

Adecco

better work, better life

Vistas Adecco

Adecco's Eye

特集：2012年、
雇用にまつわるトピックス

インタビュー my work, my life

夏野 剛さん

アデコのお客様訪問

福井県済生会病院

サービスのご紹介

アウトソーシングサービス

～自由化業務の戦略的な委託化～

夏野剛さん

私を変えた出会い

会社と個人のあるべき関係を
教えてくれた恩人

会社や社会に初めて関わったのは、大学時代にリクルートでアルバイトをした時のことでした。当時、リクルートで編集の仕事をしていた松永真理さんは、私にこんなことを教えてくれました。会社イコール自分ではない。会社と適切な距離を保ち、自分を活かしながら会社にも貢献できるのが、正しい社会人のあり方だ——。それは強烈な言葉でした。私はその後、大学を卒業して社会人人生をスタートさせることとなりますが、いつも「個人として自立しながら、会社とより

良い関係を結び、社会の役に立つ」ということを自分の原則にしてきたように思います。

松永さんは、後にNTTドコモに私を呼んでくれ、ともにiモードビジネスをゼロから作り上げていくこととなります。まさに、私の人生の転機を作ってくれた恩人です。

iモードを成功に導いた 2人の大器との出会い

私が入社した当時にNTTドコモの社長だった大星公二さんと、私の上司だった榎啓一さん。このお2人との出会いも、私の人生を大きく左右しました。



Takeshi Natsumo

profile

1965年神奈川県生まれ。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授。ドワンゴ取締役。88年、早稲田大学卒業後、東京ガスに入社。93年にペンシルベニア大学経営大学院ウォートンスクールに留学。ハイパーネット副社長を経て、NTTドコモに入社、iモードビジネスの立ち上げに携わる。08年より現職。ほか、10社以上の社外取締役を務める。「1兆円を稼いだ男の仕事術」(講談社)ほか著書多数。

大星さんは、経営者として、本質を見極める力をお持ちの方でした。入社して間もない頃、NTTドコモに、当時発足したばかりだったJリーグチームのスポンサーにならないかという話をいただいたのですが、この案件を決定する会議で大星さんがおっしゃった言葉は、今でも耳に残っています。「スポンサーにはなりません。しかし、ユニホームにNTTドコモの社名を入れないでください」。理由はこうです。NTTドコモは連戦連勝でなければならない。一方、サッカーチームが勝ち続けることはどんなに強いチームでも不可能である。負ける可能性がある以上、NTTドコモの名前を使うことはできない——。ビジネスの本質を見ている方だと思いました。「スポンサーになるからには、企業名を露出すべし」という常識に掟われないすばらしい経営者だと思いました。

私が大星さんから学んだことは、一種のファイティングスタイルです。簡単に喧嘩をしてはならないが、道理が通らないこととは断固として戦う。そしてその喧嘩には必ず勝つ。そういったスタイルを教えていただきました。

もう1人の榎さんは、外部から入社した私の庇護者であり続けてくれた方です。いつの時代、どの会社でもあることかもしれませんが、前例のないことや革新的なことをやろうとすると、必ず周囲から反発を買うものです。しかし、榎さんは「夏野のやり方でいい」と言って、いつも周囲を説得していただきました。彼の存在があったからこそ、私は自由に発想し、考えた通りに事業を進め、そして確かな結果を残すことができたのです。

大星さんと榎さんがいなければ、iモードはあそこまでのビッグビジネスになることはなかったかもしれません。私の人生もまた、今とはずいぶん異なったものになっていたと思います。

「好きな人」とのつながりが自分の成長を促す

私は、自分の人生は自分では決められないと思っています。一寸先は闇、5年後に自分が何をやっているかなど、まったく想像できません。だからこそ、自分がすべきことは、日々の仕事に全力で取り組むことであり、それによって社会に

貢献していくことだと思っています。自分のポジションを守るためとか、お金をたくさん稼ぐためではなく、社会全体が少しでも良い方向に向かうように何かをする。そんな気持ちで必死に働いていれば、必ず自分を理解してくれる人と出会



えるものです。そうして、そこから新しいネットワークが生まれていくのです。

11年間勤めたNTTドコモを退社した時も、さまざまな方から連絡をいただきました。慶應義塾大学の村井純先生、ドワンゴの川上量生^{のぶお}さん、セガサミーホールディングスの里見治^{あさみ}さん、SBIホールディングスの北尾吉孝^{よしのり}さん、グリーの田中良和^{のうたけ}さん、NTTの鵜浦博夫^{ひろお}さん、トランスコスモスの奥田昌孝^{あきひこ}さん——。私は今、慶應義塾大学の教壇に立ち、計12社の社外取締役を務めています。このような環境はすべて、互いの志や仕事のスタイルに共感し、信頼し合える方々とのネットワークによって実現しました。

気の合わない人や嫌いな人とも分け隔てなく付き合うことが人間的な成長につながる。私たちはそう教えられてきました。しかし、私は違うと思う。気の合わない人とあえて付き合う必要はありません。自分が好きな人、信頼できる人と付き合い、ポジティブな共感の輪を広げていけばいい。それが、出会いを自分の成長に結びつける秘訣です。

現代はITツールを活用することで、人と人のつながりを多様かつ緻密にすることができる時代です。ITを上手に活用して魅力的な人たちと出会い、顔を合わせて互いの思いやビジョンを語り合う。そこから次の何かが生まれていく。私はそう思っています。

社会を少しでも良くしていきたい。そんな気持ちで仕事に臨めば、理解してくれる人と必ず出会えます。

2012 年、雇用・労働環境の変化とトレンドを見る

東日本大震災の影響や「2012 年問題」による大幅な労働力減少、終身雇用や年功序列型賃金制度の崩壊、加速するビジネスのグローバル化……。環境が激変する今、労働市場で何が起きているのか、今後どのような新しい動きが出てくるのか。「今、そしてこれから」をレポートします。

Topic 1

新卒採用

「一括採用」が終焉を迎える!?

2011 年、日本経団連は就職活動の早期化の是正のために倫理憲章の見直しを図り、13 年卒業予定の新卒採用における企業の広報活動を、例年より 2 カ月遅れの 12 月 1 日から解禁という措置を取りました。しかし、活動の短期化に不安を感じた学生達は秋頃から準備を始めており、根本的な見直しになっていないのが現状です。「4 月 1 日から」という選考開始時期に変更はなく、その時期に内定が得られない学生にとって活動の長期化は変わりません。

一方、企業に対して新卒一括採用方式の修正を求める内閣府の発信（09 年「若年層に対する重点雇用対策」内）なども後押しして、企業側が人材の効率的な採用や多様な人材獲得のために、新しい採用方式に取り組む動きも活発化しています。

たとえば、食品の製造・販売を手がける業界大手の A 社では、大学 1 年生からのエントリー受付や、英語力・雑学など得意な分野を選べる選択型エントリーを導入。ほかにも、通年採用という選考方法や、採用試験の時期を学生が選択できる採用方式などを取り入れています。また、大手証券会社の B 社は、11 年度から大学卒業後 3 年以内の既卒者の通年採用を開始。大手衣料品メーカーの C 社は、採用時期を通年とした学年不問の採用方式を検討しています。

さらにここ数年、ビジネスのグローバル化が進む中、企業にとって「国際感覚を持つ人材の確保」が命題となっており、新卒採用においてもこの流れは本格化しています。

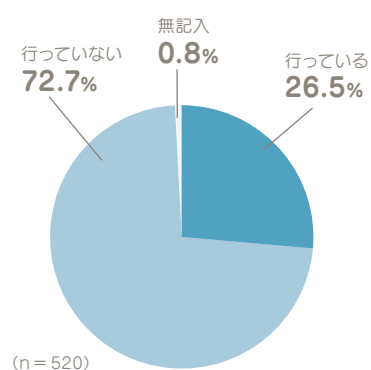
前述の C 社は、11 年度から 3 ～ 5 年以内に東京本部の社員の約半数を外国人にすると発表、また大手家電メーカー D 社は、11 年度の新卒採用枠 1,390 人中 1,100 人を外国人枠に設定するという大規模な方向転換を図りました。日本経団連によると、09 年度に本社の新卒採用で外国人採用を実施した企業は全体の 71.8% で、07 年度 60.7% から大幅に上昇しています。

こういった「多様な採用方式」「グローバル採用」という流れの加速は、13 年度以降の採用のあり方に影響をもたらすと思われます。

こうした「多様な採用方式」「グローバル採用」という流れの加速は、13 年度以降の採用のあり方に影響をもたらすと思われます。

こういった「多様な採用方式」「グローバル採用」という流れの加速は、13 年度以降の採用のあり方に影響をもたらすと思われます。

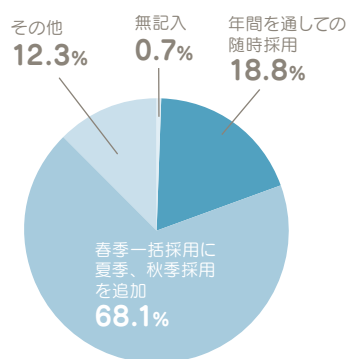
【表 1】新卒者の通年採用の実施



いずれも日本経済団体連合会「新卒採用(2011 年 3 月卒業)に関するアンケート調査結果」より

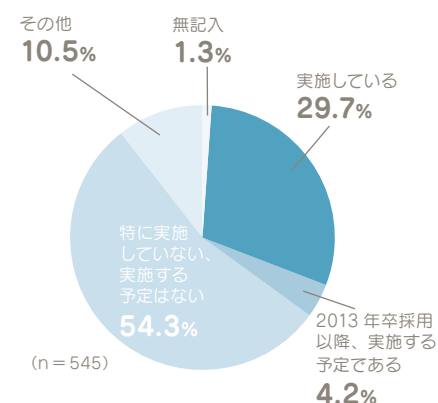
【表 2】通年採用の形態

【表 1】で通年採用を行っていると回答した 138 社



【表 3】海外留学生が

帰国後に応募できるような対応



Topic 2

新卒採用

採用・就職活動に SNS は不可欠 ! ?

ビジネスやプライベートで、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）の利用数が約4,300万人に達する中、新卒の採用活動も「facebook（フェイスブック）」上で行う企業が増加しています。2011年度自社のfacebookに新卒用ページを設けた企業は400社以上とみられ、今年度は1,000社以上になる見込みです。

SNSのメリットは、説明会などへの参加が難しい地方の学生や海外に

留学している学生との接点が作れる点や、企業のニーズに合致する人材だけをターゲットにしたアプローチが可能な点などが挙げられます。SNSの利用頻度が高い学生側の“仕かけ”も活発化しており、SNS上で自身を売り込み、それをきっかけに就職活動を有利に展開する学生も増加しています。

一方で、リスク回避などの視点で、SNSの活用をためらう企業も日本で

はいまだ多く、採用活動で本格的に展開する企業との二極化が進む見込みです。



採用担当者が、採用情報だけでなく、「今日の仕事内容」、「社員食堂の紹介」などを書き込む。それに対する学生のコメントに返信。

Topic 3

転職

市場は拡大、グローバル化の傾向に

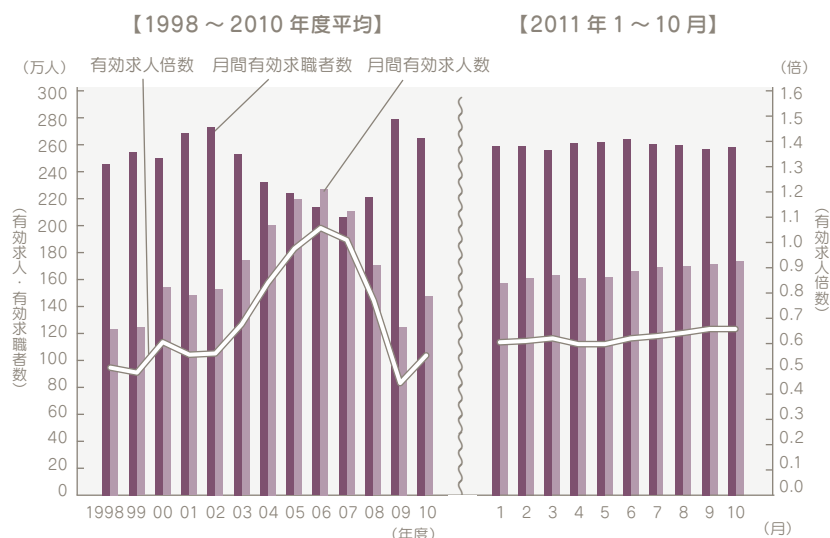
世界的な景気後退が続く一方、2012年以降の定年退職者の増加や、リーマン・ショック後の採用抑制の反動などによって、国内の転職市場は盛り上がりを見せています。

特に回復基調が顕著なのは、経験値の高いエンジニアの求人。この背景には、スマートフォンや太陽電池など、伸びしろのある分野の市場拡大があります。また、復興に必要なインフラ関連の生産現場、増産対応

に追われる自動車関連企業などでも求人が増加。医療・製薬など景気の影響を受けにくい業界も引き続き堅調です。他にも、アジア地域への新規進出や事業拡大で、小売業界や食品メーカーの求人も活発化しています。

とはいえ、専門性の高い人材の厳選採用の傾向が高まっているのも事実。そういった中、収入増が期待できない閉塞感が広がる国内を離れ、海外へ活路を見いだす転職者が増加

しています。鈍化しているとはいえ、経済成長が見込めるアジア圏では、給与水準がここ数年で大幅に上昇。日系企業も現地の人員増強に動いています。ただし、シンガポールでは外国人の労働ビザ取得条件が引き上げられ、中国では外国人労働者の保険加入が義務付けられるなど、海外転職のハードルは少なからず上昇しており、今後の転職市場に影響を及ぼす要素も見え隠れしています。



【表4】厚生労働省「求人、求職および求人倍率の推移」

東日本大震災後も求人数は上昇傾向。リーマン・ショック前の7割程度に回復。11年10月の新規求人は前年同月比較で11.8%増となった。

Topic 4

高齢者雇用

「2012年問題」が起きる!?

「2012年問題」とは、1947～49年生まれの団塊世代が今年から順次65歳を迎え、労働市場から完全に引退することで予想される「労働力の減少」「技能やスキルの断絶」などの問題です。多くの団塊世代が定年期に突入し「2007年問題」が問題視された06年には、「高齢者雇用安定法」が改正・施行され、国が65歳までの継続雇用促進策を打ち出しました。しかし、これは単に、「再雇用期間」が期限を迎え始める12年以降に問題を先送りしたにすぎません。

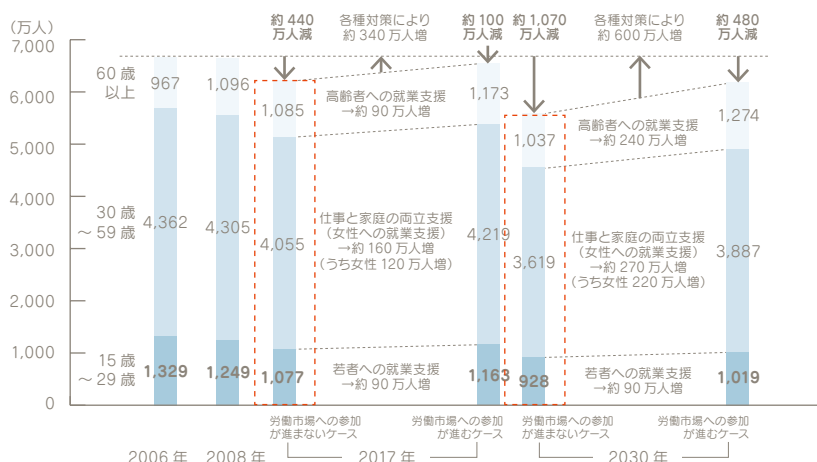
厚生労働省職業安定局の11年の発表資料によると、今後、女性や高齢者などの労働市場への参入が進まず、性別・年齢別の労働力率が06年と同程度の水準で推移した場合、全体の労働力率は06年6,657万人と比較し、17年に6,217万人（2.1%減）、30年には5,584万人（9.8%減）に減

少することが見込まれています。

厚生労働省の「能力開発基本調査（平成22年度）」では、「人材育成」について何かしらの問題があるとした事業所（67.5%）の中で、「指導する人材の不足」「育成時間の欠如」を感じている企業がいずれも半数近くあり、従

業員の「育成」に対する危機感を持っていることがうかがえます。

今後、団塊世代が抜けた穴をどう埋め組織のノウハウを継承していくか。企業は、総合的な働き方改革に踏み出すことが求められています。



【表5】労働力人口推移の見込み～2つのシナリオ～ 厚生労働省「高齢者雇用対策の現状と課題」

Topic 5

高齢者雇用

希望者全員が65歳まで働ける社会へ

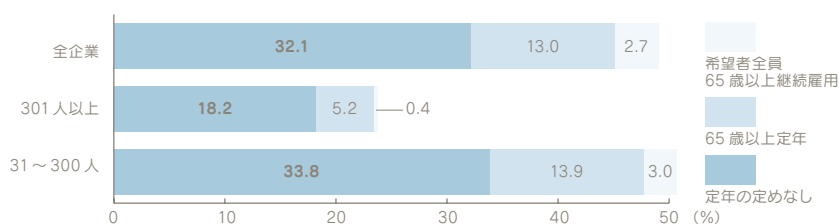
年金支給開始年齢が60歳から65歳へと段階的に引き上げられるのに伴い、政府は2006年、「高齢者雇用安定法」を策定し、(1)定年年齢の引き上げ(2)継続雇用制度の導入(3)定年制の廃止のいずれかを採用することを、企業に義務付けました。この結果、厚生労働省の11年6月時点の調査では、95.7%の企業が高齢者の雇用確保に取り組んでいるという結果が出ています。

しかし実際には、定年年齢の引き上げ・廃止を実施している企業は17.4%。8割以上は企業が雇用したい人材を選別できる「継続雇用制度」を選択しており、さらにこのうち、「希

望者全員の再雇用」を実施しているのは中小企業で46.2%、大企業では21.6%と低水準に留まっています。

11年12月、厚生労働省・労働政策審議会の部会は、企業に、65歳までの従業員の再雇用義務付けを厳格化する方針を示しました。支給開始年齢の段階的な引き上げが始動する13

年度から実施する方針です。しかし、「制度があるためにその人員の仕事を捻出するという矛盾が発生する」「早期退職などで人員削減をせざるを得ない企業も出てくる」といった企業側の不満の声も多く、既存の日本の組織構造と高齢者雇用を相対的に検証することが求められています。



【表6】希望者全員が65歳まで働ける企業 厚生労働省平成23年「高齢者の雇用状況について」

Topic 6

人材派遣

ハイスکیل層の派遣に需要あり

2011年以降震災などの影響で、動きが小幅な業界（製造業他）がある一方、専門性の高いIT系・財務・法務、証券・顧問業といった金融系職種など専門性の高い分野の需要が高まっています。特に、ウェブデザイナーやソフトウェア技術者などのニーズは

底堅く、ソフトウェア技術者の稼働人数は前年同期比で約5%増加しています（11年7-9月・日本人材派遣協会調べ）。最近では営業や財務、人事、法務などの職種で、40～60代のハイスکیل層に特化した派遣サービスのニーズも増えています。

4年前より検討・審議されている労働者派遣法改正案は、11年末、雇用機会や企業経営に影響の大きな項目は見直され、継続審議されています。改正による影響は当初の想定より小さいとはいえ、今年も継続して注視していく必要があります。

※上記「派遣法改正」とあわせて、有期労働に関する法律（「労働契約法」の一部）も、今国会で審議される見込みです。

Topic 7

組織

人事制度もグローバル化対応へ

不透明な経済状況が続く中、“企業活動の屋台骨の強化”を目的に、人事制度を刷新する企業が増加しています。米フォーチュン誌が選ぶ「フォーチュングローバル500」の約90%が導入している人事考課制度「360度評価法」は、日本でも定着しました。

大手化粧品メーカーA社では、管理職の評価基準を約20カ国・地域で統一する新しい制度を導入。各地域で外国人経営層を育成するのと同時に、国を越えて有能な人材を配置し、国際競争力を高めます。

また、グローバル人材の育成に着手する動きも活発化しています。大手自動車メーカーB社では、入社前の半年間、語学やビジネス慣習を学ぶ海外留学研修を開始。大手薬品メーカーC社は、管理職中心の海外子会社への出向を、20代後半の社員まで拡大する方針を掲げています。20代の全社員への海外勤務義務付けを実施する企業もあるなど、人材育成のあり方を変革させる動きは今後もより活発化していく見込みです。

〈新しい人事制度の一例〉

●大手電気工業メーカー

世界共通の人事制度を導入。世界中の経営幹部の能力や希望条件をデータベースで管理し、国籍や民族、宗教などを問わず昇格できるチャンスを与える。

●大手システム会社

個人や会社ではなく、チームでの働き方を尊重する制度を導入。チームで1カ月・1週間の目標を設定し、達成を目指す。チームの中での自分の役割を判断し、個人も成長する仕組み。

●大手電子部品メーカー

海外法人の経営幹部を育成するため、若手社員に海外で短期間実務を経験させ、その後再び海外赴任させる制度を導入。

Topic 8

働き方

“働き方”は多様かつ柔軟に

年齢や性別に関係なく、誰もが活躍できる組織を目指し、さまざまな雇用システムを導入する企業の動きは、近年さらに活発になっています。

大手IT系企業A社は、都内のオフィス統合に伴い、「在宅勤務の選択制度」を導入。新本社は、8割の社員が「フリーアドレス制」を導入し、フレキシブルな働き方を実現していま

す。在宅勤務に取り組む企業は約20%（NTTデータ経営研究所調査）という数値もあり、この流れは今後も進むと考えられます。他にも、次年度までに、全国の9工場にワークシェアリングを導入する大手化学メーカーD社は、従業員の労働時間を調整・短縮することで雇用の拡大を図るという「生産性」の視点で、人材

の在り方を捉えています。

最近では、過疎化が進む地方に拠点を設けることで、「企業の効率性」と「町の活性化」という異なる2つのニーズを満たす動きもIT系企業を中心に広がりを見せつつあり、“時間・場所を限定しない働き方”は、ますます広がっています。

労働者派遣契約書の記載方法

Q 労働者派遣契約書記載にあたって、
注意すべきポイントを教えてください。

A 契約書は労働者派遣法において記載項目が決まっており、
記載内容とあわせて理解しておくことが大切です。
チェックシートで確認しましょう。



●チェックシート

- ☐ ① 業務内容は具体的に記載している
- ☐ ② 派遣就業する日・時刻を具体的に明記している
- ☐ ③ 派遣先の「就業場所」には、派遣元が当該派遣スタッフと連絡が取れる程度に詳しく記載している
- ☐ ④ 派遣スタッフへ直接指揮命令を行っているのは、契約書に記載した「指揮命令者」である
- ☐ ⑤ 複数の事業所で「派遣先責任者」を兼任させていない
- ☐ ⑥ 苦情の申し入れを受けた場合、それを処理する担当者・方法を記載している
- ☐ ⑦ 診療所・社員食堂の利用や制服の貸与など、派遣スタッフが利用できる福利厚生施設・設備を記載している
- ☐ ⑧ 派遣スタッフの安全を確保するための措置について記載している
- ☐ ⑨ 派遣契約の解除にあたり、派遣先が講ずべき雇用の安定化を図る措置を記載している
- ☐ ⑩ 派遣元の許可・届出内容(許可番号・届出受理番号・派遣元責任者情報)を記載している

✓チェックシートを確認

チェック項目はすべてにチェックが付き了吗？ チェックが付きなかった箇所は、以下の解説と一覧表で確認しましょう。

《特に注意すべきポイント》

①「業務の内容」はできるだけ具体的に

業務の内容について、派遣先・派遣元・派遣スタッフの認識が異なると、トラブルに発展することがあります。特に、専門26業務については、その内容によって期間制限を受けると判断されるケースもあるため、注意が必要です。

②「就業する日時」を特定する

「派遣就業する日」は、具体的な曜日・日時を指定してください。派遣契約上で定められていない場合は、別途シフト表などを必ず派遣元へ通知し、派遣契約書とともに保管してください。また休日についても、同様に具体的な日付を明記する必要があります。

⑤「派遣先責任者」は、複数の事業所での兼任はできない

派遣先責任者は、事業所やその他就業場所ごとに選任する必要があります。たとえば、派遣スタッフが勤務するすべての事業所において、一律で本社の人事担当者を選任するといったことはできません。ただし、「指揮命令者」と「派遣先責任者」の兼任は認められます。

⑦「福利厚生」を定めた場合は具体的に

派遣先は派遣スタッフに対して、従業員が通常利用している診療所や社員食堂の利用に関する便宜供与などに必要な措置を構じなければなりません。これら便宜供与については具体的な内容を記載する必要があります。

労働者派遣契約書の記載項目と記載時のポイント

◎：記載が必須の項目 ●：定める場合に記載が必要な項目

法定記載事項	記載項目	注意すべきポイント	
派遣元	派遣元許可番号又は届出受理番号	◎ ・一般派遣事業主の場合：許可番号 ・特定派遣事業主の場合：届出受理番号	⑩
	派遣元責任者	◎ ・役職 ・氏名 ・連絡方法	
派遣先	派遣先事業所の名称および所在地その他派遣就業の場所	◎ ・派遣就業の場所：部署名、電話番号など	③
	指揮命令者	◎ ・部署名 ・役職 ・氏名	④
	派遣先責任者	◎ ・役職 ・氏名 ・連絡方法	⑤
就業条件	派遣期間	◎ ・派遣開始年月日 ・終了年月日	
	派遣就業する日	◎ ・具体的な曜日または日	②
	始業および終業の時刻	◎ ・具体的な時刻	
	休憩時間	◎ ・開始～終了時刻	
	休日労働および時間外労働	● ※時間外労働・休日労働させることができると定めた場合 休日労働日数、時間外労働時間数	
	従事する業務の種類・内容	◎ ・具体的な業務内容 【期間制限を受けない業務について行う労働者派遣に関する事項】 政令で定める業務(26業務)の場合：政令の号番号 ※付随的な業務が含まれる場合：付随的な業務の1日または1週間あたりの就業時間数またはその割合 ・日数限定、産前産後休業・育児休業・介護休業の代替業務などの場合：当該業務に関する事項	①
	安全衛生に関する事項	◎ 派遣労働者の安全を確保するための措置	⑧
	苦情処理に関する事項	◎ ・苦情の申し出を受ける者(苦情処理担当者) ・派遣先、派遣元における苦情処理方法および連携体制	⑥
労働者派遣契約解除時における派遣労働者の雇用の安定化を図る措置	福祉の増進のための便宜供与	● 具体的な内容 例) 診療所、給食施設等の施設であって派遣先従業員が通常利用しているものの利用、レクリエーションなどに関する施設または設備の利用、制服の貸与、教育訓練など	⑦
		◎ ・派遣先から派遣元へ契約解除の理由の明示 ・派遣先における就業機会確保・派遣先から派遣元へ契約解除の事前申し入れ・損害賠償等の措置	⑨
派遣人数	◎		

※派遣契約は、原則書面で行います。自由化業務の場合は、派遣先から派遣元へ、あらかじめ抵触日を通知することが必要です。

アデコでは、契約書チェックといった人材派遣の適正化に向けたサポートや、派遣・請負(委託)に関するセミナーなど、貴社のコンプライアンス強化に寄与するサービスを展開しています。詳しくは、最寄りの支社もしくは営業担当までお問い合わせください。

ここに注目

0.98%

日本の主要企業500社の
取締役に占める女性比率
(日本経済新聞調べ、
2011年8月時点)

今号のテーマ：男女雇用機会均等法施行から四半世紀が経過

- | | |
|--|---|
| <p>✓ 先駆者はモーレツ型
変わる価値観、後進どう育成
(2011年11月29日 日経産業新聞)</p> <p>取締役を務める女性は日本ではまだ少ない。ワークライフバランスを重視する昨今、女性管理職にも多様な手本が求められる。</p> | <p>✓ なぜ日本は最も男女不平等な
先進国なのか
(2011年12月2日 日本経済新聞電子版)</p> <p>世界経済フォーラムが毎年秋に発表する世界の男女平等格差ランキング。日本は135カ国中98位で、先進国の中で最下位。</p> |
| <p>✓ 男女雇用機会均等法施行から25年
企業生き残りの「戦略」に変化
(2011年11月10日 産経新聞)</p> <p>男女雇用機会均等法の施行から今年で25年。業績アップのため女性活用に「本気」で取り組む企業も出てきた。</p> | <p>✓ 女性役員増加の兆し、「ひるまずに」
後進にエール―仕事の仕方工夫
(2011年10月18日 日本経済新聞)</p> <p>2011年は、大手製造業で生え抜きの女性役員が相次いで誕生した。女性活用を進めてきた企業の努力が実を結びつつある。</p> |

世界経済フォーラムが毎年秋に発表する世界の男女平等格差（ジェンダー・ギャップ）ランキングが発表されました。政治、経済、教育などさまざまな分野で男女の平等度を算出する方法で、2011年度、日本は135カ国中98位、先進国の中で最下位でした。

昨年、男女雇用機会均等法の施行から25年が経ちましたが、日本はいまだ、企業の女性登用において後進国です。日本経済新聞社が11年8月に国内主要

500社を調べたところ、全取締役に占める女性の比率はわずか0.98%でした。

しかし一方で、業績や組織力向上のために女性活用に取り組む企業も増加しています。ある都市銀行では、女性のリーダー研修、女性による商品企画など、働きやすい環境作りを力を入れた結果、課長以上に女性が占める割合が13%まで増えました。また、ある大手証券会社では、育児休業を3年に延長したほか第3子以降の祝い金制度を創設。男女問わず

19時前の退社を奨励し、家庭との両立を支援した結果、女性の活躍も目立ち、女性取締役が5人になりました。

11年には、主要企業の執行役員以上の女性が企業の枠を超えて集まり、次世代の女性リーダー育成を行う「J-Winエグゼクティブ・ネットワーク」が始動。働く女性に、なりたい管理職像をイメージしてもらおうことが狙いです。女性の活用を進めてきた企業の努力が、徐々に実を結びつつあります。

Topic アデコのCSR活動

次の世代の“はたらく”を育む活動 学生への「キャリア教育」支援

アデコでは、小学校から大学生までの幅広い年代の学生に対して、社会的・職業的自立に向けた力を育むための教育や、「働くこと」に対する意識の醸成を支援する活動を、CSRの一環として行っています。

キャリア教育とは、経済産業省や文部科学省などが推進している、「将来のための学びの意欲」を育てる活動で、「子供たちの、社会的・職業的自立に必要な能力を育て、キャリア発達を促すこと」を目的としています。アデコでは、この国の動きと連携しながら、全国の小・中・高校で、「働く」をテーマにしたセミナーやワークショップを開催しています。

また、大学生を対象にした講演活動、セミナーも積極的に展開しています。近い将来、社会に羽ばたくこの年代には、「社会と自分、仕事」を広い視野で考える機会を提供し、具体的なキャリア像を描くことをサポートしています。

これらの活動を通じて、やりたい仕事やその後のキャリアを自身で選択・決断できる職業人が、1人でも多く育ってもらいたいと考えています。



2011年6月29日に東京都立西高等学校で行われた授業の様子。企業がCSR活動を行う目的や実際の活動内容について紹介した。

活動の一例

● 小学生を対象としたワークショップ

・対象：東京都杉並区立天沼小学校（5年生）
・開催時期：2011年12月9日（金）

アデコの社員がモデレーターとなり行ったワークショップ。アデコという企業や個々人の仕事内容、そのやりがいなどを紹介するとともに、社会には多くの仕事があることや、責任感の大切さなど、「働くこと」のイメージを持ってもらうことを目的に開催。

● 「グローバル」をテーマにしたセミナー

・対象：首都圏の大学に在籍する大学1年～3年生
・開催時期：2010年6月～12月（計3回）

グローバルに事業展開する企業で働く方々をパネリストに招き、「働くことの意義」や「グローバルで活躍する人材とは」をテーマに、広く意見交換を行った。就職を意識する年代の学生に対して、働くことの意味を改めて考えてもらう機会を提供した。

サービスのご紹介 アウトソーシング

自由化業務からの委託(集約)化はお任せください “プロセス”と“人”の2つの視点で業務の全体最適を図る

《お客様のニーズ》

自由化業務の派遣スタッフの契約更新時期が迫っている。この機会に、業務の委託化で効率化を図りたい。

《アデコなら》

“コンサルティングアプローチ”で、貴社の組織・業務体制のあるべき姿を再構築します。

委託化はコンプライアンス体制の強化や業務課題の洗い出し、体制の見直しを行うチャンス。

最適化を図る、委託(集約)化の道筋

アデコのサービス ここがポイント

- ・今ある人員・組織ではなく、生産性を向上させるための“あるべき姿”の枠組み作り
- ・コンプライアンスを遵守した委託(集約)化フローの設計
- ・ムリ、ムダ、ムラを排除することによる、コストの削減(最適化)

プロセス視点

《現状把握と改善課題の抽出》

業務分析

業務の全体像を把握するために、多角的に業務を検証する
[一例]

業務の可視化
フローの見直し

業務の適正確認
業務の適正分配・
繁閑の分析

リスク分析
リスクの洗い出し

コンプライアンス分析

コンプライア
ンス対策

請負可否の判断
適正な請負化のための業務プロセスの点検

人視点

《委託化ビジョンの共有》

スキル分析

個人のスキルと業務分析の結果を掛け合わせ、スキルに応じたポジションや役割を整理する

モチベーションのケア

- ① スタッフの不安の解消：スタッフ説明会の開催、個別面談の実施
- ② ES向上への働きかけ：「ES調査」の実施

委託化による環境・業務変化
についての要望や潜在的な
不満要素を洗い出し

・不満の払拭
・働きやすい環境作り

《“あるべき姿”の具現化と運営メカニズムの設計》

業務の再構築

組織全体の生産性を向上させる「全体プロセス」を組み立てる
[一例]「コア業務」の見直し：
委託化によって生産性の向上が見込める社員業務の洗い出し、
内容に応じた委託化

フローの再設計

コンプライア
ンス対策

集約化の要である「コンプライアンス遵守」を念頭に置き、フローを構築する 例)会議用資料作成

現状	委託後
1 NG 社員から会議用資料サンプルを受け取り、作成の指示をもらう	最適化 請負チーム専用の「発注 Box」を作成。依頼者は業務依頼書と会議用資料原本を Box に入れる
2 NG 資料を作成し社員に確認する	資料を作成する
3 NG 必要部数をコピーし、社員へ手渡す	最適化 必要部数をコピーし、「納品 Box」に入れる

各種マニュアルの作成(=業務内容・フローの確定)

KPIの設計

報告形態(日次、月次など)の設計

《運営ビジョンの共有》

リーダー・SVの最適配置

指揮命令系統の再構築を行う

評価制度の策定、データ分析

業務レベル(品質)と個人の評価をリンク。勤怠、業務の遂行レベルなどを総合評価・分析し、業務改善につなげる

ES調査

業務遂行上の課題を洗い出し、安定運営のための解決策を立案・実施する

業務遂行における
課題抽出

調査結果を踏まえた
改善アクション

スタッフのスキルアップ支援

スタッフのスキルアップを図り、“マルチスキル”化を推進することで、業務の効率化を実現する

テスト運用

体制確定

運用スタート

《さらなる効率化・業務改善の実施》

KPIの検証(業務の進捗報告)、VOC(サービスについての貴社の社員へのヒアリング)の実施 …他

アデコのサービスをご利用いただいているお客様に、その活用方法やメリットについて伺いました。

社会福祉法人 恩賜財団 済生会支部 福井県済生会病院

病院長 田中延善様（写真中央）
院長補佐 事務部長 田中利和様（写真左）
事務副部長 総務課課長 岡田由嗣様（写真右）

人材派遣

紹介予定派遣

人材紹介

再就職支援

アウトソーシング

その他
(エキスパートスタッフィング・サービス)

業務改善を推進するサービスで 経理課の業務プロセスを再構築

当院は、現在の場所に移転した1993年前後から急速に規模が拡大し、それに伴って、組織体制の変革の必要性を感じていました。中でも喫緊の課題だったのが、経理課の改革。財務会計機能を持つだけでなく、数字の意味を読み取り、経営層に病院経営の進むべき方向性を提言する組織に変えたい。そう考えていました。しかし、日々業務に追われ、思うように変革は進んでいませんでした。

そのような時アデコから、経営的視点を持つ専門性の高い人材を、必要な期間だけ派遣できる「エキスパートスタッフィング・サービス」の提案があり、これなら、変革の第一歩を踏み出せるのではと考えました。エキスパートの方の豊富な経験から導かれた分析力・実行力と、アデコから提案された「業務改善支援プロジェクト」の内容や実施プロセスが当院が求めていたものと合致したからです。

以前からアデコの人材派遣や秘書向けの研修サービスなどを利用していたことが、今回このサービスの利用を決めた背景にあります。その際紹介された人材のレベルや研修内容の質の高さなどで信頼を深めていたことも、重要な案件をお任せした理由でした。

具体的かつ細かいサポートで 経理課の意識改革を達成

この改善支援プロジェクトでは、問題の洗い出しから改善フローの運用まで、段階的に実施してもらいました。

まずは、経営層および経理課メンバーへのヒアリング。業務内容や現状を詳細まで把握してもらい、「経営に影響を持つ経理を目指す」という変革の意味を明確化しました。次のステップでは、それを基にチームの運用体制を構築し、最後に新しいオペレーションを実行。この中で、エキスパートには、財務会計上の数値分析から経営層へ報告する手順の構築、各メンバーの業務の見直しまでサポートしてもらいました。

変革を推進してくださったエキスパートは、日米の医療・介護機関での経理財務の管理者としての経験が豊富で、極めて優秀な方。経理課のメンバーが、常に

問題意識を持って業務を見直すことができる「自立した組織」になるように、具体的できめ細かい指導やサポートをしてくれたことで、安心して任せることができました。

今回のプロジェクトで得られた最大の効果は、経理課のスタッフ一人ひとりの意識変革につながったこと。自主性・積極性が醸成され、経理課の変革に向けて力強い一歩が踏み出せました。この成果に手応えを感じたことで、アデコにはさらに、人事課の立ち上げにあたって人材育成支援と業務プロセス改善をお任せしています。

アデコは人材・組織構築に関するプロフェッショナルとして、言うべきことはきちんととってくれる得難い存在。今回の経理課・人事課のプロジェクトを通して、そう実感しました。これからも当院の変革への試みに合致する、優れた提案をお願いしたいと思っています。

【目標】

「経営の視点を持った経理課」への組織改革



【実施策】

専門性の高い人材「エキスパートスタッフィング・サービス」による、課題の明確化から新プロセスの構築、実行、施策実施後の結果分析



社会福祉法人 恩賜財団 済生会支部 福井県済生会病院

患者一人ひとりのニーズに応える医療を目指して、チャレンジし続ける病院

「患者さんの立場で考える」という基本理念を掲げ、質の高い医療・福祉を提供する福井県済生会病院。その一環として、チーム医療を実践し、院内だけでなく、地域全体で患者を診

る地域医療連携も積極的に推進する。また、中核病院としての役割を担い、各医療機関との連携を図ることで、地域完結型医療を目指している。

パリ



France

グルメたちも大満足 魚屋店内での生牡蠣ランチ

パリのビジネスパーソンの定番ランチは「ムニュー」と呼ばれる定食。しかし、前菜とメインで12€（約1,195円）からと、標準的な報酬の人には割高なのが現実です。そのため企業の多くは、福利厚生の一つとして「レストラン・チケット」を支給しています。これは、会社と相談して1日の昼食代を決め、その月の勤務日数分がもらえらというシステムで、会社側が費用の50%を負担します。

そんなレストラン・チケットを握りしめながら、ビジネスパーソンたちが向かう人気店が、パリの中心地・1区にある魚屋、「レキューム・サントノレ」。冬の一番人気は生牡蠣です。店の



牡蠣は小麦のパン、フランスの辛口白ワイン・ミュスカデと一緒に

※レート:2011年12月30日時点



魚介類が並ぶレキューム・サントノレの入口とレストラン・チケット

の半分がオイスターバーになっているのは、マルセイユなど漁港の街では定番ですが、パリではまだ珍しいスタイル。種類や大きさにより値段が違う生牡蠣は、注文が入ってから貝を開けるので、新鮮です。セット・メニューは、生牡蠣6個に、パンとバター、グラスワインがついて14.90€（約1,484円）。チケットがあっても高価なランチですが、海の幸が大好きなフランス人は今日もまた通ってしまうのです。（パリ在住・コーディネーター・鈴木 孝明）

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.adeco.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 兼 アデコグループ アジア地域最高経営責任者 Mark Du Ree（マーク・デュレイ） 代表取締役社長 奥村 真介
本社所在地：	東京都港区南青山1-15-9 第45興和ビル
資本金：	55億6,000万円
派遣就業者数：	約44,000名（1日あたり）
従業員数：	約2,500名
国内拠点：	170拠点 ※2012年1月現在

Vistas Adecco

Vistaは英語とスペイン語で、眺望、広い視野、将来の展望などの意味を持つ言葉。本誌は、アデコが雇用やさまざまなビジネスの現状と将来を幅広い視野で見通し、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.24 2012年2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

スポーツを通じた「若年層支援」

就労や教育などの分野での若年層支援を目的に、2010年からグローバルで取り組んでいるCSR活動。写真は、この活動の一環として参加した同年の「ニューヨークシティマラソン」。

