

2012 年  
8 月

他社の動き  
(人事、人材、グローバル関連)

## 【目次】

- 5p 8月30日  
定年後雇用義務付け法成立、企業どうなる——子会社での対応OK (Q & A)
- 6p 8月29日  
北都銀、女性管理職5年後3割に、人口減に対応、優秀な人材確保狙う
- 7p 8月29日  
65歳まで雇用、企業身構え、「義務付け」きょう成立、年金の空白に対応
- 9p 8月29日  
1万社起業へ支援、経産省、数百万円を補助
- 10p 8月29日  
ここが知りたい改正労働契約法(6)違反した企業は?—罰則や社名の公表なし
- 11p 8月28日  
非正規労働に4万人、新卒調査、「正社員になりたい」、就活継続、大学も支援
- 13p 8月28日  
中小、攻めの新卒採用、グローバル展開にらむ、ベトナムで試験、専任の担当設置
- 14p 8月28日  
大和証、人事評価に世界基準—日欧米アで交流促進
- 15p 8月28日  
新卒ニート3万人、働き手減少に拍車、教育・就職橋渡し欠く
- 17p 8月27日  
三越伊勢丹HD、外国語対応を強化—伊勢丹新宿本店で要員1000人に
- 18p 8月27日  
雇用、和らぐ過剰感—事務・管理職も過不足ゼロ
- 19p 8月27日  
ここが知りたい改正労働契約法(5)小売業の経営にどう影響?
- 20p 8月27日  
素顔見えるSNS就活、学生、OB訪問の新手法、企業、専用ページを作成
- 23p 8月27日  
「日雇い派遣」禁止、改正法10月施行、例外あいまい、企業困惑
- 24p 8月25日  
立ち上がる被災地企業(下)広がる雇用のミスマッチ、人材「探す」から「育てる」へ
- 26p 8月23日  
パートや求職者保育使いやすく、曜日指定でも預かりOK、自治体、サービス拡充、他

- 28p 8月22日  
ここが知りたい改正労働契約法（4）パート多い外食への影響は？
- 29p 8月22日  
雑談力、営業に有効な武器—求められる会話の力、新卒採用でも重視、経団連調べ
- 30p 8月22日  
人材派遣—リクルート、首位を維持
- 31p 8月21日  
三菱重工—不妊治療にも休業制度、育休中の社員に先輩助言
- 33p 8月21日  
みずほFG、外国人を国境越え配置転換—勤労意欲・能力向上図る
- 34p 8月21日  
ヤフーが新処遇制度、ネット技術者確保、プロ職、報酬1億円も
- 35p 8月17日  
女性事務職、正社員に特化、エン・ジャパンがサイト
- 36p 8月17日  
ここが知りたい改正労働契約法（2）「5年」はどう数える？—法の施行日から起算
- 37p 8月17日  
中小、「経験」を即戦力に（シニアが拓く）終
- 38p 8月16日  
ヘッドハント需要増、海外進出要員など確保、SFJとリクルート系
- 38p 8月15日  
ここが知りたい改正労働契約法（1）対象はパートだけ？—有期契約で働く人全て
- 40p 8月14日  
非正規雇用、2期連続で減 4～6月労働力調査
- 40p 8月14日  
りそな総研と早大、異文化交流セミナー開く—留学生・経営者が現場体験
- 41p 8月14日  
インドネシア人留学生の就活、アデコ、企業向け接点
- 42p 8月14日  
高校時代の勉強時間、大学・就職の満足度に影響 東大調べ
- 43p 8月13日  
入社3年目「昇進いや」37% 民間調査、44%が再就活望む
- 44p 8月12日

- 上場目指す方針明言、狙いは？——リクルート社長峰岸真澄氏
- 46p 8月10日  
グリー—2週間でゲーム開発、ペア研修、ノウハウ体得…「GRRE`s ブートキャンプ」
- 48p 8月09日  
インテリジェンス、正社員の年間休日数など休日の実態調査結果を発表
- 50p 8月09日  
攻める海外展開／大阪・中小企業の戦略（下）人材確保—現地技術者、国内で育成
- 52p 8月08日  
打楽器たたき・ブロック組み立て…——体感型研修で職場力アップ
- 55p 8月06日  
三社電機、希望退職70人、パナソニック系、半導体が実質赤字
- 56p 8月06日  
探偵が語る！イマドキ就活事情
- 58p 8月06日  
日本経営協会、若手社会人の就労意識ギャップ調査
- 59p 8月06日  
ファインズ東京、高卒を正社員に、服飾販売へ派遣
- 60p 8月06日  
起業「老高若低」に—シニア1.5倍、経験・人脈生かす
- 62p 8月04日  
60～64歳の就業率、63%に引き上げ、20年目標、政府が大綱改定へ
- 62p 8月03日  
シャープ、5000人削減—液晶TV不振で追加リストラ
- 64p 8月03日  
客室乗務員や地上職、志望者に米で研修、テンブ総研、留学コース
- 65p 8月03日  
トヨタ自動車北海道、期間従業員を正社員に
- 65p 8月03日  
西日本シティ銀行とワールドインテック、外国人留学生採用を支援イオン
- 66p 8月02日  
ソニー、1万人削減計画「年度内に達成可能」 国内は3000人
- 67p 8月02日  
ルネサスの13年3月期、最終赤字1500億円で 5000人強削減へ
- 68p 8月02日

秋に入社式、仙台で中途採用者ら参加

68p 8月02日

グローバル人材、採用意欲が減退、民間調査、3.5ポイント減

【本文】

8月30日 日経産業新聞

### 定年後雇用義務付け法成立、企業どうなる——子会社での対応OK（Q&A）

60歳の定年を過ぎても働く意欲のある従業員の継続雇用を企業に義務付ける改正高年齢者雇用安定法が29日、成立した。

2013年4月に施行され、雇用を義務付ける対象の年齢が段階的に上がる。

25年4月からは65歳までの希望者全員を雇わなければならない。

Q 現行法との主な違いは。

A 現行法では60歳の定年を過ぎても働けるようにするため、企業に

- (1) 定年の引き上げ
- (2) 継続雇用制度の導入
- (3) 定年の廃止

——のいずれかを講じるよう求めている。

(2)の継続雇用制度の対象となる従業員については、能力などの基準を労使協定で定められる。

改正法はこの基準を廃止し、対象者を限定できなくする。

より一層の高齢者の就業促進を目指したものだ。

ただし、厚生労働相の諮問機関である労働政策審議会が指針をつくり、健康状態が悪い従業員らは除外できるようにする。

Q なぜこの時期に法案が成立したのか。

A 会社員が加入している厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢が13年4月以降、引き上げられるためだ。

男性は現在、60歳から厚生年金を受け取れるが、13年4月からは61歳にならないと受け取れない。

3年ごとに1歳ずつ上がり、25年4月に65歳から年金受け取りとなる。

給料も年金も受け取れない高齢者が増えることを防ぐため、継続雇用の対象年齢を段階的に上げることで定年を迎えても希望者全員が働けるようにする。  
希望しなければ継続雇用の対象にならない。

Q 企業にどう影響するのか。

A 希望者全員を継続雇用すれば労務費の増大は避けられない。

他の社員の給与を減らしたり若年者の雇用を抑えたりするなどの動きが出て、雇用環境に悪影響を与える恐れがある。

企業は人件費増への対応や新たな賃金制度の創出などを求められる。

雇用先はグループ企業に広げられる。

自社だけで雇用が確保できない場合は議決権が50%超ある子会社や、同20%以上の関連会社が雇用してもよい。

ただ子会社や中小企業へのしわ寄せも懸念される。

Q 日本経済にはどのような影響があるか。

A みずほ総合研究所の試算では全員継続雇用され、賃金は定年時の6割と仮定すると、

13年度の賃金総額は01～10年の年間平均より4千億円増える。

25年度には同1.9兆円増え、総人件費を約1%押し上げるという。

継続雇用後の賃金が60歳定年時の8割と仮定すると、25年度の賃金総額は同

4.4兆円増え、総人件費を約2.2%押し上げる。

8月29日 日本経済新聞

北都銀、女性管理職5年後3割に、人口減に対応、優秀な人材確保狙う

フィデアホールディングス傘下の北都銀行は、管理職に占める女性の比率を5年後をメドに3割まで高める。

地盤の秋田県では全国平均を大幅に上回るペースで人口減少が続いているため、女性の登用が不可欠と判断した。

女性を積極的に活用することで女性向け金融商品の開発や人材確保などにもつなげる。

同行によると対象となるのは本部の部長やゼネラルマネジャー級、営業店では支店長や副支店長級。

現在、約240人の管理職に占める女性比率は約5%（13人）。

来年度以降徐々に登用を進め、2017年4月をメドに30%（70人）まで引き上げる。

女性管理職10人程度で構成するプロジェクトチームを今年度立ち上げた。これまで月1回のペースで会議を開き、女性活用に必要な視点などを議論。今後は意見を集約し、育児休暇などの支援策や昇進・昇格に必要な研修制度の充実など制度の整備に反映させる。

一方、融資や監査などこれまで女性の配置が少なかった部門へも積極的に人材を投入する。

管理職候補者には法人向けの研修やマネジメント関連のセミナーへの参加も促し、スキルアップの環境も整える。

また女性の視点を生かした金融商品やローンなどの商品開発にもつなげる。

秋田県は少子高齢化のペースが速く、労働力確保の上でも大きな課題になっている。総務省のまとめによると、2011年の人口増減率は1・03%のマイナスとなり47都道府県中45位。

生産年齢人口の割合も59%と同様に45位で、全国平均の63・6%を大きく下回る。

このため労働力人口の減少に対応するには「女性の活用が不可欠」（齊藤永吉頭取）として積極登用に乗り出すことにした。

同行は新卒を毎年30人前後採用しているが、この1～2年は女性が6割程度を占めているという。

女性の活用をアピールすることで優秀な人材確保につなげる狙いもある。

8月29日 日本経済新聞

### **65歳まで雇用、企業身構え、「義務付け」きょう成立、年金の空白に対応**

60歳の定年後も希望者全員を雇用することを企業に義務付ける高年齢者雇用安定法改正案が29日、成立する。

来年4月から厚生年金の受給開始年齢が引き上げられるのに対応し、定年後に年金も給料も受け取れない人が増えるのを防ぐ狙い。

2025年度には65歳までの雇用を義務づける。

企業は継続雇用の対象者を能力などで絞り込めなくなるため、負担増に備え対応を急い

でいる。

28日の参院厚生労働委員会で民主、自民、公明などの賛成多数で可決。

29日に参院本会議で可決、成立する見通しだ。

会社員が加入する厚生年金（報酬比例部分）は現在60歳から受け取れるが、男性は13年度に61歳からとなり、以降3年ごとに1歳上がって25年度には65歳開始となる。

**現在、企業の82・6%（約10万9千社）は継続雇用制度を持ち、定年後も希望者を雇用している。**

**ただ、その5割強は労使協定の基準を満たす人に対象を絞っている。**

労働政策研究・研修機構によると、健康状態や出勤率・勤務態度のほか、約5割の企業が業績評価も基準に使っている。

**改正法は企業が労使協定で対象者を選別することを禁じる。**

**ただ、企業の負担が重くなり過ぎないように、厚生労働相の諮問機関である労働政策審議会で指針を作り、勤務態度や心身の健康状態が著しく悪い人は対象から外せるようにする。**

継続雇用する対象者の範囲は年金の受給開始年齢の引き上げに合わせて広げ、受給開始が65歳となる25年度には65歳まで希望者全員の雇用を求める。

**指導や助言に従わない企業名は公表する。**

11年6月の厚生労働省の調査では、過去1年に定年を迎えた約43万人のうち10万人以上は継続雇用を希望しなかった。

年金の受給年齢が上がると定年後もしばらく年金を受け取れなくなるため、来春以降は希望者は増えると考えられる。

みずほ総合研究所の試算では、継続雇用を希望しなかった人と希望しても離職していた人が全員、継続雇用されると賃金総額は来年度に4千億円増える。

25年度には1・9兆円増え、総人件費を約1%押し上げる。

コスト増以上に、能力の低い従業員も雇用しなくてはならず労働生産性が下がると懸念する声も多い。

第一生命経済研究所の熊野英生首席エコノミストは

「人件費の増加を防ぐため能力の高い高齢者の賃金まで企業が一律に抑制しかねな

い」

と警鐘を鳴らす。

高齢者の雇用が増える結果、企業が若年者の雇用を抑える可能性もある。

「高齢者と若者のワークシェアなど柔軟な働き方を進めていく必要がある」  
と高年齢者雇用コンサルティングの金山驍社会保険労務士は指摘している。

8月29日 日本経済新聞

### 1万社起業へ支援、経産省、数百万円を補助

経済産業省は若者らの小規模な起業を促すため、来年度から1社あたり数百万円程度の小口の助成制度を創設する。

従業員が数人～十数人の規模の企業を想定し、5年で約1万社を支援。

IT（情報技術）関連や子育て支援、介護や学習塾など、地域に根ざした会社を増やし、雇用の担い手としても期待する。

新設する制度は「“ちいさな企業” 未来補助金」。

経産省が28日開いた中小企業政策審議会で、来年度予算案の概算要求に盛り込む重点施策として示した。

通常、政府の助成事業は1000万円以上の大規模なものがほとんどで、百万円規模の小さなものは珍しい。

申請を受け、起業時に事業にかかる経費を補助する。

若者の活力や女性ならではの視点を生かしながら、ウェブデザインなどのIT企業や、介護、食品販売など各地域の需要に合ったきめ細かいサービスの担い手を育てる。

海外市場の開拓を目指す中小企業のために数千万～1億円程度の資金も用意する。

先代の資産を元に第2の創業を目指す経営者にも、数千万円規模の助成制度を作る。

申請するには事業計画を作る段階から、起業経験のある経営者や金融機関、専門家の支援を受けるのが条件となる。

地域雇用や独自技術の担い手になる企業が生まれるとの期待がある。

ただ、政府内には配り方に工夫をしなければバラマキになるとの慎重な意見もある。

8月29日 日経MJ

ここが知りたい改正労働契約法（6）違反した企業は？—罰則や社名の公表なし（終）

——改正労働契約法に違反すると企業側にとってどのような罰則があるのか。

「労働契約法は、労働契約上のルールを定めたものなので、違反しても罰則はない。  
是正勧告に従わない場合の企業名公表のようなこともない。

厚生労働省など行政側は企業に改正労働契約法を周知し、監視するが、労使関係の安定につなげることにとどまる」

——違法な労働契約が発覚した場合、従業員はどうすればいいのか。

「5年以上同じ職場で働いた従業員が希望しているのに無期限雇用に切り替えないなど違反した雇用契約を結んだ場合、裁判を起せば民事上では違法や無効とされる。状況によって損害賠償義務が生じることもある」

「行政側としても個別労働関係紛争が起こったときには、紛争調整委員会などで、労働契約法に沿った助言や指導、あっせん案の提示などをしてくれる」

——例外規定などはないのか。

「厚生労働省は企業側の負担を考慮して、別の会社で働くなどして会社を離れた期間が6カ月以上あれば、5年の積み上げの対象にしない規定を盛り込んでいる」

——改正法では「契約期間の有無にかかわらず、待遇に不合理な条件を設けない」とあるが、具体的にはどんな事例が推定されるのか。

「通勤手当などの補助制度を正規社員には適用し、有期契約社員には適用しないといった事例が考えられる」

8月28日 日本経済新聞

## 非正規労働に4万人、新卒調査、「正社員になりたい」、就活継続、大学も支援

仕事に就いても非正規——。

文部科学省が27日公表した2012年度の学校基本調査速報で、今春の大学卒業者のうち、契約・派遣社員やアルバイトなど雇用期間に限りがある非正規労働に就いた人が計4万人を超えたことが分かった。

若者の雇用環境の厳しい実態が改めて浮かんた。

安定した働き口を求める若者の悩みは深く、国や大学は支援を強めている。

「いつまでここで働き続けられるか……」。

首都圏のテーマパークに接客担当の契約社員として就職した女性（23）は不安を漏らす。

都内の私立大を今春卒業。

大学時代は接客や営業の正社員を希望し約30社を受けたが内定は得られなかった。

現在の仕事内容には満足しているが給料は勤務日数で変わり、繁忙期と閑散期の差が大きい。

契約は半年ごとに更新できるが、産休や育休制度は対象外で、1カ月以上休むと解雇されるという。

「結婚や育児まで考えると安定した正社員になりたい」

と話す。

同調査によると、週30時間以上働く派遣社員や契約社員などになったのは2万2千人。アルバイトなどの一時的な仕事と合わせ、非正規で働く新卒は4万2千人に上る。

非正規でも仕事に就ければ良い方だ。

内定を得られないまま今春卒業し、就職活動を続けている人は少なくとも新卒者全体の9%弱にあたる4万9千人に上る。

週に1度、東京・新宿のハローワークに通う女性（22）は

「卒業しても就職活動を続けるのは精神的につらい」

とため息をつく。

2年近くに及ぶ就活で約30社の面接を受けたが内定はない。

希望する事務職の正社員は1人の求人枠に20～30人が応募する狭き門だ。

「実家暮らしなので今は生活できるが、そろそろ職に就かないと。

非正規でも仕方ないかと思い始めている」

と話す。

国や大学はこうした卒業生の支援を始めた。

龍谷大（京都市）は交通の便が良い大阪・梅田を拠点にして卒業生に求人情報を紹介するほか、セミナーなどを開く。

東海大（神奈川県平塚市）は10年から卒業生向けの求人情報コーナーを用意。

土曜日には専門の相談員も置き、利用しやすくした。

担当者は

「入学したからには必ず就職させるという面倒見の良さをアピールしないと学生は集まらない」

と話す。

厚生労働省は今年度から全国約200カ所のハローワークにフリーターなどの就職支援拠点を設置。

一人ひとりに担当者を充てる個別支援を行う。

10月には東京、大阪、愛知で若者専門のハローワークも開設する。

担当者は

「非正規では給料が上がりにくく、生活や結婚にも影響が出る可能性がある」

と話している。

8月28日 日本経済新聞

## 中小、攻めの新卒採用、グローバル展開にらむ、ベトナムで試験、専任の担当設置

関西の中小企業が新卒採用に精力を傾けている。

大企業さながらのリクルーターを用意したり、ベトナムの大学に採用枠を整えたりするなど、あまり前例がないものも目立つ。

国内市場が細り円高も長引くなか、中小企業はグローバル展開を迫られている。

大企業の採用活動が一巡する秋以降、人材獲得を巡る動きはさらに活発になりそうだ。

機械部品商社のエバオン（大阪市）は今夏、同社としては初めてリクルーターを設けた。従業員は約120人で本来、専任担当を置く余裕はないが、関西の大学を飛び回りパイプをつくることを優先した。

同社は今秋、中国に現地法人を立ち上げる。

語学に堪能な学生などを発掘し海外事業に弾みをつけたいという。

「会社の存在を印象づけるためには採用活動でも攻めの姿勢が必要」

（前西佳信社長）

大阪市信用金庫が取引先の中小企業から今年2月に聞き取った採用調査によると、2012年に正社員を採用すると答えた企業は24・8%。

景気回復は遅れているものの、採用意欲は3年連続で高まった。

グローバル展開を意識し、即戦力を求める声も根強い。

計量機器メーカーのタケモトデンキ（大阪市）は13年春、10人ほどの新卒社員を迎える。

従業員は200人余りで、会社の規模としては積極採用。

ただ、その半数は日本人ではなくベトナム人を想定している。

同社は今年春、中国に現地法人を立ち上げたばかりだが、さらなる市場を求めてベトナムに近く設計拠点を構える。

現地にある工科大学の学生に採用試験を実施。

人材を確保し、スムーズな拠点立ち上げを目指す。

ゴルフウェア販売のグリップインターナショナル（神戸市）は日本で学ぶ外国人留学生を対象にインターンシップ（就業体験）を開いている。

中国を含めたアジアでの店舗展開を検討しており、インターンシップの経験者らの採用を検討していく。

現在は中国人留学生 1 人を受け入れ中。

1～2週間で会社や仕事の内容を理解してもらい、その後、独自にまとめたりレポートを披露してもらう。

8月28日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### 大和証券、人事評価に世界基準—日欧米アで交流促進

大和証券はグローバル戦略の強化に向けて、欧州、米国、アジア、日本の各拠点の人事評価基準を統一する。

すでに準備に着手しており、早ければ年内にも素案をまとめる見通しだ。

これまで拠点ごとにバラバラだった評価基準を標準化することで、拠点間の人事交流を活発にする。

また海外拠点から経営幹部を起用する際の客観的な指標として活用する方針だ。

複数の地域に精通した人材を数多く輩出し、強固なグローバル体制の構築を目指す。

人事評価基準を統一化するのは、世界のさまざまな地域で活躍できるグローバル人材を育成する一環。

これまで拠点ごとに人材を評価する尺度がバラバラだったことで、拠点間の人事交流が十分に進まなかった課題を解消する。

現在、各拠点の評価基準のすり合わせ作業に着手しており、可能な限り、迅速にたたき台を策定する。

各拠点はいずれもその国の文化や商習慣などに違いがあり、評価基準の標準化に向けては難しい調整も迫られそうだが、遅くとも2年後にはまとめる方針だ。

グローバル人材の育成をめぐり大和証券は、早くから英米圏の専門職学位であるMBA（経営学修士）の取得を後押しする留学制度を創設している。

同制度による支援を受けてMBAを取得した社員が帰国後、現場で活躍する事例が目立つという。

また海外拠点のトップになりうる資質があると判断された若手人材には、キャリアを積ませることを狙いに積極的に海外に出向させる方針を採用している。

今回の人事評価基準の統一と併せて、グローバル展開の推進力を強化し、世界で戦える体制構築を加速させる。

8月28日 日本経済新聞

### 新卒ニート3万人、働き手減少に拍車、教育・就職橋渡し欠く

大学を今春卒業した約56万人のうち6%にあたる約3万3千人が、進学も就職の準備もしていないことが27日、文部科学省の調査で分かった。

大半が「ニート」とみられ、学校から職場へのスムーズな移行が難しいという若年層の課題が浮き彫りになった。

ニートへの対応が遅れば質と量の両面で日本の労働力の劣化を招き、生活保護受給者の増大なども懸念される。

抜本的な対策が急務だ。

文科省の学校基本調査速報によると、今春の大卒者は昨年比1・2%増の55万9千人で、このうち35万7千人が就職した。

就職率は63・9%で2・3ポイント増え、2年連続で改善した。

同省は大企業志向が強かった学生が中小企業に目を向けた影響が大きいと見ている。

ただ就職も進学もしなかった約8万6千人の現状を初めて調べたところ、就職や進学の準備をしている人は約5万3千人にとどまった。

残り約3万3千人はどちらの活動もしていない。

男性が約1万8千人、女性が約1万5千人で、家事手伝いやボランティア従事者なども含まれるが、いわゆるニートが大半を占めるとみられる。

全国に約60万人といわれるニートは高卒者や学校中退者が多いとみられていた。

大学の新卒者でも数万人規模に上ることが分かり、問題の深刻さが鮮明になった。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングの横山重宏主任研究員は

「就業しないまま年を重ねると、職探しがより難しくなる」

と指摘する。

都内の30歳男性は大学卒業後に勤めた会社をやめて7～8年がたつ。

収入はなく親と同居。

「働きたい気持ちはあるが、仕事を長く離れ、他人との会話が不安」と打ち明ける。

企業などで職業訓練を受けないニートが増えると、日本社会全体の労働力の質が下がる懸念がある。

就職した同世代との経済格差が拡大し、いずれ生活保護受給者になりかねない。

結婚や子育てが困難な人が増え、少子化が一段と深刻になる可能性も指摘されている。

政府は専門の相談員がニートなどの若者の自立を支援する「地域若者サポートステーション」の拡充を急いでいる。

2011年度は全国110拠点に約37万6千人が来所したものの、就職などの進路が決まった人は約9700人とどまった。

横山氏は

「研修の場の提供など民間企業を巻き込んだ支援を進めるべきだ。

成長産業の育成などで雇用を生み出すことも重要」

と言う。

約2万2千人が契約社員や派遣などの非正規雇用になっていることも分かった。

正社員を希望したものの内定を得られず、契約社員などを選んだ人も多い。

アルバイトなど一時的な仕事に就いた人も含めると、新卒者のほぼ4人に1人の12万8千人が安定した仕事に就けていない。

新卒者の進路を学部系統別にみると、文系で無職やアルバイトの割合が多かった。

#### ▼ニート（若年無業者）

通学も仕事もしておらず、職業訓練も受けていない15～34歳の若者を指す。

英語の「Not in Education, Employment or Training」の頭文字（NEET）からとられた。

厚生労働省の推計では、ニートの数は2011年で約60万人。

02年以降60万人台で推移している。

政府は6月に若者雇用戦略を策定し、ニートなど就労していない若者への就職支援の強化を打ち出している。

8月27日 日刊工業新聞 News ウェーブ

### 三越伊勢丹HD、外国語対応を強化－伊勢丹新宿本店で要員1000人に

三越伊勢丹ホールディングスは伊勢丹新宿本店での外国人来店客の対応を拡充する。外国語対応できる従業員などは現在、同店取引先からの派遣スタッフなどを含め全体の4%。

これを10%に増やすほか、パンフレットなどでの和製英語の表記を見直すなど、外国人客の買い物の利便性を図るために体制を整備する。

伊勢丹新宿本店は百貨店のなかでも外国人来店客が多い。

買い物環境の改善で集客力を強める。

新宿本店の外国人客向け売上高比率は、同店全体の売上高2300億円のうち約2%（免税ベース）、

約46億円程度だが、今後は拡大を図っていく。

このため、現在進めている店舗全体の再開発に合わせ、外国語対応の従業員の拡充配置や、店内の買い物環境の整備を図る。

外国語対応ができる従業員は現在、1万人いる従業員、派遣先からサポートスタッフなどのうち400人程度（約4%）、これを近々1000人（10%）規模に引き上げる。

英語に加え、中国語、韓国語、さらに台湾系の来店客にも対応できるようにする。

また、英語表記で和製英語が定着しているような単語は是正していく。

例えば乳幼児用のイス型の乳母車は日本では「ベビーカー」が定着しているが、「ストローラー」に変更するなど、店内での表記、さらにパンフレット類などを見直していく。

伊勢丹新宿本店などグループ店舗では今年、日本で初めて免税手続きを簡素化するシステムを導入した。

また同店では百貨店業界で初めて外貨両替機を導入するなど、外国人客の利便性向上に向けた体制整備を進めている

8月27日 日本経済新聞

## 雇用、和らぐ過剰感—事務・管理職も過不足ゼロ

雇用の過剰感が薄れてきた。

事務職と管理職は今年に入って企業が「過不足ゼロ」とみる状態となり、2008年秋の金融危機（リーマン・ショック）後に続いた人余りが約3年ぶりに解消した。

復興需要や製造業の生産の伸びなどで経済活動が拡大してきたためだ。

ただ年齢や地域の間で求人と求職のズレはなお大きい。

労働者の過不足を3カ月ごとに企業に聞く厚生労働省の調査によると、正社員は5月まで4期連続の「不足」となり、産業全体では人手が足りない状態だ。

09年以降「過剰」が続いた事務職と管理職も、2月以降は過不足がなくなった。

事務や管理は希望者が多い割に、企業は採用を控える典型的な職種だ。コンピューターに置き換わり事務の合理化が進んでいる面もあり、就職の環境は総じて厳しい。

過不足は人手の「不足」とみる企業の割合から「過剰」と答えた割合を引いた値（D I）で測る。

事務職のD Iは09年2月にマイナス11まで下がったが、2月にはプラス1に浮上。

管理職は5月にゼロとなった。

販売職やサービス職のD Iはプラス圏内で上昇が目立つ。

直近は08年8月当時と並び、これらの不足感はリーマン・ショック前に戻った。

### ◇背景に復興需要

雇用の過剰感が解消されてきた背景には東日本大震災からの復興需要や消費の復調を支えとする景気の持ち直しがある。

日本経済は4～6月期まで4期続けてプラス成長となり、震災後の昨年4月に0・62倍だった有効求人倍率は今年6月に0・82倍まで回復した。

厚労省の調査では企業の約2～3割が「正社員が足りない」としている。

ただ、企業の感触と、仕事を求める人々の希望は必ずしも重ならない。

特に医師や看護師など専門・技能職で深まる人手不足と、事務・管理職の人余りとい「職種のミスマッチ」は日本の労働市場が抱える課題だ。

不安は大きいままだ。

一般事務職（正社員）の求人は6月で約6万2千人だったのに、求職者は約40万9千人。

求人倍率は0・15倍にとどまり、就職の希望はほとんどかなえられていない。

「年齢のミスマッチ」も目立つ。

東京労働局が関東地区の求人・求職を年齢別に整理すると、6月の事務職の求人倍率は34歳以下だと0・23倍だが、45～54歳だと0・14倍に下がる。

管理職は一段と求人と求職のずれが大きい。

求人倍率は34歳以下の2・72倍に対し、45～54歳は0・35倍に急落。

55歳以上は0・23倍で、年齢が高いほどポストを得にくい。

求人に沸くのは若年の管理職などごく一部に限られており、雇用全体の安定にはほど遠い。

300万人弱いる失業者が着実に減っていくかどうかは不透明だ。

8月27日 日経MJ

### ここが知りたい改正労働契約法（5）小売業の経営にどう影響？

厚生労働省などによると、小売業（卸売業を含む）に従事する有期契約の労働者は推計で300万人にのぼる。

レジ打ちや商品陳列、店内加工などで人手がかかり、パート・アルバイト比率は3割強と、全産業平均よりも10ポイント程度高い。

——無期限雇用への転換は小売業の経営にどう影響を与えるだろうか。

「厚労省の11年の調査によると、小売業・卸売業での勤続年数5年を超える有期契約雇用者の割合は33・4%で、全業種平均よりも約4ポイント多い。

パートの待遇や研修が手厚いやオコーは『もともと勤続が長い人が多く、影響は小さい』とみる。

法律上は無期限雇用に転換した場合でも、処遇を変える必要はない。

ただある全国スーパーは『退職金や昇給の制度が必要になるかも』と負担増を懸念する」

「百貨店でも影響は限定的との見方が多い。

高島屋は『顧客が店員に付くことも多く、長期の継続雇用が大半で影響はない』。

またホームセンターのコメリは現在6割のパート比率を高める方針で『無期限雇用はモチベーションを上げるプラス効果』とみる」

——本当に影響は小さいのだろうか。

「『過去2年間に雇い止めをしたことがある』と答えた小売業・卸売業は34・5%に上り、外食関連（22%）を上回る。

業務量減少や経営悪化などが理由で、首都圏の中小スーパー首脳は『経営に余裕がない中小零細では、勤続5年の前に雇い止めにするケースが増えるのでは』と漏らす」

——施行に備え、どういった対応策が大事か。

『無期限雇用になることで、企業側はより高度なスキルを求めることになりそう。』

技能に応じた社内資格で離職率が低下したイトーヨーカ堂は『士気を高める制度が必要』と考えている」

8月27日 日本経済新聞

### 素顔見えるSNS就活、学生、OB訪問の手法、企業、専用ページを作成

フェイスブックなどのソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を就職活動に利用する「ソー活」が大学生や企業の間で定着しつつある。

人脈作りに役立つ学生や専用ページを立ち上げる企業が急増。

実名登録が原則のフェイスブックはお互いの日常の姿が分かることが特徴だが、使い方を誤れば逆効果にもなる。

専門家は「ブームに乗るだけでなく、適切な使い方を理解して」と呼び掛けている。

今春、大手不動産会社から内定を得た筑波大体育専門学群4年の男子学生（22）は「希望業界に同じ学部の卒業生がいなくて不安だったが、フェイスブックのおかげで見つけられた」

と話す。

大学の就職課では同業界で働く同じ専攻のOBが見つからず、

「専門外でやっていけるか不安だった」。

今年3月、フェイスブックの「コネクションサーチ」という機能で、大学や希望業界などを入力したところ、大手不動産会社に勤める1学年上の先輩を発見。

面識はなかったが、すぐに会いに行き、

「『専門外という逆境だからこそ、独自性を出せればいい』との言葉をもらい、自信を持てた」

と振り返る。

「コネクションサーチ」はフェイスブックがリクルートと提携して始めた日本独自のサービス。

フェイスブック利用者が名前や学歴、所属先などを原則、実名で登録していることを利用し、簡単に検索できるため、「OB・OG訪問」の新手法として広がっている。

PR会社の電通パブリックリレーションズ（東京・中央）が今年1月、首都圏と関西圏の就職活動中の大学3年生300人に実施した調査では、31・7%が「就職活動にフェイスブックを活用した」と回答した。

#### ◇人脈拡大に活用

ツイッターなども含んだSNSを就職活動に利用する目的（複数回答）では「少しでも企業情報が欲しい」（54・2%）のほか、「就活仲間を増やせる」（18・3%）「人事担当者と深いコミュニケーションが取れる」（16・9%）など、人脈拡大の狙いが目立った。

就職活動サイト運営の「ちかなり」（東京・足立）は就職講座の一部に昨年「フェイスブック就活必勝法」を導入。

同社によると、フェイスブックを採用に使う企業は昨年度の数十社から、今年度は約1400社に急増し、面接した学生のフェイスブックを調べる企業も多いという。

兵頭秀一社長は

「日常の記録を見れば、面接では分からない“素”の様子を知ることができ、フェイスブックの『友達』の多さから人脈形成力も分かる」

と指摘。

「自己開示ツール」として、

(1) 掲載写真は笑顔で正面から撮影

(2) 「友達」は50人以上にする

(3) 週2回以上書き込む

——などを指導している。

8月中旬の講座に参加した早稲田大商学部4年の福岡まりなさん(22)は留学生らとの交流目的で約3年前からフェイスブックを使っており、

「更新回数を増やすなど、自分らしさがより伝わるようなページにしたい」

と活用に前向きだ。

#### ◇採用、積極的に

企業側にもSNSで優秀な学生を確保しようという動きが広がる。

企業のSNS上の採用ページのコンサルティングを手掛けるソーシャルリクルーティング(東京・渋谷)によると、自社のページに共感した学生向けの説明会やイベントの告知などに使う企業が増えているという。

より関心の高い学生に絞ったアピールが可能で

「待つだけでなく積極的に取りにいく採用に変わりつつある」

という。

同社幹部は

「フェイスブックは情報の伝わり方が人づてなので、目立ちにくかった業界にはメリットがある。

企業側も社員らの日常を伝え、身近に感じてもらう工夫が必要だ」

と指摘する。

SNSの登場で企業との距離がぐっと近くなっているが、肝心なのは今も昔も学生本人。頼りすぎは禁物だ。

8月27日 日本経済新聞

## 「日雇い派遣」禁止、改正法10月施行、例外あいまい、企業困惑

### 雇用契約期間が30日以内の「日雇い派遣」の原則禁止などを盛り込んだ改正労働者派遣法が10月に施行する。

派遣労働者の保護や雇用の安定をめざすのが改正の目的だ。

ただ、規制にはあいまいな部分が多く、実際の運用で派遣先企業や派遣会社などが戸惑う場面が増えそうだ。

「例えば派遣スタッフとの雇用契約を規制対象外の31日間とし、実際に派遣先で働くのは土、日のみ8日間という条件の働き方は問題ないのか」

「就労日数が数日だけなら、（雇用契約の日数と比べて）社会通念上妥当かどうかで判断することになると思う」

人材派遣会社の業界団体、日本生産技能労務協会が7月中旬に東京都内で開いた改正法の説明会。

厚生労働省の担当課長は参加者の質問にこう答えた。

社会通念上といっても、その理解は人によって異なる。

実際に何日以上働けば違反とならないのか不明確で、現場で混乱する原因となりかねない。

今回の改正では労働者保護の一環として日雇い派遣を原則禁止としつつ、例外条項も盛り込んだ。

その人の収入や世帯年収が500万円以上などの場合は日雇い派遣は可能だ。

できるだけ源泉徴収票など公的書類で確認するよう求めているが、収入の年度や世帯の範囲もわかりにくい。

こうした作業は企業にとってかなり難しいとの声が多い。

派遣会社が派遣スタッフの賃金を決める際、派遣先となる企業の労働者の賃金を参考にするとの規定も入れた。

派遣労働者の待遇改善を促す狙いだが、ある人材派遣会社は

「派遣先の従業員の待遇を尋ねても、拒まれたらどうしようもない」と困惑する。

この会社は具体的対応について派遣先企業と相談を始めたところ、  
「今後、派遣社員を招くのはリスクだ」  
と言われた例もあったという。

労働法に詳しい今津幸子弁護士は  
「相次ぐ法改正で雇用管理の見直しを迫られる企業は少なくない」  
という。

「派遣など有期契約の人材をどのように活用するかを明確にし、働く前に十分な説明を  
するといった対応を徹底しないと、思わぬ労務上のトラブルが発生しかねない」

と話す。

過剰な規制や行政の裁量による運用が大きくなると、企業が慎重になり、派遣労働市場  
が一段と縮小しかねない。

厚労省の調べでは、人材派遣の市場規模はリーマン・ショックの影響で2008年度を  
ピークに縮小傾向が続いている。

今回の改正は、派遣労働者の保護や雇用の安定が目的だった。  
ルールがあいまいなままでは、派遣就労の機会自体を減らしたり派遣労働者が低所得の  
まま固定されたりする状況を助長しかねない。  
透明性の高い運用が必要だ。

8月25日 日本経済新聞

立ち上がる被災地企業（下）広がる雇用のミスマッチ、人材「探す」から「育てる」へ

「人はいったいどこに」。

東日本大震災の津波で大きな被害を受けた宮城県石巻市。  
漁港を背景に広がる水産加工団地、魚町（さかなまち）の一角でサンマ加工品などを生  
産する山田水産石巻事業所。

いち早く再開した同社はこの1年「人手の確保に悩んできた」  
（岡田賢二所長）。

#### ◇復職迷う被災者

三陸一の水産加工基地でもある石巻。

魚町と周辺に大小200社が集積、市内の製造業従事者の約4割を雇用し地域経済を支えてきた。

津波が職場を奪ってから1年半、再開した事業所は4割。

働く場は足りないはずだが各社は一様に人手不足を訴える。

4月に震災失業者の職場確保で福島県いわき市に進出したコールセンターのD I Oジャパン（松山市）。

200人のオペレーター席を用意したが今の陣容は140人。

避難者で就職したのも数人という。

立ち上がり始めた被災地の中堅・中小企業が抱える課題は供給網の変化による受注減だけではない。

岩手、宮城、福島3県の雇用保険の受給者は被災地を対象にした「広域延長給付」を含めて6月末で約4万3900人。

延長給付は9月末で終わる。

多くが労働市場に戻るはずだが、宮城労働局の落合淳一局長は「どれだけ戻ってくるか」と不安を隠さない。

元の職場の復旧が長引く間、離職する中・高齢者もいる。

「求人の給料が前の仕事より低い」

「車が流され仮設住宅から通えない」――。

復職に踏み切れない被災者の思いは様々だ。

復興庁によると求職者が多い事務作業などの求人は少なく、復興関連で求人の多い建設業は未経験者の就職が困難という。

3県の6月の有効求人倍率（季節調整値）は19年4カ月ぶりにそろって1倍を超えた。

雇用のミスマッチが広がる。

#### ◇技能継承へ動く

7月にトヨタ自動車の生産子会社3社が統合し発足したトヨタ自動車東日本（宮城県大衡村）。

トヨタといえども新拠点を支える人材確保は大きな課題。  
昨年稼働した宮城大衡工場でも「すぐにやめる人が多い」（同社幹部）という。

同社は来春開校するトヨタ東日本学園の1期生募集を始めた。  
「地域の人材育成を担いたい」（白根武史社長）。  
東北の生産基盤を支える人づくりが始まる。

「今まで若い人材を育て技術を伝えてきたか」。

同県南三陸町でメカブやウニ加工を再開したカネキ吉田商店の吉田信吾社長はこう自問する。  
欠員補充で雇うのも生産性を計算できる経験者ばかり。  
気がつけば従業員の平均年齢は50歳に迫っていた。

今春、被災地企業の多くが新卒採用を断念、多くの若者が県外に就職した。  
だが「本来、高校卒業予定者の県内就職の意欲は高い」（宮城県教育委員会）。  
今年、カネキ吉田は3人の新卒者を採用。  
来春は5人に増やす計画だ。

「若い人が町から減ったのも雇う努力をしてこなかった自分たちの責任だ」  
（吉田社長）。

そこには人材づくりと技能の継承に動き出す被災地企業の姿がある。

8月23日 日本経済新聞

パートや求職者保育使いやすく、曜日指定でも預かりOK、自治体、サービス拡充、他

保育所などで子どもを一定期間預かる新サービスを提供する東京都内の自治体が増えている。

都が2010年に創設した「定期利用保育」と呼ぶ制度で、今年度から板橋区や北区などが開始した。

これまで保育所を利用しにくかったパートタイム労働者や求職者などの保育の需要に対応する狙いがある。

東京都によると、4月時点の待機児童数は昨年比598人減の7257人。  
このうち親がパートタイム労働者や求職者の割合は約6割に上る。  
保育所への入所はフルタイム労働者などの子どもが優先される事情があるためだ。

待機児童の親の約7割がパート・求職者という板橋区では4月から、区内2カ所で定期利用保育を始めた。

定員は合計25人。

待機児童数が多い0歳と1歳児が中心で、週2、3回利用するケースが多いという。  
保育士数などは東京都の基準で運営している。

北区や墨田区なども今年度から始めた。

北区は2カ所で定員は合計35人。

待機児童の解消に向けて保育所の整備を優先しているものの、緊急措置として  
「隙間を埋める必要はある」  
と話す。

墨田区も定員31人でほぼ満員。

「地域ごとに増やしていきたい」という。

昨年4月にスタートした葛飾区では、11人の定員が満員の状態だ。

不定期で短時間、子どもを預かる「一時保育」よりも需要が多いとみて、今後も定期利用保育の拡大を検討していく考えだ。

新設した保育所を活用し、定期利用保育を実施しているところもある。

新規の保育園では開設から数年間、4～5歳児の定員が埋まらないことが多いため、世田谷区では空きスペースを利用して1～2歳児を受け入れている。

これまで6カ所で定員40人だったが、9月からは45人に増やす。

定期利用保育は制度が始まって間もないため、各自治体とも認知度の向上が課題となっている。

港区では0歳から就学前までを対象にしているが、定員に若干空きがあるという。

今後はPRにも力を入れて、待機児童数の増減状況をみながら拡充を検討していく。

品川区など、定期利用保育とほぼ同じ独自の制度を実施している自治体もある。

東京都が待機児童対策として2010年から始めた保育制度。

例えば毎週月曜日と火曜日などと指定して、複数月にわたって定期的に未就学児を預けることができる。

新規の保育所や自治体の施設などの空きスペースで柔軟に実施できるように運用している。

対象年齢など詳細な利用条件や料金（1日2200円以下）は自治体がそれぞれ設定する。

自治体では、保護者の冠婚葬祭や入院・通院などで、緊急的に子どもを預かる「一時預かり事業」も実施しているところが多い。

定期利用保育は保育所と一時預かり事業の中間的な制度といえる。

国でも定期利用保育と内容や目的がほぼ同じで、実施場所や人員などの基準が厳しい「特定保育事業」制度を実施している。

8月22日 日経MJ

#### ここが知りたい改正労働契約法（4）パート多い外食への影響は？

厚生労働省の2011年の調査によると飲食業（宿泊業を含む）に従事する有期契約の労働者は推計で80万人にのぼる。

外食チェーンにとってパートやアルバイトは欠くことのできない存在だ。

労働契約法の改正で外食の現場にはどんな影響が出てくるのだろうか。

——改正労働契約法は契約更新を繰り返したパート・契約社員に対して雇い止め（企業などの有期契約の更新拒否）を禁じた。

外食の現状は。

「厚労省の11年調査では『過去2年間に雇い止めをしたことがある』と回答した外食関連企業は22%。

アルバイトの19.7%が雇い止めや解雇を心配していると答えている」

——無期限雇用への転換は企業の負担が増すとの指摘もある。

「飲食・サービス業で勤続年数5年を超える有期契約雇用者の割合は21.3%。

卸売・小売業の33.4%と比べると低い水準だが、ある大手バーガーチェーンは『店舗売上高が急減した時などに従業員の数の調整がしにくくなる』と不安を漏らしてい

る」

「ただ、外食業界では短期間で離職する人の方が悩みの種のようなのだ。

ある牛丼チェーンは

『長く働く人は店舗運営を任せることができる貴重な人材』

と話す。

うどん店の丸亀製麺を展開するトリドールは、長く働くパートを店長に登用する制度を設けている。」

——施行に備えた対応策はあるか。

「就業規則を見直す契機にしてもいい。

例えば5年を超えて働いたパートやアルバイトは勤務条件や待遇で優遇する。

明確な方針を打ち出すことで人件費に見合う成果を引き出すモチベーションを高めるというのも1つの方策だろう」

8月22日 日経産業新聞

雑談力、営業に有効な武器—求められる会話の力、新卒採用でも重視、経団連調べ

多くの企業がビジネスパーソンに「雑談力」をはじめとしたコミュニケーション能力を求めている。

経団連が5～6月に会員企業約580社に対し、新入社員の選考で特に重視した点（5つ選択）を聞いたところ、最も多かったのが「コミュニケーション能力」だった。

回答率は82・6%にのぼり、2位の「主体性」（回答率は60・3%）を大きく上回った。

コミュニケーション能力の回答率は昨年の前回調査と比べても2・4ポイント増えた。

ビジネスの現場では、グローバル化や異業種との協業、人材の流動化が進んでいる。

社内外の人との意思疎通が重要になっており、新人に対しても同様にコミュニケーションの能力を求める姿勢がうかがえる。

相手への共感のうえに成り立つ雑談力を鍛えることは、現在のビジネスパーソンに広く求められているのかもしれない。

8月22日 日経産業新聞

## 人材派遣—リクルート、首位を維持

2011年度の国内の人材派遣サービスの市場規模は5兆1330億円で前年度を4・2%下回ったようだ。

リーマン・ショック以降の派遣社員ニーズの低迷が続いた。

業界への規制強化を盛り込んだ労働者派遣法の改正論議や、厚生労働省の行政指導の強化を受けて、産業界で派遣社員の活用を避ける動きが広がったことも影響した。

上位5社の顔ぶれは前年度と同じで順位にも変動はなく、各社がそれぞれシェアを拡大した。

首位は10年度に続きリクルートで、シェアは6・4%と0・6ポイント上昇した。

前年度に傘下のスタッフサービスが東京労働局からの事業改善命令を受けてシェアを下げた影響から立ち直った。

医療分野などでの派遣事業を強化した。

2位のテンプホールディングスは4・5%で0・5ポイント上がった。日経スタッフ（現テンプスタッフ・メディア）や神戸製鋼所系のコベルコパーソネルの買収のほか、中堅・中小企業の開拓を進めたことでシェアが上昇した。

パソナグループは3位でシェアは0・2ポイント増の3・5%。派遣人材の教育を重視した専門化を進めている。

4位のスイスに本拠を置く人材サービス世界最大手、アデコの日本法人アデコ（東京・港）と、5位の米大手マンパワーの日本法人のマンパワーグループ（横浜市）はいずれもシェアを伸ばした。

人材派遣は参入障壁が低く、国内の派遣元事業者数は7万4481（10年度）にも及び、欧米と比べても多い。

市場縮小で中小の事業者に淘汰の動きがみられる中、コンプライアンス体制を整えつつ新規の顧客開拓や同業のM&A（合併・買収）などを進める体力がある大手のシェアが相対的に高まった。

民主党政権が10年春に提出した改正派遣法案は12年3月に通常国会でようやく成立した。

雇用契約が30日以内の日雇い派遣を原則禁止としたほか、正社員の雇用を派遣に置き

### 換えることを防ぐため、同じグループ内企業への派遣も制限することが柱。

当初は仕事があるときだけ派遣会社と契約を結ぶ登録型派遣や、製造業への派遣を原則禁止する条項もあった。

しかし企業の柔軟な雇用調整を妨げるとして、自民・公明両党との修正協議を経て削除され、規制の度合いは薄まった。

11年度の人材派遣のシェア調査は前年度と同じく、厚生労働省の労働者派遣事業報告書をベースに11年度の市場規模を推定。

各社への個別調査などでシェアを算出した。

8月21日 日経産業新聞

### 三菱重工—不妊治療にも休業制度、育休中の社員に先輩助言

働き盛りの子育て世代に、いかに気持ちよく働いてもらうか——。

三菱重工業は出産前から子どもが中学校を出るまで、手厚い制度で社員を支援する。

昨年秋には組合からの提案を受け、不妊治療のための休業制度「チャイルド・プラン休業」を導入。

男性、女性ともに仕事と家庭を両立しやすい環境を整え、能力を発揮してもらう狙いだ。

チャイルド・プラン休業は不妊治療を受ける予定もしくは、現在受けている社員を対象に、妊娠までの1年以内の休業を認める制度。

男女とも取得可能で、月々の給料は出ないが期末一時金は一部支給される。

妊娠後に出産休業をとり、その後に復職もできる。

不妊治療に特定した一定期間の休業制度は珍しい。

人事部によると

「2011年度末時点ですでに2人が取得している」

という。

前年度までに使わなかった休暇を、不妊治療でも取得できるよう積立休暇制度も変更した。

従来、不妊治療を受ける場合は有給休暇を使うしかなかった。

不妊治療は女性はもちろん、男性も検査などのため病院に通わなければならないケース

が多い。

長期にわたって女性が薬を服用したり、検査・投薬のため通院が頻繁になったりするため、仕事との両立が難しくなることもあった。

「不妊治療のために退職を余儀なくされる社員や、仕事を続けるために不妊治療をあきらめる社員を出さないためにも、制度導入が必要だった」（人事部）

という。

少子高齢化も進んでいるだけに、企業が次世代育成を支援することも責務のうちとみる。

従来も女性の産前産後の休業をはじめ、育児休業や育児のための短時間勤務、子どもを看病するための休業など幅広く支援してきた。出産・育児を理由に退職した社員を再雇用する制度もある。

一部を除き、多くの制度で男性社員を対象とするのも特徴だ。

同社はもともと男性社員が多く、今も女性の比率は約1割、部長級の幹部はわずか1人とどまる。

両立支援メニューを充実するのは、女性の戦力化を進めるにはパートナーである男性への支援も欠かせないとの判断がある。

実際に出産・育児のために休暇を取得する男性社員は増えつつある。

11年度の男性社員の出産・育児休暇取得人数は約1200人。配偶者が出産した男性社員の約8割にあたるという。

1週間以上の休暇をとる社員も少なくない。

社員の働き方も変わりつつある。

育児休業をとって復職した先輩社員と、育児休暇取得中の社員との懇談の場も設けている。

年1回、本社ビルの会議室に遊具を入れて、子どもを遊ばせながら母親たちが話を聞けるようにする。

今年は3月に開き、育児との両立や復職後の仕事などについて話が弾んだ。

先輩社員からの助言はもちろん、育児休業中でも会社とつながりを持つ機会をつくることで復職しやすい環境を整えている。

**社員の家族が職場を見学する「ファミリー見学会」も開催し、家族に職場の雰囲気を知**

ってもらおう取り組みもある。

これらの取り組みで、09～11年の育児休業後の復職率は99%に達した。

父母や祖父母などの介護のための休暇や就業時間短縮制度も充実させており、「社員が家庭と仕事を両立させて一層活躍できるようにしたい」（人事部）と意気込む。

8月21日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### みずほFG、外国人を国境越え配置転換一勤労意欲・能力向上図る

みずほフィナンシャルグループ（FG）は海外の現地法人で採用した外国人を対象に、国をまたいで配置転換を行う人事制度を創設する。

外国人の従業員は採用された法人にとどまって働くことが慣例だったが、勤労意欲や能力を高めるため、希望する国への異動を認める。

対象は課長代理職以上の幹部従業員約1300人で、2012年内に運用を始める。海外で金融事業を加速する中、グローバルに通用する人材の養成を急ぐ。

みずほFGが運用を始める仕組みは「グローバル・モビリティ・プラン」。

新たな仕組みの導入に備え、外国人従業員のうち課長代理職以上の人材のキャリアプランを調査した。

幹部従業員が希望する職種や、働きたい国などを11年にデータベース化しており、調査結果や適性などを踏まえて配置転換を行う。

アジア各国の現地法人で採用された幹部従業員を日本で勤務させたり、中国の現地法人にいる幹部従業員を東南アジアの法人に移すなど、12年内にも国境を越えた人事異動を実行する。

事業拠点のある国で勤務できる機会を与えることで、外国人従業員が求めるキャリアプランに対応。

向上心を促して国際的な業務に精通する人材を早期に養成するほか、会社への忠誠心を喚起し優れた外国人従業員を確保する。

同社の海外法人には現地で採用した外国人約5000人と、日本からの出向者約500—600人が従業員として在籍する。

日本で採用された人材は各国の法人に出向し働く一方、外国人従業員の多くは採用された海外法人にとどまって勤務していた。

ただ近年は優れた外国人従業員を日本で研修するなど、国境を越えた人材育成を推進している。

新たな仕組みを導入し、将来は国内外の人事異動を一体的に運用する考えだ。

8月21日 日本経済新聞

### ヤフーが新処遇制度、ネット技術者確保、プロ職、報酬1億円も

ヤフーは技術者を対象に新たな処遇制度を導入する。

専門性に優れ技術伝承の役割を担う人材を「黒帯」と認定する資格制度のほか、最高経営責任者（CEO）並みの年収1億円超もありうる報酬制度を導入する。

ソーシャルゲームの台頭などで新事業開発を担う人材獲得競争が激しくなるなか、処遇を手厚くし、有能な技術者の確保をはかる。

約2000人の技術者向けに「黒帯」と呼ぶ資格制度を新設。

メールシステムやネットワークなど分野ごとに専門性に優れた4人を認定した。

一時金として1人あたり50万円を支給。

1年の任期制で3カ月ごとに選抜する。「黒帯」保有者には技能の伝承や人材育成で指導的な役割を果たしてもらおう。

10月にも「プロフェッショナル職」と呼ぶ専門職も設ける。

従来は職務経験が長くなると管理職になるしかなかった。

技術者らに専門職コースを提供し、能力と成果に応じた待遇を充実させる。

報酬面では基本給や一時金を従来よりも個人の能力や成果、業績に密接に連動するようにする。

「社長を上回る1億円超の報酬もありうる」（ヤフーの宮坂学社長）  
という。

楽天は約1200人の社内技術者から優秀な人材を選抜し、米サンフランシスコへの3カ月の「開発合宿」とホームステイを組み合わせた研修を実施する。

楽天が現地に設けた開発拠点で、最先端の開発手法を集中的に学んでもらう。

滞在中は現地家庭に住み込んで、英語を使いこなせるようになってもらう。  
最前線のプログラミング技術を習得し、日本帰国後に先端技術を社内で広めてもらう役割を期待している。

グリーやディー・エヌ・エー（D e N A）などソーシャルゲーム大手は毎月数十人規模で技術者を中途採用するうえ、新卒者に最大で1500万円の年収を提示するケースもある。  
ネット業界全体で、技術者の獲得競争が激しくなっている。

8月17日 日経産業新聞

### 女性事務職、正社員に特化、エン・ジャパンがサイト

就職・転職支援サイト大手のエン・ジャパンは正社員として働きたい女性向けの求人サイトを27日に立ち上げる。

正社員か正社員への登用制度がある仕事に限ってサイトに掲載する。  
事務職の仕事を探す女性の間で、派遣でない正社員としての勤務を希望する人が増えていることに対応した。

サイト名は「[en] ウィメンズワーク」。

正社員求人のほか、最長半年間の派遣期間を経て派遣先企業と合意して正社員となる「紹介予定派遣」の求人を掲載する。

サイト開設時は三大都市圏を中心に、約450カ所での2000件前後の求人を掲載する予定。

うち半数が事務系の職種になるという。

1年後には5000件以上に掲載を増やす。

求職者は職種や勤務地ごとに希望の仕事を検索できる。

人気が高い仕事や就職で有利となる資格情報などもサイト内で紹介する。

エン・ジャパンでは既存の求人サイトとも連動させて、正社員希望の女性を集客する。

これまで企業の間では事務系の職種に派遣社員を活用することが多かった。

2010年春に厚生労働省が行政指導を変更し、派遣社員の活用ルールが厳格化されたことなどで派遣社員の利用を控えるケースが増えていた。

一方、仕事を探す女性の側でも安定した正社員雇用へのニーズが高まっている。

8月17日 日経MJ

## ここが知りたい改正労働契約法（2）「5年」はどう数える？—法の施行日から起算

今月成立した改正労働契約法ではパートらの希望に応じて雇用を無期限に切り替える勤続期間を「5年超」と定めた。

具体的には「5年」はどう算出するのか。

誤解しやすい部分もあるようだ。

——5年は実際にどう数えるのか？

「起算の期日は改正労働契約法の施行日になる。

同法は8月10日に公布された。

施行は公布から『1年以内の政令で定める日』になる。

来夏には確実に起算が始まるため、2018年には無期限雇用に転換する人が出ることになる」

——「通算」で5年を超えれば対象になる？

「空白期間がポイントだ。

別の会社で働くなど空白期間が6カ月以上ある場合は、以前に働いていた会社に戻っても勤続期間は通算することはできない」

——同じチェーンで働いていて勤務する店だけが変わった場合はどうなる？

「契約期間の算出は店など『仕事場』単位ではなく、労働契約を結んでいる『法人や個人事業主』の単位で判断される。

同じ法人が運営する店なら何店を移り渡って働いても5年を超えれば対象になる」

——最近を持ち株会社形式が増えている。

グループ企業間の異動はどう計算するのか？

「判断は法人単位になる。

例えば同じ持ち株会社の傘下にA社とB社があるとするとする。

A社で働いていた人がB社に移った時は空白期間として算出される可能性がある」

「ただ、就業実態が変わらないのに、同法を逃れる目的でグループ間異動をさせた場合

は、空白期間とはみなされない。

そればかりか、脱法行為をした企業として社会的な批判を浴びるリスクも出てくる」

8月17日 日本経済新聞

### 中小、「経験」を即戦力に

内閣府が全国の60歳以上の男女を対象に「いつまで働きたいか」を尋ねた調査では65歳以降も働きたいという人が7割に達した。

実際、2011年の65歳以上の就業者総数は544万人となり、1990年の1・5倍に増えている。

ただ、高齢者の人数も大幅に増えているため、就業率は90年代前半の25%から直近は20%を割り込む水準まで低下している。

就業率を年齢別にみると、65～69歳は36%、70～74歳は22%、75歳以上は8%。60～64歳では57%となり、公的年金が満額支給になる65歳を境に大きく下がる。

シニアの就業の受け皿になっているのは中小企業だ。

厚生労働省の調査によると、65歳以上まで働くことができる割合は大企業の24%に対し、中小は50%だった。

賃金が安く、熟練した技術やノウハウを持つシニアを即戦力として雇う中小企業が増えている。

7月26日、東京・飯田橋のハローワークが55歳以上限定で開いた就職面接会。

47件の求人に100人の就業希望者が集まった。営業の即戦力を求めている水産販売会社、但馬屋（東京・中央）の採用担当者は

「若者だと育てるのに3年かかってしまい、採算ラインに乗らない」と話していた。

8月16日 日経産業新聞

### ヘッドハント需要増、海外進出要員など確保、SFJとリクルート系

企業に幹部人材を紹介するヘッドハンティングの需要が伸びている。

サーチファーム・ジャパン（SFJ、東京・千代田、武元康明社長）は7月の問い合わせ件数が1年前からほぼ倍増。

リクルート系も企業の要望に応えるために体制を強化する。

海外進出など事業拡大を急ぐ企業が、時間を買うために外部人材を活用する動きが広がっている。

SFJの7月のヘッドハンティング問い合わせ件数は2011年3月に比べ2倍に達した。

今年3月までは増加率が20～30%台で推移していたが、4月以降に急増した。

中国進出や海外M&A（合併・買収）を進めるための要望が多く、製造業やIT（情報技術）企業のほか、卸小売・サービス業の関心が高いという。

リクルートエグゼクティブエージェント（東京・中央、波戸内啓介社長）では、4～6月に新規に着手した案件数が前年同期比で50%増となった。

IT企業のほか、サービス・外食業からの依頼が多い。

同社は体制を強化するため、全体の人員数を現在の約40人から3年後をメドに60人へと増やす。

東日本大震災の発生以降で特に需要が高まったという。

海外関連の依頼が増えている背景について同社では

「少子高齢化による国内市場の縮小と長引く円高を受けて、海外進出の必要性に迫られた企業が多いのではないか」（波戸内社長）

と分析している。

8月15日 日経MJ

### ここが知りたい改正労働契約法（1）対象はパートだけ？—有期契約で働く人全て

今月成立した改正労働契約法は、同じ職場で5年を超えて働くパートなどを対象に本人が希望すれば無期限の雇用へ転換することを企業に義務付けている。

パートへの依存度が高い流通・サービス業にとって適切な対応が欠かせない。

制度の内容や運用についてQ & A方式でまとめた。

——そもそも改正労働契約法の狙いは？

「有期の労働契約を何度も更新して働く人が増えていた。  
そうした人が安心して働き続けることができるようにするのが基本的な趣旨だ。  
労働基準法は1回の雇用契約を原則3年以内に定めている。  
ただ何度も契約を結んだ場合について明確なルールはなかった」

——いつから始まる？

「遅くとも来年8月までに施行される予定だ。  
それ以後は5年を超え同じ職場で働いたパートらが申し込めば、企業は無期契約に転換しないといけない。  
施行日後に有期契約を結んだり更新したりした人の勤続が5年を超える2018年ごろから影響が本格化する」

——対象となるのはパートだけ？

「パートだけではない。  
有期契約で働く全ての人を対象。  
アルバイトや契約社員、嘱託社員も含まれる。  
企業がどんな呼び方をしても、労働契約が有期の人を対象になる点には注意が必要だ」

——対象者はどれくらいいるのか？

「厚生労働省の直近の推計では有期契約で働く人は約1200万人。  
全労働者の4人に1人がそうだ。  
そのうち推計時点で360万人が5年を超えて働いている」

——派遣社員の扱いはどうなる？

「契約が有期ならもちろん対象だ。  
ただ勤続期間が5年を超えた時に無期契約への転換の義務を負うのは派遣先の企業や店舗の事業主ではない。  
派遣会社が義務を負うことになる」

8月14日 日経速報ニュース

### 非正規雇用、2期連続で減 4～6月労働力調査

総務省が14日発表した4～6月の労働力調査（詳細集計）で、非正規雇用が前年同期に比べて1万人減り1775万人となった。

非正規雇用は2011年10～12月まで8期連続で増加した後、2期連続で減った。

特に派遣社員の減少（13万人）が目立つ。

10月施行の改正労働者派遣法で日雇い派遣が原則禁止になるため、企業が事前に派遣労働者を減らしている。

正規雇用は団塊世代の退職が影響して46万人減った。

就業を希望しない65歳以上が75万人増え、非労働力人口は19万人増の4493万人となった。

高齢者が労働市場から退出して働く人口そのものが縮小している。

完全失業者は19万人減って300万人だった。

このうち「希望する種類・内容の仕事がない」との理由は9期ぶりにプラス（4万人増）に転じた。

企業の求人が改善して、よりよい仕事を求めて職探しをする人が増えたためとみられる。

「条件にこだわらないが仕事がない」は16万人減った。

ただ、失業期間1年以上の完全失業者は105万人いる。

「失業が長期化している人の雇用環境は改善しづらい状況」（総務省）だ。

8月14日 日刊工業新聞 News ウェーブ

### りそな総研と早大、異文化交流セミナー開くー留学生・経営者が現場体験

【横浜】

りそな総合研究所（東京都江東区、中村重治社長、03・5653・3701）と早稲田大学社会連携室は異文化交流セミナー

「留学生とともに現場から経営を学ぶセミナー」

を川崎市内で開いた。

早大で学ぶ外国人留学生と企業経営者が日本の「モノづくり」現場を見学し、その体験を共有して日本企業の強みや課題を議論し相互の理解を深めるのが目的。  
今回は2回目。

今回は川崎市川崎区の大川町工業団地にある板金加工と各種サインやイベント造形物などを製作する日崎工業（三瓶修社長）、家具のオーダーや張り替えが得意なキルト工業（鈴木利雄社長）とその子会社で縫製会社のタクエツを訪ねた。

参加者は 中国や韓国の留学生 11人と東京や大阪などの中小企業経営者・幹部ら 15人の計 26人。

見学後は両社の社長や参加者らが意見交換し、三瓶、鈴木両社長はこれまで改革してきたことや、経営者としてのこだわり、将来のビジョンを語った。

参加者からもモノづくりや海外進出などの質問が出た。

韓国からの留学生で早大法学部3年の朴政ミン（パク・ジョンミン）さん（20）は「日本の企業に就職したいので参加した。経験できないことが多く、ためになった。

各社の工場では皆さん仕事が好きで、余裕を持って取り組んでいることに感心した」と印象を語った。

8月14日 日経産業新聞

### インドネシア人留学生の就活、アデコ、企業向け接点

人材サービス大手のアデコ（東京・港、奥村真介社長）は企業向けに、日本で学ぶインドネシア人留学生の採用支援を始めた。

在日インドネシア留学生協会（PPIJ）と提携して、日本で就職を希望する留学生を企業に紹介する。

インドネシアへの進出企業が増え、現地拠点の管理者などに地元出身の学生を充てるニーズが高まっていることに対応する。

アデコはPPIJに所属する留学生向けに説明会や個別面談などを開いて企業と接点をつくる予定。

企業は留学生を採用した場合に手数料をアデコに支払う。

アデコはすでに、ベトナムとタイの留学生についても同様の採用支援サービスを始めている。

日本で就職を希望する留学生は多いものの、新卒一括採用などの日本独自の就職活動になじめないケースは多いという。

企業も留学生との接点が少ないため、仲介サービスには需要があると判断した。

8月14日 日経速報ニュース

### 高校時代の勉強時間、大学・就職の満足度に影響 東大調べ

高校時代に家で勉強する時間が少ないと、大学での達成感や就職内定先の企業への満足度が低い――。

東京大大学経営・政策研究センターは、高校時代の学習習慣がその後の目的意識やキャリア形成に大きく影響するとの調査結果をまとめた。

家での勉強時間が1日1時間以下の高校生は全体の3割に上り、専門家は

「生徒の学習意欲を引き出す仕組みづくりが必要だ」

と指摘している。

2005年に高校3年だった生徒約4千人を追跡調査し、大学進学した生徒に4年の12月と卒業1年後の状況を尋ねた。

調査によると、高校時代に家庭での勉強時間が1時間以下だった生徒は全体の34%だった。

大学4年時に就職先が内定するなど進路が決まっていた学生の割合は、勉強時間が1時間以下の層が全体の58%だったのに対し、1時間超は68%。

内定先に満足していると答えた学生は1時間以下が80%、1時間超は85%だった。

勉強時間が多い層ほど就職内定率も満足度も高い傾向が出た。

卒業から1年後に尋ねた大学時代への自己評価でも「高校卒業時に考えた方向に進んできた」のは1時間以下34%対1時間超40%で「人間的に成長した」のは65%対73%。学生数や満足度の度合いなどを考慮して統計的に分析したところ、明確な差が認められた。進学先の大学の偏差値に関係なく、同じ大学内でも同様の傾向がみられた。

同センター元教授で、調査を担当した金子元久・筑波大教授は

「高校時代に自分で勉強する習慣を身に付けていない学生は、自主的な学習が中心とな

る大学での成長の機会を積極的に活用できない傾向があり、キャリア形成にも影響しているようだ」と分析。

「大学受験とは別に高校での学習の達成度を測る共通テストを導入するなど、高校で学ぶことを明確にし、学習意欲を持たせることが必要だ」

と話している。

高校生の授業外の勉強時間は、学力中位層で減少傾向にあり、ベネッセ教育研究開発センターによると、1990年の112分（平日1日あたり）から06年には60分（同）にほぼ半減した。

学力試験のない大学入試の増加が影響している。

8月13日

### 入社3年目「昇進いや」37% 民間調査、44%が再就活望む

一般社団法人・日本経営協会（茂木友三郎会長）の調査で、就職3年前後の社員の37.4%が「昇進したくない」と考えていることがわかった。

いつまで働きたいかの質問には「転職できる実力がつくまで」が約3割でもっとも多く「定年まで」を上回る。

44.4%は学生に戻れるなら「もう一度就職活動する」と回答。

就職前のイメージと現実の違いが転職願望を強め、昇進意欲の低さにつながっているようだ。

日本経営協会が大学や大学院、専門学校を出て就職3年前後の社員700人を対象に今年6月に初めて調査した。

現在の会社でどこまで昇進したいかとの問いには、25.4%が部長・課長職と答え、係長・リーダーが22.3%、経営陣が12.7%で、4割弱は昇進したくないと回答した。

会社の雰囲気や人間関係が「学生時代に抱いたイメージより悪い」と答えた人のほうが昇進したくない割合が高かった。

今の会社でいつまで働き続けたいかとの質問には「転職できる実力がつくまで」が最多の29.3%。

「定年まで働き続けたい」は19%で、終身雇用をイメージするのは2割弱にとどまって

いる。

日本生産性本部が今春入社した新入社員を対象に実施した調査では「今の会社に一生勤めたい」が6割を超えて過去最高だった。

「入社3年を経た若者と新入社員の間には職場への思いに大きな変化が起きている可能性がある」（日本経営協会）

という。

8月12日 日本経済新聞

上場目指す方針明言、狙いは？——リクルート社長峰岸真澄氏

◇海外M&Aへ選択肢拡大

リクルートが株式公開を検討している。

グループ会社の未公開株をめぐる贈収賄に端を発した「リクルート事件」から四半世紀。

巨額の負債処理を終え、2013年3月期の連結売上高は4期ぶりに1兆円を超える。

M&A（合併・買収）でグローバル戦略にも打って出る。

9年ぶりのトップ交代で就任した峰岸真澄社長に聞いた。

——6月の株主総会で上場を目指すと言明した。

「創業50年を超えたリクルートが『100年企業』として次の50年にどんな企業を目指すかを議論した。

小さくまとまらず、成長を常に志向していこうと株式公開を目指すことにした。

ただグローバル化や信頼性、透明性の3つを徹底しながらの株式公開だ。

時期はまだ決めていない」

——5、6年後に売上高の5割を海外で上げると宣言した。

「国内では引き続き人材事業などで成長を目指すのが、成長のスピードを上げるにはやはり海外展開だ。

だとしたら欠かせないのはM&A。

従来は自己資金と借入金でM&Aをしてきたが、今後は株式交換という方法も使えると選択の幅が広がる。

それゆえの株式上場でもある」

——米国ではすでに大型買収を決め、人材事業で世界4位の規模になった。

「米国の派遣会社3社を傘下に収め、『日本のリクルートから世界のリクルートへ』の手応えを感じている。

中国でもエグゼクティブの紹介会社『ボーレ』に約14%、ネット求人会社『51ジョブ』に約40%出資した。

今後はASEAN（東南アジア諸国連合）10カ国がターゲットになる」

——10月に各事業を完全分社化し、持ち株会社が束ねる統治構造にもする。

「いまやリクルートの競争相手は世界のIT（情報技術）企業やネットベンチャーだ。地域のフリーペーパーやチラシと競っていた情報誌時代と違い、求められるスピードが格段に速まっている。

人材、住宅、旅行、結婚とそれぞれの領域ごとに顧客と向き合い、意思決定と変革のスピードを上げていく」

——「とらば一ゆ」「ガテン」などを放ち、時代の最先端を走っていた時期もあった。最近発信力に衰えを感じないか。

「過去の印象が強く、おとなしくなった印象を抱く人もいるだろう。

だが中から見てみるとそこまで悪くないというのが本音だ。

例えば昨年事業化した『雪マジ！19』は全国のスキー場で19歳のスキーヤーに無料リフト券を配る取り組みだ。

スキー産業は不振でも昨シーズンは約13万人の若者をスキー場に送り込む効果をあげた。

現場は新しい風を起こそうと色々タネをまいている。

花を咲かせるのは経営者の仕事だ」

#### ◇聞き手から一言

盛衰の歴史経て積極経営に転換

リクルート事件の1年前に入社した峰岸氏は社長としては5代目。

不動産やノンバンクへの投資がかさんだ同社が1兆4000億円の負債を返す過程で

「新規事業とほぼ同数の撤退を経験した」。  
そんな歴史を経て転じる積極経営である。

株主の変遷は「産業史の写し絵」ともいわれてきた。

創業者の持ち株は事件後ダイエーに。

その後ダイエーの経営不振でソフトバンクが買い手に名乗りを上げ、上場も取りざたされたが、最後は独立を守りたいリクルートが自社株を買い戻した。

今度は自らがベクトルを合わせる上場。

起業家精神のDNAは目覚めるか。

8月10日 日経産業新聞

### グリー—2週間でゲーム開発、ペア研修、ノウハウ体得…「グリーブートキャンプ」

交流ゲーム大手のグリーが体験型の研修を若手技術者の育成に役立てている。

同社は毎月30人程度の技術者を中途採用しているが、デザイナーやプログラマーなど得意分野は様々。

研修では入社した社員を2人一組にして、2週間というわずかな期間でゼロからゲームを開発させる。

製作のノウハウと交流ゲーム開発のスピード感を体得させ早期の戦力化を図る。

「厳しい意見を言われたこともあったが、短期間でグリーが持つゲームの基盤技術を理解できた」。

今年1月にゲーム開発者として入社したスペイン人のダビッド・ガビランさん（33）は入社直後に受けた2週間の研修をこう振り返る。

研修の名称は「グリーブートキャンプ」。新入社員が2人一組になってまず2、3日でゲームのテーマや構成などを企画書にまとめ、残りの1週間半で開発に当たるのが大まかな内容だ。

参加ペアは最後に10分間の発表時間を与えられ、ベテラン社員らの前で完成したゲームを実際に動かしながら説明する。

ガビランさんが研修で開発したのはグリーの社員らが登場するカードを使った交流ゲームだ。

カードの出現率を決めた上で、「ガチャ」と呼ばれる電子くじのプログラムを設計した。

ガチャで珍しいカードを手に入れる「コンプガチャ」が社会問題になって以降、研修のテーマとしてカードゲーム以外のゲームの開発を奨励するようになった。

最近ではプレイヤーが携帯電話のボタンを押しながらストーリーを進める「冒険ゲーム」をつくる開発者が多いという。

参加ペアには指導役の社員が1人ずつ付くが、ゲーム開発のすべてを手ほどきしてくれるわけではない。

参加者は「ドキュメント」と呼ばれる技術要項を参照しながら、基本的に独力でゲームをつくり上げる。

ドキュメントにない最新の技術はグリーが展開しているゲームのソースコードを解読して応用する。

開発本部CTO室長でブートキャンプチームマネージャーの梶原大輔さんは

「実際に手を動かして企画から開発まで手がけることでプログラムやバックエンドのデータの仕組み、共通の言語などを体得できる」

と制度導入の狙いを語る。

2002年に来日したガビランさんは日本の大学院を卒業後、大手ゲーム会社に入社。

主にゲームのグラフィック制作を担当していたが、

「自分のアイデアで企画から開発まで手がけたい」

との思いでグリーに入社した。

グリーにはウェブデザインなど他業種からの中途入社も多い。

「得意分野が異なる開発者を同時に育成できる」（梶原さん）

のがブートキャンプの利点。

新入社員を一堂に集め研修コストの削減にもつながるといふ。

交流ゲームの運営会社にとって技術者の確保と育成は競争力に直結する重要なテーマ。

グリーの場合、毎月の中途入社組のほか、今春に新卒で入社した100人超の新入社員の多くが技術者採用だ。

大量に採用した人材のスキル向上をさらに進めるため、所属している部門以外が主催するセミナーを自由に受講できる制度も今年から開始。

次世代のウェブサイト記述言語である「HTML5」や「企画分析」といった約30種

類のセミナーを用意している。

社員が参加する社内勉強会を兼ねた昼食会についても費用の一部を会社が負担する。

急成長してきた交流ゲームだが、コンプガチャ問題以降はこれまでのような成長ペースは期待しにくくなっている。

経営環境が激しくなるなかで、新たな人気ゲームをどう生み出していくか。

企画力と開発力を併せ持つ技術者の育成がますます重要になる。

8月9日 日経速報ニュース

### インテリジェンス、正社員の年間休日数など休日の実態調査結果を発表

発表日：2012年8月9日

転職サービス「DODA（デューダ）」

正社員の年間休日数 夏季休暇の多い職種は？

～ビジネスパーソン5,000人 休日の実態調査～

株式会社インテリジェンス（本社：東京都千代田区、代表取締役兼社長執行役員：高橋広敏）が運営する転職サービス「DODA（デューダ）」は、25歳～39歳のビジネスパーソン5,000人を対象に、休日についてアンケート調査を行いました。

調査では、年間休日数に加え、通常休日（法定休日・所定休日）、夏季休暇、年末年始休暇、有給休暇（実取得）、特別休暇それぞれの日数を職種別に比較しました。

※全56職種の休日数や詳細な考察は、「DODA」サービスサイトにて公開しています

<http://doda.jp/guide/ranking/059.html>

#### 【調査結果】

##### ■年間平均休日数—平均124.0日。

最多はメーカーの研究開発職年間休日数の平均は124.0日で、内わけを見ると通常休日（法定休日・所定休日）が102.8日、夏季休暇4.3日、年末年始休暇5.2日、有給休暇（実取得）10.1日、特別休暇1.5日、という結果になりました。

56の職種別に見ると、最も多いのは「製造系—研究開発」の134.1日、次いで「製造系—設計／開発」（134.0日）、「営業系—MR（医薬情報担当者）」（133.0日）が続きます。

上位10職種のうち4職種が製造系と、メーカーの技術職は休日が多いことがわかりました。

■夏季休暇—平均4.2日。

最多はメーカーの設計／開発職（6.2日）

次に夏季休暇の日数に着目すると、最も多いのは「製造系—設計／開発」の6.2日。メーカーはお盆に工場の稼働を停止させる企業が多いため、長期休暇を取りやすいと考えられます。

同じくメーカー系の職種として、「製造系—生産技術／生産管理」（2位）をはじめ「企画・管理系—知的財産／特許」（5位）、「製造系—研究開発」（6位）、「営業系—メーカー」（8位）、「企画・管理系—購買」（9位）が上位にランクインしています。

一方、3位にランクインしている「営業系—広告／メディア」（5.4日）は、年間休日数は56職種中46位の109.5日と決して多い職種ではありませんが、BtoBビジネスのため法人顧客の長期休暇に合わせて休みを取得しやすいと見られます

■有給休暇（実取得）・特別休暇—有給取得の最多は「金融系—ファンドマネジャー／アナリスト」

有給休暇（実取得）の日数を見てみると、最も多いのは「金融系—ファンドマネジャー／アナリスト」の14.5日、2位に「企画・管理系—調査／リサーチ」（13.7日）が続きます。

上位5職種は、いずれも年間休日数は56職種中20位以下ですが、有給休暇は取得しやすい環境にあるようです。

また、特別休暇の日数を見ると、1位の「システム系—ITコンサルタント」（4.8日）、2位の「金融系—投資銀行業務」（3.8日）をはじめ、上位5職種中4職種は、有給休暇の多いTOP5がランクインしています。これらの職種はプロジェクト単位で進める仕事が多いという共通点があり、プロジェクトが終了して次のプロジェクトが始まるまでの間は、休暇が取りやすいと考えられます。

【調査概要】

- 対象者：25～34歳、正社員・契約社員のホワイトカラー系職種の男女
- 調査手法：ネットリサーチ会社を利用したインターネット調査
- 実施時期：2012年3月10日～11日
- 有効回答数：5,000件
- \* 図表1～4は添付の関連資料を参照

※全ての調査レポートは、「DODA」サービスサイトにて公開しています。

<http://doda.jp/guide/ranking/>

リリース本文中の「関連資料」は、こちらのURLからご覧ください。

図表 1～4

[http://release.nikkei.co.jp/attach\\_file/0316567\\_01.pdf](http://release.nikkei.co.jp/attach_file/0316567_01.pdf)

8月9日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### 攻める海外展開／大阪・中小企業の戦略（下）人材確保－現地技術者、国内で育成

大阪府内の中小企業のあいだで海外展開への関心が高まっている。

すでに進出を決めた企業にとって課題の一つとなるのが現地の工場を任せる責任者や技術者など海外人材の確保だ。

後継者や親族を責任者として送り込むほか、海外工場に戻ることを前提に現地人材を国内でいったん雇用し、教育する企業もある。

工業用刃物製造の神谷機工（大阪市平野区）はタイで刃物の再研磨事業を始めることを決め、現在は候補地を選定している。

同社の3代目にあたる神谷宗孝部長は自ら現地責任者として

「少なくとも5年は駐在することになる」

と話す。

中小企業では後継者や親族を責任者として送り込むケースは多い。

現地法人や工場の立ち上げを後継者が経験できることもメリットだ。

機械商社の伊吹産業（大阪府東大阪市）は既にインドネシア、タイ、ベトナムに他社と共同で事務所を持っているが、現在、タイに独自の事務所を開こうと考えている。

ただ、

「現地に誰を置くか、人材が課題だ」（横幕くよこまく）久治取締役統括部長）

と悩ましがた。

現段階では

「最初は出張で対応し、その間に現地採用か、日本人の駐在か、最適な方法を考えたい」という。

中小企業にとって後継者や親族以外で、信頼の置ける海外人材を探すのは容易ではない。駐在員と家族の生活を重視して、近隣に日本人学校があることを進出先選定の条件に挙げる企業もあるほどだ。

現地でモノづくりを任せる技術者の確保も課題だ。

自動車・機械部品などの製造を手がける中農製作所（同東大阪市）は3年以内にベトナムに工場を設置するべく準備を進めている。

そのため、5年ほど前からベトナムの工科大学出身者の採用を始めた。

「モノづくり技術や品質についての信頼性が当社の競争力の源泉」（同社）

との考えから、国内でモノづくりを学んだ人材を現地に送り込むことを目指す。

鑄造部品製造の安田工業（八尾市）は現在タイ工場の候補地を選定中で、2013年中には操業を始める予定だ。

そのため

「今後は、タイ人の外国人実習生を国内工場に受け入れる」（山川輝雄会長）と決めている。

国内でモノづくりのイロハを覚えてもらい、帰国後も同社のタイ工場で働いてもらう考えだ。

中小企業の海外人材確保という課題に対して大阪府は7月上旬、中小向けの海外展開セミナーに国際協力機構（JICA）の専門家を招いてハノイ工業大学の学生を日系企業で職業体験させる（インターンシップ）制度を紹介した。

同26日からは数カ月間の海外就業体験訓練（OJT）を受けた若手の営業人材を中小企業に引き合わせる合同説明会も始めた。

府が開いているベトナム、タイといった地域別セミナーには、近く、インドネシア、インドなどの地域を増やす。

セミナーを重ねることで中小企業と専門家・支援機関との間にネットワークをつくることも狙う。

セミナーに集まる企業のニーズを聞きながら人材確保、会計、知的財産の活用といった課題別セミナーも設け、支援策を充実する考えだ。

8月8日 日本経済新聞

## 打楽器たたき・ブロック組み立て…——体感型研修で職場力アップ

◇言葉使わず、互いに信頼感

打楽器をたたき、ブロックを組み立て、自画像を描く……。

これらはすべて、最近の日本企業が取り入れている社員研修のメニューだ。

座学ばかりでは眠気を誘うから、というわけではない。

こうした研修こそが今、企業に求められているという。

その裏には、変わる職場の風景がある。

「ドンドン」「シャカシャカ」「ジャラジャラ」。

東京都内の音楽スタジオで、10人ほどの男女が輪になって様々な打楽器を打ち鳴らす。

目線で音リレー指導役の佐々木薫さんが輪の中心に入り、指示を出していく。

3人を選んで他の手を止めさせ、

「こんな音が、かき消されていたんですね」。

たたいている人から目線を送られた人が次にたたくという音のリレーを試み、さらに

「ガルー」「ピンポン」

と擬音をつけると笑いが起こる。

最後はメンバーが次々と中心に躍り出て、身ぶりだけで見事に演奏をリードした。

これは「ドラムサークル(DC)」と呼ばれる即興演奏だ。

イベントなどを盛り上げるために行われることが多いが、企業研修にも使われるようになった。

この日、体験していたのは野村総合研究所の社員ら。

在本葉月さん(37)は

「一人の音がはみ出た時に、みんなが足並みをそろえて歩む気持ちにさせてくれた。

人はそれぞれ個性があり、それを尊重することが大事とわかる」

と、楽しげに語った。

企業向け研修にDCが入るようになったのはここ5～6年。

会社が目標を達成し、働く従業員の満足度も上げるよう、組織のあり方を変える「組織開発」の手法として注目された。

社員がモチベーション高く個性を発揮することが会社にとってプラス、という考え方に

基づくものだ。

DCをメニューに入れる組織開発コンサルタント、チームビルディングジャパン（東京都品川区）の河村甚社長は

「言葉を使わずとも周囲が自分を理解し、自分が周囲を理解して、“いいチーム”という意識が出やすい」という。

#### ◇内面の思い認識

同様に頭よりも手を動かす体感型の研修が、いろいろな形や色のブロック玩具「レゴブロック」を組み立てる「シリアスプレイ（SP）」。

デンマークで生まれ、4年前にロバート・ラスムセン・アンド・アソシエイツ（同千代田区）が日本で始めた。

やり方は、例えば参加者に「未来の自分」をイメージするものをヒト型ブロックなどを用いて作ってもらう。

さらに、現在の自分を象徴するブロックを1つ選び、未来の自分に近づく原動力となるものも作り、それぞれが何かを考えさせる。

「レゴで形作ること、自分の内面深くにある思いが、より明らかになる」

とロバート社の蓮沼孝社長。

ジェイティービー（JTB）グループは今年7月、初めてSP研修をした。

対象は入社5～6年の若手。

仕事も覚えて忙しくなるので、入社時の思いを忘れ、「このままでいいのか」と不安が出てくる時期だという。

そこで、キャリア開発の一環として「5年後のマイチャレンジ」をテーマにブロック作りをした。

JTB能力開発の栗田尚文さんは

「グループへの帰属意識を高め、目標をはっきり形作ってもうひと頑張りやろう、と思ってもらいたかった」

と話す。

効果はてきめん。

最後に5年後の自分についてレポートを書かせると、みなスラスラと筆が進んだという。

こうした研修が求められる要因について、一橋大大学院の守島基博教授は、日本企業の「お祭り型の濃密な組織が崩れてきたため」と見る。

これまでは同じ町内会のような仲間意識があり、みこしを中心にしてわいわいやっていると何となく社員共通の目標も決まった。

組織をわざわざ「開発」する必要はなかった。

だが、女性も非正規社員も、グローバル化で外国人の同僚も増え、価値観はみな異なる。核家族化の中で育った若者は、そもそも集団を作るのが苦手だ。

事業本部制や持ち株会社など、会社組織の「ボックス化（細分化）」が進んだことも、いま一度人のつながりを作る必要を迫る。

**体感型がもてはやされているのは言葉での研修よりも効果があることがわかったから。**

例えば仲間を信頼するとはどういうことかをわからせるために、目隠しをして階段で後ろに倒れ、同僚に支えてもらうことを体感させると、胸にストンと落ちるといふ。

**富士電機は鉛筆で自画像を描く「ドローイング」の研修を5年前から係長クラスに実施。**

同社能力開発センターの芝田一郎さんは

「これまでと違った物の見方ができ、部下に対して高圧的ではなく創造性を持ったリーダーを育成することが必要になったから」

と説明する。

指導者の米国人芸術家、クリスティン・ニュートンさんによると、新たな視点を学び、かつ自分にも絵心があることを発見、自信を持つ人が多いという。

手を替え品を替え、再びお祭り気分のみこしを担げるようになるのか。

組織力を引き出す工夫が求められている。

◇「働きがい見いだせず」6割…意欲高める工夫必要

組織開発が日本企業で注目されてきた理由として、働きがいを失っているサラリーマ

が増えていることもあるようだ。

コンサルティング会社、ヒューマンバリュー（東京都千代田区）が2010年12月に実施した、民間企業で働く1032人を対象にしたネット調査によれば、「今の仕事に働きがいを感じている」と回答した人は42・3%。  
残る6割近い人が、働きがいを見いだせていなかった。

同社の川口大輔・主任研究員は

「働く時間は一日の大半を占める。

それが、会社に行く前に魂を玄関において、ただいまで取り戻すような働き方では悲しい」

と指摘する。

ただ、「人に喜ばれること」「新しいアイデアや知識を創造すること」など、誰でも働きがいを高められる要素は持っていることから、組織開発で一人でも働く意欲を感じる人を増やせれば「日本企業の活力につながる」と見ている。

8月6日 日経産業新聞

### 三社電機、希望退職70人、パナソニック系、半導体が実質赤字

パナソニック系の三社電機製作所は9月18日から24日まで70人の希望退職者を募集すると発表した。

対象者は半導体事業に従事し、10月30日時点で満40歳以上の従業員とする。

募集規模は同事業に携わる人員の約20%にあたる。

半導体事業は2012年3月期に実質赤字状態となっており、先行きも厳しいことから人員削減に踏み切る。

退職日は10月30日で、応募者には退職金に加えて特別加算金を支給する。

今期中に約3億円の特別損失を計上する予定。

希望者には専門会社を通じた再就職支援も実施する。

三社電機の半導体事業は建設機械や溶接機などに使われる産業用のモジュールが主力。

世界的な景気減速の影響で、足元の受注は大幅に落ち込んでいるという。

8月6日 日本経済新聞

## 探偵が語る！イマドキ就活事情

——来年入社予定の就職内定率が上昇しているというけど、就職活動は楽になっているの？

### 【探偵A】

確かに就職支援会社などがまとめたデータでは就職活動に改善の兆しは出ています。マイナビがまとめた2013年春卒の大学生（院生含む）の6月末時点の内定率は昨年比4・2ポイント増の50・3%になっていて、ディスコの6月1日時点の調査でも昨年比で8・9ポイント増の62・3%になっています。しかし、内定が出る時期は5月のゴールデンウィーク前後に集中しているといわれているので、その時期を過ぎても、まだ4～5割の学生が内定を手にしていないという現実は厳しいといわざるをえないでしょう。

### 【探偵B】

リクルートワークス研究所の調査では中堅・中小企業の求人倍率は1・79倍となっており、中小企業については売り手市場ともいわれますが、リーマン・ショック前は4倍以上あったことを考えるとむしろ厳しさが増しているともいえます。

### 【探偵A】

欧州危機などの影響で、景気の先行きには慎重な見方の企業も多いようです。2014年卒の就活も厳しいと見て間違いありません。今年も12月に会社説明会などの採用活動を開始する大企業が多い予定ですが、厳しい就活を前提として、学生は業界分析などを早めに始めておく方がいいでしょうね。

——極端な買い手（企業）優位が続いているわけだ。学生に求める資質も上がっているのでは？

### 【探偵D】

学生は一生懸命エントリーシート（ES）を書いて、企業に提出しますが、実際には読まれていないことも多いようです。就職活動が厳しいほど学生は大量のESを書くことになるため人気企業では何万という数のESが届いてしまい、とてもすべては読んでられません。中身を読む前に学校によってふるいにかけることが珍しくありません。

企業説明会でも学校によって、受け付けたり、受け付けなかったりする場合もあります。

門戸は広くしたいという気持ちはあるようですが、時間や労力の制約は大きく、大学受験の能力を一つのバロメーターにせざるをえないというのが本音でしょう。学歴偏重はそう簡単には変わりません。

#### 【探偵B】

企業側にとっても限られた採用枠ですから、いろんな条件を設けて、より優秀と思える人材を採用したいと考えるのは当然のことかもしれません。

最近では、ただ大学名や学部名を見るだけでなく、出身高校までを選別基準とする企業もあります。

有名私立大には付属の高校がある場合が多いのですが、この付属校上がりの学生を採用しないようにしようという企業です。

「大学受験という学生生活で最大のサバイバルをくぐりぬけていない」というのが、その理由だそうです。

もちろん、まだ少数ですが、買い手優位が強まっていけば、広がってくる可能性はありますね。

#### 【探偵A】

学歴については、ソニーのある幹部OBがこんなことを言っていました。

ソニーは「学歴不問」を日本の大手企業で最初に打ち出したといわれていますが、本当に学校名が分からない状態で選考していたそうなんです。

だけど、採用してみると「学歴不問」の前と大学の構成比はあまり変わらなかったというんです。

——採用担当者からは高学歴でも採用に値しない学生も多いという愚痴も聞くが

#### 【探偵C】

面接などでは、質問の意図をきちんと理解して、自分の言葉で分かりやすく相手に伝える能力が大事ですが、何を聞いてもマニュアル通りだったり、あらかじめ用意した模範回答を言い終わるまで発言をやめなかったりするなど、場の空気を読むことができない人も多いようです。

会社説明会で携帯メールのチェックをしたり、遅刻しても連絡をいれなかったり、社会の常識が欠落した人は学業が優秀でも嫌がられます。

真面目な学生は資格の取得や語学の習得に懸命になりがちですが、常識を欠いていては宝の持ち腐れになりかねませんね。

——就活塾で勉強する人も増えているようだね。

【探偵D】

厳しい就活状況を反映して大盛況のようです。面接でのマナーを押さえるといった意味では活用できるのかもしれませんが、なかには困っている就活生につけこんだ金もうけ主義の就活塾もあります。

学生から苦情があった塾で講義を聴きましたが、かなりいいかげんなものでした。もし就活塾に通うというのであれば、よく注意して選ぶことです。

【探偵B】

実際には親が心配をして、就活塾に駆け込む例も多いようです。

小学生から進学塾に通わせて、大学まで行かせて、「いい就職ができなければ小学校からの苦労とお金はどうなるんだ」という親の気持ちはよく分かります。

しかし20歳を超えてまで親の指示を受けて「塾」に通う人物を企業が採用したいと思うのか、冷静な判断も必要でしょう。

自分の将来について自分で考えられる自立した人材を企業も求めているはずですが、依存心の強すぎる人は企業に入社したところで通用しません。

8月6日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

日本経営協会、若手社会人の就労意識ギャップ調査

日本経営協会（茂木友三郎会長）は、「第1回若手社会人就労意識ギャップ調査」の結果をまとめた。

学生時代と就労後の意識ギャップは「職場での人間関係や雰囲気など」を除き、すべてマイナスとなった。

とくに「会社の実態・経営方針」でのイメージの乖離が大きかった。

会社と若手社員がウィン・ウィンの関係をつくるためには、彼女・彼らの意見に耳を傾け、魅力ある職場・仕事や人事制度の構築を進める必要があると指摘している。

「良い」から「悪い」を差し引いた学生時代と就労後のイメージ差は、「職場での人間関係や雰囲気など」でプラス10・6ポイントとなった。

一方で、「会社の実態・経営方針」ではマイナス27・4ポイントに。

「職種の実態」ではマイナス19・9ポイント、「業種の実態」はマイナス19・6ポ

イント、「会社の雰囲気・組織風土」はマイナス13・6ポイント、「職場での仕事内容」はマイナス8・3ポイントとなった。

現在勤務している会社でどこまで昇進したいかについては、「経営陣」が12・7%、「管理職」が25・4%、「監督職」が22・3%、「昇進したくない」が37・4%。学生時代と就労後の意識差を踏まえて見ると、「学生時代のイメージより良い」との回答の方が昇進志向が多かった。

複数回答で今の会社でいつまで働きたいかを聞いたところ、「転職できるだけの実力ができるまで」が29・3%でトップ。  
次いで「定年まで」(19・0%)、「好条件のスカウトが来るまで」(16・6%)、「次の就職先が見つかるまで」(15・6%)などの順となった。

同調査は、大卒若手社員の3人に1人が入社後3年以内に辞める状況が続いていることから、入社後3年を経過した正規雇用若手社員の意識を探ろうと6月中旬にインターネットを活用し実施。

700件の有効回答を得た。

8月6日 日本経済新聞

### ファインズ東京、高卒を正社員に、服飾販売へ派遣

ファッション業界向け人材サービスのファインズ東京(東京・渋谷、原田智也社長)は、高卒生を正社員として採用して店舗に販売職として派遣するサービスを来年度から始める。

仕事の有無にかかわらず雇用する「特定派遣」とすることで安定した雇用を提供する。人材の流動性が高いファッション業界の派遣需要に対応する。

9月から就職希望の高校生から応募を受け付け選考を始める。

来春に20人程度を新卒採用し、数週間の研修を経て60社ほどある顧客の店舗に派遣する。

今回始める派遣サービスで年間売上高7200万円をめざす。

高卒生側にとって特定派遣は派遣先との契約にかかわらず、安定して長く働けるメリットがある。

販売職としてキャリアを積み重ねるうえでも有効だ。

ファッション業界の新卒採用は主に大学生が対象だが、他業種より給与水準が低いことなどから人材確保が難しい。

そこでファインズ東京は高校生に注目した。

同業界は一般に人材定着率も低いとされ、アルバイトなどの採用コストや雇用管理の手間を省ける人材派遣へのニーズが高い。

8月6日 日本経済新聞

### 起業「老高若低」に一シニア1.5倍、経験・人脈生かす

若年層の起業が減る半面、シニアの起業が活発だ。

2011年度は60代以上の起業が全体の6.6%となり、この比率は米リーマン・ショック前の1.5倍に増えた。

企業OBが経験や人脈を生かす例が多く、年金の支給年齢引き上げを控えて雇用の受け皿としても期待が高まる。

一方で起業に占める若年層の比率は過去最低の水準だ。

イノベーション（技術革新）の停滞が懸念されている。

「元気な高齢者による高齢者の介護」に取り組む人材派遣会社「かい援隊本部」（東京都品川区）。

昨年11月に同社を設立した新川政信会長（61）は今年1月まで明治安田生命の役員だった。

深刻な人手不足に陥る介護業界にシニアの労働力を生かそうとの思いから起業を決意した。

事業の趣旨に賛同する元気な60代を中心に登録してもらい、週3日、業界平均の6割の報酬で地域の介護現場に派遣する。

3年間あたため続けたアイデアを実現できたのは、「40年近く営業畑で培った人脈と人材育成のノウハウのおかげ」と話す。

#### ◇退職後の収入源

日本政策金融公庫によると、起業した人のうち60代以上の比率は01年度の3・9%から07年度は4・3%まで増えた後、リーマン・ショックを経て増加ペースが加速した。

11年度は開業社数から単純計算すると2200社余りが起業した。高齢化が進んだ影響もあるが、雇用環境が悪化するなかでシニアが企業に頼らない新しい働き方を模索した結果ともいえる。

会社員が加入する厚生年金は支給開始年齢が13年度から徐々に65歳まで引き上げられる。

企業を退職した後の収入をどう確保するかは切実な問題だ。

シニア起業はこの難題にも一つの解決策を示しつつある。

深刻なのは若年層だ。

起業全体に占める20代以下の比率は07年度の11・3%から11年度は8・2%と比較可能な1991年度以降で最低の水準を更新した。

起業の中核を占める30～40代の比率はさほど変化しておらず、20代の落ち込みが際立っている。

#### ◇成長性に違い

実はシニア起業はほかの世代と比べて製造業、建設業といった雇用を減らしている業種の比率が高く、成長性も低い。

一方、20代以下の起業は医療・福祉分野に2割以上が集中するなど成長分野のベンチャーが多い。

成長性も高く、3割の企業が開業時に想定した月商を2割以上上回ったとのアンケート結果もある。

新規株式公開（IPO）への意欲も強い20代起業が減れば、日本全体のイノベーションが停滞しかねない。

日本ベンチャーキャピタル協会の安達俊久会長は水面下でIT（情報技術）系を中心に30歳前後の起業が増えていると指摘しつつ、「若い企業にリスクマネーが流れていない」と苦言を呈する。

個人投資家のベンチャー投資に税優遇を与えるエンジェル税制の拡充などが必要という。

総務省によると、日本の会社数は09年7月時点で180・5万社で、同年までの3年間に開業した会社は10・4万社にとどまる。

同じ期間に廃業した22・6万社の半数に満たない。

全般的に起業が低水準ななか、イノベーションの停滞を招かないためにも若年層のベンチャーに照準を合わせた支援策が求められる。

8月4日 日本経済新聞

60～64歳の就業率、63%に引き上げ、20年目標、政府が大綱改定へ

政府の新しい「高齢社会対策大綱」の素案が3日わかった。

働き方などを「人生90年時代を前提とした仕組みに転換」する狙い。

高齢社会の支え手を増やすため、60～64歳の就業率をいまの57・3%から2020年に63%に引き上げることを目指す。

大綱の改定は01年以来11年ぶり。年内の策定を目指す。

大綱は政府が今後進める高齢社会対策の指針になる。

素案は、高齢社会を支えるには「若年者や女性の能力を積極的に活用する」ことが必要と指摘。

若者の中小企業への就職支援や女性向けの職業紹介、非正規労働者の正規雇用への転換などを進めるとした。

数値目標では、20年度末までに利用者の多い駅やバスターミナルなどをすべてバリアフリーにするとした。

在宅テレワーカーの数も現在の490万人から15年には700万人に増やす。

8月3日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

シャープ、5000人削減ー液晶TV不振で追加リストラ

シャープは2日、従業員約5000人の削減を柱とする経営改善策を発表した。

4月に重点部門への大規模な配置転換などを発表したばかりだが、液晶テレビなどの販売不振などで2期連続の大幅赤字が避けられず、追加リストラを迫られた。

2014年3月期の黒字転換を目指し、人件費圧縮など1000億円規模の固定費削減

を実施する方針だが、台湾・鴻海精密工業との提携効果を含め先行き不透明感は拭えない。

シャープが人員削減に踏み切るのは1950年以来。

連結従業員数は約5万7000人だが、大型液晶事業の非連結化で1300人を削減するほか、数百人の自然減、希望退職を募る。

役員報酬は20—50%カットする。下期に500億円の構造改革費用を見込む。

テレビ事業などの栃木工場（栃木県矢板市）から奈良県内の事業所に、太陽電池の葛城工場（奈良県葛城市）から堺工場（堺市堺区）にそれぞれ人員を移し、生産体制を合理化する。

設備投資、研究開発費をそれぞれ当初計画より100億円減額するなど「あらゆる方策でキャッシュを生み出す」（シャープ幹部）考えだが、来秋に控える2000億円の転換社債償還などを見据え、主要金融機関に支援を要請する。

13年3月期の当期損益は前回予想の300億円の赤字から大幅に悪化し、2500億円の赤字に下方修正。

液晶テレビ、携帯電話とも台数予想を大きく引き下げた。

足かせの大型液晶パネルの堺工場稼働率は、7月から鴻海グループの引き取りが始まり、約8割（4—6月期は約3割）になる見込み。

8月からスマートフォン（多機能携帯電話）向けの液晶パネルの生産を亀山第一工場（三重県亀山市）で始める。

◇【会見要旨／次の成長へ不退転の覚悟】

奥田隆司社長との一問一答は次の通り。

—大規模リストラについて。

「（人員削減に）手をつけざるを得ない状況になってくる。

経営者として断腸の思い。

しかし、今やらないと次のシャープの成長はない。

私自身も不退転の覚悟でやりきっていく」

—国内でテレビ生産は続けるのか。

「今のテレビをつくっていても採算は合わない。

次世代のテレビ開発にどんどん取り組んでいく。

次世代テレビが日本でフィットするなら生産を継続しても良い」

—太陽電池の現状は。

「葛城工場の活用は今後検討する。

住宅用太陽電池は好調で、今期の年間の国内売り上げは、前年に比べて倍増する見通し」

—60型以上の大型薄型テレビの価格競争について。

「提携先の鴻海が顧客に持っているテレビメーカーは、価格競争力のある商品を出してくるが、一緒に市場を開いていくというスタンス。

テレビ単体での差別化は難しくなるので、次世代のテレビが必要になる」

8月3日 日本経済新聞

#### 客室乗務員や地上職、志望者に米で研修、テンブ総研、留学コース

留学支援事業を手掛けるテンブ総合研究所（ICC国際交流委員会、東京・渋谷）は、航空会社の客室乗務員や地上職を目指す人を対象に米サンディエゴで研修する留学コースを新設した。

10カ月と12カ月の2つのコースを用意し、参加者は語学学習や空港での現場研修を受ける。

コース修了後は仕事の紹介などで就職を後押しする。

同社は2001年から「エアライン留学プログラム」を始め、現在は米シアトルで研修している。

参加者の増加で新たな研修地を探したところ、「日本人が暮らしやすく留学しやすい町」（同社）などとの理由で米サンディエゴに決めた。

現地では語学学校での英語研修や空港での案内係の業務などを体験する予定だ。

現在、今年11月からの10カ月間コースの受講生を募集しており、学生から社会人まで誰でも応募できる。

定員は8人程度で、費用はおよそ190万円（航空代金などは含まない）。

同社によると、これまで同プログラムの受講生の7割が航空会社や関連企業に就職している。

8月3日 日本経済新聞

### トヨタ自動車北海道、期間従業員を正社員に

■トヨタ自動車北海道（苫小牧市）

期間従業員18人を正社員に登用した。

1997年度から優秀な人材確保や円滑な技術継承などを目的に、期間従業員を正社員とする制度を始めた。

従業員数は3378人（正社員2327人、期間従業員846人）、正社員への登用は累計1189人となった。

8月3日 日本経済新聞

### 西日本シティ銀行子会社とワールドインテック、外国人留学生採用を支援

西日本シティ銀行子会社のNCBリサーチ&コンサルティング（福岡市、古賀介社長）と人材派遣大手のワールドインテックは企業の外国人留学生採用を支援するサービスを始める。

紹介予定派遣の仕組みを使い、企業が留学生を採用しやすくするほか、入社後もNCBリサーチが日本の企業文化やビジネスマナーなどの研修を実施し、留学生が企業になじみやすくする。

西日本シティ銀の取引先では、海外事業拡大を狙って外国人留学生の採用を希望する地場企業が増えている。

一方で「採用後の教育や早期離職の問題に頭を悩ませる企業も多い」（NCBリサーチの古賀社長）といい、採用に二の足を踏んでいる企業が多い。

今回始めるサービスでは企業の採用リスクを軽減するため、半年間は、派遣先企業への就職を前提とする紹介予定派遣として、ワールドインテックが留学生を雇用する。半年後に派遣先企業と本人が合意すれば、正社員雇用に切り替える。

N C Bリサーチが手掛ける研修は月1回程度実施する予定。これまで日本人の新入社員向けに提供していたメニューに加え、外国人向けに日本で働く際の心構えや日本企業の風土などの座学を盛り込む。実際に働く中で感じた悩みなどを自由に話してもらい、講師が相談に乗る場も設ける。

研修サービスを利用するには、企業はワールドインテックへの支払いと別に1人当たり20万円程度の費用を負担する必要がある。

このほか、留学生を受け入れる企業向けにも、留学生の出身地の文化などを知ってもらうメニューを作る予定だ。

N C Bリサーチは3日、留学生採用を希望する企業と外国人留学生を引き合わせるための説明会を開き、企業に同サービスの利用を働き掛けていく。

まずは中国人留学生を対象とし、今後はタイやベトナムなど東南アジアからの留学生にも順次広げていく。

九州経済産業局が2009年に実施した調査によると九州に留学している外国人の76%が日本での就職を希望。

だが、11年5月1日時点で九州の大学や大学院に留学している外国人は1万8699人（日本学生支援機構調べ）いるのに対し11年に九州企業に就職した留学生は429人（法務省調べ）にとどまっている。

8月2日 日経速報ニュース

**ソニー、1万人削減計画「年度内に達成可能」 国内は3000人**

**ソニー (6758)** の神戸司郎業務執行役員は2日、2012年4～6月期決算で記者会見し、**今年度に予定するグループ全体での1万人削減**について「年度内に達成可能だ」との見通しを示した。

削減する1万人のうち約3000人が国内の従業員を予定していることを明らかにした。

ソニーは今期中に化学品事業を日本政策投資銀行に売却する計画。

これで国内外の 3000 人がソニーグループから離れる。  
残りの 7000 人は構造改革費用を使って削減する。

構造改革費用は 13 年 3 月期に 750 億円を予定しており、うち 8 割を下期に計上するという。  
人員削減は既に開始しており、4～6 月期には構造改革費用を 113 億円計上した。

8 月 2 日 日経速報ニュース

### ルネサスの 13 年 3 月期、最終赤字 1500 億円の 5000 人強削減へ

ルネサスエレクトロニクスは 2 日、2013 年 3 月期の連結最終損益が 1500 億円の赤字（前期は 626 億円の赤字）になる見通しだと発表した。

早期希望退職や半導体工場の売却・閉鎖などで特別損失が膨らむ。

人件費の削減効果から本業のもうけを示す営業損益は 210 億円の黒字（前期は 567 億円の赤字）を確保する計画だ。

ルネサスは 7 月に連結従業員の 1 割強に当たる五千数百人の早期希望退職を国内で実施する方針を決め、労働組合と交渉を進めている。

割増退職金や工場・事業の再編にかかる特別損失は 1550 億円になる見通しだ。

早期退職は 10 月末に実施し、年間の人件費を前期に比べ 465 億円削減する計画だ。

このほかに不採算のシステム L S I（大規模集積回路）事業の研究開発費の削減などと合わせて、営業損益では黒字を確保する狙い。

ルネサスは 3 年以内に国内 18 カ所の半導体工場のうち 10 カ所を閉鎖・売却する構造改革に取り組んでいる。

工場売却や事業再編を通じて従業員数を減らしていくが、今回の早期退職がリストアの第 1 弾となる。

早期退職への応募が計画に満たない場合、一方的に雇用契約を解消する整理解雇に踏み切ることも想定される。

2 日に記者会見した赤尾泰社長は、「（整理解雇の）可能性は百パーセントは否定できない」と語った。

2日に発表した12年4～6月期連結決算は、売上高が前年同期比10%減の1866億円、最終損益は207億円の赤字（前年同期は332億円の赤字）だった。

8月2日 日本経済新聞

### イオン、秋に入社式、仙台で中途採用者ら参加

#### イオンは10月上旬、秋の入社式を初めて開く。

中途採用や海外の大学を卒業した約200人が参加し、仙台市内のホテルで開く予定。同社は2012年度に前年度比7割増の500人の中途採用を計画。式典で連帯感を強める。

秋の入社式は、イオンと国内のグループ企業に新たに入る社員が対象。大半は中途採用者で、希望者が参加する。式終了後の研修では、東日本大震災の被災地でのボランティア活動も行う。

イオンは12年度の中途採用を前年度の約300人から500人に増やす。金融業などグループで幅広く事業を手掛けており、様々な経歴・能力を持つ即戦力を採る狙いだ。海外の大学を出た日本人留学生や、日本に留学していた外国人も参加予定。

8月2日 日経産業新聞

### グローバル人材、採用意欲が減退、民間調査、3.5ポイント減

人材サービスのヒューマネージ（東京・千代田、斎藤亮三社長）の調査によると、外国人学生など「グローバル人材」の採用意欲がある企業は全体の45.1%で前年から3.5ポイント減った。

一方で採用予定のない企業は前年比10.7ポイント増の27.8%だった。

同社は採用意欲の減退について

「多くの企業でグローバル人材の定義や採用目的が不明確なままだった」

と分析。

急速な盛り上がりを見せた前年の採用熱の反動が出たのではとみている。

企業が求めるグローバル人材については「海外大に通う外国人学生」との回答が36・9%で前年比で11・4ポイント上昇した。

半面、「海外大に通う日本人学生」としたのは58・5%で前年から8・2ポイント下がった。

「日本に留学する外国人学生」は87・7%で0・5ポイント減っている。

7月にヒューマネージが開いたセミナーの参加企業からのアンケート結果を集計した。

144社の186人から回答を得ており、複数の回答も可能としている。