



## ナブテスコ株式会社：海外展開と外国籍人材\*

竹之内秀行・飯田麻菜美・大竹玲於・田中菖平・

土器恭子・南花織・三輪一尊

### I. はじめに

「新卒採用の3割を外国籍人材にする」

2005年某日、松本和幸ナブテスコ社長（当時）は総務・人事本部長に対し、従来までの方針とはまったく異なる新たな採用指針を指示した。背景にあったのは、事業の国際化へ対応しなければならないという危機感であった。当時のナブテスコの事業は、一部を除いて主要事業の海外売上比率がそれほど高くなかった。しかし、日本国内は人口が減少局面にあり、今後国内市場の大幅な経済成長を望むことは難しい。このような状況の中、海外市場へ新たな活路を求めるのは必然の流れであった。

そして、この一言をきっかけとして、ナブテスコは日本法人における新卒採用において外国籍人材の登用を積極的に進めていくことになる。しかし、外国籍社員をほとんど採用したことのなかった企業にとって、新卒採用の3割を外国籍社員にすることは簡単なことではない。いかにして、この課題に取り組んできたのだろうか。

そこで、ナブテスコの事業概要と海外展開について概観したうえで、ナブテスコの外国籍社員のマネジメントについて考察することにする。

---

\*本ケースは、上智大学教育イノベーション・プログラム「クラス討議用ケース教材の開発・映像化およびティーチング・ノート開発の支援」の一環として、上智大学経済学部経営学科・竹之内秀行教授の指導のもと、竹之内ゼミナールの飯田麻菜美、大竹玲於、田中菖平、土器恭子、南花織、三輪一尊が、公開資料に基づいて作成したものである。本稿の記述は分析並びに討議上の視点と資料を提供することを目的とするもので、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではない。

本稿を作成するにあたって、松本敏裕氏（ナブテスコ株式会社、総務・人事本部、総務部長兼IRマネジャー）・高橋誠司氏（同社、総務・人事本部、人事部長）へのインタビュー（2014年11月18日）、安藤広樹氏（同社、総務・人事本部、人財開発部長）・孫璐氏（同社、総務・人事本部、人財開発部）へのインタビュー（2014年12月11日）、ならびに、安藤広樹氏（同社、総務・人事本部、人財開発部長）へのインタビュー（2015年1月16日）を参考にした。お忙しい中、貴重な時間を割いてご協力いただいた各氏に深く感謝する。ただし、本ケースの記述は、各種公開資料ならびに上記インタビュー記録に依拠した筆者の理解に基づくものであり、文責はあくまでも筆者にある。

---

## II. ナブテスコ社の事業概要

### (1) 事業統合の歴史

ナブテスコ株式会社（以下ナブテスコ）は、2003年に株式会社ナブコ（以下ナブコ）と帝人製機株式会社（以下帝人製機）が経営統合して誕生した。

ナブコは1925年、株式会社神戸製鋼所・発動機製造株式会社（現ダイハツ工業）・東京瓦斯電気工業株式会社（1939年に日立製作所に吸収合併）の3社の合弁会社として誕生した。日本の鉄道ブレーキ部品の国産化に向けて、国策会社として設立されたのである。したがって、当初は鉄道用ブレーキ装置を手掛けていた。その後、1933年に自動車用オイルブレーキ装置、1937年に自動車用エアブレーキ装置、1949年に油圧機器、1953年に車両及び建物用自動ドア、1963年に船用制御装置へと、事業領域を拡張していった。もう一方の帝人製機は、1944年に帝国人造絹糸（現帝人株式会社）より分離独立して誕生した。当時は、航空機部品を主力事業としていたが、その後1965年に繊維機械、1961年に建設機械用機器へと事業領域を広げていった。

このように事業を拡張してきたナブコと帝人製機であるが、両社の間には事業の重複がほとんどない。唯一重複していたのが、油圧機器事業であった。その油圧機器事業も、ナブコが中大型の油圧機器、帝人製機が中小型の油圧機器を手掛けており、基本的に重複していなかった。事業の重複だけではなく、技術的にもそれぞれ異なる技術ベースを有しており、重なる部分はほとんどない<sup>1</sup>。

このように異なる歴史を歩んできた2社が経営統合を行った背景には、1990年代の終わりから2000年代の初頭にかけての建設機械業界における不況がある。この不況を乗り越えるために、互いの事業を補完しながら企業規模の拡大を目指したのである。そして、2003年に「売上高1000億円企業となる」という思惑が一致し、両社は経営統合した。

### (2) 4つの事業セグメント

ナブテスコの業績は堅調であり、2014年3月期の売上高は2,023億円、営業利益は201億円を記録している。また、営業利益率は9.9%となっている。

推移という点でも、図表1に示すように、リーマンショックに見舞われた2009年3月期に業績を落としているものの、きわめて順調である。実際に、連結売上高は2004年3月期の1,380億円から2013年3月期には2,023億円となり、営業利益は113億円から201億円と順調に推移している。このように長期にわたって順調な業績を記録しているが、中でも注目に値するのは営業利益率である。ナブテスコの営業利益率は9.9%であるが、これ

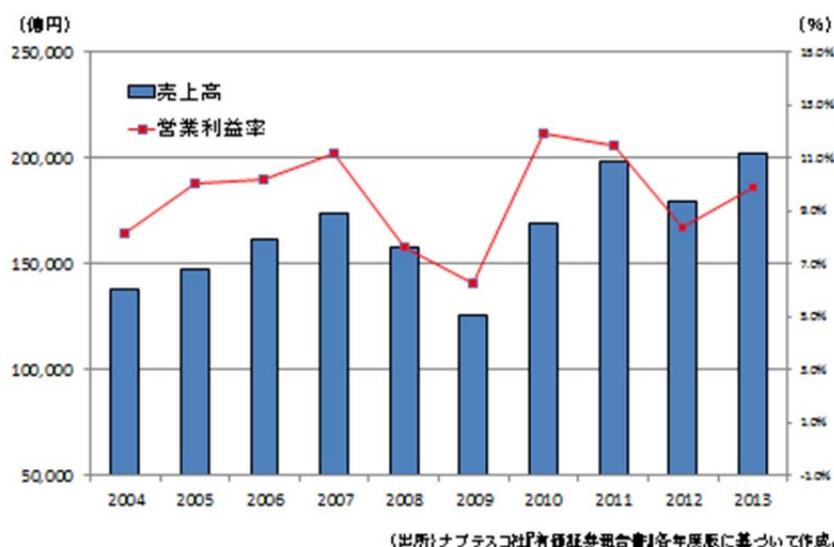
---

<sup>1</sup> 松本敏裕氏インタビュー、2014年11月18日。

は製造業の平均 4%の約 2.5 倍である<sup>2</sup>。

こうした高い営業利益率を記録している要因の 1 つは、「集中と選択」という経営戦略にある。採算性の低い事業に関しては、厳格な基準に基づいて売却もしくは撤退をしているのである<sup>3</sup>。実際に、1999 年には乗用車オイルブレーキ事業をボッシュブレーキシステム社へ売却している<sup>4</sup>。ナブコにとって乗用車ブレーキ事業は 1937 年から従事している、伝統ある事業であった。しかし、市場競争が激化すると見越して、撤退を決めたのである。そのほかにも、2008 年にドライ真空ポンプ事業から撤退、2009 年にはインドネシアにて自動車・自動二輪車用部品の製造・販売を手掛ける P. T. Pamindo TigaT 社を売却した。

図表1 ナブテスコの業績推移



こうした事業の選択と集中の結果、ナブテスコの事業は 4 つの事業へセグメントされている。

#### ①精密機器セグメント

このセグメントでは、産業用ロボットや工作機械などの精密減速機器事業と、太陽熱発電や風力発電などの新エネルギー事業を展開している。図表 2 に示したように、2013 年度と同セグメントの売上高は 429 億円で、全体の 21%を占めている。営業利益で見ると、13

<sup>2</sup> 経済産業省『法人企業統平成 25 年版』に基づいて算出。製造業の平成 25 年度の平均営業利益率は、4.1%である。

<sup>3</sup> 基本的には、「3 年連続赤字を記録すると当該事業から撤退する」という決定がなされる (2014 年 11 月 18 日インタビューより)

<sup>4</sup> ボッシュブレーキシステムへの売却は、旧ナブコのときに行われたものである。

年度には 64 億円をあげている。これは、ナブテスコの営業利益の 32%に相当する。また、12 年度の 53 億円から約 2 割の増益となっている（図表 3）。

精密減速機器の競争力はとても高く、産業ロボット向け（関節用途）で世界市場の約 60%、工作機器向け（ATC 駆動分野）では国内市場の約 60%の市場シェアを占めている。新エネルギー事業の主力製品は、風の状況に合わせて風車の回転を制御する風力発電機用駆動装置である。

## ②輸送用機器セグメント

同セグメントでは、鉄道車両向け、商用車両向け、船舶向けに事業を展開している。鉄道車両向けには、ブレーキシステムやドア開閉装置を提供している。2015 年現在運行している新幹線 N700 系車両のすべてにおいて、ナブテスコのドア開閉装置が採用されている。商用車向けでは、ウェッジチャンバーやエアドライヤーなどのエアブレーキ装置を提供しており<sup>5</sup>、船舶向けではエンジン制御装置を提供している。

これらの装置は競争力が高く、鉄道用車両向けブレーキシステムが 50%、鉄道車両用ドア開閉装置が 70%、商用車用ウェッジチャンバーが 70%、商用車用エアドライヤーが 85%、船用エンジン遠隔制御システムが 60%の国内シェアを誇っている。

2013 年度と同セグメントの売上高は 526 億円で、全体の 26%を占めている。営業利益で見ると、13 年度には 63 億円をあげている。これは、ナブテスコの営業利益の 32%に相当

### 図表2 セグメント別売上高の推移

(単位:百万円)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
精密機器	28,026	15,278	32,438	44,199	41,578	42,853
輸送用機器	46,765	41,888	48,182	48,289	44,262	52,641
航空・油圧機器	51,390	41,492	59,106	64,240	45,746	52,533
産業用機器	31,987	27,589	29,575	41,798	47,956	54,264

(出所)ナブテスコ社IRインテグレイテッドレポートは各年最新版に基づいて作成。

### 図表3 セグメント別営業利益の推移

(単位:百万円)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
精密機器	2,506	603	6,466	8,013	5,354	6,359
輸送用機器	4,682	3,654	5,915	6,086	4,214	6,344
航空・油圧機器	2,614	1,804	5,609	6,130	1,836	3,862
産業用機器	2,209	1,902	2,220	2,646	3,608	3,526

(出所)ナブテスコ社IRインテグレイテッドレポートは各年最新版に基づいて作成。

<sup>5</sup> ナブテスコサービスのホームページによれば、国内で製造されるほとんどの大型トラックはフルエアブレーキシステムを採用しており、各車輪にウェッジブレーキチャンバが装着されている。また、エアドライヤーはブレーキやサスペンションなど、さまざまなシステムをコントロールする装置の1つである。

---

する。また、12年度の53億円から約5割の増益となっている（図表3）。

### ③航空・油圧機器セグメント

同セグメントは、航空機用機器事業と油圧機器事業から構成される。航空機用機器事業ではフライトコントロール・アクチュエーション・システム（FCS）や電源システムなどを提供している。FCSとは、航空機の飛行姿勢を制御する機能を果たすシステムである。FCSでは、ボーイング社を主とする民間機向けのほか、防衛産業向けを中心に国産機市場におけるシェアは100%である。油圧機器事業では、パワーショベル用走行ユニットを提供している。走行ユニットとは、減速機、油圧モーター、駐車ブレーキなどを一体化したユニットであり、ナブテスコは世界シェアの30%を占めている。

図表2に示したように、2013年度の同セグメントの売上高は525億円で、全体の26%を占めている。営業利益でみると、13年度には39億円をあげている。これは、ナブテスコの営業利益の19%に相当する。また、12年度の53億円から約2倍の増益となっている。ただし、11年度と比較すると40%近くの減益である（図表3）。

### ④産業用機器セグメント

同セグメントの主要事業は、自動ドア事業と包装機事業である。自動ドア事業では「NABCO」ブランドで1956年に国産第1号の自動ドアを製造し、2014年現在で国内シェア約50%、世界シェアの約20%を占める。建物用自動ドアを主体とし、特殊用途向けや産業用など多くの商品がある。包装機事業では、充填包装に必要な自動計測器、包装機、包装関連システム機器を扱っている。特に、レトルト食品用の充填包装機では世界初の製品であり、国内シェア約85%を占める。

2013年度の同セグメントの売上高は542億円で、全体の27%を占めている。営業利益でみると、13年度には35億円をあげている。これは、ナブテスコの営業利益の18%に相当する（図表3）。

### (3) ニッチマーケットと顧客との関係性

ナブテスコの事業セグメントをみると、とてもバランスが良いことがわかる。それぞれのセグメントが、売上高のおよそ4分の1ほどを構成している。しかし、ナブテスコの戦略は、事業間のシナジーを追及することではない。多様な事業部門において、それぞれナンバーワンを目指す企業群になることである。

現在主要8事業に参入しているが、その中で多くのニッチ市場を創造することが成長戦略の最重要課題となっている。ナブテスコの現在のそれぞれの市場セグメントも、決して大きいわけではない。大手企業から見たら小さいかもしれないが、中小規模企業からする

---

と一定の初期投資が必要な市場に参入しているのである<sup>6</sup>。どの市場もプレーヤーの数が少なく、鉄道用ブレーキであれば、三菱電機が国内では唯一の競合企業である。ニッチ市場を掘り起こし、そこで高シェアの獲得を目指すのである。先述したように、鉄道用車両向けブレーキシステムが **50%**、鉄道車両用ドア開閉装置が **70%**、商用車用ウェッジチャンバーが **70%**、商用車用エアドライバーが **85%**、船用エンジン遠隔制御システムが **60%** など、いずれも高い国内シェアを獲得している。

また、それぞれのセグメントにおいて顧客との関係性を重視している。ナブテスコの対象市場の多くは、製品の品質だけでは参入の難しい市場である。製品の品質とともに、それまでの納入実績が重視される市場である。その理由は、鉄道向けや航空機向けなど、安全面が重視されることにあるかもしれない。したがって、一度納入に成功すれば、競合企業に対して有利に事業を展開することができる。

納入実績によって信用を獲得できるわけだが、その信用に加えて納入実績はもう 1 つの果実をもたらしている。顧客への製品納入を通じて、繰り返し顧客との間で取引上のコミュニケーションをおこなう。それによって顧客ニーズを的確につかむことができるのである。また、顧客からの厳しい要求に応えることで、自社の能力を向上させることが可能ともなる。フライトコントロール・アクチュエーション・システム (FCS) は、その典型例かもしれない。ボーイングの厳しい要求が、ナブテスコの技術蓄積をもたらしているのである。

このように、顧客との関係性がニッチマーケットにおけるナブテスコの競争優位をさらに強化しているのである。しかし、これは強みであると同時に、弱みにもなっている。たとえば、ヨーロッパの鉄道事業に新規参入するケースを考えてみよう。ヨーロッパの鉄道事業に参入しようとしても、「ヨーロッパでの実績」が問われるのである。この実績が参入障壁となる。そうすると、市場への参入パターンとして事業買収が 1 つの方法となる。納入実績のある企業を買収することで実績を形成する。そして、納入実績のある企業へ技術を移転し、製品の品質を向上させる。そして、さらなる実績を積むことで、市場へ参入していくのである。

第 3 の特徴が、**MRO (Maintenance, Repair, Overhaul)** 市場への参入である。製品を販売したのちの、メンテナンス、修理、オーバーホールである。たとえば自動ドアであれば、自動ドアを販売した後のビジネスである。自動ドアを顧客へ販売する、販売後に定期補修を行い、部品の交換などのサービスを提供するのである。ただし、**MRO** 市場への参入は単なる新たな市場の開拓を意味しない。部品の交換やメンテナンスサービスを通じて、顧客

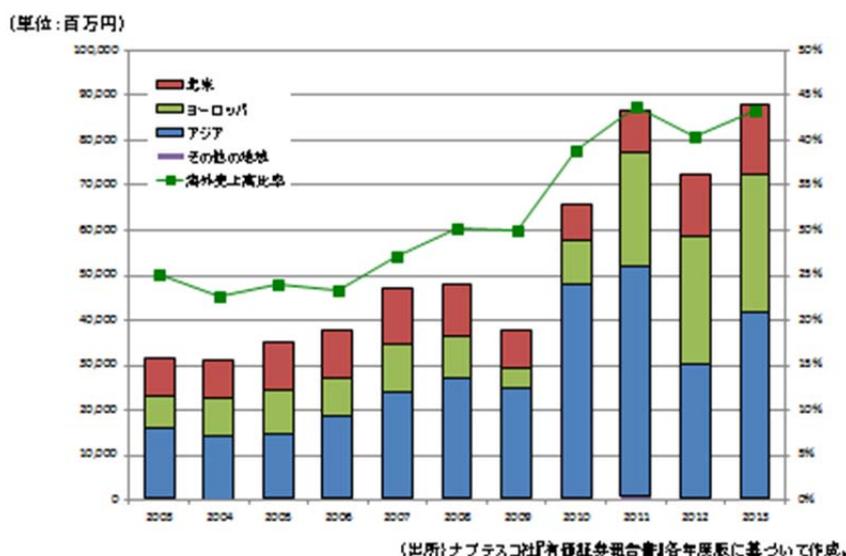
---

<sup>6</sup> 松本敏裕氏インタビュー、2014 年 11 月 18 日。

から情報を収集するのである。情報を収集すれば、その情報に基づいて顧客ニーズに合った製品の提供が可能となる。こうした循環を通じて、顧客のニーズに細やかに対応していくのである。航空事業などでも、2010 年前後から MRO 事業へ注力するようになってきている。

このように考えると、日本市場が縮小していく中で、ナブテスコの事業は既存事業の強化と新規事業の開拓の 2 つがあることがわかる。これは、言葉を換えれば、日本企業を対象としたビジネスの深耕と、海外の新規ビジネスの開拓と言えるかもしれない。そこで、次にナブテスコの海外戦略について見ていこう。

図表4 地域別売上高の推移



### Ⅲ. ナブテスコ社の海外戦略

#### (1) 海外展開の歴史

ナブテスコの海外進出は、航空事業と船舶事業からスタートした。前身の帝人製機は戦中から航空機事業に参入していた。しかし、第二次世界大戦の敗戦にもなると、航空機の開発製造は全面的に禁止された<sup>7</sup>。1952年に禁止が解かれ1955年に航空機事業へ再参入した。しかし、航空機事業が禁止されていたため、日本国内の航空関連事業はほとんど存在しないに等しかった。そこで、帝人製機はボーイング社に注目し部品供給を開始した。これがきっかけとなり、海外進出をスタートした。

<sup>7</sup> 1945年10月10日に、日本の航空機生産・加工を禁止する令が公布された(日本航空宇宙工業会(2000)『日本の航空業界50年の歩み』日本航空宇宙工業会)

---

部品の供給に続いて、定期的な保守・点検・及びそれに伴う部品供給を開始した。これは、現在の MRO 事業に相当する。同様に、船舶事業においても、ナブコが 1963 年に船舶用エンジン遠隔制御装置の製造・販売を手掛けて以降、部品の供給に加えて、港から港へと移動する船舶向けに 24 時間 365 日保守・点検サービスを提供するために、海外拠点を整備していった。このように、前身の 2 社を含めてナブテスコの海外展開の歴史は半世紀にも及ぶ。

その結果、ナブテスコの 2014 年現在の拠点はアジア 19 拠点、北米 7 拠点、欧州 10 拠点の合計 36 拠点にのぼる。連結の海外売上高は 878 億円、海外売上高比率は 43% である。図表 4 は、2003 年以降のナブテスコの海外売上高比率と地域別売上高の推移を示している。最も売上高の高い地域はアジアであり、それに欧州、北米が続いている。2013 年の地域別の売上高では、アジアが 47%、北米が 18%、欧州が 35% を占めている。

海外売上高比率に注目すれば、2006 年までは海外売上高比率が 25% であったが、2007 年以降急速に高まっており 2013 年には 43% となっている。額にすると、377 億円から 878 億円へと約 130% 増加している。この増加を支えているのが、アジアと合わせて欧州である。欧州が地域別売上高に占める比率は、10 年度の 15% から 13 年度には 35% となっている。

## (2) 海外展開の基本方針

ナブテスコは、2000 年代の半ばから急速に海外展開を進めてきた。その結果、拠点数は 36 拠点にのぼっている。図表 5 には、2004 年以降に設立された海外現地法人を示している。いかに多くの現地法人が設立されているかが分かるだろう。特に、中国に設立された現地法人とヨーロッパに設立された現地法人が多い。また、ヨーロッパの現地法人名にギルゲン (Gilgen) という文字が入っている。これは、スイスの Kaba Holding AG 社の自動ドア事業部門を買収したためである。買収という点から見れば、2013 年 3 月にはイタリアの Oclap S.R.L 社を買収している。ヨーロッパでは、買収を通じて市場へ参入していることがわかる。

これら 36 拠点のうち、現地国籍人が社長をつとめているのは 5 社である。アメリカとスイスの自動ドアの現地法人およびそのグループ企業と、イタリアの鉄道の現地法人である。5 社のうち 2 社は M&A を通じて買収した企業であり、買収先企業の社長がそのまま社長を務めている。もう 1 社については、現地で採用した人材が社長を務めている。したがって、そのほかの現地法人についてはすべて、日本本社から派遣された日本人が現地法人の社長を務めている。ナブテスコは、この状況に変更を加え、現地国籍人材がトップに就くようにしたいと考えている。

図表5 ナブテスコの海外現地法人（2004年設立以降）

設立年	現地法人名	国	事業分野①	事業分野②
2004	Nabtesco Automotive Products (Thailand) Co., Ltd.	タイ	輸送用機器	商用車
2005	納博特斯克鐵路運輸設備(北京)有限公司	中国	輸送用機器	鉄道車両
2006	上海納博特斯克船用控制設備有限公司	中国	輸送用機器	船舶
2007	台湾納博特斯克科技股份	台湾	輸送用機器	鉄道車両
2008	Nabtesco Power Control (Thailand) Co., Ltd.	タイ	航空・油圧機器	油圧機器
2010	納博特斯克(上海)伝動設備商貿有限公司	中国	精密機器	減速機器
2011	江蘇納博特斯克今創軌道設備有限公司	中国	輸送用機器	鉄道車両
2011	大連東洋自動機包装設備有限公司	中国	産業用機器	包装機
2011	格里根門系統(蘇州)	中国	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Nabtesco (Hong Kong) Limited	香港	輸送用機器	鉄道車両
2011	Gilgen Door Systems AG	スイス	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Door Systems Germany GmbH	ドイツ	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Door Systems UK Limited	イギリス	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Door Systems	フランス	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Door Systems Austria GmbH	オーストリア	産業用機器	自動ドア
2011	Gilgen Door Systems Italy srl	イタリア	産業用機器	自動ドア
2011	上海納博特斯克管理有限公司	中国	地域本社	地域本社
2011	江蘇納博特斯克液圧有限公司	中国	航空・油圧機器	油圧機器
2012	Nabco Entrances of Western Canada Inc.	カナダ	産業用機器	自動ドア
2012	Nabtesco Aerospace Europe GmbH	ドイツ	航空・油圧機器	航空
2013	Minda Nabtesco	インド	輸送用機器	商用車
2013	Nabtesco Oclap S.r.l.	イタリア	輸送用機器	鉄道車両
2013	Nabtesco Aerospace Singapore Pte. Ltd.	シンガポール	航空事業	航空
2013	上海納博特斯克船舶機械	中国	輸送用機器	船舶
2013	TOYO JIDOKI AMERICA CORPORATION	アメリカ	産業用機器	包装機
2013	Porta Sevice Inc.	カナダ	産業用機器	自動ドア
2013	上海納博特斯克伝動設備	中国	精密機器	減速機器
2013	上海納博特斯克液圧設備商貿	中国	航空・油圧機器	油圧機器

---

「我々の中期的な目標としては、現地化を図っていききたい。人材の現地化です。中国現地法人であれば中国人のかたにトップになっていただき、ドイツであればドイツ人のかたにトップを務めていただきたい。現地の言葉をしっかりと理解していて、現地の習慣や慣習も分かっている、現地のコンペティターや顧客としっかり対話できる方に、本来は現地法人を運営してもらいたい<sup>8</sup>」

このように、短期的には日本からの派遣社員によって海外現地法人のマネジメントを進めているが、中長期的には人材の現地化を図ることを考えている。

#### IV. 外国籍人材の新卒採用

ナブテスコは、アジア、ヨーロッパを中心に積極的に海外展開を進めてきた。このことは、新たな課題をもたらした。グローバルな事業展開に対応する人材の確保である。急速に進展する海外展開に対応できる人材をどのように確保するのか、現地法人と本社の架け橋になるような人材をどのように確保・育成するのか、そもそも拡大する事業に必要な人材をどのように育成するのか。短期的には現状へ対応することも必要であるし、中長期的には先を見据えた人材育成が必要である。

そうした課題に対するナブテスコの解答は、外国籍人材の活用であった。外国籍社員といっても、海外の現地人材の活用もあれば、中途採用による外国籍人材の活用もある。当然いくつかの手段が並行して用いられているが、ここでは、日本本社における外国籍社員の新卒採用に注目しよう。冒頭で述べたように、松本社長（当時）の号令のもとに外国籍社員の新卒採用がスタートした。これまでに、50人を超える外国籍社員を採用してきた。外国籍社員というと、定着率の問題が気になる。異なる環境で勤務することもあり、定着率を維持することが難しいのではないかという危惧である。しかし、ナブテスコではとても高い定着率を記録している<sup>9</sup>。そこで、グローバル化への対応としてナブテスコがとった、外国籍人材の新卒採用についてみていこう。

##### (1) 外国籍人材の新卒採用へ

ナブテスコは新卒の外国籍人材の採用に向けて、2006年に1つの方針を打ち出した。「ジャパン・スタンダード」である。「ジャパン・スタンダード」とは、外国籍人材を外国籍人材として扱わないという方針である。外国籍社員と日本籍社員を区別せず、研修・配属・評価・報酬などの面で同じ処遇をするのである。もちろん、言語もである。ジャパン・ス

---

<sup>8</sup> 松本敏裕氏インタビュー、2014年11月18日。

<sup>9</sup> 日本経済新聞、2015年7月28日付夕刊、9頁。

---

タンダードというからには、公用語や会議資料なども全て日本語が用いられる。実際に、社内の表示板にも英語や中国語などは一切使われていない<sup>10</sup>。

こうした方針が採用された理由は2つある。1つはナブテスコの企業文化であり、もう1つは日本語でのコミュニケーションの必要性である。1つずつ見ていこう。まず企業文化であるが、ナブテスコには「人を国籍や背景で区別せずその人自身を見よう」とする文化が存在している。したがって、研修、配属、評価、報酬面においてあえて違いをつくる必要がないと考えている。安藤氏は、「外国籍人材と日本人で処遇を全く変えていない。昇進に関しても、評価システムに関しても。基本的に研修も全て同じ。分ける必要がありませんし、分ける理由がありませんから<sup>11</sup>」と話す。

もう1つは、日本語でのコミュニケーションの必要性である。日本語でのコミュニケーションが求められる場面がいくつか存在している。仕事を進めるための会議や打ち合わせもあれば、取締役会もあるだろう。総務部長の松本氏は「グローバル化が進んでも、すぐに当社の取締役会を英語でやることはないでしょう<sup>12</sup>」と話す。したがって、一足飛びに社内が英語へ進むことはないだろう。

では、取引先企業とのコミュニケーションはどうだろうか。日本市場の縮小傾向とともに、ナブテスコは海外進出を進めている。それにともない、取引先も多様化している。市場開拓の必要性があるからである。とはいえ、もう一方の現実として、海外進出先においても多くの日系企業と取引を行っている。そのため、交渉などが日本語で行われることが多い。また、製造現場でのコミュニケーションについても同じことが言える。ナブテスコの技術優位は、これまでの技術蓄積に基づく「擦り合わせ」にある。そのため、緻密な言語コミュニケーションが求められる。したがって、取引先とのコミュニケーションにも日本語が残る。

こうした理由から、「ジャパン・スタンダード」を設定し、外国籍人材と日本国籍人材を区別せずに処遇している。

## (2) 外国籍人材の採用状況

ナブテスコの全社員に占める外国籍に割合は2.5%である。人数にすると、2014年12月時点で、10か国57名である。図表6に示すように、その内訳は中国籍が43名で最も多くなっている。それに続くのが、韓国籍3名、ベトナム籍3名である。このうち、文科系と理科系の比率は、23名が文科系で34名が理科系の出身者である。

---

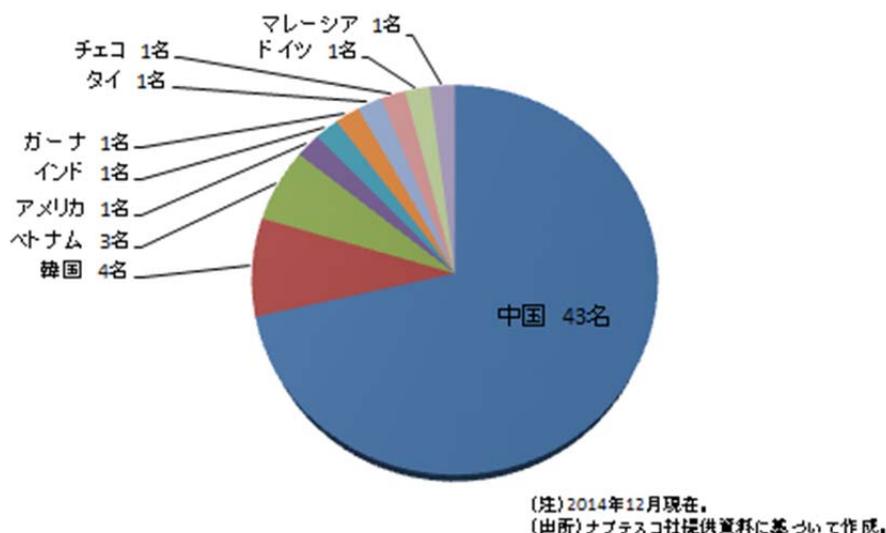
<sup>10</sup> 日本経済新聞、2012年7月25日付朝刊、1頁。

<sup>11</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014年11月18日。

<sup>12</sup> 松本敏裕氏のインタビュー（2014年11月18日）において、松本敏弘氏が当時の松本社長の言葉を引用して行った発言である。

外国籍人材の採用の主たる方法になっているのが、新卒の採用である。実際の外国籍新卒採用者は、図表 7 に示すように、10 年度が 2 名、11 年度が 2 名、12 年度が 4 名、13 年度が 16 名、14 年度が 8 名である。この 5 年で 32 名の外国籍社員を新卒採用されており、13 年度にいたっては、41 名の新卒社員のうち 4 割が外国籍社員となっている。

図表6 外国籍人材の内訳(2014年度)



### (3) 外国籍人材の採用方法

外国籍人材の採用対象としては、①日本国内の留学生、②海外での現地学生採用、③インターンシップ経験者、の 3 つの対象がある。このように採用対象は大きく 3 タイプに分かれるが、それらすべての対象者に共通して課される基準がある。日本語能力である。すべての応募者に採用基準として日本語検定一級レベル<sup>13</sup> (ビジネスコミュニケーションレベル) の日本語能力が課されている。説明会および選考において使用される言語も日本語である。

では、採用対象別に採用プロセスについて見ていこう。

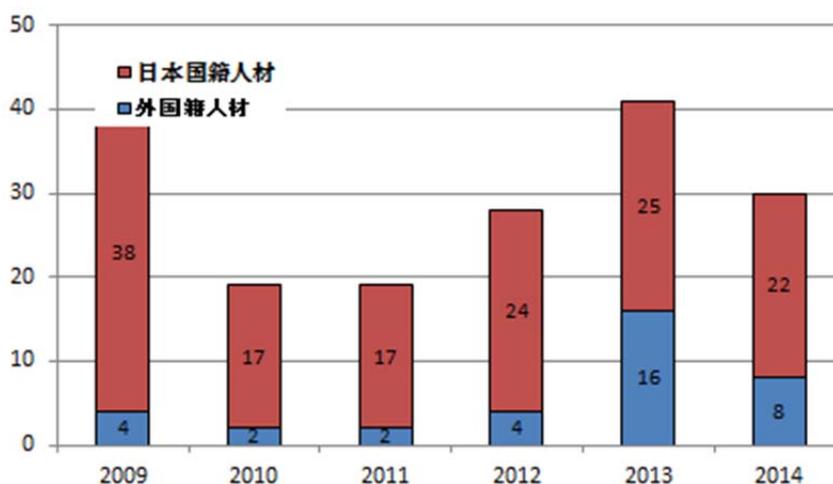
#### ①日本国内の留学生

日本国内での留学生を対象とした採用をスタートしたのは、2006 年である。当時は、外国籍人材の採用に取り組んでいる企業は少ないため、単独で説明会などを行っていた。しかし、現在では多くの企業が外国籍人材の採用に本格的に取り組んでおり、外国籍人材を対象にした合同説明会に参加している。

<sup>13</sup> 特定非営利活動法人日本語検定委員が運営する日本語能力試験である。漢字や文法のみならず、敬語などについても問われる。

それに加えて、外国籍人材固有の疑問へ対応するために、質問セミナーを国内で開催している。それによって、就職後のギャップを埋めることに取り組んでいる。セミナーでは、参加者からの質問としては、国籍によるデメリットはないか、日本人との処遇や配属に違いはないか、など国籍による差別の有無に関する質問が多くなされる<sup>14</sup>。就職後のギャップを解消するために、説明会の際に参加者が同じ国籍の外国籍人材と話をすることができる機会を設けることも行っている。

図表7 新卒採用者の推移



(出所)ナブテスコ社『インテグレイテッドレポート』各年版に基づいて作成。

## ②海外での現地学生採用

海外での現地学生採用をスタートさせたのは、2009年である。海外で採用活動を行うのは、他社よりも一歩でも半歩でも先んじることで優れた人材を確保するためである<sup>15</sup>。現在は香港、マレーシア、インドネシア、中国、シンガポール、韓国、ベトナム、オーストラリア、ニュージーランドで採用活動を行なっている。特に香港、マレーシア、インドネシア、中国、シンガポール、韓国では、ナブテスコが単独で各国を訪問し採用活動を行なっている。ベトナム、オーストラリア、ニュージーランドではナブテスコ単独ではなく、他社と合同で採用活動を行なっている。

具体的な採用フローは、次のようなフローを経る。まず、現地の採用エージェントを介して就職希望学生を対象に会社説明会を開催する。この説明会は日本語で行われる。現地での会社説明会后、日本語でのエントリーシートを提出する。そして、適性検査を行い、

<sup>14</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014年12月11日。

<sup>15</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014年12月11日。

---

適性検査の通過者には現地で一次面接（グループ形式）を実施する。そして最後に、一次面接通過者を日本に招いて、日本での二次面接・最終面接を経て内定となる。

### ③インターンシップ経験者

2014年12月まで、5名の外国籍人材がインターンシップに参加している。参加者は、ナブテスコが共同研究を行なっているアメリカ、ヨーロッパ、中国の大学の学生が中心となっている。したがって、理科系の学生が対象となっている。インターンシップはカンパニーごとに実施されており、その期間はおよそ2週間～1か月である。2014年12月まででインターンシップから採用に至った外国籍人材は1名である。

## V. ジャパン・スタンダード

ナブテスコは、日本国内の留学生、海外での現地学生、インターンシップ経験者の採用を通じて、外国籍人材の新卒採用を進めてきた。では、そうした新卒採用の外国籍人材をどのように活用しているのだろうか。研修、配属、評価、報酬の面から見ていこう。

### (1) 研修

ナブテスコでは、日本国籍社員も外国籍社員も、入社後3年間は本社主催の共通基礎教育の研修を行っている。

具体的な研修としてまず実施されるのは、入社してすぐに行う新人研修である。この新人研修には、18歳～30歳までの新人社員が国籍を問わず、全員参加して行われている。新人研修では、まず社会人としての基礎姿勢を学び、ナブテスコグループの事業内容について学ぶ。3週間ほどで、ナブテスコの理念と合わせて名刺の渡し方などのビジネスマナーについても学ぶ。新人研修に続いて、2カ月間に渡って、工場生産実習、ビジネスコミュニケーション研修、機械製図研修、財務研修が実施される。たとえば、ビジネスコミュニケーション研修は、コミュニケーション能力の向上を目的としている。ビジネスの現場では、さまざまな価値観や考え方をを持った人々とコミュニケーションを図り、互いにWin-Winな関係をつくる必要がある。そのために、互いに話し合うことで、価値観のちがいと共通点を理解することが目指される。

全社共通研修に加えて、職場ごとにOJT（On-the-job Training）研修が行われている。OJT研修では、7月1日の配属後、配属部署の社員一人が担当社員となり、仕事を行うために必要な知識や技能、取り組み姿勢などの習得を目的としている。OJTは担当社員側にもメリットがある。新人の外国籍社員を指導することによって、習慣的に行ってきた行為について再考したり、異なる文化的背景のある人へ伝えることを学習していくのである。

---

ここまでの研修はすべて国籍を問わず、同じ研修が行われている。ナブテスコの外国籍人材の日本語能力がいかに高いかがわかるだろう<sup>16</sup>。

外国籍人材の新卒採用スタートにともない、新たに始められた研修が1つある。ダイバーシティ研修である。これは、外国籍社員向けではなく、外国籍人材配属先の上司やOJT担当の社員に対して行われる研修である。外国籍人材を部下に持った経験のある社員が少ないために実施されている。この研修を通して、それまでナブテスコで働いてきた社員が、異なる考え方があることを理解し、異なる価値観の人々と働くことについて、またその考え方を受け入れることの大切さについて学んでいくのである。

このようにさまざまな研修があるが、その中のある研修で行われている、ユニークなワークがある。そのワークでは、最初にカードが10枚配られる。そのカードには、仕事のやりがい、人間関係、お金などと書かれている。そして、カードに記載された事柄に基づいて、参加者はプライオリティをつけ並べ替えるのである。すると、研修の参加者たちは1つのことに気付く。そこには、国籍による違いがみられないのである。ステレオタイプにとらわれず、個人がそれぞれ異なるもしくは同じ価値観を有していることに気付くのである。そして、その異なる価値観を有する人々が共に働くことを考えていくのである<sup>17</sup>。

## (2) 配属

ナブテスコの外国籍社員は57名いる。図表8に示すように、配属先は営業、開発・設計、経営企画・経理、購買、情報システム、生産技術関係、総務・人事・教育へと多岐にわたっている。最も多いのは、開発設計の15名で外国籍人材の25%が配属されている。それに続くのが、営業の13名、経営企画・総務の11名である<sup>18</sup>。新卒採用の外国籍社員の出身国でみても、特定の出身国の社員が特定の配属先へ偏っていることもない。たとえば、中国国籍社員であれば、営業から開発・設計、購買、情報システムなど、万遍なく配属されている。

外国籍社員が広くさまざまな部署に配属されていることからわかるように、外国籍社員も日本国籍社員と同じプロセスを経ながら、配属が決められていく。どこの国の出身であるとか、女性だからと言って、配属プロセスが変わることはない。むしろ、外国籍人材が一部の部署に偏らないように考慮されている。幅広い部署に外国籍社員が配属されることで、日本国籍社員と外国籍社員がともに働く機会が増える。それによって、組織内のダイ

---

<sup>16</sup> 日本での生活面における小さな疑問を解消することを目的としたマンツーマンの質問会も実施されている。この質問会での具体的な質問内容としては、「お疲れ様です」と「お疲れ様でした」の違いは何か、「おはようございます」は何時まで使える言葉か、午前中上司と数回すれ違った際に何度まで「おはようございます」は使えるかなどといったものである。

<sup>17</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014年12月11日。

<sup>18</sup> 日本国籍も含めた全体の新卒採用者のうち8割が理科系で、2割が文科系である（安藤広樹氏インタビュー、2015年1月16日）。そのことを考慮すると、やや技術職の割合が少ないかもしれない。

パーシティを高めることが目指されているのである。

図表8 外国籍人材の配属

	営業 SCM	開発 設計	経営企画 経理	購買	情報 システム	生産技術 生産管理 品質保証	総務 人事 教育	総計
アメリカ		1						1
インド					1			1
ガーナ					1			1
タイ	1							1
チェコ			1					1
ドイツ						1		1
ベトナム	1	2						3
マレーシア		1						1
香港	1		3		2	1	1	8
大韓民国	1	1	1				1	4
中国	9	10	6	2	2	2	3	35
総計	13	15	11	2	6	5	5	57

(注)2014年12月現在。  
(出所)ナブテスコ社提供資料に基づいて作成。

具体的な配属プロセスは、次のように進んでいく。まず入社後、適性検査の結果を考慮したうえで、カンパニーからの要請と本人の希望に応じて1年目の7月に配属先が決められる。このプロセスも国籍に応じて違いはない。ただし、1つの懸念材料として、適性検査の結果を外国籍社員と日本国籍社員で同じように適用できない可能性がある。現在実施されている適性検査は、これまでの日本国籍人材の行動パターンを分析して活用されてきた。しかし、日本国籍社員をベースとして分析パターンを外国籍社員へ適用できるとは限らないのである。実際に、ミスマッチが生じており、現在試行錯誤の上、国ごとに適した適性検査の使用を検討している<sup>19</sup>。

ここで、実際に採用された外国籍社員の配属先での勤務状況についてみてみよう。そこで、入社3年目の孫璐氏の3年間の仕事についてみてみる<sup>20</sup>。孫璐氏は、香港出身で2012年10月にナブテスコへ入社した。大学生のときには、香港の大学で日本研究を専攻していた。大学3年時に日本に留学した経験を持っている。そして、大学4年時にナブテスコの香港での説明会に参加したことをきっかけに、ナブテスコへ応募し入社した。2012年10月入社同期には、台湾1名、中国2人、チェコ1名がいる。

入社1年目には、人財開発部に配属され語学研修を担当していた。具体的には、グロー

<sup>19</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014年12月11日。

<sup>20</sup> 孫璐氏の配属先での勤務については特別な記述がないかぎり、孫璐氏インタビュー（2014年12月11日）に基づいて記述している。

---

バル人材の育成強化のための海外トレーニー制度、海外赴任者教育、語学教育などの人材開発とともに、国内外のビジネススクール派遣に関する業務を行っていた。2年目になると、それらの業務と並行して、2014年度入社の新入社員研修を担当した。新人研修は人財開発部の業務であり、孫璐氏が2014年度の担当に指名された。新入社員研修では、研修のプラン策定から研修の運営までを行う。研修の運営では、研修の心構えについての説明から研修総括のグループワークの進行を行う。孫璐氏は、入社後の貴重な体験として新入社員研修をあげており、「新入社員研修はやりきった感がありました。事前の調整などが本当に大変でした」と、話す。

研修を進めていく中で、孫璐氏は初めのころは不安を抱えていた。「(日本語で業務を行うのは)とても不安で難しかったです。私に何ができるのだろうか、日本人よりできるものはあるのだろうか。その点については、入社して半年くらい、とても心の中で苦しんでいました」と、孫璐氏は話す。そうした孫璐氏に対して、上司の安藤氏は、「我々は、彼女を通訳として雇っているわけではありません。彼女自身もやりたいことをはっきりと伝えてくれますし、任せたことを順調にクリアしています」と評価している。実際の研修においても、成功裏に研修を終えることができた。そうした孫璐氏に対して、「仕事の報酬は仕事ということで、さらに難しい業務をお願いしています」と、徐々に重要な仕事を任せるようになっている。孫璐氏は「最初は差別されていないだけでも非常に嬉しかったし、一人の社員として様々なことを任せてもらえて、そこはとてもありがたく感じている」と語っている。

孫璐氏は試行錯誤しながら仕事を進める中で、従来の業務に対して提案をするようになってきている。たとえば、新人研修プログラムの中に、グローバル研修がある。グローバル研修の目的は、新入社員のグローバルな意識を高めることにあった。しかし、グローバル研修が行われた当初と比較して、現在のナブテスコは外国籍人材社員の割合が高まっている。そうした中では、彼らの仕事環境そのものがすでにグローバルであり、自然にグローバル志向になっている、と考えたのである。そこで、孫璐氏は「考え方や価値観を文化で区切るのではなく、国籍に関係なくすべての価値観を擦り合わせて新たな価値観を創っていく必要がある」と、考えた。そして、グローバルな環境の中で、いかに上司や同僚とのビジネスコミュニケーションを強化するかに力点を置く方向へ研修内容に変更を加えていった。

このように、外国籍社員だから日本籍社員だからと言って、配属や仕事に違いはない。むしろ、違いがなくなったことによって新たな環境が生まれ、外国籍社員たちはそこで自らの強みを生かしながら新たな貢献が模索していつている。

---

### (3) 報酬と評価

報酬・評価の仕組みについても、外国籍社員も日本国籍社員も同じものとなっている。少し具体的に見ておくと、報酬は業績連動給と部門別連動給の組み合わせによって設定されている。一時金は、それぞれの所属するカンパニーの業績と個人の成績に応じて個人考課分が決まる。個人考課は、半年に 1 回行われる上司との面談で設定した個人目標への達成度を勘案して決定されており、昇給は年に 1 回である。こうした金銭的報酬に加えて、本人が 1 つの仕事をクリアすることができたら本人が望みかつチャレンジングな仕事が提供されている<sup>21</sup>。

このように、同一の基準が設定されるのは、差のないところにあえて差をつけるのには何の効果もないと、ナブテスコでは考えているのである<sup>22</sup>。そして、安藤氏は「基本的に待遇は全員一緒なんです。昇進に関しても、評価システムに関しても。分ける必要がありませんし、分ける理由もありませんから」と続けた<sup>23</sup>。

## VI. 外国籍社員のもたらしたもの

ナブテスコが外国籍社員の新卒採用をスタートしてから 8 年が過ぎた。その間、外国籍社員と日本国籍社員を区別することなく、同じように処遇する方針をとってきた。この 8 年間は、ナブテスコへ多くのものをもたらしたと同時に、新たな課題を突き付けている。

### (1) 外国籍社員のもたらしたもの

外国籍人材の新卒採用は、事業のグローバル化への対応することが目的であった。2000 年代半ばから急激に進展する事業領域の拡大に対して、新卒の外国籍社員がその役割の一部を担っているのである。

そうした事業へのグローバル化への対応からスタートしたが、外国籍社員の新卒採用は、そのほかにもいくつかの効果をもたらしている。1 つは、社員個人レベルにおける意識の変化である。新卒社員は同期入社の人 3 人に 1 人が外国籍である。また、普通に業務をしていても外国籍社員が同じ部署に所属し業務を行っている。外国籍社員が同じ部署で身近に働いていたり共同で仕事をするのが、日本籍社員の意識に変化をもたらしているのである。

外国籍社員への OJT 研修やダイバーシティ研修も同じ効果をもたらしている。たとえば、海外赴任に対する心理的な障壁が低くなっている。身近に外国籍社員が働いていれば、外

---

<sup>21</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2015 年 1 月 16 日。

<sup>22</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2015 年 1 月 16 日。

<sup>23</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2014 年 12 月 11 日

---

国籍社員と働くは日常のこととなる。さらに、外国籍社員は、それまで理系の文化が強かったナブテスコへ新たなマインドをもたらした。自らの意見を述べたり、自らコミュニケーションをとる積極的な姿勢である。最も顕著にみられるのが、入社直後に行われる新入社員研修である。人財開発部の安藤氏も次のように話す。

「新入社員研修の質疑応答などで最初に手を上げるのは外国籍人材の女性ですからね。そうしますと、その方たちに引っ張られるような形で手があがるということはありませんね<sup>24</sup>」

同じ新入社員である外国籍社員が積極的に意見を述べる姿勢に影響を受け、日本国籍社員の発言数が増加するのである。そして、ナブテスコで働いてきた社員が、異なる考え方があることを理解し、異なる価値観の人々と働くことについて、またその考え方を受け入れることの大切さについて学んでいくのである。

こうした社員個人レベルでの変化は、ナブテスコ全体の組織文化や制度へも大きな影響を及ぼしていく。グローバルであることは、もはや常態である。それを前提としながら、研修（ダイバーシティ研修やグローバル研修）などの制度が形作られていく。個人が変化し、諸制度が整備されるとともに、ナブテスコの組織文化も変化していく。

2つ目は、長期的な人材育成である。外国籍社員が、海外事業を担う人材の育成、現地法人と本社の懸け橋になるような人材の確保・育成にとっても影響を及ぼしていくのである。日本市場が縮小傾向にある中で、海外市場を開拓することはナブテスコにとって不可欠である。それまでの日本企業との関係維持と合わせて、新たな取引先を開拓する必要がある。そのときに、人材の現地化が課題となる。日本本社で勤務した外国籍社員がその役割を担うのである<sup>25</sup>。また、外国籍社員から影響を受けた日本国籍社員も現地化の促進と懸け橋の役割を担っていくのである。

## (2) 将来的な課題

ナブテスコの新卒での外国籍社員の採用は、これまでのところとても順調に進んできた。事業のグローバル化へ対応するうえで、重要な役割を果たしている。また、2003年以降の外国籍社員（中途採用含む）の離職率はとても低く、わずか0.69%に過ぎない。とはいえ、いくつかの将来的課題があるのも事実である。

1つは、評価や報酬の問題である。安藤氏は「外資系企業などの場合、優秀なら30歳で

---

<sup>24</sup> 安藤広樹氏インタビュー、2015年1月16日。

<sup>25</sup> equitystory interview による2014年11月17日インタビュー。  
([http://equitystory.jp/interview/nabtesco\\_interview.html](http://equitystory.jp/interview/nabtesco_interview.html))

---

課長にするとかできるかもしれない。ただ、われわれは人事評価制度や昇格・昇進制度がまだまだ日本的なところがある。そのため、課長になるまでに時間がかかるという所がある」と話す。人材獲得競争が起きたときに、どのように対応すればよいのだろうか。こうした問題への対応方法として、報酬・評価システムへ変更を加える必要があるのだろうか。また、日本への留学経験のない外国籍社員を多く雇用することで対応する方法もあるだろう。その場合、どのような対策が必要なのだろうか。

第 2 に、将来的に現地法人での採用を始めた場合に、現地採用外国籍人材と本社採用外国籍人材との間で処遇差が生まれる可能性がある。現状としては、外国籍新卒人材の採用を始めてからまだ日が浅く、現地に赴任するのはまだ先のことではある。将来的にこの課題が大きくなる可能性がある。解決方法 1 つとして、大手企業が実施しているグローバルグレーディング制度である。これらの方法はナブテスコにとって有効なのだろうか。

ナブテスコの外国籍人材の新卒採用は、きわめて順調に進んできた。とはいえ、長期的にはいくつかの課題が生まれてくるだろう。そうした新たな課題に対して、また対処していくことが必要だろう。