

人材の国際化を推進する企業の  
グッドプラクティス集



グッドプラクティス集は、「人材の国際化」の推進企業を対象に実施したヒアリング調査を基に作成したものである。各推進企業が実施している「人材の国際化」に向けた取組の中から、特徴的なものを抽出し、その取組実施に至った背景や、具体的な実施手法と効果、今後の取組予定などについてまとめている。

下表は、グッドプラクティス集掲載企業及び、グッドプラクティス集で紹介している各企業の「国際化指標」(案)に関連した取組を整理したものである。取組実施の背景、具体的な実施手法とその効果、今後の取組予定などについては4ページ以降のグッドプラクティス集本体に収録している。

企業・組織名	グッドプラクティス集で紹介している「国際化指標」(案)				掲載ページ
	I. 人材育成	II. 評価・処遇とキャリアパス	III. 企業内コミュニケーション・文化	IV. 採用	
旭硝子株式会社	2.a. 幹部候補を対象にしたMBA (Master of Business Administration) 取得など、グローバルリーダー育成プログラムを整備している 2.b. 日本本社にいる人材も含め、各拠点の幹部や幹部候補を集めて、研修を行っている		3.a. 自社の企業理念を明文化し、社員への説明、研修などを行っている 3.b. 自社のコアバリュー(強み)を明文化し、社員への説明、研修などを行っている 3.e. 企業理念に基づいた行動や業務が評価される仕組みを採用している		P4
伊藤忠商事株式会社	1.a. 英語教育(研修)や専門研修を実施している 1.f. 海外拠点の社員に対して、日本本社への招へいや第三国への海外出向・海外研修の機会を設けている	1.a. コア人材に関する人材情報が管理・共有されている 1.d. 所属する拠点・国籍にかかわらず、幹部候補を選別している	1.f. 日本本社において外国人を含む会議を行う場合、日本語以外に英語も公用語に設定している 3.e. 企業理念に基づいた行動や業務が評価される仕組みを採用している		P7
株式会社インフォメーション・ディベロプメント	1.f. 海外拠点の社員に対して、日本本社への招へいや第三国への海外出向・海外研修の機会を設けている		3.c. 企業理念に基づいた行動指針などを作成し、社員への説明、研修などを行っている	1.a. 現地大学・大学院とのネットワークの形成を行っている	P10
株式会社エーイーティー				1.a. 現地大学・大学院とのネットワークの形成を行っている 1.b. 現地大学・大学院との共同研究・研究委託を通じた人材の獲得を行っている	P13
株式会社エヌ・ディ・アール			1.a. 外国人社員に対し、日本語の教育機会を設けている 1.d. 日本及び進出先の文化や習慣などの違いに関する留意点などを学ぶための研修を行っている		P16
株式会社賀風デザイン		3.b. 評価基準や評価方法を社員に公開している		1.a. 現地大学・大学院とのネットワークの形成を行っている 4.c. 海外のテレビ、ラジオ、検索サイトなどのメディアを通じて会社又は製品の広告を行っている	P19
キーウェアソリューションズ株式会社			2.b. 外国人社員を受入れる現場に対しても、受け入れ体制の整備を実施している	1.a. 現地大学・大学院とのネットワークの形成を行っている 1.c. キャリア初期の段階の人材に対して就職説明会やインターンシップを行っている	P22

企業・組織名	グッドプラクティス集で紹介している「国際化指標」(案)				掲載ページ
	I. 人材育成	II. 評価・処遇とキャリアパス	III. 企業内コミュニケーション・文化	IV. 採用	
株式会社クボタ	1.a. 英語教育(研修)や専門研修を実施している 1.b. 一般社員が海外経験を積める機会を設けている 1.d. 社員の英語力やグローバルなビジネスノウハウが、海外業務を実施できる水準に、開発・維持されている				P25
三光合成株式会社	3.a. 日本本社の技術・ノウハウを現地拠点へスムーズに移転する仕組みが整備されている	1.b. 採用拠点や国籍に関係なく、ポジション(スキル)の需要に応じ、配置を行っている 2.b. 国内での採用・海外拠点での採用に関係なく、昇進・昇格の機会が平等に与えられていることを説明している			P28
たちかわIT交流会				1.a. 現地大学・大学院とのネットワークの形成を行っている	P31
トヨタ自動車株式会社		1.a. コア人材に関する人材情報が管理・共有されている 1.b. 採用拠点や国籍に関係なく、ポジション(スキル)の需要に応じ、配置を行っている 1.e. 幹部に対し、海外拠点間での異動を行っている 2.c. 現地採用の社員にも能力・業績に応じて日本本社管理職などへの昇格のキャリアパスが設定されている 2.e. 幹部人材に対しては、その所属や国籍を問わず、世界共通の人事評価基準を設定している			P34
日産自動車株式会社		1.a. コア人材に関する人材情報が管理・共有されている 1.b. 採用拠点や国籍に関係なく、ポジション(スキル)の需要に応じ、配置を行っている 1.d. 所属する拠点・国籍にかかわらず、幹部候補を選別している 1.e. 幹部に対し、海外拠点間での異動を行っている			P37
株式会社ニフコ	2.b. 日本本社にいる人材も含め、各拠点の幹部や幹部候補を集めて、研修を行っている	1.d. 所属する拠点・国籍にかかわらず、幹部候補を選別している 2.a. 国籍に関係なく、昇進・昇格の機会が平等に与えられていることを説明している		3.d. 日本に留学している外国人留学生を積極的に採用する方針を持っている	P40
ニホンフラッシュ株式会社	1.f. 海外拠点の社員に対して、日本本社への招へいや第三国への海外出向・海外研修の機会を設けている	2.d. 海外拠点のトップや幹部に外国人社員を抜擢している			P43

企業・組織名	グッドプラクティス集で紹介している「国際化指標」(案)				掲載ページ
	I. 人材育成	II. 評価・処遇とキャリアパス	III. 企業内コミュニケーション・文化	IV. 採用	
富士通株式会社	2.b. 日本本社にいる人材も含め、各拠点の幹部や幹部候補を集めて、研修を行っている		4.d. 日本で働く外国人社員に対し、日本における仕事や生活に関連する情報を発信している		P46
フジテック株式会社			1.c. 日本本社から発信する重要文書については、英語又は現地語に翻訳し情報共有をしている 1.d. 日本及び進出先の文化や習慣などの違いに関する留意点などを学ぶための研修を行っている		P49
株式会社堀場製作所	1.b. 一般社員が海外経験を積める機会を設けている 1.d. 社員の英語力やグローバルなビジネスノウハウが、海外業務を実施できる水準に、開発・維持されている		1.c. 日本本社から発信する重要文書については、英語又は現地語に翻訳し情報共有をしている 3.d. OJTを通じた企業理念や行動指針などの浸透に取り組んでいる 3.e. 企業理念に基づいた行動や業務が評価される仕組みを採用している		P52
株式会社ローソン			2.a. ダイバーシティの推進が、企業の経営計画などに盛り込まれており、ダイバーシティの中に、『外国人』が明確に含まれている	3.d. 日本に留学している外国人留学生を積極的に採用する方針を持っている 3.e. 外国人留学生向けの就職説明会やインターシップを行っている 3.g. 求める人材の職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している	P55
中国公文有限公司 (グループ本社 公文教育研究会)			3.c. 企業理念に基づいた行動指針などを作成し、社員への説明、研修などを行っている	2.b. 求める人材の職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している 3.g. 求める人材の職務内容や報酬、入社後のキャリアパスを明確に示している	P58
索尼(中国)有限公司 (ソニーチャイナ中国有限公司)	1.f. 海外拠点の社員に対して、日本本社への招へいや第三国への海外出向・海外研修の機会を設けている 2.c. 幹部候補のキャリアパスに海外勤務やグローバル業務を体系的に組み込んでいる 3.b. 日本本社などから海外拠点に技術指導者を定期的に派遣している	1.b. 採用拠点や国籍に関係なく、ポジション(スキル)の需要に応じ、配置を行っている 1.e. 幹部に対し、海外拠点間での異動を行っている		1.b. 現地大学・大学院との共同研究・研究委託を通じた人材の獲得を行っている	P61

# 旭硝子株式会社

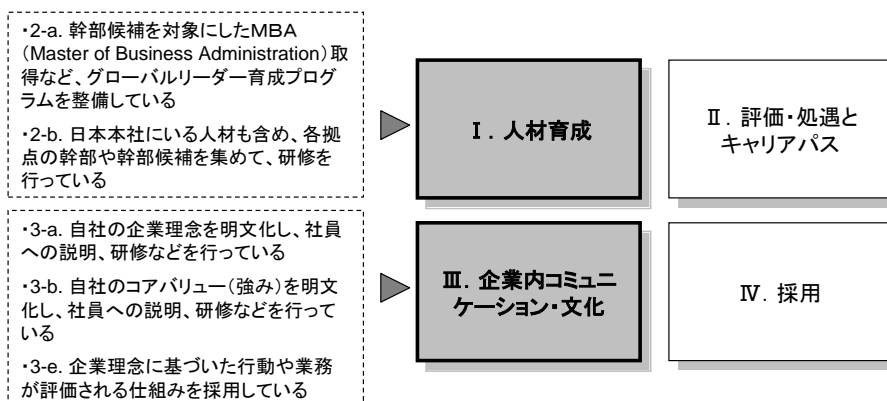
## 会社プロフィール

- ・ 会社名 旭硝子株式会社
- ・ 事業内容 板ガラス事業、自動車ガラス事業、化学品事業、ディスプレイ事業、エレクトロニクス&エネルギー事業
  - ◇ 主な製品・サービス：開口部用ガラス、ビル・店舗・住宅用建材、自動車用加工ガラス、クロールアルカリ、液晶用ガラス基板、半導体プロセス部材など
- ・ 規模（2008年12月末現在）
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 908億7,300万円
  - ◇ 従業員数 6,110名（単体）
  - ◇ 売上高 1兆4,443億円（連結）（2008年度）
- ・ 海外進出状況 アメリカ、イギリス、ベルギー、中国、タイなど

## グッドプラクティスの概要

旭硝子株式会社は、グループ全体で人材を活用するため、共通基盤となる企業理念・ビジョンの浸透に力を入れている。浸透のための方法の一つが、「AGCグループ表彰制度」であり、全世界の従業員を対象に、ビジョンを浸透させる工夫や活動を選考して表彰している。また、次世代リーダー育成にも取り組んでいる。例えば、「ダイナミックリーダーシップセッション」では、各部門から推薦を受けた次課長クラスを集め、6ヶ月間に渡る研修を行っている。このように、旭硝子では、グローバルな人材の基盤を構築し、グループ全体の人材育成・活用を実現している。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

旭硝子が人材の国際化に取り組む背景には、事業や顧客のグローバル化があげられる。旭硝子の各事業は、海外企業の買収や合弁、更には新規進出などにより、発展してきた。2002年には地域別の事業体制から事業分野別のグローバルカンパニー制に移行し、板ガラスカンパニーの本社を日本からベルギーに移すなど、海外でのビジネスを拡大しながらグローバル企業として成長してきた。近年では、顧客の海外進出が加速し、全世界で均一な品質を提供することを求められるなど、ますますグローバルに事業や経営を行う重要性が増している。

このように、旭硝子では、海外でのビジネスの加速、経営体制の変化に伴い、各カンパニーが国境をまたいで事業を行う必要性が高まり、日本人が経営ノウハウを持たない国や地域でも事業を展開し成功させることが求められている。その際、戦力となるのは、現地のビジネスや文化に精通した優秀な人材であり、彼らをいかに旭硝子グループの一員として育て、活躍してもらうかがその要である。グループ全体で人材を育成・活用するという方針の下、旭硝子における人材国際化の取組は進められている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 企業理念の浸透を目指し、グループ表彰制度を導入

旭硝子は、グループ全体で人材を活用するために、企業理念やビジョンの浸透に関して、特に力を注いでいる。即ちグループ社員の一体感を高め、共通の価値観や行動規範を持つことにより、製品・サービスの水準を全世界で保ち、競争優位を築くことを目指している。2007年に、グループ・ブランドを「AGC」に統一したのもその取組の一環である。

企業理念浸透のためには、グループ全体に関わる仕掛けが必要である。旭硝子では、その一つとして、「AGC グループ表彰制度」を作り、全世界の従業員を対象に、ビジョンを浸透させる工夫やそれを体現した活動をピックアップして表彰している。また、優秀事例を集めたイヤブックを毎年 18 言語で刊行し、海外のワーカー人材にも広く周知している。この表彰制度は、理念やビジョンの浸透だけでなく、全世界従業員のモチベーション向上や人材の維持にも効果を有している。

#### 次世代のリーダーを世界中から選別し、育成を行う

グローバルリーダーの育成のため、旭硝子では、「ダイナミックリーダーシップセッション」をはじめとしたグローバル人材育成プログラムを実施している。

「ダイナミックリーダーシップセッション」は、世界の各部門から推薦を受けた次課長クラスを対象として、6ヶ月間に渡る研修を行う幹部人材育成プログラムである。6ヶ月の

プログラムの中には、1週間のスイスの有力ビジネススクールIMDでのマネジメント知識の習得や、国籍や所属を超えて結成したチームによるタスクフォース活動が含まれている。2007年のプログラムには、日本から12名、アジアから2名、欧州から7名、北米から5名の合計26名が参加した。このように、旭硝子では、グローバルな人材の基盤を構築し、グループ全体の人材育成・活用を実現している。

世界中から優秀な人材を集め、研修を行うことの効果は、将来の幹部人材の育成にとどまることなく、人脈形成や、モチベーションの向上、社員の間での一体感の醸成、企業理念・ビジョンの浸透に寄与している。グループのインハウスで行う研修プログラムのよさは、プログラムに参加することにより、企業独自の価値を再確認し、それに基づいたリーダーシップのあり方を学ぶことができる点にもある。

#### ■ 今後の取組予定

今後、旭硝子で特に取組が必要とされている分野は、国内人材のグローバルなコミュニケーション能力の向上である。世界中に事業が展開されるようになると、多くの社員が、英語でのディスカッションを日本語と同じように行えるようになることが必要となる。コミュニケーション能力の醸成のために、日常的に英語を使う機会を提供することが重要である。旭硝子は、英語研修なども実施しているが、最も効果的な方法は、外国人と共に働く職場を提供することだと考えている。英語という言語スキルだけでなく、コミュニケーション能力全体を向上させることを求めている。



# 伊藤忠商事株式会社

## 会社プロフィール

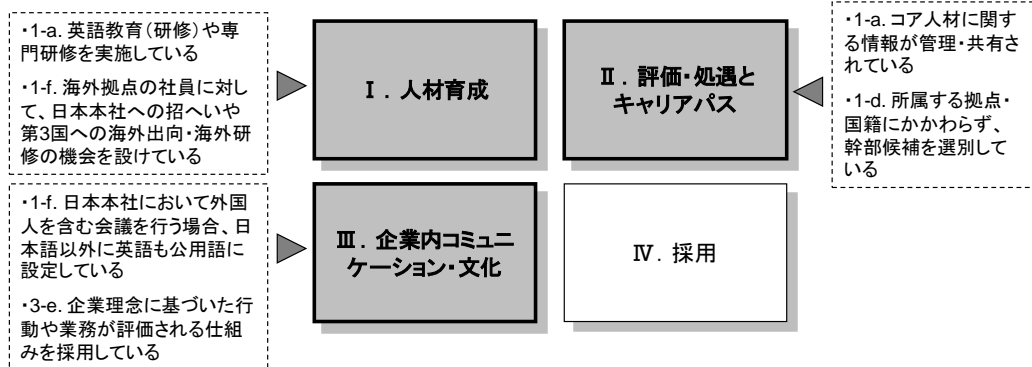
- ・ 会社名 伊藤忠商事株式会社
- ・ 事業内容 繊維、機械、情報・通信関連、金属、石油などエネルギー関連、生活資材、化学品、食糧・食品などの各種商品の国内、輸出入及び海外取引、損害保険代理業、金融業、建設業、不動産の売買、倉庫業並びにそれらに付帯または関連する業務及び事業への投資
- ・ 規模
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 2,022 億 4,100 万円（2008 年 4 月現在）
  - ◇ 従業員数 4,222 名（単体）（2008 年 12 月 1 日現在）  
49,223 名（連結）（2008 年 6 月 30 日現在）
  - ◇ 売上高 12 兆 4,124 億円（連結）（2007 年度）
- ・ 海外進出状況 世界 139 拠点

## グッドプラクティスの概要

伊藤忠商事株式会社では、グループ全世界ベースの人材価値の最大化を図るため、「世界人材戦略」を推進し、伊藤忠グループを世界企業へ牽引するグローバルマネジメント人材、また、世界視点で活躍できる人材の育成に取り組んでいる。

戦略の推進にあたっては、全世界のポジションをレベリング、層別化した上で、グローバル人材マネジメントに取り組んでいる。その一つとして、グローバルな幹部人材の育成や、本社全部門に現地採用社員の受け入れを義務付けている。また、日本本社における特定の課会・部会を英語で開催、全社員に英会話レッスンを義務付けなど、日本本社のグローバル化にも取り組んでいる。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

伊藤忠商事が人材の国際化に取組む背景として、総合商社を取り巻くビジネス環境の変化がある。1990年代までは、伊藤忠は、日本を中心としたトレードビジネスで収益を上げていたが、新興国の台頭や日本国内市場の縮小などの環境変化により、日本ではなく、全世界の各地域で収益を上げるビジネス・体制へ転換する必要が出てきた。海外拠点を中心としたビジネスの拡大、非日系企業とのパートナーシップとしての取り込み、事業会社への投資など、新たなビジネスモデルの強化などが求められてきている。

しかしながら、伊藤忠で中心となっている人材は、依然として日本本社社員、または日本人駐在員であり、「ナショナルスタッフ」（現地採用の社員）の戦略的な育成・登用や権限・責任の委譲は遅れていた。そこで、グループ全社員の人材価値の最大化を図るため、「世界人材戦略」を策定し、国籍・人種・性別・年齢に関係なく、伊藤忠グループを世界企業へ牽引するグローバルマネジメント人材、また、世界視点で活躍できる人材の育成を目指している。

### ■ 取組内容とその成果

#### グループ全世界ベースの人材マネジメントを確立する「世界人材戦略」の推進

「世界人材戦略」に関する施策は、2007年10月に設置された「世界人材・開発センター（GTEC: Global Talent Enhancement Center）」を中心に進められている。GTECは、本部を東京本社に置き、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、上海の4都市に設置されている。全グループ社員を対象とし、人材確保・育成・評価／登用・処遇の4つの視点で戦略を展開している。

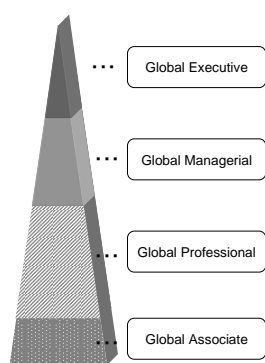


図 ITOCHU Global Classification

具体的には、「ITOCHU Global Classification」（左図参照）をもとに、グループ全社員のポジションレベルを把握し、人材層別に効果的・効率的な方針・施策・制度展開を推進している。グローバルベースでのマネジメント人材の計画的育成、及び最適活用の推進を目的とした、「後継者計画」や、「グローバルマネジメント人材開発プログラム」の実施、Global Managerial層（課長級）以上を対象とし、キャリア、スキルなど30～40項目の情報を整理した「グローバル人事データベース」の構築などの取組を推進している。伊藤忠におけるこれら人材のグローバル化に関する取組は、ナショナルスタッフに対し、伊藤忠が世界企業になろうとしていることをメッセージとして示す効果もある。取組の構築に当たり、2007年にナショナルスタッフにヒアリングを行い、伊藤忠が世界企業になるために必要なこと、課題となっ

ていることを整理し、それらを踏まえ、方針の策定と課題解決の推進を図っている。

#### **本社の全部門に現地採用した外国籍社員の受け入れを義務付け**

グローバルに人材を活用する取組の一環として、伊藤忠では、2009年度末までに、東京本社の全部門に現地採用した外国籍社員の受け入れを義務付ける取組を徹底させる。ナショナルスタッフを1年～2年程度日本で受け入れを行い、本社のオペレーションをOJTの中で学ばせることで、グローバルな幹部人材に育てることを目指している。現時点で、全38組織中約3割が1名以上の外国人社員（主にGlobal Professional層）を受け入れている。また、外国人社員を受け入れることによる本社社員のグローバルマインドセットの醸成やスキルの向上も目指している。

#### **DLI（Dual Language Initiative）の導入により、本社社員の英語力を強化**

日本本社のグローバル化を図るため、伊藤忠ではDLI（Dual Language Initiative）を導入し、社員の英語力を強化している。例えば、室会、部会などの特定の会議は、日本人同士でも全て英語で行い、本社アナウンス、社内報から食堂のメニュー表示まで日英2言語で行うことにより、すべての社員が日常的に英語に触れる機会を提供している。また、2008年10月から社内に英会話の講師を常駐させ、全社員に英会話レッスン（4ヶ月）を受講させている。更には、スピーキングテストも実施し、成果の確認も行っている。

#### **■ 今後の取組予定**

伊藤忠は、本社のグローバル化、また、企業理念の評価制度などへの落とし込みを、今後、進めていく予定である。

優秀な海外地域の現地スタッフを採用し、最大限活用するためには、まず本社が変わらなくてはならない。本社の労働慣行や本社社員の国際ビジネス感覚、外国籍社員とのコミュニケーション力の向上が課題となっている。

また、伊藤忠の企業理念を評価制度に落とし込むことにより、全グループ社員末端まで自社の価値観を十分に浸透させることに力を入れる。人材の評価項目に関しても、一定層以上については、コア部分を世界中で共有し、浸透させていくことを目指している。

# 株式会社インフォメーション・ディベロプメント

## 会社プロフィール

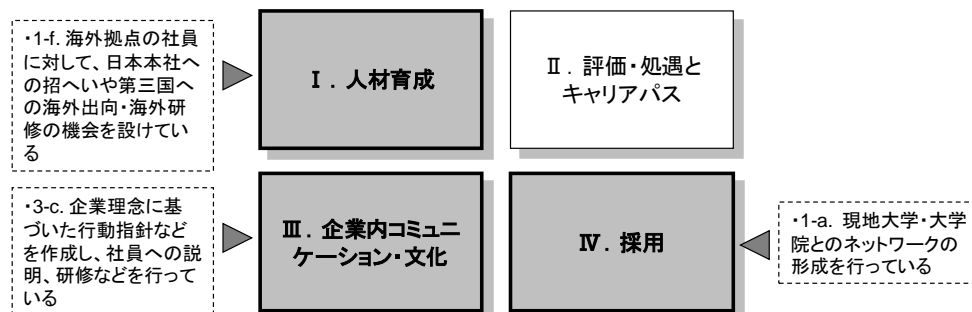
- ・ 会社名 株式会社インフォメーション・ディベロプメント
  - ・ 事業内容 IT アウトソーシング事業、システムインテグレーション事業、ビジネスプロセスアウトソーシング事業、セキュリティ事業
  - ・ 規模 (2008年9月現在)
    - ◇ ジャスダック上場
    - ◇ 資本金 5億9,234万円
    - ◇ 従業員数 1,676名(単体)、2,284名(連結)
    - ◇ 売上高 135億2,416万円(単体)、180億3,299万円(連結)
- (2008年3月期)
- ・ 海外進出状況 中国(湖北省武漢市)

## グッドプラクティスの概要

株式会社インフォメーション・ディベロプメントは、現地大学への奨学金制度設立、日本語講座の開設などにより、企業の知名度とイメージ向上に注力し、人材採用を優位に進める計画を持っている。

また、ITSS (IT Skill Standard) を参考にしたスキル標準を設定することによって、キャリアパスの可視化に努めており、人材の維持と育成に効果を上げている。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

システム開発を手掛けるインフォメーション・ディベロプメントは、2004年にソフトウェア生産拠点として艾迪系統開発(武漢)有限公司（以下、ID 武漢）を中国の湖北省武漢市に設立した。武漢市は、中国の内陸部に位置する中国有数の IT 産業拠点である。しかし、同市及びその周辺は、日系自動車企業数社が拠点を設立しているものの、中国沿岸部に比べれば日系企業の進出が少ない地域であった。内陸部の中でも IT 産業に注力している地域であり、優秀な理工系大学が集中していることから、現地技術者の確保及び日本本社の IT 人材獲得を有利に進めることができると判断し、大連などの日系企業が集中する沿岸部ではなく、武漢を進出先として選出した。

ID 武漢設立当初、インフォメーション・ディベロプメントを武漢で知る者はほとんどいなかった。また、日系企業の進出が遅れている地域であることから、日系企業の優れた技術力や情報管理能力の高さなどが現地人材の間に浸透していなかった。そのため、優秀な人材を獲得するためには、インフォメーション・ディベロプメントの知名度向上を通じて、就職希望者を集めることが課題となっていた。

### ■ 取組内容とその成果

#### 優秀な人材獲得のために現地大学とのネットワーク構築

インフォメーション・ディベロプメントは、現地で優秀な学生を獲得するために、周辺地域に立地する大学とのネットワークを構築することを決めた。現地の協力会社などから集めた情報から、ソフトウェアの分野で優秀な人材を輩出している華中科技大学をその提携先として選出した。2006年9月に、華中科技大学への奨学金制度を設立。その目的は“インフォメーション・ディベロプメント”の名前を同大学に浸透させること、奨学金を授与する学生を卒業後に現地 ID 武漢や日本本社で採用することなどである。

また、2008年11月からは、武漢市内に立地する湖北経済学院に日本語講座基金を開設した。ID 武漢と日本本社は一体となって業務に取組んでおり、ITに関する知識と日本語能力の双方を持つ人材を必要としている。このような人材を日本語講座の開設を通じて、育成することがねらいである。また、講座が開かれる教室の前にインフォメーション・ディベロプメントの社名が掲載されることによって、大学における同社の知名度向上の効果も得られるという。更に、講座授与式などが地元のメディアに取り上げられ、知名度とイメージの向上にも寄与しているという。

このように、奨学金や寄付講座の開設などによって現地大学とのネットワークを構築することで、インフォメーション・ディベロプメントは現地での知名度とイメージの向上、多くの就業希望者を集めることに成功している。更に 2008 年から ID 武漢採用だけではな

く、日本本社においても現地大学の優秀な人材を採用している。

### キャリアパスの明確化

キャリアパスの可視化は、中国人社員のモチベーション向上と離職率低下に大きな役割を果たしている。中国人社員にスキル習得を促す際には、その意味と将来性を明確に示すことが求められるという。例えば、あるプログラミング技術を習得したとして、自分のスキルポジションはどこなのか、更に自己スキルを向上させるためには何が必要なのか、といった疑問をもつ中国人も少なくない。そのため、ITSS (IT Skill Standard) の概念をベースにしたキャリアモデルをまとめ、ポジションごとに必要とされるスキルを教育体系の中で中国人社員に示している。

人材教育の面では、この2年間だけでもID 武漢の約30名の社員のうち、12名程度が日本を訪れ、実際の案件を通じて日本の技術力やセキュリティの重要性を学んでいる。日本人社員のマネジメント技術や品質管理、セキュリティに対する高い意識を体感することが重要との考えである。また日本人技術者がID 武漢に常駐し、実践指導を強化している。

キャリアパスの明確化は、ID 武漢の人材育成推進と相まって、離職の抑制に効果が出始めているという。

### ■ 今後の取組予定

インフォメーション・ディベロプメントは、今後も現地人材を地道に育てていく方針である。例えば、中国人社員への経営理念の浸透。インフォメーション・ディベロプメントは経営理念をまとめた「IDentity」を社員に理解・浸透させ、実際の行動にも反映させることにとっても力を入れている。しかし、文化や風習が異なる中国人社員にとって、ただ経営理念を覚えるだけでなく、行動に反映させるまで理解を深めるためには長い時間がかかる。たとえ長い時間と莫大な労力がかかるとしても、経営理念の浸透に取り組む、それがインフォメーション・ディベロプメントの考え方である。

# 株式会社エーイーティー

## 会社プロフィール

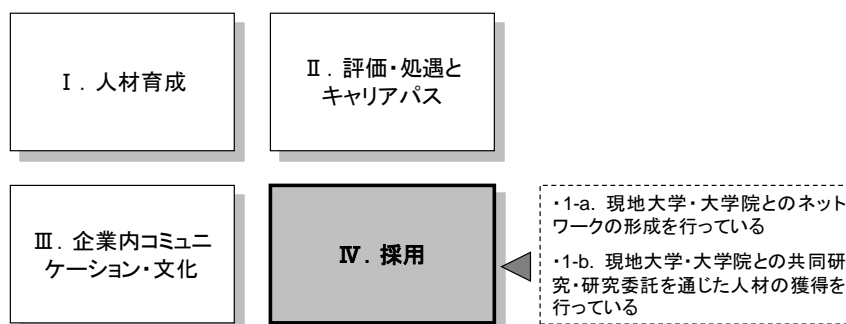
- ・ 会社名 株式会社エーイーティー
- ・ 事業内容 世界トップレベルのハードウェアとソフトウェアの技術と新製品を提供すると共に、システムの設計・開発および、技術サポート・トレーニングまでさまざまな業務を展開する。大手商社では扱えないソフトウェアをいち早く日本へ導入することで、医療分野のハード/ソフトの分野のニッチトップを目指す。
- ・ 規模 (2009年3月現在)
  - ◇ 未上場
  - ◇ 資本金 3,000万円
  - ◇ 従業員数 42名(単体)、51名(連結)
  - ◇ 売上高 11.2億円(単体)、14億円(連結)
- ・ 海外進出状況 アメリカ、フィリピン

## グッドプラクティスの概要

通信・半導体・コンピュータ・エネルギー・医療分野のハードウェア及びソフトウェアを開発している株式会社エーイーティーは、海外の大学との産学連携を行うことで、優秀な人材を確保している。海外の大学との産学連携が順調なのは、現地の大学に明確なビジネスモデルを提示しているためである。

明確なビジネスモデルを提示し、現地の優秀な人材を確保することで、大手の商社では扱えない世界トップレベルの商品・サービスを生み出している。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

株式会社エー・イー・ティー・ジャパンの設立は、田辺社長のアメリカでの経歴が深く関係している。田辺社長は、子供の頃から何にでも興味を持ち、強い向上心を持っていた。当時、日本では、米国の文化的な生活や高い技術力などが報道されていた。米国の大きな可能性に強い憧れを持った田辺社長は、1970年単身で渡米。3つの大学で学び、デューク大学院博士課程終了後、米国バリアン社とスタンフォード大学で11年間マイクロ波加速器の研究に従事した。

仕事の中で、当時日本が米国のハイテク技術に移入するに際し、営業マンが本国と連絡を取りながら商談を進めるという大手商社方式には限界があると感じた。技術力を持った即断即決のビジネスが必要と考え、1988年に川崎市に株式会社エー・イー・ティー・ジャパンを設立することにした（設立当時の社名、株式会社エー・イー・ティー・ジャパンは2005年に株式会社エーイーティーに変更）。

### ■ 取組内容とその成果

#### 現地大学との関係構築、現地拠点立ち上げを通じた人材確保

2005年から、日本本社が設計したソフトウェアの一部を、フィリピン現地法人に開発してもらっている。フィリピン現地法人設立のきっかけは、知人のフィリピン人から「エーイーティーの技術は非常に面白い」と評価を頂いたことに始まる。それがきっかけとなりフィリピン進出の話が進み、フィリピン大学との産学連携を条件に大学敷地内に現地法人を設立した。

大学敷地内で法人を設立したのは、大学経由で優秀な人材を集めることができるためである。フィリピンでは、ソフトウェアなど知的創造の仕事がもともと少ない。一方、製造業など労働集約型の産業は、現地の若者たち、とくに優秀な人材にとって、それほど魅力がない。従って、ソフトウェア開発事業は、一番優秀な人材を獲得することが可能である。優秀な人材はほとんど大学に集中しているため、大学との関係を構築してから、現地拠点を立ち上げれば、優秀な人材を容易に採用することが可能となる。

大学との関係を構築する際に、最も重要なのは、大学にビジネスモデルを提示することである。田辺社長は日本のマーケットに求められる最先端のソフトウェア開発を、現地の大学の優秀な学生に依頼するというビジネスモデルを現地の大学の教授に提示した。大学も、現地の大学の優秀な学生に最先端の技術の取得だけでなく、実際のビジネスにも携われるというメリットがあると判断した。その結果、田辺社長は日本での産学連携のビジネスモデルをフィリピンへ展開することとなった。



## ■ 今後の取組予定

エーイーティーは特殊なソフトウェアを開発しているため、人材の流出による技術流出のリスクが非常に大きい。エーイーティーがねらっている市場は非常にニッチであり、ちょっとしたミスで技術を流出してしまうと、すぐにライバルに追い越され、市場から淘汰されてしまう。そのため、エーイーティーはコア技術については、ほとんど日本人が中心に開発し、コア技術以外を産学連携で大学（海外の大学も含む）の優秀な人材と共同で開発している。

ただし、日本人を中心とするコア技術の開発はいずれ限界が来ると考えている。実際に、本社は、ドイツ人やロシア人、ベトナム人、中国人を採用した実績がある。ドイツの大学との産学連携で採用したドイツ人は、医療分野の特殊なソフトウェア開発の非常に高い技術力を有しており、在職年数はすでに12年半を越えている。しかしながら、過去に採用したベトナム人、中国人、ロシア人は、ほとんど個人的理由で転職していった。そのため、外国人の定着率を高めるために更に工夫を重ねて取り組んでいる。

# 株式会社エヌ・ディ・アール

## 会社プロフィール

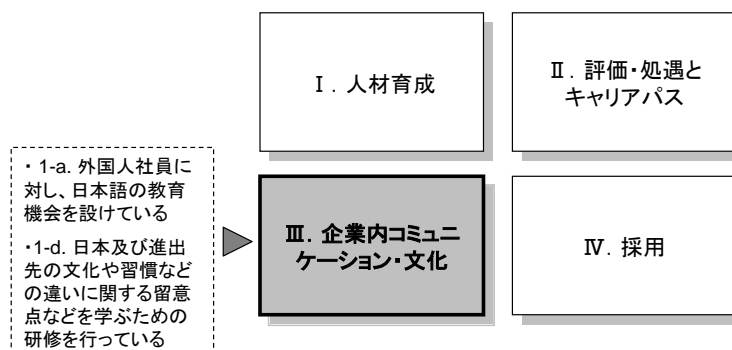
- ・ 会社名 株式会社エヌ・ディ・アール
- ・ 事業内容 ソフトウェア設計開発、産業システム、組み込みシステム用ファームウェア、ユーザ・インターフェース、データベースを含むシステム開発、業務用ソフトウェアの開発及び販売、産業用ハードウェアの受託設計／開発
- ・ 規模（2008年11月現在）
  - ◇ 非上場
  - ◇ 資本金 6,500万円
  - ◇ 従業員数 85名（単体）
  - ◇ 売上高 8億円（単体）
- ・ 海外進出状況 インド（バンガロール）

## グッドプラクティスの概要

株式会社エヌ・ディ・アールは、12年前から日本企業が求めるインド人技術者を提供することで、他社との差別化を図り、オフショア案件を受注している。

そのため、インド現地法人における現地採用新入社員に対し、1年間の日本語教育を実施している。日本の文化やビジネス習慣も学ばせ、日本企業とのビジネスを違和感なく行えるインド人日英バイリンガルエンジニアを育て上げている。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

株式会社エヌ・ディ・アール（以下、NDR）は、インドでオフショア事業を起こすため、1997年にインドのバンガロールに現地法人（日印ソフト社）を設立した。顧客は100%日本企業であり、主にアプリケーション開発のアウトソーシングサービスを提供している。NDRにおける人材の国際化に向けた取組は、顧客視点で進められてきた。すなわち、顧客である日本企業が求める日本的なバイリンガル技術者を提供することで、他社との差別化を図ってきた。

これは、日本企業はオフショア開発のスタイルに慣れていない場合が多いためである。実際、インドのソフト輸出の約60%が米国向けであり、日本への輸出は全体のわずか3%しかない。これまで、多くの日本企業では、技術者をそばに置き、仕様書よりも口頭でのやり取りを重視して業務を発注してきた。また、日本語によるやり取りを行える方が、好まれることは言うまでもない。つまり、多くの日本企業は、米国流の技術者ではなく、日本人と同じ感覚でビジネスを行える技術者を求めており、NDRでは、その要望に応じた人材を提供することによって差別化を実現してきた。最終的には、日本の顧客が安心してアウトソーシングできる、信頼感のある会社を築き上げる目標を果たしてきた。

### ■ 取組内容とその成果

#### 現地採用インド人に対し徹底した日本語教育を実施

インドにおける英語が問題なくできる技術者の採用、育成は日印ソフトウェア（正式名：Nichi-In Software Solutions Private Limited）で行われている。日印ソフトウェアで育てた人材をNDRに出向させ、日本での業務に就かせるほか、日系企業向けオフショア業務（インドで実施）を担当させるモデルを導入している。

日印ソフトウェアは、対日本企業ビジネスを行う人材を確保、育成するため、現地理工系大学から毎年10名～15名程度の新卒者を採用し、1年間、徹底的に日本語を教育することによって、日英バイリンガルエンジニアとして育て上げている。日本語教育は、元JICAの日本語教師。新入社員は、日本語の文字、会話や簡単な読み書きを覚える日本語のクラスを、1日あたり5時間受講。その後4時間、ITや会計などの専門教育を学び、夜は予習復習の時間に充てている。現場業務は1年間、一切携わらない。1年後は、最低半年間はOJTとして実務経験（日本からのオフショア案件）をさせる。

採用の段階でもある程度のポテンシャルを見極めているという。例えば、漢字を見せてそこから日本人と同じようなイメージを感じることでできる人材は、日本語を覚えるのも早いという。

日印ソフトウェアで学ぶインド人は非常に勉強熱心である。日本語が全くできなかったインド人社員も、学習を始めて半年後には、日本語検定 3 級程度（日常会話と簡単な読み書きができる）のレベルに達する。

### 日本のビジネス習慣を学ばせ、日本企業向けのインド人技術者を養成

日印ソフトウェアで行われる教育は、語学だけにとどまらない。日本語と同時に、日本流ビジネス習慣を叩き込んでいる。例えば、時間を守る、納期を守る、わからないときはわからないと言う、「ほうれんそう」（報告、連絡、相談）を徹底するなど、基本的だが、インド人にとっては新鮮な行動様式や、ビジネスメールや電話でのやりとり、見栄えのよいエクセル表の作り方など、日本の顧客と付き合う上で必要な実務の指導も行う。言いかえると、日本人として考えるような教育である。インド人にとってはまさに「異文化」であるが、採用人材の多くは新卒社員であり、他社の勤務経験がないため、適合できない人材はいないという。

日印ソフトウェアで行っている人材育成は非常にコストのかかる方法だが、時間をかけて、徹底的に顧客に望まれる一人前の技術者に育て上げている。その結果、NDR の顧客は、違和感なく、インド人技術者へオフショア案件を発注することができるという。

現在、NDR では、日印ソフトウェアから派遣されてきたインド人が 50 名ほど働いている。更に、タイ人技術者も在籍しており、社員の半数以上が外国人材となっている。また、日印ソフトウェアも従業員数約 50 名のうち、バイリンガル技術者が 30 名程度となっている。彼らの理想的なキャリアパスは、日本の企業で OJT を受け、実務面でスキルアップをして SE になり、オフショア案件においてブリッジまたは管理者、責任者として仕事をすることである。実際、日印ソフトウェアの社長も、5 年間 NDR で働いた経験のあるインド人である。このように、NDR は、日印ソフトウェアとの連携によって、人材の育成と活用を進めている。

### ■ 今後の取組予定

NDR の課題は、バイリンガル技術者の定着率である。日本語と英語バイリンガルの IT 技術者は、希少価値が高く、他社からの引き抜きも多い。インドではジョブホッピングが一般的であることも、人材流出を加速している。そのため、人材育成に注力し、また、面白い仕事を任せること、通常の日本的な人材評価よりも実績ベースの評価をすることによって、会社に対するロイヤリティを高め、解決していく予定である。

## 株式会社賀風デザイン

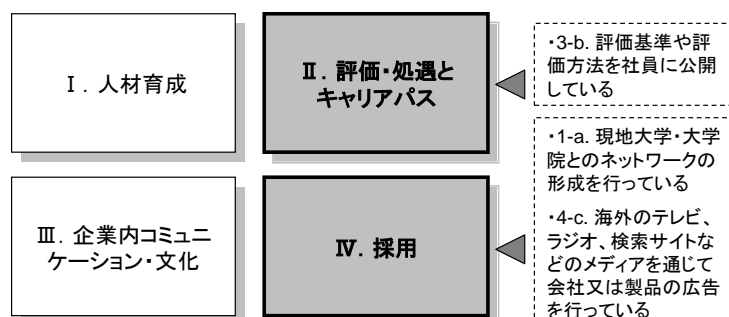
### 会社プロフィール

- ・ 会社名 株式会社賀風デザイン
- ・ 事業内容 工業デザインの開発
  - ◇ 主な製品・サービス：医療健康、研究実験、土木農林、業務用機器などの非  
コンシューマー向け製品
- ・ 規模（2009年2月末現在）
  - ◇ 未上場
  - ◇ 資本金 1,000万円
  - ◇ 従業員数 10名（単体）、28名（連結）
- ・ 海外進出状況 中国（上海、北京）

### グッドプラクティスの概要

賀風デザイン株式会社は、進出先の中国で、優秀な人材の獲得のために展示会への出展や検索サイト「百度（バイドゥ）」へのホームページ掲載などを行い、自社の知名度を上げている。また、中国国内のほとんどすべての有名大学に対するポスター配布や就職フェアへの出展など、未経験者採用に対しても積極的に取り組んでいる。採用後は、日本と中国の文化や商習慣のギャップを埋めるために、ルールや評価基準などを明文化し、説明することを徹底して行っている。

### 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

賀風デザインが中国に進出したのは、2004年7月。きっかけは、古賀社長が上海の同済大学で行った講演を聞いた上海市科学技術委員会が、その下部組織のインキュベーションセンターの場所を提供したことにある。日本市場に閉塞感を感じ始めていた古賀社長は、中国市場のポテンシャルの大きさに期待を抱き、上海に100%独資の子会社を設立。自らが現地にはほぼ常駐する形で優秀な人材の獲得、育成に力を注いだ。

中国での顧客は、進出当初から現地企業である。中国にはまだ競合と呼べるほどの工業デザイン会社が少なく、仕事の依頼も当初から順調に来ていた。しかし、そこで直面したのは中国と日本の商習慣のギャップである。未回収の売掛金がたまり、取引先企業に対する不信感が募っていった。

### ■ 取組内容とその成果

#### 進出先の中国で、積極的に人材獲得に取組む

賀風デザインは、現地の優秀な人材の獲得のため莫大な手間とコストをかけている。まず会社の知名度の向上のため、上海デザインビエンナーレなどデザイン関係の展示会への出展、中国で最大のシェアを誇る検索サイト「百度（バイドゥ）」へのホームページ掲載を行った。また、新卒採用ウェブサイトへの登録や、全有名大学に対するポスターとチラシの配布を行った。美術学院で寄附講座を開設し、社長自らが講演を行い、学生に対しても知名度を上げている。その結果、3名の募集枠に対し、600名もの応募があった。このように、非常に手間のかかる方法だが、「日本のデザイン会社」というブランドを前面に押し出し、優秀な人材の獲得に成功している。中国には、デザイン科を設置する大学が全国に800校程度あるが、卒業生の就職口が少ない。また、工業デザインという業態自体があまり浸透しておらず競合企業がほとんどなかったことも賀風デザインにとって追い風となった。

現在、中国では、9名のデザイナーのほか、エンジニア（経験者）3名、総務（元経理マン1名と新卒社員2名）3名、グラフィックデザイン担当1名、スケジューリングと日本とのやり取り担当の1名が活躍している。

#### 文化・商習慣のギャップを「明文化」により解消

進出当初、古賀社長を悩ませていたのは、取引先の支払い延滞だった。最初は憤りを感じていたものの、後には、それはあいまいな日本的文化をそのまま中国に持ち込んだ自分たちにも原因があることに気がついた。それ以降、取引先とかなり細かい契約を取り交わし、トラブルを未然に防ぐことができるようになったと言う。

海外でビジネスを行うには、「明文化」が非常に重要である。これは人材の活用にも当て

はまる。例えば、時間を守ることの重要性など、日本では当たり前とされることでも、海外では通用しないことが多い。文化や商習慣のギャップを埋めるために、賀風デザインでは、罰金制度を設けたり、評価システムを導入したりしている。特に、評価については、チェック項目を50項目設けるなど基準を明確にし、説明することを重視している。日本では「あうんの呼吸」が通用するが、外国人を始め、異なる背景を持った人々のマネジメントには、明文化あるいはルール化し、何より「わかりやすく」することが鍵である、と古賀社長は言う。

#### ■ 今後の取組予定

賀風デザインでは、人材の国際化に、これからも積極的に取組む予定である。東京本社の国際化を図るため、来春には、中国出身で日本の芸大大学院で勉強している留学生を採用する。また、中国で今育てている優秀な人材を、ゆくゆくはより責任の高いポジションに登用し、将来、中国でものづくりを始める際の中核的な人材として活躍してもらうことを予定している。

# キーウェアソリューションズ株式会社

## 会社プロフィール

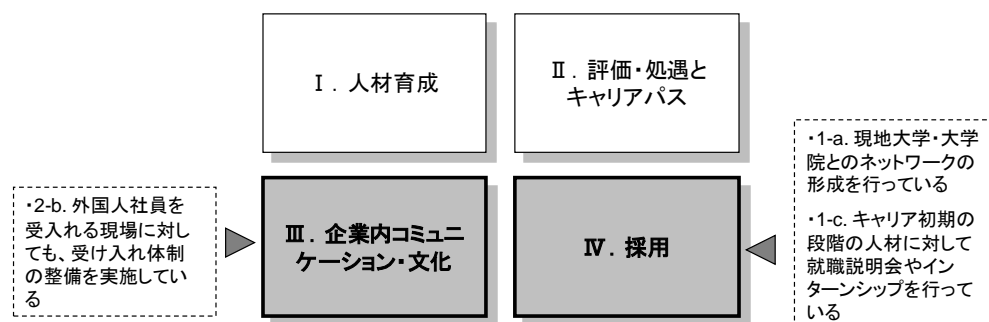
- ・ 会社名 キーウェアソリューションズ株式会社
- ・ 事業内容 各種情報技術に関するソリューションの提供を中心とするシステム開発事業及び総合サービス事業
- ・ 規模 (2008年3月現在)
  - ◇ 東証二部上場
  - ◇ 資本金 17億37百万円
  - ◇ 従業員数 760名(単体)、1,041名(連結)
  - ◇ 売上高 219億36百万円(2008年3月期、連結)
- ・ 海外進出状況 海外拠点なし

## グッドプラクティスの概要

キーウェアソリューションズ株式会社は、海外に拠点を設置していないにもかかわらず、中国(大連)の大学で会社説明会などを行うことにより、優秀な外国人材を日本本社の社員として採用することに成功している。

また、現場の受入れ体制を整備し、文化・風習の違いがある外国人社員の能力を引き出す環境を創出している。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。



## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

キーウェアソリューションズは、必要とする優秀な人材を国内だけからではなく広く海外から採用すべきであると判断し、2007年から中国で新卒採用を開始した。この背景には、同社が中国でのオフショア開発に取組んでいたこと、中国から帰化した社員がおり中国の人的ネットワークを有していたことなどがあげられる。実際に採用活動を行う都市の選定にあたっては数多くの日系企業が進出しており、日本のソフトウェア産業に対する理解が醸成されていること、ソフトウェア関連の教育機関が多数立地しており優秀な人材の獲得が可能であることから、大連を選んだ。

### ■ 取組内容とその成果

#### 大連理工大学とのネットワーク構築

キーウェアソリューションズは、2007年夏、大連理工大学の学長が、卒業生の就職先開拓を目的に日本の大手企業を訪問している際に、人的ネットワークを活かして面談の場を持った。その後、人事担当者が大連での現地調査を実施し、同大学卒業生の基礎学力やソフトウェアエンジニアリングに関する知識・理解力、更には礼儀正しさや、しっかりと自分の意見をもっているといった人間性を確認した上で、本格的な採用を開始した。

2007年秋には大連理工大学大学院生を対象に、就職説明会を実施。2008年4月入社が可能な大学院生のみを対象にしたにも関わらず、およそ60名もの応募者が集まり、その中から1名を採用した。応募者にとっては中国企業と比較した場合の賃金の高さ、安定雇用といった日本企業の特徴だけでなく、日本本社の直接雇用である点、システム開発の上流工程に関わる仕事ができる点などが、アピールしたものと同社は分析している。「日本語とソフトウェア開発のスキルを習得すれば、日本と中国、双方での活躍が可能となり、将来的に独立して経営者になれる」。このような考え方も、キーウェアソリューションズへの入社を希望する理由の一つであるという。キーウェアソリューションズも、長期間在籍した上での転職・離職は同社の対外ネットワーク拡大につながるため、前向きな姿勢で臨んでいる。

2008年5月からは、大連理工大学での学部生向け就職説明会を開始した。この際も40名以上の学生を集め、2009年度に6名の採用を予定している。

#### 外国人材受け入れに向けた現場の受入れ体制整備

日本との関係が深いとはいえ、大連の大学・大学院を卒業した中国人社員と日本人社員が円滑なコミュニケーションのもとで協業するためには障壁があるのも事実である。例え

ば、日本人社員間では“暗黙の了解”として理解される事柄でも、外国人社員には一つ一つ確認することで初めて意思の疎通が可能となる。また、中国人社員は日本人社員よりも、自己の意見をはっきりと持っており、指示をする際には丁寧かつ明確に伝える努力が必要となる。キーウェアソリューションズでは、このような課題を、経営と現場が一体となって解決し、中国人社員の能力を引き出す環境整備に力を入れている。実際に中国人社員を受け入れる現場管理職の教育が重要と同社は分析する。また大がかりな制度変更だけでなく、身近な取組が効果を発揮することもある。例えば、ごみの分別などの社内標記に中国語を加えることで、不慣れな日本オフィスでの行動様式の理解が進むだけでなく、中国人社員を大事に扱っているというメッセージが伝わるという。

このような取組の成果もあり、キーウェアソリューションズでは、過去10年ほどの間で中国人社員が退職した例は1件である。チームワークの良さや高い指導力が魅力となり、全員が今後も同社に在籍することを望んでいるという。

キーウェアソリューションズは、過去にJETROの事業などで研修生の受け入れを行ってきた実績があり、長い時間をかけて受け入れ体制を整備してきた。また、「やる気」があるならば細かなことは「許容する」という同社の社風が、中国人社員との協業を支えている。

#### ■ 今後の取組予定

2009年度からは外国人社員を対象とした日本語教育にも力を入れる。日本人社員と外国人社員のコミュニケーションの円滑化には言語能力の向上が不可欠であり現場での指導を更に強化する必要がある。

その一方で、中国人社員の英語力の活用も検討している。英語が堪能な中国人学生が多く、海外とのビジネスを数多く抱えるキーウェアソリューションズにとって貴重な戦力になり得るという。

また、中国人社員と日本人社員との合同研修を開催することによって、双方のモチベーション向上につなげることも計画している。

高い能力を有する中国人材を採用し、その能力発揮を実現するための環境を整えることによって、キーウェアソリューションズの競争力を更に強化することを目指している。

## 株式会社クボタ

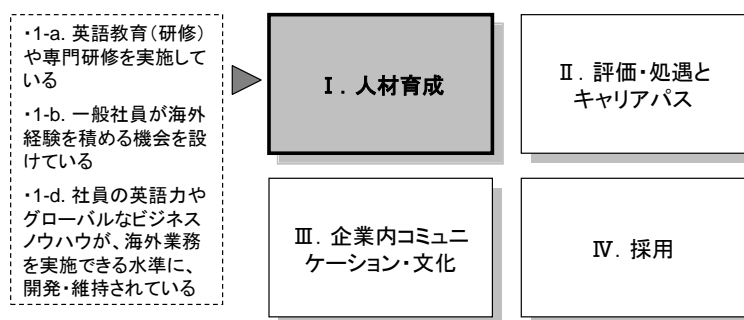
### 会社プロフィール

- ・ 会社名 株式会社クボタ
- ・ 事業内容 水道用鉄管、農工用エンジン、工作用機械などの製造と販売
  - ◇ 主な製品・サービス：水道用鉄管、農工用エンジン、工作用機などの製品
- ・ 規模（2008年3月現在）
  - ◇ 東証一部上場
  - ◇ 資本金 840億7,028万円
  - ◇ 従業員数 9,541名（単体）、24,464名（連結）
  - ◇ 売上高 6,854億31百万円（単体）、1兆1,545億74,百万円（連結）
- ・ 海外進出状況 北アメリカ、ヨーロッパ、オセアニア・アジアなど

### グッドプラクティスの概要

株式会社クボタは、海外事業で活躍できる人材を育成するために、新入社員全員を対象とした海外での語学研修を実施している。研修効果を高めるため、クボタ社員は1校につき1名としている。また、研修校はできる限り日本人の少ない場所を選定している。

### 対応する国際化指標



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

少子高齢化が進む国内では、農業従事者の高齢化や後継者不足が進み、農機の国内市場が年々縮小している。一方、海外では農作物の値上がりや生産量の拡大に伴い、農機の市場が急速に立ち上がっている。このような背景から、クボタはここ数年、東南アジアや欧米などの海外市場への展開を進めてきた。現在、北アメリカ、ヨーロッパ、オセアニア・アジアなどに事務所や製造、販売拠点を構えている。

クボタでは、海外市場への積極展開に人材の確保が追いつかないという。その要因の一つに、クボタが手がけているビジネスが主に BtoB 型であり、学生への知名度を上げるのが困難となっていることが挙げられる。このため、グローバル展開へのベースとなる語学力の高い人材の採用が難しい。このような背景から、クボタは一般社員を海外に派遣し、語学力や異文化コミュニケーションスキルを高め、グローバル事業に対応できるように教育する方針を持っている。

海外市場で戦力となる人材という面では、海外にいる高度外国人材の活用も有効な選択肢のひとつだが、現状は日本人のグローバル化を優先して対応している。

### ■ 取組内容とその成果

#### 新卒者全員に海外で語学研修を実施する

クボタでは、総合職の全新入社員を米国に留学させる制度を 2008 年度から導入している。この制度の狙いは、新入社員を 1 ヶ月間、海外の語学研修施設に派遣することで、実際に使える英語力を身につけるだけでなく、海外での生活を通じて、グローバル人材として必要とされるタフな精神力や、異文化交流に対する積極的な姿勢なども培うことにある。

入社してまもない新入社員を対象とした理由は、まだ担当業務も少なく、現地での勉強に専念できるためである。また、派遣する社員は一人ずつ、異なる地域、日本人の少ない地域に派遣することによって、できる限り日本語を話すことのできない環境を作り出し、海外の非日本語圏の学生との交流を促している。

このような工夫を行い、新入社員の海外語学研修の効果が少しずつ表れてきている。以前の新入社員は、正しい英語を話すことに注力していたため、なかなか積極的に話すことができなかった。また、英語力の上達スピードも遅かった。一方、今回の研修を経験した新入社員は、文法や発音の間違いを恐れず、積極的に話すようになった。また、話す回数が増えたことにより、英語力の上達スピードも従来よりも速くなるケースが多くなったと考えられる。

## ■ 今後の取組予定

今後、人材の国際化について、更に積極的に取り込む予定である。新入社員の海外研修に加え、各事業部では若手社員を海外に派遣する「トレーニー制度」も導入済みである。

一方、技術系の外国人採用についても力を入れる。技術力や語学力の高い外国人社員を海外で積極的に採用することを目指している。

## 三光合成株式会社

### 会社プロフィール

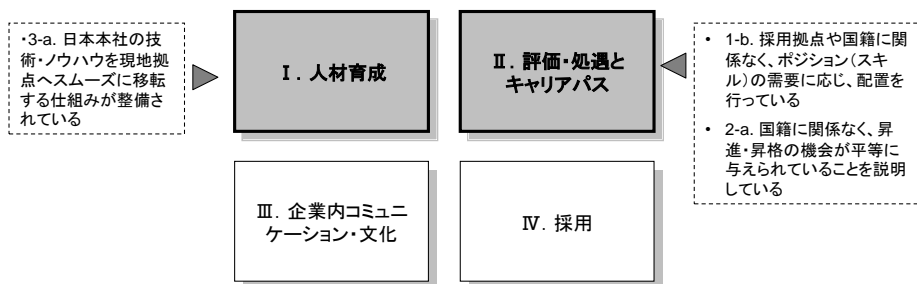
- ・ 会社名 三光合成株式会社
- ・ 事業内容 オート分野や、情報通信機器分野、家電、住宅分野の部品開発、製造
  - ◇ 主な製品・サービス：オート分野（ボデーバルブ、インパネ、ハウジングギヤ、タンクなど）
  - 情報通信機器分野（定着器ユニット、スキャナー、トナーカートリッジ、インクタンク）
  - 家電・住宅分野（フロントパネル、フィルター枠、ファン、手洗器、飲料用キャップなど）
- ・ 規模（2008年5月現在）
  - ◇ ジャスダック上場
  - ◇ 資本金 1,890万円
  - ◇ 従業員数 781名（単体）、2,277名（連結）
  - ◇ 売上高 256億5百万円（単体）、528億35百万円（連結）

（2007年6月～2008年5月）
- ・ 海外進出状況 アメリカ、イギリス、オランダ、中国、香港、タイなど

### グッドプラクティスの概要

三光合成株式会社は、現地市場のニーズに合わせた人材を育成するために、現地人材の育成は現地拠点に任せている。本社からの支援としては、国内の技術者を積極的に海外拠点へ短期赴任させ、技術やノウハウを伝達している。また、海外拠点で育成された人材を、積極的に現地の幹部として登用している。現在、イギリスの拠点の社長はイギリス人である。海外拠点のトップにキャリアパスが開かれていることを全拠点の社員に示しているため、現地の幹部候補社員のモチベーションが高まっており、離職率も低い。

### 対応する国際化指標



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

三光合成は、販売先の海外展開に伴って、自社の海外展開を進めてきた。進出先の日本企業を相手にしたビジネスをきっかけに海外へ展開し、ある程度現地市場のニーズを把握できるようになると、すぐにローカル企業の開拓も進めた。従って、三光合成の海外展開は、進出当初から海外市場を狙う目的で行われていた。一方、社内の人員リソースは限られており、海外事業の展開スピードに追いつくために、現地人材をいち早く幹部人材に登用することが重要課題となっている。

現在、海外拠点のトップはほとんど日本人であるが、部長クラスは現地人材が中心となっている。進出が早かったイギリス拠点（1987年に進出）では、トップも現地人材に登用されている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 役員は積極的に海外へ足を運び、幹部人材を選定する

三光合成本社では、人材のスキルや能力を数値化するモデルが存在していない。これは、変化の激しい海外市場の状況に合わせ、人材のスキルや能力の評価基準を更新することが難しいためである。したがって、本社では、海外の幹部人材の管理情報のデータベース化などは行っていない。その代わりに、本社の役員が積極的に海外拠点を回り、幹部候補の人材の情報を把握することで海外の幹部人材の情報管理を実現している。

選抜された幹部候補の人材に対して、各拠点は意図的にスキル（専門知識、マネジメント能力など）を高めるための業務を与えている。具体的な活動は各拠点に任せており、本社は深く関与していない。各拠点にとって必要となる幹部人材のスキルが異なるため、拠点の自由度を高く設定した方が効率的だと判断しているためである。本社の役員は、各拠点を回る際、現地の幹部候補人材の成長や目標の到達状況を見ている。役員自らが現地状況を目で確かめているため、現場感覚を持ち、納得感の高い評価をすることができる。

以上のような活動を続けることで、最近、ようやく成果が現れ、イギリス拠点のトップに、イギリス人を登用することができた。現地拠点に裁量権を与え、現地拠点に適した部長クラスの幹部人材プールを厚く育成できたことが、成功の秘訣である。今後は、イギリス拠点のように、他の拠点でも現地人材をトップに登用する予定であるという。

また、そのイギリス人社長は、現在、本社の執行役員でもある。このことは、他の海外拠点の幹部人材に対し、非常に大きなモチベーション向上の効果があつた。

### **技術社員を海外拠点に派遣し、現地の人材の育成を支援する**

海外幹部人材のプールを厚くするために、現地人材を育成させることが必要である。海外の幹部候補人材の育成を支援するため、本社は技術社員（エンジニア）を海外拠点に派遣し、現地の人材に積極的に本社のノウハウを伝達している。まず、海外短期赴任という形で本社のエース級社員を海外の拠点に送り込んでいる。海外拠点の社員を教えることは、海外拠点の社員のみならず、本社社員にとってもスキル向上の効果がある。例えば、英語が苦手という理由で、海外赴任にマイナスイメージを持っていた社員は、海外の短期赴任をきっかけとして、コミュニケーションスキルも身につけることができている。

### **■ 今後の取組予定**

今後は、本社のマネジメント層の人材に対して、コミュニケーションスキルを高めることに力を入れる予定である。海外の幹部人材の増加に伴い、彼らが本社の幹部人材と共に働く機会が増えている。言語面での障壁は、英語などを勉強すれば解決できるが、仕事のスタイルやマネジメント能力、異文化に対する知識などについては、研修を行うだけでは効果が薄い。今後、複数の海外拠点を跨ったプロジェクトを通じて、OJTの形で本社の幹部人材のマネジメント能力やコミュニケーションスキルを高めることを目指している。



## たちかわ IT 交流会

### 組織概要（たちかわ IT 交流会）

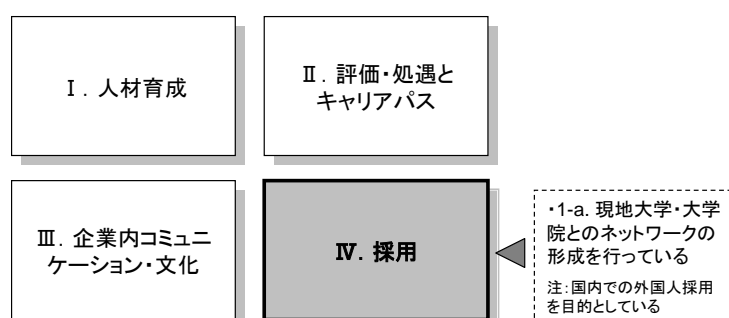
- ・ 組織名 たちかわ IT 交流会
- ・ 活動内容 月に最低 1 回程度の会合を開き『IT のまち立川』として更に IT 産業集積発展を推進する組織。IT セミナー・研修会・人材育成での交流、産官学の交流、中国・ベトナム・ラオスなどの海外交流、一社で受注しきれない大規模システムの協力、共同受注体制づくりなどを行う。
- ・ 会長 飯田 哲郎（東洋システム株式会社 代表取締役社長）
- ・ 参加企業 30 社（2009 年 3 月現在）

### グッドプラクティスの概要

たちかわ IT 交流会は、ベトナムとラオスから優秀な人材を獲得する取組を共同で行っている。現地の教育機関に対する中古パソコン寄贈や、IT 教育の提供により、優秀な人材獲得につなげている。

2009 年 4 月には、たちかわ IT 交流会の会員企業 5 社によって、ベトナム人とラオス人のシステムエンジニア採用窓口となる協同組合が設立される予定。外国人材の受け入れに関する取組を単独で行うのが難しい中小企業が、複数社で協力することによって、人材の国際化に取り組んでいる。

### 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

東京の立川地区には約 150 社の IT 関連企業が集積している。その中で、中小規模を中心とした IT 関連企業約 50 社が組織する「たちかわ IT 交流会」は、ベトナムとラオスに人材を求め、人材の国際化に踏み出そうとしている。

その背景として、国内や海外で激化する人材争奪戦がある。近年、中小 IT 企業を取り巻く環境は厳しく、特に、優秀な人材の獲得に苦戦している企業が多い。日本国内では、少子高齢化が加速している上、学生の理系離れも進んでおり、優秀な人材を獲得しづらい。一方、海外に眼を向けると、中国では業務委託先や人材の獲得競争が激しく、中小企業にとって状況が厳しいことは国内と変わらない。そこで目をつけたのがベトナムとラオスからの人材の獲得だった。

しかしながら、ほとんどの中小企業は、海外から人材を受入れた経験が少なく、方法がわからなかったり、負担が大きいと感じたりし、外国人材の受入れに二の足を踏んでいた。いかにしてベトナムやラオスから優秀な人材をひきつけ、自社で働いてもらうかが、たちかわ IT 交流会参加企業の共通の課題だった。

### ■ 取組内容とその成果

#### ベトナム人、ラオス人を採用するための協同組合を設立

一社単独では難しくても、複数の企業で協力すれば乗り越えられる課題がある—このような発想の下、たちかわ IT 交流会では、ベトナムとラオスからの人材獲得を共同で行う活動を始めた。

既に、たちかわ IT 交流会は、2008 年 9 月に両国を視察し、現地の IT 市場や人材の有望性を確認していた。現地の大学や専門学校への中古パソコン寄贈や、IT 教育の提供により、現地での人材獲得・育成につなげる活動を行っていた。

2009 年 4 月には、たちかわ IT 交流会の会員企業 5 社によって、ベトナム人とラオス人のシステムエンジニア採用窓口となる協同組合が設立される。現地での採用活動や、日本での就労のための手続きの共通化を行うことが決まっている。当面は、ベトナムのハノイ工科大学と、ラオス国立大学から優秀な卒業生を採用し、組合企業内で働いてもらうことを想定している。

中小企業にとって、外国人材の受け入れに関する取組を単独で行うのは難しいかもしれない。しかし、「一社で行っても、数社で行っても、大変さは同じ」と会長の飯田氏（東洋システム社長）が話すように、複数社で協力することによって、効率的に人材の国際化に取り組むことができる。たちかわ IT 交流会が行っている人材の国際化に向けた取組は、海外からの人材獲得・活用に悩む中小企業にとって参考になる。

#### ■ 今後の取組予定

たちかわ IT 交流会は、当面、2009 年 4 月に設立する協同組合を通じて、ベトナムとラオスから優秀な人材を獲得し、組合内の企業での雇用につなげたいと考えている。また、希望があれば、組合以外の企業にも人材を提供していく予定である。

将来的には、ハノイ工科大学やラオス国立大学に業務委託をすることも検討している。また、現地の学生に日本語教育を行い、日本国内で働く人材として育て上げ、長く安定的に優秀な人材を獲得できるようにしたいと考えている。

# トヨタ自動車株式会社

## 会社プロフィール

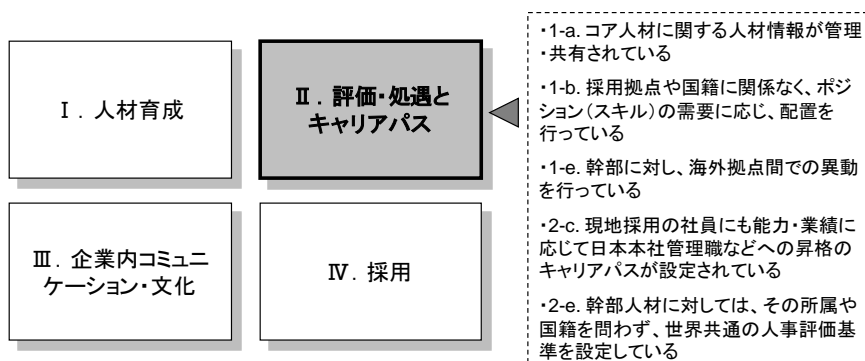
- ・ 会社名 トヨタ自動車株式会社
- ・ 事業内容 自動車製造・販売、その他多数事業
- ・ 規模 (2008年3月時点)
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 3,970億5千万円
  - ◇ 従業員数 69,478名(単体)、316,121名(連結)、
  - ◇ 売上高 12兆0,792億円(単体)、26兆2,892億円(連結)、(2008年3月期)
- ・ 海外進出状況 世界170ヵ国・地域

## グッドプラクティスの概要

日本を代表するグローバル企業であるトヨタ自動車株式会社では“人材の国際化”に向けた取組が数多く実施されており、多くの成果を上げている。そのトヨタ自動車が掲げる今後のテーマは「地球規模での『人材育成』と『最適配置』の実践を通じた、グローバル人材競争力の強化」である。本稿は、トヨタ自動車が目指すグローバルな人材の最適配置に向けた取組にフォーカスしたものである。

具体的には、「本社におけるグローバルな人材管理」、「外国人幹部のグローバルな最適配置の実践」、「グローバルな人材異動を前提とした新報酬制度の導入」の3点を紹介する。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

トヨタ自動車のグローバル展開は、北米へのクラウン輸出を開始した1957年に始まった。その後、海外への輸出だけでなく、「需要のある場所で生産する」という方針のもと、生産拠点のグローバル展開を推進し、現在（08年時点）では北米・欧州・アジアを始めとする世界27ヵ国・地域に生産拠点を、170ヵ国・地域に販売拠点を構えるに至った。また、トヨタでは開発・設計から生産、販売・サービスまで一貫したグローバル化・現地化の推進と、世界中での「トヨタウェイ」の浸透を実現することによって、その競争力強化に努めている。日本を代表するグローバル企業であるトヨタ自動車は、人材の国際化においても日本の最先端を行く。TOYOTAブランドを支える人材を世界各地で育成し、高品質な製品を効率よく世に送り出していることは言わずと知れた事実である。

そして、トヨタ自動車は真の“人材の国際化”に向けて、更なる取組を開始している。それは、人材管理のグローバル化と、人材のグローバルな最適配置の実現である。拠点ごと、あるいは国・地域ごとで実現している“人材の国際化”の取組を、世界規模へと拡大する。

トヨタ自動車では、「地球規模での『人材育成』と『最適配置』の実践を通じた、グローバル人材競争力の強化」を目標に掲げ、「グローバル21プログラム（以下、G21プログラム）」をスタートさせた。

### ■ 取組内容とその成果

#### 本社におけるグローバルな人材管理

G21プログラムでは、トヨタ自動車本社で直接管理する幹部人材の枠を、日本国内で採用された人材から、海外進出先で採用された人材にまで拡大することが決められた。幹部人材とは部長級に該当する人材を指し、具体的には各事業体（販売会社など）の社長、製造会社の社長・副社長、統括拠点の機能長（製造、販売など）がこれに該当する。その結果、約90人の海外採用の幹部人材についても直接本社で管理がなされることになった。このことで、幹部人材の情報を本社が直接把握することが可能となった。

また、これまで日本本社のみで導入していた職能資格制度を、海外採用の外国人幹部人材にも適用した。これまでは「部長」・「室長」といったポストのみで階級が付与されていたが、職能資格の導入によって「基幹職1級相当」・「基幹職2級相当」といった資格が付与されることになった。昇格・異動がポストの空き状況によって決定される職級制度のもとでは、人材流動性が縮小してしまうことを改善するための制度変更である。

上記2点の取組は、いずれも外国人幹部も含めた人材のグローバルな最適配置の実現に向けた基盤整備と位置づけられる。

## 外国人社員のグローバルな最適配置

トヨタ自動車では、外国人社員の日本本社部室長ポストへの登用を進めている。外国人社員の能力活用だけでなく、「外国人役員候補の意図的な早期育成」、「象徴的な外国人社員サクセスモデルの実現によるキャリアの天井感払拭」などもその目的となっている。しかし、外国人社員が日本本社の部室長級ポストに就くことで言語の障壁など、様々な問題が生じるという。トヨタ自動車では、この問題の本質を日本国内の体制がグローバル化できていないことだと分析し、その改善にも注力する方針である。問題が生じた際、取組を辞めるのではなく、その問題の本質を見極め改善する。それがトヨタ自動車の競争力の源泉となっているのであろう。

また、これまで日本で採用された人材については、国境と機能（製造、販売など）の壁を越えた異動を実践してきたが、その枠を海外で採用された人材にも拡大した。日本と海外拠点の間の異動だけでなく、海外拠点間の異動も実践している。

## グローバルな人材異動を前提とした新報酬制度の導入

人材のグローバルな最適配置を実現するためには、報酬制度などの制度見直しも必要となる。トヨタ自動車では、所属する事業体の報酬水準をベースに、異動・出向先の報酬水準に応じて報酬を決定する仕組みを導入した。異動・出向先の報酬水準が、所属する事業体の報酬水準よりも高い場合は、職能資格に応じて追加の手当てが付く。ただし、所属する事業体よりも報酬水準の低い国・地域に異動・出向する場合は現状の報酬水準を維持し、マイナスすることはしないという。

世界のグローバル企業の中には世界共通の報酬水準を導入している企業も存在する。しかし、必ずしも世界共通の報酬水準が優れているわけではない。企業のビジネスモデルや進出地域の特性などに応じて、柔軟な報酬制度を構築することが求められている。

### ■ 今後の取組予定

今後もトヨタ自動車では、グローバルな人材の適材配置に力を入れる計画である。その際、課題の一つとなるのが日本国内のグローバル化であるという。言語もその一つであるが、現時点で、英語を日本本社の社内公用語にすることは難しい状況である。

国内体制のグローバル化、それがトヨタ自動車の今後の取組予定である。

# 日産自動車株式会社

## 会社プロフィール

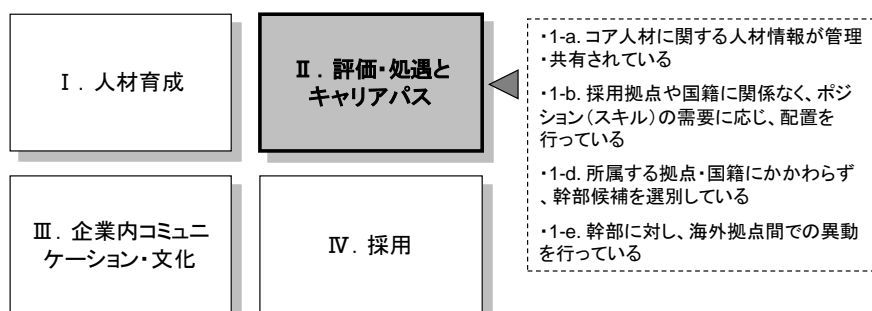
- ・ 会社名 日産自動車株式会社
- ・ 事業内容 自動車、フォークリフト、マリーン及びそれぞれの部品の製造・販売、それらに関連する物流・金融など各種サービス
- ・ 規模
  - ◇ 東証一部上場
  - ◇ 資本金 6,058 億 13 百万円
  - ◇ 従業員数 グローバル合計で 20 万名を超える
  - ◇ 売上高 10 兆 8,242 億 38 百万円 (2007 年度)

## グッドプラクティスの概要

日産自動車株式会社はグループのグローバル化に対応するため“NAC”（ナック）と呼ばれる次世代リーダー育成のための人事委員会を設置している。

この NAC の場において、日本人・外国人を問わず、将来リーダーとなりうる人財について育成方針を含め検討されている。その人財の発掘、育成方針を検討・提案するのが現場でのラインマネジメントの経験を豊富に有する 6 名のキャリアコーチである。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

日産グループには20万人を超える従業員がおり、日本に9万名(含 関係会社)、欧米に2～3万名が所属している。残りの9万名はその他の地域(含 BRICs—新興市場)に所属している。日本国内にも200～300名の外国人がいる。

グローバル化が進む日産グループの人事マネジメントには日本人が中心という考えはない。海外現地法人などのトップや中核ポジションについては、日本人、外国人を問わずベストな人財を派遣すればよいという考え方をとっている。

今後、新興国などにおいて自動車事業の一層のグローバル化が見込まれる。価値観の異なる社員のシナジーに対する期待も大きい。より早いスピードで外国人を含めた次世代リーダーを育成することはこれまでも増して重要な課題であり続けると考えられる。

### ■ 取組内容とその成果

#### NACによるグローバル人財の選抜

日産では、グローバル人財を選抜するために、“NAC” (ナック) と呼ばれる次世代リーダー育成のための人事委員会を設けている。この制度は、90年代後半から00年代初頭に、次世代リーダーの育成・選抜方法を確立する必要があるとの認識によって導入された。

NACは、真にグローバルな人財を発掘・育成するために毎月1回、CEOを含む全エグゼクティブメンバーにより実施されている。豊富な現場でのラインマネジメント経験を有するキャリアコーチ(6名)が、日本人、外国人を問わず将来リーダーとなりうる人財に直接インタビューを実施するなどして人財を発掘している。キャリアコーチは、豊富な現場でのラインマネジメント経験があり、現場感覚を生かした活動が可能である。

次世代のリーダー候補として発掘された人財は、より経営視点が求められるポストへの異動などの経験が付与される。

### ■ 今後の取組予定

日産グループの最近の課題の一つに、若手グローバルリーダーの育成がある。日産はもとも能力重視型の人事制度を導入しているが、より一層の革新が求められている。グローバルビジネスにおいて30歳代で地域の責任者になるような人財を育てるべきと考えられている。グローバル人財の育成に当たって、海外の大学との連携が必要との認識もある。そして人財は、内部だけでなく、外からスカウトすることも含めて検討されているようだ。

日産グループが取組んでいるもうひとつの課題は、新興国における日本、欧州、米国と同様の人事評価基準の適用と人財のリテンションである。ビジネス上、新興国の役割は大変大きくこの地域において他社に負けないような優秀な人財を獲得することは最近の課題で



ある。そのために、日本と欧米を除く海外市場（含 BRICs）では次のような取り組みを加速させている。

- 新ビジネスをスタートする際、人事領域の制度設計などのグローバルでのガイドラインとなる「HR スターターキット」の開発
- 主要ポストの後継者候補の選定とキャリア開発計画の立案
- 管理職を対象としたグローバルで共通な目標設定と人事評価制度の導入

# 株式会社ニフコ

## 会社プロフィール

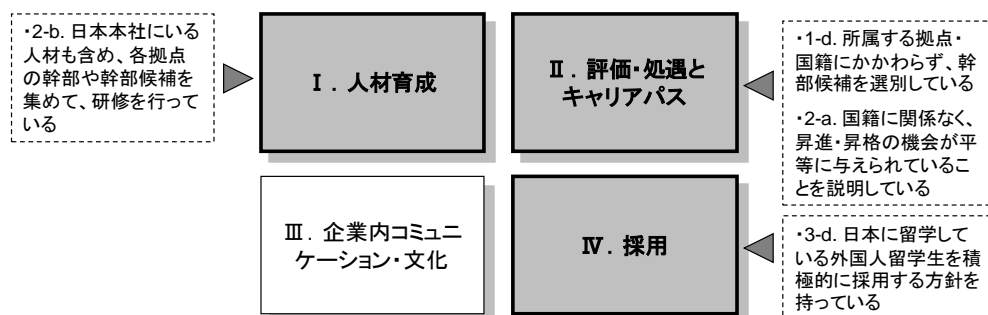
- ・ 会社名 株式会社ニフコ
- ・ 事業内容 合成樹脂成形製品及び金型の製造・販売  
(工業用ファスナー、プラスチック精密成形製品など)
- ・ 規模 (2008年3月現在)
  - ◇ 東証一部上場
  - ◇ 資本金 72億9千万円
  - ◇ 従業員数 1,148名(単体)、4,976名(連結)
  - ◇ 売上高 692億円(単体)、1,416億円(連結)(2008年3月期)
- ・ 海外進出状況 アメリカ、イギリス、ポーランド、中国、タイ、ベトナムなど  
世界15カ国・地域

## グッドプラクティスの概要

事業のグローバル化が進展する株式会社ニフコでは、日本人社員と外国人社員との多様性による健全な摩擦が、相互の意識改革と新たな付加価値の創出をもたらすとの考えから、外国人留学生を積極的に日本本社で採用している。

また、海外拠点で採用した外国人社員についても、幹部候補人財として捉え、その育成に力を入れており、日本人社員と外国人社員を交えた研修プログラムなどを実施している。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

日本の自動車メーカーのグローバル化は、自動車部品産業の海外進出を加速させた。自動車用樹脂部品を主要製品とするニフコも、欧米・アジアに数多くの拠点を進出させ、工業ファスナーなどの自動車部品の製造・販売を手掛けている。

1980年代から海外に進出しているニフコは、その当時から本社に外国人社員を採用するなど、人材の国際化については先進的であった。しかし、事業のグローバル化が急速に進んだことにより、今まで以上にグローバルな人材の必要性が高まっていた。また、海外売上高比率が2分の1程度を占めるニフコが今後も市場で成功を勝ち取るためには、外国人社員を今まで以上に活用することが必要とされていた。

### ■ 取組内容とその成果

#### 外国人留学生の積極的な採用

ニフコは1980年代から海外進出を始め、多くの外国人社員を抱える、“人材の国際化”の先進企業であったが、数年前から更にその流れを加速させ、日本の大学・大学院を卒業した外国人留学生の積極的な採用を開始した。ニフコは、異なるバックグラウンドを有する社員間の摩擦や衝突の繰り返しによって、相互の意識改革や新たな付加価値の創出が可能であると考えている。外国人留学生を日本本社で採用し、日本人社員と融合させることにより、双方をグローバルな人材として成長させる狙いである。グローバルな人材とは、単に英語などの言語能力を有する人材ではない。価値観や考え方などの多様性を理解し、グローバルな業務を円滑に遂行できる能力などが、真のグローバルな人材には求められる。このような能力は一朝一夕に養成されるものではない。外国人社員との日々のコミュニケーションや協働の中で、摩擦や衝突を繰り返すことによって、養成されるものである。

外国人社員は、製品仕様の検討にも一役買っている。自動車用カップホルダーはニフコの主力製品のひとつであるが、日本仕様の製品を、ある国で販売しようとしたところ、現地出身の外国人社員から「そのままでは売れない」と指摘された。外国人社員の出身国では、カップのサイズだけでなく、その扱い方も異なり、時には足を乗せることもあるという。日本仕様では耐久性の問題が生じてしまう。日本人社員だけでは気がつかない盲点であった。

事業のグローバル化に合わせ、日本人社員を含めた全社員もグローバル化が求められる。また、日本人社員だけでは気がつかない海外の文化や風習も存在する。これらの課題の解決策の一つとして、外国人留学生が大きな役割を果たしている。

## グローバルな幹部人材の育成を目指す「経営塾」の開催

ニフコでは2004年から幹部候補を対象とした「経営塾」を毎年開催している。「経営塾」の目的は、所属部署の壁を超えたグループワークや社長・幹部を交えた討論会などを通じて、幹部候補のマネジメント能力・問題解決能力の育成、社内ネットワーク構築を促すことにある。この「経営塾」に2008年から海外現地法人の外国人社員約10名が参加している。

経営塾では様々な国籍の社員で構成されるグループでプロジェクトに取り組むこともあるが、発表に向けた準備の段階で、言語の違いや時差のみならず異文化理解の不足によるコミュニケーション上の課題に直面、社員の中には戸惑う者もいたという。しかし、それを乗り越えるのも研修の目的である、との認識が社長より促された。研修での経験が実際の業務で生かされることが期待されている。

また、外国人社員を「経営塾」に参加させることによって、外国人社員にも開けたキャリアを明示する効果もある。会社として外国人社員の中長期的な育成を重要視しており、将来は幹部人材として登用するという会社の方針を、「経営塾」への参加という目に見える形で示す。その結果、外国人社員のキャリアパスに対する不安感が払拭され、モチベーション向上の効果も期待される。

### ■ 今後の取組予定

ニフコは今後10年程度で、海外拠点責任者の候補に、海外拠点採用の外国人社員がノミネートされることを目指している。また、ヘッドクォーターの幹部候補に外国人社員が挙げられることも目指しており、例えば、サクセッションプランニング（役職（ポジション）ごとに求められる要件・スキルを整理し、後継者を想定することで中長期的に人材を育成していく取組）の運用を通じて、そうした人材の計画的育成を図ろうとしている。

新卒採用の対象も、外国人留学生だけでなく海外の大学・大学院卒業者に拡大する。既に2008年にはベトナムの現地新卒が入社しており、2009年には韓国の現地新卒が入社する予定である。今後は、海外の大学・大学院からインターンシップを受け入れることも計画されている。

また、外国人社員を受入れている部署を対象とした、受入れ研修も本格的に開始する予定である。外国人社員が日本人社員に合わせるのではなく、双方が刺激を与えあう環境を整備することにより、日本人社員の国際化も含めた“人材の国際化”を達成することが狙いである。

「日本のニフコから世界のNifcoへ」(Growing Globally)、ニフコの合言葉である。その実現に向けた取組は今後更に加速する。

## ニホンフラッシュ株式会社

### 会社プロフィール

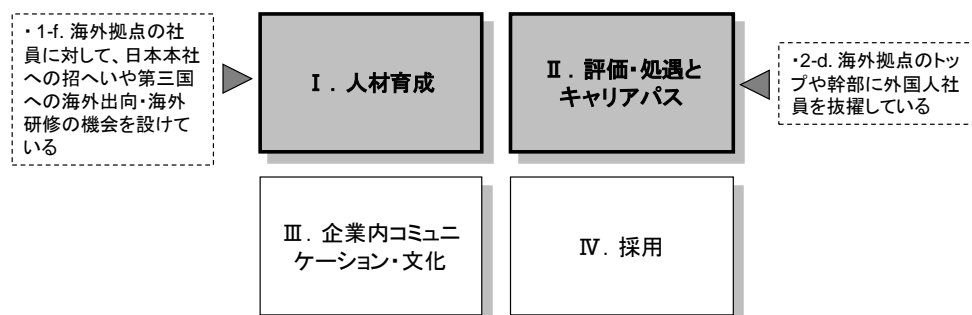
- ・ 会社名 ニホンフラッシュ株式会社
- ・ 事業内容 内装システム（室内ドア・化粧造作材・収納ユニット）の製造販売
- ・ 規模（2008年3月現在）
  - ◇ 東証二部上場
  - ◇ 資本金 8億6,600万円
  - ◇ 従業員数 309名（単体）
  - ◇ 売上高 98億9,000万円（単体）、109億5,300万円（連結）
- ・ 海外進出状況 中国（青島、昆山、上海）

### グッドプラクティスの概要

ニホンフラッシュ株式会社は、中国拠点への権限委譲を徹底している。現地トップをはじめとして、幹部層のほとんどは現地採用人材である。中国市場を見据えて展開したニホンフラッシュにとって、経営の現地化は、事業を成功させるために不可欠となっている。

また、ニホンフラッシュは、外国人研修・技能実習制度を利用し、3年間かけて日本本社でのノウハウやコミュニケーション能力を身につけさせた研修生を、研修終了後、中国拠点で採用している。このことにより、中国での人材獲得と製品の品質保持を実現している。

### 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

ニホンフラッシュ株式会社が本格的に海外進出を始めたのは、2002年中国江蘇省に100%子会社を設立したのが始まりである。中国進出の背景は、日本の住宅市場の飽和感と中国市場の潜在的な大きさだった。日本では、既に住宅充足率が100%を超え、供給過多状態にあることに加え、人口減少が始まっており、ニホンフラッシュの製品である内装システムの需要縮小が避けられない。一方、内装をしない状態で住宅を販売する方式が一般的だった中国では、近年、内装工事を済ませた住宅を購入する富裕層が増えており、市場の将来的な成長が期待できる。このような背景から、中国市場での販売を視野に入れて進出した。

現在、中国で生産される製品のほぼ100%が中国市場向けである。また、2006年には青島市内において約4,800戸の内装つき物件を受注、原材料調達と北部地域への供給基地として青島にも子会社を設立。2009年5月には、同地に現工場の約5倍の生産能力を持つ新工場が竣工、移転する。

ニホンフラッシュにおける人材の国際化は、中国市場を見据えた事業を行うことを想定している。進出当初からニホンフラッシュは、中国では、営業、経理、人事などのマネジメントを中国人責任者に任せ、徹底的に日本の品質水準を維持する構想を持っていた。したがって、この構想に基づいた人材の確保や育成が求められていた。

### ■ 取組内容とその成果

#### 現地への権限委譲を徹底

「中国で事業を成功させるための秘訣は、経営の現地化である」と高橋社長はいう。中国は文化から法律の運用まで、日本と異なり、日本の常識が通用しないことが多い。このような状況の中、ニホンフラッシュは、中国でビジネスや人材マネジメントを行うことができるのは、中国人だけとの考えを持っていた。そのため、中国拠点のマネジメントは中国人責任者に任せる方針を当初から持っていた。しかしながら、その上で品質に関しては、徹底的に日本の水準を維持することが、同社の海外進出ポリシーだった。

現地への権限委譲を図るため、中国拠点のトップには、日系銀行の上海支店で日系企業の現地進出アドバイザーを務めていた中国人を据えた。昆山工場の竣工式では、現地トップを紹介し、社長自ら「この人物に全権を委譲する」と高らかに宣言。竣工式には、現地の市長や大手企業を招へいし、日本からも本社が立地する徳島市長や国会議員、金融機関の重役など総勢100名が参列した。盛大な式典を行うことにより、中国拠点トップをはじめとする現地採用人材のモチベーションを一層高めることができた。

現在も、中国拠点では、現地人材によるマネジメントが徹底的に行われている。現在、

中国の2工場では約380名の現地採用人材が働いており、約30名いる幹部層もスタッフ職の2名を除き全員が中国人である。

#### 外国人研修生の受入れと活用によって品質を保持

ニホンフラッシュのもうひとつのポリシーである、「日本と同じ品質水準を保った製品の提供」も、人材の育成を通して実現している。特徴的なのは、現地採用の社員に対し、定期的に日本本社でのノウハウ指導を行っている他に、外国人研修・技能実習制度を活用し、日本本社での研修終了後、研修生を中国拠点で採用している点である。

外国人研修生には3年間かけて、技術スキル、言語スキルだけではなく、日本人社員と共に働く中で日本的な考え方や生活習慣を身につけさせている。住居として、本社工場に隣接する社員寮を提供し、工場では日本人社員と共に働いてもらう。研修生と社員が自発的に行っている日本語／中国語勉強会もあり、3年間の研修終了後には、日本人社員とのコミュニケーションが問題なく行えるようになるという。現在、32名の研修生が徳島の本社工場に勤務している。

この取組は7年ほど前から実施しており、元研修生で現在、中国拠点の管理職になっている人材は多い。本社のノウハウや価値観を持った人材を日本で獲得・育成し、中国に送り出すことにより、現地での優秀な人材確保と品質保持の両方を達成している。

#### ■ 今後の取組予定

中国で、日本と同レベルの製品を提供できているとはいえ、依然として日本本社の優れたシステムを完全に移管できていないことが、ニホンフラッシュが抱えている課題である。今後は、中国語のできる優秀な日本人を採用し、ビジネスの仕組みを確実に中国子会社へ伝承しようと考えている。

ビジネスを成功させるためには、人材が最も重要との社長の想いの下、ニホンフラッシュは今後も人材の国際化を進めていく予定である。

# 富士通株式会社

## 会社プロフィール

- ・ 会社名 富士通株式会社
- ・ 事業内容 通信システム、情報処理システム及び電子デバイスの製造・販売  
並びにこれらに関するサービスの提供
- ・ 規模
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 3,246 億 25 百万円 (2008 年 3 月)
  - ◇ 従業員数 26,351 名 (単体) 175,422 名 (連結) (2008 年 9 月 20 日現在)
  - ◇ 売上高 2 兆 9,790 億 6,900 万円 (単体)、5 兆 3,308 億 6,500 万円 (連結)  
(2007 年度)
- ・ 海外進出状況 アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど全世界に展開

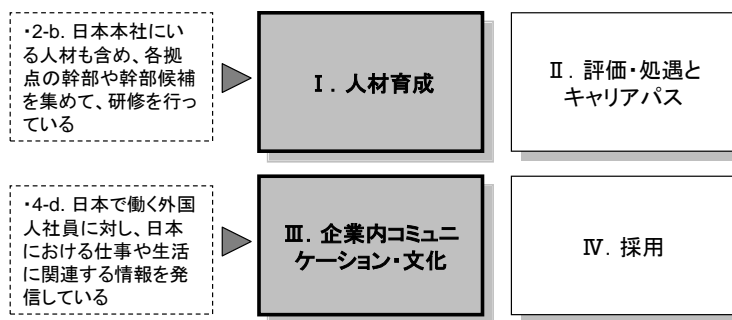
## グッドプラクティスの概要

富士通は、ソリューションビジネスでも、プロダクトビジネスからなる BtoB ビジネスをグローバルに展開しており、外国人に対するニーズを高めている。

そのため、各拠点の現地化に向けて、外国人、日本人を問わない幹部候補の育成プログラムをグローバルに提供し、拠点ごとに「富士通人」を育成することをめざしている。

また、日本の外国人社員に対しては、「配慮はするが、遠慮しない」というポリシーのもと、円滑な日常生活を送るための生活支援プログラムの提供に注力している。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。



## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

富士通グループは、ソリューションビジネスとプロダクトビジネスからなる BtoB ビジネスを全世界に展開している。

ソリューションビジネスでは、現地のニーズに合わせたソリューションを迅速に提供することが必要であるため、ローカル人材を中心に採用している。プロダクトビジネスでは、グローバルに富士通の製品を販売することが求められるため、グローバルビジネスに通じた人材を採用している。

どちらのビジネスモデルでも、グローバル人材に対するニーズが高まってきており、富士通グループは、日本人や外国人など国籍を問わず、優秀なグローバル人材であれば採用している。その上で、採用したグローバル人材に対して、専用育成プログラムを提供している。

### ■ 取組内容とその成果

#### グローバル幹部人材育成プログラムを提供

富士通グループは、世界各地の拠点の経営幹部候補を対象に、グローバルに共通な育成プログラムを実施している。共通の育成プログラムを通じて、経営幹部候補人材に富士通の DNA を伝え、富士通グループの現地化を進めるうえで、欠かせないグローバルビジネスセンスの高い「富士通人」を育成することが目指されている。現在、プログラムの育成人数は年間 20 名前後であるが、そのうち 6~7 名は海外拠点の人材としてその育成を推進している。

一方、世界各地の拠点の部課長クラスには、地域別の育成プログラムを提供している。例えば、1年に一度、アジア太平洋拠点の General Manager を集め、1週間程度の日本モジュールを含む APLDP (Asia-Pacific Leadership Program) という研修を行っている。MBA のプログラムも含めて、リージョン単位で様々な研修を提供している。同じアジア太平洋地域でも、拠点によって職種が多様であるため（同じ幹部候補生でも、例えばマレーシアなど、生産拠点での幹部候補生と、オーストラリアなどの幹部候補生では異なる）、相互理解を通じた拠点間のコミュニケーションの改善も期待されている。

#### 日本で働く外国人社員に対して、生活支援ウェブサイトで情報を提供

グループのグローバル化に伴い、富士通本社は、年間 30 名~40 名の外国人留学生を採用している。

富士通は、外国人の社員に対して「配慮はするが、遠慮しない」というポリシーで接している。これは、仕事のアウトプットに対する基準は、日本人と同じであるため、「遠慮は

しない」とする一方、日本での生活はある程度サポートが必要であるため、様々な「配慮はする」ということだ。

例えば、採用した外国人が日本で安心して働けるようにするために、生活支援サイトを社内で公開し、外国人が日本で生活するために必要な情報を提供している。日本人社員にとっては常識的な事柄でも、外国人社員にとってはそうではないものが多い。コンテンツは、アパートを探すためには、どこかの情報を見えればよいかなど、インターネットの情報をできる限り活用し、その上で社内制度の説明や健康管理などについて、独自のコンテンツを提供している。このような工夫を通じて、外国人社員が安心して日本で働き、よりよい成果を出せる環境をできるだけ効率的に創造することをめざしている。

#### ■ 今後の取組予定

欧米のグローバル企業と比べると、グローバルビジネスを支えるグローバルに共通な枠組みの整備に課題が残る。その一つとして、各拠点の幹部を対象としたタレントマネジメントの実施を目指している。

## フジテック株式会社

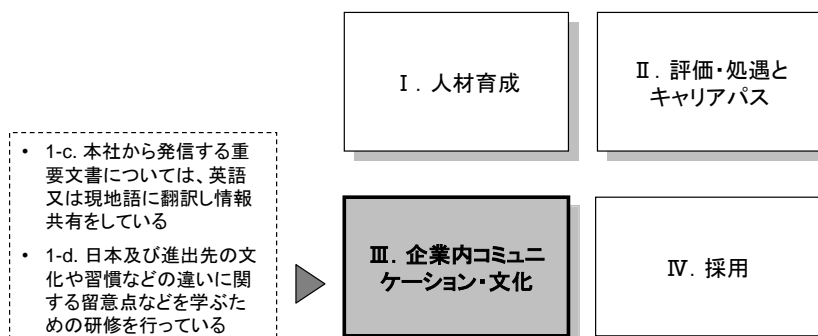
### 会社プロフィール

- ・ 会社名 フジテック株式会社
- ・ 事業内容 エレベータ、エスカレータなどの研究開発から製造、販売、据付、保守
- ・ 規模（2008年5月現在）
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 125億33百万円
  - ◇ 従業員数 2,746名（単体）、7,384名（連結）（2008年12月末現在）
  - ◇ 売上高 525億97百万円（単体）、1,106億32百万円（連結）（2008年3月期）
- ・ 海外進出状況 北米、南米、ヨーロッパ、中国、東南アジア、中東など

### グッドプラクティスの概要

フジテック株式会社では、国内社員と海外社員のコミュニケーション活性化を目的に、本社の技術情報等を英語に翻訳し、海外拠点との情報共有に努めて、本社から派遣する日本人社員と海外拠点の現地社員とのコミュニケーションの壁を取り除くことで、海外拠点の社員と一体になった活動の円滑化に成功している。

### 対応する国際化指標



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

フジテックは1964年に業界に先駆けて香港に進出して以来、生産拠点、企業拠点を二十の国と地域に設置し、グローバルな企業活動を行っている。今後、中国を最重要拠点として位置づける一方、インドなどへの事業展開を加速させている。グローバル化の進展に伴ない、海外拠点の人材育成とグループ内のコミュニケーション活性化が成功に向けた重要な課題として位置づけている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 文書の英語・現地語化による情報共有

本社から発信する重要文書やテクニカルマニュアルは、英語に翻訳して世界各地の拠点と情報共有している。各拠点は、必要に応じて、英語や日本語の資料をベースに、現地語に翻訳する。例えば、中国拠点では、日本語や英語をベースに、中国拠点の現地社員が中国語に翻訳し、本社と海外拠点の情報共有のスピードを高めている。

#### 進出先の文化や習慣を学ぶための研修の実施

海外事業の規模拡大に伴い、日本の本社からエンジニアや、営業・経営・経理担当者をグローバル要員として人材育成に取り組んでいる。毎年、次世代リーダー候補生の募集に20～30名ほど応募があるが、その中から選抜を行い、年間10名程度をグローバル要員として育成している。選抜は人事部が担当しており、海外赴任の適性の有無やこれまでの業務成果などに従って人選している。

次世代リーダー育成研修は、変革型リーダー育成プログラムや語学研修のほかに、「異文化、地域、ノウハウ研修」を行い、日本と進出先の文化・習慣などの違いに関するビジネスにおける留意点などを学ぶための講習を2カ月に1回程度の頻度で半年間実施している。研修の大部分は外部の講師に依頼しているが、研修の一部には、かつて海外赴任したフジテックのOBをゲストとして招聘し、肌で感じた経験談や成功事例・失敗事例に関する講習を織り交ぜている。こうすることで、海外赴任者の研修のモチベーションを高める効果があり、赴任後の業務遂行や現地での生活を円滑にさせる効果もあるという。

現在、海外赴任の期間は原則5年間としている。現地拠点に5年以上滞在すると、赴任期間が終了して帰任時に、日本での技術のキャッチアップが困難になると考えているためである。

## ■ 今後の取組予定

今後は、技術情報などの文書化を加速させる計画を持つ。本社から海外拠点に赴任する日本人社員は、全員が必ずしも英語でのコミュニケーションに優れているとは限らない。そのため、現地で技術・ノウハウを伝達する際には、テクニカルマニュアルに依存する部分が多い。

フジテックでは文書化が進めば進むほど、海外拠点とのやり取りがスムーズになることを、長年の経験から学んでおり、そのノウハウを技術移転にも活用する方針である。日本人技術者と海外拠点の外国人技術者のコミュニケーションの壁をなくし、お互いに切磋琢磨するようにしていく。そして、日本の技術者と海外の技術者の活発なコミュニケーションを行うことにより、あらゆる面でのイノベーションが生まれやすい環境を創出することがフジテックの狙いである。

# 株式会社堀場製作所

## 会社プロフィール

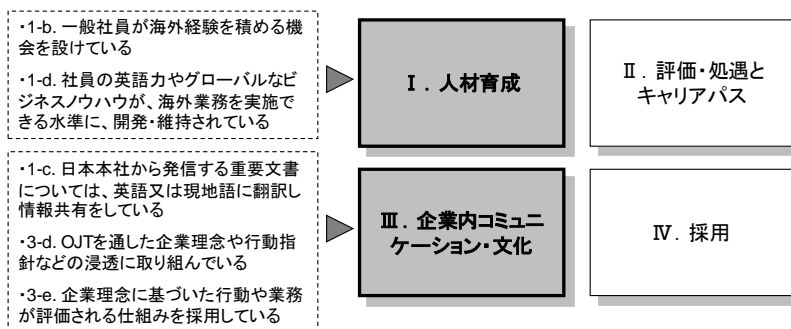
- ・ 会社名 株式会社堀場製作所
- ・ 事業内容 自動車計測機器、環境用計測機器、科学計測機器、医用計測機器、半導体用計測機器の製造販売。分析・計測に関する周辺機器の製造販売。分析・計測に関する工事、その他の建設工事並びにこれらに関する装置・機器の製造販売。
- ・ 規模（2008年12月末現在）
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 120億6百万円
  - ◇ 従業員数 1,278名（単体）、5,146名（連結）
  - ◇ 売上高 544億64百万円（単体）、1,342億47百万円（連結）
- ・ 海外進出状況 フランス、ドイツ、オーストリア、イギリス、韓国、中国、インド、タイ、シンガポール、カナダ、アメリカ、ブラジルその他

## グッドプラクティスの概要

株式会社堀場製作所は、日本本社社員を積極的に海外に出し、社員の国際感覚を養っている。その一環として取組まれている海外研修制度では、社員を1年間派遣し、海外のグループ会社での研修や業務に当たらせている。また、海外での優秀な人材にも、同じ堀場グループの社員として活躍してもらうために、企業理念やビジョンの浸透に力を入れている。

自社のブランドブックを現地語に翻訳し、配布しているほか、創業者を紹介する漫画を英語に翻訳し海外の従業員に配布、更には「ブラックジャックプロジェクト」と呼ばれる自社の価値観に基づく提案活動を推進し、優秀な活動を表彰する制度を設けている。

## 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

堀場製作所では、トップマネジメントの強いおもいが人材の国際化に向けた取組を牽引している。同社は、1970年代に海外展開を始めて以来、海外での事業を拡大させてきた。10年ほど前には、フランスの企業を2社、3年前には、ドイツの企業を1社M&Aで買収しており、近年、ますます海外での活動が活発化している。企業のグローバル化が進展していく一方で、人材の国際化が追いついていないという課題があった。

特に、社長自らが米国拠点に赴任していた頃感じたのは、日本本社社員は海外拠点の現場で起きていることを理解していない、ということ。「日本流のやり方」が通用しない海外事業が増加する中、日本人社員であっても、海外の現場を知り、国際感覚を身につけることが必要である、このような社長の経験に基づく想いから、国内人材の国際化に向けた取組が始まった。

更に、海外拠点の現地化や、海外での企業買収が進むと、当然、異なるバックグラウンドを持った人材が、堀場グループの一員として働くことになる。現在、グループ全体で外国人従業員は約6割に達しているが、彼らを束ねるための仕組みが必要となってくる。

このように、社員の海外に対する「壁」をなくすと同時に、多様な人材を共通の価値観のもとで活躍してもらうことを目的に、堀場製作所での人材の国際化は進められている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 海外研修制度の導入により、日本人社員の国際感覚を醸成

堀場製作所では、積極的に人材を海外に出しており、その取組のひとつとして、海外研修制度があげられる。堀場製作所が導入している海外研修制度は、日本本社の製造や開発を含むすべての部門の若手人材を対象に、毎年10名程度を海外グループ会社での研修や業務に当たらせることにより、社員の国際感覚を醸成する制度である。20代～30代前半の若手社員を対象とするのは、堀場製作所で働くに当たり、若いうちに海外経験を積むことが重要と考えているためである。研修は、出発前の語学研修に始まり、自分で決めた研修テーマの実行や、現地での業務を1年間かけて行う。海外に住み、現地でのビジネスを経験した社員は、海外に対する「壁」が無くなり、帰国後も積極的に海外に関連する業務に携わることができるという。海外研修制度以外にも、長期にわたる海外出向など、堀場製作所では海外で活躍するチャンスが多い。その中で、研修制度は、社員の国際化のための第一歩となっている。

海外研修制度は、1980年代から現在のような形で進められており、これまでの派遣人数は、米国56名、ヨーロッパ54名、アジア8名の計118名に上る。堀場製作所では現在、日本本社社員の約15%が海外研修や海外出向の経験者となっており、役員にいたっては

約 70%が海外赴任の経験者となっている。これらの海外経験者が堀場製作所の財産となっているのは疑う余地のないところである。

### 企業の理念・ビジョンを浸透し、「ホリバリアン」として社員の一体感を図る

堀場製作所は、海外の社員を活かすための取組も行っている。海外ではグループ企業の現地化が進み、現地企業の買収などが行われてきた。そのため、堀場製作所の海外拠点には、様々なバックグラウンドを持った人材が働いている。また、世界に広がる顧客は、堀場製作所の価値観に基づき、同じ質の製品・サービスを求めている。このような顧客からの要望に応え、多様な人材が同じ堀場グループのメンバーとして一体感を持って働くためには、現地化を進めても、基盤となる「骨」（企業理念や価値観）が共有されている必要があると堀場製作所は考えている。

堀場製作所の「骨」となる企業理念や価値観を浸透させるため、様々な取組が行われている。例えば、堀場グループの「ホリバリアン(堀場製作所の社員の呼称)の5つのおもい」や「堀場製作所で働く意味」などについて記載してあるブランドブックを、日本語、英語だけでなく、その他 4 カ国の現地語にも翻訳し、全社員に配布している。また、創業者の半生を紹介した漫画の英語版を作成し、海外拠点の社員に、創業者の精神や日本本社の社風を伝えている。

更に、「ブラックジャックプロジェクト」と呼ばれる改善活動も企業理念浸透のための取組のひとつである。このプロジェクトは、世界の全 HORIBA グループで活動を展開しており、堀場製作所のスピリットに基づく改善案やプロセスチェンジ案をボトムアップ方式で提案させ、チーム単位でその活動を推進させている。年に 1 回、欧州、米州、アジア、日本から選出されたチームによる「ワールドカップ」も開催され、優れたチームを表彰している。このような取組の他にも、日本本社からの海外研修生や出向者により、日常業務を通じた企業理念の浸透が行われている。

堀場製作所では、海外の社員も含めすべての社員を「ホリバリアン」と呼んでいる。重要なのは、「ジャパニーズウェイ」ではなく、「堀場ウェイ」を浸透させること。海外にいる優秀な人材を活かすためにも、企業理念や価値観を浸透させ、すべての社員が「ホリバリアン」として活躍できるよう、取組を進めている。

### ■ 今後の取組予定

今後、堀場製作所では、拠点間での人材交流を更に活発化させたいと考えている。また、人材の適材適所配置を進める予定である。人材情報を管理し、プロジェクト単位で人材の適材適所配置を進めることを目指している。



## 株式会社ローソン

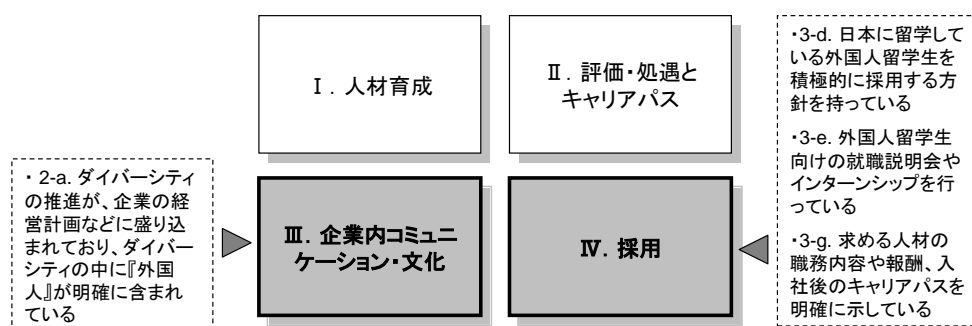
### 会社プロフィール

- ・ 会社名 株式会社ローソン
- ・ 事業内容 コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャイズチェーン展開
- ・ 規模
  - ◇ 東証一部上場 他
  - ◇ 資本金 585億664万4千円（2008年2月末現在）
  - ◇ 従業員数 3,316名（単体）（2008年8月末現在）
  - ◇ 売上高 1兆4,151億円（連結）（2008年2月末現在）
- ・ 海外進出状況 中国（上海に285店舗展開（2008年8月末現在））

### グッドプラクティスの概要

株式会社ローソンは、日本に留学している外国人留学生を積極的に採用している。2008年に入社した新卒社員のうち約1割が外国人であり、2009年以降は、その割合を2~3割程度とする予定である。外国人留学生の採用に当たり、外国人留学生向けの合同就職説明会へ参加した。説明会では、将来のキャリアパスや採用目的を明確に伝えている。ローソンの外国人材活用は、ダイバーシティ（価値観などの多様性）をもたらすことによる組織の活性化を目指している。

### 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

ローソンが人材の国際化に積極的に取組む背景には、コンビニエンス業態の変化に人材のダイバーシティによって対応する必要があった。これまで、国内コンビニエンス業界では、20代～30代の男性をメインターゲットとして同じパイを奪い合ってきたが、近年の市場飽和状態の中で、ローソンも特徴のある店舗づくりや新しいコンセプトによる店舗運営などによる他社との差別化が求められていた。しかしながら、ローソン社員は、9割が日本人男性、女性社員はわずか1割で、外国人は2名だけであり、新しい価値観に根ざした新しい発想を生み出すダイバーシティが確保されていなかった。均質な組織の多様化が、ローソンが人材の国際化に取組む理由であった。

### ■ 取組内容とその成果

#### 国内の留学生を積極採用

ローソンは、2007年度より外国人留学生の正社員採用を本格化した。2008年4月には、新卒社員の約1割10名（中国人9名、ベトナム人1名）の外国人が入社し、活躍している。

外国人留学生を採用するため、ローソンは、ハローワーク主催で開催された外国人留学生向けの合同説明会にブースを構えた。ブースの訪問者は東京、大阪で各100名ずつ。そのうち100名が説明会に参加し、書類審査と筆記試験で絞り込んだ50名と面接した。採用基準は、基本的には日本人学生の採用時と同じである。ただし、キャリアの初期に店舗勤務が含まれるため、日本語でのコミュニケーション能力を重視した。採用の担当社員は、「かなり優秀な学生を採用できた」との感想を抱いている。

外国人留学生の採用時に、ローソンは、将来的なキャリアパスを伝えることに注意している。外国人留学生は、海外拠点での活用を前提に採用するのではなく、国内において日本人社員と同様の業務を行い、新しい価値観をもたらし活躍してもらうことを主目的として採用している。海外拠点に異動となる可能性はあるが、異動先が出身国であるとは限らないという点を、外国人留学生本人に明確に伝え、納得した者だけが入社している。

#### ダイバーシティ確保を目的とした外国人材活用

ローソンにおける外国人材の採用は、社長の抱く、「新しい発想や異なる価値観が社内に多くあった方がおもしろい」という思いから始まった。多くの企業で行われているように、海外展開を進める上での要員として外国人材を採用しているのではなく、国内の幹部候補として採用、育成している。目指すのは、ダイバーシティによるイノベーションの実現である。「ダイバーシティ」の概念を、従来から取組まれていた「女性」だけではなく、「外国人」にも広げていることがローソンの特徴とあってよい。

ローソンが実際に外国人留学生を採用してわかったことは、彼らのポテンシャルの高さであるという。彼らは、異国である日本に来て、様々な壁にぶつかりながらも、自力でなんとか暮らしているため、精神的にタフである。また、採用面接では、「就職後に自分の学んだことをどのように活かせるか」、「ローソンで働くことによって何を得られるか」といった意識が非常に高かった。同時期に採用した日本人社員も、配属当初は“外国人同期の世話をする”という意識が強かったようであるが、今ではそのポテンシャルとモチベーションの高さに危機感とライバル意識を抱いているとのことである。ダイバーシティ確保の効果は、このような形でも現れ始めている。

#### ■ 今後の取組予定

ローソンは、今後も、外国人留学生の採用を積極的に進める予定である。2009年4月には、新たに40名（新卒入社者全体の約3割）の外国人が加わる予定であり、2010年春に採用する新卒者も2~3割を外国人とする方針を決めた。外国人材の活用が、会社にとって一種の起爆剤となればよいと考えている。

今後の課題として、現場への理解を進めること、特に、配属先店舗のマネージャーなどにも外国人材の活用の背景や意図を理解してもらうことがあげられる。人事部だけでなく、会社全体として外国人材の活用に向けて取組むことが次のステップとして求められている。

## 地域本社 中国公文有限公司(グループ本社 公文教育研究会)

### 会社プロフィール

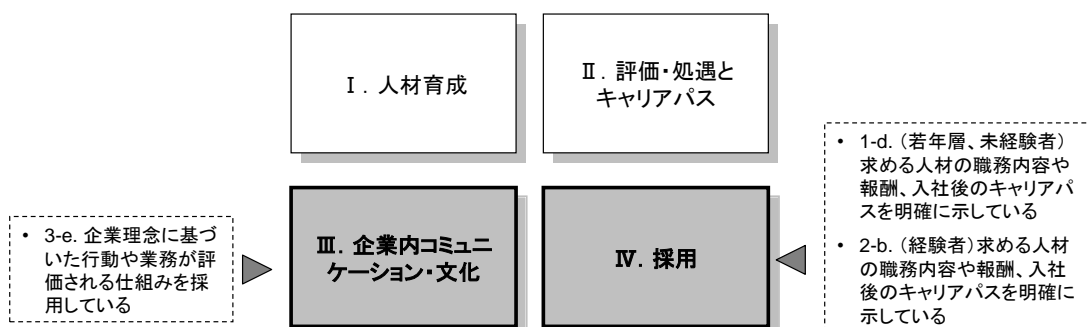
- ・ 会社名 中国公文有限公司
- ・ 事業内容 中国における公文式教室の設置・運営管理、指導法の研究
- ・ 規模
  - ◇ 資本金 2,000 万香港ドル
  - ◇ 中国公文全社従業員数 258 名 (2009 年 2 月)
  - ◇ KUMON グループ連結総売上高 752 億 2,900 万円 (2008 年 3 月期)
- ・ 中国での事業状況 上海、広州、香港などに事業を展開

### グッドプラクティスの概要

中国公文は、現地化を成功させるためには、会社のビジョンを社員ときちんと共有することが重要と考えている。

自ら夢や目標を持って努力し続ける生きる力をつけさせる、という公文の教育方針に賛同する人材を採用するとともに、会社の 1 年後、3 年後の状態をできるだけ具体的なイメージで社員に伝えている。会社のビジョンにより、チームや自らの目標が明確になることによって、社員たちが生き生き働くことができるようになり、このことが最終的に会社の成長、現地化の成功にもつながっている。

### 対応する国際化指標※



※ 本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

2007年3月、公文教育研究会は香港法人（1988年設立）、上海法人（1995年設立）、広東法人（2005年設立）を統轄する持ち株会社中国公文を香港に設立した。そのうち、香港公文の生徒数は2009年2月末現在4.2万名（内日本人生徒は300名である）。21年前に最初は、香港の日本人駐在員の子供に向けた直営教室から始まったが、学習効果が現地の住民に認められ、現在のような香港のローカルマーケットを獲得できるようになった。

特にアジアでは教育産業はその国の教育や文化に関わるため、外国企業がその分野に参加する際に、現地政府の方針の理解が必要である。また、常に変化するマーケットの状況にあわせて、素早く意思決定しなければならない。それゆえ、中国公文は中国地域で公文式の普及に関する権限を与えられているが、収益責任も負っている。それだけに現地拠点の自立に向けて、優秀な人材の確保が求められている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 会社の理念に賛同する人、自ら学ぶことができる人を採用

新卒、キャリアを問わず、中国公文はネットや人材派遣会社、就職イベントなどを通じて社員を採用している。

採用基準のひとつは公文の理念と教育法に賛同しているかどうかである。公文の学習は、長い時間をかけて（通常5年から7年）子供の能力を伸ばすことであり、成果が現れるまでに時間がかかる。そのため公文の理念や教育法を理解せず、仕事の意味や価値が分からないまま、早く成果を出し昇進・昇級したいだけの人では長続きしない。

もう1つの採用基準は、自ら学び、自ら実践できる人である。公文の教育方針は、子供に教え込むことではなく、子どもが学習に興味を持ち、自ら学習する力を身に付けさせることである。そのため、一人でも多くの子どもたちに公文式の学習を広める仕事を担う社員には、自ら学ぶことができる素質は不可欠である。

経済が成長している中国では、より高い給料を求め、より早く成果を出せる仕事を求める人が圧倒的に多いが、中国公文は、公文の理念や教育方針を理解、賛同する人材の採用に拘っている。そして、事業の拡大を目指すために、中国公文は、公文の理念やビジョンを深く理解し、賛同できるように社員の育成を図り、社員の定着率の向上に取り組んでいる。

#### ビジョンを社員の成長目標に組み込み、社員に自分が成長していることを実感させる

公文は、会社のビジョンを社員と共有することを最も重視しており、ビジョンをできるだけイメージしやすいようにしている。また、1年後、3年後の会社の状態のイメージを具体的に伝え、それによって社員たちが主体的に目標を設定できるようにしている。これに

よって社員が、自分の毎年の努力の成果と自分の成長を実感できるようになり、会社の成長、現地化の成功にもつながっている。

また、中国公文は、社員の成長を促すために、できるだけ社員に仕事の権限を委譲し、社員の自主性を尊重している。組織もできるだけフラットにし、役職を廃止し、日常の意思決定はチームリーダーに任せている。チームリーダーは、メンバーを管理、監督するのが目的ではなく、自らの成長とメンバーの成長、成果を引き出すための「コーチ」の役割を担っている。

もうひとつの工夫はチームを超えて、お互いの仕事を共有し合う毎週のクロスミーティング（複数のチームが集まって行うミーティング）の開催である。クロスミーティングは、自分のチームや自分がやっている仕事を社員全員と共有し、他のメンバーから意見やアドバイスをもらうことによって、組織全体の一体感を醸成し、組織を活性化する効果がある。また、お互いの仕事を共有、理解しあうことにより、社員同士が親近感を持ち、同じビジョンの実現を目指す仲間としての存在であることを感じることができ、離職率が低減することを期待している。

#### ■ 今後の取組予定

香港での成功は、中国公文が公文式教育法を中国大陸のローカルマーケットでも広めることに成功できるという自信に繋がっている。公文の教育法を広め、中国の子どもたちの能力を向上させるために、公文は中国での展開シナリオを定め、近い将来に北京、瀋陽、成都などの地域に拠点設立を検討している。

また、今後、中国における事業展開のスピードを早めるために、より多く優秀な人材を採用し、育成することに力を入れ、将来、人財開発センターを設立し、公文の理念、教育法に精通し、強い使命感を持った社員の育成を急いでいる。

## 索尼(中国)有限公司(ソニーチャイナ中国有限公司)

### 会社プロフィール

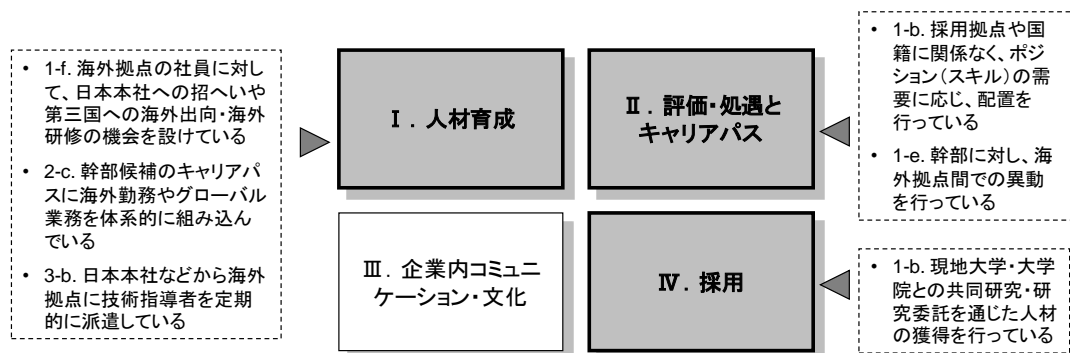
- ・ 会社名 索尼(中国)有限公司
- ・ 事業内容 液晶テレビやデジタルカメラなど完成品の製造と販売、テレビ局向けのオーディオ・ビデオシステムの販売、カメラのモジュールなどの販売
- ・ 規模
  - ◇ 累積投資金額 約10億ドル(2008年3月現在)
  - ◇ 従業員数 約48,000名(ソニーチャイナ)(2008年3月現在)
  - ◇ 売上高 約51億ドル(ソニーチャイナ)(2008年3月期)
- ・ 中国での事業状況、北京、上海、広州、香港などに事業を展開

### グッドプラクティスの概要

ソニーチャイナ中国有限公司は、現地の大学と共同研究やインターンシップを通じたネットワークを構築し、優秀な人材を確保している。

また、拠点間の人事ローテーションを定期的に行い、中国現地の人材を日本本社に異動させたり、香港やシンガポールの拠点のプロフェッショナルを中国現地に送り込んだりしている。それによって、現地拠点の人材のノウハウを高め、より早く自立させることを目指している。

### 対応する国際化指標※



※本グッドプラクティス集で取り上げる取組についてのみ整理。実際には、他にも“人材の国際化”に向けた取組を実施している。

## 人材の国際化に向けた取組

### ■ 背景

ソニーチャイナは中国において、BtoC と BtoB のビジネスを展開している。BtoC のビジネスは、主に液晶テレビやデジタルカメラなど完成品を消費者に販売している。BtoB のビジネスは、デジタルカメラメーカーにカメラのモジュール部品を、テレビ局向けに、オーディオ・ビデオシステムなどを販売している。

市場の拡大とともに売上は順調に伸びているが、その伸びを維持するために、これまで展開した沿岸部の市場に加え、内陸部など新しい市場を開拓する必要がある。ソニーチャイナでは、年間 400 名前後を採用しており、そのうち、50 名前後が新卒採用である。新卒採用は会社のホームページ、キャンパス内のジョブフェアで行っているが、新しい市場開拓に向けて、人材の確保が重要な課題となっている。

### ■ 取組内容とその成果

#### 大学との連携による優秀な人材の確保

中国は、IBM やマイクロソフト、レノボなどグローバル企業が一斉に争っているマーケットであり、単に給料のよさだけで優秀な学生を確保することは難しい。ソニーチャイナは、優秀な人材を確保するためには、優れた商品を市場に出し続けることが重要であると考えている。これに加えて、北京大学や上海復旦大学との共同研究やインターンシップで面白い研究テーマに取り組んで、優秀な学生へのチャンネルを構築している。面白い研究テーマに取り組んでいることを通じて、ソニーは自社のプレゼンスを向上させ、より優秀な人材を確保することができる。そして、優秀な人材を活用することで、より優れた商品を市場に送り出すことできる。優秀な人材の確保と優れた商品の創出・会社のプレゼンスの確立という正のスパイラルが形成されている。

#### 国を超えた人事ローテーションによる拠点の自立促進

ソニーグループの人事ローテーションは国を越えて行われている。事業の拡大に伴い必要な人員がソニーチャイナにいないければ、ソニー香港や、ソニーシンガポール、ソニージャパン、ソニーアメリカなど他拠点から調達可能かどうか、ソニーグループ内で検討される。他拠点に適切な人材がいれば、その人材あるいは所属チーム全体をソニーチャイナに異動させる。

このような異動を通じてソニーチャイナの中には、香港人やシンガポール人、マレーシア人など多国籍の社員が存在している。多国籍の社員の存在は、ソニーがグローバル企業であるイメージをアピールする効果がある。また、ソニーチャイナの中国人社員は、多国籍の社員と一緒に仕事をするすることで、グローバルスタンダードの仕事のやり方を早期に取



得することができる。多国籍の拠点がソニーチャイナにそのノウハウを伝える役割を担っている。

更に、ソニーチャイナからも、幹部候補となる中国の若手社員を、日本やシンガポール、香港、アメリカの拠点到派遣している。海外研修の期間は2～3年、規模は20人～30名程度。海外研修を受けた社員はほとんど中国に戻り、重要な役割を担う人材（キーパーソン）になる。

社内のコミュニケーションは、日本語あるいは英語を公用語としている。英語を話すソニー香港やソニーシンガポール出身の社員と日本人社員とのコミュニケーションは主に英語が使われている。また、日本語ができる現地社員と日本人との間では、通常日本語が使われている。日本人社員と現地社員の間には言葉の壁があまり存在しておらず、コミュニケーションが円滑に行われている。

#### ■ 今後の取組予定

ソニーチャイナに異動してきた多国籍の社員は、ソニーチャイナにある程度ノウハウが移転されたあと、元の会社に戻すか、ほかの拠点到異動させることになる。その際、多国籍の社員にキャリアパスを示すことが望ましいが、現在は十分に対応できているとはいえない。ソニーグループにとって、人事ローテーション後のキャリアプランの明確化が、課題となっている。