

## グローバル化に向けて必要な人材とは

～ 外資系人材紹介会社ロバート・ウォルターズ ～

ヒューマンキャピタル 2010

セミナー開催日：2010年7月7日、9日

ご紹介ありがとうございます。

本日はたくさんの方にご参加いただき、ありがとうございます。

このテーマに興味がある方がこれだけいるということは、これは2009年に起きた金融危機を多くの企業が乗り越え、さらなる成長に向けて歩みだした証拠だと思えます。

そしてこのことは皆様にとっても、喜ばしいことではないでしょうか。

改めて自己紹介をさせていただきます。

私はロバート・ウォルターズ・ジャパン株式会社、代表取締役社長のデイビッド・スワンと申します。私は今年で日本在住13年目になり、ロバート・ウォルターズに勤めて9年目を迎えますが、これほど大勢の日本企業のエグゼクティブの方の前で、まして日本語でお話しするのは今回が初めてです。私の日本語に間違いがありましたら、どうかご容赦ください。

本日のセミナーでは、ビジネスのグローバル化について、私の考えをお話ししたいと思います。

私のこれまで多くの日本企業と外資系企業とのビジネス経験と、ロバート・ウォルターズが東京と大阪を合わせて、世界14カ国の外国人を含む約120名の企業であることから、このセミナーが、皆さんがグローバル化を考える際、少しでも役に立てば幸いです。

ロバート・ウォルターズ・ジャパンは今年で10周年を迎えます。初めの2、3年はバイリンガルの日本人スペシャリストを日本とグローバルマーケットからご紹介することで、クライアントのほとんどは外資系企業でした。近年、このビジネス構成は変わってきており、日本企業から、専門的なスキルと語学力を持ったスペシャリストを探して欲しいというご依頼が増えてきました。興味深いことに、こうしたご依頼は2009年末、すなわち最近の金融危機の終わりごろから、さらに増えてきています。

この需要はどこから来るのでしょうか？

この一部は、健全な日本企業が、金融危機を受け、経営難にある外資系企業を買収したり、投資したりする機会が増えたためだと私は考えます。

野村証券がリーマン・ブラザーズのアジアやヨーロッパ部門を買収したことは、まさにこの例です。

また、円高によって日本企業は海外事業に投資しやすくなっており、この例として、多くの日本の大手製薬会社がアメリカなどのマーケットで買収や合併事業を検討していることが挙げられます。

このスライドにあるニュースはその例です。

そして最終的に、日本で大企業、中小企業を問わず、業界全体で競争力を保つということは、世界を舞台に競争しているということであり、その舞台に立つために「変化」が必要であるという考えが広まっていることです。

変化は様々な形で起こりますが、その中でも Key となる人材について注目したいと思います。

企業によって違いますが、私がお話したような変化を遂げようとしている企業から聞く共通のテーマは、外国語（当社の場合は英語ですが）、異文化に対する順応性を持ち、日本語が通じない外資系企業と取引をまとめ、管理する人材が必要であるということです。

文化、報酬、業績に関する管理システムの懸け橋となる、バイリンガルおよびバイカルチャルな人事スタッフ。また、世界的に共通するテクノロジーに精通し、世界中の多様化したユーザーとコミュニケーションがとれる、IT スタッフ。国際ビジネスを理解し、複雑化する国際会計基準に対応できる会計士。世界のマーケットに通用する営業およびマーケティングの担当者。さらには様々なアイデアや知識を持つリサーチ担当者など、必要な人材のリストに終わりはありません。

私は時々、大手日本企業を訪問し、採用条件について話す機会があります。

その際、このような感じで話が進みます。

「日本人で、できれば男性、有名大学を卒業、35 歳以下で転職経験は 1 回まで。そして当社のためにぜひ働きたいという人材を探してください。英語か他の言語が話せればけっこうですが、必ず必要ではありません。」

その人にどんな仕事をさせるのですか？

「新卒ではないので、専門職のポジションに就いてもらいます。たぶん契約ベースになるでしょう。昇進する機会はありますが、上級管理職になることはまずないでしょう。」

これが「グローバル化」と呼べるでしょうか。

これこそがグローバル化を進めるために企業が変わる必要がある、採用に対する考え方です。

一方で、国際経験が豊かで、専門的なスキル、語学力があっても、日本企業で働くことを躊躇する多くの日本人、外国人のスペシャリストがいます。

なぜでしょう？日本人があげる理由は、外国語を使う機会が少ない。成果や努力が認められず、ポジションやサラリーが変わらない。さらに本音が言えない難しい人間関係があるからです。また外国人の理由は、言葉の壁、文化の違い、外資系企業と比べてサラリーが低いことです。

では、日本企業はグローバル化のために必要な人材をどのように採用したらいいのでしょうか？

まず、出身大学、年齢、国籍など職務に直接関係のないことにとらわれないことです。

選考基準を、その仕事ができる人、会社が望む国際ビジネスを作っていく経験と能力があると思える人を採用することからはじめてください。私の考えでは、多様化した経歴、経験、アイデアを持つ職場は創造性に富んで、グローバルマーケットで 真の競争力を発揮します。

ただ、多くの企業にとって、スキルに基づいた採用に変えることは、大きな変化です。

履歴書を見て、有名大学卒業か、35歳以下か、転職は1回だけかを見るのは簡単ですが、専門知識を深く理解しているかを判断することは、難しいことです。

そこで、スキルに基づいた採用を実行するには、採用プロセスに「変化」をもたらさなければなりません。

まず人事は、採用プロセスで今までと違った役割を果たすことになります。

意思決定者ではなく、採用プロセスの「進行役」という役割です。また実際の採用決定権を持つマネージャーに対し、候補者を獲得するオプションについて、提示する必要があります。そのオプションの1つとして、ロバート・ウォルターズのような専門分野に特化した、人材紹介会社が お手伝いできると思います。さらに選考基準や判断は、そのポジションに必要な条件を最も理解している「現場のマネージャー」に任せることです。

多様化した候補者を受け入れ、検討することに前向きになりましょう。Competency - 適性面接に基づいた面接のテクニックで、スキルを評価することも必要になります。もちろん、多くの企業から内定をもらえる優秀な候補者に対しては、そのポジションと企業を売り込むことも必要になります。

次に、優秀な人材が入社したい、働きたいと思うような環境を社内で整えることが必要です。

それは、考え方、文化、性別、経歴などの違いを尊重し、実績に基づいて評価し、出世の機会を与えることを意味します。これは言うのは簡単ですが、実行するのは大変なことです。しかし、少なくともそうした考え方を持つことが大切だと思います。

具体的には実績とサラリーの体系を調整することが必要になります。

例えば野村証券は、リーマン・ブラザーズの実績ベースのサラリー体系を引き続き受け入れ、それに応じた約50%のスタッフが野村証券へ移りました。また当社とお付き合いのある別の企業は、外国人や専門職のスタッフに対し、実績に合ったサラリーを支払うため、1年契約の雇用形態に変更し、毎年、更新をしています。

このように、外国語でコミュニケーションができ、スキルを高めていく人材に対し、最大限のチャンスを与えることも、必要なことです。また、当然業界の影響も大きく受けるでしょう。

私が提案したことはどれも簡単ではなく、変化を完全に取り入れるには多くの時間がかかると思います。ですが、私の経験から、企業が真剣に取り組めば、たとえ変化の初めであっても、候補者は魅力を感じ、ぜひ働いてみたいと思うのではないのでしょうか。

さて、ロバート・ウォルターズは企業のグローバル化にどのようにお役にたてるでしょうか？

最初に述べましたように、ロバート・ウォルターズ・ジャパンは今年で設立10周年を迎えました。

この10年で当社は日本で最大級の外資系人材紹介会社へと発展し、その実績から、多くの日本人と外国人のバイリンガル候補者のデータベースを構築することができました。

当社の専門分野は、会計、財務、IT、金融、営業、マーケティング、サプライチェーン、人事、法務、サポートおよび総務にわたり、ジュニアからシニアのポジションまで、幅広く力を入れています。企業に貢献できる候補者のタイプは国際性に富んでいます。ロバート・ウォルターズはこうした候補者と関わってきた経験から、どうすれば企業の魅力をうまく伝えられるかなど、アドバイスもしています。

この日本オフィスのデータベースに加え、ロバート・ウォルターズは世界18カ国38オフィスのネットワークがあります。後ろの地図をご覧ください。

このネットワークによって、日本人、外国人の優秀なバイリンガルのスペシャリストを世界中から見つけることができます。

当社のコンサルタントは全員が特定分野のスペシャリストであるため、市場動向、職務内容、さらに候補者について深く理解しています。また、毎年グローバル給与調査など便利なマーケットデータを発表しており、これはクライアントの皆様が最新かつ詳細にわたる市場動向を理解することで、最善の採用決定をしていただけるようお手伝いしています。

またロバート・ウォルターズは正社員ポジションのご紹介だけでなく、派遣・契約社員のポジションも扱っています。地域毎にセミナー、会社説明会、ネットワークやエンターテインメントのイベントも企画しています。こうしたイベントはこれまでも大変人気ですので、今後のイベントの招待状が届きましたら、ぜひご参加ください。

本日はお時間をいただき、ありがとうございました。皆様の前でお話しさせていただくことができ、大変光栄です。私の日本語にお聞き苦しいところがあったかもしれませんが、どうかお許してください。

ロバート・ウォルターズ・ジャパンのデイビッド・スワンがお話しさせていただきました。  
ご質問のある方、いらっしゃいましたら、お答えしたいと思います。

もしこの場でご質問がなくても、ブースの方に起こしただけならば、日本人コンサルタントがより詳しくお話をさせていただきます。また、給与調査も無料で配布しております。ぜひ、ご利用ください。

本日はまことに、ありがとうございました。

日本語: [http://www.robertwalters.co.jp/company/p\\_release/pdf/p\\_release040\\_jpn.pdf](http://www.robertwalters.co.jp/company/p_release/pdf/p_release040_jpn.pdf)

英語: [http://www.robertwalters.co.jp/company/p\\_release/pdf/p\\_release040\\_eng.pdf](http://www.robertwalters.co.jp/company/p_release/pdf/p_release040_eng.pdf)

---

■ロバート・ウォルターズについて (<http://www.robertwalters.co.jp>)

ロバート・ウォルターズ株式会社は、1985年、英国ロンドンにて設立され、18カ国の主要都市に38の事業所を有するグローバル人材紹介会社です。

日本では、2000年より事業を開始し、全ての業界を対象に、専門分野に特化した人材紹介および人材派遣サービスを提供しています。当社は、日系中小企業から大手企業、世界有数のグローバル企業に至るまで、幅広い層のクライアント企業と取引があります。人材紹介の業種と職種は多岐に渡り、銀行・証券、投資、不動産・保険、経理・財務、IT、法務・コンプライアンス、営業・マーケティング、人事、秘書・サポート業務、物流・購買・サプライチェーン、リテール、サービス業、医療・医薬・バイオ分野を専門としています。

会社概要詳細: <http://www.robertwalters.co.jp/company/>

デイビッドスワンのプロフィール: [http://www.robertwalters.co.jp/company/bio\\_david.html](http://www.robertwalters.co.jp/company/bio_david.html)