

突撃!

隣の外国人職場

~We Are The World~

今月の訪問先：住友電気工業



外国人幹部の日本招聘研修で、 経営の現地化担うグローバルリーダーを輩出

企業は以前にも増して海外事業を強化する必要性に迫られている。それは企業内での人材教育にも表れており、社員へのグローバル化教育への取り組みにさらに拍車がかかっている。社員へのグローバル研修を行う企業が増えているのだが、効果的な研修実施のためにはどのような視点が必要なのだろうか？ また注意すべき点や課題は何か？ 今回はグローバルリーダー研修を行う住友電工の大阪本社に出張突撃！を敢行した。東京駅から新幹線で新大阪駅、地下鉄御堂筋線で淀屋橋駅へ向かい、住友ビルに着いた。



■住友電気工業株式会社のデータ■

設立年月：1897(明治30)年4月
資本金：99,737百万円
売上高：単独 804,160百万円
(連結 2,033,827百万円)(2011年3月期)
社長：松本正義
従業員数：単独 3,977名
(連結 182,773名)(2011年3月期)
事業内容：自動車関連事業、情報通信関連事業、エレクトロニクス関連事業、電線・機材・エネルギー関連事業、産業素材関連事業
本社：大阪府中央区北浜4-5-33(住友ビル)
拠点：世界30ヵ国以上(連結)
関連会社：325社(2011年3月期)
URL：<http://www.sei.co.jp/>

■外国籍社員採用データ■

人数：約100名(2011年3月末時点)
出身地：中国が半数、タイ、マレーシア、台湾

世界各拠点経営者の 日本人比率の高さに危機感

—先日、新聞に「住友電工、外国人幹部に研修」というタイトルで記事が掲載されていました。研修を行うに至った経緯を教えてください。

武田氏：当社は日本の会社ですが、連結グループ会社は2011年3月末現在で世界30ヵ国以上に325社あります。そのなかで201社が海外にあります。現在、連結従業員は約18万名、うち、海外が約14万名です。駐在員は約1,000名で、世界的に見ると日



受付にて、
武田氏(左)・宮崎氏(右から2人目)と

本人はマイノリティともいえる状況です。

国内の社員数は10年前とそれほど大きな変化はありませんが、海外を含めたグループ全体での従業員数は直近10年で倍増

【インタビュー先】

人事総務部 グローバル人事グループ長
武田 晴雄 氏

人事総務部 人材採用グループ長
宮崎 耕司 氏

【インタビュアー】

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トリーダー等を歴任。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。

しました。つまり海外にいる従業員が増えているのです。また、中期経営計画のなかでも事業の

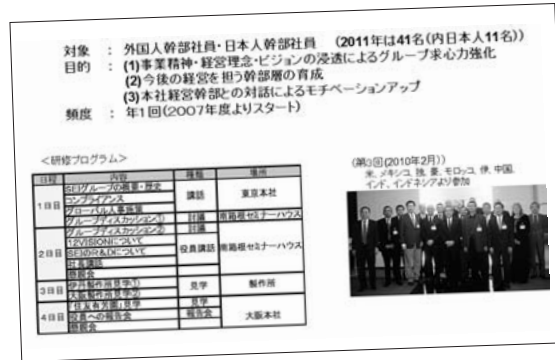
グローバル化は重要な位置づけとなっており、今後さらにグローバル化が進展していくことは間違いないと思います。

そんななか、世界各拠点の経営層を見てみると、まだまだ大半は日本人です。事業のグローバル化に伴い、取引先が従来の日系企業中心から、非日系や地元系の企業へも拡大しており、今後、よりマーケットや地域に根ざしたオペレーションが求められてくると思いますが、そのためには経営の現地化を推進していく必要がありますし、またそもそも日本人のリソースにも限界があり危機感を持っておりました。そのため、世界にいる当社グループの幹部候補人材の育成を行うことを目的に2007年より「グローバルマネジャー日本招聘研修（GMJ）」を開始しました。

世界15カ国の外国人幹部研修に日本人幹部も参加

—研修の内容はどのようなものですか？

武田氏：研修は年に一度、海外拠点から外国人幹部人材を選抜き、4日間の日程で、当社南箱根セミナーハウスで行っています。内容は、社長をはじめ本社幹部の話や聞いたり、住友電工の経営理念や歴史を学んだり、当社グループの経営課題等についてディスカッションをして経



日本人幹部候補社員も参加する
グローバル・リーダーシップ・プログラム

営上の提案をしたりしていません。事業精神や経営理念は日英中版のハンドブックを作成し、全世界の拠点に配布しておりますが、その内容が全世界の社員に十分に浸透できているとはいえません。研修に参加した幹部社員には帰国後、それぞれの拠点で自分の言葉で伝えてもらうことを期待しています。

今年度は2月に開催しましたが、米国、英国、ドイツ、イタリア、ハンガリー、中国、インドネシア、タイ、フィリピン等の15カ国から参加がありました。様々な国籍の方がいますので、研修中の言語はすべて英語です。合宿なので、昼間のカリキュラムの時間中はもちろんのこと、夜は杯を交わしながら遅くまで熱心な交流が行われます。このように、異なる国や文化背景を持ったメンバーがお互いを理解し、刺激し合い、地域を越えたネットワークをつくることのできるのも本研修の効果

の一つでもあります。

参加者は、住友400年の歴史やグループの基本となる価値観を深く理解できたり、本社幹部と直接話ができたり、また地域を越えた人脈ができてその後につながるなどにより、当社グループへのロイヤリティやモチベーションが上がっていると思います。こうした研修は今後も継続していく予定ですが、英語を共通言語とした研修だけでなく、中国など英語でのコミュニケーションが難しい地域の幹部人材を対象にした研修の開催も考えており、今年度は日本語を共通言語とした研修も計画しております。

また、研修そのものは数日ですが、参加した後も、参加者同士や日本の幹部がWEB上でコミュニケーションができる当社版のfacebookのような仕組みも構築し、グローバルなコミュニケーションを促進しています。

—今年度は日本人も参加されたと

突撃! 隣の外国人職場
 ~We Are The World~

外国人幹部の日本招聘研修で、



充実した設備の南箱根セミナーハウス



世界各国から集まったGLP参加者たち



自ら英語で講演する松本社長。
 最前列に座りコミュニケーションもとる



参加者に講義を行う武田氏



外部講師による講義



熱心に講義に耳を傾ける参加者たち



ディスカッションでは
 様々な価値観や意見が飛び交う



夜は杯を交わしながら親睦をさらに深める。
 これもまた重要

経営の現地化担うグローバルリーダーを輩出

聞きました。

武田氏：はい。従来は外国人幹部を対象に行っていましたが、今年は日本側のグローバル化対応力強化という観点から日本人幹部候補社員11名も含め、外国人30名と合わせて41名を対象に実施しました。研修の名称も「グローバル・リーダーシップ・プログラム（GLP）」に変更しました。

研修を通じて見えてきた 真のグローバル化への道筋

—参加された日本人幹部候補社員の方たちからの反響はいかがでしょう？

武田氏：非常に良かったと思います。日本人が入って議論することで日本本社側の視点を伝えることもできましたし、様々な海外の人と交流することが大いに刺激になったようです。一方、国や会社が違って当社グループの幹部層の抱える課題は共通するものも多く、予想以上に活発な議論や意見交換ができてよかったですという声がありました。

選考基準とフォローがポイント

—外国人幹部研修を行ううえで
の留意点は何でしょうか？

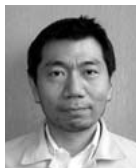
武田氏：ポイントとしては研修の狙いと、それに合わせた参加者の選抜、そして実施後のフォローアップにあると思います。この部分は私たちもまだまだ試

◆Mr. David Randall (Sumitomo Electric Europe Limited, UK)



今回のGLPへの参加は、とても有意義な経験となりました。私は現在、テレコム製品の販売部門の責任者として、イギリスにあるSumitomo Electric Europe Ltd. に勤めています。我々の会社のスタッフは30名程度で、自分がグローバルな企業で働く実感は、それほどありませんでした。しかし、GLPへの参加により、多くの国、他の事業本部の仲間に出会い、そのメンバー同士で、意見交換やプレゼンテーションの準備をするなかで、グローバルな協業を行い、住友電工グループが全世界に素晴らしい社員を持っていることが分かりました。プレゼンテーションは、GLPの最終日に3つのチームに分かれて、住友電工の役員に対して行いました。また、我々は今回のGLPのなかで、住友の事業精神と経営理念を学びました。その内容を自社に持ち帰り、皆に伝えていく予定です。

◆渡邊 寛之氏 (住友電工電子ワイヤー株式会社)



グローバル・リーダーシップ・プログラムは、世界中からの参加者とともに、住友事業精神について深く考え、真のグローバルカンパニーを目指して当社が進むべき道筋を思い描くことができる意義深い機会でした。様々なバックグラウンドを持つ人々との3日間にわたる率直な意見交換を通じて、住友の事業精神や当社の行動理念には、誰でも自然に共感を覚えることができる普遍性の高い価値観が表れているのだという確信を深めることができました。また、組織のなかで多様性がいかに作用するかということも実感しました。毎回のグループ討論では、様々な意見からよりよいアイデアを考え出すプロセスがあり、また他グループの発表から新たな知見を得ることも多かったです。当社には多様な製品群、顧客ベースや人材があります。その多様性を触媒として相乗効果を創出することができれば、より高い成果が挙げられるでしょう。

■その他、参加者の声

- 世界中の異なる部門のマネジャーたちと会い、SEIを真のグローバル企業にすべく、我々は密に連絡を取り合い、共に働いていくべきことを学びました。
- 世界中の仲間とのネットワークを構築するのに、そして、お互いの会社の良いところやチャレンジングな話を学ぶのに、とても素晴らしい機会でした。
- 「住友の源流」のビデオ上映は外国人参加者からも反響高かったです。
- 最終日に松本社長をはじめ幹部の皆さんにプレゼンしたことは参加者のモラールアップに繋がりました。(懇親会も含め)
- 多くの参加者は事務系（営業）でした。私は技術系だったため、いくつかの内容は共有することが難しかったです。技術系の参加者増を希望します。
- グループ討議では、ファシリテーターに議論の方向付けをいただくと、さらに議論の密度が高まると感じました。
- プレゼン発表の課題はもう少し具体的に設定したほうがさらによい発表になると感じました。

グローバル・リーダーシップ・プログラム受講生の声



2010年8月に米国でGLP卒業メンバーを中心に行われた
 ディスカッションの様子



2010年12月に行われた経営幹部研修最終報告会での様子

行錯誤の段階です。実際に外国人幹部研修を行うとなると、会社としてどのような狙いで、どのような人物に参加してもらおうかという問題に突き当たります。会社としてどのような人物像を育てていくのかということを確認する必要があります、またそれにふさわしい対象者選抜の仕組みも重要になってきます。

さらに、実施後、研修が一過性のもので終わらないように、各拠点に帰った後に現地のトップとして意識的に育成していく環境を整える必要があると思います。

会社として、GLP受講者をフォローしていく仕組みというこ

とでは、従来日本人の幹部社員を対象に実施していた「アクションラーニング」に、昨年からはGLPの卒業生も参加してもらうことにしました。「アクションラーニング」は、実際の経営課題をテーマとして5～6名のチームで6ヵ月間にわたって調査、議論を行い、具体的に取り組むべき内容について経営陣に提言をするというものです。昨年は、米国からGLP卒業メンバーを中心とした1チームが参加しました。このようなステップを通じ、より経営的な視点を身につけてもらうことを期待しています。

——海外からの参加メンバーはど

のような基準で選抜されているのでしょうか？

武田氏：世界各社の部長クラス以上のなかで、各事業本部が幹部候補として登録している人材が約300名おります。その中で、将来のコア人材にと期待している人を各事業本部で選抜してもらっていますが、先ほども申し上げた通り、まだまだ試行錯誤の段階です。

様々な施策で価値観を共有

——幹部以外の海外社員の方に対して何か教育を行っていますか？

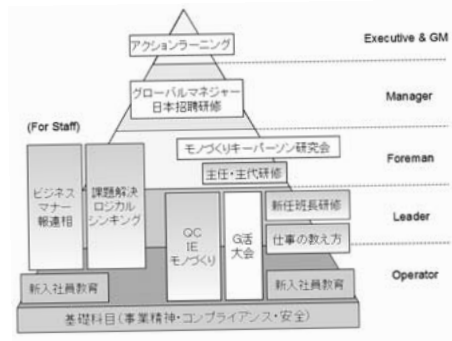
武田氏：当社はやはりメーカーです。海外ローカル社員に対し

経営の現地化担うグローバルリーダーを輩出

対象：工場にてモノづくりの責任者・リーダー等を務めている現地社員
 目的：住友電気グループの生産工場におけるモノづくり基盤を支える基本的な考え方、及びその考え方に沿って自職場のモノづくり基盤の強化に繋げるための点検・改善のツール、また、住友電気グループの基本的な経営理念等について学ぶ。
 開催：2006年に北米、中国にてスタート。他にも、タイ、インドネシア、マレーシアにて開催し、現在まで計16回のべ400名が受講。

【USA】 **【China】** **【Indonesia】**

モノづくりキーパーソン研究会



グローバル人材育成へのステップが体系立てられている



日/英/中/泰/独/西/越の7言語で3ヵ月に1回発行されている海外各社員向けの社内報「Global Magazine」

	対象	採用活動	施策
外国人	キャリア	現地で	①重点拠点での現地就職サイトへの加入 ②SEIグループジョブフェアの現地開催 ③ヘッドハンティング
	新卒	日本にて	④在日外国人留学生を面接し現地会社に紹介
日本人	新卒	現地で	①大学へのリクルート活動(技術系中心：中国・タイ)の重点大学での奨学金制度創設(中国・タイ等)
		米国にて	②在米日本人留学生をグローバル委員即戦力として採用

多様な方法にてグローバル人材を確保

て、当社のモノづくりの基本を伝えていく教育なども展開しております。例えば、現地の工場の製造部門のリーダーを対象に住友電気グループのモノづくりに対する基本的な考え方や生産性向上の手法、改善ツールについて学んでもらう“モノづくりキーパーソン研究会”があります。これは2006年に北米、中国でスタートして以来、インドネシア、マレーシア、タイなどにも展開し、計24回開催し、延べ500名が受講しています。

他にも住友電気グループで働くうえでの基本となる考え方を

浸透させるための世界共通の教育コンテンツBTP（Basic Training Program）を5ヵ国語で作成し、2009年に全世界に展開しました。

——グループで価値観を共有するために行っていることはありますか？

武田氏：住友電気グループの理念・基本的価値軸をまとめたハンドブックを日英中文で作成し、全世界の社員に配布しています。また海外各社員向けの社内報「Global Magazine」（7言語対応）を3ヵ月に1回発行しています。イベントとしては、

少し前になりますが2008年に中期経営計画の達成に貢献した国内外の会社・グループを表彰する住友電気グループの「世界大会」を大阪で開催しました。世界各国から600名の社員が集まり、グループグローバルな価値観の共有、一体感の醸成を図りました。また、各国の自動車用ワイヤーハーネス製造会社の社員がそのスキルを競う「ハーネス技能五輪」は、モノづくりに関する価値観共有の場でもあります。



統括資材部 設備調達部 設備グループ 兼 国際調達室 孫 戦軍(ソン センゲン)氏、
 人事総務部 グローバル人事グループ 鄭 穎(テイ エイ)氏(右)と

外国人材の採用と活用

— 外国人社員の採用はどのよう
 に行われていますか？

宮崎氏：様々な方法をとっています。日本の大学に留学している学生を日本人新卒と同じ方法で採用する場合、キャリア採用として特定のスキル・経験を持った人材として採用する場合、また新卒留学生でも言語等特定のスキルを持った人材として採用する場合など様々です。また、日本にいる留学生を採用して現地会社に紹介することもあります。

— 現地大学へのリクルート活動
 とはどのようなことをしていますか？

宮崎氏：各国の採用ウェブサイトに住友電工グループ共通の求人広告を掲載したり、採用エージェントを活用したり、また各地で開催されるジョブフェアに参加するなど、様々な活動を行っています。

— いくつかの大学で奨学金制度

を設けているそうですが。

宮崎氏：住友電工社会貢献基金を設立し、海外では中国で3大学、タイで1大学を対象に奨学金を拠出しております。中国では奨学生が当社の現地法人に入社し活躍している例もあります。また日本においても2010年度は4大学8名の留学生を対象に奨学金を拠出しております。

— 外国人社員の活用に関する今
 後の課題は何でしょうか？

宮崎氏：当社の求める人材像や入社後のキャリアパスを明確化したり、先輩外国人社員のロールモデルや成功事例を作ったりすることで、会社としてより多くの優秀な外国人材が集まるようにしていきたいと思っています。

～ここで、孫氏と鄭氏が登場～

固定観念を持たない風土が大切

— 今はどのような仕事をしてい
 るのですか？

孫氏：以前は国際調達を担当して

いましたが、今年2月から、主に日本国内向けの設備調達業務を担当しています。言語（中国語、英語）という強みがなかなか発揮できない部署ですが、会社の投資等のマクロ情報が把握できるため、自分自身の成長にはすごくいい経験になると思います。

鄭氏：私の主な仕事は海外の子会社向けに様々な企画を行うことです。例えば、日本に滞在している外国人を採用して海外各社に紹介したり、海外各社向けの研修プランの策定に参画したり、グローバル社内報作成による海外とのコミュニケーション促進などを行っています。また、日本本社の外国人社員と日本人社員のコミュニケーション促進のため、「タウンミーティング」という交流会も企画しています。外国人社員を集め、会社側が意見を聞く取り組みです。実際に外国人社員の意見を聞くと、人事が気がついていなかったことなどが出てきます。私はもともと中国でアメリカの会社に勤めており、人事部で働いていました。日本に行くことが決まり、日本であればモノ作りの会社で人事のキャリアを活かしたいと思っていました。会社のグローバル化に向けて新しい制度や取り組みを行えるのは楽しいです。

— 入社を決めたポイントは？

経営の現地化担うグローバルリーダーを輩出

孫氏：自身の希望が受け入れられる自由度の高さが魅力ですね。

鄭氏：私は面接官を通してこの会社であればそのままの自分を受け入れてくれると感じたからです。面接のときに、人事の方がジーンズで面接室に現れました。とてもリラックスして臨むことができました。外国人の私から見ると、日本の就職活動や面接等の雰囲気は堅すぎると思います。採用する側と採用される側は本来もっと近い距離でざっくばらんに相手を見るべきなのに、双方に壁を作りすぎていると思います。

——外国人を採用したい会社はどのような点に気をつけるべきでしょうか？

鄭氏：ハード面とソフト面両方の準備が必要だと思います。まずはソフト面。社内で「中国人は…、アメリカ人は…」と国籍や出身地で人を判断するような固定観念はありませんでしょうか。そのような会社では外国人採用を含めた多様な人材の採用は難しいと思います。まずは偏った目線ではなく、一人ひとりをまっすぐ見ることができるような社内の風土が必要です。その風土は面接官を通して自然と就職説明会や面接に来た外国人にも伝わり、外国人にはすぐに分かります。そのような会社には行きたいと思わないでしょう。



外国人社員を集め行われるタウンミーティングの様子

そのうえで、外国人の言語能力やキャリアパスを活かせる仕組みづくりがあればよいと思います。そうすれば外国人がすぐに辞めるということはないはずです。

孫氏：キャリアパスについては誰が見ても分かりやすい明文化が必要だと思います。日本人同士であれば、あうんの呼吸で、自身の将来のキャリアパスが明確に文章になっていなくても理解できますが、外国人にはどこか不安があります。明文化が欠かせません。また日本と異なる文化の国で仕事をするため、環境適応能

力や精神的に強い人を採用の段階で判断することも必要ではないでしょうか。

武田氏：確かにタウンミーティングでは外国人社員からキャリアに関する要望や不安の声が挙がってきました。逆に私たち日本人はそこまで意識していなかったと教えられることもあります。会社側が変えていかないといけないところもあると思っています。

——一人ひとりに向き合い、耳を傾けることで自ずと答えが見えてきそうですね。

——突撃！を終えて——



取材前に同社HPをチェックした際、英語で会社紹介を行う松本社長の動画を観ていたが、研修等でもトップ自ら英語でプレゼンされたり、最前列に座り英語で他の講演者にコメントするという姿勢には驚いた。また、GLP研修に参加した日本人幹部候補社員、渡邊寛之氏は参加後のアンケートで、「住友の事業精神や行動理念は、世界に通用する共感性と普遍性があると確信を深めた」と語っている。ディスカッションや交流を通しての相互理解に加え、日本企業が伝えていくべき世界に誇れる精神や哲学も大切にしたい。

(北山秀輝)