

# グローバル人材育成プログラム



—ビジネススキルの強化を通じて世界で活躍できる人材を育成する—

## プレセナの特徴 1

# 海外現法それぞれの “グローバル化フェーズ”に合わせた プログラムをご提供します

### “グローバル化フェーズ”の定義

ひとりで「グローバル人材育成」と言っても、組織の“グローバル化フェーズ”によって抱える人材育成上の 이슈は異なります。グローバル化フェーズの段階は国や地域、進出後の経過年数、進出形態など様々な要素によって海外現法組織ごとに異なっているため、対象とする海外現法が今どのフェーズにあるのかを正確に見極める必要があります。例えば進出直後で

ビジネスが未成立、または少数の日本人が中心となりビジネスを回している状況であれば、研修以前の戦略立案や人事制度設計などが組織の主たる課題となるでしょう。逆に拠点トップやリージョンヘッドまでほぼ全てが現地化されているような拠点であれば、もはや「日本」を意識する必要はなく、日本と同等の人材育成体系を構築していく必要があるでしょう。

フェーズ	ビジネス	主担当	マネジャー	幹部	拠点トップ	カンントリーヘッド	リージョンヘッド	主な 이슈
0	未成立	日本人	日本人	日本人	日本人	日本人	日本人	●戦略立案、人事制度構築など「研修以前」の課題
1	成立	日本人+NS*	日本人	日本人	日本人	日本人	日本人	●海外で活躍できる日本人マネジャーの育成 ●海外現法社長の育成
2	成立	NS	日本人+NS	日本人	日本人	日本人	日本人	
3	成立	NS	NS	日本人+NS	日本人	日本人	日本人	●「日本人の下」で働けるNSマネジャーの育成 ●「日本人の下」で働けるNS幹部の育成
4	成立	NS	NS	NS	日本人	日本人	日本人	●通常のスタッフレベルを育成
5	成立	NS	NS	NS	NS	日本人	日本人	●「日本」と「海外」を全て平等に扱った、「日本」を主語としない、通常の人材育成
6	成立	NS	NS	NS	NS	NS	日本人	
7	成立	NS	NS	NS	NS	NS	NS	

\*NS: ナショナルスタッフ（現地社員）

### ターゲット受講者

グローバル人材育成領域において、プレセナは主に3つの対象層の受講者にプログラムを提供しています。1つ目は海外赴任者研修です。本社から海外現法の社長・経営陣・幹部など「経営人材」として赴任する方々に対して、ビジョン構築やマネジメントスキル向上、経営知識付与などのコースを提供しています。2つ目はグローバルリーダー研修です。本社および海外現法の次世代リーダークラスを集め、チームビルディング・リーダーシップ訓練を行いながら将来の経営課題を検討すると同時に横のネットワーク強化を実施します。3つ目は現法マネジャー研修です。海外現法で働くNSマネジャーに対して、目

標管理・問題解決・組織マネジメント・リーダーシップ・レポートといった、管理職の実務として必要なスキルを付与しています。



## 人材育成課題の違い

「グローバル化フェーズ」の違いによってどのような人材育成上の課題があり、それに対してプレセナがご提供することのできるプログラムにはどのようなものがあるのか、いくつかの具体的事例をご紹介します。

## Case 1

グローバル化  
フェーズ  
0~1

## 国内大手 Sier シンガポール拠点

## ビジネスの状況

国内では圧倒的な強さを誇るSierで海外展開も行っているが、顧客の大半は日系企業。

## 人材育成上の課題

業務の担当が依然として日本人中心であるため、実務のできるジュニアレベルのNS育成が必須。またジュニアレベルのNSをマネージする日本人マネジャーの育成が求められる。

弊社提供プログラム例 ③現法マネジャー研修「ロジカル・プレゼンテーション」

海外5%

売上構成比

日本95%

## Case 2

グローバル化  
フェーズ  
2~3

## グローバル自動車部品メーカー タイ・北米拠点

## ビジネスの状況

完成車メーカーのグローバル展開に伴い世界四極に工場を構える。日本と海外で売上は半々であるが、海外売上のほとんどは日系顧客向け。

## 人材育成上の課題

NSのマネジャーと担当者を中心に業務は円滑に回っているが、成長に向けた戦略的な活動が不十分。現地で拠点経営者として活躍できる日本人の育成が求められる。

## 弊社提供プログラム例

①海外赴任者研修「拠点経営者育成プログラム」

海外50%

売上構成比

日本50%

## Case 3

グローバル化  
フェーズ  
4~5

## 大手小売業 アジア HQ

## ビジネスの状況

マレーシアで30年以上の歴史があり顧客も取引先もほぼ現地企業。拠点トップ・幹部に日本人も残るがNSの幹部も活躍している。

## 人材育成上の課題

さらなる成長のため、現地主導で新興国や新事業へ展開していく必要がある。次世代の幹部候補としてのNSの育成が求められている。

## 弊社提供プログラム例

②グローバルリーダー研修「ジュニアマネジメントプログラム」

売上構成比

海外100%

## Case 4

グローバル化  
フェーズ  
6~7

## 自動車メーカー インドネシア工場

## ビジネスの状況

タイにHQを構えアジア各国の生産・販売拠点を統括。各国トップに日本人も残るが現地化は進んでいる。一方で若手・中堅の日本人が多数、NS幹部の下で働く。

## 人材育成上の課題

日本人なのか外国人なのかはもはや関係なく、本社同様に人材育成体系の構築、育成と評価処遇の連動といった総合的な人事課題に取り組んでいる。

若手・中堅・幹部それぞれへの研修プログラムが体系的に求められている。

弊社提供プログラム例 現法中堅社員研修「問題解決」

売上構成比

海外100%

## プレゼナの特徴 2

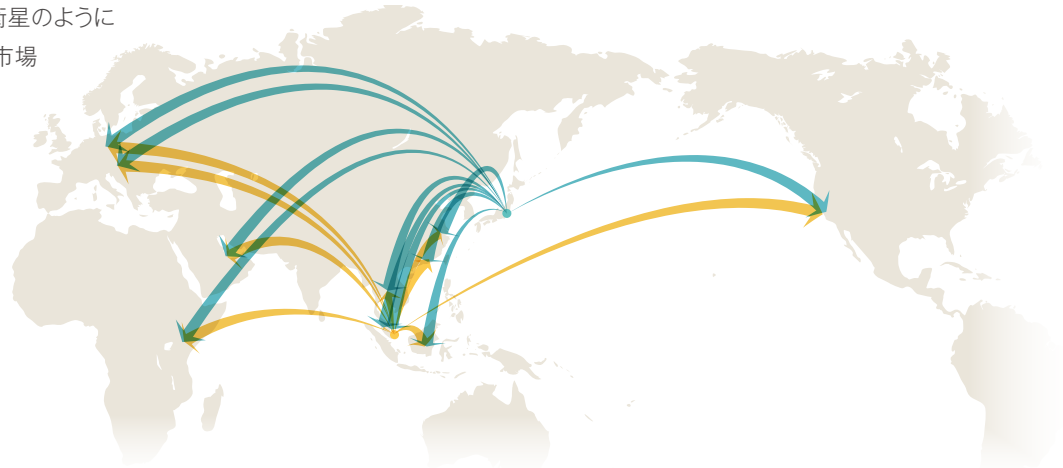
# 日系・MNC\*・現地系—— 各地で実績を持つ“サテライト講師陣”が 的確に指導を行います

\*MNC：マルチナショナルカンパニー（多国籍企業）

### グローバルでの研修実績

100パーセント内製講師による品質の高い講義にこだわるプレゼナは、海外における研修についても国内同様に、外部の契約講師に委託していません。日本およびシンガポールを本拠地とし、講師があたかも人工衛星のように世界各地を飛び回り、各国の市場環境や人材特性、経営課題についての知識経験を蓄積していく——プレゼナではこの“サテライト講師陣”が他社とは一味異なる付加価値を産み出すと考えています。サテライトの活動は世界各地に広がっており、アジアを中心に

欧米や中東、アフリカでも講義を提供していく予定です。また研修対象も日系企業のみならず、現地企業、現地政府、MNCなど多岐にわたっています。



### 提供プログラム例

本格的なグローバル展開を始めて以来、日系顧客の海外現法  
の他、現地企業、現地政府、MNCなど多くの受講者に対して、ロ

ジカルシンキング、プレゼンテーション、問題解決、リーダーシッ  
プといった多様な研修プログラムを提供しています。

#### ■英語による講義 主な実績(国・企業)

国	企業
Singapore	日系 製造業(消費財) 販売拠点
	日系 IT(Sier) 現地法人
	現地系 製造業(電機) 本社
Malaysia	日系 流通業(小売) アジアHQ
	現地系 政府系(省庁) 本部
	現地系 政府系(地方省庁) 本部
	現地系 製造業(自動車部品) 本社
Indonesia	日系 製造業(自動車) 製造拠点
	現地系 製造業(消費財) 本社
Thailand	日系 製造業(電機) 製造拠点
	日系 製造業(消費財) 製造拠点
Germany	MNC 製造業(半導体) 本社
HongKong	日系 製造業(電機) 販社
China	日系 製造業(電機) 販社
Japan	MNC 製造業(半導体) 販社
	日系 IT(エンターテインメント) 本社
	日系 商社(総合) 本社
	日系 商社(専門) 本社

#### ■英語による講義 主な実績(対象者・科目)

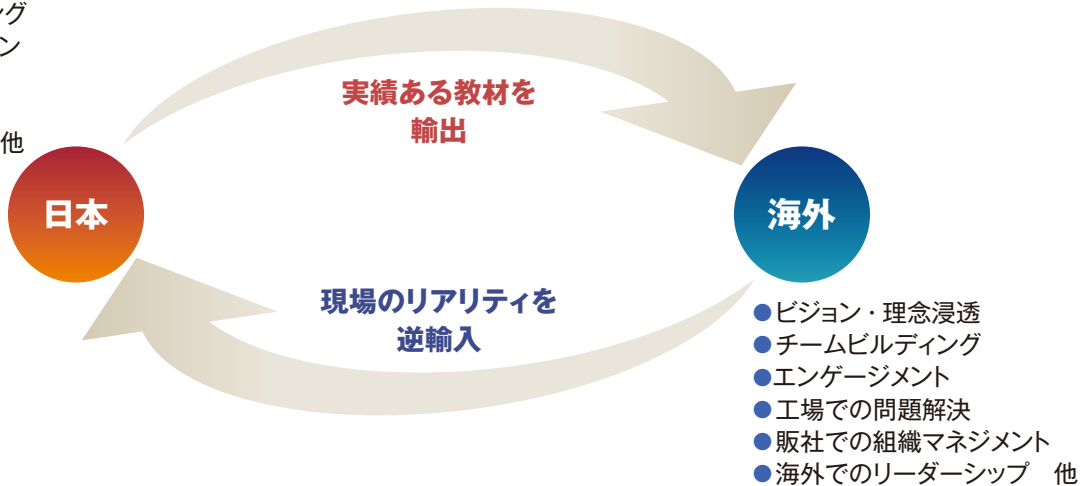
対象者	科目
HQ社員	問題解決+組織マネジメント 2日版
	問題解決+ロジカルプレゼン 2日版
事業部	目標設定型 問題解決 1日版
店長	問題解決+自業務課題ワークショップ 2日版
	組織マネジメント+リーダーシップ 2日版
ナショナルスタッフ	経営理念浸透セッション 1日版
SE	ロジカルプレゼン+新企画提案 2日版
工場マネジャー	ロジカルシンキング 1日版
工場管理職	ロジカルシンキング 1日版
中途入社外国人	段取り+プレゼン+問題解決 3日版
本社社員	問題解決 半日版
	顧客理解のための問題解決 1日版
販社社員	問題解決 1日版
アジアHQ	グローバルリーダー育成コース 6ヶ月版
本社	グローバルリーダー育成コース 6ヶ月版
本社幹部	ビジョン浸透セッション 2日版
⋮	⋮

## 日本から海外へ、海外から日本へ

“サテライト講師陣”を中心に、プレゼナは研修教材の拡充を続けています。ビジネススキルを体系化して作られたプレゼナ教材の多くは、内容の普遍性・汎用性が高く、海外で用いても十分に性能を発揮することができるため、日本で登壇実績を積んだサテライト講師陣が海外でも同等水準の講義を提供しています。一方で海外登壇を行うことにより、科目に対する

ニーズやケーススタディの状況設定などについて、様々な気付きや発見があります。例えば多国籍チームをマネージする上でのビジョン・理念浸透やチームビルディング、組織マネジメントのあり方など日本国内登壇だけでは経験することが難しい状況についても、サテライト講師陣が中心となって現場のリアリティを反映させ、より実践的な教材へと仕上げています。

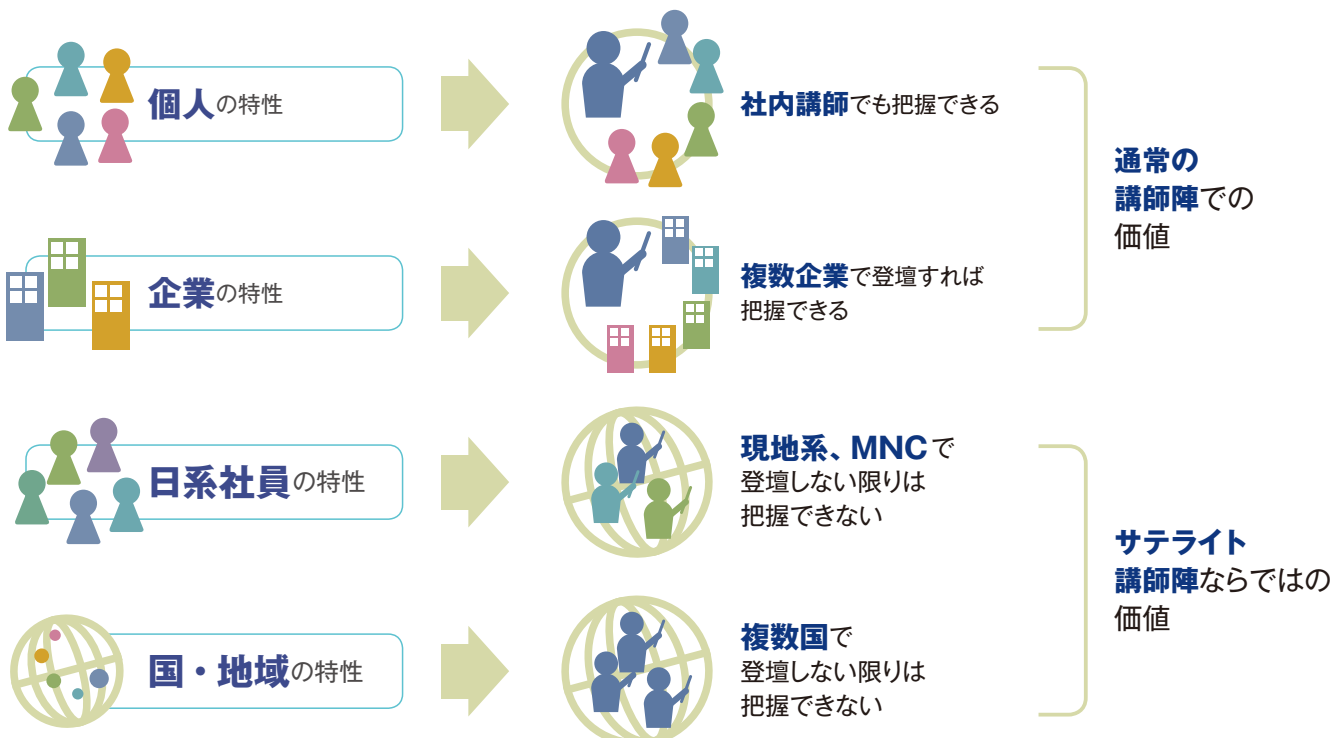
- ロジカルシンキング
- プレゼンテーション
- 問題解決
- 組織マネジメント
- リーダーシップ 他



## 受講者特性の的確な把握

「うちの海外現法の人材レベルはどうでしょうか？」——ビジネススキル系の研修を行うと必ずお客様からこの質問を受けます。研修プログラムを検討する際は、海外現法の受講者特性を的確に把握し、彼らのレベル・思考の癖・行動様式などに見合った内容を提供する必要があります。内容がミスマッチし

ていると十分な成果をあげることができません。“サテライト講師陣”は複数国において日系企業のみならず現地系企業での登壇も行うため、豊富な経験に基づく広い視野によって受講者特性を的確に把握し、しっかりとクラスをリードしていくことが可能です。



# ①海外赴任研修

## キャリアパスを設計し、 “キャリアギャップ”を埋める

### 9つの“キャリアギャップ”

海外赴任者研修を実施する上でプレセナが最も重要だと考えているのは“キャリアギャップ”をいかに効果的に埋めていくかという点です。キャリアギャップとは現在の仕事と海外赴任後の仕事で発生する、知識・スキル・経験における差分のことで、その差分が大きければ大きいほど海外赴任後に戸惑ってし

まい成果が出せなくなることがあります。プレセナは大きく9つの領域でキャリアギャップが発生すると考えており、キャリアパスの設計および知識・スキルトレーニングを通じて、これらのギャップを解消することにより、海外赴任者が着実に成果を出せるよう後押しをしています。

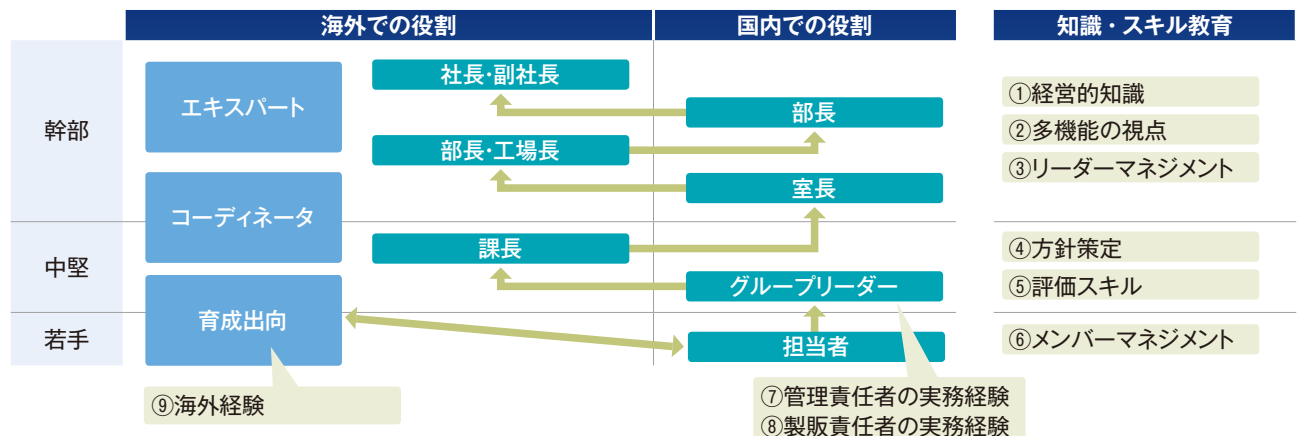
国内での役割	海外での役割	9つのキャリアギャップ								
		経営知識		マネジメントスキル				実務経験		
		① 経営的知識	② 多機能の視点	③ リーダーマネジメント	④ 方針策定	⑤ 評価スキル	⑥ メンバーマネジメント	⑦ 管理責任者の実務経験	⑧ 製販責任者の実務経験	⑨ 海外経験
役員級	トップ	●	○	—	—	—	—	○	○	●
部長級	幹部	×	●	—	—	—	—	●	●	●
	トップ	●	●	—	—	—	—	●	●	●
課長級	マネジャー	×	×	×	×	—	—	○	○	●
	幹部	×	●	●	●	—	—	●	●	●
	トップ	●	●	●	●	—	—	●	●	●
担当者	マネジャー	×	×	×	×	●	●	●	●	●

● キャリアギャップが発生  
○ 時として発生する  
— 通常は発生しない  
× 不要

### キャリアパス設計

海外赴任者教育を効果的に推進するためには、海外赴任可能なプール人材を育成しておくためのキャリアパス設計が不可欠です。先述の9つのキャリアギャップが発生しないよう、例えば責任を持つ前の若手の段階で育成出向させることにより海外経験を積ませておく、部下を持つ前にメンバーマネジメントの

スキルを付与する、責任者として海外に出る前に国内で管理責任者や製販責任者の実務を経験させておくなどが挙げられます。プレセナではお客様の人事制度なども把握した上で海外赴任者のキャリアパスを設計し、然るべきタイミングで見合った内容の研修を提供しています。



## プログラム例：海外拠点幹部 育成プログラム

ビジネスのグローバル化が進み海外現法の位置付けが「生産子会社」から「アジア拠点」へと変化。社長および経営幹部として活躍できる人材の育成が急務になっていた。

経営知識レベルの強化を図るべくインプットフェーズで基礎的なMBA知識を付与し、実際に海外現法社長になった想定で拠点の中期経営計画を立案。「実務感」を補うため、社内外から海外ビジネスについての有識者を募り、実際の海外拠点経営における苦労話や工夫点などについての経験談を聞き、意見交換を実施した。

### 大手自動車部品メーカー

対象受講者 日本人部長級 15名  
期間 9ヶ月

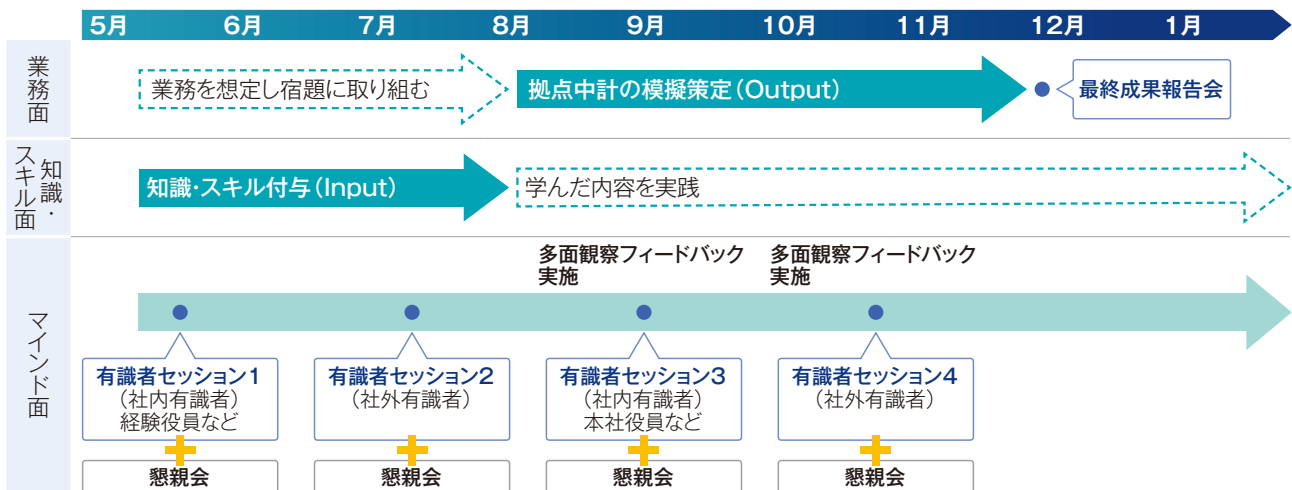
### 大手化学メーカー

対象受講者 日本人部長級 15名  
期間 6ヶ月

## 特徴

- **経営的知識**を広くインプット
- 社内外からの「有識者セッション」で**海外経験をシェア**
- **実際の拠点中期経営計画**を模擬策定

### 事例1



### 事例2

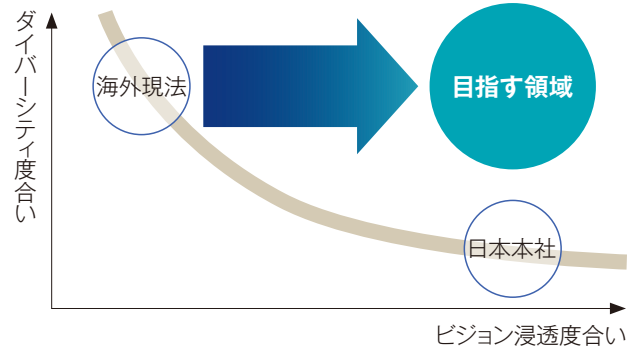
		セッション1		セッション2		セッション3		セッション4	
		DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5	DAY6	DAY7	DAY8
AM	有識者セッション1	有識者セッション1	課題設定型問題解決 ● 発生型と設定型 ● 情報収集 ● あるべき姿とリスクを定める ● ケーススタディ	アカウントティング ● BS/PLとは ● 4つの指標 ● 原因を探る	アカウントティング ● ケーススタディ ● 原価改善 ● ケーススタディ ※ ケースで英文財務会計を入れ込む	経営戦略 ● 経営戦略とは ● 環境分析 ● 競争戦略の3要件 ● ケーススタディ	マーケティング ● 顧客ニーズ ● 製品ライフサイクル ● セグメンテーション ● ターゲティング ● ポジショニング	ビジネスモデル とは何か ● ビジネスモデル ● 顧客基盤の構築 ● 価値提供の仕組み作り ● 収支予測	人事組織 マネジメントとリーダーシップ ● マクロとミクロの組織マネジメント ● 目標展開 ● 業務付与 ● リーダーシップ
	PM	発生型問題解決 ● 問題解決とは ● 問題解決の3ステップ ● ケーススタディ				有識者セッション2			
		書籍で予習 + 事前課題	理解度テスト 自社課題レポート	書籍で予習 + 事前課題	理解度テスト 自社課題レポート	書籍で予習 + 事前課題	理解度テスト 自社課題レポート	書籍で予習 + 事前課題	理解度テスト 自社課題レポート

## ②グローバルリーダー研修

# “ダイバーシティ活用”と “ビジョン浸透”を両立させる

### ビジョンとダイバーシティの関係

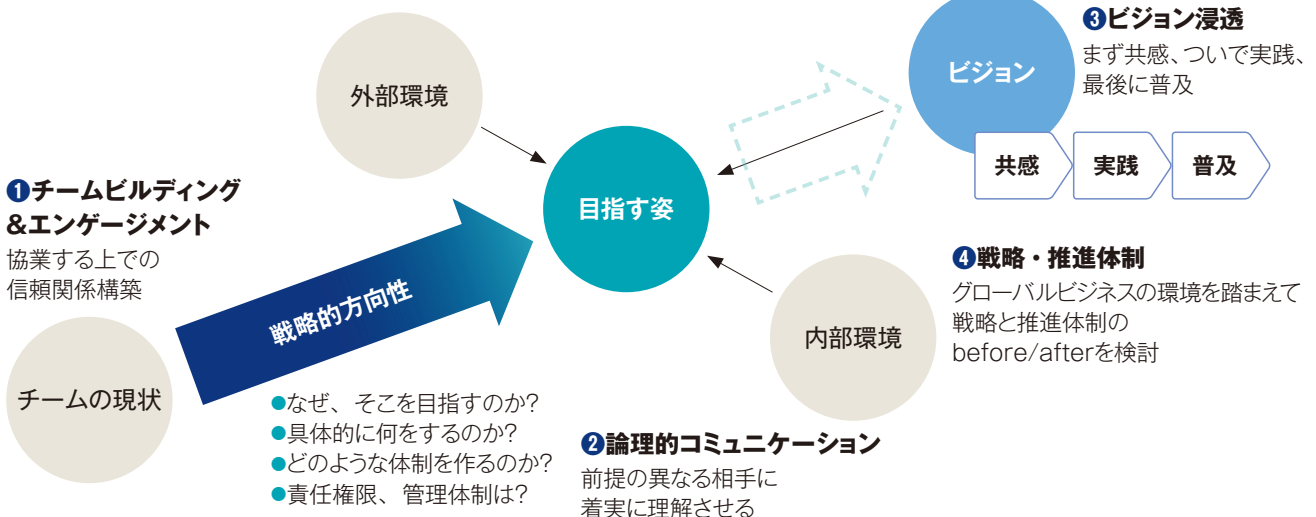
ビジョンとダイバーシティは相反する関係にあるとよく言われます。日本企業の本社社員は、同じ国・民族・言語・価値観で育った同質な集合であり、ダイバーシティに欠ける一方でビジョンは浸透しています。一方アジアを中心とする海外現法の社員は、異なる国・民族・言語・価値観で育った異質の集合であり、ダイバーシティに富む一方でビジョンが浸透しにくい傾向があります。日本的なマネジメントを海外現法に持ち込んでもなかなかうまくいかないという実情は、ビジョン浸透とダイバーシティ活用の両立がいかに難しいかを物語っています。



### “ビジョン浸透”のアプローチ

海外現法においてビジョン浸透を図るには4つのステップが必要です。まずは「チームビルディング&エンゲージメント」です。本社の人と拠点の人、日本人と外国人、といったようにお互いに壁があって信頼関係が薄い状況で協業していくのは困難です。また、社員の心をしっかりとつかんでおかなければ、フィードバックを受け入れることができず、逃げ隠れしたり立ち去ったりしてしまうかもしれません。日本企業では想像しにくいものですが、アジアの現地企業やMNCにおいては、幹部から若手まで全社員を対象に毎年研修を実施するほど、チームビルディング&エンゲージメントは大きな経営課題であると考えられ

ています。次に「論理的コミュニケーション力」の鍛錬を行います。あうんの呼吸が通じない相手に対しては、考えている内容を正しくしっかりと説明する能力、話している内容を正しくしっかりと受け止める能力が必要です。ここまで前提が整ってはじめて「ビジョン浸透」です。ビジョンの浸透には3つの段階があり、まずは本人の共感、次いで日々の業務での実践、最後に組織に対する普及となります。その後に「戦略や推進体制」について検討を行っていくと、メンバーのダイバーシティ活用とビジョン浸透が両立された具体的な活動計画を描くことができるでしょう。





## プログラム例：グローバルリーダー研修

中国・韓国・東南アジア・中東・アフリカなど各地で立ち上がるビジネスを推進していくNS次世代リーダーたちに対して、意思決定基準・行動規範となる自社DNA・自社ビジョンをしっかりと理解させることが大きな課題であった。

メンバーそれぞれの「良さ・持ち味」を活かすためダイバーシティ理解についての議論からスタート。“Respect to others” “Agree to disagree” など、チームワークの前提となるプリンシプルを抽出。その後、自らのビジョンと自社のビジョンについて討議を行い、自社のDNAについて深い理解を得た。将来の幹部として必要となるMBA系知識を一通り学習するが、インプットには工数をかけないようウェブラーニングで実施し、集合研修では中身の討議に集中。セッションの中ではケーススタディに基づき「自社らしい意思決定、行動とは何か」について毎回議論を行い、ビジョンの実践・浸透を図った。最終的には自社の成長につながる提言をチームで作成し経営トップに報告した。

### 大手総合商社

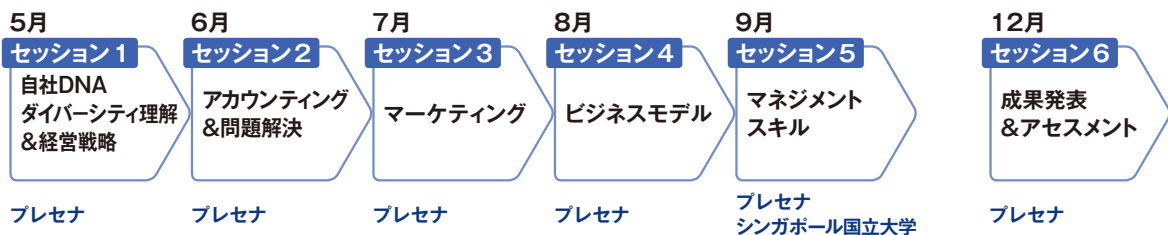
対象受講者 日本・アジア各国リーダー  
15名  
期間 6ヶ月

### 大手小売業

対象受講者 日本・アジア各国リーダー  
15名  
期間 6ヶ月

## 特徴

- **シンガポール国立大学と共同開催**でクロスカルチャーを理解
- 知識インプットはウェブラーニングで実施し、**交通宿泊費を削減**
- 幅広い科目で「**自社DNAに基づく意思決定**」について討議
- 未来の幹部として**自社DNAを踏まえた検討結果**を最終報告



	5月 セッション1	6月 セッション2	7月 セッション3	8月 セッション4	9月 セッション5	12月 セッション6	
事前学習	PLS* 環境分析 PLS 経営戦略	PLS 問題解決 PLS アカウンティング	PLS マーケ戦略 PLS マーケ4P	PLS ビジネスモデル	PLS 組織マネジメント	PLS ロジカルプレゼン	
事前課題	経営戦略 ケース	アカウンティング ケース	マーケティング ケース	ビジネスモデル ケース	組織マネジメント ケース	最終資料まとめ	
集合研修	1日目	●意思決定 ●ビジョン ●自社DNA	ケース& 自社としての 意思決定議論	ケース& 自社としての 意思決定議論	ケース& 自社としての 意思決定議論	●リーダーシップ ●クロスカルチャー コミュニケーション	●資料フィード バック・修正
	2日目	ケース& 自社としての 意思決定議論			ケース& 自社としての 意思決定議論	●最終プレゼン ●アセスメント	

\*PLS: Precena Learning System (プレセナが開発したウェブラーニングシステム)

### シンガポール国立大学について THE NUS MBA



- “Leading from ASIA” をキーワードとし、多民族国家シンガポールの強みを活かしたアジアを中心とした実践的なMBAプログラムを提供
- #1 in Asia by Forbes for "Best International 2-year MBA Programme 2013"  
by QS World University Rankings, 2014
- #21 Globally by Times Higher Education World Reputation Rankings 2014
- プレセナの創業者・講師が関係者であり、プレセナのアジア展開事例がNUSのケーススタディに取り上げられるなど協業関係にある

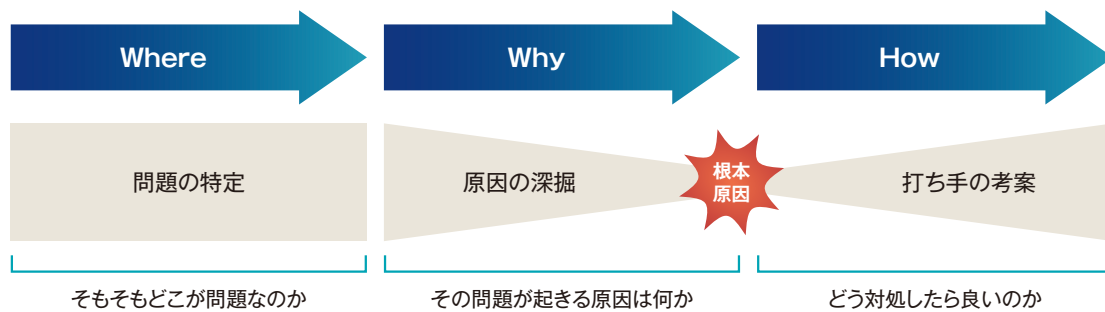
### ③ 現法マネジャー研修

# “問題解決力”を強化し 顧客も社内もマネージする

## “How思考”の落とし穴、“How指示”にご用心!

プレゼナでは問題解決は物事を考える上での手順であると教えています。すなわち、どこに問題があり(Where)、その原因はなぜで(Why)、だからどのように対策するのか(How)、この3ステップを踏んで考えることが重要だと伝えています。よくあるのが、何も考えずに取りあえず行動する“How思考”です。問題所在や原因がわかっていないのに、いきなり対策しても当たる確率は低く、行動が徒労に終わってしまうことが

多々あります。海外現法マネジャーの多くは、トップから“How指示”をされることに慣れてしまっており、自ら考える習慣が身についていないケースが散見されます。近年ビジネスが複雑化し、早急な意思決定や行動が求められる中で、現法マネジャーにはそれらの“How”を自ら考え出して行動していく力がますます求められています。



## “問題解決力”を応用する

海外現法のマネジャーの多くは、社内をうまく取りまとめながら社外に対してサービスを提供していく役割を負っています。販売現法であれば営業マンを取りまとめて顧客サービスを行い、工場であればワーカーを取りまとめて完成品を本社や販社に納入します。社内・社外のいずれの業務においても必要不可欠となるのが「問題解決力」です。社内で組織のパフォーマンスが上がらない時、問題の所在・原因・対策をしっかりと

考えて行動していく必要があります。社外に対して仕事を進める上では、自分の立場や利害だけを主張しても埒が明きません。相手の立場に立って、相手の問題・原因、相手が望む対策を踏まえて、うまく合意形成に導くことがとても重要です。「問題解決力」を応用することにより、現法マネジャーは社内・社外双方の業務において、より主体的に、そして迅速に意思決定・行動ができるようになるでしょう。



## プログラム例：現法マネジャー育成プログラム

アジア各地に販売拠点があるものの、日系顧客が中心であるため日本人出向者がビジネスを取り仕切っており、NS現法マネジャーによる現地顧客開拓が思わしくないという課題があった。具体的には顧客に対して相手の課題を踏まえた的確な提案ができておらず単なる「押しつけ・売り込み」となっており、また自らの営業チームをうまくマネージできていないという状況であった。

忙しい現法マネジャーが対象であるため、ウェブラーニングで知識インプットを行った上で集合研修を実施。まずは「対顧客」についての営業ストーリーを構築すべく、環境分析を実施した後「顧客の問題解決」について討議を実施。その後、自らの組織目標を達成するために自組織に対しての問題解決策を検討。実際に挙げたいくつかの対策案を実行し、数ヶ月後にレビューと確認のミーティングを持つことにより、着実にPDCAサイクルを回した。

### 大手電機メーカー 海外販社

対象受講者 15名  
期 間 5ヶ月

### 大手旅行代理店 海外販社

対象受講者 10名  
期 間 5ヶ月

### 特 徴

- 主な拠点課題である「顧客対応」「組織マネジメント」にフォーカス
- 知識インプットはウェブラーニングで実施し、交通宿泊費を削減
- 計画立案だけでなく実施・確認も行い、実際にPDCAを回す

時期	形式	当日セッション内容
	事前学習	● PLS(ウェブラーニング)「問題解決の流れ」(1回分2時間相当)
6月	「合意形成話法」	● 問題解決の考え方を踏まえ、合意形成話法のポイントについて講義
	宿題①	● 自社・競合の分析を行い、顧客の抱える課題を解決する提案を検討 ー 競合優位性を分析し、自組織の目標達成への影響度についても検討・意見交換実施
7月	「問題解決」	● 問題解決の詳細手順について講義
	宿題②	● 自組織(支店・営業課)の分析を行い、自社の抱える課題を解決する提案を検討 ー 自組織の強み弱みを分析し、自組織の改善策を検討するPLS(ウェブラーニング) 「組織マネジメント」(1回分2時間相当)
8月	「自業務課題報告」	● 宿題①・②の内容をまとめ、次期営業マネジャーとしてどのような課題を認識しているか 発表、共有
	宿題③	● 発表した内容を、実際に実行して、結果の目処を出す ー 改善計画を策定し、実行に移すと同時に、進捗を確認する
11月	「実践結果報告」	● 宿題③を持ち寄り、想定通りに進んだかどうかをチェックすると同時に、今後の改善策を検討

P  
D  
C  
A

株式会社 プレセナ・ストラテジック・パートナーズ

<http://www.precena.com/>  
お問い合わせ先 [info2006@precena.com](mailto:info2006@precena.com)

---

〈シンガポール オフィス〉  
Precena Strategic Partners Pte. Ltd.

〈インドネシア オフィス〉  
PT Precena JAC Strategic Partners

 Precena Strategic Partners