

突撃!

# 隣の外国人職場

~We Are The World~



今月の訪問先：コニカミノルタホールディングス

## 3タイプの海外人材採用と海外幹部研修で “真のグローバル企業”への進化を目指す



グローバル人材は大きく、①海外経験のある（海外にいる）日本人学生、②日本で留学している外国人学生、③海外にいる外国人学生、の3タイプに分けられる。今回の突撃! 先企業であるコニカミノルタには、そんな3タイプのグローバル人材採用のために日本全国、世界各地を自ら飛び回っている人事部長がいると聞いた。さっそく、それぞれの採用のポイントを取材してみたい。また一方で、人事部長と二人三脚で同社海外幹部社員向けの研修や人材データベース構築を通して社内のグローバル化を推進している人事課長に、その成果なども尋ねてみたい。東京駅丸の内口を出ると、同社の入居する丸の内センタービルが見えてきた。



### ■外国籍社員採用データ■

人数：約2万3,000名（グループ全体）、  
約40名（日本国内 2011年6月時点）  
出身地：世界40ヵ国（グループ全体）、中国、ウズベキスタン、  
マレーシア、韓国、台湾、ペルー（日本国内）

### 3タイプの外国人材を積極採用

—貴社は海外売上比率が70%以上、世界35ヵ国で事業展開、社員の3分の2は外国籍という、とてもグローバルな企業でありますね。

吉田氏：かねてよりグローバルにビジネス展開をしておりますが、現状ではまだ十分なグローバル企業とは呼べません。グローバルに展開している企業とグローバル企業とは異なります。当社は2011年4月よりスタートした、“Growth”“Global”を



佐竹氏（左）、吉田氏と、北山

キーワードとした3ヵ年の中期経営計画「Gプラン2013」の中で、真のグローバル企業への進化を方針の1つに据えています。また、真のグローバル企業へと進化しなければ、さらなる

### ■コニカミノルタホールディングス株式会社のデータ■

英文名称：KONICA MINOLTA HOLDINGS, INC.

設立年：1936年（昭和11年）12月22日

資本金：37,519百万円

株式上市：東証一部、大証一部

従業員数：連結従業員数 約35,200名

（2011年3月末現在）

事業内容：グループ全体としての主な事業は、複写機・プリンタ等の情報機器、レンズ、ガラス基板・液晶用フィルム等の電子材料の製造販売など大きく分けて6事業。持株会社としてはグループ経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他グループ経営管理

本社：東京都千代田区丸の内1-6-1

丸の内センタービルディング

拠点：グループ会社拠点 35ヵ国

（2011年3月末現在）

URL：<http://www.konicaminolta.jp>

### 【インタビュー先】

人事部 人材採用グループリーダー  
部長 吉田 一氏

人事部  
グローバル人事企画グループリーダー  
課長 佐竹 亘氏

### 【インタビューア】

紅橋株 代表取締役：北山秀輝

### きたやま ひでき

1976年東京生まれ。大学初の交換留学生として北京伝媒大学へ本科留学。明治大学卒業後、大手商社を経て、人材コンサルティングファームにて大手企業における人材採用・組織コンサルタントや転職サイト立ち上げのプロジェクリーダー等を歴任。06年7月、「日中の架け橋になる」という夢を実現すべく紅橋株式会社を設立、代表取締役に就任。中国幹部人材紹介、中国ビジネス支援（<http://www.chinabusiness-support.com>）を手がけている。趣味は三味線・二胡・銭湯巡り。



成長は難しいと考えています。

— 真のグローバル企業となるには何が必要なのでしょう？

吉田氏：人事部門としては、多様性ある人材の受け入れ、人材マネジメント、人材評価・育成の確立が必要だと考えております。採用の面では多様性あるグローバル人材の新卒採用に力を入れています。グローバル人材とは具体的には3つの採用対象があります。

- ①海外経験のある（海外にいる）日本人学生
- ②日本で留学している外国人学生
- ③海外にいる外国人学生

従来は意識的に外国人を採用しているというよりは結果的に外国人が入ってきている状態でしたが、ここ3年ぐらいはグローバル人材採用枠を設け、意識的に採用を行っています。現段階では約25%（新卒採用110名中、20数名）ですが、今後さらに高めていきたいと思えます。

### 3都市のキャリアフォーラムを活用

— 3種類のグローバル人材（海外経験のある日本人、留学生、海外学生）はどのように採用されているのでしょうか？

吉田氏：まず、海外に行っている日本人学生ですが、1985年頃からディスコさんが行っている有名な“ボストンキャリアフォー

ラム”に参加しています。当初より積極的に関わってきました。

ただ、ボストンのみに標準を定めると、開催の少し前からボストン入りし、大学を回ったりするのですが、約1週間の短期間で採用活動を進めなくてはならず、内定まで進めるのは難しいです。そのため、当社では同ディスコ社開催の“ロサンゼルスキャリアフォーラム”“トウキョウキャリアフォーラム”の合計3つのキャリアフォーラムを上手に活用して採用を進めています。この3つのキャリアフォーラムはロサンゼルス→ボストン→トウキョウという順番に開催されます。ロサンゼルスはちょうど来週、10月7日、8日に開催ですので、採用スタッフも来週はロスに行きます（取材日は9月30日）。

— 具体的にはどのように3つのキャリアフォーラムを活用されるのでしょうか？

吉田氏：例えば、ロスから選考を始めて、ボストンに引っ張ってくる学生もいます。そして冬には日本に帰ってきている場合も多いので、東京で会ったり、面接の機会を設けることもできます。これにより学生をボストンという1点のみで見るのではなく、ゆっくりと時間をかけて彼らの話を聞くことができますし、当社の魅力も伝えることが

できます。

また、最近はスカイプを持っている人も多いので、上手に使いながら面談をすることもあります。

— 海外に留学している日本人学生の就職に対する関心事や入社を決めるポイントはどこにあるのでしょうか？

吉田氏：当社のように海外への事業展開比率が高い企業へは、海外とのビジネス機会を持つ職種を希望される学生も多く、また海外駐在したいという要望も出されます。その希望に応えられる企業かどうか、就職先として選ぶポイントではないでしょうか。

また、昨年初めて上海のキャリアフォーラムに参加し、中国で留学している日本の学生に対して説明会を行いました。

— 私も中国に留学していた経験があります。留学生の中には消極的な逃げの選択として海外留学をしている人もいます。どのようにスクリーニングしていますか？

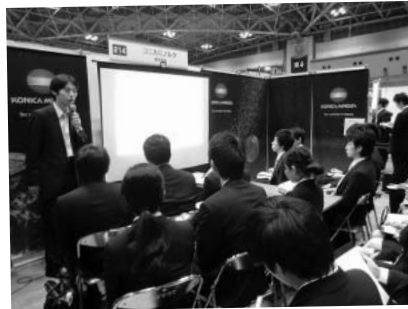
吉田氏：逃避型留学生は中国に限らず欧米等どこにでもいます。ただ、そこは地道に選考していくしかないと思います。また、留学生の就職を仲介するエージェントさんを活用するのも1つの手段ではないでしょうか。エージェントさんがある程度選考してくれていたり、推薦できる



ロサンゼルスキャリアフォーラムの様子



ボストンキャリアフォーラム



東京キャリアフォーラム



上海キャリアフォーラムの様子



人のみをイベントに送り込んで  
 いる場合はそのような方は少ない  
 です。

—学生の参加に制限のないキャ  
 リアフォーラムでは、各企業が  
 見極めなければなりませんね。

### 海外へも直接訪問して採用活動

—では、日本に来ている留学生  
 はどのように採用されています  
 か？

吉田氏：留学生の多い大学とのパ  
 イプ作りを強化しながら、学生  
 向けに説明会を実施していくと  
 いう地道な方法が基本です。早  
 稲田が一番多く、旧帝大系、新  
 潟国際大学、立命館アジア太平  
 洋大学などが留学生が多いで  
 す。

11月はボストン、中国など海外  
 に積極的に足を運び採用活動  
 を行います。東京にいるのは5

日間ぐらいです。ただ、10月は  
 留学生の多い学校の訪問を北海  
 道から九州まで行っています。

大学によって留学生への就職  
 に力を入れているところとそう  
 でないところがあります。一部  
 の学校では残念ながら留学生セ  
 ンターと就職課の機能が分かれ  
 ていて連携がないところもあ  
 ります。ただ、なかには一生懸命  
 推進している先生や事務局の方  
 がいて、そういう大学は留学生  
 の面倒見に熱心です。

また、学校を回ること以外に、  
 留学生の就職を支援している団  
 体（国際留学生協会、CGA、  
 ジェットプログラムなど）との  
 パイプ維持強化にも努めていま  
 す。さらに、当社ではリクルー  
 ターに外国人社員も採用してい  
 ます。異国の地で一番信頼でき  
 るのは同国出身の先輩の口コミ  
 です。具体的には出身大学に行  
 って、研究室や後輩、部活やサ  
 ークル、Webで留学生などが  
 集まる場所などで声をかけても  
 らっています。

加えて、欧米系外国人向けに  
 英語での情報発信を強化してい  
 ます。特に採用ページでの人事  
 のメッセージなどはかなり長文  
 を英語で記載しています。英語  
 を併記しているのは、情報提供  
 の手段として、確実な方法だか  
 らです。

—面接では留学生からはどのよ  
 うな質問が出ますか？



“真のグローバル企業”への進化を目指す

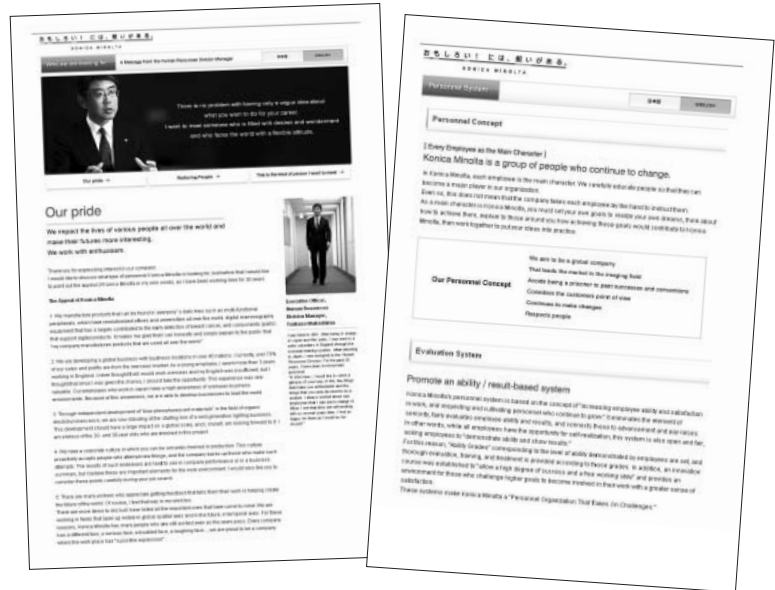
吉田氏：日本人学生と違う点は、就社というより就職という意識が強いため、「入社後自分が何をするのか？ 何ができるのか？」という仕事内容に関する質問が多いです。

—3つ目の海外学生については、どのように採用されていますでしょうか？

吉田氏：ここは正直まだまだ課題もあり、なかなか難しいところです。特にもともと日本で働くことに興味を持っていない方や欧米圏の方はなかなか日本に来て仕事をするという意識にはなりません。昨年当社ではリクルートさんに協力してもらいながら中国からの海外学生採用を始めました。ある程度の成果を認められたため、今年も行おうと思っています。また今後はシンガポール、インドなどからも学生の採用を行っていこうと思っています。

—日本に来ている留学生と日本に来ていない海外学生との違いは感じますか？

吉田氏：中国で出会う中国の学生さんは、ものすごく優秀で驚きました！ 特に中国でのトップの大学に在籍する学生のレベルは高いです。例えば、SPI偏差値で3,000人に1人出現するような高いポイントの人材がたくさんいます。また、日本語が話せる人も多いですが、話せない学生でも頑張れば半年で話せる



英語で詳しく語られている採用募集と人事理念のページ

ようになってしまう成長スピードの速さがあります。

逆に日本に来ている留学生を狙うメリットの1つは、様々な国の学生にアプローチできることです。当社にも2011年4月にはウズベキスタン出身者が採用され、2012年4月にはペルー出身の学生が入社します。

—実際に入られたグローバル人材の手応えはいかがでしょう？

吉田氏：皆さんそれぞれ頑張っていて活躍してくれています。例えば、アメリカの大学を卒業して昨年入社した23歳の日本人社員は、この9月に1年半で海外に駐在に行きました。今までは当社では海外駐在するには最低3年、平均5年ぐらい日本で働くことが必要でしたが、採用のグローバル化と同時に社内の受け入れ



9月にアメリカに駐在になった23歳の日本人社員。同僚のアメリカ人社員ともすっかり打ち解けている

体制にも変化が出てきています。海外経験のある学生にとっても、日本で5年修行しなくても海外に行けないというよりも、早く海外のビジネス環境に触れられるというほうがモチベーションも高まります。海外経験のある人材や海外出身の学生は将来的にグローバルな環境で働きたいと考える人が多いです。

また、一般採用で入社する新



2011年4月入社式。流暢な英語で新入社員代表挨拶を行うウズベキスタン出身の新入社員。母国語以外に日本語や英語も堪能という



取材中は和やかな雰囲気の中にも、グローバル人材への熱い想いが伝わってきた

——グローバルに活躍できる人材を採用するには、企業側の受け入れ準備も求められそうですね。

### 世界35カ国の幹部を東京にて研修

——どのようなグローバル人材教育をしているのですか？

佐竹氏：当社は売上の7割が海外（35カ国で事業展開）ですので、海外に優秀な幹部がたくさんいます。海外の幹部たちがその国のトップとして働くことも大事ですが、グローバルなコミュニケーショングループのリーダーというもう一段高い意識や気づきを持ってもらうことが、グループ全体のさらなるグローバル化と発展のために大切だと考えております。

そのため、Global Executive Program（グローバル・エグゼクティブ・プログラム、以下GEP）と称し、年3回、海外の幹部を東京本社に集め、1週

間程度の研修を行っています。今までに3回行い、2010年11月には中国の9社から14名が、2011年2月には欧州、米国およびアジア・パシフィックの計11カ国15社から19名が、2011年9月には国内の関係会社人材17名が参加し、それぞれ約1週間のプログラムに参加しました。その狙いは3つあります。

- ① トップ自らが海外の幹部に向けてメッセージを発信する
- ② 海外の代表からグローバルなリーダーへと視点を高めてもらう
- ③ グループ内での人的ネットワークを広げる

現在は中国・アジア地域を対象とした中国語プログラム、英語圏地域を対象とした英語プログラム、それに今年は国内の関係会社を対象とした日本語プログラムの3本を走らせています。将来的には英語1本に統合

卒社員もグローバル人材採用枠で入社した外国人や海外経験のある日本人と接することにより、いい刺激を受けています。

——海外経験のある日本人学生は入社後なるべく早い段階で海外にて働くチャンスを得たいと思っている方が多いのですか？

吉田氏：面接時には、必ずといっていいほど「何年くらいで海外駐在できますか？」という質問が出ます。世界を舞台に活躍したいからグローバルで事業を展開している企業を目指しているのでしょうかね。



“真のグローバル企業”への進化を目指す



外国人幹部に熱いメッセージを伝える松崎社長



グループ討論にも熱が入る



GEP研修にてプレゼンを行う海外幹部社員



していければと思っています。  
—研修では具体的にどのようなことをしていますか？

佐竹氏：初日は、会社のビジョンや経営方針について、社長の松崎を筆頭に役員が話をします。普段、ネットや紙面でしか聞けなかった話を直接伝え、質疑応答でグループ全体の経営方針や事業戦略についての理解を深めます。2日目は、グローバルな舞台で活躍するリーダーとして必要なものは何か？というテーマでのディスカッションを通じて気づきを得ます。夜は経営トップとの交流会で積極的に意見交換をしてもらいます。3日目は、本プログラムでの「気づき」

をベースに、自身の行動変革について、経営トップに提案、コミットメントします。

—かなりハードで充実した3日間のようですね。

佐竹氏：海外トップクラスを同時期に集めるため、ハードですが内容を凝縮して行っています。日曜日に来てもらい、土曜日や日曜日に帰国するという1週間です。業務で忙しい幹部を拘束するのは、これぐらいが限界だと考えています。

4日目以降は、事業会社別の社長がメッセージを伝えたり、より実務の戦略に則した内容について話をしたり、日本国内の工場を見学します。研究開発部



松崎社長にプレゼンする外国人幹部社員

門の人とディスカッションしてもらうこともあります。

—研修の効果はいかがでしょう？

佐竹氏：経営者が直接語りかけ、コミュニケーションすることで、紙面上にはない、経営者の思いが伝わり、海外幹部のモチベーションアップとリテンションにつながっています。

また、販売についての話がメインだった販社の社長が、GEPに参加することで、製造や技術など販売以外の領域にも積極的に関与するようになったという評価も聞いています。

GEPは基本的に1人1回なのですが、一度参加した人が来年も自分が行くというリクエストしてきたりもします。

今後は、GEPによって高まったモチベーションを維持したり、その後さらに成長してもらうためにも、GEP参加者のネットワークをWeb上に構築し、意見や知見を交換できる仕組みを作りたいと考えております。そこから将来の当社を引っ張るパワーも出てくるものと期待しています。

—グローバル共通の人材データベース（以下DB）を構築されていると聞きました。海外展開している企業でもようやく持ち始めたという企業も多いですが。

佐竹氏：海外にどんな人材がいて、どんなポジションで活躍しているのかは、自社でも意外と把握できていないものです。海外の役員についても十分な人材情報を把握できていない状態でした。そこでグローバル共通の人材データベースを作ろうと考えました。

最初から立派なシステムの構築をするのではなく、迅速な立

ち上げを重要視して、最低限必要な項目をエクセルで作成し、海外の会社に情報を入力してもらって返してもらうという作業からスタートしました。将来的にはしっかりとしたデータベースに移行する予定です。

—大変な作業だったと思います。海外からの情報提供はスムーズでしたか？

佐竹氏：国によっては個人情報等の関係で、情報提供に抵抗を示されることもありました。また、人事がこのようなデータを社内で集め出すと、変に勘ぐられますがガードを硬くしてしまっています。

人事がこれを行う上で大切なのは、目的を明確にしてはっきり示すことです。そこで、GEPへの参加等を通して人材育成のために使うという説明をきちんとしたところ、協力が得られるようになりました。

構築してまだ1年ですが、DBがあるおかげで、国際的な

事業展開の際に人材配置の手助けにもなっています。

—人的資源の流動性が増せば、社内はさらにグローバル化しますね。

吉田氏：社内でもグローバルな対応を迫られる部署が増えていきます。CSRレポートは5言語で発行していますし、社内規範は9ヵ国語対応です。そのため、9ヵ月国語に翻訳された行動憲章を1冊の冊子にして5万5,000部を世界各地のグループ会社で働く従業員に配布しています。経理の会計基準もグローバルになっています。工場でも“足元注意 watch your step”等、何気ない表記が英語で書かれるようになりました。ささいなところからのグローバル化が広がっています。もしかすると人事が一番遅いのもかもしれませんね（笑）。

—“ささいなところからのグローバル”，実はこれがとても大事なことですね。

—突撃！を終えて—

同社2011年4月の新入社員入社式では、ウズベキスタン出身の新入社員が英語でスピーチを行った。きっと同期社員の社会人スタートはとてもグローバルな印象となったに違いない。彼が代表に選ばれた背景について尋ねたところ、彼が最もグローバルらしさを感じさせ、スピーチも上手だったからとのこと。ウズベキスタンはシルクロード交易時代から商流・文化の中継地点でもあり、彼自身も異文化への許容度は非常に高いものを持っていたようだ。また、最近よく「内向的」といわれる日本人学生だが、同社では必ずしもそうではないようで、彼らからは「何年で海外駐在できるか？」という質問が出るという。グローバルな人材を採用し、グローバルな企業になるためには、人材施策も過去事例にとらわれないよう社内の許容度を高めることがポイントとなりそうだ。

（北山秀輝）