



株式会社
ZMP

高い技術力と創造性を支える 外国籍社員が活躍できる土壌を作る

「ロボットを社会インフラへ」を掲げて先駆的な事業を展開するZMPでは多くの外国籍社員が活躍している。6ヵ月以上のインターンシップや誰でもリーダーになれるフラットな組織に特徴がある。自律性とモチベーションの高い人材をグローバルで獲得し、進化を続ける同社のマネジメントの要諦を探る。

(取材・田中 実)

企業データ

設立：2001年1月30日
本社：東京都文京区小石川5丁目41番10号
住友不動産小石川ビル
事業内容：ロボット技術・自動運転技術をコアに、RoboCar[®]、物流支援ロボット CarriRo[®]（キャリロ）、歩行速ロボ[®]、ロボットクラウド管理システム『ROBO-HI[®]』などのソリューションやサービスの開発・提供

ZMPは「Robot of everything ヒトやモノの移動を自由にし、楽しく便利なライフスタイルを創造する」というミッションを掲げ、先駆的なロボット事業を展開している。同社では約30の国と地域の人々が働いていて、谷口恒社長には創業当初から社員の半数を外国籍にするという思いがあった。ロボットとヒトが共生するロボットの社会インフラ化といった新しい未来の創造を目指す企業だけに創業時から多様な社員による新しい価値観とアイデアの創出を期待していたようだ。

自律移動技術を活用し多様な領域でロボットを自社で作るZMPは当初、2足歩行ロボットを手がけていたが、よりダイレクトに社会課題の解決を目指し2009年から自動車業界に参入。2014年か

ら物流支援ロボット、2016年以降はヒトと共生する生活圏ロボットの普及に努めている。このような先進的な取り組みを行う同社にとって多様な価値観やアイデア創出は重要であり、外国籍社員の雇用に力を入れてきた歴史がある。

採用基準は「誠実さ」と「思いやり」

ZMPの外国籍社員の出身国は、フランス・イギリス・スイス・インド・中国・オーストラリア・ブラジル・マレーシア・アメリカ・エジプト・ロシアなど多岐にわたる。エンジニアは約6割が外国籍社員。さらに技術職だけではなくビジネス部門の職種でも外国人が活躍している。2020年以降の新卒採用も約半数が外国籍であり、採用時に重視されているのが「誠

実さ」と「思いやり」だ。

「多国籍の人が働く職場でチームワークを大切にしているため人物重視の採用を行っています」(Corporate Communication Dept General Manager 新井野翔子氏/以下：同)

ZMPの外国籍の採用方法は大きく直接採用と紹介(リファラル)の2つがある。同社では英語のウェブサイトが充実しており、それを見て海外から応募してくるケースが多いという。同社に応募してくる外国人はAI・ロボット技術や自動運転技術など専門的なことを学んできた人が多く、先進的な事業に惹かれて入社を希望してくる。

「弊社は世の中を変える新しい事業に取り組む会社です。そのため新しい時代を創る一員になりた

いと期待して入社を希望するメンバーが多いのです。自分の力（技術）で世界を変えていきたいというモチベーションが高いのも特徴です」

外国籍社員が実際に多く働いている職場ゆえ、海外の外国人が安心して応募してくる。なかには、内定後に初めて来日し入社するケースもあるという。さらに多国籍の人たちが働く職場環境は日本人への魅力づけにもなっている。多国籍の環境で先端的な事業を行う社内の雰囲気、そのようなグローバルかつエキサイティングな職場に惹かれて応募してくる日本人も多い。

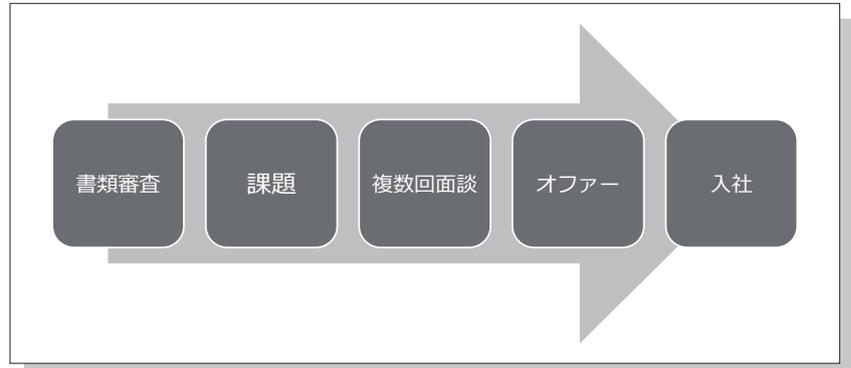
「先端技術と社会インフラの仕事に携わり、英語で仕事ができ、外国人たちの多様な文化が行き交う刺激的な環境が魅力となったようです。そのような環境を求めて大手企業から転職してきた中途社員も多くいます」

同社の新卒採用は書類選考、複数回面談、最終面談、内定というのが基本的な流れで、海外の外国人に対しては最終面談までオンラインで行う（図表1）。

「日本人や日本にいる留学生は最終面談でオフィスに来ていただきます。応募者の方に会社を判断してもらおう機会にさせていただきたいという思いがあるからです」

ちなみに、同社が実施しているインターンシップは期間が6ヵ月

図表1 書類審査から入社まで



図表2 インターンシップ概要

- 募集職種：エンジニア、IT・プラットフォーム、ビジネス、コーポレート系各職種
- 期間：原則6ヵ月以上（長期的な教育・スキルアップを目的とするため）
- 実施内容：ベンチャー企業ならではの成長ステージを楽しめる人をメインに、参加本人が希望するインターン内容、将来のキャリア希望に沿って、インターンカリキュラムをメンター社員が作成。中間発表および最終発表をもって終了する。

以上と長い。

「私たちが目指すインターンシップはロボット業界で活躍する人材育成です。そのため私たちもかなりしっかりコミットするので長めの期間にしています」

インターンシップは通年で実施されている。募集職種はエンジニアやビジネス、コーポレート系の各職種で年間を通して5人から10人ほどが入れ替わり参加する。インターンシップの参加要件では「成長ステージを楽しめる人」を掲げていて、その選考も人物重視だ（図表2）。

「誠実さやコミュニケーション力、そして専門性等を見ています。弊社のエンジニアはそれぞれ得意分野がありますが、新しい才能や先端技術を学んだインターンから社員が刺激を受けることもあります」

1年間メンターが支援 礼儀作法より仕事を重視

ZMPは新人の入社後フォローにも力を入れている。外国籍社員に対しては日本語のクラスに参加してもらうほか、メンター社員がついて1年間支援する。メンター

はリーダーの推薦と、メンバーのやりたいことなどを考慮してマッチングしている。

「メンターの成長にもつながるため、そのような観点で先輩社員を選んでいきます」

年齢が近い社員がメンターになるケースが多く、社会人としての基本動作、コミュニケーションの仕方などを教える。まずメンターがメンティの話を聞き、メンターが解決できない場合は上司にメンターが相談したり、働きかけをしたりするなどチーム全体で育成するのも特徴的だ。裁量権を持たせて可能な範囲で本人が希望する業務をアサインすることも重要だと考えている。

「弊社に入社する人はワクワクする仕事を求めています。これは優秀な人材ほど顕著です。そのため名刺の渡し方といった形式的なことは最低限にしてエキサイティングな仕事をどんどん任せて成果を挙げてもらい、お客様に喜ばれるという成功体験のサイクルを意識しています」

外国籍社員に対するメンタリングやマネジメントは言語も含め負荷が大きいのではないかと懸念されるが、新井野氏は外国人特有の課題はないと話す。

「弊社に入社するメンバーは自律している人が多いのです。特に外国籍の社員たちは修士・博士を卒業している人が多いので、手取

り足取り教えるような支援はしません。やりたいことや希望、困っていることをきちんと聞いて本人の裁量で自由にやれる環境が大事だと思っています。育てるというよりは、自ら育つ雰囲気や環境作りが重要だと思います」

入社後、外国籍社員には日本語研修が用意されている。レベルごとに複数のクラスがあり、社外講師による週に1回の授業が行われる。日本人に対しては、語学レベルを高めるといふより外国語に対するメンタルブロックを外すところにポイントがある。

「多くの日本人は英語の基本はできています。単語力もあるし外国籍社員が話す内容もおおよそ理解できています。ただ、特にエンジニア分野ではシャイな方が多く、完璧な言い回しにこだわらず自ら話しかけていくうえでの心理的障壁を乗り越えるほうが大事だと考えます。言葉はあくまでツールですから、相手を尊重するという気持ちがあればコミュニケーションはうまくいくのです」

外国籍社員が多い同社の公用語は英語だ。しかし実際には状況に応じて使用言語を使い分けている。例えば最近のインターンシップではフランス人が参加し、フランス人が多いミーティングではフランス語で行い、英語が得意なメンバーが多い会議では英語で行うといった具合だ。

「全体会議は英語ですが、社員へのアナウンスは英語と日本語で発信されます。会議などでは大体、出席者の言語レベルが分かるため、例えば日本語が上手な外国籍社員が多く参加する会議では日本語で話すというように臨機応変に使い分けています」

個人の尊重から イノベーションを起こす

同社は全社的に1 on 1も展開している。月に1回行うチームもあれば週に1回15分程度行うチームもあり、柔軟な運用が特徴的だ。2 on 1という形態で行っている部署もあるという。外国籍社員との1 on 1やメンタリングで重要なのはロジックと合理性だと語る新井野氏。外国籍社員とのコミュニケーションでは表現の仕方にも気をつけているという。

「英語は日本語よりも直接的な表現になりやすいので、話し方には気をつけます。また、オンラインでのコミュニケーションではお互いの空気感が伝わらないので、ちょっとした手の動きや仕草は対面よりも注意して見えています」

同社の事業は先進性や社会貢献度も高く、ロボットの社会インフラ化を目指す同社はイノベーション企業ともいえる。

「イノベーションを生み出すには風通しのよい組織が重要で互いを高め合っていく風土が重要で

す。イノベーション創出のためにはまず始めに自分を変えることが大事だと考えています。少しでもいいから自分を変える、自分が動いてみるのです。つまりカギは個人です。個人を尊重するというのは今後、1on1でも強く打ち出していくべきメッセージだとも考えています」

誰でもリーダーになれる フラットな組織

同社は目標管理制度を導入しており、主な評価軸は成果（パフォーマンス）と行動プロセスだ。ただ、評価されて昇進・昇給していくことよりも自分のやりたい仕事を裁量のある職場で実施できることに価値を見いだすメンバーが多いと新井野氏は説明する。

「弊社の特徴としてあまり評価

に興味や関心がないメンバーが多いのかもしれませんが。当然、お金やポジションも大事ですが、それよりも自分がやりたいことをやっているか、自分の技術で社会を変えていきたいという部分にモチベーションがある社員が多いと感じます。弊社はフラットな組織でもリーダーになれます。そのため課長や部長を目指すというより、自分の技術で社会や会社を変えていけるのかという手応えへのこだわりが大きいと思いますね」

同社では部長職などを対外的な事情から便宜的に設けているが、いわゆるピラミッド組織形態ではない。組織形態としてはティール型に近く、プロジェクトや事業ごとにリーダーが変わるようなイメージだ。プロジェクトリーダーやユニットリーダーのほか技術職の

ワーキンググループにもリーダーがいて、いずれも自ら立候補してリーダーを担当している。

「やる気がある人ほど成長カーブが急角度なので、どんどん任せてリーダーを担当してもらっています。任せて成功すれば自信になり、さらに上を目指そうという好循環が生まれています」

マイノリティを作らない 職場作りを意識

外国籍社員を雇用している会社では社内交流に力を入れているケースが多く、ZMPでも社内イベントを定期的で開催している。主な行事としては、花見、バーベキュー、クッキングパーティー、忘年会などがある（写真1・2）。交流が深まり盛り上がる内容を企画しているという同社では、ユニ

写真1 料理イベントは盛り上がる行事の1つ



写真2 そば打ちを体験する外国籍社員



ークなイベントも少なくない。コロナ前に実施していたクッキングパーティーもその1つで、スタジオキッチンを借りて各社員が出身国の料理を作ってみんなで食べるというイベントだ。

「特にクッキングパーティーは相手をより知る機会にもなります。皆が各国の代表で日本に来ているという自負もあるので料理系のイベントは相互理解の促進という効果もあります」

クッキングパーティー以外ではそば打ちを行う忘年会もすごく盛り上がったという。プロのそば打ちの人に教えてもらうという本格的な内容で、何かをクリエイティブなメンバーにとっては刺激になったようだ。

同社は先進的な事業だけでなく多国籍の人が働く日本企業という点でもユニークな存在といえる。多様な人材のアイデアや技術が製品やサービス等で活かされるなどビジネス上でもメリットは大きい。

「外国籍社員のスピード感や合理性には学べる余地も大きいと感じます。多様な価値観に触れることで自分の視野は一面的だったと気づきを得ます。相手の立場の尊重にもつながるため営業などでも良い影響が出ています」

ZMPのロボットは世の中を変えて社会の課題を解決し豊かな社会創造に貢献する可能性があり、

製品づくりでも多様な視点やアイデアが重要視されている。

「電動車いすとして歩道を自動運転で移動できるロボット、歩行速モビリティ『ラクロ』など、弊社の製品は日常生活を観察してそこから生み出されているものが多いのです。そのような視点づくりのためにダイバース (diverse) な環境は必須です。さらに人材獲得という意味でも多国籍の人が働く職場のメリットは大きいと思います。多国籍の人が自由闊達に切磋琢磨できる場所を用意することで、外国籍のメンバーはもちろん、そういったグローバルな環境で成長したい日本人も獲得しやすくなる、結果的に、日本を含め世界中の優秀な人材の獲得につながる、と考えているので、そのような意味でも多様な人たちが活躍できる組織作りは重要だと考えています」

このようなメリットがある一方、価値観が多様なメンバーとの協働ではコンフリクト (対立) が生じないのだろうか。そうした心配をよそに同社は次のようなマネジメント構造で成長を加速させている。

「マイノリティを作らない、そして相手を尊重するという組織作りが大事だと思います。多国籍のメンバーが多いからこそ、採用でも思いやりや誠実さを重視しています。さらに弊社の場合、先進的



な事業で世の中を変えていきたいという思いが共有されており、メンバー同士で対立している暇がないほど仕事が刺激的で楽しいのです。限られた時間なので対立している時間があるなら1つでも多く良いサービスや製品をみんなで作りたいというスタンスです」

ZMPは現在、ロボットサービスによる街の再生を目指す「ロボタウン構想」という人とロボットの共生を推進している。未来志向で社会的にも意義の大きい事業だ。

「さらに実績や結果を残して世の中に貢献していきます。我々の目指すゴールは、新しい価値観、イノベーションが必要不可欠です。日本を含め世界中のタレント、英知を結集して世界に羽ばたくサービスを実現していきたいと思います」

今後の抱負を語る新井野氏の言葉は力強い。