

国際人材紹介に 認可が必要なのは、日本だけ？

立 パヒューマさんも、このたび日本 中国間の人材紹介の認可が厚生労働省からいただけたようですね。おめでとございます、というか、おつかれさまでした、というか。

畑 立花さんの時（1999年にアメリカ 日本間の許可を取得）に比べればずいぶん楽になったとは思いますが（笑）。

編 人材紹介については、97年と99年の2度にわたり規制が緩和されましたよね。紹介責任者の件、職種の件、年齢の件などなど。国際人材紹介は、まだいろいろあるのですか？

立 これは認可の中にある「紹介を行う地域」という部分に関わるのですね。国内なら県単位で指定しますが、国外となると、国を指定しなければならぬのです。そこで該当国を指定すると、その国の労働関連の法規を和訳して用意することなどが必要になりますね。既存の人材バンクが、新たに国外に領域を広げる場合も同様です。

編 各国の労働法規程度は厚生労働省がそろえておいてほしいですね。企業が和訳して提出してもそれが正しいかどうか、判断するためにはもう一度現物を現地から取り寄せなければならぬわけですから。

畑 そもそも、こうした2国間に関する紹介に新たな認可を必要とする国はほとんどないというのが実情。ILOでもそれに該当する規約はないのですね。そのため私たちは今まで、日本を通さず、国外から国外へという形で紹介をしてきました。しかし、最近では日本本社に話さねばならないことも増え、それで認可取得に動いた次第です。

論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

国際人材紹介で知った、 日本企業の弱さ、 変えるべき慣行

事業のグローバル化が進むにつれて、人材バンクの斡旋ビジネスも、日本国内ではとどまらないようになってきた。

とりわけ、日本から中国・東南アジアという途上国への人材紹介が近年急激に実績をあげている。その事業にスポットを当ててみた。

事業・法律・規模などの話題から始まり、対談が深まるにつれ、話は人材獲得競争面でも日本企業の弱さが次第に明らかになってきた。

構成・聞き手 / 海老原嗣生（本誌編集長）

年間3000人を紹介するパヒューマ
ただし、決定単価は10万円



立花則子（たちばな・のりこ/文中「立」）
リクルートICI E.V.P. 99年に日本初の2国間人材斡旋免許を取得した会社にて、アメリカ 日本間の人材紹介ビジネスを手がける。



畑 伴子（はた・ともこ/文中「畑」）
パヒューマ・アジア・日本支社代表 上海・香港・シンガポール・台湾など、アジアを主舞台に人材紹介業を行う同社グループにて5年前より同ビジネスを手がける。

立 パヒューマさんの規模の大きさは目を見張ります。リクルートICIの場合、アメリカ 日本間、アメリカ国内あわせて約70人の年間紹介数ですが、パヒューマさんは、3000人いらっしゃるんですね？

畑 いえいえ、先ほどお話ししたように、今までは国外 国外という紹介が基本です。それも、管理者や技術者といった、スペックの厳しい求人だけでなく、生産スタッフなども非常に多く含まれます。そうした場合、1件あたりの紹介料は10万円程度が相場ですから、日本の場合の数%にしかありません。管理スタッフや技術者を紹介する場合も、アジアの現地法人の場合、料金は年収の15〜20%と低めです。

編 料率でも日本国内の半分ですね。

畑 あちらでは、管理スタッフ1人の給与で、工場の生産ライン全員の給与が賄えるほどですから、採用フ

イーに関して厳しくなるのでしょね。

Web中心の登録者募集 OPSなどによる指導成果か

立 アメリカ 日本間だと経営企画や事業トップといったポジションが主流になりますが、アジアではどのような職種のプローズが高いのでしょうか。

畑 ハイテク関連の需要が多いのは、こちらも同様です。異なるのは、工場管理などの目的で、生産管理のプローズがあることですね。

編 しかし、年間3000人を斡旋しているわけですよ。というところは、登録者はその数倍になるでしょうが、どのように募集をしているのでしょうか。

畑 新聞広告を一部出しておりますが、ホームページによる募集が圧倒的です。アジアの工場管理ということで、中高年の登録も多いのですが、そのあたりはOPS（アウトプレースメントサービス）再就職支援などが寄与しているのかと。仕事探しはWebでと指導された結果でしょうか。転職方法・転職市場について事前に勉強なさっているようです。

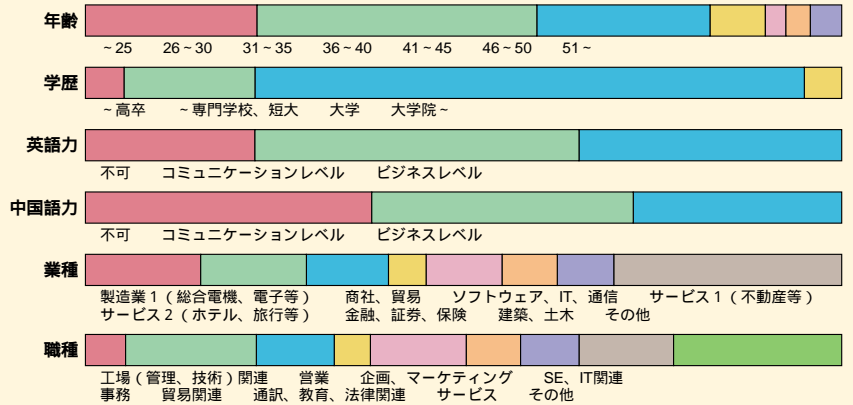
転職市場の厳しさを知らず 自己認識が甘くなる傾向

立 それでも、いざとなると自分を客観視できない方も多いように思われませんか？ 大手で海外赴任経験をもつ、または、MBAホルダーだ、ということだけで、自分は引く手あまただ、と思っていってしまう方も多いように思います。それは間違いなのですが。

編 MBA的な仕事はそうでもないし、あっても実務未経験ではほんとに難しい。これはよくわかります。しかし、海外赴任経験者もだめですか？

立 理由は2つあります。ひとつは、大手ですっかり

【図表1】日本での登録者 パヒューマ・アジア刊行「ASIA HR VISIONS Vol.4」より



【図表2】日本 現地間の求人状況



支店機能ができあがり、そこにローテーション人事で管理職として座っていただけ、という場合では、求人プローズに比べられる能力がある方は少ないというのが実情です。これが、現地法人の立ち上げをすべてやっただ、もしくは、提携交渉や合弁設立の実務を担当し、その後のビジネスも自身で陣頭指揮をとったというなら、話は異なります。要するに、ラベルよりも（経験の）中身が大切ということですね。また、よくいわれることですが、もう一つのネック、赴任待遇というものが問題になるケースも依然ありますね。

「赴任待遇を希望」が転職を妨げる

編 赴任待遇？ どういうことですか。

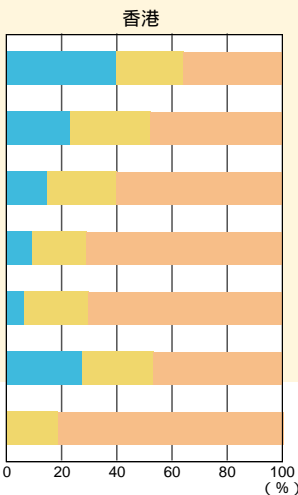
立 かつてほどではありませんが、家・車・家財・諸手当など、目に見えないものもふくめて、厚遇に慣れている方も多々あります。ご自身の実力ゆえの待遇とかわれて、それを捨ててまで転職に踏み切れない方も多々あります。本社からの赴任を減らして現地法人での採用を増やすのが現在の主流であり、赴任の場合でも特別待遇はつけない、という流れになりつつあります。それなのに、こつした考えを捨てられない方もいらっっしゃいます。

編 赴任待遇を希望せず、座ったままの管理職でない場合、転職はスムーズに決まりますか？

立 はい。日本企業の場合、海外赴任は年齢的に2回チャンスがある場合が多いようです。1回目は、30歳前後で、これは実働部隊として現地に行く。2回目は、40代中盤で上級管理職として赴く。前者の場合なら、実務を多量にこなすことになるし、待遇もそれほどではない。ということなので、こつした人は、決まりやすいですね。

編 中国・アジアはどうですか？

立 全く同じです。もう一つの似た傾向で、中国などが



ら日本やアメリカに留学していた方が、帰国して高望みする、ということが加わります。要するに、先進国で高度教育を受けてきたので、帰国後は高待遇が待っている、と勘違いしているのです。あちらでも、経験がない場合はよい転職は無理です。

平均勤続2年強、 給与格差100倍の中国

編 私たち、アメリカについてはよく文献を目にしますが、中国・アジアは本当の姿が見えない部分が多くて困っています。

畑 あちらは、とりわけ中国に関して申し上げます、年功序列という概念が全くないのです。ということと、長年仕事をしても給与は上がらない。そこで能力をつけると、その能力を今よりも高く買ってくれる企業に転職する、という就労環境になっています。弊社の調査では、平均勤続年数が3・2年と出ました。これには、公社や公司などの終身雇用企業も含まれているので、それを差し引くと、一般企業は2年程度ではないでしょうか。

立 アメリカ以上に猛烈ですね。

畑 給与格差はさらにすごいですよ。何せ高度成長国ですから、能力さえあれば引く手はあまたあります。そこで、数回転職を繰り返すうちに、年俸は10倍から時には100倍にまで達する。そうした熾烈な競争を潜り抜けて高待遇を得た人たちに對して、「日本で大学院を出た、博士号を修得した」というだけでは通じないのはおわかりいただけるでしょう。

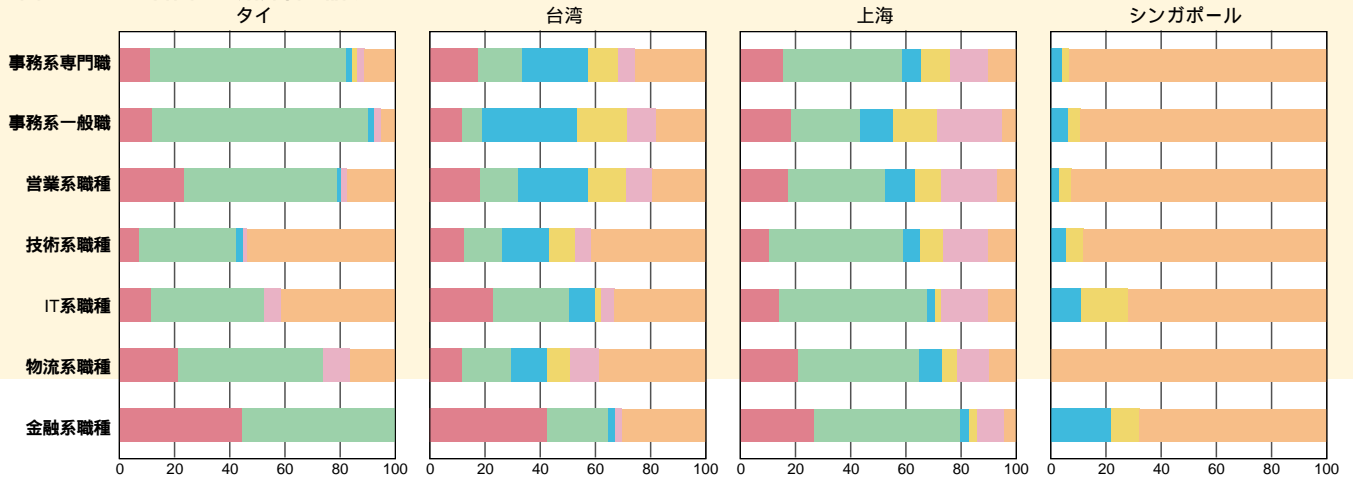
日系企業も「現地認識」を そろそろ一新する時

立 アメリカでは近年、行き過ぎた人材獲得競争に對



人材マーケットの論点

【図表3】アジア各国での紹介者の語学レベル パヒューマ・アジア刊行「ASIA HR VISIONS Vol.7」より



語学能力表示 A: 英語がネイティブまたはビジネスレベル B: 英語がコミュニケーションレベル C: 日本語がネイティブまたはビジネスレベル D: 日本語がコミュニケーションレベル
E: 英語、日本語ともコミュニケーションレベル以上 F: 英語、日本語とも不可 * 香港、シンガポールは英語力を考慮せず

して歯止めをかけるという、日本の風潮もいろいろ起きています。

畑 それはまだない状態です。そんな中で、日系企業は古い感覚で現地採用を行っています。実力で勝ち抜いた人たちは、中国でも日本国内以上の給与をもらう人が少なくないにもかかわらず、日系企業の場合、どうしても現地標準で考え、本社以下の待遇。最高によく、グローバルマネジャーという名前で日本並みの待遇が一杯。これでは、現地の人は、日系企業で働き能力をつけて欧米系企業に引き抜かれる、ということの繰り返しです。さらにいうと、地域によっては、日本企業同士が紳士的に互いの企業から引き抜きを行わない、などという関係をもっていたりする。欧米系企業に人材が集まるわけです。

編 先ほど、日本で許可を得た理由というのは、こうした実情を本社に訴えることもあったのでしょうか。

畑 おっしゃる通りです。よく、「中国は、国営企業ばかりで労働意欲が低い」などと中国の方がおっしゃったりします。しかし、それは5年前のことなので、すね、そんな古いことを今さら話していても……。

立 そんな流れを受けて、先ほどの「グローバルマネジャー」採用の話をいただくようになりました。本社海外法人を含めて、優秀な人材を選抜して、各国法人でローテーション勤務をさせ、その上で、本社役員や経営ボードへと抜擢しようというものです。現社員から抜擢する場合もありますが、最初からその候補生として採用するケースも出始めているように思います。

畑 ええ、進みだしたなと実感しています。グローバルマネジャーには、どこの国の社籍であれ万国共通の待遇・キャリアを用意するというものですね。今までは、どうしても「東京待遇」と「各国（現地）待遇」というような区別があったのですが、これからは「各国民員」と「グローバル社員」といったような区別になつていくのではないかと期待しています。