

2012 年
2 月

他社の動き
(人事、人材、グローバル関連)

【目次】

- 10p 2月23日
幸楽苑、13年度に新卒秋採用導入
- 9p 2月20日
就活2013—外国人留学生、存在感じわり
- 9p 2月17日
日立、秋にも入社式—来年度の外国人採用強化
- 8p 2月15日
シャープ、来年度に海外連結子会社の人事管理一元化—外国人社員を最適配置
- 7p 2月15日
インドに開発拠点、リコー、IT技術者採用
- 6p 2月7日
博報堂—中途採用、元社員」に門戸
- 5p 2月6日
日立金属、海外展開へ人材底上げ—OJT充実へ
- 4p 2月6日
学年不問採用」初の説明会、ユニクロ柳井社長、ベンチャー精神強調
- 3p 2月6日
企業の通年採用に「賛成」77%—人材流動化進む可能性も

【本文】

2月23日 日本経済新聞

幸楽苑、13年度に新卒秋採用導入

幸楽苑（ラーメンチェーン）2013年度から新卒の秋採用を導入する。

入社時期を4月か10月のどちらか自由に選べるようにする。

東京大学の検討を機に秋入学・卒業が広がるとみて、いち早く受け入れ態勢を整え、優秀な学生の確保を目指す。

2月20日 日本経済新聞

就活2013—外国人留学生、存在感じわり

2013年春卒業予定の大学生らの就職活動が本格化するなか、外国人留学生の採用を巡る動きが熱を帯びてきた。

幅広い業種の企業が世界規模での事業拡大をにらみ、留学生の採用を積極化。就職情報会社や大学は留学生が日本独特の「就活」に戸惑わずに対応できるような支援策を充実させ、企業と引き合わせる取り組みにも力を入れている。日本人学生との競争も激しくなりそうだ。

パナソニック、丸紅、江崎グリコ、ローソン――。

出展企業ブースに集まったリクルートスーツ姿の学生が採用担当者の話に熱心に耳を傾ける。東京都千代田区にあるパソナグループの本社で1月下旬に開かれた企業合同説明会。一見ありふれた光景のようだが、参加者は全員が留学生だ。

伊藤園のブースで説明を熱心に聞いていたコワラ・タウファンさん（27）はインドネシア出身。東京農業大学国際食料情報学部にて在学中だ。学んだことを生かし、日本で食品に関わる仕事がしたい」と流ちょうな日本語で抱負を語った。

伊藤園の萬伸一能力開発部長は「東南アジアでの事業拡大をにらみ、戦力になる人材を確保したい」と考えて、同イベントに参加した。お茶を売る会社なので、日本文化を理解している留学生に来てほしい」（萬氏）と期待する。

昨年12月に解禁された13年春卒業予定者の採用活動では、こうした留学生向けイベントが目立つ。

今年は「企業からの引き合いが非常に強い」（パソナグループ）。通常の採用過程では接点を持ちにくい留学生に的を絞り、自社をアピールする機会になるからだ。

専用「リクナビ」リクルートは国内最大の就職情報サイト「リクナビ」を運営しているが、留学生版ともいえる新サービスを始めた。就活をする留学生に学歴や使用言語などの情報を登録してもらってデータベース化。利用する企業は登録情報から求める人材像に近い人を選び出し、応募を働き掛ける「スカウトメール」を送る仕組みだ。

リクルートの池野谷康充営業部長は

日本で就活をする留学生は年間約 2万人いるが、実際に就職する人はその半数程度」

と推計する。

留学生には日本独自の就活システムが複雑で理解しにくい」池野谷氏)

ことが背景にある。

そこで、日本人学生の大半が登録するリクナビのように、留学生を網羅できるデータベースをつくった。

リクルートワークス研究所が昨年 12月に発表した 13年春卒業予定者の採用に関する調査では、従業員数 1千人以上の企業の 35・4%が「日本の大学を卒業する外国人留学生の採用意欲がある」と回答。

新興市場の開拓などに向けて、海外拠点での現地採用だけでなく日本の本社でも外国人の新卒を採用したいという企業が増えている。

【ソニー、3割採用】

ソニーは 13年度、新卒採用の 3割を外国人にする方針。

人材獲得競争は激しくなっているが、過去の実績もアピールしながら積極採用を続ける」とグローバル人材開発部門の岸本治部門長は話す。

味の素も 13年度の新卒採用で外国人比率を 1割と従来の 2～ 3%から引き上げる。

外国人採用はサービスや小売業、金融など幅広い業種や規模の企業に拡大している。

イオンは 20年に本社社員の半分を外国人とする方針だ。

企業の採用意欲の高まりを受け、大学も留学生の就活支援に力を入れている。

約 3600人と国内最多の留学生を抱える早稲田大学は昨夏、英語版の就活情報メールマガジン配信を開始。

上智大学は留学生の発表会と企業説明会を組み合わせた会合を実施した。

関西経済連合会は昨秋、地元企業や京都大学など主要 7大学と組み「グローバル人材活用研究会」を立ち上げた。

地元企業の留学生採用やその活用のため、受け入れ態勢の整備に向けた議論をしている。関西で学んだ優秀な留学生に地元企業に入社してもらい、経済活性化につなげる考えだ。

ただ一部の大企業を除くと、留学生の本格採用は始まったばかりといえる。採用方法や入社後の処遇など、多くの点で手探りの企業は多い。また同じ新卒者とはいえ、日本人と外国人では仕事やキャリアに対する考え方の差も大きい。留学生の能力を十分に引き出す人事戦略を各企業が持つことが不可欠だ。

2月17日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

日立、秋にも入社式―来年度の外国人採用強化

大手電機の秋入社式の実施が広まりそうだ。

日立製作所は16日、2012年度秋にも入社式を開く方針を明らかにした。三菱電機も11年度から秋入社を開催。電機各社はグローバル化の推進に伴い、海外大学の卒業生や外国人の採用を強化している。海外のカリキュラムに合わせた秋入社拡大に対応する。

日立は従来春の入社式に加え、12年度に数十人規模での秋の入社式を予定する。海外の大学の卒業生を主に対象とする。将来は国内大学の秋入試の移行に対応する狙いもある。日立は従来から通年採用は実施していた。

2月15日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

シャープ、来年度に海外連結子会社の人事管理一元化―外国人社員を最適配置

シャープは2012年度に海外連結子会社の職務評価制度や人事管理を一元化する。外国人社員が連結子会社間を異動する際の規定を制度化。これまで個人対応していた外国人の異動規定を新たに設ける。外国人社員が多国籍間をスムーズに異動できる仕組みを構築し、グループ社員を世界各国に最適配置する狙い。

主力の液晶テレビや液晶パネルの国内需要が減少するなか、海外事業の基盤固めに向けて人員や組織体制を強化する。

外国人社員の異動制度「インターナショナル・アサインメント・ポリシー（IAP）」を12年中に策定する。

外国人社員は個別契約が基本で、子会社間の異動規定はなかった。

IAPの導入で国内外拠点に外国人社員を最適配置できるようにする。

幹部や専門性の高い社員がIAPの対象になる。まずは欧米やアジアなど主要拠点に導入。

運用状況を見ながら各拠点で段階的に採用する。

一方、国内は若手社員を新興国に1—2年派遣する制度「グリッド」を11年4月に導入した。

3年間で約200人を現地派遣する計画。自社拠点が無い地域の有力代理店に社員を派遣し、新規拠点立ち上げ時の中核人材に育てる。

11年度は70人程度を派遣する。

派遣地域のビジネスに精通した社員も同制度の対象にし、現地仕様の製品開発などに携わる。

経理などの人員も派遣し、海外での業務ノウハウも身につけてもらう。

シャープは海外事業強化のため、11年10月に地域本部を欧・米・中の3極体制からASEAN、中近東・アフリカを加えた5極体制に変更。

海外担当役員を3人から6人に増員した。

役員の権限強化とともに一般社員の流動性を促進し、全社体制で海外市場を深耕する。

2月15日 日本経済新聞

インドに開発拠点、リコー、IT技術者採用

リコーはインドにIT（情報技術）の研究開発拠点を開設する。

同社はペーパーレス化などオフィスや教育現場の効率化技術を研究しており、必要なソフトウェアの開発を手掛ける。

インドはITの高度教育機関が集積し、日本に比べ技術者の人件費は低い。

先進国市場が伸び悩む中、インド拠点の成果を東南アジアやアフリカなど新興国市場の開拓に活用する。

インド南部のバンガロールに15日、研究開発拠点「リコーイノベーションズ」を開設する。
米IT企業出身のインド人技術者をトップに据える。
現地で人材を採用し、1年以内に30人体制とする計画だ。
米国シリコンバレーにある研究開発会社の子会社とし、日本や中国・北京の拠点とも連携する。

インターネットを利用した遠隔教育やスマートフォン（高機能携帯電話＝スマホ）を使う営業支援システムなど、これから新興国で高成長が期待できるサービスやソフトを開発する。
リコーが得意とするデジタル複合機による文書管理も有効活用する。
低コストで導入できるサービスやソフトを開発し新興国に広げるほか、価格志向が強まる先進国での活用も視野に入れる。

精密大手では米ゼロックスがバンガロールに研究開発拠点を持つ。
日本勢では富士通やNEC、NTTデータなどIT大手がインドで技術者の大量採用を進めている。
先端研究開発の分野でインドの人材を活用する動きも広がりそうだ。

2月7日 日経産業新聞

博報堂—中途採用、元社員」に門戸

博報堂は、30歳代を中心とした中途採用で、一度退職した「元社員」に門戸を開いている。
会社から出て貴重な経験を積み、高い能力を持って活躍してくれることが多く、毎年の中途採用で何人か復職者が含まれるという。
社内のキャリア制度の拡充に加え、人材の流動化を逆手に取るような妙手で、必要な人材を確保・育成しようとしている。

「こんなに人や情報が集まる職場だったのか。
今の自分なら有効に使って新しいことが生み出せる」。

相川雅紀さん（42）は、6年ぶりに博報堂に戻ってきたときにこう感じたという。

広告関連のシステム開発やネット広告の効果測定ノウハウを身につけようと、1度退職したの

は入社6年目だった。

国内ネット広告大手や外資系IT(情報技術)企業を経て、ネット広告ベンチャーの立ち上げで中心的な役割を果たした。

その際に博報堂と仕事をしたところ「退職時まで気付かなかった会社の良い部分や、長い歴史で築かれた数々の資産の重みも見えてきた」という。

相川さんが会社を去ったのは、決して会社や職場への不満など後ろ向きの理由ではない。というのも博報堂は人事異動の制度が充実しており、かなり自由に社内を行き来できるためだ。

大半の社員が制度を活用して希望する職場で働きやすい環境が整っている。

博報堂の西村治人事局長は「粒ぞろいより粒違い」の人材が育つように、自律的に各社員が行動する」と説明する。

入社後8年目までは、3つの異なる職場を原則的に経験させる「多段階キャリア制度」や、社員が自らの意思で他部署への異動申請を行う「FA制度」などがある。

各職場が必要な人材を募る「社内公募制度」も頻繁に活用されている。

この結果、離職率は年間数%にとどまるというが、それでも飛び出していく社員はいる。重要なのは夢を抱いた社員を、気持ちよく送り出す文化が根付いているかどうかだ。

広告業界は個々の社員の発想や人脈、スキルがものをいう世界でもある。

退社後も、元の職場の社員とゆるやかな関係を維持することは決して珍しくない。

どこか「チーム博報堂」といったつながりがあるから、外で経験を積んだ人材が、再び門をたたくことをためらわない。

昨年までにそんな復帰組は十数人が在籍している。

しかし、会社としては退職者に「げたを履かせる」ような採用は行わない。

優遇することもなければ、逆にマイナス評価することもなく、退社前の社員とは全く別の新しい人材としてゼロから客観的に評価する(西村氏)という。

現在の会社の戦略に沿って必要な人材を採用するのであり、誰でも復帰できるわけでもないだろう。

相川さんは、持ち株会社の博報堂DYホールディングスの戦略組織「マーケティング・テクノロジーセンター」に配属された。

傘下の博報堂、大広、読売広告社の各広告会社が、横断的に活用する大がかりなネット広告効果測定ソフトの開発で陣頭指揮を執った。

すでに100社近くの広告主が採用し、博報堂DYグループがいま注力する広告技術戦略だ。
相川さんは ネット広告会社など社外でしか身につけられなかった経験を、博報堂DYグループ
にしかない資産の上で生かしたからこそ実現できた」と満足そうだ。

厚生労働省の調べでは、せっかく入社したにもかかわらず、企業との相性を理由に3年以内に
離職する大卒新入社員は約3割に上るといふ。

潜在能力を引き出せず、競合会社や他業界へただ送り出してしまうのは損失だ。

柔軟なキャリア制度の設計・運用と敷居の低い中途採用という組み合わせは、人材確保のヒン
トになる。

2月6日 日刊工業新聞 News ウェーブ21

日立金属、海外展開へ人材底上げーOJT充実へ

日立金属はグローバル展開を支える幹部人材などの育成強化を狙い、2013年度をめどに人
材育成プログラムを刷新する。

オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）の仕組みを充実させ、従来の現場任せ型ではなく、人事部
が定期的に成果を評価点検して運用する。

適性に応じた能力別の人材育成を計画的に進めるのが基本コンセプト。

OJT充実により、人材育成の歩留まりを上げるとともに、それを通じて高いコミュニケーション能
力を備えたグローバル人材の育成にもつなげる。

新たな育成プログラムは入社10年目の社員を選抜して適用する考え。

トップリーダー、マネジメント、プロフェッショナルの3分野のコースを設け、適性をもとに社員
個々に応じたOJTに就くようにする。

OJTではプロジェクト運営の経験を積むことを主眼とし、コミュニケーション能力、胆力、責任
感、不合理や曖昧（あいまい）さへの対応力などを身につけさせる。

そうした中からグローバル資質を備えた人材が育つと見ている。

海外採用の人材にも同様に適用する考え。

現状のOJTは配属した現場にほぼ任せきりの形となる嫌いがあった。

配属先での仕事内容やプロジェクト経験などは偶発的な面が強かったが、今後は定期的に本
社コーポレートビジネスセンターの人事部が進捗状況を配属現場とヒアリングしながら成果を評

価。

適性が異なると判断すれば育成計画の切り替えや、途中のコース変更をして社員の適性に
じた育成を継続する。

併せて12年度に、座学研修などオフJTの多数のメニューの整理や、給与昇進体系との調整を
検討する。

日立金属は12年度末に海外売上高比率を50%（現在43%）にすることを掲げた中期経営計
画を進行中。

進出先は今後、アジア地域をはじめ新興国中心になる見込みで、単独ベース約5100人の従
業員に現地採用も増える方向。

主要国とはルール・法体系の整備状況が違う環境のもとでは、企業理念や倫理観を共有して
高いコミュニケーション能力を発揮できる人材がより重要になると見ている。

かつてと違い、少子化時代になり採用数も減る傾向。採ったら必ず育てる形にしたい」中村
正明日立金属執行役コーポレートビジネスセンター長)

としている。

2月6日 日経MJ

学年不問採用」初の説明会、ユニクロ柳井社長、ベンチャー精神強調

ファーストリテイリング傘下のユニクロは、大学生の学年に関係なく通年で採用活動を実施する
と表明してから初の会社説明会「ユニクロ希望塾」を開催した。

765人の参加者のうち、大学1、2年生は約30人だった。

説明会では「世界で通用する人」や「経営者マインドを持った人」といった点を、求める人材像と
して強調していた。

3日に開いた説明会には柳井正会長兼社長も出席。

日本の現状は衰退している。若い人は現状を変えようと思わないといけない」
入社したらできるだけ早く一人前の店長になってもらいたい。そして海外で仕事してもらいた
い」

（「ジュエル 衣料」の世界で一番になる」

今でもベンチャー企業だと思っている」

と、若い世代への注文や求める人材像、自社の目指すところを40分間熱弁をふるった。

人事担当者の説明や中堅社員によるパネルディスカッションも実施。

店長の裁量が大きく、経営者としての感覚が求められる仕事といった点を強調していた。

大学1年の男子学生（21）は

社風やどういう人が働いているかが分かった。まずはアルバイトをしてみようと思う」

と関心を示していた。

ユニクロは2013年春入社採用活動から、新卒や卒業後数年経過した第二新卒、中途を区別せずに通年で選考する仕組みを導入。

大学生の採用では学年に関係なく内々定を出すことにしている。

社会人経験がない新卒には同社でのインターンシップやアルバイト体験を義務付ける。

早い時期から選考することで、学生の要望・期待とのミスマッチを防ぎ、優秀な人材を確保する狙いだ。

2月6日 日本経済新聞

企業の通年採用に「賛成」77%—人材流動化進む可能性も

東京大学を中心に秋入学を検討する動きが広がっている。

実現すれば企業や官庁の採用活動にも影響する。

入学時期を秋にすれば卒業も秋になる場合があり、春に加えて秋の採用も一般的になるかもしれないからだ。

今回の調査では秋入学に伴い企業の採用法も「変える必要がある」とした人が43%いた。

春と秋の年2回と言わず、年間を通じて採用活動をする「通年採用」が広がる契機になる可能性もある。

通年採用に「賛成する」「どちらかといえば賛成する」は合わせて77%にのぼった。

通年採用という言葉が登場したのは最近ではない。

1991年に経済同友会は、採用の時期を年4回程度に分ける通年採用制度の導入を提言した。

選考活動を特定の時期に集中させないことで、企業が学生をじっくり選べるようにし、学生の就職の機会も増やす狙いだっただ。

だが、卒業と同時に入社するというのが日本に根付いてきた慣行だ。

通年採用は現実的でないと感じられ、この採用方式を導入する企業は今も多数派ではない。

今回の調査でも自分の会社が通年採用をしていると答えた人は2割にとどまる。

通年採用を支持する理由として、「新卒一括採用では新卒時に採用されない人が厳しい環境に置かれる」からが5割近くあった。

伝統的な採用方式の弊害を感じている人は多い。

年度の途中で入社できる通年採用は転職も促す。

通年採用を支持する人の3人に2人は、「中途も含めて幅広い人材を採用しやすい」と考えている。

新卒と中途をどのくらいの割合で採ればいいのか聞いたところ、「同じくらい」中途を多く「ほぼ中途だけ」が合わせて5割を超えた。

ひとつの会社に勤め続けるのが当たり前と思う人はだいぶ減っている。

採用改革とともに人材の流動化も進む可能性がある。

※調査方法 マクロミルを通じて1月27～29日、20歳以上の会社員、
経営者 役員ら千人にインターネットで聞いた。」