

2012 年  
6 月

他社の動き  
(人事、人材、グローバル関連)

## 【目次】

- 05p 6月29日  
ニコン—世界へ飛躍、育て多様性、留学や国内で異文化交流
- 07p 6月29日  
「定年まで勤めたい」、新入社員の34%、生産性本部調べ、過去最高
- 07p 6月28日  
節電の夏、社員が主役—インソース、阪急阪神HD
- 10p 6月28日  
IT転職サイト花盛り、学歴より実績重視、リクルートなど、スキル発掘を支援
- 11p 6月27日  
人材派遣、法改正に悲鳴、日雇いに厳しい所得制限、主婦・学生確保難しく
- 13p 6月27日  
TAMA協会、中小の新卒採用を支援—就業体験・説明会など用意
- 14p 6月27日  
若手・中堅の育成強化、千葉銀、横断的な専門部署設置
- 14p 6月27日  
第45回日本の小売業調査—人材の確保進む、来春採用、大幅増の見通し
- 15p 6月27日  
日本企業のアジア学生採用、リクルートが支援
- 16p 6月27日  
広島県、グローバル人材採用支援—補助金を創設
- 17p 6月26日  
精神障害者雇用、義務化を、厚労省研究会案、企業の理解促す
- 18p 6月26日  
心の病—うつ病に苦しむ人々
- 22p 6月25日  
インド、今年も13%前後賃上げ、日系企業、組合対応に苦慮
- 24p 6月25日  
就業体験受け入れ余地なし—具体策乏しく・中小から厳しい声
- 28p 6月25日  
インターン、採用直結、能力や適性見極め、やる気引き出す効果も
- 31p 6月24日  
求人増でも賃金上がらず、雇用、サービス業シフトの落とし穴、医療・介護非正規多く
- 33p 6月23日  
女性の起業に資金補助、政府が行動計画

- 34p 6月22日  
新入生1割に留学義務、横浜国立大学、入学直後に
- 35p 6月22日  
神戸製鋼所一業務の疑似体験で研修、考える力・チーム連携学ぶ
- 37p 6月22日  
GEヘルスケア・ジャパン取締役渡辺温子氏一職場のため、考え議論
- 39p 6月22日  
YKKに学ぶ、中国での現地人材活用法、キャリア設計明確に、  
スキル上がれば昇進
- 42p 6月22日  
根付くか“地域限定正社員”ーユニクロ・日本郵政、新たな労働形態探る
- 44p 6月22日  
中小の海外取引39%ー人材問題が進出阻む要因に
- 44p 6月21日  
華為、日本で新卒採用、技術者中心に10~15人、来春入社
- 45p 6月20日  
派遣実稼働者数、1~3月5.2%減、法律運用強化など影響
- 46p 6月19日  
ユーアイシー、障害者就労施設に助言、飲食FCの経営ノウハウ活用
- 47p 6月18日  
産業能率大、新入社員の会社生活調査結果を発表
- 49p 6月18日  
就活ミスマッチ緩和?ー学生の来春志望、中小が大企業上回る
- 52p 6月16日  
パートの厚生年金拡大、月収8.8万円に対象は縮小
- 53p 6月15日  
帝人ー新入社員全員を海外研修、地元大学生と討論で刺激
- 55p 6月14日  
アバンセ、ブラジルで日系向け管理職紹介
- 56p 6月14日  
県産業振興公社、8月、外国人留学生と中小の交流会
- 56p 6月14日  
競合他社への転職、禁止の契約条項、二審も「無効」
- 57p 6月12日  
パソナグループ、日系企業に米国在住アジア人留学生を紹介するサービスを開始

- 59p 6月09日  
子育て支援企業に活力—コマツ小山工場、モーハウス、とりせん
- 61p 6月09日  
人事制度、世界で統一、ファストリ、国境越え店長異動
- 62p 6月08日  
ゲーム開発者を倍増、エイチーム、海外展開加速、大阪に新拠点開設
- 63p 6月08日  
能力応じ雇用延長、西武信金、60歳過ぎても支店長
- 64p 6月08日  
飲食業調査から(4)雇用・賃金体系—人手不足で時給上昇
- 66p 6月07日  
I I J、支社に相談出向きます、看護師や人事部、定期的に
- 68p 6月07日  
人材活用、ソフトで支援、世界規模でスキル分析、伊藤忠や資生堂、相次ぎ導入
- 70p 6月6日  
「一企業に長く」5割超、20代過去最高、景気低迷で安定志向強く
- 71p 6月05日  
シューマート—若手を積極登用、社員オーナー制、士気向上へ—役
- 73p 6月05日  
テルモー公募制で仕事つかめ、社員1割応募、海外も対象
- 75p 6月04日  
外国人への接客磨く、ドラッグイレブン、社員に語学研修
- 76p 6月04日  
雇用延長の義務化「賛成」49%—定期的収入ない不安強く
- 77p 6月01日  
高齢社、家事代行サービス参入—都内企業から営業権取得

【本文】

6月29日 日経産業新聞

## ニコンー世界へ飛躍、育て多様性、留学や国内で異文化交流

ニコンが海外で活躍できる若手の育成に力を入れている。

日本人の若手社員を留学させて研さんを積ませているほか、今年からは将来を担う幹部候補生を世界中から集めて研修を開く。

主力のデジタルカメラは主戦場になる新興国での競争が激しくなる見通し。

多様な人材の発想や価値観が混じり合って同社の独創性につながるような環境を整える。

「海外留学制度」を導入し始めたのは3年前の2010年。

入社1～4年目くらいの若手社員が国内で約2カ月、新興国で約半年の語学研修を受ける。

その後は、現地販売会社などに出向して、販売やサービス、マーケティング分野で世界で通用するためのスキルを身に付ける。

現在は若手社員7人が中国やタイ、ロシア、ブラジルなどで即戦力人材として働く。

藤井祐子さん（32）は留学を経て昨年10月にタイ工場の生産管理部に赴任。

留学で磨いたタイ語を駆使し、

「現地社員と一丸になって洪水からのつらい復旧活動をともに乗り切った」。

人事部の吉田雅彦ゼネラルマネジャーは

「様々な国で活躍できる広い視野を備えた人材を増やしていく」

と意気込む。

同社は外国人の積極登用にも乗り出す。

ニコンには

「『信頼と創造』を追求するDNAが脈々と流れる」（吉田氏）。

国籍を問わず、ニコンDNAを共有できる人材を、世界中の拠点に配置することが、同社が目指す多様性の姿だ。

すでに欧米やアジア圏での成長がけん引し、同社全体の海外売上高比率は85%に達する。

国内市場が頭打ちのなか、さらなる成長には新興市場の深掘りが必要。  
これまでのように日本から経営トップ層を派遣して海外子会社を運営するだけでは、激化する国際競争は勝ち抜けない。

「グローバルで人材を育成し活用し配置しなければ、さらなる発展は厳しい」。

木村真琴社長の危機感が反映され、11年から人材の多様化に本格的に乗り出した。

昨年7月にどんな国際人が必要かを議論する「グローバル人材育成分科会」を発足。人事部やデジカメ、製造装置など各事業を担当するカンパニーから海外経験が豊富な人材を集め、丸1年かけて議論を重ねてきた。

「日本人にこだわらず、ローカル人材を含めてモチベーションを高める機会を増やすべきだ」。

こうした意見から生まれたのが「グローバルリーダー教育」。

日本、米国、欧州、アジアなど世界中から、これからの担うであろう若手・中堅人材を呼んで、意識改革を促す研修会だ。

まず13年初に約1週間、日本で開催するが、今後は米国や欧州、アジアなどで開くことも検討するという。

プロジェクトを支えるために、12年秋入社で東欧から日本の大学に留学していた新入社員を採用するなど、異文化に理解ある人材をそろえ、準備に余念がない。

前身の「日本光学工業」創業から、17年で100周年を迎える。カメラやレンズ、半導体や液晶の製造装置で世界シェア上位を占め、技術のニコンは世界に知れ渡った。

半面、最近では楽しさ、先進性などのブランドイメージが薄いことも分かってきた。

世界でもう一段、飛躍するには創造性を身に付けることも重要。

「多様な発想、価値観を受け入れることが欠かせない」（吉田氏）。

これまでの100年で培ったDNAを受け継ぎ、次の100年で世界の舞台に若手人材が羽ばたけるか。

今後5年の取り組みが重要になる。（岡田達也）

6月29日 日本経済新聞

「定年まで働きたい」、新入社員の34%、生産性本部調べ、過去最高

日本生産性本部が今春の新入社員を対象にしたアンケートで「就職した会社で定年まで働きたい」との回答が、最多だった昨年(33.5%)を上回り、34.3%に上ったことが28日、分かった。

同本部は

「安定志向が強まり、会社に貢献したいとの意欲も高まっている」と分析している。

調査は1969年から毎年実施。

今回は2036人が回答した。

同本部によると、「定年まで働きたい」という回答が過去最高になったのに対し、就職氷河期と呼ばれた2000年前後に多かった「状況次第でかわる」は31.4%に低下した。

「人並み以上に働きたい」と答えたのも前年比0.9ポイント増の47.7%で過去最高水準となった。

「人並みで十分」としたのは45.1%で、近年は減少傾向が続いている。

6月28日 日経産業新聞

節電の夏、社員が主役—インソース、阪急阪神HD

本格的な暑さの到来を前に、今年も電力需給の逼迫が心配されている。

昨夏は危機的状況の中で企業の社員の節電意識は高く保たれたものの、電力不足が長引けば薄れてしまう。

企業は手当で報いるなど、意欲を保つ施策に知恵を絞る。

従業員の節電を息の長い活動にするためには何が必要か。

企業の取り組みや専門家の助言から探った。

企業などに研修サービスを提供するインソース（東京・千代田）。  
都内オフィスビルの1フロアに構えた本社では歩行スペースなどに40台以上の扇風機が所狭しと並ぶ。  
従業員2人に1台が割り当てられる計算だ。  
従業員はエアコンに頼らず、節電に励んでいる。  
その意欲を高めているのが「節電手当」だ。

同社では電力不足が深刻化した昨年3月から従業員挙げて節電に取り組んだ結果、電気代を1カ月当たり半減させて、約10万円節約している。  
年間の節約効果は100万円に達すると見込み、将来の節電効果も織り込んだ原資をもとに昨年9月に節電手当を支給した。  
最大2万5000円をもらう社員もいた。

節電手当の狙いについて、同社の舟橋孝之代表取締役は  
「冷房を我慢したご褒美の意味合いと冬以降も意欲を保って節電を続けてもらうため」と強調する。

営業部の瀬倉百合子さんは  
「節電手当で昨冬は機能性肌着を数着買った。  
この機能性肌着を使わなかったら寒さに耐えられなかったかも」と語るなど、社員の評判も良い。

舟橋代表取締役は  
「節電は会社の施策であっても個人で耐えなければならず苦しい。  
従業員の意識を変えるため成果に先行して利益を与えた方が効果がある」と説く。

#### 《家庭もLEDに》

ソフトウェア開発のハイパーギア（さいたま市）は昨夏、従業員の発光ダイオード（LED）電球の購入代金の一部を会社で負担し、家庭での節電を促した。  
本社で蛍光灯からLED照明に切り替えたが工事費がかさんだ。  
LED電球への切り替えならば工事が要らず各家庭において低コストで効果的な節電に取り組めるとみて、従業員の購入を支援する。

本田克己社長は

「計画停電があった地域に従業員は多く住んでおり、家庭での節電に社会的要請があった」

と話す。

だが、家庭での節電以上の効果も出てきた。

「会社が節電に本気であることを示すことで従業員の意識が変わった」

と目を細める。

従業員から窓を開け続けるため網戸を付けるように提案が出るなど、自発的な従業員が増えている。

漫才コンテストならぬ節電コンテスト

「節—1（セツワン）グランプリ」

を今夏開くのが阪急阪神ホールディングスだ。

参加対象者はグループの従業員・役員全員の総勢約3万人。

家族1人当たりの使用電力量をいかに少なくできるかなどを競う。

上位入賞者20人に最大5万円相当の「東北名産品詰め合わせ」と百貨店商品券を贈る。

同社は

「単なる呼び掛けだけでは取り組みは限定的になる」

とみて、従業員が節電を競うゲーム方式を採用。

取り組み次第で賞品を獲得できるメリットを従業員に提示した。

人事総務部の辻田圭一調査役は

「従業員が自らの意思で創意工夫することが必要。

生活様式を見直し、家庭やオフィスを問わず自ら行動するきっかけになれば」

と期待している。

《部門超え連帯感》

節電コンテストは9月まで続く。

取り組み自体は長丁場だ。

同社は従業員向けのインターネットの特設サイトで途中経過のほか、参加者が取り組む節電対策などに関する情報を積極的に配信。

競争意欲に火を付けて節電を促す戦略だ。

「電力使用量を可視化する取り組みだけでは従業員の節電意欲は高まらない」――。

昨夏、東電管内の8拠点全体で政府に節電目標の達成を義務付けられたコニカミノルタホールディングス。

同社は8拠点全体の電力使用量を可視化する仕組みを整え、7～9月の3カ月間、電力使用総量を前年同期比で2割削減する成果を出した。

ただ、拠点の中でも部門ごとなどに区切り可視化しなければ、正直に節電に取り組んでいる部門を評価できず、不平不満が出かねない。

ある部門が他部門に比べて取り組みが進んでいるかどうか可視化、評価して返す仕組みを整えつつある。

その結果、

「部門全体で連帯感が生まれ、節電が加速する」

(コニカミノルタビジネスエキスパート事業推進統括部)

という。

6月28日 日経産業新聞

### IT転職サイト花盛り、学歴より実績重視、リクルートなど、スキル発掘を支援

IT（情報技術）エンジニア向けの転職サイトの開設が相次いでいる。

アイ・アム&インターワークス（東京・港、河村直人社長）はプログラマーやデザイナー向けの求人サイトを7月に開設。

リクルートなどもIT人材の転職支援を強化する。

求職者の学歴などでなく、スキルや過去の実績に焦点を当てることで、人手不足に悩む企業とのマッチングを支援する。

アイ・アム&インターワークスは転職サイト「スキルブル」を7月3日に開く。

求職者は顔写真と勤務可能な地域・時間帯、過去に関わったプロジェクトやウェブサイト制作実績の詳細を登録する。

企業の採用担当は気になる人をサイト上で見つけたら、メールを送り個別に面談する。

サイト閲覧は無料だがメール送信からは有料になる。  
1年間で500社からの利用と1万人の登録を目指している。

リクルートも今月からITエンジニア向けに「コードアイキュー」を開設した。  
ディー・エヌ・エー（DeNA）など大手IT企業のエンジニアが出題するテストに答え、エンジニアとしてのスキルを診断する。  
高評価の求職者については企業との個別面談につなげていく。

エン・ジャパンもエンジニア向けの転職情報サイト「キャリアハック」を今月開設した。

人材派遣のマンパワーグループ（横浜市）がまとめた2012年の雇用調査では、人材が足りない職種として「IT関連スタッフ」が5位にランクインした。  
スマートフォン（高機能携帯電話）向けサービスの拡大などで企業からの需要は高水準が続く。

一方で、IT業界の求職者は学歴がさほど高くなかったり、転職が多かったりすることなどから、履歴書を重視する一般的な企業の採用方式では敬遠されることもあるという。スキルを持つ優れたエンジニアを見逃すケースも多い。  
人材各社はミスマッチの解消ニーズは引き続き大きいと見て支援サービスに力を入れる。

6月27日 日本経済新聞

### 人材派遣、法改正に悲鳴、日雇いに厳しい所得制限、主婦・学生確保難しく

《業態変える業者も》

人材サービス各社が派遣人材の確保に頭を悩ませている。  
10月施行の改正労働者派遣法によって原則禁止となる日雇い派遣で、例外扱いとなった主婦や学生などに、厚生労働省が政省令で厳しい所得制限を課すためだ。  
ビジネスモデルを変える派遣会社も出てきた。

「何のための規制だ。働きたい人の職をなぜ奪うのか」。

人材派遣大手ランスタッドの幹部は、改正派遣法の具体的な中身を検討する厚労省部会

を傍聴して語気を強めた。

改正法では労働契約期間が30日以内の日雇い派遣は原則禁止となる。

ただ、主婦や学生、副業で働く人などは例外扱いとなるため、ランスタッドでは主婦層による派遣を強める方針だった。

しかし厚労省は働き手保護の観点から、日雇い派遣を認める対象は一定の年収以上の層に限るべきだとし、世帯年収500万円をそのラインとする方向だ。

年収制限を国会で提唱した公明党の渡辺孝男参院議員は

「日雇い派遣は不安定で好ましくない。低所得者を守るためだ」と指摘する。

人材業界では

「そもそも高年収の世帯には日雇い派遣が必要ない」と反論。

主婦専門の人材派遣ビー・スタイル（東京・新宿）の調査によれば、日雇いで働く人や意欲がある人の46%は世帯年収が500万円以下。

年収制限は日雇い派遣を必要とする所得層の雇用を逆に奪うと猛反発する。

売上高の9割を日雇い派遣で占めるフルキャストホールディングスは、雇用管理代行サービスに業態転換する。

企業が派遣からパートなど直接雇用に移り替える動きが増えるとみて、勤怠管理や給与計算の代行業務を事業の中心に据える。

改正法では親会社が派遣子会社を通じて不当に人件費を削減しないよう、グループ内への派遣を8割以下と定めた。

グループ内への派遣比率が9割を超える大手メディア系の人材会社の社長は

「グループ内だから業務に精通しているのに」と戸惑いを隠さない。

大手への身売りの動きも出ており、テンプホールディングスは

「既に複数のM&A（合併・買収）案件がある」と明かす。

6月27日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

## TAMA協会、中小の新卒採用を支援—就業体験・説明会など用意

### 【立川】

首都圏産業活性化協会（TAMA協会、東京都八王子市、古川勇二会長、042・631・1140）は、中小企業の人材育成や採用支援を始める。

短期と長期のインターンシップ（就業体験）や合同就職説明会など、新卒を採用したことのない中小企業から採用者の質を高めたい企業まで、各社の人材へのニーズに応じた支援メニューを用意した。

活動を通して学生を受け入れる社内体制を整備し、学生への発信方法を検証できる。

合同説明会のような多くの学生と出会う場と、長期インターンシップのように学生一人ひとりとじっくり向き合う場を用意した。

参加企業とTAMA協会が連携して学生の世話をするため、学生の成長プロセスを見られる。

初見では採用基準に達しない学生でも、どのようにアプローチすると力を発揮するようになるか検証できる。

人材の見極めやモチベーションの管理などに応用できる。

また新卒者の世話係となる若手従業員のトレーニングになるため、社内に新人を受け入れる素地を作れる。

大学へは企業経営者が講師となって起業の経緯や経営の面白さを紹介する

### 「アントレプレナー講座」

などを用意。

学生の目を中小企業に向ける啓発段階から、インターンシップのような就業体験まで一貫してメニュー提案する。

学生にとっては無名の企業にも視野が広がり、選択肢が増える。

オーナー経営の企業は経営者の個性が強いため、多くの経営者と触れることが将来社会人としての力を付けることになる

6月27日 日本経済新聞

### 若手・中堅の育成強化、千葉銀、横断的な専門部署設置

千葉銀行は若手・中堅層の育成を強化する。

28日付で新設する人材育成部に能力開発室を設置。

専任者に加え、法人営業や資産運用など他部署との兼務者も置き、横割りで研修内容を見直す。

同行は業容拡大で新卒採用を増やしており、若手・中堅層の能力向上が急務だ。

手厚い研修で営業力の底上げを目指す。

従来は必要な知識や技術に応じて各部署が研修カリキュラムを作成していた。

部をまたいだメンバーで一体的に立案する体制に改め、効果の高い研修を開発する。

千葉銀は茨城県や埼玉県など隣接する他県への出店や企業の海外進出支援に力を入れている。

2008～12年に入行した新入行員は合計で1000人を超える。

ただバブル後の景気低迷時には採用を抑制したため30代の中堅層が少なく

「若手の指導役が不足している」（千葉銀）

のが課題だ。

研修内容の充実に加え、中堅層が近隣支店の若手行員を指導する行内塾なども拡充して戦力化を急ぐ

6月27日 日経MJ

### 第45回日本の小売業調査—人材の確保進む、来春採用、大幅増の見通し

営業力の強化には適正規模の人材の確保が欠かせない。

2011年度の必要な人員の獲得状況を聞いたところ、「十分充足できた」は20・3%で前回調査を4・1ポイント下回った。

ただ、「まあ充足できた」を合わせると74・0%で、おおむね確保できたようだ。

13年春入社の新卒者の定期採用者数は前年と比べて3割程度伸びる見込み。コンビニエンスストアや全国・地域スーパーでは前年比4～5割増を見込み、地方百貨店を除き大幅な採用増となる。ただ、12年度も必要な人員は「十分充足できる」と「まあ充足できる」が計75・8%で楽観的な見方が強い。

12年度の見通しで人員を「充足できない」と答えた企業に理由を聞いたところ、最も多かったのは「採用難」で45・3%に上った。スーパーやコンビニでは「出店・業容の急拡大」（18・9%）を理由に挙げる企業も多かった。

パートをはじめ非正社員に対する厚生年金などの適用拡大案についての考えも聞いた。2016年度以降、厚生年金の加入条件が緩和される可能性に対して、企業側も保険料の半分を負担するため、「負担増を懸念」（63・9%）する声が多かった。

対応策としては「パートなどの人員削減や労働時間短縮を進める」が18・7%を占めたが、「正社員化などパートの雇用形態を見直す」も13・1%に達した。従業員に占めるパート・アルバイトの比率は、12年度も前年調査と同様6割が「現状のまま」、2割が「高める」と答えた。

6月27日 日経産業新聞

### 日本企業のアジア学生採用、リクルートが支援

リクルートはアジアで学生を採用する日本企業の支援事業を拡大する。サービスの対象地域を台湾とベトナムにも広げるほか、IT（情報技術）分野に強い学生の紹介に力を入れ、採用規模を昨年度から約2倍の300人に増やす。日本企業がアジア進出を加速するなか、現地との橋渡し役として、地元出身学生のニーズが高まっていることに対応する。

アジアの学生を日本企業に紹介する取り組み「ワークインジャパン」の対象地域を広げる。これまでは中国本土のほか、香港や韓国、シンガポールとインドで提供していた。

中国は北京、上海で11月に開催する就職イベントを通じて学生と企業を引き合わせる。それ以外の国・地域では個別に学生を企業に紹介する予定だ。

また日本のIT業界で人材が不足していることを受けて、ITを専攻する中国人学生の採用支援に乗り出す。

上海と北京で10月にそれぞれ就職イベントを開いて現地学生を企業に紹介する。リクルートではサービス全体で、100社の参加と300人の内定獲得を目標にしている。

ワークインジャパンは中国の北京大学や清華大学といった現地の有力大学の学生を日本企業が採用する際に、支援する取り組みで2010年度から実施している。

11年度は60社が参加して、約140人の採用に結びついた。

6月27日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

#### 広島県、グローバル人材採用支援補助金を創設

##### 【広島】

広島県は県内企業の海外展開に必要なグローバル人材確保を支援する「中小企業等グローバル人材確保支援事業補助金」を創設した。

県に登録した8社の有料職業紹介事業者（人材紹介会社）を利用して、県外在住のグローバル人材を採用した場合に手数料を補助する。

人材紹介会社を利用した人材確保手法の定着、海外事業展開の活性化を図っていく。

県内中堅・中小企業は海外事業展開を担える即戦力人材が不足。

人材紹介会社も大都市圏中心の営業活動で、県内中小企業の活用事例は少ないのが実情。人材紹介会社を活用した人材確保を県内の中小企業に定着させるため、補助金制度を創設した。

補助金は県内に本社を持つ中堅（非上場）・中小企業を対象。

県外に在住のグローバル人材の紹介を受け、採用した場合、人材紹介手数料の2分の1（上限150万円）を補助する。

必要とする人材がどこに存在するかなど、中小企業には見当もつかないことだけに、同補助金創設を歓迎している。

登録した人材紹介会社が、事業対象の人材を紹介、採用実績を5件以上あげると報奨金を支給する。

5件目が成立した順に最大2社に限定、1社250万円。

登録企業は次の各社（登録番号順、住所は全社広島市中区）。

▽ライフサイズ

▽キャリアプランニング広島支社

▽クリエアナブキ広島支店

▽リクルートエージェント中四国支社広島オフィス

▽メイツ中国

▽インテリジェンス中国支社

▽パソナ・広島

▽マンパワーグループ広島支店

6月26日 日本経済新聞

#### 精神障害者雇用、義務化を、厚労省研究会案、企業の理解促す

厚生労働省の研究会は26日、身体障害者と知的障害者に加え、新たに精神障害者も障害者雇用促進法に基づく雇用「義務」の対象とすべきだとする報告書案を明らかにした。

精神障害者の就労意欲が高まっていることなどが理由。

対象が拡大すれば、企業に義務付けられている法定雇用率が上昇し、障害者の社会進出が一段と進むことになる。

研究会は7月にも正式な報告書をまとめる。

厚労省は労働政策審議会の議論を経て、早ければ来年にも同法改正案を国会に提出する考えだ。

報告書案は精神障害者に対する企業の支援策が進んでいると指摘。

雇用環境が改善されていることから、

「雇用義務の対象とするのが適当」とした。

ただ、企業の理解に不十分な点もあり、精神障害者と企業とのマッチングなどを支援する体制を充実させる必要があるとしている。  
対象となるのは、精神障害者保健福祉手帳を持つ統合失調症、そううつ病、てんかんなどの患者。

障害者雇用促進法は企業や国などに一定割合以上の障害者を雇用するよう義務付けている。

企業の法定雇用率は1・8%で、来年度からは2・0%に引き上げられる。  
現在は、企業が雇用率を算定する際、精神障害者も含めて計算することが認められている。

法定雇用率は就労中か働く意思がある障害者の全労働者に占める割合を基準に決める。  
精神障害者の雇用が義務化されると、法定雇用率の算出基礎に加わるため、率はさらに上がることになる。

昨年6月1日時点の企業の障害者雇用率は1・65%で、大企業を中心に雇用が進んでいる。

ハローワークを通じて就職した精神障害者は2006年度が約6700人だったが、11年度は約1万8800人で2・8倍となった。

障害者全体の就職件数に占める割合も15・3%から31・7%に増えている。

6月26日 毎日新聞

### 心の病—うつ病に苦しむ人々

「お前すごいな、大したもんだよ」――

友人宅の新築祝いでアラタさん（31）は素直に祝福の言葉をかけることができた。  
庭を駆け回る子どもの姿がまぶしい。  
うつで苦しんだ半年前ならとてもこんな気持ちにはなれなかった。

高校を出て東京都内の英語専門学校に入り、22歳で米ニューヨーク州の大学に入学した。

環境学を学び、卒業後は日本の外資系メーカーに就職した。

世界中に支社と工場があり、従業員は10万人超。

国内大手メーカー7社を相手に営業をした。真面目な性格から、休日も仕事のことが頭から離れなかった。

取引相手の中に、品質基準が異様に厳しく、クレームの多さで有名な会社があった。

ネジの頭に小さな傷があるだけで納品を断られる。

上司に相談したが、米国の本社は「機能に問題なし」と取り合ってくれない。

板挟みでひたすら謝るしかなかった。

「自分の努力では何もできない。先の見えないトンネルを走り続けているようだった」

追い打ちをかけるようにリーマン・ショック。

全社で2万人のリストラが発表され、工場の人員削減で納期を守れなくなった。

さらに謝り続けた。

ストレスで休職する同僚もいた。

その間も株主配当は続いた。

「社員より株主が大事なの？」。

会社を信じられなくなっていった。

異常はまず体に表れた。

小さな物音で動悸（どうき）がし、夜眠れず、朝は布団から出られなくなった。

うつ病と診断され、休職した。

「人並みの仕事も、人並みの家庭も持てないかも」。

自分を責めながら部屋でぼーっと過ごした。

1年後に復職したが症状がぶり返し、結局退職した。

仕事の責任を果たそうとがんばり過ぎ、成長しなきゃと焦り過ぎ、プレッシャーをうまく逃がせなかった。

当時、社内の誰かに相談すれば良かったのに

「キャリアを築くために弱みは見せられない」  
と思い込んでいた。

しばらく療養した実家で、親が「焦らなくていいよ」と言ってくれて、救われた。  
医師の許可が出て就職活動を始め、この春なんとか再就職できた。

今、30代はひたすら忙しく、責任も重い。  
一方、ずっと派遣でやってきた友人は正社員になれず苦しんでいる。  
自分は運が良かっただけだと思う。

「新卒採用に乗り損ねたり、引きこもったり、派遣で働いたり、病気で休んだり、ちょっとしたことで人生が変わる時代。  
もう定型はないから、僕も誰かと自分を比べて悩むのはやめた

#### 《30代と「うつ」》

コミュニケーション講師の紀々（きき）さん（36）は昨年夏から、那覇市で30代を対象にした「ゆんたく」（おしゃべり）の会を始めた。  
初対面の10人が丸く並べた椅子に座り、温かいお茶を前に気持ちを吐き出す。  
安心してしゃべって安心して帰ってもらう。

「周りにうつの人、いますか？」

と尋ねると、ほぼ全員が手を上げる。

「同僚がうつで休職中。  
その分私は全然休めず、きつい。  
その同僚が『気分転換で旅行中です』なんてメールをよこすと、いつそ私もうつになれたら楽かなと思う」――

人がそう打ち明けると、別の一人が「分かるー、その気持ち」と応じた。

職場では絶対に言えないことを、誰かに聞いてもらえるとほっとするものだ。

「うつになるとしんどい。  
でも『私もうつになるかも』『うつになれる人がうらやましい』と思うのもつらい。

だからここで本音を出し切ってもらおう。

私にうつは治せないけど、うつになるのを防げたらいいなと思っている」

10年前から企業や文化サロンでコミュニケーション講座を担当してきた。  
ここ数年、上司の世代から「今の30代は弱い」と相談されるようになった。  
確かにメンタル面の不調で休職する30代は多い。

「元気がない」「打たれ弱い」「甘えている」とも言われる。  
同世代としては心配だ。

「30代ってそんなに単純？」

大学4年の時に山一証券が廃業し、就職氷河期を目の当たりにした。  
プロのオルガン奏者になったものの仕事が減り、体調も崩して講師に転職した。  
30代が生きる時代と気持ちに共感できる。

30代の悩みは仕事や人間関係ばかりではない。

「残業代より時間が欲しい」

と非正規社員の同僚をうらやむ正社員女性、正社員の厚遇にあこがれる非正規の男性一  
一。

立場の違いで30代同士も分断され、一人でもがいている。

上司が「飲みニケーション」に誘うのは時に逆効果。

彼らの本音は

「飲んで好きなことを言えるのは上司だけ」。

居酒屋ではなく、勤務時間中の「スタバ会」を望んでいる。

お酌不要で料金は各自が先払い、意見交換にはそれで十分だ。

でも上司はそのことを知らないし、気づかない。

「どうせ大した意見を持ってないくせに」

「どうせ俺らの意見なんか聞かないくせに」

と、お互いに思い込んでいるようにも見える。

最近は20代からこんな声を聞く。

「今の30代を見てて、ああなりたくないと思っちゃう」

30代に元気がないと、社会は元気にならないと思っている。

◀ 「心の病増加」企業の44.6% ▶

日本生産性本部が2010年、上場企業2243社を対象に実施した調査（有効回答数251）によると、最近3年間に心の病が「増加傾向」と答えた企業は44.6%に上った。

「心の病が最も多い世代」は、「30代」が最多の58.2%に。

企業内で30代にさまざまな負担やしわ寄せが及んでいる実態が浮かび上がる。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構の11年度の調査では、従業員10人以上の民間事業所（有効回答数5250）で、過去1年にメンタルヘルスで1カ月以上休職するか、または退職した人がいた事業所の約3分の1が、対策に取り組んでいなかった。

特に中小企業の取り組み促進が課題となっている。

6月25日 日経産業新聞

インド、今年も13%前後賃上げ、日系企業、組合対応に苦慮

インドでは2012年も現地の従業員の賃上げ率が高い伸びになることが確実となった。インド日本商工会の調べによると、12年の平均賃上げ率は13%前後と、11年とほぼ同じ水準になる見通し。

労働組合は高い物価上昇率もあって大幅な賃上げを強く求めている。

昨年はスズキの現地工場などでストライキが相次いだ、日本企業にとって労務問題が一段と深刻になりそうだ。

インド日本商工会がまとめた賃金実態調査（年1回、対象682社）の結果によると、間接部門勤務者ら「スタッフ」の12年の平均昇給率は13.2%、生産ライン従事者ら「ワーカー」は12.7%となる見通し。

それぞれ13.9%、13.5%だった11年実績とほぼ同程度が見込まれる。

特に優秀な人材の不足が目立つスタッフ部門の一般事務職では11年の月給は3万75

7ルピー（約4万3000円）にまで上昇しており、12年も大幅な賃上げが必要になる。

11年の一般的なワーカーの月給は邦貨換算で約2万3000円だった。

米系人事コンサルティング会社エーオンヒューイットの調査でも、インド企業の12年の平均賃上げ率見通しは11・9%（11年は12・6%）。

調査対象のアジア太平洋の8カ国・地域では中国（9・5%）、フィリピン（6・9%）などを上回った。

少なくとも5年連続で、アジア最大の賃上げ率を記録する見込みだ。

日系企業は離職率の高さにも頭を悩ましている。

日本商工会によると11年の離職率は管理職で9%、スタッフで17%、エンジニアで10%。

特にスタッフは10年に比べ4ポイントも上昇している。

より高い給与を求めて転職を繰り返していることが背景にあるとみられる。

インドでは労働組合が強硬な姿勢を打ち出している。

例えば、同国屈指の巨大企業で、12万人の労働者を抱えるインド鉄鋼公社（SAIL）。労使間で5年に1度の賃金交渉がこのほど始まった。

組合側が提示したのは30%の賃上げだ。

これは経営側が提示した3倍となる。

昨年、ストライキが数度起きたスズキでは労働組合が基本給を5倍に引き上げるよう求めていると地元メディアが報じている。

政府も賃上げを後押ししている。

石炭採掘最大手コール・インディアは1～3月期に前年同期比で25%の営業減益に陥ったが、主因は1月に政府が決めた石炭採掘労働者の賃金改定。

人件費関連支出が9割増え、業績に響いた。

政府は1996年から労働者向けの最低賃金制度を設け、直近では11年4月に15%引き上げ日当115ルピーとした。

この制度は現在、法的な拘束力がないが、政府が義務化も検討し始めている。

インドではインフレ率が高く、それが組合による強硬な姿勢につながっている。

国際通貨基金（IMF）によると、インドの消費者物価指数の上昇率は05年以降、中

国を上回り続ける。

足元も10%程度で中国（3%程度）を上回る。

中国では人件費が上昇して「世界の工場」としての競争力が低下。

インドでも西部ムンバイでは労働者の基本給が既に中国の広州などを上回っている。

内需が伸び悩み始めている中で、賃上げなどの問題が一段と深刻になれば、外資のインド進出熱が冷え込みかねない状況だ。

6月25日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### 就業体験受け入れ余地なしー具体策乏しく・中小から厳しい声

政府は「若者雇用戦略」を決めた。

2012年夏にまとめる「日本再生戦略」に盛り込む方針。

中小企業とのマッチング支援策や施策の推進、効果の検証を行う推進協議会の設置などの策が講じられる。

ただ、この戦略に中小企業・団体から「具体策が見えない」、目玉となるインターンシップ（就業体験）にも「中小企業に受け入れ余地はない。景気対策が先だ」など厳しい声が上がっている。

「日本の官僚は正直、素晴らしい能力を持っている。改めて感心した」。

雇用戦略対話のワーキンググループメンバーである西村幸浩モナ（横浜市金沢区）社長が驚くように、「若者雇用戦略」を一部で評価する声もある。

中でも労働界、産業界、教育界、有識者、政府で構成する「若者雇用戦略推進協議会（仮称）」が施策効果の検証などを行うことは評価できる。

また、都道府県ごとに教育機関、産業界、自治体、労働局、経産局などが「地域キャリア教育支援協議会（仮称）」を設置、地域に密着したキャリア教育を実施することも、人材育成という点で評価できる。

ただ、実効性を高めるための裏付けとなる本質的な“戦略”が欠けている、との指摘も多い。

特に中高年の雇用対策との関係や採用時期の問題だ。

また、中高年の雇用維持が図られ、求職対策もなされなければ、若者の雇用につながらないとの見方も出ている。

採用時期については、全体として4月採用を続けるのか、通年採用に踏み切るかで企業の雇用戦略も、就職戦線も様変わりする。

秋入学が論議されている中で、本格的に議論されるべき。

それ以上に

「今の若者は労働意欲に欠け、自立心がない。

雇用促進のためにも学校教育を立て直すのが先だ」(全国中小企業団体中央会)

との声もある。

ただ、

「1回正味2時間の会議で半分は先生方の専門的な話。

とても戦略、戦術論に入れなかった」(西村社長)

のが実情だ。

具体策については、中小企業経営者・関係団体からは、地域中小企業の人材確保・定着支援事業やジョブカフェ制度、合同就職説明会、また起業・創業や中小企業の魅力などを伝える出前講座の開催には賛同する意見が多い。

しかし、重要な施策の一つとして位置づけられているインターンシップ(就業体験)に関して一様に冷ややかな反応を示している。

政府は中小企業に対し、教育効果の高い長期インターンシップ普及のため実施にあたってのノウハウ提供や、中小企業向け標準モデルの作成をしようとしている。

これに対し、

「教育を前提とし、就職が期待できないのでは学生を受け入れるメリットが中小企業にない。

受け入れ態勢づくりにコストがかかり、安全面の不安もある」

(全国中小企業団体中央会)

とし、インターンシップに後ろ向きな姿勢。

ただ、中小企業が正規雇用を前提に試行的に短期間有期雇用する、いわゆるトライアル

雇用は一定の評価する声は多い。

さらに、市町村レベルの中小企業の経営指導などを行っている商工会は

「やりようがない。

わが国企業の99%以上の419万社が中小企業。

このうち、87%366万社は小規模企業。

景気は悪く、生き抜くのでさえ精いっぱい。

受け入れ余地などない。

地方の名門企業も都市化や市街地空洞化などの荒波にもまれ苦しんでいる。

まず景気対策が先だ」

(全国商工会連合会)

と怒る。

「地方では不景気で高卒の採用が少なく、結果的に大学に行っているケースがかなりある。

そうした中、インターンシップに協力すると、その学生を企業が引き取らざるを得なくなる状況も出てくるとの声も聞く」

という。

団体としては協力は惜しまないが、景気の改善を強く求めている。

中小企業にとってインターンシップの実施は採用意欲があろうと、無かろうと難しそうだ。

推進するには“戦略”でうたったように、推進にあたっての基本的な考え方を見直し、労働法規の整備、トラブル防止法などを整備する必要がある。

それは大企業と中小企業では方法が大きく異なる。

中小企業には現在、経済産業省が東日本大震災被災地で実施中の既卒3年以内を対象とした新卒者就職応援プロジェクトなどの拡大や、大都市圏大卒者の出身県就職バスツアーの企画など思い切った施策が必要だ。

《インタビュー／マイナビ編集長・望月一志氏》

厳しい状況が続く若者の雇用環境をいかに改善するべきか。  
転職情報やインターンシップなどのサイトを運営、若者の雇用に詳しいマイナビ編集長の望月一志氏に聞いた。

—新卒者の就職率は低下するなど若者の雇用環境は依然厳しい。

「マイナビの新卒採用予定調査では13年卒の採用予定数は『減らす』が3年連続で減少した。

緩やかな回復傾向は続いている。

だが、状況は厳しい。

バブル崩壊以降、企業の数合わせの採用は少なくなった。

昔は入社させてから教育する余裕があった。

今は即戦力採用。

必要な人材かどうか見極めないと採用しない。

社会は変わったのに学校は何も変わっていない。

学生側も社会に出る、就職する準備ができていない」

—就職する準備ができていない。

「いざ、就職試験という時に自分の将来について考えても遅い。

それまでに考えておかないと。

そのためには、早くから考える環境をつくる必要がある。

若者がトライし、スキルアップできるような策などを産学官で構築、バックアップする必要がある」

「今の企業は採用する学生の質に対するこだわりが大きい。

だが、大学生にもなって漢字がろくに書けない子もいる。

もはや、企業が大学などの教育に期待していない側面も見られる。

だから、一部にできるだけ優秀な学生の早期採用を決め、自ら教育していこうという姿勢も見られる」

—若者雇用戦略ではインターンシップの強化がうたわれています。

「マイナビに掲載したインターンシップ開催企業は08年6月6日時点で100社だった。

それが6月1日時点で翌年は212社、さらにその次は912社と大きく伸びた。

だが、倫理憲章に基づくルール付けの変更で昨年は400社に減少。

今年も542社にとどまる。

1、2日だったのが、4、5日へと長期化、実際の仕事体験も積ませるようにしたのが原因。

だが、就業体験を積むことで、企業、業種の実態を知り、雇用のミスマッチが防げる。

多くの企業に参加してほしい」

一大企業でさえ、尻込みするところが多い。

若者雇用戦略では中小企業の参加が期待されているが、難しいのでは。

「大企業には社会貢献の意味からも実施してほしい。

確かに中小企業は大変だと思う。

学生の反応も薄い。

学校と組んで推進すべきだ。

政府も補助金を付けるなど受け入れメリットを得られるようにする必要がある」

6月25日 日本経済新聞

### インターン、採用直結、能力や適性見極め、やる気引き出す効果も

採用に直結したインターンシップや学年不問の通年採用を打ち出す企業が相次いでいる。

即戦力の獲得やミスマッチの解消に効果があるとみる企業が多い一方、経団連が

「採用選考に関する企業の倫理憲章」

で抑制を呼びかけるなど評価は分かれる。

学生はどう考えているのか。

実際に応募した学生の声を聞くと、目的意識をしっかりとった意欲的な姿勢が浮かび上

がった。

同志社大4年生の田中由美さん（仮名、21）は5月の大型連休明け、来春の日本マク

ドナルドへの入社を決断した。  
昨年10月に採用直結型のインターンシップに参加。  
今年に入って始まった採用担当者との面談を重ねていくうちに  
「日本マクドナルドで働く」  
という意思が固まったという。

「企業って？ ビジネスって？ 全くイメージできなかった」

という田中さんにとって、インターンシップへの参加は就職活動を始めるにあたっての絶対条件だった。

10～11月に計6回、企業が収益を上げるための戦略づくりを体験。

「提案書は何度も突き返された。でも達成感があった。やっつけようだ」

と手応えを感じた。

年明けからの面談では  
「海外でもっと長く研修を受けたい」  
「広報の仕事がしたい」  
といった要望を採用担当者にぶつけた。

面談の予定時間を大幅に超えて話したこともあったという。  
「筆記試験や短い時間の面接だけで私自身をどれだけ分かってもらえるのか疑問だった」と振り返る。

同じ時期に就職活動を始めた友人はいまだに会社回りを続けている。  
インターンシップを通じ、  
「日本マクドナルドという会社とじっくりと話し合いができた」  
という田中さんはすでに入社後の自身の姿を具体的にイメージできている。

《受け入れ半年》

日本マクドナルドがインターンシップから始まる採用活動を重視するようになったのは若手社員の離職率を引き下げることが目的だった。  
現在はこうしたミスマッチを防ぐだけでなく、実質的な“青田買い”として、インター

ンシップを実施する企業も多い。

例えば、サイバーエージェントが3月から参加者の募集を始めたインターンシップは四年制大学の1年生から大学院生までを対象とし、受け入れ期間は3カ月～半年に及ぶ。優秀な学生には終了時点で事実上の「内定」を出すという仕組みだ。

定員は営業・企画部門で約10人、エンジニア部門で約10人。

週3日以上の上の就業を条件とし、通常の採用選考に近い3次までの審査を実施し、参加者を決める。

インターンシップの期間中は社員と同じ業務を与え、週3日の勤務で16万円の月給も支払う。

《学年や国籍不問》

採用直結型のインターンシップを昨年から導入したファーストリテイリング傘下のユニクロは今年1月、さらに進んだ採用活動を始めた。

学年や国籍は不問。

新卒と中途の区別もしない通年採用制度だ。

入社後半年で店長に昇格する例もあるユニクロでは

「社員一人ひとりに経営者としての自覚が求められる」。

グループの人事を統括するファストリの若林隆広グループ執行役員はこう話す。

1月に始めた新制度には約1千人の大学1、2年生から応募があり、説明会には約500人が参加した。

学習院大2年生の木元美佳さん（仮名、19）もその一人だ。

入学当初からユニクロでアルバイトをしていたという木元さんの高校時代からの希望は国際展開する企業に就職することだった。

海外出店を加速するユニクロが学年不問の採用活動を始めると知り、

「目の前にあるチャンスを逃したくない」

と応募。

面接1回と東京本部でのインターンシップを経て、最終面接に挑んだ木元さんは1年

## 生ながらも「内々定」を勝ち取った。

就職活動に区切りをつけた木元さんは

「残りの大学生活では海外ボランティアや留学にチャレンジしたい」と話す。

今後もアルバイトとしての現場経験を重ねる一方、希望する海外勤務の実現に向けて、語学習得など自己研さんに励む考えだ。

6月24日 日本経済新聞

## 求人増でも賃金上がらず、雇用、サービス業シフトの落とし穴、医療・介護非正規多く

企業の求人意欲が高まっているのに、賃金相場がなかなか上昇しない。

医療や介護などサービス関連企業が雇用を大幅に増やしたが、こうした分野で働く人の賃金はむしろ減っている。

雇用のサービス業シフトが賃金相場を押し上げる米国とは逆の動きだ。

非正規雇用の賃金の安さやがんじがらめの規制を背景に、賃金が上がりにくい仕組みが定着している。

4月の有効求人倍率は0・79倍と2009年9月の0・43倍を底に上昇が続く。

パートタイムの倍率はすでに1倍を上回り、求職者より求人の方が多い。

本来ならば賃金も上昇に転じておかしくない局面だ。

だが1人当たりの給与総額は月額27万2470円と、この1年間は前年同月比でほぼ横ばいだ。

賃金が増えない背景にあるのは雇用の受け皿となる産業の変化だ。

製造業の就労人口は4月時点で1050万人で、5年前から107万人減った。

逆に医療・福祉は雇用を114万人増やし、705万人になった。

### 《日本独特の傾向》

みずほ総合研究所の調べによると、医療・福祉の雇用は02～10年の期間に38%増えたが、1人当たり賃金は13%も減った。

不動産の雇用も9%増えたが、賃金は4%減った。  
製造業は13%雇用を減らしたが、賃金は2%増えた。

みずほ総研は

「雇用を増やした成長業種ほど賃金がる日本独特の傾向がある」  
と分析する。

製造業からサービス業への雇用シフトは先進国で共通する。

米国では同じ期間にヘルスケア・教育関連産業の雇用が20%増え、この分野で働く人の賃金は32%増えた。

日本でも医療分野は市場拡大が進む。

なぜ日本では賃金相場と連動しないのだろうか。

一つの理由が増加した雇用の多くを非正規社員で賄っている点だ。

医療・福祉部門のパート比率は21%で製造業の2倍。

経済協力開発機構（OECD）の05年の調査では日本のパートの平均給与は正規社員の48%。

スイス（96%）やドイツ（74%）より低い。

女性の就業者はパートで働く比率が5割程度に達する。

配偶者控除を受けるために、労働時間を減らして年間収入を103万円以内に抑える主婦も多い。

同じ仕事をすれば正規、非正規の賃金をそろえる「同一労働・同一賃金」が一般的な米欧とは異なる。

企業は賃金が低いパートを使い、総人件費を抑えてきた。

《事務職は飽和》

規制によりサービス関連企業の収益力が高まらないことも賃金引き上げの逆風だ。

医療や介護は成長分野だが、新規参入や取り扱い業務の規制が厳しい。

株式会社の病院参入は企業から要望が多いが、特区を使った診療所1カ所しか認められていない。

企業が求める人材に求職者の技能水準が伴わない「ミスマッチ」も背景にある。

給与が高い専門職や技術職は人手不足だが、一般的な事務職は人手が余っている。

事務職の求職者間の競争が激しいため、賃金が低く抑えられる傾向がある。

賃金相場が上昇しない限り、長引くデフレから抜け出すことは難しい。  
雇用の増加が見込める分野で規制緩和を進め、非正規社員が能力を発揮して高い賃金を得ることができるような制度を作る必要がある。

6月23日 日本経済新聞

女性の起業に資金補助、政府が行動計画

政府は22日、首相官邸で

「女性の活躍による経済活性化を推進する関係閣僚会議」

を開き、各府省が女性の働きやすい環境整備に取り組む行動計画を決定した。

女性の起業をしやすいするため、資金補助制度や会計士など専門家が経営を助言する仕組みを創設するほか、既婚女性の離職防止策の拡充などを明記した。

実施時期を定め、今年夏にまとめる日本再生戦略に盛り込む。

期間限定で男女の雇用機会や就業環境の格差を抜本的に是正する取り組みを加速する。

政府が2万社以上の企業に直接働きかけ、1万社以上での実施を目指す。

子育て後の再就職を後押しする施策として、主婦層向けの就業体験（インターンシップ）事業を発足させる。

配偶者が遠隔地に転勤しても離職しないで済むよう、休業制度の拡充にも取り組む。

政府が率先して取り組むため、人事院が公務員向けの制度整備を検討する。

他の先進国に比べ少ないとされる理科系の女性研究者を増やそうと、出産・育児と研究が両立可能な支援体制も構築する。

6月22日 日本経済新聞

## 新入生1割に留学義務、横浜国立大学、入学直後に

### 横浜国立大学は全学部の定員の1割を対象に、入学直後から半年間の海外留学を義務付ける特別枠を導入する。

大学入試で磨いた英語力が落ちないうちに留学を促し、国際感覚のある学生を増やす狙い。

2014年度をメドに入試制度を変更し、15年度入学の学生から実施する方針。

東京大などで秋入学の検討が進む中、独自策で大学間の国際競争に備える。

教育人間科学、経済、経営、履行の4学部の計1662人の定員の内、100～160人を一般入試とは別に英語力を重視した選考とする。

全学部で入学直後に留学を義務付ける試みは全国の大学で初めてという。

新制度は、4月に入学してすぐにアジアや豪州などの協定校に学生を半年間留学させる。通常の留学よりも英語を中心にした授業時間を大幅に増やし、従来約2年かけていた一般教養の単位を留学先で終了できる仕組みを作る。

現地の大学で対応できないカリキュラムがある場合は衛星通信で授業を配信するほか、教職員を派遣し授業を補う事も検討している。

帰国後の10月からは、通常の専門科目とともに外国人留学生との合同授業を開く。

授業は主に外国語を使い、討論をしやすいグループ単位で各国の都市政策など専門分野の学習を促す。

留学費用については、

「渡航費と現地の生活費だけは学生に負担してもらおう」（国際課）

としている。

4年次には就職活動に専念できるよう、学生の希望に応じ卒業時期の半年前倒しも選択できるようにする方針。

2～3年次に専門科目の必修科目が集中する横浜国大では、秋入学で海外からの帰国が遅くなるため就職活動に不利に働く懸念から留学をためらう傾向があった。

今後は外国人留学生の数も増やす為、来年度から日本語による試験を課さない受け入れ制度を創設する方針で、大学間の国際的な競争に対応する考えだ。

6月22日 日経産業新聞

## 神戸製鋼所―業務の疑似体験で研修、考える力・チーム連携学ぶ

神戸製鋼所は新入社員が仮想の商談や社内会議などを通じて、疑似体験をしながら業務を学ぶ研修制度を導入した。

上司や顧客への対応や、問題が発生した際の解決方法を指導する。

自分で考える力を持ち、チームで行動できる社員を育成する狙いがある。

この制度を始めたのは2010年。

毎年150人前後いる新入社員を6人ずつのチームに分けて実施する。

上司役の講師がそれぞれのチームに対し、営業プレゼンテーション用の資料作成やレポート作成などの「お題」を与える。

チームのメンバーが協力してそれを実行する。

このプログラムは神鋼の研修子会社、神鋼ヒューマン・クリエイト（神戸市）が手がけており、上司役などとして同社の講師も参加する。

例えば上司役の講師が

「午後までに鉄鋼メーカー各社の業績の比較資料を作ってほしい」

という指示を出す。

チームのメンバーが協力して鉄鋼各社の決算書を調べたり、比較表を作ったりして上司役に提出、評価を仰ぐ。

この間、顧客役が問い合わせなどの電話をかけてくるため、これにも対応しなければならない。

電話がかかってきた際、

「はい、神戸製鋼所の〇〇です」

という受け答えができるかどうかだけでなく、話しぶりなどをチェックする。

実際の業務の現場さながらに、同時並行でいろいろな出来事が起こり、それらへ臨機応変に対応することが求められる。

人事労政部の広渡智敬人事グループ長は

「はじめはほとんどの新入社員が与えられた課題をこなせないが、自分ができないということを知ることも大切」

と語る。

研修の前に実施しているビジネスマナーなどの研修だけでは十分な効果を上げられるとは言い難い。

業務を疑似体験するなかで、頭の中には知識として入っていても現場で役立たないことが多い、ということも理解できるという。

分からないことを上司に相談したり、進ちょく状況を細かく報告したりする必要性も身をもって経験できる。

研修の終了後、講師役は新入社員とともに、うまくいかなかった理由などを検証する。

例えば

「自分が分からないことを上司に相談するという意識が不足していたのでは」

といった反省の声が出てくるという。

新入社員には自律、協調、粘り、規律というキーワードに基づいて行動するよう徹底する。

疑似体験研修を終えた後、新入社員の中には

「仕事に優先順位を付けてスピード感を持って取り組めるようになった」

といった感想を持つ人が多かった。

チーム内の別のメンバーが失敗するのを見て、どうすれば改善できるかを考えることも大切だ。

広渡グループ長は

「研修後は自信を持って実際の職場での仕事にのぞめるようになる」

とみている。

神鋼では営業マンが技術者と連携して受注を目指すなど、部門をまたいで協力することも多いという。

疑似体験の場でチームワークの大事さを学ぶこともできる。

最近採用数を絞っている影響もあり、かつてのように上司が新人の教育係として付きっきりでビジネスのやり方やマナーなどを教え込むのは難しくなっている。

こうした弊害が顕在化しないよう、今回のような研修を通じて新入社員が早く自立できるように後押しをする。

6月22日 日経産業新聞

GEヘルスケア・ジャパン取締役渡辺温子氏—職場のため、考え議論

「面白い写真がある」。

ゼネラル・エレクトリック（GE）ヘルスケア・ジャパン取締役の渡辺温子さんはデジタルカメラを取り出した。

業界団体の集まりで、写っているのは男性の姿ばかり。

「毎年撮っているが（男性ばかりの状況は）変化がない」と苦笑する。

在籍するライフサイエンス部門は社員の約半数が女性。

ふだん女性であることを意識することはない。

業界団体の集まりは女性であることを感じさせられる数少ない瞬間だ。

写真を持ち歩くのは

「女性みなが私のような幸せな環境ではないと忘れないため」

でもある。

最初からそんな職場だったわけではない。

大学教授の紹介で就職した日仏合弁の医薬会社の入社初日。

新調したスーツを来て訪れた渡辺さんを待っていたのは、倉庫の資料整理の仕事だった。

肩書は7年間、アシスタントのまま。

同期入社男性社員の仕事を少しずつ任せてもらえるのが面白く、不満を感じることはほとんどなかったが、男性中心の職場だった。

転職でライフサイエンスの世界に入った1992年、職場の風景が変わった。

機器や試薬などでライフサイエンスの研究を支援する仕事は、顧客である研究者と一緒に製品の価値を広げていく、発想の自由さが勝負。

女性が多い職場は生き生きと見えた。

「みんなが『自分たちの会社』と言い切っていた。だから仕事も楽しかった」

と話す。

だが何回かのM&A（合併・買収）を経てGE傘下に入った後、一部既存事業の見直しと景気悪化などで、2005年から3年連続で減収減益になった。

ライフサイエンス部門を率いる立場になっていた08年、GEの研修制度を使い、自分たちが目指す日本法人の姿を1週間徹底的に話し合った。

中長期計画にまとめて米本社に提出した。

それまでも米本社が出した目標に対応する短期計画はあったが、この時は別の企業と提携したいというような部分にまで踏み込んだ。

「必死に考え抜いた貴重な1週間だった」

と振り返る。

この苦しい時期を乗り越えたことが自分や仲間を飛躍させて今につながる結束を強めた、と思う。

今の部門では、社員約200人のうち半数が女性。

常に3、4人が出産や育児で休暇中だ。

周囲にしわ寄せが来るのは避けられない。

どこまで仕事の量が増えても許容できるのか、どんな支援ができるか、常に社員に問いかけている。

「自分たちの会社なのだから」。

気持ちよい職場にするため自分たちで考え抜き議論する。

それが多様性を認める職場文化をつくると思うからだ。

「生命科学では、生物は多様性がなければ生き残れないのは常識」。

女性ばかりが活躍するのも問題で、そろそろ

「女性をうまく活用できない男性支援の制度が必要かも」

と笑う。

6月22日 日経産業新聞

## YKKに学ぶ、中国での現地人材活用法、キャリア設計明確に、スキル上がれば昇進

進出した中国で現地の優秀な人材を確保することに頭を悩ませる日本企業は多い。  
ファスナー世界最大手のYKKは成果主義による「目標管理制度」でスキルが上がれば昇給できる制度を整備。

研修制度を通じ管理職の育成にも成功している。  
中国の人材戦略で先行する同社の取り組みを追った。

「今日は内陸部の営業戦略について議論します」。

YKKの中国統括会社であるYKK中国投資社（上海市）の経営会議。  
現地法人の社長や副社長などの日本人幹部が居並ぶ中、会議室には部長級などの中国人幹部も参加する。  
従来の経営会議は日本人のみが出席していたが、2004年ごろから現地の社員も参加。  
経営の実情を理解してもらい「スキルを高めれば幹部に昇進できる」という意欲を高め  
てもらおう狙いがある。

現地の人材向け人事制度の改革はまず、課長級以上の管理職や営業・事務職などのホワイトカラー向けに始めた。  
ポストと報酬を連動させた「目標管理制度」を05年ごろから導入。  
役職ごとに目標を設定し、1年に1回程度の評価を通じ、スキルが上がれば等級・報酬も高まる仕組みにした。  
従来は昇進・昇給が不明確で、現地社員の不満につながっていた。  
新制度ではスキル向上に向けて努力を促しやすい。

地元の人材から幹部を育てるため、研修制度も実施している。  
マネジメントや経営分析、事業計画策定など経営大学院さながらの講義を1カ月に1回ほど開催。  
これまでに数百人が受講した。

中国の人はキャリアアップできる職場を「発展空間」と呼んで重視する。  
こうしたYKKの取り組みは、この中国人のキャリア志向を考慮したものだ。  
頻繁に転職する習慣を持つ中国人はスキルと報酬を効率的に高めることを重視する。

「『YKKで働けばステップアップできる』と感じてもらえれば、離職率を抑えやすい」  
(人事開発グループリーダーの日比野昭則氏)  
という。

優秀な人材を引き付けるために欠かせないのが適正な給与水準だ。  
コンサルティング会社を活用し、中国で事業を展開する約3000の外資系企業や国有  
企業の給与額を調査。  
課長級以上の社員では平均で上位25%に入る給与額を目標水準に設定している。

「給料は将来どの程度にまで増えますか」。

中国人は採用面接で待遇を率直に質問することが多い。  
このため応募者が将来のキャリアを描きやすいよう、同社は採用面接で内情を包み隠さ  
ず説明する。

YKKの中国現地法人12社の社員数は約9000人。  
課長級以上の管理職に就く現地社員は約160人だが、各種の取り組みが奏功し、過去  
1年間の離職者はその数パーセントにとどまる。

管理職などのホワイトカラーのみならず、ファスナーを製造する工場作業員向けにもス  
キルと等級、報酬を連動させた人事制度を整えた。  
これまで7割程度だった離職率は3～4割程度に抑制できたという。

YKKは1992年に中国に進出。  
当初の幹部はほぼ日本人のみだったが、急成長する中国市場の開拓には現地人材の育成  
が不可欠だと判断。  
人事制度の抜本的な改革に乗り出した背景がある。

世界全体で年間200万キロメートル超に及ぶファスナー生産量のうち、中国は05年  
度時点では約20%だったが、10年度に25%へ拡大。  
グローバル展開の中核に成長した中国事業は人材戦略の成功が支えとなっている。

中国に進出した日本企業は、YKKのように人材戦略で成功している会社ばかりではな  
い。

「中国では5人を採用しても、きちんと育つのは1人か2人」。

ある建材メーカーのアジア事業担当者はこう嘆く。

日本語が話せても専門知識が乏しく、実務をこなせる社員が不足しているという。

同社の場合、現地での知名度も低いため、離職率の高さが悩みだ。

中国では急速な経済成長を背景に人件費が高騰。

人材確保や高い離職率に頭を抱える日本企業は増えている。

こうした企業には、YKKの人材戦略が参考になりそうだ。

専門家は日本企業の中国での人材戦略をどう見ているのか。

上海で人事コンサルティング事業を手掛けるインテリジェンス・アンカーコンサルティングの金鋭総経理に聞いた。

——人材確保が進まない日本企業の問題点は。

「日本企業の弱点は低い給与水準だ。

日本企業の場合、中国での新卒の平均月給は3000～3500元、課長級で1万～1万5000元。

欧米企業は日本企業の約1・5倍を支払っている」

「中国人は職場を選ぶ際、自分の人生をその企業に預けていいのか、企業のミッションに自分のキャリアが合っているのかを判断する。

日本企業の問題点は昇進・昇給に透明性がないことだ。

昇進・昇給を上司の属人的な判断で決めることもある。

欧米企業のように発展空間を意識した人材制度を構築し、スキルと賃金上昇のひもづけを明確にすべきだ」

「中国法人の権限の低さも問題だ。

東京本社の指示を待つだけでは中国社員のモチベーションを高めにくく、人材戦略の改革も実行しにくい」

——人材戦略に悩む日本企業への助言は

「事業の戦略を明確にすることが第一だ。

中国は世界の工場から、付加価値の高い製品やサービスを求める市場へと急速に変化している。

生産・開発・販売など、中国事業がどの段階にあるのかを意識して事業計画を策定し、

採用したい人物像を明確にすべきだ」

「優秀な人材確保にはスキルに見合う適正な給与額を示す必要がある。  
成長戦略で人材が必要だと判断すれば思い切って投資する必要がある」

6月22日 日刊工業新聞

根付くか“地域限定正社員”ーユニクロ・日本郵政、新たな労働形態探る

多少給料は安いが勤務地が一定の地域内に限定され、引っ越しを伴う転勤がない正社員

一。  
「地域限定正社員」制度が新たな働き方として注目を集めている。

企業側にとっても雇用の流動性を確保でき、人件費を圧縮できるメリットがある。

2007年4月にカジュアル衣料の「ユニクロ」がフルタイムの契約社員約5000人のうち1600人を地域限定正社員に登用したのを皮切りに、アパレルメーカーや生命保険会社、証券会社、外食・流通産業などが相次いで導入を進めている。

長時間労働、終身雇用を前提としてきた戦後の「日本型正社員モデル」は、中国、インドなど新興国の追い上げによりコスト、雇用両面で限界にきている。

バブル崩壊後、多くの企業は正社員を削減、その穴をパートや派遣社員で埋めてきた。

しかし、非正規社員の平均年収は同じ仕事をする正社員の3分の1でしかなく、一時金や退職金がもらえないケースがほとんど。

家族手当もない。

非正規社員から正社員への登用がさげられるが、スキル面や人件費、社会保険料負担増などの企業側の論理から進んでいないのが実情だ。

一方、日本の正社員は慢性的な長時間労働にさらされ、仕事や勤務地も選べない。

そこでユニクロが先鞭（せんべん）をつけた地域限定正社員制度が注目されている。

正社員23万人の日本郵政グループは、時間給・月給制パート社員や短時間社員などほぼ同数の非正規社員を抱える。

日本郵政グループ労働組合は、経営側と非正規社員「ゆうメイト」の正社員化で協議を

重ねてきたが、正社員登用は年間2000人程度にとどまっている。  
正社員化によるコスト増を吸収する利益確保策がないためだ。

その打開策として経営側は地域限定正社員制度を含む新たなコース別人事制度をこのほど労働組合に提案した。

会社側の提案では、約23万人のグループ正社員の分類をこれまでの「総合職」「一般職」の2階層から、転勤が伴う「総合職」と支社エリア勤務の「地域基幹職」に、そして賃金が低くなるものの勤務地が固定される「新・一般職」の3階層にする。

大部分の社員が新職制となる新・一般職となるとみられ、今年10月に郵便事業会社と郵便局会社が統合して発足する日本郵便から実施する方針だ。

幹部と将来の幹部候補生である総合職は基本的に変更はない。

現在、正社員の大部分を占める一般職を、将来の支社・支店幹部・幹部候補を地域基幹職、主に郵便局の内務や郵便物配達など外部業務を行う標準的な業務を行う新・一般職に振り分ける。

早ければ2014年度にも導入する。

郵便事業会社と郵便局会社の職員の大部分が新・一般職となる見通しで、会社側の提案では、統合して発足する日本郵便の新・一般職の賃金水準は現行の正社員と月給制社員の間程度。

会社側は「ゆうメイトの登用も検討する」としている。

2万4500の郵便局を抱える郵便局会社は法律で現在の店舗数の維持が求められ、一方、郵便事業会社も郵便物の減少と民間宅配便との競合で赤字体質だ。  
両社の統合が実現しても厳しい経営が続くため、新人事制度の導入を目指す。

社員間の給与格差の拡大につながるため、労使合意には曲折も予想されるが、少子高齢化で労働人口が減少し、共働き夫婦が一般化した中で、正社員と非正規社員に二分されてきた日本の労働市場に、新たな労働カテゴリーとして定着するのか。

日本最大の企業の取り組みが注目される。

6月22日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### 中小の海外取引 39%—人材問題が進出阻む要因に

大阪信用金庫がまとめた大阪府内などの中小企業の海外取引の現状は、「現在海外取引をしている」と答えた企業が39.1%で、内訳は輸入取引が62.3%、輸出取引は22.0%であることが分かった。

業種別では卸売業が70.6%、小売業が53.6%、製造業が30.7%。

相手国は中国が63.3%でトップ、次いで東南アジアの34.5%。

海外取引方法は「自社で海外製品を輸入」が41.9%、「商社を通じ海外製品を輸入」が20.4%。

また「自社で自社製品を輸出」が13.2%、「商社を通じ自社製品を輸出」が8.8%となる。

商社を通さず自社対応する企業が多く、背景にはコスト軽減や現地市場の需要動向を自社でタイムリーに捉えたいためと分析している。

一方、海外取引を望みながら実現できない理由は「現地におけるパートナーの確保が困難」が54.6%、「自社内の人材不足」が45.3%となり人の問題が海外進出を阻む最大要因と指摘している。

同金庫の大阪府内や兵庫県尼崎市の取引先を対象に483社から有効回答を得た。

調査は5月上旬に実施した。

6月21日 日経産業新聞

### 華為、日本で新卒採用、技術者中心に10～15人、来春入社

通信設備で世界2位の中国・華為技術（ファーウェイ、広東省深=市）は2013年4月入社から日本で新卒採用を始める。

これまでは国内端末メーカーや通信事業者の勤務経験者を中途採用してきたが、技術者を中心に10～15人程度の大学・大学院卒の新卒者を採用する。

主力のスマートフォン（高機能携帯電話=スマホ）や携帯基地局関連の需要が拡大していることに対応する。

同社は05年11月に日本法人を設立。営業部門のほか、10年には携帯端末部門、11年には基地局向けの通信設備部門で研究開発拠点を都内に設置している。現在の従業員数は約500人で、約7割が日本人を中心とした日本採用だという。平均年齢は35歳。

昨年度は日本で200人弱を採用したが、年初に大阪市内に営業拠点を設けるなど日本国内の業容が拡大している。

ファーウェイは中国でも数少ない技術志向の企業とされ、「優秀な中途採用者を集めることは年々難しくなっており、新卒者の採用も必要」と判断した。

日本法人は国内4社の携帯通信事業者と取引がある。スマホの販売にも力を入れており、ソフトバンクとイー・アクセス向けに販売。

基地局向けの通信設備はKDDIとソフトバンク、イー・アクセスに提供している。低コスト生産を武器に日本での販売を急速に増やしており、日本法人の11年度の売上高は前の年度比2倍の7億米ドル（約550億円）になった。

ファーウェイは通信設備の世界市場でスウェーデンのエリクソンに次ぐ2位。世界140以上の国で事業を展開しており、従業員数は約14万6千人、11年度の売上高は約324億米ドル（約2兆5600億円）だった。

6月20日 日本経済新聞

### 派遣実稼働者数、1～3月5.2%減、法律運用強化など影響

人材派遣スタッフとして働く人の減少が続いている。

日本人材派遣協会（東京・千代田）がまとめた1～3月の全国の派遣社員の実稼働者数は前年同期比5.2%減の29万1495人。

労働者派遣法の運用強化などを背景に、働く人の「派遣離れ」が続いている。

減り方が激しいのがパソコン作業などの「機器操作」。

9万5102人と22%減少し、2年前の約半分になった。

内容が厳しく制限され「業務に合いにくい」と感じる企業が増えている。

地域別では北海道、東海で9%減った。  
地域の景気回復の遅れなどが影響しているもようだ。  
近畿は8%減。関東は4%減だった。

6月19日 日本経済新聞

### ユーアイシー、障害者就労施設に助言、飲食FCの経営ノウハウ活用

飲食店運営などを手がけるユーアイシー（宇都宮市、黒崎順子社長）は障害者の就労支援施設向けのコンサルタント事業に本格参入する。  
直営施設で培ったノウハウと、飲食店のFC（フランチャイズチェーン）展開による経営指導力を組み合わせる。

法律に基づいて、福祉関係者などによる施設整備が進むと判断。  
今後5年間で北関東を中心に20カ所の経営支援を目指す。

ユーアイシーは宅配ピザ店などをFC展開する。  
FCでは本部が加盟店に対して従業員の求人などの人事や財務面など経営全般を指導する。

「福祉分野への参入希望者は多いが、経営ノウハウが不足しているケースが多い」

といい、これまでの同社のノウハウが生かせるとみる。  
支援先からはコンサルタント料などを得る。

支援対象は障害者自立支援法に基づく「就労継続支援A型」の事業所を中心に想定する。  
障害者と雇用契約を結ぶA型の事業所は、障害者が受け取る収入が高くなる傾向にある。

「自立支援のためにも福祉関係者などの設立意欲が比較的高い」

という。

ユーアイシーは経営支援の本格展開に先立って直営施設の「ユーファームさくら」を栃

木県さくら市に設立。

シイタケの生産請負事業を展開する。

5月には同社の支援を受けて福祉関係者が設立した企業が宇都宮市内に事業所を開設、シイタケの生産・加工を始めた。

ユーアイシーは直営のほか、経営支援先にも「ユーファーム」の名称を使ってもらい、ブランド力を持たせたい考え。

従業員はシイタケの仕分けや梱包などの作業を通じ月額5万～6万円程度の工賃を得られるようにし、自立に必要な知識や能力の向上を支援する。

6月18日 日経速報ニュース

### 産業能率大、新入社員の会社生活調査結果を発表

発表日：2012年6月18日

2012年度

新入社員の会社生活調査

[全体総括]

#### 貢献意識の強い“リアリスト”

[注目データ]

- ・ 女性新入社員「将来は管理職」 急上昇し過去最高
- ・ 早く戦力になって会社に貢献したい 6割弱
- ・ 目指す地位「部長クラス」が初の2割超
- ・ 定年なしでいつまでも働く 低下が続く
- ・ SNSを毎日利用 6割弱、就職活動での活用は2割

調査期間：3月28日～4月11日

調査対象：本学の新入社員研修参加者のうち550人

有効回答：514

調査開始：1990年（毎年実施）

学校法人産業能率大学（本部：東京都世田谷区／理事長：上野俊一）は、新入社員の働く意欲や新社会人としての意識、将来の目標などに関するアンケートを実施し「201

2年度「新入社員の会社生活調査」としてまとめました。

この調査は、3月28日から4月11日まで、本学の産能マネジメントスクールが開催する「新社員研修セミナー」の参加企業の新入社員のうち150社550人を対象に実施し、514人（男性356人・女性158人）から有効回答を得ました。本学では1990年度から、この調査を「新入社員の会社生活調査」として継続して実施しています。

#### [全体総括]

会社への貢献意識が強い傾向。

仕事に対しては、夢を持つよりも現実的な考え方を抱いている様子。

女性新社員では管理職志向の強まりが目立つ。

今年度の新社員調査では、就職活動の結果について「たいへん満足」が過去最高（P. 13）に。

こうした強い満足感からか、早く戦力になって会社に貢献したいという意識があり（P. 17）、将来は管理職として指揮を執ることを望む割合が前年同率で過去最高でした（P. 19）。

組織に貢献しようとする意欲が強い新入社員の意識をうかがうことができる一方、目指す地位は「部長クラス」が初めて2割を超え（P. 21）ています。

定年なしでいつまでも働く、という意識も過去最低に落ち込んでおり（P. 23）、仕事や働くことに対して現実的な捉え方をしている印象もあります。

また、女性新社員の管理職志向が3割に近づき過去最高（P. 19）。日本企業における女性管理職の登用率が少しずつ上昇する傾向にありますが、女性新社員のキャリア形成においても「管理職」が意識されるようになってきています。

#### [目次]

- 注目データ・・・P. 2～P. 3
- 調査概要・・・P. 4
- 調査結果・・・P. 5～P. 10
- データ集・・・P. 11～P. 24

※以下、調査結果詳細は添付の関連資料を参照

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。

調査結果詳細

[http://release.nikkei.co.jp/attach\\_file/0312279\\_01.pdf](http://release.nikkei.co.jp/attach_file/0312279_01.pdf)

6月18日 日本経済新聞

### 就活ミスマッチ緩和？—学生の来春志望、中小が大企業上回る

大企業志向の強い学生と、採用したいのに人が集まらない中堅・中小企業——。

そのすれ違いが解消に向かい始めたようだ。

民間の調査では、来春の就職希望先として中堅・中小企業をあげた学生が、14年ぶりに大企業を上回った。

政府も中小企業の情報を提供する取り組みを始め、学生の選択肢を広げる。

リクルートワークス研究所は来年3月に卒業する大学生を対象に今年2月上旬～3月上旬に調査した。

調査によると大企業（従業員1000人以上）を希望する学生は21万2800人。

一方、中堅・中小企業（同1000人未満）は22万1700人だった。

大企業を上回るのは、日本の金融危機で就職状況が厳しかった1999年以来だ。

#### 《大企業が15%減》

特に5000人以上の大企業志望者は前年比15.2%減と、減少幅が大きい。

一方で従業員300～999人の企業は2.9%増えた。

苦戦する先輩の就職活動を目の当たりにして、現実志向を強めた学生が中堅・中小企業に志望を変えつつあるようだ。

大企業の求人倍率は0.73倍にとどまるが、中堅・中小企業の雇用吸収力は大きく、求人倍率は1.79倍に達する。

「早い段階から中小に目を向ける学生のほうが就職活動は順調」

（法政大学キャリアセンター）

だという。

立命館大学はここ数年、学生になじみの薄い事業を手掛ける会社を紹介し、優良企業の見方を養うセミナーを開いている。

企業の隠れた実力や魅力を知ると

「大手企業に内定をもらっても中堅企業との間で迷う学生がいる」

(同大学キャリアセンター)

という。

精密センサー製造のメトロール（東京都立川市、松橋卓司社長）は、すでに技術系の3人に来春入社の内定を出した。

松橋社長は

「6月時点で大卒の技術系を3人も確保できたことは過去になかった」

と言う。

2012年春入社組では大卒の技術系を2、3人採用する計画だったが、実際には1人しか確保できなかった。

「今回内定を出した3人は、最初から当社を希望してくれていて、大企業とてんびんにかけることもなかった」（松橋社長）。

#### 《優良会社リスト》

政府も中小企業と学生のミスマッチ解消を後押しする。

12日にまとめた若者雇用戦略では、地域の優良中小企業のデータベースを政府が作るほか、中小の求人情報に強みを持つハローワークと大学の連携を強化することを盛り込んだ。

今春卒業した大学生でも、1～3月に1万5543人がハローワークを利用して駆け込みで就職を決めた。

受け皿もほとんどが中小企業だった。

政府は採用した学生の学歴や成績、資格といった情報を企業に開示させて求める人材像

を示すことも検討している。

学生は自分に合った企業を探しやすくなる。

就職後も中小企業に入った若者がまとまって研修を受けられるような体制を整備して早期の離職を防ぐ。

政府は新卒だけでなく、就職してもすぐに離職した若者や就職できないまま社会に出てしまった若者の支援にも力を入れる。

労働力調査を来年1月に改定し、希望していないのに非正規雇用にとどまる若者の数を追跡調査できるようにする。

非正規雇用の時期が長くなるほど正社員への転換が難しくなる傾向があるため、実態を把握して早期の支援につなげる。

就業状況や失業率を把握するための労働力調査の変更は2002年以来11年ぶり。

来年1月からパートやアルバイトなどのフリーターが非正規雇用に就いている理由として「家計の補助・学費のため」「家事・育児・介護との両立」「正規の仕事がないから」などの選択肢を設ける。

働き方の多様化で、自らすすんで非正規雇用に就く人がいる一方、望まないまま非正規にとどまっている若者も多い。

支援を必要とする人数の正確な把握を目指す。

これまでは厚生労働省の不定期調査で数年に一度しか調べていなかった。

政府が6月にまとめる若者雇用戦略でも、非正規労働者の詳細なデータを活用することを盛り込む方針だ。

労働力調査は雇用対策や景気判断の資料にするため政府が毎月実施している。

今回の改定では、有期・無期雇用の記入欄や就業日数の調査項目を追加し、実労働時間の適切な把握も目指す。

派遣社員については、事業所記入欄をこれまでの派遣元から派遣先に切り替えることで、産業別の活用状況がわかるようにする。

6月16日 日本経済新聞

## パートの厚生年金拡大、月収8.8万円に対象は縮小

消費税率を2014年4月に8%、15年10月に10%へと2段階で上げることで3党が合意し、消費増税関連法案が成立に向けて前進した。

家計の負担は重くなるが、所得が少ない人は現金給付などの支援を受けられる。

実際に増税するかどうかは、実施時期の半年ほど前に政府が判断する。

社会保障分野ではパートで働く人や子育て世帯、低所得の年金受給者が影響を受けそうだ。

第一生命経済研究所の試算によると、消費税率が10%になると、年収400万~450万円の世帯で負担が年10万円以上増す。

低所得層の負担増を和らげるため、税率を8%に上げる時に現金を一律で配る。

対象は住民税がかからない世帯の約3100万人を念頭におき、1人あたり1万円を基準に議論する。

税率が10%に上がった後は税控除と現金給付を組み合わせた「給付付き税額控除」か食料品などの税率を低くする「軽減税率」のどちらにするかこれから議論する。

政府案にあった所得税と相続税の最高税率引き上げは結論を年末の税制改正まで先送りした。

現在、厚生年金の加入条件は労働時間が週30時間以上で月収9.8万円以上。

16年10月から週20時間以上で月収8.8万円以上と条件を緩める。

産業界に配慮して収入の条件は政府案（7.8万円以上）より引き上げたが、それでも25万人が新たに厚生年金に加入する。

夫が会社員でパート月収が10万円の主婦は今は保険料がかからないが、16年10月から月8千円ほど厚生年金保険料がかかる。

65歳以上の基礎年金の受給者で所得の低い人には、保険料の支払い実績に応じ給付金を支払う制度を作る。

制度開始は消費税が10%になる15年10月になる。

6月15日 日経産業新聞

## 帝人—新入社員全員を海外研修、地元大学生と討論で刺激

帝人は若手社員の海外研修に力を入れている。  
今年には新入社員全員を4月末にインドや中国に派遣した。  
地元大学生とのディベートや会社訪問を通じ、新興国の成長ぶりや日本との文化の違いを体感させる。  
国際感覚を養い、新興国市場の開拓を担う人材を育てる狙いだ。

「ディベートに負けて帰ってこい」。

研修を担当する藤本治己・帝人クリエイティブスタッフ採用・人財開発部長は今春、新入社員をこう言って送り出した。

「インド人や中国人は自信満々で自己主張する。」

日本人は一旦考えてから話す。

それは文化の違いでもあるし、日本人に足りない部分でもあると感じてほしい」

と話す。

海外派遣研修は2011年に始まり今年が2回目。  
今年には総合職の新入社員91人が6班に分かれ、中国の北京やインドのデリーなどで10日間を過ごした。  
文化に関する座学から会社訪問、地元大学生とのディベートとプログラムは多岐にわたる。

「日本人はなぜ集中力が高くて仕事の効率性が良いの？」。

小野瑞季さん（24）は名門のデリー大学の学生とのディベートで予想外の質問に言葉が詰まった。  
インド人のほうが仕事に情熱的な印象があったからだ。

「日本では約束や締め切りの期日を守ることが当然の文化として根付いているから」

と答えるのが精いっぱいだった。

ディスカッションの内容は自由。

小野さんのグループは

「自国と海外ではどちらで働きたいか」

「母国語と第2外国語のどちらに教育の重点を置くべきか」

といったテーマを考えていたが、終始デリー大学生のペースで進む。

英語に不自由のない帰国子女や留学経験者も、相手の会話を遮ってまで自己主張する強さはなかった。

「近い将来、デリー大学生と同じ土俵で働く実感でき、良い意味での危機感を覚えた」

と小野さんは話す。

会社訪問では製薬会社や自動車組み立て工場、非政府組織（NGO）を訪れた。

製薬会社は経営学修士号（MBA）を持つ技術者が多く、仕事に直接関わりのなさそうな分野も貪欲に勉強している姿に驚いた。

帰国後の成果発表会では、研修を踏まえたうえで帝人の新規事業を提案する課題が各班に与えられる。

小野さんの班は現地の人に肥満体形が予想外に多かったため、インドを糖尿病治療薬の開発拠点にすることを提案した。

ほかの班は浄水事業やリサイクルミュージアム、大気を浄化する衣服のアイデアを出した。

研修後に自分に変化を与えたプログラムを聞いたところ、4割弱の人がディスカッションを挙げた。

伸ばしていきたい点では1位が主体性、2位が発信力だった。

具体的には

「失敗を恐れずに一步踏み出したい」

「自分の言葉で伝えることの重要性が分かった」

といった声が聞かれた。

「新興国の勢いを頭では分かっているのと体感するのとでは全然違う」

と藤本部長は強調する。

海外研修の機会を新入社員以外にも広げるため、人事部以外の若手社員が引率することも視野に入れている。

5年目までの社員を対象に、英語で文化論などの講義を泊まりがけで受ける新たな研修制度を検討している。

帝人はアジア・新興国の売上比率を現在の25%から20年に35%に引き上げる目標を掲げる。

グローバルな視点を持った新入社員は重要な戦力になるとみて、育てていく方針だ。

6月14日 日刊工業新聞

#### アバンセ、ブラジルで日系向け管理職紹介

##### 【名古屋】

アバンセコーポレーション（愛知県一宮市、林隆春社長、0586・43・4511）は、ブラジルで日系企業向け管理職紹介事業を始めた。

同事業の開始にあたり、現地の人材紹介会社アウトेंट（サンパウロ市）の営業権を取得した。

日系企業の進出増に伴い、事業立ち上げに必要な管理職のニーズが高いため。

新事業の開始で、ブラジルでの売上高を2015年12月期に12年12月期見通し比約3倍の3億円に引き上げる。

アウトेंटの11年12月期の売上高は約1億円で従業員は18人。

取得額は明らかにしていない。

他社からスカウトしたブラジル人の管理職クラスの人材を日系企業に紹介する。

アバンセは、11年11月にサンパウロ市に製造業の現場作業員を日系企業に紹介する子会社を設立した。

主に日本の自動車や電子部品メーカーの工場で働いた経験のある日系ブラジル人を紹介している。

今後は管理職と現場作業を担う人材を一括して紹介できる。ブラジルでノウハウを蓄積し、フィリピンやタイの拠点でも展開する方針だ。

6月14日 日本経済新聞

### 県産業振興公社、8月、外国人留学生と中小の交流会

埼玉県産業振興公社は埼玉県と共同で、8月1日に外国人留学生と県内中小企業の交流会を開催する。

製造業を中心に17社が参加し、留学生に事業概要などを説明する。

海外展開を進めている企業などに就職してもらい、中小のグローバル化を支援する目的だ。

大宮ソニックシティビル（さいたま市）で開く。2013年3月に県内大学を卒業予定の外国人留学生が対象。

同交流会は2006年から開いており、これまで20人程度が県内企業に就職した実績があるという。

6月14日 日本経済新聞

### 競合他社への転職、禁止の契約条項、二審も「無効」

「退職後2年以内に競合他社に就業するのを禁止し、違反した場合は退職金を支給しない」

とする契約条項は無効だとして、外資系生命保険会社の元執行役員の男性が会社に退職金約3千万円の支払いを求めた訴訟の控訴審判決で、東京高裁（梅津和宏裁判長）は13日、契約条項を無効と認めた一審・東京地裁判決を支持し、会社側の控訴を棄却した。

男性は「アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー」日本支店（現メットライフアリコ生命保険）の元執行役員。

2009年6月に退社、翌月に別の生保に転職し、アリコ社は退職金を支給しなかった。

判決理由で梅津裁判長は「保険業界では営業成績に人脈などが大きく影響するが、男性の努力で獲得したノウハウの流出を禁止することは、正当な目的とは言えない」と判断。一審同様、退職金約3千万円の支払いを命じた。

6月12日 日経速報ニュース

パソナグループ、日系企業に米国在住アジア人留学生を紹介するサービスを開始

発表日：2012年6月12日

パソナNA 日系企業のアジア人幹部候補生の採用を国境を越えて支援  
「グローバル・タレント紹介サービス」開始

—優秀な在米新卒・第二新卒アジア人材の囲い込み—

アメリカにてグローバル人材の紹介や採用コンサルティング、アウトソーシングサービスを行う P a s o n a N A , I n c . (パソナNA、本社：ニューヨーク、アメリカ、P r e s i d e n t & C O O、山本和範、

<http://www.pasona.com>)は、主に日系企業に対して、米国在住アジア人留学生

を幹部候補生として企業に紹介する「グローバル・タレント紹介サービス」を開始いたします。

現在、米国に留学している外国籍学生は前年度比5%増の72万3277人で、そのうち中国人留学生は前年度比23.5%増の15万7558人に上り、2位インド、3位韓国とアジア人留学生が増加傾向にあります(国際教育研究所/2010~11 学年度報告書より)。

一方で、米国の就労ビザ発行数の規制強化が進んでおり、留学を終えた優秀なアジア人留学生に対する帰国後の就職支援のニーズが増加しています。

そこでこの度パソナNAは、主に日系企業のグローバル人材ニーズに応えるため、米国に留学中の新卒・第二新卒アジア人留学生を将来の幹部候補生として企業に紹介する「グローバル・タレント紹介サービス」を開始いたします。

米国のみならず企業の海外拠点における採用ニーズに対して、日本人に限らず米国在住のアジア人留学生の募集から採用、また人事制度設計などのグローバル人事コンサルティングをはじめ、海外就職・転職を支援する専門求人サイトや就職フェアの開催などを通じて、パソナグループの海外ネットワークを活かしながら企業の人事戦略をクロスボーダーでサポートしてまいります。

つきましては概要をご高覧の上、ご掲載ならびにご取材頂けましたら幸いです。

#### ■パソナNA「グローバル・タレント紹介サービス」概要

開始：2012年6月

内容：主に日系企業に対して、米国在住の新卒・第二新卒アジア人留学生を幹部候補生として紹介や採用支援をクロスボーダーで行う

- ・アジア人材の採用（採用プランの構築、就業規則・ビザの準備など）
- ・採用後のフォロー（採用する国でのビジネスマナー研修や定着サービスなど）
- ・「PASONA WORLD JOB キャリア エキスポ」  
北米最大規模の日本人を含むアジア人を対象とした就職フェアの開催
- ・HR マーケティングサービス
- ・「PASONA WORLD JOB」

海外就職、転職を支援する専門求人サイト。

日本、中国、香港、台湾、シンガポール、インド、アメリカ、カナダ、合計8地域でのグローバル就労・転職に役立つ情報を一挙公開。現地のキャリアカウンセラーが各国の最新の就職事情を紹介するコラムや世界をリードするグローバル企業の人事担当者・社員による企業インタビューなどを掲載。

▼サイト（URL：<http://www.pasona-world.jp.com/>）

※添付の関連資料を参照

#### ■Pasona N A, Inc.（パソナNA）会社概要

会社名：Pasona N A, Inc.

代表者：President 山本和範

創業：1985年

本社：757 Third Avenue, Suite 1901, New York,  
NY 10017

拠点：パソナグループ北米9都市体制

ニューヨーク、デトロイト、シカゴ、アトランタ、ヒューストン、サンノゼ、ト  
ーランス、アーバイン、トロント

TEL：212-661-5110

事業内容：主に日系企業を中心に、国籍を問わず、国境や地域の枠を超えたグローバル人材の紹介・採用支援、人事制度設計・整備等の人事コンサルティング／給与計算管理、人事、経理業務、駐在員管理業務等の総合アウトソーシング事業など

※参考資料は添付の関連資料を参照

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。

サイトイメージ画像

[http://release.nkkeico.jp/attach\\_file/0311845\\_01.JPG](http://release.nkkeico.jp/attach_file/0311845_01.JPG)

参考資料

[http://release.nkkeico.jp/attach\\_file/0311845\\_02.pdf](http://release.nkkeico.jp/attach_file/0311845_02.pdf)

6月9日 日本経済新聞

### 子育て支援企業に活力—コマツ小山工場、モーハウス、とりせん

#### 北関東で従業員の子育て支援に力を入れる企業が増えている。

大都市に比べて公共施設などが充実しているとされてきたが、女性の社会進出や男性の子育て参加など環境が大きく変化。

対応に迫られた企業は事業所内保育や柔軟な勤務体系の導入などに動く。

優秀な人材の確保や企業イメージの向上などにもつながるだけに、今後も広がりを見せていきそうだ。

夕方5時ごろ、栃木県小山市のコマツ小山工場から徒歩5分ほどの建物に従業員の男性が子どもを迎えにきた。

コマツが今年2月、研修施設を改築して開いた企業内保育所だ。

#### 《急な残業も便利》

1歳児を預ける別の男性従業員は

「当日になって残業が必要になっても、柔軟に対応してくれるから便利」と満足げ。

工場の勤務は通常、午後4時45分までだが、保育所は午後7時半まで開いているため残業などにも対応できる。

この保育所を運営するのはキッズコーポレーション（宇都宮市）。

医療機関内で看護師向けの保育所を中心に手がけてきたが、近年は製造業などからの引き合いが目立ってきたという。

5月には宇都宮市内の「ドコモショップ」でも企業内保育所を開設した。

同社は子どもの急病の場合でもすぐ駆けつけられる利点もあり、利用者からは「仕事に集中でき安心と好評」と評価する声が聞かれた。

働き方を見直す動きも広がる。

衣料製造販売のモーハウス（茨城県つくば市）は乳児連れの出勤を認めている。事務所に布団を用意している程度だが、20人弱の正社員やパートの女性が乳児を傍らに寝かせながら、事務や接客などに当たる。

思い思いのタイミングで授乳し、保育士資格を持つ社員が協力して面倒を見る。乳児は母親のそばにいる安心感からか思いのほか静かで、業務への影響はさほどないという。

光畑由佳社長は

「保育園や幼稚園に入る前の子どもがいても働けるという選択肢を社会に提案していきたい」と力を込める。

企業からの見学希望も相次ぎ、取り組みを始めたい企業へのノウハウ支援にも乗り出す予定だ。

#### 《妊婦用の休憩室》

自動車部品製造の栗田アルミ工業（茨城県土浦市）は妊娠中の女性社員が使える8畳ほどの休憩室を用意する。

子育てなどの相談窓口も社内に置き、男女の相談員が働き方などについて助言する。

「共働きの社員が多く、働く意欲の向上につながっている」という。

女性社員の比率が高い流通業界では出産などで退職した人材の活用も大きな課題だ。

ホームセンター大手のカインズは出産や介護などで退職した正社員の再雇用制度を4月に始めた。

子育てが忙しい時期はパートとして働き、時間に余裕ができれば正社員に戻るといった働き方も可能にした。

「経験を積んだ社員が辞めるのを防ぐ」

食品スーパーのとりせん（群馬県館林市）も出産や育児などを理由に退職した従業員が希望すれば優先的に再雇用する仕組みを導入している。

北関東は希望しても保育所に入れない待機児童などが大都市に比べてはるかに少ない。とはいえ、少子化による地域の活力低下が懸念されるなか、自治体などと連携した企業の積極的な取り組みが重要になっていきそうだ。

6月9日 日本経済新聞

### 人事制度、世界で統一、ファストリ、国境越え店長異動

ファストリテイリングは年内に人事制度を世界共通にする。

パートも含めグループ従業員全5万6000人を管理するデータベースを構築し、国ごとに異なる正社員の評価基準を統一。

店長レベルまで国境を越えて柔軟に人事異動できるようにする。

同社は2015年度に「ユニクロ」の売上高が内外逆転する見通し。

グローバル企業への脱皮に向け、内外の人材を有効活用できる体制を整える。

ファストリはユニクロを12カ国・地域で展開、米「セオリー」などグループで約2200店を持つ。

新たなデータベースを設け、パート・アルバイトを含むグループ全従業員の職歴や現在の役職、3～5年先の目標を登録。

能力などを正確に把握し、各国で人材の適正配置につなげる。

併せて地域や子会社で異なる正社員の人事制度を統一する。業績や部下育成の達成度合いなど共通の評価基準を基に大きく5等級に分ける。

人事データを活用し、アジアで優秀な成績を残した店長をより競合の多い欧米の店へ派遣するなど、グループの競争力を高める異動へつなげる。

ファストリの海外法人のトップは大半が日本人だが、地域特性でぶれない評価基準を設けることで今後は現地人材の登用も増える見通し。

同社は英語の社内公用語化や世界5本部制などのグローバル対応を急いでいる。

6月8日 日本経済新聞

### ゲーム開発者を倍増、エイチーム、海外展開加速、大阪に新拠点開設

モバイル端末向けのソーシャルゲーム（交流ゲーム）を手がけるエイチームは同ゲームの開発者を2013年末までに200人と2倍に増やす。

これに伴って名古屋市の本社オフィスを増床するほか、新たに大阪市内に開発の新拠点を設ける。

需要拡大が期待できる海外市場を見据えた体制を整え、収益基盤を強化する。

現在約100人いるゲーム開発者を13年末までに200人に増やす。

首都圏ではソーシャルゲーム関連会社の人材の獲得競争が激しい。

エイチームは名古屋と大阪などで主に経験者を対象に求人を募る。

同社は今年4月に株式市場に新規上場し知名度も上がっており、Uターン就職を希望する人材などを確保できるとみている。

本社オフィスの増床に加え、8月めどに大阪市内に開発拠点を開設する。

10人前後でスタートし、13年末までには数十人規模に増やす予定。同社が本社オフィス以外に開発拠点を持つのは初めて。

名古屋と大阪の両拠点ではそれぞれ異なるゲームの開発を進める。

これまで大きな売り上げが見込める大型タイトルの開発ペースは年2本程度だったが、これを同3～4本に増やす。

2月に投入した米アップルのスマートフォン（高機能携帯電話）、 아이폰向けゲーム「ダークサマナー」が米国やカナダの利用ランキングで上位に食い込むなど海外でも人気を集めている。

欧米を中心に海外の潜在需要は多いとみて海外展開を加速する。

現在、海外に投入したゲームは3本にとどまるが、今後は全ての大型タイトルを国内外で同時に投入する方針だ。

スマートフォンを中心としたモバイル端末向けのソーシャルゲームは映像が高精細化。積極採用は開発にかかる人手と時間の増大に対応する狙いもある。

ソーシャルゲームゲーム自体は無料だが、運営会社は利用者がゲーム中にアイテムを購入することで収益を得る仕組み。

エイチームは12年7月期にゲーム関連部門で約27億円の売り上げを見込む。

海外展開や大型ゲームの開発強化をテコにして、13年7月期に同40億円を目指す。

6月8日 日本経済新聞

### 能力応じ雇用延長、西武信金、60歳過ぎても支店長

西武信用金庫（東京・中野）は定年制を見直し、60歳を過ぎても職員の能力に応じて雇用を延長する。

支店長など幹部として働くこともでき、給与など待遇も変えない。

経験を積んだ有能な職員を引き留め、金融機関として融資先の経営課題を解決する能力を高める。

昨年から試験的に実施し、今年から本格導入した。

従来は60歳を迎えると退職か、週2～3日程度出勤の嘱託の二択だった。

今年からは本人が希望し、西武信金も認めれば通常の職員として引き続き業務をこなす。

対象は60歳を迎えた全職員で、同信金の職員数は約1000人。

職務成果を反映して雇用期間は1年ごとに延長する。現在3人が60歳を過ぎ通常の職員として働く。

落合寛司理事長は

「顧客の課題解決のようなコンサル業務は年齢がマイナス要件にならない」と狙いを説明する。

同信金では単純に資金の貸し付けだけでなく、優れた課題解決業務による業容拡大を目指している。

昨年からは中途採用も積極的に始めた。

海外ビジネス、年金営業など得意分野を持つ人材を受け入れている。

貸出先は主に地域の中小企業だが、昨年の急速な円高を受けて海外進出を目指す顧客が増えるなど顧客の抱える経営課題は多様化。

西武信金の昨年12月末の預金残高は1兆3709億円、貸出金残高は9505億円。東京都内の信金としては有数の規模。集めた預金のうち貸出金に回した比率を示す預貸率は69%と、全国の信金のなかでも高い。

6月8日 日経MJ

#### 飲食業調査から（４）雇用・賃金体系—人手不足で時給上昇

外食産業の人手不足感が強まっている。

今回の調査（2011年度）で1年前と比べた人材確保の状況を聞くと「全体的に確保しにくくなった」企業は23.7%で、前回調査（9.6%）に比べ14.1ポイントも上昇した。

「特定の地域で確保しにくくなった」（14.4%）も7.1ポイント上昇した。

背景にあるのは各社の出店拡大だ。

08年のリーマン・ショック後に相次いだ不採算店の整理が一段落し、反転攻勢に転じる企業が目立っている。

11年度の新店数は松屋フーズが125と10年度の約2.2倍、すかいらーくが27店で約2.3倍、幸楽苑も43店と約3.1倍だった。東日本大震災からの復興需要を見越した開業も東北地方を中心に相次いだ。

そうした中で、優秀な社員やパート・アルバイトを囲い込もうとする試みが始まっている。

ハイデイ日高は売り上げを伸ばした店長に対し成果給の追加支給を始めた。

中堅居酒屋のチムニーは従業員を対象に調理技術に関する社内資格制度を昨春に導入。ランクが上がるにつれ、時給が上昇する仕組みだ。

調査結果でもこうした傾向が見られた。同一店舗でのこの1年のパート・アルバイトの時給の変化を聞くと、20.0%が「高くなった」と回答。

前回調査（14.2%）より5.8ポイント上昇した。

リクルートが発表した飲食業の4月のパート・アルバイトの募集時平均時給（首都圏、東海、関西）も前年同月比17円（1・9%）上昇した。

首都圏を中心に店舗拡大が続く外食業界が全体の水準を押し上げたという。

震災直後に外国人留学生の帰国が相次いだことを受け、外食各社が日本人の比率を高めたことが採用難に拍車をかけたとの指摘もある。

吉野家ホールディングスは震災直後、中国人を中心に約200人の従業員が退職。

店員を配置換えしたり、日本人従業員を新たに採用したりした。

もっとも足元での外国人採用は平時の状態に戻っている。

今後の外国人のパート・アルバイトの割合を「増やす」企業は4・2%で、前回調査（3・2%）より1・0ポイント上昇した。

外食業界は長時間勤務などの労働環境がかねて問題視されているが、店長をはじめ従業員の負担が一段と増える懸念がある。

11年度の1店当たりの人員配置が10年度より「減った」企業は正社員で28・4%、パート・アルバイトで19・5%。

前回調査からそれぞれ0・4ポイント、7・4ポイント低下したが、時給の上昇に伴う総人件費の増加を抑制するため、少ない人数で店を運営しようとする傾向は変わらない。

外食産業はサービス業の要素が大きく、従業員の働きがチェーン運営の良しあしを左右する。

サービスの質を維持するためにも、各社は労務状況を再点検する必要があるようだ。

もっとも消費者の節約志向は根強く、総人件費の上昇分をそのまま商品の価格に転嫁するのは難しい。

そこでセルフ式店舗の導入で、従業員の負担を減らそうとする企業も出てきた。

「長崎ちゃんぽん」のリンガーハットは少ない人員で切り盛りできる新型店を6月にも開業する予定だ。

人手不足の克服は古くて新しい課題。

各社各様に工夫することが一段と必要になっている。

6月7日 日経産業新聞

## IIJ、支社に相談出向きます、看護師や人事部、定期的に

全国の支社にも健康相談に出向きます――。

インターネットイニシアティブ（IIJ）は全国の支社の従業員向けの「出張健康相談」を実施している。

カウンセリングを専門とする看護師だけでなく、本社の人事部員も定期的に地方拠点を訪問。

現場が抱える様々な課題を本社に吸い上げ、職場環境の改善につなげる考えだ。

「仕事の進み具合は順調ですか。何か本社でできることはありますか」。

IIJの人事部人事労務課の矢代香織さんは年に数回、地方支社に出向く。出張健康相談で対象の従業員と看護師との面談後、個別に従業員と話をするため。ストレスや心の病などで、全社ベースで対応が求められるケースが増えていることに対応する。

IT（情報技術）産業は顧客先への長時間の常駐や緊急対応が多く、他業界より精神的なトラブルを抱えることが多いとされる。

IIJの場合、1000人弱が働く東京本社（東京・千代田）には産業医を置き週1回、希望者や上司から要請を受けた従業員が面談に応じられるようにしている。

ただ、全国の7支社・支店では、本店同様の健康相談体制を敷くのは容易ではない。以前は健康やメンタル面で地方の従業員が相談したい場合は東京本社まで来てもらっていた。

とはいえ、本社からの距離が離れれば離れるほど、現場に特有の問題を見つけるのが難しくなっていた。

IIJの出張健康相談は2006年度から実施。関西支社（大阪市）、名古屋支社（名古屋市）、九州支社（福岡市）では年に1回、4カ所の支店では2年に1回程度のペースだ。

希望者が看護師と20分程度面談。その後に同時に出向く本社の人事部員が話を聞く仕組み。

現在約200人いる支社・支店従業員のうち、半数以上がこの制度を利用しているという。

本社の人事部が従業員から直接話を聞くことで体調不良や精神疾患など様々な問題を現場任せにせず、顕在化させることが狙い。

上司や同僚のパワハラ、セクハラなどに加え、将来の異動の希望なども聞く。

矢代さんは

「東京の本社の人事部でしか解決できないことも少なくない」と話す。

IIJでは新入社員の離職防止にも力を入れている。

入社直後には何とか持ちこたえられても配属後一定の時間が経過し、緊張感が途切れたときに、離職や長期休職につながってしまうケースが以前よりも増えているためだ。

11年度からは新入社員が職場に配属されてから1～2カ月後に人事部が一人一人を個別に面談する制度を始めた。

対象は約50人と多く、人事部にとっては負担が重いようにみえる。

だが

「普段から相談してもらえそうな環境をつくっておくことが重要」

(篠木章利・人事部人事労務課長)

とみており、12年度も実施する方針だ。

外部の講師を招き、新入社員全員を集めて「メンタルセルフケア」も昨年から実施しており、グループワークなどを通じてストレスの耐性を高めるようにしている。

仕事のやり取りが対面から電子メールになり、職場における人間関係は以前より希薄になった。

IIJは人事部が積極的に現場に入っていくことで、少しでもストレスが少ない職場づくりをめざす考えだ。

支社の従業員や新入社員と面談し、現場の課題を本社に吸い上げる

6月7日 日経産業新聞

人材活用、ソフトで支援、世界規模でスキル分析、伊藤忠や資生堂、相次ぎ導入

日本企業のグローバル化が進む中、「タレントマネジメント」と呼ばれる人材を最適配置し、育成・管理するソフトの普及が始まった。

国内外で活躍できる幹部人材や後継者を透明性の高い人事計画の下で採用・育成したり、企業の戦略に沿って配置したり、離職を防いだりするのに役立つシステム。

人材の流動性が高い海外の市場を重視する大手企業中心に導入が進みそうだ。

タレントマネジメントについては、伊藤忠商事や資生堂、サイバーエージェントなどが相次いで導入に乗り出した。

伊藤忠は幹部の後継者育成、資生堂は国内外の管理職の育成を狙う。

日本的経営の代表格と言われる日立製作所なども外国人幹部の採用や海外に通じる人材の育成を積極化しており、国内の情報技術（IT）各社も同システムの受注に本腰を入れ始めている。

キャノンMJアイティグループホールディングス傘下の中堅企業向けパッケージソフト開発・販売大手のスーパーストリーム（東京・品川、谷本善男社長）はタレントマネジメントの新ソフトを開発、

8月から出荷を始める。

従業員数が300～3000人の規模の企業のうち、特に製造業を中心に販売する。

製品名は「スーパーストリームNX 人事給与」。同社が従来出荷していた人事給与ソフトに、従業員一人ひとりの現在のスキルを登録・管理して職種や職位ごとに必要な行動特性や技術も細かく登録できる機能を加えた。

新機能により、従業員ごとに次に身に付けるべき能力が明確になるため人材育成を効果的に進められる。

退職者の持つ技術を明らかにして誰にどう伝承するかを計画することにも役立つため製造業の課題も解決できるとしている。

どの部署にどんなスキルを持つ人がいるかが図や一覧で表示できるため、会社で新事業を立ち上げる際に人材を効果的に募集できるようにもなる。

新製品の導入期間は3カ月から半年。

価格は250万円から。

同社は新ソフト投入で顧客数を現状の6640社から2015年までに1万社に増やす計画だ。

ITベンチャーのジャパンオペレーションラボ（東京・渋谷、柳橋仁機社長）も顔写真を組み合わせて社員一人ひとりをイメージしやすくしたクラウド型のソフト「カオナビ」を提供開始。

サイバーエージェントが採用を決めた。

協業も盛んになってきた。

東芝ソリューションは4月、日本オラクルと協業、オージス総研（大阪市西区）は3月にクラウド型ソフトを提供する米シルクロードテクノロジーの日本法人（東京・渋谷、石橋慎一郎社長）と協業した。

キーワード入力で条件に合う人材も検索でき、部門横断的な異動などに生かせる。

タレントマネジメントで先行する欧米ではソフト最大手による買収が相次ぐ。

独SAPは今年2月、約34億ドル（約2670億円）で米サクセスファクターズの買収を完了した。

同社はタレントマネジメントをクラウドサービスで提供する。

伊藤忠など国内外で3500社、1500万人のユーザーを抱えるという。

対抗するオラクルは同月、サクセスファクターズと同じくクラウドでタレントマネジメントを提供する米タレオを約19億ドル（約1500億円）で買収すると発表。

さらに3月には自社開発したクラウド型のタレントマネジメントソフト「フュージョン・アプリケーションズ」のサービスも開始した。

米ゼネラル・エレクトリックの考案した「ナインボックス」といった、離職を防ぐための仕組みや社内で使う交流サイト（SNS）の機能を搭載していることが特徴だ。

#### ▼タレントマネジメント

事業計画の達成に向けて人材の価値や組織の力を最大化する人材管理手法。

グローバルで活躍できる優秀な人材「タレント」を育成・獲得したり最適な部署や職位に戦略的に配置したりする。

公平性の高い人事制度と、個人の能力や異動希望などを管理することが必要。

6月6日 日本経済新聞

「一企業に長く」5割超、20代過去最高、景気低迷で安定志向強く

転職せずに一つの企業に長く勤め、経験を積みたいと考える「一企業キャリア派」の割合が、20代で51・1%とこれまでで最高になったことが労働政策研究・研修機構の調査で分かった。

長期化する景気低迷を背景に、若者の安定志向が強まっているようだ。

調査は同機構が昨年11～12月に実施し、20歳以上の男女2264人（無職の人を含む）が回答した。

「一つの企業に長く勤め、管理的な地位や専門家になるキャリアを望む」と答えた20代は、2007年の前回調査と比べて10・8ポイント増加し、1999年以降、計6回の調査で最高値となった。

30代は前回より1・6ポイント増の46・7%、40代は2・9ポイント減の48・0%といずれも5割を下回った。

一方、全体では1・3ポイント増の50・3%。20代の回答が全体を押し上げる形になった。

複数の企業でキャリアを積みたいと答えた人は全体では24・4%と、前回調査（24・6%）とほぼ同じだったが、20代は28・2%と14・7ポイントも減少。

独立して仕事をしたいという人は全体では11・3%で、20代は14・9%だった。

同機構の郡司正人調査員は

「経済や社会保障に不安を抱く若者が増え、転職を重ねて経験を積んで独立、開業する欧米型のキャリア形成に実感を抱きづらい現状があるのではないか」

と分析している。

▼若者のキャリア形成

入社後3年以内の若者の離職率（2008年、厚生労働省の調査）は、大卒が30・0%、高卒が37・6%、中卒が64・7%といずれも高い。

企業は中途採用では即戦力を求めるため、技能や経験の乏しい若者が正社員を辞めると、非正規労働者になることが少なくない。

非正規労働は、短期雇用で同じ業務を繰り返すことが多く、職業能力を高めることが

難しいとされる。

6月5日 日本経済新聞

### シューマート——若手を積極登用、社員オーナー制、士気向上へ一役

長野県内や北関東で靴専門店36店舗を展開するシューマート（長野市、霜田清社長）は独自の経営手法で店舗網を広げる。

若手社員を店の責任者や本社の幹部に登用する「ヤング・トップ・マネジメント体制」

と、社員が店のオーナーになる独自のフランチャイズチェーン（FC）制度だ。

大規模店で多様な年齢層に対応、靴の専門家も配置するといった店舗運営にも工夫を凝らす。

「1つの小規模な企業の経営者みたいなものですね」。

前橋吉岡店（群馬県吉岡町）の店長、杵淵弘樹さん（30）は仕事内容をそう表現する。

杵淵さんは大学卒業後入社、27歳で店長を任された。

店長の責務はパートの採用や財務管理、本社で担う仕入れへの要望など幅広い。

「すべてに気を配っていないといけない」（杵淵さん）

役回りだ。

杵淵さんは入社後、店舗での経験を経て本社の商品部で婦人靴の仕入れを担当。

価格交渉に加え、メーカー側にヒールの高さの調整を要請するなど地域のニーズに合わせた販売戦略も学んだ。

本社で学んだノウハウを生かし、年間の売上が3億円台後半だった前橋吉岡店を4億5000万円規模に成長させた。

出生率が高く子育て世代が多い地域の特性に合わせ、30代女性向けの品ぞろえを厚くした戦略が功を奏した。

流通業は全般に若手が活躍するが、同社は店舗スタッフを経て最短で3年目に店長に昇格、本人のやる気と資質次第で30代前半には本社の部長に就ける制度をもつ。

1971年に靴卸売1社と靴小売4社が合併してシューマートが誕生して以来、一貫しているのがこの「ヤング・トップ・マネジメント体制」だ。

向上心のある人材の確保が課題だが

「将来経営者を目指す社員しか採用しない」

と霜田社長は言い切る。

「40代になると守りに入る」

が創業者の考えで、霜田社長自身も5年前、30代で社長に就き、役員もほとんどは30代だ。

ただ、社員の平均年齢は39歳で40代以上も4割を占める。

新陳代謝を活発にする一方、ベテランは若手の活躍をサポートする役割分担とし、給与水準も維持して全体の士気を下げないように配慮する。

社員全員で店を経営するという意識を持たせるためのしかけも独特だ。

同社は全店がF C。

そのうち9割程度の店のオーナーはシューマート社員だ。

賞与を積み立てるなどした数人の社員が会社を作り出店費用を負担する。

在庫や社員はシューマートに所属し、店長も他の社員が派遣されるが、店のオーナーとして業績に応じた配当などを受け取れる。

中でも4店を運営する「サンドリームファクトリー」は社員全員が出資する。

出資は強制ではないが、役員は出資者で決め直接的に経営にかかわることになる。

「もし社員が働けなくなったとしても（配当収入などで）家族を守る仕組み」

（霜田社長）

を築きたい考えだ。

店舗運営ではその人に合った靴を選ぶ助言のできる「シューフィッター」を配置する強みを生かし、単価の高いウオーキングシューズなどにも力を入れる。

今期（13年1月期）の売上高は前期比3%増の107億円を見込んでいる。

6月5日 日経産業新聞

## テルモ—公募制で仕事つかめ、社員1割応募、海外も対象

約450人が応募、制度を利用した異動者は約100人に上る。  
海外赴任にも公募を取り入れ、自ら手を挙げて仕事をつかみ取るという制度の趣旨が着実に浸透。  
採用時に学生が同社を志望する理由の1つに挙げるケースも出てきた。

「自分の思いが実現できた」。

インド南東部にあるチェンナイ支店に勤務するマーケティング・エグゼクティブの光清研吾さん（30）は目を輝かせる。  
2004年に入社後6年間、国内での営業職を経験した後、10年に海外赴任の社内公募に応募。  
審査を通過し、昨年11月、チェンナイに赴任した。

新興国への赴任を希望したのは  
「急成長している国で自分を磨きたいと思ったから」。  
学生時代、アジアの農村などの実情をフィールドワークで学んだ体験も生かせる。

現地の医師らの声を聞き、心臓血管治療などに使うカテーテルの販売戦略を考えるのが今の仕事。  
「大きなチャンスとなった」  
と公募制度を評価する。

テルモが制度を導入したのは1997年。  
売上高が頭打ちとなり、縦割り組織や海外展開の停滞などいくつかの壁に直面していた時期だった。

「指示待ち、責任転嫁といった『企業体質』の壁もあった」

と人事部の松本幸助部長は明かす。  
それを打破するため、目標管理や自分の進路を上司と話し合う面談とともに、公募制も導入した。

各部署やプロジェクトチームが仕事内容や応募条件、人数、応募期間を随時、社内ネットに公開。

募集した部署は応募者と人事部の仲介で面談し、審査する。

運用にあたって「最も気を使っている」（松本氏）のが秘密保持と、審査を通過した社員を送り出す職場などに不公平感を生まないことだ。

応募した事実は審査に通らなければ明らかにされず、面接も周囲の社員の目がない土日に実施。

ただ、審査に通っても通らなくても理由は本人に開示し、何が足りなかったのか分かるようにする。

公募で社員が別の部署に異動しても、出身の部署には人員補充をしない。

補充で異動してくる社員に

「公募のあおりで異動させられた」

と不満を抱かせかねないからだ。

そのため、

「残った社員でフォローできる仕組みを普段から作っておく」（松本氏）

ことが職場の重要な課題となる。

公募対象は国内の部署や新規のプロジェクトチームなどが中心だったが、07年から海外赴任者の公募も始めた。

すでに海外赴任候補として24人が審査を通過。

うち13人が実際に海外に赴任し、残る11人は赴任に備えて国内部署で研修などを受けている。

語学力など一定の条件はあるものの、最も重視するのは意欲。

現在の部署で一定の成果を上げていることも評価の対象となる。

最近の傾向は公募案件の内容がより詳細になってきていることだ。

例えば、海外赴任者の募集であれば赴任先の国や地域を具体的に特定する公募が増えている。

職場の1人が公募に応募して異動すると、その後、同じ支店からの応募が続くケースも出ているという。

同社を志望する学生にも制度が知られるようになり、チェンナイ支店の光清さんは

「挑戦できる環境があることが入社を志した理由のひとつだった」  
と語る。

全体の公募数は年間平均5件程度だったが、10年度は9件、今年度はすでに3件を実施した。

今後は制度をさらに浸透させ、「平均で月1件は公募がある状態にしたい」（松本氏）という。

6月4日 日経MJ

外国人への接客磨く、ドラッグイレブン、社員に語学研修

【福岡】

九州旅客鉄道（JR九州）子会社でドラッグストアを展開するドラッグイレブン（福岡県大野城市）は外国人への接客対応を強化する。

福岡や沖縄など外国人客の多い店舗を対象に外国語会話の用語集を配布。

インターネットを活用した外国語研修の受講も全社員に義務付ける。

九州・沖縄への外国人旅行者は増加傾向が続いており、手厚い接客体制で買い物客の取り込みを狙う。

沖縄県の全店と福岡、鹿児島両県の一部店舗の計36店を対象に、外国語での接客会話をまとめた用語集「指さしマップ」を6月中に配布。

対象店は外国人客が訪れる頻度の多い店舗で、用語集は英語、中国語、韓国語、台湾語に対応している。

近年、中国人旅行者が急増していることを踏まえ、中国語が堪能な従業員の配置も開始。

1月に小祿店（那覇市）で始めたのに続き、4月には石垣店（沖縄県石垣市）と天神警固店（福岡市）にも配置した。

ネットを使って語学を学習するeラーニングは全社員約2000人を対象に6～7月に順次始める。

6月4日 日本経済新聞

## 雇用延長の義務化「賛成」49%一定期的収入ない不安強く

高齢化が進む中、60歳で定年などと言わず、元気で意欲がある人ならばいつまでも働き続けることができる社会は一つの理想。

問題はそれをどう実現するかだ。

政府は希望者全員の65歳までの雇用を企業に義務付ける方針で、法案を国会に提出中だが、異論も根強い。

今も何らかの形で従業員が65歳まで働けるようにすることを企業は定められている。ただ再雇用の際には、例外的に従業員を選別することも可能で、希望者全員が働けるとは限らない。

一方、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられている。

現在は60歳だが、2013年度には61歳、25年度には65歳となる。

例外規定があると、一時期収入も年金もない人が出かねない。

そこで政府は希望者全員の雇用を義務付ける方針に至った。

調査ではこの方針に「賛成」が約49%、「反対」が約15%。

「賛成」理由としては「無収入・無年金では生活できない」を挙げる人が多く、「反対」理由では「若者の採用が絞られてしまう」が目立った。

回答を年代別に見ると、年齢が高いほど「賛成」が多く、若い層では少なくなる傾向も鮮明だった。

「年金の支給開始年齢が66歳以上に引き上げられたとしたら、その支給開始年齢まで雇用延長を義務付けるべきか」

とも聞いた。

結果は「そう思う」が過半数。

こちらも年齢が高いほど支持が増える傾向で、全体的に定期的な収入がなくなることへの不安は強いようだ。

日本は未曾有の高齢化社会を迎える。

雇用について企業や行政に最大限の工夫や努力が求められるのもやむを得ない面があるが、働く側も専門性を磨くなど受け身だけではない姿勢が必要だろう。

非営利団体などで働き、高齢者や住民同士で助け合うことによってお金がなくても豊かに生きられる地域づくりに貢献するのも意義がある。

◇調査方法 マイボイスコムを通じて5月25～28日、全国の20代以上の男女1000人にインターネットで聞いた。

6月1日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

### 高齢社、家事代行サービス参入—都内企業から営業権取得

高齢社（東京都千代田区、有我昌時社長、03・5296・7823）は、家事代行サービスに7月に参入する。

都内で家事代行を手がけていた会社の営業権を譲り受けた。

高齢社は主に60歳以上の高齢者を活用する人材派遣会社。

共働きや要介護者を抱えた家庭などに対し家事や介助、子守などの代行サービスを行うと同時に、女性高齢者が生き生きと働ける場を提供する。

初年度の売り上げ目標は7000万円。

新サービス「かじワン」の料金はスタッフ一人当たり一時間1980円からで、時間帯などによって変動する。

別に交通費900円（スタッフ一人当たり、深夜は1100円）を請求する。

一日2時間から受託し、入会金や年会費は求めない。

40—60代のスタッフを中心に派遣する。

大口派遣先との契約が切れ、売り上げが落ち込んだことを機に、以前からニーズのあった女性の高齢者を活用できる事業として始めた。

現在の派遣スタッフは500人で、うち女性は70人。

同サービスの立ち上げに伴い、女性スタッフの採用を徐々に増やしていく。

高齢社は定年退職者や高齢者に働く場を提供するビジネスモデルで産業界の関心を集めている。