

米国 **AMERICA**

採用の主流はリファラル（縁故） 技術の進化で潜在層へアプローチ

米国企業の採用手法は過去10年間で大きく変化した。大量のデータから、どのような方法で最適な人材を発掘できるかが採用の課題で、近年はリクルーターに加えて、“ソーサー”というテクノロジーを駆使して人材を探す専門職を活用する企業もある。

一方、ネットワーキングやコネクションが大切だといわれており、ソーシャルメディアでの交流も活発だ。米国では、個人での有料職業紹介が認められているため、“個人のリクルーター”も多く、また、従業員の友人・知人のリファラルが企業の採用経路の1つとなっている。

大手150社を対象としたCareerXroads社のリファラル調査では、従業員に紹介ボーナスを支払う企業は約8割と多い。紹介ボーナスの相場は、一般社員ポストへの紹介で1件500ドル、上級管理職の紹介では2500ドルと職務により異なる。実際に採用に至るのは10.3人に1人という高い割合だ。

また、リファラルは質の確保にも有効といわれる。それは紹介元となる従業員が一次選考の役割を果たすからだ。難易度の高いポストなどは、企業が“リクルーター”に紹介を依頼して、採用が成立したら手数料を支払うというビジネスも一般的で、バウンティ・ジョブス社のように企業が“リクルーター”を公募して、採用を競わせるビジネスモデルもある。

このようにリファラルが活発化した大きな理由は、個人と“リクルーター”のハブとなるソーシャルメディアの機能強化だ。FacebookやLinkedInも、本来の機能に求人・求職機能を加えるなど、常時改良している。ソーシャルメディアは、今や大手求人求職サイトをしのぐ勢力となっており、さらなる進化によって転職潜在層へのアプローチが拡大するだろう。

村田弘美（グローバルセンター長）

リクルートワークス研究所研究員が、世界の人材マーケットの最新事情や、日本企業が知っておくべき動きなど、現地での採用、人材育成に取り組む人事必見の情報を毎回、レポートする。

この記事の詳細をリクルートワークス研究所ホームページ <http://www.works-i.com> の「機関誌Works」のページでご覧いただけます。

インドネシア **INDONESIA**

外国人労働者から本国労働者への移行 現地人材の育成が急務

インドネシア総選挙が2014年4月9日に投票され、最大野党の闘争民主党が第一党確定の情勢だ。6月には、この結果を受けた大統領選が控えており、10年間続いたユドヨノ政権が終焉をむかえた後の雇用施策の動向には注目する必要がある。だが、政権が変わったとしても、若年失業率の改善と本国労働者の人材開発といった国内労働者保護の観点から、外国人労働者を国内人材の雇用に随時切り替える方針は踏襲されると考えられる。

外国人労働者のインドネシアへの流入を確認すると、2005年に2万5798名が入国して以降、毎年増加傾向がみられたが、2012年の7万2427名をピークに、2013年には4万8002名に減少している。とくに減少率が高いのは“Professional”とされる専門職であり、2012年に比べると、2013年には58%にまで減少している。

“Professional”とは、以前は社外のコンサルタントの位置づけだった、マネジメント・財務・人事・技術専門職などのことだ。企業が、専門知識のある社外コンサルタントに対し、より組織へのコミットを求めるようになり、彼らを「社内のProfessional」として雇用するようになった。この“Professional”が減少しているのは、外国人専門職を社内人材に切り替えたことによって国内人材の育成が部分的に進んだこと、人事責任者など一部職種を国内人材に制限する法律が制定されたこと、さらに、専門職人材の本国での登用を進めたいインドネシア政府がビザの発給制限をしたことがあげられる。

こうした外国人労働者の雇用を規制する方針は、今後も継続すると見られ、外資系企業は、現地人材の育成を加速させる必要がある。

辰巳哲子（主任研究員）

中国

CHINA

躍進めざましい中国企業と
戦うにはトップ人材を中国に

中国市場の成長スピードは速い。成長が鈍化したとはいえ、経済成長率は依然7%を上回っており、日米欧などのいわゆる“先進諸国”との違いは歴然だ。

中国の成長スピードは、事業環境の変化の速さや人件費の上昇率の高さとして話題に上ることが多い。そして、この変化の速さに、「中国法人に裁量を与えず、事業運営上のさまざまな判断に時間をかけている日本企業はついていけない」と、かねてから指摘されてきた。とりわけ、中国事業に明確な展望をもたないまま進出して時間が経過している企業では、その傾向が強い。

中国は先進国とは異なる商慣習をもち、また、世界中の多国籍企業が進出をもくろむ、難しいマーケット。加えて、近年、中国企業の躍進がめざましい。日本企業のような守るべき事業がないため、リソースを集中投下して、地の利をいかしビジネスを急伸している。今や「中国企業が先進国の企業を追う」という構図は崩れ、先進国の企業を凌駕する中国企業が生まれつつある。実際、これまで先進国の企業と取引してきたいくつもの企業で、中国企業との取引が増え、それが今後大幅に拡大するとの見立てを聞くことができる。

この事態は、日本企業に強い警鐘を鳴らす。日本企業を追いかける存在だったはずの中国企業に追い抜かれる。しかも、その差は瞬く間に広がり、追い抜き返すことは難しい。

このような分岐点に来た中国事業。本気で成功させるためには、自分の目でマーケットの変化をとらえ、判断、意思決定ができる優秀な人材に任せる必要がある。トップクラスの人材には同じ海外でも先進国の事業を任せ、中国はその下のクラスでというやり方は、もはや通用しない時期に来ている。

中村天江（主任研究員）

ベトナム

VIETNAM

マネジメント人材は不足、
地道に人材育成するしかない

国民の平均年齢が29歳と若く、賃金労働が浸透しはじめたベトナムは、著しい経済成長に比べて、現場を任すことのできるベトナム人のマネジメント人材が不足しており、とりわけミドルマネジャーの育成が急務となっている。

ベトナム人のマネジメント人材とその育成の実態について、日系企業をヒアリングすると、次のような声が聞かれた。

「ミドルマネジャーといえば、日本では経験を積んだ40歳頃で就くのが一般的だが、こちらでは30歳前後だ。だから、日本のミドルマネジャーのレベルをこちらで求めてはいけな。正直に報告しなさい、部下の声を聞きなさい、ルールを守らせなさい、というレベルである」「ベトナム人のマネジメントをみていると、プロジェクト管理が苦手なようだ。とはいえ、自由に任せると、成果の振れ幅が大きくなる。一定の成果を上げるために、一つひとつのプロセスを事細かに説明して理解させている」

このように、マネジメント人材が不足している背景には、ベトナム人の平均年齢が若いことに加えて、ベトナム人のマネジメントスキルに対する日本人の期待値と現実との間に大きなギャップがあることが挙げられる。「これくらいできるはずだ」という期待値を修正し、「これをすべきである」と初歩的なレベルから教育することが求められている。

ベトナム人のマネジメント人材の育成は、非常に地道で苦勞の多い取り組みである。しかし、その積み重ねが、マネジメント人材不足の解消、ひいては、将来の現地法人の自立化、経営のローカル化を可能にする。経済発展の段階にあり、仕事機会に恵まれている今こそ、ベトナム人のマネジメント人材育成に取り組む価値は大きいといえる。

久米功一（主任研究員）

