

2012 年
7 月

他社の動き
(人事、人材、グローバル関連)

【目次】

- 5p 7月30日
新卒採用、企業の広報期間短縮、4年生の就活支援急ぐ—内定の伸び鈍化懸念
- 5p 7月30日
新卒採用、企業の広報期間短縮、4年生の就活支援急ぐ、東洋大、9月に講座
- 7p 7月30日
外国人登用、国境なく、採用地以外でも幹部に一住友化、ニコン、他
- 8p 7月30日
外国人登用、国境なく、採用地以外でも幹部に一「年功序列」改革カギに
- 9p 7月30日
進む女性採用、金融行政に新風
- 10p 7月30日
京都—アジア留学生、地銀に続々、京都銀は初採用
- 11p 7月30日
民が創る新成長モデル—人材の処遇も育成も「世界標準」に
- 13p 7月24日
女性の進出支援、県、75社を認定、子育てや介護しやすく
- 14p 7月24日
日鉄商事—女性総合職を積極採用、国内外での営業最前線に
- 16p 7月24日
愛社精神、どう育てる？グローバル企業の悩みのタネ、エクセディから学ぶ
- 18p 7月23日
イオン、内外の新卒採用7割拡大、中国で幹部候補育成、人事担当の大島執行役に聞く
- 20p 7月23日
専門店調査から…パートなどの待遇改善策—「正社員への登用」59%
- 21p 7月23日
インターン、海外で挑む、文化知り語学も学ぶ、就活をアピール、好印象
- 23p 7月20日
伊藤忠商事—連帯登山、逃げぬ心養う、重量背に一步一步
- 25p 7月20日
秋入社、来年からOK、星野リゾート、春と選択制
- 26p 7月18日
鳴り響く警鐘、失業者放置、ツケは誰が
- 28p 7月18日
ベルリッツ・ジャパン、グローバル人材養成講座を拡充

- 29p 7月18日
経団連、14年度入社組も就活は12月から
- 29p 7月17日
社内資格でパワーアップ——正社員もパートも、進む待遇反映、競争も刺激に
- 33p 7月17日
三井物産、バーで中途採用イベント
- 33p 7月16日
新卒イメージ調査、「話せる学生」企業は求む、打ち込む姿勢評価
- 37p 7月16日
特集——若年失業率、20年で2倍、就職環境、厳しさ増す
- 39p 7月12日
スピリッツ、19日に中国人材採用セミナー
- 40p 7月12日
外国人留学生に合同会社説明会、東商あす、36社参加
- 40p 7月12日
留学生に就活講座、ランスタッド、PR法指導
- 41p 7月12日
協和発酵キリン、中国のMR増員、新薬投入で2割増140人に、成長市場取り
- 42p 7月11日
中途向け説明会に800人、ファストリ、3倍の250人採用計画
- 43p 7月11日
就活に薄日、内定率上昇、大卒、6月で5～6割、中小志望増える
- 44p 7月10日
東芝、海外で研究開発強化 中国など新興国中心に750人増員
- 45p 7月10日
経産省、国際標準化へ若手育成、蓄電池など、規格作り主導狙う
- 46p 7月10日
日立ハイテクノロジーズ、海外社員にも経営理念研修
- 46p 7月10日
LIXIL、900人削減、統合受け希望退職募集
- 47p 7月10日
スズケン、希望退職500人募集
- 47p 7月08日
はなまる、接客技能に資格制度
- 48p 7月07日
雇用流動化へ「40歳定年を」、政府が長期ビジョン、労働者の再教育を支援

- 49p 7月06日
女性の非正規雇用 54.7%過去最高 2011年女性労働白書
- 50p 7月06日
青山学院大、PLMのグローバル人材育成—社会人向け教材開発
- 51p 7月06日
ビートコミュニケーション、SNS、大学向け展開、就活支援に重点
- 52p 7月06日
東芝、海外技術者2割増、クラウドに重点、富士ゼロックス、中国で2.3倍に
- 53p 7月06日
雇調金の要件厳しく、危機対応転換、成長分野に転職促す、厚労省
- 54p 7月05日
インド・インドネシア拠点、日立オムロンが営業増員、指認証ATM、アジアでも
- 55p 7月05日
「従業員の採用・育成が課題」4割—大同生命が経営者アンケート
- 56p 7月05日
アドバンテスト、内外人事統一
- 56p 7月04日
小売業調査から、パート・アルバイト雇用—比率「高める」23%、待遇改善も
- 57p 7月04日
理想の上司像、アジア4カ国調査、日本、過程重視に高評価、インドは結果
- 58p 7月04日
新興国の学生、採用を後押し、経産省、企業に紹介
- 58p 7月04日
あずさ監査法人、早期退職募集
- 59p 7月03日
ビル制御事業の営業人員、アズビル、中国向け3割増、省エネ需要取り込み
- 60p 7月02日
就業者の減少率、卸・小売業で縮小、5月失業率、4.4%に改善。
- 60p 7月02日
パート目線でやる気刺激—外食、人材難深刻、働きやすさ見直し急務

【本文】

7月30日 日経産業新聞

新卒採用、企業の広報期間短縮、4年生の就活支援急ぐ一内定の伸び鈍化懸念

2013年春卒の4年生の就活の出足は今のところ堅調だ。

就職情報のマイナビ（東京・千代田）調べでは、6月末の内定率は50・3%。

調査開始の10年以來、初めて5割を超えた。

大企業の採用意欲が高まっているほか、就活で中小企業に目を向ける学生が増えた為だ。

リクルートが27日に発表した7月の内定率も58・5%で「例年に比べ順調に推移している」（リクルート）と言う。

今後は中堅・中小企業の選考が中心だが先行きには不透明感もある。

経団連の倫理憲章により企業の採用広報の開始時期は例年10月だった。

13年春卒の採用では憲章が変更され昨年から12月になった。

一方、選考開始は従来通り4月からとしたため期間が実質2カ月縮まった。

準備不足のまま就活を続ける結果、選考に応募する企業の選択肢が少ない学生が例年以上に出る懸念があり「今後は内定の伸びが少し停滞する可能性はある」（同）。

一方、各大学は秋以降、14年春卒の3年生の就活支援を本格化する。

経団連は14年春卒の新卒採用について倫理憲章を変えず、採用広報の活動開始を13年春卒と同じ12月からとした。

2年連続で同じスケジュールになることがあらかじめ分かっているため、大学にとっては就活支援の計画を立てやすい。

4年生の就活の状況に目配りしつつ、今回の就活の状況を踏まえて3年生の支援をどのように見直すかが重要になる。

7月30日 日経産業新聞

新卒採用、企業の広報期間短縮、4年生の就活支援急ぐ、東洋大、9月に講座

就職活動中の4年生への支援を手厚くする大学が増えている。

東洋大学は4年生向けに初めて秋にもセミナーを開く。

経団連が昨年に倫理憲章を見直し、多くの大企業が2013年春の新卒採用の広報活動開始を昨年12月に遅らせたため、準備不足で就活が長引く学生が出る懸念もある為だ。

自己PRなど基本をきめ細かく指導して学生を支援する。

東洋大は9月、就職活動を続ける4年生を対象に、エントリーシートの書き方などを再確認するセミナーを開く。

従来も就活が本格化する前の3年生向けに就活の基礎を教えるセミナーを開いているが、秋に4年生向けに実施するのは初めて。

就職・キャリア支援部の深野弘美部長は

「就活の情報が足りないままの学生には大学がもっと支援する必要がある」と話す。

関西大学は大阪府吹田市のキャリアセンター内に4月、企業説明会などに使うセミナールームを設けた。

合同企業説明会の断続的な開催とは別に単独の企業と学生が接する拠点として使う。

就活短期化で、

「業界や企業の認識が十分でないまま選考に臨む学生が例年より目立つ」（キャリアセンター）。

秋以降も動向に応じてセミナールームを活用し企業の情報を学生に伝えていく方針だ。

東海大学でも就活の短期化について、

「大きな影響は感じられないが、スケジュール調整に苦労した学生は一部見られた」（キャリア支援センター）。

現在、内定状況を集計中で、

「結果に応じて10月以降、4年生向けに追加的に企業説明会や選考の機会を設けることを検討する」（同）。

事前に手を打って成果につなげる大学もある。

日本女子大学は現4年生向けに初めて定員十数人の少人数のワークショップを実施。

3月までの約半年間、2つのキャンパスで計140回開き、自己分析や業界研究のコツを教えた。

従来は100～200人規模のガイダンスの開催にとどまっていた。

ワークショップへの学生の関心は高く、延べ約1000人が参加。

「相談に来る学生が増えたり、学生の就活に関する質問が具体的にになったりする効果があった」（キャリア支援課）

と言い、今後は現3年生向けにも実施する計画だ。

7月30日 日本経済新聞

外国人登用、国境なく、採用地以外でも幹部に一住友化、ニコン、他

外国人社員を母国だけでなく、日本も含め世界で幹部に起用する動きが広がってきた。

住友化学は今夏から国境を越えて外国人を異動させ、現在は各国で違う人事や賃金制度の統一も検討する。

ニコンは人員の6割を占める海外から世界で働ける幹部候補を選び教育する組織を本社に設けた。

グループに抱えている優秀な外国人社員を新興国などでも活用し、国際競争力の強化につなげる。

こうした取り組みは米IBMなど欧米企業が先行、日本でもトヨタ自動車など早くから海外に出ていた企業は始めていた。

内需の縮小に加え円高が長期化するなか、素材大手なども事業の海外シフトを加速させており、生産や販売だけでなく人材のグローバル化も幅広い業種で進み出す。

住友化学は今春、海外子会社の社長級の外国人を対象に、各国共通の人事データベースをつくった。

これをもとに、今夏から国内外のグループ会社間で本格的に人事異動を始める。

現在は国や地域によって人事や賃金制度が違うが、今後はこれらを統一して、国境を越えた人事異動をよりしやすくすることも検討する。

三菱ケミカルホールディングスは2013年秋までに、三菱化学、三菱レイヨン、三菱樹脂、田辺三菱製薬の中核4社を対象に、海外拠点で働く部長級以上の外国人約500人の共通人事データベースをつくる。

能力や資格、実績、評価などを本社で一元管理する。

これまで海外拠点の人材は各事業会社が個別に採用・評価し、優秀な外国人の情報をグループで共有できていなかった。

今後は事業会社や地域をまたいだ人事異動を積極的にしていく考えだ。

日立製作所も今春、世界900社の人事データベースを構築、課長職以上で世界共通の人事評価制度を導入した。

海外インフラ建設などプロジェクトに応じ、外国人を内外の幹部に登用する。

ニコンは6月、人事部に「グローバル人材育成推進室」を設けた。

海外拠点にいる若手・中堅社員を日本に集めて、ニコンの企業文化や戦略などを教える。
将来は世界各地のグループ会社の経営陣として登用する。

ニコンの海外売上高比率は12年3月期で85%。

グループ約24000人の6割近くが海外にいる。

すでにトヨタは1990年代末、海外幹部の共通人事データベースづくりを始めている。

同じ企業グループ内でも国が違えば、同水準の地位であっても「係長」と「チーフ」など肩書が分かれる場合がある。

どちらかに統一することもあるが、肩書はその国の文化や歴史を反映しており、簡単にはいかない。

共通通貨のような人事のモノサシを作成し、各国の人材を同じ土俵で評価できるようにするために使うのがグローバルデータベース（DB）。

職務経験のほか、評価や報酬についても一定の指標をもうけ、国境を越えて比較できるようにする。

たとえば新工場の工場長が必要になった際、条件に合う候補者を世界中の関係会社からすぐに選べる。

世界で最適な人材配置をしやすくなる。

7月30日 日本経済新聞

外国人登用、国境なく、採用地以外でも幹部に一「年功序列」改革カギに

日本企業が海外人材の活用を本格的に進めるには日本の給与・人事制度を世界標準に合わせる必要が出てくる。

海外拠点で制度を共通にしても本社が年功序列的なままでは、日本で外国人を柔軟に登用するのは難しい。

リクルートマネジメントソリューションズが従業員1000人以上の日本企業を対象に実施した調査（2011年、189社が回答）によると

「グローバルで共通の等級・評価・処遇制度」がある企業は19・8%

にとどまる。

コンサルティング会社、マーサージャパンの中島正樹パートナーは「仕組みをつくっても実際にグローバルな人事運用ができていない例はまだ少ない」と指摘する。

新興国など海外事業が収益の柱になる企業はこれからも増える見込み。欧米や新興国の企業とグローバル市場で競争するには、日本の本社の制度や考え方の国際化を急ぐ必要もありそうだ。

7月30日 日本経済新聞

進む女性採用、金融行政に新風

金融庁の一種採用職（キャリア）で女性の比率が高まっている。今春入庁した17人のうち、女性は4割強の7人を占めた。来春採用の内定者では女性が半分の5人になったようだ。中央省庁ではここ数年、女性の採用数が増えているが、半数に達するのは異例という。

大手銀行は「金融行政に新風を吹き込んでほしい」（幹部）と期待を込めている。

リーマン危機後、国際的な金融規制強化への関心が高まっている。「金融分野の高度な専門性が身につく」として金融庁を志す女子学生が多いという。

同庁の担当者は「金融行政はコツコツと仕事する女性に向いている」と説明している。

日本の金融システムは今のところ安定している。だが、金融危機がひとたび起きれば金融行政は修羅場となる。危機のかじ取りを任せられる幹部に女性を登用できるかが将来の課題といえる。

7月30日 日本経済新聞

京都—アジア留学生、地銀に続々、京都銀は初採用

地方銀行でアジアの留学生を行員として採用する動きが広がっている。

京都銀行は今春、中国人留学生3人を初めて新卒で採用した。

すでに実績がある横浜銀行や西日本シティ銀行も継続的な採用に積極的だ。

アジアに進出する取引先が増えていることに対応し、語学力があり現地の事情にも詳しい留学生を育成し国際業務を強化する。

京都銀が採用したのは京都市内の大学院を修了した女性。

本店や主要な支店で日本人社員と同様に融資業務などの経験を積んでもらい、将来は国際部門や海外駐在員事務所への配属を検討する。

本店営業部の＝儼さん（24）は

「京都から中国に進出する企業を支援したい」

としている。

同行は今年7月に中国の大連で駐在員事務所を開設しており、2013年度にはタイのバンコクに事務所を設立する。

国際業務の拡大に向けて希望者が社内研修で中国語や韓国語を学べる制度を設けている。

「留学生が本支店に配属されることで一般の行員も良い刺激を受ける」（人事部）

という。

取引先の支援と人材育成の両面から、来春以降も中国や東南アジアの留学生を継続的に採用する計画だ。

西日本シティ銀は11年春から留学生を総合職として採用している。

昨年と今年、中国人留学生が1人入行しており、今後も留学生の採用を続ける方針だ。

横浜銀も昨年と今年、中国人留学生を1人採用した。

同行は11月に人民元の取扱業務の申請を予定。

上海支店の機能を強化している。

留学生を定期採用する地銀は少なかった。

しかし、営業地域でアジアへの進出を検討する中小企業が増えており、取引先を支援す

る必要性が高まっている。
有力地銀の採用が活発になりそうだ。

7月30日 日本経済新聞

民が創る新成長モデル—人材の処遇も育成も「世界標準」に

欧州危機や国際的な基準金利の不正操作問題で世界は混迷を深めている。
苦境を乗り越え自ら前に進む力を日本は早く取り戻さなければならない。
政府は「日本再生戦略」を固めたが具体策に乏しい。
国を強くするには「民」が力を発揮するしかない。
成長するための事業や組織の新しいモデルを民自身でつくれるかが問われている。

◇日本型雇用では戦えぬ

創業から100年余りたつ日立製作所。

「日本的経営」の代表例であるこの企業が迫られているのは、人材をすべて自前で育てる日本型雇用システムとの決別だ。

日立の家電部門は海外事業の拡大に伴い、現地法人経営などを担う「グローバル人材」が現在の約350人から2015年には約520人必要になると試算した。
差し引き170人の海外事業要員を3年で育てるのは至難だ。
外国人を含めた中途採用の拡大で補わざるを得ない。

新卒段階から長期にわたって社員を雇い、必要な技能や知識を備えた人材を自社で養成するのが日本型雇用だった。

若手や中堅のときは賃金を抑え、その後厚くする年功制は、時間をかけて熟練の労働者を育てるのに役立った。

長期雇用を通じて会社への帰属意識も高めることができた。

そうした日本型の雇用モデルでは、世界の企業と戦えなくなっていることを日立の例は示す。

需要が増えるグローバル人材を賄うには「内製」では追いつかない。

賃金制度も年功色が濃くては、外部から戦力になる人材を獲得しにくい。

成果に見合った報酬で優秀な人材を集める海外企業と比べ、競争力の差も開くばかりだ。

経済が安定して伸びたときに適していた日本型雇用システムを、グローバル化で環境変化の激しい時代に対応した仕組みへと、企業はつくり変える必要がある。

まずは年功制から成果・実力主義への改革を徹底すべきだ。

一橋大学の川口大司准教授によれば、賃金制度は年功色が徐々に薄まってきたが、今も右肩上がりの賃金カーブが勤続30年ごろまで続く。

社員の生産性に連動した形へ改める余地は大きい。

そのうえで国内外の製造販売や研究開発の拠点間を、日本人も外国人社員も柔軟に移れる仕組みが要る。

どの仕事にはどれだけ報酬を出すかといった人事処遇の基準を、米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）などは1990年代から世界共通にしている。

日本企業も管理職を中心に、評価や処遇の基準を世界で統一する動きが出ている。海外企業では常識の人事制度の世界共通化を今後は一般の社員にも広げたい。

人材の養成方法も見直すときだ。

日本企業は社内で経験を積ませて社員の知識の幅を広げ、専門性も高めてきた。だが世界の企業と戦うには外国の言語、文化や習慣などにも通じる必要がある。

韓国サムスン電子は若手を各国に送り込み、仕事はさせずに自由に活動させて「グローバル人材」を育てる。

外国売上比率の9割という高さは人材養成が支える。

アサヒビールも若手を海外に派遣し異文化体験をさせている。

人づくりも世界を舞台にする時代だ。

◇規制改革で後押しを

そうした社員の生産性を高める企業の取り組みを政策面でも後押しすべきだ。

ホワイトカラーが働きやすくするため、労働時間管理の規制は見直しの余地がある。

1日24時間を自由に使って成果をあげる働き方は海外では当たり前だ。

だが日本では、出社や退社の時間が自由の裁量労働制が、事務系の場合は企画や調査な

どの業務に限られ使い勝手が悪い。

対象をもっと広げてはどうか。

企業に戦力の人材が集まりやすくなるよう、人の移動を阻んでいる規制も改める必要がある。

個人から手数料を取って企業へ橋渡しする民間の職業紹介事業は、移籍先での年収が一定以上であるなどの条件がある。

人材サービス産業という「民」の力を生かすためにも規制改革が求められる。

労働時間管理の規制は長時間労働に歯止めをかけるためだ。

人の移動の制限は労働力の取引をなるべく認めないとの考え方からきている。

労働者保護のため、そうした精神は尊重する必要がある。

しかし社会や働き方は変化している。

日本が成長するために、規制の見直しに柔軟であるべきだ。

7月24日 日本経済新聞

女性の進出支援企業、県、75社を認定、子育てや介護しやすく

埼玉県は女性の社会進出を促進して経済活性化を目指す「ウーマノミクスプロジェクト」で、県内75社を多様な働き方を実践する企業として認定した。

女性の社会進出を促すうえで必要な子育てや介護をしやすい働き方を制度化している企業を選んだ。

認定企業に対しては県が制度融資を使えるようにしたり、求職者や学生に紹介したりして支援する。

認定は短時間勤務制度の利用実績があるか、出産した女性が働き続けているかなど6項目について企業の取り組みを調べる。

全項目に該当した企業をプラチナ、4項目でゴールド、2項目でシルバー企業としてそれぞれ認定した。

プラチナ企業には埼玉りそな銀行や武蔵野銀行、さいたまコープなど11社を選んだ。

女性が多様な働き方を選べるとして認められた企業は75社中65社に上った。

男性社員の子育て支援も浸透している。

県によると、

「法定義務を上回る短時間勤務制度を採用する企業や、女性管理職が10%以上在籍している企業は少ない印象」

という。

7月24日 日経産業新聞

日鉄商事—女性総合職を積極活用、国内外での営業最前線に

日鉄商事が女性総合職を積極的に活用している。

2010年に一般職から総合職へ職種転換できる年次を引き下げたほか、新卒でも女性総合職の採用を始めた。

かつて「男社会」といわれた鉄鋼業界だが、国際競争の激化で意欲ある社員が求められる中、女性の存在感が着実に高まっている。

「取引先と直接会って話をし、受注量を増やせる面白みを感じている」。

棒線・特殊鋼・チタン部で、ステンレス線材の海外営業を担当する外岡未絵さん（29）は昨年7月、総合職に準じる専任職への職種転換で実現した営業の仕事に手応えを感じている。

06年に一般職として入社し、営業アシスタントとして貿易業務に携わってきた。転機が訪れたのは昨年3月の上司との面談。

「いずれは入社前から希望していた営業をやりたい」

と面談シートに記入したところ、すぐに職種転換希望を出すよう上司に勧められた。

レポート提出などの試験を経て合格。

担当するステンレス線材の販売エリアは台湾、韓国、中国を中心に全世界に及ぶ。

日鉄商事には従来も職種転換の仕組みがあったが、入社後7年目までに仕事ぶりを確認してからという要件があり、社内からは「遅すぎる」との声が上がっていた。

このため10年に4年目で転換できるよう変更した。

同時に、以前は転換後の職種は地域間異動のない専任職しかなかったが、地域間異動ありの総合職にも転換できるようにした。

毎年2～3人が総合職に転換するようになり、今年7月現在で職種転換した総合職及び

専任職は10人で全員女性だ。

人事担当の植村明男取締役は

「かつて鉄鋼業界は男社会というのがあったが、現在は仕事をきっちりこなし、体力もあるタフな女性が増えている」

と指摘。

営業など最前線の現場でも女性を積極的に活用する考えを明確にする。

実際に総合職の営業は国内外を問わず取引先に出向いての商談や、新規受注に向けた現地法人とのやりとりも多い。

外岡さんのように鉄鋼材の知識や貿易業務に詳しい人材を即戦力として営業の最前線に配置する利点は大きい。

今久保哲大社長は

「今後、海外事業が伸びると見ており、営業の力量が問われる。

優秀な女性の活躍の場は広がる」

と話す。

10年には初めて新卒でも女性総合職を採用した。

その中の1人、11年入社の産業機械部の妹尾亜衣さん(23)は入社後、ロシア向け水処理設備や鋼材の販売を手がける仕事に就いた。

水処理設備は同社では初めて取り扱う商品で、排水処理の規制が強化されつつあるロシア市場は成長分野の1つだという。

「自分のアイデアで新規顧客を開拓できる仕事なので、仕入れ先のメーカーや納入先から信頼される人になりたい」

と妹尾さん。

配属後、半年間はロシアの政情や経済情勢に詳しいベテランの参与が毎日講義するなど、教育体制も整えた。

日鉄商事は全社員約710人のうち、総合職は約510人。

30歳までの社員は約150人で3人に1人は若手が担っている。

責任ある仕事を任せて成果を上げるには意欲ある社員の登用が欠かせない。

女性総合職をはじめ、いかに多くの社員にグローバルな業務などを経験させ、人材を厚くするかが成長を左右する。

7月24日 日経産業新聞

愛社精神、どう育てる？ グローバル企業の悩みのタネ、エクセディから学ぶ方策

グローバル化競争が激化し、海外拠点を増やす国内メーカーが増えている。海外の従業員比率が高まるなかで、どのように会社のアイデンティティを統一して愛社精神を育むのかは各社共通の悩みだ。自動車部品メーカーのエクセディは身の回りのあらゆるモノをコーポレートカラーで統一することで、愛社精神を生み出そうとしている。

エクセディはクラッチなどを製造し、世界18カ国で事業を展開する。グループ社員は約1万4000人で、うち半数以上が海外で働く。

同社のコーポレートカラーは青と白。

現在、これをなぞって全社員が社内では胸から下が青、上が白の制服を着ている。

海外の拠点はもちろん、日本の非正規社員に至るまで同じだ。

色を統一するのは服装にとどまらない。

工場の外壁から設備、フォークリフトなどまで下は青、上は白のツートンカラーだ。これも海外拠点にまで徹底した。

3月に大阪府寝屋川市に移転した新本社もエレベーターのボタンの色に至るまで青と白で統一。

オフィスを見ても青の椅子に白壁のコントラストが際立つ。

工場の塗装や制服の統一などにかかった費用は3億円以上という。

清水春生社長は

「収益性とは無関係にやっている」

と語る。

愛社精神という無形の経営資源を得るための費用と割り切る。

カラーを統一して会社の一体感を「見える化」するだけでなく、情報の伝達といったソフト面でも工夫を凝らす。

会社をより身近に感じてもらうため、新社屋移転を機にオフィスや食堂の壁に大型ディスプレイを設置。

自社の株価や社内の出来事を表示して、社員らが常に把握できるようにした。

株価や他の部署の話題も含めて社員が会社全体のことについて話す機会が増えたという。

今年からは女子サッカーチームのスポンサーになった。
チームの選手を雇っており、同じ職場の社員が試合の応援に顔を出すようになった。

同社は以前から長い時間をかけてグローバル企業としてのアイデンティティ統一や愛社精神の育成に取り組んできた。

まず1995年に社名を以前の大金製作所から、海外でも呼びやすい「エクセディ」に変更。

海外の販売会社に至るまで15年かけて社名変更を徹底していった。

その結果、新しい社名の知名度の低さという問題に直面した。

「社員の家族にも知られてない」「一体感がない」。

世界の社員からはこんな声があがった。

同社の製品は法人向けで、不特定多数の消費者を対象にした大規模な広告は打ちづらい。
そこで社員の通勤路に集中的に広告を出した。

2007年からは、社員からの自主的な取り組みを促すモデルケースとして「ピカピカ活動」を国内外の事業所に浸透させた。

配管の汚れの清掃や配線のもつれの修復などに至るまで、職場の細かなカイゼン策を提案するよう促した。

コーポレートカラーの統一は10年だ。

11年7月からは世界のグループ全社員に「I LOVE EXEDY」のバッジ着用を促している。

東日本大震災では社員が自主的にこの文字が入ったTシャツを着て援助活動に励んだという。

こうした、色を統一した制服の着用や改善策の提案などは強制ではない。

ノルマや表彰制度なども設けていない。

ただ、社長以下の幹部全員が例外なく制服を着てバッジをつけているので、実施しないのは難しい雰囲気であることは確かだ。

また、社内連絡のほか部門長や責任者の会議では「カイゼン」について聞かれる。

具体的な取り組みが出てこない部署の管理職は居心地が良くないことになる。

こうした「暗黙のプレッシャー」を働かせた結果、

「会社のためにアイデアを考える習慣が身についてきた」

(三輪和彦 I LOVE EXEDY チーム長)。

こうした一連の施策の結果、自動車関連の部品メーカーから「デザインを使った愛社精神の高め方を教えてほしい」といった問い合わせや企業訪問が相次いでいるという。

社員の「見た目」が変わったと同時に会社への改善提案が社員から積極的に出てくるようになったとの評判は、広く知れ渡るまでになった。

労働市場の流動性が高いグローバル社会において、社員の心を動かして愛社精神を生み出すうえでデザインの統一などは有効な道具になると言えそうだ。

7月23日 日経MJ

イオン、内外の新卒採用7割拡大、中国で幹部候補育成、人事担当の大島執行役に聞く

イオンは2013年度の国内と海外を合わせた新卒採用数を3000人と、12年度より7割以上増やす。

年代を問わず研修制度も拡充。

小売業にとどまらず金融サービスなどに広がりを見せる国内事業と、アジアを軸としたグローバル展開を支える人材の確保を狙う。

グループ人事最高責任者の大島学執行役に今後の人材戦略を聞いた。

——国内採用を大幅に増やす理由は。

「就職氷河期が続き、日本の学生はやりたい仕事に就けているのか心配になる。

当社も一時業績が悪化し、団塊ジュニアより下の世代は思うように採用できなかった。業績のV字回復を機に大量採用に踏み切る。

アジアで首位になろうとする企業としての責任だと考えている」

「50代後半～60代の世代には、若手にポストを譲ってもらうよう説得している。

60代の本部長クラスが40代に切り替わる例も増えている。

若手が管理職に入ってくると議論も活発になる。

今の学生は皆が頂上を目指すタイプではないが、経営を支えるポジションをたくさん

作りたい」

——海外での採用も2倍強に増やす計画だ。

「グローバル成長を担う人材を積極的に採用するためだ。
バンコクやクアラルンプールなど東南アジアでは今年1月、今月3日には中国で入社式を開いた。
グループ企業が中国で合同入社式を開いたのは初めて。
約1000人が参加し、このうち9割が日本の大卒に当たる。
2020年ごろには中堅社員として次世代を担ってほしい。
中国でも幹部候補の研修を近く始める予定だ」

「今年度から、日本に加えて中国と東南アジアの3本社制にしたが、採用面の利点もある。
支社でなく、本社で勤務できることは学生側の魅力が全然違う。
優秀な人材を獲得するため、海外の大学で開く説明会に当社幹部が積極的に足を運んで講演をし始めた」

——文化や習慣が異なる外国人を育てるうえでの注意点は。

「多様性を認める一方で、イオン社員としての価値観や理念を共有することが大事だ。
入社から3年以内に定期的に関く研修はイオン本体が主導し、意識や行動、態度に植え付ける。
今年度から入社後の研修内容を国内外で統一し、同じテキストを使うようにした」

——女性の役員登用も打ち出した。

「グループの女性役員の割合を20年度に3割に引き上げる。
今年度は6%にとどまるが、前年度の20人から36人に一気に増やした。
幹部候補向けの研修も今年度から女性の参加割合が3割に達するようにした」

「研修では受け身の姿勢が多い男性より女性の方が積極的で、接客の視点など女性から学ぶことも多い。
価値観を共有しつつ、多様な人材を抱えることで、グローバル化にも対応できる」

——中高年世代に求める役割は。

「ノウハウを生かし、より専門的な職や、海外事業に関わってもらいたい。

海外子会社からは若い人が欲しいと言われることもあるが、予測不可能な海外事業では長年の経験が物を言う。

ただ海外に不慣れな人も多いため、今秋から55歳以上向けのアジア研修を用意する。家族も一緒に一週間ほど現地生活を体験できる内容を検討している」

7月23日 日経MJ

専門店調査から パートなどの待遇改善策—「正社員への登用」59%に

店頭で接客を担う販売員を抱え、パート・アルバイトが従業員全体の半数以上を占める専門店も多い。

日経MJの「第40回日本の専門店調査（2011年度）」では、パート・アルバイトの比率は「60～70%未満」が最も多く16.2%。

その後「70～80%未満」などが続いた。

手厚い顧客サービスで集客力を高める企業も多く、各社は待遇改善に取り組む。

現在実施中のパート・アルバイトの待遇改善策を聞いたところ、「正社員への登用」が最も多く59.0%を占めた。

「今後、実施したい」との回答と合わせると73.7%の専門店企業が正社員登用を有効な手段ととらえている。

「休憩室整備などの福利厚生」を挙げる企業も51.9%に達した。

その後には「賃金水準の改善」（45.9%）や「昇進・昇格」（39.8%）などが続いた。

「成果賃金の導入」は28.2%と最も低く、賃金制度の抜本的な改革に踏み込む企業はまだ少ないようだ。

パート・アルバイト比率を12年度にどうする考えかについて聞いたところ、「高める」があわせて23.7%で、「下げる」の1.5%を大幅に上回った。

待遇改善の面では正社員登用制度を敷き優秀な人材を定着させようとしながらも、パート・アルバイト比率を高めて固定費負担の増大を避けたいという企業側の思惑が表れたアンケート結果となった。

7月23日 日本経済新聞

インターン、海外で挑む、文化知り語学も学ぶ、就活でアピール、好印象

海外でインターンシップ（就業体験）に挑む大学生が増えている。

仕事の厳しさとやりがいを知るというインターンシップの本来の趣旨に加え、海外の異文化に触れ、語学にも磨きをかけられる“一石三鳥”が大きな魅力になっているようだ。グローバルに活躍できる人材の育成を急ぐ大学なども、学生の参加機会を増やそうと支援を強めている。

慶応義塾大総合政策学部4年の安原毅さん（23）は昨年夏、ケニアで環境保全や経済活性化を目指す非政府組織（NGO）で2カ月間インターンを経験した。

任された仕事は、NGOが運営する農園の作物を商品化すること。

どの作物から何をを作るかを「1人でゼロから考えた」という。

悩んだ末に安原さんが目を付けたのが、インド原産のニームという樹木。

種や葉が医薬品や化粧品に使われる。

ニームの種子油を素材としたせっけんを作り、ケニアの富裕層に売る計画を考えた。

英語を使って販売委託先や加工会社などを自分で探し、NGOの助けを借りながら発売までこぎつけた。

「現地の人の特性や文化を知り、新しい場所に飛び込む自信や快感を得られた」と話す。

◇800人参加見通し

青山学院大国際政治経済学部4年の熊谷将也さん（22）は1月まで半年間、インド南部のバンガロールでインターンを経験した。

受け入れ先は、日系企業の駐在員に事務手続きを支援する現地企業。

10人程度の事務所で日本人は熊谷さんだけ。

顧客の日本企業から届くメールを英語に翻訳する仕事に始まり、入国査証（ビザ）の取得手続きや住居探しなども引き受けた。

現地駐在する日本人への営業も担った。

帰国後に始めた就職活動では、インドでのインターンの経験を前面にアピールした。

面接までこぎつけた企業では「どのような仕事をしたの」「よくインドまで行ったね」

など採用担当者が身を乗り出すように話を聞いてきたという。

4月後半に鉄鋼専門商社から内定を獲得。

「海外で積極的に活躍できる人間になりたい」と話す。

熊谷さんと安原さんはともに、学生団体アイセック・ジャパン（東京・新宿）が提供するインターンシップを利用した。

世界の約110カ国でインターン生の派遣・受け入れを支援する団体が母体で、日本では大学や地域に合計24の委員会を設け、学生の募集や支援を手掛けている。

アイセック・ジャパンを通じた海外インターンシップの参加者は2008年までの10年間は年200人未満で推移していたが09年から急増。今年800人となる見込み。

同事務局は、

「企業が新卒に国際的な能力を求める動きに対応しようとする学生が増えている」と分析する。

◇理系にも広まる

理系学生の間でも海外インターンへの参加意欲は高まっている。

北海道大工学院環境循環システム専攻の修士2年、有山萌奈さん（25）は昨年、オランダ・デルフト工科大の研究所で約3カ月間のインターンを体験。

自分の専門と重なる地盤固化剤の研究に取り組み、毎週のように実験レポートを提出した。

「英語への抵抗感が薄まり、視野が広がった」

と振り返る。

今年の就職活動でも海外インターン経験を強くアピール。

石油大手の内定を勝ち取った。

北大は学内の工学系教育研究センター（CEED）が渡航費の支援や情報提供を通じ、大学院教育の一環として海外インターン参加を後押ししている。

05年に12人だった海外の研究現場への派遣は11年には74人に増えた。

C E E Dの山下徹特任教授は
「学生を成長させる効果が大きい」
と狙いを話す。

東京農工大工学府情報工学専攻の修士2年、岡田佳也さん（23）も昨年9～12月、ポルトガルのリスボン工科大で災害救助ロボットの開発チームに有給のインターン生として参加した。

経済危機の渦中にある同国の学生の真剣な研究姿勢に刺激を受けた。

岡田さんが利用したのは理系学生（学部3年以上）の海外インターンを仲介する日本国際学生技術研修協会（IAESTE）だ。

派遣候補生になるための認定試験の応募者は緩やかに増加。

12年度は129人が応募し85人が合格した。

条件に合う研修先が見つかった67人を派遣する予定だ。

7月20日 日経産業新聞

伊藤忠商事一連帯登山、逃げぬ心養う、重量背に一步一步

伊藤忠商事が新入社員の精神面での成長を重視した研修を取り入れ始めた。

2012年度から登山や野外で共同生活をする「タフネス強化研修」を新社員研修に導入。

逆境に強く、困難に立ち向かったときに自ら考え、乗り越える力を持つ社員を育てる狙いだ。

4月中旬早朝。

栃木県と福島県にまたがる那須岳の麓に伊藤忠商事の総合職で採用された新社員113人が集まった。

標高1900メートルの本格的な登山に臨むためだ。

途中で1泊のキャンプを挟むため、新社員らはテント用具や食材などを積んだ10キロ～20キログラムのリュックを背負い、本格的な装備で出発した。

1チーム7人程度でパーティーを組み、インストラクターをつけて朝5時から登山開始。途中雪が腰までつもっているところや、岩肌が出ている山道を丸1日かけて歩く。本格的な登山や自炊なども初めての社員が多く、途中で靴が脱げてしまう新社員もい

たほどだったという。

最後のパーティーが下山した際には全員から自然と拍手がわき、達成感から涙を流す社員もいた。

「つらいときにチームのことを考えて、周りを活気づけることの大切さを学んだ」。

情報産業ビジネス部 ITソリューション第一課の長田佳史さん（25）はタフネス研修をこう振り返る。

ほかにも新入社員からは

「困難から逃げないことの大切さを知った」

「苦しいときこそ一步一步進むことが重要だと感じた」

といった感想が寄せられた。

人事・総務部のグローバル人材開発室の佐藤泰美室長は

「困難や課題を乗り越えることについて深く考える機会をつくることができた」

と手応えを感じている。

伊藤忠はもともと合宿研修を取り入れていた。

11年度の場所は静岡県伊豆市の修善寺。

温泉街の観光を活性化させるには何が必要か、といったフィールドワークを班ごとに実施し最後に発表するといった内容だ。

タフネス研修を取り入れた背景にあるのが、少子化や「ゆとり」教育などにより、困難に直面したことのある若い世代が減っていることだ。

佐藤室長は

「肉体的ではなく精神的に、仕事に対する心構えや商社という厳しい世界で働く覚悟を持ってもらいたかった」

と狙いを語る。

仕事では登山以上に厳しい場面に直面する。

その際に強い気持ちを持ち、逃げずにすぐに問題解決に取り組む意識を持ってもらいたかったという。

ほかにも新たな取り組みを今年の新入社員研修に取り入れた。

その一つが復興支援などに携わる人の体験から

「働くとはどういうことか」

を考える取り組みだ。

従来は伊藤忠社内の先輩社員などの講話だったが、今年は外部から講師を招いた。

宮城県気仙沼市で酒造を営む男山本店の菅原昭彦社長には、東日本大震災の津波で被害を受け、どのような思いで復興に動き始めたか、どんな困難があったかを語ってもらった。

新入社員らは働く意味や仕事に対する使命感、真剣さ、さらにどんな逆境に陥っても諦めずに進むことの重要性を学んだという。

タフネス研修は今年始まったばかりだが、すでに配属された新人の評判も上々という。

伊藤忠では

「来年度以降も同様の取り組みを実施していく」（佐藤室長）

方針だ。

7月20日 日経産業新聞

秋入社、来年からOK、星野リゾート、春と選択制

【長野】

全国でホテルなどを運営する星野リゾート（長野県軽井沢町、星野佳路社長）は多様な経験を積んだ学生の採用に力を入れるため、2013年から新卒の社員が入社時期を春と秋から選べるようにする。

少子高齢化でリゾート施設の集客競争が激しくなる中、多様な人材を確保して、より魅力ある施設の開発・運営を目指す。

採用が内定した段階で入社時期を4月と9月から選ばせる。

それぞれの入社時期について選ぶ人数の上限は設けない。

秋入社の場合、大学などを卒業した後の約半年間を短期留学や旅行、ボランティアなどにあてられるようにする。

同社はホテルや旅館の運営を全国で拡大している。

「就職活動の長期化で、多様な経験を積む機会が少なくなっている」

（グループ人事の小金井成子ユニットディレクター）

として、入社後の半年間で得た経験や発想をリゾート運営に生かしてもらおう狙いだ。

運営施設の増加に伴い新卒採用人数も増やしており、入社時期をずらすことで宿泊施設での研修なども丁寧に対応できるとする。

13年の新卒採用予定人数は12年に比べ約50人増の180人。

9月入社を選んだ内定者に対して入社までの給与の支給や研修費などの補助はしないが、現在進行中の採用活動では13年の入社が固まった約110人のうち3割弱が秋入社を希望しているという。

7月18日 日本経済新聞

鳴り響く警鐘、失業者放置、ツケは誰が

増える若い世代の失業者。

放置すれば日本はしっぺ返しを食らう。

成田空港や周辺のホテルで回収した廃食用油から環境に優しいバイオディーゼル燃料をつくり、空港への送迎バスで使う。

循環型社会の構築を目指す「あぐり〜ん」（千葉県芝山町）で燃料を精製し運ぶのが石井大介（29）と魚住亮輔（29）だ。

◇駆け込み寺閉鎖

2人は「若者自立塾」の卒業生。

3カ月の集団合宿と職業体験を通じ、仕事や通学をしないニートの就職を支援する組織だ。

高卒で入社した機械企業を3カ月で辞めた魚住は

「職歴がないと社会に受け入れられず自暴自棄になっていた」。

そこで駆け込んだのが自立塾。

卒業後、あぐり〜んを紹介され働き始めて2年目。

自信もついてきた。

魚住は

「工場長から技術を吸収したい。バイオ燃料を極める」

と言う。

自立塾は厚生労働省が2005年に始めた。
しかし09年、費用対効果が低いなどとして事業仕分けで廃止が決まった。
年間費用は約6億円。
入塾者は490人で、1人あたり約120万円。

魚住らのような成功例だけではない。
卒業6カ月後でも半数近くが職に就けない現実もある。

「面接を考えると不安だからアルバイトに応募しない」。
若者就労支援の特定非営利活動法人（NPO法人）「育て上げ」ネット（東京都立川市）。

20～30歳代のニートらで開くグループワークでの声に、理事長の工藤啓は危機感を募らせる。

「雇用問題の一番の処方箋はどんな形であれ働くこと。
だがアルバイトに応募する意欲すら失った若者は少なくない」

15～34歳で約60万人いるといわれるニート。
そのまま年を取れば対策コストが膨らむ。

総合研究開発機構の08年の試算では、バブル崩壊後、就職氷河期の影響を受けた35～44歳の中で老後の備えが十分でない77万人が65歳以降に生活保護受給者になる。累計で最大19兆3000億円の追加予算が必要で、主任研究員の辻明子は「状況がさらに悪化している」とみる。

非正規で働く人も厳しい。

自動車関連企業で派遣の雇い止めをされた溝口健夫（仮名、28）は三重県四日市市で製造業の正社員職を探す手がなく苦労している。
地域の雇用を支えてきた自動車や家電産業は生産の海外移転などで雇用を圧縮。
求人に合わせて職場を転々としてきた彼らに次のチャンスは少ない。

「企業は同じ能力なら若い人を選ぶ。
高齢フリーターの採用はますます難しくなる」。

SMB C日興証券エコノミストの宮前耕也は指摘する。

◇国の盛衰に直結

だが、このままでよいのだろうか。

企業は固定費だった人件費を変動費にできる非正規雇用によって業績の安定を目指してきた。

単年度では正しい選択でも、国全体で若者の就業機会が減ればスキルが乏しい人が増える。

将来、企業が良い人材を欲しいと考えても見つけれなくなるかもしれない。

高い技術力やきめ細かなサービスなど、日本企業の強さを支えてきたのは人材だ。

これらが揺らげば中国や韓国などの企業から一段と激しい追い上げを受ける。

企業が弱れば日本経済も縮小し、中高年を含めて失業者が増え、給与水準も低下。

高齢者を支える年金の原資も減る。

ツケは幅広い世代が負うことになる。

若者に働きながら成長できる機会を与えないと企業も国も衰退する。

日本はすでにそういう段階に入っている

7月18日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

ベルリッツ・ジャパン、グローバル人材養成講座を拡充

ベルリッツ・ジャパン（東京都港区、三宅利嘉社長、03・5412・9130）は、企業の国際化の進展や社内公用語を英語にする動きが出る中、グローバル人材養成講座の拡充に乗り出す。

これまでは就職活動や企業の昇進時に英語力があると見なされるレベル（TOEIC 600点以上）を対象としていたが、中学レベルの英語を自由に使いこなせる程度の学習者向け講座を23日に始める。

企業の海外担当など、語学力のある社員だけでなく一般社員でも英語学習の必要性が高まっていることに対応する。

新講座「BBCSエクスペローラー」はTOEIC600点以下が対象。

講座内容は「外国人と仕事をするときの基本的なルールと対策」。

受講料は80分×8講座で9万4400円（教材代別途）。

BBCSは単純に語学の学習を目的としたものではなく、ビジネススキルやコミュニケーション能力なども同時に鍛える。

「（語学講座よりも）どちらかと言うとビジネススクールに近い感覚」（広報担当）という。

7月18日 日本経済新聞

経団連、14年度入社組も就活は12月から

経団連は17日、2014年度入社予定の新卒の採用選考について、早期の選考を自粛する現行ルールを維持すると発表した。

採用スケジュールは13年度入社組と同じになり、4年制の大学生の場合、会社説明会などの広報活動は3年の12月1日から。

面接など選考の本番は4年生の4月1日以降に始まり、正式な内定は10月1日以降となる。

7月17日 日本経済新聞

社内資格でパワーアップ——正社員もパートも、進む待遇反映、競争も刺激に

サイクルアドバイザー、ブラックエプロンにチーフアーキテクト——。

企業が独自の社内資格を設ける動きが広がっている。

専門性の高い人材を育成し、顧客の満足度向上につなげる狙い。

賃金など待遇への反映は各社まちまちだが、様々な立場の働き手が意欲を高めるきっかけになっている。

「ハンドルを替えにきました」。

7月上旬、自転車販売専門店イオンバイク美浜幸町店（千葉市）を若い男性客が訪れた。男性は以前、ハンドルをU字型に替えようと同店を訪れたが、組み合わせられるプレー

キが見つからず、交換できずにいた。

そこでイオングループのサイクルアドバイザー資格を持つ小沢元・店長（40）が調べたところ、他の型のブレーキと組み合わせられることが分かり、連絡をとった。

男性は望みをかなえることができた。

公的な自転車技士の資格に加え、最新の商品知識や接客技量を持つ人に与えられるサイクルアドバイザー資格。

小沢さんが取得したのは昨年12月のことだ。

もとは食品担当だったが、サイクリングが趣味だったこともあり、2010年に同社のスタッフ公募に応じたのがきっかけ。

「自分のやりたかった仕事。技術を高め、ずっと続けたい」

と話す小沢さんは今、同店のスタッフ7人の指導に励む。

サイクルアドバイザーや魚をさばき盛りつける技術が高い人が取得する鮮魚士など、イオンの独自資格は16種。

今年もスマートフォン（高機能携帯電話）などの知識に通じた「モバイル」など2資格を設けた。

いずれかの社内資格を持つ従業員はグループ全体で延べ約8千人。

働き手も前向きに受け止めているようだ。

スターバックスの店頭で黒いエプロンの人を見かけたらコーヒー選びを相談してみるとよい。

従業員の5%しかいないブラックエプロンという資格取得者だ。

スターバックスコーヒー日本のこの資格は、正社員ではなくても取れる。

昨年のブラックエプロン取得者の全国大会でグランプリに輝いたのは、名古屋市の店舗でパートタイマーとして働く河内山亜弥子さん（38）。

「子育て中なので地域異動のある正社員になる気はないが、この仕事をやるからにはコーヒーを究めたかった」。

先輩のブラックエプロンを訪ねるなど勉強を重ね、年に1人与えられるコーヒーアンバサダーの称号も得た。

◇なぜ企業は独自の資格を設けるのか

背景には専門性の高い人材を育成するには、正社員中心の従来の手法では不十分になってきたことがある。

正社員の管理職や専門職、パートタイマーやアルバイトなど様々な働き方をする人が交じる職場では、個々人の能力を職位で表すのが難しい。

そこで働き方にかかわらず能力向上を促す仕組みとして、社内資格が活用されている。

有資格者ならアルバイトでも指導・相談役になる。

それにより職場全体の底上げも図ろうというわけだ。

人材流出の防止策でもある。

イオンリテールの前川浩司教育訓練部部長は

「自転車整備など技術のある人は引き抜きの対象になりうる。

見合った資格と待遇を用意する」

と話す。

もつとも、資格は評価だけに厳しい競争でもある。

積水ハウスのチーフアーキテクト。

京都支店の宮地宏和課長（43）の胸には資格取得者に授与されたバッジが輝く。

顧客ニーズを満たす機能や優れた独創的な設計をしている人が審査を経て選出されるもので、有資格者は同社の1級建築士の5%に満たない100人弱。

技量が落ちれば剥奪される厳しいものだ。

社内に有資格者だけの集まりがあり

「意見交換は非常に刺激になる」

と宮地さん。

ただ、資格を保つため努力は怠れない。

年50万円支給される研さん費に自己資金を足し、大学院の講義を受講しているという。

富士通のシステムエンジニア（SE）資格は、武道の段位のように上位を目指す仕組み。

SE入門者はL1からスタートしてL4以上でプロフェッショナルに。

その後はPゼロ～P3とピラミッド状の段位で上を目指す。

P資格者は1割ほどに限られるという。

社内資格はもちろん、転職などに生かせる保証はない。

スターバックスなど資格を給与など待遇に反映させないケースもあるが、働き手の意欲が高まっているように見えるのは確かだ。

企業側はさらにうまく活用して、正社員と非正社員の待遇差の是正などに役立てていくことが重要だろう。

◇日本流、海外に広がり

企業が設ける社内資格について早稲田大学の武藤泰明教授は

「最初は公的資格では先端技術を評価しきれない分野で先行した」と指摘。

コンピューター業界などがいち早く導入したようだ。

近年は部課長職など役職削減の傾向が強まる中で

「専門職として能力が高い人に相応の処遇をする」

手段にもなっている。

「日本では段位制の武道や茶道の文化があり、受け入れられやすかった」

と見る。

スターバックスの独自の社内資格は、米国のグループ本社で作る構想はあったが実現させたのは日本法人が早く、米国が逆輸入する形となった。

武藤教授によると、米国では製造業などの工程で不良品発生率を下げる運動で著しい成果を上げた人に「ブラックベルト」という称号を授ける動きがあり、これも日本の武道の「黒帯」を参考にしたものだという。

企業の独自資格は日本流の働き手のモチベーションアップの手法として、世界に広がっているともいえる。

7月17日 日本経済新聞

三井物産、バーで中途採用イベント

8月7、8日の夜に、六本木ヒルズ（東京・港）のバーで中途採用イベントを開く。入社希望者と転職組の現場社員がグラスを傾けながら自由に語り合える機会とする。

立食形式で出入りは自由。

並行して8月4日から19日までの週末5日間に中途採用向けの企業説明会も東京都内で実施する。

イベント、説明会ともに7月18日から募集を開始、合計1000人を受け付ける。

7月16日 日本経済新聞

新卒イメージ調査、「話せる学生」企業は求む、打ち込む姿勢評価

日本経済新聞社がまとめた「人事トップが求める新卒イメージ調査」では、採用したい大学新卒者の人材像の具体的な項目で「コミュニケーション能力」が全体の59・6%を占め1位となった。

評価できる学生時代の経験・実績は「ゼミなどで専門の勉強に打ち込んだ」がトップ（70・6%）。

意思疎通がしやすく、勉強に励んだ学生のニーズが高いことが分かった。

調査では、大学新卒者の採用に向けて、求める人材像の具体的な項目（3つまで回答）を聞いた。

1位の「コミュニケーション能力」に次いで、2位は「チャレンジ精神」（54・4%）。

企業は海外展開を加速させており、社内外の担当者と緊密に対話しながら市場開拓に積極果敢に挑む必要性が高まっていることが背景にあるとみられる。

コミュニケーション能力とチャレンジ精神を同時に選ぶ人事トップも多かった。

これらに3位「主体性」が35・3%、4位「行動力」が33・8%で続く。

「専門性」は2・2%しかなく、「幅広い知識」はゼロだった。

得意分野の有無や豊富な情報量よりも、上司や同僚とコミュニケーションをとり、前向きに仕事ができるかどうか重要視されているようだ。

一方、学生時代の経験・実績のうち、高く評価できる項目（3つまで回答）は、

「専門の勉強に打ち込んだ」が7割に達した。
人事トップは採用の際には専門性や幅広い知識をそれほど強く要求していないものの、学生時代にゼミなどでしっかり勉強したかどうかを評価の基準にしているとみられる。

次いで2位「サークル・クラブ活動で実績を残した」が48・5%、3位「語学力を高めた」が25・7%だった。

選択肢に当てはまらない回答も目立つ。

「物事に対して真剣に取り組んだ経験」（金融）、
「目標達成のため困難を乗り越える経験をした」（食品）、
「目標に向かって努力し、自己成長できていること」（小売り）
が代表例だ。

上位項目の勉強やサークル・クラブ活動などと同じく、在学中に力を入れたり挑戦したりした出来事がある学生を評価する姿勢がうかがえる。

◇受け答え的確に

就職・採用活動の最終段階である面接で重視するポイントについても3つまで尋ねたところ、「質問に対する的確な答え」が80・1%と最も多かった。

面接での受け答えを通じて、求める人材像の1位のコミュニケーション能力などが備わっているかを見極めているようだ。

2位「自己アピールの中身」が54・4%、3位「臨機応変の対応力」が49・3%だった。

これに4位「マニュアル通りではない個性」が47・8%で続く。

「自己アピールの表現力」は9・6%にとどまった。

これらの結果、人事トップは面接でプレゼンテーションの巧拙をさほど気にしていないことが分かった。

まず、学生時代に勉強やサークルなどで打ち込めるものを見つけることが欠かせない。その経験・実績をテコに思いも寄らない質問にもうろたえず、マニュアル本に頼らない自分の言葉で面接官に伝えられることが内定を得るカギになりそうだ。

I H I / 旭化成 / 旭硝子 / アサヒビール / 味の素 / アステラス製薬 / イオン / 出光興産 / 伊藤忠商事 / イトーヨーカ堂 / N E C / N T T / N T T ドコモ / 王子製紙 / 大林組 / O K I / オムロン / オリエンタルランド / オリックス / オンワード樫山 / 花王 / カシオ / 計算機 / 鹿島 / 川崎重工業 / 関西電力 / キヤノン / 京セラ / キリンホールディングス / クボタ / K D D I / 神戸製鋼所 / コマツ / サントリーホールディングス / J X 日鉱日石エネルギー / J F E ホールディングス / J T B / ジェーシービー / 静岡銀行 / 資生堂 / 清水建設 / シャープ / 商船三井 / 昭和電工 / 新日本製鉄 / スズキ / 住友化学 / 住友商事 / 積水化学工業 / 積水ハウス / セコム / セブンイレブン・ジャパン / 全日本空輸 / ソニー / 損害保険ジャパン / 第一三共 / 第一生命保険 / ダイキン工業 / 大成建設 / 大日本印刷 / 太平洋セメント / 大丸松坂屋百貨店 / 大和証券グループ本社 / 大和ハウス工業 / 高島屋 / タカラトミー / 武田薬品工業 / D I C / T D K / 帝人 / テルモ / 電通 / 東京エレクトロン / 東京海上日動火災保険 / 東京ガス / 東芝 / 東洋紡 / T O T O / 凸版印刷 / トヨタ自動車 / 名古屋鉄道 / 日揮 / 日産自動車 / 日清製粉グループ本社 / ニッパツ / 日本 I B M / 日本ガイシ / 日本水産 / 日本精工 / 日本生命保険 / 日本たばこ産業 / 日本通運 / 日本電産 / 日本マイクロソフト / 日本郵船 / ニュー・オータニ / 野村証券 / パナソニック / 東日本旅客鉄道 / 日立製作所 / ファーストリテイリング / ファミリーマート / 富士ゼロックス / 富士通 / 富士フイルムホールディングス / ブラザー工業 / ブリヂストン / ホンダ / マツダ / 丸井グループ / 丸紅 / ミズノ / みずほフィナンシャルグループ / 三井化学 / 三井住友海上火災保険 / 三井住友銀行 / 三井物産 / 三井不動産 / 三菱ケミカルホールディングス / 三菱地所 / 三菱重工業 / 三菱商事 / 三菱食品 / 三菱電機 / 三菱マテリアル / 三菱 U F J 信託銀行 / 村田製作所 / 明治 / M e i j i S e i k a ファルマ / 森精機製作所 / ヤマトホールディングス / ヤマハ / ユニ・チャーム / リコー / ローソン / ローム / ワコール

調査概要 「社長100人アンケート」の対象企業を中心とする136社の人事トップから回答を得て13日までにまとめた。

人事トップは人事部長以上を対象とした。

調査結果について、大学と人事コンサルティング会社の専門家に話を聞いた。

◇人材育成に詳しい亀野淳・北海道大高等教育推進機構准教授

企業が一般に思われている以上に大学での勉強を重視していることをうかがわせる結果だ。

論理的思考力や課題発見力はアカデミックな学習をしないと身につかない。

それを企業も認識しているのではないか。

大学での学習は学問分野を問わず社会で役に立つことを、大学教員はもっと意識する必要がある。

求める人材像は「ないと困る能力」が上位に来た印象もあるが、コミュニケーション能力やチャレンジ精神を求める傾向は海外でも出ている。

答えのない問題の答えをチームで見つけるような作業のできる人材の需要が、先進国では特に高まっているのだと思う。

面接で表現力より中身を重視する姿勢が鮮明に表れた点も興味深い。

インターンシップやボランティアは参加するだけでなく、何を得たかを伝えることで初めて意味を持つのだろう。

◇人事コンサルティングのリンクアンドモチベーションの富樫智昭エントリーマネジメントカンパニー部長

求める人材像の上位にコミュニケーション能力やチャレンジ精神が挙げたのは妥当な結果だろう。

かねて企業が重視していた項目だからだ。

ただ、現在はそのレベルが高くなっていることに注意したい。

コミュニケーション能力ならば、かつては日本語や英語で会話できればよかった。

グローバル経済が進む現在では、異文化で育った人間と対等に議論しあえる人材が必要とされる。

チャレンジ精神も日本だけで発揮すればいいのではなく、成功パターンの見えない海外市場までも切り開かなければならない。

産業界が求める能力と学校教育で養われる能力の差は大きかった。

ここへきて大学も産業界のニーズに応え、企業が欲しがめるコミュニケーション能力などを備えた人材を育てようとしている。

7月16日 日本経済新聞

特集——若年失業率、20年で2倍、就職環境、厳しさ増す

欧州で長く社会問題となってきた若者の就職難が日本でも深刻さを増している。若者が安定した仕事を見つけられなくなっているのはなぜか。状況はどうしたら改善するのか。各国が悩み、試行錯誤を続ける難問を前に、日本も何とか解決の糸口を探さなくてはならない。

2011年の15～24歳の完全失業率は8・2%となった。20年前に比べると2倍近い。全世代の4・5%を大きく上回る。学校を卒業した人に限ると10人に1人が失業している計算だ。

パートや派遣社員など非正規の若者も増え、25～34歳では20年前は10人に1人が非正規だったが、現在は4人に1人まで増加した。若者を取り巻く雇用環境は改善の兆しが見えない。

理由の一つには、高齢者雇用の拡大が挙げられる。60～64歳の就業率は09年に57%になり、全体の就業率を初めて逆転した。1947～49年に生まれた団塊世代など中高年が定年後も会社で働き続けているためだ。全体の就業率の低下傾向は続く一方、中高年の就業率は上昇している。

企業が人件費を削減する場合には、中高年の雇用調整よりも、新卒採用の抑制を選びがちだ。若者の雇用が割を食いやすい構造問題がある。政府は来年度から65歳までの希望者全員の継続雇用を企業に求める方針で、新卒採用の絞り込みなど若い層への影響を懸念する学者らも多い。景気低迷で企業の雇用吸収力も弱まっている。リクルートワークス研究所によると、来春卒業する大学生を対象とした求人数は55万3800人。08年秋のリーマン・ショック前の90万人台から落ち込んだままだ。

正社員の枠も狭まった。雇用者数は20年前に比べ1割以上増えたものの、35歳未満の正社員数は3割近く減っている。

若者側にも問題があるとの指摘も多い。

高齢化に伴い医療や介護分野では人材を求める企業はある。

しかし、低賃金や厳しい仕事内容を敬遠する若者は少なくない。

こうした雇用のミスマッチが拡大していることも、若者の就労機会の減少につながっている。

大学・短大への進学率が5割を超え、新卒採用にもひずみが生じている。

新卒の求人倍率が中小企業で3倍を超える一方、大企業では1倍を割り込んでいる。

大学生の大企業志向はなお強く、人材を求める中小企業に目が向かず就労の機会を逃すケースが目立つ。

独立行政法人労働政策研究・研修機構の小杉礼子統括研究員は

「学生がどこでも受けられるのは一見公平に見えて非効率。

大学が学生と企業の間に入り、学生の絞り込みを手伝わないと企業・学生が疲弊するだけだ」

と指摘する。

15歳以上の人口に占める実際に働いている人（就業者）の割合。

2011年の就業率は全体平均で56・5%。

1970年代は65%前後で推移していたが、少子高齢化の進展に伴い低下傾向が続いている。

就業者数が減ると、労働力や社会保障の担い手が不足する。

職に定着できずに会社を辞める若者も増え、若年層の就業率は低下している。

働く意思はあるのに仕事がない人の割合。

働きたいのに仕事がない「完全失業者」を、働いている人と働く意思がある人をあわせた「労働力人口」で割り込み算出する。

2011年の完全失業率は全体平均で4・5%。

景気に連動しやすく、高度経済成長期には1～2%程度で推移していたが、景気の低迷が続く00年代では高止まっている。

若者が仕事を見つけられないのは日本だけの現象ではない。

欧米では若者の雇用はより厳しい状況におかれ、若年者失業は社会問題化している。

経済協力開発機構（OECD）の調査では、直近の15～24歳の失業率は米国で16・

4%、英国で21・9%、スペインでは51・1%に達している。

スペインでは2人に1人が失業している計算だ。

特に欧州では財政危機対策として進める財政緊縮も雇用に影響を落としている。若者の失業率が突出して高く、暴動の発生など治安悪化にもつながっている。

厳しい雇用情勢を受け、欧米各国は若者の雇用対策に本腰を入れ始めている。

英国では今年から3年間かけて約50万人の若者の就労支援に取り組む。

5月に発足したフランスの新政権も若者の雇用対策を最優先課題に掲げている。

若者への職業訓練の拡充や、失業した若者を雇う企業への助成などが支援の柱となっている。

日本の15～24歳の失業率は8・2%。

高止まりしているが、欧米に比べると低い水準だ。

理由の一つに、日本では新卒を一括採用する雇用慣行があることが挙げられている。

欧米はこうした雇用慣行はなく、新卒者がすぐに職に就けない例も多いとされる。

ただ、日本の新卒一括採用は新卒の機会を逃すと、就職できない可能性が高まる問題もあり、行き過ぎの是正を求める声も出ている。

7月12日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

スピリッツ、19日に中国人材採用セミナー

スピリッツ（東京都港区、03・5574・6146）は19日14時から東京都新宿区の新宿NSビルで「中国人材採用セミナー」を開く。

経営者や企業の人事責任者、中国事業責任者が対象。

家具ブランド「フランフラン」を展開するバルス（東京都渋谷区）取締役の木村聡史氏を迎え、事例紹介などを行う。

定員は15社で1社2人まで。

参加無料。

7月12日 日本経済新聞

外国人留学生に合同会社説明会、東商あす、36社参加。

東京商工会議所は13日、東京都立産業貿易センター浜松町館で外国人留学生向けに無料の合同会社説明会を開く。

対象は2013年3月に卒業予定の大学や大学院生。

あきんどシロヤや大塚家具など36社が参加する。

時間は午後1時から同5時。

各社がブース別に事業内容や募集要項などについて説明する。

今のところ250人を超える申し込みがあるという。

東商は海外展開を強化したい企業と日系企業に就職したい外国人留学生をマッチングさせるため、年1回、合同会社説明会を開いている。

7月12日 日経産業新聞

留学生に就活講座、ランスタッド、PR法指導

人材サービス大手のランスタッド（東京・千代田、井上守社長）は日本で学ぶ外国人留学生向けの就活セミナーを始める。

事業のグローバル化に伴い、企業が外国人留学生の採用意欲を高めていることに対応する。

企業の面接では留学生の日本語レベルが重視されるため、就職活動用の日本語指導も行う。

セミナーは8月7日と9月4日、10月2日の計3回開く。

講師は日本語の教員の資格も持ち、日本企業が求める人物像のほか、面接での受け答えの仕方、自己PRに役立つ日本語の表現などを教える。

各回とも同じ内容で開講時間は午後4時から午後5時30分まで。

先着順で定員は15人とする。

入場は無料で東京・日本橋の同社オフィスで開く。

ランスタッドによれば外国からの留学生の約8割は卒業後に日本で就職を希望しているが、新卒一括採用の慣習になじめない学生が多い。

実際に国内企業に就職できるのは希望者の3割以下という。

7月12日 日経産業新聞

協和発酵キリン、中国のMR増員、新薬投入で2割増140人に、成長市場取り込む

協和発酵キリンは中国での医薬情報担当者（MR）数を2012年中に11年末比約2割増の140人規模に拡大する。

中国市場では貧血治療薬などの販売を強化しているほか、今後はがんや腎臓領域の新薬投入を増やすのに備える。

中国では製品をすべて自社販売しているため、MR数を増やして成長市場の取り込みを狙う。

同社が100%出資する中国法人、協和発酵麒麟（中国）製薬では現地採用のMR数が昨年12月末時点では114人だった。

「今期中は140人台とする」（海外事業部長の三箇山俊文常務執行役員）という。

国内製薬会社が自社で抱えるMRとしては大手に次ぐ規模となる。

MRは沿岸部を中心とした主要都市の大規模病院を訪問し、医師に対して協和キリンの医薬品情報を提供する。

現在中国で販売しているのは、白血球の一種を選択的に増やす「グラン」や、透析患者の貧血治療に使う「エスポー」、造血幹細胞移植前の治療薬「ブスルフェクス」など。中国での売上高は11年12月期に28億円だった。

二次性副甲状腺機能亢進（こうしん）症治療薬「レグバラ」は承認申請中で、貧血治療薬「ネスプ」は臨床試験（治験）の最終段階である第3相にある。

これらの医薬品に加えて、がんや腎臓領域の新薬投入に向けて販売体制を拡充する。

米調査会社のIMSヘルスによると、中国の医薬品市場は10年に411億ドル（約3兆3千億円）。

11年～15年までの平均成長率は19～22%と予測し、15年には世界2位の日本に匹敵する1150億～1250億ドル市場に拡大する見通しだ。

後発薬が多くを占めるが、外資系の新薬は信頼性や安心感などから富裕層を中心に一定

の需要があるため、1997年から参入している協和キリンも事業拡大を目指す。

ただ、中国では年内にも薬価の引き下げが予想されるなど一時的だが市場拡大に不透明感もでている。

「引き下げがなければ、今期は前期を上回る売上高を見込んでいる」（三箇山常務）という。

7月11日 日経MJ

中途向け説明会に800人、ファストリ、3倍の250人採用計画

ファーストリテイリングはこのほど社会人向けの就職説明会を開き、約800人を集めた。

ユニクロやジーユーなどグループ全体の中途採用向け説明会では過去最大の規模。同社は2012年に前年実績比3倍の250人を採用する計画で、業種を問わず経験豊かな社会人を積極採用し、競争力向上につなげる。

「ファーストリテイリング希望塾」と題して、都内の東京本部で開催した。約3000人の応募に対して、抽選などを経て約800人が参加した。

冒頭に講演した柳井正会長兼社長は

「小さな成功に満足せず、大きな成功を求めてほしい」

と語るなど、グローバルで活躍したい社会人にとって世界規模で事業展開するファストリで働くメリットを強調した。

ユニクロの執行役員やグループ企業社長と参加者による座談会なども開き、現場責任者と直接対話できる場を設けることで各事業の内容をきめ細かく説明した。

7月11日 日本経済新聞

就活に薄日、内定率上昇、大卒、6月で5～6割、中小志望増える

数年続いた厳しい就職活動に改善の兆しが出ている。

2013年春の新卒採用で6月時点の内定率が5割を超え、直近の3年で最も高い水準となった。

非製造業を中心に大企業が採用意欲を高めていることに加え、学生が早い段階から中小企業への就職活動に取り組むなど、大企業に偏重していた意識が変化したことが大きい。政府も若年雇用の拡大に向け、中小企業への就職を後押しする。

就職情報のマイナビが10日発表した13年春卒の大学生（院生含む）の6月末時点の内定率は、前年比4・2ポイント増の50・3%。

東日本大震災の影響がなかった一昨年比でもプラスで、調査を始めた10年以來初めて5割を超えた。

ディスコの6月1日時点の調査でも昨年比8・9ポイント増の62・3%。6月は多くの大企業で内定が出そろった時期で、順調なスタートを切ったといえそうだ。

「身の丈就活」。

マイナビでは今年の特徴をこう表現する。

学生が人気企業だけではなく、後回しにしていた中小企業への就活に熱心に取り組んでいる。

リクルートワークス研究所によると従業員数1000人未満の中小企業を志望する学生が、大企業の志願者数を14年ぶりに上回った。

経団連の倫理憲章の見直しで、企業の採用広報活動が例年の2カ月遅れの12月からとなった影響もありそうだ。

マイナビの三上隆次編集長は

「期間短縮の影響で、現実志向の学生が増えた」と指摘する。

リクルートが7日に都内で開いた中小企業向けの就職イベントには学生約200人が参加した。

ソフトウェア開発のアドマックス（東京・新宿）の採用担当者は「例年に比べ学生の熱意が伝わってくる」

と話す。

足元では企業が採用意欲を強めていることも大きい。

ディスコの調査では5月時点で新卒採用を「増やす」とした企業は32・1%で、「減らす」（12・8%）を上回った。

日本経済新聞の調査では新卒全体で前年比5割増の2000人の採用を計画するイオングループや、過去最多となる大卒670人の採用を見込むエイチ・アイ・エス（H I S）など、海外の強化を狙う非製造業が目立つ。

ただ、中長期的にはグローバル化によって、製造業を中心に大企業の国内採用が大きく伸びる可能性は低い。

政府は6月にまとめた若者雇用戦略の柱に「雇用のミスマッチ解消」を据えた。

大学とハローワークの連携を強化し、大学生に地域の優良中小企業を紹介していく。

中小企業経営者による大学への出前講座やインターンシップにも力を入れる。

今春のリクルートワークス研究所の調査では、大企業の求人倍率は0・73倍だが、中堅・中小企業では1・79倍と高い。

大学生の意識をさらに中小企業に向けることができれば、就職率の底上げにつながりそうだ。

7月10日 日経速報ニュース

東芝、海外で研究開発強化 中国など新興国中心に750人増員

東芝（6502）は10日、海外での研究開発体制を強化すると発表した。

設計開発も含めた海外の研究開発人員を2014年度までにグループ全体で750人増員する。今後も成長が見込まれる新興国でのクラウドサービスや発電機器の需要拡大に備え、中国で260人増やす。

世界各国で知的財産を確保し、ライセンス収入も14年度までに現在の1.3倍に増やす計画だ。

注力するのはIT（情報技術）分野とエネルギー分野。

ITでは、東芝が強みを持つメモリーやハードディスクを中心にデータセンター向けなどの技術を開発し、他のサービスに応用する。

インドの拠点などで約400人を増員。

中期経営計画で示した研究開発費 1 兆 800 億円のうち約 6 割を同分野に投入する。

エネルギー分野では、やはり国内外でシェアの高い発電技術を中心にスマートグリッド（次世代送電網）や省エネ技術を開発する。

発電機器の開発を中心に 300 人程度増員するほか、米ウエスチングハウスなどとの連携を深めることで、世界的な研究開発体制を確立する。

このほか基礎研究向けに約 50 人を増員。

14 年度までに増員する研究開発人員の約 7 割は海外で採用する。

説明会で東芝の須藤亮執行役専務は

「3～5 年先に（商品として）花開くような 116 のテーマを既に選んでいる」と述べた。

新技術の育成で「世界初や世界シェアトップの商品開発を目指す」と話していた。

7 月 10 日 日本経済新聞

経産省、国際標準化へ若手育成、蓄電池など、規格作り主導狙う

経済産業省は技術の国際標準化を担う若手人材の育成に乗り出す。

電機メーカーのエンジニアや公務員など、約 60 人を対象に専門家が国際標準化の制度や国際交渉のノウハウを集中的に教える講座を開く。

蓄電池や電気自動車など、国際的な規格作りが進む分野で日本が主導権を握り、企業の競争力を高める。

国際的な規格作りは国際標準化機構（ISO）や国際電気標準会議（IEC）で各国が議論して決める。

日本の規格が世界的に採用されれば、国内企業の製品を各国で売り込める。

一方、外国の規格で標準化が決まれば日本企業の競争力は落ちる。

政府は先端医療やスマートグリッドなど 7 分野 15 項目で日本主導の国際標準化を目指している。

ただ、各国と交渉できる人材が少ないため人材育成が急務だった。

2014 年に東京で開催する IEC 大会をにらみ、経産省は電機メーカーなどと共同で

人材を育てる。

ソニー出身で日本規格協会技術顧問の原田節雄氏を講師に据え、35歳以下の若手に実際の英語交渉の手法や国際標準化の動向を今月から3カ月間、学ばせる。
講座終了後は産業技術総合研究所などで専門家につき、より高度な技術を学ぶ。

7月10日 日本経済新聞

日立ハイテクノロジーズ、海外社員にも経営理念研修

日立ハイテクノロジーズは、国内外の中堅以上の社員約140人を本社（東京・港）に集め、同社の企業理念や経営戦略などを学ばせる研修を始めた。

研修期間は数日間で、対象者をいくつかのグループに分けて順次、実施する。

同社は半導体や医療向けの製造装置から電子部品の販売まで事業が多岐にわたる。
研修には、海外法人の幹部や主任、課長級も加えて経営理念などを全社に浸透させる。
グローバルに事業を円滑に進める狙いがある。

7月10日 日経産業新聞

LIXIL、900人削減、統合受け希望退職募集

LIXILグループは9日、8月20日から31日までに900人程度の希望退職者を募集すると発表した。

40歳から59歳で勤続5年以上の正社員を対象とし、グループの従業員の2%弱に相当する。

昨年4月にトステムやINAXなど事業会社5社をLIXILに統合したことに伴い、重複する部門などを見直して人件費を圧縮する。

希望退職は傘下の事業会社であるLIXILや、関連子会社から募る。

退職日は10月25日を原則とし、割増退職金に加え再就職先探しも支援する。

割増退職金の支払いで2013年3月期に100億円程度の特別損失を計上する見込みだが、昨年のタイ洪水に関連した保険金の受け取りを予定し、業績への影響は限定的となる見通し。

同社は10年に新日軽やサンウエーブ工業、昨年12月にイタリア建材大手のペルマスティリーザを買収。

積極的なM&A（合併・買収）で人員が急増しており、12年3月期末時点の従業員は前の期末比17%増の4万8163人まで膨らんでいた。

12年3月期にも約600人の早期退職者を募り、約400人が応募。関連費用として12年3月期の販管費に53億円を計上した。

7月10日 日本経済新聞

スズケン、希望退職500人募集

■スズケン（医薬品卸大手）

勤続3年以上の正社員を対象に500人の希望退職者を募集する。

本体で従業員の6%にあたる300人と、物流子会社2社で18%にあたる200人。

募集期間は8月17～31日で、退職日は9月30日。

規定の退職金に加え特別一時金を支給し、再就職も支援する。

希望退職者の募集は1999年以降で4回目。

7月8日 日経MJ

はなまる、接客技能に資格制度

セルフ式うどん店チェーンのはなまる（東京・中央）は、店で一定水準の接客技能がある従業員を認定する「対面」マイスター制度を7月から始めた。

8月1日付で第1陣を認定する予定。

分かりやすい目標を新たに設定して従業員のやる気を引き出すと同時に、接客水準を高めて利用者が何度も店に来てくれるようにする狙いだ。

はなまるは2008年3月にうどんの釜ゆでと、天ぷらの揚げ、おにぎりといった3つの調理分野でマイスター制度を始めた。

5月末までに累計で「釜」が556人、「天ぷら」で403人、「飯」は510人がマイスターの認定を受けた。

そこで天ぷらと飯を一本化する一方で対面を追加して、調理と接客の双方の技術を持つ

人材を育てることにした。

マイスター資格の認定を受けなければ、昇給もない制度にしている。

このため、はなまるは従業員の就労意欲が明確に高まると見ている。

7月7日 日本経済新聞

雇用流動化へ「40歳定年を」、政府が長期ビジョン、労働者の再教育を支援

国家戦略会議（議長・野田佳彦首相）の分科会は6日、国の長期ビジョン「フロンティア構想」の報告書をまとめた。

国家の衰退を防ぎ、個人や企業が能力を最大限生かして新たな価値を生む国家像を2050年に実現するための政策を提言。

「40歳定年」で雇用を流動化するなど労働生産性を高める改革案を盛り込んだ。

学識者や企業人らで構成するフロンティア分科会（座長・大西隆東大大学院教授）が野田首相に報告した。

首相は

「社会全体で国づくりの議論が喚起されることを期待する」

と述べ、近くまとめる日本再生戦略にも反映する意向を示した。

改革案の柱は雇用分野だ。

60歳定年制では企業内に人材が固定化し、産業の新陳代謝を阻害していると指摘。

労使が合意すれば、管理職に変わる人が増える40歳での定年制もできる柔軟な雇用ルールを求めた。

早期定年を選んだ企業には退職者への定年後1～2年間の所得補償を義務付ける。

社員の再教育の支援制度も作る。

雇用契約は原則、有期とし、正社員と非正規の区分もなくす。

もつとも、定年制の前倒しには労働者の強い反発が必至だ。

社内教育で従業員に先行投資する企業側の抵抗も予想される。

改革の実現には転職市場や年功型の退職金制度、人材育成などと一体的な検討が必要だ。

改革案は長期的な指針で、全て早期に実現を目指すという位置づけではない。

報告書は現状のままでは日本は新興国との競争に敗れ、少子高齢化も進んで50年に「坂を転げ落ちる」と予測。

将来の理想はの高い産業が立地する「共創の国」とした。

時間や場所を選んで働けるようになれば仕事と育児を両立できる人が増え、出生率は改善すると見込んでいる。

7月6日 日経速報ニュース

女性の非正規雇用 54.7%過去最高 2011年女性労働白書

厚生労働省は6日、「2011年版働く女性の実情（女性労働白書）」を発表した。

働く女性の内訳は、正規雇用が985万人で前年比12万人減った。

一方で非正規は1188万人で18万人増え、割合が54.7%（前年比0.7ポイント上昇）で過去最高となった。

家計を助けるために働き始める主婦が非正規雇用に就いているとみられる。

年齢別に見ると25～29歳では正規雇用が63%で、非正規は少数派にとどまる。

これが35～39歳では非正規が半数を超える51.5%となった。

年齢が上がるほど非正規の割合が増えており、白書では

「妊娠・出産で退職した女性の再就職が非正規雇用になっている」

と分析した。

働く意欲のある人の割合を示す「労働力率」では、女性は20代と40代に比べて出産後の30代が落ち込む「M字カーブ」になっている。

このカーブの底の35～39歳の労働力率は前年比0.9ポイント上昇し、過去最高の67%となった。

10年前との比較では、30～34歳の労働力率が大きく伸び、8.8ポイント上昇した。

未婚者は0.4ポイント上昇にとどまったが有配偶者は9.3ポイント上昇した。

25～29歳でも有配偶者は9.6ポイント上昇した。

厚労省は

「働きたくても働けなかった女性たちの働く環境が整いつつあることもM字カーブ改善の一因」

と分析している。

7月6日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

青山学院大、PLMのグローバル人材育成—社会人向け教材開発

青山学院大学ヒューマン・イノベーション研究センターは、国際的な製品ライフ・サイクル・マネジメント（PLM）のリーダーとなる「グローバルPLM戦略人材」育成に乗り出す。

製品の企画、生産、ユーザーサポートなど全過程を管理するPLMでは、発展途上国など現地に合った機能やサービス、調達が重要になってくる。国内向け高品質戦略とは異なる先進事例などを活用した教育プログラムを、社会人向けに整備する。

これに先立ち13日に東京・渋谷の同センターでオープンフォーラムを開く。

グローバルPLMは製品の企画、設計、調達、製造、流通、販売、プロモーション、サービスなどを、ITシステムで一体管理する手法だ。

今回の活動は、世界市場を見据えた事業の組み合わせ戦略、新興市場対象のモノづくり、共通部品を設定する製品プラットフォーム化などの事例紹介・研究が中心となる。

例えば日本はモノづくりの高度な独自技術にこだわりがあるが、韓国企業は得意な調達や組み合わせの工夫で現地化製品のニーズを満たしているという。

また、同業種でも企業によって戦略の違いがある。

青山学院大は経営学部の授業などでこれらの一部を取り上げてきたが、今後は社会人向けの教材を開発し展開する。

そのため東京大学、早稲田大学、山形大学の経営系教員や、PLMの先進ソフトウェアベンダーなど企業が参加して、交流・議論する場を構築する。

2012年度は試行で産学の研究会立ち上げ、ビジネス人材養成企業との連携、13年度からの育成プログラム本格化を検討している。

今回、企業7社が出展するオープンフォーラムは、半年に一度、開催する計画だ。

7月6日 日経産業新聞

ビートコミュニケーション、SNS、大学向け展開、就活支援に重点

社内向け交流サイト（SNS）大手のビートコミュニケーション（東京・港、村井亮社長）は、大学向けのSNSを展開する。

就職活動を支援する仕組みに重点を置き、学生と就職課がいつでも個別にやり取りできる機能を用意。

卒業生の参加も可能で、社会人への相談もできる。

主に首都圏の4年制大学に売り込み3年内に100大学への導入を狙う。

サービス名は「Beat Academy（ビートアカデミー）」で、パソコンやスマートフォン（高性能携帯電話＝スマホ）、携帯電話からアクセスできる。

既に複数の大学への納入が決まっている。

新サービスでは就職活動の支援に役立つ点をアピール。

就職課に足を運ばなくても、学生が担当者に個別相談できる仕組みや、訪問した企業を記録・管理できる機能を用意した。

また、OBやOGなど卒業生にもアカウントを持たせ、学生が社会人にいつでも気軽に質問することができる。

学生は講義やゼミ、サークルなどの単位でコミュニティーを作成したり、メッセージをやり取りしたりできる。

大学側は休講情報や学生から寄せられた生活上の質問・回答コーナーなどをSNS内に掲示して学内情報を周知できる。

本格参入に先立ち試験納入した麗沢大学の例では、導入前に比べ就職課への相談が約4倍になるなど大学側と学生間の交流が活発化。

きめ細かい就活支援が可能になったという。

クラウド型のサービスで提供する。初期費用は50万円で月額料金はユーザーが100人の場合、月額5万円から。

図書館の蔵書検索や申請書類の電子化など大学の要望に応じたカスタマイズも可能だ。

ビートコミュニケーションは2004年から企業向けSNSを販売。

NTT東日本や日本興亜損害保険などこれまで約300社に納入実績がある。

7月6日 日本経済新聞

東芝、海外技術者2割増、クラウドに重点、富士ゼロックス、中国で2.3倍に

電機や精密各社が海外で研究開発体制を強化する。

東芝は2014年度までに日本が出遅れているクラウドコンピューティングなどIT（情報技術）分野を中心に技術者を2割増やす。

富士ゼロックスは13年度までに需要拡大が見込める中国で現地技術者を2.3倍にする。

先端技術を持つ人材の登用や海外で働く人員の比率を上げ、競争力のある製品開発のスピードを上げる。

東芝は海外の研究開発人員を14年度までに新たに750人増やして5000人規模にする。

これまではデジタル家電や白物家電などの商品開発を除いて4180人（連結ベース）だった。

増員分のうち300人をソフトやサービスをインターネット上で提供するクラウド分野に振り分ける。

日本は同分野で出遅れていた。

先端技術を強化するため優秀な海外人材を積極的に採用して追いつける。

成長が期待できる環境・エネルギー分野についても欧米や中国、東南アジアから人材を集める。

東芝は11年度に55%だった海外売上高比率を14年度までに65%に高める方針を打ち出しており、海外の開発基盤の強化で計画達成を目指す。

日立製作所は本体の研究開発部門に約3000人を抱えている。

現在は約230人とどまる海外人員を12年度中にも約300人に増やす方針。

昨年10月にインドに開いた研究開発拠点の人員を15年度までに今の5倍にあたる500人に拡充する。

欧州の鉄道関連事業や中国のカーナビゲーションシステム関連事業の研究者も増やす見通し。

成長市場の需要を取り込むため、現地向け製品の開発を強化する動きも広がっている。

富士ゼロックスは中国で複合機の現地技術者を積極的に採用。
上海市にある主力工場の技術者を30人から70人に増やす。
新製品を3機種並行して現地開発できる体制を整える。
クラリオンも12年度中に中国・アモイにあるカーナビ用のソフトウェア開発拠点の人員を300人から500人強に増やす計画だ。

リコーは新興国であげた実績をもとに先進国での展開も目指す。
インドでITの研究開発拠点を2月に開設。
インターネットを利用した遠隔教育やスマートフォン（高機能携帯電話＝スマホ）を使う営業支援システムの開発を手掛けている。

インドの国内市場だけでなく、先進国でも成果を利用していく方針だ。

7月6日 日本経済新聞

雇調金の要件厳しく、危機対応転換、成長分野に転職促す、厚労省

厚生労働省は5日、雇用調整助成金の見直し案を発表した。

2008年のリーマン・ショック後に緩和した支給要件を10月から厳しくし、来年4月には助成率も下げる。

中小企業の資金繰りが改善しつつあるとみて危機対応を転換する。

実質的に仕事がないまま企業にとどまっている人に成長分野への転職を促し、経済活性化にもつなげる。

支給要件は過去3カ月の生産量が前年同期と比べて5%以上減った企業に限られている。
見直し案はこれを10月から10%以上に改めるとした。

来年4月には休業手当への助成率を大企業で2分の1、中小企業で3分の2と、リーマン・ショック前の水準に戻す。

現在は大企業で3分の2、中小企業が5分の4。

雇用調整助成金は、経営が悪化しても従業員を解雇せずに休業させた企業に、国が休業手当の一部を助成する仕組み。

経済の混乱時には雇用が大きく減って失業者が急増することを防ぐ効果がある。

ただ、不採算事業に労働力が固定される側面もあるため、景気回復局面では成長分野へ

の人材移動を妨げるとも指摘される。

助成対象は09年7月の252万人をピークに12年5月には41万人まで減少している。

7月5日 日経産業新聞

インド・インドネシア拠点、日立オムロンが営業増員、指認証ATM、アジアでも

ATMを製造・販売する日立オムロンターミナルソリューションズ（東京・品川、下條哲司社長）はアジアの営業人員を増やす。

インドとインドネシアの営業人員を2013年度にもそれぞれ10人と、現在の3倍程度にする。

指認証機能付きの製品も発売する。

アジアでの販売拡大をテコに、海外でのATMの販売台数を15年度をめどに現在から約7割増やす。

インドとインドネシアの拠点の営業担当者を増やす。

現在はそれぞれ2～3人だが、現地採用で10人体制にする。

インドは同国で、インドネシアは周辺のタイやマレーシアを含めて金融機関にATMを販売する。

指の静脈の模様で本人かどうかを認証する指静脈認証機能付きのATMをアジアで売り出す。

これまで日本国内では販売しているが、経済成長に伴ってアジア各地で富裕層が増えているのを受け、現地の金融機関の需要が見込めると判断した。

海外では米ドルや近接する国の通貨も使われるため、ATMは海外向けに多様な通貨を扱える必要がある。

同社は128種類の紙幣を扱える海外向けATMを販売している。

海外での販売台数はインドや東南アジアのほか、中国を含めて年間3万台弱。

日本では入金と出金を1台で処理する「還流型」と呼ぶタイプが大半なのに対し、海外では入金と出金のATMを別々に置く例も多い。

入金と出金を別々にすると広い設置スペースが必要なため、海外でも還流型の需要が高まっているという。

同社は04年に日立製作所とオムロンが共同出資で設立、両社のATM事業を統合した。出資比率は日立が55%、オムロンが45%。11年度の売上高は約900億円、日本国内のシェアは金融機関での稼働数ベースで35~40%で首位とみられる。

7月5日 日刊工業新聞 News ウェーブ 21

「従業員の採用・育成が課題」4割—大同生命が経営者アンケート

「従業員の採用・育成が経営上の課題とする」経営者が4割を上回ったことが、大同生命保険がまとめた「経営者1万人アンケート」調査結果で明らかになった。

社長の意識が目先の課題から中長期的な課題へと向き始めたことがうかがえる。

一方で、経営上の課題として、「売上拡大」（66・3%）、「コスト削減」（42・6%）の収益拡大に直結するテーマが上位にランクインしており、永遠の課題となっている。

同調査によると、自社の強みについて、「お客様ニーズへの対応力」（45・8%）、「技術力」（41・7%）、「商品・サービスの品質」（32・7%）が上位を占めた。

4位は「独自性」（28・1%）となっており、現在の収益状況が良いと回答した好業績企業に絞れば、その値は36・3%と、全体を8・2ポイント上回った。

これまでに実施した売上拡大策は、「営業力の強化」が52・9%でトップで、「販路拡大（国内）」（34・2%）、「優秀な人材の確保」（31・8%）と続く。

一方で、「独自性」を強みとする企業のみで見ると、「営業力の強化」の次に挙げられたのは、「商品力の強化」だった。

また、創業50年以上の企業や3代目以降の社長など、長く続いている企業でも「商品力の強化」に積極的に取り組んでいる姿が明らかになった

7月5日 日本経済新聞

アドバンテスト、内外人事統一

アドバンテストはグループの人事制度を国内外で統一した。

グループ会社間の国境をまたぐ人材の配置を容易にして生産性を高める。

2015年3月期に1人あたり連結売上高を前期比69%増の5000万円に引き上げる計画だ。

昨年買収した同業大手、米ベリジーとの統合作業が終わったのを機に、新制度に移行した。

連結ベースの従業員数は16カ国・地域の合計で約4870人。

このうち43%にあたる約2080人は海外で勤務する。

従業員の資格を世界共通の10段階にそろえ、給与や評価の基準を同じにした。

勤務地を問わず日本の本体と同じ資格、考課制度とし、透明性を高める。

従業員の評価は昨夏設立したグローバル人事本部に一元化する。

7月4日 日経MJ

小売業調査から パート・アルバイト雇用一比率「高める」23%、待遇改善も

従業員全体に占めるパート・アルバイトの比率を尋ねたところ、60%以上の企業が過半数の55.1%に上った。

2012年度は比率を「高める」との回答が2割を超え、小売業が時間給で働く従業員に店舗運営を頼る傾向は変わらない。

現状の比率は「70～80%未満」という回答が23.5%と最多。

「60～70%未満」（19.0%）、「80～90%未満」（10.8%）が続いた。

50%未満は24.0%だった。

12年度の比率は「現状のまま」が60.5%と大勢だったが、「高める」も23.5%を占めた。

「下げる」は3.2%。

待遇改善策を聞くと「正社員への登用」と「福利厚生（休憩室など）」の2項目で「実施している」が6割を超えた。

「今後、実施したい」という回答が最も多かったのは「仕事の権限委譲」で26・9%。「成果賃金の導入」は「実施している」（31・4%）と「実施するつもりはない」（30・9%）が拮抗した。

年金改革法案が成立すればパートの一部が厚生年金や企業健保に入れるようになるが、企業側の負担も増える。

今後、パートの雇用を見直す動きが出てくる可能性もある。

7月4日 日経産業新聞

理想の上司像、アジア4カ国調査、日本、過程重視に高評価、インドは結果

人材サービスのリクルートマネジメントソリューションズ（東京・千代田、奥本英宏社長）はアジア4カ国で、部下から慕われる上司像を調査した。

インドでは成果を重視する上司が好まれる一方、日本ではプロセスも評価する上司の評価が高かった。

アジア進出を加速する日本企業にとって、国ごとに異なる考え方を理解することが課題となりそうだ。

調査の対象は日本、中国、シンガポール、インドの4カ国で従業員数が1000人以上（シンガポールは500人以上）の企業で働くホワイトカラー層。

2012年3月から4月にかけて年齢や職種などのほか、理想の上司像と今の上司の特徴などをインターネット上で聞いた。

今の上司に満足する層と不満を抱く層の2つに分類してまとめた。

上司が部下の仕事を評価する際に、インドでは結果のみを重視する上司に満足する人が多かった。

一方で日本は結果とプロセス両面で評価する上司への満足度が高かった。

また、中国とインドでは自分の強みを指導してくれる上司を信頼する傾向が強い。

特にインドでは改善点を指導すると、部下から不満を抱かれてしまうケースが多かった。

中国とシンガポールでは部下へ権限を積極的に委譲してくれる上司への満足度が高い。仕事のやり方を自分たちで決めたいとの傾向が示された形だ。

7月4日 日本経済新聞

新興国の学生、採用を後押し、経産省、企業に紹介

経済産業省は中小企業の新興国開拓のため、アジア・アフリカの有望な若手人材の取り込みを支援する。

インドネシアやフィリピンなどの高等専門学校や大学に通う学生に日系企業を紹介し、地元での就職に結びつける。

日本の若手を新興国企業へ送り込む研修事業も強化する。

内外で人材育成を進め、日本企業の新興市場での競争力を高める。

経産省が新興・途上国向けに実施する技術協力分野の予算などを活用する。

今まで同分野は海外援助の側面が強かったが、今後は産業政策としても位置付け、日本企業の新興市場の獲得に役立てる。

7月4日 日本経済新聞

あずさ監査法人、早期退職募集

大手監査法人のあずさ監査法人（東京・新宿）が、6月下旬に転職支援制度による早期希望退職者を募ったことがわかった。

応募者は約280人に上ったもようだ。

同法人の公認会計士の約1割に当たる。

大手監査法人は、新規上場企業数の低迷や、企業から受け取る報酬の引き下げ要請で収入が伸び悩んでいる。

10年には新日本監査法人が、11年には監査法人トーマツが400人規模の早期希望退職に踏みきった。

7月3日 日経産業新聞

ビル制御事業の営業人員、アズビル、中国向け3割増、省エネ需要取り込み

アズビル（旧山武）はビルの空調機器などを管理する制御システム事業で、中国など新興国向けの営業人員を3割増やす。

ビル建設が進む中国で高まる省エネ需要を取り込むのが狙いで、海外事業を統括する部門に営業支援を手がける組織も新設する。

同社は2013年度に同事業で100億円の海外受注を目指していたが、中国での需要取り込みで1年前倒しで達成を目指す。

海外向け装置やシステムの営業を手がける「国際本部」の体制を拡充する。

現地企業向けのプレゼンテーションの機会が増えており、日本から送り込む営業人員を増やす。

現在は営業とエンジニアリングの2部制だが、海外向けの営業を支援して人材を育成するための専門組織を13年度までに新設し、3部制とする。

地域別の営業体制も整備する。

現在の組織はエリア別に分けていないが、中国などで大型の新規案件が増えており、重点地域に優先的に人員を振り向ける体制とする。

アズビルは12年4月に中国・北京市のビル施工大手に6割を出資。

5月には中国国営の投資開発会社と合弁会社を設けた。

このうち、国営企業との交渉案件は6月現在で既に11件あり、半数の受注を見込んでいる。

中国事業の12年度の受注額は25億円を見込むが既に計画を上回るペースという。

営業人員の増員などを通じて、中国事業で5年後に現在の10倍となる100億円の売上高を目指す。

ビル建設が進む中国は電力供給量の逼迫で省エネ需要が高まり、ビルの空調機器などを管理する制御装置、システムの市場が拡大している。

市場規模は同社推計で1500億円。

米ハネウエル、独シーメンスなど欧米勢が6割のシェアを持つ。

アズビルのビル制御事業は11年度実績で連結売上高の5割近くを占めるものの国際化が遅れていた。

事業売上高に占める海外比率は11年度実績で4%にとどまるが、5年後をめどに20%に引き上げる。

7月2日 日経MJ

就業者の減少率、卸・小売業で縮小、5月失業率、4.4%に改善

厚生労働省がまとめた5月の有効求人倍率（季節調整値）は0.81倍と前月より0.02ポイント上昇し、12カ月連続で前月を上回った。

職業別では「販売」が前月比0.01ポイント低い0.83倍、「サービス」が0.03ポイント低い1.44倍と、流通・サービス関連は低下した。

ただ、先行指標の新規求人（原数値）では「宿泊業、飲食サービス業」が前年同月比34.7%増、「卸売業、小売業」が27.9%増と大きく上向き、先行きは明るさが増している。

一方、総務省によれば5月の完全失業率（季節調整値）も前月比0.2ポイント改善して4.4%だった。

改善は3カ月ぶり。

前月まで大幅減が続いていた「卸売業、小売業」就業者も8%減まで持ち直した。

7月2日 日経MJ

パート目線でやる気刺激—外食、人材難深刻、働きやすさ見直し急務

日本フードサービス協会（東京・港）の調べによると、全従業員に占める外食のパート・アルバイト比率は88%。

小売業の61%（11年、日本スーパーマーケット協会など3団体調べ）をはじめ他業界に比べ断トツだ。

調理や清掃をこなすきついイメージもあり、勤続年数は他業種より短く、時給も上昇傾向にある。

少子化はさらなる人材不足を招く。

日本総合研究所（東京・品川）の山田久チーフエコノミストは

「働きやすさや待遇を一層改善し、高齢者、主婦層の活用を進める必要がある」と指摘する。

さらにパートの厚生年金の適用範囲が16年に週30時間労働から週20時間労働に広がる見通し。

「企業は保険料負担増を避けようと週20時間以内の労働を推奨するとみられる」
(山田氏)

が、その際は新たなシフト体制を考えねばならない。

国内外食市場は11年(23兆475億円)まで4年連続の減少。

外食企業はパイが縮む中でのコスト抑制と業容拡大の両立を迫られる。その現場を支えるのはパートだ。

人材の確保と定着、スキル向上、「16年問題」への対応。

パート力の強化へ各社は複雑な連立方程式を解かねばならない。