

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

Adecco's Eye

特集：大学の秋入学で採用はどう変わるか

インタビュー my work, my life 石渡美奈さん（ホッピービバレッジ代表取締役社長）

Inside Adecco アデコ アジア地域総括ディレクターに聞く 「APAC（アジア太平洋）地域における事業展開」

八代尚宏教授（国際基督教大学）に聞く 改正労働者派遣法



仕事と私 と挑戦を通じて

失敗に終わった 最初の挑戦から学んだこと

祖父が創業し、当時父が社長を務めていたホッピービバレッジに入社したのは、1997年です。入社後、まず私が取り組んだのは、新商品開発でした。すでに「女性がマーケットの主演」といわれていた時代でしたが、当時のホッピーはデザインも広告展開も昔のまま。これから取り込まねばならないターゲット層の一人である私が、手を伸ばしたいと思う✓

作ってきたブランド。変えていいものと変えてはいけないものがあること、また変えていくには、ステップが必要であることを学びました。

経営を学び、 社内の人材・組織改革に挑む

ホッピーが発売55年を迎えた02年、父から「次のバトンは、いずれあなたに渡す。その、『いつの日かの第三創業期』に、同じ思いを持って、一緒に歩んでくれる社員を育てていきなさい」と言われ、

石渡美奈さん

ホッピービバレッジ(株)代表取締役社長

毎日、一分一秒が挑戦。
その先に、自分たちの新たな地平が
見えてくると信じています。



profile

1968年東京生まれ。立教大学卒業後、日清製粉に入社。人事部に所属し、93年に退社。広告代理店でのアルバイトを経て、97年、祖父が創業した会社、ホッピービバレッジ(旧：コクカ飲料)に入社。広告宣伝担当、副社長を経て、10年、創業100周年の年に3代目社長に就任。5年間で年商3倍、年30%の増益を果たす。近著は「技術は真似できても、育てた社員は真似できない」(総合法令出版)。

商品ではありませんでした。

そこで私は、ブランドを再構築するため、ホッピーを焼酎で割った新商品「hoppy-hi」を企画。入社前に勤めていた広告代理店で学んだブランディングの手法などを活かして取り組んだのですが、ここで大きな壁にぶつかりました。社内でサポートしてもらう体制がなかったのです。新人の私が、周囲の協力を得ないまま突っ走ったことが原因でした。何とか新商品発売にこぎつけましたが、わずか1年半後に撤退。私の最初の挑戦は、手痛い失敗に終わりました。

しかし、この失敗から得たこともありました。新しいターゲット層ばかりを意識したため、昔からのお客様が支持するホッピーのスタイルから離れすぎてしまい、この商品がそもそも“ホッピー”であることが伝わらなかったのです。ホッピーは、祖父の代から長い時間をかけて

経営実務を任されました。私もこの時期から、「経営とは何か」を考えながら、本格的に人材・組織改革に取り組むようになりました。

当時の私は仕事で経営者の方にお会いするたびに、経営者としてどのような勉強をされたのか、常に尋ねていました。そういった中、中小企業の業務改善策を教える小山昇さんと出会い、彼が主宰する実践経営塾に入塾。そして、「環境整備」「ボイスメールの採用」など、そこで学んだ現場改善策を次々と社内を持ち込みました。ところが、社内は大混乱。戸惑いが、社員の間に広がりました。

結局、私が実行しようとしている取り組みについて、社員への十分な説明が足りなかったのです。その後は反省を踏まえて、実践経営塾に社員も参加してもらい、私が目指す方向性を共有するなど、共に学び育つ「共育」をスタートさせま

した。

「共育」による改革に弾みをつけたのは、06年から開始した新卒採用の時からです。新入社員たちは、素直な気持ちで、私が目指す方向性への理解に努め、改革へ向けて積極的に動いてくれました。やがて、この時のメンバーが作ってくれた気運は既存の社員にも良い影響を与え、少しずつ改革が浸透。ようやく私が学んできたことが実を結び始めたのです。

大学院への挑戦がもたらした 第三創業へのロードマップ

私が社長に就任したのは10年4月。社内改革を進めるとともに、数々の取り組みを通して「ホッピーブランド」の回復を図ってきたことが功を奏し、年商約8億だった会社は約40億にまで拡大しました。ところがその一方で、私は行き詰まりを感じていました。初期の改革が一定の成果を上げ、次に向かうべき方向がわからなくなったのです。まるで、階段の踊り場にいるような気持ちでした。

そんな時です。ある方に、「これまで培った経験値を理論で紐解いてみませんか。次のステージが見えてくるかもしれませんよ」と声をかけていただきました。直感で「これしかない!」と思いました。その方から早稲田大学ビジネススクールの寺本義也教授の紹介を受け、私の新たな挑戦への扉が開かれました。

私が選んだコースは、MOT(技術経営)に特化したコース。社長としての職務をこなしながら、毎週金曜・土曜の授業でみっちり学んだ2年間は、時間的にも精神的にも厳しい日々でした。しかし、そ



2012年1月、新刊『技術は真似できても、育てた社員は真似できない』(総合法令出版)を上梓。東日本大震災での混乱、突然の売上ダウン、百貨店への出入禁止事件などのハプニングに、どんな人財戦略を描いたかを綴った。

の成果は絶大。最も大きな成果は、当社の課題が「リーダー層の不足」であることに気付き、それをテーマとした研究に取り組んだことです。理論で紐解いたことを現場で実証していく。頭で考え実践していくという往復運動をしながら、「リーダー層育成」に取り組み、最終的には次に向かうべき当社のロードマップを描き出すことができました。

ホッピービバレッジは今、第三創業に

向けてのスタートラインに立ったところです。これまでさまざまな挑戦に取り組んできましたが、今も日々、一分一秒が挑戦です。成功したことにはさらに磨きをかけ、うまくいかなかったことはその場で変えていく。こうしたあくなき挑戦こそが、社員と自分、ホッピービバレッジを新しい地平へと導いていく。そう信じています。

秋入学論議を契機に 教育界と産業界の 国際化について考える

2011年7月、東京大学が「9月入学」、いわゆる「秋入学」の導入を検討すると発表、これ以降、教育界と産業界を巻き込んだ大きな議論へと発展しています。秋入学のメリット、デメリットと、それが企業の人事戦略にどういった影響を及ぼすかを考えます。また後半では、教育界・産業界それぞれの視点からの意見を紹介します。

国際基準導入の背景にある “グローバル化”

東京大学の「入学時期の在り方に関する懇談会」(座長＝清水孝雄副学長)は、3月29日、「秋入学」への全面移行を検討すべきであるという最終報告書をまとめ、学長に提出しました。これにより、昨年から続いてきた秋入学に関する議論が、さらに活発化しています。

従来の4月入学から、国際標準である9月入学に移行することにより、グローバルな人材を育成していく――。東大は秋入学の意義をこのように説明し、筑波大や東京工業大など国立大9校(※1)と、早稲田大学、慶應義塾大学の私立大2校に協議会への参加を呼びかけてきました。これらの有力校が秋入学の検討を始めたことは、他大学へも影響し、実際、

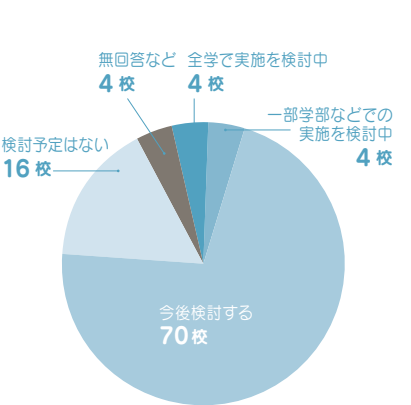
2月に日本私立大学連盟が加盟121校に調査したアンケートでは、回答した98校のうち8割にあたる78校が、秋入学移行の是非を「検討中」か「今後検討予定」と回答しています(図1)。

東大が秋入学への移行を検討し始めた背景には、日本の大学の国際的地位が下落しているという危機感があります。イギリスの調査会社が発表した2011年の世界大学ランキングでは、東京大学25位、京都大学が32位。同じく、イギリスの高等教育情報誌『The Times Higher Education』が発表した同年のランキングでは、東大30位、京大52位となっています(図2)。日本でトップクラスの大学が、世界では20位以内にも入らないのが現状なのです。その最大の理由は、日本の大学の国際化の遅れにあると考えられています。海外に留学す

る日本人学生数は、中国やアメリカ、インド、韓国を下回っており、しかも近年さらに減少傾向にあります(図3)。昨年の東大の学内調査によれば、学部学生1万4000人中、留学しているのはわずか53人でした。

国立大学協会の調査によると、海外留学に行かない理由として67.8%の大学が「帰国後の留年の可能性」を挙げています(複数回答可)。これを欧米と同じ9月入学(※2)にすることによって、学生は留年を心配することなく、海外の大学に留学しやすくなる。同時に、海外留学生も日本への留学が容易になり、国際的な人的交流が盛んになる。そして、日本の学生たちもグローバルスタンダードに則した幅広い教養を習得できる――。秋入学導入の計画は、そのようなビジョンのもとに進められています。

【図1】日本私立大学連盟加盟校の秋入学移行の検討状況



日本私立大学連盟調べ
(加盟校121校に調査、回答98校)

【図2】国際大学ランキングにおける日本の大学の地位

●クアカアレリ・シモンズ社 調査 2011～2012 2011年9月6日発表

順位	大学	国名	総合得点に占める割合							
			100% 総合得点	40% 研究者からの評判	10% 雇用者からの評判	20% 論文被引用数/教員数	20% 教員学生比率	5% 外国人教員比率	5% 外国人学生比率	
1	ケンブリッジ大学	イギリス	100	100	100	92.7	98.9	98.4	96.6	
2	ハーバード大学	アメリカ	99.34	100	100	100	96.4	76.9	86	
3	マサチューセッツ工科大学	アメリカ	99.21	100	100	99.6	99.9	50	97.9	
4	イエール大学	アメリカ	98.84	100	100	97.2	100	84.3	65.6	
25	東京大学	日本	85.9	100	90	74	92.2	10.8	29.2	
32	京都大学	日本	82.86	99.8	59.4	70.9	96.5	—	—	

●『The Times Higher Education』調査 2011～2012 2011年10月6日発表

順位	大学	国名	総合得点に占める割合					
			100% 総合得点	30% 教育	7.5% 国際性	2.5% 産業収入	30% 研究	30% 論文の影響力
1	カリフォルニア工科大学	アメリカ	94.8	95.7	56	97	98.2	99.9
2	ハーバード大学	アメリカ	93.9	95.8	67.5	35.9	97.4	99.8
3	スタンフォード大学	アメリカ	93.9	94.8	57.2	63.8	98.9	99.8
4	オックスフォード大学	イギリス	93.6	89.5	91.9	62.1	96.6	97.9
30	東京大学	日本	74.3	86.1	23	76.6	80.3	69.1
52	京都大学	日本	64.8	76.4	21.1	71.7	72	56.3

(※1)北海道大、東北大、筑波大、東京工業大、一橋大、名古屋大、京都大、大阪大、九州大
(※2)9月入学は欧米のスタンダードで、アジア諸地域では国によって入学時期は異なる

秋入学導入による 産業界のメリット

秋入学の導入と、その結果期待できるグローバルな人材の育成・流動化は、産業界にも大きなメリットをもたらすと考えられています。

東大の学部卒業生への「学生時代に身に付けることができたもの」についてのアンケート調査(図4)では、「社会に出てすぐに役に立つような知識や能力」や「外国語でコミュニケーションする能力」「自ら企画を立て、実現させていく能力」などの選択肢が低い、という結果になりました。

現在、企業活動のグローバル化が進む一方で、語学力に長け、国際的な感覚を持ち、また、答えを他人に求めず能動的に考えることができる人材が不足しているという現状があります。また、少子化によって日本の生産労働人口が減少する中、労働者一人ひとりの生産性の向上が、国家的な課題となっています。「混乱が起きないように制度設計すべきだと思う」としながらも、経団連などの団体が秋入学を支持している理由もここにあります。

実際、秋に卒業する海外の大学生や留学経験者を海外事業の即戦力として採用するために、秋入社を実施する企業は増加しています。電機など、海外での売上高が多い業界だけでなく、ITや外食産業、旅行などの業界にも広がってきているのが近年の傾向です。

一方、秋入学にはデメリットもあると

指摘されています。最大の問題は、「空白期間」が生じることです。高校の卒業が従来通り3月である場合、9月までの5カ月間、自由な時間ができます。同様に、企業の採用時期が現状通りの4月では、大学卒業後7カ月間の時間ができ、都合、約1年の空白期間が生まれるわけです。

この期間は、「ギャップイヤー」、あるいは「ギャップターム」と呼ばれています。このギャップイヤーは、短期留学、言語の修得、ボランティア、インターンシップを利用した社会体験などに活用することで、有意義な期間になるという意見がある一方で、無収入の時期となるため、扶養者の負担が長期化するという指摘もあります。

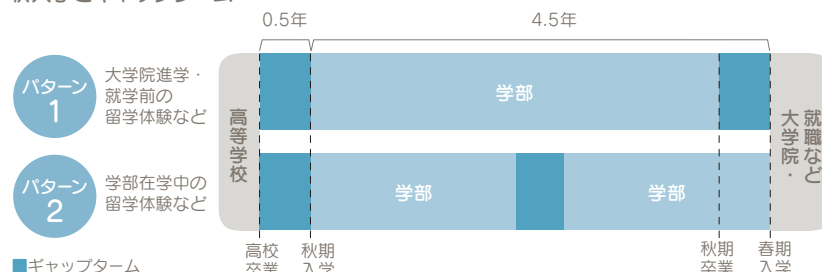
仮に秋入学が本格化すれば、4月の一括採用中心の採用活動から、通年、もしくは年数回の採用に、制度を改める企業が増加することも考えられます。そうなれば、卒業月に限定されない就職が可能になり、就職前の空白期間は問題ではなくなるという見方もあります。

より広い視野に立った 議論が必要

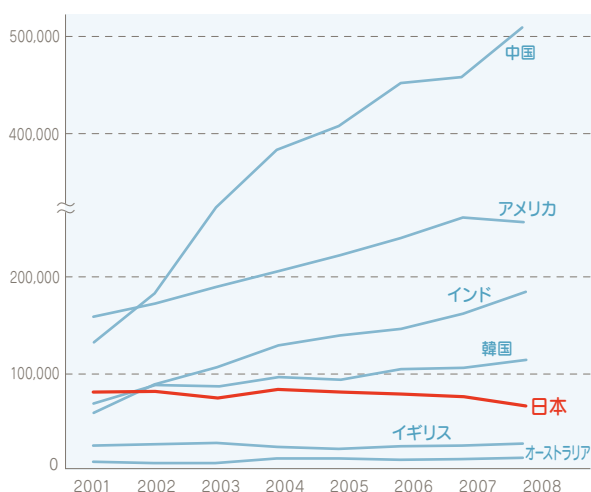
秋入学の目的は、教育界における「国際化のための一つの施策」であり、入学時期を変えただけで人材が育成できるわけではありません。大学の教育カリキュラムの見直し、外国人数員の増強、企業との連携といった一連の高等教育改革と一緒に初めて、秋入学制度の導入は効果を発揮するといえます。とりわけ教育界には、秋入学制度そのものよりも、導入が教育改革のきっかけとなることに期待を寄せる声が多くありません。

いずれにせよ、経済がグローバル化し、国境を越えたヒト、モノ、カネの行き来がさらに盛んになるであろう今日、社会全体で国際的な人材を育成するという課題を避けて通ることはできません。自社の経済活動に寄与する人材を今後どのように獲得していけばよいのか——。秋入学の問題は、そういった広い視野に立ち議論することが必要といえます。

秋入学とギャップターム



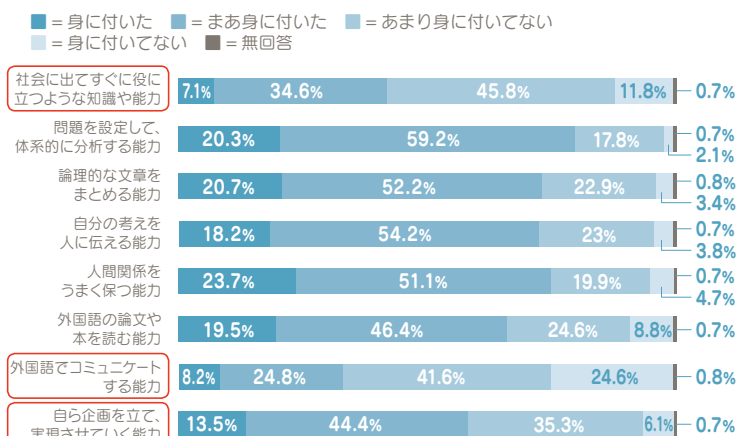
【図3】国(地域)別 学生の海外派遣者数の推移



出典:「グローバル人材育成推進会議」中間まとめ(2011年6月)

【図4】東京大学の学生のコミュニケーション能力

あなたは、大学時代を通じて、以下のような点を身に付けたと思いますか。



出典:2010年度大学教育の達成度 調査主体:東京大学教育企画室
調査対象:東京大学の学部卒業生3101人、回収数1994人

特集：大学の秋入学で採用はどう変わるか

秋入学、**私**はこう考える① 国際教養大学入試室長 中津将樹氏

秋入学のメリットは海外からの人材が集まること

国際教養大学（AIU）は、2004年の設立時より秋入学制度を取り入れています。欧米では9月入学が一般的であり、大学のグローバル化を目指すのであれば、秋入学の仕組みを導入するのが当然であると考えたからです。

他にも、(1)すべての授業の英語化 (2) 学生への1年間の海外留学の義務付け (3) 1クラス18人という少人数編成といった、さまざまな取り組みを行っています。こういった活動全般を通して、グローバルに活躍できる人材を養成しています。

秋入学の大きなメリットは、海外からの留学生も受け入れ、また日本人学生の海外留学が容易なことです。本学でも、海外で生活した経験のある学生が集まることで、学内に国際的な雰囲気が生まれ、多様な考えや文化の中で、仲間と切磋琢磨できる環境ができあがっています。

この成果は、学生の就職率の高さという形で現れています。第一期卒

業生を送り出した08年以来、海外に留学した人を除くすべての学生が就職しています。これはつまり、グローバルな環境で活躍できる人材育成と企業のニーズがマッチしているということで、秋田という地方都市の、定員が200名にも満たない新興の大学に、毎年、東京の多くの企業が足を運んで説明会を開催してくださるのも、そのためであると考えています。

秋入学のデメリットとして、ギャップイヤーの問題がしばしば挙げられますが、たとえば当大学のように、「3.5年もしくは4.5年での卒業」といった期間設定を設けることも可能で、「通年採用」の企業も増加傾向にあることを考えれば、卒業後の空白期間の問題は、ほぼないと考えています。

一方、入学前の空白期間については、入学前にインターンやボランティアに取り組むことを奨励し、そのレポートに対して単位を付与する

といった仕組みは、有効だと思います。本学では、「入学前のギャップイヤー活動」を義務付ける入試を行っており、将来のために、自ら考えて時間を有効利用できる活動として推進しています。

秋入学が日本の産業界にどの程度寄与するかについては、長期的な検証が必要ですが、現在のところ、この仕組みの目的は達成していると考えています。



国際教養大学（AIU）は、2004年秋田県秋田市に開学した公立大学。海外とのコミュニケーション能力を重視したカリキュラムで、高い就職率を実現している。写真は24時間利用可能な図書館。

秋入学、**私**はこう考える② キャリアカウンセラー／東洋大学 グローバルキャリア教育センター 副センター長 小島貴子氏

「空白の時間」によって視野を広げることが可能になる

秋入学の最大の問題点といわれるギャップイヤーですが、私はむしろ、高校から大学へ、大学から社会へという移行期において自由な時間ができることは、学生にとって大きなメリットになると考えています。

この期間は、自分がこれから勉強したいことや、社会に出てからのキャリアをじっくりと考えられる時

間であり、ボランティアやインターンシップによって視野を広げることができる期間です。必ず何かをしなければならない、ということではありません。自分に向き合うだけでも十分。そこから次の何かが見えるのですから。

人が生きていくために必要なのは、自分は自分でいいと考えられる

「自己肯定」の感覚です。それはテストのような相対評価によって育まれるものではなく、自分について考察し、己を受け入れることによって生まれるものです。「何者でもない時間」が与えられることで、若者は自分を肯定する余裕を持てるようになりますと私は思います。

グローバル化の進展によって企業

秋入学、**私**はこう考える③ 楠木ライフ & キャリア研究所代表／元関西大学非常勤講師 楠木新氏

秋入学の仕組みがフィットするかどうかは企業ごとに異なる

企業内で長年採用を担当してきた経験から見て、秋入学の仕組みがフィットするかどうかは、企業の人事戦略によって異なると、私は考えています。企業の基本的なスタンスは、「希望に合う人材をほしい時期に採用する」ことであり、伝統的なスタイルの日本企業は依然、「採用の適当な時期は4月」と考えているのが実情です。

企業の人事担当者にとって、採用活動は大きな労力を必要とするものであり、それが年に数回、あるいは通年で発生することになれば、その負担は相当なものです。一括採用のサイクルの下では、採用回数が増える分研修も増加し、結果、社内のリソースが追いつかなくなるといったケースも想定されます。

現在の日本の新卒一括採用のメリットとして、人材教育を同じタイミングで行えることに加え、採用の際に「比較しやすい」こと、同時期に入社することによって、「横のつながり

＝連帯感」を醸成しやすいことなどが挙げられます。転職市場が活発化している現在でも、「同期」という結びつきは重要視されており、もともと「繋がり」に重きを置く日本人にとっては、仕事を進めるうえでの潤滑油になると考えられています。

秋入学のメリットとして、グローバルなセンスを身に付けた人材の輩出が挙げられます。それは期待すべきことですが、必ずしもそうした人材を必要とする企業ばかりではないと、私は考えています。もちろん、企業は主体性のある人材を必要としています。組織の中で協力・連携しながら働くことができるという点を重視しているケースも少なくないと思います。

一方、秋入学の議論が活発になる機会に、各企業は自社の採用方針や採用方法、社員の育成体制を改めて根本から見直すとよいと思います。これは秋入学の動きを前向きにとらえるきっかけにもなるのではないで

しょうか。

現在、秋採用をめぐる議論は、多くの場合「総論」ですが、各企業の採用活動はあくまで「各論」の世界です。その点で、メディアの論調と企業の人事部の現実的な感覚には、まだ開きがあります。今後、企業の意見も交え、より一層の議論を重ねることで、実現の可能性が高まっていくのではないかと、そんな実感を私は持っています。



京都大学卒業後、大手企業に勤務。人事・労務関係を中心に、経営企画、支社長等を経験。昨年まで、関西大学非常勤講師も務める。「人事部は見ていろ。」(日本経済新聞出版社)など著書多数。

の採用が国内で完結するものでなく、なっている以上、従来の新卒一括採用というあり方は早晩変わっていかざるを得ません。ここ数年すでにこの傾向は顕著です。学生の立場からすると、就職活動のライバルは、日本人だけではなく、ということですね。このような環境で学生に必要とされるのは、試験の点数や高い面接テクニックではなく、論理的に考える能力や自分自身の生き方を自ら決める力です。

もちろん、そうした力は秋入学を

導入し、大学に国際的な環境を作り出すことによってのみ育成されるものではありません。たとえば、大学1～2年生時にロジカルシンキング（論理的思考力）をしっかり学ぶカリキュラムを策定する、あるいは、教育内容を正解主義の学習から思考力を養う学習に変えていくなど、トータルな教育改革とセットにしなければ、秋入学の効果はないと私は考えます。今後は、そのような明確な特徴を備えた大学を、学生は意識的に選んでいくことになるでしょう。



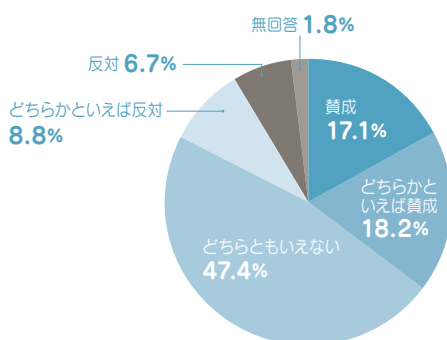
91年より埼玉県庁にて職業訓練生の就職支援を行い、7年連続で就職率100%を達成。立教大学勤務を経て、2011年より東洋大学准教授。多数の企業で採用・人材育成コンサルタントを務める。

人事担当者 670 名に聞いた “大学の秋入学が採用に与える影響は？”

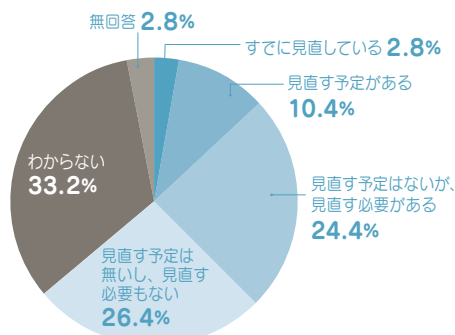
Vistas Adecco では、人事や採用業務に携わる方々に「大学の秋入学」に関するアンケートを実施しました。

〈アンケート概要〉 2012 年 4 月／有効回答数 671 ／日経 BP コンサルティング調べ

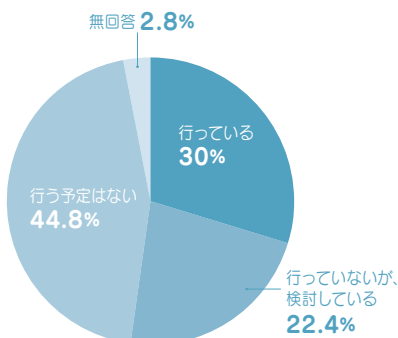
Q1 企業の人事担当という立場から、大学の秋入学実施に賛成ですか。



Q3 今後、秋入学が一般的になった場合、あなたの勤務先では新卒採用や人事施策を見直す予定がありますか。



Q4 あなたの勤務先では、新卒の通年採用を行っていますか。



Q2 秋入学（秋卒業）が一般的になった場合、新卒採用や人事施策には、こういったメリット、デメリットがあると思いますか。

- 新卒一括採用は、大企業や知名度のある一部の企業にとってのみメリットがある仕組みなので、秋入学によって社会全体の考え方や選択肢に変化があることで、中小企業にとっては良い人材を得るチャンスが増えるのではないかなと思う。(36 歳男性、サービス業)
- 当社では秋採用をすでに導入しているが、大きなデメリットはなかった。ただ、しばらくの間は、応募者数の予想が難しくなると思う。(36 歳男性、団体職員)
- 採用というのは人を見るものなので、春や秋といった季節を、あまり意識しなくてよいと思う。企業としては、そういった色眼鏡を外すことが重要ではないか。(34 歳男性、情報)
- 新人の研修期間に半年を要すると考えると、秋入社の新入たちは、春の新年度にはある程度の戦力となり、期のスタートのメンバーとしてありがたい存在になる可能性もある。(37 歳女性、専門職)
- 外国人留学生や、海外留学経験者など、グローバルな視野を持った学生を採用する機会ができるのはメリットだと思う。秋入学による影響は、入社式が年 2 回になるくらいで、その他、大きなデメリットはないのではないかな。(51 歳男性、機械製造)
- 学生はギャップタームにより、時間に余裕ができ、さまざまな社会経験を積める。結果、優秀な人材が増えると思う。(47 歳女性、専門職)

Q5 新卒の一括採用を廃止し、通年採用に切り替える企業の動きについて、考えをお聞かせください。

- 「永年勤続」という考え方はすでになくなっており、一括採用後、育成し会社に貢献してもらうというモデルは、メリットが少なくなっている。企業は即戦力を求め、働く側も会社が合わなければ気軽に転職という風潮にあるので、必要な時に必要な人材を採用する傾向はますます強くなるのではないかな。(61 歳男性、製造業)
- 採用に合わせて教育制度を検討する必要があるが、現時点では、コストが見合わないと感じている。(33 歳男性、情報)
- 採用の際、比較する対象が少なくなるので、やはり、一括採用が良いのではないかな。(58 歳男性、製造業)
- 通年採用に賛成。必要な人材であれば、いつでも受け入れるべき。学生も就活シーズンに振り回されず、自分なりの就活計画を立てられる世の中になるとよいと思う。(47 歳男性、情報)
- 学生は、現在の短い就職活動の期間で、本当に働きたい会社を見つけるのは難しいのではないかな。希望する会社があっても、アプローチできるのは 3 年の秋から。通年であれば、1 年生の時でもアプローチできると思う。(25 歳女性、流通・小売)
- 学生にとっては有利なのだろうが、中小企業にとっては負担が大きくなるばかりではないかな。(52 歳男性、コンピュータ関連販売)
- 採用される側からすると、同期がいらない、もしくは少なくなるというのは寂しいと思う。新卒で入社した会社の同期は、貴重な友人でありライバルなので。(34 歳男性、情報)

アデコ アジア地域統括ディレクターに聞く

APAC (アジア太平洋) 地域における事業展開

近年、成長著しいアジアに世界中の企業が進出しています。日本企業も小売業の店舗展開や、中小企業の拠点設立など、多様な業種・業態で進出を加速させています。こうした企業にとって、いかに現地で優秀な人材を採用するかは、重要な課題です。アジア諸国に約600の拠点を展開するアデコでは、豊富な人材サービスの経験やリソースを活かし、きめ細やかな支援を行っています。

アジアは他地域と比較しても、人事や採用のプロセスにおける各国の事情がまったく異なります。日本、シンガポール、オーストラリアといった成熟した市場がある一方、インドや中国など急拡大している国もあり、経済成長とともに環境も急速に変化しています。アデコは各地に拠点を展開し、それぞれの現地の状況に詳しい従業員を配置しています。

インターナショナルセールスディレクターとしての私の役割は、クライアント企業のビジョン・戦略・要望に基づき、必要な支援を提案することです。その国のアデコの従業員とともに、クライアントの本社だけでなく工場や支社などの「現

場」も訪問しています。月の半分は、各国を飛び回っていますね。

現在、アジア地域では、特定の職種に特化した、高いスキルを有する人材の不足が課題となっています。多くの国で派遣スタッフが会社を選択する「売り手市場」が目立っており、派遣スタッフと長期のパートナーシップを結べるかどうか、カギとなっています。

そこでアデコでは、優秀な人材を確保するため、派遣スタッフのサポートに注力しています。就業開始後も徹底したフォローアップを行い、仕事に対する満足度や転職希望などをヒアリング。必要に応じて、スキルアップのためのトレーニングを提供するなど、「個別支援」を行い、時間をかけて信頼関係を築いています。

なかでも中国は、高齢化の進行や、ホワイトカラー層の増加などの影響で、工場就業する若年層が減少しており、一定の業種では人材不足が深刻化しています。アデコは2010年、中国の最大手人材サービス企業である、北京外資系企業人的資源有限公司（以下、「FESCO」）との合併会社「FESCO Adecco」を設

立し、中国に展開する日系企業の採用支援活動も本格化しました。この中国やインドのマーケットリーダーとして、各業種・職種のエキスパートを、今後も教育・輩出していくことが、我々の重要なミッションだと感じています。

昨今のグローバル化などによって、日本企業の人事・採用活動も変容しています。アジアで重要なポジションを占める日本において、我々アジア地域担当者も、日本のアデコと綿密に連携しながら、日本企業の海外展開・採用活動をより一層支援してまいります。



International Sales Director・APAC
マシュー デ ジルヴァ
Matthew De Zilva

アデコではタイやシンガポール、ベトナムなど、アジアの主要エリアにおいて、日本企業の現地進出を全面的にサポートしています。

※スタッフは英語・日本語ほか、現地のビジネスに必要な言語に対応可能。2012年、中国(上海)にも設立予定。

海外展開支援サービス(一覧)

- 海外現地での採用支援
- グローバル人材(日本勤務)の採用支援
- 中国における人事施策・採用ソリューションの提供
- 海外進出におけるコンサルティング業務
- 異文化研修・海外赴任前研修 など

■ 問い合わせ先

アジアはもちろん、海外での人材採用をお考えの方は、営業担当者もしくはグローバルソリューション事業部までお問い合わせください。

【グローバルソリューション事業部】 TEL:03-6743-8445
Mail:ADE.JP.eng-inquiry@jp.adecco.com



各国ジャパンデスク(左:シンガポール、右:タイ)

海外に進出した日本企業をサポートした事例

■ 日系大手アパレルメーカー

(ニーズ) アジアでの新規店舗展開に向け、店舗マネジャーや販売スタッフを採用したい

↓
将来の幹部候補スタッフの採用活動を実施。あわせて、豊富な採用経験を有する現地のスタッフがチームとなり、派遣スタッフの募集活動も推進。どちらも、ニーズに合った人材の採用に成功。

■ 日系大手自動車メーカー

(ニーズ) タイでの拠点設立に伴い、職種別に大規模な新卒採用を実施したい

↓
大学訪問から採用試験、面接まで採用活動全般に関するサービスをトータルで提供。エンジニアや技術職、事務職など、職種別に多数の新卒を採用した。

APAC における拠点

North East Asia

- ・ 香港 - 4 拠点
- ・ 中国 - 220 拠点※
- ・ 台湾 - 5 拠点
- ・ 韓国 - 9 拠点

South East Asia

- ・ シンガポール - 20 拠点
- ・ マレーシア - 8 拠点
- ・ タイ - 9 拠点
- ・ インド - 82 拠点
- ・ ベトナム - 2 拠点

※ FESCO-Adecco グループの拠点を含む



2012年3月時点

改正労働者派遣法の概要と今後の雇用のあり方を考える

去る3月28日、「改正労働者派遣法」が成立し、4月6日の公布後6カ月以内（10月まで）を目処に施行されます。今回の改正について、国際基督教大学の八代尚宏教授にうかがいました。

〈改正労働者派遣法の主な内容〉

- ①雇用期間が日々または30日以内の日雇い派遣の原則禁止（例外あり）
- ②派遣先従業員との均衡を考慮した派遣労働者の待遇の確保
- ③派遣元による情報提供、通知の義務化（派遣料金明示・マージン率公開等）
- ④離職者の1年以内の派遣受け入れ禁止
- ⑤関係派遣先（専ら派遣）への労働者派遣の規制
- ⑥派遣先都合による派遣契約解除の措置（指針から条文へ格上）
- ⑦「指導」「助言」などの前置きを要さない、派遣先に対する、法違反の是正の勧告
- ⑧違法派遣に対する労働契約申込みなし制度の創設（法施行3年経過後）

今回の改正／その他のポイント

●有期雇用労働者への待遇改善

今回の改正派遣法は「改正労働契約法」と大きく関係しており、両法とも基本の考え方は「有期雇用労働者の雇用安定化促進」。労働契約法の改正内容も注視していく必要がある

●専門26業務や登録型派遣の扱いは、今後の議論に

専門26業務は派遣労働者・派遣元・派遣先企業にとって、明瞭な制度となるよう速やかに見直しを開始し、「登録型・製造業務・特定派遣のあり方」についても、今後議論を開始するとされている

Interview 国際基督教大学 八代尚宏 教授

何のための、誰のための規制なのか。今、その意味が問われている

改正労働者派遣法が成立し、「30日以内の労働者派遣の原則禁止」などの規定が盛り込まれました。そもそも短期派遣が問題視された背景には、2008年ごろから高まった「派遣バッシング」があります。しかし、「短期派遣を禁止すれば安定雇用機会が増え、低所得層問題の解決になる」という論理は、あまりにも希望的観測といえます。むしろ、派遣以外の有期雇用が増えるだけで、何ら根本的な解決にもなりません。派遣労働者の雇用機会が損なわれる法改正は何のための、誰のためのものなのか。その意味が今、問われています。

派遣労働者を保護するためにその働き方を禁止するというのは、それ自体が本末転倒です。派遣の仕事がなくなれば、派遣労働者を保護する必要もなくなるわけですから。では、派遣法はどうあるべきか。私は、派遣の仕事認めたとで派遣労働者の待遇を改善するような改正が必要だと思っています。

具体的には、「派遣労働者の保護」という観点で、直接雇用の労働者と同様の(1)休業補償の適用、(2)派遣先の労働者との同一待遇の徹底などを強化するべきでしょう。さらには、社会全体でより良い雇用環境を作るという意味合いで、派

遣先企業に、派遣事業者を対象とした規制・遵守事項を同様に広げていくことも、考えていく必要があるかもしれません。

今国会では、派遣を含めた有期雇用全体を規制する「改正労働契約法」も提出されました。これは、先に述べた「派遣を禁止しても他の有期雇用が増えるだけ」という批判への対抗措置です。ここでは、有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合、労働者が無期雇用への転換を請求できると定めています。しかし、仮にこれが成立すれば、業務の繁閑調整やコストなどの関係で、5年未満で雇用契約を打ち切るか、離職後6カ月以上経てば有期雇用が継続されたことにならない「クーリングオフ制度」を選択せざるを得ない企業も出てくるのが想定され、雇用はさらに不安定になります。

こうした規制は、「長期雇用が保障される無期雇用の正社員のみが望ましい働き方である」という考え方に基づいています。しかし、高い経済成長期が終わった今、これまでの長期雇用、年功賃金などの雇用慣行をそのままの形で維持できないことは明白です。そうした中で派遣を含む有期雇用が規制されれば、新たに職を求める労働者の雇用機会が縮小し、格差の固定化が進みかねません。

本来、有期雇用の改革は、無期雇用と一体的でなければなりません。今後、企業が業績向上に向けて適時最適な人材を確保するには、有期・無期などの「期間」に限定されない多様な雇用形態や、流動的な労働市場が必要不可欠です。雇用形態での差をなくすと同時に、職種ごとの「同一労働同一賃金」を基本とし、さまざまな働き方の労働者間の壁を低くする。それが、労働者と企業双方にとって、真にメリットのある改革だと思います。



八代尚宏（やしろうおひろ）

profile

国際基督教大学教養学部客員教授。専門は労働経済学、法と経済学、経済政策。大学卒業後、経済企画庁に入庁。在職中に米国メリーランド大学にて経済学博士号を取得、OECD日本政府代表部とOECD事務局に転出。上智大学国際関係研究所教授などを経て、現職。

今号のテーマ：改正労働者派遣法の見方

✓ 誰のための派遣法改正か（大機小機） （2012年3月16日 日本経済新聞 朝刊）

派遣労働者に真の利益となる改正が実現しないのは、現行派遣法が「正社員が派遣社員に代替されることの防止」という思想に立っているためだ。

✓ 「派遣離れ」進む可能性、30日内の短期契約禁止、中小運送・流通業に影響 （2012年3月29日 日本経済新聞 朝刊）

短期の派遣契約禁止は、業務の繁閑にあわせて利用している運送業や流通業で影響が出そう。企業によっては、契約やパート社員へ切り替える動きも。

✓ 国際派遣業界団体連合会長に聞く—— 派遣社員のキャリア、行政との連携必要 （2012年3月14日 日経産業新聞）

人材派遣・請負などを手がける人材サービス業界の4団体は、業界横断的な組織を立ち上げ、派遣社員のキャリア形成支援などの対応を進めていく方針。

✓ （社説）非正社員 処遇改善を横断的に （2012年4月2日 朝日新聞）

雇用者の3分の1が非正社員という時代。求められるのは、雇用形態にかかわらず、非正社員が正社員に比べ不当に扱われないようにする横断的な政策だ。

参院本会議で改正労働者派遣法が成立し、新聞各紙では、その概要や企業に与える影響、派遣業界の動きなどを報じました。

今回の改正法で、30日以内に雇用期間を定めて契約する短期派遣が、家計を支えていない人や学生、高齢者などを除き禁止されました。これにより、企業が需要期に働き手を確保できなくなる恐れがあるとみられています。特に、繁忙期に短期派遣サービスを利用することが多い運送業や流通業などで影響が大きいと考えられます。

厚生労働省の調査によると、改正法で規制対象となる短期派遣として働く労働者数は11年6月時点で6万4,000人（※）。この中には、労働者が希望する仕事と企業側のニーズの相違などにより、他の働き方に転換することが難しい労働者も存在するとみられており、その就業支援が急務になって

います。

一方で、派遣社員のキャリア形成を積極的に支援しようとする動きもあります。日本では長らく、労使交渉の枠組みの違いなどから、派遣社員が専門的なスキルの習得やキャリアの形成をしにくいという側面がありました。

こうした状況を変革しようと、人材派遣サービスやアウトソーシング（請負）事業などを手がける人材サービス産業4団体は、今年7月に業界横断的な組織を立ち上げ、派遣社員などの能力開発やキャリア形成支援などの対応を進めていく方針です。

今回の法改正は政治がどう労働市場を変えたかったのかが見えにくい、多様な働き方を認めた上での横断的な政策が必要だ、という論調が新聞各紙で目立ちました。

※総労働者数約4,900万人のうち、派遣労働者数が占める割合は92万人（約2%）。上記短期派遣社員は、さらにこの内の7%。

Topic 人材派遣のこれからを考える

「Ciett リージョナル ワークショップ」開催 —変化する労働市場における 人材派遣の役割とは—

2012年3月、東京国際フォーラム（東京）にて、人材派遣の国際組織Ciettのワークショップが開催されました。リーマンショックを発端とした世界的不況や、急速なグローバル化の中、人材派遣の果たすべき役割は何か——。有識者や業界関係者約600名が集い、意見交換を行いました。

Ciett専務理事デニス・ベネル氏は、基調講演の中で、「2009～2010年の間、人材派遣サービスを積極的に活用した国・企業は、収益の伸び率が高く、景気悪化からの回復が早かったことがドイツでの調査で明らかになった。企業の成長と雇用の創出——今こそ、人材派遣が果たすべき役割は大きい」と述べました。

7名の有識者（※）によるパネルディスカッションでは、人口が減少し、経済成長が期待できない日本の労働市場における人材派遣のあり方が議論されました。「派遣協会においては、東日本大震災に関係する雇用創出の動きの中で、2012年1月までに2万人強の就労機会を創出し、社会に対して事業の意味を示す機会となった」「高齢者就労や、新卒など若年層の就労支援など、人材派



遣が担える役割をさらに考えていく必要がある」「派遣社員のスキルアップを支援する制度を強化する、インターネットを利用して派遣社員の意見を聞く場を増やすなど、できることから始めるべき」といった意見が交わされました。

（※）国際基督教大学 八代尚宏客員教授（進行役）、鶴光太郎氏（経済産業研究所 上席研究員）、濱口桂一郎氏（労働政策研究・研修機構 統括研究員）、龍井葉二氏（連合総合生活開発研究所 副所長）、松井博志氏（日本経団連、国際協力本部 副本部長）、アンネマリー・ムンツ氏（欧州国際派遣業界団体連合・Euro-Ciett 会長）、坂本仁司氏（日本人材派遣協会 会長）

順不同

Ciettについて：<http://www.jassa.jp/ciett/>

ニューヨーク



United States

こだわりの詰まった料理が集まる マンハッタンのフードトラック



ボリューム満点のハンバーガーをコーラで流し込む——。そんな「アメリカンランチ」のイメージは、もう過去の話。“素材と味にこだわった食事を適量に”が、今のニューヨークのトレンドです。

銀行やテレビ局など、名だたる大企業が集まる50thストリート、6thアベニューには、お昼時になると、フードトラックと呼ばれる移動販売車が集まります。「ひよこ豆と野菜がたっぷりのサンドイッチ」「ピーナッツソースで食べるタイバジル風味の鶏肉入り餃子」「焼きたてのベルギーワッフル」……。多種多様な料理は、どれも店主のこだわりの一品。



イチゴワッフルを選んだ、保険会社勤務のエミリーさん(上)
行列の絶えないトラック。同僚の分をまとめ買いする姿も(下)

人々の食に対する考えの変化が生み出したフードトラック。“思い入れのある料理を少品目で提供する”“無理に商売



中東料理である揚げたひよこ豆をはさんだファラ
フェルサンドイッチは6.75ドル(約540円)
※レート:2012年5月15日時点

を拡大せず、高品質を目指す”といった姿勢は、大企業主導の経済への不信感や、熟練した技への憧れから広がった「DIY (Do It Yourself)」の考えから来たとされています。毎日の営業場所をTwitter (ツイッター)で告知するのも現代的。

ニューヨーカーは、太陽の下で食べるのが大好きです。晴れた日、ビルの谷間の公園のベンチや噴水のまわりは、買い込んだランチを思い思いに広げるビジネスパーソンで埋め尽くされます。(ニューヨーク在住・小野田雅人)

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 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： 160拠点
※2012年4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通し、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.26 2012年6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

教育・労働市場の「未来」を見据えて

秋入学に関する議論の本質は、教育や労働市場などの方向性をより幅広く再考することにあります。今後も弊社は、「働く」をサポートする企業として、雇用・労働のあり方を、真剣に考えていきます。

