



本当に
「欲しい」
人材

⑭ 化学業界

世界を拠点に 製品素材を供給する グローバル人材

溝上憲文 ジャーナリスト

成長持続に欠かせぬ アジアマーケット

世界同時不況を契機に日本の産業のグローバル化が加速しているが、化学業界も例外ではない。自動車・エレクトロニクスなどの加工メーカーに素材を供給している化学会社は03年以降に収益が拡大し、07年には過去最高益を達成した。ところが08年の原油価格高騰、その後の金融危機に端を発した世界的需要の収縮により化学各社の売上げは大幅に減少し、赤字に転落する企業も相次いだ。

09年後半以降から業績は回復しつつあるが、先行きは決して楽観できる状況にはない。03年以降の業績を押し上げた最大の要因は中国などアジア市場の需要拡大であり、現在の回復も同じアジア市場に支えられており、その構造は変わってはいない。一方、国内需要は低迷し、中・長期的に大きな需要回復が見込めない状況にある。

今後も成長していくには必然的に需要拡大が見込めるアジアなどの海外のマーケットに活路を求めざるをえない。化学各社は国内設備の統廃合などの事業構造改革を推進すると同時にグローバル化を前提にした事業戦略の見直しを迫られている。現在、業界各社は国内外を問わず高付加価値製品の開発による競争力の確保とともに、新興国などのマーケットに向けた汎用品の生産拠点のシフト、石油原料の確保と調達を目的に資源国企業との連携を推進するなどの成長戦略を打ち立てている。

三菱化学は「高機能・高付加価値製品が求められる先進国、汎用品のボリュームが増えていく新興国に対して、当社が世界レベルで優位性をもつ技術・製品を絞って海外に展開していくことにしている。一方、国内でも勝負できる事業を精査して展開する」（同社広報室）戦略を描いている。国内の生産拠点を技術開発の中核施設

と位置づけ、大量生産する汎用品は海外で生産する動きも始まっている。

三井化学は「国内勝ち残り、海外市場拡大」という成長戦略を掲げている。「すでに世界に30以上の拠点をもち、今後は東南アジア、中国を中心にBRICS諸国のマーケットが拡大していく方向にある。間違いなく国内以上にアジアを含めた海外に積極的に進出し、国際競争力の強い分野の事業をさらに拡大していくことになるだろう」（三井化学人事部の小野真吾氏）

旭化成も成熟した国内経済に制約されないグローバル型事業を重点的に強化・拡大していく予定だ。既存の強い事業をさらに強化し、展開地域を拡大していくとともに、グローバル展開できる新事業の創出を図っていく。

「考える力・行動力」と グローバルな素養

これまで以上に生産拠点や営業網

を海外にシフトするとなるとグローバルな人材マネジメントの強化が必要になる。国内需要が旺盛かつ輸出主導の時代はそれほど海外の市場動向を気にする必要もなく、商社や現地法人にまかせておけばよかった。しかし、今後は生産拠点の設置を含めて海外の動向をいち早くキャッチし、消費地のニーズに合わせたビジネス展開が求められる。海外人材のマネジメントが重要な鍵を握る。

「人事部としては海外の人材マネジメントの強化はかなり意識している。事業部の方針でこういう人材がすぐにもほしいという要望が出てくることもあれば、短期・長期の出張が見込まれる事業分野もある。海外経験や実績のある社員の育成と活用を含めた人材マネジメントをより強力に推進してゆくべき状況にある」（三菱化学人材・組織開発部の坂田育幸採用担当部長）

三井化学も事業のグローバル化促進に伴い、グローバル人材マネジメントの強化を一つの柱に据えている。

「公式の組織ではないが、グローバル施策を打つ場合は、人事部門の採用、配置、育成、労制の担当部署が横断的なチームを結成して対応している。グローバル化において何より重要なのは、海外ビジネスを担える人材の確保・育成だ。生産技術やマーケティングができる人、あるいはM&Aなどのプロジェクトを率いていく能力をもった人材をいかに確保・育成していくかが大きな課題と認識している」（三井化学の小野氏）

同社では早期育成の観点から、若い人材を海外の現地法人に派遣してい

るが、今後はさらに加速していきたいとしている。

もちろんグローバル化に必要な人材の育成は既存の社員に限らない。新卒採用の要件に

も色濃く反映されている。それでは各社は学生にどんな資質・能力を求めているのか。

三井化学が11年度採用で打ち出した求める人材は「自ら考え、行動できる人材」である。

「従来のように市場が順調に伸び、作れば売れる時代ではまったくない。激しい環境変化の動きを自らきちんと把握したうえで、どうすればビジネスを拡大できるかを考えることが重要である。また、考えるだけではなく、考えたことを実行に結びつけられる人を求めている」（小野氏）

考える力と行動力。これは他の会社にも共通する指標だ。三菱化学が求める人材も、徹底的に考え抜くことができ、やり遂げる意志をもった人である。

旭化成の人財・労務部採用グループの永並晃グループ長は「高い理想と独自の考え方をもち実現に向けて周囲を巻き込みながら自ら変革を起こして、やり抜くことができる人材」と指摘する。自分の目標を明確に設定し、実現に向けて独自の考え方で物事を遂行できる人、加えて「周囲を巻き込む」ためのリーダーシップやチームワークも重視している。

こうした人材像に加えて前述した「海外のビジネスを担える人材」も要



坂田育幸
三菱化学 人材・組織開発部 採用担当 部長



小野真吾
三井化学 人事部



永並 晃
旭化成 人財・労務部 採用グループ グループ長

件の1つとなっている。三井化学の小野氏は「海外でのビジネス拡大というからには、市場が伸張する新興国に出ていくことも当然ありえる。特に環境変化が著しい海外でのビジネスを担うためには、言語能力はもちろんのこと、ストレス耐性や異文化を受容できる柔軟性などの素養をもっている人は望ましい」と指摘する。

また、三菱化学の坂田部長は「全員がそうでなければならないとはいえないが、グローバル展開をしていくなかで、やはり海外で働きたいという気概をもっている人もぜひ欲しいし、そうした人材を求める傾向も急速に高まっている」と指摘する。

1次面接から1対1で じっくり話を聞く

それではこうした人材にふさわしい学生を選ぶための着眼点をどこに置いているのか。選考プロセスを見てみよう。近年の各社の採用実績の詳細は別表をご覧いただきたいが、09年度をピークに採用数を絞り込んでいる。また、採用数もグループ一括採用の旭化成を除いて100人に満たないという特徴がある。

三井化学はエントリーシートを含めた書類選考を経て面接試験に進む。また、事務系のみ会社説明会への参

加を必須としているが「事業内容を含めた会社に対する理解を深めたい」との思いが強い(小野氏)との思いがある。

面接試験の回数は2~3回と他業界に比して決して多くはない。面接の大きな特徴といえるのが集団面接ではなく、学生1人との面接を行うことである。事務系は1時間、技術系は30分程度と時間の差はあれど、他の業界では集団面接、しかも15分程度という企業も少なくないなかで、同社ではじっくりと学生と向き合うことを重視している。

「事務系は1対1の面接を以前から行っているが、技術系は集団面接だった。しかし、学生の人物像をよりしっかりと見るために、集団面接から学生1人を面接することに変えた。そのほうが学生の話を知りたいし、また学生も会社について知りたいことを聞くことができるなど双方が理解しあうことを重視している。学生の経験や考えていることを知るにはある程度の面接時間は必要だと考えている」(小野氏)

事務系の最終面接は人事部長クラス、技術系は技術部門の部長クラスが対応している。

じっくりと話を聞くという点では三菱化学も同様である。同社の面接は一次から最終の三次まで3回行うが、いずれも学生1人を対象に面接している。

「事務、技術系を含めて、じっくりと話を聞くことに努めている。技術系一次面接以前は人物面を見ることを主眼に置いていたが、専門性もしっかり見るために人事担当と技術担当が

面接に当たり、二次は技術面接を主体に事業所や研究所の専門性の高い社員が面接する。三次の最終面接では、人事および技術分野の部長クラスなど4~5人で行っている」(坂田部長)

また、旭化成は業態の異なる各事業会社の採用試験をグループ一括で行っているが、最終面接までに本人が希望する事業会社を聞き、内定を決めている。技術職の面接については、人事以外に技術担当者も面接官として参加し、専門分野を見ている。

各社の面接は人事部主体で実施されるが、着眼点は人事担当者によって異なる。三菱化学の坂田部長は「人物面や専門性も見たいので、やはり一緒に働きたいかどうかを重視している。本人の成長志向と共に、配属による職場の活性化という視点も重要であり、周りに強く影響力をもてる人材を採用してゆきたいと考えている」

もちろん、着眼点の一つではない。三菱化学では人事担当者がいくつかの共通する着眼点や指標をもって面接に臨み、それぞれについて多面的な質問を繰り返しながら本人の個性を引き出すように努めている。

「一次面接は、基本的に1人で学生を見るので、外してはいけない共通の基軸が必要だ。例えば国内外を問わずリーダーシップを発揮するにはチームワーク力や論理的思考力も重要だ。自分一人で完結する仕事はないし、難しい仕事ほど専門性をもった人間が集まるプロジェクトで行うことが多い。リーダーシップを張るには、論理的思考の素養はもちろん、いろんな人とのコミュニケーションがとれることが必要であり、対立する意見を自分の

考えをもとにどうまとめ上げるかが求められる。これができる学生かどうかを質問で掘り起こしながら見極めるようにしている」(小野氏)

面接で資質を完全に見極めることは難しいかもしれないが、1時間程度の面接である程度把握できるという。

優秀な学生に国境はいらない

グローバル対応も含めて化学各社が近年注力しているのが留学生を中心とする外国人の採用だ。三井化学はダイバーシティ(多様性)の推進やグローバル化対応の観点から05年度以降、外国人の本格的採用を実施している。

05年度以降に採用した外国人は累計30人を超え、日本人の海外留学生を含めれば毎年平均採用数全体の1割前後を占めている。

旭化成も国籍や人種、性別などにとらわれないボーダーレス採用を前提に外国人も採用のターゲットにしておき「毎年10人弱の外国人が入社している」(永並グループ長)という。三菱化学の採用数は毎年平均2~3人で、現在約30人の外国人社員がいる。国籍別では中国が最も多く、次いで韓国、台湾、マレーシア、インドなどのアジア諸国が多い。

外国人の採用は、日本の学生と同様にエントリー、書類選考、面接での選考という通常のルートでの方法が一般的であるが、それ以外に現地の学生に直接働きかける方法も実施している。三井化学は同社が連携している現地の大学とのインターンシッププログラムを通じた採用にも力を入れて

	技術職	事務職	合計
2009年度入社実績	128	31	159
2010年度入社実績	53	17	70
2011年度入社計画	45	15	60

※大卒以上の新卒採用数。文系・理系ともに全学部全学科を対象。
※2009~2010年は4月1日入社の実績、2011年は計画数。

	技術系総合職	事務系総合職	合計
2009年度入社実績	88	30	118
2010年度入社実績	32	7	39
2011年度入社計画	40	20	60

※大卒以上の新卒採用数。
※2009~2010年は4月1日入社の実績、2011年は計画数。

	技術職	事務職	合計
2009年度入社実績	249	120	369
2010年度入社実績	157	71	228
2011年度入社計画	160	80	240

※旭化成グループの大卒以上の新卒採用数合計。
※旭化成ファーマのMR職は技術職に算入。
※2009~2010年は4月1日入社実績。2011年度は計画数。

いる。今年には既存の国に加え、インド人学生を対象としたインターンシップ制度を導入し、東京本社や工場に5人を受け入れている。

三菱化学も日本に来ている留学生だけではなく「現在、中国の大学に向いて優秀な学生を探すこともやっているが、今後は中国に限らず強化していきたい」(坂田部長)としている。旭化成も留学生に限らず海外の大学生の採用を図っていくことにしている。

各社に共通するのは、必ずしも外国人にこだわっているわけではなく、日本の大学を超えて優秀な学生を発掘したいという意欲である。

「外国人に限らず日本人も含めてグローバル人材として活躍できる素養のある学生の母集団を広げたいという思いがある。複数言語を話し、異文

化体験をもつ日本の外国人留学生や、海外の大学に留学する日本人留学生は1つのアドバンテージをもっていることは間違いない。当社が求める人材要件を満たしていれば、今まで以上に多くの海外経験者を採用したいと考えている」(三井化学の小野氏)

化学業界に限らず海外に展開する製造業をはじめ内需の比重が高い流

通・小売業などでも外国人を積極的に採用する企業が増加している。企業のグローバル化にとどまらず国内消費市場のグローバル化の進展とも無縁ではない。ビジネスのグローバル化の一方で、海外で働くことを希望しない学生が増えているとの調査もある。学生の内向き志向と企業が求める人材との間に明らかにギャップが生じている。

研究と教育の両輪で 目的意識を醸成

最後に選考を通じた大学および学生に対する期待を聞いた。三菱化学の坂田部長は大学に対して「人を育てる」教員の養成を重視してほしいと要望する。

「技術系の場合、ドクターに進む人は大学に残って研究をしたい、そして

いずれは准教授、教授という道を描いている人が多いが、そこには研究のみで教育という観点が抜け落ちているように感じる。技術立国にふさわしい人材を育てることをもっと重視するなど教育機関としての役割を意識してほしい」

三井化学の小野氏が留学生と日本の学生を比べて思うのは目的意識の高さの差である。

「留学生の多くは目的をもって日本に来ている。日本語での勉強は彼らにとって大変な苦勞であり、大学生生活では専門科目を含め、相当勉学に励まなくては行けない環境にある。それに対して、特に文系の日本人学生のなかには目的をもたずに過ごしている学生が多いと感じる。目的に対する意識の高さという点では留学生のそれに比べて低いと思わざるをえない。これは日本の大学教育の位置づけにも大きな問題がある。例えば、就職すること自体が学生生活の目的になってしまい、就職のためにサークルに入ったとか、あるいは海外に渡航してきたとか。せっかく自分で自由に考える時間があるにもかかわらず、やりたいことが見つけれない学生がいる。勉学や研究でもいいし、課外活動でもいい。自由な時間を何かに没頭できるような雰囲気を大学で醸成できないか」

学生にとって就職は1つのゴールかもしれないが、企業にとっては学生にビジネスでの活躍を期待させる可能性を求めている。双方の認識ギャップの解消がきわめて重要な課題といえそうだ。