

立命館アジア太平洋大学 (APU) の 環境を活用したグローバル人材育成 (後編) APUを活用した三菱UFJリースと富士ゼロックスの取り組み

働きかた研究所 所長

平田未緒

グローバルそのものの 環境を整備

大分県別府市にある立命館アジア太平洋大学 (Ritsumeikan Asia Pacific University : APU) は、2000年の開学当初から、教育関係者の注目を集めていた。「3つの50 (留学生が50%、外国籍の教員が50%、50カ国・地域以上の学生を受入れ)」を掲げ、グローバルな環境にきわめて近い状態をつくり上げてきたのだ。

これは、同学の理念「世界各国・地域から未来を担う若者が集い、ともに学び、生活し、相互の文化や習慣を理解し合い、人類共通の

目標を目指す知的創造の場」を追い続けてきた結果である。現在、世界76カ国・地域からの留学生は2,765人、日本人学生は3,116人で、合計5,881人の学生のうち留学生比率は5割近くに上っている (2015年5月1日現在)。

グローバル人材の 採用・育成に熱い視線

そのAPUがいま、グローバル人材の採用・育成に注力する日本企業の熱い視線を集めている。「3つの50」を備えた環境は、多様な国からきた留学生を、グローバル人材として新卒採用したい企業にとっては、あたかも宝の山である。

一方、日本人社員を「3つの50」を備えた環境に投入し、英語漬けにすることは、グローバル人材を育成する有効な手段となっている。

本稿では、APUのグローバル人材育成と、それを活用した企業の取り組みをレポートする。本誌4月号掲載の前編では、APUの概要と2011年に開始した『社会で働く人材のグローバル化養成プログラム』(GCEP: Global Competency Enhancement Program)、そしてAPUと共同で人材育成プログラムを開発したNECの取り組みを紹介した。

後編となる今回は、海外における現地採用社員と国内で働く日本人社員を共に成長させている三菱UFJリースと、APUからの継続的な採用に成功している富士ゼロックスの事例を取り上げる。

さらに、取材を通じて得た私なりの考えや感想を書かせていただき、本稿の締めとしたい。

PROFILE

ひらた みお

早稲田大学卒業後、記者・編集者を経て、1996年に求人広告会社(株)アイデムに入社。同社人と仕事研究所で人とマネジメント情報誌3誌を創刊し、編集長となる。2009年より人と仕事研究所所長。2013年に退社し、人事コンサルティング会社(株)働きかた研究所を設立する。著書に『なぜあの会社には使える人材が集まるのか～失敗しない採用の法則～』(PHP研究所)などがある。他に、各種公的委員会・研究会等の委員、大学講師も務める。

事例 三菱UFJリース

ナショナルスタッフと国内社員 両方が参加する研修で一体感を醸成



(左から)
国際部企画グループ課長代理
松本恭宜さん
執行役員国際部長
水谷真基さん
国際部企画グループチームリーダー
伊藤文香さん
広報IR部課長代理
玉手圭郎さん

グローバル化の急速な波で 人材育成が急務に

三菱UFJリース株式会社は、2013年からAPUと連携し、グローバル人材育成のための研修を行っている。この研修をはじめたのは、2010年ごろから同社の海外展開が従来以上に加速化し、そのためのグローバル人材の育成が、急務となったからである。

「大企業のみならず中小企業のお客さまも、海外進出や海外事業を強化されるようになり、都市生活にかかわるあらゆるものをリー

スする当社へのニーズが急速に高まりました。いまでは、ヨーロッパに3拠点、アメリカに6拠点、アジアに9拠点を置いています」

こう話すのは、執行役員国際部長の水谷真基さん。同社の事業戦略への影響も大きく、中期経営計画で掲げる戦略のほとんどが、海外事業にもかかわるものである。

その結果、2011年に6.5%だった海外営業資産比率は、2015年に31.3%にまで伸びた。海外拠点で働く現地採用のナショナルスタッフも、いまや460人強に至っている。そのほとんどは日本語を話さ

ない人たちだ。英語が通じる人も3割ほどだという。

ナショナルスタッフの定着と 日本本社との一体感が重要

この動きに連動して、すでに2010年から海外拠点のマネージャー層に向けた研修と、若手層を中心に日本語で実務スキルを身につけさせる研修は行っていたが、中堅層向けの研修は手薄感があったため、中堅層向けの研修を用意したいと考えていたようだ。

同社の課題は明確だった。現地採用のナショナルスタッフの定着と、日本本社との一体感の醸成である。

一般的に日本に比べ、タイなどアジア各国の離職率が高い。

「海外では、転職があたり前の文化なのはわかります。でも、毎年社員の3人に1人が辞めるよう

会社概要

本社	東京都千代田区
設立	1971年4月12日
資本金	331億円(2015年3月末時点)
売上高	7,424億円(2015年3月末時点)
従業員数	単体1,278人 連結2,729人 (2015年3月末時点)

■事業内容
各種物件のリース、割賦販売、各種ファイナンス業務、国際業務

■URL
<http://www.lf.mufj.jp>

では、当社のDNAを継承できません。お客さまは海外でも、日本の『三菱UFJリース』のサービスを求められますが、それに応えるには、定着してもらい、当社のマインド・ノウハウを身につけてもらう必要があるのです」(水谷さん)

もう1つの課題である「日本本社との一体感の醸成」については、サービスの向上に加え、実務上も大変に重要なことだという。

「たとえば、当社は仕事柄必要な書類が膨大な量になるのですが、日本本社との接点がないと、『なんでこんなことまで書類にしないといけないのか』と思うようになってしまいます。こうした日常的な齟齬も、海外拠点と日本本社とのコミュニケーションを活発化させることで、改善できるのではないかと考えました」(水谷さん)

そこで新たに企画したのが、APUと連携した中堅層向けのオリジナル研修というわけだ。

しかし、なぜ東京から遠く離れたAPUとの連携を考えたのか。

「たしかに大分県別府市の山の上にあるAPUは遠いです。でも、じつはそれも、APUをパートナーに選んだ理由でした」と水谷さんは話す。海外から日本を訪れるナショナルスタッフの多くは、本社、つまり東京だけを見て帰国する。そうではなく、まったく別の環境で、東京ではできない貴重な体験

をしてほしいと考えたのだ。

もちろんAPUのグローバル環境は選択の最大の理由である。日本人学生以外の留学生比率が5割に迫り、かつアジアからの留学生が多くを占める環境は、同社のナショナルスタッフにとっても刺激的だ。さらに大学ならではのアカデ

ミックな研修にしたい、という思いもあった。

さらにもう1つ、APUで学んでいる留学生に、三菱UFJリースという会社を知ってもらいたいという思いもあったそうだ。

「リースという業態は、大学の授業で取り上げられることはほぼありません。でも、たとえば世界の航空機の3~4割はリース機体といったように、もはやリースは生活の一部となっています」(水谷さん)

研修で高めたい4つの力を 議論とプレゼンで上げる

こうして、2013年11月と2014年11月の2回、APUでの研修を実施した同社。具体的にはどんなものだったのか。国際部企画グループ課長代理の松本恭宜さんは次のように説明する。

「参加者は、海外拠点で採用されたナショナルスタッフと、国内で採用され働いている日本人の若手から中堅層社員です。ここに



▲議論結果の最終プレゼン

APUの留学生に加わっていただきます。人数は、第1回、第2回ともナショナルスタッフ、国内社員、APU学生がそれぞれ6~8人程度。学生寮に学生と一緒に泊まってもらう、3泊4日の合宿形式をとっています」

ナショナルスタッフは、タイ、インドネシア、中国などからの参加者だ。国内社員も参加させるのは、「日本本社との一体感の醸成」を、個々の社員レベルで高めたいと考えたからである。同時に、顧客側のグローバル化が進んでいるため、国内社員のグローバル化も急務という事情もあった。いまは、海外に転勤となり、いきなり外国で働くということもまれではないのだ。

研修プログラムの内容は、次の4つがベースになっているという。すなわち「異文化コミュニケーションへの理解」、「ロジカルシンキングスキルの習得・向上」、「リーダーシップスキルの習得・向上」、「英語でのプレゼンテーションス

キルの向上」である。

「3泊4日のプログラム構成は、この4つの実現を目的としています。なかでも最も多くの時間を使い、社員の負荷も高いのが、私たちが『セッション』と呼んでいるものです。具体的には、雑誌や新聞の記事、ニュース原稿などをケーススタディとして、ナショナルスタッフと国内社員、APUの留学生の3人一組で議論し、結果をプレゼンテーションしてもらいます。これを、1コマ90分を6回、メンバーを変えながら2日間実施します」（松本さん）

ちなみにテーマは、初年度が異文化コミュニケーションに重点を置いたものだった。たとえば『直接的に意見を言わない日本人とホストファミリーとの擦れ違い』といった内容の記事について、議論する。2回目となった昨年は、そこにファイナンス要素を加え、リース業態に置き換えて考えられる6つのテーマを用意した。

国内社員として実際にこの研修に参加した、広報IR部課長代理の玉手圭郎さんはこう振り返る。

「議論のファシリテーターはAPUの学生がしますが、発表は社員が行います。もちろん、ケースも議論も発表も、英語以外は使えません。朝9時からほぼ休みなくの議論になるので、相当鍛えられました。APUの学生は、セッションのあとも、鋭い質問をして

きます。たとえば『銀行業との違い』、『事業戦略について』などで、それらについてあらためて考えることで、私自身も初心に戻れたと思います」

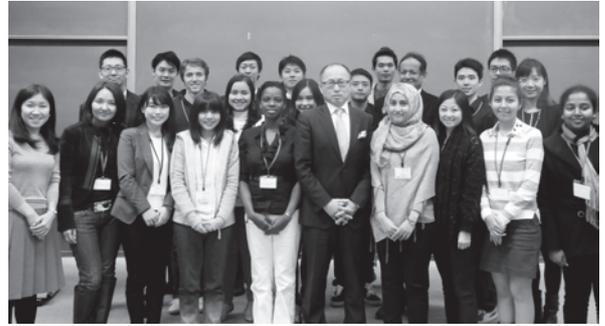
これまで実施した2回とも、3泊4日の全カリキュラムに立ち会った国際部企画グループチームリーダーの伊藤文香さんも、研修の効果を感じている。

「最終日に行う個人発表ではみんな、英語のプレゼン力が格段に上がっていると感じました。加えて、苦しくも楽しい濃密な研修を共にすることにより、帰国後も国籍を超えた社員同士の結束が、相当強まっていると感じます。業務の相談をし合ったり、わからないことを質問し合ったりしているようです。こうした草の根の交流が、研修の実施目的の1つである『日本本社との一体感の醸成』において、とても大事だと考えています」

研修に参加することがスタッフのステイタスに

では、もう1つの目的「ナショナルスタッフの定着」についてはどうか。水谷さんは言う。

「効果は出ていると思います。研修の参加要件は英語ができるこ



▲研修終了後の集合写真

と。そのうえで、各国のトップが選りすぐりの人材を推薦するスタイルなので、参加自体がステイタスになっています。これまで2回の参加者が、研修を含めた日本での体験を『とてもよかった』と周りに話すので、『次は自分が』という風土ができているのを感じます」

さらに加えて、「APUの優秀な留学生の採用」も効果としてあげられる。研修に参加した学生と各国のナショナルスタッフ、そして水谷さんら本社社員がつながることで、APUの卒業生ネットワークに、リーチできるようになったのだ。

「まだ直接採用に至ったケースはありませんが、海外は転職社会なだけに、新卒採用だけでなく中途採用でも、APU卒業生に当社を知ってもらい、採用につなげることができたら、と思っています」（水谷さん）

いくつもの手ごたえを感じている同社。もちろん、研修は2015年も継続の予定である。

事例 富士ゼロックス

議論を通じて「聴く力」を備えた
APUの学生を積極的に採用採用育成センター
センター長
瓜生欽也さん外国籍の新卒学生を
10年前から採用

富士ゼロックス株式会社は1962年の創業以来、「複写」事業で成長してきた会社である。それがいまでは、デジタル複合機をベースにしたオフィスプロダクト事業、世界各国に拠点を置く企業の“全社プリント環境”のマネジメントや、業務プロセスのアウトソーシングなど、「お客さまがより効果的、効率的に価値創造するためのコミュニケーションを支援する企業」へと、変貌を遂げている。

この間、海外での売上げも順調に伸び、いまでは連結売上高の49%が海外だ。連結で46,945人いる社員の49%が海外法人に在籍しており、こうした状況に対応し、日本法人の採用でも外国籍人材に積極的に目を向けてきた。

採用育成センター・センター長の瓜生欽也さんは、次のように話す。

「当社が外国籍社員の採用を意識しはじめたのは、2006年ごろでした。お客さまが多様化し、また世の中の価値観自体も多様化していくなか、社内にもいろいろなバックボーンをもつ人がいなければ、お客さまに真にご満足いただける価値は提供できないと考えたからです。その多様性を自社内にもつ手段の1つが、外国籍社員の採用というわけです」

富士ゼロックスには約10年にわたり外国人採用の知見が蓄積されてきた。その同社が近年、熱い視線を注いできたのがAPU。もちろん、ここには理由がある。

「聴く力」を備えた
APUの学生を求める

「当社が『コピー機』だけを商っていた時代は遠い過去となりました。いまはお客さまが価値創造する際のコミュニケーション支援が、私たちが提供する価値となっています。この変化に伴い、当社の営業社員に求められる力も大きく変わってきています。かつてのような『機械の性能や使い方を覚

会社概要

本社	東京都港区
創立	1962年2月20日
資本金	200億円(2015年3月末現在)
売上高	11,889億円(2015年3月期)
従業員数	単体8,530人 連結46,945人 (2015年3月現在)

■事業内容

オフィスプロダクト事業、オフィスプリンター事業、プロダクションサービス事業、グローバルサービス事業

■URL

<http://www.fujixerox.co.jp>

えて説明する』力ではなく、『お客さまと会話することで、お客さまのお困りごとを発見し、それを解決するために最適な商品・サービスをご提案する』力が、求められるようになったのです」

これはグローバルでも同じである。世界各国の顧客に対してグローバル社員が対応したということだけでは、満足には至らない。そこに「聴く力」が備わってはじめて、富士ゼロックスとしての価値提供が可能になるという。

「要するに、お客さまの立場に立ち、お客さまの意図することをくみ取って、解決策を提案できるか、ということです。その点、APUの授業では、常に学生に議論することを求めます。議論するには、まずは相手の考えや話をしっかり聴くことが必要です。つまり、APUの学生は聴く訓練ができており、当社の営業職としてうってつけだったのです。また、寮生活を通じて、日本の生活習慣やルールをしっかり理解していることもポイントです」

ちなみに、直近3年間における同社の新卒採用人数は、**図表1**のようになっている。

APU キャンパスでの リクルーティング

APUの学生を採用したいのは、もちろん同社に限らない。それどころか、すでに「取り合い合戦」

の様相を呈している。APUは別府温泉を見下ろす山上に建ち、遊びに行く場もないため「他大学の留学生に比べ、圧倒的に勉強してい

る」というのが、企業側に共通する評価である。

そのAPUから、新卒社員を継続的に採用している同社。いったいどのように接触し、選考しているのだろうか。

「特別なことはしていません。大学が主催する『オンキャンパス・リクルーティング』を利用して、選考を進めているだけです」

「オンキャンパス・リクルーティング」とは、大学側がAPUのキャンパスに企業の人事担当者らを招き、採用活動をキャンパス内で行えるようにしたものだ。参加企業は、説明会や懇親会だけでなく、採用試験や面接まで実施できる。2014年度は、400もの企業と団体がこれを利用したという。

「当社は、まずは学内の合同企業説明会に参加して、富士ゼロックスがどんな会社かを学生に向けて説明します。そのうえで、当社を希望する学生と面接を行います。説明を聞きにくる学生が100人程度で、そのうち一次面接を受ける学生が60人程度というのが最近の流れです。面接日程は、他社と重なることもあります。学

図表1 外国籍新卒採用数

	新卒採用 総数	うち外国籍	
		社員数	うちAPU 学生数
2013年春入社	160	16	3
2014年春入社	130	16	3
2015年春入社	90	4	1

生が希望する会社の面接をきちんと受けられるよう、大学のキャリアセンターが交通整理してくれるのがいいですね」

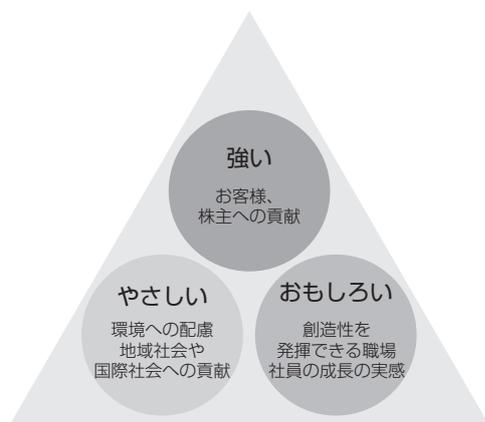
語学力と課題解決力を 身につけているかをみる

一次面接は、面接官1人に対し学生2～3人の集合面接の形で実施する。そこで見るのは、「富士ゼロックスの営業社員として、お客さまの期待に応えられそうか」という点だ。具体的には、第一に語学力。そして前述したような、お客さまの課題解決力である。

もう1つ、一次面接で確認するきわめて重要なポイントがある。それは「将来、自社で何がしたいか」ということだ。この点は、日本人学生に対してよりも、丁寧に聞くようにしているという。理由は、外国籍の人は「転職はあたり前」と考える人が多く、日本人とは就労観が違うからだ。

「転職が悪いわけではありませんが、当社の望みは勤続です。グローバル人材にもじっくり当社を理解してもらい、日本の市場で、当社としての価値を共に提供して

図表2 富士ゼロックスの「よい会社構想」



ってほしいのです。就職先を、次なるステップへの踏み台としてのみ考える人では、当社での活躍は期待できません。それは、学生さんにとっても不幸なことだと思います」

こうした観点で実施する一次面接は、合格者わずか10~20人という難関だ。その後APUの学内で実施する二次面接で、さらに半数に絞り込む。残った5~10人が、六本木・東京ミッドタウンの本社で、最終面接に臨むことになる。

「二次面接以降はとくに、学生に『納得して』入社してもらうことに注力しています」と瓜生さんは話す。

最終面接でも、そこは同じ。同社を正しく理解してもらうための説明の場であり、対話の場であるという。

「採用した社員に長く働いてもらうためには、事前の誤解を極力なくすることが大切だと考えていま

す。そのため、学生と社員の交流の場も設けています。学生には『なんでも聞いてくれていい』と伝え、社員には『思ったままを答えてくれていい』と言っています。大分県に

いるAPUの学生がこの場に参加するのはなかなか難しいのですが、すでに当社の社員として働いているAPU卒業生との情報交換により、カバーできているようです」

毎年APUからも必ず2~3人は受け入れているというインターンシップも、目的は「富士ゼロックスを知ってもらうこと」にある。2014年にはインターンシップ生を計300人を受け入れたが、その後入社を希望して、選考の各段階を経て、さらにロイヤリティを高めていってくれた人を、仲間として迎え入れたいと考えている。

挑戦を喜ぶ風土が 外国籍社員の定着を生む

こうして入社してきた社員に対し、同社が「かくありたい」と求めている姿がある。それは、同社の経営哲学「ゼロックス・フィロソフィー」が原点となった「よい会社構想」(図表2)で、明文化されているものである。

新入社員研修では外国籍・日本国籍にかかわらず、経営哲学やそこに込めた思いを伝え、同社が求める社会人となってもらえるよう教育を行っている。

「よい会社構想は、3つからなっています。お客さまや株主に貢献する『強い』会社、環境・地域社会・国際社会に対して『やさしい』会社、そして従業員が仕事や人生を『おもしろい』と感じる会社です。当社は、これらをバランスよく兼ね備えた会社をめざしているのですが、社員にはこのうちの『おもしろい』を、仕事を通じて徹底的に感じてもらいたいと思っています。実際、『いろんなことをやってみよう』という風土があり、社員の挑戦を喜ぶ組織だと思います」

今年の入社式では、瓜生さんたち採用育成センターのメンバーによる発案で、社長にも一役買ってもらい、派手な演出を行ったという。「例年に比べ採用人数が少ないぶん、より思い出に残る入社式にしてあげたい」というメンバーの想いを瓜生さんが後押しし、それを社長もくみ取ってくれたのだ。外国籍社員が定着している理由には、そうした風土も影響していると瓜生さんはいふ。

何ごとにも、一朝一夕にはなしえない。外国人採用の知見も、「おもしろい」を奨励する風土も、継続していくことで身につけ、浸透し、それが強みとなっていくのだ。

取材を終えて ～人材育成における「継続」の重要性を再確認～

よく学び、よく考える 人材の宝庫へ

今回、本稿の依頼を受けて、立命館アジア太平洋大学（APU）を取材で訪れた。

APUの開学は2000年。当時、世間で一定の話題となっていたことを、いまははっきり記憶している。しかしそれは、「理念はわかる。でも、本当に実現できるのか」という、興味本位な色を帯びたものが多かった。

たとえば、「あんな辺鄙なところに、本当に世界から学生が来るのか？」といったもの。大学関係者からの「授業が英語と日本語の2コマ体制だなんて、採算割れだ」という声も聞いたことがある。

以来15年が経ち、APUはいま、教育界のみならず、企業からの注目も浴びている。それはもう、興味本位のものではない。「APUは、よく学び、よく考える、人材の宝庫だ」という、大学として誇るべき評価を得ているのである。

取材企業3社共通の 成功ポイント

本稿では、APUを「自社グローバル人材の確保と強化」に活かす3社の企業取材も行った。

前編で取り上げたNECは、APUの多国籍な環境を活かした

オリジナル研修を共同で企画し、また、APUが社会人向けに提供する2カ月滞在型の「グローバル化養成プログラム『GCEP』」への参加を通じて、若手を育成している。

今号で紹介した三菱UFJリースは、海外現地採用スタッフのリテンションと、国内若手社員のグローバル人材への育成を共に実現している。また富士ゼロックスは、APUの学生を継続的に新卒採用し、知見を蓄積している。

3社はともに「投資に見合った効果」を確認していた。そして取材をしてみて、成功の背景には3社に共通するものがあつたと感じている。

「継続」することで 効果を上げる

3社に共通していたもの。それは「継続」だ。

NECと三菱UFJリースは、APUとタッグを組みはじめてまだ3年ほどと日は浅い。しかしそこには、「今後の継続」を明確に意図し、「もっと効果を上げたい」、「そのために、次はこう変えよう」という企業側の強い思いとそれを実践する行動力がある。その思いにAPU側が応え、PDCAがうまく回り、費用対効果を上げているのだ。

一方、富士ゼロックスは、10年

前からの意図的なグローバル人材採用の積み重ねが、社内グローバル人材同士の人脈を形成し、それが定着・戦力化の源泉となっている。継続して採用し続けることで、APUの卒業生ネットワークをも活用できるまでになっているのだ。

その「継続」の力を一番感じたのは、じつはAPUに対してだ。建学の理念を掲げ続け、「3つの50（本誌44ページ参照）」をKPIとして追いつけた結果、いまの高い評価がある。

そして、文部科学省「スーパーグローバル大学（SGU）創成支援事業」に採択されたことを契機に、さらにその理念を追求し、世界に評価される大学をめざして邁進している。

*

人も組織も、一朝一夕には変わらない。しかも、変化を定量的に測ることは難しい。だからといって、あきらめてしまえば成果には至らない。いかなる施策をとった場合でも、それが「明らかな判断ミス」な場合を除いては、「継続」こそが成功の源といえるだろう。

人材育成は、倦まず弛まず続けることが重要である。そのことを、取材を通じ、再確認した。

（取材・文／平田末緒）