要となる。

なお、グローバルマトリックス制で事業部と地域にそれぞれ権限がある場合、ガバナンスは一層複雑になる。リーマンショック以降、経営環境の変化の速さも相まって、金融業界以外は本社による管理・統制を弱め、事業部門に権限を移譲する傾向がみられる。

## 6. 人事制度の共通化の目的と効果

人事制度のグローバルに共通化する目的は、グループ企業全体で人事制度を共通化することで、グローバル人材が同じ物差しで「見える化」され、成果や役割を適切に把握することが可能になるためである。グローバル人材がどのような能力を持ち、どの拠点にどのような人材がどれだけいるか、いつまでにどのような人材が必要なかを把握することで、より精度の高い人材戦略を立案・実行することが可能となり、最終的には国際競争力の強化に繋がる。

近年は、コンサルタント会社の支援を受けつつ、海外現地法人にも適用できるように職務基準を共通化する企業が増えている。他方で、海外進出の段階や人材の流動性の程度にもよるが、等級（グレード）を完全にグローバルに共通化するのではなく、ローカルグレードは残しつつ、グローバル共通のグレー

ドと紐づけるルールを定義して紐づける「読み替え方式」（マルチグレーディング方式）を採用することも考えられる。

## 7. グローバルリーダー育成（サクセションプランニング）

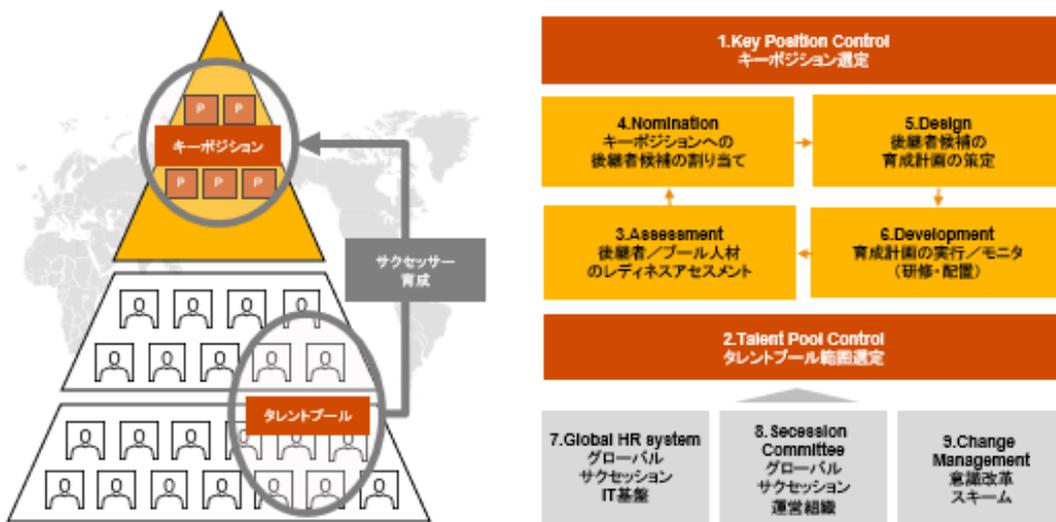
既述のとおり、グローバル人材マネジメントにおいてサクセションプランニングは、リスクマネジメントの観点からも極めて重要である。キーポジションの選定からはじまり、後継者候補の選定・育成・登用手法の検討、さらにはそれを支える IT 基盤・組織運用体制・意識改革（チェンジマネジメント）に至るまで様々な要素に関する検討を複合的に考慮する必要がある。

図表6 グローバルサクセションマネジメントの全体像

## グローバルサクセションマネジメントの全体像

サクセションマネジメントの検討においては、キーポジションの選定から、後継者候補の選定・育成・登用手法の検討、さらにはそれを支えるIT基盤・組織運用体制・チェンジマネジメントに至るまで様々な要素に関する検討を複合的に考慮する必要があります。

### サクセションマネジメントを構成する9つの要素

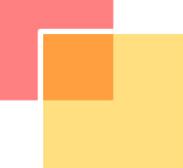


出典：PwC

## 8. 日系企業の悩み

日系企業がグローバル人材マネジメントを推進するにあたり直面する主な悩みとしては、①これからの主戦力は日本人か、それとも現地人材か、②日本本社がグローバル人材にとって魅力的な会社となれるか、③グローバル人材マネジメントを確立できる HR 人材を確保できるか——3つがある。

PwC が実施した労働者の希望や不安に関する調査「Global Workforce Hopes and Fears Survey」（2023年）によると、日本はスキル開発に積極的な人、仕事にやりがいを感じる人が少なく、スキルアップに対する危機感が薄い。他方、海外の若年層はスキルを磨いてキャリアを目指す志向が強い。日本人の



多くは、仕事の満足度が低くても転職や何か行動を起こす人の割合は少ないが、世界は競争社会であり、ジョブの取り合いになっている。このため、グローバルで戦う主戦力となる人材には、自社の価値観を理解し、必要とされる業務スキルや語学力を自律的に身に付け、国・地域のマーケットに関する知見・情報を獲得し、グローバルマインドセットを備えておくことが求められる。

また、日本本社がグローバル人材にとって魅力的な会社となるには、組織変革を継続しながら、企業グループ内の人材の流動化を促進させることで、海外人材のキャリアパスを広げる必要があるだろう。

最後に、グローバル人材マネジメントを確立できる HR 人材を確保については、現状、企業によっては海外人事部が駐在員管理に終始してしまっているような実態があるかもしれないが、将来のグローバルタレントマネジメントの確保に向けて、日本本社主導により、グローバルの視点で人事組織を構築していく機会の付与や、海外駐在する経験を積極的に HR 人材に積ませることなどが重要となる。

以 上