



⑱ 自動車業界

自立心とチームワークで新興国市場を勝ち抜く

溝上憲文 ジャーナリスト

新興国市場と環境技術

自動車市場は、低迷する国内市場と旺盛な海外需要という二極化が進行している。国内販売台数は年々縮小し、2010年度はピーク時の1989年度に比べ4割減少している。さらに3月には東日本大震災が発生し、部品供給体制の寸断による減産を余儀なくされた。

7月以降生産体制が回復し、8月の四輪車生産台数は11カ月ぶりに前年同月を上回り、急ピッチで増産が続いている。しかし、11年度の四輪車総市場の国内需要見通しは、前年比96.7%の445万台と見込まれている(日本自動車工業会)。その理由は急激な円高や日本経済の先行き懸念に加えて、若者の車離れといった構造要因も影響している。

逆に海外市場は北米、ヨーロッパなどの先進国市場の伸びが鈍化し、代わってブラジル、中国といったBRICs諸国などの新興国市場が拡大。特に中国は単一マーケットとしてはアメリ

カを抜いて世界一になった。日本の自動車メーカーも海外・新興国シフトが加速している。例えばトヨタ自動車の中期計画では、2010年の日・米・欧60%、新興国40%という販売比率を2015年までに新興国を50%に高める計画だ。

マツダも主要市場である中国市場での販売拡大を目指すとともに、中南米市場への本格的進出を狙いメキシコに年産14万台規模の工場建設を決定し、2016年3月期の販売台数は新興国を牽引役に170万台を目標に掲げている。

北米市場を主力に2011年3月期に過去最高益を更新した富士重工業も北米に加えて中国市場をメインととらえ、中国での生産拠点づくりを検討中。今後10年以内に現在の65万台から100万台を超える販売台数を目指している。

縮小する国内市場でのシェア争いと新興国市場の競争激化に加えてもう一つの変化は、環境対応の技術開発競争である。ハイブリッド車、電気自動車、低燃費車など燃費性能の向上を

目指した技術競争が展開されている。日本の自動車メーカーが優位を占めた時代から「価格競争力はもちろん、品質面でも中国、韓国などの自動車メーカーが急速に追いついてきており、競争が激しくなっている」(伊藤敬之マツダ人事本部HRビジネス支援部採用センターマネージャー)状況にある。

もはや日本の自動車も、かつて世界で覇をなした安定した産業ではない。価格・技術両面でのしごを削る激しい競争にさらされている。

「経営資源は人」と人事戦略を見直し

経営環境が大きく変化するなかで各社の人事戦略の見直しも進んでいる。トヨタ自動車はグローバル全体での最適配置を推進していく計画だ。

「世界の地域ごとに自立した運営体制の構築を目指している。そのために自立化をサポートし、現地で活躍できる人材を採用し、育成することを大きな方針に掲げている。地域のマーケットに通じたプロ、生産や技能のプロを



三枝亜紀子
トヨタ自動車 人材開発部 採用・計画室 主任



伊藤敬之
マツダ 人事本部 HRビジネス支援部 採用センター マネージャー



山本亮平
富士重工業 人事部 人事グループ 主事

養成し、地域で業務が完結できるようにしていくことが最大の使命である」(三枝亜紀子トヨタ自動車人材開発部採用・計画室主任)

マツダは「最大経営資源は人」であるとの考えに立脚し、08年度に定めた「Mazda Way (マツダウェイ)」を軸にした人づくりを推進する。マツダウェイは「誠実」「基本・着実」「継続的改善」「挑戦」「自分発」「共育」「ONE MAZDA」の7つの価値観で構成される。

「マツダは自動車メーカーとしては世界シェア2~3%とそれほど大きくなく、資金などリソースも限られており、最後に頼るのは人の力だ。一人ひとりがどうやればいいのかを考え続けることが大事であり、その上で徹底的に議論しあうことでアイデアを出していく。それを表したのがマツダウェイだ」(伊藤マネージャー)

「自分発」とは自ら率先して主体的に考え、行動することであり、「共育」は上司、部下、同僚など全員が共に学び合い、教え合う。その力を一つにまとめようというのが「ONE MAZDA」。これらの言葉にマツダの人材理念が凝縮されている。

富士重工業の人材理念は06年の人事制度の見直しに合わせて打ち出した「自立型人材」。文字どおり、自ら考

えてアクションを起こす意欲に満ちた人材だ。中期経営計画では人材のグローバル化を掲げており、語学力の向上だけでなく、広く海

外を視野に入れたビジネス志向を持つような人材の育成を実施していく。

自立、協調しながら、やり抜く力

各社の人事戦略や人材理念は、学生に求めるポテンシャルにも通底する。富士重工業の自立型人材を学生向けにかみ砕いた表現が「タフにいこう」だ。

「タフとは、とらえる力、考える力、乗り越える力の3つの力と定義している。自立型人材について、自ら環境変化を的確にとらえて、課題について考え、周囲と協調しながら乗り越えていくプロセスを学生にわかりやすく表現した。3つの力はビジネスにおけるタフさでもあり、当社が学生に求めているものである」(山本亮平富士重工業人事部人事グループ主事)

マツダはマツダウェイの考え方に共感できる人を求める。伊藤マネージャーは「まず自分自身が将来こうありたいという夢を持っていること。そしてそれに向かって主体的にねばり強くやれるバイタリティのある人。また、自分の考えを一方的に追求するのではなく、周囲の考え方にも真摯に耳を傾け、学び取ろうとする向上心を持った人」と表現する。

トヨタ自動車は「自ら高い目標を掲げ、周囲を巻き込んで挑戦していく人」

であり、より具体的に2つの人材価値を据えている。一つは「志を高く持ち、自ら考え、自ら行動できる人」。もう一つは「周囲を巻き込み、最後まで徹底的にやり抜く人」だ。

三枝主任は「安定志向の人ではない。幅広い興味と関心を持ち、自ら課題を見つけて、考え、行動する実行力と最後までやり切る力があるのかどうか。例えば海外拠点に放り込まれたときに、言葉も違えば文化も違う人たちとチームを組んで一緒にやっていける人かどうかを重視している」と指摘する。

トヨタ自動車では入社後に事務系、技術系問わずに工場および販売現場などでの研修を約6カ月間実施した後に配属される。その後は配属先でのOJTや全社研修、あるいは海外研修などを行い、それぞれの分野のプロとしての腕を磨く。早ければ入社7~8年めに海外駐在員として赴任するケースもある。育成に当たっては毎年4月に上司と本人のキャリア形成を話し合う「自己申告制度」を実施している。

一方、富士重工業は事務系については、10年間で3箇所程度の部署を経験するジョブローテーションを実施している。それに本人の希望を伝える仕組みとして活用しているのが、上司を通さずに直接人事部に伝える「自己申告システム」だ。

「早期に異動したいのか、あるいは2~3年後に異動したいのかなどの異動希望と希望するキャリア形成先を年末から年始にかけて人事部に申告する。上司を経由しないのは、異動希望を直接上司に言いづらいこともあるため。申告内容をもとに本人のキャリアパス

やジョブローテーションを考慮して配置を決定している」(山本主事)

技術系が多く採用数は上向き

近年の各社の採用実績を見ると、技術系と事務系の採用比率がほぼ5対1の割合であり、事務系が少ないのが大きな特徴だ。また、採用数は11年度に比べて12年度はいずれも増やしている。トヨタ自動車の2010年度入社数は516人、11年度496人、12年度予定数は550人。マツダは10年度122人、11年度137人、12年度185人。富士重工業は10年度64人、11年度86人、12年度114人。

選考方法においては人事部が直接面接する点は各社共通する。また、面接回数は2～3回とほかの業界に比べて少ない点も共通している。トヨタ自動車はエントリーシートや適性検査による1次選考を経て、2次選考はグループディスカッションと集団面接、そして部長クラスの面接が最終選考となる。

最終選考では研究内容などの専門性もチェックされるなど「最難関の選考であり、握手会ではない」(三枝主任)。

マツダは書類選考後、1次面接は面接官2人と学生4人の集団面接、2次は人事と各部署の課長クラスの面接官2人と学生1人、3次は部長クラス2人と学生1人の計3回の面接で合否を決定する。1次面接は従来はグループディスカッションを行っていたが、今年度採用試験から、会議を想定した面接官もまじえて議論を行う形式に変えた。

「テーマに沿って面接官が発言を促し、学生に議論させる。コメントの内

	2010年4月入社	2011年4月入社	2012年4月入社(予定)
事務職 ^{*1}	109	107	90
技術職 ^{*1,2}	407	389	460
業務職		5	100
技能職	504	510	500
トヨタ工業学園 高等部	94	107	100
入学者 専門部	119	123	120
合計 ^{*3}	1233	1241	1370

*1 中途採用含む、 *2 自動車整備専門学校含む、 *3 医療職除く、外国人従業員含む。

	2010年度入社実績	2011年度入社実績	2012年度入社計画
技能系 高校	213	331	280
医療系など 大学・短大・専門・高校	26	31	30
技術系 大学院・大学・高専・専門・高校	101	113	160
事務系 大学院・大学・短大・専門	21	24	25
合計	361	499	495

	2010年4月入社	2011年4月入社	2012年4月入社(予定)
技術系	54	71	97
事務系	10	15	17
合計	64	86	114

容や意見の聞き方など学生の対応を評価している」(伊藤マネージャー)

富士重工業は面接官と学生の1対1の1次面接、2次のグループディスカッションを経て、部長級以上の面接官数人と学生1人による最終選考を行う。技術系の自由応募はグループディスカッションを省いた2回の面接で合否を決定する。

各社とも面接回数は少ないが、志望度の高い学生を絞り込むための独自の工夫を行っている。富士重工業は自社単独の企業説明会を東京と大阪で開催。同社社員が30～40人参加し、学生と直接触れ合う機会を数多く設けるとともに、その後に提出するエントリーシートは手書きのものを郵送させている。

「エントリーシートには学生時代にタフに取り組んだことを自由に表現してもらおうが、書く分量も多く、内容で志望度が明瞭になる。説明会では、課長

クラスによるパネルディスカッションや若手社員と質疑応答ができる様々なブースを用意し、社員と触れ合うことで自社の理解とエントリーシート提出を促すきっかけになっている。参加した学生の7割が手書きのエントリーシートを出してくる」(山本主事)

また今年度から、トヨタ自動車は先輩社員による広報活動、マツダはリクルーター制度を復活させた。出身大学のOB・OGが大学を訪問し、学生へのPRと応募を促す仕組みであるが、リクルーターや先輩社員が面接・選考することはない。トヨタ自動車の三枝主任は「私たちの仕事はものづくり。トヨタの持つグローバルイメージや安定感のみに惹かれて入社すると、実際の現場での地道な仕事とのギャップに悩む人も少なくない。学生に直接触れ合い、真の会社の姿を伝えることでミスマッチの解消にもつながるし、優秀な学生に応募を促す契機になる」と、先

輩社員制度創設の理由を説明する。

面接での着眼点

面接での着眼点や質問内容は求める人材像をベースに行う。マツダはマツダウェイをベースにした共通の評価軸はあるが、ウエイトの置き方は面接官によって異なる。

伊藤マネージャーは「マツダウェイを実践できるねばり強さ、バイタリティがあるか。それから周囲と意識をすり合わせるコミュニケーション能力があるのか、ロジカルに組み立てられる思考力があるかを見ている。例えば、サークルの部長をやっていたとアピールしていても、よく聞くと部員は友人の3人だけだったというケースもある。どれだけ大きな目標を設定し、どのようなプロセスを踏んできたかについて質問し、会話を通してチェックしている」と語る。

富士重工業の場合は、エントリーシートに書かれた「学生時代に最もタフに取り組んだこと」を面接で掘り下げていく。

「高いハードルを設定しているかどうかはエントリーシートを見ればわかる。面接では高いハードルに対して、どのように困難を克服し、乗り越えてきたのかを一つの指標にして、質問しながら確認している」(山本主事)

目標の設定とどのように克服してきたのかという視点は技術系も同様である。トヨタ自動車の荒木主任は「研究内容の背景と目的をしっかりと確認するようにしている。将来どのように研究を生かしていきたいのか、幅広い視点で考えられる学生かどうかを見極める

ポイントになる。特に研究を進めていく上で困難な課題にぶつかった時に、どのようなプロセスで、どのように工夫して乗り越えたのかという苦労話を聞きたい。あっさりと言明されると、本当に苦労したのかどうかが見えてこない」と語る。

学生時代に身につけるべき能力とは

最後に学生時代に培うべき能力とは何かについて聞いた。大きく、自分で考え抜く力と学ぶ目的意識である。富士重工業の山本主事は大学の就職活動の強化が個性を潰してしまうことに危惧を感じている。

「内定を取るために個性を隠して外されないようにしている学生が目立つ。また、事務系の学生は語学力も高く、学力が低下しているとは思えないが、反面、自分で考えて動ける人が少ないように思う。私は何をすればいいですかと、指示されないと動けない人が以前より増えている。当社が求める自立型人材を採ろうとしてもなかなか難しいのが実状だ。学生の個性に目を向け、自発的に動けるようなプログラムを工夫して欲しい」

マツダの伊藤マネージャーは、考え抜くという経験が不足していると指摘する。

「学生の質問で多いのはマツダに入るには何をすればいいですかというものだ。そのたびに、あなたが何をしたいのが重要だと言っている。社会生活では正解がないことがほとんどであり、その答えを自分で見つけ出していくことが大事になる。やはり徹底的に考えさせる、考え抜くという経験を

通じて自分なりの判断基準や考え方の軸が身についてくると思う。知識の修得だけではなく、物事の本質まで掘り下げて、考え抜く経験を積んで欲しい。考え抜くことで相手に何を伝えたいかも明確になる。それはグローバルコミュニケーションでも必要なことだと思う」

トヨタ自動車の荒木主任は「研究活動において個人で愚直に進めることも大切であるが、周囲をうまく巻き込んだり、関係者の成果をうまく活用しながら、高い目標を目指すような研究内容にしていきたいですし、学生への指導をお願いしたい。」と語る。一方、三枝主任は、就職活動一辺倒の日本人学生と外国人留学生の、勉学の質の格差に危惧を覚えるという。

「事務系の学生は、学生時代にこんなことをやるとアピールするが、それが本当に自分のためなのか就職活動のためなのか判然としない学生が多いように思う。外国人留学生は、日本語を修得し、さらに専門の学問を自身のために一生懸命に勉強している。タイムマネジメントの能力も高い。これから先、彼らのように熱心な多くの学生が、中国や韓国の製造業を目指す時代になることを考えると、将来の日本のものづくりを支える人材に危機感を覚えざるを得ない」

日本の経済力の源泉である製造業を支える人材の劣化は中・長期的な成長に悪影響を及ぼす。外国人採用を増やす企業の増加はその危機感の表れでもある。大学教育に課せられた責任は大きい。