

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

Adecco's Eye

特集：アジアでの事業展開に
必要な「組織作り」



インタビュー my work, my life

鈴木敏夫さん(スタジオジブリ代表取締役 プロデューサー)

アデコグループのご紹介

“バリューチェーン・イノベーター”としてサービスを革新する

技術系人材サービス企業・VSN

仕事と私
 挑戦を通じて

ただ目の前のことに
 一所懸命だっただけ

僕は、何かに「挑戦しよう」と考えて作品を作ったことは一度もありません。後から振り返ってみて、「ああ、あれはチャレンジだったな」と思うだけです。

たとえば『風の谷のナウシカ』。あの作品を製作した頃、僕はまだ徳間書店の『アニメージュ』という雑誌の編集者でしたから、映画作りについて何も知りませんでした。ただ、宮崎駿という“面白い人”

が、内容も、同時上映という形態でも成功したことによって、ジブリ作品の幅はかなり広がりました。そう考えれば、あれもまたチャレンジだったのでしょうか。

ジブリ最大の「挑戦作」
 『おもひでぼろぼろ』

僕らにとって何より難しかった作品は、高畑勲が監督した『おもひでぼろぼろ』かもしれません。この作品は、20代後半の一人の女性が、田舎暮らしに憧れて山形に農業を手伝いに行き、その過程

りなのが、アルバムですよ。学校の卒業アルバムを引っ張り出してきて、「あの頃の私はこうだった」「そういえば、俺も」みたいなことを話すんです。そうやって互いの過去を知り、相手を深く理解するようになる。それが恋愛ですよ——。「そんなことをやっているんですか。バカバカしい」と高畑さんは笑っていましたがね。

そんなふうにして、「昔のことを思い出す」という、僕らにとって極めて不得手なテーマに、あえて言えば「挑戦」したわけですが、あれもまた地味な物語でね、派手なシーンなんか一つもありませんから、配給会社の期待値は相当低かった。しかし、蓋を開けてみれば、その年の日本映画の興行収入ナンバーワンになったわけです。やはり、「当たりそうなこと」だけをやってはダメで、自分たちが作りたいものを探求することが大切だと、思い知らされましたね。

やりたいことを気楽にやる
 それがうまくいく秘訣

ジブリには、売上目標も経営計画もありません。すべて出たとこ勝負です。お客さんが映画を観てくれなければそれで終わりですから、長期的な目標など立てようがありません。頭の中にあるのは、今取り組んでいる作品のことだけです。そうして作品が一つできたら、次の作品に取りかかる。その繰り返しです。

僕は、人間の生き方には二つしかないと思っています。一つは、目標を定め、それに向かって努力する生き方。もう一



鈴木敏夫さん

過去のことは振り返らず、
 少し先の未来と目の前の「今」に集中する。
 これがいい仕事をする秘訣。



profile

スタジオジブリ代表取締役プロデューサー。1948年名古屋市生まれ。慶應義塾大学文学部を卒業後、徳間書店に入社。『アニメージュ』の編集長を務めながら、『風の谷のナウシカ』に始まる一連の高畑勲、宮崎駿作品の製作に携わる。85年、スタジオジブリの設立に参画し、89年から同社専従となる。著書に『映画道楽』（ぴあ）、『仕事道楽』（岩波新書）、『ジブリの哲学』（岩波書店）がある。

と出会って、「この人と映画を作ったら楽しいだろうな」と思って作った。それがあの作品です。大変なこともありました。多くの方が作品を観てくれて、ビジネスとしても興行的に悪くなかった。今思うと無謀な挑戦だったかもしれませんが、でも作っている時は、そんなことを考えていませんでした。目の前のことに一所懸命だっただけです。

『となりのトトロ』と『火垂るの墓』は、徳間書店の役員層に企画を通すのに苦労した作品でした。『風の谷のナウシカ』『天空の城ラピュタ』と、いわゆる冒険活劇を続けて製作したので、今度は違ったものを作りたいと思ったんです。それだけだったのですが、どちらも地味な話だったので、「これじゃ客が入らない」と随分反対されました。しかし、宮崎駿と高畑勲がそれぞれ監督を務めたあの2作品

で子どもの頃のことを思い出すという話です。でも普段から、僕らは昔のことを思い出さなくていけないんですよ。僕も、宮崎駿も、高畑勲も、昔話は一切しません。いつも、今の話とちょっとだけ未来の話しかしない。だから、あの作品を作ることになった時、高畑さんと話し合ったことを覚えていますよ。「昔のことを思い出さって、どういうことなんでしょうね」と。

そうそう、こんなやりとりもありました。あの作品の原作に恋愛の要素はないのですが、映画では恋の話を入れたいと僕は思った。それを高畑さんに伝えると、彼はこう言いました。「恋愛している人たちって、どんなことをしているんですか?」。僕は答えました。親しくなると彼女の家に行くんです。で、彼女の部屋に招かれたりするんです。そこでお定ま



世界で愛されるジブリ作品はどのように作られてきたのか。新刊『ジブリの哲学』（岩波書店）は、数々の出会い、監督たちと交わされた会話、プロデューサーとしての「戦略」などを綴ったドキュメントエッセイ。

つは、目の前のことをコツコツやりながら、そこから拓けていく未来を楽しむ生き方。僕たちは間違いなく、後者です。過去のことは思わない。未来に何が待っているかも考えない。今のことに集中する。その方が絶対にいい仕事ができます。

だから、「挑戦」とか「戦略」という言葉が、実は僕はあまり好きではないんです。やりたいことがある、描きたいものがあ

る。それが最初にあるのであって、「挑戦してやろう」とか「この戦略でいこう」というのが先に立つわけではないでしょう。これはすべての仕事に当てはまると思います。今やりたいこと、やったら楽しいと思えることがあって、肩の力を抜いてそれに取り組んだ時に、仕事はうまくいくもの。映画作りも、仕事も、人生も、気楽にやるのが一番です。「挑戦」なんて、肩肘張って考えずにね。

特集：アジアでの事業展開に必要な「組織作り」

アジアにおける
人材の獲得と育成

アジア進出が拡大し続ける一方で、日系企業の多くが「人材採用・育成」において悩みを抱えています（表1・2）。求める人材を採用し、一人ひとりが高いパフォーマンスを実現する組織を作るにはどうすればよいか。現地での人材採用・育成を行う際の重要な視点と、有効な方法をご紹介します。

「就職したい企業」に
ランクインしない日本企業

スウェーデンの大手市場調査会社、ユニバーサム社が発表した「理想的な企業（2011年版）」に関する調査結果は、日本企業にとって大変ショッキングなものでした。この調査は、アジア各国の学生を対象にした、いわゆる「就職したい企業ランキング」ですが、対象となった中国、香港、シンガポール、インドのいずれの結果を見ても、日本企業は上位100社に、1、2社しかランクインしていない、という惨憺たる結果でした。さらに50位以内となると、日本企業の名前が見られるのはインドのみになります。

「これは文系の学生を対象とした調査なので、エンジニアなどを目指す理系の学生では、いくぶん違った結果になる可能性もあります。とはいえ、アジアにおける日本企業の存在感が大幅に低下しているのは、紛れもない事実です」

そう話すのは、人事・財務分野における世界有数のコンサルティング会社、タワーズワトソンの鈴木康司氏です。グローバル展開を進める日本企業の人事制度構築などをサポートしている鈴木氏は、この5年ほどの間に日本企業のアジアでの人気、目に見えて落ちていることを痛感していると言います。

「工場など生産現場での人材の定着率は、そう悪くはありません。しかし一方で、営業やマーケティングなど売上・事業戦略に欠かせない部門での定着率は低迷しており、企業によっては、入社後数年で退職するケースも多く見られます」

昇進のスピード感に
大きな差

それでは、なぜ日本企業は、アジア諸国においてそれほど「人気がない」のでしょうか。その理由の一つは、「日本企業の給与は低いというイメージがあるため」と鈴木氏は指摘します。もっとも、これはあくまでもイメージに過ぎません。実際、欧米やアジアの同規模の企業と比較して、日本企業の給与水準が格段に低いということはないからです。しかし、そのイメージの定着を裏付ける根拠はあります。

「日本企業における昇進のスピードが、欧米系企業と比較して非常に遅いことは確かです。『職務給』が基本の欧米企業では、企業が望む成果を上げることができれば、入社後数年でマネージャーになることも可能です。30代で部長になるケースも珍しくありません。一方、日本企業は依然として横並び意識が強く、いまだに年齢や勤続年数、あるいは学歴などを根拠とする昇進制度を踏襲している会社が少なくありません」

たとえば、給与水準が同程度の日本企業と欧米企業に同時期に入社した場合、昇進スピードが異なるため、数年後には年収に大きな差が生じます。このため、一部分だけを切り取ると、「日本企業は低給与」というイメージになるわけです。

しかし、本質的な問題は、給与の多寡ではありません。アジアの若者の多くは、ハングリー精神が旺盛で、20代から30代前半のうちに、自分の能力やスキルを向上させ、少しでも上を目指したいと考えています。日本の高度成長期に多くの

日本人が持っていたような上昇志向や立身出世の志向に共通するマインドです。したがって、キャリアアップに時間がかかる企業や将来のキャリアパスが見えにくい企業は、おのずと敬遠されます。

「最大の問題は、多くの日本企業のアジアにおける人事制度が、依然として『終身雇用』を前提に構築されているということであり、ルールに従順な人材を重視するカルチャーが根強く残っているということです。会社の仕組みに従い、周囲と足並みを揃え一定期間時間をかけて昇進する。そういったカルチャーを受け入れることができる人材は、その企業に定着はしますが、いざチームを統制する立場になった時、統率力を発揮することは難しいでしょう。組織や業務をマネジメントする経験を積んでいないからです。結果、そういった組織では、そのエリアの従業員がマネージャーになることはまれで、日本からの駐在員がマネジメントを行うことになります」

優秀な人材は数年で辞めていき、定着する人はマネジメント力が不足していることが多いため、現地の人材の有効活用は実現しない。そのような悪循環が続いているのです。

希望に叶う人材を採用する
3つの方法

では、日本企業には強みがまったくないのでしょか。もちろんそんなことはありません（表3）。

「徹底した品質管理や、ものづくりに打ち込む姿勢、顧客を大切に考える考え方。そういった日本人の特性に共鳴する声はアジア諸国には多く、それゆえ日本企業

では、社員のロイヤリティが高いという際立った特徴があります。社員が自社の製品やサービスに対して強い誇りを持っているという点で、日本企業は欧米や現地企業の優位に立っていると言えるでしょう。また、「時間と手間をかけた人材育成」という考え方も、日本企業ならではのものです」

しかし、そのような日本企業の特徴は、アジアのビジネスパーソンに十分に伝わっているとは言えません。日本企業に求められているのは、改善すべき点は見直しつつ、日本企業独自の魅力を広くアピールしていくことなのです。

日本企業がアジアで優秀な人材を獲得し、その定着を図るために必要なことは、おおむね、次の3点に集約されます。

1点目は、横並びのシステムを改め、能力や意欲に見合ったキャリアを築けるような仕組みを作ることです。

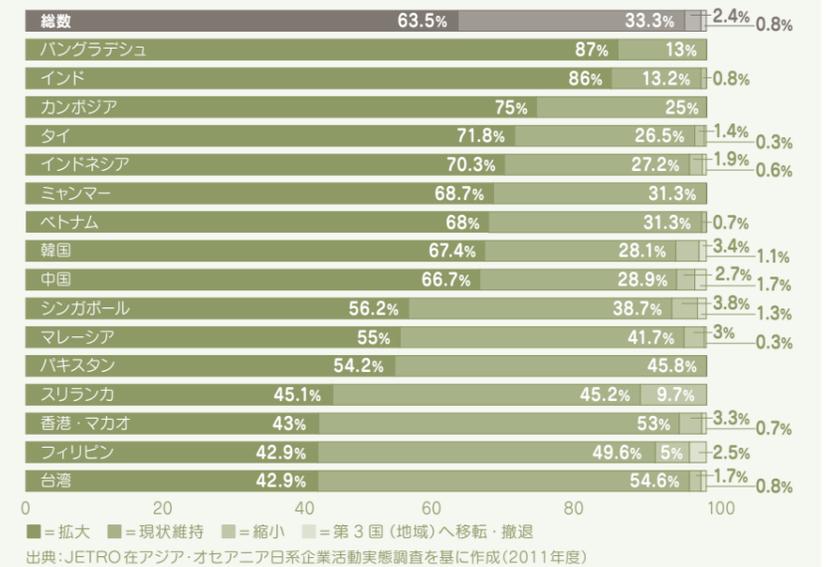
2点目は、キャリアパスの多様性を確立することです。「本社」「ローカル」といった枠組みにとらわれることなく、国や地域を越えて人材を動かす。個人が高いパフォーマンスを発揮できる場所や、ポジションの選択肢を広げる必要があります。

そして3点目。とりわけ、学生を対象とした自社のPR戦略を練り直すこと。広告宣伝によるイメージアップはもとより、現地の大学に講座を開設するなどして学生との結びつきを強める、あるいは、英語や現地の言語のウェブサイトを充実させる、といった方法が考えられます。この施策は拠点単位ではなく、グローバルで統一した方針を策定すべきと鈴木氏は言います。

現在、円高を背景としたアジア地域でのM&Aが加速しています。M&Aは、事業拡大だけでなく、優秀な人材獲得の大きなチャンスでもあります。

「今後、アジアにおいて力のある組織作りを実現するには、自社で優秀な人材を獲得し育成するという方法と、他社から取り入れた人材の最大活用という両面で、人事戦略を考えていくことが求められるでしょう」

【表1】アジアに進出した日系企業の今後1～2年の事業展開の方向性



【表2】アジアに進出した日系企業の経営上の問題点

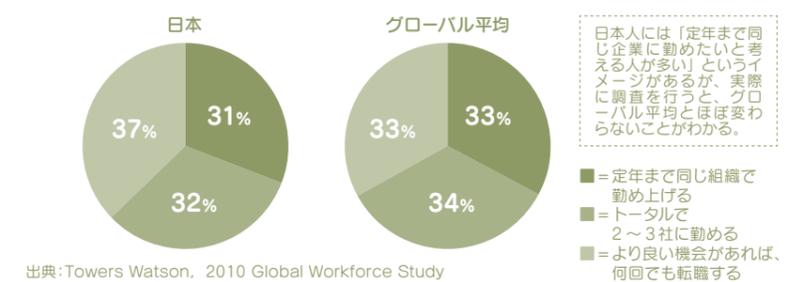
回答項目	2011年度 (%)	2010年度 (%)
1位 従業員の賃金上昇	68.8	60.5
2位 調達コストの上昇	57.5	52.7
3位 競合相手の台頭(コスト面で競合)	52.0	54.4
4位 現地人材の能力・意識	47.7	37.7
5位 従業員の質	40.5	43.4
6位 限界に近づきつつあるコスト削減	40.3	39.8
7位 原材料・部品の現地調達難	39.4	43.3
8位 幹部候補人材の採用難	39.1	40.2
9位 主要取引先からの値下げ要請	38.1	42.8
10位 品質管理の難しさ	38.0	40.8

出典：JETRO在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査を基に作成(2011年度)

【表3】求職者に対するの日本・欧米企業の強み・問題点

	日本企業	欧米企業
強み	<ul style="list-style-type: none"> 徹底した品質管理 「ものづくり」へのこだわり・姿勢 顧客志向 「人材育成」の思想 	<ul style="list-style-type: none"> 能力に応じたキャリアアップが可能 国境や地域を越え活躍できる
問題点	<ul style="list-style-type: none"> 依然強い、横並びの意識 思い切った人材登用に消極的 終身雇用を前提とした人事システム 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的・安定的な雇用の難しさ 会社に対する従業員のロイヤリティの低さ

【ちょっと一息】グローバルと変わらない 日本人の「魅力的なキャリア」



特集：アジアでの事業展開に必要な「組織作り」

アジアの地域特性を踏まえ「世界標準」で考えることが成功のカギ

アジアで成功する人材採用法とは

それでは、アジアにおいて優れた人材を採用する方法とは、どのようなものでしょう。鈴木氏は3つのポイントを指摘します。

成功する採用法の1つ目は、「出戻り可」の仕組みの設定です。

「最近では少数派になりましたが、日本企業には、退職した人が再び入社することを好ましく思わない雰囲気少なからずあります。しかし、多様な環境で経験とスキルを高め、なおかつ、その企業を熟知している人材は、企業にとって非常に有益です。組織全体のパフォーマンスを向上させる起爆剤になりえるかもしれないという意味で、人材のフレキシブルな移動・出戻りが可能な環境を作っていく必要があります」

2つ目は、人的ネットワークを活用することです。アジアでは、日本以上に縁故や階級組織のネットワークが社会のあらゆる階級で力を有しており、同レベルの仲間同士で連携する傾向が強いです。特にこれは優秀な人材に顕著であると鈴木氏は言います。つまり、優秀な社員を組織に迎え入れることで、その人が属するネットワークにもアプローチできる可能性があるということです。

3つ目は、企業が何を指していて、入社することによって求職者にどのよう

なメリットがあるかを明確なメッセージとして伝えることです。欧米企業の多くは、「Employee Value Proposition (EVP/エンプロイー・バリュー・プロポジション)」(表4)と呼ばれる書類を用意して、事業会社としての理念やビジョン、社員の待遇などを採用者に伝えていきます。今後は日本企業も、EVPなどを用いて、企業の価値を言語化して発することが求められると鈴木氏は話します。

企業という船でともに航海するために

しかし、採用の仕組みの構築にこだわりすぎるのは得策ではありません。採用時のミスは最小限に抑えようと、コストをかけて採用システムを構築する一方で、採用後の人材育成施策が欠落する、というケースに陥ることもあります。「どれほど優れたシステムを構築したとしても、採用におけるミスは常に一定の割合で発生します。大切なのはむしろ、採用後に、その人材と会社とのマッチング(相性)を判断できるシステムを作ることです」

その方法の一つが、「試用期間」の有効活用です。試用期間は、日本でも多くの企業で取り入れられていますが、ここで言うのは「その人の能力や特徴、強みは、一緒に働いてみなければ分からない」というリアルな認識の方法論に基づいたシステムです。日本がこの点で見直さなけ

ればならないのは、形骸化したシステムからの脱却です。

「欧米の企業で採用時に用いられる『On-Boarding (オン・ボーディング)』は、『企業という船にとともに乗り込む』といったニュアンスの言葉で、新しいメンバーが迅速に組織に馴染み、パフォーマンスを発揮できるようにするための施策を意味します。コミュニケーション、能力開発支援、ビジョンの共有などを念入りに行いながら、ともに「航海」していく体制を構築するのです」(P7「人育成育のステップ」参照)

グローバルな採用方法を基盤とする一方で、アジア地域の特性を踏まえ、人的ネットワークを活用すること。また、採用のみならず、採用後の育成やマッチングに注力し、その人材が会社の一員として十全な力を発揮できる環境を整備すること。そういった施策の実行を積み重ねることで、アジアひいては世界の中で、日本企業が存在は、再び見直されるに違いありません。

【取材協力】
すずき こうじ
鈴木康司
profile

コンサルタント。東京大学法学部卒。住友商事の人事を経て、ワトソンワイアット(現タワースワトソン)に入社。成果主義をベースとした人材マネジメントシステムの設計や導入支援のコンサルティングを行う。著書に「中国・アジア進出企業のための人材マネジメント」(日本経済新聞社)がある。

【表4】EVP (Employee Value Proposition) とは

EVPとは、企業が社員へ提供できる価値や意義のこと。「企業が社員に何を期待するか」と同時に、「社員が企業に何を期待するか」を明らかにする概念だ。欧米企業の多くは、企業のミッションやキャリアパスの可能性、福利厚生の具体的な内容などを求職者に書面で提示し、企業が個人に提供できる“価値”を明らかにしている。グローバル化が今まで以上に加速する中、企業が社員に対して、いかに企業ブランドを確立するか、が問われている。

社員の視点

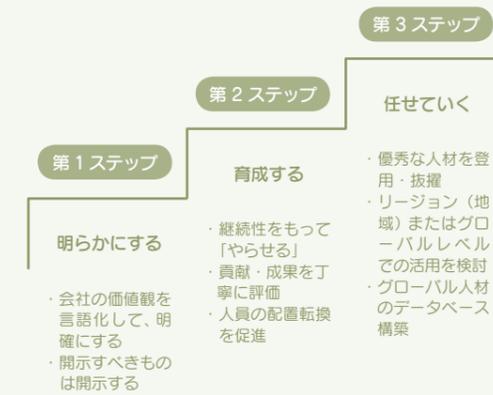
EVPが明らかにされることで、モチベーションが向上し誇りを持って仕事に臨むことができる。

会社の視点

戦略的なEVPの展開によって、従業員が熱心に仕事に従事し、業績アップにつなげることができる。

人材育成のステップ

～負のスパイラルからの脱却～



※「中国・アジア進出企業のための人材マネジメント(鈴木康司著)」より

「優秀な人材が数年で退職してしまい、その国の人材が有効活用できない」。これまで述べてきた負のスパイラル(悪循環)から脱却するためには、人材の採用だけでなく、入社後の育成も重要です。ここでは、中長期的な視野を持って取り組むべき3つのステップを紹介します。

第1ステップ

従業員に対し、会社の価値観を明確化します。「現場重視の考え方」「品質・技術に対する追求心」「チームワークを尊ぶ考え方」「人を大切にしている価値観」などを言語化し、働く意義や目的を再確認してもらいます。また、組織単位での職務や業務、期待される役割などを明示します。

第2ステップ

明らかにした職務や業務に基づき、実務に取り組んでもらいます。継続性に重点を置くと同時に、貢献・能力・成果などをしっかりと評価し、役職を与えていくことも重要です。

第3ステップ

「任せていく」ことが重要です。ローカル社員の育成が進めば、駐在員が担ってきたポストへの登用もようやく可能になります。ただし、ここまでに3～5年は必要だと思われます。そして、「リージョン化」(アジア地域を包括的にとらえる考え方)に伴って、「人のリージョン化」(アジアリージョンという枠組みで、人材の育成・交流を進める考え方)も考慮していく必要があります。

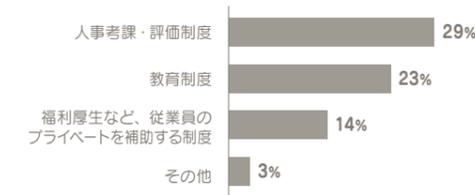
「これだけを実施すればよい」という方法はありません。局所的に取り組むのではなく、企業が抱える課題に、真正面から中長期的に、取り組んでいくことが必要なのです。

“人事制度は支社ごとに変えるべきか、統一すべきか” アンケート調査

アジアの拠点を担当する海外人事担当者の声

アンケート実施時期:2012年2月 有効回答数:110 日経BPコンサルティング調べ 対象:勤務先企業のアジア拠点との、対応業務を担っている管理系専門職の担当者、経営者など

Q1 人事制度について、日本とアジア各国で統一しているものをお選びください。(複数回答)

※「その他」の回答…業績連動インセンティブ制度、生産システム
※上記以外の回答…統一して(できて)いない:46%、「わからない」:13%

Q2 アジア各国で統一している制度のうち、円滑に機能している制度と、その理由を教えてください。

- 人事制度、教育、福利厚生を統一し、従業員の半数以上を現地採用に変更した。その結果、コスト削減だけでなく、スムーズなグローバル化と、従業員の質の向上を図ることができた。(47歳、男性/人事管理面、組織作りを担当)
- 教育制度を統一。海外の拠点の新入社員に、半年に一度、東京本社でソフト・ハードの両面や営業手法など、一通りの講習を受講させている。(56歳、男性/人事管理面、組織作りを担当)

Q3 統一していない場合、理由を教えてください。今後統一する際は、どのような仕組みを取り入れようと考えていますか。

- 文化と国民性、宗教の違いから、統一していないが、今後、教育体系と評価項目は統一する予定。(54歳、男性/生販管理、工場全般管理を担当)
- 現地スタッフの人数、業務内容の現状などから、現在はまだ日本国内との統一作業は不要。しかし、この先数年後には統一すべきとの判断になるのではと思う。(60歳、男性/人事管理面、組織作りを担当)
- 対象国の文化や習慣、風習をベースに、独自のシステムを構築している。(39歳、男性/人事管理面、組織作りを担当)

Q4 人事面を管理するうえで、各国の特徴や、苦労した点を教えてください。

- 昼食時に家族の食事の支度をするために自宅に帰宅し、午後の始業に間に合わない従業員がいたが、マネージャーが社員宅を訪問し、何度か家族たちと話をしたことで、日本のルールを理解してもらうことができた。(50歳、男性/組織作りを担当)
- 人を育てるためには、国境に関係なく人を信頼する心を持ち、仕事を任せることが重要。期待に応えてくれるか否かは個人差が大きく影響し、国による差異は少ないと思う。(67歳、男性/経営者として韓国の拠点作りを行う)
- 欧州や米国、中近東に比較して、アジアは、より日本的な考え方が通じやすいところがある。しかし、個人の立場が先に立つので、日本のように「全体の利」という発想はタブー。個人の利益は全体の利益の配分であり、その分与を受けるためにどのような基準をクリアすべきかを明確にしないと、混乱を起こすのみ。(59歳、男性/人事管理面、組織作りを担当)

アジア各国の 産業・雇用に関するトピックス

厚生労働省の「世界の厚生労働 2011 海外情勢報告」より、各国の注目トピックスをご紹介します。



中国

内陸部、農村部への投資が進む

2012年2月に経済成長率目標を引き下げたものの、変わらず世界経済のけん引役の一翼を担う中国。平均年収は急速に向上しており、特に都市部では、「上昇率」が毎年10%を上回っている。農村部でも、年収の増加は見られるが、平均年収^(※)が最も高い上海市(約75.6万円)と、最も低い江西省(約31.3万円)の比率が2.4倍になるなど、特に沿岸部と内陸部の地域格差は顕著だ。このため、中国政府は内需拡大策を進め、内陸部にインフラ建設の重点を置くなど、投資を集中させている。ここ数年、四川(2011年成長率15%)や重慶(同16.4%)などの内陸部で高いGDPの伸びが見られるのは、こういった背景がある。

また、業種間の賃金格差は平均で4.8倍、正規・非正規間の賃金格差は倍近くとなるなど、さまざまな面で所得格差が問題となっている。

(※) 2009年時点

【中国の平均年収及び消費者物価上昇率の推移】

年	2005	2006	2007	2008	2009
平均年収 (都市部)	18,200	20,856	24,721	28,898	32,244
対前年上昇率 (都市部)	14.3	14.6	18.5	16.9	11.6
消費者物価 上昇率	1.5	1.5	4.8	5.9	▲0.7

中国国家统计局(厚生労働省「世界の厚生労働2011」より)



フィリピン

BPO市場が急成長

2000年ごろからBPO市場が急成長しているフィリピン。BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)とは、企業が、総務・人事・経理といった管理業務や、顧客からの問い合わせ対応を行うコールセンター業務などを外部委託すること。フィリピンのBPO市場規模は10年前と比較して約10倍の約90億ドルとなり、中でも、コールセンター業務は世界シェアの2割を占めており、インドを抜き首位となった。フィリピンは英語を公用語としており、オペレーターの発音に癖がないという理由で、アウトソース先として選択する欧米企業も増加傾向にある。また、海外への出稼ぎ労働者も多く^(※)、帰国後は語学力を生かしてコールセンターで働く人が多い、という背景もあるようだ。

※フィリピン中央銀行(BSP)によると、海外のフィリピン労働者は、09年には前年比15.1%増の約142万人。教育を受け、高い技術を有するエンジニアや看護師も多数。

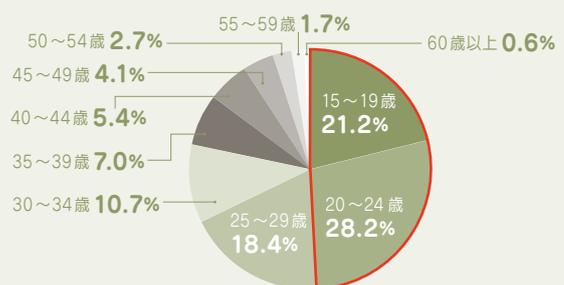


インドネシア

失業率は低下傾向。若年層への期待大

東南アジア経済の中核ともいえるインドネシア。2011年2月時点の失業率は6.8%で、世界金融危機にもかかわらず、近年、低下傾向にある。しかし現在、全体の失業者の49.5%を25歳未満の若年層が占めている(日本の場合は17%程度)。政府では、労働者団体や若年組織と協力した「インドネシア若年雇用ネットワーク」を設立し、学校に職業ガイダンス講師やカウンセラーを配置するなど、グローバル・国・地方レベルでの雇用創出に努めている。インドネシアの平均年齢は27.9歳。将来性のある若い労働力に期待が集まっている。

【失業者に占める年齢階級別割合(2010年2月)】



インドネシア中央統計庁(Statistics Indonesia)
(厚生労働省「世界の厚生労働2011」を基に作成)



タイ

雇用・失業者対策が進む

タイでは、地方を中心に若年者の学歴が低い傾向にあり、近年、こういった層への就職支援の必要性が望まれている。そのため政府では、就職前および、就職後に職業能力を高めるプログラムに力を入れている。その代表例が「休暇労働プログラム」だ。労働省が教育省と連携し、学校の休暇中や就学時間外に働ける販売や事務の仕事を生徒に紹介し、将来の就職に備えてもらう。また、「職業訓練プログラム」は、若年労働者の実践力の向上と、雇用のミスマッチを解消するため、1995年からドイツの協力を得て導入したもの。学校で学びながら、週に数日、または1学期間のうち数週間など一定期間、企業での実務を行う。

ここに注目

約 **3** 割

「震災を機に、企業選びや働くことへの考え方が変わった」と答えた学生
(日経HR調べ)

今号のテーマ：東日本大震災から1年、少しずつ進む雇用創出の動き

✓ 女性の農村起業 岩手県、沿岸の支援強化
県内増加傾向、雇用創出狙う
(2012年1月12日 岩手日報朝刊)

農産物の加工などを行う女性の農村起業経営体が好調なことから、県では震災後の雇用対策として、沿岸地区の農村起業の支援を行う。

✓ 経産省、被災地でソーシャルビジネスへ直接支援—試行費3分の2を負担
(2012年1月24日 日刊工業新聞)

経済産業省は被災地でのソーシャルビジネス(社会的事業)事業者の支援を始める。試行・調査費の3分の2を負担する。

✓ 震災ボランティア、就活生12%が経験
日経HR調査
(2012年1月16日 日経産業新聞)

日経HRがまとめた就職活動中の大学・大学院生への調査では、震災に関連したボランティアを経験した学生は12%だった。

✓ 海外サイト出店支援、被災中小200社へ費用補助、経産省、3月から募集
(2012年2月29日 日本経済新聞)

経済産業省は、被災地の中小企業など200社に、海外通販サイトへの出店を支援。ファッション関連などの商品販売を増やす狙い。

東日本大震災から1年。東北地方では、営業再開にこぎつけた工場や事業所での採用が、思うように進まないケースが目立っています。一方で、失業手当の支給期間は順次終了しており、仕事のニーズはより高まっています。この背景には、建設関係など人材需要が高い職種と求職者の経験を活かせる職種が異なることや、女性からのニーズが高い事務職の求人数の少なさといった「雇用のミスマッチ」があると考えられています。

そういった中、被災地の各自治体では、復興特区制度を活用した企業誘致などを通じて、雇用創出を進めています。宮城県は各種の税制優遇が受けられる「ものづくり特区」の認定を国に申請。県内389地域を対象に、自動車関連産業や電子部品、食品加工など8業種を誘致する計画です。岩手県も同様に、「産業再生特区」創設を国に申請しています。

大震災は、被災地の就職状況だけでなく、日本人の働くことに対する考え方・

価値観にも変化をもたらしました。日経HRが就職活動中の学生に実施した調査によると、「震災を機に、企業選択や働くことへの考え方が変化した」と回答した学生は、27.8%。「地元で貢献したい」「企業の震災後の対応をチェックしている」などの意見が目立ちました。34%の学生が「大震災の影響で地元への就職を意識するようになった」と回答した(マイナビ調査)結果もあり、こうした変化が、新卒採用市場にも影響を及ぼしています。

Topic アデコの転職支援サービス

20代・30代の“仕事のターニングポイント”を全方位から支援

20代・30代の不安定な雇用形態や就業環境が、日本の雇用に関する大きな課題の一つとして、クローズアップされています。

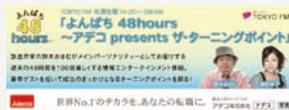
アデコは、「挑戦したい人が多様な挑戦ができ、失敗しても次のステップに踏み出せるインフラ(環境)」を作り出すことが、こういった課題解決の糸口になると信じ、希望する分野への就業やキャリアアップを目指す若年層の就職・就業支援サービスを強化しています。今後もアデコは、全方位から若年層のターニングポイントを支援していきます。

「転職支援サービス」の認知向上を図る広告展開

期間:2012年2~3月 エリア:首都圏/1都6県

ラジオ
TOKYO FM
「よんばち48hours」内
コーナータイアップ企画

「よんばち48hours
~アデコ presents ザ・ターニングポイント」
TOKYO FM 80.0MHz
毎週金曜日 13:00~16:30
オフィシャルサイト <http://www.tfm.co.jp/48/>



放送作家の鈴木おさむ氏がメインパーソナリティーを務める、週末の48時間を100倍楽しくする情報エンターテインメント番組「ザ・ターニングポイント」のコーナーでは、豪華ゲストを招き、成功のきっかけとなるターニングポイントを探ります。

鈴木おさむ



放送作家。1972年千葉県生まれ。高校在籍中から放送作家を志し、19歳でデビュー。現在、「笑っていいとも!」「SMAP×SMAP」「お試しっ!」など、多数の人気番組の構成を手がける。

電車
東京メトロ(全線)
車内の窓上ポスター、
ドアステッカー広告企画



〈ステッカー〉

成功に近道があるとしたら
早くスタートすることだ。

仕事で輝くのに
遠慮などはない。

※その他、Yahoo! JAPAN や facebook で、
バナー広告を実施

エンジニアの人材サービス分野で、
社会の「ベストフォロワー」を目指す

2,000名を超える正社員エンジニアを擁し、幅広い技術分野に特化した
人材サービス事業を展開する株式会社VSN。日々、技術革新が進む現在において、
グローバル市場を見据えた、より付加価値の高いサービス提供の実現を目指します。



※2012年1月、VSNはアデコグループの一員となりました

■市場に新しい価値を提供する「バリューチェーン・イノベーター」として

「バリューチェーン・イノベーターとなりサービスを革新する」。これは、VSNが掲げるビジョンです。バリューチェーンとは価値の連鎖、イノベーターとは革新者を意味します。

これまで、エンジニア分野における人材サービスの役割は、人材不足などの課題を有する組織に必要な技術を提供することでした。しかし、より生産性の高いサービスが求められる現在においては、技術力に加え、開発現場の本質的な課題を解決に導くことが必要不可欠です。そ

のためVSNでは、①開発スピード、②サービスの質の向上、③コストの低減に寄与するサービスを提供しています。

また同時に、「お客様から信頼される技術力を持つエンジニア」「合意形成へと導き、課題を解決するファシリテーター」「経営資源を有効活用しプロジェクトを確実に推進していくプロジェクトマネージャー」という3つの役割を担う、人材の育成にも注力しています。

これらの取り組みによって、「ヒューマンキャピタル(人財)の創造と輩出を通じ

て、人と社会の喜びと可能性の最大化を追求する」という、VSNの理念を実現していきます。

「バリューチェーン」とは

企業が製品やサービスを顧客に提供するまでの業務プロセスを、一連の価値(Value)の連鎖(Chain)として捉える考え方です。現在、製品開発の現場で生じている、部門・工程ごとの役割・目標の違いから発生する利害衝突や、コミュニケーション不足などによる業務の非効率性を「あるべき組織の姿」へと変革します。

■“人間力”を育てる人財育成

VSNのサービスの土台となっているのが、人財の考え方です。エンジニアが技術を磨き、成長するための環境・制度の充実はもちろん、ビジネススキルの向上を図る研修も整備しています。

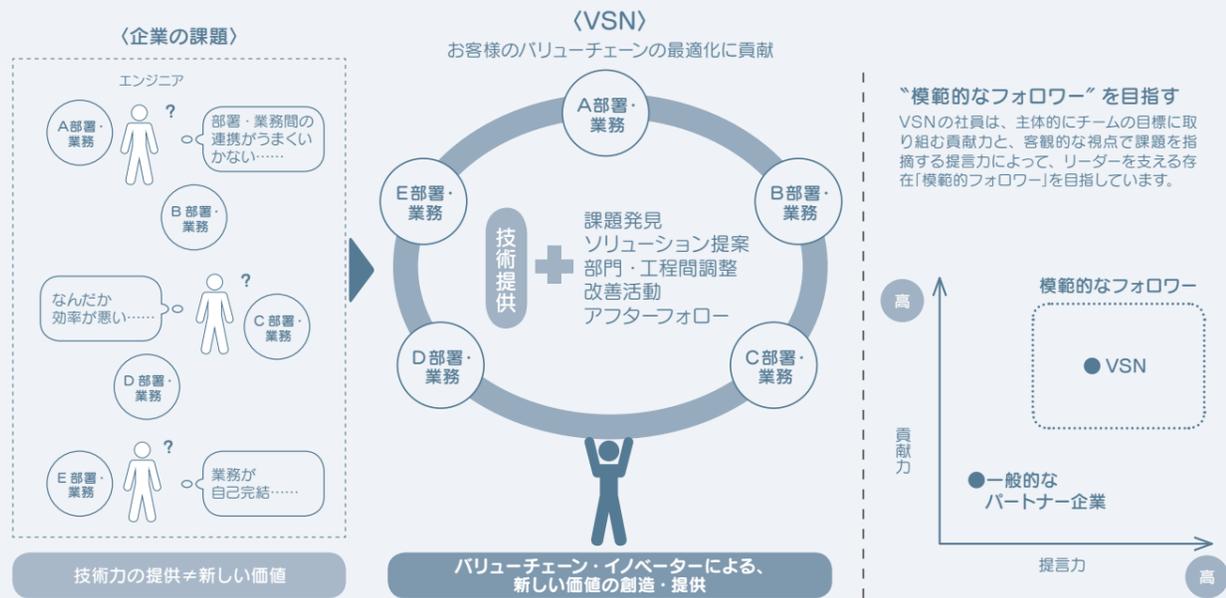
この中で、特に必要な能力と考えているのが、リーダーシップ・フォロワーシッ

プ(補佐する力)、マネジメントスキル、コミュニケーションスキルから成り立つ、「人間力」です。

これに加え、会議や組織を指揮する際に発揮される「ファシリテーション力」や、論理的・構造的思考を鍛える「クリティカルシンキング」などを養うため、

経験や年数に応じた研修を実施。一人ひとりの社員が、組織・業務マネジメントする、ステークホルダーにとって必要不可欠な存在＝「模範的なフォロワー」として自立する土壌を、構築しています。

開発現場の課題を解決に導くVSN VSNはバリューチェーンの改善に取り組むことで、お客様のQCD(品質、コスト、納期)の向上に努めます。



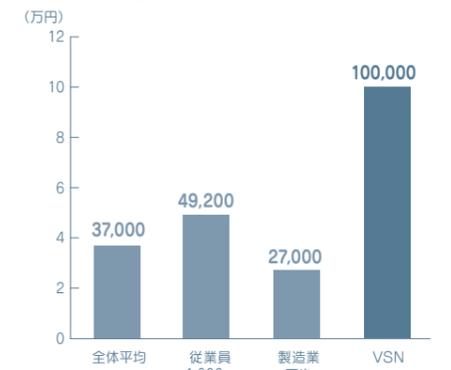
エンジニアを育てるためのトレーニング

経験年数により、さまざまな教育カリキュラムを実施。世代(年代)別研修に加え、さまざまなトレーニングにより、ファシリテーター、プロジェクトマネージャーとして必要な能力を身につけます。

10年目 ・経営戦略 ・専門内外の知識や経験 …など	集合研修
7~9年目 ・リスクマネジメント ・キャリアカウンセリング ・コスト管理 ・クリティカルシンキング …など	外部研修 (就業先、大学など)
4~6年目 ・プロジェクトマネジメント ・マーケティング ・ファシリテーション ・コーチング …など	OJT
1~3年目 ・リーダーシップ ・課題発見力&改善力 ・人間関係構築力 ・フォロワーシップ …など	E-learning

【参考】年間の教育投資額

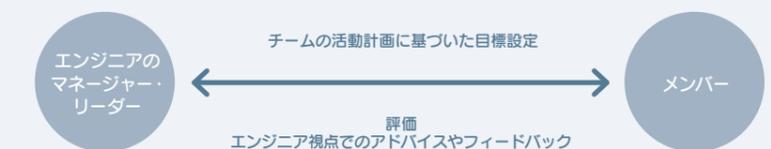
VSNが従業員1人あたりにかける教育投資額は年間10万円。これは、1,000~3,000名の従業員規模の企業の約2倍、製造業平均の約3倍です。



出典：VSN/自社調べ それ以外/産業能率大学発表資料(いずれも2010年調査)

“エンジニアがエンジニアをマネジメントする”目標管理制度

VSNのエンジニアは、最初にお客様が目指している目標を把握することからスタートします。その上でチームの活動計画に基づき、メンバー個々の目標設定をマネージャーやリーダーと相談しながら行います。



VSNの技術領域

VSNは、IT・情報システム、メカトロニクス、エレクトロニクスだけではなく、
バイオ・ケミストリー分野まで、お客様の戦略的パートナーとして貢献します。

IT・情報システム

ネットワーク/サーバー/
システム開発

エレクトロニクス

製品回路設計/
半導体デバイス開発

メカトロニクス

機構・機構設計/機構・筐体設計/
解析/生産技術

バイオ・ケミストリー

医薬品・化粧品開発/機能性材料の開発/
その他新規素材の開発

会社概要

- ・会社名/商号：株式会社VSN(英文表記：VSN, Inc.)
- ・設立：2004年2月10日
- ・代表者：代表取締役社長 川崎 健一郎
- ・従業員数：2,534名(2011年4月1日現在)
- ・事業内容：IT・情報システム、メカトロニクス・エレクトロニクス、バイオ・ケミストリー分野におけるエンジニア派遣事業、開発請負、および有料職業紹介事業

株式会社VSN 代表取締役社長
川崎 健一郎



エンジニアの派遣事業において、豊富な実績と育成のノウハウを持つVSNは、2012年1月、アデコグループの一員となりました。

弊社は、多くのお客様の研究・開発・設計などの技術部門を、正社員エンジニアの派遣を通じて支援しておりますが、グローバルな顧客基盤と、幅広い領域で展開するサービスを有するアデコとの協業によって、

より付加価値の高いサービスの提供を目指してまいります。また、グローバル化が進む現在、高い技術を有するエンジニアが、世界中の舞台で活躍できる基盤作りにも、取り組んでいきたいと考えております。

グローバルで活躍できるエンジニアの育成を通じて、「日本ナンバーワン」、そして「アジア・世界を代表する企業」として、成長を図ってまいります。

バンコク

 Thailand

最新スポットの フードコートでにぎやかに



“キッチンのないアパートがたくさんある”というタイの住宅事情は、
“タイの人にとって外食はあたり前”ということの裏返し。バンコクは共
働き夫婦も多く、3食外食という人も少なくありません。

ランチの定番は屋台やショッピングモール、デパートのフードコート
でのタイ料理。食事の欧米化は進むものの、ランチでは、安価なタイ料
理を選ぶ人がまだまだ多い印象です。

そんなバンコクで、今一番ホットなスポットは、昨年10月にオープン
したショッピングモール「Terminal 21」のフードコート「Pier 21」。



連日11時30分くらいから、ランチ客でにぎわう「Pier 21」

ロアに、麺類やタイスキ、惣菜などさまざまなタイ料理店が並んでいます。
BTS（高架鉄道）の駅にも直結していて、手頃な価格も人気の理由。

リラックスすることが上手なタイのビジネスパーソンは、ここでも大人数
で、ガヤガヤとおしゃべりをしながらランチタイムを過ごします。一般的な
日本のビジネスパーソンとは異なり、“1時間でオフィスに戻る”という雰囲気
はあまりありません(笑)。そして女性も男性も、食後には、必ず甘いデザ
ート。それが、バンコクのお昼の定番です。(バンコク在住・谷中ゆかり)



シーフードあかけ太麺は35パーツ(約94円)
※レート:2012年3月9日時点

アデコ株式会社 会社概要

詳しくは、アデコの
ホームページをご覧ください
www.adecco.co.jp

事業概要: 人材派遣（一般派遣・特定派遣）、紹介予定派遣、人材紹介、アウトソーシング、
再就職支援、コンサルティング
代表者: 代表取締役会長 Mark Du Ree（マーク・デュレイ） 代表取締役社長 奥村 真介
本社所在地: 東京都港区南青山1-15-9 第45興和ビル
資本金: 55億6,000万円
派遣就業者数: 約44,000名（1日あたり）
従業員数: 約2,500名
国内拠点: 170拠点
※2012年1月現在

Vistas Adecco

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。
本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見直し、企
業の皆様のお役に立つ有益な情報をお届けすべく Vistas Adecco と名付けました。

VOL.25 2012年4月発行
発行：アデコ株式会社 企画・ソリューション本部 広報宣伝室
制作：株式会社日経BPコンサルティング

Vistas Adecco



表紙ストーリー

世界中の企業・求職者をつなぐ

世界60カ国で事業展開するアデ
コは現在、約10万社と取引して
います。オフィスから専門的なエ
ンジニア分野まで、さまざまな業
種・職種の仕事を通して、働く人
と企業を結んでいます。

