

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco



Adecco's Eye

特集：キーワードで読み解く2013年の雇用と労働

インタビュー my work, my life 武田双雲さん(書道家)

サービス紹介 組織の生産性向上につなげる従業員の“こころの知能指数”「EQ」調査

仕事と私 挑戦を通じて

心構え次第で すべては決まる

3年間勤めた会社を辞めて書道で生きていこうと決めたのは、25歳の頃です。書道家になってからの最初の挑戦は、路上で書を書くことでした。きっかけはサックスプレイヤーの坪山健一さんの路上演奏を聴いたことです。演奏が終わると、何人かが泣いていて、僕も感動で涙がとまらなくなった。気がついたら、その場で坪山さんに路上でパフォーマンス ✓

の人生は自分次第だということを心から実感できたように思います。

自分から先に 感謝の気持ちを伝える

最近のチャレンジは、6月9日を「世界感謝の日」として広める活動です。「感謝」というのは最高の言葉だと僕は思っています。たとえば、「愛」には「憎しみ」や「無関心」という対義語があります。同じように、「豊かさ」には「貧しさ」、「平和」には「戦争」という反対の言葉があり

武田双雲さん 書道家

小さな感謝、小さな感動、小さな改善を
毎日毎日積み重ねていくこと。
それが僕にとっての「挑戦」です。



profile

1975年熊本市生まれ。母である書家・武田双葉に3歳から書を習う。東京理科大学理工学部卒業後、NTTに入社。約3年間の会社員生活を経て、2001年1月より書道家としての活動を始める。これまで、NHK大河ドラマ「天地人」をはじめ、数々の作品の題字を手がけてきた。主宰する書道教室「ふたばの森」の生徒数は250人にのぼる。「人生を変える「書」」(NHK出版新書)ほか、著書多数。

スする方法を質問し続けていました。

でも、最初は本当に怖かった。自分はどう見られているんだろう。僕が書いた書にどんな反応が返ってくるんだろう。遠くから見ているあの人は何を考えているんだろう——。そんなことばかり考えていました。人の心の中は見えませんが、その見えないものに、僕は怯えていたんです。

そんな恐怖心がなくなったのは、こちらの気持ちが変われば相手の反応も変わるということに気づいてからでした。目の前にいる人のために心を込めて書こう。そう強く念じて書いた書は、相手の心に必ず届くんです。なかには、感動して涙を流してくれる人もいました。こちらが変われば、相手も変わる。ということは、こちらの心構え次第ですべては決まるということです。あの体験で、自分

ます。でも、「感謝」には、そういう対義語がありません。だから、「感謝」は包括的で、真実に一番近い言葉だと僕は思うんです。

感謝の気持ちをみんなが自然に伝えられるようになれば、仕事はもっと楽しくなるし、家庭はもっと幸せになります。世界は確実にもっと平和になります。そんな機会をつくろうと僕が提唱しているのが、「世界感謝の日」というわけです。

重要なのは、何かをしてもらったから感謝をするのではなく、「ありがとう」という言葉を先に伝えることだと僕は思っています。「会社が何もしてくれない」と文句を言うのではなく、自分に活躍の場を与えてくれている会社にまず感謝する。同僚や上司や友人や家族に、自分から先に感謝の気持ちを伝える。そうすればすべてがうまくいくと僕は信じています。

毎日の小さな挑戦が 本当の意味での挑戦

僕にとっての挑戦とは、そんな小さな感謝、小さな感動、小さな改善を毎日毎日積み重ねていくことです。「挑戦」という言葉だけを聞くと、「勝つか負けるか、成功か失敗か、得るか失うか」といった大勝負をして、何か大きなものをつかむ、といったイメージが浮かんできますよね。多くの人は、そういった大きなリスクをとまなう行動を挑戦と思っているかもしれません。

僕が考える挑戦は、もっと小さくて、もっと誰もができるものです。たとえば、朝起きたら、いつもよりも明るく家族に「おはよう」と言ってみる。朝食前の「いただきます」を少し長めに言ってみる。顔を洗うとき、水を少しだけ大事にしてみる。道徳的であれと言っているわけではないんです。スーツを着るときに少しでも力を抜いてリラックスしてみるとか、通勤の時間をもっと楽しくなるように工夫してみるとか、そんなことでもいいんです。1日の中にそういう小さなチャレンジが何百回もあれば、5年後、10年後の人生はものすごく変わるはずですよ。

書道では、筆に墨をつけて、紙の上に一本の線を書くという行為の中に、本当にいろいろな要素が含まれています。毛先が紙に触れ、最初の墨がにじむ。自分の手の動きが筆に伝わり、その筆が白い紙に線を描いていく——。そういう微細な要素の一つひとつを意識することが、



本誌のために揮毫してくださった双雲さん。2013年も「種」く1年になるよう、思いを込めて。

書道が上達する一番のコツです。細かなところを無視して、はじめから上手な字を書こうとか、流暢に書こうと考えるのは、日々の生活をおろそかにして、大きな夢だけを追いかけるのと同じです。

毎日の小さなチャレンジが何より素晴らしいのは、仕事がとても楽しくなることです。僕は、仕事の中で無理をしているとか、がんばっているという意識はまったくありません。戦略も戦術もマーケティングも一切ありません。小さな

チャレンジを繰り返して、毎日を楽しく過ごしてきたら、知らないうちにここまで来ていた。そんな感じです。

僕は、仕事は究極の「遊び」だと思っています。自分の気持ちや工夫次第で、いろいろなものを変えていけるゲームのようなものだ。だから、もし仕事で悩んでいるのなら、「仕事は遊び」と考えてみることをおすすめします。そうすればきっと、働くことが今よりもずっと楽しくなると思いますよ。

2013 年、雇用と労働の環境は こう変化する

有期雇用に関する労働契約法が 4 月に施行されるなど、雇用や労働を取り巻く環境がますます変化することが予測される 2013 年。企業の経営者や人事部門は、その変化にどのように対応していけばいいのか。労働や人材などの分野を専門に研究されている東京大学大学院教授の佐藤博樹氏と東洋大学准教授の小島貴子氏に話をうかがいながら、2013 年以降に予測される変化を 7 つのキーワードにまとめてみた。

キーワード

1

< 有期労働契約の新ルール >

改正労働契約法が 4 月 1 日より施行

「5 年ルール」がスタート 有期契約社員の活用が急務

2012 年 8 月、「労働契約法の一部を改正する法律」、いわゆる改正労働契約法が公布された。新しい労働契約法の柱は 3 つ、すなわち「無期労働契約への転換の促進」「労働者に対する不利益な雇止めを無効とする過去の判例を法定化した『雇止め法理』の法定化」「無期雇用労働者(正社員)と異なる不合理な労働条件の禁止(賃金、教育機会など)」である。このうち「『雇止め法理』の法定化」は公布と同時に施行されたが、残る「無期労働契約への転換」と「不合理な労働条件の禁止」は、13 年 4 月に施行されることとなる。とりわけ企業にとって大きなインパクトを持つと指摘されているのが、

「無期労働契約への転換」だ。

「無期労働契約への転換」とは、有期労働契約が通算で 5 年を超えた場合、労働者側が希望するとき、労働契約を無期に転換する規定のことを指す。その「5 年」のカウントがスタートするのが、13 年 4 月というわけだ。それ以降、契約期間のある労働者が契約更新を重ねて 5 年に達し、かつ本人が希望するなら、契約期限のない就業形態に変更することができることになる(図 1)。

有期から無期への転換が発生するのは 18 年からだが、佐藤氏は「まだ先の話だとのんびりしてはいけない」と話す。

「有期契約で就労している人たちは、一般に、特定の職種・職場で仕事に従事しています。しかし無期契約になれば、同じ業務のみを続けていくというわけには

いきません。転属や転勤が必要とされるケースが出てくるでしょう。したがって企業としては、無期転換する可能性のある従業員が将来的にさまざまな業務に対応できるよう、今からスキルの幅を広げるなどの育成が必要です」

有期契約の従業員が無期契約に転換するということは、従業員の中に従来の「社員(無期契約社員)」や「有期契約の社員(派遣社員など)」とは別に「無期契約の業務限定社員」「無期契約の短時間勤務社員」など新しいカテゴリーが生まれることを意味する。そこをカバーする新しい就業規則も必要になりそうだ。

規制強化を ポジティブに捉え直す

すでに施行されている「『雇止め法

【図 1】 有期雇用労働者が無期雇用労働者に転換するケース

【契約期間が 1 年の場合】

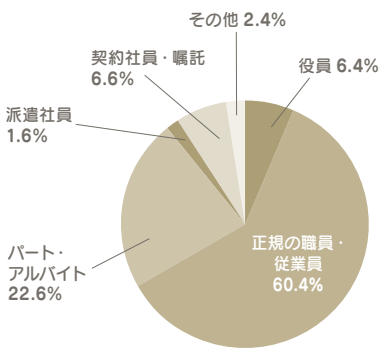


【契約期間が 3 年の場合】

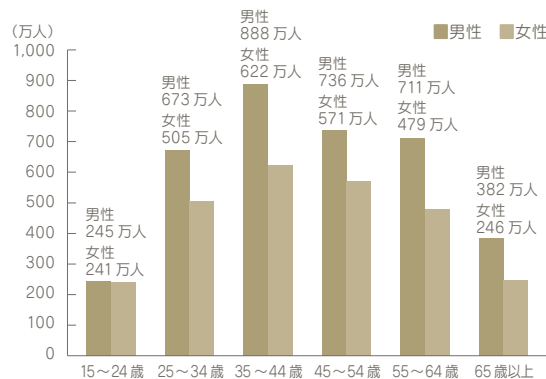


全労働力人口 6,592 万人 就業者数 6,321 万人 総務省「労働力調査」(平成 24 年)

■ 2012 年、労働者の雇用形態は？



■ 2012 年、年代・男女別労働就業者数は？

東京大学大学院情報学環(社会科学研究所兼務)教授
佐藤博樹氏

profile

1953年生まれ。81年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学、同年雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員に。法政大学経営学部教授などを経て96年東京大学社会科学研究所教授、2011年4月より現職。

東洋大学理工学部生体医工学科准教授

小島貴子氏

profile

1958年生まれ。三菱銀行(現・三菱東京UFJ銀行)入行後、出産退職。91年に埼玉県庁に職業訓練指導員として入庁。2005年5月、立教大学の「コオプ教育コーディネーター」に就任。同大学院特任准教授などを経て、12年4月より現職。

理』の法定化」は、労働者に著しく不利益となる雇用終了を無効とする過去の判例を条文化したものだ。有期労働契約の契約期間が満了となった場合、原則的にはそこで雇用契約を終了することができる。これを「雇止め」と呼ぶが、たとえば、定常的な業務において有期雇用労働者が反復更新を重ね、最終的に企業側の都合で契約を打ち切るなどの対応をした場合、実質「期間の定めのない雇用での解雇」と同等と判断され、雇止めは無効となる。

改正労働契約法の3つ目の柱である「不合理な労働条件の禁止」は、有期契約で働いている社員と一般的な社員との間に不合理な労働条件の差を設けてはならないという規定である。

新しい労働契約法は労働者保護に重点を置いた内容である一方、企業にとっては規制強化となる法律でもある。しかし、これまでの古い就業規則の慣例を改め、より合理的な人事施策を講じていくきっかけをもたらす制度でもある。たとえば賃金を契約上の立場ではなく、職務を軸

とした形態に変える、あるいは「正社員」「正社員以外」といった身分に基づいた処遇を改めるなど、法律をよりポジティブに解釈して、企業活動の活力としていくことも可能だ。それらの視点を図2にまとめたので、参考にさせていただきたい。

改正労働者派遣法のポイントと影響

最後に昨年10月に施行された改正労働者派遣法にも触れておきたい。この新しい派遣法は、派遣労働者の保護や待遇改善に重点を置いたものだが、とりわけ派遣先企業にとって影響が大きいのが、30日以内の短期間の派遣、俗にいう「日雇派遣」が原則禁止となった点である。

新しい規定によれば、専門性の高いソフトウェア開発や機械設計、通訳、編集、デザインなど、いわゆる「政令業務」のうち、とくに専門性が高いと認められる18業務は短期派遣が可能であるが、それ以外の業務はすべて原則30日以内の派遣が禁止となる。具体的には、イベントスタッフ、選挙・投票日の出口調査、

試験監督など、1日もしくは数日で終了するような業務だ。ただし例外として、60歳以上の人、昼間学生、世帯年収が500万円以上ありかつ主たる生計者でない人は、禁止の対象とはならない(図3)。これは事実上、シニア層、学生、主婦に短期派遣を認め、いわゆるフリーター層のみを排除する法律であるとして昨年からさまざまなメディアで取り上げられており、問題視する意見も多い。

さまざまな問題点が指摘される派遣法だが、この法律は、前述の労働契約法に紐づくものであり、労働契約法の考え次第で、見直しが入ることもありえる。政権交代によって雇用労働政策についても、今後さまざまな議論されることが予想されている。日本の労働市場に大きな影響を及ぼすこのテーマは、引き続き注視していく必要がある。

✓ ここがポイント

- 「5年ルール」が4月1日からスタート
- 有期契約社員の人材育成が必要になる
- 30日以内の短期派遣は原則禁止に

【図2】改正労働契約法の有効な活用ポイント

- ① 職務を軸とした賃金とする。
- ② 正社員・非正社員という「身分」で処遇を決めない。
- ③ 契約期間途中の解約はしない。
- ④ 契約を終了する場合はその基準を明確にし、契約更新の手続きを厳格に行う。
- ⑤ 評価基準を明確にする。人事評価を公平に行う。

【会社の人事戦略(例)】

- 職務、役割ベースの人事制度を整備する。
- 正社員・非正社員の位置づけを明確にする。
- 状況によって、非正社員から正社員への転換を実施する。

【図3】日雇派遣が可能な場合

日雇労働者が以下の場合	要件を確認する方法
1. 60歳以上の者	年齢が確認できる公的書類など
2. 昼間学生	学生証など
3. 副業として日雇派遣に従事する者 (生業収入が年500万円以上の場合に限る)	所得証明書、源泉徴収票の写しなど
4. 主たる生計者でない者 (生計を一にする配偶者等の収入により生計を維持する者であって、世帯収入が年500万円以上の場合に限る)	

上記は、証明書などで要件に該当するかを確認する必要がある。

キーワード

2

<高齢者と若年層 これからのキャリア> 「長く働く」ための環境整備が必要

2013年4月は、厚生年金の支給開始年齢に関する2つの動きが重なるタイミングにあたる。老齢厚生年金の支給開始は65歳からだが、これまで、60歳から64歳までは「特別支給の老齢厚生年金」が受けられた。「特別支給の老齢厚生年金」は、定額部分と報酬比例部分に分けられるが、定額部分の段階的引き上げが完了し、支給開始が65歳になるのが13年4月。報酬比例部分の段階的引き上げがスタートし、支給年齢が61歳となるのも13年4月である。この引き上げは25年4月に65歳まで引き上げられて完了する（男性の場合）。つまり将来的に、65歳以前には年金が受け取れない仕組みが成立

するということだ（図1）。

「年金の支給開始年齢が上がり『長く働かざるを得ない状況になっている』ことと、健康寿命が延び『長く働ける』こと。高齢者雇用の背景には、その2つの事情があります」（佐藤氏）。また同時期に改正高齢者雇用安定法が施行され、段階的に65歳までの希望者全員を企業は雇用することが義務づけられる。

すでに大手通信会社などはミドルエイジを中心に賃金の上昇を抑え、個人のスキルなどによって賃金を決める施策や、「自由選択定年制」を設けるなどの対策に乗り出しており、こうした動きはさらに広がりそう。

企業と働く人のビジョンのすりあわせが必須になる

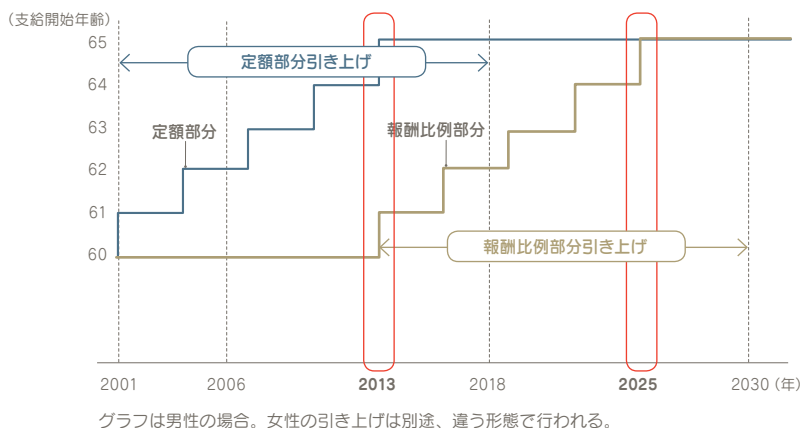
働く期間が長くなるということは、働く人に求められる職業能力も、年齢や役割などのステージによって変わっていくということだ。佐藤氏はこう説明する。

「企業が存続していくためには、外部環境の変化に合わせて事業構造を変えていかなければなりません。働く人の業務内容も変化していくということです」

会社側が求める変化と、働く人が望むキャリア。その「すりあわせ」が今後はますます重要になりそう。1年ごとなど上司と部下でキャリアに対して話し合う機会を設けている企業もあると思いますが、それに加えて、たとえば15年ごとのスパンで、37歳、52歳くらいを節目に、会社と個人の間でキャリアに関するビジョンを調整していくといった具体策が考えられます。結果、会社のビジョンと方向性を同じくする人が、その会社で長く働き続ける。同時に、ビジョンが異なる人は、自分のキャリアや希望に最適なところに転職する。今後は、そういった形でのキャリア形成の考え方が浸透し、キャリアの節目節目での転職が促進されるのではないのでしょうか」

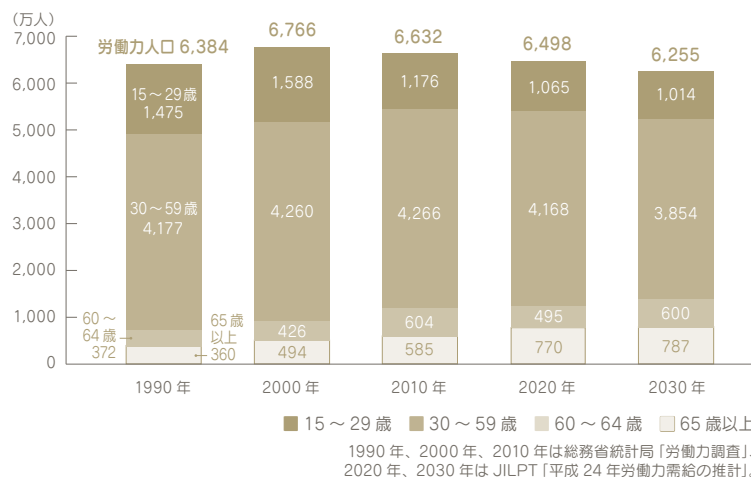
一方、厳しい環境下にある企業の多くは、ミドル～シニア層が厚くなれば若年者の雇用枠を抑える傾向になる。若年層の採用は企業にとって、将来へ向けた投資という意味を持つ。企業の継続性という点でも、数十年後を見据えた人材確保は欠かせない。高齢者雇用を維持しつつ、いかに若い力を獲得していくか。企業の人事戦略が試される時代に入っている。

【図1】支給開始年齢の引き上げ



【図2】労働力人口の推移

15～29歳、30～59歳の労働力人口は2000年をピークに減少傾向となるが、60～64歳、65歳以上の高齢者労働力人口は増加を続ける。



✓ ここがポイント

- 企業と働く人のビジョンのマッチングが必要になる
- 若年層の雇用をいかに確保していくか大きな課題に

キーワード

3

<ワークライフバランス>

仕事と介護の両立が重要なテーマに

ワークライフバランスとは、一般に「仕事と私生活のバランスを取ることで、それぞれが相互補完的に充実するような生き方や働き方」のことを意味するが、これまで企業がワークライフバランスの施策を導入する場合、多くは、仕事と出産・育児の両立に重点が置かれていた。その意味で、施策の主要なターゲットは、20代後半から30代の女性であったと

言っている。その構造が今、大きく変わってきている。

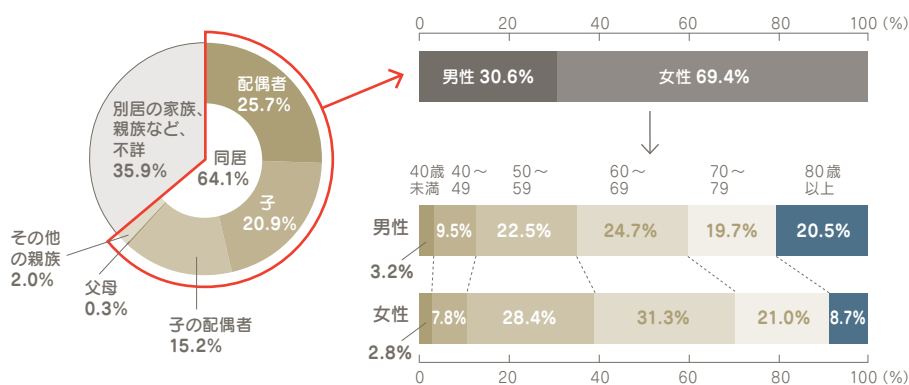
「今後のワークライフバランスを考えるとき、『仕事と介護の両立支援』にも重点を置く必要があります。これまでも介護の問題がなかったわけではありませんが、2025年には団塊の世代が75歳以上になり、その子ども世代の団塊ジュニアが介護の問題に直面することになりま

す。つまり社内で大きな層を占める人たちが、介護の課題をかかえるようになります」(佐藤氏)

仕事と出産・育児の両立と、仕事と介護の両立。この2つの間には大きな違いがあると佐藤氏は話す。

「介護については、40代後半以降の全社員が直面する課題で、その多くは、ワークライフバランスを自分のこととして考えてこなかった男性の管理職なども含まれます」

【図1】要介護者から見た主な介護者の続柄



厚生労働省「国民生活基礎調査」(平成22年)より

(注) 主な介護者の年齢不詳の者を含まない。

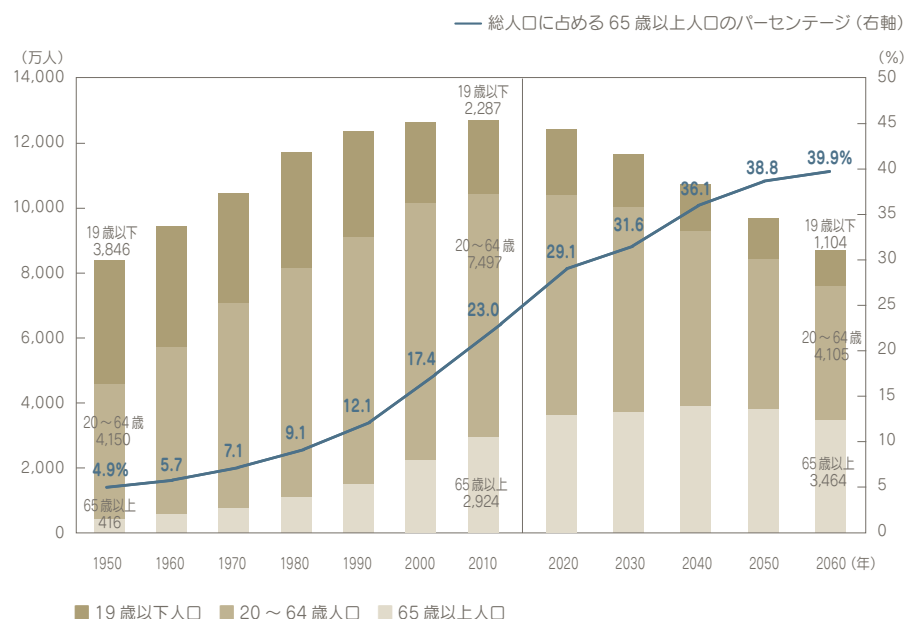
40歳と50歳が
介護の情報提供をするタイミング

情報提供のタイミングも異なる。出産や育児をサポートする情報は、妊娠後に提供しても遅くはなかった。しかし介護はある日突然発生する問題である分、事前に情報提供をしておく必要がある。

「情報提供は、介護保険の保険料徴収が始まる40歳のタイミングと、親が70代半ばにさしかかる50歳になるまでにはすべきことでしょう。会社としてはまず、社員に対するこうした情報提供の機会を設ける工夫をしていくべきです」

伝えるべき内容はそう複雑ではない。「①介護は誰もが直面する問題。介護に関する問題が起きたら会社に相談すること、②専門家のアドバイスや介護保険によるサービスを利用して自分は仕事と介護の両立をマネジメントに専念すること、③仕事はやめないこと、の3つを伝えれば十分」(佐藤氏)。

【図2】高齢世代人口の比率



2010年までは総務省「国勢調査」、
2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果より算出。

✓ ここがポイント

- 仕事と介護の両立が大きな課題となる
- 人事部からの情報提供が重要

キーワード

4 <女性活用> いかにもモチベーションを高めるか

女性の働き方やキャリアアップ、人材の活用というテーマを考えると、これまでは制度の問題として捉えられる場合が多かった。しかし近年、多くの企業では出産・育児休暇制度、時短勤務といった制度が導入され、少なくとも仕組みの面では働く女性をサポートする体制が整備されている。

しかし女性管理職の数が他先進諸国と比べ非常に少数といった現状があるのも事実。女性がいわば「活躍しきれていない」事情の背景には、女性側の意識の問題も影響していると小島氏は言う。

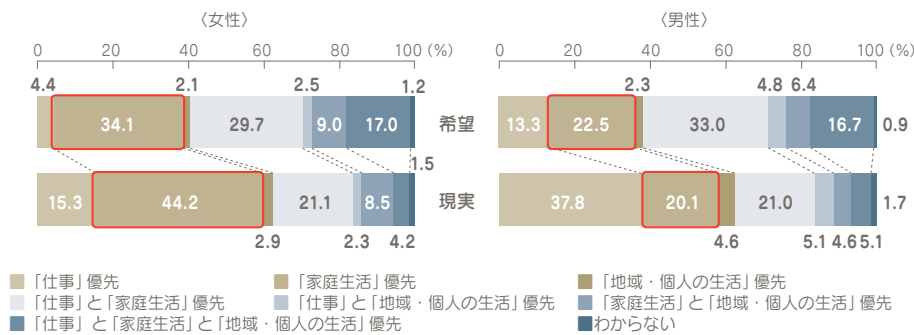
「入社後3年くらいは女性は男性と同程度以上であるとしばしば評価されます。しかし結婚、出産、育児といったライフイベントが発生するステージに入ると、一部の女性は働く意欲に変化が生じる傾向にあり、それが減退する層も出てくるのです」

その理由に小島氏は、仕事と家庭を上手に両立している女性のロールモデルが日本にはまだ少ないこと、また、明確なキャリアマップもないため、社内で責任ある立場になることを忌避し、私生活に軸足を置くことにつながるのではないかと述べる。

では、そのような女性の意識を変えるにはどうすればいいのだろうか。佐藤氏

は現場の管理職のマネジメントが重要だと指摘する。「女性のモチベーションが低いとすれば、その責任は上司にあります。管理職は期待感を一人ひとりに伝え、モチベーションを高める努力をする必要があります。労働人口が減少していく今後の日本では、女性の能力を生かすことが企業の業績に直結します。女性の活躍の場の拡大は、極めて重要な課題なのです」

■ 仕事と生活の調和に関する希望と現実（男女別）



内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(平成21年)より

キーワード

5 <新卒採用> 進行するボーダレス化

2011年はプラス0.8ポイント、12年はプラス2.3ポイントと2年連続で就職率がアップしている新卒採用。13年も各種調査で増加が見込まれているが、その中で東京大学が「9月入学の導入を目指す」と発表して以来、春秋の2回採用や通年採用への移行を考える企業が増加している。従来の新卒一括採用偏重型が崩れることは、「採用のボーダレス化」につながると小島氏は指摘する。

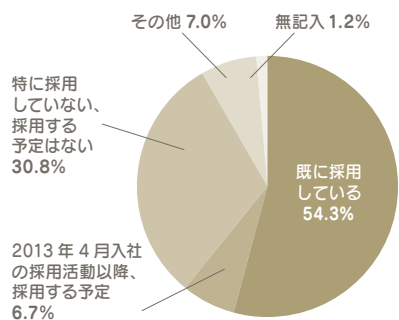
「これまで日本の大学生と、外国からの留学生や帰国生は違う枠で採用されてきました。日本の大学生は4月入社の一括採用、留学生や帰国生は卒業時期がそれと異なるため別枠で募集、という例がほとんどだったからです。しかし今後は、

そういった区分けがなくなり、すべての若者が『人材』として同じベースの上で評価を受けるようになります」

採用のボーダレス化は、企業と学生の両方にメリットをもたらすと考えられる。「企業は国籍にとらわれず、必要な人材を狙った採用活動ができるようになります。つまり厳選採用が実現するわけです。企業側の方針が明確化されれば、学生も、より自分のビジョンにあった企業を選ぶことができるようになります」(小島氏)。厳選採用は「厳しい採用」であるという誤解があるが、実際は「マッチングの精度が高い採用」を意味する。人材のボーダレス化によってその精度が高まるというのが小島氏の意見だ。

「ただし企業にはオリジナルな採用戦略が求められるでしょう。他社と横並びの採用活動を続けていては、必要な人材を獲得できないと考えるべきです」

■ 外国人留学生の採用の有無



2013年4月入社
の採用活動以降、
採用する予定
6.7%

日本経済団体連合会「新卒採用(2012年4月入社対象)に関するアンケート調査結果」より

キーワード

6 <雇用と人材のグローバル化> 人材の「グローバル基準」とは？

新卒採用だけでなく、雇用形態が一般的にグローバル化していく節目の年になるのではないかと。小島氏は、2013年以降の状況についてそのような予測を立てている。

「労働力人口が減少していく日本では早晩、他国への労働力依存が始まるでしょう。さらに新興国では経済が活性化することで教育への投資が始まり、知的労働者が増加します。これに比例して日本にも海外から高度頭脳労働者がどんどん流入してくると思われます。今後、さらに多くの企業の雇用形態がグローバル基準になっていくでしょう。経営層や人事部は、今からそれに向けた準備をしなければなりません」

小島氏は、今後も継続的に必要な人材を獲得していくためには、環境の変化にあわせて、経営者や人事担当者のマインドが変化していくことが重要であると強調する。

調する。

一方、佐藤氏は人材のグローバル化は企業カルチャーの変化を促すと指摘する。



「グローバル人材とは、一つに『国際的に活躍できる人』であり、もう一つに『企業活動がグローバル化する中で必要とされる人』のことです。そのような人材は、実は国内にもたくさんいます。重要な要素の一つは、コミュニケーション能力であり、さまざまな環境で活躍できる能力です。そのような能力が人材の基準とな

れば、外国人を雇用する以外の方法で、企業のカルチャーをグローバル化していくことが可能です」

グローバル化は、ビジネスの領域や規模に関わらず、あらゆる企業を巻き込みながら急速に進んでいる。今後、そういった“グローバル人材”をいかに獲得していくかが、大きな課題となりそう。

<「グローバル人材」とは？>

国際的に活躍できる人
企業活動がグローバル化する中で
必要とされる人

▼ つまり…

コミュニケーション能力が高く、
いろいろな環境で活躍できる人
国籍は関係ない＝人材の「グローバル基準」

キーワード

7 <「正規」と「非正規」> より正確で実態にあった呼称を

「現在、労働人口の半分は、いわゆる有期雇用労働者です。その数は、今後さらに増えていくと指摘されています。したがって、これからは、正社員か契約社員か、あるいは契約が長期か短期かといった雇用形態による区分けが意味をなさない時代になっていくと私は考えています。労働形態がもっとフレキシブルになり、一人ひとりの能力で判断されるようになるでしょう」(小島氏)

そのような環境にあっては、「正規」「非正規」といった言葉の見直しも必要となるだろう。佐藤氏も「雇用形態や働き

方に関する言葉は、実態にあわせて正確に使うべきだ」と指摘している。

たとえば、「非正規社員」ではなく「有期フルタイム勤務社員」や「有期短時間勤務社員」など具体的にその雇用契約の内容を示す呼称が求められる。「正規社員」は「無期契約フルタイム勤務社員」などと呼称を変更すればよいだろう。

さらに、「日雇派遣」は正確に「30日以内の短期派遣労働者」としたり、「フリーター」は「学生ではない若年有期契約社員」というのがより正確な呼び方、と佐藤氏は話す。

事実、ある大手の流通事業者では、人事部が主導して、「正規」「非正規」という言葉の使用を控え、制度的にも正社員とそれ以外の社員の間の壁を取り払おうとしており、このような動きはさまざまな企業でも進んでいる。

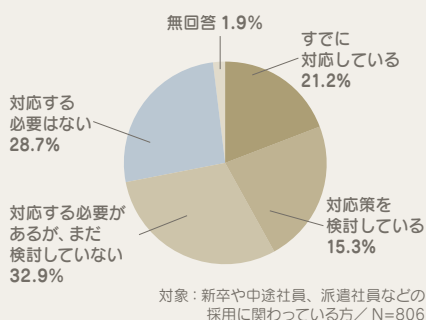
他国ではそもそも雇用形態における壁はなく、このような問題は日本特有のもの。人事担当者がより公正かつ正確に人材を捉え、それを社内の人事制度に反映させていくことがこれからはさらに必要になりそうだ。

人事・採用担当者約 800 名にアンケート実施 数字から見た採用現場のいま

＜アンケート概要＞調査実施期間：2012 年 12 月 6 日～9 日／日経 BP コンサルティング調査
算出母数：新卒採用に関わっている方 528 名、中途社員の採用に関わっている方 595 名、派遣社員の採用に関わっている方 408 名

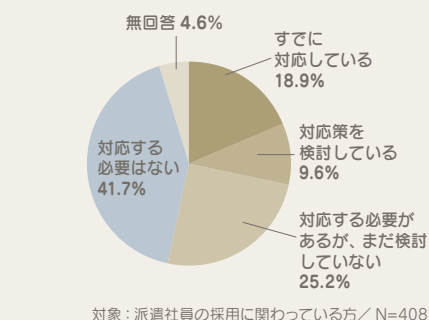
以下のテーマに関して、職場での対応状況を教えてください。

Q1 2013 年 4 月からの「改正労働契約法」施行に際して



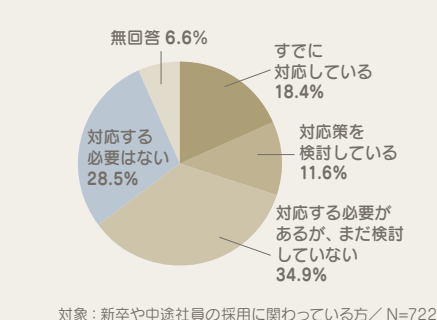
- 社外のコンサルタントを呼び、社員への研修を行っている。(情報処理)
- 優秀なスタッフは 5 年経過する前であっても、本人の希望に応じて正社員へ登用している。(情報処理)
- スタッフの契約を更新する際の書類や手続きを見直している。(コンピュータ・周辺機器製造)
- 1～2 年以内に派遣社員・パート社員に、その後、有期雇用の全社員に希望を聞く予定。無期雇用制には迅速に対応を検討する。(その他の業種)

Q2 2012 年 10 月に施行された「改正労働者派遣法」に対して



- 最初から正社員希望の人材を紹介してもらっている。(製造業)
- 1 年を超えて雇用している派遣社員に対し、無期限の雇用を希望するか確認している。(流通／小売業)
- 派遣社員が携わっている業務の見直しを行っている。(通信サービス)
- 本人の意向を重視した施策を検討している。(通信サービス)
- 規定を作り組織的に取り組んでいる。(情報処理)

Q3 2013 年 4 月からの「高年齢者雇用安定法」施行に際して



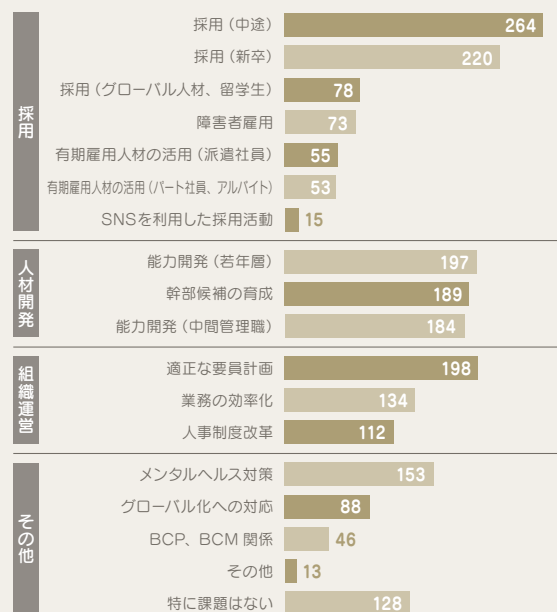
- 60 歳で定年を迎えた社員のうち希望者は再雇用するが、必ず週 3 日以内の勤務として、全員の雇用を何とか確保している。(教育・研究機関)
- 「ハーフタイム勤務」を数年前から導入している。(機械製造)
- 本人が希望をしない限り、給与面を除いて従前通りの勤務条件を維持している。(建設業)
- 該当者や該当者の所属する部署で説明会を行い、継続して勤務したいかどうか意志の確認を行っている。(政府・官公庁・団体)

Q4 新卒採用に関して。経団連の倫理憲章改定で選考開始が 12 月 1 日からとなったことで、採用活動に変化はありましたか

- 中小企業の説明会や選考の日程が大手企業と重なり、採用が困難になった。(流通・小売業)
- 学生の企業研究が浅くなったと感じている。(情報処理)
- 採用試験途中での辞退者が増加した。(製造業)
- 当社は縁故採用は行っていないが、縁者を頼っての恨回しが増えた。対応に苦慮する一面が新たに生まれた。(サービス業)
- 大学キャリアセンターの活動が活発化してきている。(コンピュータ・周辺機器製造)
- 本当に働きたいのか、安心したいだけなのか。学生たち本人も焦りから理解できていないのでは、と感じる。(法律・会計)
- 学生のスタートダッシュが激しくなり、就職サイトへのアクセスが急増している。(不動産業)
- 早くからの問い合わせが増えた。(製造業)
- 期間が短い分、人事部の社員を増やして対応している。(その他の業種)

対象：新卒の採用に関わっている方

Q5 現在、あなたの組織で抱える人事課題は？(複数回答可)



対象：新卒、中途、派遣社員の採用に関わっている方／N=806

- 優秀な社員に仕事が集中している。定時で帰る社員と、残業をする社員の業務配分をいかに均一にするかが問題。(製造業)
- グローバル人材の採用はできても、それを活かせる組織作り、既存メンバーの意識付けができていない。(情報処理)
- 繁忙期中に中堅メンバーがメンタル面から休職し、他の社員でその負担をカバーした結果、業務上のミスが増加した。社員のメンタル管理の重要性を痛感した。(その他の産業)
- 厳しい経営環境が続き、人員削減を検討せざるを得ない状態のなか、障害者雇用の増加も求められているが、実質的に何もできない状況である。(建設業)
- プロジェクトに合わせた要員配置と、社員のキャリアアップとのバランスが取れず、いきあたりばったりの要員配置・運用で、社員からも批判を受けている。(情報処理)

Topic

人事や法律関係の対外向けセミナー
アデコ主催で積極的に展開

アデコでは、2012年より企業やメディア関係者を対象に労働契約法など、労働関係の法律の解説や、企業からニーズのあるサービスのご紹介など、さまざまなテーマでセミナーを開催しています。その1つとして昨年11月、「TLSP（従業員支援プログラム）」に関する懇談会を開催しました。

EAPとは、社員の健康や家庭問題など、仕事上のパフォーマンスに影響を及ぼす問題解決を支援し、企業の生産性を向上させるプログラムで、アデコでは06年から事業化し、人材サービス企業では初めてサービスを部門化、独自のEAPサービス「TLSP（トータル・ライフ・サポート・プログラム）」を提供しています。

記者懇談会では、弊社のEAP推進部長より、EAPの必要性和アデコのサービスを解説。「組織に合わせてカスタマイズするメンタルヘルスセミナー」や、「他企業と提携して提供する復職支援・判定プログラム」など、最新の取り組みを紹介しました。

また、このサービスの質を高めるため、営業担当者120人を対象に、EAPコンサルティング普及協会の検定資格「EAPコンサルタント技能検定」の取得促進についても紹介。最後に「人事・人材



2012年11月に開催されたコンプライアンスセミナー

コンサルティング、ソリューションも提供しているアデコだからこそ提供できるEAP（従業員支援プログラム）を追求していきたい」と述べました。

この他にも、企業の人事・総務・労務担当者などを対象に「改正労働者派遣法」をテーマとしたコンプライアンスセミナーを開催。昨年10月1日に施行された改正労働者派遣法のポイントや運用方法に触れ、施行後だからこそ改めて確認しておくべき点を解説しました。

今後もアデコでは、こうしたセミナーを通して、雇用労働に関する情報を提供し、企業を支援していく考えです。セミナーの概要は、随時ホームページに掲載予定です。

サービス紹介

組織の生産性向上につながる
従業員の“こころの知能指数”「EQ」調査

アデコは、メンタルヘルスに重点を置いた従業員支援プログラム「TLSP（トータル・ライフ・サポート・プログラム）」を展開し、企業の従業員のモチベーションの向上や、職場の活性化をサポートしています。

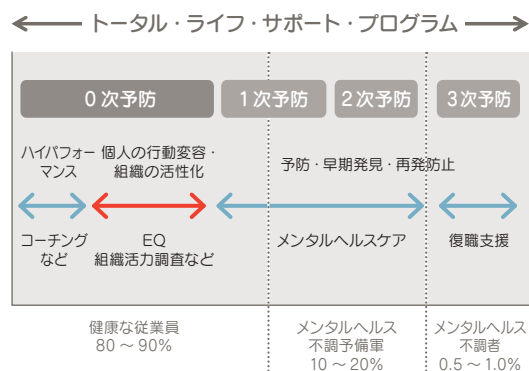
メンタルヘルス面では、心身の不調を事前に予防する「0次予防」から、早期発見し再発を予防する「1次予防」「2次予防」、復職支援をする「3次予防」まで幅広く対応しています（図1）。最近では、従業員の“こころの知能指数”といわれる「EQ（Emotional Intelligence Quotient）」調査をラインアップに追加し、「0次予防」の1つとして注力しています。EQとは、自分の感情を的確に把握し、その場に応じた適切な行動をとるために自分や周囲の感情に働きかける能力で、人の

「OS」のようなものです（図2）。

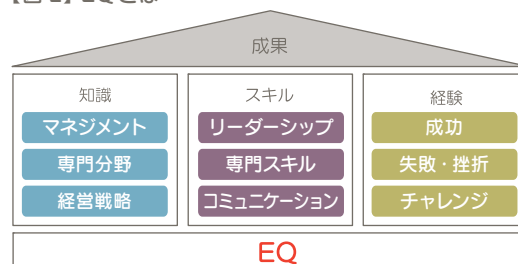
このEQの調査結果は、採用や配置の切り替え（異動）時、人材育成の場で大いに活用できます。たとえば、採用時には、組織が求める人材像が調査から明確になるため、採用活動の精度を向上させることが可能です。また、マネジャーや海外勤務に適した人材を選出する場合には、経験・スキルだけでなく、「EQ」も踏まえた「個人の総合力」という指標で検討することができます。

メンタルヘルス対策では、組織の80～90%を占めるといわれる健康な従業員を、10～20%のメンタルヘルス不調予備軍に移さないようにする「0次予防」が最も大切だといわれます。「0次予防」に効果的な従業員のEQの向上が、組織の生産性を高めるための重要な要素なのです。

【図1】TLSPがもたらす、組織の生産性の向上



【図2】EQとは



TLSPの詳細については、弊社EAP推進部（TEL：03-6439-7393）までお問い合わせください。

ホノルル



Hawaii

ランチを囲んで 和気あいあいとミーティング



食べることが大好きなハワイの人々。ランチミーティングは出席率が高い——そんな理由から、お昼時には、レストランで会議をするビジネスパーソンの姿もよく見られます。

ワイキキに2店舗ある南イタリア料理の「アランチェーノ」もランチミーティングに最適な店の一つ。ナポリ風薄焼きピッツァや自家製フォカッチャ、豊富なイタリアワインで、毎年ハワイのレストランの人気投票で上位に選ばれています。この店のオーナーが「観光客向けの価格ではなく、地元の人(ロコ)にも手軽に食べてほしい」と始めたのが、ロコのIDを見せると通常\$ 17.95が\$10になるランチセット。



左/自家製フォカッチャとサラダがついたパスタセット \$17.95 (ロコ価格は\$10)。上/「アランチェーノ」はグルメ地区ビーチウォークと、カラカウ通りのマリOTTホテル内にある。

ハワイでは一度でも一緒に仕事をした人は、ファーストネームで呼び合う仲間。ビジネスでは人脈を大切に、仲間を尊敬しながら、チームワークでプロジェクトを成功に導きます。自然と会話の弾むランチミーティングはそのための人間関係を築く重要な場なのです。

(ハワイ在住コーディネーター・Michi Moyer)

「Vistas Adecco」のアンケートにご協力ください

抽選でプレゼント



「Vistas Adecco」では、Web アンケートを実施しています。今回は 30 号記念として、回答いただいた方の中から抽選で、「Amazon Kindle Fire HD」「Amazon ギフトカード」をプレゼントいたします。皆さまのご意見をお待ちしています。

Vistas Adecco アンケートサイト

※右の QR コードから接続してください。

- ・ Amazon Kindle Fire HD…………… 3 名様
- ・ Amazon ギフト券 (3,000 円分) ……15 名様



※いただいた個人情報は当社のサービス向上およびプレゼント発送の目的に限り使用いたします。
※応募締切 2013 年 3 月 15 日(金) ※当選者の発表は発送をもって代えさせていただきます。

表紙ストーリー

「輝」く 1 年に ——

2013 年——。この年が、皆さまにとって輝きに満ちた 1 年になることを願い、書道家・武田双雲さんに力強く書いていただいた 1 文字です。本年もよろしくお願ひいたします。



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