

グローバル 人材戦略研究所

Institute of Global Human Capital Strategies

ご案内

会社概要 Company profile

会社名	株式会社グローバル人材戦略研究所
代表者	小平 達也
事業概要	日本企業のグローバル展開に関わる組織 人材マネジメント上の支援
所在地	〒107-0062 東京都港区南青山1-15-39 ワイズハウス南青山
TEL	03-6447-1415
E-mail	info@ja-sol.jp
URL	http://ja-sol.jp/

グローバル人材戦略研究所 公式Webサイト

URL

<http://ja-sol.jp>



グローバル
人材戦略研究所

Institute of Global Human Capital Strategies



小平 達也 (こだいら たつや)

株式会社グローバル人材戦略研究所
代表取締役



「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに活動。クライアントは化学、電機、機械、食品、小売、総合商社、建設、官公庁、教育機関等日本を代表する大手企業を中心に多岐に渡る。マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行ない、参加者の出身国は25カ国以上に上る。経団連機関紙、「企業と人材」、「賃金事情」、「人事実務」、「労政時報」、「人事マネジメント」、「グローバル経営」等これまでに150以上寄稿実績があり、近著に「外国人社員の証言 日本の会社40の弱点」(文藝春秋)。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務め幅広く活動。明治大学大学院修了。

■その他公務等

明治大学 講師 (非常勤)
厚生労働省 外国就労・定着支援研修事業 (外国人留学生定着支援コース) カリキュラム検討会 委員 (2020年度)
厚生労働省 外国人雇用対策に関する実態調査事業 委員 (2017年度)
財団法人 日弁連法務研究財団 「外国人法律相談における通訳人の認定制度に関する研究」研究員(2014年度)
厚生労働省 高度外国人材の日本企業就業促進に向けた普及・啓発事業 有識者検討会 委員 (2013年度)
中小企業庁 アジア留学生の人材活用に関する連絡会議 委員(2012年度)
厚生労働省 企業における高度外国人材活用に向けた環境整備に関する調査検討委員会 委員 (2010年度)
厚生労働省 企業における高度外国人材活用促進事業 調査検討委員会 委員 (2009年度)
文部科学省 検定試験の評価の在り方に関する有識者会議 委員 (2010年度)
経済産業省 アジア人財資金構想シンポジウム モデレーター (2008年12月)
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 アジアにおける高度外国人材の就業意識と活用実態に関する調査研究委員会 委員 (2010年度)
独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ) BJTビジネス日本語能力テスト外部化検討委員会 委員 (2007年度)
財団法人 日本漢字能力検定協会 BJT外部アドバイザー
財団法人 企業活力研究所 グローバル人材活用協議会 座長 (2010年度)
財団法人 企業活力研究所 人材育成研究会 委員 (2010年度)
財団法人 海外技術者研修協会 共通カリキュラムマネジメント事業委員会 委員 (2010年度)
財団法人 さっぽろ産業振興財団 客員研究員 (2008年度)
一般社団法人 海外産業人材育成協会 (AOTS) 看護・介護に関わる外国人のためのスピーチコンテスト 審査員
社団法人 日本経済団体連合会 教育問題委員会企画部会「日本企業の求めるグローバル人材の素質・能力や、グローバル人材育成に向けて、企業や大学に求められる取り組みについて」(2010年10月29日)
国立大学法人 東京外国語大学 多言語・多文化教育研究センター コーディネーター養成プログラム アドバイザー (2008年度、2009年度)
武蔵野大学大学院 言語文化専攻 講師 (2011年~2014年)

プロジェクト例

Strategy グループ・グローバル経営

- ・グローバル人材戦略・人事制度
- ・人材育成体系構築
- ・グループ経営人材育成制度構築
- ・新規事業開発体制構築

Diversity ダイバーシティマネジメント

- ・ダイバーシティ推進・組織風土改革
- ・外国籍社員の活躍の競争力にかえる研修プログラム
- ・リモートによる国際化推進インターンシップ
- ・研修用シナリオゲーム 脚本

Global グローバルマネジメント

- ・次世代リーダー育成 グローバルゼミ
- ・公開講座 グローバルマネジメント研修
- ・グローバル人材育成奨学金制度設計・運営

新入社員は外国人



外国人社員 採用・活用ハンドブック



組織力を高める 外国人材活用



未来を創造する 組織マネジメント 『違い』を価値に変える6段階



コミック・ルポ/128ページ
PHP研究所

マニュアル/380ページ
グローバル人材戦略研究所

論文
Web労政時報

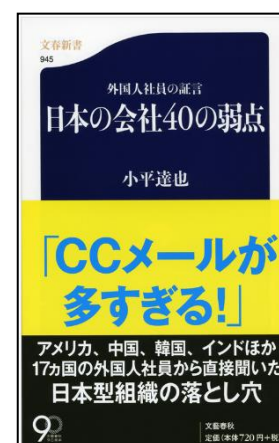
公式Webサイト
<http://ja-sol.jp>

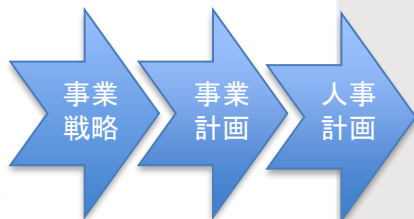
文春新書

外国人社員の証言

日本の会社40の弱点

小平達也





ローカル	リージョナル	グローバル
本社機能・海外法人		
拠点間調整		
等級・評価・報酬		
理念浸透・風土改革		
コンピテンシー・外国人社員 ・採用ブランド形成・手法確立		
国際間の配置・異動 (海外赴任、逆駐在、三国異動)		
対象と方法の確立		
育成体系構築		

グローバル人材戦略研究会



グローバル経営において経営者や人事担当者が対応すべき「組織・人」に関する課題は国内外において深化する一方です。グローバルに特化した組織・人事コンサルティングを行うジェイエーエスが主催するグローバル人材戦略研究会では毎回、テーマに関する最新事情を紹介するとともに参加者との課題共有・解決のためのディスカッション・質疑応答を重視して進めていきます。自社のグローバル人材戦略のポジションを整理して把握したい方、具体的な課題を持っている方、他社事例を参考にされたい方にお勧めです。

<参加実績企業>

株式会社 I H I、旭化成株式会社、アボット ジャパン株式会社、アルプス電気株式会社、株式会社石井鐵工所、出光興産株式会社、株式会社NTTデータ、大塚製薬株式会社、オリンパスメディカルシステムズ株式会社、株式会社クラレ、株式会社神戸製鋼所、コクヨ株式会社、株式会社小森コーポレーション、株式会社、山九株式会社、資生堂、昭和電工株式会社、住友化学株式会社、住友化学システムサービス株式会社、住友商事株式会社、住友ベークライト株式会社、ソニー株式会社、太陽インキ製造株式会社、株式会社ディー・エヌ・エー(DeNA)、株式会社ディスコ、株式会社ドリーム・アーツ、日産自動車株式会社、株式会社ニフコ、日本アイ・ビー・エム株式会社、日本 A T M 株式会社、日本システム開発株式会社、パナソニック株式会社、パナソニック I T S 株式会社、株式会社バンテック、日立電線株式会社、株式会社富士通総研、株式会社フジクラ、富士ソフト株式会社、プライスウォーターハウスクーパーズ株式会社、ブリティッシュエアウェイズ、株式会社プロシップ、丸紅株式会社、みずほ銀行、みずほコーポレート銀行、三井化学株式会社、三菱化学メディエンス株式会社、三菱重工業株式会社、三井物産株式会社、三菱 U F J キャピタル株式会社、ライオン株式会社、株式会社山武、ユニ・チャーム株式会社 (ほか)

サービス体系

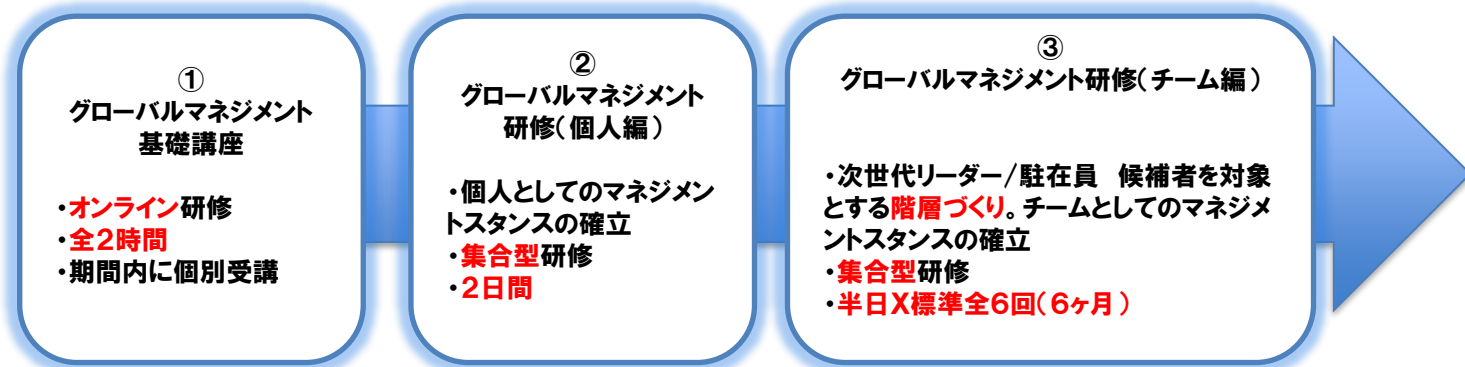


サービス	アウトバウンド (海外へ) 海外への展開支援 	インバウンド (国内へ) 外国籍社員の受入・活用支援 
公開講座 (定期開催)	・グローバルマネジメント研修	・異文化マネジメント研修
企業内研修	日本人社員向け	
	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル人材のプールづくり ・グローバル戦略、ケーススタディ ・【経営者向け】海外経営組織論 	<ul style="list-style-type: none"> ・受入職場ガイダンス ・異文化マネジメント研修
	外国籍社員向け	
		<ul style="list-style-type: none"> ・日本型組織文化理解 ・外国籍社員向け導入研修 ・フォローアップ/個別面談
	共通	
	<ul style="list-style-type: none"> ・組織融合研修 ・シアター・イン・ビジネス 	
オンライン (E-learning)	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン研修 グローバルマネジメント基礎講座 ・海外初赴任者のためのスタートアップ90日間サポートプログラム ・海外拠点への価値観浸透・ガバナンスのインフラ提供 	
コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ・海外経営組織診断 ・グローバル人材育成体系構築支援 ・社内事例(ケース)作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国籍社員受入・活用診断 ・外国籍社員活用ガイドブック制作 ・グローバル会議企画・運営支援

アウトバウンド(海外への展開支援)

<日本人・グローバル人材のプールづくり>

3つのアプローチから課題に対応したグローバル人材のプールづくりを支援します。



<海外経営組織論>

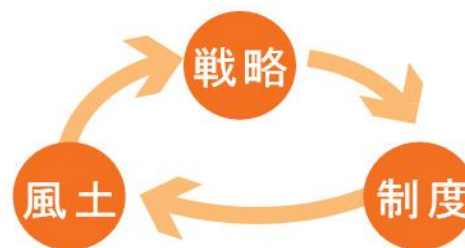
海外拠点経営者および本社担当者が押さえておくべき組織・人事上のポイントを半日で理解できる研修プログラムです。

主な対象者

海外拠点の経営者

今後海外拠点の経営を担う可能性のある方

日本本社で海外拠点の窓口となる担当者



特徴

海外拠点経営において押さえておくべき

組織・人事上の
テーマを網羅

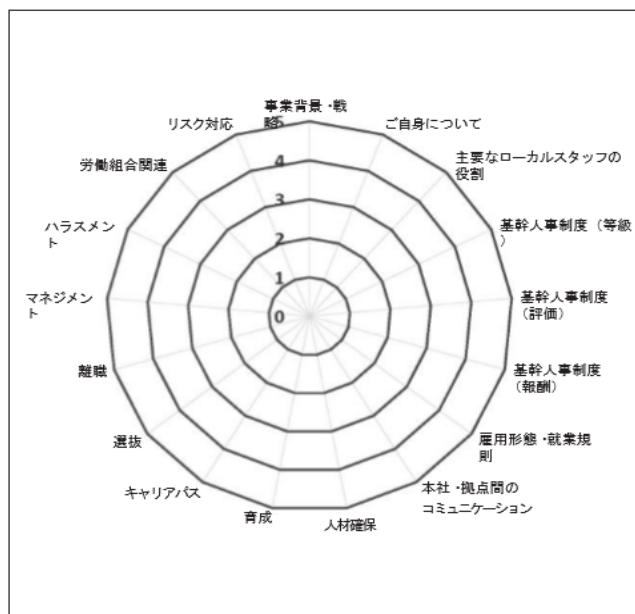
レーダーチャートで
課題を可視化

自己診断ができる
チェックシートつき

海外経営組織論 概要

事業戦略	組織構造	基幹人事制度 (等級)	リスクマネジメント
		基幹人事制度 (評価)	
		基幹人事制度 (報酬)	
		雇用形態・就業規則	
		本社・拠点間コミュニケーション	
組織行動	人材確保	リスクマネジメント	
	育成		
	キャリアパス		
	選抜		
	離職		
	マネジメント		

レーダーチャートで課題を可視化



公開講座 グローバルマネジメント研修 ～海外赴任者に共通して求められる能力とは？～

「グローバルマネジメント3つの壁」に対応

- ・アウェイである海外で言語、習慣等の違いへの対応
- ・より高いポジション・責任への対応
- ・海外で「いきなり」管理職としての対応

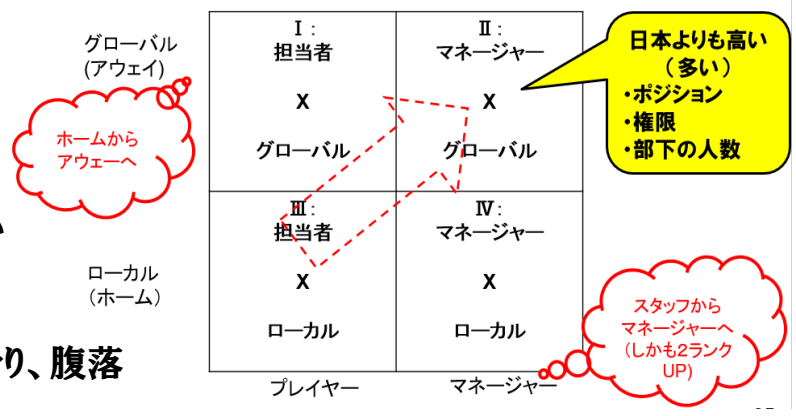
□参加者コメント

「マネジメントに関する知識を体系づけて理解出来た。(電機)」

「これから海外に赴任する人間にとって、とても不安な暗闇の中で見る光のような研修であった。バイアスのかかっていない内容で大変整理されている。(金融)」

「ロープレもバランスよく散りばめられており、腹落ちの良い研修だった。(機械)」

グローバルマネジメント3つの壁



テーマ	学習内容
オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・講師、参加者自己紹介 ・進め方紹介
午前 上向き求められるマネジメントテクニック①「違い」を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国、社会背景、職務における発想・アプローチの「違い」を理解する ・論点の違い ・仕事観を把握する ・国別・回答傾向 ・外国籍社員が嫌う上司の言動 ・会話タプへの備え ・「分かる」の3分類 ・上手な聞き方、話し方 ・日本人による日本語注意点 ・多様な人材育成手法 ※国別異文化対応事例
上向き求められるマネジメントテクニック②「違い」への対応	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部下と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ/望ましい行動を強化・徹底し結果を出すための考え方・コミュニケーション技術を身につける ・違いを価値に変える6段階理論 ・フィードバックの技術 ・フィードバックロールプレイ

テーマ	学習内容
午後 上向き求められるマネジメントテクニック③「違い」を競争力に変える	<ul style="list-style-type: none"> ■ 部下と互いに提案し合える関係構築のための考え方・技術を身につける ・対話技術 ・対話ロールプレイ
異文化チーム形成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 異文化チームを形成し異なる立場、発想のメンバーと限られた時間内で目的を達成するための考え方・技術を身につける ・チームビルディングの4ステップ ・グループワーク①8つの異なる性格のメンバーがプロジェクトを推進 ・グループワーク②上記にさらにイスラム教など宗教事情を追加推進
マネジメント持論作成	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルマネジメントに向けての方針を持論・アクションプランとしてまとめ日々実践に繋げる ・発表 (持論シートを作成します) ・まとめ

<参加実績企業 ※一部>

サントリーホールディングス株式会社 株式会社デンソー リョービ株式会社
 株式会社ニトリホールディングス 三菱重工株式会社 株式会社俄 アルプス電気株式会社
 富士通株式会社 住友重機械工業株式会社 パナソニック株式会社 興和株式会社
 KDDI株式会社 日本通運株式会社 SMBCコンシューマーファイナンス株式会社
 大成建設株式会社 三菱日立パワーシステムズ株式会社 ヤマハ発動機株式会社
 シミックホールディングス株式会社 王子インターパック株式会社 株式会社ユニバンス
 アルプス電気株式会社 日本電信電話株式会社 KDDI株式会社 フォーデイズ株式会社
 スズキ株式会社 キヤノンマーケティングジャパン株式会社 藤田観光株式会社 日立金属株式会社
 株式会社リコー アビームコンサルティング株式会社 日清食品ホールディングス株式会社
 新日鐵住金株式会社 丸紅株式会社 富士古河E & C株式会社 日本信号株式会社
 キヤノンマーケティングジャパン株式会社 新日鐵住金ソリューションズ株式会社
 西松建設株式会社 株式会社ウッドワン 日本コルマー株式会社 株式会社トプコン
 株式会社バンダイナムコスタジオ 東芝総合人材開発株式会社 トッパン・フォームズ株式会社ほか

インバウンド(外国籍社員の受入・活用支援)

＜外国籍社員スタートアップ180日＞

入社～半年までの180日で押さえるべきポイントを紹介する、受入部署向けおよび外国籍社員向けのガイダンスや研修です。

標準月 ※下段は秋入社	4 10	5 11	6 12	7 1	8 2	9 10
受入職場対象	①受入 ガイダンス				②異文化マネジメント 研修	
人事や当社など第三者 による外国籍社員面談			フォローセッション・面談 ①～⑤			
外国籍新入社員対象	②導入研修				④フォローアップ研修	

＜“WA”がわかる！日本型組織文化研修＞

日本人はなぜそのように考え、行動するのか、という日本の組織文化に対する特徴や背景・理由が外国人に理解できるようになる研修プログラムです。

外国籍社員や本社への出向社員・出張者が日本の組織文化や発想の背景・理由を理解！

“WA”がわかる！ 日本型組織文化研修

組織行動

礼儀

わ

組織構造

農村型
社会

外部環境

自然

なぜ日本人は「No」といわないか

No!

人物

行動

行動ではなく、人物に注目。
人格否定を回避するという傾向

ワーク発表例

「日本の組織文化に対するイメージを表現してみよう」

「〇をつかって日本(組織)文化を表現してみよう」




個人ではなく会社 (co.)が中心。

公開講座 異文化マネジメント研修 外国籍社員定着にむけて ～3大不満への対応力が身につく～

外国籍社員の3大不満に対応

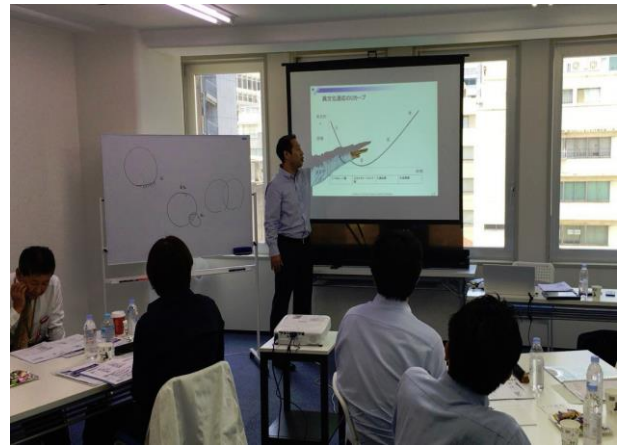
「役割が不明確」「フィードバックがない」「キャリアが見えない」

□参加者コメント

「外国籍社員とのコミュニケーションを理解しているつもりであったが、多くの気づきがあった。(化学)」

「理論と実践の両立がされている研修だったため、とても参考になった。(生活関連サービス)」

「ロールプレイを行うことにより自らの改善点が明確になった。(通信)」



テーマ	学習内容
オリエンテーション	<ul style="list-style-type: none"> 講師、参加者自己紹介 進め方紹介
午前 課題整理・共有	<ul style="list-style-type: none"> ■外国籍社員受入にあたっての課題整理と共有を行う <ul style="list-style-type: none"> ・ライフライン（仕事をすすめる前提の一般適応） ・コミュニケーション（組織文化理解、上司・同僚との関係などの対人適応） ・キャリア（評価方法などの職務適応） ・リスクマネジメント（病気、機密保持への対応などの危機対応）
上司に求められるマネジメントテクニック①「違い」を理解する	<ul style="list-style-type: none"> ■国、社会背景、職場における発想・アプローチの「違い」を理解する <ul style="list-style-type: none"> ・論点の違い ・仕事観を把握する ・国別・回答傾向 ・外国籍社員が嫌う上司の言動 ・会話タブーへの備え ・「分かる」の3分類 ・上手な聞き方、話し方 ・日本人による日本語注意点 ・多様な人材育成手法

テーマ	学習内容
午後 上司に求められるマネジメントテクニック②「違い」への対応	<ul style="list-style-type: none"> ■部下と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ／望ましい行動を強化・徹底し、結果を出すための考え方・コミュニケーション技術を身につける <ul style="list-style-type: none"> ・違いを価値に変える6段階 ・フィードバックの技術 ・フィードバックロールプレイ
上司に求められるマネジメントテクニック③「違い」を価値創造に変える	<ul style="list-style-type: none"> ■部下と互いに提案し合える関係構築のための考え方・技術を身につける <ul style="list-style-type: none"> ・対話技術 ・対話ロールプレイ
マネジメント持論作成	<ul style="list-style-type: none"> ■マネジメントに向けての方針を持論・アクションプランとしてまとめ日々実践に繋げる。 <ul style="list-style-type: none"> ・発表 ※持論シートを作成します。 ・まとめ

<参加実績企業 ※一部>

日産自動車株式会社 住友重機械工業株式会社 住友電気工業株式会社 コクヨ株式会社
 KDDI株式会社 日本通運株式会社 住友化学株式会社 サントリーホールディングス株式会社
 JFEスチール株式会社 東洋エンジニアリング株式会社 株式会社LIXIL
 三菱日立パワーシステムズ株式会社 ソニー株式会社 SMBCコンシューマーファイナンス株式会社
 帝人株式会社 三菱化学株式会社 近畿日本ツーリスト株式会社 日本信号株式会社
 新日鉄住金ソリューションズ株式会社 富士ソフト株式会社 三井住友信託銀行株式会社
 株式会社ユニバース 富士通株式会社 ブラウンブラザーズハリマン証券株式会社 株式会社日立物流
 ハウス食品グループ本社株式会社 日本コルマー株式会社 日鉄住金物産株式会社
 藤田観光株式会社 株式会社コロワイドMD トッパン・フォームズ株式会社 横河電機株式会社
 ヤマハ発動機株式会社 タイムズモビリティネットワークス株式会社 日本電気株式会社
 富士電機株式会社住友化学株式会社 株式会社カネボウ化粧品 マツダ株式会社
 三菱航空機株式会社 株式会社ニトリホールディングス 株式会社ダスキン
 株式会社エイチ・アイ・エス 東武トップツアーズ株式会社 アンリツ株式会社 (ほか)

オンライン研修

グローバルマネジメント基礎講座～異文化チーム形成～

目的 効果

国内外において外国人社員をはじめとする異文化社員（※）に対応する際に外国人社員と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ。

文化とは感じ方、考え方、行動の仕方のパターンで国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等のレベルがあります。
これらのレベルが組織と異なる人材のことを「異文化社員」としています。

対象 国内外において外国人社員と仕事上の接点のあるすべての社員

特徴

	受講前・受講中	受講後
受講者の メリット	<ul style="list-style-type: none">・基礎を効率よく学べる。・いつでも、どこでも学べる。 (スマートフォンにも対応)・6講座23教材を収録。・各章ごとに代表的な事例を紹介。・実践で使える事例とマネジメント理論を紹介。	<ul style="list-style-type: none">・持論シートにより、今後の行動指針にできる。・受講後は日英対訳フレーズつきチェックシートを配布。
企業の メリット	<ul style="list-style-type: none">・1名〜でも対応可能。・国内/国外、地域に関係なく対応。・赴任前～赴任後にもシームレスに対応。・Webで完結するのでテキスト資料の郵送等、手間はありません。	<ul style="list-style-type: none">・各講座ごとに理解度テストを実施。・アンケートによりエピソードを収集。・各拠点の事例や課題把握が可能。・研修と連動させることにより、得た知識を行動に活かし、成果に繋げることができる。

教材 構成

学習形態：eラーニング（インターネット配信）

受講環境：パソコン、スマートフォン、タブレット

講座数：6講座23教材

確認テスト：50問

標準学習時間：約2時間（確認テスト含む）

付録資料：・グローバルマネジメント基礎講座～異文化チーム形成～
チェックシート（評価・対話フレーズつき）

・グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）

・異文化タレントマネジメント
～上司に求められるコミュニケーション技術～



タイトル一覧

第1講「異文化とは？－概論と特徴－」

事例「個人の性格？それとも国民性？」

- 日本人と外国人社員～認識の違い～
- 文化とは
- 国民性の違い
- 同質型社会と異質型社会
- 就労観の違い

第3講「コミュニケーション」

事例「帰国要求が突き付けられた駐在員」

- 外国人社員が嫌う上司の言動～NG集～
- 伝わる表現技術
- 非言語（視覚編）
- 非言語（聴覚編）
- 日本人による日本語注意点

第5講「チームワーク」

事例「多国籍チームの運営」

- 異文化チーム形成
- 議論と対話の違い
- 対話～テクニックと例文（日英対訳）～
- 会議の進め方

第2講「マネジメント（理論編）」

事例「部下の離職は自分のせい？」

- マネジメントとは
- 学習理論
- 調整理論
- 自分のマネジメント傾向を把握する
- マネジメントスタイルの使い分けポイント

第4講「目標設定・評価・フィードバック」

事例「自己主張が強い社員を納得させるには」

- 目標設定の考え方
- 評価～テクニックと例文（日英対訳）～
- フィードバック～テクニックと例文（日英対訳）～

第6講「グローバルマネジメント持論作成」

- グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）を使用し、今後の行動指針を作成



概要

外国人社員からよく聞くコメント

あの日本人の言っている意味はYesなのか、Noなのかわからない。
長時間会議の途中、上司から「そろそろ休憩したいのではありませんか？」と聞かれ、自分は問題ないので、そう回答したら嫌な顔をされた。

婉曲的な表現方法
↓
わかりづらい

帰国要求が突き付けられた
の中堅社員

概要

よくあるコメント

少しでも給料が高いとすぐに転職してしまう。
やたらと自分の専門分野に固執をし、担当以外の仕事はしたがない。
大事な会議でも『家族の問題』の一言で簡単にキャンセルする。

▶ 就労観の違いとは？

あくまでも人対人。
率直なコミュニケーションが要。

▶ ローカル社員の連名で「帰国要求」のレターが本社へ

「目先の仕事に追われる日々で、本セミナーの内容について自分を気が付かせるいい動機づけ、また反省点も理解できました。今後の業務に活かしていきたいと思います。（電機）」



「コミュニケーションを大切にすることをモットーにして仕事をしていますが、コミュニケーションを行えばさらに効果的か考えるきっかけになりました。マネジメントのむずかしさを常に感じています。（運輸）」

「大変興味深く受講しました。期待していたのはどのように異文化人材に対応していくのか・・・という内容でしたが、それ以上、期待以上でした。（IT）」

