

国際ビジネス人材の確保・育成の 取り組み

2016年 10月

**日本貿易振興機構（ジェトロ）
在欧州事務所 モスクワ事務所**

海外調査部 欧州ロシア CIS 課

海外市場の開拓のためには現地の言語、事情、ビジネスのやり方やビジネス習慣などに慣れている現地人材を有用に活用することが成功の鍵となる。欧州・ロシアでは国によって言語や習慣などが異なることから、多くの日本企業が人材確保の面で課題を抱えているため、優秀な人材は企業に何を求めているのかを把握するのが重要だ。(本レポートは2016年6月～7月に通商弘報に掲載した内容をまとめたものです。)

目次

1. 欧州は「人が企業を選ぶ」時代へ (EU、欧州、ロシア)	1
2. 売り手市場の中、専門性を追求するドイツ人 (ドイツ)	4
3. キャリアアップと意思決定の仕組みの提示が重要 (ドイツ)	7
4. 現地の商習慣に配慮したヒューテックの戦略 (ドイツ)	9
5. 「人材とは買うもの」という企業文化も阻害要因に (英国)	11
6. 事業モデルに合った採用方法の工夫が必要 (英国)	13
7. コンサルティング会社の上手な利用が重要 (フランス)	16
8. 国際経験あるホワイトカラー人材管理には工夫が必要 (スイス)	18
9. 高失業率で優秀な人材も買い手市場に (スペイン)	20
10. 世代間・地域間格差の大きい労働市場 (イタリア)	24
11. リーダー候補者に経営理念を浸透 (イタリア)	27
12. 従業員を引き留めるアマダの終身雇用 (オーストリア)	30
13. ジョブホッピングの対応を模索する日系企業 (ハンガリー)	33
14. 転職防止、労働者の定着にさまざまな工夫 (ハンガリー)	35
15. 技術者不足の状況に「日本」をアピール (チェコ)	38
16. 官民一体で高度人材の流出を防止 (ポーランド)	41
17. 労働市場の変化に対応できる人材需要が増加 (ロシア)	44
18. 武田薬品の子会社は異動・転勤でキャリア形成 (ロシア)	46

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

禁無断転載

1. 欧州は「人が企業を選ぶ」時代へ（EU、欧州、ロシア）

＜人材確保が深刻な問題に＞

OECDによると、2015年のEU28の失業率は9.4%と前年比0.8ポイント低下した（表1参照）。ユーロ圏も同様の傾向を示し、0.7ポイント下がり10.9%だった。このうち、オーストリアとフランスは微増した一方、イタリアと高水準のスペインは低下した。ドイツは4.6%と統一以来の最低を記録した。それ以外のEU各国をみると、チェコ、ハンガリー、ポーランドと東欧各国は軒並み低下し、雇用状況は良い。EUに加盟していないスイスは4.6%とわずかに上昇したが、低い水準にとどまっている。

表1 各国の失業率の推移 (単位:%)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
EU28	9.0	8.2	7.2	7.0	9.0	9.6	9.7	10.5	10.9	10.2	9.4
ユーロ圏	9.1	8.4	7.5	7.6	9.6	10.2	10.2	11.4	12.0	11.6	10.9
オーストリア	5.6	5.3	4.9	4.1	5.3	4.8	4.6	4.9	5.4	5.6	5.7
イタリア	7.7	6.8	6.1	6.7	7.8	8.4	8.4	10.6	12.1	12.7	11.9
スペイン	9.2	8.5	8.2	11.3	17.9	19.9	21.4	24.8	26.1	24.5	22.1
ドイツ	11.3	10.3	8.5	7.4	7.6	7.0	5.8	5.4	5.2	5.0	4.6
フランス	8.9	8.8	8.0	7.4	9.1	9.3	9.2	9.8	10.3	10.3	10.4
英国	4.8	5.4	5.3	5.6	7.6	7.8	8.1	7.9	7.6	6.2	na
チェコ	7.9	7.1	5.3	4.4	6.7	7.3	6.7	7.0	7.0	6.1	5.1
ハンガリー	7.2	7.5	7.4	7.8	10.0	11.2	11.1	11.0	10.1	7.7	6.8
ポーランド	17.9	14.0	9.6	7.0	8.1	9.7	9.7	10.1	10.3	9.0	7.6
スイス	na	na	na	na	na	4.6	4.0	4.2	4.4	4.5	4.6
トルコ	9.2	8.8	8.8	9.7	12.6	10.7	8.8	8.2	8.7	10.0	na
日本	4.4	4.1	3.8	4.0	5.1	5.1	4.6	4.4	4.0	3.6	3.4
米国	5.1	4.6	4.6	5.8	9.3	9.6	9.0	8.1	7.4	6.2	5.3

(注)naはデータなし。

(出所)OECD

このように欧州諸国で失業率が改善に向かう中、特にドイツと東欧各国で人材確保が多くの企業にとって深刻な問題となっている。とりわけ現地に進出した小規模な外国企業にとっては国際人材の確保が課題として浮上している。

ジェトロの欧州に進出している日系企業の実態調査では、西欧においても中・東欧においても人材確保が経営上の問題の上位を占めている。西欧をみると、2015年に進出日系企業の41.1%（全業種）が人材確保を問題点として挙げており、特に製造業においては2013年の31.4%から40.7%まで上昇した（表2参照）。中・東欧においても同様の傾向がみられ、進出日系企業の66.3%（全業種）は人材確保を問題視している。特にポーランドとハンガリーにおいては人材確保を問題として挙げた製造業の割合が急増している。一方、ロシア

では人材確保を経営上の問題として挙げている企業の比率は製造業においても非製造業においても 2013 年に比べると大幅に低下している。ロシア経済の低迷を受け、多くの企業が従業員の削減に取り組んでいることが主な理由として挙げられる。

表2 人材確保を経営上の問題として挙げた進出日系企業の割合
(単位:%)

	2013年			2015年		
	全業種	製造業	非製造業	全業種	製造業	非製造業
西欧	37.0	31.4	41.5	41.1	40.7	41.4
英国	43.6	34.5	50.8	43.6	45.8	42.1
ドイツ	39.0	34.7	43.1	45.8	41.8	50.0
フランス	36.6	31.8	44.4	34.1	34.5	33.3
中・東欧	43.6	47.5	35.1	66.3	72.7	53.6
ポーランド	30.8	26.7	36.4	66.7	55.6	57.1
ハンガリー	26.9	25.0	30.0	88.9	100.0	66.7
チェコ	59.5	66.7	40.0	56.3	72.2	55.6
ロシア	24.2	23.1	24.5	13.0	12.0	13.4

(注)2013年の中・東欧はトルコも含む。

(出所)ジェトロの在欧州日系企業実態調査(2013年度)、欧州進出日系企業実態調査(2015年度)、在ロシア日系企業実態調査(2013年度)、ロシア進出日系企業実態調査(2015年度)

<欧州企業は「即戦力」の採用を好む>

欧州では人材の専門性が重視され、専門性を身に付ける教育制度が充実している。例えば、ドイツ企業は高校生や大学生を対象としたデュアルシステムや職業実習制、徒弟制度と呼ばれる制度を活用し、人材育成に取り組んでいる。一方、例えばフランスでは MBA などの国際資格を目指し、ビジネススクールに進学する人が多い。

また、欧州企業が採用時に人材に求める条件も日本企業とは異なる。日本企業は大学新卒者を採用し、一から企業が教育する傾向があるが、例えば製造業が強いドイツやスイス、チェコの共通点として、大学や専門学校で専門知識を身に付け、インターンシップなどの経験を積んだ「即戦力」となる大学新卒者を採用し、さらに社内で手厚く育成するケースが多い。一方、例えば英国では、人材を社内で育成するのではなく、他社で経験を積んできた人材を採用する習慣がある。英国では、日本人からみると愛社精神が希薄で離職率も高く、社内で社員を育成する費用対効果が良くない、と考えている企業が多い。

<企業文化や働き方が異なる欧州>

このように、経済が堅調で、失業率が低いドイツや東欧諸国では専門人材が不足しており、「企業が人を選ぶ」時代から「人が企業を選ぶ」時代への変化がみられる。特に、企業

文化や社員の働き方が異なる日本企業にとって、本社とのブリッジ人材にもなり得る優秀な人材の確保が大きな課題となっている。

就職先を選ぶ際、現地人材は企業に何を求めているのか。給与や安定した職場であるのはもちろんのこと、共通している要素は以下のとおりとなる。

- ・専門性が評価される仕事
- ・責任があり、キャリアを積めるポジション
- ・肩書き
- ・充実した福利厚生制度
- ・日本本社の考え方と経営方針の透明性

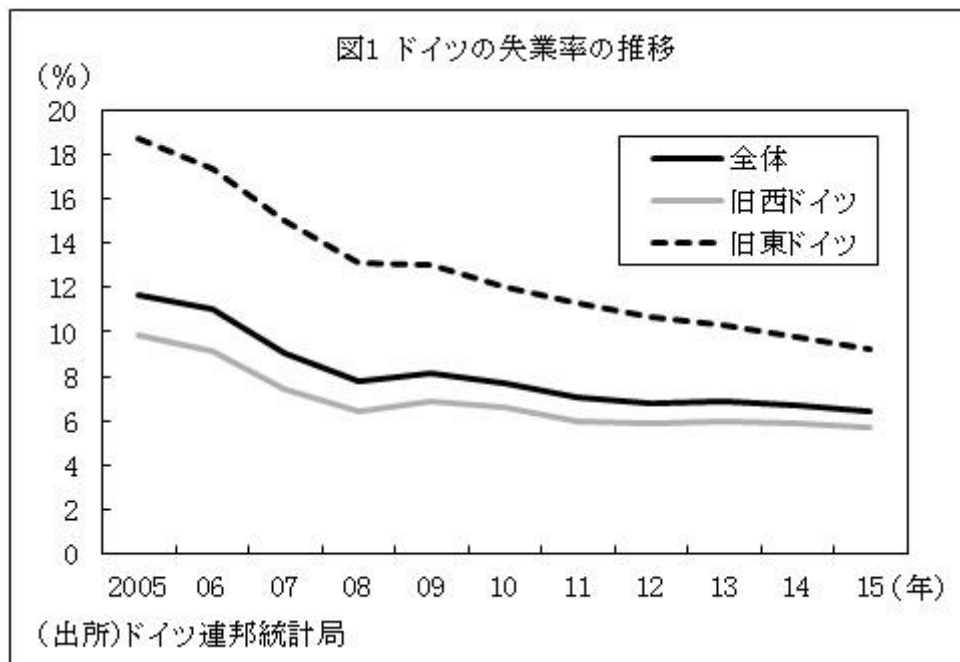
日本企業が優秀な人材を確保するためには、現地人材が企業に何を求めているのかを把握し、その人材にいかにアピールできるか、現地の商習慣に配慮した取り組みを実施することがカギとなりそうだ。

(ゼバスティアン・シュミット)

2. 売り手市場の中、専門性を追求するドイツ人（ドイツ）

<雇用増が消費拡大につながる好循環>

ドイツの労働市場は堅調だ。旧東ドイツは企業集積に乏しく、旧西ドイツに比べて失業率は高い水準にあるが、長期的には一貫して低下しており、ここ数年は毎年、過去最低を更新している（図1参照）。



失業率の改善は個人消費を押し上げており、2013年からの3年間、個人消費は年平均で2.0%上昇した。これが、外部要因に影響されやすい輸出に代わってドイツ経済を牽引し、成長の原動力ともなっている。経済の成長は雇用増につながり、それが消費を拡大させるという好循環が続いている。

<統一最低賃金の導入が好結果に>

ドイツでは一部の業種で法定最低賃金があったものの、統一最低賃金は設けられていなかった。しかし、2015年1月に初めて全業種共通の統一最低賃金（時給8.5ユーロ）が設定された。この統一最低賃金の導入は当初、給与水準が低い旧東ドイツのサービス業を中心に事業主の負担を高め、雇用消失につながるのではないかと懸念されていたが、結果としては所得上昇による消費拡大の方に働き、GDPを押し上げた。

最近、経営者にとってのリスクとなっているのが、フリーランサー（個人事業主）への業務委託だ。通常、雇用関係のないフリーランサーへの業務委託の場合、委託主には受託者の社会保険料を負担する必要はない。しかし、業務受託者が社内で長期間にわたって業務をするなどし、実質的に雇用関係にあると見なされた場合は、過去にさかのぼって社会保険料の滞納金の支払い義務が生じる。関係当局は最近、こうした点に目を光らせている。

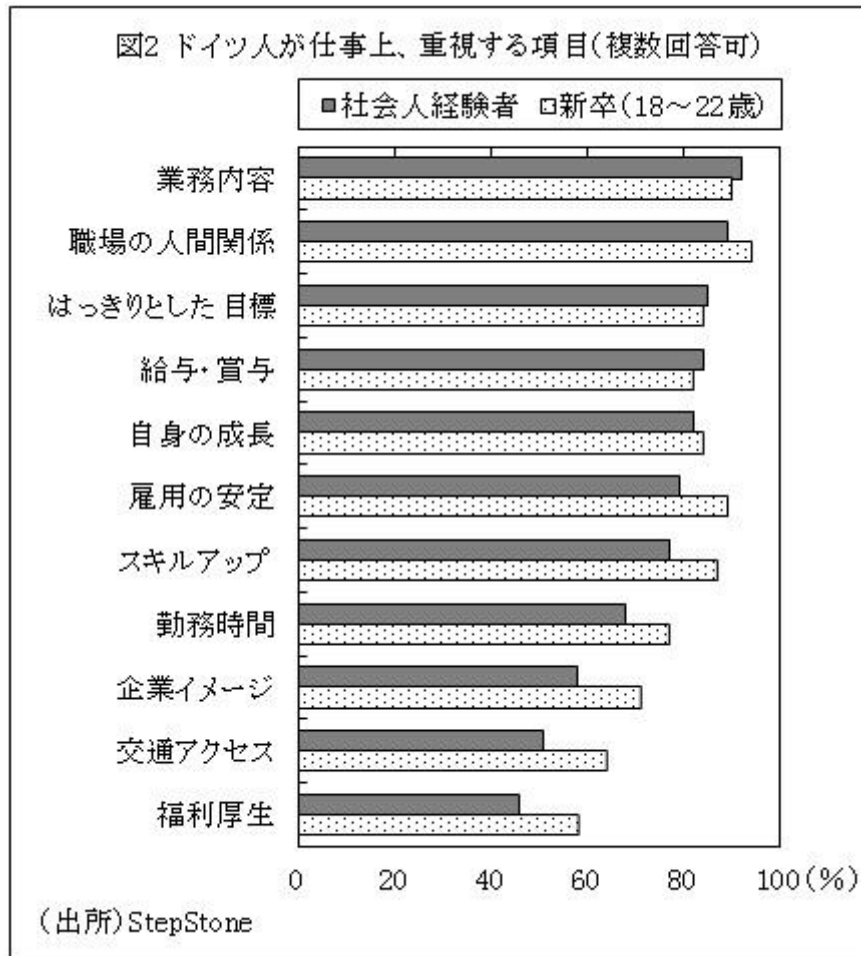
失業率の低さは個人消費にはプラスとなるが、ドイツ進出企業にとってはマイナス要因ともなる。ジェトロの欧州に進出している日系企業の実態調査によると「人材の確保」を経営上の課題として挙げたドイツ進出日系企業は、2012年の39.0%から2014年には53.8%まで増加した（2015年は43.8%に減少）。米国の人材コンサルティング会社マンパワーグループの調査によると、「ドイツでは空いたポジションに見合う人材を確保するのが難しい」と答えた企業の割合は2013年から増加傾向にあり、2015年の調査では46%と、2年間で11ポイント上昇した。特に確保が難しいのは、職人、マネジメント・幹部職、技師、IT技術者、エンジニアの順だったという。

<企業は職業実習や徒弟制度を活用>

ドイツの人材を理解する上で重要となるのは専門性だ。ドイツでは日本と違い、採用までに受けた教育や訓練、経験とは異なる分野の仕事に就くことはまれだ。また、ジョブローテーションも極めて少ない。

ドイツ企業はデュアルシステム（職業学校で理論を、企業で実践を学ぶ制度）や職業実習制、徒弟制度と呼ばれる制度を活用し、人材育成に取り組んでいる。また近年、優秀な大学生をいち早く確保するために卒業論文の指導を提供する企業が増えている。企業にとってのメリットとして、大学生に自社の魅力を直接示すことができるほか、実務経験を積んだ大学新卒者を確保できることがある。一方、大学生には培った知識を応用できる場が与えられる。基礎・応用の双方から専門性を身に付けた大学生は、その知識が生かせる企業に職を見つけ、さらに専門性を高めていく。

ドイツの求人サイト運営会社ステップストーン（StepStone）が2015年春に実施した、ドイツ人が仕事上重視する項目について聞いた調査（回答：1万8,000人）によると、「給与・賞与」を抑え、「業務内容」「職場の人間関係」「はっきりとした目標」が上位3項目を占めた（図2参照）。これに加えて、「自身の成長」「スキルアップ」などの項目も上位を占めた。



ドイツ人にとっては、教育や職業訓練を基に形成された専門性やスキルを生かせ、伸ばしていけるかが、仕事を選ぶ際の重要な判断基準となっている。

(福井崇泰、ゼバスティアン・シュミット)

3. キャリアアップと意思決定の仕組みの提示が重要（ドイツ）

＜ドイツ人には魅力的に映る進出企業＞

堅調な成長を続けるドイツ経済は、多くの雇用を生み出しており、企業側からみると優秀な人材の確保・育成は急務となっている。ドイツ進出を検討する日本企業にとって、優秀なドイツ人材の獲得は最初に直面する最大の課題といってもいい。

「ドイツに進出する多くの日系企業は、自社の知名度がドイツでは高くないと判断してしまい、優秀な人材が来てくれないと思っているが、それは誤り」と伊藤氏は明言する。これには「専門性」を有し、それを伸ばしたいと望むドイツ人の性質が大きく関わっている（2016年6月17日記事参照）。伊藤氏は「ドイツ人にとって給与は大きな要素ではあるが、どれだけ専門性と直結するか、あるいは、それに関わる実務経験が生かせる課題があり、主体的にプロジェクトや業務に関われるか、どれだけ挑戦しがいがあるか、また、やりがいがあり充実感を得られるかが仕事を選ぶ際の最大の価値観となっている」と語る。日系企業をはじめドイツ進出企業への就職は国際的であり、進出できる体力の備わっている企業はある程度の信頼性があり、企業にとっての外国の前線であるため、前述のやりがいがあり充実感を得られる、と魅力的に映ることも多いという。

＜問題を起こしがちな「よくあるケース」＞

しかし、優秀なドイツ人従業員が確保できなかつたり、離職してしまうことも多い。伊藤氏によると、以下のようなケースがよくあるという。

○中途採用で、前職と比較して、目に見えるステップアップを用意しない

日系企業で一番ニーズがあるのが、企業で数年の実務経験があり、ある程度の主体性を持ってプロジェクトを回せる若手人材だという。しかし、ドイツ人は水平方向の転職はあまりしない。日系企業が経験のある若手人材を採用する場合、前職より上の肩書きを提供することが重要となる。実際の権限や大幅な給与アップは必ずしも必要なく、役職上、肩書き上、前職より上位のもの、そして将来的なビジョンを併せて提供する姿勢がドイツ人を引き付けるポイントだ。

○日本側の社内規定や意思決定の仕組みなどの情報がドイツ人従業員に共有されていない

日本側の社内規定や意思決定の仕組みなどがドイツ人従業員にきちんと伝わっておらず、「効率的でない」という受け止め方をされたり、最終決定ができない現地管理職は「優柔不断」という印象を持たれたりするケースがある。これについては、社内規定の説明をすること、すなわち経営に関する意思決定が現地子会社ではどのようになされるのか、本社で決定されるべきことと現地子会社が決定できることの線引き、そして、それらの背景を

含めてできれば入社前に説明することが重要となる。ドイツ人従業員はこうした背景が分かれば、その仕組みに理解を示し、本社や日本人駐在員に対して過大な改善要求を突き付けることはしないことが多い。

○現地の商習慣について日本の本社と距離がある

一方、ドイツの商習慣を無視した日本の規定の押し付けは、ドイツ人従業員のモチベーションを大きく下げる。例えば、ドイツでは営業職に対して売り上げ成績に応じたインセンティブボーナスを支払うのが一般的だが、日本ではあまりない制度なので、全く認めないケース（理想的には給与の一部を変動部分として当該インセンティブを一部認めることが望ましい）が圧倒的に多い。また、ドイツでかなり一般的な営業職社員への社用車提供を認めない、認めてもドイツでは制度として認められている範囲内の私的利用ですら禁じる、日本側従業員の役職との整合性を持たせるためドイツ人従業員に肩書きを付けることを認めない、などのケースがある。

一般的にドイツ人は同じ業務を 3 年続けると、ある程度の区切りを感じ、キャリアアップの道を探し始める。このタイミングが最初の人材流出リスクとなる。優秀な人材に対しては、管理職への昇格など将来的なキャリアアップの道筋を示していくことが長期的に重要となる。しかし、場合によって現地人材の登用が難しい場合もあるだろう。こうした場合、水平方向での広がりを選択肢として提供していくことが次善の策だという。例えば、経理担当者には税務に関する研修などを受けさせ、管理職でなくてもスペシャリストとしての道筋を提示するといった対応があるといえそうだ。

(福井崇泰)

4. 現地の商習慣に配慮したヒューテックの戦略（ドイツ）

＜人材採用の判断に拙速は禁物＞

香川県高松市に本社のあるヒューテックは、プラスチックフィルムや紙、印刷物などの表面の汚れや異物を検査する装置を製造・販売する。従業員は海外子会社を含めておよそ250人で、米国、中国、マレーシア、台湾のほか、欧州ではイタリアとドイツに現地法人を有する。

2014年、欧州での営業活動を強化するため、国内営業の経験を積んできた吉田隆氏を責任者に抜てきした。吉田氏は12月、ドイツのデュッセルドルフに近いデュイスブルクに現地法人ヒューテック・ヨーロッパを立ち上げた。立ち上げ当初の採用活動では大きな失敗もあったという。

ヒューテック・ヨーロッパ社長となった吉田氏の思い描く体制は、総務・事務、営業、サービスエンジニアリングの3極体制だ。そして要となる人材はサービスエンジニア。顧客に十分なサービスができない限り、営業活動はできないと考えるからだ。

当時の吉田氏はドイツ労働市場でサービスエンジニアが売り手市場であることを考え、事業開始を急ぐあまり日本では見送るような人材を採用、この結果、社業は停滞した。

＜優秀と見込んだ人材は現地の物差しで採用＞

転機をもたらしたのが、ドイツ進出の際に支援を依頼していたコンサルタントからの紹介で採用した営業担当者だった。この営業担当者はデュイスブルクから600キロ離れた旧東ドイツのドレスデン在住者で、いわゆる在宅勤務だった。しかも、もう1人雇った営業担当者も遠距離通勤のため、週1日は在宅勤務だった。予想もしていなかったことに直面したが、優秀と見込んだ人材であれば「日本の風習」という物差しで測ることをやめようとすることにした。この2人の採用により、社業は前進することになったという。

同社の体制強化につながった主因は、ドレスデン在住の営業担当者の提案でプロジェクトマネージャー（PM）というポストを設け、1人採用したことだ。吉田氏の構想になかったこのポストは、営業とサービスエンジニアをつなぎ、顧客に対して包括的で切れ目ないサービスの提供を可能とするものだ。

PMとして採用された従業員は大手企業に勤めていたが、ヒューテック・ヨーロッパでは「大手ではできなかった仕事ができ、新たな挑戦に挑むことができる」とやりがいを感じているという。3ヵ月の勤務を経て、吉田氏はこの従業員を高松市の本社に3週間の研修に

派遣した。技術の知識、本社の仕組み、そして吉田氏が予想していた以上に濃い社内ネットワークを築いて戻ってきたという。現在は、営業、サービス、総務・事務の仕事をこなし、ドイツと日本の本社をつなぐ要になっているようだ。

<ドイツ人の採用はドイツ人の評価を重視>

その一方で、要となるサービスエンジニアも人材紹介会社を通じて確保した。ドイツでは6ヶ月の試用期間を設けることが普通で、試用期間中ならば解雇は容易だ。しかし、人材紹介会社に対する報酬は雇用契約の成立時点で発生してしまう。特にサービスエンジニアの給与は高騰しているため、大きな損失となりかねない。

そこで吉田氏は人材を慎重に評価するため、派遣社員として働きながら、正社員や契約社員を目指せる紹介予定派遣の形式で候補者を受け入れた。また、外国人の自分がドイツ人を評価するのは限界があると考え、面接では前出のPMなどドイツ人従業員を同席させ、また、受け入れ後にはドイツ人従業員と一緒に仕事させ、評価をドイツ人従業員からも聞き取るようにしている。こうして慎重に人選を進めた結果、ドイツ2人、フランス1人のサービスエンジニアを確保でき、総務・事務、営業、サービスエンジニアリング、PMの4軸体制が整いつつあるという。

「人練りがうまくいかないときは本当につらかった」と吉田氏は振り返る。また、「いつそのこと日本の物差しを捨て、徹底的に欧州式の営業・マーケティング体制を整えようと思った」と打ち明ける。そして今、ヒューテックでは4軸の従業員全員に、「欧州での売り上げは5倍、10倍になっても不思議ではない」という目的意識が共有されているという。「挑戦をしよう、新しい提案をしようとするドイツ人従業員には、方向性が間違っていない限り任せようと思っている。そういう新たな提案がなされなくなったとき、従業員はやる気を失うと思う」と話す。

将来的な課題は、「売り上げの伸びはいつか頭打ちになる。その時、いかに従業員たちと一体感や目的意識を共有していくのか」という点にあるという。そして、その壁を乗り越えた先に、全てを現地人材に任せるローカル化がみえてくる。ヒューテックの欧州ビジネスは黎明（れいめい）期を迎えたばかりだ。

（福井崇泰）

5. 「人材とは買うもの」という企業文化も阻害要因に（英国）

＜後輩の育成中に離職する先輩・上司も＞

ジェトロが実施した「2015年度欧州進出日系企業実態調査」によると、英国進出企業の43.6%が経営上の課題として「人材の確保」を挙げている。また、近年の好景気もあり、スキルのある人材の採用コストは高騰し、「労働コストの高さ」を課題とする企業は44.8%に上る。

英国でビジネス人材の確保が難しい背景には、景況だけでなく、「人材とは買うもので、育てるものではない」という根強い企業文化がある。従業員の組織への忠誠心も日本人から見れば希薄で、離職率も高い。企業内での人材育成には、有形無形のコストや労力が必要だが、コストを回収できないうちに離職してしまう従業員も多い。また、人材育成に携わる上司や先輩社員が後輩の育成中に離職してしまうこともよくみられる。人材育成を評価する制度がないことも多く、上司・先輩社員としては、親切心から人材育成に携わった結果、自分の雇用が脅かされるリスクを負うことになりかねないケースもある。

こうした環境が職務経験豊富な人材の争奪戦を招く一方、職務経験のない新卒の若者は就労機会を得ようとする際に困難に直面している。

＜軽視されてきた外国語教育＞

国際ビジネス人材についていえば、もう1つ、英国の教育現場で長い間、外国語教育が軽視されてきたことが人材不足の大きな理由となっている。EUが2012年6月に発表した加盟各国の言語能力調査では、英国の14～15歳の生徒のわずか9%が第1外国語（この調査ではフランス語）の基礎知識を習得しているにすぎず、これは調査対象となった14カ国の平均42%を大きく下回る最低水準だった。高等教育でも外国語は軽視され、2000年以降44大学が外国語コースを閉鎖している。

大企業の多くは「ダイバーシティー経営」の名の下、多様な国籍の従業員を抱えるようになっている。これらの従業員はITや経理などのスキルに加え、外国語能力や人的ネットワークを有していることもあるからだ。外国語を学んで学位を得た新卒の若者よりも、外国語については学位を持たなくとも親が外国出身者や移民である若者の方が優先して雇用されることも多い。しかし、移民の多くはロンドンや大都市周辺に集中しており、地方の中小企業などでは、こうした人材の採用は容易ではない。英語を話せる人材が豊富であるにもかかわらず、英国企業のわずか15.2%（2014年、国民統計局）しか、外国企業とビジネスをしていない理由の1つには、語学力が必要不可欠な国際ビジネスに携わることのできる人材が不足しているという問題がある。

<語学力不足で年間 50 億ポンドの損失>

こうした状況に、産業界や議会は危機感を募らせている。国会内のグループ「英国の外国語教育を見直す超党派グループ（APPG）」は「外国語能力の不足により英国産業界は年間で約 50 億ポンド（約 8,000 億円、1 ポンド＝約 160 円）の契約を取り損なっている」と主張している。英国学士院、ブリティッシュカウンシル、英国産業連盟（CBI）などが 2012 年以降、相次いで外国語教育の現状に対する調査結果を発表し、STEM（科学、技術、エンジニアリング、数学）科目同様に外国語教育を重視するよう要求したこともあって、2014 年 9 月からようやくイングランドの公立小学校（キーステージ 2、日本の小学校 3～6 年生に相当）のカリキュラムに外国語が導入されたが、その効果が出るにはまだ時間がかかるだろう。

なお、CBI は 2014 年 6 月に発表した「教育とスキルに関する調査 2014 年版」で、学校教育で行われている外国語の学習カリキュラムが経済界のニーズや世界経済の発展の方向性に合致していないと指摘。従来のフランス語、スペイン語、ドイツ語に加えて、経済成長著しい地域の言語として中国語やアラビア語を履修させるほか、ロシア語やポーランド語、日本語など、世界で話されている有力な言語の履修機会を高めるよう要求している。

（岩井晴美）

6. 事業モデルに合った採用方法の工夫が必要（英国）

<一風堂：熱意や日本文化への好感の有無で評価>

ラーメンチェーンの一風堂（本社：福岡県）は、IPPUDO LONDON として 2014 年 10 月、2015 年 7 月にロンドン市内に相次いで 2 店舗を開店した。欧州展開は英国が最初だが、2016 年 2 月にパリへの進出を発表し、英国や欧州でさらなる進出を計画 중이다。

ディレクター・ビジネスコントローラーの具志堅晃司氏によると、英国内の 2 店舗と工場、本社の 4 拠点に 80 人弱の社員を抱える。日本人駐在員は 5 人で、それ以外は全て現地採用している。国籍は、英国人をはじめ日本人、イタリア人、スペイン人、フィリピン人、中国人、韓国人とさまざまだ。アシスタントマネジャー以上の従業員に対し、正社員という位置付けで月給を支給している。

採用は「モンスター」「ガムトリー」といった大手広告サイトや、人材紹介業者を通じて行っている。採用に際しては、熱意や日本文化への好感の有無を評価しており、国籍や学歴は不問としている。もちろん飲食業での経験があれば歓迎するが、経験を必須条件とはしていない。学生のパートなど若い人材の応募が多く、オン・ザ・ジョブトレーニング (OJT) を通じて適性を判断し配置している。

しかし、客単価がラーメン 1 杯プラスアルファの 10～15 ポンド（約 1,600～2,400 円、1 ポンド＝約 160 円）程度で、回転率を上げて収益を出すというビジネスモデルなため、給与水準を高くすることは難しい。離職率が高く、従業員の欠員も募集すればすぐ埋まるわけではなく、このことが悩みの種となっている。

目下の課題としているのが、人事制度や福利厚生の実充実だ。これまで店舗開店に傾注してきたこともあり、人事労務面の制度構築に手を回すのになかなか余裕がなかったが、今後は評価制度の構築や店長育成、福利厚生や付加給付（フリンジベネフィット）の実充実を図る意向だ。このような取り組みを通じ、日本人駐在員から現地採用人材への転換を図り、コストを抑えた店舗運営を行いたい、と具志堅氏は語っている。

<ミキ・トラベル：旅行業界内で人材が循環>

ミキ・トラベルは、英国在住の日本人によって 1967 年に設立された旅行会社で、ロンドンに本社を置き、東京にオフィスを構えた。1988 年には東京オフィスを法人化してミキ・ツーリストの社名で活動している。ミキ・トラベルによると、事業の中心となっているのは、ホテルの部屋の売買（ホテルの一定の客室を宿泊・利用できる権利を大量に仕入れ、旅行代理店などに販売）と各種旅行業務。同社のビジネスは企業向け取引 (BtoB) が大半

で、消費者向け取引（BtoC）は、英国在住の日本人を対象としたチケット手配などが中心だ。日本人従業員は三十数人と少なく、日本人や日系企業向けの業務に従事している。

世界 173 カ国・地域への旅行を手配し、世界各国のホテルと契約している会社にとって、国際ビジネスに携わることのできる人材の確保は不可欠だが、国籍の異なる従業員をそろえることで対応している。英国法人の従業員 420 人の国籍は 48 カ国に及ぶ。

会社が人材紹介会社を経由して人材を確保するのは、特殊な技能を有する日本人向けの航空券発券業務担当者に限られる。また、自社ウェブサイト上での募集もするが、大半は従業員や知人の紹介を通じて行っていることから、採用のための宣伝コストは大きくない。

離職率の高さはあるものの、旅行業界は元来、業界内での人材の流動が目まぐるしいものだ。自社の人材をライバル企業に引き抜かれたり、反対にライバル企業から引き抜いたりといったことや、一度引き抜かれた人材が戻ってくることもごく普通にみられる。

会社では創立から約 50 年を経る中で、現地の色がより濃くなっており、現在では各部門のトップを英国人などの現地採用人材が占めている。日本のような新人社員に対する研修制度はないが、いったん採用すれば、部門のトップが方針を決めて、業務に習熟するまで面倒をみる文化が根付いている。また、多様な国籍の人材がいるものの、コミュニケーションに関する問題はないという。

<セコム：日本研修で高水準のサービスを従業員が体感>

英国は、米国とともに世界に先駆けて防犯装置が普及した「セキュリティー先進国」だ。セコムは企業買収をきっかけに 1991 年に英国に進出したが、2000 年代に入って現地法人の竹澤稔社長の下、大きく成長した。現在、ロンドン警視庁にテロ対策用のセキュリティーシステム一式を提供するほか、銀行大手の HSBC とロイヤルバンク・オブ・スコットランド（RBS）、薬局チェーン最大手のブーツなど英国全土に展開する大手企業や政府機関などとの大型契約を次々に獲得している。

飛躍の秘訣（ひけつ）は、防犯装置を販売するにとどまらず、装置を 24 時間監視し、警報が鳴れば原因を速やかに確認、顧客の要望に合わせて対応するという日本式サービスを提供することで、他の英国企業との差別化に成功したことにあるという。2006 年に、「メトロポリタン・ポリス・アラーム・パフォーマンス・アワード」銀賞を受賞した。これは、誤報に振り回されてきたロンドン警視庁から、誤報の発生率が低い会社に与えられるものだ。2007 年には、英国セキュリティー業界の最高の榮譽といえる「最優秀顧客サービス賞」を受賞した。

日本式サービスを支えるのは英国人従業員だ。竹澤社長によると、「英国のやり方は違う」と主張する従業員に対し、「クオリティー・サービス・プロバイダー (QSP)」（高品質サービス供給企業の意味）になるという明確な目標を提示し、従業員自らが受けたサービス提案させる社内運動を展開して、自発的にサービスの向上を考えるよう仕向けた。また、顧客からの感謝の声に基づいて社員を表彰する制度を導入したことも従業員一人一人の士気を高めるのに有効だった。

さらに、2000年以降、毎年十数人の社員を日本に派遣し、セキュリティーサービスにとどまらず、あらゆる分野で高水準を誇る日本のサービスを体験できる研修を実施している。研修は日系航空会社の航空便に搭乗した時点から始まり、多くの研修生は機内での日本式の手厚いサービスに感嘆の声を上げる。着陸後の空港では、セコムの社員が緊張感を持って働く様子を視察する。日本国内では、本社や警備拠点で研修を受けるだけでなく、移動手段として新幹線を利用することで、日本の公共交通機関の高いサービス水準を実感する。このような研修に参加した社員は既に200人近くに上っており、竹澤社長は「英国人の中にも高いサービスをもたらす意味を理解できる者が必ずいる。この研修に参加した社員のほとんどは会社にとどまり、QSP活動の中核を担っている」と胸を張る。

竹澤社長はまた、「日本流を押し付けるのではなく、英国に合わせて修正することも重要」とし、日本式サービスを社員に理解させるだけでなく、現地化の必要性も指摘する。社長のポストについても、「ゆくゆくは現地化が必要」との認識を示している。

労働力の新陳代謝の激しい英国では、日本のように卒業したての新社員を自社の色に染め上げるような人材育成は極めて困難だ。3社の事例から、自社の事業モデルや業界の特徴に合わせ、英国に沿った採用方法や研修制度を構築する必要性がみえてくる。日本式の押し付けではなく、長期的視野に立った従業員の納得の得られる仕組みづくりが求められる。

(岩井晴美)

7. コンサルティング会社の上手な利用が重要（フランス）

<マルチ人材を求める日系メーカー>

医療機器を開発・製造する A 社は現在、フランスで 40 人ほどの従業員を雇用している。このうち、30 人余りがエンジニア、国際営業、品質管理、製造・物流などを担当する管理職だ。

研究開発と品質管理はエンジニア学校、国際営業はビジネススクール出身の人材を採用している。A 社は研究開発から製造・販売に至るまでの一連の事業を自前で行っていることから、「非常に高いレベルのマルチスキルを持った人材が要求される。ビジネススクール出身でも、理系に強い人材を採用している」という。

中間管理職についても、会社の事業方針や目標をしっかりと理解し、それらを各ユニットの人材と共有しつつ、新事業の開拓や既存事業の発展に向けて、独自のビジネスモデルに取り入れることができる人材が求められるが、こうした「優秀な人材の確保が極めて難しい状況」という。

<人材育成には職場の経験者の助言を活用>

人材育成について、A 社は「日々の業務に勝る社員育成はない。社員をよく育成するには、経験者の存在が極めて重要だ。開発、製造、品質管理といった事業の主軸となる部署では、特に経験者の助言やビジネスモデルが有効だ。若手社員は、リスク分析・管理、レポート作成、ISO 認証申請書類、研究開発などの一連の業務の流れの中で、対応が教科書どおりになりがちで、無駄な時間とコストを発生させないためには、ポイントをうまく指導してくれる経験者の存在は不可欠」と説明した。

<採用したい人材の詳細詰めて伝達する必要>

国際営業などは競合他社からの引き抜きとなり、給与水準が上がる。人材不足のためコンサルタント契約によって必要な人材を確保する場合もあるが、「費用面や組織の安定性の面で問題がある」という。

A 社で働くエンジニア系の管理職は、同じ大学や高等学院出身が多い。「それらのネットワークを利用して人材が確保できる点は有利」とする一方、「見本市などのイベントでは同窓生同士で意見交換が盛んなため、企業機密の漏えいが問題視される」との懸念も示す。

専門の人材開発コンサルティング会社を利用し採用しているが、「コンサルティング会社やその担当者の能力によって、大きな差がある。そのため、採用したい人材のプロフィー

ルを社内で十分に話し合い、詳細までの確にコンサルティング会社に伝達することが必要だ」と指摘した。

また、A社は採用する人材について、「グローバル企業の管理職レベルなため、事業の可能性や夢といった会社のビジョンと今後の方向性を明確に示すことも重要になる。良い人材の確保には、最終的には労働条件よりも、会社のビジョンの共有が有効だ」と話している。

<実際の業務内容を深く理解させることがポイント>

研究開発や営業担当などの管理職を雇用している化学素材メーカーB社は「フランス人管理職が応募時の職務と実際の業務内容との間で差異を感じた場合、いかに納得してもらうかという点に配慮している」と語る。「フランス人はやりたいことがはっきりしており、日本的なマルチタスクを押し付けることは難しいが、それをいかに分かってもらうか。社内での毎日の取り組みだけでなく、外部のコンサルティング会社の研修などを実施している」という。

B社は「日本で開発から生産、品質管理まで一括して行っているため、その現場を実際に見てもらうよう配慮している」とし、「人材活性化研修を一度実施したところ、事業目標達成のための手順や手段を筋道を立てて指導してもらえた。会社にとっても、戦略的かつ有効な方法だったと考えている」と話した。

(門元美樹)

8. 国際経験あるホワイトカラー人材管理には工夫が必要（スイス）

＜人材誘致と人材育成両面のバランスが取れた政策＞

スイスは国外からの優秀な人材誘致と国内での人材育成の両方について、多層的かつバランスの取れた政策を実施している。フルタイムで働く労働者約 500 万人（2015 年第 4 四半期）のうち、約 3 割が外国人だ。各種の優遇制度によって本社・研究所を誘致し、生活環境の良さと給与水準の高さに引かれた優秀な企業幹部クラスや研究・教育人材が世界中から集まる。一方で、低賃金労働は主に周辺国からの越境労働者によって担われている。スイスの労働法は、EU 諸国に比べて規制が少なく解雇も比較的容易で、法定最低賃金も定められていない。またスイスは日本と比べ、約 25%と大学進学率が低いが、過去 10 年間、4%未満の低失業率と、高い給与水準を維持できている要因の 1 つに「デュアル・エデュケーション」と呼ばれる教育制度がある。スイスでは 9 年間の義務教育終了後の進路として、進学コースと職業訓練コースという選択肢がある。職業訓練コースでは、官学民が連携してプログラムを実施しており、学校での授業と企業内研修を組み合わせることにより、高度な技能を習得した人材に鍛え上げる。職業訓練コース卒業者は大卒と比べても就業機会や給与に大差なく、コース選択後の大学編入も可能なことから、積極的に同コースを選択する若者も多い。連邦統計局によると、2013 年度の後期中等教育修了者 36 万 1,737 人のうち 64%が職業訓練コースへ進んだ。一方の大学進学コースでは、ほとんどの学生が専門研究過程まで進み、イノベーション創出を支える少数精鋭の人材となる。大卒者の数を絞り込み、企業ニーズに合致した、外国人労働者に負けない競争力を持つ人材を育成することで、低い失業率と高い給与水準を維持しているのだ。

＜ブリッジ人材を幹部に登用＞

スイスに欧州本社を置く企業の多くも、税制優遇策と並んで、優秀な人材の豊富さをスイスの利点に挙げる。本社機能に必要なレベルの高いホワイトカラー人材が豊富な上、その多くは英語を含む複数言語を操り、多国籍企業での就労や国外取引にも慣れている。

そのような環境下で、日系進出企業はどのように適材を確保し、管理しているのだろうか。サンスター（本社：大阪府高槻市）は 2002 年にスイス法人を設立、その後、2009 年に日本からスイスに本社機能を移管し、サンスター自体はサンスタースイス（本社：ボー州エトワ）の日本子会社になった。サンスタースイスの人事・施設担当のユリア・リンツ氏に話を聞いた（2 月 18 日）。

サンスタースイスはグローバル経営の拠点として、人事、財務、購買、広報に加え、マーケティングや研究開発（R&D）活動も行っている。従業員 80 人の国籍は 15 ヶ国に及び、うち 7 人が日本からの駐在員だ。経営の現地化については、日本本社のガバナンスを維持

しつつ国外事業の拡大を進める必要がある。ここでカギとなるのが、国外の顧客や関係者のニーズと本社の経営方針とを調整する、いわゆる「ブリッジ人材」の存在だ。サンスタースイスでは、豊かなマネジメント経験に加えて、日本の文化や商習慣への理解も深い外国人を財務や人事のトップとして執行役員に迎えることで、この課題に対応している。また、スイス・ジュネーブ地域では他の西欧諸国と比べて、日本人や日本語を話す外国人を採用することにそれほど苦労しないという。

外国人材の採用については、名だたる多国籍企業が集まる地域であるため、競争も激しい。知名度が低く、人材確保に割けるリソースが限られている日系企業が適材を獲得することは容易ではない。リンツ氏は工夫の1つとして、地元の組織「国際デュアル・キャリアネットワーク (IDCN)」の活用を挙げる。IDCN は、高い能力を有しながらもそれを生かす機会に恵まれない駐在員の配偶者への就職支援を目的に、2011年にネスレ、フィリップ・モリス、アーネスト・アンド・ヤングなどの多国籍企業とボー州商工会議所によって設立された非営利組織で、現在ではスイス3都市を含む世界10都市で展開されている。同社は、27のグローバル企業・団体が加盟するIDCNジュネーブ支部に加盟し、採用イベントなどを通じて有能な人材の目に触れる機会を増やすなど企業ブランド向上に努めている。

組織の一体感を醸成するため、企業価値観の共有も重要だ。採用においては異文化適応力を重視するほか、入社後の研修では企業理念を映像教材を用いて伝えている。さまざまな国籍の管理職を集め、車座で経営方針について熱く議論を交わすことができるように、寺のお堂をモチーフにした和室を社内に設けている。こうした努力が企業の求心力を高め、人材を定着させることにもつながっている。

スイスはもともと多言語・多文化国家である上に、国内市場が小さいため古くから国外でも活動し、国際ビジネス人材の管理では長い経験を有するが、こういう経験に日本企業は乏しい。スイスの国際経営開発研究所 (IMD) で所長を務めるドミニク・テュルパン氏は「日本企業は進出先でのブルーカラー人材の管理にはたけているが、ホワイトカラーについては課題を抱えている」と指摘する。「外国人幹部の登用は1つの方法だが、長期的には、日本人幹部の国際的な人材管理能力を高めていく必要がある」と語った。

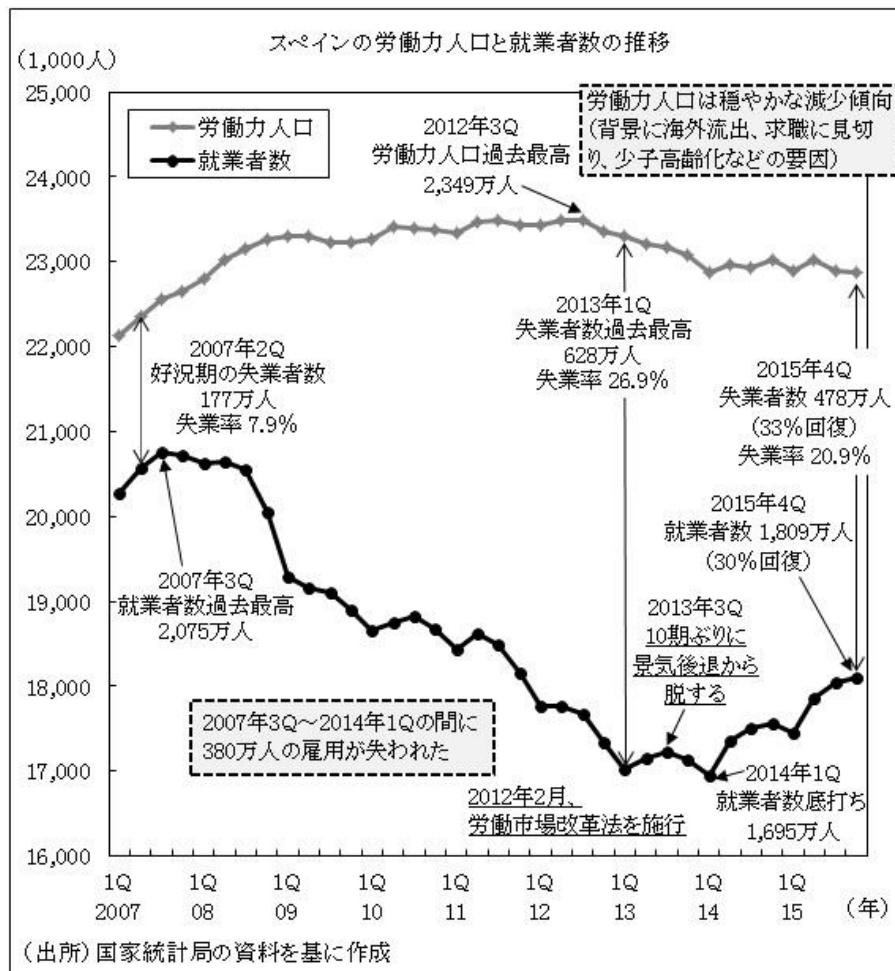
(杉山百々子)

9. 高失業率で優秀な人材も買い手市場に（スペイン）

＜経済危機で失われた雇用の3割が回復＞

国家統計局の労働力調査（EPA）によると、2015年第4四半期の失業率は20.9%で、欧州債務危機時（2013年第1四半期）の26.9%から大幅に改善している（図参照）。失業者数も478万人と、同期間に150万人減少した。母数となる労働力人口が、少子高齢化や、海外流出、求職活動の停止により減少しているという要因はあるものの、好況時を基準にすると、3割程度の回復ぶりとなっている。

就業者数も、2014年第1四半期の底を打った当時より114万人増加した。政府によると、2014年のユーロ圏における失業者減少の4割はスペインが占めたという。



＜労働市場改革は功罪相半ば＞

中道右派の民衆党（PP）政権が2012年2月に労働市場改革法を施行（2012年5月1日

記事参照)してから4年がたった。同改革では、(1) 解雇規制の緩和、(2) 労使環境の柔軟化、(3) 若年者の正規雇用支援、を柱として、経営環境の変化に対する企業の対応力向上、正規・非正規雇用間の格差是正の促進を目指した。

過去2年間の雇用市場の改善は、2013年後半からの景気回復によるところも大きく、改革のインパクトについてはさまざまな議論がある。改革により、債務危機の際には解雇コストが下がり、人員整理が一気に進んだ。

一時帰休・時短などの雇用調整の規制緩和で遊休コストを解消することにより、不要な解雇が回避されたと同時に、製造業の競争力が拡大し、特に自動車産業では新規受注が相次いだ。景気回復時には、若年失業者の正規雇用や新卒雇用に対する社会保険料の減免を通じて雇用創出を後押しした。

シンクタンク「応用経済学研究財団 (FADEA)」によると、改革により1人当たりの失業期間が平均12.5ヵ月から11ヵ月に短縮されたほか、非正規雇用の解雇が減り、雇用期間が平均10.5ヵ月から13.3ヵ月に拡大した。また、施行以降の失業減少の32%は改革の効果だとしている。改革は労働市場の流動化促進において一定の評価を受けている。

その一方で、改革法施行以降、非正規雇用者やパートタイム雇用者の総数はそれぞれ11.1%増、13.7%増と拡大しているのに対し、正規雇用者(被雇用者全体の74%)やフルタイム雇用者(84%)の総数はそれぞれ1.0%減、0.1%減と減少しており、雇用の不安定化が生じている。これは景気回復後の新規雇用の約3割がホテル・外食、建設など、依然として景気や季節性に左右されやすい業種で占められていることも背景にある。

野党などからは「改革は単に雇用を(一時帰休・時短などで)細切れにただけで、新たに職を得た労働者の所得や労働条件は悪化しており、社会の格差拡大を招いた」という強い批判が出ている。

また、長期失業者は依然として増え続けており、2015年第4四半期では233万人と失業者全体の48.7%を占めた。若年失業者の問題もなお深刻で、失業率は25歳未満で46.2%、30歳未満でも35.2%と、ギリシャに次いで高い。

<若年雇用支援政策が本格始動>

スペインの若年失業問題は、高い学業放棄率の一方で高学歴の若者がそれに見合わない職にしか就けないことや、職業訓練教育が手薄なことによる雇用のミスマッチ、8割以上の若者が非正規雇用、パートタイム雇用の若者の半数以上が望まないパートタイム労働、外

国語能力の不足といった、構造的な理由が背景となっている。

スペインは、EUが2013年6月末に理事会で承認した若年雇用支援政策である「若年者雇用イニシアチブ」の予算の約3割に当たる24億ユーロが割り当てられている。これに政府拠出4億ユーロを合わせた28億ユーロの予算で、就職あっせん、就職能力向上、雇用助成、起業促進に取り組んでいる。

2014年7月から、同政策のプラットフォームとなる若年失業者データシステムへの登録が始まったが、登録者数が伸び悩んだため、特例措置として、失業率が20%を下回るまでは対象層を原則25歳未満から30歳未満に拡大することが決定された。2016年3月時点の登録者数は対象人口127万人の2割弱に相当する24万人にとどまっており、広報が不十分と指摘されている。自治体へのヒアリングによると、母親が本人に代わって登録の問い合わせを行うケースも多いという。

このシステム登録者に対して、自治州や自治体レベルでの雇用支援が行われている。特に失業者の多いアンダルシア州では2015年末に、予算4億ユーロ超を投じた支援計画が策定された（表参照）。この中には、海外流出した人材のUターン支援も含まれている。

「若年保障」の具体的施策例(アンダルシア州)

若年者雇用プログラム	30歳未満の若者を最低1年間正規雇用する企業に4,750ユーロを助成
自治体雇用促進	州内自治体による若年者向けの新規雇用創出に1人当たり毎月1,300～1,700ユーロを助成
学卒者雇用助成	大学、職業訓練校、高校の卒業生のフルタイム雇用で4,800ユーロ、パートタイム雇用で2,400ユーロを助成
企業内職業訓練	1人当たり1日最長5時間×6ヵ月間の企業内訓練にフルタイム換算で毎月2,700ユーロを助成
高度流出人材Uターン	海外から帰国する高度技能人材を最低2年間フルタイム正規雇用する企業に4万ユーロ、帰国者には呼び戻し費用として4万ユーロを助成
起業支援	新規起業者に3,000～5,500ユーロ、および既存の自営業者の事業拡大に最大25万ユーロを助成

(出所)アンダルシア州官報、報道を基に作成

<現地と本社が面と面のコミュニケーション>

前述のようにスペインの雇用は買い手市場ということもあり、進出日系企業からは管理職（候補）の確保は比較的容易だ、との声が多い。

バレンシア州北部のカステリオン県に拠点を置く宇部興産のスペイン現地法人ウベ・コ

一ポレーション・ヨーロッパの森本克二副社長も「スペインは一般に郷土愛が強く、地方とはいえ優秀な人が残っている。当社は同県の製造業では英国の石油大手 BP と並ぶ大手企業ということもあり、主に州内で優秀な人材が確保できている。全般的な賃金水準も大都市より低い」と話す。

本社と現地法人の橋渡しをするブリッジ人材は一義的には駐在員だが、経営の現地化（権限委譲、駐在員の削減）に伴い、状況は変わりつつある。「現地採用の日本人社員が実務と並行して、ブリッジの役割を果たすケースもある。多国籍企業といえども外国人には理解し難い日本独特の文化ややり方があり、こうした壁によって双方に意思疎通の齟齬（そご）とフラストレーションが生じるためだ。しかし、現地採用の日本人社員が十分な権限を持たず、駐在員のトップが調整する必要も出てくる」という。いずれにせよ、ブリッジ人材を介した点と点のコミュニケーションでは間に合わず、担当責任者一人一人が本社カウンターパートとのやり取りを学び、面と面のコミュニケーションが主流となっているようだ。

これを促進する意味からも、30～40代前半の若手マネジャーを対象とした「グローバルビジネスリーダー研修」への現地社員の派遣、研修での交流やテーマ討論の機会が活用されている。「日本人は段取り八分というように事前の準備に時間をかけるが、スペイン人はすぐに実行に移すので、双方にフラストレーションが生じる。研修の場を通じて本社と世界各地のグループ会社の担当者が相互理解を深め、互いの良いところを取るようになる。スペイン人社員もさまざまな場を通じて字部の考え方を学び、納得するため、幹部候補の離職率はほぼゼロ」という。

森本副社長は2010年にスペイン拠点を介したブラジルでの現地法人設立を主導するなど、同社のダイナミックな事業展開を担ってきた。第三国展開に当たりブリッジ機能を求められたわけだが、「当初は自分が社長で、スペイン人従業員をブラジル駐在員として連れていった。当社のやり方を理解し、中南米との文化的親和性も発揮できるスペイン人がブリッジの一翼を担った。その後はスペイン人駐在員がトップとなっている。将来はブラジル人がトップとなるだろう」と語る。ここでも経営の現地化、親会社であるスペイン現地法人との間での面と面のコミュニケーションが基本となっているようだ。

優秀な人材へのアピールにおいて、最も重視しているのは各人のキャリアプランだとし、「現地法人の中だけでなく、欧州や北米事業部門レベル、さらにはグループ全体の役員という最高峰も目指せる天井のないキャリアパスを用意することで、高いモチベーションを持って仕事ができるようにしている」と話している。

(伊藤裕規子)

10. 世代間・地域間格差の大きい労働市場（イタリア）

＜短期的には失業率は改善傾向に＞

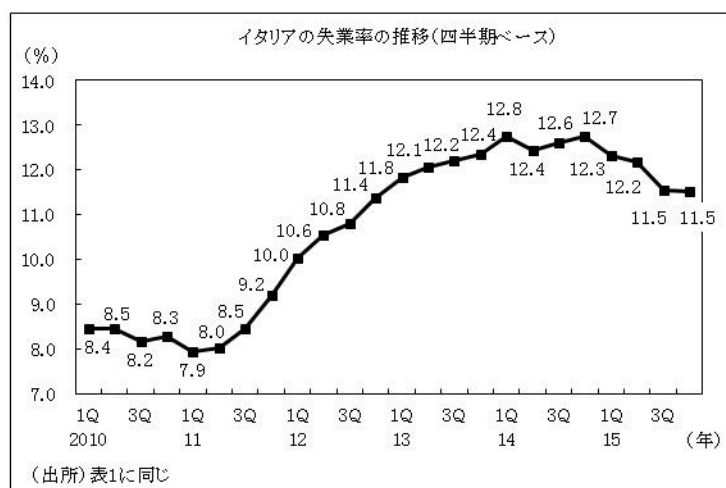
2015年第4四半期の産業ごとの雇用量をみると、不動産、健康・福祉、教育などでの増加傾向にある一方、建設や鉱業での減少が著しい（表1参照）。

表1 産業ごとの雇用量(2015年第4四半期)

不動産	141.7
健康・福祉関連	118.3
教育関連	118.1
ビジネスサポート	115.5
芸術・スポーツ・娯楽関連	114.8
ホテル・レストラン	109.7
専門サービス	108.4
その他のサービス	106.7
情報コミュニケーション	105.2
水道インフラ	105.0
運輸	100.7
自動車関連	100.6
ガス・電気	96.6
金融・保険	95.9
工業	92.9
鉱業	83.9
建設	72.9

(注)2010年=100とした数値、季節調整済み。
(出所)イタリア国家統計局(ISTAT)

一方、近年の失業率は欧州債務危機を契機に 2 桁台が続いているが、経済の底打ち感とともに短期的には改善傾向にある（図参照）。



国内の地域間経済格差の代表例として知られるイタリアの「南北問題」は、労働市場においても存在する。産業が集積する北部の失業率は全国平均に比べ低く、産業集積の弱い南部は全国平均より高い。

ただし、北部でもトリノのように 10%を超える都市がある一方で、南部であっても、バリーのように失業率の上昇が比較的抑制されている都市もある（表 2 参照）。また、イタリアでは企業の社会保険料などの負担が大きいことから、雇用契約を締結せずに雇用している企業もあるとされ、雇用の実態は統計上の数字とはズレがあるとの指摘もある。

表2 主要都市ごとの失業率 (単位:%)

		2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
北部	トリノ	4.8	5.0	6.3	9.5	10.6	10.9	12.6	13.7	12.8	12.3
	ジェノバ	5.2	4.5	5.6	5.7	7.3	7.7	8.3	10.4	11.9	9.2
	ミラノ	4.0	3.8	4.1	6.0	5.7	5.1	6.9	6.4	8.1	7.2
	ペローナ	4.9	4.2	5.2	4.8	4.4	4.9	4.9	7.6	6.6	6.8
	ベネチア	4.7	1.9	4.8	3.8	6.6	5.7	9.1	8.2	9.8	6.9
中部	ボローニャ	2.9	2.3	2.0	2.1	4.0	3.8	6.8	8.8	7.5	7.5
	フィレンツェ	5.1	3.2	5.8	5.5	5.2	6.2	8.7	9.8	8.7	9.5
	ローマ	6.8	5.1	6.5	7.1	7.8	7.8	8.8	9.6	9.5	9.2
南部	ナポリ	14.0	11.1	12.3	11.5	13.9	19.6	25.1	26.8	27.0	24.8
	バリー	13.8	10.4	9.7	11.0	13.8	11.5	15.1	15.3	13.8	12.8
	パレルモ	19.0	15.2	14.8	14.9	16.2	14.1	16.8	18.3	18.3	20.4
	メッシーナ	9.2	12.3	15.0	15.8	14.8	18.7	21.8	24.9	30.0	32.1
	カターニア	14.7	13.7	17.0	16.0	15.2	18.1	20.4	25.9	24.6	24.5

(出所)表1に同じ

<若年層の失業率の高さが課題>

失業率の世代間格差は大きく、若年層（15～24歳）の高さが社会的な課題として指摘されている（表 3 参照）。家族の結束が強く生活面でのサポートが厚いことや、希望に合う職業を時間をかけて探す若者が多いことも、若年層の失業率が高くなる要因の 1 つだが、それを考慮に入れても世代間の格差は大きく、労働者保護の強さ故の労働市場の硬直性、年金支給開始年齢の引き上げ、採用慣行などの事情が影響していると考えられる。知人の若者からも「現在の働き先の労働契約は近いうちに終了する予定だが、新しい働き先の当てがない」「就職を意識して一番興味があった学部ではなく商学部に進学した」など、厳しい就職環境を反映した声が聞かれる。また、就職状況の厳しさが若年層の就職意欲を削いで就職活動から足を遠のかせていることも、失業率が高止まりしている原因との声もある。

表3 世代ごとの失業率(2015年
第4四半期) (単位:%)

年代	失業率
15～24歳	38.8
25～34歳	17.2
35～49歳	9.1
50～64歳	6.3

(注) 季節調整済み。

(出所) 表1に同じ

若年層の高失業率を改善するため、政府は「若者への保障」と呼ばれる教育訓練や雇用の機会を提供する措置を実施している。具体的には、職業教育色の強い学校の生徒に対して在学中に職場実習の機会を設け、2年間で6万人の学生に活用してもらおうとしている。

また、2016年の予算編成方針を定めた2016年安定化法では、新規正規雇用の際の社会保障費の支払いを最高40%（最高額は年3,250ユーロ）免除する優遇措置を導入することを定めた。また、生産性向上時のボーナスに対しての課税にも優遇措置を導入している。

ただし、若年層の高失業率は学生の就業のための能力・経験不足というよりも新規雇用の創出不足によるとして、教育機会の提供やコスト低減の施策の効果を疑問視する見方もある。

<労働者保護的規定は緩和の傾向に>

イタリアの労働市場の硬直性や新規雇用創出の阻害要因として指摘されてきた労働法制については、労働者保護的な規定を緩和する傾向にある。2012年には労働者憲章が改定され、経済的事由による解雇が不当と見なされた場合、従来は雇用主が労働者を復職させなければならなかったが、金銭的な補償をすればよくなった。

(山内正史)

11. リーダー候補者に経営理念を浸透（イタリア）

＜中長期的には経営の現地化を＞

オリエンタルモーターは、精密小型モーターや制御用電子回路などの開発・製造・販売を手掛ける。交流モーターや速度制御モーター、特殊な用途のステッピングモーターなどが主力製品だ。海外 14 カ国に拠点を置く。欧州ではドイツに本社を置き、イタリアには 1996 年に進出、そのほか英国、フランス、スイスに営業拠点を有している。イタリアは、欧州域内ではドイツに次ぐ売り上げ規模で、今後も販売を拡大していく方針だ。現地人材の育成について、オリエンタルモーター・イタリアのマネジングディレクター畑山裕介氏に聞いた。

問：イタリアにおける人員体制の概要は。

答：ミラノにイタリアの統括機能があり、日本人駐在員を 1 人配置、経営・マーケティング・マネジメント全般と営業のサポートを担当している。その他は全て現地採用者で、営業トップのイタリア人と二人三脚で経営している。ミラノには営業のほか、管理系業務の人材がいる。国内の他の拠点（ボローニャ、ベローナ）は営業担当者のみだ。

問：人材育成方法は。

答：中長期的には経営の現地化を意識している。そのため、営業トップには適宜、経営面の情報共有やオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）を実施している。駐在員が担ってきたマーケティング・管理業務をいずれ現地採用スタッフに移行すべく、役割や権限を与えていくことにしている。

営業人材については、モーターが専門でなくとも電気・回路関連の知識を有するなど、ある程度適応しやすい人を採用している。新規採用者は 1 週間、営業スタッフとマンツーマンで製品について勉強するとともに、営業に同行して商談の進め方を学んでいる。その後、現場の対応を任せているが、適宜ミラノからサポートもしている。このほか、欧州の拠点となるデュッセルドルフでも製品の勉強会がある。

人材育成において最も重視しているのは、経営理念の浸透だ。ものづくり企業の軸になるものであり、上司から部下にこれを伝授することで企業は成長してきた。当社には当社のスタイルがあり、この教育は外部化できるものではない。海外の組織が拡大していく中で、経営理念の教育を一層重要な取り組みと位置付けており、2 年前から年に 1 度、社長が欧州に出張し、マネジャーやマネジャー候補者を対象に経営哲学や理念などを説明してい

る。イタリアでは販売拡大に伴い人員も増加しつつある状況を踏まえ、これまでフラットだった各営業拠点の組織の中で、リーダー育成に取り組んでいる。その一環として、経営理念が書かれたハンドブックのイタリア語版の作成を現地のリーダー候補者自身に取り組みませ理解を深めてもらうなど、イタリア法人独自の取り組みを行っている。

このほか、従業員の日本出張についても、ある程度の勤続年数やキャリアのある人材を対象に実施している。製造は全て日本で行っていることから、製造拠点の見学を通して製造工程・品質確保の取り組みなどに関する理解を促進し、顧客への説明やアフターフォローの充実に役立ててもらっている。

<人材確保の難しさにも地域差>

問：現地で人材を採用する上で難しいことは。

答：営業エリアによって必要な人材イメージは異なる。例えば、イタリア中部・南部は北部以上に人脈頼りのビジネスとなる傾向があるため、関係先に人脈を持つ人物の採用が好ましい。人材確保の難しさについても地域によって差がある。人材募集の広告などを出したこともあるが、採用に至る人材を集めるのは難しい。ミラノは人材の集積する都市であり採用はそれほど難しくなかったが、その他の都市では求める人材を見つけるのが容易ではなく、採用までに1年かかったケースもある。現時点の結論としては、業界内の人脈をたどり採用する方法が最も効率的だ。少人数の組織なので、採用に際しては現場で一緒に働くスタッフの意向も踏まえており、これも時間を要する一因といえる。日本と比べ転職やヘッドハンティングが盛んなため、当社の理念や考え方に共鳴してもらえるかを重視している。

問：育成面における難しさは。

答：イタリアでは日本と違い、営業担当者が報告書を作成する慣習がない。しかし当社では、営業担当者の報告書を次の商品開発に生かす方針で、開発・製造拠点が日本にあること、組織が大きくなってきていることから、報告書の重要性は高い。「報告書を作っている時間があったら、顧客に時間を使いたい」と考えがちな営業担当にも理解してもらうよう努めている。

問：優秀な人材を確保するために、どのような取り組みをしているか。

答：前述のとおり、今後の組織の拡大を見据えて各拠点にリーダーを置く計画だ。これを踏まえ、個々の役割や求められるレベルを明確にすることにより、社員それぞれがキャリ

イメージを持てるよう心掛けている。

(山内正史)

12. 従業員を引き留めるアマダの終身雇用（オーストリア）

＜リーマン・ショック後に労働市場が悪化＞

2000年代にEU加盟国の中で最低水準の失業率を誇ったオーストリアでは、リーマン・ショック以降、労働市場が大幅に悪化し、2015年には失業者数が25万人を超え、失業率が5.7%に上がった。アマダ・オーストリア（以下、アマダ）が位置するテルニツ市は、失業率が全国平均より0.5ポイント前後高い地域だ。オーストリア経済研究所（WIFO）の予測（3月17日）によると、同国の失業率は2016～2017年に5.9%、6.1%とさらに悪化する見通しだ。

アマダは1986年、板金機械類を製造販売しているアマダ（本社：神奈川県伊勢原市）グループの100%子会社として設立され、1987年に鋸刃製造、1988年にはプレスブレイキ（PB）金型製造を開始した。2001年に工場を拡張し、現在は133人を雇用している。売り上げに占める輸出比率は95%で、主な輸出先はEUを含む欧州と米国だ。

設立当時は日本人駐在員5人と出張による短期滞在員4人だったが、1988年のPB金型製造の開始に際しては日本人13人が業務に携わった。現在では、日本人社員は3人のみ（経営者2人、エンジニア1人）だ。経営に携わるオーストリア人は、設立当初1人だけだったが、その後1995年と2002年、2006年に1人ずつ増え、現在は4人だ。

＜従業員の高齢化進み、新規採用は困難＞

アマダの従業員の特徴は、平均勤続年数が16年と長く、平均年齢が42.2歳と高い。特に経営職（平均勤続年数：20.2年、平均年齢：55歳）、製造管理職（25.4年、48.1歳）と管理職（21.2年、45.8年）は、会社設立当初から務めている人が多く、高齢化が進んでいる。従業員の退社の主な理由としては、能力不足のための解雇のほか、より良い労働環境や給与、交代勤務のない職場などの好条件を求めた自己都合退職が多い。

従業員の転職がそれほど大きな問題となっていない一方で、新規採用の状況はかなり難しい。特に、管理職やエンジニア職に35歳前後の経験のある優秀な人材を確保することが難しく、熟練工の代替の確保も安易ではない。アマダは毎年、義務教育を終えた職業訓練生を1～4人採用し、電気工学、機械工学、切削加工技術、材料工学のいずれかの専門分野の教育をしている。職業訓練生は、社内の訓練を受けながら職業専門学校に年間で10週間通い、職業関連の授業を履修して4年間で熟練工になる。こうした熟練工は給料が比較的高く、将来性のある職業とされているが、適任の志願者を見つけるのが困難だ。数学、技術、母国語であるドイツ語の基礎知識が欠けていることもあるという。

<手厚い福利厚生も従業員を引き留め>

現地社員を引き留めるために、最も効果的なインセンティブは終身雇用だ。オーストリアの平均失業率を上回るテルニツ市周辺では、職の安定が高く評価されるからだ。また、給与も出世も大切だ。アマダは基本的に全ての従業員に出世の機会を与え、未熟練者として就職したワーカーでも経験と知識を蓄積すれば、製造管理者に昇進できる。

福利厚生としては、まず社内の食堂が挙げられる。社食では、**2.50** ユーロで昼の定食が提供される（通常のレストランでは安くても**6** ユーロ程度）。また、**2**年に**1**回、社員全員が参加できる慰安旅行（**1**泊**2**日の温泉旅行など）が行われる。慰安旅行の費用は全て会社負担だ。さらに毎年、クリスマス会を開き、会社から社員全員にプレゼントがある。マネージャークラスの社員には社有車が提供され、私的利用も可能だ。

さらに、現在は「社内健康向上運動」として、社内の設備や労働環境に対する不満や要望点を調査し、改善する活動を行っている。日頃から不満に思っていることを、全社員から聴取する仕組みだ。ニーダーエスターライヒ州立健康保険会社が同プログラムに協力し、費用の一部を負担している。

<年に2～3人が日本で研修>

日本人と現地従業員の共通言語は、基本的にドイツ語だ。同社では現在、オーストリア人の人事部長のみが日本語を話すことができるが、管理職を募集する際に日本語ができることを必須としてはいない。むしろ、現地の管理職はアマダ本社の方針をいかに理解するかが重要だとする。そのための特別な研修プログラムはないが、毎年、社員**2～3**人が**1**週間程度、日本のグループ本社で研修を受けている。



アマダ・オーストリアの外観(ジェトロ撮影)



加工前の鋸刃を前にした作業員たち(ジェトロ撮影)

(エックカート・デアシュミット)

13. ジョブホッピングの対応を模索する日系企業（ハンガリー）

<隠れた不満への対策が重要>

ハンガリーでは他の欧米諸国同様、いわゆるジョブホッピング（転職の繰り返し）が日常的に行われており、その対応に悩む日系企業も少なくない。総合人材サービスのランスタッド・ハンガリーが2015年4月に発表した職に関する調査（2014年9～12月実施）によると、転職の動機として最も多いのは給与額だったが、次いで「会社から認められないことへの不満」、「キャリアアップの可能性が閉ざされていること」が多かった。

会社から認められないことに不満を持つハンガリー人は一般的に、会社に自らの仕事を積極的にアピールせず、また不満を感じる原因を克服しようともせず、別の会社に移ってしまう傾向があるという。このことが職場環境改善のための活動があまり活発とならない理由ともなっているようだ。

そこで、不満をため込みがちな従業員対策として、ある日系メーカーは従業員の不満をくみ取りやすくするため、人事部門を生産現場のすぐ横に置き、従業員が不満を会社に伝えやすい環境をつくっている。また同社では、従業員に向けて積極的に職場環境改善のアイデアを求めるなどして、隠れた不満を見つけやすい環境づくりに努めている。

ハンガリーでは伝統的に、採用されたポジションから上を目指すのが難しい企業が多い。そこで転職防止対策として、ある外資系企業は社内にキャリアアップ制度を設け、採用時にキャリアアップの道筋が見えるようにした結果、会社へのロイヤルティ（忠誠心）が高まる効果がみられたという。

なお、企業は転職防止策に工夫を凝らすものの、職場の近隣に企業が進出した場合には、待遇などを理由に転職されるのは不可避と考え、ある日系企業では優秀な従業員が転職を申し出てきた際には、再雇用の意向を示し、いつでも戻ってきていいと伝え、円満に送り出しているという。その結果、転職した従業員の5人に1人は戻るといふ。

<企業は求人に SNS を活用>

一方、会社の努力の甲斐なく転職者が出た場合は、その穴をすぐに埋めたいところだ。ランスタッドの調査によると、調査対象23カ国（うち欧州は12カ国）の中でハンガリー企業が求人にもソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を利用していることが分かった。ジェトロ・ブダペスト事務所が取材（2016年2月5日）したランスタッド・ハンガリーのツェレツ氏は、この背景について、「(自ら進んで転職先を探すため国外に行く)『アクティブ転職希望者』の減少がある」と分析する。

<「アクティブ転職希望者」は国外に脱出>

リーマン・ショックによる景気低迷の中、2011年にEUにおける労働者の移動が完全自由化され、アクティブ転職希望者は英国やドイツ、オーストリアなど国外の待遇の良い職場を求め始めた。アクティブ転職希望者が国外に出て行った結果、国内では職場に何らかの不満を持っているが積極的な転職活動までは行わない労働者の割合が相対的に増えている。

彼らはSNSで他企業の職場環境をチェックし、転職の参考にしているという。ツェレツ氏は「良好な職場環境をフェイスブックに掲載したり、ユーチューブにアップロードした動画のリンクを配信したりして宣伝することが従業員募集の有効なツールとなる」と述べており、国内で求人を行う際は、SNSを通じて職場環境を魅力的にPRするのも重要といえそうだ。

(三代憲)

14. 転職防止、労働者の定着にさまざまな工夫（ハンガリー）

＜改善が進む雇用環境＞

2010年、EU平均に比べ極めて低いハンガリーの就業率改善のため、オルバーン首相は2020年までに100万人の新規雇用を生み出すと表明した。政府は2012年に労働法を改正し、ジョブシェアなど多様な働き方を認めることを決めた。また、雇用者が負担する被用者の社会保険料を、失業率が高い若年層や子育て中の母親などについては軽減することとした（表参照）。

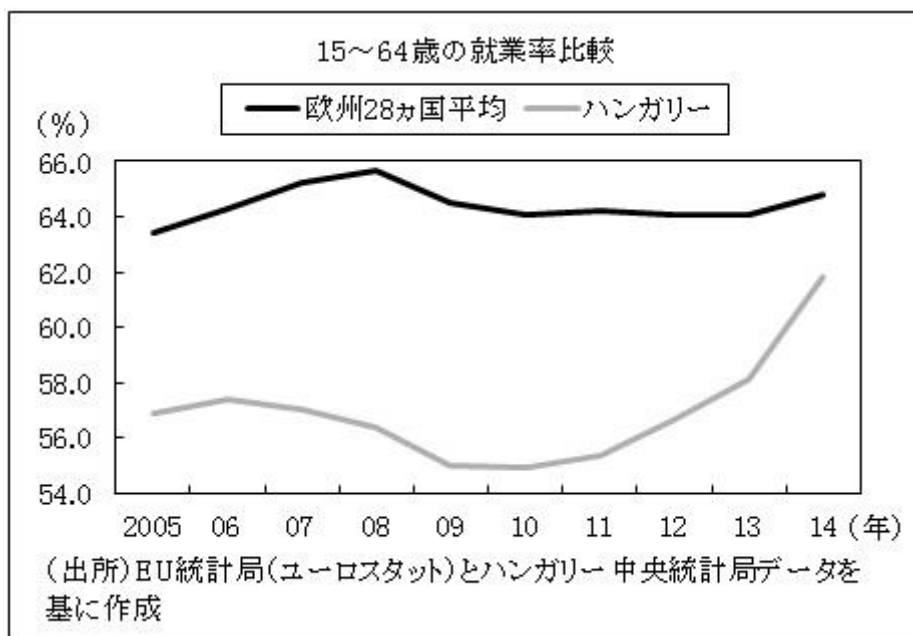
社会保険料の雇用者負担率の優遇制度 (単位: %、フォリント)

被用者の区分	給与に対する雇用者負担率 (通常27%)	優遇対象給与上限	適用期間	備考	
学歴を必要としない業務の被用者	12.5	100,000	無期限		
初めて働く25歳未満、55歳以上の被用者	0	100,000	無期限	時短で働く場合は労働時間に応じ優遇減少	
25歳未満で180日間働いたことがない被用者	12.5	100,000	2年間		
子育て中の被用者	子育て補助受給から2年間	0	100,000	2年間	子供が3人いる場合は3年間
	子育て補助受給から3年目	12.5	100,000	1年間	子供が3人いる場合は4、5年目の2年間
経済特区での雇用		0	100,000	1、2年目	経済特区居住者の雇用の場合
		12.5	100,000	3年目	
研究開発従事者	博士号あり	0	500,000	2年間	
	博士号なし	0	200,000	2年間	
ハンディキャップのある被用者	0	最低賃金の2倍	2年間	資格証明を持つもの	
パートタイムでジョブシェアする育児休暇後の被用者	20	最低賃金の2倍	3年間	仕事が2人の被用者でシェアされ、両方が週20時間以上働く場合 (雇用増大が条件)	

(注) 1フォリント=約0.4円。

(出所) ハンガリー税法などを基に作成

各種の施策の中で就業率改善に最も貢献しているといわれているのは、「パブリックワークスキーム」と呼ばれる道路清掃や森林管理など公共部門での短期労働で、政府はこの短期労働従事者を民間の雇用に移す方針だ。これらの施策により2010年に370万人だった就業者は年間10万人のペースで増加、2014年には410万人となり、就業率もEU平均に急速に近づいてきている（図参照）。



<優秀な技術者不足が課題>

雇用環境の急速な改善の一方、外国企業の進出や生産拡大が進む自動車製造業などを中心に一部地域で労働者不足が生じており、特にヘッドハンティングの対象となるような優秀な技術者の不足が顕著となってきている。

エレクトロニクス関係の精密部品などを製造する相川プレス工業（本社：山梨県都留市）は、1999年に欧州生産拠点として現地法人の相川ハンガリーエレクトロニクスを設立し、自動車部品を製造している。同社が立地するドゥナウイバーロシュ市には雇用規模が数千人の企業3社が拠点を構えている。その1つの韓国タイヤ製造大手ハンコックは、2015年5月に950人を増員し現在の従業員数は3,300人に上る。進出当初は地元企業から転職する労働者が多かったが、現在は地元だけでは労働者不足となっており、従業員寮を建設して国内外から労働者を雇い入れている。このような周辺他社の事業拡大により、優秀な労働者を新たに確保することが年々困難になってきていることから、相川ハンガリーエレクトロニクスでは、従業員の定着率向上と従業員のキャリアアップに力を入れている。

まず、従業員の定着率向上のため、一般的な福利厚生に加え、従業員の要望に沿ったイベントを実施している。例えば、クリスマスにはサンタクロースを呼んで従業員の家族も含めた交流会、春にはイースター（復活祭）のプレゼントの配布、夏にはアイスクリーム屋を呼んで無料食べ放題、といった具合だ。アイスクリームの食べ放題については、従業員が自発的に製造ラインを維持できるよう相談し、交代で食べるようにしており、作業が遅延することはない。これは従業員が仕事に責任を持っている証しだという。

このような会社への帰属意識の高い従業員については転職の心配をあまりしなくて済むため、安心してキャリアアップの機会を与えることができる。具体的には、従業員と積極的にコミュニケーションを取り、意欲のある従業員には会社負担で語学学校に通わせるなどしている。また、キャリアアップした従業員を幹部の集まる昼食会に招待し、見えるかたちで差別化を図った結果、ほかの従業員もキャリアアップを望むようになるという好循環が起きているようだ。

採用に関しては、フェイスブックなどのソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) を活用した求人活動を行っているという。

(三代憲、バラジ・ラウラ)

15. 技術者不足の状況に「日本」をアピール（チェコ）

<中小企業であることを売りに>

統計局によると2016年第1四半期の雇用率は71%に達し、1993年以降最高を記録した。2016年第1四半期現在、労働局に登録されている求人数は11万4,025人で、空前の求人難状態にある。

汚泥処理関連装置を製造・販売するアムコン・ヨーロッパは、特に失業率が低い（2016年4月は3.5%）プラハ西部に立地する。現地従業員数は19人と少ないが、ほぼ全員が大卒者だ。最高経営責任者（CEO）の山本貴明氏は「技術者の絶対数が少ない」という。

失業率が7.8%と比較的高いロウニ市にある、樹脂成型部品製造の高田工業チェコでも同様の悩みを抱えている。現地従業員は93人と日系製造業としては比較的少人数の会社だが、ミロスラフ・クルカ生産部長も「技術者の雇用が困難」と実感しており、さらに求職者の質が落ちたともいう。「ロウニ市にも（通勤範囲の）モスト市にも技術専門学校があるが、卒業生が当社の求人に応募してきたことがない」と首をかしげる。また、「専門技術を身に付けた優秀な人材の確保のためには、こうした人材がどこに就職しているのか、どのような要望を抱いているのかを考察することも大切」と指摘する。

高田工業は優秀な人材確保のため、人材募集時には小規模であることを逆に利用し、大工場のベルトコンベア式流れ作業だけでなく、ソフトウェアを用いた作業も含めてさまざまな作業に携わり、1人で何役もこなせるようになる点を強調しているという。

アムコンも同様に中小企業であることを利用しており、「一般的に大企業の方が人気だが、一方で責任のある仕事に携われるということで中小企業を選ぶ人もいる」（山本氏）という。

両社はまた、日本の会社であることをアピールするという点でも一致している。チェコでは「経済大国日本」や「技術最先端国日本」のイメージは健在で、これを人材確保にも活用している。

このほかアムコンは、（汚泥処理という）環境問題に関わることで社会貢献ができるという点をアピールしているという。同社はまた会社の認知度も重要と考えており、見本市やセミナーに参加することで市民にも知られる企業となることを目指している。

<福利厚生役割が一層大切に>

人材育成方法として、アムコンは管理職を対象に日本での研修を実施している。高田工

業では、高田工業チェコの立ち上げ時だけ実施し、その後は管理職交代の際の引き継ぎが問題なく行われたため実施していないという。

また外資系企業にとっては語学力も重要だ。高田工業では英語のほか、日本語の研修も行っている。一方、従業員の 80%がビジネス英語をこなすというアムコンでは、ソフトウェアやコミュニケーションの研修を実施し、従業員のスキルアップを目指している。

高田工業ではまた、皆勤・通勤手当、食事手当、法定日数（20 日間）を超える有給休暇の付与、管理者向け社用車、携帯電話の支給を実施している。

アムコンでも、法定日数を超える有給休暇の付与、食事手当や携帯電話などを支給している。また、年に 4 回実施しているチームビルディング（注）も同社の独創的な「福利厚生」の 1 つ。「これまでアフリカのドラム叩き、ブルタバ川ラフティング、料理教室などを行ったが、参加率も年々高くなり、人気を博している」と山本氏は語る。

高田工業のクールカ生産部長も、国内他社にみられない福利厚生の導入は必要かもしれないと感じており、個人的意見としながらも、「例えば将来的に社員の日本視察などを提供できれば士気も上がり、人材確保の上でも強力にアピールできる」という。

こうした研修・教育を含む福利厚生の役割はますます大切になりつつある。オランダ系生命保険会社 NN チェコが毎年実施しているアンケート調査によると、企業の福利厚生の種類は年々増加傾向にあり、2015 年は平均 12 種類で前年より 2 種類増えた。福利厚生の中で最も割合が大きいののは携帯電話の支給（通話・ネット接続代を含む）だ（表参照）。

また 2015 年には、被雇用者負担分の年金保険補助と生命保険補助の割合が増大したが、これについてラデック・シュピツァル産業連盟副会長は「被雇用者に対して、企業が将来までケアしているという姿勢を示すような福利厚生が最近のトレンド。企業による被雇用者負担分の年金や生命保険料の一部補助などはその好例だ」と説明している。

チェコ国内企業の項目別福利厚生推移 (単位:%)

項目	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
携帯電話	80	84	75	87	89	88
教育・研修	70	78	82	85	81	83
飲料	71	79	71	82	75	81
健康診断	-	-	-	75	78	77
年金保険補助	60	71	74	68	68	77
社用車	75	80	75	76	74	73
食券	75	68	81	82	74	72
贈呈品／1回限りのボーナス	57	64	64	71	71	66
生命保険補助	39	54	43	53	49	60
給与1ヵ月分(13ヵ月目の給与)	32	37	37	39	39	47
文化催し物の入場料	29	28	33	41	35	42
社員向けローン	31	32	36	38	34	40
健康促進(ビタミン剤など)	24	31	35	36	39	36
スポーツ施設使用料	33	32	39	40	42	35
法定日数を超えた病欠に対する手当(注2)	-	-	-	30	25	33
インフルエンザ予防接種	24	28	25	35	27	31
休暇補助金	20	24	28	32	27	30
多目的クーポン	14	13	12	24	26	24
通勤手当	14	20	15	22	20	14

(注1)本文中の福利厚生項目数とは必ずしも一致しない。

(注2)チェコでは被雇用者の病欠の最初の3日間は手当なし、4～14日間は雇用者負担で手当支給、15日目以降は国の負担で手当支給と定められている。

(出所)オランダ系生命保険会社NNチェコ

(注) 1つのゴールを目指す効果的な組織作りやチームをまとめる手法のこと。

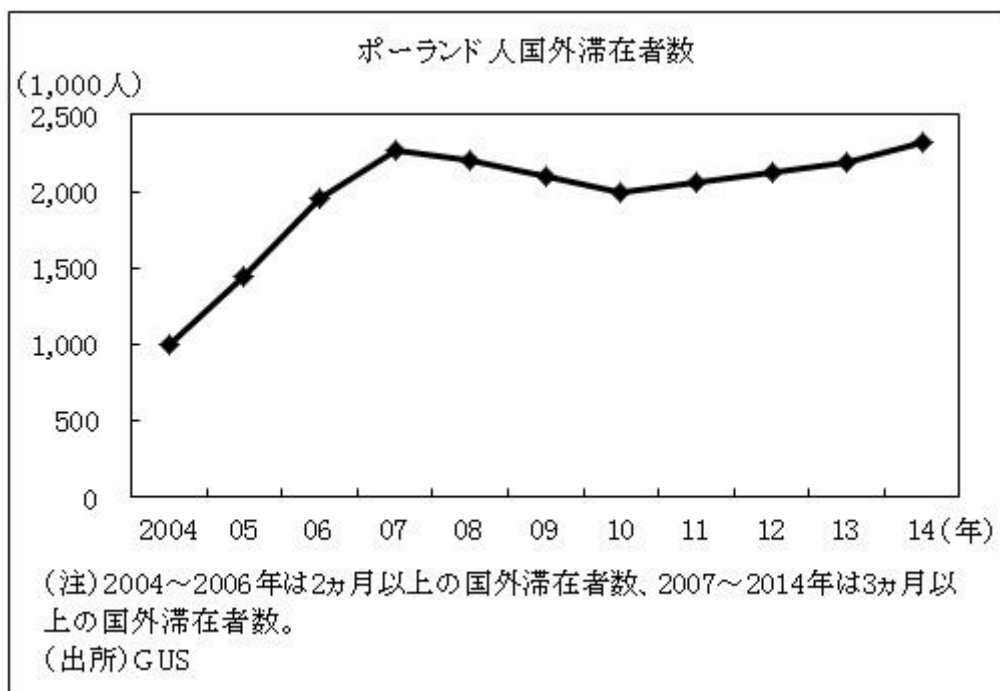
(中川圭子)

16. 官民一体で高度人材の流出を防止（ポーランド）

＜経済の好調下、失業率は低下傾向＞

ポーランド中央統計局（GUS）によると、失業率は2015年8月に9.9%と2008年12月以来の1桁台を記録して以降、低下傾向にある。2016年1月は10.3%と2桁に戻ったものの、年内は安定的に推移するとみられている。経済は好調で、3%台半ばの成長が続いており、さらなる雇用改善が期待される。

失業率の低下には、高学歴の若者の国外流出も影響している。GUSによると、2014年のポーランド人の国外滞在者数は232万人と、2004年からの10年間で最多となった（図参照）。国外流出をいかにして防ぐかということが大きな課題になっており、政府は「500+プログラム」と呼ばれる、子供手当を含む家庭支援策などさまざまな手を打ち、若いポーランド人の流出を防止しようとしている。



世論調査会社 CBOS のデータによると、国を出ていく4割近くが大卒で、高度な専門性を持つ人材ほど流出する傾向がみられる。ポーランドに進出する外資企業は、そうした人材に対してスキルアップの機会と十分な給与をもたらす貴重な存在だ。外資企業にとっても、語学力のある若い人材が豊富なポーランドは魅力がある。

＜グローバルネットワークを生かした研修プログラム＞

ワルシャワから1時間ほど、ポーランド第3の都市ウッジに拠点を持つ富士通グローバル・デリバリーセンター（FDC）もそうした外資企業の1つ。センター長のピオトゥル・ヤヌコフスキ氏によると、現在約1,100人のスタッフを雇用しているが、今後2～3年間で倍増する計画だという。企業のアウトソースのニーズに対応すべく、研究開発を含むさまざまなサービスを提供し、英語以外に15の言語でオペレーションを行っている。採用するのは言語やITを専門にしていた人材が中心だが、採用後に豊富な社内研修制度を通じて新たな専門性を習得できる。また、本人が希望すれば、複数のラインで仕事ができるようなキャリア形成の可能性があるということも特徴だ。

FDCでは人材開発部を設け、オンライントレーニング、モバイルトレーニングに加え、内外の専門家による研修制度を整備している。富士通のグローバルネットワークを生かした国際研修や国外派遣制度も充実している。例えば、コスタリカの現地法人での研修を経てポーランドに戻り、チームリーダーに昇格した例などがある。多言語に対応するためスタッフの2割近くは外国籍で、こうした人材との交流を深める異文化交流イベントも頻繁に行っているという。

人材確保は年々難しくなり、かつ離職率の高い業界だが、富士通ブランド、さらにはこうしたキャリア形成プログラムやイベントなどが魅力となって、就職人気は高いようだ。FDCは毎年、大学生のインターンシップを実施しているが、人事マネジャーのアレクサンドラ・クルラク氏によると、約半数がそのまま富士通に就職するという。

＜自治体や経済特区も人材育成に注力＞

ヤヌコフスキ氏は「最近ウッジ市には外資企業の進出が相次ぎ、就職先が増えたので、若い人の中では国外移住の関心が薄れてきた」という。自治体や経済特区（SEZ）も外資誘致に積極的で、企業ニーズにマッチした人材育成に力を入れている。

ウッジ経済特区（LSEZ）は年に2～3回、特区内の企業の人事責任者と面談し、企業の要望に合わせた支援を行っている。「これまでは工場向けの人材育成が中心だったが、今後はFDCのようなビジネスサービスセンター向けの人材育成も重視していきたい」とLSEZの研修担当ボイタニア氏は述べる。同分野への進出が相次いでおり、人材確保は課題となりつつある。LSEZが人材のミスマッチ解消のために設立した「ウッジ教育クラスター」では、FDCのようなサービス業の会員を増やし、安定した人材確保に向けた活動をさらに広げるため、共同研修、学生向け説明会、企業訪問などを企画していきたいという。

ウッジ市もここ数年、企業の人材確保に向けさまざまな支援をしている。一例として、

2008年からスタートした「若者 in ウッジ」という若者就職応援プログラムが挙げられる。このプログラムでは、研修・インターンシップの情報サイト、ウッジ市周辺の企業が最も必要とする専門性を取得できる学部の学生に向けた奨学金制度、無料研修制度、企業訪問、大学での就職説明会、ビジネスサービスセンターを運営する企業に最もニーズの高い言語の講座への補助金制度などを行っている。FDCも社員の多くがウッジ市のプログラムを利用したことがあるという。

(マウゴジャータ・シュミット、牧野直史)

17. 労働市場の変化に対応できる人材需要が増加（ロシア）

<景気低迷下で人材需要が高まる分野も>

ロシアの景気低迷により、事業最適化に取り組む企業が増えている。多くの企業が事業戦略の見直し、採用活動の中断、部署の閉鎖、インセンティブ制度の再考などを行い、拡大・成長路線から効率化の推進や一定の業績維持に重点を移している。2015年には、一定の従業員数の確保よりも、人材の質向上のための投資が強化された（求人ウェブサイト「スーパージョブ」2015年12月21日）。

調査会社ロミル・ホールディングによると、2015年に従業員数を増やしたロシア企業は9%と、前年比で8ポイント上昇した一方、削減した企業は39%に達し、前年の8%から急激に拡大した。従業員の削減が行われた主な分野は、家電、建設、自動車、石油、金融などだ。

他方、人材需要が高まる分野もある。人材紹介会社プルフィ（Pruffi）のアリョナ・ウラジミルスカヤ社長は、政府が輸入代替政策を推進していることにより、農業分野で成長が見込まれ、雇用ニーズも出ているという。

教育分野においても、ロシアの大学の競争力強化に向けたプロジェクト「5-100」（注）が開始された結果、同プロジェクトの参加大学が指導員や教職員を積極的に雇用する動きをみせている。また、IT、医薬品のほか、最近増加している民間病院チェーンなどの分野でも人材需要が増えている（「ベドモスチ」紙2015年12月1日）。

<労働時間を削減し実質賃金を調整>

実質月額賃金の減少の理由としては、ルーブル安の影響のほかに、労働時間の調整が指摘される。先進国で見られるような経済危機による失業率の上昇はロシアではみられず、従業員の労働時間の削減とそれによる給与引き下げという対応が取られている。2015年に賃金を削減した企業は26%に上り、前年に比べ16ポイント増となった（「RBK」紙2015年11月26日）。

2016年も、従業員数の最適化を図る動きが継続すると見込まれているが、そのテンポは2015年に比べて緩やかになる可能性が指摘されている。一方で、生産性の低い従業員や、追加業務をしない従業員を解雇する傾向は強まるとの見方もある。ビジネスの発展には、計画、分析、企業内資源の活用に加え、優秀な人材の雇用やその動機付けも重要になる。

<求職者は財務の健全性などを重視>

世論調査機関 FOM が 2015 年 9 月に実施した調査結果によると、求職に際しての優先事項では、「賃金水準の高さ」(84%) が依然最重視され、「適切な労働時間」(35%) や「業務への関心と自分の能力を発揮できる可能性の高さ」(27%) が続いた。昇進、専門性の深化、企業の活動内容は、それぞれ 11%、6%、4%にとどまった。

希望する企業の国籍に関しては、21%が「ロシア系企業」と回答しており、外国企業で仕事をしたい人材は 2%にとどまった。他方、企業の国籍は問わない、という回答が 69%に達している。国籍よりも、財務の健全性や労働条件、賃金水準を重視しているようだ。在ロシア欧州ビジネス協会 (AEB) 人材評価・研修・開発委員会のイリーナ・ザリナ議長によると、企業基盤がしっかりしていることや健全な財務体質は、優秀な人材の獲得に重要だ、としている。

あるファッション業界のマーケティング部長は、経済危機の中、労働条件の変更に柔軟に対応できる人材の需要が段々と増えてきている、と指摘する。(「ベドモスチ」紙 2015 年 12 月 1 日)

(注) 英大学評価機関クアクアレリ・シモンズ (QS) などの評価による全世界の教育機関トップ 100 に、ロシアの高等教育機関を 5 つランクインさせるもの。

(ワレリー・エスキ)

18. 武田薬品の子会社は異動・転勤でキャリア形成（ロシア）

＜州政府と協力して教育センターを設置＞

武田ファーマシューティカルズの人事マネージャーであるオクサナ・シモネンコ氏に、ロシア労働市場の最新動向や同社の人材確保・育成に向けた取り組みについて聞いた（3月6日）。

問：現在のロシア労働市場をどのようにみているか。採用活動に何か影響は生じているか。

答：医薬品業界内では、現在のロシア労働市場では新たな雇用を必要としなくなっている、といわれている。当社を含む多くの企業は、経済危機の状況下で現在の雇用を維持しつつ、利益を最大限にする事業最適化に取り組んでいる。

ワーカーとエンジニアの求職者は、十分な知識・経験を有していないともいわれている。2015年3月にロシア政府は、技能労働者・エンジニアの育成に向けた事業計画を策定した。製造業の大手は積極的に教育・研修センターを開設し、大学との協力関係を構築している。われわれも同様に、ヤロスラブリ市に化学分野の高等教育機関をモデルにした教育センターを開いた。同センターの役割は、GMP（Good Manufacturing Practice：適正製造規範）基準の要件に適合した医薬品製造分野の人材育成だ。センター設置は、ヤロスラブリ州政府と当社との専門教育制度改善に向けたパートナーシップの枠内で実施された。

＜優秀な人材をロシア全土から採用＞

問：人材採用の特徴について教えてほしい。優秀な人材獲得に向けた取り組みにおいて、どのような動機付けを行っているのか。

答：就業満足度に関する世論調査の結果によると、当社はロシアの医薬品業界では安定的に上位で、トップ10に入っている。医薬品以外の分野でも知名度は上昇しており、これは当社の特別な企業文化によるものだ。

当社は2013年に、ヤロスラブリ市で現地生産を開始した。採用活動は同地域に限らず、ロシア全土を対象とし、優秀な人材を発掘してきた。当社工場への就職希望者は地理的に幅広く、サンクトペテルブルクからノボシビルスクに至るが、モスクワから来た従業員が多い。大都市から地方への転勤をいとわない主な動機は、GMP基準の工場勤務ができること、最新設備による作業経験、多国籍チームでの業務経験、欧州工場での研修機会などだった。

<従業員に成長の機会もたらす「専門的異動」>

問：社内人材の開発・質的向上に向けた特別なプログラムはあるか。全世界の事業所が実施するグローバルな戦略についても教えてほしい。

答：最近のロシアでは、人材不足が発生している地域へ、どのように人材を回すかについて議論が盛り上がっているが、当社では従業員をモスクワから、ニジュニ・ノブゴロドやウラジオストク、クラスノダルなど地方拠点に異動・転勤させることがある。新しいキャリア形成の可能性を望む従業員は異動・転勤を受け入れる。

グローバルレベルでの人材育成における課題は、地理的にも専門的にも幅広いキャリア形成を確保することだ。また、当社ではリーダーシップを有する人材を重視しており、強い企業文化の形成につながっている。

問：人材開発・確保方法として「専門的異動」(注) という手段があると聞いたが、このような方法や制度を取り入れているか。

答：変化の速い市場では、職種・職場・仕事内容によってやり方を迅速に変更し、状況に適用する能力が最も重要だ。「専門的異動」は、企業が従業員に水平的な成長の機会を与えるものだ。ある特定の部署から全く異なる部署への異動は、従業員の学習能力やビジネスに対する理解力の向上につながる。このような手法は大手企業でよく用いられ、当社でも営業部門からマーケティング部門へ、マーケティング担当から地方担当などへの異動事例がある。

<過去の成功に縛られない柔軟な対応が重要>

問：ロシアに進出する日系企業に対し、現地人材の育成・確保を積極的に行うためのアドバイスがあれば、教えてほしい。

答：過去の成功に縛られず、柔軟性と順応性を持つことが重要となる。現時点では、より多くの努力を払い、才能と積極性があり、大胆な人材のいる企業が有利だ。人材の蓄積方法を検討しつつ、勤勉かつ自身の専門に高い関心を持つ優秀な人材を獲得するために、必要な条件を整備することをお勧めする。

(注) 社内のさまざまな部署で異なる役割・業務を経験させることで、会社の事業に関連するあらゆる業務を効果的に遂行する能力を培う人材育成方法。

(エカテリーナ・クラエワ)

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20160071>

「国際ビジネス人材の確保・育成の取り組み」

2016年10月発行

独立行政法人 日本貿易振興機構

〒107-6006 東京都港区赤坂1丁目12番32号

電話(03)3582-5569 海外調査部 欧州ロシア CIS 課