

2012 年
1 月

他社の動き
(人事、人材、グローバル関連)

【目次】

- 3p 1月23日
NTTデータ、来春以降新卒採用に「外国人枠」—海外拡大へ人材確保
- 3p 1月23日
ユーシン、全社員に職務評価制度
- 4p 1月23日
国境なき就活、若者、成長続くアジアへ、自分磨き志し「片道切符」
- 7p 1月18日
外国人社員がみる日本企業——あうんの文化もう限界、指示ははっきり
- 11p 1月17日
ユーシン、外部人材を積極採用—海外事業展開に活用
- 12p 1月17日
三井物産—女性一般職に海外勤務、専門性高い業務に
- 14p 1月7日
丸紅、中国「復旦大」と人材育成 インターン生受け入れ
- 14p 1月9日
新成人の希望職業、「公務員」19%でトップ、マクロミル調査—8割、就職に不安
- 15p 1月10日
車 部品各社、海外シフト—グローバル人材の育成急ぎ成長へ
- 18p 1月6日
グローバル人材どう育成?——資生堂社長末川久幸氏
- 20p 1月5日
米派遣大手を310億円で買収、リクルート、欧州参入
- 21p 1月5日
味の素、外国人、取締役へ積極登用、海外70法人で5割—現地市場の開拓加速

【本文】

1月23日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

NTTデータ、来春以降新卒採用に 外国人枠」ー海外拡大へ人材確保

NTTデータは2013年4月以降に新卒者採用に外国人枠を設ける。
新卒者を毎年500人前後採用しており、このうち1割程度を外国人枠に変更する方針。

海外でのITサービス事業の展開に伴って、グローバルに活躍する人材を確保する。
海外のシステム構築（S）企業のM&A（合併・買収）を通じて事業体制を拡充しており、外国人社員を今後増やして人材育成も強化する。

NTTデータは毎年、約500人採用しているが、外国人は中国や韓国などを中心に10人程度にとどまっていた。

設置を検討している外国人枠で約50人を採用する見通しで、これまでに比べて採用人数を5倍程度増やす。

海外でのITサービス事業の拡大に向けてグローバルで能力を発揮できる人材が必要と考えており、外国人枠により発掘・育成を見込む。

NTTデータは積極的なM&Aで欧米を中心に34カ国に進出している。
従業員は現在約5万6500人で、このうち海外子会社の従業員が約2万6500人。
従業員全体の半数近くを外国人が占めている。

1月23日 日本経済新聞

ユーシン、全社員に職務評価制度

ユーシンは2012年11月期中にも、取締役と本部長を除く世界中の全社員を対象に職務評価制度を導入して給与体系を一新する。

年齢や勤続年数に対応した給与体系を廃止し、会社への貢献度に応じて支払うようにする。

同期でも給与に2～3倍の差がつく可能性もあるという。

社員のやる気向上につなげる。

同社は社長候補を公募するなど外部人材の起用に積極的。

実力本位の給与体系に切り替え、優秀な外部人材の採用強化も狙う。

1月23日 日本経済新聞

国境なき就活、若者、成長続くアジアへ、自分磨き志し 片道切符」

活躍できる職場を求め、海外で就職先を探す若者が目立ってきた。閉塞感のある日本を飛び出して向かうのは、アジアの新興国。高度成長のまっただ中に身を置く高揚感があり、世界市場を肌で感じながら働くことができるからだ。

20代から30歳前後は内向き志向が強いと指摘される世代だが、現地採用という「片道切符」の道をあえて選び、将来のキャリアを見据えて自分磨きに努めている。

卒業証書をもって、熱帯雨林へ」――

都内の理工系大学院に通う高野温さん(24)は昨年6月、ソニーのグループ会社の求人広告に目がくぎ付けになった。

勤務地はマレーシア。

ソニーの現地法人によるローカル採用になるため、海外駐在員のように日本の本社に戻れる保証はない。

それでも高野さんは即座に応募し同年9月に内定を得た。

海外での就職に興味を持ったのは、学会で訪れた中国や韓国での体験がきっかけだ。

新興国の人々のエネルギーに圧倒された。

自分が成長するためにも、そういう環境に身を置きたいと思った」。

当初は両親に猛反対されたが、熱意を伝えて理解を得たという。

【100倍超す応募】

ソニーにとっても海外法人で日本の新卒者を直接採用するのは初めての経験だ。

採用担当の小林康裕統括課長は「数人の枠に100倍以上の応募があった」と反響の大きさに驚く。

中国人の現地スタッフと日本人の駐在員との懸け橋になっている実感がある」。

日系物流会社の上海オフィスで昨秋から働き始めた高橋雅幹さん（31）は充実感いっぱいの日々を送っている。

大学を卒業し東北地方の自動車ディーラーで4年間、営業を経験した。だが、どこか物足りない。

海外でスキルを身につけ、チャンスを広げたい」。

そんな思いから中国留学に踏み切り、今の会社では営業部門をまとめる。

人材紹介大手のジェイエイシーリクルートメントによると、中国での就職希望者は年々増加。現在は年100人近くを紹介しているが、30歳前後が6～7割を占めるという。ただ近年は外国人就業規則の運用が厳格化しており、実務経験のない日本人留学生在が、中国でそのまま働くのは難しくなっているのも実情だ。

駐在員などとして海外で働くことを夢見る若者は以前からいた。

ただ企業で駐在員になれるのは30代半ば以降のことが多く、必ずなれる保証もない。

「いつかは海外」と座して待つのではなく、転職してでも即座に機会をつかもうとする若者も増えている。

神奈川県に住む山下一之さん（仮名、25）は今春、4年勤めた会社を辞めシンガポールに赴く。

今の会社に不満はない。

上司も「いずれは海外駐在に送る」と言ってくれている。

しかし若いうちから海外で挑戦したいとの思いは強く、迷った末に「悔いを残したくない」と転職を決めた。

シンガポールでは、日系の大手商社の現地スタッフとして日本や台湾、東南アジアの企業を相手に営業の仕事に携わる。

給料は今より下がる見通しだが、人とは違う経験を積み、いつかは日本に戻ってその経験を役立てたい」と考えている。

意識が明確に】

ジェイエシーのシンガポール事務所の泊和哉マネージャーは『リーマン・ショック後、英語を使えれば』という曖昧な理由でなく、明確なキャリア意識を持つ求職者が増えた」と話す。

日系企業の海外拠点ではなく、現地企業にいきなり飛び込む人もいる。

鈴木慎太郎さん（30）は2010年5月にインドの首都ニューデリーに移住し、人材会社の仲介を受けて現地の会計事務所に就職した。

インドに進出する日本企業に対し、法律や税務面のアドバイスをするのが主な仕事だ。

日本では将来に閉塞感を覚えることもあった。

しかし今は急速な経済成長のまっただ中で働くことに「緊張感とやりがいを感じている」。

将来は「インドでの経験や人脈を生かした仕事をしたい」と話す。

現地採用の場合、給与や昇進などの処遇面で駐在員より不利になることもある。

それでも「若いうちなら、失敗してもやり直しがきく」（山下さん）と覚悟を決めてリスクを冒す選択肢もある。

若者はなぜ、海外に活路を求めなのか。

リクルートが運営する就職情報サイト「リクナビ」の岡崎仁美編集長＝写真＝に事情を聞いた。

——国境を越えた職探しが活発になっている。

今年のキーワードは、世界を強く意識して就職先を探す「セカ就」だ。

日本国内の経済状況が厳しいこともあるが、学生が世界に目を向ける最大の理由は企業がグローバル人材を求めていることだろう。

学生はそれを真正面から受け止め、世界で通用する力が身につくかどうかで企業を選ぶ傾向も強まっている」

——「内向き」「安定志向」とされる若者のイメージとは異なる。

アンケートをとると、7割の学生が身近な場所（国内や出身地）で働きたいと答える。

ボリュームでは安定志向の学生はまだ多い半面、残りの3割が外に出たいと考えているのも事実だ。

いきなり海外に飛び出して就職するのは、その象徴的な事例だろう」

「一部の若者は、将来が不透明な日本に閉じこもることがむしろリスクだと敏感に感じており、ある種の安全策として海外で通用するスキルを求めている側面もある。親の世代も自分の会社でグローバル化を肌で感じており、子供の就職活動に影響を与えている」

1月18日

外国人社員がみる日本企業——あうんの文化もう限界、指示ははっきり」

「将来の道筋示せ」

日本企業が若手の外国人を採用する動きが広がっている。求められるのは日本語ができ、グローバル展開していくうえで役立つコミュニケーション能力と志をもった人材だ。そうしたハードルを乗り越え入社したものの、多くの外国人社員が意識の違いに戸惑いを感じている。その本音に耳を傾けると、日本の職場の課題が浮かんでくる。

「約束が違う」。

日本の大学で学んだ後、日本メーカーに就職した東南アジア出身の女性、Aさん（25）は、ある日新聞を見て呟いた。勤務先が海外進出を加速すると報じる記事だ。

【何を達成したら】

「グローバル採用」枠で入社したものの、一貫して国内向け商品開発を担当。仕事はすべて日本語だ。

「海外部門にいつ異動できるのか」と人事部門に何度尋ねても

あなた次第」
という答え。

何を達成したら希望がかなうのか」
「3年後か、5年後か」。
問いかけることすら諦めた。

Aさんは日本企業のグローバル化は「中途半端だ」と考えている。
誰が社長になっても会社が回るほど管理職がしっかりしているが、権限をもたないから意思決定が遅い。
世界で闘う上では後れをとる」。
また実力主義といいながら、仕事の成果にかかわらず全員に一律のボーナスが出るのも不思議だと感じる。

就職情報会社ディスコが2011年に968社に調査したところ、4社に1社が「12年度に外国人留学生を採用する」と回答。
従業員1000人以上の企業では2社に1社に上る。

だが、育成方針が定まらず、受け入れ現場で反発が起きるケースも。
「外国人は主張が激しい。手間がかかると手を焼く管理職もいる」
とディスコのキャリアリサーチコンサルタントの田口香織さんは言う。

外国人の就業観は日本人と異なることも多い。
「一般に上昇志向が強く、日本人と同じ扱いでは生かし切れない」
と、リクルートマネジメントソリューションズ（東京都千代田区）研究員の滝本麗子さんは語る。

保険会社で働く20代後半の韓国人男性、Bさんも「40歳で本社の海外統括責任者をめざす」とキャリアプランは明確だ。
しかし現在はシステム開発を担当。

「海外要員として採用されたはず」
と人事部門に訴えても
「まだ修業中だろ」
と跳ね返された。

【あえて異分子に】

不満を抱えながらも会社にとどまるのは、上司が「異分子」としての自分を評価してくれるからだ。

会議では日本人社員は発言を控えるが、遠慮はしない。

「これ以上話し合っても無駄」

「定時で終わらせるのは当たり前」。

あえて

「日本人っぽくならないように気をつけている」

という。

海外経験のない管理職と外国人社員との間には、特に溝が生じがちだ。

日本留学後に日本メーカーで働く欧州出身の男性、Cさん（26）は

「Fを聞いて十を知るなんて、国際ビジネスでは通用しない」と語気を強める。

3カ月もの工場研修の目的は何か。

その都度仕事の意味を上司に尋ねても

「自分で考えろ」

「とにかくやれ」。

結果よりも前例踏襲でプロセスが重んじられることも納得できない。

同社の社長は海外経験豊富でビジョンも明確だが、部課長クラスは国内業務しか知らない人も多い。

「新人としてわきまえる」ことを求める日本人上司と、「議論すべきだ」という外国人部下はすれ違ったままだ。

転職してしまうケースもある。

日本の電機会社に勤めていた中国人女性（28）には、「中国語の翻訳や通訳といった担当外の語学の仕事」が頻繁に舞い込んだ。

それでも効率よくこなして残業を減らしたところ、「仕事に情熱がない」と上司に言われ驚いた。

2年で退職、今はシンガポールで働く。

女性管理職も多く、共働きが当たり前の国では、残業もなく働きやすい」

もちろん、日本の企業文化に合わせようと奮闘し続ける外国人社員もいる。

三井化学の海外人事部門で働く台湾出身の黄竹君さん（30）も、粘り強く会社との交渉を重ねてきた。

山口県の工場に3年勤めた後、願い出て今の部署に移った。

工場時代は迷いもあったが、今は「製造現場を知ってこそ人事ができる」と胸を張る。

目標は「海外赴任を経て、外国人女性初の役員となること」だ。

グローバル人事に詳しいマーサージャパン（東京都新宿区）の古森剛社長は外国人留学生に「日本企業で働くなら半歩歩み寄る努力を」と助言する。

ただ、外国人社員は異分子としての貢献も期待される。

完全に同化しては日本企業にも外国人社員にもプラスにならない。

日本のあうんの企業文化は国際的にみれば少数派。

日本企業も変わらないといけない」と強調する。

【定着率の向上狙い】

「交流会や面談工夫」

外国人社員の定着率を上げるため、動き始めた企業もある。

三井化学では、11年秋に外国人社員の相談窓口を開設。

東京本社に籍を置く外国人社員の交流会も隔月で開いている。

パナソニックでは、外国人社員の新卒採用を本格化した08年ごろから取り組みを強化。

入社時に直属の上司とともに中長期の「育成計画書」をつくり、日本人以上に細やかに面談を行う。

必要に応じて相談役である「メンター」も紹介する。

同社は外国人社員が交流するコミュニティーサイト「イリマジロ」も開設。

外国人社員限定の交流サイト（SNS）やメーリングリストも立ち上がった。

09年までは外国人社員の3割が毎年離職していたが、11年には5%に下がるなど離職率が改善している。

1月17日 日刊工業新聞 News ウェブ21

ユーシン、外部人材を積極採用－海外事業展開に活用

ユーシンは世界規模でスカウトした人材を重要ポストに抜てきする。

候補の取締役退任で白紙に戻った次期社長選びについては従来の方針を転換し「公募ではなく外部からスカウトする」(田辺耕二会長兼社長)。

また、イタリアなど欧州の自動車メーカーから幹部候補生を採用。

監査役には英ケンブリッジ大学の山中●(火へんに華)子(あきこ)客員教授(66)らを充てるなどグローバル視点を取り入れた経営を加速する。

同社はM&A(合併・買収)による海外事業の強化を打ち出しており、即戦力で商機を広げる。

ユーシンは人材あつせん企業を通じ、社長候補を採用する予定。

自動車や電機メーカーなどに勤務する優秀な若手社員(役員)を候補に、数回の面接を重ねて今年中に次期社長を決める方針だ。

公募を通じて社長候補として11年5月に入社した外務省出身の八重樫永規氏(49)はすでに取締役を退任しており、5月末にも同社を退職する見通し。

同じく公募で採用した元ソニーの丸子秀策氏(49)は現在、専務としてキーセットなどに関する固有技術を約1年かけて学んでいるという。

社内人材を社長に昇格させる可能性は薄く、社外からのスカウトで次期社長選びを仕切り直すことになる。

海外拠点の幹部候補生の獲得にも力を入れる。

12年半ばにはイタリア、フランス、ドイツの車メーカーなどで働く社員をヘッドハンティング。管理職にあてて、海外事業運営を安定化させる。

監査役に就く山中客員教授は米ハーバード大学ライシャワー研究所勤務を経て、96年に衆院議員に初当選し、外務大臣政務官などを歴任。

監査役にはほかに国際的な取引に詳しい弁護士の平松剛実氏(48)が就く予定。

同社の12年11月期売上高見通しは前期比9.6%増の640億円。

15年11月期には売上高を2000億円に引き上げる計画で、現状約2割の海外売上高比率を急速に高める。

戦略上、必要なグローバル人材を海外から積極的にスカウトする。

1月17日 日経産業新聞

三井物産—女性—一般職に海外勤務、専門性高い業務に

三井物産は女性社員がやりがいを持って働ける制度を強化している。

2008年に一般職の女性社員を海外に1年間派遣する制度を復活させたのもその一環。

総合職ではなくても海外を経験させ、専門性の高い人材の育成につなげる考えだ。

同社の職種は、一般職にあたる「業務職」と、総合職にあたる「担当職」に分けている。

担当職では男女を問わず海外勤務があるが、業務職は主に女性で、採用地域以外への人事異動が原則としてはない。

昨年11月、三井物産本社の懇談室の一角に、約20人の女性社員が集まった。

「業務職海外派遣制度」経験者の体験談を聞くためだ。

入社7年目から応募可能となる制度だが、入社1年目の女性社員も熱心に聞き入った。

「かなり精神的につらいこともあったけれど、それも含めて今後生かせる強さを身につけたい人はぜひチャレンジしてほしい」。

入社18年目の佐藤由美さん（39）は充実した表情で語った。

佐藤さんは10年5月から約1年間、英ロンドンに赴任。

欧州・中東・アフリカ本部傘下の海外支店で働く日本人社員の給与管理や、国ごとに異なる税制への対応に関する業務改革などを担った。

日本でやりとりをする現地スタッフから、給与制度などで様々な要望を聞く機会が多く、現地の実態をみてみたいと思ったのがきっかけだ。

シンガポールに赴任した大里奈々さん（38）は「海外では自分が業務職だろうが（総合職にあたる）担当職だろうが『本店から来た』人には違いない。

仕事をこなしていくうちにとにかく度胸がついた」という。

そもそも三井物産が業務職海外派遣制度を導入したのは1971年。
以来99年まで28年間にわたり続いていた歴史のある制度だが、コスト削減のあおりを受け中断していた。
しかし、同制度を希望して入社した業務職の女性社員もおり、08年から制度の内容を変え、再開している。

当初は海外駐在員の秘書役など補助的な業務が中心だったが、再開後は経理や国際物流関連など、専門性の高い業務職を担う社員を、主要な海外拠点の要望に応じて1年間派遣し、現地で実際の業務についてもらうといったように内容をレベルアップした。

人事総務部グローバル・ダイバーシティ室の山田優子マネージャーは

「現地に行った社員には、高度な業務をしっかりとこなしてもらう。
補助的な仕事を中心だった以前とは意味合いを変えた」

と説明する。

再開して以来、毎年4～6人の業務職社員が、ロンドンやシンガポールなどに駐在している。
11年度からは、新たに北京と上海にも1人ずつ派遣されており、事業の拡大に伴い、派遣地域も広げている。
帰国した社員は、現地での経験を生かし、日本の本社で現地の新業務システムの構築などに携わる事例もあるという。

入社当初は結婚などの関係で地域間異動のない業務職社員を選ばざるを得なかった社員も多い。
ただ、人生のライフステージに応じ仕事に対する意識や取り組み方が変わってくる場合も少なくない。

「業務職海外派遣制度は、女性がやりがいを持って働き続けるための選択肢の一つとして考えてほしい」(山田氏)という狙いがある。

三井物産ではこのほかにも、業務職から担当職への移行を選抜により認める制度のほか、配偶者の転勤に伴い退職した場合に再雇用が可能となる制度を設けるなど、女性の活躍を支援する施策を積極的に推進している。
女性活用の必要性が高まるなか、やりがいと働きやすさを両立させる取り組みは一層重要になりそうだ。

1月7日 日経速報ニュース

丸紅、中国 復旦大と人材育成 インターン生受け入れ

【上海＝菅原透】丸紅は中国の有力大学、復旦大学（上海市）と人材育成で協力する。同大からインターン（就業体験）生を受け入れることで合意した。丸紅は有能な人材の獲得につなげる。日系企業が中国の有力大学から定期的にインターン生を受け入れるのは珍しいという。

丸紅の現地法人、丸紅上海会社が復旦大の外国語文学学院と合意した。同学院の日本語を学ぶ3年生を毎年2～3人、インターン生として受け入れる。夏休みを利用して、2カ月程度、営業部門などで働いてもらう。同学院が企業に定期的にインターン生を派遣するのは初めて。

中国事業の拡大を狙う日系企業にとって、将来の幹部候補生になり得る有能な現地人材の獲得は重要な経営課題といえる。丸紅上海は中国の新卒生を対象に定期採用を始めるなどグローバル人材の獲得、育成に力を入れている。

1月9日 日経MJ

新成人の希望職業、「公務員」19%でトップ、マクロミル調査—8割、就職に不安

2012年の新成人を対象にしたマクロミルの調査によると、希望する将来の職業は公務員がトップとなり、ほぼ8割が就職に不安を感じていると答えた。ただ、日本や自分の将来に対しては楽観的な見方が多かった。

調査はインターネットを利用し、11年12月に実施。今年の成人式の参加対象となる男女500人から回答を得た。

将来の希望する職業については19%が公務員と回答。

技術系社員の15%、サービス系社員の6%が続いた。

「わからない」は29%となり、将来を決めかねている新成人も多かった。

就職に不安を感じているのは79%。

理由としては「先輩の就職難を見ている」「募集人員が少ない」「正社員になれるか不安」などが挙げられた。

日本の未来を「明るいと思う」「どちらかといえば、明るいと思う」と答えたのは20%。

11年の新成人を対象にした調査の15%を上回った。

自分の未来についても合計70%は「明るい」と答え、11年より12ポイント上昇した。

「自分で明るくしなきゃ生きていけない」「困難を乗り越えることに達成感を見いだせば、明るくなる」など前向きな姿勢が目立ち、マクロミルでは「若さならではのエネルギーで東日本大震災などの逆境を乗り越えようとしている」と分析している。

関心のある国内の政治・経済・社会問題は「若者の就職率が低いこと」が63%でトップ。

2位は45%の増税、39%の年金制度だった。

1月10日 日刊工業新聞 News ウェーブ

車 部品各社、海外シフトグローバル人材の育成急ぎ成長へ

自動車 部品メーカーが企業のグローバル化を推進する人材の育成を急いでいる。

人口減少を背景に国内の車市場は頭打ちであり、成長を見込むのは難しい。

車 部品各社は需要が膨らむ新興国を中心に工場を新設 増設するなど海外シフトを加速。

欧米や現地企業との競争は激しさを増している。

世界で同じ品質の製品をつくり、市場を開拓するには地域密着のモノづくりが欠かせない。

人材の現地化を進め、言葉や文化の壁を越えて活躍できるグローバル人材の育成は各社にとって喫緊の課題だ。

トヨタ自動車は2011年度から採用内定者に対して入社前の半年間、海外に留学できる短期海外留学プログラムを始めた。

11年10月に行った内定後に留学希望者を募集し、最大10人を選考。

対象者の入社時期を春から秋に遅らせて12年4—9月に米国ペンシルベニア大学に留学させる。

トヨタは1ドル＝70円台という歴史的な円高を受け、海外で生産・調達の現地化を推進。車づくりにも現地の嗜好を反映させるなど、開発を含めた車の「地産地消」で競争力を高めようとしている。

このため、若いうちから世界で働ける人材の育成が急務となっている。

一方、海外の工場で働く外国人の人材育成にも力を注ぐ。

中核となるのが元町工場（愛知県豊田市）と、米国、英国、タイの各工場に置いた「グローバル生産推進センター（GPC）」だ。

GPCでは生産現場で必要な技能、作業のコツを教えている。

対象となるのは海外拠点の監督者やトレーナー、トヨタ本体からの海外への出向者・支援者。

GPCでの教育を通じ、全工場で同じ品質のモノづくりができる体制を築いている。

【テスト工程研修】

ホンダは熊本製作所（熊本県大津町）で世界各地の2輪車工場から従業員を受け入れ、2週間から2カ月程度の研修を行っている。

近年、増えているのが新車種の量産立ち上げに伴うテスト工程の研修。

初生産する車種について品質チェックの方法や、悪い場合の対応などを現地スタッフでこなせるようにする。

「最近タイやインドからの研修受け入れが増えている」（熊本製作所の研修担当者）。

特にタイは東南アジアにおける2輪車生産のハブ拠点となっており、人材育成を急いでいる。

ホンダは世界の主要拠点に権限を委譲し、新車の開発から生産、販売までをそれぞれの域内で回せるようにする方針。

人材育成はそれを支える重要な施策と位置づけている。

「最も悩ましい経営課題だ」（車部品メーカー幹部）。

車メーカーがグローバル人材への取り組みを積極化しているのに対し、部品メーカーの対応は遅れているのが現状だ。

メーカー各社はここ数年、海外で開発・生産拠点を拡充。

従業員数も海外の割合が国内を上回り始め、グローバル化への対応を迫られている。

【海外従業員 6割】

曙ブレーキ工業の連結従業員は、海外子会社が全体の約 6割と国内を逆転。

このため 13年初にも埼玉県羽生市の本社近隣に「グローバル研修センター」を開設する。

社員同士が企業理念やビジネス、多様な価値観を共有する場として活用し、「グループ全体で統一したモノづくりを実現する」信元久隆社長）。

日本特殊陶業は 2月 1日付で本社人事部に「グローバル人事課」を新設する。

海外法人の社長に現地人材を登用しやすい制度設計を行う。

尾堂真一社長は

「現地の考えを取り入れなければ経営が成り立たない時代。

彼らのアイデアを最大限生かす仕組みをつくりたい」

と経営に携わる人材の多様化を進める考えだ。

【語学習得が必須】

事業のグローバル化に不可欠となるのが、英語をはじめとした語学の習得だ。

日本電産 トーソクは英語や中国語講座を定期的実施。英語力の目安となる英語能力テスト (TOEIC) で 730点以上をとった社員の名前を社内の掲示板に張り出すほか、日本語検定 1級以上の外国人社員も表彰するなど、語学習得への意識を高めている。

人の育成は長期スパンの取り組みが必要となる。

だが、社内の経営資源だけに依存すれば世界の潮流に乗り遅れてしまう。

スピード感が勝負だ。

このため、外部から有能な人材を獲得する動きも表面化しつつある。

「外国人幹部を増やしていきたい」とユーシンの田辺耕二会長兼社長はいう。

同社は現役の外国人役員の人脈などを活用しながら、車メーカーに対する営業ネットワークを持つ人材をヘッドハンティング。

営業や購買担当役員として登用し、社内に足りない力を外部から効率よく補う方針だ。

ヨロズは売上高比率の6割ほどを占める日産自動車に足並みをそろえて海外展開を加速している。

各拠点には代表者のほか財務、生産技術のリーダーが必要となる。
このため同社は

「社内の人材だけではとても足りない。即戦力を求める」(忘藤昭彦会長)

という。

車メーカーや同業他社、商社、金融機関など交流のある外部から人材の受け入れも検討する。

1月6日 日本経済新聞

グローバル人材どう育成？——資生堂社長末川久幸氏

日本の世帯数は2015年を境に減少に転じる。
内需を頼りに成長してきた生活関連企業も海外展開が欠かせない。
巨大な市場で競うためのグローバル人材をどう育てていくのか。
87カ国・地域で化粧品を販売する資生堂の末川久幸社長に聞いた。

——グループ約4万5000人の従業員のうち4割超が海外で働く。

「これまで高級化粧品で事業を広げてきたが、これからはアジアを中心にマス(大衆)の需要に応える普及価格帯が勝負どころ。
海外展開は新しい段階に入った。
人材は計画的に育てる必要がある」

——具体的には。

「管理職を中心に仕事の評価基準を年内に国内外で統一する。
狙いは人事の水平展開だ。
優秀な人材が欠けた時、広い地域から適材を探して適所に補充できないと経営のスピード感は

維持できない」

——評価基準をそろえると国内外の給与格差が明確になる。

世界標準をどう設定するかが課題だ。

今は海外の方が日本に比べ賃金は高め。

日本は年功序列型がベースで米国は成果報酬型が色濃い。

全体としては海外の水準に寄っていこう。

中国も人件費はどんどん上がる。グローバル化を進めるうえで人件費の上昇は避けて通れない問題だ」

——中国でも引き抜きが激しくなってきた。

店頭で接客する美容部員の誘いは確かに多いが、最近は落ち着いてきた。

資生堂ブランドが商品以外の面でも浸透してきたからだと思っている」

中国に進出して30年。

植林や希少動物の保護、小学校の建設といった活動を重ねてきた。

家族が『尊敬される企業で働くお前が誇り』と思うことは大きなロイヤルティ（忠誠心）になる。

時間をかけ育ててきた成果のひとつだ」

——新卒者の人気企業だが、今の若い世代は海外志向が薄いとされる。

一般論ではそうかなと感じる。

韓国のサムスン電子はあらゆる国に若い社員を送り込み生活させている。

そこから現地ならではのヒット商品を発掘し、シェアをもぎ取っている」

実は当社も始めている。

中国の農村やインドの市場に暮らし、需要が芽吹く瞬間をとらえようと。

例えばシャンプーは使うタイミングや水の流し方の違いが商品づくりのヒントになる。

ハエが多いというデータが役に立つ可能性もある」

——新しい企業理念では共有すべき価値観に『多様性こそ強さ』を掲げた。

年末年始には社員1万人が手書きで回答した会社の満足度調査を読んだ。

つぶさに検証すると何に共感し何が不満かが分かる。

このギャップを埋めるのが担当役員の宿題。
その結果が多様な価値観を受容する組織につながる。
これを海外にも広げていくつもりだ」

1月5日 日経産業新聞

米派遣大手を310億円で買収、リクルート、欧州参入

リクルートは4日、米欧で人材派遣事業を手がける米アドバンテージ・リソーシングとグループ会社を買収したと発表した。

買収総額は4億1000万ドル（約310億円）。

アドバンテージは金融やIT（情報技術）系の専門職派遣に強く、米欧に約260カ所の拠点をもち、ほか、豪州や香港、シンガポール、ドバイなど世界各国に拠点をもち、

リクルートは今回の買収により、人材事業で欧州に初めて進出する。

昨年12月31日付で買収を完了した。

買収したのは米アドバンテージ・リソーシング・アメリカ（アラバマ州、ARA）と、欧州法人の蘭アドバンテージ・リソーシング・ヨーロッパ（アムステルダム、ARE）。

ともに大株主である米ファンドのサーベラスなどから、全株を取得した。

リクルートの本原仁志取締役が、ARAとAREの最高経営責任者（CEO）に就任した。

ARAとAREの売上高（2011年6月期）は合計で約14億ドル。

合わせて約1400人の従業員はすべて引き継ぐ。

リクルートはここ数年、人材事業で海外展開を本格化し、M&A（合併・買収）を加速。

アジアでエグゼクティブサーチや人材紹介を、米欧では人材派遣を主軸に置いている。

特に北米では10年から買収を重ね、アドバンテージを傘下に収めることで業界6位に浮上する。

新体制では、北米で「CS」「スタッフマーク」「アドバンテージ・リソーシング」の3ブランドが並立する形になる。

リクルートは中期的に日本以外の人材事業で年間売上高50億ドルの達成を目指している。

日本市場の伸びが鈍化していることが背景にある。

アドバンテージを加えると単純合計で売上高は約25億ドルに達した計算になり、今後も買収などを通じて海外事業の拡大を目指す。

1月5日 日本経済新聞

味の素、外国人、取締役へ積極登用、海外70法人で5割—現地市場の開拓加速

味の素は約70社ある海外法人で、取締役に占める外国人の割合を現在の35%から2013年度までに50%に引き上げる。

経営企画や財務など日本人が多いポストに起用を増やし、優秀な人材は他国の幹部にも派遣する。

同社は連結営業利益の海外比率を10年度の59%から16年度に75%までに高める計画。

現地の食文化や商習慣に通じた人材を登用し、市場開拓を加速する。

現在、26カ国・地域に置く現地法人には合計約220の取締役ポストがあり、このうち外国人は約80人。

さらに約30人の取締役を外国人にする。

M&A（合併・買収）ではなくほぼ地力で進出してきたアジアでは外国人取締役の比率が低く、20%程度にとどまる。

主力市場でもあるアジアで現地人材の登用を急ぐ。

外国人の取締役が管掌する事業分野も広げる。

従来は営業や製造部門のトップが中心だったが、今後は経営企画や財務、マーケティング、研究・開発など、より中枢の管掌を増やす。

活躍の場を広げるため、他国・地域に幹部として派遣したり、日本の本社の重要ポストに起用したりして帰属意識も高める狙いだ。

味の素は国境を越えて経営に関わる人材を「グローバル人材」とし、対象者の採用や人事評価で統一基準を適用している。

12年度からはより国際感覚に優れた人材を評価する色合いを強める。

次世代のグローバル人材を育てるため、課長以上で約300人の候補を国内外のグループ会社から選抜。

現在の業務の内容などを本社の経営トップや人事部が把握し、研修などを受けさせる。

新卒採用でも外国人を増やす。

現在は2～3%にとどまるが、日本にいる留学生らを積極採用し、13年度までに10%に高める方針だ。

キャリアアップのために短期間に複数の会社を渡り歩く人も多いが、味の素は長期勤続を前提に人材を選ぶ。

味の素のライバルであるユニリーバ(英蘭)やネスレ(スイス)などのグローバル企業も、現地人材を積極的に登用している。

日本企業でもトヨタ自動車では海外法人で、本社の部長以上に相当する約200ポストの半分以上を外国人が占めるほか、パナソニックは海外法人の約20%が外国人社長だ。