

若手社員の海外派遣を「義務化」し、グローバル人材の育成を急ぐ

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。

■ 市場の構造変化を背景に、人材育成を急ぐ

輸出型、内需型を問わず多くの日本企業が新興国をはじめとした海外事業の拡大を今後の成長エンジンと位置づけ、グローバル人材の確保と育成に躍起となっている。外国人留学生や海外大学の学生獲得の動きが活発化する一方、肝心の日本人社員のグローバル人材育成を狙いに、若手を対象に語学研修や海外での実務研修を強化する動きや新人をいきなり海外勤務させる事例も現れている。背景にはビジネスの主戦場が新興国に急ピッチにシフトする市場の構造変化に人材育成が追いついていない危機感から、入社後の早い段階で異文化や海外事業の修羅場を経験させ、グローバル人材の育成を急ぐ狙いがある。

■ 若手全員に海外勤務や語学研修を義務化

最近、目立ち始めたのが若手社員「全員」に早期に海外経験を積ませ、若いうちからグローバル感覚を磨かせ、近い将来、世界で活躍できる人材に育てようとする動きだ。先鞭を付けたのが三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、丸紅などの大手商社で、11年春から入社2年から8

年目までの20歳代のうちに全社員を対象に海外経験を義務付ける制度を相次ぎ導入。新興国中心に語学や実務研修を半年から2年間をめぐりに順番に派遣し始めた。

このうち伊藤忠は4カ月以上の海外英語研修に加え、入社8年目までの若手全員に中国語やポルトガル語などの新興国の語学研修を義務化した。

商社では資源等の海外事業会社への投資が増え、収益の大半を海外で稼ぐビジネスモデルになっており、投資先の目利きや財務管理、グローバル人材の育成が成長の鍵を握っている。しかし、若手社員の内向き志向から特に新興国の勤務を望まない社員が増えている。そこで若いうちに半ば強制的に海外派遣し、新興国の異文化や実務の修羅場に触れさせることでグローバル素養を磨かせ、将来の人材育成につなげようというものだ。

こうした動きは他の産業にも広がりつつある。ヤマハ発動機は12年度から入社4年目までの若手社員全員に海外駐在や留学、長期出張させるプログラムを始める。これまでも30歳までに約半数の社員を海外経験させているが、「新興国など現地の嗜好を反映させた製品開発や販売を強化する必要がある」との方針から

入社4年目までの事務・営業・技術系の全社員を海外派遣し、海外経験比率を100%に高める。

また主力の機械事業の海外売上高比率を2-3年以内に8割にまで高めることを目指すクボタは全新入社員対象に実施していた米国での語学研修を10年から中国、11年からタイに広げた。NTTデータも新入社員の6割を中国やインドの協力企業に派遣、日常会話や現地の業務慣習を学ばせている。

グローバル化を経営戦略の第一の柱に据える武田薬品工業もこれまで40歳前後の社員数人を対象に海外で半年間語学研修を受けさせた後海外子会社で勤務する「グローバルローテーション・プログラム」を実施してきたが、11年から対象を30歳前後に下げ、研修期間も5-10年の長期に切り替えている。外国人上司の下で働く中で、異文化理解、コミュニケーション能力を磨くことを狙っている。

富士ゼロックスが若手社員の海外業務研修に派遣する社員数をこれまでの3倍の30人に拡大したり、昭和電工が海外留学させる20-30歳代の若手社員を年に数人規模から13年度から20人に増やすなど、若手社員にグローバル感覚を身に付けさせようという動きは一段と広がりそうである。

■ 海外赴任前提で採用

若手社員でなく、入社前からグローバル体験させるのがトヨタ自動車だ。11年度採用の内定者（12年に入社）を対象に、入社前の半年間、海外に留学させる「短期海外留学プログラム」を始める。具体的には内定者から10人を選び、12年4月から9月まで提携している米国ペンシルベニア大学に派遣留学。同大学で学ぶ世界の大学生たちと幅広い人脈作りなどを経験させるなど、将来世界で活躍できる人材を

育成する。留学後10月に正式入社し、12月に配属を決めるという。

さらには日立製作所のように、採用段階からグローバル人材の確保をめざし、「海外赴任前提」の採用基準を打ち出す企業も現れた。同社は12年春入社組から「事務系は全員、技術系も半数を海外赴任させる」として語学力や海外勤務の意思を確認、新卒採用700人中、6割をグローバル要員として採用した。海外売上比率を12年度には50%超に引き上げる計画で、11年、12年度の2年間に30歳代半ばまでの若手2000人を1-3カ月間程度、海外の現地法人などに送り込んでいる。海外派遣記録をデータベース化し将来の海外勤務に備える。

武田薬品工業や楽天が新卒採用の条件としてTOEICで730点以上、ファーストリテイリングは700点以上の語学力を要求する企業も増えている。ファーストリテイリングの柳井正CEOやユニチャームの高原豪久社長のように「英語をしゃべれない、海外勤務を断る学生は採用しない」と言い切るトップも現れている。

■ いきなり海外勤務

アジアでの事業拡大を加速している小売業大手のイオンは12年度に国内外で3千数百人の規模で新規採用するが、うち1000人超を北京の中国本社とクアラルンプールのアセアン本社など海外の現地法人勤務とする方針だ。言語や慣習に通じた現地の人材を多く獲得しているが、新卒日本人も含まれる。

ユニクロやファミリーマートなど流通、小売り大手も積極的に海外展開しているが、国内で業務経験を積んでから海外勤務させるのが通例で、日本人新卒社員をいきなり現地勤務させるのは珍しい。同社では11年度から13年度までの中期計画でアジアに2100億円を投資す

るなど積極的で、日本人社員も外国人とともに、小売り事業だけでなく、商品企画や店舗開発、物流、金融事業など海外の様々な業務に携わることになる。

■サムスン流の武者修行を取り入れる企業も

短期間でグローバル人材の育成に成功したサムスン電子の代表的戦略として「地域専門家制度」は有名だが、アサヒビールや伊藤忠商事はサムスン流の研修制度を実施している。アサヒの場合、将来、中核を担うと期待される若手社員 10 人を中国、タイ、オーストラリアなど 7 カ国に半年間、単身で送り出している。業務から完全に離れて生活し、語学力の向上や現地での人脈作り、歴史、文化、風習などの習熟に励む。いわば武者修行だ。

武者修行といえば、新興国などにボランティアとして派遣する動きも広がりつつある。社員が持つ専門知識や技術を活かして一定期間、新興国政府や非営利団体の活動を支援するもので、グローバル人材育成の効果も狙っている。パナソニックは 12 年度から新興国でのボランティア活動を希望する社員 4 人程度を対象に「海外プロボノプログラム」を導入する。プロボノとは「公共善のために」を意味するラテン語で、社員は 1 カ月程度の有給休暇を利用して、現地に滞在し、本社からの支援を受けながら活動する。

富士通はリーダー研修の一環として 11 年に社員 9 人を新興国に派遣。カンボジアでは生体認証システムの開発を支援した。引き続き 12 年度も 10 人を派遣する。ファーストリテイリングは国連難民高等弁務官事務所と連携し、社員 2 人がネパールの難民キャンプでリサイクル衣料品の配布などを手がけている。

グローバル戦略を成功させるためには海外の組織をまとめ迅速に意思決定できるグローバル人材の存在が不可欠だが、パナソニックやソニー、資生堂など一部の企業を除いては計画的、戦略的に育成することを怠ってきた。また全世界の人材（タレント）を最大限活用するために採用や昇進の基準を共通化する人材マネジメントシステムを構築するのもこれからである。

しかし、国内市場の縮小や六重苦などを背景に、多くの日本企業が海外展開を急いでいるが、一方でそれに伴う人材育成が遅れているとの危機感も強い。ここにきて若手を積極的に留学や海外派遣、さらにはボランティア派遣を増やしているのも泥縄式とはいえ、ともかく若手社員に早期に現地の商習慣や文化を肌で感じてもらい、グローバル人材の素養を身に付けさせようというものだ。決して戦略的とはいえないが、日本人社員をグローバル化する企業の試行錯誤が本格化し始めた。

(2012. 2. 22)

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