

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

Adecco's Eye

特集：今、求められる評価制度

インタビュー my work, my life 平井康文さん (シスコシステムズ合同会社 代表執行役員社長)

中国市場への進出、事業の全国展開をサポート「FESCO Adecco」



挑戦を通じて 仕事と私

単身赴任した米国での 二つの経験

私のキャリアのスタートは、地方の営業職でした。四国と大阪でそれぞれ5年、休みなくお客さまを訪問しました。昼食をとる暇もなく、自分が運転する車の中でハンバーガーを急いで食べていた日々を昨日のこのように思い出します。

その10年間の経験によって私が得たのは、「仕事のすべての価値基準はお客さまである」という信念でした。シスコ

分について思いを巡らせました。それはまるで、等身大の鏡に自分を映しているような感覚でした。今思えば、あの時間によって、次なる挑戦へのビジョンが私の中に育まれたのかもしれない。

もう一つの経験は、日本文化の独自性を発見することができたことでした。日本の家庭では、父親用の箸、母親用の箸、子供用の箸がきちんと区別されています。「マイ箸」があり、さらには「マイ茶碗」「マイ湯飲み」もあります。中国と韓国は箸の文化ですが、「マイ箸」はありま

平井康文 さん

シスコシステムズ 代表執行役員社長

仕事は「207本目の骨」。
愛する仕事を通じて
愛する日本に貢献していきたい。



profile

1960年徳島県徳島市生まれ。83年、九州大学理学部数学科卒業後、日本IBMに入社。米IBMへの出向、日本IBM社長補佐、米IBMソフトウェア・グループバイスプレジデントなどを経て、2003年にマイクロソフトに入社。常務執行役、執行役専務を歴任する。08年、シスコシステムズに入社。副社長エンタープライズ&コマース事業担当を務めた後、10年に代表執行役員社長となる。チェロ演奏、スキューバダイビング、ゴルフ、居酒屋探訪など多彩な趣味を持つ。

ステムズの社長となった現在も、その信念に変わりはありません。

大学を卒業して日本IBMに入社したのは、1983年のことでした。10年間、営業を経験したのち、ニューヨーク州にある本社に出向し、再び日本へ。夢中で働き続け、気がついたら18年が経っていました。そろそろ新しいチャレンジをする時期に来ている。そう考えた私は、再びニューヨークでの勤務を希望しました。自分の体で、もう一度世界を体験しておきたかったのです。

2001年、単身赴任で渡ったアメリカで、私は二つの大切な経験をしました。一つは、自分を正面から冷静に見つめ直す時間を得たことです。冬のニューヨークはよく雪が降ります。一人住まいのアパートの窓から静かに降る雪を眺めながら、私はこれまでの自分とこれからの自

せん。フォークやスプーンを使う欧米でも、食器は共有です。「マイ箸」に代表されるような世界に類のない独自の価値観や行動様式は、これからのグローバル化の時代にあって、必ずや日本の強い武器となる。そんなことを感じていました。

「人財」の大切さに 気づかされる

その後の数年間は、チャレンジの連続でした。ITの世界はソフトウェアの時代になりつつあると確信した私は、マイクロソフト社に移り、法人向けの営業部門で5年間働きました。

シスコの日本法人に入社したのは、2008年のことです。当時の社長であったエザード・オーバービークは、シスコのビジネスモデルを大きく転換しようとしていました。シスコは通信機器のベンダ

ーから総合ICTソリューションパートナーへと、IT企業からBT(ビジネス・テクノロジー)企業へと変わらなければならぬ。そう彼は熱く語りました。その果敢な挑戦に私も参加してみたい、そして、これまでの25年以上の経験をこの会社で生かしてみたいと思いました。

仕事を通して私が実感しているのは、「人財」の大切さです。「人材」ではなく「人財」。人はまさしく企業にとっての財産である。そう強く感じています。

お客さまと接する私たちに求められるのは、製品やサービスについて語るスキルだけではなく、お客さまの課題に耳を傾け、適切な解決策を提示し、親密な関係を築いていくことができる力です。それはまさしく「人」の力であり、一人ひとりがそのような力を身につけていけば、企業は必ず成長できると、私は思っています。

新しいワークスタイルとインターネットの未来

2010年にシスコシステムズの社長に就任してから今日まで、私は二つの大きな課題に挑戦してきました。一つは新しいワークスタイルをつくること、もう一つはインターネットの未来を提示することです。

新しいワークスタイルの基盤となるのは、「人財共有」、ダイバーシティ、柔軟な働き方です。その先にあるモデルを私たちは、「ライフ・ワーク・インテグレーション」と呼んでいます。ワーク・ライフ・バランス、つまり「仕事と生活のバランス」よりも、むしろその「統合」を目指すということです。しかも、「ライフ」を「ワーク」の前に位置づけました。生活全体の中に仕事を位置づけ、人生と仕事を適切に融合させる。この言葉には、そんな意味が込められています。

社内におけるライフ・ワーク・インテグレーションの試みを通じて、できることなら、日本企業の先進事例を作りたいと私は考えています。前例のないことに取り組みれば、火傷をすることもあるし、つまりいてすり傷を負うこともあるでしょ



う。そんな経験を含めて、取り組みの成果を日本の企業の皆さまに還元していきたいと思うのです。

もう一つのチャレンジをあらわす言葉が「インターネット・オブ・エブリシング」です。現在、世の中に存在するものの中で、インターネットに接続されているものは1パーセント弱しかありません。残りの99パーセント強は、ネットへの未接続の状態にあります。それらが相互に接続されれば、そこに価値の連鎖が生ま

れ、新しいビジネスが生まれるはずですよ。そんなインターネットの未来をお客さまとともに作り上げていくのが、私たちシスコの使命であると考えています。

仕事はまさしく挑戦の連続です。だからこそ仕事は楽しいのです。人間の体は、206本の骨で構成されています。私にとって仕事とは、いわば207本目の骨にほかなりません。これからも、愛する仕事を通じて、愛する日本に貢献していきたい。そう思うのです。

企業の人事評価制度について考える

90年代以降、導入が相次いだ成果主義。しかし日本の企業においては、成果主義の評価制度が機能しないケースが少なくない。成果主義はなぜうまくいかないのか。成果主義にはどのような特徴があるのか。さらに今後、企業の人事評価制度が向かうべき方向は――。東京大学教授の大湾秀雄氏と、タワーズワトソンの片桐一郎氏に、これら一連の話をうかがった。

東京大学社会科学研究所教授

大湾秀雄 氏

profile

東京大学理学部卒業後、野村総合研究所勤務を経てスタンフォード大学経営大学院修了。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、一橋大学イノベーション研究センター非常勤研究員などを経て2010年から現職。専門は組織と人事制度の経済学および産業組織論。

タワーズワトソン

組織人事部門ディレクター

片桐一郎 氏

profile

東京大学工学部卒業後、スタンフォード大学大学院修了。コマツ、マッキンゼー・アンド・カンパニーを経てワトソンワイアット(現・タワーズワトソン)入社、現在に至る。トップマネジメントアセスメント、組織・人事制度の統合、新役員体制の構築、コンピテンシーを基にした評価、組織開発などを手がけ、国内外のクライアントに提供している。

1. 日本における評価制度の変遷と現在の問題点

戦時中に成立した日本の人事評価制度

「現在の日本の人事評価制度の基礎ができたのは、第二次世界大戦中であると考えていいでしょう」。そう話すのは、国内外の人事制度に詳しい東京大学教授の大湾秀雄氏である。大湾氏によれば戦前の日本では、定期昇給制度の確立に合わせて何らかの評価制度が形成されたと見られるが、ブルーカラーの処遇は職務給を基本としつつも、“えこひいき”に満ちた恣意性の高いものだったという。

「大きな転機があったのは、戦争が始まり、労働者が徴兵されるようになってからです。企業間で働き手の奪い合いが生じると考えた当時の政府は、転職を制限する政策をとりました。ほかの会社から働き手を招きにくい状況になった企業は、一人の社員が複数の職務をこなす、

いわゆる「多能化」によって人員不足に対処しました。同時に、ホワイトカラーとブルーカラーの垣根を取り払い、生活保障給の仕組みを導入。年齢、勤続年数、家族構成などによって賃金を決めることとしたのです」

こうして会社は、「生活に必要な賃金」を社員に支給し、社員はその会社であったかも家族の一員のように保護されるという日本型の雇用慣習の原型が成立した。

90年代まで続いた生活保障給型賃金

市場メカニズムが動かないこのような仕組みは、生産性と賃金が乖離するという大きな問題を抱えていた。戦後の経済成長の中で、次々に新たな技術が導入され、仕事の進め方も日々刷新されていたが、ある程度の年齢に達していた社員は、それについていけず、生産性が賃金

を下回るというケースも出てくる。しかし生活保障給型の賃金システムにおいては、生産性に連動して賃金を下げるわけにはいかない。労働力不足や資本自由化を背景に競争力低下の懸念に危機感を強めたのが、当時の日経連（現・経団連）だった。1969年、日経連は『能力主義管理——その理論と実践』において、①職能ごとの資格制度の導入 ②能力開発の機会の提供 ③資格等級と役職等級の分離といった制度を提案した。

この提案は70年代から80年代にかけて多くの日本企業で導入されたが、異なる職能間の人事異動も多かった日本では、職能別の資格制度は実現せず、人事部門による年功的な一元管理の仕組みがその後も残った。「みなが一律に昇格し、8割以上が課長になる」という慣習は90年代初頭まで続くこととなる。

【図1】変遷図



なぜ日本企業には 成果主義が根づかないのか

日本特有の年功的な職能級制度の仕組みが機能しなくなったのは、バブル経済が崩壊し、日本経済が低成長期に入ってからである。ポスト数が減少し、人件費の削減が経営課題となり、一律の昇格・昇給を支える基盤が崩れた。そこで着目されるようになったのが、業績によって報酬を決める「成果主義」の評価システムだった。

しかし現在に至るまで、日本企業において成果主義での従業員評価の仕組みが成功している例は決して多くはない。その理由を、大湾氏は次のように説明する。「最大の問題点は、生産量やスピードなど客観的指標がない職種で成果給の導入が図られたことです。目標管理制度の導入をもって成果主義と見なすケースが日本では非常に多いのですが、目標管理制度における目標達成度は客観的指標ではありません。設定される目標が人によって異なる以上、それは客観的ではありません」

一方、評価を個人にフォーカスしすぎることを避けようとする文化的土壌が日本にはあると指摘するのは、人事コンサルティングを幅広く手がけるタワーズワトソンの片桐一郎氏である。

「日本の企業組織の強みの一つは、チームワークです。完全な個人評価を導入してしまうと、チームワークがうまく機能しなくなり、企業としてのパフォーマンスが落ちるといった危惧があるのではないのでしょうか。また、どこまでが個人の力で、どこまでがチーム力による達成なのか

見えにくいという事情もあるでしょう」

片桐氏は、「成果主義とは、本来極めて厳しいもの」と話す。

「成果主義を導入している欧米企業において、成果を決めるさまざまな指標はもちろんありますが、その指標を踏まえながら、個々の社員の成果が何であるかを最終的に決定するのはリーダーです。社員はそのリーダーの決定に従わなければなりません。つまり強権的なオペレーションがないと成立しないのが成果主義なのです」

成果主義の 原理的な問題点

もっとも、成果主義にはそもそも原理的ないくつかの問題点があると大湾氏は指摘する。成果主義の最大の難点は「マルチタスク問題」と呼ばれるものだ

「一人の社員が従事している職務は、必ずしも種類のみではありません。多くの社員は複数の職務をこなしており、しかもそれぞれの職務の評価基準を一律には設定できないケースがほとんどです」

たとえば営業部員の場合、商品販売は定量的に成果を計ることができるが、他メンバーのサポートや新人教育、顧客ニーズのヒアリングといった活動を量として把握することは困難である。

「成果主義のもとでは、タスク(職務)が複数ある場合、評価されやすいタスクのみをこなし、それ以外のことには注力しないという傾向が、往々にして生じてしまいます」

二つ目の問題点は、評価指標の操作、いわゆる「ゲーミング」を行う社員が出てくること。たとえば営業成績が月単位で

集計される場合、現在の成績を上げすぎると、次の月の目標値が高く設定されてしまう可能性がある。そこで営業部員は、今月販売した製品の納期を翌月にずらし、成績を平準化することで目標値が上がることを防ぐようになる。それがゲーミングだ。

さらに三つ目の問題として、評価制度の設計にかかわる点が挙げられる。評価の基準を「インプット」にするか「アウトプット」にするか十分に検討がなされていない。「インプットとは、労働時間やプロセスにおける行動などで、アウトプットとは、成果そのものです。成果主義の指標となるアウトプットは、景気の動向など外的要因によって大きく左右されるので、成果主義の導入は社員に所得変動リスクを負わせることになり、好ましくありません。仮に、経営陣や上司がインプットとアウトプットの関係を理解しているのなら、インプットである行動プロセスそのものを管理した方が望ましい場合も少なくありません」

このように成果主義の評価制度にも、いくつか問題と思われる点があるのは確かだ。しかしグローバル化が進み、世界中で多様な人材を雇用しなくてはならない現代においては、年功的な職能資格制度に後戻りするわけにはいかない。企業により、その形態は違うものの、成果主義の問題点を理解しつつ、その賢い運用法を模索する必要がある。

次ページでは、海外における成果主義評価制度の運用を見ながら、成果主義の具体的なあり方を検討してみたい。

〔戦後／高度成長期〕 「後払い賃金」制を柱とする日本型年功制の確立

- 日経連が職能資格制度導入を提案。職能と役職を切り離し、職能ごとに評価する制度を提案。
- 実際には職能別の運用は行わず、資格昇給と年齢の相関は強まる。
- 特に日本企業全体が成長期にあった同時期は「後払い賃金」制ともいえる日本型年功制が有効だった。

〔戦後／バブル以降〕 市場成長にかげり日本型年功制の維持困難に

- 高度成長期に設計された日本型年功制では人件費が増大するように。しかも市場や企業の成長性にかげりがみられるようになり、日本型年功制の維持が困難になる。

90年代

成果主義へと移行

2. 欧米企業にみる評価制度の現状

「人」ではなく「仕事」を評価する

タワーズワトソンの片桐氏によれば、欧米企業における評価制度の特徴は「人」ではなく、「仕事」を評価することだという。「be」、すなわちその人が「どのような能力や志向をもっているか」ではなく、「do」、すなわちその人が「どのようなことを成し遂げたか」を重視し、それに応じて賃金を支払うのが欧米、とりわけ米国流だ。それが英語で「Pay for performance」、日本語で「成果主義」と呼ばれる考え方である。日本企業にこのような考え方が馴染みにくいのは、日本では長期雇用の慣習が根づいており、長い時間をかけてその人の能力を伸ばし

ていくという観点で社員を評価する文化があるためだ。

ただし欧米においても、仕事のアウトプットを厳格に査定する成果主義が、すべての社員に適用されているわけではない。「たとえばアメリカでは、マネジャークラスと現場の社員の評価基準が明確に分かれています。成果によって収入が大きく異なるのはマネジャー以上のクラスで、現場の社員には職務に応じた給料が支払われるケースがほとんどです」(片桐氏)

成果主義の対象はリーダー層のみ

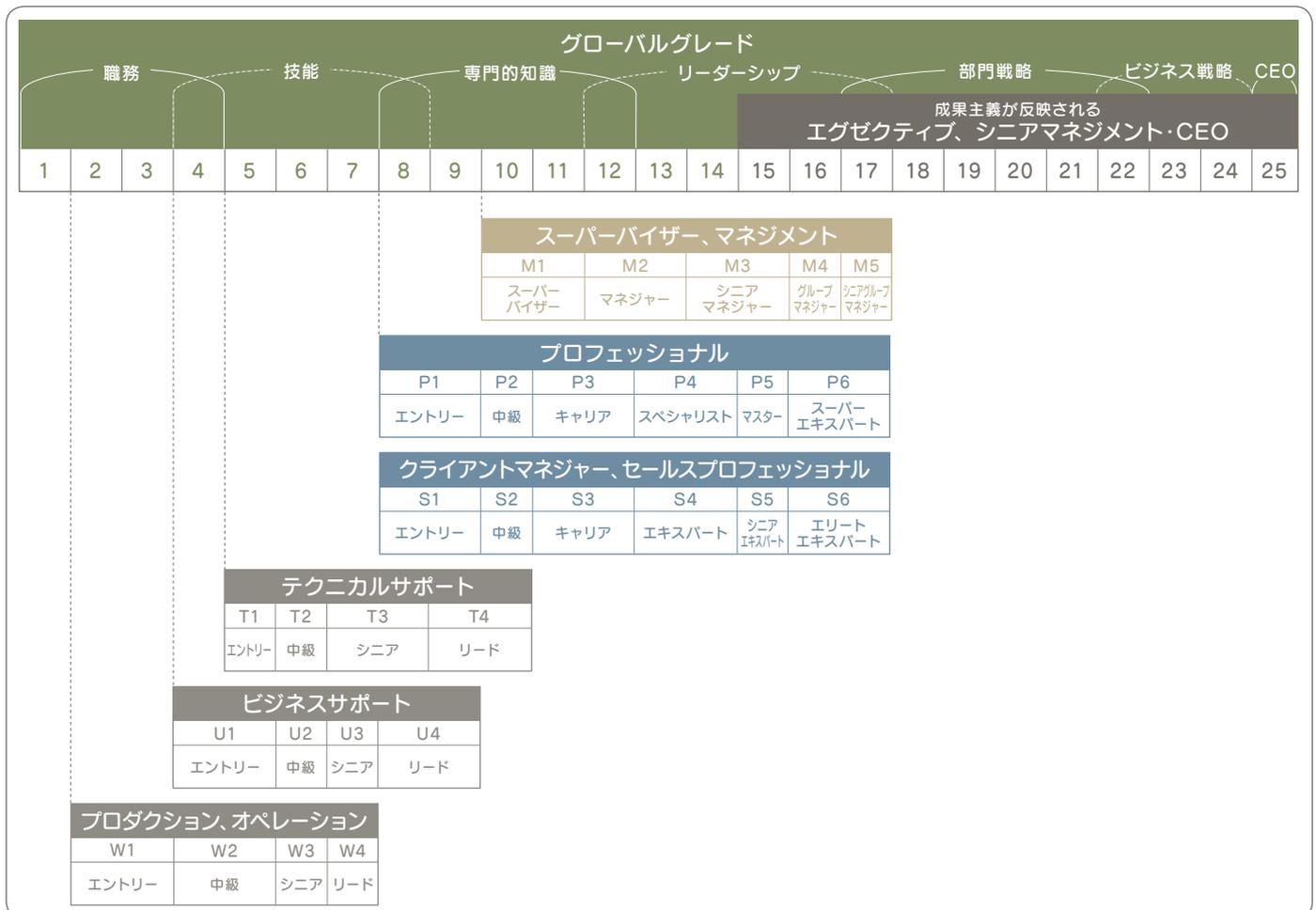
その仕組みを表しているのが図2である。これはタワーズワトソンがクライア

ントに提供している社員評価ツールで、「GGS（グローバル・グレーディング・システム）」と呼ばれているものだ。アメリカの企業の評価システムをベースにして作られたツールである。

まず社員の職階を見ていただきたい。下の段から「プロダクション、オペレーション」「ビジネスサポート」となっていて、一番上の段は「エグゼクティブ、シニアマネジement・CEO」となっている。片桐氏の言うマネジャークラスは、この中のマネジャー、プロフェッショナルの一部以上のことで、日本企業では課長以上ということになる。

それぞれを評価する横軸は1から25までの段階があり、大きく「職務」「技能」「専門的知識」「リーダーシップ」「部門戦略」「ビジネス戦略」「CEO

【図2】タワーズワトソンの評価フレーム



略」「ビジネス戦略」に分類されている。このうち、いわゆる職務給の対象となるのが「職務」「技能」「専門的知識」の部分で、成果主義の対象となるのが「リーダーシップ」以上の段階ということになる。

ホワイトカラーとブルーカラーの差

大湾氏は、米国企業における評価制度の二つの基準を、ホワイトカラーとブルーカラーの差として説明する。

「米国の企業では、ホワイトカラーのリーダー層とブルーカラーに期待される働き方が明確に異なります。リーダー層は、幅広い知識や視点を身につけて、経営に貢献することを求められるのに対し、ブルーカラーは特定分野の仕事を通り過ぎて不足なくこなすことが求められます」

日本企業は社員をジェネラリストへと育成したがるのに対し、米国の企業は社員に専門性を求めるとよく言われるが、これは実は一面的な見方で、米国の企業においても、ホワイトカラーでマネージャークラス以上のポジションまで行く人は、ほぼ例外なくジェネラリストであるという。大学在学中に多様な分野を専攻し、入社後もさまざまな部署を渡り歩き、結果、広い視野と技能を身に付けた人が出世するわけだ。日本企業と決定的に異なるのは、ジェネラルなスキルが求められるのはリーダー層のみで、しかもリーダーになることを期待される人は、かなり早い段階で選別されるという点である。

この仕組みのように特定の人は昇進、昇級を目指すことができるが、多くの社員はある段階以上の出世を望むことはできない。それが米国の一般的な企業のあるり方であるが、それが実現できたのも、以下に述べるような背景があったからだろう。

米国における職務給の考え方

実はリーダー層以外の従業員に適用される職務給の考え方も、米国と日本では異なっている。米国では職種ごとに明確な賃金の基準があり、働き手が少ない職種では賃金が上がり、逆に働き手が多い

職種の賃金は下がるという市場原理が働いていると片桐氏は言う。このような仕組みが米国ででき上がったのも、実は戦時中だ。大湾氏は解説する。

「戦争によって働き手が不足するという現象は、日本もアメリカも同じでした。しかし、それに対応する政策は日本と180度異なるものでした。日本が企業間の人の移動を制限したのに対し、アメリカでは人手に余裕のある産業から、人手の足りない産業に働き手を移動させる政策がとられました。このときに行われたのが「職の標準化」です。社会に存在するほぼすべての職業を網羅してそれぞれの職を緻密に分析し、職務の定義を行ったのです。それ以降、これが客観的指標の一つとなり、誰もがそれを見て職業を選ぶことができるようになりました。結果として働く人の流動化が促進されることとなり、また職務ごとの賃金水準の基準もそこで定まることになったのです」

「業績」と「能力」 二つの軸での評価

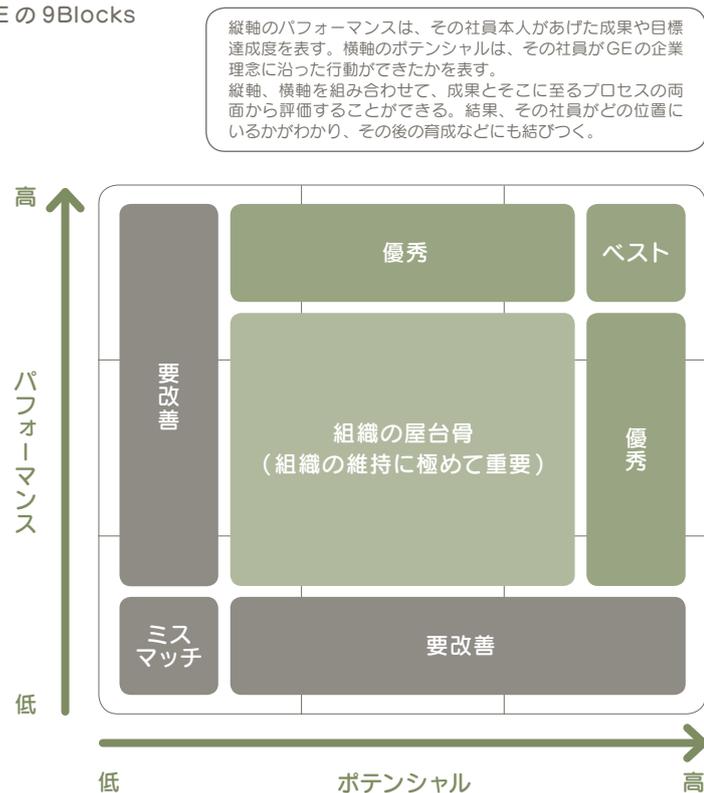
以上、見てきたように、欧米、とりわけ日本と米国の企業風土は大きく異なる

が、アメリカにおいても、成果によって一律に社員を評価する仕組みが実現しているわけではないことがわかっていただけたと思う。「成果」という指標の導入が日本企業でも不可避となっているとはいえ、それをどのような職種にどのように適用するかは、結局のところ、それぞれの企業の判断ということにならざるを得ないだろう。

この項の最後に、成果主義導入の一例として、GEのケースを見ておきたい。数々の独自の人事制度によって知られるGEだが、特にこの「9Blocks」(図3)はよく知られた評価指標である。

この「9Blocks」の基本的な考え方は、「業績(パフォーマンス)」と「能力(ポテンシャル)」を縦軸・横軸とし、社員を9つの象限のどこかに位置づけるというもの。先に大湾氏が指摘しているようなアウトプットの偶然性(景気の動向など外的要因)を、その人が本来もっていると思われる能力によって補正して評価を下す優れた仕組みである。

【図3】GEの9Blocks



3. これからの評価制度に必要なものとは

評価を報酬ではなく キャリアと結びつける

今までの話を踏まえ、ここでは今後、日本企業の経営層や人事担当部門が評価制度を今一度整理するために必要なポイントについて説明したい。

「人事評価制度には一つの最適なモデルがあるわけではありません。自社の市場特性、事業モデル、社員に求める技能などを踏まえたうえで、企業ごとに設計していくことが必要です」

大湾氏はそう指摘しながら、いくつかの方向性を提示してみせる。

一つが「人事制度の分権化」だ。人事制度を人事部門で一括運用するのではなく、部門ごと、あるいは職能ごとに評価基準を定め、その運用の権限を現場の責任者に委譲する方法である。これは、米国の企業も導入しているやり方で、その部門・職能に最適な指標をもって従業員を評価できるというメリットがある。

二つ目は、「評価と昇進・昇格とのリンク」である。日本企業では、人事評価と昇進・昇格が切り離される傾向がある。より評価の高い人がより重要なポジションに登用されるという因果関係が明確になれば、評価制度の公平性が高まり、社員のモチベーション向上にもつながるだろう。

そして三つ目。「評価と人材開発とのリンク」だ。これは評価をコーチングの場ととらえ、その社員個人に必要な技能を上司との間で明確にすることで、自らキャリアアップを目指して努力する社員を育成するという考え方だ。

「評価と昇進・昇格とのリンク」「評価と人材開発とのリンク」とも、評価を報酬ではなくキャリアと結びつけるという点に特徴があると言っていいだろう。

人事担当者に 求められる要件とは

片桐氏の提言も興味深い。次の五つのアドバイスは、いずれも人事担当者に向けたものである。

一つ目が、「時間的、空間的なビジョンをもつこと」である。「時間的ビジョン」とは、日本の評価制度の変遷を知り、何が現在問題になっているのかを理解すること、「空間的ビジョン」とは、諸外国において評価制度はどのようなトレンドにあるのかを知ることを意味する。

二つ目が「戦略的に考えること」だ。「戦略」とは企業戦略のことで、企業が向かう先を明確に把握し、それに資する評価制度を構築することが求められるということだ。

三つ目は「制度の運用を重視すること」である。日本企業の傾向として、緻密な

制度作りには熱心でも、制度の運用にはあまり関心が払われない場合が少なくない。「必要なのは、その制度の意義を現場の従業員に明確に伝え、現場の納得感を引き出すコミュニケーション力です」(片桐氏)

四つ目は、「制度を検証すること」。評価制度がうまく機能するかどうかは、実際に運用してみないとわからない。運用のフェーズに入った後で、制度を検証し、改善を施して制度をブラッシュアップする、いわゆる「PDCAサイクル」を回していくことが重要である。

そして五つ目は「人間力を鍛えること」だ。今後、日本企業が米国型の成果主義の仕組みを導入していくことになれば、厳しい評価の対象となるのはリーダー層ということになる。そのリーダー層に評価の内容を適確に伝えるのは、人事部門の役割となる。そこで求められるのが「人間力」というわけだ。

「米国企業の人事担当者は、コミュニケーションスキルを駆使しながら、エグゼクティブ層を上手にハンドリングしてみせます。今後は日本企業の人事担当者にも、そのようなスキルが求められることになるのではないのでしょうか」(片桐氏)

日本の評価制度へ3つの提言 東京大学・大湾秀雄氏

- ① 人事制度の分権化
- ② 評価と昇進・昇格とのリンク
- ③ 評価と人材開発とのリンク

人事担当者への5つのアドバイス タワーズワトソン・片桐一郎氏

- ① 時間的、空間的なビジョンをもつこと
- ② 戦略的に考えること
- ③ 制度の運用を重視すること
- ④ 制度を検証すること
- ⑤ 人間力を鍛えること

今号のテーマ：「改正労働契約法」と「改正高齢者雇用安定法」の施行、4月に迫る

- ✓ 5年超す非正規 希望で正規に雇い止め阻止効果は「？」
(2012年12月25日 西日本新聞 朝刊)

改正労働契約法の本格施行が2013年4月に迫り、企業は対応を急いでいる。厚生労働省は、改正法が逆に「雇い止め」の増加を招く恐れもあるとして警戒している。

- ✓ 定年者の再雇用拡大、3割が「非正規削減」で対応
(2012年12月12日 日本経済新聞電子版ニュース)

定年を迎えた正社員の継続雇用拡大に伴って、非正規社員の削減を検討している企業が3割に上ることが、日本経済新聞社が実施した企業法務調査で分かった。

<海外での動き>

労務派遣の規範化を狙う —労働契約法を初改正 (2013年1月11日 通商弘報)

中国でも労働契約法の一部改正が決まった。労務派遣に関して、直接雇用を補完するものであるという位置付けや、労務派遣が可能な職位の定義を明確にした。中国ではこれまで労務派遣をめぐる問題が多く、今回の改正は、派遣労働者の権益を保護すること、派遣会社のさらなる規範化を図ることなどを目的としている。同改正は2013年7月1日から施行される。



契約期間の定めのある有期契約労働者の労働環境を改善することを目的として改正された労働契約法が今年の4月1日に施行されます。改正の大きなポイントは、「有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、無期労働契約に転換できる」点。また「有期労働契約であることを理由にした、不合理な労働条件を設けることを禁止する」点です。

新聞各紙では、施行を前にした企業の動向や対応を報じています。弾力性に富む力強い組織を作っていくためには、年齢や雇用形態にとらわれない、より自由な“働く土壌”を形成する必要があると考える企業も多々あります。しかし、一部の企業では、契約更新を5年未満に抑えようとする動きが見られ、法改正が本来の意図とは逆の「雇い止め」の増加を招くという見

方もあります。この有期契約労働者の雇用期間のカウントが「5年」に達するのは18年です。

また、同じく4月から施行されるのが、高齢者の雇用の安定を図ることを目的とした、「改正高齢者雇用安定法」です。定年を迎えた社員が年金受給開始年齢まで働けるよう、希望者全員を段階的に65歳まで再雇用することを企業に義務付けています。

各企業では継続雇用の対象者を能力や勤務態度で絞り込むことができなくなるため、負担増に備えて、対応を急いでいます。なお、労使協定によって継続雇用の対象となる基準を定めている場合には、2025年までに段階的に適用されます。

有期契約労働者と高齢者、また将来を担う若年層の採用のバランスをどう保っていくのか。企業は対応を迫られています。

Topic

2013年も実施決定！ 若年層に教育や職業訓練の機会を提供する アデコグループのCSR「Win4Youth」

アデコグループでは、2010年から実施している、将来社会で活躍をする若年層に教育や職業訓練の機会を提供することを目的とした社会貢献活動「Win4Youth」に今年も取り組みます。このWin4Youthは、全世界の社員（この活動に賛同いただいたお客様企業も含む）がランニングや水泳、ウォーキングなど運動した距離に応じて、若年層を支援する組織や団体に寄付を行う活動です。今年も、企業に加え、世界約70万人の派遣社員の方々にも参加を呼びかけて実施します。

過去のWin4Youthでは、初年度2010年はランニングとウォーキング、11年はサイクリング、12年はトライアスロンと、さまざまなスポーツを通じて活動を行いました。昨年は10,000を超えるイベントが世界中で開催され、約33,000人の全世界の社員と、約11,000人のお客様企業の相互協力のもと、総距離1,109,122キロを達成。支援総額360,000ドルを、ベルギー、中国、モロッコ、ニュージーランドの4つの支援団体に寄付しました。



寄付金は、貧困などの環境的要因やその国が抱える社会的な問題によって、教育の機会を得ることが難しい若年層に支援を行っている団体に贈られる。写真上：孤児の自立と教育を支援する団体／左：12年に開催されたトライアスロン大会

今年も原点に戻り、走・歩行距離50万キロ以上を目標に、ランニングとウォーキング、および車椅子による活動を実施予定。寄付の対象国はコロンビア、イタリア、タイ、ベルギーです。2013年11月に開催のWin4Youthのハイライトとなるイベントでは、当社の社員70名が、ギリシャのアテネで伝統的なフルマラソンに挑みます。

※「Win4Youth」の活動をfacebookで紹介しています。http://www.facebook.com/win4youth

サービスのご紹介

中国市場への進出、事業の全国展開をサポート FESCO Adecco

FESCO・Adecco
better work, better life

2011年1月、アデコは中国大手国有企業「FESCO」と合併会社「FESCO Adecco」を設立しました。中国で最大のネットワーク数を誇る「北京FESCO」グループの一員で、かつ、初の手国国有会社と大手外資の合併会社です。これにより、中国の280もの都市で「採用」「労務管理」「組織・育成」など、人材に関する

サービスを提供することが可能になりました。

近年、日本からの小売業・流通系企業の中国進出が活発化しており、法人の設立から、店舗スタッフの採用・教育、労務管理まで一貫して支援するケースが増加しています。特に、現地法人設立までの期間利用できる、「海外契約派遣サービ

ス(FESCO Adeccoを通して現地スタッフを間接雇用するサービス)」は、利便性が高いと好評です。12年7月には、アデコジャパンがFESCO Adeccoにジャパン部門を設置し、これから進出する企業、既に中国で展開する企業いずれのニーズにもよりの確に添えていく体制を確立し、サービスの拡充に努めています。

FESCO Adecco のサービスラインナップ

人材採用

派遣サービス
労務派遣
アウトソーシング
海外契約派遣

正社員採用サポート
人材紹介
採用一括アウトソーシング

組織・育成

コンサルティング
従業員意識調査
現地給与調査
人事制度構築・構造改革

トレーニング
語学・異文化研修
各種ビジネス研修
リーダー人材育成プログラム

労務管理

労務管理アウトソーシング
給与・社会保険
各種税金申告
会計・経理業務

福利厚生サービス
各種医療保険・傷害保険
従業員健康診断
自由選択型福利厚生プラン

外国人・駐在員サポート
ビザ・労働許可証
駐在員給与計算

FESCO Adecco 会社概要

設立:2011年1月
本社所在地:上海
総経理:Ni Ying
副総経理:Max Ma
従業員数:424名
クライアント数:2,882社
派遣スタッフ数:142,014名
出資:FESCO 51%
ADECCO SA, 49%
<http://jp.fescoadecco.com/>
(2012年12月時点)

1 既に中国で展開している日系企業のサポート

<現地で多く見られる課題>

- 優秀な人材を効率的に採用したい。
- 従業員離職率を低下させたい。
- ローカライズを進めたいが、リーダーが育たない。
- 全国各地域ごとに行われている労務管理を効率化したい。
- 全国で異なる従業員の福利厚生を公正にしたい。
- 上昇する人件費など、管理コストの削減を行いたい。

中国全土・280都市に広がるネットワーク



FESCO Adecco では……、「トータル支援」「全国一元管理」でサポートします。

① トータル支援

駐在員の働きやすい環境作りをトータルで支援することで、課題を根本的に解決します。

【得られる効果】

「労働事務のプロセス効率化」→「従業員の満足度が向上」→
「定着率のアップ」→「生産性が向上」→「コストセービング」

【トータル支援サポート(一例)】

グループ会社に対して

- ・従業員満足度向上支援
- ・採用支援
- ・労務事務効率化支援
- ・離職率改善支援
- ・福利厚生の拡充

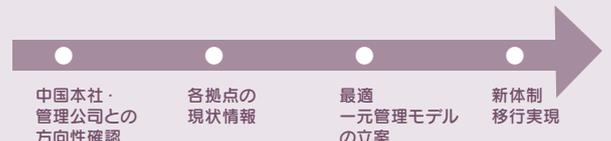
駐在員に対して

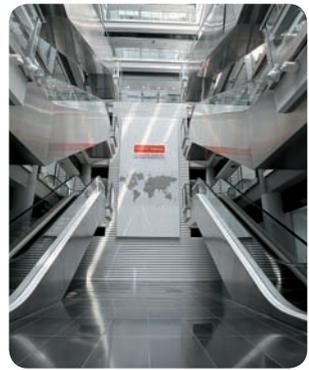
- ・所得税、社会保険などの事務処理代行
- ・ビザや労働許可の手続代行

② 全国一元管理

中国280都市のネットワークを活かし、企業の全国拠点の人事労務・採用業務などを一括で管理します。窓口や管理者の一本化、福利厚生の統一など、労務管理業務を一元化することで、「コスト削減」「コンプライアンスの向上」「従業員への公平性の向上」につなげます。

【全国一元管理化プロセス】





2 これから中国へ進出する企業へのサポート

<日系企業が中国に進出するにあたっての課題>

- 中国へ進出したいが、会社設立の決断がまだできない。
- 現地法人登録に時間がかかり、時間が読めない。
- 人材を複数名採用したいが、従来の人材紹介では費用がかかりすぎる。
- 現地での効率的な人材の採用方法が分からない。
- 会社設立後の社内の労務管理業務を低コストで抑えたい。
- 貸しオフィス、住居、ビザや労働許可の手配が必要。

FESCO Adecco では……、

「進出検討」「法人設立準備」「法人設立後」と、各フェーズで生じるそれぞれの課題に応じたソリューションを提供します。

Step1 進出検討段階

課題:

- ・中国へ進出を検討中だが、需要の予想がしづらく、法人設立に踏み込めない。
- ・現地の十分な情報がなく、事前にマーケティングを行い進出を見極めたい。

ソリューション:

現地でマーケティングを行う人材を派遣で採用(海外契約派遣)。綿密な事前調査を行い、進出の最終判断ができるだけの情報を提供します。

※海外契約派遣の特徴

- ・短期契約が可能
- ・日本法人⇄FESCO Adeccoとの海外契約が可能
- ・雇用主としての法的責任は、FESCO Adeccoが担う(解雇時に発生する退職金の支払いなど)
- ・法人設立後の直接雇用も可能

Step2 法人設立準備

課題 ※特に人材採用面

- ・会社設立にあたり、複数名の人材を採用したいが、従来の人材紹介の利用では費用がかかりすぎる。
- ・中国では初めてなので、現地でのよい人材の採用方法が分からない。
- ・会社設立前なので、現地で採用業務を行える人材がいない。

ソリューション:

中国での採用業務に精通したスタッフが、現地で貴社に代わって採用プロジェクトの実行を戦略的にを行います。

<採用プロセスアウトソーシング>



Step3 法人設立後

課題:

- ・現地の労務管理に関する法令がよく分からない。
- ・設立後も人事労務管理のスタッフを雇わずに管理コストを抑えたい。

ソリューション:

人事労務のアウトソーシングの活用。直接雇用でも間接雇用でもどちらでも低コストで労務管理業務をノウハウ豊富な専門業者へ委託できます。

<サービス活用メリット>

- ・煩雑な人事労務業務の負担を軽減できる
- ・低コストで外注できる
- ・外部の労務に関する専門知識を活用できる
- ・複雑な労務にまつわる法令の順守ができる

<労務派遣により外注できる業務>

- ・雇用契約の締結における事務処理
- ・人事プロフィールの管理
- ・給与支払い、社会保険納付などの手続き
- ・民間保険の加入手続きおよび契約管理
- ・労災保険補償の申告などの手続き
- ・従業員からの問い合わせ対応業務
- ・その他管理に関わる事務業務

FESCO Adecco では、包括的な視点から専門的な人材サービスを提供します



FESCO Adecco
総経理
ニイン
Ni Ying

FESCOは中国の人材サービス業界において、最も高い競争力とブランド力を持つ企業です。設立から30年にわたり、多くの企業の戦略的パートナーとして、サービスを提供しています。たとえば、設立から5年を経た北京FESCOの上海支社は、1000社以上の企業に12万人を超える人材サービスを提供してきました。

その後、2011年にアデコとの合併会社FESCO Adeccoを設立後、私たちは中国の現地日系企業に対しての人材サービスを強化しています。中国市場ニーズと国際市場のトレンドにあわせて「RPO(採用アウトソーシング)」「人事事務アウトソーシング」「従業員福利厚生アウトソーシング」「財務アウトソーシング」「専門

化人材派遣」と「グローバル派遣」を中核の業務と位置づけています。現在、上海の人材業界で、これらすべての事業ライセンスを得ている企業はFESCO Adecco以外にほとんどなく、お客様のニーズに合わせたさまざまな人材サービスを提供できるのは当社ならではの強みです。

昨年は、中国で働く日本人エンジニア向けのジョブフェア(日本開催)を通して、適切かつ優秀な人材との契約にも成功し、お客様から評価をいただきました。2012年からはジャパンデスクを立ち上げ、日系企業にさらに質の高い専門的な人材サービスを提供しています。

リマ



中華料理レストランで 同僚のバースデーをお祝い



金曜日のランチタイム、ペルーのビジネスパーソンはちょっと奮発してレストランへ向かいます。普段は自宅からお弁当を持参する人も金曜日だけは外食、というのが昔からの習慣です。誰とでも「アミーゴ（友達）」になってしまう南米の人々。同僚の誕生日にはランチをおごり、みんなでお祝います。金曜日はそんなバースデーランチになることもしばしば。

よく利用されるのは、ペルー料理の定食屋やポジョ・ア・ラ・ブラサ（鶏の炭火焼専門店）、そしてチファと呼ばれる中華レストラン。中華レストランは手頃な価格の定食メニューが充実しており、ペルーの人々の食生活には欠かせない存在となっています。



ロモ・サルタードとご飯、ワンタンスープ付きの定食は13ソレス（約460円）。定食はランチタイム限定のメニュー。

中国からペルーに労働者として移民が渡ったのは1850年。日本人から移民が渡る50年も前のことでした。1880年までに10万人を超える中国人が入国し、中華料理の文化も根付いていきました。



人気の中華レストラン「ラ・パゴダ」。ランチタイムは多くのビジネスパーソンで賑わう。

牛肉と野菜の炒め物「ロモ・サルタード」は、どこのレストランにもある定番メニュー。ペルー料理の伝統的な一品ながら、味付けに使うのは中華系の調味料。ペルー料理と中華料理の融合した代表例です。ボリューム満点のランチを囲むことで、アミーゴとの友情はより深まっていくようです。

（コーディネーター・(株)ボイス 川口るい子）

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

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.31 2013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

今年も実施・運動を通じたCSR活動

若年層に教育・就労の機会を提供することを目的に、2010年から運動を通じたCSR活動を行っています。今年は企業やスタッフの皆様にも参加いただき、さらに大きく活動を展開していく予定です。

