

5-2 グローバル人材の採用と育成



Worksはどう語ってきたか

日本企業がアジアで優秀な人材を獲得し、リテンションするためには新卒一括採用と内部育成に力を注ぐことが有効だ



Worksは一貫して、グローバル人材マネジメントの確立と、それを実現するタレントマネジメントの重要性を訴えてきた。主張の背景には、日本企業にとって大きな影響があるアジア諸国の変化があった。アジア諸国はWorks創刊からこれまでの20年間に急激な経済成長を果たし、日本企業にとって、単なる製造拠点から有力市場へと変貌した。組織・人事の観点からみても、アジアの現地法人の位置づけと、そこで働く人材に求める役割は変化している。製造拠点だった頃には、本社の指示を忠実に果たすことが求められてきた。しかし、有力市場となった今日、本社発の事業戦略と各国市場の特性に応じた事業戦略とのバランスのととり方が経営課題となってきたのだ。

また、経済成長が著しいアジア各国では、欧米企業や現地企業との人材獲得競争 (War for Talent) が激しさを増し、多くの日本企業から、幹部候補人材の獲得・リテンションに苦勞しているとの声が聞かれるようになってきた。

そこで2013年118号「アジアで新卒採用」において、この問題の解決策として、中途採用市場で欧米企業や現地企業と勝負したり、離職対策に腐心したりするよりも、日本企業が得意な新卒採用を

行ったうえで、内部育成することが、中長期的にみて優秀人材の獲得およびリテンションに効くと主張した。

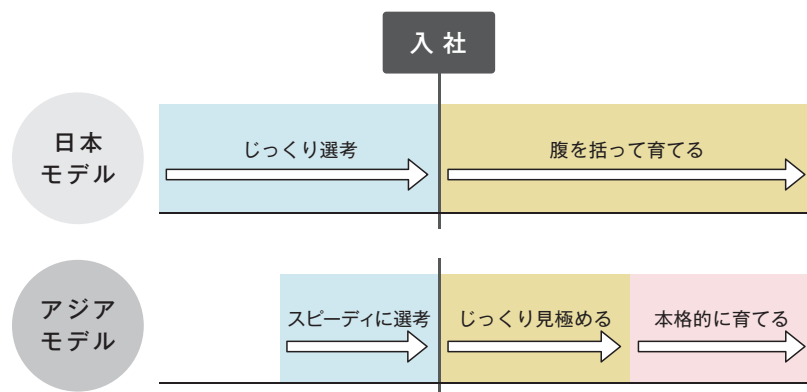
Worksがアジアで新卒採用が可能と判断した理由は4つある。1つ目は、日本企業は、他国ではあまり例をみない「新卒一括採用」という独特の採用システムを国内で有効に機能させ、かつその運営に多くの企業が慣れていることだ。2つ目は、一括採用した人材を一人前にする育成システムの構築に長けていること、3つ目は、アジア諸国では、就職活動における大学の役割が大きいことから、キャンパスリクルーティングのノウハウを有する日本企業に有利だという点。そして4つ目は、リテンションのためには、

充実した福利厚生やファミリー意識を醸成する日本企業の人材マネジメントが奏功するケースがあるためだ。

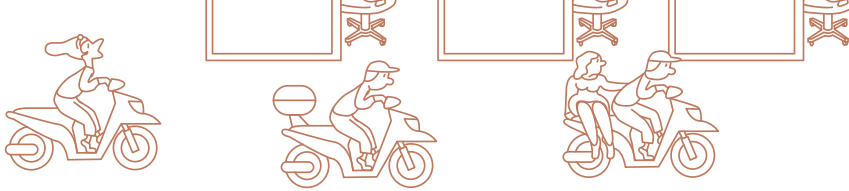
新卒採用のアジアモデルの構築が求められている

日本企業が得意とする新卒採用・内部育成には大きな可能性がある。しかし、それをそのままアジアに展開するには無理がある。その理由は、アジア特有の雇用慣行や就業意識を考慮することが求められるからである。Worksでは、アジア各国における労働市場を分析したうえで、新卒採用については4つの要諦があると考えた。優秀層に確実にアクセスし、惹き付け、逃さないようにするための、「大

■新卒採用と育成システムは、日本モデルからアジアモデルへ



出典：Works 2013年118号



学とのリレーションづくり」「インターシップの実行」「『技術』『育成の仕組み』のアピール」、および「スピーディな選考」である。

日本での新卒採用では、エントリー、書類選考のあと面接を4、5回行うなど、採用までに人材をじっくり見極めることができる。アジア各国の採用慣行では、選考期間が短いため日本と同様の仕組みがとれない。そこで、スピーディに効率よく選考し、各国で許容された試用期間を活用して人材を見極め、そこで選ばれた人材を本格的に育てる、といった手法が有効だと強調した(図参照)。

そのうえで、アジアでの新卒採用の実施は、日本企業にとってプラスになるだけでなく、各国の人材力の向上、ひいては各国の発展に寄与すると結論づけた。

そして今、こうとらえる

アジアでの新卒採用は定着 人材の質の担保が課題

アジアでの新卒採用については、2013年以降、大手企業を中心に取り組みが本格化したことから、Worksの提案には一定のリアリティがあったようだ。

しかしながら、リクルートワークス

研究所が行った調査「Global Career Survey2012」などをみると、日本企業は嫌われてこそないが、特にキャリア志向が強い人材にとって存在感が薄い傾向にある。2015年128号「5カ国比較“課長”の定義」のタイ取材では、欧米企業に集まる人材に比べて安定志向が強いなど、日本企業に集まる人材の志向に課題があることも浮き彫りになった。これを変えていくには、特定の1社だけでなく、日本企業全体で日本企業のイメージを高めるブランディングが必要だと考える。そうした動きの端緒となるような企画に、今後取り組んでみたい。

私の結論 杉原 章郎氏 楽天 常務執行役員 グローバル人事部 担当役員

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

楽天にとっては新卒主体のグローバル採用がベスト。 遠からず採用活動はグローバル採用が主流になる

Worksが示した方向性は「正しい」と思います。特に、「グローバルでは新卒採用を行うべき」という主張には納得感があります。当社でも、本社人事部の採用チームが現地で新卒を採用しており、この方法が当社に適していると実感しているからです。

10年ほど前にグローバル採用を始めたのですが、当初は他社と同様に中途採用を主体としていました。しかし、10年間試行錯誤を続けるなかで、中国やインドで新卒者を東京本社の要員として採用したところ、こちらの想定以上に彼らが成長していることに気づきました。今では、海外人材についても新卒者を採用し、業務経験を通じて当社が期待する行動様式を身につけてもらうことが、当社、海外人材双方にとってベストだと考えています。

採用基準に日本とグローバルの区別はありません。しかし、グローバルでは当社の採用ブランドは日本ほどには強くないことから、入社意思を高めてもらうために、採用プロセスを短縮したり、事業概要や入社後のキャリアパスについて本人や保護者向けに入念に説明したりといった工夫をしています。採用後は、国籍に関係なく活躍の機会を与えています。現在、東京本社では65カ国の人材が働いていますが、管理職に登用されている海外人材も増え

てきています。また、現在のグローバル採用の対象は主にエンジニアですが、今後は経営企画や営業などの事業系の人材の採用も増やしたいと思っています。

ただし、グローバル採用と育成に唯一の正解はなく、事業環境や会社の方向性に合わせて、振り子のように改善・変化させていくべきものだと考えています。今はグローバルでの新卒採用を本社主導で実施していますが、現地法人主導で採用したほうがよいタイミングも来るでしょう。1つ確かなことは、当社におけるグローバル採用・育成の重要性が年々高まるということです。もちろん、日本での事業は今後も成長しますし、それに合わせて日本人の採用数は今より増えると思います。しかし、日本よりも速いスピードで海外事業は成長することが予想されるため、採用者の総数に占める海外人材の比率は高まるからです。遠からず、海外人材の採用・活用を前提に、人事機能全体のデザインを考える必要が出てくると思います。極端な話ですが、本社人事機能が日本にある理由も、なくなってきていると感じています。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

