

リクルートワークス研究所所員が、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。

東南アジア諸国連合4カ国

## ASEAN

### 職場実態調査から ひも解く、 現場マネジメント

強い内需を狙った外国企業の進出が止まらないASEAN。ただし、「ASEAN」と一言でいっても、加盟国は10カ国。それぞれ経済発展段階だけでなく歴史や文化も異なるため、一括りに捉えると戦略を誤る。

リクルートワークス研究所では、ASEAN4カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム）の代表的な企業に勤める現地のマネジャーに対して、職場実態に関する調査を実施し、各国の現場のマネジャーが部下のやる気を引き出すために行っていることの特徴を明らかにした<sup>(※1)</sup>。

タイのマネジャーの記述では、「まるで家族であるかのように」という内容が目立った。ヘンリー・ホームズ&スチャード・タントンタウィー（2000）によれば、「タイ人は人に就く」のだという。望ましい上司であれば、上司について転職するし、上司の言動に落胆して仕事を辞めることもタイでは普通だ。そのタイ人が上司に望む条件の1つが、部下への気配りができること。今回

の記述からも「家族の一員のように部下に気配りをする」ことで、望ましい上司として部下のやる気を引き出そうとする様子が確認できる。

人間関係を大切にするという点では同じだが、少し質が異なるのがベトナム。マネジャーの記述には、「意見交換や指導のために、お茶したり、酒を飲みにいったり、気軽に会話する」といった内容が多い。タイが、上司と部下という上下関係を前提としているのに対し、ベトナムは、仲間という横並びの関係を大切にしているという違いがみられる。

一方、フィリピンは、仕事場面で上司の役割を意識した記述が多い。「積極的に仕事に取り組む、遅刻しない、会社のために尽くす」など、指導者として「手本を示す」ことで、部下のやる気を引き出している。

最後に、インドネシア。上司が仕事観のようなものを部下に伝えるといった内容が目立つ。インドネシアには演説好きな人が多いというが、職場でも「部下の心に響くように伝える」ことが部下のやる気を引き出すのかもしれない。

このように各国でマネジャーの対応が異なるASEAN。現地の人材マネジメントに困っている企業はこの違いに注目してみてもどうだろうか。

萩原牧子（研究員）

米国

## USA

### 企業の枠を超えた交流 で最新トレンドや優良 事例について情報収集

2014年4月、カリフォルニア州サンディエゴで開かれた「ERE Recruiting Conference & Expo 2014 Spring」に参加した。これは、ERE Mediaが毎年春と秋に主催するカンファレンスで、大手企業の採用責任者がその採用ノウハウと秘訣を明かす講演と、求人求職サイトや採用管理システム会社などが最新サービスを紹介する展示会で構成されている。15回目となる今大会には、アマゾン、アクセンチュア、グーグル、GE、ナイキなどから約500人のリクルーターが参加した。

講演の内容は、IT人材の採用やグローバル採用戦略の構築といった普遍的な課題に関するものから、RPO（採用業務代行）サービスの選び方、採用活動の効果測定指標、リファラル（縁故）採用の効果など、近年の採用活動のトレンドの紹介まで多岐にわたった。最も盛況だったのは、ヤフー、フェイスブック、ザッポスによるIT人材の採用についてのパネルセッションで、採用上の課題や

(※1) リクルートワークス研究所 (2014) 「ASEAN4カ国の職場実態に関する調査」  
<http://www.works-i.com/surveys/asean.html>

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。

具体的な取り組み、利用しているテクノロジーなどが紹介された。たとえばヤフーは、引く手あまたのITエンジニアを確保するため、月に1回各部署のリーダーと地元のエンジニアが交流する100～200人規模のミートアップを開催している。飲食しながらのディスカッションで候補者の会社に対する理解を深め、興味を喚起するのが狙いだ。またヤフーとフェイスブックは、候補者にアプローチする際に、SNSなどで候補者の職歴や興味関心などを事前に調べ、関心を惹くメッセージを送ることで、他社と差別化を図っているという。

昼食は、業種や従業員規模、抱える課題など33のテーマに分かれたテーブルで食事をしながら交流する。講演終了後も、主催者や協賛企業のアフターパーティ、プライベートのワイン会といった交流の場が多数設けられている。

米国企業のリクルーターたちは「採用のプロ」が集うこのようなカンファレンスに毎回参加することで、企業の枠を超えた横のつながりを築き、課題解決策について情報交換し、採用活動の最新トレンドをつかまうとしている。そしてこの場で得た人脈や情報を今後の自社の取り組みに役立てている。

杉田万起 (グローバルセンター)

## 英国 UK

### イクバア (ジイ) にも 育休？ 保育費高騰で 祖父母にしわ寄せ

英国では、孫の育児を理由に、勤務時間を短縮したり、有給休暇を取得したり、ひいては仕事を辞めたりした経験のある人が190万人に上るといふ。ただし、このうち145万人が女性である。孫の面倒を見るために都合をつけるのは圧倒的に「おばあちゃんの役目」のようだ。

祖父母による支援は時間と労力だけにとどまらない。祖父母の8人に1人が孫のために年間1000ポンド(約17万円)以上援助している。英国の「おじいちゃん・おばあちゃん銀行」の支出は、総額80億ポンド(約1.4兆円)に達した(2013年)。

祖父母が孫の育児にかりだされる背景には、保育費の高騰がある。英国では過去5年で、保育園やベビーシッターなどにかかる費用が27%も上昇した。現在、平均世帯収入に占める保育費は26.6%で、OECD加盟国ではスイスに次いで高い。実際、孫の育児をサポートする祖父母の4割は、子どもが仕事を続けるために孫の面倒を見ているといい、子どもが保育費を支払う余裕がないた

めに代わりに育児をしているという祖父母は2割に上る。

一方で、生活費の上昇や年金受給開始年齢の段階的引き上げなどを受けて、高齢者の就業率はここ10数年で大きく上昇している。50～64歳では62.0%から67.4%に、65歳以上では4.9%から9.5%に上昇した(いずれも2001年と2013年の就業率)。現在、孫のいる高齢労働者の就業率は3割程度だが、今後は働き続ける祖父母が増える見通しだ。

また、祖父母世代には、自身の親が存命であり、親・子ども・孫の世話をする「クラブサンドイッチ世代」と呼ばれる人も少なくない。ともすると、働きながら孫の育児も親の介護も背負う可能性もある。

英国では2014年6月に「柔軟な働き方を申請する権利」の対象者が拡大され、祖父母であっても、孫の育児などを理由に柔軟な働き方を申請することが法的に認められるようになった。だが、出産・育児関連の休暇・給付については、取得の対象となるのは主に子どもの親に限定される。出産休暇明けの職場復帰時に祖父母に育児を託する母親は5割に上るなど、イクジイ・イクバアの社会的・経済的貢献は多大であり、より祖父母フレンドリーな育児関連施策の導入が求められている。

長岡久美子(グローバルセンター)

