

株式会社 カネボウ化粧品

「採用」と「研修」で進めるグローバル化

美しさが持つ無限の力を感じ取り、社会に笑顔の連鎖が広がることを願う株式会社カネボウ化粧品。国内はもとより海外でも、人々に信頼され、愛されるブランドとして、新たな価値創造に向けた革新と挑戦を続ける企業だ。同社では現在、グローバル化に向けた社員採用や研修制度を導入し、将来を担う人材育成に務めている。6年前よりグローバル人材育成に尽力してきた、人事総務部門副統括の萩原浩司氏にお話を伺った。



株式会社 カネボウ化粧品
人事総務部門 副統括

萩原 浩司氏
Koji Hagiwara

1958年生まれ。早稲田大学卒業後、(株)カネボウ化粧品に入社。5年間の営業を経て人事部門に配属。以降、支店、支社、本社において一貫して人事・労務業務を担当。2006年から国際人事部門にて海外子会社の人事制度構築を中心にグローバルHRMに関わり、その後人材開発グループ統括マネージャーを経て、2012年より現職。

手探りで始めたグローバル人材採用

カネボウ化粧品の海外展開は1961年の香港進出から始まった。その後、ヨーロッパやアジア、中東などへ進出を果たしている。そして、2006年の花王グループへの編入を機に、グローバル人材の育成を加速することになった。

「当社は欧米を中心に海外ブランドをつくり、事業展開をしてきましたが、これまでは国内販売により重きを置いてきました。国内での利益を上げてこそ、海外への投資が可能になるからです。しかし、国内市場はすでに成熟し、新規メーカーの参入もあり、今後は国内シェアを伸ばしていくことが難しいのが実情でしょう。そこで、海外事業の展開の必要性が高まっているのです」

萩原氏は同社のグローバル化推進の背景をこう説明した。2006年から2007年にかけて、国際事業部門の中に「国際HRMグループ」が設けられた。事業のグローバル化を見据え、いかに人材を採用し、育成するかを検討したという。

「外国人を採用すればいいのか、海外経験のある人材を採用すればいいのか、何をすべきかを検討することから始めました。グローバル人材の採用には、従来の採用と同様の条件でいいのか、採用後は同じ人材育成のプロセスでいいのか、何もかもが手探りでした」と振り返る萩原氏。その後、海外の事業所などを訪ねて、実際にグローバルな舞台で必要な人材に求められるスキルや条件を調査し、経営陣へ報告した。

まず取り組んだのは、外国人や留学生の採用だった。

「若干名の採用でした。準備万端整えてからの採用では、何年先になるかという状況でしたから、走りながら考え、そして改善していきました。そのため、予想通りの課題が浮き彫りになりました。彼らのキャリアプランを会社としてどう考えているのか、といった日本人からは聞かれない声が上がってきたのです」

そこで、幾度もの面談を通じてカネボウ化粧品という企業、そして日本型のビジネスのあり方についての理解を深めたうえで採用を決めることとした。

「外国人社員でも、どちらかといえば日本人的な感覚を持ち合わせた人材を採用し、日本人社員とのギャップがないようにし

ています。外国人社員が社内が増えたことによって、日本人社員の仕事の仕方が変わってくれることを期待しています。そして、グローバル化への意識を高める一方で、彼らの自己実現もかなえていけるように配慮した採用を心がけています」

会社全体を“開国”しなければ

次に、日本人社員のグローバル化を進めるため、公募制と指名制の海外研修生制度を設けた。いずれも人数を絞った会社の核となるべき人材育成の制度である。同社が求めるグローバル人材とは、「仕事ができること」が大前提であり、専門性を持って、海外の人々と協働することができる人材だ。

「10年後は、英語ができて当然の状況でしょう。日本市場だけでは戦えないのが現状ですから、海外進出は必至です。しかし、そうした場合、海外でも従来の日本型のビジネスを展開していくのか、海外方式に合わせるのか、私たちの姿勢を決めなければなりません。海外で事業を展開するには、英語力は必須であり、現状の国内採用の社員では対応しきれないと考えています。そのために、海外事業に対応できる人材を育成していく必要があるのです。プール人材を増やし、適材適所の配置が出来るようになって初めてグローバルな土俵で闘えるのだと考えています」

そのためのグローバル人材は、「外から入れる(=採用)」「内を増やす(=社員研修)」の両輪によって成り立つものだと、萩原氏は考える。現状ではいずれも限られた人数だが、徐々に数が増えていくことで、グローバル人材が特別な人材ではなくなっていく。

「今のところ、当社の国際部門は“出島”のようなもの。専門的な場所で限られた人が海外とつながっているイメージです。しかし、本当にグローバル化を進めるならば、会社全体が“開国”しなければならぬのです」と萩原氏は訴える。

現在、同社で実施している海外研修生プログラムは、株式会社毎日エデュケーション法人研修チームのコンサルティングに基づいて導入した。公募制のプログラムは年に数名が選抜されて参加する。応募資格は入社3年目以上、35歳までの社員。毎年全国の営業所から20名ほどの応募がある。プログラムは、まずイギリスでの4か月間の語学研修を受け、その後にスイスの現地法人にて5か月間実務研修に臨み、さらにハイレベルなビジネス英語力を高めるため、再びイギリスにて1か月間の語学研修を受けて帰国するという内容だ。研修へ出発する前と研修を終えて帰国したのちに、それぞれBULATS(Reading&Listening, Speaking, Writing)を受験して研修効果を測定している。受験結果を見ると、参加した社員のSpeakingのスキルは格段に伸びており、研修の効果のほどがうかがえる。

指名制の研修生制度は、本社勤務の戦略スタッフが対象だ。



4～6か月間の語学研修を行い、海外事業を展開するうえでのマインドの醸成を目指している。

これからのキーワードは「海外」

今後は「研修生を帰国後にどのように生かしていくかが課題」だと萩原氏は言う。「研修生たちは分析力や実行力があり、どんな分野にあっても業務をやり切るだけの力を持っています。今後の海外事業において、いかに専門性を発揮させるかを考えなければなりません。現在は全体の中の限られた人数ですが、将来的には全社員のスキルを底上げし、研修に参加できる社員の裾野を広げていきたいと思っています」

国内営業に重きを置き、国内取引店への営業担当社員を主に採用してきた同社だが、今後は海外事業の展開を見据えて、国際舞台で活躍できるスキルをもった人材の採用が求められている。

「限られた人材から配置するのではなく、全社の中から海外事業に最適な人事配置ができるようにしていきたいと考えています。今、社内では社員に向けて英語力強化を啓蒙していますが、これから採用していく社員についても、キーワードは『海外』になるでしょう。面接試験では、海外で働いていく気持ちがあるかを問うこともあると思います。英語力もいざどこかで必要になります。入社時から高い英語力がなければならないということではなく、入社後でも自発的に英語力を伸ばす努力ができることも大切でしょう」

グローバル化を推進する日本企業が直面する課題に立ち向かいながら、独自のグローバル化の方向性を見出しているカネボウ化粧品。グローバル人材が中心となって会社をリードし、全社員のグローバル化への意識が高まっていくなかで、新たな道が拓かれていく。