

2012 年
3 月

他社の動き
(人事、人材、グローバル関連)

【目次】

- 3p 3月29日
介護福祉士試験、外国人合格36人、EPAで来日、候補者の4割弱
- 4p 3月29日
「外部から幹部」どう選ぶ、ヘッドハンティング、公募、海外進出・後継者難で需要増
- 6p 3月29日
「派遣離れ」進む可能性、30日内の短期契約禁止、中小運送・流通業に影響
- 8p 3月27日
人事担当者に聞く—メイトック取締役中島清雅氏(2013採用最前線)
- 9p 3月26日
新卒採用一点突破、中国に限定、「起業家枠」—対象絞り人材確保
- 11p 3月25日
外国人留学生を採用する動きが活発化
- 12p 3月22日
資生堂、社内向けコールセンター、中国に全面移管、コスト4割下げ
- 14p 3月22日
採用異変(中)ライバルは外国人—「世界人材」育成に躍起
- 16p 3月23日
変化探るファストリ(4)優秀な「中途」に注目—成長のカギは人材に
- 18p 3月19日
グローバル法務人材育て—大学・企業が試行錯誤(法務インサイド)
- 21p 3月19日
英語が社内公用語なら、5割「転職を考える」、GABA調査
- 22p 3月19日
中国企業に技術者紹介、GBC、上海市などと提携
- 23p 3月15日
グローバル人材管理術(5)日産—「プロパー主義」「あうんの呼吸」不要
- 25p 3月14日
車部品各社、グローバル人材不足、脱系列進み独立独歩、外部招請にリスクも
- 26p 3月14日
国際派遣業界団体連合会長に聞く、専門知識で魅力高める—実情に合う仕組みを
- 28p 3月9日
NTTコム—新入社員でも海外派遣、主張はっきり、タフさ学ぶ(いまどき若手教育)
- 30p 3月7日
ワタミ、介護人材開発部部長後藤恵美氏(インタビュー我が社の人材戦略)
- 32p 3月6日

セブン&アイ、スーパーや百貨店、運営の正社員女性のみ

33p 3月6日

メイテック、日系海外拠点に日本人技術者を派遣—顧客の裾野拡大

34p 3月2日

アルファ—、新卒全員、海外工場で修行

【本文】

3月29日 日本経済新聞より

介護福祉士試験、外国人合格36人、EPAで来日、候補者の4割弱

厚生労働省は28日、2011年度の介護福祉士国家試験で、経済連携協定(EPA)で来日したインドネシア人などの候補者36人が合格したと発表した。

外国人候補者の受験は初めてで、合格率は37・9%だった。

日本人を含めた全体(63・9%)よりは低いですが、11・3%にとどまった看護師試験と比べると高い結果となった。

人手不足が目立つ介護現場での外国人活用に向け、一歩前進した。

日本はEPAに基づいて、介護福祉士と看護師の外国人候補者を08年度にインドネシア、09年度にフィリピンから受け入れ始めた。

11年度の介護福祉士試験には「3年の実務経験」という受験要件を満たしたインドネシア第1陣を中心に95人が受験した。

合格者はインドネシア人が35人、フィリピン人が1人。

来日した候補者はインドネシアの看護学校卒業者など、専門知識が豊富な人材が多い。

日本語が壁となるため、試験問題で難しい漢字に振り仮名を付けるなど配慮した。

不合格になった59人のうち、結果が一定水準以上だった47人は本人や受け入れ施設が希望すれば、滞在期間を延長して来年もう一度受験できる。

来年も不合格なら帰国しなければならない。

外国人候補者の合格者数は全体(8万8190人)の0・04%にとどまる。

厚労省は若者や女性などの介護分野への就職を優先し、外国人の大量受け入れには消極的だ。

来年度から試験時間の延長など、合格率の向上に取り組むとしているが、介護現場での外国

人の本格活用には課題も多い

3月29日 日経産業新聞より

「外部から幹部」どう選ぶ、ヘッドハンティング、公募、海外進出・後継者難で需要増

人材の流動化が止まらない。

あなたの会社でも外部から経営幹部を迎え入れているのではないだろうか。

気をつけたいのは人材の探し方。

失敗した時のダメージが大きい分、細心の注意が必要だ。

「ヘッドハンティング」「公募」という2つの手法について専門家に“損得勘定”を聞いた。

サーチファーム・ジャパン(SFJ、東京・千代田)はメーカーや流通業、IT(情報技術)関連などに経営幹部を紹介するヘッドハンティング大手。

社長の武元康明氏はこれまで何人もの移籍話をまとめたエキスパートだ。

「ヘッドハンティングは企業の変革期にこそ求められる」

と武元社長。

2008年のリーマン・ショック直後こそ依頼は減ったものの、東日本大震災以降、問い合わせが増えてきているという。

海外進出への機運などが高まっているためだ。

《移籍に平均900万円》

依頼主はまず、SFJと個別に相談して求める人材像を伝える。

条件を詰めた段階で正式な依頼となり、250万～500万円(税別)の費用がかかる。

SFJは条件を満たす候補者にアプローチを重ねる。

移籍の感触をつかんだうえで面接。

依頼主も納得すれば成立となる。

「仲人が入ることで、“お化粧”していない状況でのお見合いになる」(武元社長)
というのが売り物だ。

難易度にもよるが、1人あたりの移籍費用は平均で800万～900万円ほど。
失敗が少ない分、それ相応の費用がかかることを認識しておきたい。

あまり費用をかけたくなければ公募を考えたい。

「年収1000万円以上の転職」を掲げるビズリーチに役員公募を依頼する場合、支払う費用は採用した人材の年収の20%で済む。

年収2000万円なら手数料は400万円となり、ヘッドハンティングよりも安く収まる。

ビズリーチを利用すれば、10万人の登録者に移籍話を持ちかけることができる。

匿名の職務経歴書を検索したり、直接スカウトメールを送ったりすることもできる。

ビズリーチの南壮一郎社長は

「人材プールという“釣り堀”で釣った方が効率がよい」

と転職サイト活用の利点を訴える。

ビズリーチは3月31日まで、日本初となる4社合同の経営幹部公募を手がけている。

4社の顔ぶれは、オイシックス(東京・品川)、JIMOS(福岡市)、はてな(京都市)、日本ケイテム(同)で、提示した年収は最大で1200万～2500万円ほど。

手厚い待遇に転職希望者の関心も高まっている。

ただし、興味本位で登録する人も多く、見極めには時間がかかると覚悟したほうがよい。

さらに相手側からの応募を待つ格好のため、知名度のない企業は候補者集めに苦労しがち。
転職サイトに頼らず、自らのホームページなどで公募するなら、さらに注意が必要となる。

《ミスマッチも》

ヘッドハンティングであれ公募であれ、採用した人材が職場にフィットするかどうかは、実際に働いてもらわないと分からないのが実情だ。

例えば自動車部品メーカーのユーシン。

創業家出身の田辺耕二社長兼会長が高齢のため、10年7月に社長候補を公募して脚光を浴びた。

結局、1700人以上の応募者の中から、11年3月に外務省出身の八重樫永規氏を選んだ。ソニー出身でフェリカネットワークス取締役の丸子秀策氏など10人以上も幹部候補として採用した。

ただ、内定から半年もたたないうちに「役所の流儀が染みついており、民間企業のトップとしてふさわしくない」(田辺社長兼会長)として八重樫氏を取締役から解任、社長人事も白紙に戻した。次期社長は外部からスカウトするという。

こうしたミスマッチは「公募に限らずどんな手法でも起きうる」(ビズリーチの南社長)という。

ヘッドハンティングのSFJも「依頼案件の1割弱はうまくいかない」と漏らす。外部から経営幹部を迎え入れるためには、それ相応の準備が必要と肝に銘じるべきだ。

帝国データバンクの調査によると国内企業の3分の2が後継者難に直面している。ヘッドハンティングや公募を上手に使うのは、選択肢の1つ。手法の違いによる損得勘定をよくよく見極めたうえで、積極果敢に挑んでもらいたい。

3月29日 日本経済新聞より

「派遣離れ」進む可能性、30日内の短期契約禁止、中小運送・流通業に影響

改正労働者派遣法が28日に成立し、30日以内の短期派遣が2012年度中に原則禁止されることになった。

繁忙期に短期派遣を使うことが多い運送業や流通業などで影響が出そうだ。製造業派遣の原則禁止などを盛り込んだ当初案に比べて規制強化の色合いは薄れたが、企業の間で「派遣離れ」が進む可能性もある。

短期派遣最大手のフルキャストホールディングスは、改正法の成立を受けて事業形態を転換する方針だ。

同社は運送や食品業界など約1000社に派遣しており、現在その多くは短期派遣が占めている。

今後は人材紹介や雇用管理受託など別事業にシフトする。

短期派遣は配送会社が歳暮や中元の時期、引っ越し会社が異動シーズンと季節によって繁閑の差が大きい業種が多く活用している。

「アパレル会社の新規開店時や自治体の選挙の開票作業でも使われる」(大手人材派遣会社)という。

今回の改正法では、30日以内に雇用期間を定めて契約する短期派遣は、家計を支えていない人や学生、高齢者を除き、禁止する。

企業にとっては需要期に働き手を確保できなくなる恐れがある。

厚生労働省の調査によると、改正法で規制対象となる短期派遣の労働者数は11年6月時点で6万4000人。

リクルートワークス研究所は、短期派遣の労働者は正社員への転換が難しいため、半数以上が職を失う可能性がある」と試算している。

規制強化を見越して大手企業は短期派遣を減らしている。

宅配大手のヤマト運輸は、数年前から短期派遣からパートや契約社員への切り替えを進めている。

自前で人材を集めにくく、派遣会社を通じて短期労働者を確保してきた中小企業は今後、対応を迫られる。

今回の法改正では民主党政権が10年4月に提出した当初案に盛り込んだ登録型派遣や製造業派遣を原則禁止する規定は削除された。

だが、日本人材派遣協会の坂本仁司会長は

「東日本大震災の復興関連など短期的な人材需要が活発になっており、一時的・臨時的な働き方を規制すべきでない」

と主張している。

企業の派遣離れは今後も続きそうだ。

日本総合研究所の山田久調査部長は

「規制強化で、企業はより派遣を使いにくくなり、派遣労働者の待遇改善にもつながらない。

今後、見直しが必要だ」

と指摘している。

08年のリーマン・ショック後の派遣の雇い止めの批判を受け、派遣労働者の市場は急速に縮んでいる。

仕事がある時だけ派遣会社と契約を結ぶ「登録型」を除く派遣労働者数は、11年度は137万人となり、ピークの08年度から3割減少した。

3月27日 日経産業新聞より

人事担当者に聞く—メイテック取締役中島清雅氏(2013採用最前線)

—メイテックは、グループ全体で2013年春入社の新卒550人、12年度の中途採用500人と計1千人規模の採用に乗り出す。

「当社は技術者を正社員として雇用し、製造業各社の開発現場に派遣している。今回は、メイテック本体に加え、設計や試験、評価業務の技術者派遣を手掛けている子会社のメイテックフィルダーズ(東京・港)を合わせた数字で、積極的な姿勢を鮮明に打ち出す」

「08年秋のリーマン・ショックで、それまで高水準だった技術者稼働率が一気に落ち込んだため、派遣先から引き揚げてきた社員を守るために、その後の採用は中止せざるをえなかった。だが、新卒は12年春入社からまとまった採用を再開しており、今回はさらに拡大に動く」

—強気の計画の背景は何か。

「自動車や電機をはじめとしたメーカーからの技術者需要が回復している。リーマン・ショックからの回復局面のなか、東日本大震災や欧州の債務危機で一旦停滞し、当初予定していた採用も手控えた時期があった。だが、その後は技術者稼働も順調に回復しており、足元では震災で開発が停滞した分を取り返し、さらに新技術や新興国向けの開発も加速している」

「ただ、リーマン・ショック前とは異なり、顧客は技術者の頭数ではなく、『人間力』を備え、高い水準の仕事ができる人材を求める傾向がいつそう強まっている。採用を増やし、保有技術の幅広さや仕事の立ち上がりの良さ、開発チームの連携などを高めていきたい」

—採用環境をどうみているか。

「率直に言えば、新卒は比較的採用しやすい状況だ。

学校によるばらつきもあるが、以前は売り手市場だった機械、電機・電子系の学生も採用しやすくなっている。

リーマン・ショック後には採用の内定を出しても就職をためらうような学生もいたが、現在では厳しい雇用環境を直視して就職するという意思を固めている学生が多いようだ。

関西や中京など、それまでは地元志向が強く採用が厳しかった地域も採用しやすくなっている」

「新卒採用に対して、即戦力となる中途採用は需給がタイトで非常に厳しい。

技術者はやはり開発をしたいという思いが強い人たち。

開発現場が忙しくなっているため、技術者が不満に思う要素が解消されて流動性が低くなっている。

今後も開発系の求人は高止まりするだろうが、なんとか採用を進めていきたい」

——グローバル展開への対応は。

「新卒社員でも、グローバルな仕事がしたいと希望する人は増えている。

当社では現在でも技術者が年1000件の海外出張をこなしているが、さらに中国の日系企業に派遣する事業の準備を進めている。

すでに社内公募で200人の希望者が登録しており、来年度から本格的に展開していくことで海外志向にも応えられるような体制を整えていく」

3月26日 日本経済新聞より

新卒採用一点突破、中国に限定、「起業家枠」—対象絞り人材確保

中小・ベンチャー企業で独特な採用活動が増えている。

新卒採用を国内では中止し、中国に限定したり、起業を望む新卒者のために特別枠を設けたりするなどの試みだ。

今春卒業する大学生の2月1日時点での就職内定率は約8割で、過去3番目の低さ。

それでも「大卒が採用できない」との声が中小企業には多い。

各社は人材を幅広く募るのではなく、対象を絞り込むことで、自社の戦略に合った人材を確保している。

生活雑貨品を企画開発し、国内で約30の専門店を運営するアイメディア(広島市、米又幹扇社長)は昨年から、新卒採用活動を中国に限定した。

今後の成長の軸を中国市場の開拓に置いているため、日本での採用は中途に限った。

中国で採用する人材の条件は原則として日本語を話せること。

採用した人材は中国で勤務し、主に営業職に就く。

今年は3~4人を採用する予定で、7月入社に向けて会社説明会や面接を開催している。

倍率は約50倍に上るといふ。

交流サイト(SNS)で遊ぶソーシャルゲーム開発のドリコムは、2013年4月入社の新卒採用で「起業家枠」を設け、採用予定者の2割にあたる5人前後を採る。

同社が3千万円程度を提供し、入社後すぐにネットサービスの開発会社を立ち上げさせる。

新会社は1年以内に黒字化できれば事業を継続・拡大するが、将来性が見込めなければ会社は解散し、メンバーはドリコムの社員として働く。

4月中に内定を出し、5月から新サービス開発に向け準備を進めてもらう。

スマートフォン(高性能携帯電話)やタブレットの普及に伴って、アプリを開発する若年層が増えている。

資金負担が軽く、アイデアがあれば可能だからだ。

特別枠の設定は「起業志向の強い学生を確保するため」と内藤裕紀社長は言う。

ネットベンチャーのカヤック(神奈川県鎌倉市、柳沢大輔社長)は2月末から3月上旬にかけて鹿児島県から北海道までをチャーターした観光バスで移動、バス内で会社説明会を開催した。

例年、鎌倉や東京で開催していたが

「就職活動はお金もかかる。学生の出費を減らすことで有能な人材を確保する」

という。

工業用シールメーカーのタンケンシールセーコウ(東京・大田、渡辺敏広社長)は毎年、大卒者や院卒者を3~10人程度採用しながら、入社10年後で9割以上という高い定着率を保つ。

説明会と面接を5回実施、取引先でも原則立ち入り禁止の研究開発部門などを公開して会社への理解を深めてもらい、採用するようにしている。

3月25日 産業経済新聞より

外国人留学生を採用する動きが活発化

来春卒業予定の大学生の就職活動が本格化する中、企業の間で外国人留学生を採用する動きが広がっている。

円高や電力不足を背景に海外に活路を見いだす企業にとって、グローバル人材は欠かせないためだ。

製造業だけでなく、小売業、サービス業なども留学生の採用に意欲をみせており、就職難の荒波にもまれている日本人学生は、より厳しい競争を強いられている。

就職情報サービスのマイナビによると、平成24年の新卒内定状況調査(対象企業1757社)で、外国人留学生を採用した(する予定)と答えた企業は10.7%、上場企業では27.1%。25年卒の外国人留学生採用を予定または検討中と答えた企業は32.8%、上場企業では58.6%と前年を大きく上回った。

リクルートが1月に東京都内で、海外で活躍できる求人イベントを開催したところ、参加者約1700人のうち外国人留学生は344人に達した。

世界各地で生産・販売を展開する大手製造業は、グローバル人材の採用を以前から進めている。

しかし、最近では小売業やサービス業も意欲をみせており、百貨店の高島屋では

「海外出店計画の中で留学生の意見を反映できるほか、国内でも外国人客への通訳などの必要性が高まっている」(担当者)

と話す。

人気テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の運営会社ユー・エス・ジェイ(大阪市此花区)は

「韓国や中国などからの来場者を想定した外国人採用」

と説明。

ロイヤルホテルは

「採用した中国人留学生は現地の代理店営業だけでなく、社内の語学研修でも活躍中」(採用担当者)

という。

学生側も日本企業への就職に関心を寄せており、青山学院大に通う中国の男子学生(25)は、

「新興国にネットワークを普及する仕事がしたい」

と日本の通信業界などを対象に就活中。

文化服装学院で学ぶ台湾の女子学生(26)は、

「日本のファッションを学び、クリエイターとして作品を出したい」

と夢を語る。

ただ、外国人留学生向けフリーペーパー「J-Life」の浅田光博編集長は

「キャリアを5年単位で描く外国人が日本で長く働くとは考えづらい」

と指摘。

キャリア志向の強い外国人は、日本での経験をひとつのステップとする考えもあり、離職を防ぐことが今後の課題となる。

外国人留学生は大企業や働く場にこだわらず、「自分のしたい仕事」を基準に職を探す傾向が強い。

これに対し、日本の学生は海外どころか地元からも出たがらない“内向き”志向が急増しているといわれる。

「留学生の採用で色々な価値観を取り込み、組織を活性化したい」(大手百貨店)。

こんな企業が増える中、内向き・大企業志向の日本人学生の就活は今後さらに厳しさを増しそうだ。

3月22日 日経産業新聞より

資生堂、社内向けコールセンター、中国に全面移管、コスト4割下げ

資生堂は百貨店などのコーナーで使うIT(情報技術)システムを支援する社内向けコールセンターを、4月をメドに中国に全面移管する。

人件費が安く、日本語の堪能な人材を確保しやすい大連に開設した。

運用コストを2013年10月～14年3月期に、10年4～9月期比で4割下げる。

国内化粧品市場の縮小で売上高が伸び悩むなか、コスト削減で成長分野への選択と集中を加速させる。

同社は子会社の資生堂情報ネットワーク(東京・港)を通じ、百貨店や総合スーパー(GMS)の資生堂コーナーに多機能POS(販売時点情報管理)システム「カウンターサポートシステム」を展開している。

顧客管理データベースに接続し購買履歴などを閲覧できるシステムで、店頭の情報端末をGMSで約1000台、百貨店で約300台配置している。

この情報端末の故障や操作方法などについて電話でトラブルに対応するなど、社内の販売員を支援するコールセンターを大連に開設した。

先行して昨年11月からGMS向けサポートは大連で引き受けており、4月から百貨店向けも切り替える。

コールセンターの中国への業務移管は一般に言葉や業務の慣習の壁があるが、現地採用したリーダーとなる人材は、日本で業務の流れなど実際の利用場面や社風を研修で学ばせ、理解のズレによるトラブルを防ぐ体制を構築。

4月からの全面移管に向けて、現地の人員も8人から14人に拡充した。

資生堂によるとコールセンターへの問い合わせは月3000件に上り、GMSのみの移管で運用費は10年4～9月に比べ17%減った。

4月以降で同35%減となる見通し。

国内は緊急用のバックアップ体制に必要な最低人員まで段階的に減らし、運用費を14年3月期末までに同40%減とする。

資生堂の12年3月期の連結売上高は前期比1.4%増の6800億円を見込むが、国内は0.7%減。

営業利益も10%減と経営効率の改善が課題となっている。

一方、海外展開を進めるなか、中国などでもITシステムを総合的にサポートする体制は不可欠になると判断。

大連の拠点を将来は東アジアを中心としたIT支援拠点にする考え。

3月22日 日本経済新聞より

採用異変(中)ライバルは外国人―「世界人材」育成に躍起

「総合職とは」「エントリーシートの書き方は」。

国内最大の就職情報サイト「リクナビ」で2月、日本で就職活動をする外国人留学生向けの新しいサービスが始まった。

就活のシステムを日本語と英語で紹介。

学歴や使用言語など学生の属性に応じて企業説明会の案内が届く。

日本人学生にはおなじみだが、留学生向けは手付かずだった。

《200社が獲得拡大》

同サイトを運営するリクルートが留学生の採用支援に力を入れるのは「ビジネスになる」(池野谷康充営業部長)メドが立ったから。

日本で就活する留学生はリクルート推計で年約2万人だ。

日本経済新聞社の採用計画調査(1次集計)では、2013年春卒で外国人留学生の採用を拡大する企業が200社超、採用枠を新設する企業は約60社。

合計で全体の約1割だが外国人採用の歴史が長いソニーの岸本治グローバル人材開発部門長は言う。

「獲得競争は激しく国内外の大学などと組み積極的に動きたい」

企業が外国人採用を加速するのは、日本人だけで事業のグローバル化を担えない現状の裏返しでもある。

産業能率大学総合研究所が2月にまとめた調査で「国内の日本人従業員のグローバル化対応能力が不足している」と答えた企業は8割超。

「世界仕様」の社員を増やすことが急務だ。

19日夜、東京・品川の楽天本社。

勤務を終えた約10人が集まり、野田公一執行役員を講師に英語ニュースの聞き取り方などを学んだ。

3月から始めた「楽天英語道場」。

7月の英語公用語化の完全実施に備えるため、毎週火曜日に開く「ASAKAI(朝会)」もすべ

て英語だ。

「日本にいる社員も日常的に英語を話さなければ、買収した海外企業も含めて一体感のある経営ができない」

と三木谷浩史社長。

11年春の新入社員は「TOEIC650点以上」が要求水準だが入社時で約6割が未達。

そこで特別カリキュラムを毎日提供し、半年以上で全員クリアさせた。

13年春入社は750点以上にハードルを上げる。

海外駐在員の確保・育成では、製造業や金融機関の取り組みが目立つ。

「海外の一線で活躍できる若手育成が喫緊の課題」

と三菱重工業の阿部孝常務執行役員は話す。

発電プラント建設など海外案件を現地でまとめる同社のプロジェクトマネージャーは、60代が多く引退が迫る。

そこで入社2～4年で海外留学などの経験がない全員を外国に派遣する制度を導入。

日本人がほとんどいない環境で2～3カ月生活させ外国人との議論などを通じ、言語や考え方を学ばせる。

12年度は最大200人を派遣する計画だ。

《20年遅い日本》

東京大学が移行を表明した秋入学で脚光を浴びた「ギャップターム」。

トヨタ自動車は今年、この企業版を始める。

4月から半年間、内定者12人を米ペンシルベニア大学に送り出し、語学やビジネスを学ばせる。

授業料や渡航費はトヨタが負担。

入社は10月だ。

12年入社では資格のある内定者のほぼ3割が応募し、倍率は10倍を超えた。

従来なら外資系金融機関を選ぶような人材を確保する――。

みずほフィナンシャルグループは、入社から5年をメドに海外勤務を経験させるコースを総合職に新設した。

初めて採用する13年春は35人と総合職全体の約6%を想定。

一部社員は最初の配属も海外店にする。

スイスのビジネススクール、IMD(経営開発国際研究所)が世界各国・地域の競争力を評価するランキングの11年版で日本の総合順位は59カ国・地域中26位。

企業経営者の海外経験の少なさや社員の多様性の乏しさが問題とされる。

早稲田大学ビジネススクールの寺本義也教授は

「日本企業のグローバル化への対応は20年近く遅れている。

幹部候補の育成、それ以外の社員の能力の底上げが課題」

と指摘する。

3月23日 日経MJより

変化探るファストリ(4)優秀な「中途」に注目—成長のカギは人材に

「世界企業に入るか、世界企業をつくるか」。

ファストリテイリングが公開中の中途採用者向けの募集ホームページは、こんな文言から始まる。

「完全実力主義のもと、新卒・中途問わず、世界中で活躍できる環境があります」

との一文もある。

国内のユニクロ事業で新たな採用制度を導入することを昨年12月に公表した。

大学1年生から内々定を出す点が注目されがちだが、もう一つの柱が中途を新卒と区別なく選考する点だ。

中途採用での入社希望者でも、本人が望めばインターンシップ(就業体験)を受けられるようにした。

「中途採用の人を新卒(社員)と同程度採りたい」。

柳井正会長兼社長は中途採用を増やすことに積極的だ。

国内ユニクロは2012年春入社の新卒採用が約140人だったのに対し、中途採用は11年4月～12年3月で約80人の見込み。

これを新卒・中途ともに大幅に増やそうというのが現在の同社の採用戦略だ。

新卒採用一辺倒の日本の採用制度に疑問を呈する意図もあるが、狙いは優秀な人材の確保。「世界中どこでも仕事ができる人」(柳井会長)を、求める人材像とする同社にとって、社会人経験者は就業意識が高い人が応募する可能性が大きいと踏む。

従業員教育を実施する「ユニクロ大学」や、経営者育成機関の「FR—MIC(マネジメント&イノベーションセンター)」。

成長のカギは人にありと、優秀な人材の確保や、育成のための制度づくり・組織整備に余念がない。

一方で従業員に求めるハードルも高い。

昨秋、東京本部(東京・港)などで働く社員を対象に就業開始時間を2時間繰り上げ、午前7時始業とした。

仕事を早く終わることにより、空いた時間を自己研さんに充てさせるのが目的だ。

今月からは社内の公用語として英語を導入。

書類は日本語・英語の両方を用意し、会議に1人でも外国人がいれば英語で進行する。

さらに、海外赴任した日本人の店長などに、現地語の習得を人事評価の項目として加えることも検討し始めた。

こうした社風に対して、ユニクロを退社したOBからも

「若いうちから鍛えられ、他社に転職しても十分通じる人材が育つ」

と評価する声上がる。

一方で、厳しいイメージが伝わっているためか、学生の就職人気ランキングの上位に入ることはなく、今春に国内ユニクロに入社した新卒社員は昨春を下回った。

他の小売業同様、接客の大変さを嫌ってやめてしまう社員が一定程度いるという問題も抱える。

「今までの日本は高校野球。

今後はメジャーリーグで活躍する人が必要」。

2日に開いたファーストリテイリングの入社式のあいさつで、柳井会長はこんな例えを挙げた。実際の世界では、甲子園球児となるのも大変だが、日本人メジャーリーガーはほんの一握り。その一握りをどう確保し、育成するか。同社自身も模索している。

3月19日 日本経済新聞より

グローバル法務人材育て—大学・企業が試行錯誤(法務インサイド)

英語や国際商取引に通じた「グローバル法務人材」の育成を目指し、一部の大学や企業が試行錯誤している。

仲裁やビジネス交渉の模擬大会に法学部の教授が学生を送り込み、それを企業の法務部門で働く人が支援するといった構図だ。

日本企業が国際的な法的紛争に巻き込まれるケースが増える中で意義ある試みだが、欧米や他のアジア諸国と比べるとなお規模が小さいなど課題も多い。

A社(早稲田大学)

「国際法曹協会の倫理規定に基づき、B社側弁護士の解任を求める。

同弁護士は主席仲裁人と親密な関係で、忌避されるべきだ」

B社(神戸大学)

「解任に反対する。

本仲裁が採用する中国国際経済貿易仲裁委員会(CIETAC)ルールでは、仲裁人に弁護士の解任権限はない」

《仲裁人役は弁護士》

2月末、京都市内の同志社大学キャンパス。

学生たちが英語で本物の国際仲裁さながらの舌戦を繰り広げた。

「模擬仲裁日本大会」(主催・国際商取引学会)の一場面で、参加したのは早稲田、同志社、神戸、北海道、小樽商科の各大学の約100人。

裁判官にあたる仲裁人も実際の仲裁と同様に国際取引法に詳しい弁護士や学者が務め、学生たちの力量を判定した。

国際仲裁は国際取引でトラブルが起きた際に企業が用いる紛争解決手段の一つ。
最近ではスズキが独フォルクスワーゲンとの資本・業務提携解消を巡って仲裁を申し立てロンドンで審理が始まるなど、日本企業の利用も進んでいる。
仲裁で使われるのは英語と国連のUNCITRAL国際商事仲裁モデル法などの国際規範。
こうした知識や能力を備えた人材の育成は、日本企業にとって緊急の課題だ。

学生たちは5カ月前に示された英文50ページに及ぶ問題を読み込み、膨大な文献を調べ、A社、B社双方の立場で法的主張を組み立てた。
大会で優秀な成績を収めるには英語だけでなく、問題発見、文献調査、プレゼンテーションなど実務能力が問われる。
実際の国際仲裁と同じだ。

日本大会で優勝した早大法学部・久保田隆教授ゼミなど4チームは3月末に香港、ウィーンでそれぞれ開かれる世界大会に臨む。

4年生で三井物産に就職予定の瀬口愛さんは、
「2年生の時、世界大会で外国の学生に歯が立たなかった。
日本代表として雪辱を期したい」
と意気込む。
世界大会では外国学生との交流会もあり、国際感覚や友情を養う好機でもあるという。

久保田ゼミの躍進に貢献したのが企業の支援だ。
2月上旬、ゼミ生の練習試合が横浜市内の富士通セミコンダクター本社で開かれた。
仲裁人役を務めたのは、ジェイコブ・ロゾフ氏ら同社法務部員だ。
米国弁護士であるロゾフ氏も学生時代に模擬仲裁の世界大会に参加した経験があり、講演などで縁があった早大に協力を申し出た。

「企業の法務部も大学との『知の連携』が必要」と同社の石川文夫・法務部統括部長は話す。

レッド社(北海道大学)
「当社としては出資比率50対50でなければ交渉を打ち切れと、社長から指示されています」

ブルー社(同志社大学)
「まずは情報を出し合い、共通認識を持った上で出資比率を話し合うというのはいかがですか」

昨年12月、上智大学(東京・千代田)で開かれた「インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペテ

イション(交渉コンペ)」。

中国、オーストラリア代表を加えた19大学の学生が模擬ビジネス交渉の技術を競った。学生たちは専務、事業部長、法務部長などを演じ、4～5人のチームを組んで自社の戦略・利益にかなう提携を実現できるよう試合に臨んだ。

日本語、英語合わせて5チーム26人という最大の陣容を誇った上智大法学部・森下哲朗教授ゼミは総合2位。

リーダーを務めた4年生の菊池美佳さんは「内定をもらっている日立製作所でも国際ビジネスにかかわっていきたい」と意欲を示す。

交渉コンペで審査をしたのは住友商事などで構成する住友グループや三菱商事、日本ヒューレット・パカードなどの法務担当者や国内外のビジネス弁護士らだ。

なかでも住友グループは、森下教授や大阪大学の野村美明教授が中心となり、2002年に同コンペをスタートさせた時から、大会を支えてきた。

「未来を切り開く人材を育てる趣旨に賛同している。採用活動とは考えていない」

(住友グループ広報委員会で交渉コンペ事業を担当する住友生命保険)というが、コンペで活躍した学生が同グループ企業に就職する例は少なくない。

2009年に住友化学に入社した同志社大OBの田中祐太郎氏もその一人だ。

田中氏は在学中、コンペに2回参加。

07年には入賞し、ロンドンで開かれたビジネス交渉の世界大会にも推薦され、遠征した。

「英語で外国人相手に交渉した経験は自信になった。

現在は法務部で契約書をチェックするのが主な仕事だが、契約書を見れば現場の交渉が想像でき、業務を巨視的に把握できるようになった」

と話す。

《外国勢には見劣り》

個々の学生や教員の努力、企業の支援によってグローバル人材育成の場になっている模擬仲

裁や交渉コンペだが、課題もある。

英語中心の模擬仲裁では参加校が他国に比べて少ない。

3月末に開かれるウィーン大会には、71の国・地域から285大学が参加するが、日本は4校。米国の52校は別格としても、インドの17校、中国の8校、韓国の6校と比べても見劣りする。

模擬仲裁、交渉コンペとも世界大会には多数の海外ロースクールが参加し、国際感覚を磨き、人的パイプを築いている。

ところが日本の法科大学院は全く参加していない。

交渉コンペ創設者の一人、森下・上智大教授は

「日本の法科大学院は学生、教員とも司法試験に極度に偏重した学習を余儀なくされている。実務的とはいえ、試験に関係ない行事に参加する余裕はない」

と話す。

模擬仲裁日本大会の創設者の一人、同志社大の高杉直教授も

「模擬仲裁に日本の法科大学院が参加しない現状は極めて残念。

本来なら一定規模以上の法科大学院はすべて参加すべきで、日本の将来が心配」

と嘆く。

経済や企業のグローバル化を踏まえたとき、今の法曹教育制度が足かせになりかねない。

3月19日 日経MJより

英語が社内公用語なら、5割「転職を考える」、GABA調査

英会話学校のGABAの調査によると、勤め先が英語を社内公用語にしたら「転職を考える」との回答が5割近くに上った。

受験の際に学んだ英語が仕事に役立っていないと感じる人は半数を超し、ビジネス現場での英語の浸透は一部にとどまっているようだ。

勤務先で英語が公用語になった場合、「転職を考えると思う」との回答は47・2%だった。

回答者を10年後の目標年収別に分析してみると、399万円以下が52・0%、400万～799万円が51・8%といずれも半数を超えた。

高校や大学受験の際に勉強した英語がビジネスの場で「役に立っていると思う」と回答した人が16・5%だったのに対し、「思わない」は56・8%に達した。
「ビジネスの実戦で英語を使うことはない」との答えは26・7%だった。

調査は2月7日～9日にパート・アルバイトを除く20～49歳の仕事を持つ男女1000人を対象にインターネットで実施した。

3月19日 日本経済新聞より

中国企業に技術者紹介、GBC、上海市などと提携

ヘッドハンティングのグローバル・ビジネス・クリエーション(GBC、東京・港、佐藤英則社長)は中国企業への人材紹介に乗り出す。

日本の人材紹介業としては初めて上海市や瀋陽市など中国の都市と提携。
地元自治体の助成金を活用し、現地企業に海外の技術者などを中心に紹介する。
GBCは今後3年間で300人の紹介を目指す。

GBCは中国のグループ会社、上海中研を通じて2011年12月に瀋陽市と「海外高級人材受け入れに関する包括提携」を結んだ。

上海市、無錫市(江蘇省)、塩城市(同)とも同様の提携に基本合意しており、3月中に正式契約を結ぶ。

今後も中国各主要都市と同様の提携をしていく。

GBCは各市を通じて地元企業からの人材募集案件を引き受け、技術者を中心に金融、物流、サービスなど様々な分野での幹部級の日本人を中国企業に紹介する。

日本人を採用する企業は紹介手数料や給与の一部に関して市から最大で一人5千万円程度の助成金が受けられるため、人材紹介にかかる費用を安く抑えられるという。

GBCは日中間に特化したヘッドハンティングで、すでに30人以上を中国企業に紹介した実績を持つ。

中心は50代以上の技術者で手取り年俸で1千万～5千万円程度が多く、年俸1億円以上のケ

ースもあるという。

今後、中国各市との提携を活用し、紹介活動を拡充していく。

3月15日 日経産業新聞より

グローバル人材管理術(5)日産—「プロパー主義」「あうんの呼吸」不要

最終回は日産自動車を取り上げる。

中国やロシアといった新興市場の開拓を急ぐ世界企業らしく、採用・評価・育成という“3つのギア”を巧みに切り替えている。

採用だけをみると、すでに日本企業の域を超えている。

あるポジションに空きができ社内の人材を充てられない場合、即座にヘッドハンティング会社に連絡。

即戦力の人材を紹介してもらい英語による面接を経て採用している。

経営学修士(MBA)を持つ人材の確保にも抜かりがない。

米国ではここ10年、毎年5~6人を採用してきた。

2011年からは米国以外のビジネススクールにも出向いて日産の魅力をアピールしている。

日本人だけの「あうんの呼吸」は通用しないため評価はシンプルだ。

例えばボーナス。

その金額は、ターゲットおよびコミットメントの成果次第となる。

ターゲットを達成した場合は100%、コミットメント達成の場合は50%のリターンを確約される。

もちろん両方とも不達成ならボーナスはゼロ。

分かりやすいが厳しい。

グローバルリーダーの育成は、ザックリいうと「実務」7割、「プレゼンテーション研修」2割、「トレーニングプログラム」1割という感じ。

個性的なのはトレーニングプログラムで2種類を用意している。

役員一步手前の幹部候補生を対象にしたトレーニングプログラムは、仏ビジネススクールのインシールドが手がける。

2006年からスタート。

2週間ほど箱根の研修所に“缶詰め”となり経営学に挑む。

もちろん講義を聴くだけでない。

これからの日産はどうあるべきなのか——。

ディスカッションを繰り返す。

(リーマン・ショックの影響でこの2年間実施されていないが、今年夏から再開するという)

もう1つのトレーニングプログラムは、さらに一步手前の人を対象とする。

一橋大学がまとめたオリジナルなもので、参加単位は30人。

数カ月かけてプロジェクトをまとめてもらい、役員を前にしたプレゼンで仕上げる。

研修のための研修ではなく、あくまでも実践に沿ったものだ。

役員が「これは新しい視点だ」となればビジネスとして採用される。

すでに欧米では、その効果は実証済み。

日本でも昨年11月、TOEICで800点以上の社員を対象に横浜市で開催した。

グローバル展開に欠かせない人材を巧みなハンドルさばきで確保しているように映る日産だが、人事部にも悩みがある。

「まだまだ日本人社員は外国人社員と対等に議論して説得・浸透させる力が弱い」

とこぼす。

処方箋は2つあるらしい。

1つは本社そのもののグローバル化。

もう1つは日本人社員をどんどん海外に出す、キャリアディベロップメントという。

グローバル人材といえども育成の基本は職場内訓練(OJT)だ。

本社の顔ぶれを国際色豊かにしつつ海外で働かせる——。

日産は“急がば回れ”を肝に銘じているようだ。

3月14日 日経産業新聞より

車部品各社、グローバル人材不足、脱系列進み独立独歩、外部招請にリスクも

自動車部品各社でグローバル人材の確保が課題となっている。

これまでは日系の完成車メーカーが手取り足取り指導してくれたが、脱系列化も進むか、独立独歩の国際化が求められているためだ。

海外メーカーへの営業に始まり、新工場建設に際しての現地政府との折衝も進める必要がある。

新興国を中心に海外展開を加速するなか、グローバルな視点を持った経営層を含む人材の確保、養成が急務となっている。

「まったく知見がなかった分野なので、お話を頂いた時は本当に驚いた」。

昨年6月にジヤトコの社長に就任した秦孝之氏は、社長就任を打診された時をこう振り返る。

日商岩井(現双日)や米ゼネラル・エレクトリック(GE)を経てサウジ基礎産業公社(サビック)の日本法人社長を務めていた秦社長だが、自動車産業に対しては「取引先としての意識はあったが、そこまで詳しくなかった」と明かす。

異業種の秦氏に白羽の矢を立てたのは、ジヤトコの親会社である日産自動車だ。

日系完成車メーカーの中で群を抜いて業績が好調な同社だが、同社を率いるカルロス・ゴーン社長も元は仏ミシュラン出身。

日産は主要サプライヤーであるカルソニックカンセイの社長にGE系リース会社出身の呉文精氏をあてるなど、日本の自動車業界の常識にとらわれない人事を断行してきた。

海外の大学の経営学修士号(MBA)を持つ秦社長はジヤトコを「良い技術があるのに内向きなところがあった」と評する。

「グローバル化を進めることが私のミッションだ」と話し、現在2割程度の海外生産比率を2018年度までに72%まで高める絵を描く。

今後は新規採用も海外中心とし、内向きだった会社の国際化を進める。

ただ、外部からの社長招請はリスクも伴う。

社長公募で話題を呼んだユーシンは田辺耕二社長兼会長の後継者後継者選りで迷走が続く。

次期社長として外務省出身の八重樫永規氏を選んだものの、半年もたたないうちに

「民間のことがまったく分かっておらず、トップとして不適格だ」(田辺社長兼会長)

として社長候補から外し、現在は一般の社員としてロシア進出の準備にあたらせている。

ユーシンは2006年に投資会社を筆頭株主とし傘下のメーカーから社長を招き入れたが田辺社長兼会長と意見が対立、解任した経緯がある。

今回の件でも八重樫氏の経験不足は前から分かっていたことで、田辺社長兼会長の責任は免れない。

次期社長はスカウトする方針だが、3度目の失敗は許されない状況だ。

経営陣だけでなく、生え抜きの社員の底上げも各社にとって大きな課題だ。

タチエスは昨年、若手社員の海外研修を始めた。

20代後半から30代前半の社員を選抜し、メキシコ工場に2週間ほど派遣。

現地でのものづくりなどを学ばせる。

新入社員も中国工場に研修に出すなど、若いうちに海外を意識させる仕組みを次々と取り入れる。

同社の田口裕史社長は日産自動車出身で、海外経験も長い。

「これからの数年間が日本の部品メーカーが生き残る最後のチャンス」

と話し、社員のグローバル化や海外社員の幹部登用を進める。

自身の後継者についても「海外経験者から選ぶことになるだろう」としており、幹部クラスの社員にも発奮を促す。

各社に共通しているのは、現状のままでは生き残れないという危機感だ。

日系自動車メーカーは調達網の見直しに着手しており、これまでのような安定した受注は過去のものになりつつある。

新興国への工場建設や新規顧客開拓などを同時並行でこなすためにも、これまで以上に人材の重要性が増している。

3月14日 日経産業新聞より

国際派遣業界団体連合会長に聞く、専門知識で魅力高める—実情に合う仕組みを

人材派遣業はリーマン・ショック後に逆風を受け、法規制を強める動きも続いてきた。

派遣労働の魅力を高め、業界の成長を促すにはどうすべきか。

シンポジウム出席のため来日した国際人材派遣事業団体連合（CIETT、本部ブリュッセル）のフレッド・ファン・ハーステレン会長に聞いた。

——日本の派遣社員は同じ仕事をこなしても正社員よりも賃金が安い現状に不満を抱いている。

「欧州では『同一労働ならば同一賃金』が原則だが、この問題の解決には約35年を費やした。派遣社員の賃金は、同一労働に従事する派遣先企業の社員か、同じ派遣会社に属して変わらない仕事をする別の派遣社員と差がないように決められているケースが多い」

「その原則があっても労使交渉を通じ例外は認められる。

オランダでは派遣社員が働き始めてから6カ月間、賃金が派遣先の社員よりも低く抑えられるが、その後は同一水準に上がる。

だが、それで失業率が上昇する場合、必ずしも派遣社員の賃金を上げなくてもよい。

日本でも労使が話し合い、実情に合った仕組みを作る努力が必要だ」

——日本では人材派遣を固定費削減の手段として考えるのが一般的だ。

「大半の米欧企業はそれよりも新規事業を速やかに始めるための人材調達手段として派遣に期待する。

競争力を失った古い事業をやめ、将来性の高い新しい事業を展開するには専門知識を持つ即戦力が不可欠で、これを提供するのが人材派遣業だ。

また自動車メーカーは新しい工場や生産ラインを設けるとまず派遣会社から従業員を募り、軌道に乗ると正社員に切り替えることがよくある」

——全体に補助的な仕事に携わる派遣社員が多いのも日本の特徴だ。

「専門的な知識や技術の習得は、正社員への転身を目指す派遣社員にとっても欠かせない。

こうした職業訓練は派遣会社が施すだけでは限界があり、スペインやオランダをはじめとする欧州各国では公的機関も乗り出している。

官民が一体となって仕事の知識や技術を向上させるシステムを構築できれば、派遣社員の魅力を高め、より多くの人材が派遣業界に流れ込む。

それは失業率の低下にもつながるはずだ」

——地球規模での人材と仕事のミスマッチも目立ってきた。

「日米欧を軸とする先進国では専門職を含む労働力が過剰。
一方、経済が急拡大する新興国では専門職を中心に人材不足が深刻化している。
中東の産油国に日米欧から金融、経営の専門家が移動するなど、ミスマッチを修正する動きは始まっている。
世界の労働人口は30億人でその半数はなお不安定だ。
そうした働き手を少しでも派遣会社に取り込み、職業訓練を提供できれば、労働市場の改善に役立つと考える」

3月9日 日経産業新聞より

NTTコム—新入社員でも海外派遣、主張はつきり、タフさ学ぶ(いまどき若手教育)

NTTコミュニケーションズは、国内長距離通信事業の縮小を背景に海外展開を急いでいる。

同社は2010年度に1390億円の海外連結売上高を15年度までに2倍以上とする中期目標を掲げる。

達成にはグローバル人材の育成が急務であり、昨年4月から入社後1～2年目の若手社員を海外現地法人で研修させる取り組みを始めている。

海外研修は従来、入社5年目以上の社員20人弱が対象だったが、今年度からさらに若い社員も加えた。

世界13カ国・地域に送り込んだ42人のうち、入社2年目の社員が20人、入社1年目の社員も6人が現地入り。

入社1年目の社員は4月に入社後、7月までの現場研修を経て、8月には送り込まれている。

入社1年目では当然、まだ業務や社風も身をもって理解していない時期だ。

少し荒っぽいかとも思うが、人事・人材開発部門の高岡宏昌担当部長は「賛否両論があったが、早期にグローバル感覚を身に付け、日本に戻ってリーダーシップを発揮してもらいたいと考えた」

と説明する。

思い切った制度は導入からまだ1年だが、早くも手応えを感じているようだ。

昨秋に日本で実施した2年目の社員の研修では、グループワークで一時帰国した「海外

組」が周囲を指揮する光景がみられた。

「何事にも率先して取り組む姿勢が自然と身に付いてきた」(高岡氏)のは、主張しないと相手にはっきり伝わらない海外での経験が生きているのだろう。

「入社前と入社直後に本人の意志は確認したが、新入社員でも特別扱いは一切なし」(高岡氏)というだけに、現地ではよくもまれている。

インドのニューデリーで研修する斎藤大(24)さんの場合、現地住居の物件探しから始め、入居まで1カ月半かかった。

携帯電話も契約してしばらく開通されないなど、仕事以前の段階で苦労の連続だったという。

海外拠点は人が少なく営業から技術・サポート対応まであらゆる業務をこなす必要がある。

新興国では通信障害も珍しくなく、現地の通信会社に連絡してもすぐに対処してもらえない。

障害部分を自ら調べて現地の通信会社に交渉するといった知恵も求められる。

赴任先が先進国でも決して楽ではない。

NTTコムは全従業員の3分の1以上が海外拠点だが、現地採用を積極的に進めており、海外で働く日本人は200人程度。

外国人と対等にわたりあっていかなければならない。

「業務を依頼してもわざと早口の英語で分からないようにごまかされ、トイレで悔し泣きした」

といった話もある。

同社では新入社員に対し、2年後の研修までに英語能力テスト「TOEIC」で730点以上を取得するように指導している。

英語の通信教育や語学学校などへの補助も充実させるが、

「海外拠点で重要なのは対話能力。

TOEICの点数が低くてもやる気で十分カバーできる」(高岡氏)とみている。

現時点で脱落者は出ておらず、たくましく成長しているという。

NTTコムは来年度以降も新入社員の海外研修を継続していく考えだ。

新入社員でもこうなのだから、社内も変わりつつある。

中堅社員以上を対象としたグローバル人材育成研修では、一部研修に応募が殺到して受講待ちが生じるなど、先輩たちも目の色が変わってきた。

海外採用の幹部を2年間、国内の要職に置き、幹部と日本人社員の両方を鍛えるといった工夫も凝らす。

世界のマーケットはまだまだ新規開拓の余地があり、未知の企業との競争も待ち受けている。

将来の収益を稼ぐ担い手たちを育てながら、グローバル企業への変身が進んでいるようだ。(榊原康)

3月7日 日経産業新聞より

ワタミ、介護人材開発部部長後藤恵美氏(インタビュー我が社の人材戦略)

——ワタミの介護(東京・大田、清水邦晃社長)は、3月に人事制度を一新した。

「現場の介護職員や看護師が、有料老人ホームの施設長や本社の管理部門に就くことができる仕組みをつくる。

これまで現場の職員はリーダーや主任止まりで、介護サービスの工夫や知恵が管理部門に上がりにくかった。

介護は現場が命であり、現場の声をくみ上げてよりよいサービスを提供していく狙いがある」

——具体的にはどのようなサービスを充実させていくか。

「認知症ケアを強化する。

今春には社内で選抜した若手から中堅の社員約15人を、スウェーデンに派遣する。

認知症研究の本場で研修を受けさせ、日本に戻って現場の知識や技術を伝える。

国内で認知症の高齢者の数は今後ますます増える見通しで、認知症ケアのリーディングカンパニーになりたい」

——2006年に施設介護に参入し、施設数は約80カ所までに増えた。サービスの質をどう担保するか。

「確かに、施設の増加に伴ってサービスの質にばらつきが出てきた。

そのため3月からは、利用者の姿勢を直す方法や食事の介助方法などに関する技術研修を、従来の2・5倍にあたる月10回の頻度で開いていく。

これまでは介護技術が未熟な人や初心者向けに実施してきたが、今後は中級者以上の職員向けにも積極的に開催する」

——ワタミグループが手掛ける外食事業や宅食事業のノウハウを人材戦略にどう生かすか。

「入社して3年目以上の社員に、行きたい事業分野に自分から手を挙げることのできる『フリーエージェント制』を採用している。

人材交流を活発にし、他事業で培ったサービス精神を介護事業にも生かす狙いだ」

「例えば、当社の施設では当たり前のようにエレベーターの中に椅子を置いているが、視察に来た行政関係者や事業者の中には驚く人が少なくない。

『介護は福祉』という認識で、サービス精神に欠ける事業者もいるが、外食や宅食事業の人材が新たな視点を持ち込むことでサービスの質を高めることができる」

——介護業界では離職率の高さが課題となっている。

「介護は重労働である割に給与水準が低く、離職率は長らく30%を超えている。

当社も数年前まではその水準だったが、離職者が多いとサービスの質が低下してしまうと考え、対応策を講じてきた。

現場と管理職とのコミュニケーションを密に取ることが大切と考え、月1回、自分が働く施設の課題や問題点のレポートの提出を課すほか、仕事やプライベートの悩みを相談するカウンセリングも毎月実施している」

「3カ月未満の離職者の多さに歯止めをかける努力もしてきた。

短期間では『入る前と入った後でイメージと違う』ことを理由に辞める職員が多いが、新人であっても役割を与えて評価したり、負担が大きい職場であることを事前にきちんと伝えたりして、ミスマッチをなくしてきた。

これらの取り組みが功を奏し、現在の離職率は15%程度にまで低下している」

——将来的には中国進出も計画している。海外で通用する人材をどう育成するか。

「日本の介護に関心の高い中国人を積極採用したい。

当面は、国内の日本語学校や専門学校に通う学生などの採用を強化する」

「当社の有料老人ホームで『ワタミ式の介護』はどういうものかを徹底的に学んでもらい、現地に派遣する考えだ。

中国でも日本のきめ細やかな介護を広めたい」

3月6日 日本経済新聞より

セブン&アイ、スーパーや百貨店、運営の正社員女性のみ

セブン&アイ・ホールディングスは4月、正社員をすべて女性にした店舗の運営を始める。

傘下のスーパーや百貨店などから1店ずつを選び、主要顧客である女性の視点で店づくりや品ぞろえを進める。

成功事例は他店にも広げる。

女性を活用する機会を大幅に増やして働きやすく、やりがいを持てる環境を整える狙いもある。

大手小売りでは店長や売り場責任者を女性に任せる例はあるが、全員を女性にする試みは例がない。

対象店の一つ、百貨店の西武所沢店(埼玉県所沢市)は約100人の正社員が働く。

日本の企業で100人規模の職場が責任者を含めすべて女性というのは珍しい。

対象はほかにイトーヨーカドー高砂店(東京・葛飾)、食品スーパーのヨークベニマル片平店(福島県郡山市)、レストランのデニーズ相模大野南口店(相模原市)の各店。

コンビニエンスストアのセブン—イレブン・ジャパンは東京西部の一部地域を担当する店舗指導員を全員女性とする。

現在、西武所沢店で働く正社員のうち女性は40人弱。

60人強の男性は他店などに転勤し、ほぼ同数の女性を異動させる。

ヨーカドー高砂店も現在8人だけの女性正社員を34人全員にする。

セブン&アイの主要企業で働く正社員は約2万8千人で女性の割合は3割。

最近の採用は男女比がほぼ同じであるため、女性の割合は上昇していき、男性に頼った職場はやがて回らなくなる。

今回の試行を通じて子供を持つ女性の働き方など課題を洗い出して改善策を検討、活用につなげる。

スーパーや百貨店には女性客が多いが、店舗の管理職は大半が男性。
このため「消費者ニーズに合わないところも出てきている」(幹部)という。

3月6日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21 より

メイテック、日系海外拠点に日本人技術者を派遣－顧客の裾野拡大

メイテックは、日本人技術者を日系企業の海外拠点に派遣する新事業に乗り出す。
同社は正社員として雇用し、育成した技術者を電機や自動車など国内の大手メーカーに派遣する事業を展開している。
これまで中国人技術者を日本企業に派遣してきた実績はあるが、「日本発海外」は同社にとって初めて。
日本企業のグローバル化を人材面から後押しする。

新事業「グローバル派遣」の第1弾となるのは中国国内に拠点を構える日系メーカー向け。
今春にも契約期間が始まる見通しだ。
日本の大手メーカーが設計、開発業務の一部を中国に移管する動きが広がるのに伴い、モノづくりの上流を担う技術者需要は底堅いと判断した。

メイテックの主要顧客である電機や機械、自動車といった大手メーカーだけでなく、これら企業グループへ素材や部品を供給しサプライチェーンを形成する日系企業も潜在的な派遣先として想定しており、「顧客基盤の構築に力を注いでいる」(西本甲介社長)。

世界を舞台にキャリアを蓄積できる機会を技術者に提供することは、例年300人規模に上る採用活動を展開する上でも有利と分析。
優秀な人材獲得につながるとみる。

リーマン・ショック以降大きく落ち込んだ技術者の稼働率は、11年以降改善基調にある。
だが、顧客企業の間ではコスト削減を徹底するため、派遣技術者という外部人材については必要な時に必要な人数のみ活用する傾向が強まっている。

その結果、一人の技術者が実際に働ける契約期間の短縮化が進行。
こうした環境変化に直面する同社にとって収益基盤の安定化には、国や地域を問わず派遣先となる顧客企業の裾野拡大がカギを握る。

3月2日 日経産業新聞より

アルファー、新卒全員、海外工場で修行

自動車産業の主戦場が新興国へとシフトし、完成車メーカーの調達構造が大きく変わるなか、海外進出を進める部品メーカーにとって、グローバル人材の育成が急務となっている。キーセット大手のアルファーは、昨年春に入社した新卒社員全員を海外工場で研修させる制度を開始。

「鉄は熱いうちに打て」とばかりに新入社員を海外の現場に放り込み、意識変革を促す。

「言葉もまったく分からないまま飛び込んだが、筆談とiPod(携帯音楽プレーヤー、アイポッド)で必死に乗り切った」。

2011年4月に入社した長谷佳幸さん(23)はいま、中国での3カ月間の研修をこう振り返る。海外での新入社員研修は、長谷さんの入社年次がはじめての試みだ。

海外での研修があると知ったのは入社1カ月前だったという。

これまで旅行を含め海外経験はなく、

「急にパスポートを用意しろと言われたが、まったく実感がわかないままだった」

という長谷さんだったが、入社後3週目には中国・広州にある工場に配属され、現地の中国人社員に交ざってドアハンドルを研磨していた。

事前に語学研修があったとはいえ、理解できる中国語はあいさつ程度。

通訳が付かない状況で現地社員に仕事を教えてもらうため、常に紙とペンを持ち、漢字を使った筆談でコミュニケーションを取った。

分からない言葉はiPodに入れた辞書アプリを使って逐一翻訳したという。

一方、本社からやってきた日本人の新入社員の扱い方に戸惑うのは中国人側も同じ。

最初はお互いにかみ合わなかったが、1カ月もたつころには片言の中国語を使って意思の疎通がとれるようになっていたという。

海外の現場に置かれることで、積極性も身についたという。

「言葉が通じないからといって、分からないことを分からないまましていると危ない」

と思い、わずかなことでも納得いくまで教えてもらうようにした。

休みの日も日本人だけで固まるのではなく、中国人社員のための1泊2日の社員旅行にも同行した。

中国での研修から帰国した後は、一息つく間もなくタイ工場に直行。
そこでも2カ月間、ラインに配置され塗装やメッキの工程を経験した。
人事総務部の出嶋博部長は
「中国だけでなく、世界中に赴任する可能性があることを分かってもらうため」
と狙いを話す。

同社に入社する社員は例年10人程度。
全員を半年近く海外に滞在させるためにかかるコストは安くはないが、木之瀬茂社長は
「海外に本気で取り組むためには必要な投資」
と強調する。

リーマン・ショック後の数年間で、自動車産業を取り巻く環境は大きく変化した。
部品メーカーはこれまでのように日系完成車メーカーに指示されたように部品を製造するだけ
でなく、自ら海外メーカーに部品を売り込むことが必要となる。
新入社員全員に海外研修を経験させることで、部門を問わず全員の国際化が必要だと全社員
に対して意識の変革を促す。

では、実際の効果はどうか。

国内でしか研修を経験していない先輩にあたる若手社員からは
「新人に負けていけない」
という声があがっているのだという。

長谷さんも
「中国人社員から現地の給与水準の話聞き、日本人ということでこれだけもらっているのだから
負けられない」
とすっかり海外を意識している。

グローバル人材の育成は日本企業にとって大きな課題だ。
しかし、多くの新入社員には経営陣の焦燥感は伝わりにくいかもしれない。
事前の入念な準備は必要かもしれないが、いきなり海外で経験を積ませる手法が、世界で働く
ということのインパクトを一人ひとりに与えたのは間違いなさそうだ。