

グローバル人材獲得に向けた企業の取り組み

ジャーナリスト/ (株) ディスコ フェロー 恩田敏夫



■Toshio Onda■1967年日本経済新聞社入社。産業部記者。編集委員等。1984年日経BP社で日経ビジネス副編集長、日経コミュニケーション編集長などを経て、日経BP社常務取締役、日経BP企画社長。現在、日経BP社参与。大学ジャーナリスト。

■企業の取り組み

武田薬品工業 2013年春採用から応募条件に英語能力テストTOEICで730点以上の基準を設ける。研究開発や管理部門が対象。研究部門トップに外国人が就任しており、取締役会も英語で開く。11年にスイスの製薬大手を1,1兆円で買収するなど積極的にM&Aを展開。新興国の売り上げを8倍に拡大する。

資生堂 20カ国・地域にある現地法人で採用した部長以上の幹部200人超を対象に国を超えた異動・昇進を実施。既に日本と現地法人の課長以上の1700人について人事評価基準を統一、優秀人材は日本人に限らず本社幹部に登用。

楽天 社内公用語を英語にすると宣言していたが、2012年7月から会議、文書、コミュニケーションの完全英語化を実施。12年春入社組はTOEIC730点以上の英語力を求められ、クリアしないと配属がお預けになる。

ファーストリテイリング 海外展開強化のため、2013年春の新卒採用は1500人。うち8割に相当する1300人を外国人に。3-5年後には東京本部の社員の半数を外国人とする方針。「全社員が海外市場に民族大移動する心構え

で準備中(柳井正CEO)」。

パナソニック 2011年度新卒採用で1390人中、海外での外国人採用を8割の1100人、国内は4割減の290人とする発表、「パナソニック・ショック」を巻き起こした。12年も1450人中8割が海外。しかも国内新卒採用も国籍を問わず外国人留学生を積極採用。

ソニー 2013年春採用で日本の新卒採用に占める外国人の割合を11年春2倍の30%に高める。人事採用担当者が中国やインドの大学に向いて採用するオンキャンパス・リクルーティングを強化する。

日立製作所 2012年春入社組から将来の海外赴任を前提に採用。また外国人留学生の採用も12年入社から全新卒の10%に。内外の連結子会社900社、36万人いるグループ従業員の人材データベースを作り、管理職以上の評価基準を統一。10年度に43%の海外売上高比率を12年度に50%超に。

東芝 海外拠点のあるタイやシンガポールなどの海外の大学の新卒者を毎年30人程度採用するグローバル採用を実施。早期に100人に拡大する。

クラリオン 中国を「バーチャル・グローバル・ヘッドクォーター」とし、世界本社機能を担わせる。中国の開発拠点に日本の開発トップの役員や商品企画部長ら 30 人を現地駐在に。

富士ゼロックス 2011 年度から海外業務研修に派遣する社員数を 3 倍の 30 人に拡充。入社 4 年目以降の社員を中国やシンガポールに 2 年半派遣する。連結ベースで 4 万 5000 人の社員中、48%が外国人。海外売り上げ 41%を 13 年度には 50%に。このため 13 年度までに業務プロセスやインフラを統一。

HOYA 鈴木洋 CEO が仕事の拠点をシンガポールに移す。事業本部の大半が日本以外にあり、事業の軸が東南アジアに移っていることに対応、意思決定を迅速にするため。本社は日本に残すが、既に財務本部はオランダに置いている。

NTT ドコモ グローバル展開を担う人材を育成するため、入社 3 年程度の社員を含め、年間 20 人を海外勤務させる。海外大学で MBA を取得した人材を年 6-7 人獲得すると共に外国人社員を毎年 10 人程度採用。

NTT データ 新入社員の 6 割にあたる 300 人を 2 月から 9 月にかけて中国の協力企業に派遣、中国語の日常会話や現地の業務習慣を学ばせる。積極的な M&A によって不足しているグローバル人材の育成が狙い。

トヨタ 全世界 50 カ国の販売部門とマーケティング部門の社員 10 万人を対象に社内向け交流サイトを立ち上げ、効果的な販売や宣伝などの情報を共有し、業務効率を高める。情報交換には英語を共通言語とする。

日産自動車 社員の 10 人に 6 人は外国人。国籍を問わず、潜在能力の高い人材を抜擢するため、地域ごとの人材発掘委員会を設立。

三菱重工業 海外グループ会社の社員数を 2014 年度までに 4 割増。発電機や空調機器分野を中心に、現地の技術者や製造部門の人材を採用。国内採用は 6 割程度に抑える。

IHI 韓国や英国の有力大学で毎年、就職説明会を開き、優秀な理工系人材を獲得。管理職予備軍に対し、インドの大学で英語研修を実施。

清水建設 20 年までに海外売り上げを全体の 2 割に引き上げ。海外の大型インフラ事業の受注に本腰を入れるため、11 年 4 月インドに現地法人を設立。日本でも留学生の積極採用に転換。

味の素 16 年度までに食品事業で新たに 30 カ国に進出。現在 1750 億円の海外食品の売り上げを 3000 億円に拡大。海外採用の外国人を別の海外現地に移動できる制度を導入、商品開発等も現地に任す。

ローソン 2008 年度から新卒採用の 3 割を外国人枠として採用。外国人を増やすことで飽和状態にある国内コンビニ市場にイノベーションを起こすのが狙い。中国やインドなどアジア進出を加速、12 年から海外派遣研修制度を実施、10 人を現地に派遣。

イオン アジア事業を急拡大するため、北京に中国本社を、クアラルンプールに東南アジア本社設立。中国、ベトナムなど海外 6 カ国、9 都市で採用活動を実施。日本人を含め国境を超え

て仕事をするグローバル人材を3年で2500人採用する計画。20年には営業利益の海外比率を50%（10年度は9%）に。本社社員の半数を外国人とする。

三井物産 アジア地域に本社の総合職社員を大幅に移管。今後2年で100人を移動させ、現地駐在員を640人と2割増員する。

三菱商事 20代の全社員に海外勤務を義務付ける制度をつくり、語学や実務研修を目的に2年程度派遣。中国、中南米など新興国中心に入社8年目までに社員全員に海外勤務を体験させる。

伊藤忠商事 北京大、復旦大、エール大、シンガポール工科大など全世界の優秀な人材を招き、グローバル・インターンシップを実施。国内外で外国籍社員の積極採用・登用を拡充。

ユニ・チャーム 中国とインドネシアの工場に11年度から3年間で600億円を投じて紙おむつを増産するなど、現在4割超の海外売上比率を10年後8割にまで拡大する。現地採用を積極展開すると共に、優秀人材を海外拠点に派遣。「国内勤務にこだわる人材は採らない（高原豪久社長）」。

ドン・キホーテ 2013年度から中国への大規模出店を計画。11年から新卒採用の4割を中国人に。日本で学ぶ中国人留学生のほか、トップが北京大学などに出向き、オンキャンパス・リクルーティングで獲得。12年からは日本人学生を含め、中国店の幹部候補の採用本格化。北京語が出来るのが条件。

吉野家ホールディングス 15年度までにアジ

アで1000店を出店。日本を200店上回り、「内外逆転」。

ヤマト運輸 2019年までに「アジアのナンバーワンになる」ことを目標にタイ、インドネシア、韓国など10カ国・地域に宅配網を拡大。現地でのセールスドライバーの育成に、日本で経験を積んだセールスドライバーが指導。

野村ホールディングス 全世界共通の評価・報酬制度を適用し、業績で給与が決まる「グローバル型社員」制を導入、TOEIC860点以上の高い語学力と専門性を持つ一部の新入社員に対し高額（初任給54万円、一般は20万円）で優遇。

三井住友フィナンシャルグループ 2013年までに海外拠点幹部に占める外国人の割合を30%から40%に引き上げ。アジア地域での事業展開に力を入れ、現在2割を占める海外収益を3割に拡大。

■「国籍不問で優秀な人材獲得」一段と強まる

日本企業がグローバルでの企業間競争を勝ち抜くために国籍を問わず優秀な人材を獲得する動きは2013年度就職戦線でも一段と強まっている。

ある総合商社の採用担当者は「日本人学生の新卒採用と同様のプロセスで外国人留学生を採っている。優秀かどうかの基準だ。大学が優秀な人材を送り出すのであれば、出来る限り日本人学生を採用したいけれど、そうでなければグローバルな競争に生き残るために優秀な外国人を採用せざるを得ない」と言い切る。

また日用品大手の人事担当者は「収益向上に貢献できる人材を採れるのであれば海の向こうの外国人でも構わない。事業の国際化が進み、

英語力があるのはもちろん、現地の習慣に通じた外国人は戦力になる」と言い、中国、韓国の有力大学に出向いてオンキャンパス・リクルーティングを積極化させている。

ディスコが2011年8月に実施した「外国人留学生の採用に関する企業調査」では、2012年度に外国人留学生を採用予定とした企業は24、5%、従業員1000人以上の大手企業に限ると46、1%にも上っている。が、日本企業を取り巻く6重苦（円高や高い法人税、電力値上げなど）の環境下で、その後も海外進出が加速しており、グローバル人材確保の動きが活発化している。

■ 内需型企業がアジア消費を求めて、海外シフトを急加速

海外シフトを急展開しているのは自動車や電機、プラントなど輸出型企業だけではない。例えば外食チェーンだ。吉野家は11年度に中国、インドネシア、香港などに90店を出店、海外店舗数を15年度までに1000店に拡充、日本を上回る。モスフードサービスも5年以内に海外店舗数を500店に倍増させる。国内の外食市場がピークの1997年比で18%も縮小しているためである。

キリンが中国飲料大手企業と合弁会社を設立、15年までに中国市場の売り上げを3倍増にするほか、アサヒも中国食品大手と連携、サントリーはタイ、ベトナム、インドネシア企業を買収し、ともに15年までに海外売上比率を30%に拡大する。これまで国内市場に依存してきた食品も「胃袋が減ると、それだけ消費も減る」と危機感を露わに海外市場の拡大を急ぐ。

ユニ・チャームや資生堂など日用品・化粧品大手も事情は同じだ。国内市場が縮小する中、海外投資を積極的に行っており、両社の海外売

上高は2年後にも国内を逆転する見通しだ。

金融、保険やKDDI、NTTドコモなどは従来、日系企業の海外進出に合わせ、海外に在住する日本人を顧客とするビジネスを展開してきたが、一斉にグローバル展開を本格化させると宣言。現地企業などの顧客の取り込みに方針転換し、グローバル人材の確保・育成にも熱心に取り組み始めた。

国内市場が縮む一方、「アジア主要10カ国・地域の中間層が20年には17億人を超え、08年比2倍に膨らむ」（総合研究開発機構の試算、平成22年版通商白書では20年に20億人）と見られている。そこで自動車、電機各社のほか、内需型産業である日用品、化粧品、衣料品、製薬、食品、玩具、外食、金融などがこぞってアジアに売り上げと利益を求め始めたわけだ。内需型企業もこぞって海外進出、これが最近のグローバル化の第1の特徴だ。

第2の特徴はいずれも海外売上比率を急拡大する計画を打ち出していることだ。トヨタ、日産、ホンダ、TDK、コマツなどは既に8割前後に達しているが、ユニ・チャームも10年以内に8割に、楽天は7割に引き上げる。タカラトミーも米玩具大手の買収などで現在の2割から14年度に5割超を目指す等々だ。

第3は日本の高品質・高機能商品を売り込むだけでなく、とりわけ海外の中間所得層向けに価格を抑えた商品を現地生産する動きが活発化。自動車、家電から食品、日用品メーカーに至るまで共通して見られるのが特徴だ。これに伴い、海外での研究体制を強化するほか、現地に拠点を構えてR&Aなど商品開発を進めている。現地の習慣に通じた外国人留学生やアジア系大学の人材確保に力を入れたのもこうした背景がある。

このように業種を問わず、大企業だけでなく中堅・中小企業の間でもグローバルでの企業間

競争は避けられなくなっている。遅ればせながら日本企業も世界の人々が求める製品やサービスをリアルタイムで提供し、売り上げ・利益の拡大を目指そうと体制構築を急ぐ。企業人にとって、いまやグローバル化は仕事やキャリア形成にとって他人事ではなくなっているのだ。日本にしようとして海外に駐在しようとして世界を強く意識して外国人と共に働き、競争していく時代に移行しつつある。

■変化する欲しい人材像 優秀人材＝グローバル人材

日本企業がグローバル人材の獲得・育成に一斉にアクセルを踏み出したのは2010年夏ごろからである。新興国シフトを急展開する多くの日本企業にとって、優秀人材＝グローバル人材であり、外国人留学生の獲得を増やしているのも「我々が欲しいと思う人材を妥協せずに求めていくと、外国人にたどり着いた。日本人学生だけでは優秀な人材を確保できない」との判断もあるようだ。

さらには日本で学ぶ留学生のみならず、企業の採用担当者が直接、中国や韓国、インドなどの有力大学に赴き、学生を獲得するオンキャンパス・リクルーティングの光景もいまや珍しくなくなりつつある。それを実施している企業の人事・採用担当者に聞くと「中国とかインド、韓国の学生はよく勉強しているし、ハングリー精神やタフさを備えているから」という。語学力や異文化への対応力という面もあるが、より基本的資質を評価して外国人を採用する企業が増えている。

就職を目指す日本人学生にとっても、これからは成長意欲やキャリア意識を身に付け、国内外を問わず、日本企業と外国企業を問わず、働く意思と意欲を形成しなければ雇用機会の獲

得に結びつかないという覚悟が必要だろう。

■東大の「秋入学」、人材のガラパゴス化に風穴を開ける

自動車や家電が韓国企業などに押されて、高品質を誇った日本製品が売れなくなっている。携帯電話に象徴されるように国内の特殊なニーズに迎合しているうちに世界市場のニーズを見失った「ガラパゴス化」である。世界的に見れば特異なビジネス環境にあって商品・サービスのみならず、どうやら人材面でもガラパゴス化現象が起きているといえる。

東京大学が偏差値重視の価値観から脱却し、グローバル感覚と高い問題解決能力を備えた人材を育成する目的で「秋入学」を提言したが、人材のガラパゴス化に風穴を開ける画期的試みとして評価できる。

「入学時期の在り方に関する懇談会」の「中間まとめ」によれば「日本社会の各界を通じ、同質性の強い国内の集団に閉じた意識・価値観・行動様式のままではもはやこうした（グローバルな）変化や新たな課題に通用しなくなっている。これからの日本の基本的な有り様として『異質なもの』を相互に尊重する多様性・開放性が求められている」としている。

東大の提言は国際標準である「秋入学」導入により、外国人留学生を大幅に増やし「グローバル・キャンパス」を実現する一方、海外留学を含め、学生に幅広い国際体験を持たせようという、まさにグローバル人材育成を狙ったものなのだ。

東大では有力大学と協議会を作り、4月から意見交換を行うと共に、産業界とも採用時期の弾力化・通年採用、ギャップタームを活用した体験活動の受け入れ等について話し合いを進める。企業の経済活動は国境を超えている。グ

グローバル人材の育成が喫緊の課題として大学に突きつけている。ならば国や産業界も社会ぐるみで大学のこの取り組みを支援、後押しすることが重要である。幸い政府も日本経団連など経済団体も前向きだ。大学発の社会変革を目指

して、ぜひスピード感を持って実現にこぎつけて欲しい。

(2012. 3. 30)

■ 本資料に関するお問い合わせ先 : <https://www.disc.co.jp/contact/> ■