

2011 年

他社の動き
(人事、人材、グローバル関連)

【目次】

- 5p 12月21日
ユニクロ、新卒・中途採用を一本化、通年500人採用、大学1年で応募可能に
- 5p 12月7日
シャープ、ダイキン、パナソニック、新興国開拓へ即戦力育成、社員研修グローバル化
- 7p 11月16日
東芝、日本で働く外国人従業員を14年度に3倍の1000人規模へ
- 8p 11月4日
双日、海外現地社員を日本で研修、幹部候補として
- 8p 10月27日
グローバル人材育成モデル(6)管理職、順繰り派遣は限界
- 10p 10月13日
ケーススタディー(7) 第一生命保険(働きやすい会社2011)終
- 11p 10月10日
ケーススタディー(5)資生堂(働きやすい会社2011)
- 13p 10月10日
三菱商事、20代全社員を海外派遣—異文化が育てる国際人材(注目この現場)
- 15p 10月7日
外国人部下とこう向き合う、文化・習慣…違い超え意思疎通——日本MS、楽天トラベル
- 18p 10月7日
育てグローバル人材、内定者の一部留学、トヨタが研修制度
- 19p 10月5日
県内中小、海外開拓へ、外国人採用広がる、交渉役・現場管理職に育成
- 20p 10月5日
キリンHD 人事総務部長三好敏也氏、(インタビューわが社の人材戦略)
- 22p 10月5日
ぶらさがる30代の活性術——企業の対策広がる、管理職へ登用、予算の裁量拡大
- 23p 10月5日
ぶら下がる30代の活性術、「辞めたくない・昇進したくもない」
- 25p 10月4日
ソニー—世界規模で人材活用
- 26p 9月20日
イオン本社、社員の5割、外国人に、アジア展開へ戦力集める

- 27p 9月13日
ネスレ日本、集合研修で新卒採用、13年春入社から通年募集
- 28p 9月13日
イオン、ベトナム有力大と協定、進出先で人材確保——年20人採用、事業拡大に備え
- 29p 9月1日
楽天、サイバー、DeNA…、外国人の採用加速、新卒の1~3割に
- 30p 9月2日
マクドナルド、人材育成、世界目線で、豪モデルに従業員定着策
- 31p 8月30日
日本電産、執行役員石井健明氏——国際化、語学力高めよ(わが社の求める人材像)
- 33p 8月30日
高島屋、新卒外国人を積極採用、来春、1割、待遇に差なし
- 33p 8月30日
住友電工、世界共通の人事制度導入、人材の配置、機動的に——幹部登用、能力重視
- 34p 8月30日
ファストリ、始業は朝7時、本部2時間前倒し、余暇で自己研さん
- 35p 8月29日
和食店のサガミ、同僚・部下が人事評価、店長や管理職対象
- 35p 8月12日
住友商事——漫才で度胸と表現力、海外派遣も拡充
- 37p 8月8日
三井物産、世界共通の研修——ハーバード流で幹部育成
- 38p 8月2日
留学生採用支援——海外即戦力求め利用増(サービス価格情報)他
- 39p 7月27日
海外留学生の求人活況、説明会の参加企業5割増
- 40p 7月24日
新卒外国人が変える日本——閉塞感を打ち破る一步に(中外時評)
- 42p 7月20日
イビデン、現地社員の幹部登用へ人材育成プログラム作成
- 42p 7月20日
KDDI 倉橋幸則氏——グローバル人材、海外で育成

- 44p 6月23日
サイバーエージェント、次世代人材育成支援で社内組織「次世代人材開発室」を設立
- 45p 6月24日
イオン、アジアに人材シフト、社員公募で中国などに派遣、「社内大学」も現地に
- 45p 6月15日
産学官が連携、若手社員数百人アジアに派遣、現地需要を開拓
- 46p 6月16日
田中貴金属、インドの学生に就業体験を3年で11人、進出の足がかりに
- 47p 6月3日
文科省推進会議、グローバル人材育成の産学連携戦略で具体策
- 48p 6月1日
東京海上HD、海外拠点での人材採用専用サイト開設
- 48p 5月30日
マルカキカイ、新卒を外国人5割に、アジア重視
- 49p 5月27日
UDトラックスー入社3年、全員に海外勤務
- 50p 5月27日
在宅勤務「見える化」工夫、IT駆使し職場とつながる
- 53p 5月25日
コーセル、外国人技術者を積極採用、電源装置、現地市場に浸透狙う
- 53p 5月19日
デンソー、人事評価を世界で統一、制度を見直して管理職に戦略浸透
- 54p 5月16日
博報堂、人材の強化を目的とした「グローバル人材プール制度」導入
- 55p 5月13日
イオン、今年度から6ヶ国で採用活動、アジア展開加速にらむ
- 55p 5月10日
ネットワンシステムズ、在宅勤務を全社員に、会社と同じIT環境再現
- 56p 5月9日
グリー、3か月の海外派遣、市場拡大にらみ社員育成
- 57p 4月25日
清水建設、留学生専用の説明会―外国人との距離縮める
- 58p 4月25日
メニコン、海外部門職を採用時から進路分離、専門性高める

【本文】

12月21日 日本経済新聞

ユニクロ、新卒 中途を一本化、通年500人採用、大学1年で応募可能に。

ファーストリテイリング傘下のユニクロは20日、2013年春入社採用活動から、新卒や第二新卒、中途を区別せずに通年で選考する仕組みを導入したと発表した。

同時に大学生の新卒採用については1年生でも卒業を待って就職できるようにする。

海外展開を加速するなか、グローバル化に対応した優秀な人材を確保する狙い。

現在、新卒採用と中途採用はホームページの選考申込窓口は別々だったが、今後一本化する。

中途入社希望者が就職活動中の大学生と同様に、アルバイトやインターンシップ研修ができる仕組みも整える。

従来は中途入社選考にはインターンシップがなかった。

新制度での通年採用活動により、日本では12年4月～13年3月に中途入社する人数と、13年春に入社する現在の大学3年生を合わせて500人の採用を計画する。

ユニクロは12年春入社の新卒採用は約150人予定し、11年4月～12年3月で約80人を中途採用を見込んでいる。

大学生の選考に関しては学年の枠を設けないようにする。

4日間のインターンシップ研修、2カ月未満の短期アルバイト、3カ月以上の長期アルバイトの3つのコースを用意。

いずれか1つを経験した学生に対しては1年生でも面接を経たのち、ユニクロパスポートを発行。

提示すればどの時点でも最終面接を受けられるようにし、合格すれば内々定を出す。

12月7日 日本経済新聞

シャープ、ダイキン、パナソニック、新興国開拓へ即戦力育成、社員研修グローバル化。

シャープなど関西企業が海外市場の開拓強化に向けた新しい社員研修制度を相次いで導入した。

国内市場の頭打ちで、新興国などでの売り上げ拡大は各社にとって重要課題だ。
だが、現地の言葉に加え、独自の商習慣などが壁になっていた。
そのため、専門の研修制度を導入し、現地で販売拡大に活用できる即戦力人材を育成する。

■中東・アフリカにも派遣

シャープは新興国などに若手社員を1～2年派遣して言語だけでなく、生活習慣などを学ばせる。

2011年度から3年間で20～30歳代の社員約200人を派遣する。

中東やアフリカ、ロシアなどで生活させ専門家を育成。

研修終了後は現地勤務とし、拠点立ち上げや販路拡大、現地仕様商品の開発に従事させる。
シャープが新興国で生活習慣などを学ぶ研修制度を導入するのは初めて。

国内では営業、企画、研究開発など外国顧客とやりとりをする可能性がある部門に「グローバル職場」を設定した。

対象社員数は3000～4000人程度で、3年以内に英語か中国語で仕事ができるようになるのが目標。

5日間連続で泊まり込む研修を半年で4回程度実施する。

日常会話を外国語のできる社員数を、関係会社も含め現在の2倍の1万人に増やす。

テレビや白物など家電製品は国内市場の拡大が期待できないため、シャープなど家電メーカーは新興国などの海外市場開拓が急務。販売だけでなく生産や調達、研究開発の現地化も進む

谷口信之・人事本部長は「今後は30歳代前半までに多くの社員が海外勤務を経験する時代になる」と話し、語学など海外への対応力強化を急ぐ。

ダイキン工業は3年ぶりに海外実務研修制度を復活する。

派遣先は従来の欧米から、新興国中心に切り替える。

20代後半～30代前半の若手社員を中心に19人を選抜。

12年1月から1年間、米国やベルギーのほか、中国やインド、ブラジルなどで実際の業務に加わる。

派遣先には同社が今夏、現地のエアコン大手を買収したトルコも含まれる。

日立造船は今年度から新卒を除く入社5年未満の社員を3カ月間、海外拠点で学ばせる実務研修を始めた。

一定の英語力などを条件に1年目の今年は25人を選抜し、米英や中国など7カ国・地域の事

業所に派遣。

現地で営業や調達、経理業務を学んでもらう。今後50人程度まで増やす方針だ。

■中国・ベトナムに学校

一方、パナソニックは3カ月～2年を目安に海外から幹部候補の人材を受け入れ、日本で経営理念のほか商品企画やマーケティングの手法などを習得させる制度を創設した。

帰国後に幹部として活躍できる体制を整えた。

また、ベトナムで生産管理や技能を習得する「ものづくり大学校」、中国で製造部門を統括するマネジャーを育成する「製造技術学院」を開設するなど、現地での人材育成も強化している。

ほかにも日東電工が今年から40歳前後を中心とする幹部候補人材を対象に「グローバルビジネスアカデミー」を立ち上げ、シンガポールなどで経営課題についての幹部による講演や討議の場を設定するなどの動きがある。

いずれの企業も海外人材の育成は急務と考えており、研修制度などを通じ急拡大する海外市場で人材面での対応を急ぐ。

11月16日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

東芝、日本で働く外国人従業員を14年度に3倍の1000人規模へ

東芝は日本で働く事務職と技術職を合わせた外国人従業員を2014年度までに現在の約3倍の1000人規模に引き上げる。

日本での留学生採用を現状の2倍の40人、海外大学からの直接採用を3倍の100人規模に引き上げる。

国内では少子高齢化が進んでおり中長期で優秀な人材の確保が難しくなる可能性が高い。

海外展開に対応できる人材を国内外から広く集める体制を整える。

外国人従業員を1000人規模に引き上げることで国内の総合職の従業員総計の約2%が外国人になる。

海外大学からの直接採用はフィリピンやベトナムなど東南アジアでの採用を強化する。

海外現地法人からの登用も拡大する。

東芝は海外での売上高を13年度に10年度比10ポイント増の65%を目指す。

そのため海外事業を担うグローバル人材の育成も急務になっている。
すでに国内では若手従業員を新興国に派遣する研修を実施。
海外では現地の人材採用拡大や海外現地法人の幹部育成に取り組む。

東芝以外の大手電機もグローバル展開を見据え、国内での外国人採用を拡大する計画だ。
日立製作所は外国人採用を11年度の約30人から約75人に倍増させ、大学・高専卒の採用全体に占める外国人の割合を4%から10%に高める目標を掲げている。

11月4日 日経速報ニュース

双日、海外現地社員を日本で研修 幹部候補として

双日は海外現地社員を幹部候補として日本で研修する制度を月内に導入する。
欧米、中東、中国、東南アジアなどから15人前後を選抜し、年2回開催する。
商社の海外拠点は日本の出先機関として補助的な意味合いが強く、幹部社員のグローバル化が製造業に比べて遅れている。
双日は将来的に現地社員の支店長も誕生させる方針だ。

初回の研修は、米国やブラジル、ドイツ、アラブ首長国連邦（UAE）など12カ国から16人の社員を選抜した。
30代後半から40代で、約2週間かけ企業理念のほか、本社での仕事内容、リーダーシップ論などを学ぶ。

双日は6月に海外社員を1～3年間本社に置き実務を担当させる「本社逆駐在制度」を導入済み。
今回、集合研修を加えることで現地の優秀な人材を登用しやすくし、競争力強化に向けた取り組みを加速する。
三菱商事や三井物産など他商社も、海外で採用した社員の研修回数を増やしている。

10月27日 日経産業新聞

グローバル人材育成モデル ⑥管理職、順繰り派遣は限界。

この夏、日本中がなでしこジャパンの活躍に熱狂した。
多くの日本人がそこに「日本人の強さ」を感じたはずだ。
きめ細やかさとチームワークを生かした連携プレー、辛抱強さや他者への気配り……。
東日本大震災もあって沈みがちだった私たちの心に感動を与え、日本人としての自信を回復させてくれた。

ふり返ってグローバル市場で競争する日本企業はどうだろうか。
やはり、日本企業としての長所や強みを生かしてこそ道が開けるはずだが、こちらは女子サッカーW杯よりも複雑な話だ。

世界で戦っていくには今まで培ってきた強みを共有しやすい日本人だけでチームを固めることは難しい。
各国の人材と力を合わせ、自社の強みを世界で発揮していかなければならない。

そもそもW杯と異なり企業は国別の対抗戦を展開している訳ではない。
そのため楽天的ように社内公用語を英語に切り替え、日本企業であることから一歩踏み出し、よりユニバーサルな強みや競争力を志向する動きもある。

もちろん日本企業の強みは捨てがたい。
製品やサービスに具現化された日本的品質のこだわりやきめ細かさは世界中で評価され、時には尊敬のまなざしを向けられる。

「グローバル化を進める中で、日本企業として何を残し、何を変えていくのか」――。

今まさに問われている。
ゼネラル・エレクトリック（GE）やネスレ、サムスン電子などグローバル企業の求める人材像は、突き詰めると非常にシンプルなものだった。

「自社の強みを理解し地域の事情にも精通した上で、グローバル視点でビジネスをリードする」――。

そのような人材を多く育てる必要がある。
有望な社員を早期に発掘し、長期的な育成計画のもと思い切った投資が不可欠だろう。

若手社員の海外派遣などに必ずしも積極的でない日本企業は、早急に手を打つべきだ。

日本人社員をグローバル人材に鍛え上げるには、多様な国の事情に真っ正面から向き合い、論理的に思考し、はっきりと物事を伝え、現地採用スタッフをリードできるスキルを身につける必要がある。

日本国内で成功を収めてきた管理職を順繰りに海外へ送り出しても、なかなかうまくいかないのは、従来のキャリア形成ではこうした能力が十分に身につかないからだ。

日本人社員だけではなく現地社員の育成を進めるためにも、グローバル化の中で企業が社員に求める価値観や行動、スキルなどを明示・共有して、習得するための仕組みが欠かせない。

「皆まで言わずとも……」という「日本的な美德」は、グローバルビジネスの現場では通用しない。

レッドカードが出る前に、行動変革とそのためのインフラ整備が急務だ。

10月13日 日経産業新聞

ケーススタディー (7) 第一生命保険 働きやすい会社 2011) 終

営業職員をはじめ、社員の9割が女性という第一生命保険。

少子高齢社会を迎え、この女性の成長が会社の成長に必要な不可欠であるとの認識のもと、全社を挙げて「ダイバーシティ」を推進する。

女性にとって働きやすい会社は、男性にとっても働きやすい会社に変わりつつある。

7日、横浜市内で開いた第一生命の「ダイバーシティ推進大会 2011」。

渡辺光一郎社長が「多様性を組織の強みにする」とあいさつすると、全国から集まった436人の社員から拍手が湧き起こった。

会場に集まったのは各部署にいるダイバーシティ推進者と同推進責任者。

英語のダイバーシティは日本語で「多様性」と訳されるが、現場の課題は組織ごとに違う。

大会の狙いについて、ダイバーシティ推進室の吉田久子部長は「その課題への取り組みを見える形で共有して社員の士気を高める」と説明する。

柱の一つが女性の活用だ。

09年に総合職と一般職を一本化し、意識改革に先鞭（せんべん）をつけた。

投融资先の審査に当たる総合審査部では、地域間異動のない「エリア職」が、役員への説明な

ど地域間異動のある「グローバル職」の仕事をどんどん引き受けるようになっている。

女性の役職者数も少しずつ増えている。

05年度に9・7% (253人)だった課長職での女性比率は10年度には14・1% (447人)まで増えた。

すでに営業職員を束ねる営業オフィス長への女性登用も400人弱に上り、女性課長の人数を15年度までに50人増やす方針だ。

今大会では全国の10事例を紹介したが、発表者がそろって口にしていたのが「PDCA」と「実感」という言葉だった。

Plan (計画) ↓ Do (実行) ↓ Check (評価) ↓ Act (改善) を実践して、結果を出した好事例を共有することでさらなるカイゼン活動につなげる。

女性初の事務次官 (旧労働省) だった21世紀職業財団の松原亘子会長も 全役員出席。会社の本気度が分かる」と評した。

社員に高い職務課題への挑戦だけを促しては息が詰まる。

第一生命はスキルアップの制度とともに手厚い休暇制度も整備。

07年度に35・2%だった内勤職員の年次有給休暇の取得率は10年度に62・6%に上昇。

10年度の月間平均残業時間は5・1時間と金融 (保険業平均 従業員500人以上) の約3分の1だ。

男性社員の育児参画支援を目的にした「パパトレーニング育児休業」の利用者数も、10年度は58人に増えた。

実際に利用した河村悦宏さん (36) は 所属部署の後押しを受けて取得できた」と話す。

第一生命は11年度からダイバーシティの概念をさらに広げた。

4月に中国、ベトナム、バングラデシュからの外国人留学生4人を正社員として採用。

多様な文化や価値観を持つ人材を迎えることで、グローバルな競争力を高める狙いがある。

欧州債務危機が深刻になるなか、運用成績は悪化。業績は振るわないが、渡辺社長は「人財こそ含み益」と唱える。

その成長基盤は確実に厚くなっている。

ケーススタディー ⑤ 資生堂 働きやすい会社 2011)

世界 85カ国 地域で事業を展開、国内では社員の女性比率が8割近くに達する資生堂。多様な働き方への配慮は、成長を促す組織づくりの帰結だったともいえる。先進的な制度をただ導入してきただけでなく、育児支援などが評価されるのは利用実績の高さ。制度の実効性を高める工夫を凝らしている。

今日は参観日。在宅勤務に挑戦してみます」

会社でしかやれないコトあったら言ってね。こっちでやるよ」

国内化粧品の事業企画部で働く上野朋子さん (39) が交流サイト (SNS) フェイスブックで告知すると同僚からこんな応援の言葉が返ってきた。

上野さんは3歳、5歳、8歳の子育ての真っ最中。

昨年7月に2回目の育児休業から明け、今年度から始まった在宅勤務制度の利用者だ。

同じグループで働く15人のうち5人が育休中。

上野さんは制度の充実に加え「仕事と育児を両立してキャリアの道を開いてきた仲間や先輩の轍 わだち) が支えになる」と話す。

1990年代から育児や介護支援など様々な先進的な制度を導入してきた資生堂。

2003年には企業内保育所も開いたが、最近の取り組みの中心は「社員が能力を発揮できる制度に育てるため、いかに運用精度を高めていくか」(岩田喜美枝副社長) だった。

資生堂では10年度末時点で女性社員の2割近くに相当する2106人が産休や育児中だった。しかし10年度中に出産や育児を理由に退社した人はゼロ。

職場復帰率”は高い。

最大5歳まで利用できる育児休業に加え、夫の転勤で海外などに移住しても3年以内ならば職場に戻れる制度も整えた。

09年から2年間で男性も23人が育休を取得。

育児休業中も一定期間を有給にした支援制度が利用を後押ししている。

きめ細かい制度の網だけでない。

職場づくりで大きな役割を果たしているのが06年に始めた「カンガルースタッフ」だ。

長時間労働が難しい時期の社員を数時間単位でカバーする。

小売店の営業時間の延長で化粧品の販売現場は2交代制が増えている。
例えば保育園の迎えで早退する社員に代わり店頭をフォローするという仕組みだ。
カンガルースタッフは100時間以上の研修を積んだ有期の契約社員で、今や千数百人。
優秀な学生が就職体験のため応募してくる副産物も生んでいる。

「In Diversity, Strength 多様性こそ強さ」——。

4月の就任と同時に末川久幸社長は新たに策定した企業理念を打ち出した。
その中で世界各地で働く多彩な資生堂の社員が共有すべき価値観として冒頭にこの言葉をうたった。

売上高の4割超を海外で稼ぐ資生堂。
国内で培った「多様な働き方への配慮」という経験やノウハウをグローバル人材の育成に広げる時期を迎えている。

今秋にも管理職の人事評価基準を世界で統一する計画だったが、予定を延長。
「実のある制度」に育てるため「世界の現場の生の声をひざ詰めで聞き取りたい」(末川社長)と手間と時間をかけて制度を育てる考えだ。

10月10日 日本経済新聞

三菱商事、20代全社員を海外派遣—異文化が育てる国際人材 注目この職場)

三菱商事は今年度から、20代の全社員に海外経験を義務付ける新制度を導入した。
語学や実務研修の名目で半年から1年程度、新興国を中心に順番に派遣する。
ビジネスの主戦場が海外にシフトするなか、若手のうちに異文化や商習慣の違いを体験させ、グローバル人材の育成につなげる。

「えらいところに来ちゃったな」。

重電機本部エレベーター事業ユニットの伊達卓馬さん(25)が2010年10月に派遣されたのは、アゼルバイジャンのバクー事務所。

日本人は所長だけ。

街中は英語も通じない。

住居探しはもちろん、冬に家のガスが止まった時も家主との交渉は1人。

頼りは派遣前にかじった片言のロシア語だけだ。

伊達さんが利用したのは海外で半年～1年実務研修を行うトレーニー制度だ。

入社5年目までの若手を対象に08年度に試験的に導入した。

11年度からは新制度に移行し100人規模に拡大した。

伊達さんは現地で販社回りや隣国の事務所立ち上げ準備、出張に来た日本の幹部の案内など日々業務に奔走。

週末は極力街を歩き、発展著しい都市の勢いや文化に触れた。

最初は大変だったけど、日本では得難い経験ができた」。

伊達さんは一回り成長した手応えを得て今春、帰国した。

食品本部加工食品Aチームの佐伯美紗子さん（25）も経験者の1人。

昨年10月、念願かない三菱商事の中国現地法人に派遣された。

午前中は中国語の勉強、午後は加工食品の売れ筋を調べるスーパー回り。

週末は中国人の味の好みを知るため中国中を食べ歩いた。

「食べ過ぎて太っちゃった」そうだが「街の人がどんな味や商品に魅力を感じるか肌で知れた」と目を輝かす。

上司の若林真（食品第一ユニットマネージャー 48）は「暫段仕事でやり取りする海外支店の仕事の様子も分かるし、現地の食文化も理解できる。

次のビジネス展開に必ず役に立つ」と意義を強調する。

三菱商事が若手の海外派遣を積極化しているのは経営環境が激変しているためだ。

ビジネスの主戦場は今や海外の新興国。

膨らむ一方の海外拠点や事業投資先の現地スタッフを束ね、販売増やインフラ受注などの成果を上げるには現地事情に精通した人材の育成が欠かせない。

自分は何をすべきか。

どうコミュニケーションを取るか。

将来のグローバル人材育成には、若いうちに異文化を体験することが重要だ」

と泉田龍吾 HRDセンター長（49）は話す。

11年度に海外派遣される若手人材は145人。

今後も増やし、大学新卒採用数とほぼ同じ170人程度を常時派遣する計画だ。

海外トレーニーや語学研修、駐在にビジネススクールと名目は様々だが、数年続ければ入社8

年目までに全社員が一度は海外経験を積める。

同社はほかにも海外現地法人の外国籍社員を年5回、順番に日本に招き三菱グループの「巨網領」などを学ぶ研修を実施。

優秀な外国籍社員を東京本社に2～3年呼び、三菱商事流の仕事の進め方を学ぶ取り組みも拡充している。

本社の部長級社員を30人ずつ研修する「MC経営塾」でも来年から参加者全員を1～2カ月海外のビジネススクールに派遣する計画だ。

三菱商事の本体社員数約9千人のうち、東京本社に勤めるのは6千人。

大半が外国籍社員で占められる海外拠点には3千人の従業員がいる。

今後は日本人も、外国籍の現地スタッフとともにグローバル人材育成を急ぐ必要がある」と鍋島英幸副社長（61）は言う。

国籍や採用地にとらわれず本体9千人の人材をグローバルで最適配置し、事業投資先など海外連結会社1万8千人から優秀な社員の登用も見据える――。

そんな柔軟な体制構築を急ぐ考えだ。

円高や高い法人税、遅れる通商自由化など「6重苦」にあえぐ日本企業。

最近、商社からプラント、生活用品、アパレルまで若手社員の海外派遣の動きが広がる。

海外市場攻略の正否は、欧米に比べ遅れたグローバル人材育成という課題をどう克服するかにかかると。

10月7日 日経産業新聞

外国人部下とこう付き合う、文化・習慣…違い超え意思疎通——日本MS、楽天トラベル。

グローバル化を進める日本企業による外国人社員の採用が目立ってきた。

「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングは2012年に1000人以上の外国人を採用する計画で、楽天やソニーも外国人の採用を増やしていく。

自分が勤めている会社で今後、外国人の部下や同僚が増える可能性も低くはない。

言葉のほかに、文化などの違いも超え、円滑にコミュニケーションをとるコツを経験者に聞いた。

東京 港の高層ビルに拠点を構える日本マイクロソフト (MS)。

世界の人材を積極登用するソフトウェア最大手の日本法人で業務執行役員を務める青島伸治氏は、アメリカ人の上司、シンガポール人や中国人の同僚、スリランカ人の部下ら、世界中の社員と日々仕事を進めている。

そんな青島氏が外国人同僚 部下とのやり取りで気を留めているのは「立ち位置を明確にする点」という。

青島氏は外資系企業を渡り歩いており、語学は堪能。

それでも 外国語で話す際は、ちょっとしたニュアンスの違いなどが通じにくいことがある。

イエスなのかノーなのか、こちらのスタンスを明確にした上で会話を進めた方が誤解が少ない」と実感している。

【断食月に配慮】

一方で 外国人の部下や同僚が、文化 慣習的に大事にしていることに気付いてあげるのも必要」だ。

例えば、青島氏の部下の1人はスリランカ人。

今年のイスラム教の断食月 (ラマダン月)が夏場で暑さも厳しい時期だったことを勘案し 初めの数日は家で過ごすように指示を出したほか、会議の時間を工夫するなどの配慮をした」という。

本人との会話や仕事仲間とのやりとりなどを通じて、普段からお互いの「違い」を尊重できる関係を築く必要がある」。

青島氏の米国人上司は、家族に会うために帰国する際の休暇の予定を 半年も前から部下に教えてくれ、チーム全体が安心して仕事ができるような環境を整えてくれている」という。

互いに違いを理解しておけば、文化の違いから休日が仕事と重なることなどがあっても、チームとして支障なくカバーすることはできそうだ。

青島氏は、文化、慣習など 違いをお互いにオープンにすることが、外国人の部下や同僚と円滑に仕事をするコツ」という。

一方、昨年春に英語を社内公用語にすると発表し、海外のネット通販会社の買収を加速するなど世界展開を進める楽天。

急速にグローバル化した同社子会社の楽天トラベルで、マーケティング部の部長を務める高野

芳行氏の元には昨年以降、中国人と韓国人の部下が計4人配属された。

高野氏にとって外国人と働くのは今回が初めて。

最初は戸惑う点や苦勞もあったが、今は克服しつつある」と言う。

やはり最も苦勞した点は「指示が的確に伝わっているかどうか不安だった」こと。

外国人部下とは普段の会議では英語など、日常会話は日本語で話す。

英語も日本語も4人の部下の母国語ではないため「意思の疎通が的確にできているかどうか」に留意した」という。

「メンター」と呼ばれる指導役の先輩社員に常に隣にいてもらい、日々の業務で分からないことがあったらすぐにメンターに聞いてもらうことを徹底。

「会議などの意図が部下に的確に伝わったかどうかをメンターを通じて確認するようにした」。メールを通じた「日報」でも、日々の状況を確認するようにした。

【朝礼 掃除も納得】

一方で「宗教上、文化上の違いを確認した上で、上司として日本人と外国人社員との接し方を意図的に変えることはしなかった」。

仕事後の飲み会なども「日本人社員同様に誘い、上司として休日にバーベキュー大会を企画したこともある」という。

楽天には全員参加の朝礼や、名札の常時着用、社員による週1回の朝の掃除などのルールがある。

「外国人には慣れない制度かもしれないが、一つ一つのルールの意味を説明して、すべて納得して参加してもらうようにした」。

「残業や朝礼などもしっかりと説明すれば「ちゃんと理解してくれる」という。

高野氏の場合、外国人部下を受け入れる前から三木谷浩史社長ら経営トップとの会議を英語でこなしていたことから「国際化への意識改革が進んでいたことで、外国人を部下に招き入れる心配は少なかった」と自負している。

「外国人でも日本人でもしっかりとコミュニケーションを取れば、業務は円滑に進む」。

高野氏の部署では、外国人社員4人の加入で「成長が続く中国、韓国向けの日本への旅行予約サイトのマーケティング活動を強化する即戦力になった」という。

外資系企業の日本進出が相次いだことなどで、今や「上司が外国人」というケースは珍しくなくなった。

今後は、日本企業がグローバル化を進め、世界の人材を積極活用していくためにも、「外国人部下」との付き合い方を考えてみる機会が増えそうだ。

10月7日 日本経済新聞

育てグローバル人材、内定者の一部留学、トヨタが研修制度。

トヨタ自動車は6日、採用内定者が入社前の半年間、海外に留学できる研修プログラムを始めると発表した。

海外で学ぶ機会を早くから与えることで、国際的な感覚を持つ人材の育成に役立てる狙い。

ソニーは2013年度に新卒採用の3割を外国人にする計画。

円高を背景に海外展開の必要性がより高まる中で、グローバル人材の確保に向けた取り組みが広がってきた。

トヨタはまず11年度の大卒予定や大学院修了予定の事務職と技術職の計545人の内定者から留学希望者を募り、最大10人を選考する。

選ばれると12年4～9月に米ペンシルベニア大学に留学し語学やビジネスなどを学ぶ。

留学した人の入社は半年先送りし、10月1日付とする。

留学中の生活費は本人の負担だが、授業料と往復の航空運賃はトヨタが支給する。

12年度以後も同様のプログラムを提供する予定。

トヨタは特に新興国など海外での新車開発や生産、販売体制を強化しており、若手社員が海外とやりとりしたり駐在したりする機会がさらに増える見通し。

入社後の研修だけでなく、入社前にも留学できる機会を設けることでグローバル人材の育成につなげる。

ソニーでは内定者が海外留学などを計画している場合、入社時期を4月ではなく秋などにずらせる。

新卒採用者に占める外国人の比率を高めることと併せ、国際的に活躍できる若手社員を増やしていく。

日立製作所は12年春に入社する社員のうち、150人の事務系全員、300人の技術系の半数を将来の海外赴任に対応できる「グローバル要員」として採用する。

13年春入社でも同じ採用姿勢を続ける。

日立は海外売上高比率を10年度の4.3%から12年度は5.0%超に引き上げることを目指しており、海外市場の開拓を担う人材の層を厚くする。

海外展開に積極的な小売業も外国人の大量採用による人材のグローバル化を急ぐ。

イオンは20年までに本社社員の外国人比率を現在の3%から5割に引き上げるほか、ファーストリテイリングは13年春以降、1500人の新卒採用のうち1200人を外国人とする。

10月5日 日本経済新聞

県内中小、海外開拓へ、外国人採用広がる、交渉役 現地管理職に育成。

埼玉県内の中小企業で、外国人を採用する動きが広がっている。

海外市場の本格的な開拓にはグローバル人材の拡充が欠かせないと判断。

日本や現地の大学を卒業した外国人を、海外との交渉窓口や現地の管理職などとして育成する。

医療機器部品などを製造する金子製作所（さいたま市）は外国人留学生を毎年最低1人、定期的に採用する方針だ。

すでに昨秋と今春に1人ずつ採用している。

欧米を中心に海外の販路開拓を進めており、交渉窓口となる人材として即戦力の留学生の確保を狙う。

ここ1年半で10カ所以上の海外展示会に出展しており、海外需要を取り込む。

これまでもドイツの企業から医療機器分野で受注を獲得しており、言語能力のある人材の育成で一段と弾みをつける。

軸受け製造のヒーハイスト精工は現地の大学を卒業した中国人を中心に、外国人を採用する考え。

11月に中国の2人を採用し、本社での品質保証などの業務にあてる。

同社は上海に3月、販売会社を設立して市場開拓を進めており、将来は外国人を現地に派遣し、交渉窓口にする考えだ。

電子部品の製造部材を手がけるプロセス・ラボ・ミクロン（川越市）も外国人留学生を採用を始める方針。

来春の入社予定者3人はすべて外国人で、中国からの2人と台湾からの1人の採用を決めた。アジア圏への輸出に対応する国内の窓口になってもらう。

同社は5月に台湾の商社と販売代理店契約を締結したほか、中国に製造子会社を持っている。

「知名度がない中小企業にとって日本人のグローバル人材の確保が難しい」ことも外国人を採用する要因になっている。

フッ素樹脂コートのプロロコートも上海工場の能力拡充に合わせ、現地で中国人3人を募集。日本で3年間研修した後、上海工場で将来の管理職候補として育成する。

行政も支援をしている。

県は企業向けに外国人留学生を採用する時に必要な、在留資格の手続きや労務管理などに関するセミナーを実施している。

年内をメドに、県内の外国人留学生が企業を見学するツアーを開催する。

埼玉労働局も留学生の就職面接会を開いている。

10月5日 日経産業新聞

キリンHD人事総務部長三好敏也氏（インタビュー我が社の人材戦略）

——キリンホールディングスは近年、急速に国際化を進めてきた。

グローバル人材の増強に向けて、どんな人材を育てたいのか。

商品開発、マーケティング、生産、物流、営業など、利益の源である国内の各分野で専門性を身につけた人が、海外で活躍するようになってもらいたい。

昔は留学経験者や語学が得意な人が、経理や財務部門で海外赴任する例が多かったが、これからは英語力が抜群でなくても、独自の強みをもつ人材が欲しい」

M&A（合併・買収）などで当社が手に入れた資産と、キリンならではの事業の強みを融合するには、そうした人材が必要だ。

国内の仕事は海外に直結していると、社員には考えてほしい」

——人材育成にどんな仕組みがあるのか。

「グローバルマネジメントプログラム (GMP) という社内の研修制度を2008年から始めた。英語で企業経営を学ぶ研修で、すでに約60人が修了した」

「このうち2～3割はその後、海外に赴任し、それ以外の人も国内で海外に関連する業務に携わっている。毎年プログラムの内容を改善させており、グローバル人材になるための登竜門となるように仕上げたい」

——グループ内の人材も多様化している。

「海外のグループ会社との短期の人材交流も加速したい。今春に豪州子会社ライオンに、キリングループの30歳前後の6人を派遣して、3週間の期間で現地のビジネスを学んできた。今後は海外の企業の従業員が日本に来てもらうとともに交流の対象会社を広げる」

「事業のグローバル化の拡大に対応できるように、今後はキリンビバレッジ、メルシャン、協和発酵キリンなどと連携してグローバル人材を強化したい。さらに外部からの人材獲得や、グループ化した海外の事業会社の人材発掘も今後の課題だ」

——食品はもともと内需型の産業だ。

「組織全体としてグローバル化への対応力をどうつけていくのか。」

「人材の国際化は海外に赴任する人だけのテーマではない。国内勤務の社員の意識や能力を高める『内なる国際化』も必要だ。もはや日本だけの発想では仕事ができない。日本の職場に海外の人が増えれば、意識も変わるだろう。海外のグループ企業から日本に異動する人も増やしたい」

——社員の能力はどのように底上げするか。

「会社として英語能力テストの TOEIC の受験を推奨しており、年1回は会社負担で受験できる。年間でキリンビール社員の1400人が受験しており、09年と比べて1.5倍に増えた。少ない費用で、社員が自主的に英語を学べる講座なども用意している」

「07年ごろから加藤壹康社長（現会長）が急速に経営のグローバル化にかじをきった。それに合わせて上級管理職（部長級）にTOEICを受けさせ、点数を100点以上伸ばすように命じた。

今も上級管理職は受けないといけない。

上司の取り組みをみて社員も『自分もやらなくては』という気持ちになったと思う。

今では、職場のリーダーを中心に自主的な英語のグループ学習会をやっている部署もある」

——若手に向けてはどんな策を考えているか。

新卒も春の定期一括採用だけでなく、今秋から米ボストンで（日本からの留学生など）現地学生の採用を始める。

挑戦する意欲と行動力のある人材に期待する。

新入社員研修にもグローバル化の要素を取り入れる。

最近では英語の能力が高い人が入社してくるが、入社後も学習し続けるくせをつけてもらうためだ」

10月5日 日経産業新聞

ぶら下がる30代の活性術—企業の対策広がる、管理職へ登用、予算の裁量拡大。

シェイクが実施した働く価値観に関する調査では、昇進に対して意欲をはっきり示さなかったのは社会人7～9年目で48.3%と半数近かった。

昇進したくない理由としては「個人的な目的と必ずしも一致しないから」「責任を負いたくないから」といった回答が30～40%を占めた。

吉田さんは住友商事からシェイクに移り、09年に社長に就任。企業向け講義などを実施しながら危機感を持った。

企業にも30代やその「予備軍」の社員の意欲向上を狙い、新たな制度を導入する動きがある。

イー・アクセスは「ベンチャー精神の復活」を掲げ、今期から管理職への最短登用年齢を28歳から27歳に引き下げ、若手社員の昇格スピードを上げた。

また、管理職の期ごとの成果主義を強化し、昇格や降格をしやすくしたほか、転職支援プログラムを用意して人事の新陳代謝を促し、社員を刺激する考え方だ。

Plan・Do・See (東京 千代田)はマネジャークラスの予算面での裁量を拡大。
ゼネラルマネージャーなら500万円、社員も100万円までは代表決済の必要がない。
例えば採用担当の29歳社員でも5000万円の予算の使い道を任せるなど若手社員に活躍の機会を与えている。

大和ハウス工業は「OJTエルダー制度」を導入。入社7～9年目の社員が、同じ職場の新入社員を指導する。

新人育成の仕事を与え、責任感やマネジメント意識を植え付けるのが狙いだ。

10月5日 日経産業新聞

ぶら下がる30代の活性術、辞めたくない。昇進したくない。

「辞めません。でも、責任の大きな仕事は無理です」――。

日本経済の長期停滞を背景に、昇進に関心を持たず、転職などのリスクも避ける30歳代の社員が増えているという。

受け身で仕事はこなすが、人材コンサルティング会社シェイクの吉田実社長は、こうした現象を会社への「新ぶら下がり」と指摘。

思い当たる企業は対策が必要かもしれない。

企業向けに人材育成の研修などを提供する吉田さんは、顧客企業から「30歳代が管理職になりたいと思えるような研修はないですか」と言われ、この年代の仕事への意識を考えるようになった。

「責任は増えるが、残業手当がつかなくなる」などとして、管理職昇進を避けたがる30代社員が増えているという。

一方、会社を辞めたくはなく、与えられた仕事はこなす。

吉田さんはその背景に、日本経済の低迷をあげる。

就職の頃には「氷河期」があつて、会社に入るのに苦心。

その後、成果主義の広がり競争を促されたものの、リーマン・ショックを受け、昇格したり転職したりした先輩の職場環境が厳しくなるのを目にした人も多い。

30代の会社へのぶら下がり、低成長社会の反映ともいえそうだ。

だが、ぶら下がり型の中堅層が増えていけば、さらに企業の成長にとってマイナスに働くため、対応は必要。

吉田さんは、一見仕事はこなしている30代社員から、「ぶら下がり」の傾向を早期に発見するため、次のような特徴をあげる。

「仕事の7割主義」管理職になりたがらない」「残業や休日出勤を拒む」「何でも会社のせいにする」などだ。

「30歳代社員は早めに手を打てば、変わってくれる余地も大きい。彼らの閉塞感をうまく打ち破れば、組織の活性化につながる」(吉田さん)可能性も高い。ではどんな対策が考えられるか。

まずは「与えられる」ことに慣れた発想を、「与える」に移行することが重要なようだ。「『与えられる』のはお金、報酬、地位。仕事や貢献自体によるこびを感じるマインドチェンジが大切」(同)という。

具体的には、上司が面談や研修を通じて、問題意識をきちんと植え付ける必要がある。ポイントは主に3つある。

1つ目は具体的に今の状態を伝えることだ。

「30代のぶら下がり社員というのは、自分の今の状態が良くないことをうすうす気づいている」(同)という。

面談などを通じて「今のままではいけない」という危機意識を、「何となく」ではなく明確に持ってもらうことが大切だという。

その方法としては、30歳研修などの際、「360度評価」方式で受講者同士が「あなたの課題はここです」と相互に具体的に示すのも有効だろう。

2つ目は「ミッション方式」で仕事を与えることだ。

「好きな仕事を、失敗させてもいいという気持ちで任せるのが成長を引き出すカギだ」という。海外勤務を命じたり、子会社に一時期出向させて実際に管理を経験させるといった人事が代表例といえる。

3つ目は上司とのきちんとした対話だ。

対話といっても上司が一方向的に話をしていることも多い。本人のやりたい思いや、将来やりたいと思っていることを聞く必要がある」という。

上司自身が挑戦しているか、背中で見せてやれるかということも大きい」ようだ。

吉田さんは女性についても「出産などを経験した女性は現状維持になりがち。復職後どういう仕事に配置するのかもきちんと考える必要がある」と指摘する。
「女性も 変わる』マインドを共有することが大切」とみる。

「30歳代が変われば組織が変わるということがよくある。
組織の問題点がよくわかっているのも30歳代」 吉田さん)。

もちろん意欲的な同世代社員もいるはずで、厳しい景気のなかで積んできたこの世代の経験を、組織として前向きに生かそうとする姿勢が前提となる。

10月4日 日経産業新聞

ソニー—世界規模で人材活用

経営トップのハワード・ストリンガー最高経営責任者 (CEO) を筆頭に世界規模での人材活用を進めるソニー。

経営層に限らず、全世界規模でグループ全体の人材活用を狙う」グローバル人材開発部門の岸本治部門長) とする同社が注力するのが、若手社員を中心とするグローバル人材の採用・研修だ。

「あなた方のような優秀な才能をソニーは求めています」——。
欧米の名門大学に匹敵する優秀な人材が集まるインド工科大学 (IIT) ムンバイ校。
岸本氏らソニーの人事担当者は同校などを直接訪れて会社説明会を開催し、本社人材の採用につなげる。

ライバルは欧米やアジアの有力 IT (情報技術) 企業だ。
ソニーは2000年に中国での人材採用活動を開始。
「世界から最適な社員を獲得する」岸本氏) ことを狙い、08年には活動をインドにも広げた。

同社は14年3月期中に日本の新卒採用に占める外国人の割合を全体の3割まで高める目標を掲げる。
直近の比率はおおよそ14%。特に中国やインドなどアジアの技術系の学生の採用を増やして、

グローバルでの競争力を高める狙いがある。

今年の採用活動では約30人の外国人社員を本社の新卒採用枠で獲得する予定で、来年は40～50人を目指す」とする。

国内採用の若手社員向けのグローバル研修も強化する。

13年までに20代の若手社員100人を毎年海外拠点に派遣する方針だ。

全社レベルでは、英語能力テスト「TOEIC」で海外赴任レベルとされる730点以上のスコアを持つ社員を13年までに5千人に増やす。

ソニーの日本人の新卒採用数は例年、200人強。

そのうち100人を海外に送り込めば「本社採用のおよそ半分が海外勤務経験者になる」(同)計算だ。

英語研修制度を拡充したことなどで「TOEIC730点以上」を達成した社員もすでに4400人を超えており、想定を上回る進捗度合いだ。

多様な人材を活用できる組織づくりも進める。

05年には、管理職の社員らが2年ごとの持ち回りで参加する「DMIダイバーシティ・イニシアチブ・フォー・バリュー・イノベーション」と呼ぶ仕組みを立ち上げた。

総勢20人の管理職が月1回集まり「女性や外国人社員らが働きやすい環境づくりを徹底的に議論する」(人事部門ダイバーシティ開発部の萩原貴子統括部長)。

DMを通じて人事制度上などの細かな改善点を探り、報告書にまとめて経営トップに提言する。

「ソニーが目指すのは『出る杭』を生かせる組織」萩原氏)。

主力の家電事業に加えて、映画、音楽、ゲームなど多種多様な事業を世界展開するソニーの人材活用に向けた試行錯誤が続く。

9月20日 日本経済新聞

イオン本社、社員の5割、外国人に、アジア展開へ戦力集める

イオンは2020年までに現在3%にとどまっている本社社員の外国人比率を5割に引き上げる。

現地法人との人事交流も進め、アジア展開を加速するための戦力化を急ぐ。

同時にグループ企業の女性取締役の比率も現在の約5%から30%に高める。
同社はアジアでの売上高と営業利益の比率を同時期に数%から5割に拡大する構想を掲げており、人材面での改革を本格化する。

今年から中国やマレーシア、タイのほか、米国と英国でも採用活動を始めた。
優秀な学生の獲得に向け、ベトナムなどアジア各国の有力大学と採用や教育に関する協定関係を広げる。
グループの現地法人からの出向や転籍を通じ、人材の行き来を頻繁にする。

国内の主要企業の女性取締役比率は1%弱とみられ、イオンは平均を上回るが、アジアシフトを進める上で女性を経営層に積極的に登用する。
国内外のグループ従業員は現在約33万人で、外国人比率は約7%。
女性の取締役は国内外のグループ連結会社のなかで社長4人を含め計25人。
今後、優秀な人材は若いうちから幹部候補の研修に参加させたりする。

9月13日 日経産業新聞

ネスレ日本、集合研修で新卒採用、13年春入社から通年募集。

ネスレ日本は新卒採用を通年募集に変更し、年3回実施する集合研修を中心に採用者を決める選抜制度を導入する。

2013年4月入社から切り替え、20日から新しい制度での募集を開始する。
海外留学生など幅広い人材を取り込み、3日間の集合研修を通じて候補者を見極めた上で確実な採用につなげる。

「ネスレパスコース」と名付けた制度はまず学生に「チャレンジ経験」や「異文化経験」「リーダー経験」などネスレが決めた8分野のうち、2つを選ばせ、それぞれ応募書類を受け付ける。

書類選考と面談を通過した志望者に集合研修への参加権を与える。
参加権は書類選考のほか、インターンシップでも得られるようにする。

集合研修は日帰りと1泊2日の合計3日間実施。
従業員も参加し、ネスレの企業観や仕事について学びながら、リーダーシップや適性を見極めた上で内定を与える。

応募は通年で受け付け、大学や短大、専門学校 of 学生や卒業後 3 年までの人を対象とする。

1 年生でも応募できるが、集合研修への参加は 3 年生以上で 1 回限りとする。

ネスレ日本は毎年 20～25 人を新卒で採用。一部の技術職を除き、新しい採用方法に切り替える。

採用段階で就業体験などを取り入れる企業はあるが、集合研修を採用の中心に据えるのは珍しい。

9 月 13 日 日本経済新聞

イオン、ベトナム有力大と協定、進出先で人材確保一年 20 人採用、事業拡大に備え。

イオンはベトナムの有力大学の 1 つ、ベトナム国家大学ホーチミン市人文社会科学大学（ホーチミン市）と、学生の採用や教育に関する協定を結ぶ。

同大学から毎年約 20 人の学生を採用するほか、年間 60 人の授業料を肩代わりする奨学金を設ける。

同社は 2014 年に同国 1 号店のショッピングセンター（SC）を開業する予定。

現地での事業拡大に備え、優秀な人材を獲得する。

日本企業が進出先で人材を確保するため、現地の大学とこうした協定を結ぶのは珍しい。

ベトナムでは有力な就職先が政府関係や財閥企業に限られる。

学生の就職先を確保したい大学と、将来の幹部候補を採りたいイオンの思惑が一致した。

大学側が成績や小売業への関心の有無などを基に学生を選び、イオンが面接して採用を決める。

日本語を話せることも条件の 1 つとする。

早ければ今秋にも採用する。

最終的にはホーチミン市の SC 開業と同時期に設立する予定の現地法人に配属するが、それまではグループのコンビニエンスストアやクレジットカード会社の現地法人で研修する。

卒業前の学生を対象にした就労体験（インターンシップ）も用意する。

奨学金は大学が推薦する学生を対象に、イオングループの社会貢献団体が提供する。

支給は1～2年間で、将来の返金義務はない。

大学では商業を専攻する教授や学生らとベトナムの小売業をテーマにした共同研究も実施。

イオンは資金や人材面で支援する。

ベトナムには有力小売業が少なく、こうした取り組みを通じて小売業に対する学生の関心を高めよう。

日本企業と海外の大学との連携では中堅社員の派遣留学などの例があるが、在籍する現地学生の採用にまで踏み込むのは珍しい。

イオンはすでに店舗展開しているマレーシアやタイ、中国でも有名大学と同様の協定を結ぶ方針だ。

マレーシアと香港の現法トップにはすでに現地で採用した人材が就いており、人材登用の機会があることもアピールして優秀な学生を確保していく。

政財界に人脈を持つ各大学と関係を深め、新興国で事業展開をしやすくする狙いもある。

9月1日 日本経済新聞

楽天、サイバー、DeNA…、外国人の採用加速、新卒の1～3割に。

インターネット企業が相次ぎ、海外で人材採用を積極化する。

楽天は来年入社新卒の約3割にあたる120人程度を外国人にする。

ネット広告大手のサイバーエージェントは今後1年で外国人技術者を80人程度増やす。

世界的なスマートフォン（高機能携帯電話＝スマホ）の普及で、ネットサービスを世界同時展開できる地盤が整いつつあるため、各社は海外人材を補強して世界展開を急ぐ。

楽天は新卒採用で米欧からの採用を本格化する。

従来の外国人採用は中国や韓国、ベトナムなどアジア出身者が中心だった。

来年入社予定の新卒者は約420人で、うち外国籍は約30%になる見込み。

2013年以降も年間100～150人規模の外国人を採用する方向だ。

同社はネット通販の現地企業買収を通じ、米欧やアジアへの進出を加速しており、将来の幹部候補生を育てる狙いがある。

楽天は仮想商店街事業で27カ国・地域に進出し、流通総額の7割を海外で稼ぎ出すことを当面の目標に掲げている。

すでに8カ国・地域に進出済み。

海外人材の積極起用は幹部候補生を育てる意味合いもあり、日本で経験を積ませた後に世界各国に配置する狙いだ。

サイバーエージェントは10月にも、初めて中国で現地技術者を対象に採用説明会を行う。

現在は約350人いる技術者を外国人を中心に増員して12年9月に500人程度とし、外国人比率を1～2割にする考えだ。

同社は仮想空間に自分の分身を置いて遊ぶソーシャルメディアの「アモーバピグ」を米国やアジア各国で展開し各国で利用者を増やしている。

世界的に通用するサービスの開発には、多国籍の人材を取り込むことが欠かせない」との観点から、積極的に海外人材を起用する。

ディー・エヌ・エー（DeNA）も開発者を中心に外国人採用を本格化する。

米国や中国などで、7月からスマホ向けにゲームを中心としたSNS「Mobage（モバゲー）」の配信を始めたためだ。

「今春実績の2倍」（同社）に引き上げる見通し。

様々な国籍で構成したチームほど発想も多様になる」（商場智子取締役）とし、グループ全体で2割強の外国人比率を、15年3月期までに5割程度に引き上げる。

「インドや欧州でも採用を本格化する」（同）という。

グリーも初めて海外で就職説明会を開き、現地採用に乗り出す。

まず年内に米国、中国と欧州で実施する予定だ。

同社は海外に相次ぎ拠点を新設しており、スマホ向けゲーム配信を海外で一段と強化する。

ミクシィはグループの従業員、約400人のうち、60人強を外国人が占める。

2010年以前は数人しかいなかったが、ここ2年ほどで技術者を中心に60人近くを採用した。現在は中国や米国出身者が中心だが、今後も優秀な人材がいれば、国籍問わずに採用していきたい」としている。

9月2日 日経MJ

マクドナルド、人材育成、世界目線で、豪モデルに従業員定着策。

日本マクドナルドホールディングスが内なるグローバル化を加速する。

カギを握るのが人材育成だ。

同社の全店売上高は2010年まで7年連続の増収を続けているが、利益率では海外のマクドナルドに及ばない。

社員の意識変革をてこに国内の常識を排除し、縮小する国内市場で成長路線を維持できるか。

その試みが始まった。

「ライバルは海外のマクドナルドだ」。

原田泳幸会長兼社長が社員に発破をかける最大の理由は利益水準にある。

同社の10年12月期の売上高営業利益率は8・7%。高単価商品の販売やフランチャイズチェーン（FC）化の推進で5期前に比べて7・7ポイントの増加だ。

これは10年度のもスフードサービスの同5・1%、日本ケンタッキー・フライド・チキンの3・9%を上回る。

だが海外のマクドナルドでは売上高営業利益率が15～20%の国も多い。

「アジアで一番頑張らなきゃいけない国が日本」と原田社長は危機感を隠さない。

単純比較はできないが、日本の利益水準が他国に比べ見劣りする大きな要因は人件費にある。

特に従業員 1人当たりの生産性や 1人が 1時間にさばける客の数で差が出るようだ。

約 15万人いる同社のアルバイト従業員は 1年間で半分が変わる。

業務を熟知した従業員のつなぎ留めも課題のひとつだ。

そこで人材定着化のモデルとなりそうなのが豪州のマクドナルド。

同社はベストエンプロイヤー（最高の雇用主）の調査ランキングで 1位を獲得。

約 300の企業とタイアップし、従業員はこうした企業の商品やサービスを割引で購入できる。

早速、日本マクドナルドも導入を目指して、従業員がインターネットで提携企業の商品などを割安に買えるシステムを模索中だ。

さらにパート従業員の多くを占める学生に長期雇用を促す方策も検討している。

「同社の新卒採用のうち 9割がアルバイト経験者」で、同社でのアルバイト経験は他の企業の就職試験でも面接官の受けがいいといわれる。

例えば大学生のアルバイト従業員向けに就職支援のプログラムなどを提供できれば、大学卒業時まで長く働いてくれるとみている。

店舗の大型化により、従業員の客さばきを早める店舗のレイアウト作りも始めた。

正社員には意識の変革を迫る。

「20年後には海外のマクドナルドで経営幹部になってほしい」。

新卒採用をインターンシップに一本化した同社の採用会場ではこうした説明がされている。

7月にはアジア、アフリカ、中東地域のマクドナルドの総称である「アプミア」に日本の社員が出向し、厨房設備の開発を担当している。

今後も 20代後半から 30代の若手社員を中心に、海外のマクドナルドへ出向させる方針だ。

「今は日本市場の枠を超えた世界のマクドナルドの目で仕事ができるかが求められている」（元幹部）ためだ。

今月は上海、来月はシカゴ——。

原田社長自身も月 1回のペースで海外のマクドナルドへ出向く。

これまで各国でばらばらだったビジネス戦略の選定作業も共通化が進み出したためだ。

議題はメニューや人材教育、店内オペレーションの改善、ドライブスルー機能の利便性向上まで多岐にわたるといふ。

2000年代初頭までは世界でも特有の経営モデルといわれた日本マクドナルド。

それが「日本は独特で、アメリカとは違う」という慢心を生んだ面もある。

「我々の最大の強みはグローバルスタンダードで成功事例を吸収できること」（原田社長）。

人材面での改革はまだ緒に就いたばかりだ。

8月30日 日本経済新聞

日本電産、執行役員石井健明氏—国際化、語学力高めよ わが社の求める人材像

—— 2013年春の新卒採用計画は。

「この10年ほど毎春100人規模(単体ベース)の採用を続けている。

内訳は技術系が約80人で、事務系が約20人。

13年春は未定だが、12年度に川崎市に新しい研究施設を開設するので、12年春は上回りそう。

技術系は通常より数十人多く採用する可能性がある」

経団連が13年春採用分から会社説明会を従来より2カ月遅らせて3年生の12月以降にする方針を示し、選考期間が短くなる。

時期をずらして何グループかに分けて募集してきたが、グループ数を減らし、1グループの人数を増やして対応する。

密度の濃い選考で短期決戦になるだろう」

—— 求める新卒社員像を教えてください。

「貯ぐやる。必ずやる。できるまでやる」といった社訓に共感できることが前提になる。

当社は急成長したため、30代後半～50代の中堅、管理職クラスが不足している。

このため中途採用も毎年150人規模で実施している。

ただプロパー社員に幹部となって会社を支えてほしい。

会社と一緒に成長したいという情熱や執念を持った人を探している」

—— 事業内容が国際化しています。

グローバルで活躍できる人材を求めている。

そのために語学力を高めてほしい。

中国やタイ、ドイツに拠点があるが、今後はインドやブラジル、ロシア、中近東、北アフリカなどが進出の対象になる。

外国人との商談で通訳を介すると時間が2倍かかる。韓国サムスン電子などアジアの大手の社員は当たり前のように外国語を話している。

10年後には外国語が話せないと仕事ができない時代になるだろう。

特に技術者は顧客から直接ニーズを聞き取って製品開発しないとアジアの競合他社に勝てない」

もちろん外国語能力がすべてではなく、語学力は入社後も磨ける。管理職の場合だが、15年から課長代理以上は外国語を1カ国以上、20年から部長職は2カ国語以上を必須とする方針だ。

最初に求める能力は英語になるだろう。

英語能力テストで社内基準を設けているが、意欲を落とさないように極端に高くは設定していない。

英語を学んだ後、駐在国で現地の言葉を第2カ国語として学んでもらう」

—— 海外に派遣する社員のキャリアパスは。

営業担当だと、早ければ入社3年目で海外派遣する。

企画・管理系も若干だが派遣し始めている。

技術系は若手のうちに派遣し、現地の工場長や幹部クラスに育てたい。

駐在期間は5年程度が多いが、考え方に広がりを持ってもらうため、複数の職種や勤務地を経

験する『職3場所』という方針のもとローテーションを心がけている」=おわり

日本電産のグローバル志向は今に始まったものではなく、創業当初から永守重信社長が米国で単身で飛び込み営業をするなど筋金入り。
そんな同社がいま最も力を入れているのが中国市場の開拓だ。
現地資本企業と取引を拡大している。
同社に入社する社員には今後、中国やアジアを舞台に活躍できるチャンスが広がる。
一方で取引先もライバルも外国人というビジネス環境で成果を出すという気概や覚悟も求められる。

8月30日 日本経済新聞

高島屋、新卒外国人を積極採用、来春1割、待遇に差なし。

高島屋は2012年4月入社から新卒の外国人を積極採用する。
来春は約70人のうちほぼ1割を外国人にするほか、13年以降も一定割合を採用する方針。
同社は新たな収益の柱として中国やベトナムへの出店を計画している。
国籍を問わず語学などに優れた人材を確保することで小売業のグローバル競争に備える。

来春に入社予定の外国人 海外子会社除くは日本の大学への留学生ら6人。
選考は日本人の学生と同じで、外国人の採用枠は設けていない。
入社後も原則3年間は各店で接客業務に当たるなど、職務や待遇も同じにする。

高島屋をはじめ百貨店業界は収益の大半を国内に頼ることもあり、新卒で外国人を採用することはほとんどなかった。
大手各社は少子高齢化などで国内市場が縮小していることを受け、中国や東南アジアなど海外での店舗網拡充を急いでいる。
高島屋が外国人を積極的に採用することで、百貨店業界でも人材の国際化が進む可能性がある。

8月30日 日本経済新聞

住友電工、世界共通の人事制度導入、人材の配置、機動的に—幹部登用、能力重視。

住友電気工業は世界共通の人事制度を9月に導入する。
世界中に散らばる経営幹部の能力や希望などをデータベースで一元管理し、国籍や民族、宗教などを問わず昇格できるチャンスを与える。
共通の幹部登用制度を導入することで世界中のプロジェクトに人材を機動的に配置できるようにし、国際競争力を高める。

同社は3月末時点で海外34カ国に進出。
全従業員数は約18万人で、このうち約14万人を外国人社員が占める。
現地法人は約300。しかし現地採用の人材がトップに就くのは10社程度、外国人のマネジャーは約400人にとどまっている。

今後、世界展開を加速するには外国人経営幹部の一層の登用が欠かせないと判断。
まず「グローバルHRMポリシー」を9月に導入する。
ポリシーは「国籍、人種、民族、宗教、年齢、性別にかかわらず様々なキャリア機会を提供」「多様性を重視」など4カ条で構成。
外国人を含む全社員に対し、能力に応じて登用することを明示する。

具体的な制度設計は今後詰めるが、世界共通の幹部登用制度にするため、まず今年度内にマネジャークラスの人事データベースを一元化する。
研修も充実する。
今年から外国人の研修に日本人も参加するようにして、相互理解を深めるようにした。
社内文書も日本語と英語の2種類を用意し、外国人社員の能力ややる気を高める。

共通の人事制度を導入することで国を超えた転勤が増える見通し。
住友電工は外国人社員が採用国以外で働く場合、勤務する国のビジネスパーソンの平均所得以上を保証するように給与体系を整える。

グローバル化を進めるため、日本企業の中には幹部社員の評価制度を見直す動きが広がっている。
資生堂は日本と海外現法の課長級以上の幹部社員については人事評価の基準を統一している。
日立製作所はマネジャー以上の管理職について、職務権限や範囲に応じて世界共通の格付けを導入する方針。

8月30日 日本経済新聞

ファストリ、始業は朝7時、本部2時間前倒し、余暇で自己研さん。

カジュアル衣料品店「ユニクロ」を運営するファーストリテイリングは9月から、就業時間を現在より2時間前倒しし、午前7時～午後4時とする。
仕事を終える時刻を早め、その後の時間は社員に語学やビジネス上の知識を学ぶ時間に充ててもらおう。
世界展開を進める上で必要な人材の育成につなげる。

東京本部（東京・港）などで働く社員約2000人が原則対象となる。
今夏の電力不足でサマータイムを導入し一時的に就業時間を早めた例はあるが、就業規則を改めて恒常的に午前7時から仕事を始める企業は珍しい。
店舗で働く社員は対象外とする。

同社は来春から社内での公用語を英語にする。
これに伴い、就業時間外に英語をインターネットで学び、一定の成績を上げれば授業料を全額補助する制度も導入している。
柳井正会長兼社長は「語学だけでなく、本や新聞を読んで知識を得ない限り、良いビジネスマンにはなれない」と就業時間を変える理由を説明する。

ユニクロの店舗数は現在、国内の約840店に対し、海外は約180店。

今後の成長の舞台は日本よりも海外」柳井会長)として、世界のカジュアル衣料ブランドと戦っていく方針を打ち出している。

今後はアジアを中心に積極出店を進めユニクロ事業の売りに占める海外比率を現在の1割強から4～5年後には5割に高める計画だ。

外国人の新卒採用者も本社の管理職コースへ道を開くなど、人材面から国際競争力を底上げする戦略も取っている。

就業時間の変更はこうした狙いのほか、電話のやりとりが少ない早朝から働けば集中して仕事ができる」柳井会長)との読みもある。

同社には労働組合がない。

8月29日 日本経済新聞

和食店のサガミ、同僚 部下が人事評価、店長や管理職対象。

和食レストランを展開するサガミチェーンは店長と本社管理職の約200人を対象に、上司だけでなく同僚や部下からも働きぶりの評価を受ける「360度人事評価」を導入した。

7月から試験運用を始めており、2013年1月期以降は給与や昇進にかかわる人事評価に反映させる。

アルバイトも含めた多方面の評価を使い、より公正な人事評価につなげる。

店長を対象にした人事評価は、店舗で働く全従業員が評価者となる。

携帯電話を使って、インターネット上で「店舗の運営方針が従業員に伝わっているか」など約40項目の質問に匿名で答えてもらう。

管理職は質問項目や質問数が店長とは異なるが、同様の方式で評価する。

今期は参考情報として評価を収集し、来期以降は年2回の人事評価に反映させる。

サガミの人事担当者は「上司以外からも評価を受けることで、気づかなかった自分の改善点も発見してほしい」と話している。

8月12日 日経産業新聞

住友商事—漫才で度胸と表現力、海外派遣も拡充

住友商事が若手社員のコミュニケーション能力向上に力を入れている。

新人全員に異例の「漫才研修」を実施。

度胸と表現力を培うきっかけとする。

新興国への収益依存が高まる中、今後はグローバル人材の育成も急務。

語学だけでなく、若手のうちから異文化の理解や対話能力を磨く教育にも知恵を絞る。

「どうも～、バカッブルで～す」。

檀上に立つ若い男女2人。

コンビ名を告げ、ボケと突っ込みを交えた漫才が始まった。

一見物静かな女性のひょう変ぶりに、会場が一気に笑いに包まれた。

これは住友商事の新人研修の一コマだ。

吉本興業の若手お笑い芸人と構成作家を招き、2009年から研修に漫才体験を組み込んだ。今年が3年目。

基幹職（総合職）採用の124人全員が2人1組になり、予選を実施。

勝ち残った4組が全員の前で披露した。

冒頭のコンビは今年の優勝者だ。

チタン 新素材事業部新素材チームの住友秀成さん（22）は、漫才を人前で披露するのは初めて。最初はおとなしそうな女性が相手でどうなるかと思ったけど、何事もやってみることが大事だと感じた」と話す。

最初は抵抗があったという女性も決勝では吹っ切れて、アドリブを交えるほどになった。

漫才研修の狙いはコミュニケーション能力の向上だ。

2人1組になり、相手の性格をつかみながらネタを考えねばならないうえ、観客の空気も読みながら表現する必要がある。

度胸試しも大切な要素。

「そんなことできないと投げ出さず、最後まで挑戦することが大事」。

人事部の西條浩史人材開発チーム長（46）は強調する。

様々な産業と接点を持つ商社だが、顧客開拓にはあらゆる取引先の懐に飛び込み、信頼を勝ち得なければならない。

何事にもひるまない度胸とコミュニケーション能力——。

漫才研修は、商社マンに求められる資質の重要性を若手に気づかせる狙いもある。

世界中でビジネスを手掛ける商社は収益の大半を海外で稼ぐ。

求められるのは、新興国など異文化でも通用するグローバル人材の育成だ。

住友商事も若手のうちから世界人材の育成に注力する。

10年度から始めた「海外派遣員予備軍研修」もその1つ。

各部門から将来海外に駐在しそうな若手を約20人集め、赴任後を想定してローカルスタッフの人事労務管理のやり方などを日本語で1日かけて研修する。

今でも駐在が決まった人を対象に英語での赴任前研修はあるが、渡航準備などで忙しいケースが多い。

若手の余裕があるうちに、将来異文化の外国人と一緒に働くことを想定し、準備を始めてほしい——。

そんな気づきを与える狙いがある。

海外派遣も拡充する。

語学研修生やトレーニー制度を含め、若手を中心に年約80人を海外に派遣。

長期出張なども含めると、若手社員の大半が一度は海外を経験するという。

住友商事の若手研修のこだわりは、「必要な人が必要な時に必要な研修を受ける」西條チーム長）ことにある。

海外経験も一律入社何年目までに必ず経験させるわけではない。

実務研修や英語研修も今年から、「必須」をやめ「参加推奨」の任意制に切り替えた。

部署や社員に応じて柔軟に実施するのが“住商流”。

会社から与えられる育成機会から、自ら学び取る成長へ。社員の意識改革につなげたい」。西條さんはこう話す。

資源高で高収益の商社だが、権益獲得やインフラ受注など新興国での競争は激化している。

日本人や海外現地社員を問わず、新興国でマネジメントできるグローバル人材の育成が重要」加藤進社長)。

将来を見据えた若手教育に今後も一段と力を入れる考えだ。

8月8日 日本経済新聞

三井物産、世界共通の研修—ハーバート流で幹部育成

三井物産は米ハーバードビジネススクール (HBS) と組み、新たな幹部候補育成研修を導入した。

日本人だけでなく海外拠点などから優秀な外国人社員を選抜。

国籍や採用地を問わない世界共通の研修制度にしたのが特徴だ。

外国籍社員を幹部に本格登用することもらんで、グローバル人材の育成を急いでいる。

「これからの企業の持続成長には目先の利益追求ではなく、社会に受け入れられる共通価値の創造が大切です。皆さんはどう考えますか？」

7月12日、米ボストン市。

HBSの講義室でマイケル・ポーター教授が話し出すと、受講者からは質問や意見が続出。

白熱した講義は予定を30分以上超過した。

これは、三井物産が今年度から導入した幹部候補育成研修だ。

HBSと独自カリキュラムを作成し、日本や海外拠点から40歳前後の中堅社員約30人を選抜。

5月の大阪研修に続き、HBSの第一線の教授陣を招いて約10日間米国で研修した。

「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングやエーザイなど、日本企業を含む膨大なケーススタディーを用意。

リーダーシップや新たなビジネスモデルを巡って朝から晩まで英語で議論する。

日本人参加者のTOEICスコアは皆920点以上だが、中身が濃いため深夜まで予習・復習をしなければついていけないハードさだ。

参加した法務部のクレア・ウィーバーさん (37) は欧州三井物産の現地採用社員。

「私にはすごいチャンス。チームマネジメントなど今後の仕事に生かしたい」と目を輝かす。

鉄鋼製品本部鉄鋼プロジェクト室の松尾武マネージャー (39) も研修はハードだけど、いろんな意見が出て刺激になる。

狭い範囲で仕事を考えていたことにも気づいた」と感想を語る。

三井物産には従来も幹部候補の育成研修はあったが、対象が日本人中心だったため、視野の広がりや研修内容に限界があると判断。

今回は半分を外国籍社員にし、一部は米ダウ・ケミカルやブラジル資源大手のヴァーレなど取引先からも社員を招いた。
刺激を受けやすく、かつ人脈形成にも役立つ環境を整えた。

世界トップレベルのHBSと組み、グローバル時代に合った研修作りを心がけた。今後も改良して充実させたい」と、石川博紳執行役員人事総務部長（56）は話す。

三井物産のグローバル人材育成はこれだけではない。
今年度から若手社員を中心に、実務研修として3カ月～1年間、毎年約120人を海外に派遣する制度を導入。
入社5年以内に全員が海外経験を積むようにした。

アジアなど海外の大学新卒採用も順次増やすほか、海外現地社員も本社に出向させて「物産流」の仕事の進め方を学ばせる。
グローバル時代を見据え、海外人材の育成と日本人社員の活性化を同時に進める狙いがある。

遅れていた外国籍社員の登用も、少しずつだが進みつつある。
例えば、韓国採用の現地社員だった兪承＝さん（39）。
実績が認められて数年前、東京本社採用に転換。
今では欧州三井物産のゼネラルマネジャー（GM）として、プロジェクト開拓に奔走している。

三井物産は本社採用社員の6095人に対し、現地採用の外国籍社員も3000人規模に達する。
だが現状では海外拠点長に抜てきされた人は3人、課長職は33人ととどまる。
石川部長は「今後大幅に増えるだろう。東京本社の部署長にも外国籍社員を登用する可能性が高い」と話す。

商社は資源高で業績好調だが、今後の主戦場である新興国での競争は一段と激化している。
「国籍を問わず優秀人材が切磋琢磨（せつさたくま）する環境」飯島彰己社長）を整えつつ、海外の商慣習に精通した人材育成を急ぐ考えだ。

8月2日 日経産業新聞

留学生採用支援——海外即戦力求め利用増（サービス価格情報）他。

海外に在学している日本人留学生の採用を支援するサービスが人気だ。
人材紹介会社のほか、就職情報会社が手掛ける合同会社説明会を通じて留学経験者を求める企業が増えている。
企業の海外進出を背景に、グローバル化に対応できる人材のニーズが高まったことが背景にある。

留学生向け合同説明会の草分けとされるのが就職情報サービス会社ディスコ（東京・文京）の「ポストキャリアフォーラム」だ。
毎年10～11月に米ポストンで開催しており、今年は25回目。
申し込む企業数は過去最多の204社が参加した2007年と同じペースで伸びている。

今までは国内採用の補完という意味合いが強かったが、企業はいよいよ本気でグローバル人材を採るようになった」と担当者は分析する。

留学生は就職情報会社が運営するインターネットサイトで求人企業にエントリーしたうえで就職情報会社の主催する合同説明会に参加する。

ディスコや毎日コミュニケーションズ(東京・千代田)は留学生が長期休暇で帰国する6～7月と12月、日本で説明会を開催している。企業の参加費用はサイトへの情報掲載料を含め150万円程度だ。

海外留学生の採用意欲は08年秋のリーマン・ショック後にいったん冷え込んだ。

だが日本から海外への拠点シフトが進むにつれて、大手企業の採用意欲は再び高まってきた。

中堅・中小企業も大手以上に留学生に熱い視線を送る。

人事制度など社内インフラの制約から外国人採用に踏み切れず、即戦力となる日本人の留学経験者を求める流れが強まっている。

毎日コミュニケーションズが今年7月に大阪と名古屋で開いた説明会では「地元の中小企業の参加が多かった」という。

知名度や採用力で大手に見劣りする中堅・中小企業に適した手法」と説明するのは人材紹介大手のリクルートエージェント(東京・千代田)。

日本人留学生を紹介するサービスの人気は昨秋から高まり、新規求人件数は前年を上回っている。

紹介料は入社が決まった段階で徴収する。

同社では1人当たり88万円だ。

海外への日本人留学生の数は減少傾向にある。

08年は約6万7000人と、最も多かった04年に比べて2割程度減った。

一方、内需拡大を見込めなくなった企業が海外進出する動きは加速。

メーカーや商社に加え、内需依存型とされる外食業や小売業も留学経験者に目を向けるようになった。

留学生側と企業側のミスマッチを改善するうえで、採用支援サービスの存在感はますます高まりそうだ。

7月27日 日経速報ニュース

海外留学生の求人活況 説明会の参加企業5割増

2012年春の新卒採用で、海外にいる日本人留学生の求人を増やす動きが広がってきた。

就職情報サービス会社が合同説明会を6～7月に開催したところ、参加企業は前年に比べて5割程度増えた。

海外展開に備え、留学経験者を採用する企業が大手から中堅・中小にも広がっている。

就職情報サービス会社は留学生が帰国する夏休み時期に説明会を開くことが多い。

毎日コミュニケーションズ(東京・千代田)が6～7月に開いた説明会の参加企業は188社と前年比46%増え、08年の144社を上回った。

今年初めて開催した大阪と名古屋では「地元の中堅・中小企業の参加が目立った」。

ディスコ(東京・文京)が6月末に東京で開いた説明会には大手や外資系を含め、前年比48%多い184社が参加した。

紹介会社を通じて留学生を採用する動きもある。紹介大手のリクルートエージェント(東京・千代田)に寄せられた求人は6月末時点で52人と前年同期比13%増えた。

海外留学生は就職活動に出遅れやすく、減少傾向が続いてきた。

だが新興国の経済成長や円高に伴い、製造業だけでなくサービス・小売業も海外事業を強化。語学力や海外経験を備えた人材を求めている。

知名度などが乏しい中堅・中小企業は外国人採用が難しいため、海外留学生の採用を重視する傾向にある。

7月24日 日本経済新聞

新卒外国人が変える日本—閉塞感を打ち破る一步に(中外時評)

H人事部で採用を担当する水本伸子部長はこのところ海外出張の機会が増えた。

外国人の大学新卒者の採用活動のためだ。

2008年から海外でも、現地の大学生向けの会社説明会や選考試験を始めた。

最初に説明会を開いた韓国では年2回採用活動をし、今春までに、ソウル大や理工系大学の韓国科学技術院の卒業生ら計17人の韓国人大卒者が入社した。

来春入社はすでに技術系の2人に内々定を出している。

ロンドンでも昨年初めて説明会を開き、オックスフォード大大学院を出た女性がこの春入社した。

異国の地で働くことを自ら決めただけあって、外国人新卒者は水本部長によれば「やる気や積極性」が目を見張る。

いずれ海外事業を現地の第一線で引っ張ってほしいとの期待がある。

欧州で発電設備を建設するプロジェクトチームに入った韓国人社員は早くも現地に長期滞在するほどの戦力になっている。

これまで日本企業の外国人採用は、専門性のある人材を中途採用したり、留学生を採ったりする例が大半だった。

今も採用は日本人の新卒者をまとめて採る「新卒一括」方式が中心だ。

海外から直接、新卒者を採る発想は、ほとんどなかった。

そこに風穴が開き始めた。

収益向上に貢献する人材が採れるなら海の向こうからでも構わない。

事業の国際化が進み、英語力があるのはもちろん、現地の習慣にも通じた外国人は戦力として重要になった。

採用もグローバル化せざるを得ない。

業務ソフト開発大手のワークスアプリケーションズ(東京・港)では10月、中国人の大学新卒者が20人近く入社する。

外国人新卒者の採用を今後も増やし、来年入社の大卒者は中国やインド、韓国などを合わせ、3桁に達する可能性があるという。

中国の人口は13億人、インドは12億人。

「ソフト開発の高度な技量を持つ人材は日本の何倍もいる」と採用担当者は話す。群を抜く規模の人材市場を使わない手はないというわけだ。

経済協力開発機構（OECD）が世界の15歳の生徒を対象に09年実施した学習到達度調査では、中国の上海地域が「読解力」「数学的応用力」「科学的応用力」の3分野とも首位に立った。上位は韓国、香港、シンガポールなどアジア勢が目立つ。これらの国・地域の教育は「考える力」を重視する。今後も日本企業にとって格好の人材供給源になる。

人材ビジネスも外国人新卒者に着目している。建築工事の南富士産業（静岡県三島市）は新規事業として中国の北京、広州、武漢などに、現地の大学生の教育機関「グローバル・マネジメント・カレッジ」を開設。

卒業前の半年間、企画力やリーダーシップの研修をし、企業に送り込んで育成料を受け取る。

受講生は北京大、清華大など有力校の学生がひしめく。

南富士産業が契約する現地企業で工場建設やコスト削減プロジェクトに加わり、実戦経験も積む。

経営幹部をめざす彼らは中国の日系企業のほか日本の電機メーカーなどに流れ込んでいる。

増え始めた外国人の新卒採用は、日本の慣行や仕組みに見直しを迫る。

勤続年数の長さに応じて賃金が増える年功制が強すぎれば、外国人の納得は得にくい。

能力や仕事の成果に見合った報酬決定の制度づくりを企業はいよいよ求められる。

仕事を通じて成長したいと思うのは日本人も外国人も変わらない。

とりわけ若手はその気持ち強い。

成果だけを評価するのではなく、仕事の「プロセス」をみて本人に改善を促すことも必要だ。

ワークスアプリケーションズでは「新しいものを生みだそうとしているか」「ほかの選択肢や可能性も念頭において行動しているか」といった項目について、同じ職場の社員が互いに評価し合う。

今後、大量に入ってくる外国人新卒者によって現在の評価制度が試され、課題も出てくるだろう。

多様な国籍の人材を集めることが世界に通用する人事処遇制度づくりにつながる。

教育も変わるきっかけになる。

日本人学生の知識や能力を海外に負けない水準に引き上げるにはどうしたらいいか。

質の高い若手外国人が日本にどんどん上陸すれば危機感が強まる。

大学同士が教育や研究でもっと競い合うようにし、最先端の知識や技術を得る場として大学院を拡充する。

小中学校も画一的な教育を改め、「出る杭（くい）」を伸ばす。

日本の教育には課題がいくつもある。

脱・年功制も教育改革も必要性が叫ばれながら進んでいない。

外国人の新卒採用が閉塞状況を打ち破る一歩になる。

7月20日 日刊工業新聞 News ウェブ21

イビデン、現地社員の幹部登用へ人材育成プログラム作成

【岐阜】イビデンは2012年をめどに、海外で採用した現地社員を海外子会社の社長など経営幹部に登用するための人材育成プログラムを始める。

日本で経営を学ぶ研修制度や、昇進や待遇に関する制度を導入する。

同社の海外法人で現地社員が幹部に就いている割合は全体の約2割。

現地社員に昇進の門戸を広げることで優秀な人材の確保や流出防止、モチベーション向上につなげ、グループ全体の国際競争力を高める。

イビデンは7月1日付で本社に専門チーム「グローバル人材開発プロジェクト」を設置した。

栗田茂康常務執行役員がリーダーを務め、専任担当者を社内から集める。

プログラムは1年間かけて完成させる。

海外子会社の管理部門やマネジメント層の社員に、数十人単位で本社で幹部研修をすることを盛り込む計画。

また日本に留学している外国人学生の発掘や、現地の大学との関係構築など採用増の取り組みも検討する。

現在は、販売子会社で現地人材を社長に登用したケースはあるが、生産子会社の社長は全て本社から出向した日本人。

また海外拠点の社員を対象にした本社研修は、工場で生産技術や改善手法を学ぶ現場マネジャー級に限られている。

同社は電子部品やディーゼル車向け排ガス浄化装置（DPF）などで海外企業との取り引きが多い。

ここ数年は生産や技術サポートの現地化を進めている。

このため「今後、1工場で100人規模の幹部が必要」（竹中裕紀社長）となる見通しで、外国人の採用増と幹部育成が急務となっている。

7月20日 日経産業新聞

KDDI 倉橋幸則氏—グローバル人材、海外で育成

— KDDI は、世界で活躍できるグローバル人材の育成に力を入れている。いま注力する背景は何か。

携帯電話・固定電話の国内市場は飽和状態にあり、今後大きな伸びは期待できない。

一方で海外は新興国やアジアを中心に開拓の余地が大きく、海外比率を高めていく方針だ。

2010年度に約1600億円の海外売上高を15年度に倍の約3200億円に高める計画を立てている」

海外事業は従来、日本企業の現地進出支援が中心だったが、今後はインターネット接続や国際送金、コンテンツ(情報の中身)配信などで現地顧客も開拓していく。現地企業への出資や提携がこれまで以上に増える見込みで、海外で活躍できる人材の育成が急務となっている」

——具体的にはどのように取り組んでいるか。

旧KDDから導入していた取り組みとして、『海外トレーニー制度』がある。入社3年～8年目の若手を毎年10人程度募集し、海外拠点に派遣する。派遣期間は原則2年間。まずはロンドンやニューヨークなどの統括拠点で1年間働き、2年目は小規模拠点でみっちり働いてもらう。希望者は海外駐在を継続することも可能だ」

「10年からグローバル人材の育成枠も別途設けた。毎年20人程度を募集し、海外拠点の後方支援部門である『グローバル事業本部』に配属する。海外勤務に必要な知識を身に付けてから海外に派遣する仕組みだ。語学教室のベルリッツ・ジャパン(東京・港)に特別メニューを依頼し、英会話だけでなく、ディベート(討論)などの講義も受けてもらう」

——採用枠にも工夫を凝らした。

「12年春の新卒採用から『グローバル(新興国開拓)コース』の採用枠を設けている。特に新興国での事業開拓に携わりたい人材を求めており、12年春は全体で225人の採用予定数のうち、20人程度をこの枠で採用する見通しだ」

——海外拠点との人材交流はどうなっているのか。

海外拠点は現在約90カ所あり、連結ベースの従業員数は全体(約1万8400人)の約10%にまで拡大している。拠点ごとに別々だった人事資格や等級は、10年に統一した」

人事交流は中国拠点の現地採用者が名古屋で勤務している例があるが、まだ始めたばかりで、これから増やしていきたい。現地採用の管理職に対しては、当社の企業理念などを理解してもらい狙いもあり、日本で1週間程度の研修を実施している」

——確実にグローバル人材を育てていくうえで、今後はどのような課題があるか。

海外企業の買収や提携が増えているが、現地に派遣できる幹部が不足しており、事業の拡大に人材育成が追い付いていない状況だ。現地幹部には語学だけでなく、業務経験や交渉能力なども問われる。座学で簡単に身に付くようなものではなく、海外派遣が有効と考えている」

海外トレーニー制度の経験者からは『辞めたけど自分の成長につながった』との声が多い。海外拠点は人員が少ないので営業から技術・サポート対応まであらゆる業務をこなさなければ

ならないためだ。

一方で海外拠点には人材育成の余裕がないのも事実。

単純に派遣枠を増やせば良いというわけではなく、育成環境も含めた体制の拡充が必要になる」

6月23日 日経速報ニュース

サイバーエージェント、次世代人材育成支援で社内組織「次世代人材開発室」を設立

サイバーエージェントが学生を対象にした人材育成支援組織「次世代人材開発室」を設立
夏休み期間中に大学生向けアプリコンテスト&開発合宿を開催

株式会社サイバーエージェント 本社 東京都渋谷区、代表取締役社長CEO 藤田晋、東証マザーズ上場（証券コード4751）は、将来、インターネット産業で活躍する次世代人材の育成支援を目的とした社内組織「次世代人材開発室」を設立いたします。

「次世代人材開発室」では、当社がインターネット産業における総合的なビジネス展開を通して培った事業創造や人材育成ノウハウを活かし、インターネットの未来を創る人材を育成支援するための組織として、学生を対象に独自プログラムや社外機関、大学などと連携した産学協同プロジェクトなどを積極的に展開してまいります。

「次世代人材開発室」の第一弾の取り組みとして、2011年7月に「サイバーエージェント・インターネット カレッジ」を開講いたします。

「サイバーエージェント・インターネット カレッジ」は、「テクノロジー」「クリエイティブ」「ビジネス」の3つのコースからなる人材育成プログラムです。

「Am eba」などのメディアやスマートフォンアプリのシステム開発技術から、インターネット広告の最先端情報まで、インターネットビジネスを幅広く学習するための講義を行うほか、ビジネスプランコンテスト、開発合宿、インターンなど様々な実践的カリキュラムを用意いたします。

本カレッジの取り組みとして、7月中旬より全国の大学生・大学院生を対象とした規模のスマートフォンアプリプランコンテスト&開発合宿「テクノロジーキャンプ」を開催予定のほか、特定の大学と連携した特別講義の実施やコンテスト開催などの取り組みも予定しています。

なお、取り組みを行う連携大学は随時募集中です。

サイバーエージェントは、「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンのもと、インターネット総合サービス企業としてビジネス展開をしてまいりましたが、常に新しい挑戦が続くインターネット産業において、今後更にハンガリーさとスピード、柔軟性に長けた若い力が重要であると考えております。

今回の「次世代人材開発室」設立により、インターネット産業で活躍する人材の輩出、育成を図ると同時に、インターネット産業全体の活性化を目指してまいります

■関連URL

「サイバーエージェント・インターネット カレッジ」 <http://www.cangd.jp/>

次世代人材開発室 <http://www.cangd.jp/about.html>

6月24日 日経MJ

イオン、アジアに人材シフト、社員公募で中国などに派遣、「社内大学」も現地に。

イオンはアジアへ人材をシフトする。

近く設立する中国本社（北京）と東南アジア統括のアセアン本社（クアラルンプール）で働く社員を公募し、現地に派遣し始めた。

店長らを育成するため国内で長年実施している「社内大学」を、アジアの両本社にも導入する。イオンはショッピングセンターや金融事業などでアジア進出を急速に進めるため、戦略を支える人材の育成や採用を急ぐ。

中国本社は2011年度、アセアン本社は12年度に設立する見通し。

今春に人材を募集したところ、20～60代の約250人の応募があった。

20～40代は主に将来の幹部候補として現地への派遣を始めており、50～60代は主に売り場運営のノウハウを浸透させるなど現場の責任者として、今秋から派遣する。

公募人材を優先的に派遣するほか、通常の人事面談でアジア勤務を希望した社員も対象とする。

日本の本社の中国事業の企画担当者や香港のグループ会社の商品担当者など、要所に中国の事業に詳しい人材を充てる。

こうした人材と意欲の高い公募人材を組み合わせ、新本社の運営を早期に軌道に乗せる。

今年からイオンマレーシアの社長に初めてマレーシア人を起用しており外国人の登用も積極化する。

アジアでの陣容拡大に対応し、人材育成の仕組みも整える。

国内で「イオン・ビジネススクール」の名称で運営しているグループの人材教育制度を、中国とアセアンの両本社でも取り入れる。

店長やバイヤー、店舗開発、人事といったコース別にカリキュラムを組む。

すでに中国の一部現地法人が類似の教育制度を個別に運用しているが、現地本社の設立に当たって、グループ共通の制度として改めて整える。

アジアのグループ会社で働く外国人の社員を日本の大学のビジネススクールに送り込み、日本やイオン本社の企業文化を学ばせる。

これまで隔絶しがちだった国内勤務の社員と、海外勤務の社員の異動の垣根をなくす。

労働集約型の小売業では現場を支える人材の育成が、成長持続の要件となる。

イオンは新卒などの新規採用でも、13年度までに計約1万人を採ったうちの約2500人をアジアで勤務させる計画を打ち出している。

アジア展開を加速するうえで不可欠な人事政策の整備を急ぐ。

6月15日 日経速報ニュース

産学官が連携、若手社員数百人アジアに派遣 現地需要を開拓

経済産業省は日本企業の人材のグローバル化を支援する。
国際協力機構（JICA）を通じ、若手社員を数百人規模でアジア新興国の企業や政府に派遣。
国際経験を積ませると同時に新興国市場を開拓する。
東京大学や一橋大学と共同でアジア市場戦略の研究拠点も設立。
現役の企業幹部を招いて、海外戦略を立案できる人材を養成する。

企業は国内事業の伸び悩みを受けて、新興国の需要取り込みを強化しているが、海外市場を開拓できる人材は少ないのが現状。
日立製作所が世界に約 36 万人いるグループ従業員のデータベースを作成するなど個別に人材の育成 確保に力を入れており、政府もこの動きを後押しする。

若手社員の海外派遣は JICA の青年海外協力隊の海外ボランティア制度を活用。
20～30 歳代の社員を 1 年間、ベトナム、インドネシア、バングラデシュなどに派遣する。
今年度中に数十人で始め、2012 年度から数百人規模を目指す。

参加者は現地企業の経営改善の手助けや、政府のインフラ整備事業に協力する。
こうした国々は成長に伴い産業構造の高度化などの必要に迫られているが、人材が足りないため JICA に協力を求めている。

企業側も国際貢献や若手の能力向上だけでなく、有望市場であるアジアへの理解を深め、顧客を開拓できる利点がある。
電機大手やコンビニエンスストア大手が参加を検討している。

韓国のサムスン電子は 1990 年以降、計 3500 人超を新興国に派遣。
米 BM も同様の研修制度を持つ。
新興国に強い人材の有無が、日本企業との成長力の差になったとの見方がある。

アジア戦略を立案できる幹部の育成拠点も、独立行政法人 経済産業研究所につくる。
東大、一橋大と同研究所が協力し、様々な企業のアジア戦略を調査。
失敗や成功の要因を明らかにし、企業経営者や幹部に研究材料として学んでもらう。

有力なビジネススクール（経営大学院）がある欧米に比べ、日本は教育環境が見劣りする上、アジア市場の研究も少ない。
政府支援の下、国立大横断で研究事例を増やし、人材の養成力を底上げする。

企業の人事制度の「グローバル度」を測る指標も作り、企業に自己診断を働き掛ける。
英語研修や通年採用など 72 項目を挙げ、達成項目が多いほど「世界標準」に近いことを示す。
楽天やファーストリテイリングの英語公用語化など、海外戦略に伴う制度改革が増えている。
指標の利用が広がれば、企業は自社の制度を他社と比較できる。

政府は企業人材の育成を新成長戦略の一つに掲げる。
今回の支援策は政府の「グローバル人材育成推進会議」が 6 月中にまとめる提言に盛り込まれる見通しだ。

田中貴金属、インドの学生に就業体験を3年で11人、進出の足がかりに。

田中貴金属工業は2011年度から、インド人学生のインターンシップ(就業体験)の受け入れを始めた。

今後3年間で11人を受け入れる。主力商品である金の宝飾品消費量が世界一で工業用途も拡大しているインドで知名度を高める。

将来のインド進出の足がかりにする。

初年度は4月からインド工科大学などから3人を受け入れた。

同大で冶金学を専攻する男子学生のアナンドさん(22)は、平塚工場(神奈川県平塚市)で自動の点火プラグの素材開発に従事。

インド文部省留学生協会日本語学校の女子学生、シバングさん(21)ら2人は東京本社(東京・千代田)で営業支援などを担当している。

日本人社員への教育効果も見込んでおり、インドの音楽や料理などを紹介する交流会などを開いている。

来年度以降も年4人程度の受け入れを予定している。

英語が話せるインド人学生は米国や英国に留学する人が多い。

日本では09年の外国人留学生13万人中、インド人学生は500人程度と少なく、日本企業にとっては人材採用のツテが限られている。

田中貴金属工業もインド市場はシンガポールで管轄しているが、将来的には拠点が不可欠と判断。

人脈作りに着手した格好だ。

6月3日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

文科省推進会議、グローバル人材育成の産学連携戦略で具体策

文部科学省の「産学連携によるグローバル人材育成推進会議」は、国際的に活躍する人材を育てる大学のグローバル人材育成で産・学・官それぞれがすべき具体策の報告をまとめた。留学をためらう学生を後押しするため、ケース・バイ・ケースではなく組織的な取り組みを重視。企業は大学に意見を述べるだけでなく、求める人材像を情報発信し、産学連携の教育プログラムや寄付講座などで直接、大学と連携し、人材育成にかかわることを求めている。

これまで政府の議論は、求めるグローバル人材像などに集中していたが、この報告書「産学官によるグローバル人材育成のための戦略」は、具体的な活動方策をまとめたのが特徴だ。

一般社会で活躍するグローバル人材の育成は、大学が手がけてきた研究者の国際化推進とは異なる課題を抱えている。

日本人の留学は少数精鋭の個別対応ではなく、今やダブルディグリー(共同学位)など制度整備による大勢の学生が対象だ。

受け入れの留学生も半分は日本企業就職を希望しており、産業界の採用拡大が必要だ。

産業界は業界や個別企業がまず、語学力、専門、キャリアなどで求めるグローバル人材像を明確にし、学生に伝える努力を行う。

この情報発信が充実していれば、学生は就職活動で不利になることを心配せずに留学できる。就業体験（インターンシップ）は留学生向けに国内で、日本人留学生向けに現地法人が、それぞれ機会を増やすことが、学生の不安を払ふつ拭しよくとみる。

寄付講座で大学の教育プログラムに参加するのも有効だ。

観光や自動車の産業で寄付講座の実例が出つつあり、1企業だけでなく特定業種の複数企業のオムニバス型なども考えられる。

留学支援の資金や採用とのかかわり強化も期待される。

また採用活動の早期化・長期化の是正が、全体の大きな課題としている。

大学に対しては外部リソースの活用を推奨。

国や企業の資金のほか、複数大学連携で教育プログラムを整備し、単位互換制度を使って日本語教育は他大学のリソースを活用するといった柔軟な取り組みが好ましい。

国に対しては“高等教育外交”の戦略的モデルの確立を挙げている。

グローバル化の拠点や奨学金制度の充実、さらに将来は、初等中等教育と高等教育の連携も推し進めるべきだとしている。

報告をまとめた推進会議の委員は9人で、うち4人が産業界からだ。

岸本治ソニーグローバル人材開発部門部門長、新浪剛史ローソン社長、涌井洋治JT会長らが加わっている。

6月1日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

東京海上HD、海外拠点での人材採用専用サイト開設

東京海上ホールディングスは海外拠点での採用機能を強化するため、専用サイト「グローバル・リクルートサイト」を開設した。

従来、各拠点ごとに独自の採用活動をしていたが、専用サイトに情報集約する。企業ブランドの認知向上を図り、応募者増加にもつなげる。

コンテンツは東京海上グループの概要、人事・採用方針などを紹介し、海外グループ会社31社の採用情報にリンクしアクセスできる。

今後は部門・職種・社員紹介のほか、研修体系、地域ごとの応募システムなど順次拡充していく。

5月30日 日本経済新聞 朝刊

マルカキカイ、新卒を外国人5割に、アジア重視。

機械商社大手のマルカキカイは毎年の新卒採用のうち、5割を外国人にする方針を決めた。まず2012年春までに入社する10人のうち5人程度をアジア出身者とする考えだ。

企業がアジアで設備投資を拡大していることを背景に、同社は海外の売上高が急拡大している。

外国人社員は将来の出身国の現地法人の幹部候補として育成し、取引拡大につなげる。

これまでも不定期に採用はしていたが、継続して外国人採用枠を設ける。

第1弾として11年秋ないし12年春に日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生を対象に採用活動を始めた。

タイやインドネシア、マレーシアといった東南アジア諸国の国籍を持つ学生を選抜する。

入社後1～2年は日本で貿易実務や製品知識を習得させる。

その後、それぞれの母国にある現地法人に送り込んで幹部候補として育成する。

マルカキカイは米国やアジアなど7カ国に現地法人を持つ。

10年11月期は中国やインドネシアで産業機械が伸びた。

現在は現地に進出している日系企業との取引が主流だが、外国人社員を営業の第一線に送り込み、現地企業との取引も本格化させたい考えた。

5月27日 日経産業新聞

UDトラックス—入社3年、全員に海外勤務

UDトラックス（旧日産ディーゼル工業）が、若手社員を対象とした新たな海外研修制度を始める。

同社は2007年にトラック世界大手ボルボ（スウェーデン）の完全子会社となった。

ボルボグループとの連携を深めるなか、社員が海外で仕事をする機会も増えている。

入社3年目の大卒・大学院卒社員全員に海外での勤務を経験させ、将来は活躍の場をグループ全体にまで広げる。

5月25日、埼玉県上尾市内にある本社の一室に入社3年目を迎えた29人の若手社員が集まった。

今年度から始まった海外研修制度の初のオリエンテーリング。

人事部マネジャーのスタファン・ウィルert氏は

皆さんにはアジア、グローバルで活躍できる人材になってもらいたい。

今回の研修を最大限に生かし、各自の能力を高めてほしい」

と激励した。

UDの研修制度の期間は約6カ月。

初年度となる今年は8月から順次、29人を海外に派遣する。

派遣先はスウェーデンのボルボ・トラックスや、仏ルノー・トラックス、米マック・トラックスなどのボルボグループの各企業の拠点だ。

派遣する社員には、所属している部署と同様の業務を海外の他社でも経験させる。

こうした取り組みは商社などに比べると、メーカーではまだ多くない。

「グループでも初の試みになる」(人事担当バイスプレジデントの宮下晋一氏)という。

海外派遣までの3カ月は、語学力の向上や海外での生活習慣を学ぶ期間と意義づけて随時、研修会などを実施していく予定。

在宅学習なども行い、各自が海外で業務を遂行できるレベルにまで語学力を高める。英語能力テストなどで事前の研修期間を6カ月間とり、11月から赴任させるケースもあるという。

ボルボグループの共通語は英語。

UDでも社内での語学研修などを随時実施してきたが、

「英語が母国語ではない欧州の他社と比べても、UD社員のなかには英語でのコミュニケーションを苦手とする者がまだ多い」(宮下氏)。

新たな研修制度で半ば強制的に海外に派遣することで、英語を使った業務への抵抗感をなくしていく狙いがあるという。

また、研修を通じてグループ他社の企業文化に触れさせることも今回の目的の1つだ。

UDが独自の研修制度を立ち上げたのには、他のグループ企業にはない事情もある。

「これだけ多くの新卒を採用し、社内で教育するのはグループでもUDだけ」(宮下氏)。

ボルボなどでは即戦力を求める中途採用を主体とし、このような研修は必要がないのだ。

即戦力になる人材を求めてUDでも中途採用は積極的に実施していく方針だが、今後も新卒を中心とする採用を継続していくことには変わりはないという。

宮下氏は

「企業文化をはぐむためには新卒からの教育が不可欠。

今回の研修プログラム新設の過程でも、日本流の人材育成は理解を得られた」

と話す。

UDとボルボグループとの事業面での連携は、年を追うごとに深まっている。

トラックの部品をグループで共通化することで調達コスト削減を進めるうえで、開発部門などでは綿密な調整は欠かせない。

UDが主体となって開発した新たな中型エンジンが他のグループ会社に採用が決まったことなどで、他社への技術供与なども求められている。

共通の人材公募制度を展開するなど、ボルボグループ内での人材の流動性も高まっている。

近い将来に、グループをけん引するグローバルな人材を生み出すという、高い目的意識が新たな制度を支える。

5月27日 日経産業新聞 朝刊

在宅勤務 見える化」工夫、IT駆使し職場とつながる。

電力不足に備え、今夏は在宅勤務を採り入れる企業が増えそうだ。

会社にいるのと同様の働きぶりを発揮してほしいのが企業側の本音。

働く側は、職場と離れた家庭での仕事に戸惑いもある。
IT(情報技術)を駆使するなど、在宅でも仕事の効率を落とさない極意は——。
先行事例から探る。

ソフトバンクは6月、グループ会社を含む約2万人の従業員すべてを対象に、在宅でも勤務できる態勢を整える。
昨年から先行しているソフトバンクテレコムでは、約5500人の全従業員が在宅勤務を実行できる。

いつでもどこでも、会社なうが可能——。
交流サイト(SNS)流に言うなら、同社の在宅勤務はそんな設計だ。

孫正義社長のミニブログ「ツイッター」でのつぶやきも、同じ部署のプロジェクトの進捗状況も、メールも1つの画面で把握できる「インフラを整えた。

インターネットにつながる端末なら何からでもアクセス可能。
技術的には「デスクトップの仮想化」をした点が新しいという。

どういふことか。
通常であれば、営業員であれ内勤者であれ、会社にあるパソコンを通じてデータを保存、処理する。

新しいシステムでは、パソコンは「空から」の状態にしておき、回線をつないだデータセンターに情報をすべて預けた。
クラウドコンピューティング技術を活用。
情報の保存・処理はすべてクラウド側が行う。

機密性の高いデータを出先で扱う際の、リスクを抑えるのが狙いだ。

ソフトバンクテレコム・クラウド市場開発室の立田雅人室長は「在宅か外出先か職場といった場所や、時間を選ばずに仕事ができる」と説く。

子ども2人を育てながら勤務する30代の女性従業員は、

「重いパソコンを自宅に持ち帰らなくても、携帯端末で会社にアクセスすればよいので楽になった」

と語る。

「もともと、単位時間当たりの生産性をみる文化がある」と立田室長。
同社は2005年に、従業員が決まった席を持たない「フリーアドレス」制を導入し、オフィスに長くいても原則残業代がつかない。

在宅では上司・同僚と顔を合わせないことから、能率が下がる心配がある。
在宅勤務を採用する企業は「時間当たりの生産性」を重視し、制度を運用しているようだ。

「上司との意思疎通はチャット機能で自宅からでも行える」というのは、米日用品大手プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)日本法人のP&Gジャパン(神戸市)。

同社は00年から育児や介護への時間が必要な従業員に配慮して在宅勤務を制度化。さらに一歩進め、08年に「理由を問わず在宅勤務を認める」仕組みを約4400人の全従業員に導入した。

大原則は「オフィスにいるのと同じ時間で、同等もしくはそれ以上のパフォーマンスを上げる」ことだ。そのため、子育て中の従業員には、在宅であっても勤務時間中なら保育所などに預けることを条件付けている。

在宅でも「今から仕事を始めます」「これで仕事を終わります」と上司に連絡するのがルール。P&Gは従来、出退勤が定時ではないフレックスタイム制を採用していたため、特に問題は生じていないという。

P&G日本のサロンプロフェッショナル事業・中澤彩子マネージャー（33）は週1回、在宅で勤務する。往復2時間近くの通勤時間がなくなり、他のことにあてられる」と歓迎している。

中澤マネージャーは、オフィスでありがちな予定外のやりとりに惑わされることなく、集中して仕事に取り組む」と位置付ける。パソコン上のチャット機能、パワーポイントの資料共有などを活用しつつ、自ら業務管理する意識を高く持つことが大切なようだ。

在宅勤務の弱点は「上司と部下の疑心暗鬼を生みやすいこと」と専門家はみる。

部下は上司の表情が見えず、ストレスを抱えやすい」。

東レ経営研究所（千葉県浦安市）の渥美由喜「ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部長は指摘。

対策として「あらゆることを見える化」する」よう提案する。

ITを使った情報共有や、始業・終業の報告は、その具体例といえる。

では、在宅勤務の節電効果はどの程度か。

総務省は今年、在宅勤務による電力消費量の削減効果などを試算した。節電目的で在宅勤務を検討する企業が増えていることを踏まえた。

試算では、在宅勤務導入後にオフィスでは従来より4割強、家庭との合算でも1割強の電力量を減らせる。

オフィスで働く人が減ることで照明を2分の1ほどに落とし、空調やパソコン類の使用も1日あたり13時間から8時間に減らすというのが前提だ。

この前提通りにいけば、削減量はオフィスが1人1日あたり1.65キロワット時と、従来の43%。一方、家庭とオフィスを足しても削減量は0.53キロワット時と、従来より14%分減らせるという。

5月25日 日本経済新聞 朝刊

コーセル、外国人技術者を積極採用、電源装置、現地市場に浸透狙う。

電源装置大手のコーセルは海外の販売拠点で外国人技術者を積極採用する。国内に比べ市場開拓の余地が大きい欧米やアジアで、技術支援やメンテナンスなどアフターケア体制の充実を通じて、主力のスイッチング電源やノイズフィルタの拡販につなげる。新規顧客の獲得にも注力し、10年5月期実績で24%弱だった海外売上高比率を、15年5月期までに30%に引き上げたい考えだ。

同社の海外販売拠点は、コーセルU・S・A（カリフォルニア州）、コーセルヨーロッパ（ドイツ・フランクフルト市）、コーセル上海電子（中国・上海）など4社。在籍している外国人技術者は現在、U・S・A社に2人いるが、ヨーロッパ社と上海電子はゼロ。これらの販売子会社がそれぞれ年内に外国人技術者1人を増員もしくは新規に採用する方針だ。

採用は現地で理系の大学を卒業した人を公募する。製品の受注状況に応じて、12年以降も外国人技術者の採用を増やしていく計画だ。

町野利道社長は「通信機器向けの製品を販売するには、セッティングの知識が不可欠」といい、制御機器や通信機器向けの電源などを海外顧客に売り込んでいく際、製品の品質の高さだけでなく、手厚いサポート体制を顧客に訴えていく考え。

これまでは海外の販売拠点に派遣している日本人技術者が中心となって対応する体制だったが、人員が足りないことに加え、言葉の問題もあった」（町野社長）という。海外顧客からの要望に外国人技術者がきめ細かく対応できるようにすることで、製品の信頼性が高まるとの判断だ。

日本から日本人技術者を出張させている応援活動は継続する。実際に現地で海外の顧客に接することで、海外研修に出すことと同じ効果が期待できる。英語を使える技術者を増やすことで、今後の海外展開を加速する」（同）と話す。

主力のスイッチング電源では、TDKの子会社、TDKラムダ（東京・中央）と国内シェアは拮抗しているものの、海外市場では「引き離されている」（同）のが実情。このため、海外では既存顧客だけでなく、新規顧客の開拓にも力を入れ、「一段と現地市場に浸透する」（同）ことを狙う。

5月19日 日本経済新聞 朝刊

デンソー、人事評価を世界で統一、制度を見直して管理職に戦略浸透。

デンソーは海外拠点を含む全世界で人事制度を見直す。日本で課長に当たる役職に求められる行動特性（コンピテンシー）の統一基準を設けるほか、「マネジャー」など英語呼称を共通にする。新興国を中心に海外事業が拡大するなか、評価基準をそろえて現地採用者の能力を底上げする。

国内では管理職が部下を育成しやすいよう体制を改めており、人材育成を通じて国際競争力を高める。

コンピテンシーは従業員に望む能力について設けた評価基準で、今回は課長級以上に対して10項目を導入した。

海外で先行してコンピテンシーに沿った評価を実施しており、国内を含めて今年度中に浸透させる。

目標達成へのこだわり、戦略的思考、人材育成、コミュニケーションなど幅広く基準を設けた。海外拠点からの声を反映した「状況認識」と呼ぶ分析力なども入れた。

役職の英語呼称も改めてそろえる。

海外事業の拡大にあわせて現地法人を増やした背景もあり、管理職を中心とした役職は拠点ごとにバラツキがあった。

部長級でも「バイス・プレジデント」と呼ぶなど拠点ごとに任せていたが「ディレクター」にする。課長を「マネジャー」、係長を「アシスタント・マネジャー」にする。

デンソーはBRICS諸国をはじめ新興国での生産、販売拡大を加速させており、さらに海外拠点を増やす方針。

全世界でコンピテンシーや呼称をそろえることで、経営戦略をしっかりと浸透させる。

また、現地採用されて幹部職を目指す人材の士気とスキル向上にも役立てる。

デンソーは国内で今年1月に「課長職」、「係長職」などの管理職ポストを約10年ぶりに復活させた。

組織内の人員に管理者の目が行き届くようにし、指導業務に力を注げるようにする。

従来の意思決定の迅速化と成果主義にもとづく組織のフラット化を見直しており、コンピテンシー導入を踏まえながら人事制度をテコ入れする。

5月16日 日経速報ニュース

博報堂、人材の強化を目的とした「グローバル人材プール制度」を導入

博報堂、全社規模で次世代を担うグローバルビジネス人材の育成を強化

ー対象者400人を本日決定ー

博報堂は、企業のグローバル領域におけるマーケティング活動を支援する人材の強化を目的とした「グローバル人材プール制度」を導入し、プール（蓄積）人材約400人を本日決定いたしました。

昨今、日本のグローバル企業は、消費が低迷する国内成熟市場において熾烈なシェア争いを強いられる一方、成長著しい海外新興市場においては積極的なビジネス拡大策を推進するという、かつてない複雑な課題に直面しています。

企業のマーケティング活動を支援する当社にとっても、国内と、エリアごとに環境が異なる海外市場双方を俯瞰したサービスの向上が求められており、そのためのグローバル人材育成が急務となっています。

博報堂はこのような状況を踏まえ、グローバル人材のさらなる強化を目的とした「グローバル人材プール制度」を導入いたしました。

これは質の高いグローバル人材を常時蓄積し、育成し、積極的に活用するための制度で、本日「プールメンバー」となる約400人が公募（希望者）と指名により決定され、登録されました。

プールメンバーは、独自に開発された育成プログラムを受講するとともに、海外派遣を含む現場での実践経験を通してグローバルビジネス遂行能力の向上に取り組めます。

全員が一律の育成プログラムを受講するのではなく、得意先事業・本人の適性といった個々の状況を考慮し、最適なプログラムが各メンバーに提供されるしくみです。

初年度である今年を“全社員のグローバル人材化”に向けた第一歩と位置づけ、毎年新たな人材登録を継続してまいります。

また、将来的には本制度の適用を本社採用社員に限らず、アジアを中心とした海外拠点直備社員へも拡大し、日本での実務経験や研修を通じての能力強化を図っていく予定です。

博報堂は、得意先企業の真のビジネスパートナーであり続けるべく、様々な支援サービスを提供するとともに、グローバル人材の育成を一層加速してまいります。

5月13日 日本経済新聞 朝刊

イオン、今年度から6カ国で採用活動、アジア展開加速にらむ。

イオンは2011年度から、中国、ベトナムなど海外6カ国、計9都市で採用活動に乗り出す。各地で会社説明会や試験を実施。

日本人を含め、国境を越えて仕事をするグローバル人材を3年で約2500人採用する計画だ。アジア展開を加速するため多様な人材を集める。

これまでではスーパーなどを運営する中国やマレーシア、タイの現地法人が個別に採用していた。

今年度からは小売りだけでなく金融やサービス業などグループ全体での採用とする。

中国は上海、北京など3都市で、米ではボストン、ロサンゼルスで説明会や試験を開催。

ロンドン、ホーチミン、バンコク、クアラルンプールでも催す。

日本でも語学が堪能なことを条件に、アジアで勤務するグローバル人材を採用する。

将来の幹部候補も一括採用するため、これまでグループ会社ごとに別々で実施してきた筆記試験や1次面接の基準を統一する。

イオンは11年度、グループで10年度に比べ3割多い約2000人を採用。

13年度までの3年間で計約1万人を採る。

多様な国や業種で働ける点をアピールし、人材を確保したい考えだ。

5月10日 日経産業新聞 朝刊

ネットワンシステムズ、在宅勤務を全社員に、会社と同じIT環境再現。

ネットワーク構築大手のネットワンシステムズは、全社員に在宅勤務制度を導入する。外出先や自宅に居ながらパソコンを使い、会社のパソコンで仕事する場合と同じ環境を再現できるシステムを導入した。

社員がほぼ自由に在宅勤務できるよう制度も変更した。

まず400人を対象に始め、2年後に全社員2000人へ広げる。

在宅勤務はソフトバンクグループなども導入を打ち出しており、電力不足・災害時対策として広がってきた。

導入した制度は社員が在宅勤務する日や頻度を設定。

希望日ごとに業務内容を決め、上司の承認を得て在宅勤務に就く。

同時に本社や支店のオフィスは各部署で個人のデスクを固定しないようにした。

社員は出勤日にどの席で作業してもよい。

システムは米ナスダック上場のソフト開発大手、米シトリックス・システムズの仮想デスクトップと呼ぶ仕組みを採用した。

サーバー内で全社員のパソコンを仮想的に作動させることで、自宅などのパソコンからインターネット閲覧ソフト(ブラウザ)を使い、会社に居る場合と同じ画面やデータなど各種ファイルを利用できる。

画面などを社内LAN並みに操作できる。

ファイルはサーバーに保存するため、パソコンを紛失しても会社や個人の情報が流出する恐れはほとんどない。

2011年度末までにパソコン1000台での在宅勤務を可能にし、12年度末までに導入を完了する計画だ。

育児や介護で退社する社員のつなぎとめにも効果があるとみている。

ネットワンはシトリックス製品に自社のノウハウを加えて、在宅勤務システムの外販にも乗り出したい考え。

5月9日 日本経済新聞 朝刊

グリー、3カ月の海外派遣、市場拡大にらみ社員育成。

交流サイト(SNS)大手のグリーは社員を3カ月程度海外に派遣する新制度を始めた。

同社は今年1月、米国に子会社を設置したほか、中国やシンガポールに進出する計画も持つ。成長が見込めるスマートフォン(高機能携帯電話)向けゲーム市場を取り込むため、海外で通用する社員の育成に力を入れる。

派遣対象の社員はプログラマーやデザイナーを含む全職種。

職務の達成具合などに基づいて希望者を審査する。

3月に5人を米国子会社に派遣したが、5月にも第2陣の1人を派遣。

その後は半年に1回のペースで、各回4~5人を送り込む。

派遣先ではスマートフォン向けゲームの開発や、ゲームを提供してくれる企業の開拓などの業務に携わってもらう。

待遇は日本と同じで、住居も用意する。

グリーは4月に米SNS大手も買収するなど、海外での事業展開を加速している。今夏には海外でも採用説明会を開いて、海外戦略を担う人材の確保も急ぐ構えだ。

4月25日 日本経済新聞 朝刊

清水建設、留学生専用の説明会—外国人との距離縮める

清水建設は2012年春入社の新卒採用に外国人留学生向けの専用説明会を導入した。仕事内容や福利厚生についての周知不足で留学生に応募を敬遠されてきたと判断し、情報のミスマッチ解消に踏み出した。語学や海外文化に強い優秀な人材を集めやすくして、事業のグローバル展開に弾みをつけたい考えた。

東京港を見下ろす清水建設本社14階の応接室。2月16日午後に行った会社説明会に14人の学生が出席した。飛び交う会話は英語や中国語。中国や台湾を中心にタイやカンボジアの出身者が集まった」と説明役を務めた人事部採用グループの坊田淳主査(37)は話す。

当日は全員に会社概要を説明し、1人ずつ別室で約20分の個別相談もした。海外戦略の方針と重点地域は「社員寮はあるか」既婚だが社宅には入れるか」。キャリア形成の道筋や待遇面まで質問が相次ぎ、日暮れまで説明会は続いた。社員と直接話せて、社風を肌で感じられました」祖国と日本の懸け橋になりたい」。口々に寄せられた感想に熱意があふれる。

通常の一般向け説明会と変わらないようだが、清水建設には特別な意味を持つ。これまでは留学生に採用方針を語りかけ、職場のイメージをつかんでもらう機会は皆無。志望動機や興味を会社側で把握することも難しかったからだ。

日本人学生と留学生では、持っている会社の情報に大きな格差がある」。松本範幸・人事部採用グループ長(46)は、留学生向け説明会の意義をこう説明する。

留学生は主に語学の問題があり、研究室の先輩からの口コミも少ない。合同説明会でも留学生の疑問に答えきれず、情報のミスマッチが発生していた。結果的に留学生から応募を敬遠され、2011年春の新入社員の中に外国人はゼロ。本社にいる約1万人の社員で、外国人は20人程度だ。

留学生を積極的に採用してこなかった方針の転換は、10年7月にまとめた長期戦略がきっかけ。「10年後には海外売上高を20%に引き上げる」と明記した。国内の建設市場は1990年代から半減の約40兆円に縮み、海外需要の開拓は早期に取り組むべき課題だ。清水建設が1日付でインドに現地法人を設立したのも、その流れの一環だ。

留学生も日本人社員と同様の総合職社員として育てる方針で、即海外要員となるとは限らない。

それでも、アジアなどで顧客や協力会社と渡り合うには、語学のほかに現地の文化や商慣習への深い知識が不可欠。

1千人以上抱える現地雇用社員では、日本流への理解が不足する。

日本との流儀の違いから納期のトラブルなどが多かった」松本グループ長)現状の打開に、留学生が活躍する機会は増えそうだ。

日立製作所やトヨタ自動車を選考を6月以降に延期するなど東日本大震災を受け新卒の採用日程を見直す動きもあるが、清水建設は当初予定の4月から選考を実施。

リクルーターを務める若手社員や人事部による面談を経て採用面接に進みつつある。

被災地の既卒者には他社の内定が取り消しになった場合、通常の日程を過ぎても個別に対応するよう配慮している。

留学生向け説明会への参加者に特別の選考枠を設けてはいないが、現時点で5人の留学生に内々定を出している。

今回の説明会が企業と留学生が互いに持っていた心理的な壁を除き、外国人採用の門戸を大きく広げたことは間違いなさそうだ。

4月25日 日本経済新聞 朝刊

メニコン、海外部門職を採用時から進路分離、専門性高める。

メニコン(名古屋市)は海外事業を専門に担う人材の採用制度を導入する。

新卒は2012年3月卒業の学生を対象にした採用試験から運用する。

コンタクトレンズの国内需要が伸び悩むなか、同社は海外での事業展開に力を入れている。

海外部門で専門性の高い人材を育成するため、国内部門を担う社員と入社段階から明確に区別する。

新卒と中途いずれも対象とする。

海外での居住、留学などの経験を踏まえたうえで、進路を分離。

中途採用の場合も同様に、海外での執務経験なども考慮に入れる。

入社後は海外事業を統括する本社の「グローバルマーケティング戦略室」や欧州などにある海外子会社への配属にする計画。

評価基準や給与体系も国内事業の社員とは分けるという。

国内は今後人口減が進むとみられ、同社は欧米やアジアでの事業展開を強化している。

同社の売上高は10年3月期で350億円だが、海外売上高は1割程度。

「将来的に3割まで引き上げたい」田中英成社長)としており、海外部門の人材育成を急ぐ。