



① エレクトロニクス業界

可変エンジニアがイノベーションを生む

溝上憲文 ジャーナリスト

求められる理工系人材とは

米国のサブプライムローン問題に端を発したドル安・株安の影響で景気の先行き不透明感が漂っている。景気変動と企業の採用数は連動するが、今3月期決算の好調さを背景に少なくとも09年春の採用は堅調に推移している。日本経済新聞社の主要企業の採用計画調査によると09年度の採用計画数は08年度比9.1%増と6年連続で前年度を上回っている。

その牽引役となっているのが製造業であり、とりわけ鉄鋼(20.6%)、電機(14.9%)、自動車・部品(14.3%)などのグローバル競争でしのぎを削る業種である。また、こうした業種に共通して採用数が増加しているのが理工系人材だ。いうまでもなくグローバル市場はITを中心とするテクノロジーの飛躍的發展により時間と距離が大きく短縮され、市場が一挙に拡大

し、市場の争奪をめぐる激しい競争が展開されている。

従来のように特定の地域や国に限定した顧客のみを相手にしたビジネスは通用しない。国内外の市場の声に耳を澄まし、消費者が本当に欲しい製品を企画・開発し、スピーディに投入していかなければ企業の存続も危うい時代に入っている。その点では、新製品開発や新規事業領域の開拓に不可欠な技術開発力の向上のための優秀な理工系学生の獲得意欲は高い。

しかし、理工系を含めて一口に優秀な人材といっても企業が求める「人材像」は以前と大きく様変わりしている。規格大量生産型時代は終焉し、もはや生産量重視の時代ではない。市場のニーズを敏感に感じ取る知性と感性が求められる知識集約型産業の時代に入った今、求められる能力も変わってきている。また、グローバル化の進展により市場や顧客の軸足

をどこに置くか。さらには、モノづくりなのかサービス業なのかといった産業による違いもあるだろうし、細かくは業種・業態ごとのビジネスモデルによっても人材像は自ずと異なってきている。

そこで本企画では、産業構造の変化やグローバル化を背景に、変化しつつある企業の求める人材像と能力要件を業種ごとに明らかにするとともに、採用戦略および入社後の人材活用策などの人材開発戦略の実態を探ることを目的にしている。第1回目はエレクトロニクス業界を取り上げたい。

競争環境はグローバル化へ

内外市場で激しいシェア争いを展開しているエレクトロニクス業界の経営環境はこの4~5年で大きな変化を遂げている。キャノン人事本部の稲塚俊一採用センター所長は3つの変化が起きていると指摘する。

「1つはグローバルレベルでの競争激化。以前は精密業界のメーカーは限られていたが、ソニーさんがデジカメの一眼レフを販売するなど異業種の参入が相次ぐ一方、世界レベルでも韓国のサムスンも含めて競争が激しい。2番目は国内市場が成熟化したこともあり、顧客のニーズが次々と変化し、商品のライフサイクルも短くなっていることだ。携帯やデジカメも次から次へと市場に送り出さないと競争に負けてしまうほど商品化のスピードも速くなっている。3番目として企業は売上げと利益拡大に専念すればよかった時代と異なり、今や環境問題をはじめコンプライアンスやCSR(企業の社会的責任)の観点から企業が評価される時代になり、それを意識した経営が求められている」

業種の垣根を超えた競争の激化と商品開発のスピード化、それにCSR経営は各社共通する環境変化だろう。加えて国内に限らずグローバル規模でのM&Aも経営環境の大きな変化の一つだ。たとえば東芝は米原子力発電大手のウェスチングハウスを買収するなどグローバル経営も質的变化を遂げつつある。

「過去の海外展開では現地のビジネスパートナーとのアライアンスが主流だったが、今やその段階を超えて関わり方がより深く密接になっている。すでに東芝では海外売上比率が全体の5割を超え、今後も6~7割に拡大していく計画であり、従来以上にグローバル的視点が求められている」(東芝人事部・梶原真理子人材採用センター長)

こうしたビジネス環境の大きな変化

に対応していくには過去の経験や価値観に頼るだけでは通用しない。「過去の延長線での経験や価値観では判断できな

いようなビジネスの変化に対応する新しい価値を生み出す力がより求められている」(梶原センター長)時代といえる。

「いろんな専門分野ごとに分業化されている一方で、ビジネスは複雑に絡んでいる。たとえば部・課といった単位ではなく、組織を超えた横断的なプロジェクト単位で動くことがかなり増えている。ソニーもエレクトロニクス商品とそれに関わるビジネスの幅も拡大しており、専門性も必要だが、他の領域と連携していかに変化に対応できるかが重要になってきている」(ソニー人事センター・日置映正採用部新卒採用GP統括課長)

変化にチャレンジできるか

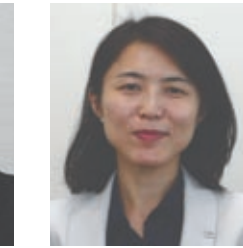
従来とは異なるビジネスの変化とスピード化の時代に対応していくには、求められる人材価値も当然ながら以前よりハードルが高くなっている。かつては専門性、協調性、業務遂行能力の3つが重視されていたが、今はそれだけではない。ソニーの日置統括課長は「社員に期待されているのは自律的に動くセルフマネジメント能力であり、自らビジネスサイクルを回していける人でなければ環境変化についてはいけない。率先してチャレンジを



稲塚俊一・キャノン人事本部採用センター所長



白須義弘・同人事本部採用センター担当課長



梶原真理子・東芝人事部人材採用センター長

繰り返し、どんどん新しいものを生み出していくタイプでなければ成果も出しにくい」と指摘する。

同様に東芝ではグローバル人材に求められる要件として「多様性」「応変力」「チャレンジ精神」の3つを掲げる。

「自らの考え方に固執することなく、多様な価値観や考え方に柔軟に対応していく能力が求められている。同時に変化に応じていく力も必要。たとえば学生が決められたテキストに従って勉強や研究で優秀な成績をとるという従来の延長線ではなく、マニュアルにとらわれない、ありとあらゆる変化に機敏に対応していく能力が求められている。多様性、応変力、チャレンジ精神の3つが備わってイノベーションを生み出すと考えている」(梶原センター長)

キャノンは創業以来「自治」「自覚」の“三自の精神”を標榜し、求める人材像としては今も色あせていないと自負する。加えて起業家精神も重要と指摘する。

「キャノンの三自の精神は経産省がまとめた社会人基礎力であるアクション、シンキング、チームワークに通底し、十分に世の中に通用するものだ。加えてヒト、モノ、カネ、情報の4つの経営資源のうち、大企業が力を入れる

べきはヒトと情報。とくにヒトについては起業家精神に溢れ、新しい着想・アイデア、それに実行力のある人材が必要と



日置映正・ソニー人事センター採用部新卒採用GP統括課長

考えている」(稲塚所長)

3社から導き出される業界の人材像をあえて列挙すれば、多様な価値観を共有する力、変化に即応し機敏に行動する力、セルフマネジメント力、チャレンジ(起業家)精神の4つだ。もちろん、こうした能力は採用においてその資質を見抜き、入社後の人材開発で育成していこうというものだ。

技術系の増員目立つ

では各企業の具体的な採用戦略を見てみよう。ソニーの09年春の採用計画数は大卒事務系100人、技術系400人の計500人。今年度春の実績と同水準である。同社は05年以降、独自の採用戦略を展開している。その一つが採用活動を年間数回に分けて行う採用シーズンのフレックス化であり、募集・選考を4~7月の4回に分けて実施する。志望者側の学生の選択肢を増やそうという狙いで、各回の選考基準はいずれも絶対評価であり、第1回目が有利ということはない。また、学生は第1回目の採用試験に不合格となっても次回以降の応募に挑戦することは可能だ。ただし、同社は職種別採用を実施しており、同じ職種での受験は認めていない。実際に何回も挑戦する学生も多く「第1回目に

不合格だったが、職種を違えて次の募集に応募した結果、合格した学生もいる」(日置統括課長)という。

もう一つは採用ホームページを通じた募集職種の公開や選考内容の公開である。選考内容はエントリーシートや面接時の質問内容などを公開している。

面接時の質問内容を事前に公開する企業は珍しいが、その趣旨は面接のテクニックに拘泥するより、できるだけ学生に100%の力を出して面接に臨んでもらいたいという思いからだ。

キヤノンの採用計画数は大卒事務系150人、大卒技術系720人、高専卒50人、短大卒70人、高卒150人の計1140人。大卒事務、技術系ともに今年度実績に比べ増加しているが「とくに技術系では製造技術のエンジニアを採用したい。自分の研究分野や開発をやりたいという学生が多いが、モノづくりの技術を重視する意味でも今年はとくに製造技術の人材の獲得を目指している」(白須義弘・人事本部採用センター担当課長)。

同社の採用戦略の一つが会社説明会での先輩社員との双方向によるコミュニケーションをいち早く導入した点だ。2月以降は土日も含めて1日3回、現役社員数十人を動員しての説明会を開催している。「一方的

な説明会ではなく社員と学生が本音で会話することで結果的に母集団形成に役立っている」(稲塚所長)という。

東芝の採用計画数は大卒事務系200人、大卒技術系780人、技能職(高卒)220人の計1200人。今年度実績よりも増加している。その理由として事業拡大に伴う採用ニーズがあり、とくに電力と半導体部門に力を入れている」(梶原センター長)点を挙げる。

東芝は採用方針のキーワードとして「多様性」を掲げている。

「能力や資質の異なる人材だけではなく、関東圏以外の地方の学生の獲得にも注力している。あるいは海外の大学に留学している日本人や国籍に関係なく日本に留学している外国人や海外の大学の外国人にも採用の視野を広げている。さらに近年は女性の採用も増やすなど展開している」(梶原センター長)

外国人に関してはキヤノンも「海外の拠点では現地採用を実施し、たとえば中国では北京大学、精華大学の優秀層を採用しているほか、海外の

研究所では現地大学出身のドクターが活躍している」(稲塚所長)という。

修士よりもっと学士を

ところで技術系学生の採用活動では学校推薦を実施している企業が多い。実績校からの一定の優秀な人材の確保策としては有効だが、ソニーはあえて廃止している。その背景には、実態として本当に入社したいという意志を持った学生が推薦されているのか、あるいは入社したい意志があるのに推薦枠があるためにあきらめている人がいるのではないかという理由がある。

「学生にとって自分の意思で選べるという自由度を高めていきたいという思いがある。実際に学校推薦を廃止しても優秀な学生を採用できないということではなく、学校推薦をしていた時期以上の優秀な学生の採用ができていく」(日置統括課長)

また、今回の取材で明らかになったのは、一般的に技術系の採用率が高い修士課程修了者を必ずしも望んでいるわけではないという事実である。キヤノンの稲塚所長は「修士卒の応募者が多いために結果的に合格者も多いが、社内的には学部卒でもいいという声も聞く。逆に修士に進むことで本人の志向が絞られてしまうという面もある。できるだけ学部卒の学生にも来てほしいと呼びかけている」と語る。

同様にソニーの日置統括課長も「実態としては約9割が大学院出身であるが、学部卒であっても担当の仕事は一緒であり、まったくだめということでは

ない。むしろ商品化していく技術分野では若い人が向いている仕事もある。学部生の採用を強化したいと考えているくらいだ」と指摘する。東芝の梶原センター長も「研究職・技術職はマスターでなければだめということはない。学部卒と同様に基礎学力とポテンシャルを重視している。ぜひ挑戦してほしい」と呼びかける。

修士課程に進学すれば就職に有利というのは幻想にすぎない。むしろ市場の変化とスピードに対応するには専門性に加えて様々なビジネスや技術領域を超えて融合できる柔軟な発想力こそ求められる。それをベースに入社後は徹底した人材育成の仕組みが用意されている。

たとえばキヤノンでは入社後、2週間の集合研修を経て約2ヶ月半の工場でのものづくり研修を実施し、部門に配属される。さらに配属先で約半年間の実践研修を受ける。とくに近年は技術系学生を対象に機械、電気、化学、物理、情報の各コース別に分けた基礎教育を実施している。

「一応学科の系統別に採用しているが、たとえばIT系が増加し、機械・回路系が減少するなど学生の志向性も変化している。加えて学科融合のため機械・電気系でも図面や回路の知識が不足している。ものづくりに携わる人材の育成という観点から、入社後に改めて鍛え直す意味で研修を強化している」(稲塚所長)



異業種・グローバル企業の参入で競争が激化するキヤノンのデジタル一眼レフカメラの生産現場

東芝も入社後の導入研修を従来の2週間から1ヶ月に拡大。社会人基礎力を意識したプログラムを用意している。その後は配属先の部門ごとに独自の基礎研修を1ヶ月半かけて実施している。部門によっては1年間にわたり研修を実施しているところもある。

「過去には即OJTをやるところもあったが、それはやめて1年目は専門性を含めて社会人基礎力を徹底して磨いてほしいと伝えています。数学の基礎学力低下を非常に懸念しており、社会人としてのマナーの低下も問題視している。そうであるなら企業としても徹底した基礎教育を実施しようという思いがある」(梶原センター長)

経営環境の変化に伴い企業が求める人材価値も多様化している。必ずしも職業教育偏重ではない大学特有の人材育成のあり方も問われている。高等教育機関の果たす役割も極めて大きいといえるだろう。

前年に比べ増員へ

ソニー 2008年度新卒採用計画 (単位:人)

	技術系		事務系	合計
	大卒以上	大卒以上	大卒以上	
採用計画数	400	100		500
前年増減	0	0	0	0

キヤノン 2009年定期採用計画 (単位:人)

	技術・技能系			事務系		合計
	大卒以上	高専	高校	大卒以上	短大	
定期採用	720	50	150	150	70	1140
前年増減	+80	0	+50	+50	+20	+200

東芝 2008年度新卒採用計画 (単位:人)

	技術系		事務系	合計
	大卒以上	高校	大卒以上	
採用計画数	780	220	200	1200
前年増減	+180	+70	+50	+300