

2013 年  
1 月

他社の動き  
(人事、人材、グローバル関連)

## 【目次】

- 03p 01月31日  
三越伊勢丹、瀋陽から撤退…販売不振続き、中国出店は継続
- 04p 01月30日  
日産、託児所を新設、グローバル本社内に
- 04p 01月29日  
完全フレックス、三菱ふそう導入、本社管理部門など対象
- 05p 01月25日  
スマホ用ソフト、開発者争奪戦、グリー、200～300人中途採用
- 07p 01月21日  
団塊まだまだ働く、人口減の影響緩和、65～69歳就業率アップ
- 09p 01月18日  
大卒内定率75%に回復 12月時点、なお内定無し10万人
- 10p 01月18日  
農を支える（1）HMカンパニー—農業専門の人材派遣
- 12p 01月17日  
新日本に業務改善命令へ 大阪労働局 違法派遣で処分
- 13p 01月16日  
新興国賃上げラッシュ② 進出意欲衰えず
- 14p 01月16日  
新興国の賃上げラッシュ① 製造業の国際分業岐路
- 15p 01月15日  
シニアの雇用延長（3）40～50代、賃金抑制の動き
- 16p 01月14日  
第4部氷河期世代（2）転職ブーム、偏る恩恵（働けない若者の危機）
- 18p 01月13日  
第4部氷河期世代（1）もがく30歳、寒風今も（働けない若者の危機）
- 20p 01月11日  
TOEIC900点で100万円、ソフトバンク、英語力強化へ報奨金
- 21p 01月11日  
シニアの雇用延長（2）就労希望者、最大10万人増
- 22p 01月09日  
給与増で法人減税、政府・自民、雇用促進と組み合わせ
- 23p 01月08日  
デンソー、再雇用者対象に「ハーフタイム勤務」試行

24p 01月08日

電通が6年ぶり、早期退職を募集、100人規模

24p 01月07日

I T 5社、新卒採用で共同1次面接 カカコムなど

25p 01月07日

保険ショップ急増、生保レディー争奪戦

### 【本文】

1月31日 日本経済新聞

### 三越伊勢丹、瀋陽から撤退…販売不振続き、中国出店は継続

三菱伊勢丹ホールディングスは中国・瀋陽（遼寧省）の店舗を3月末で閉店する。2008年2月の開業以来、販売不振が続いていたことに加え、反日デモの影響もあり、事業継続は難しいと判断した。ただ同社は中国を成長市場と位置付ける方針は維持し、14年末に計画する成都への出店も予定通り進める。

瀋陽伊勢丹は売り場面積約3万平方メートル。衣料品から食品までを扱い、レストランも備える日本型の百貨店として開店当初は注目された。

しかし近接地にある中国資本の大型百貨店が海外高級ブランドをテナントとして展開。伊勢丹は富裕層の獲得に苦しみ、開業以来赤字が続いていた。

家賃改定の時期に差し掛かり、出店先のビルのオーナーと交渉を続けていたが、営業継続を断念した。同店運営会社の11年度の売上高は26億6800万円、営業損益は3億3100万円の赤字だった。

三菱伊勢丹ホールディングスの中国事業は昨年秋の反日デモ以来、上海の店舗を除き、売上げが振るわない。それでも同社は今年1月に開業した天津2号店に続き、14年末には成都に2号店を出す計画だ。

1月30日 日本経済新聞

#### 日産、託児所を新設、グローバル本社内に

日産自動車は29日、横浜市のグローバル本社内に事業所内託児所施設「まーちらんど・みなとみらい」を開設したと発表した。

本社の39歳以下の従業員の女性比率は現在44%。

仕事と育児を両立しやすい環境を整え、出産を経た女性社員の復職を支援する。

日産は2016年度までの中期経営計画で、女性管理職比率を日本では10%（現状6.7%）にする目標を掲げている。

同日会見した志賀俊之最高執行責任者（COO）は

「多様性（ダイバーシティ）を日産の強みとして戦略に入れていく。

多様性への第一歩は女性活用だ」

と強調した。

1月29日 日本経済新聞

#### 完全フレックス、三菱ふそう導入、本社管理部門など対象

三菱ふそうトラック・バスは、業務に従事しなければならない「コア時間」をなくした完全フレックス制の勤務体系を導入した。

1日10時間、週4日働いて、土日と合わせて3日休むなど、週40時間の労働時間を同じ月内で柔軟に使える。

自己研さんや家族と過ごす時間に充てるなど「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）」を向上させるのが狙い。

工場の生産ラインで働く技能系の社員を除いて、本社の管理部門や営業部門、研究所、工場の事務職などに導入した。

始業、終業の時間は午前7時～午後10時までに設定。

朝7時に出勤して午後3時に仕事を終えたり、午後だけ働いたりすることが可能になる。

トラックやバスの販売は企業や自治体の予算執行に対応して3月末に集中する傾向があり、仕事の繁閑の差が大きい。

忙しい時期に残業した分を振り替えて休みにするといったこともできる。

1月25日 日本経済新聞

## スマホ用ソフト、開発者争奪戦、グリー、200～300人中途採用

スマートフォン（スマホ）向けサービスやインターネット関連企業が、技術者などの採用を急拡大している。

スマホの普及を背景に、ゲームや無料通話などの需要が広がっているためだ。

人材獲得競争の激化で賃金相場も上昇。

地方に採用の場を求める動きもある。

苦境にある電機・情報大手が人員削減に動くのとは対照的に、新たな雇用の受け皿になりつつある。

交流ゲーム大手のグリーは2013年6月期に200～300人程度の技術者を中途採用する見通し。

日本の社員（12年9月末で約1500人）の1～2割にあたる。

ゲームクリエイターやデザイナーなどを増員する。

前期も月に最大30人程度を採用したが、同じペースでの採用を続ける。

無料で通話やチャットができるアプリ「LINE」を提供するNHNジャパン（東京・渋谷）も、技術者を中心に13年12月期に2年連続で100人程度の中途採用を計画している。

ゲームや電子書籍の配信などLINE上で提供するサービスを増やしており、即戦力の技術者を確保する。

ネット広告大手のサイバーエージェントは12年9月期に500人の技術者を中途採用した。

スマホ向け交流サイトなど新サービスの開発を急ぐ。

### ◇賃金相場が上昇

厚生労働省によると12年11月の情報通信業の新規求人は前年同月比16・4%増の約2万7580人。

伸び率は全体（同8・4%増）を大きく上回った。

人材の確保や賃金相場の上昇に悩む企業もある。

カプコンは13年3月期に新卒・中途を合わせて300人を採用する計画だったが、「人件費の高騰で中途採用が思うように進まない」と明かす。

転職支援大手、リクルートエージェントによれば、転職後の平均年収はIT（情報技術）系エンジニア全体が10年から11年にかけて1・3%増え、特にインターネット専門職は4・6%増えた。

#### ◇NEC出身者も

一方、地方やベンチャーにとっては雇用創出の機会になりつつある。

SNS大手のディー・エヌ・エー（DeNA）は12月、大阪市内に交流ゲーム開発子会社を設立。

ゲームソフトの開発者やクリエイターなど20人弱を採用した。

社長は元スクウェア・エニックスの社員。

交流ゲーム開発のK1abは仙台市に拠点を設け、ゲームの開発者らの現地採用を強化する。

ネット広告技術開発ベンチャーのロックオン（大阪市）はこの1年で20人あまりを採用。

NECや日本ヒューレット・パッカーなど大手出身者もいる。

電機大手が業績悪化に苦しむ一方、インターネット関連で新たなサービスが次々に生まれ、雇用の機会も多様化。

08年のリーマン・ショック後はエコポイント制度など電機・自動車の救済色が濃い政策が導入されたが、産業構造の転換や人材の流動化を促す政策対応も求められそうだ。

1月21日 日本経済新聞

## 団塊まだまだ働く、人口減の影響緩和、65～69歳就業率アップ

団塊世代が65歳に到達し大量退職が懸念された「2012年問題」が、取り越し苦労に終わった可能性が出てきた。

65～69歳の人口に占める就業者の割合（就業率）は昨年13年ぶりの水準に急上昇し、新たに加わった65歳が高い労働参加率を維持していたことを示唆している。元気なシニア層の活用は今後も成長力強化のカギを握りそうだ。

第2次大戦後の1947～49年に生まれた団塊の世代の大量退職が始まると最初に懸念されたのは、47年生まれが60歳に到達した07年だ。

この「2007年問題」は、定年年齢の引き上げや再雇用制度の導入で杞憂（きゆう）に終わったが、雇用延長を65歳までとする企業が多く、5年後の12年が焦点とされていた。

### ◇退職ペース遅く

フタを開けてみると65～69歳の昨年1～11月を平均した就業率は前年から0.8ポイント上昇して37.0%になった。

働く意欲のある人をすべて含めた労働力人口の全体に占める比率（労働力率）も、この年代は0.8ポイント上昇し38.2%で、いずれも99年以来の高水準だ。

07年は60～64歳の就業率が06年から2.9ポイント高い55.5%に跳ね上がった。

今回の伸び幅は当時より小さく、大量退職の予想が空振りとまでは断言できない。

ただ

### 「団塊世代の退職ペースは予想以上に遅い」

（第一生命経済研究所の永浜利広主席エコノミスト）

とみる専門家が目立ち始めた。

営業職、経理、IT（情報技術）系……。

人材派遣のヒューマンリソシア（東京・新宿）が昨年1月から始めたシニア専門の人材募集には60代を中心に500～600人が集まった。

長年の企業勤めで培ったノウハウを中小会社などの経営顧問として生かしてもらう「参謀サービス」が人気だ。

担当者は

「生活のためという切迫感はあまりなく、  
『経験を生かしたい』『時間を持てあましている』  
という応募動機がほとんど」  
と話す。

求職が9に対して求人は1。

65歳まで定年延長が決まったものの、社内で60代の活用方法を決めかねる企業も目立つ。

「シニアが持つ経験の価値を地道に訴える」

という。

65～69歳の失業率は昨年11月で3・1%と全世代の平均（4・0%）を下回る。

それでも農林中金総合研究所の南武志主席研究員は

「仕事があれば働ける人を含めると、潜在的な失業率は見た目以上に高い」  
と分析する。

#### ◇若年者に影響も

60歳以上の労働力人口は12年1～11月平均で1235万人と10年前から3割増え、全体の5人に1人に上る。

南氏は

「人口減による労働力の減少ペースを和らげ、シニア消費を活発にする高齢者の雇用対策は日本経済の底上げにつながる」  
と重要性を指摘している。

一方で、企業が若者の雇用に消極的になる懸念もある。

経団連の調査では、65歳までの雇用延長を原則義務付ける際にも、3分の1以上の企業が「若年者の採用を減らす」と答えた。

この傾向が強まるのを防ぐために、シニアからの技能伝承やフリーターへの職業訓練の充実などにも目配りする必要があるようだ。

1月18日 日経速報ニュース

### 大卒内定率 75%に回復 12月時点、なお内定無し 10万人

今春卒業予定の大学生の昨年12月1日現在の就職内定率が75%となり、前年同期に比べて3.1ポイント上昇したことが18日、文部科学、厚生労働両省の調査で分かった。

上昇は2年連続。

企業の採用意欲の回復で改善が続いているが、就職を希望しながら内定がない学生はなお10万人に上ると推定され、両省は卒業前の集中支援に乗り出す。

調査は全国の国公私立大62校を抽出した。

来春卒業予定者は約55万5千人と見込まれる。

男子は74.5%（前年同期比1.4ポイント上昇）、女子は75.6%（同5.1ポイント上昇）。  
文系は73.9%（同2.8ポイント上昇）、理系は80.2%（同4.8ポイント上昇）だった。

改善傾向について、厚労省は

「採用抑制のピークは越えたとみられる。

ただ、景気の先行きが不透明で、本格上昇には至っていない」とする。

厚労省によると、今春卒業する高校生の就職内定率は昨年11月末時点で前年同期比2.7ポイント増の75.8%となった。

就職を希望するのは約17万5千人で、求人数は同11.2%増の約20万7千人。

求人倍率も同0.09ポイント増の1.18倍となった。

東日本大震災の復興需要で求人数が増えている東北を中心に内定率の上昇が目立った。  
岩手は前年同期比4.9ポイント増の85.0%、宮城は同10.6ポイント増の81.6%、福島は同8.1ポイント増の81.4%で、宮城は全国最大の上昇幅となった。

1月18日 日本経済新聞

## 農を支える（1）HMカンパニー—農業専門の人材派遣

安平町で大豆や小麦、ビートなどを栽培する谷口龍治さんの農場で昨年9月、地元では普段みかけない複数のスタッフがカボチャの収穫作業に励んでいた。札幌市の人材派遣会社、HMカンパニーが送り込んだ派遣労働者だ。

「近所で集められればいいが、数日間だけ来てもらうのは難しい」。

数年前からカボチャ栽培に力を入れる谷口さんにとって、悩みの種は収穫時の人手の確保だった。

作業は当日の天候にも左右される。

派遣の場合

「急に頼んだり、キャンセルできたりする点はありがたい」と評価する。

### ◇道内で1000人登録

HMカンパニーは農業に特化した異色の派遣会社として現在、札幌圏と旭川圏を中心に約1000人の登録者を抱える。

雑草取りからトラクターの運転まで引き受ける仕事は様々。

農業協同組合や農業生産法人らと基本契約を交わし、繁忙期には1日最大150～200人を派遣する。

林英邦社長は

「『とにかく人に困っている』という声が多く寄せられる」と話す。

農村部では高齢化や後継者不足で、かつてのように繁忙期に人手を融通し合うことは難しい。

農地の集約で農家の大規模化は進むが、

「機械だけでは対応できず人の手が必要な作業は依然多い」。

同社の強みは農家のニーズに合わせたきめ細かな対応にある。

派遣は1人から可能。

日数は1日最低4時間から長期の住み込みまで柔軟に応じる。

派遣当日の悪天候が予想される場合には、前日午後6時まで連絡すればキャンセル料はとらない。

「大型特殊免許を持っている人はなかなか手配できない。助かった」。

江別市でレタスやブロッコリーを栽培する山田富彦さんは昨年夏、HMカンパニーの派遣を初めて利用した。

決め手となったのは、フォークリフトや農業機械を操作できる人材をすぐに確保できること。

#### ◇給与に能力反映

登録者は農作業の経験がない人から熟練者まで幅広く、求人内容に応じて振り分けている。

優秀な人材を確保するため、2年ほど前から経験値の高い人には給与を上乗せする制度を整えた。

登録者のスキルや過去の実績などを勘案し、同じ作業でも最大1・5～2倍の時給格差が付く仕組みだ。

林社長によると2009年に事業を始めた当初は、農家の間で

「そもそも人材派遣というサービスへの概念が薄かった」。

実績を地道に積み上げていくことで、取引先を徐々に拡大。

料金や仕事の割り振りなどへのクレームも年々減っているという。

昨年からは自治体と連携し、新規就農者の育成に取り組み始めた。

人材サービスとは別に、林社長自ら漬物の全国コンテスト「T-1グランプリ」を企画するなど、農業分野での事業領域を広げつつある。

今後の課題は派遣事業での登録者の拡大だ。

夏から秋にかけてのピーク時にはすでに

「人の確保が追いつかない状態」（林社長）。

求人募集を道外に広げることを検討中という。  
人材管理、コスト管理の両面で経営手腕が試される。

#### ◇北海道の農業

全国一の生産高を誇る北海道農業。  
強さの源は生産者ばかりとは限らない。  
農を支える道内企業の挑戦や事業モデルに迫る。

#### ▼就農人口

北海道の農業就業人口は2011年時点で前年比2・4%減の10万8700人。  
1990年には20万人を超えていたが、この20年間でほぼ半減した。  
年齢別の構成比をみると65歳以上の比率が34%、60歳以上では49%に上る。

一方、道内の新規就農者は年間600～700人ほどにとどまる。  
Uターン組と新規の学卒就農者がほぼ半数ずつで約9割だ。  
農地の集約に伴う大規模化でここ数年、道内の農業生産高は大きく落ち込んでいないが、  
担い手不足は全国と同様の課題となっている。  
収穫時期など繁忙期を中心に人材を派遣する。

1月17日 産経新聞

#### 新日本に業務改善命令へ 大阪労働局 違法派遣で処分

人材派遣大手の「新日本」（本社・大阪市北区）が、事業所設立に関する国への届け出を怠り、無許可で派遣業を行ったとして、大阪労働局は17日、労働者派遣法に基づく業務改善命令を出す方針を固めた。  
厚生労働省によると、違法派遣をめぐる人材派遣会社が国の行政処分を受けるのは異例。

関係者によると、同社は滋賀県内で事業所を設立した際、国への届け出を怠り、無許可で事業を継続。  
これまでに2回、国の是正指導を受けたが、改善しなかったという。  
大阪労働局は、再三の指導に従わず、違法状態を放置した同社の体質が悪質と判断し、処分することを決めた。

業務改善命令は、違法行為が発覚した場合、事業主に再発防止を求める行政処分の一つ。期限内に改善がみられなければ、事業停止や登録取り消しの処分を受けることもある。

新日本をめぐっては、従業員への残業代を支払っていなかったとして昨年11月、大阪労働局が本社などを家宅捜索した。

同社は全国7カ所に営業拠点があり、登録社員は約4千人。グループ全体の売上高は約210億円。

1月16日 日本経済新聞

### 新興国賃上げラッシュ② 進出意欲衰えず

世界の製造業は1980年代以降、賃金の安い新興国への生産移管を続けてきた。労働コストが低い新興国で製品を作り、先進国などに輸出するモデルだ。この10年は韓国などの企業も新興国への工場進出を進めている。進出企業の人材確保競争が過熱し、先進国と新興国の賃金格差は縮まっている。

#### インドネシアでは

「日系2社を含む10社が撤退を検討している」（インドネシア経営者協会）。

「アフリカなどでは賃金相場が低い地域が多いが、政情不安などの弱点を抱え、近い将来の受け皿にはなりづらい。」

「新興国が安価な労働力の供給地という時代は転機を迎えている」

と日本貿易振興機構（ジェトロ）バンコク事務所の助川成也主任調査研究員は指摘する。

新興国の賃金上昇は製造業にビジネスモデルの変革を迫る。進出先の賃金が増えれば購買力が上がり、コスト増加のマイナスを埋める可能性がある。

トヨタをはじめとする世界の製造業は新興国への進出意欲をむしろ高めている。

生産現場の自動化などで賃金上昇の影響を抑え、拡大する新興国の内需をどう開拓するかが企業の将来を左右する。

1月16日 日本経済新聞

## 新興国の賃上げラッシュ① 製造業の国際分業岐路

東南アジア各国やブラジルなど新興国が今年1月、公定の最低賃金を一斉に引き上げた。外資系製造業の進出が急拡大し、製造現場の人手不足が強まった。

賃上げストの多発などを受け、新興国の工場の賃金は2003年の2.2倍に高騰。

この傾向は、今後も加速する見通しだ。

安い賃金のみに着目した製造業の「国際分業」は岐路に立っている。

### ◇中国から波及

東南アジア諸国連合（ASEAN）ではインドネシアで最低賃金が大幅に上昇した。

首都ジャカルタで1月から44%増額し、月220万ルピア（約2万7500円）とした。

ベトナムも全国で16～18%引き上げた。

タイは首都バンコクに適用していた日額300バーツ（約920円）を全国に広げた。

手当を含む実際の賃金は最低賃金を上回るケースが多い。

背景にあるのは日系企業などの工場進出ラッシュ。

外資系工場が集積している中国で人件費が高騰し、比較的賃金が低い東南アジアに生産拠点を移す動きが加速。

工場進出が集中し、賃金高騰の玉突きを招いている。

東南アジアだけではない。

ブラジル政府も1月、月額最低賃金を前年比9%増の678リアル（約3万1170円）に増やした。

サンパウロでは韓国・現代自動車の新工場ですトが発生し、同工場では賃金の約24%引き上げに追い込まれた。

南アフリカでも鉱山労働者数万人が参加する大規模ストが起き、経営者側は大幅賃上げを了承した。

新興国の主要 14 都市では、12 年の工場労働者の平均賃金（ドル換算）は 13 年の 2.2 倍に増加した。

日本の企業の給与水準は同じ時期に円建てで約 9%減少。

ドル換算しても 4 割程度の上昇だ。

米国も 3 割程度の上昇にとどまる。

1 月 15 日 日経産業新聞

### シニアの雇用延長（3） 40～50代、賃金抑制の動き

シニアの雇用延長は現役世代の賃金や新卒採用にどう影響するのだろうか。

NTTグループの労使は社員を65歳まで継続雇用するため、今秋から主に40、50代社員の賃金カーブを抑制する新たな制度の導入で合意した。

原則として年功的な要素が強い基準内賃金を圧縮し、成果反映を強める。

このため、一部の高い成果を上げた社員の年収は増えるものの、平均すると40代以降の賃金は抑えられるもようだ。

その分をシニアの雇用延長で増加する人件費に充てる考えだ。

雇用延長しても企業が払う 1 人当たりの生涯賃金は変えないという考えは、高齢者雇用を支える柱の一つとなりそうだ。

2012年に経団連が会員企業などに行った調査（有効回答社数578社）によると、雇用延長に伴い13.3%が「60歳到達前での処遇引き下げ」が必要と回答している。

今後、

「40、50代の賃金抑制によるモチベーション低下を防ぐ対策が必要だ」

（社会保険労務士の金山驍氏）

との声が出ています。

「新規採用数の抑制」が必要と答えた企業も16.9%を占めた。

新卒人材は将来の企業成長を担うため、大幅な採用減は考えにくいとの意見は多いが、一定の影響が出るのは避けられない。

さらに企業がアウトソーシング（外部委託）していた業務をシニアに任せるとの見方もあり、

## 「若年層で半分弱を占める非正規社員の雇用が減少する」(金山氏)

可能性がある。

1月14日 日本経済新聞

### 第4部氷河期世代(2) 転職ブーム、偏る恩恵(働けない若者の危機)

転職サイトに登録して1週間。

商社に10年間勤めた飯田浩(仮名、33)の元には次々と求人メールが届いていた。

かねて興味があった外資系製薬会社を選び、さきごろ就職を決めた。

「こんなに簡単なものなのか」。

自分でもあつけない転職活動だった。

就職氷河期に新規採用を絞り込んだ日本企業。

その反動で働き盛りの30歳代の不足に苦しみ、社外に人材を求めている。

求人広告のインテリジェンスが公表する転職求人倍率は2012年11月に1.46倍と、調べ始めた08年1月以降で最高を記録した。

## 「世代のバランスを取る意味での中途採用意欲が高い」。

転職情報のDODA編集長、木下学は指摘する。

企業内でも氷河期世代の登用が進む。

ヤマト運輸は評価が高ければ、新卒や中途、契約社員などの採用形態に関係なく30歳前後でも管理職に登用していく制度を設けた。

◇即戦力に限定

一見すると、つらい思いをしてきた世代に再挑戦のチャンスが巡ってきているように思える。

しかし、全体としてはあくまで営業などの豊富な経験や実績、情報技術などの技能を伴

### った即戦力が中心だ。

新卒採用時に厳しい選考から漏れ、やむなくフリーターなど非正規雇用で過ごしてきた人に恩恵は及びにくい。

関西出身で東京の大学を卒業した青木育子（仮名、32）は正社員を目指したが内定を得られず、派遣で1年ごとに弁護士事務所、銀行などを渡り歩いてきた。

「気楽だからこのままでもいいかなって」。

半ばあきらめたように語る。

東京大学教授の玄田有史らの研究では、大学4年時の失業率が1%上がると、卒業後の12年間でその年代の収入は平均で約3%減る。

非正規社員への職業訓練が手薄で、一度非正規になると技能が身につかず、正社員への転身が難しいためと分析している。

#### ◇遅れる公的訓練

厚生労働省は昨年12月、再就職を目指す失業者が中心だった公的な訓練制度を見直し、正社員として働いたことのない人も対象にする方針を示した。

それでも日本の職業訓練政策支出は国内総生産（GDP）の0.05%にすぎない。欧州は0.3%前後の国が多い。

英国は1986年に始めた職業能力評価制度（NVQ）を年間延べ数十万人が取得する。希望の業界を定めたとえ最長3年の職業訓練を経て再就職につなげる。

「少子高齢化の日本では長期的に労働者が不足し、放っておいても雇用環境は改善する」。

そんな楽観的な見方もある。

実際みずほ総合研究所の試算では、20年以降、大学の卒業者数は長期的な減少傾向に入る。

「企業の間で労働力の奪い合いが始まる」（エコノミストの大和香織）

だが、これも今起きている30代の転職ブームと同じ構図ではないだろうか。

国際競争が激しくなる中、争奪の対象となる人材は新卒学生や一部の即戦力に限定され

かねない。

人材コンサルティング会社マーサージャパンの中島正樹は

「日本の製造業で求められるのは高度な研究開発ノウハウを蓄積した人材に限られてくる」と言う。

労働市場の需給に一喜一憂することなく、いったんレールから離れた若者にも技能を身につける場を用意する。

地道な取り組みの積み重ねこそが日本の人材の厚みを支える。

1月13日 日本経済新聞

#### 第4部氷河期世代（1）もがく30歳、寒風今も（働けない若者の危機）

就職氷河期から10年あまり。

そのさなかに卒業を迎えた世代を若者と呼ぶのはためらいもある。

しかし社会人になりきれない人が多いのも確かだ。

今も悩み、もがく姿に若者の雇用難を放置することの危うさがみえる。

#### ◇壊れたレール

新卒時の就職活動がうまくいかず、2000年に福岡から上京した秋本卓也（仮名、35）。

派遣社員としてIT（情報技術）関連の会社を転々としながら正社員の職を探し続け、12年がたった。

「非正規の経験しかないのが原因かな」

日本経済の長期低迷が明白になった1995年から10年ほどの間、大卒の有効求人倍率は1・4倍を割り込んだ。

産業界が軒並み、新卒採用を極端に絞ったためだ。

いわゆる就職氷河期だ。

学校を出て正社員になり、終身雇用を前提に結婚し、家族をつくる——。  
当たり前だった人生のルールが初めて壊れた世代といえる。

多くの大学生がやむなくフリーター、派遣など非正規労働の道歩んだ。  
北海道の大学を03年に出た島中忠明（仮名、33）は派遣労働者として工作機械や自動車部品などのメーカー7社を渡り歩いた。  
最初の会社の月給は約25万円だったが、今は22万円程度だ。

非正規は年功賃金の恩恵を受けにくい。

20代前半で正社員の8割強だった賃金水準は40代後半になると半額にまで格差が広がる。  
厚生年金は5割が加入対象外で、9割の人は退職金をもらえないなど老後の備えも薄い。

安全網も心もとない。  
雇用保険外の非正規労働者が求職中に月10万円の生活費をもらえる制度は11年にできたものの、再び労働市場に戻すための支援策は不十分だ。

新卒時に厳しい就職戦線を勝ち抜いた人にも「新たな冬」が襲いかかった。

「割を食った世代かも」。

伊藤史郎（仮名、33）が日立製作所に入社したのは02年春。  
総合電機の最大手に入社した勝ち組、のはずだった。

翌年配属された三菱電機との半導体部門統合会社ルネサスエレクトロニクス（当時はルネサステクノロジ）は経営危機に陥り、昨年10月の早期希望退職で全社員の2割が会社を去った。  
今は35歳以上という非公式の早期退職枠の対象外だが、再建が進まなければ、次は自分も対象世代に入ってくるとの不安が募る。

#### ◇日本に見切り

新卒一括採用の慣行が根強い日本の労働市場では、一度就職でつまずくと専門技術や技能を持った人を除けば再就職の道は狭い。

そんな日本での仕事に見切りをつける氷河期世代も出始めた。

大学卒業後、食品会社に正社員として就職した武田段（31）は2年目に経営悪化でリストラされた。

「仕事がなければ海外に出るのも一つの手段」

とシンガポールで花屋を開業。

飛び入り営業で販売先を開拓した。

今では欧州有名ブランド店のショーウィンドーに武田の店の花が飾られる。

06年の第1次安倍晋三内閣では厳しい雇用環境にあえぐ若者らの「再チャレンジ支援」が看板施策だった。

だがフリーターをピークの03年比で8割に減らす目標は84%で未達のままだ。

目標に含まれない35歳以上では5割増の44万人になった。

今の雇用慣行では30代後半から再就職のハードルは一気に上がる。

その高齢フリーター層に氷河期世代が入り始めている。

彼らの再挑戦を受け止める雇用・労働環境をつくることは、新政権にとって最優先の課題のひとつだ。

1月11日 日本経済新聞

### TOEIC900点で100万円、ソフトバンク、英語力強化へ報奨金

ソフトバンクは海外で活躍する人材を育てるため、英語能力テスト「TOEIC」で高得点を取った社員を報奨する制度を月内にも始める。

990点満点で900点以上なら100万円、800点以上なら30万円の一時金を一律支給する。

昇格や採用の基準にTOEICを活用する企業はあるが、報奨金で英語学習を促すケースは珍しい。

ソフトバンクは今年半ばにも米携帯電話3位スプリント・ネクステルを買収する計画。米国とのテレビ会議など英語で情報交換する場面が増えるため、社員の語学力の底上げが必要と判断した。

国内の主要グループ5社の全社員計約1万7000人が対象で、他の関連会社への拡大も検討する。

全社員に今後3年以内にTOEICを1回以上受験させ、点数が記載された認定証の提出を求める。

英語で業務上大きな支障がない水準とされる800点以上の社員を現在の約800人から、2015年末に3000人に増やす考え。

会社の費用負担は3年で10億円以上に達する見込み。

800点に満たない場合でも600点以上であれば、社外の英語研修の受講料を補助する仕組みを設ける。

1月11日 日経産業新聞

### シニアの雇用延長（2）就労希望者、最大10万人増

厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢引き上げを受け、60歳以降も就労を希望する人は最大で10万人程度増える可能性がある。

過去1年間に定年を迎えた約43万人のうち、継続雇用された人は約31万7千人（73・6％）。

希望したが退職した人は1・6％の約7千人で、定年退職を選んだ人は約10万6千人（24・8％）だった。

高年齢者雇用安定法の改正で、希望したが退職した人は全員が原則再雇用される。

さらに受給開始年齢の引き上げと法改正で、

「（定年退職を選んでいった）9割が継続雇用を希望する可能性がある」

（みずほ総合研究所の堀江奈保子上席主任研究員）

という。

実際の動向は不透明だが、最大10万人超のシニアが労働市場に流れ込む計算になる。

みずほ総研の試算では、全員が継続雇用を選び、賃金水準を定年時の6割と仮定した場合、13年度の賃金総額は約4000億円増える見込み。

年金の受給開始が65歳になる25年度には1・9兆円に膨らみ、国内企業の総人件費を約1％押し上げるという。

賃金水準を8割と仮定すると、25年度の賃金総額は4・4兆円増える。

しかし、割安な賃金でシニアを再雇用できるうえ、新卒採用の抑制で採用コストを節約できるため、すべてが企業の負担増になるわけではない。

負担が増える部分については、多くの企業は総人件費の抑制に動くと思われる。

新卒採用の抑制にとどまらず、既存社員の賃金水準の見直しなど、広い世代の雇用や賃金に影響が及ぶ可能性もある。

1月9日 日本経済新聞

### 給与増で法人減税、政府・自民、雇用促進と組み合わせ

政府・自民党は8日、2013年度税制改正で企業の雇用増や給与引き上げを促す新たな減税制度を設ける方針を固めた。

企業が雇用や給与を増やした場合、給与の支払総額の増加分に見合う一定割合を法人税額から差し引く案などを検討する。

安倍政権が最も重視する経済再生を税制面から後押しする施策として、11日にまとめる緊急経済対策にも盛り込む。

現行の雇用促進税制は企業が雇用者数を一定以上増やした場合に、増えた雇用者1人あたり20万円を法人税から差し引くこと（控除）ができる。

法人税から控除できる額の上限は税額の10%（中小企業は20%）。

主に地方で若年層の雇用を回復するため民主党政権が11年に始めたが、この制度では雇用数は増えても賃金増にはつながらないとの指摘があった。

政府・自民は雇用数だけでなく給与増にもつながる新たな減税の仕組みを検討する。

景気回復に向け、金融緩和で企業の資金繰りを支援しつつ、企業が利益を従業員に還元し、個人消費につなげる道筋をつける。

自民党は昨年の衆院選の政権公約で

「『雇用と所得が拡大する国』を目指す」

と明記。

7日の税制調査会総会では麻生太郎財務相が

「設備投資や雇用が促進されるために、税制面からどのようなことが考えられるか（検討を）お願いしたい」

と求めている。

緊急経済対策に制度設計の方針を盛り込んだうえで、自民党税調で具体策を詰める。

1月8日 日刊自動車新聞

### デンソー、再雇用者対象に「ハーフタイム勤務」試行

デンソーは、4月をめどに60歳以上の再雇用者を対象とした「ハーフタイム勤務」の試験運用を開始する。

月の平均稼働日（20日）のうち10日働いてもらう形態で実施する。

試行は一部職場に限定するが、製造、開発、事務などの全職種を対象とすることで改善点を洗い出す。

「トライアルを経て体験者の声を反映することで、しっかりとメリットを感じられるような制度を確立する」（同社幹部）。

これにより、再雇用者に十分に活躍の場を提供しながら、組織の新陳代謝や体質強化も実現することを目指す。

14年春にも本格導入することを視野に入れている。

ハーフタイム勤務の制度自体は従来も用意していたが、運用実績は無かった。ただ、現在は政府が年金の支給開始年齢を段階的に65歳に引き上げる方向で法整備に取り組んでおり、13年から希望する全ての定年退職者を再雇用することが求められる。

一方、企業は再雇用者や熟練経験者が増加基調となり、若年層を採用する原資が十分に確保できなくなるケースも出ている。

デンソーの場合は

「現段階で新卒採用へのマイナス影響はないが、一部の部門で組織の新陳代謝が滞る兆候も出ている」（同）。

このため、13年4月から希望者を対象にハーフタイム勤務制度を試験運用し、本格導入に向けた準備作業に入る。

ハーフタイム勤務を有効利用することで、構造問題をクリアしながら日本事業の活性化につなげていく。

入社以降、約40年間にわたって働き続けてきた熟練者の間には  
「60歳以降も働き続けたいが、一定の空白期間（＝長期休暇）が欲しい」  
「社会と関わり続ける一方、趣味などに使う余暇を十分に確保したい」  
という希望も根強い。

デンソーはそうしたニーズも汲み取りながら、最適な制度を作り込む。  
労働組合や従業員との協議を丁寧に重ね、本格導入に向けた制度形態、時期などを見極める。

自動車メーカーでは、既にトヨタ自動車がハーフタイム勤務の導入を検討している。  
主要納入先のトヨタや、中部地区の部品メーカーの代表格であるデンソーが導入準備や検討作業を始めたこともあり、今後は中部のサプライヤー各社で同様の取り組みが広がりそうだ。

1月8日 日本経済新聞

#### 電通が6年ぶり、早期退職を募集、100人規模

電通は7日、早期退職優遇制度に基づき、3月末に100人規模の人員を削減すると発表した。

勤続年数が10年以上で40歳から59歳の従業員が対象。

加算退職金を上乗せして払ううえ再就職支援サービスも提供し転身を後押しする。

募集期間は1月7日から31日まで。

電通が早期退職優遇制度を活用した人員削減に踏み切るのは6年ぶり。

1月7日 日経速報ニュース

#### IT5社、新卒採用で共同1次面接 カカコムなど

カカコムやデジタルガレージなどIT（情報技術）5社は、2014年春卒業予定者の採用活動について、1次面接を共同で実施する。

5社の採用担当者が同席し、自社の2次面接に進ませるかどうかを、それぞれが判断する。

学生は1回の面接で5社を受けたことになる一方、企業側はITに関心の高い学生を効率よく囲い込む。

カカコム、デジタルガレージ、アイスタイル、アイティメディアの上場4社と、リッチメディア（東京・新宿）が実施する。

12年12月に共同で開いた会社説明会に参加した約100人を対象に、1月中にも1次面接する予定。

就職情報サイトのリクナビによると、1次とはいえ共同での採用面接は極めて珍しい。

5社は選考ポイントを事前に共有したうえで学生に質問したり、プレゼンテーションさせたりする。

それぞれ採用したい学生を2次面接に進め、独自基準の採用活動に入る。

各社は毎年5～10人の新卒を採用。

今回の共同面接を受けた人の中から、5社計10人程度の採用が見込まれる。

複数の社から内定をもらった学生は、入社する会社を自分で選ぶ。

共同面接で各社は、他社に関心のある優秀な学生への接触機会が増えるとみる。

またユニークな採用活動で学生の関心を高め、入社試験の受験者数底上げを狙う。

15年春卒業予定者の採用については最終面接まで共同実施することも検討する。

1月7日 日本経済新聞

### **保険ショップ急増、生保レディー争奪戦**

生命保険会社で「生保レディー」と呼ばれる女性営業職員の採用難が強まってきた。

複数の保険会社の商品売る「保険ショップ」の急増で

「生保レディーの奪い合いが起きている」（住友生命保険の佐藤義雄社長）

という。

大手生保9社の2012年9月末の営業職員数は20万強と前年同月比で1%減った。

この3年ほど減少が続いており、保険ショップへの流出が目立つ。

保険ショップは保険に興味を持つ顧客が自ら足を運んでくれる。攻めの営業を経験してきた生保レディーからみれば、待ちの営業で「体力的に楽な面がある」（大手生保幹部）

という。

さらに保険ショップは大手生保に比べて固定給の割合が高く、安定した年収を稼げることも人気の理由だ。

大手保険ショップ4社は3年ほどで店舗数を現在の約2・5倍に増やす。

採用難は一段と強まりそうだ。