

The Borderless Workforce: 2008

労働力のボーダーレス化

2008年

目次

エグゼクティブ・サマリー	1
現在の労働力の状況	3
移動する労働力：誰が、どのような理由で？	8
遠方からの人材誘致：雇用者にとっての課題	16
結論	22

エグゼクティブ・サマリー

今日、世界中の労働力はかつてないほどの流動性を持っています。しかし、現代のグローバルな労働市場に影響を及ぼしている、人材の流動性に関する複雑な問題や、人材不足の環境において人材の流動性が果たす大きな役割について、多くの雇用者や政府が、十分に理解しているとは言いがたい状況にあります。

労働力のボーダーレス化が急速に進む中で、人材の移動が活発化しています。西オーストラリアで働くフィリピン人の電気工や、バルシャ湾沿いの国々で働くインド人の石油化学技術者など、故郷を離れて就職することに前向きな労働者の数は増えています。現在では、歴史上のどの時点よりも多くの人々が、故国を出て生活し、働いています。

国境を越えた人材の移動と同様、同一国内で移住する人々も無視できません。中国政府は、中国東岸の繁栄した商業都市でさらに良い仕事を探すため、貧しい西の地方を抜け出す多くの労働者の動向を図りかねています。¹ 日本では膨大な人口が都市部へ移動したため、農業が危機に瀕しています。ノルウェーでは、北部の農村地帯の過疎化が問題となっています。メキシコ南部の州は、工業化された北部の州への大規模な人材流出に対処する必要に迫られています。

複雑な問題が数多く存在します。もはや以前のような、一回限りで一方通行の移動ではありません。人材は必要とされる場所へ行き、帰国を望む労働者はいつでも飛行機を利用できます。企業は新しい市場や資源の供給源の近くで拠点を立ち上げるため、雇用そのものも移動しています。貨幣の流動性も大きなファクターです。国外へ出た出稼ぎ労働者の足跡を逆にたどる形で、故国の家族への送金がひそかに行われています。このような送金は、多くの国々で、自国のGDPを維持するために欠かせない重要な「サブ」経済となっています。

また、経済はダイナミックなものです。ほとんどの会社や従業員は、スタティックな業績に固執しています。一例を挙げると、米国の自動車製造業の中心地であるデトロイトにいる自動車関連の労働者は、この地域では、彼らの技能に対するニーズが低下しているという事実を直視しなければなりません。彼らは、他の仕事を得るために再訓練を受けるか、または彼らの技能が必要とされる場所へ移動するかの決断を迫られているのです。

人材の流動性に関するあらゆる側面に、国の政策が影を落としています。これは、入国制限、国境の柵、国内投資計画、教育のインセンティブ、地域開発のインセンティブなどの形となって現れています。移民問題に関する政策は、多くの国で、有権者の投票行動を大きく左右してきました。しかし今日では、いわゆる「新ナショナリズム」の台頭という深刻な懸念が生まれています。これによって政策の振り子は、労働市場のニーズを満たすために移民を戦略的に活用するよりも、むしろ移民を排斥する方向へと動いています。

マンパワー社は、今日のグローバルな労働力に関する複雑な問題に光を当て、人材(技能の有無を問いません)のダイナミックで長期的な需要と供給を考える企業の皆様に支援しています。このホワイトペーパーは、その継続的な取組みにおける、新しいステップです。このペーパーは、故郷を遠く離れて新しい仕事を求める人々の移動の範囲、規模、および極めて不安定な動向に関し、洞察を加えています。人材の流動性が労働者個人にもたらす課題と機会を検証し、引き続き広く横行している労働者の搾取の慣行について言及します。また人材の流動性に対する雇用者の対応を調べ、珍しい成功例を紹介し、綿密で積極的な事業戦略と経済政策の中軸として人材の流動性を活用するために、(企業と政府の両方のレベルで)早急に講じるべき施策を提言します。

このペーパーでは、全体的に、二元的な視点が用いられています。ブルーカラーとホワイトカラーという2種類の労働者は、それぞれ極めて異なる希望と移動パターンを持っています。技能を持っている労働者と持っていない労働者の間にも大きなギャップがあります。技能を持っている労働者は、彼らのサービスに対して市場から安定したニーズを望めますが、技能を持っていない労働者は、経済のハシゴから足を踏み外さないように引き続き努力する必要があります。境界線にも2種類あります。国と国の間の境界線、つまり国境は言うまでもありませんが、人々の移動に影響を及ぼす国内の境界線もあります。移民に対する国の政策を左右する正反対の勢力もあります。すなわち、グローバル化を進める勢力と、ナショナル化を重視する勢力です。

雇用パターンに関するマンパワー社の数多くの調査により、雇用者と政府の2種類の対応も明らかになりました。場当たりの・受け身的で全般にディフェンシブな対応と、包括的・現実的で事実に基づいた、将来の労働力の需要と供給にしっかりと着目した対応です。このペーパーにより、前者を減らして後者を大きく増やすお手伝いできれば幸いです。

現在の労働環境

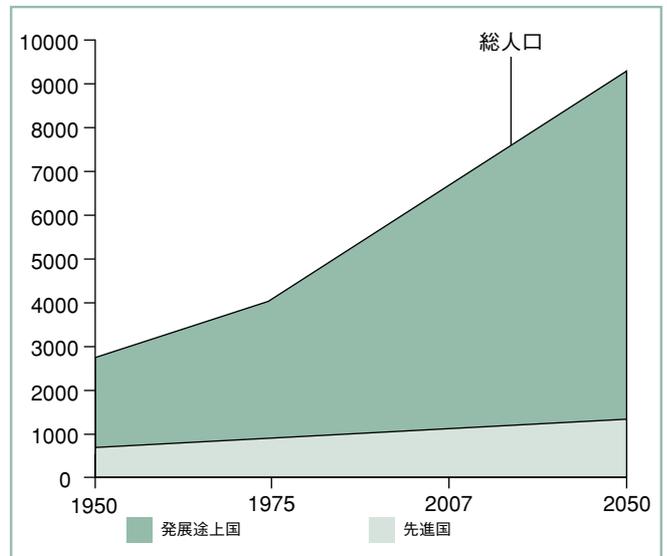
バングラデシュにコールセンターを立ち上げようとする雇用者には、過酷な運命が待ち受けています。バングラデシュでは、雇用者に無断で、休みに他社の面接を受け、それまで以上の給与を払ってくれるところで仕事を始めてしまう労働者は珍しくありません。またアイルランドの食肉加工工場の工場長は、技能を持ったスロバキア人の作業員がノルウェーの競合他社に引き抜かれていくことに頭を悩ませています。さらにペルシャ湾岸のエンターテイメント会社では、技能を有する外国人の技術者やプロジェクトマネージャーを以前ほど簡単に見つけることができなくなったために、重要なプロジェクトの締め切りを守るのが難しくなってきました。また、南メキシコのベラクルス州では、魅力的な雇用条件を求めて優秀な労働者がメキシコ北部のマキラドーラ(工場)へと流出していることに、政府や雇用者が懸念を感じています。

無数にあるこのような話は、労働力の利用可能性に大規模かつ完全にグローバルな変化が起きていることを如実に示しています。しかし、この加速し続ける変化に対応する準備ができていない雇用者や政府はごくわずかです。実際、労働力が必要とされる場所と現実に労働力が得られる場所との間で大きなアンバランスが生じています。最近までは、人々が仕事を探していましたが、今では逆に、仕事の人々を探しているのです。

世界中で人材の移動を促進しているのは、地球規模の人口統計上の変化です。具体的には、先進国と発展途上国の間における人口増加率の大きな格差です。国連によると、世界の人口は、今後40年間で26億人増えることが見込まれ、現在の65億人から2050年には91億人に達するとされています(図1を参照)。こうした増加のほとんどは発展途上国で起こると考えられ、現在の53億人という人口は2050年には78億人にまで膨れ上がります。対照的に、先進国の人口はあまり変わらず、2050年で12億人と予測されています。² 発展途上国の人口増加率は、先進国のほぼ6倍です。

国際移住機関(以下「IOM」)によると、人口統計上の変化から、国境を越えた移住を促している2つの動向を見ることができます。1つは、急速な人口増加と経済的困難により、国外への移民が増えること。もう1つは、人口の減少と高齢化により、移民を受け入れる国が増えることです。例えば、イタリアの人口は、現在の5,700万人から2050年には4,100万人にまで減少すると予測されています。同様に、日本の人口は、現在の1億2,700万人から2080年には1億500万人にまで減少すると見込まれています。急速に高齢化が進んでいる日本では、農村に残る若者が減り、また政府は移民の受け入れに極めて消極的であるため、現在では食料の70パーセントを輸入に頼るまでになっています。³

図1: 世界の人口増加1950年~2050年
(単位: 百万人)



出典: 国連人口予測、2006年版

移民問題は、21世紀初頭の最も重要でグローバルな課題の一つであると見られています。現在では1億9,000万以上の人々が、出生国の外で暮らしています。これは世界人口の約3パーセントに相当します。大まかに言えば、世界の35人に1人が移民であり、その数字は毎年ほぼ3パーセントずつ増え続けています。⁴

一方、人材の流動性は、各国の国内でも極めて増大しています。これは見落とされがちなファクターですが、雇用者や地方行政当局に大きな影響を与えています。内陸地方から上海のような東の繁華な都市への移住を望む労働者たちの圧力を封じ込めるため、中国政府が取った政策は、非常によく知られています。またインドでは、都市部の人口は、総人口の約4分の1(1990年代半ば)から、3分の1以上(2010年)にまで上昇する見込みです。⁵ 米国でも、Atlas Van Lines社の「2007 Migration Patterns」(2007年移住パターン)調査によると、米国中西部の工業が盛んな州を出て西へ移住する人々が増え続けています。

他の報告によると、昨年には4,000万人以上の米国人が引越しを行っています。また2025年までには、米国の全国民のうち4分の3が沿岸部に住むことになると予測されています。これは先進国としては大きな変化です。⁶

雇用条件の変化も、人材の流動性の問題に影響を与えています。インドでは、巨大なインフラ計画(今後6年にわたり、毎年600億ドル以上の規模になると予測)により、一定の技能を持った建設関係の労働力を調達することが難しくなっています。⁷ またベルシャ湾沿いの国々では、大規模な工業、商業、およびレジャーの計画と、それらを支えるインフラに対し、長期にわたる膨大な投資を行っています。これらの計画を進めるための技能を持った人材と単純労働者の両方が不足しているため、彼らは先進国やインドから数多くの専門家を呼び込むと同時に、スリランカ人の運転手、ネパール人の警備員、フィリピン人の看護師などを受け入れています。マンパワー社とアラブ首長国連邦(以下「UAE」)の労働省が共同で行った試算によると、現在UAE政府が目標として定めている成長率を達成するためには、今後20年にわたって、ドバイで毎年10万人の労働者を増やさなければなりません。

特に、ブルーカラーの労働者が不足しています。大学で学位を取得して知識労働者になる若者の割合を増やすことに長年力を尽くしてきた政策立案者たちは、彼らの取組みの結果、ブルーカラー労働者の人材不足が深刻化していることに戸惑いを隠せません。数年前には、英国の象徴的な二階建てバスを運転するため、バス会社が何百人ものポーランド人運転手を雇ったことに対する社会の驚きを、英国の新聞が報じていました。

長年にわたる専門職への相対的な投資不足の影響が、現在、西洋諸国に出てきています。例えばノルウェーでは、肉屋、運転手、コック、配管工、電気工、溶接工などの人材が深刻に不足しています。このような人材不足の結果、興味深い歪みが生じています。第二次大戦中の米国や英国のように、リトアニアでは、現在国外で働いている男性たちの代わりに、多くの女性たちがレンガ工事や建設関連の仕事に携わっています。そしてこうした人材の空洞化が起きている国々は、近隣諸国からの移民をさらに促進する事態を招いています。

現在では1億9,000万以上の人々が、
出生国の外で暮らしています。
これは世界人口の
約3パーセントに相当します。
大まかに言えば、世界の35人に1人が
移民であり、その数字は毎年ほぼ
3パーセントずつ増え続けています。

ほとんどの移民労働者は、より良い経済的な機会を求めて移住しています。仕事の内容は同じでも高い報酬が得られる裕福な国へ移住したり、現在の居住地ではもはや特定の技能に見合った仕事が見つけれないことから就職の機会を求めて移住したり、需要と供給の法則により特定の技能が不足しているために高い報酬が得られる場所へ移住したりしています。国境を越えて仕事を求める人々のごく一部は、戦争や干ばつなどの国内の過酷な環境から逃れるため、あるいは彼らを搾取することを考えている者から避難するために移住しています。

労働者の移動を加速している要因は他にもあります。通常、グローバル化はさらなるグローバル化を生み出します。外国の文化とつながりを持つ人々や、レジャーやビジネスのために遠方へ旅行する人々の数は増え続けています。英語は第二言語として、急速に普及しています。例えば中国では、世界で最も使われているビジネス言語の習熟度を向上させるために、管理職や顧客担当スタッフ向けの英語教育プログラムの拡充を急いでいます。

図2:労働者の移住の主なパターン



この地図は、外国人労働者が今日最も多く流入している渡航先の国々を示しています。労働者の移動の主なパターンとしては、米国、西ヨーロッパ、オーストラリアなどの、経済的に最も成熟した地域へ移住していることが挙げられます。しかし、ベルシヤ湾沿岸諸国や中国本土などの安定した新興経済地域でも、技能の有無を問わず、機会を求めて入国する労働者の数はますます増え続けています。
出典：OECDと国連の人口統計データ

同時に労働者たちは、インターネットを介してさらに多くの情報(特に求人情報)にアクセスできるようになり、また新しいオンラインツールを使うことで、次の仕事を得るまでにかかる手間を減らせるようになりました。さらに、携帯電話の普及と通話料の下落により、労働者たちは、故国に残してきた人々との社会的なつながりをしっかりと維持しているだけでなく、渡航先で近くに住む人々とのきずなも深めています。IOMは、この新しい透明なネットワークのことを、「国境を越えた移住空間」と呼んでいます。この空間では、輸送および通信技術の進歩により、労働者たちが自由に移動しているように、送金や情報・技能の伝達が自由に行えるようになりました。

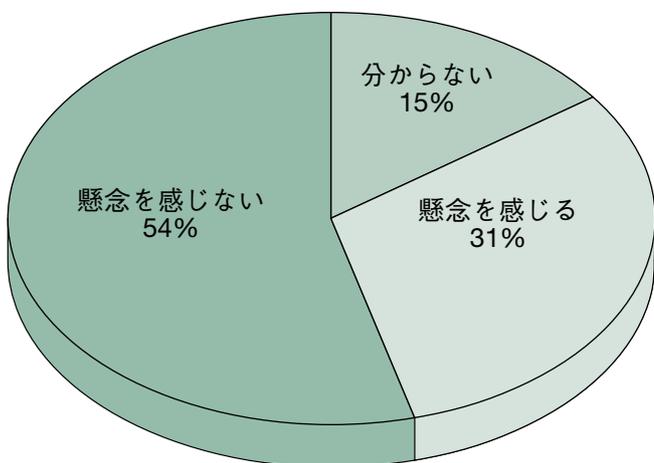
このようなダイナミックな流れが、外国人労働者全般に対する懸念を増大させたことは驚くに値しません。Migrationwatch UKやNumbersUSAのような監視団体は、これまでと変わらず、警告を発し続けていくでしょう。⁸ フランスの現在の大統領が2007年の選挙に勝利したのは、移民に対する強硬な姿勢を示したからでした。彼は、フランスへの同化を促すテストやフランス語の研修コースの数を増やし、移民が家族を呼び寄せにくくするための規則を定めることに前向きです。⁹ 米国でも議論が盛んに行われており、技能を有する外国人労働者を増やすことを望む業界団体による抗議があったにもかかわらず

ず、安全保障上の懸念から、不法入国に対する規制を強め、労働ビザの許可数を減らす方向へ向かっています。日本も、ビザ申請を厳しく扱うことで知られており、企業は海外で人材を雇用しなければならない状態に陥っています。IOMは、次のように指摘しています。「残念なことに、[移民に関する]議論は、ネガティブで大衆迎合的なスローガンによって最初から乗っ取られていることが多い。そのため、健全でバランスの取れた移民政策を形成するのは難しい。」¹⁰

初期の移民との重要な違いは、労働者の移動が必ずしも一回限りで一方通行ではない点です(図2を参照)。そして、この流れに逆行することはできません。すでに多くの国々は、自国のGDPの大きな割合を、海外の自国民からの送金に頼っています。そして多くの労働者たちは、渡航先の国で落ち着き、家庭を作り、そこを「故郷」と呼ぶようになっていきます。つまり、1950年代から1960年代にかけて実施されたドイツのGastarbeiter(「出稼ぎの外国人労働者」という意味)プログラムと同じ現象が起こっています。このプログラムでは、イタリア、ギリシャ、さらにはユーゴスラビアとトルコと二国間協定を結んだ上で、何万人もの移民が受け入れられました。

雇用者は、人材の流動性という課題に対し、どのように向き合うべきでしょうか？ 多くの雇用者は、これを「人件費を削減し、スキルミックスを増大させる良い機会」と見ています。「優秀な人材の維持に対する脅威」と見る雇用者もいます(図3を参照)。もちろん、労働者が働く場所と理由を決める要因に対して影響を及ぼすために雇用者ができることは限られています。

図3: 国内の人材が失われることに懸念を感じている雇用者の割合



出典: マンパワー社による労働力のボーダーレス化調査、2008年

事実に基づいて詳細かつ長期的な国内の人材戦略を計画する、先見の明を持った政府による恩恵を受けている雇用者がいる一方、保護主義的な移民政策のために、ビザ申請の手続きに多大な時間がかかり、外国の優秀な人

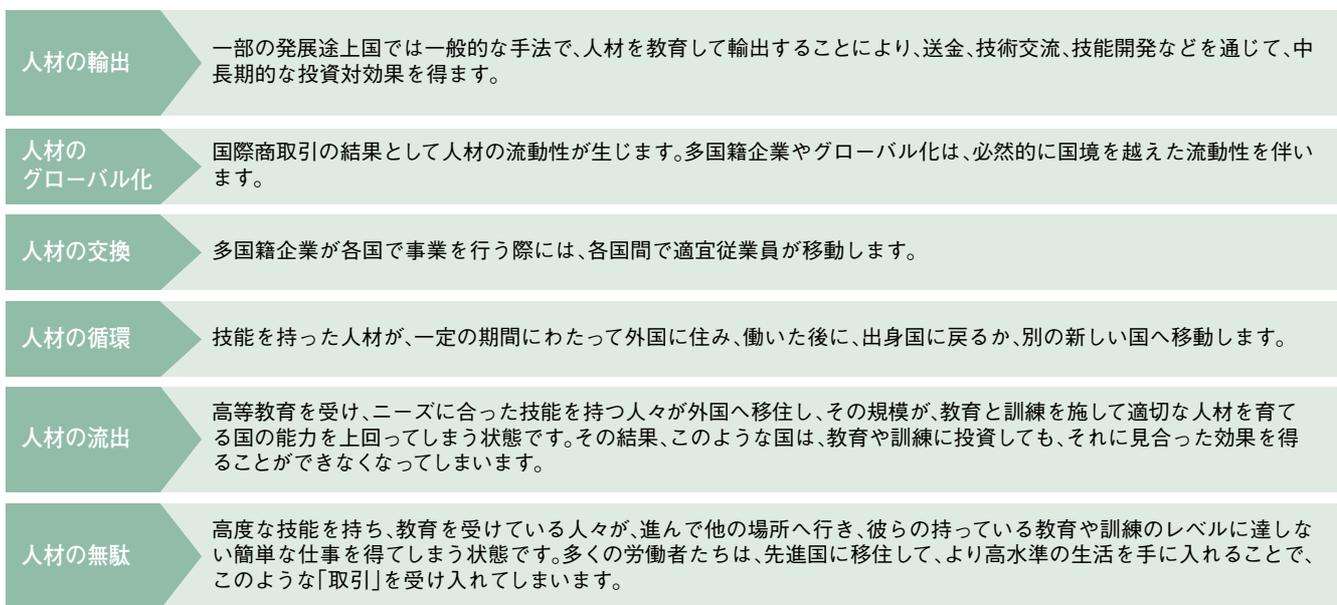
材が他国へ行ってしまふことから、いら立っている雇用者もいます。人材の流動性は、失業と人材不足の複雑な組み合わせの結果であると同時に原因でもあります。人材の流動性は、政府や雇用者に対し、これまでにない範囲と規模の課題を突きつけています。しかし、思いも寄らなかった機会を提供しているのも事実です。¹¹

先に進む前に、移民などによって起こる人材の流動性は、単純な移動のコンセプトを越えるものであることを指摘しておく必要があります。この現象をあらゆる側面から理解するためには、新しい分類方法が必要です(図4を参照)。人材の流動性のネガティブな側面は、「人材の無駄」と「人材の流出」です。

「人材の無駄」は、高度な技能を持ち、教育を受けている人々が、進んで他の場所へ行き、彼らの持っている教育や訓練のレベルに達しない簡単な仕事を得てしまう状態です。多くの労働者たちは、先進国に移住して、より高水準の生活を手に入れることで、このような「取引」を受け入れてしまいます。

「人材の流出」は、高等教育を受け、ニーズに合った技能を持つ人々が外国へ移住し、その規模が、教育と訓練を施して適切な人材を育てる国の能力を上回ってしまう状態です。その結果、このような国は、教育や訓練に投資しても、それに見合った効果を得ることができなくなってしまいます。

図4: 人材の流動性のダイナミクス



出典: マンパワー社によるラテンアメリカでの人材の流動性に関する調査、2007年

「人材の循環」では、技能を持った労働者が一定の期間にわたって外国に住み、働いた後に、出身国に戻るか、別の新しい国へ移動します。これは、労働者の出身地と目的地の両方の国々にとって、より好ましい結果であると言えるでしょう。両方とも、一定の期間にわたり、労働者の仕事によるメリットが受けられるからです。

「人材の交換」は、ある国の人材の流入と流出のバランスが比較的安定している状態です。つまり、国境を越える労働者の数が両方向で大体同じで、国内の労働市場や労働者個人に対しても、最終的にはポジティブな影響があります。EU加盟国の中で労働力の流動性を向上させる法律によりメリットを受けている、EUの複数の国々は、この「人材の交換」のコンセプトを推進しています。

「人材のグローバル化」は、国際商取引と、積極的な多国籍企業の戦略により促進されます。グローバル化の結果、多国籍企業が、最も勢いのある消費者市場のなるべく近くへ行き、より安価な人材を見つけて競争にかかるコストの削減を図ろうとするにつれて、人対仕事と仕事対人の両方の側面で、大きな動きが生じています。同時に労働者たちは、最高の仕事とキャリアの機会が得られる場所へ移動することで、「人材のグローバル化」の影響をさらに拡大しています。

「人材の輸出」は、発展途上国の政府が、人材を教育し、輸出する戦略を選んだ時に起こります。その意図は、労働者による故郷の家族への送金を通じて、国のGDPを成長させ、中長期的な投資対効果を得ることにあります。

「人材の無駄」から「人材の輸出」に至るまでの一連の分類は、現在の人材獲得競争に勝っている国や負けている国、そして発展途上国を待ち受けている課題(具体的には、人材不足により人材獲得競争がさらに激化する状況)を分析する際の枠組みを提供します。

マンパワー社の最近の調査によると、
世界中の雇用者の31パーセントは、
国内の人材が他国に
取られてしまうことに
懸念を感じています。

移動する労働力： 誰が、どのような理由で？

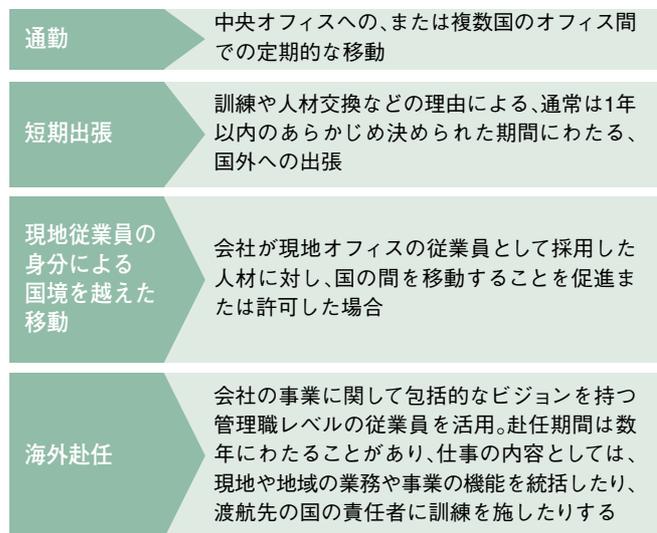
流動性を増している労働力には、さまざまな顔があります。あらゆる職種や人種の労働者が移動しているのです。ジャマイカ人の農業労働者は毎年米国のマサチューセッツ州へ向かい、インド人の建設作業員はドバイへ、ラトビア人の石工は英国の北アイルランドへ、そして英国人の財務担当者は、現在4万人の外国人が働いている上海へと移動しています。¹²

スキルミックスは実に広範です。スキルミックスの上位には、移動することにより多国籍企業内で労働市場を形成するような、専門家や管理職がいます。国際労働機関（以下「ILO」）は、これらの労働者のことを「企業内移動者」と呼び、商品、金融ファンド、ビジネスプロセス、経営ノウハウなどが活発にやり取りされている世界各国のダイナミックな商業センターでは一般的な存在になりつつあると述べています。¹³ ILOは次のように指摘しています。「4人の移動者のうち3人は、特に大西洋を横断する形で先進国間を渡り歩いている。残りの1人は主に、東アジアや南米で成功を収めている新興工業国との間を行き来している。」

専門的な人材を移動させる方法として考えられるのは、数年にわたる海外赴任を命じることだけとは限りません。国境を越えて通勤する短期の出張もあります（図5を参照）。また、同じ雇用者の下で国外へ出張する上記のような「企業移動」の他にも、独自に国外での機会をうかがう専門家も数多く存在します。

技能を持ったブルーカラー労働者の不足により、彼らの賃金は高騰し、その給与の総額は、多くのホワイトカラーの専門家の給与を軽く上回るほどになりました。賃金の高騰により深刻化した人材不足は、技能を持った職人の移動に大きく拍車をかけました。住宅危機の前には、メキシコ人の大工や左官は、米国のほとんどどこでも仕事を見つけることができました。またフランスでは数年前に、「ポーランド人の配管工」が、安い労働力の象徴として、論議を巻き起こしました。同様に英国では、東ヨーロッパ出身の勤勉な石工、レンガ職人、電気工などの職人たちが人材のギャップを埋めました。¹⁴

図5：流動性の戦略



出典：マンパワー社によるラテンアメリカでの人材の流動性に関する調査、2007年

図6：外国からの人材に対するニーズ

調査対象の27の国と地域で雇用者が外国からの人材を多く採用している上位10職種	
1	非熟練工
2	技術者
3	製造オペレータ
4	熟練工
5	IT関連スタッフ
6	営業
7	事務アシスタント、個人アシスタント
8	顧客サービス担当者
9	上級役員、取締役会メンバー
10	会計・財務スタッフ

出典：マンパワー社による労働力のボーダーレス化調査、2008年

低技能の労働者は、引き続き大きな流動性を持っていません。彼らは一般に、あまり（あるいは全く）教育を受けておらず、他の仕事でリストラを受けていることもあります。実際、マンパワー社による直近の労働力のボーダーレス化調査によれば、外国からの労働者が現在最も多く採用されている職種は、非熟練工です（図6を参照）。

データによると、外国からの人材が最も多く採用されている職種は非熟練工で、ベルギー、カナダ、フランス、日本、シンガポール、スペイン、および英国でトップであるほか、オーストラリア、オーストリア、ドイツ、インド、イタリア、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、スウェーデン、スイス、台湾、および米国でトップ10内に入っています。従来の性別の役割分担を考慮すると、特に発展途上国では、女性よりも男性の方がはるかに移動することが多いと思われがちですが、実際はそうではありません。経済協力開発機構(以下「OECD」)加盟国への移住者は、性別では全体的にバランスが取れており、移住者の51パーセントを女性が占めています。興味深いことに、高度な技能を持った男性と女性をデータで比較すると、女性の方が移住することが多いという事実が明らかになっています。¹⁵ マンパワー社の調査でも、同様の傾向が出ています。マンパワー社の「2008 Relocating for Work Survey」(2008年転勤調査)によると、調査対象女性の60パーセント以上が、「仕事のために移住することも検討する」と答えています。特にラテンアメリカからの移民の中で、女性の割合が高くなっています。対照的に、アフリカからの移民が重要な意味を持つほとんどのOECD諸国(ポルトガルと英国を除く)では、アフリカからの移民に占める男性の割合が高くなっています。¹⁶

多くの国々は、移民の供給源であると同時に目的地でもあります。カナダは、長年にわたって移民の目的地でしたが、現在では高度な技能を持った大勢の専門家(多くは上級管理職)を米国に送り込んでいます。¹⁷ アジアでも同様の傾向が見られます。タイは、技能を持たない多くの移民をミャンマー、カンボジア、ラオスなどから受け入れています。同時に自国民をイスラエル、日本、台湾などの国々へ送っています。OECDによると、世界で最も多くの国民を海外へ送り出している国は、メキシコ、旧ソ連、英国、ドイツ、旧ユーゴスラビア、イタリア、ポーランド、トルコ、中国、インド、およびフィリピンです(図7を参照)。この中にドイツが含まれていることは意外であるかもしれませんが、ドイツでは税金が高く、賃金は比較的安く、労働条件が柔軟でないことから、2005年には過去最大の144,815人のドイツ人が国を離れており、1968年以来、ドイツ人の出国数が帰国数を初めて上回りました。¹⁸

労働者の移住政策を評価する指標

大手のグローバル企業は、国際移住機関(以下「IOM」)と協力することで、政府、雇用者、および従業員の代表者がグローバルな労働市場に参加する際に自らの短所を特定し、克服するのに役立つベストプラクティスの指標の開発に取り組んでいます。

マンパワー社のGlobal Corporate Affairs(グローバル企業)部門は、IOMのBusiness Advisory Board(企業諮問委員会)に対してLabor Migration Policy Index(LMPI:労働移住政策指標)を提案し、IOMはこれを受理しました。この指標は、国内の労働移住プログラムを評価するのに役立つ、企業と移民労働者双方のニーズがどれだけ満たされているかを査定できます。このイニシアティブには次の3つの目標があります。政府の政策が企業や移民労働者に与える影響について、政府の理解を助けること。優れた移民政策を持つ国や、政策の遅れの可能性や問題点を示し、(特に多国籍)企業が人材戦略を計画するのを支援すること。移民労働者に対し、入国と就労がしやすい国に関する情報を提供することです。

高技能および低技能の移民を対象とする一般的なプログラムにはそれぞれ違いがあるため、LMPIは、各種のプログラムを査定する異なる指標を提案しています。最初の指標「Administration and Entry Mechanisms」(行政と入国の仕組み)は、ビザの要件に関する情報の明確さ、ビザの費用、手続きにかかる時間などの要因を検討し、労働許可申請に関連する官僚制度の水準を評価します。2番目の指標「Migrant Worker Entitlements」(移民労働者の権利)は、国内労働者と比べた場合の待遇の平等性などの要因を調べ、滞在期間、雇用の柔軟性、家族の呼び寄せやすさなどに関連する規制を格付けすることで、移民に認められる自由と特典の水準を査定します。世界の労働市場では、違法な移民も一定の役割を果たしていますが、LMPIは、合法的な移民のみを対象としています。

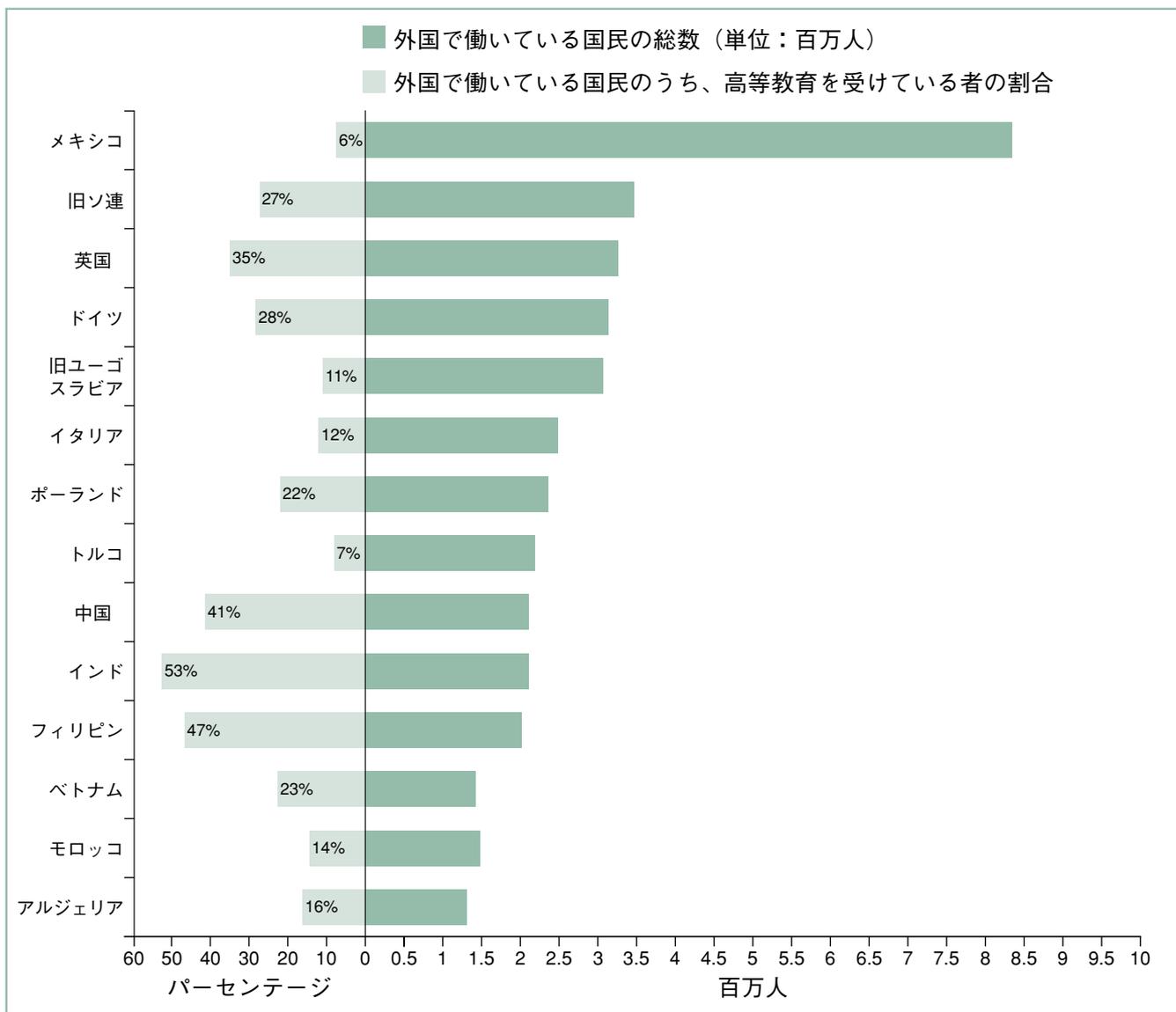
試験プログラムは、オーストラリア、ドイツ、イタリア、シンガポール、英国、および米国の6カ国で実施されています。導入後すぐに、ほとんどの地域のあらゆるマクロ指標において、低技能の移民プログラムは、高技能のプログラムよりもうまく機能していないという興味深い結果が得られました。IOMのビジネスアドバイザーは、このプログラムを25カ国に拡大することを検討しています。

雇用者が、直接または代理店を通して、特定の職種の人材を採用するほとんどのケースでは、外国人労働者は通常、彼らに適切にマッチする仕事を見つけることができます。しかし、労働者が自らの意思で行動するケース（2004年に東ヨーロッパの8カ国がEUに加盟した後の多くの若者たちの場合など）では、彼らが持っている資格の割に、簡単すぎる仕事に就いてしまいがちです。スウェーデンや英国では、ほとんどの移民労働者が高度な技能を持っていたにもかかわらず、サービス、飲食、農業、建設などの分野で低技能の仕事に就くケースが多く見られました。特に英国では、労働市場に若干規制がかけられていることもあり、これらの労働者は、常に高い賃金や労働条

件が得られるとは限りませんでした。¹⁹ このような技能と職種の不マッチは、「逆移住」というこれまでにない巨大な変化をもたらす要因の1つとなりました。

ヨーロッパほど逆移住が顕著に見られる地域はありません。2004年にEU圏内での自由な移動が可能になったため、東の新しい加盟国の労働者たちは、西側諸国の人材のギャップを埋めることができるようになりました。当初からのEU加盟国は、新しい加盟国からの移民の受け入れを制限するかどうかを自ら決めることができました。アイルランド、英国、スウェーデンなどの国々では、最初から完全に自由な移動を認めていましたが、さまざまなレベルで制限を加える国もありました。

図7：出身国別の外国人労働者



出典：OECD、21世紀の移民人口、2008年

数年が経過すると、多くの加盟国では、労働者の移住に対する制限を徐々に緩和し、自由な移動を活用するようになりました。特に英国では、何十万人ものキッチンスタッフ、運転手、工場労働者、ホテルスタッフなどをポーランドから受け入れました。

しかし現在では、こうした労働者の多くは、急増している仕事の機会を得るために、ポーランドに帰国しています。ポーランドの経済は上向いており、通貨も強くなったため、コーヒーを出したり英国の工場で働いたりしていた多くのポーランド人の若者たち向けに、賃金の良い仕事が回ってくるようになったのです。英国の公共政策研究所(以下「IPPR」)の新しい調査によると、2004年以降、英国には東ヨーロッパ、主にポーランドから、百万人もの移民労働者が押し寄せたものの、そのうち約半分は、すでに英国を出ています。新規に入国する移民の数は減り続けており、2007年の下半期に入国した移民労働者の数は、2006年よりも3万人少なくなるものと見られています。この「入国が減って出が増える」傾向は、今後数カ月から数年にわたり、さらに顕著になる見通しです。^{20,21} 最近のIPPRレポートは次のように述べています。「EU拡大後の移民がすでに帰国を始めているという事実は、流動性に対する障害が低ければ低いほど、長期的には永住する移民が減ることになるという仮説を裏付けている。」²²

もちろん、逆移住という現象は新しいものではありません。この傾向は、外国人労働者の短期雇用が広い範囲で増えていることに目を付けたOECDのアナリストたちによって、数年前から注目されています。²³ アイルランド人の特に若い専門家たちは、アイルランドが「ケルトの虎」と呼ばれる有名な経済的活況を見せるにつれて、10年ほど前から帰国し始めています。インド洋地域でも同様の現象が起きています。インド人の専門家たちは、これまで働いていたドバイのような商業都市で住宅コストが上昇するにつれて、またインド経済が成長するにつれて、大きな機会を求めて帰国するようになってきました。この逆移住の現象には、労働者個人にとどまらないメリットも考えられます。OECDによると、外国人労働者の短期雇用により、労働市場に柔軟性がもたらされるため、不法滞在の労働者の使用を雇用者に思いとどまらせることができる可能性があります。

ただし、指摘しておくべき点が1つあります。逆移住は、あくまで専門家や技能を持った人材の間で起きていることであり、ブルーカラーの労働者の間ではあまり見られず、さらに技能を持たない労働者の間ではほとんど見られない現象です。技能を持たない者にとっては、簡単な移動手段がなく、帰国にかかるコストが高すぎるのです。また、渡航先の国(特に先進国)では、ほとんどの場合、福祉サービスや医療のような標準的なケアが受けられますが、帰国してしまうと、これらを受けられなくなります。

しかしすべての労働者が、新興国や発展途上国から先進国へ向けて移動しているわけではないという事実は、興味深いことです。しかも、あらゆる労働力の流動性が好ましい結果をもたらすわけでもありません。実際、ジンバブエの不安定な政情から逃れるため、多くの人々が南アフリカなどの隣国へ流入しています。²⁴ 試算によると、毎日4,000人のジンバブエ人が南アフリカに不法入国しています。²⁵ 干ばつ、自然災害、伝染病、戦争などにより、特に貧しい国の人々は、住み慣れた土地を離れて他の場所で生き延びるすべを見つけなければならず、難民キャンプにたどり着くことも珍しくありません。そして難民たちは世界から忘れ去られると、教育や職業訓練などのメリットを受けることもなく、何年にもわたってキャンプで暮らし続けなければなりません。潜在的な人材のプールがあるにもかかわらず、その中の人々(大人や子どもを問わず)が、最終的に故郷に帰国しても、あるいは新しい国を故郷と呼ぶようになったとしても、仕事を見つけれないという好ましくない結果となってしまいます。この忘れられた人材は、現在ではマンパワー社を含む複数の組織から注目を集めています。難民人口を労働力に取り込むことにより、世界中で拡大し続ける人材不足を緩和するための最初のステップが始まったところですが、今後、人材不足がさらに深刻化するにつれて、難民問題に対して数多くの施策を打ち出していく必要が生じるでしょう。

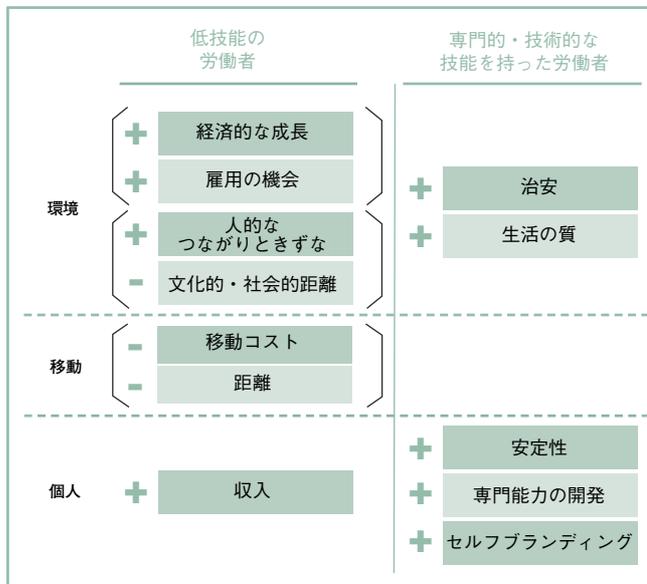
難民の移動によって引き起こされる人材の流動性よりも悪質なのは、雇用者による意図的な搾取です。この問題は世界中で横行しており、主に児童労働者がメディアのカメラにさらされたり、人身売買の被害者が金属製の輸送コンテナの中で亡くなり、密輸業者によって捨てられているのが見つかったりすると、世間の注目を集めます

技能を持たない労働者は人身売買(現代の奴隷問題とも言えます)の被害を受けやすく、試算によると、世界中で常時1,230万人が労働や売春を強要されています。人身売買は、武器と麻薬の密輸に次いで、現在世界で3番目に大きな違法産業であり、地球上のほぼすべての国で行われています。この人道に対する罪は許しがたく、明らかに、グローバルな労働力に貢献できたかもしれない人材を無駄にしています。この慣行は禁止すべきであり、人身売買された被害者をサポートして合法的な労働力のプールに移行する必要がありますが、これは簡単なことではありません。

仕事が故郷にはなく、他の場所にあるという分かりやすいケースを除き、何が人々を故郷から外へと駆り立てるのでしょうか？ 人口統計上の属性やあらゆる技能水準の人々に共通する要因は存在しますが、より細かく見ていくと、移動の動機に大きな構造的相違があることが分かります(図8を参照)。明らかに、あまり技能を持たない労働者にとっては金銭的・経済的に成長できることが重要であり、物理的・文化的な距離が、彼らに移動をためらわせる要因となります。収入の問題は明白であるように見えますが、さらに考察を進めてみましょう。メキシコ人の工場労働者がメキシコで働くとき給3ドルであるのに対し、米国の工場と同じ仕事をすると時給18ドルがもらえるとすれば、そのメリットを受けられるのは彼自身だけではありません。故郷にも送金することになるので、故郷のコミュニティ全体が潤うのです。

ホンジュラスやエルサルバドルのような国々では、GDPの15パーセント以上が海外からの送金によるものです。町によっては、米国の親類から送られてくる収入が、非常に安定しているため、現地で得られる賃金を差し置いて、福祉のような役割を果たしていることもあります。

図8: 人材の流動性につながる労働者の動機

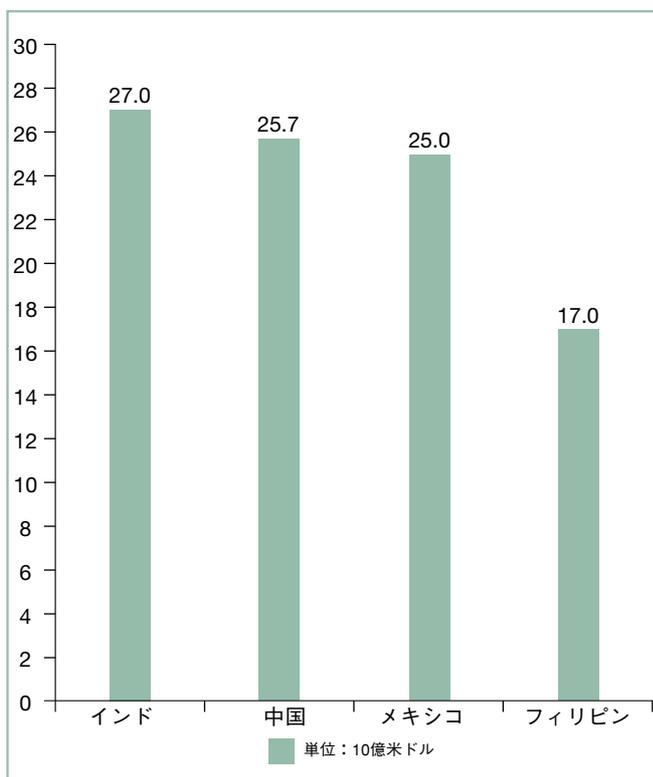


出典: マンパワー社によるラテンアメリカでの人材の流動性に関する調査、2007年

世界銀行によると、世界中の外国人労働者からの送金記録の総額は、2007年で3,180億ドルに達しています。²⁶ 海外で働く自国民から最も多くの送金を受けている国は、インド、中国、メキシコ、およびフィリピンです(図9を参照)。最大の送金元は米国で、420億ドルの流出額が記録されており、2位はサウジアラビアの156億ドルです。

ホワイトカラーの労働者の場合は、故郷を離れる動機として多数の要因が考えられます。多くは冒険のため、新しい技能を取得するため、あるいは言語を学び、語学力を向上させるために出国します。新しい貴重な文化的技能を修得するために国境を越える者もいます。マンパワー社の「Relocating for Work Survey」(転勤調査)によると、調査対象者の47パーセント以上が、移住の理由を「別の言語を学ぶため」と答えました。「キャリアを伸ばす近道」と考える向きもあります。若いやり手であれば、通常は、故郷よりも外国へ出た方が、責任のある仕事を任せられることが多く、早い時期から経験を積むことができ、ビジネススキルに速く習熟することができます。

図9: 外国人労働者による最多額の送金先



出典：世界銀行、送金トレンド、2007年

新しいグローバル経済においては、将来を考えて、「高い潜在能力」を持った管理職を海外へ送り込むことにより、他の文化や仕事のスタイルの経験を獲得しようとする雇用者が増えています。実際、現在では多国籍企業の管理職が役員クラスへ昇進することを望むのであれば、海外での実務経験は必須と考えられています。ヘッドハンティング会社のSpencer Stuart社によると、会社の役員にとって、現在ほど国際経験が重要な意味を持つ時代はありません。最近の調査では、51パーセントの役員が、「6カ月以上海外で勤務または生活したことがある」と回答し、46パーセントが、「会社でリーダーシップを取るために最も重要な能力の1つは『国際的な考え方』である」と述べています。過去5年間で、S&P 500のCEOのうち、国際経験を持っている人の割合は、26パーセントから34パーセントに増えました。²⁷

全般的に、労働者個人に移住する覚悟ができており、移住を前向きに検討している者も多いという状況は、そう驚くことではありません。マンパワー社の「2008 Relocating for Work Survey」(2008年転勤調査)によると、調査対象者のほぼ5分の4が、「仕事のために移住することも検討する」と答えており、全体の3分の1が、「仕事のためなら世界中のどこへでも移住する」と述べています。また40パーセントは、「転勤先で永住してもよい」と答えています(図10と11を参照)。直近のEurobarometer(欧州委員会によって長年行われている世論調査)では、「あなたにとってヨーロッパは何を象徴していますか?」という質問に対し、53パーセントの市民が、「EU内における移動と労働の自由」と答えています。調査によると、46パーセントのヨーロッパ人は、流動性をポジティブにとらえており、ネガティブにとらえているのはわずか11パーセントでした。スウェーデンでは、80パーセント近くの人々が、仕事の流動性をポジティブなものと考えています。(ただし、ベルギー、ドイツ、エストニア、ギリシャなどの国々では、この数字は33パーセント未満と低くなります。)

Eurobarometerの調査はまた、ほとんどの回答者が「流動性は就職の機会を増やす」と考えていることを示しています。Eurostatのデータによると、故郷の外で仕事を探した人のうち59パーセントが1年以内に仕事を見つけましたが、故郷にとどまって仕事を探した人は、35パーセントしか仕事を見つけられませんでした。²⁸

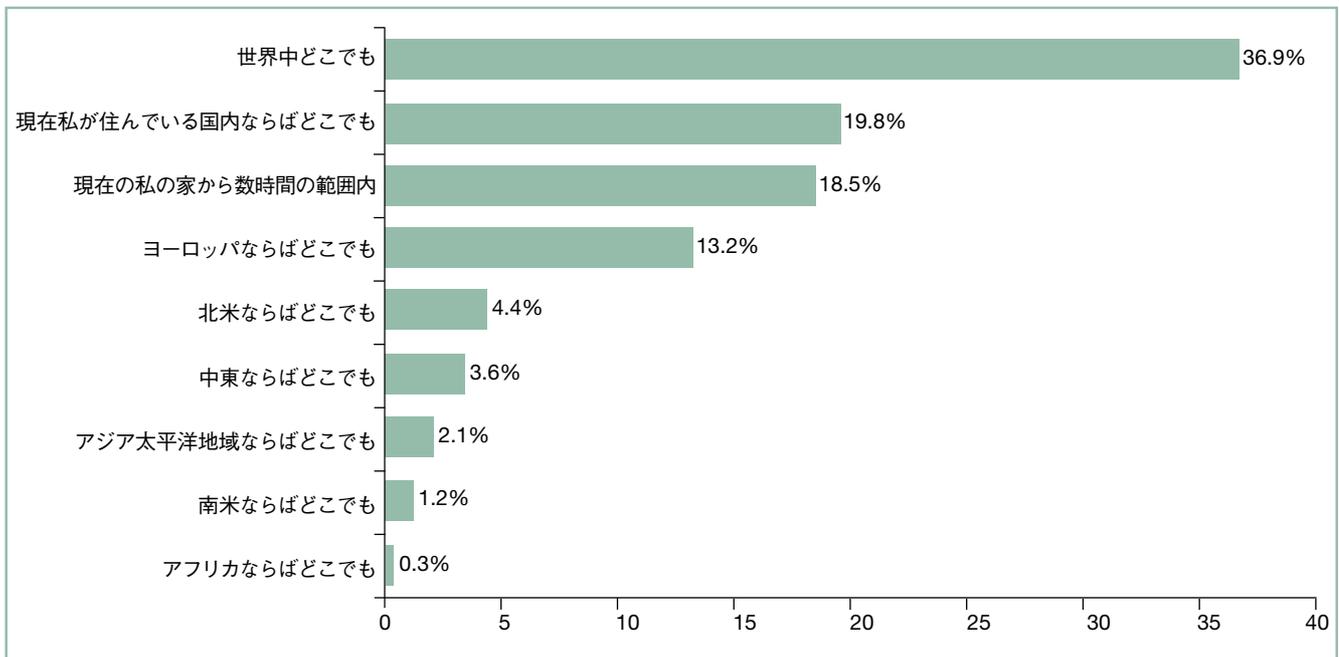
しかし、ベルギーやギリシャでのEurostatの結果が示しているように、誰もが人材の流動性が良いものであると考えているわけではありません。故郷の家族や友人との離別、文化的な疎外、新しい職場での差別といった明白な要因もあります。また言葉の問題(同一国内でも言葉が違う場合があります)のほかにも、他の移民や、「移民は現地の住民から仕事を奪う」と考える現地人との間で激しい競争もあるでしょう。さらにどの国でも必ず直面する出入国管理行政制度の問題もあります。実際に移民管理局がうまく機能していない国もあります。インドで外国人として労働ビザを取得するためには、何時間も並んで許可を得なければならず、その後最大で4カ月待つ必要があります。1年以上滞在したい場合には、この手順を再び最初から繰り返さなければなりません。²⁹

世界銀行によると、世界中の外国人労働者からの送金記録の総額は、2007年で3,180億ドルに達しています。

以上を踏まえた上で、人材の流動性をさらに高めるため、雇用者と政府当局には、双方ともに、できることがあります。企業は、潜在的な人材を見つけられる場所にいる地方当局者や教育者との関係を強化する必要があります。企業はまた、人材派遣会社とさらに緊密に協力することで、メリットが受けられます。優れた人材派遣会社は、人材の需要と供給のパターンを深く理解しており、事務作業

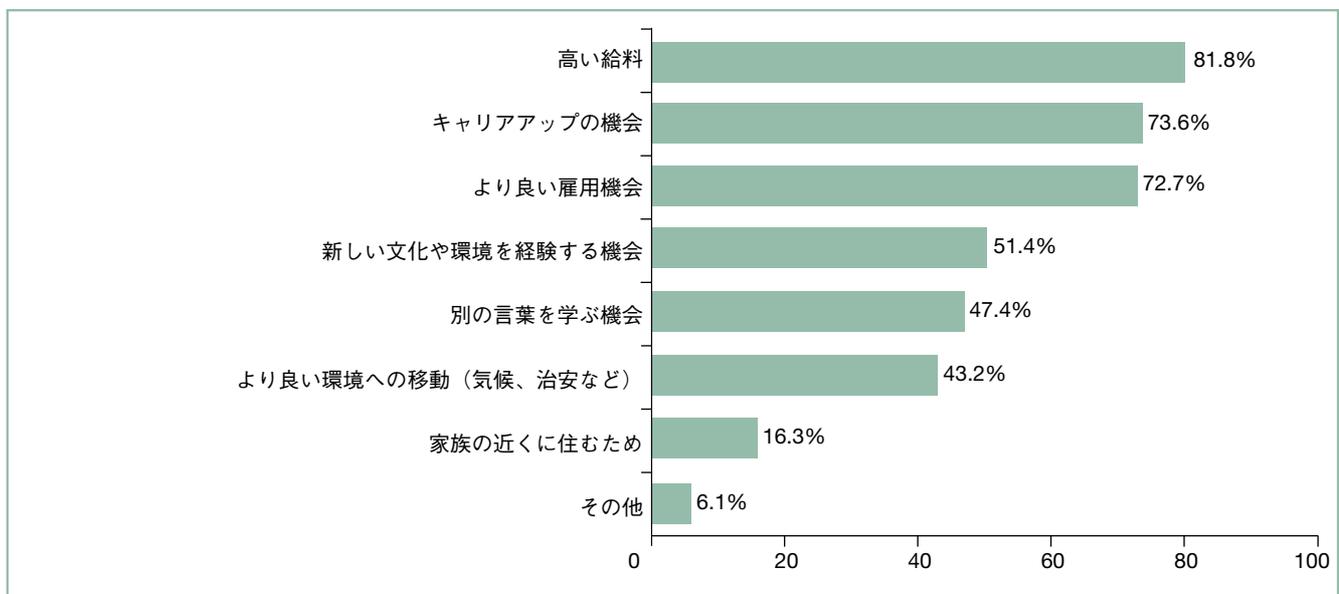
や許可申請作業に精通し、人材を発見し教育する能力を有し、労働者の待遇に関する倫理基準に沿って業務を行っています。また政府は、「循環的な移住」を促す一方で「人材の流出」を抑えるという考え方を採用し、国の移民および労働政策を形成する必要があります。これらのテーマについては、このペーパーの次のセクションでさらに詳しく見ていきます。

図10: 労働者が転勤する距離



出典: マンパワー社、転勤調査、2008年

図11: 労働者が転勤する理由



出典: マンパワー社、転勤調査、2008年

故郷を離れて仕事を探す、技能を持たない労働者は、搾取されるような状況から身を守ることが不可欠です。身を守る最良の方法は、団体で移動・行動し、人材派遣会社を名乗る者からは必ず証明書類を見せてもらい、可能な限り、労働者擁護組織や民族・宗教グループなどの頼みの綱を確保しておくことです。ブルーカラーの労働者は、名のある代理店に登録し、将来の機会をなるべく現実的に判断し、妥当な範囲で知的技能を蓄積していくのがよいでしょう。専門家は、語学力を完璧にし、その場所で自分の専門性がどのように評価されているかを認識し、滞在国における労働市場の構造や雇用慣行について知っておくことが重要です。また特に海外へ移住する場合には、各国の税法はそれぞれ複雑で独特であるため、職種を問わずあらゆる労働者は、税金に関するアドバイスを受けておくのが賢明であると言えます。

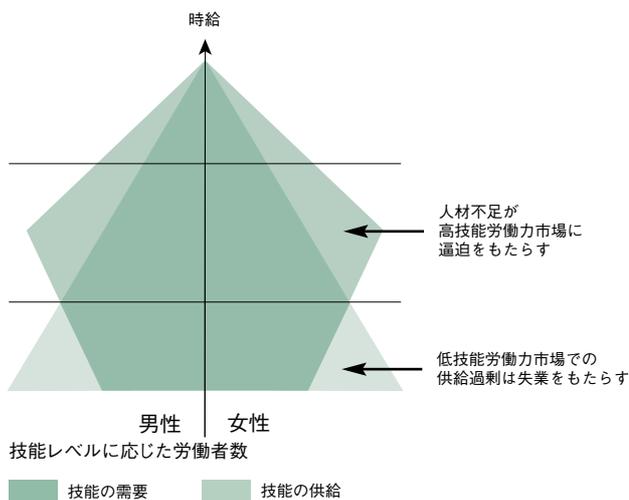
最後に、その他の重要なポイントをいくつか指摘しておきます。故郷を離れる労働者は、自らの「精神的なタフさ」、つまり慣れない環境に簡単に適応できるかどうかに関する資質を直視した方がよいでしょう。大手の人材派遣会社では、このような資質を判定するのに役立つ精神測定テストを提供しています。社会的な観点や、仕事のスタイルの側面から見て、新しいコミュニティに同化できるかどうかの問題が関わってきます。特に、仕事のために移住した労働者の多くは、いずれかの時点で家族を呼び寄せることを望んでいますが、昨今では政府の対応が遅く、なかなか認められません。このような課題により、海外で働く労働者は、雇用者が簡単に見過ごしてしまうような不安を抱えることになります。

Eurostatのデータによると、故郷の外で仕事を探した人のうち59パーセントが1年以内に仕事を見つけましたが、故郷にとどまって仕事を探した人は、35パーセントしか仕事を見つけられませんでした。

遠方からの人材誘致：雇用者にとっての課題

人材の流動性は、雇用者にとって、人材不足の問題を解消する施策の1つとなりつつあります。しかし、雇用者たちは、仕事のある場所や人材が最も評価される場所へ労働者を移動させることで得られる機会について、限られた認識しか持っていないのが現状です。つまり、人材を需要と供給のモデルで考える必要性が、ほとんど理解されていないのです(図12を参照)。

図12: 人材の需要と供給は一致しない



例えば、大きな成功を収めているペルシャ湾岸の大手エンターテインメント・サービス会社では、以前には海外から簡単に調達できた専門的な人材を確保できなくなってきたため、今では重要なプロジェクトのスケジュールを守るのが難しくなっています。つい最近までは、同社の管理職が海外の人材派遣会社に電話をすれば、すぐに何十人ものヨーロッパ人、アメリカ人、あるいはインド人の技術者やプロジェクトマネージャーを用意することができました。しかし現在では、ペルシャ湾岸の数百の競合他社

と激しい競争をしなければならないだけでなく、オープンな市場で自らの価値に改めて気づき始めた人材自身とも競う必要があります。

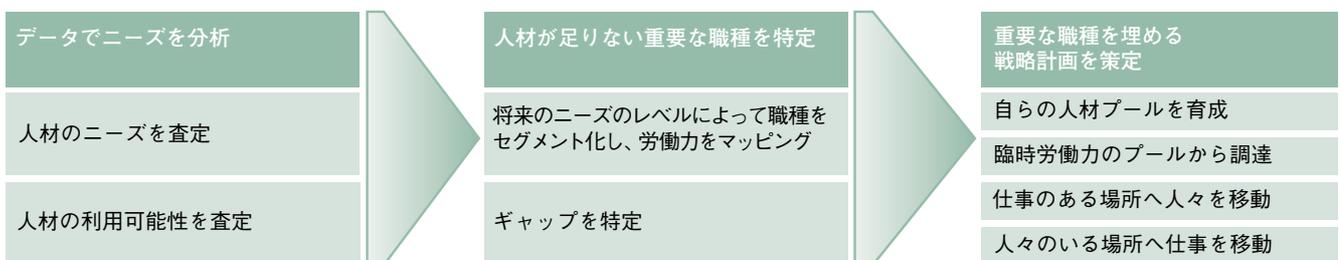
上記の例からも分かるとおり、雇用者は、技能不足に対応する全体的な計画に人材の流動性に関する戦略を盛り込むことにより、これまで以上に洗練されたアプローチに着手して人材の需要と供給の課題に対処しなければなりません。マンパワー社は、以下のアプローチを提案します(図13を参照)。

データを分析し、人材のニーズと技能の利用可能性を査定

あらゆる予測を行う前に、会社の長期的な事業計画や、特定の産業部門に影響を及ぼす可能性がある成長のトレンドを注意深く観察する必要があります。これは、事業戦略の変更予定や市場の動きによる不測の変化に応じて、将来の仕事や技能の要件を見極める際に重要となります。またほとんどの先進国では労働力の高齢化が問題となっているため、企業は、今後10年間の定年による潜在的な退職率も予測する必要があります。予測には、人材不足の深刻化と人材獲得競争の激化に伴って増大している従業員の離職率も含めます。

次に、対象国内の労働力プールにいる人材の利用可能性を査定します。会社が現在拠点を置いている国の人口統計上のトレンドや人材の利用可能性のデータを分析すれば、その会社のニーズを満たす十分な人材が国内にいるかどうか、また、いる場合には国内のどこにいるかが分かるでしょう。その企業が拠点を置く国内に十分な人材がない場合(このケースが多いと思われます)には、グローバルな労働市場のデータを検討し、将来的に国外のどの場所で人材が見つかるのかを調べる必要があります。

図13: 人材の流動性に関する戦略



世界各国には、労働者の出入国を管理する、移民に関する法律が数多く存在しますが、これらは必ずしも労働市場のニーズと合致しません。他の国から人材を調達する可能性を検討する際には、これらの法規制を精査し、考慮に入れる必要があるでしょう。

人材が足りない重要な職種を特定

国内の人材に関して、将来必要とされる要件と利用可能性について徹底的な予測ができたならば、会社が将来直面すると考えられる潜在的な人材不足の内容を特定するために、この予測の情報を使用できます。

マンパワー社では、単一の人材管理戦略ですべての人材不足を埋めようとするのではなく、最初に優先順位を付ける作業を行うことをお勧めしています。つまり、会社が自らの目標を達成する際に、各職種の重要度に基づいて、組織内のすべての職種をセグメント化するのです。次に、どの職種が空席となった時に、会社にとって重要な問題が生じるのかを特定するために、各職種をマッピングします。そして、これらのギャップを埋める方法を見つけることを最重要課題とします。このような重要なギャップは、ホワイトカラーとブルーカラーの両方の職種に存在し得ることに注意してください。

重要な職種を埋める戦略計画を策定

以上の分析を行えば、人材のパイプラインを開発するに当たって組織がまず対処すべき重要な職種が明らかになるはずです。以下のようなさまざまな人材調達のオプションを実施するために、戦略計画を策定する必要があります。

1. 自らの人材プールを育成：多くのケースでは、人材プールを育成するため、会社が労働ベースの訓練への投資を増やすことが望ましいでしょう。これには、仕事の内容が古くなった既存スタッフのスキルアップや再教育だけでなく、地域社会へも目を向けて、失業者や不完全雇用者を労働力に取り込むことも含まれます。このような「包括性の文化」を促進すれば、障がい者などの不完全雇用者のグループも活用できるようになります。再教育の戦略は、転職を考えている高度な技能を持った労働者にも同様に当てはまります。彼らは、新しい挑戦を求めている、仕事と生活のバランスの向上を望んでいたり、退職を考えていたりするからです。このアプローチは一見高コストですが、将来的には配当を生む可能性があります。

会社の規模にもよりますが、経験豊かな人材を拠点間で移動させて、同僚を訓練してもらうようにすれば、社内で「人材の循環」を図ることができます。特に各国の移民法などにより、国境を越えて人材を流動させるのが難しい場合には、これは人材を自ら育成する効果的なアプローチともなり得ます。人材を自ら育成するその他の方法としては、教育機関と提携し、必要な技能を持った卒業生を採用して労働者の数を増やしたり、学校や大学から職場への人材の流れを改善したりすることが挙げられます。

2. 臨時労働力のプールから調達：人材が足りない場合、雇用者は、常勤社員の労働力だけでなく、総合的な労働力を考慮する必要があります。つまり、仕事を達成するための現実的なオプションとして、派遣社員、専門業者、外注の労働者やコンサルタントなどの利用を考えます。会社の戦略的な目標に合わせてこのような臨時労働力のさまざまなセグメントを活用し、全体的な人材管理の方針に適切に組み込むことができれば、生産性を向上させることができます。

アウトソーシング会社が提供している臨時労働力も検討する価値があります。特にITや金融の分野では、プログラマーや会計士が、顧客と直接会うことがなくても、バーチャルな世界で、あるいは国境を越えて、重要な仕事をしています。Second Lifeのようなバーチャルな世界で働く労働者などの、新しい分野の人材プールも検討する必要があります。このようなバーチャルな世界でビジネスを構築し、サービスを提供する技術に精通している労働者は、現在の労働力に欠けているイノベーションやクリエイティビティの要素を持っている可能性があります。

3. 仕事のある場所へ人々を移動：人材が不足する将来において、企業が仕事のある場所へ人々を移動させることがますます必要になってくるでしょう。これには国内だけでなく国外への移動も含まれます。会社は国内外いずれの場合でも、労働者が友人や家族から離れる際の移動を助け、新しい住居に慣れるのを支援するサポート体制を作る必要があります。現地語の訓練、住居やパーソナルサービスの支援、税法の説明などは、転勤した従業員が現地の文化にうまく溶け込むために、雇用者が支援できる項目です。

しかし、転勤の候補者が新しい労働環境や外国の文化に適應する資質を持ち合わせていない場合は、万全のサポート体制があったとしても、必ずしも国境を越えた転勤がうまくいくとは限りません。例えばブラジル人候補者がグローバルなビジネス言語として英語を習得したとしても、教育やしつけにより他の国の習慣に適應するように教えられていなかったならば、すぐに数々の問題に直面することになるでしょう。精神測定テストを用いれば、転勤候補者の精神的なタフさや新しい労働環境に溶け込む能力を素早く測ることができるので、国外への出張を命じる際には事前に必ずこのテストを行うのがよいでしょう。

国外で人材を探すのは極めて難しいと考えられる場合には、雇用者や転勤候補者の視点、そしてさらに重要なことですが、人材の調達元となる地域の視点から、人材の流動性に関する問題を深く理解している雇用のエキスパートと協力する方が簡単かもしれません。外国や国内の他の地域や地方から人材を雇う手順を外注することにより、採用コストを管理し、不法滞在の労働者を雇ってしまう可能性を排除し、採用候補者の第一段階のスクリーニングの手間をなくし、一連の高度な技能の有無や現地語の能力を査定することができます。優れたアウトソーシング会社であれば、転勤に伴う移動の手配を行い、労働ビザや税金の規則などに付随したあらゆる問題もクリアすることができます。

実際、Continental Can of Saudi Arabia社は、上記の方法により、重要な仕事を担当する電気工や熟練工を30日未満でフィリピンから雇用することができました。さらに、必要に応じて必要な数のスタッフのみを展開することによって、年間でほぼ15万米ドルの時間外労働の費用を削減することができました。このケースの人材派遣会社（マンパワー社）は、「ジャストインタイム」の調達戦略を作成しました。あらかじめ定義された査定のコアを組みを使って採用候補者の仕事のプロファイリング、調達、スクリーニング、および評価を行うために、専任のサービスチームが組織されました。フィリピンの海外雇用管理局とサウジアラビアの大使館で、移動や労働の書類に関して必要なあらゆる手続きも行われました。また、渡航先の労働および生活条件について、選ばれた採用候補者たちへの説明を徹底するために、出発前の説明会も行われました。

重要な人材のギャップを埋めようとする直接的な努力以外にも、企業は、最もニーズの高い労働者を引き付けるため、強力な雇用者としてのブランドの確立に力を尽くす必要があります。最近のマンパワー社の「Relocating for Work Survey」（転勤調査）によると、32パーセント以上の回答者は、適切な仕事の機会があれば、世界中のどこへでも移動することに前向きです。この調査結果は、人材の採用を検討するに当たって、国内市場だけでなく、グローバルな人材プールをも考慮するように促す、雇用者たちへ向けてのオープンな招待状でもあります。雇用者は、今までよりも人材の流動性について考え、魅力的な仕事の機会を提供する必要があるだけでなく、転勤にかかるコストを、会社の上級役員にしかかけられないものというよりも、採用コストの一部であると見なすようにならなければなりません。企業はまた、海外への出張を望むスタッフがいる場合には、それを支援する体制を作り、さらにこうした機会を現在および将来の従業員向けに推進していく必要があります。人材の流動性をうまく活用するという評判を築くことができれば、その会社は採用候補者にとってより魅力的な存在となり、また仕事のペースに変化を求める現在の従業員を引き留めることにもつながります。

雇用者のブランドを構成する重要な要素の1つは、発展途上国から豊かな国へ国境を越えて人材を移動させる場合に、どのような方法を使っているかです。多くの国々や大手企業は、高等教育を受けた大勢の人々を発展途上国から採用しているため、こうした人材の流出が、出身国の経済発展の障害の一因になっているとして非難を受けています。³⁰ 人材の出身国では、人材の流出を生み出す流動性に対する憤りが、ますます膨れ上がっているため、このような活動は、社会的な信用が得られる方法で行うことが重要です。人材の調達元の地域や国へ利益を還元すること、つまり将来の人材の「庭に水をやる」ことを学ぶ企業数は増え続けています。実際に企業が行える活動としては、教育機関や職業訓練センターに投資して、出身国に残る労働者の雇用可能性を向上させることなどが有効です。しかしこのような「還元」の機会は、多くの場合、会社の人材調達チームの想像力不足によって失われてしまいます。

例えば、フィリピンから長年にわたって電気工を調達してきた英国の大手電気工事業者は、最近、フィリピンの訓練学校に資金を提供しました。しかし、この学校の卒業生がスポンサーである英国の会社に就職するためには、まず現地の大手電気工事業者で3年間働かなければならないことになっています。この現地の会社は以前には、英国の会社によって人材が奪われているとして抗議を申し立てていました。これは、人材の流動性に関する長期的な考え方の優れた例であると言えるでしょう。

外国の人材にアクセスする際に障害があったり、人材の流出の問題があったりする場合には、企業は、国内外の政府当局や業界団体と協力し、前向きな変化を生み出す必要があります。今日、政府の多くは、人材の流動性の問題に効果的に対処するために苦心しています。彼らは全般に、国内の人材のニーズを長期的な視点から把握できていません。さらにグローバルな人材の移動パターンなどは全く考慮していないのです。しかし、シンガポールは例外です。この島国は、経済成長の長期的な軌道を予測し、その成長を促すために必要な一連の技能を列挙し、自国の人口増加率を調べ、グローバルな技能のパターンを調査し、経済成長を続けるために今後数十年の間に受け入れる必要がある、技能を持った労働者の数を特定しました。さらに、この長期的な人材のニーズを支えるために、移民法を見直したのです。

全体として、シンガポールは、現在から将来にわたる労働力のために良い環境を作る際の模範であると言えます。シンガポールの労働および移民法は、労働許可の取得に関連する要件、有効性、利用のしやすさなどの点で、異なる分類の労働者ごとに差を設けています。歴史的にシンガポールへの不法移民を多く生み出した国の国民など、特定の分類の労働者に対しては、特殊な要件が適用されます。

4. 人々のいる場所へ仕事を移動：必要な人材が近くにいない場合や、人材を簡単に移動できない場合は、人材のいる場所に企業が仕事を移動させなければなりません。場合によっては、国内外を問わず、施設全体を移転することも検討するとよいでしょう。しかし、安くて豊富な労働力を得るために施設を移転するような時代は早くも過ぎ去りつつあることに注意しなければなりません。多国籍企業が発展途上国に入り、優れた人材を求めて競争を繰り広げるようになって以来、発展途上国では、労働者の賃金が急速に上昇しつつあるからです。こうなると、自社での人材育成など、それ以前と同じ人材管理戦略を、新しい国で行うだけのことになります。施設を海外へ移転して、十分な投資対効果を得るには、これまでに多くの雇用者たちが学んできたように、必ず事前に慎重に精査して長期的なコストとメリットを考慮し、長期的に見て妥当なコストで豊富な人材のパイプラインを確保する戦略を打ち出すことが前提となります。

近年では、「マイクロサイト」のコンセプトを採用する企業が出てきています。マイクロサイトとは、小さい施設を複数の場所に設置して現地社会へのコミットメントをコントロールし、柔軟性を維持する試みです。こうしたマイクロサイトへの移行の動機としては、人材の需要と供給のモデルだけでなく、変化する市場やビジネスの要件に合った柔軟性を維持するニーズも挙げられます。数千人分の雇用を生み出していた米国のある大手ハイテクメーカーは、数年前に、他の成長市場の近くに移転する必要に迫られた時、現地社会と長期にわたる深い関係があったため、工場を閉鎖することができませんでした。地域との密接なつながりのために、変化するビジネスニーズに完全に対応することができなかったのです。このような現地でのプレッシャーは通常、現地社会からすれば雇用が維持されるので、短期的には好ましいことです。しかし、企業の成長力や競争力を妨げるほどになってしまうと、最終的には企業のパフォーマンスが落ち込み、やはり雇用が失われてしまうこととなります。

すべてのビジネス機能を国内外のサードパーティ業者に外注する会社も増えています。ほぼあらゆる産業において、外注を受けることに特化した会社が存在しており、以前には外注不可能な中核プロセスと見られていた特定のビジネスプロセスを外注する方法を考え出す会社も、日々増え続けています。もちろん、外注には一定の限界やリスクが伴いますが、人材管理戦略においては見過ごせない重要なオプションであることも事実です。

また、人材不足に対処するために多くの雇用者が大変な努力をしていることを指摘しておく必要があります。もちろん、随分前から人材不足の危機的な状況に気付いている管理職もいます。人材不足に対する自らの非力さに大きな不安を感じている人々も少なくありません。27の国と地域で2万8,000人以上の雇用者を調べたマンパワー社による「Borderless Workforce Survey」(労働力のボーダーレス化調査)では、世界中の雇用者の31パーセントが、人材が国外へ出て働くことによる労働市場への影響について懸念を感じているのが明らかとなりました。長期的な成長を維持するのに十分な人材の確固たるパイプラインを構築するために、ほとんどの雇用者は、優れた人材を引き留め、避けられない離職者の代わりとなる人材を獲得し、専門技能などを向上させるなど、さまざまな対策に熱心に取り組んでいます。昨今では、一流多国籍企業の多くが、困難を極める人材ゲームに習熟しています。離職率を下げ、採用率を高め、訓練効率を向上させ、さらにこれらのすべての活動の結果を追跡するために、詳細なプログラムを実施しています。

しかし、一流多国籍企業であっても、実際に人材の流動性をうまくコントロールできているかどうかについては、議論の余地があります。単純に現在の外国人労働者プログラムを強化したり、転勤パッケージに何らかの特典を付けたりすれば済むものではありません。現在必要なのは、包括的で、長期的な視点による、戦略的なアプローチを採用することです。この人材の流動性の予測・計画プロセスは、将来にわたり人材不足が深刻化するにつれて、企業の事業計画に欠かせない要素となるでしょう。

「循環的な移住」の有望性

企業や政府は、「循環的な移住」、すなわち故国へ、および故国からの移民の移動のコンセプトをさらに詳しく探る必要があります。2005年のEUのペーパーによると、移民労働者の帰国は、一時的であるか永続的であるかを問わず、「人材の循環」のような役割を果たし、これによって発展途上国への技能の伝達が進む可能性があります。

「人材の循環」のモデルは、「人材の流出」に関する時代遅れで不十分な概念と取って代わることで、さらに積極的な移民および労働政策を形成するよう政府に促すことができます。また、ビジネスリーダーたちも、現在の外国人労働者採用プログラムの枠組みを超えて、人材のダイナミックな需要と供給について考えることができるようになります。

「人材の循環」のモデルは、「人材の流出」に関する時代遅れで不十分な概念と取って代わることで、さらに積極的な移民および労働政策を形成するよう政府に促すことができます。また、ビジネスリーダーたちも、現在の外国人労働者採用プログラムの枠組みを超えて、人材のダイナミックな需要と供給について考えることができるようになります。

循環的な移住は、労働者の渡航先の国、出身国、および労働者自身から、事態を打開する「特効薬」であると思われる。しかし多くの人々は、この「一石三鳥」を達成するのは難しいと考えています。循環的な移住のアイデアについてはヨーロッパで活発に議論が交わされており、いくつかの試験プログラムも各地で行われていますが、こうした取組みも現段階ではまだ極めて実験的なレベルのものです。1950年代からドイツで始まったGastarbeiter（「出稼ぎの外国人労働者」という意味）プログラムと比べて大きな違いがあるのかも不明です。このプログラムでは、結果的に、トルコなどからの多くの移民たちがドイツに永住するようになりました。

参考文献

- i. "Migration and Development: Some Concrete Orientations," Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2005 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0390:EN:NOT>
- ii "Circular Migration: Creating a Virtuous Circle," The Broker, April 2007 http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating_a_virtuous_circle/#t1
- iii "Circulate or Integrate?" *The Economist*, Jan 3, 2008
- iv "Managing Labor Migration: Temporary Worker Programs for the 21st Century," International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, 2003

結論

現在、世界的な人材の移動のダイナミズムに雇用者が効果的に対応できているケースはほとんどありません。また、経済的地位を向上させ、キャリアアップするために努力している国民にうまく寄り添っている政府の数はさらに少ないと言えます。

これらの課題は今後、解消するどころか難易度を増していくことでしょう。多くの先進国で出生率が下落し、それ以外の地域では上昇するという人口統計パターンは、将来的に大規模な労働力の移動が待ち受けていることを示しています。またナショナリズムの高まりにより、多くの国の政府は、企業や、ひいては労働者のためにならないと知りながら、そのような政策やイニシアティブを実施せざるを得なくなっています。

雇用者が求めるダイナミックな「オンデマンド」の労働市場を成長させるためには、雇用と人材の維持全般に関して雇用者のアプローチを根本的に考え直す必要がある、というのがマンパワー社の見解です。つまり、国や地方の政府が、数十年単位で労働力の需要と供給（その労働力がどこから来て、どこへ行くのかを問わず）を予測することによって、富の創造を構想すれば、国民により長期的な利益をもたらせるはずで

The Economist紙は次のように述べています。「現在先進国で議論されている『移民率が高すぎるために社会が崩壊の危機に瀕している』という話は、そもそもの問題設定自体が間違っている可能性がある。将来から見れば、現在の移民率はむしろ低いと言えるかもしれないからだ。」

多くの雇用者は、人材の問題を解決するために、適切な対策を取っていると考えています。しかし、彼らの取り組みは根本的な制度の変化をもたらさない、人材不足を部分的にしか解決できない小手先の対策であると言えます。

雇用者が適切な方向に進むためには、まず始めに、人材の流動性を認識する必要があります。次に、将来のビジネスニーズの一部として、人材の需要を予測することが重要です。この過程では、人材の利用可能性に関する古い考え方を捨て、従業員は給与の支払者に忠実であるというアイデアを見直す必要があります。また、外国人労働者は、渡航先の国の発展に欠かせませんが、出身国の発展にも不可欠であるという事実を認めた上で、人材の継続的な供給について考えることが重要です。この考え方は、互恵

的な関係を築くための基盤となります。雇用者には、自国の労働力をスキルアップする責任があるのと同様、優れた人材を活用し続けるためにも、労働力を輸出している国を支援する義務があるのです。このようにして、考え方を「人材の流出」から「人材の循環」——人材をさまざまな雇用者や場所の間で移動させることで、人材をさらに豊かにできるという概念——へ転換することができます。

雇用者は、人材の流動性が自社の成功にどのような影響を及ぼすのかについて、現実的に向き合う必要があるのです。単に次の入札やプロジェクトといった短期的な視点だけでなく、今後10年～20年の競争力や企業価値といった長期的なスパンでも考えなければなりません。例えば「正念場」という言葉の意味も変わってくるでしょう。「次の四半期に150人の新しいコールセンタースタッフが必要」という考え方から「将来にわたって会社の成長を維持するための、人材の長期的な需要と供給」という考え方に転換しなければならないのです。

また雇用者は、国際労働機関が「ディーセント・ワーク」と呼んでいる仕事、すなわちあらゆる形による搾取のない仕事を奨励する人間的な義務を見失ってはなりません。6人の肉体労働者を小さな宿泊部屋に押し込んだり、児童労働や搾取的労働に目をつぶったりするような悪しき慣行を見過ごさず、取り締まり、根絶する必要があります。取り引き先との関係の重要性にかかわらず、すべての企業には、自社サプライチェーン全体の労働慣行を、詳しく調査する責任があります。

政府はどうでしょうか？ マンパワー社は、政府の政策や慣行に口出しするつもりはありませんが、雇用者に当てはまる、労働者の需要と供給に関する長期的で包括的な考え方の多くは、政策立案者にも同様に当てはまると考えています。人材の流動性に関する中期的な課題を解決するために、各地の企業が政府とパートナーシップを組んでいます。これは、極めて重要な取り組みであると言えます。しかし、技能を持った労働者を引き付けるために、各国の政府が推進できる対策はまだたくさんあります。これは長年にわたって多くの企業が行ってきたことでもあります。魅力的な「国内投資」のパッケージを開発し、外国人労働者向けに高い給与と楽しいライフスタイル以上のものを用意して、最高で最善の人材を引き付けるのです。つまり、それぞれの国や地域は、自らを渡航先の「ブランド」としてアピールしなければならないので

す。シリコンバレーが世界中の専門家たちにとって魅力的なブランドとなったように、ドバイや上海も、第一級のグローバルブランドとして、また人材の魅力的な渡航先としてのステータスを獲得しています。

労働者自身も、自らの姿勢を見直す必要があります。管理職や多くのホワイトカラー労働者は、他の地域や国へ移住することによるキャリアアップの機会について考えなければなりません。技能を持った職人は、時代や場所によって変化する、技能に対するニーズについて、さらに理解を深める必要があります。ニーズがどれほど持続するのかについて、軽率な判断を下すのは避けるべきです。また技能を持たない労働者は、合法的で搾取されない仕事の機会を簡単に見分けられるようになる必要があります。そうすれば、経済のハシゴの最初のステップに安全に足を乗せられるでしょう。

人材の流動性は、現実には起きていることです。その現実を直視し、労働者とステークホルダーの利益になる解決策を策定することは、今や雇用者や政府の義務でもあります。

参考文献

- 1 "Rural Employment, Migration and Implications for China's Labour Market Development," *Manpower White Paper*, Prof. Robert Ash, SOAS, University of London, 2007
- 2 "World Population to Increase by 2.6 Billion Over Next 45 Years, with All Growth Occuring in Less Developed Regions," *UN press release POP/918* <http://www.un.org/News/Press/docs/2005/pop918.doc.htm>
- 3 *Ibid.*
- 4 About Migration page, *International Organization for Migration* Web site, <http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/en/pid/3>
- 5 "Labour Mobility and Migration Trends in the Asia Region," *Economist Intelligence Unit*
- 6 "TRENDS: Moving Americans," *Jacksonville.com/The Florida Times Union*, Jan 2, 2007
- 7 "Shortage of Laborers Plagues India," *Wall Street Journal*, May 1, 2008
- 8 "Of Bedsheets and Bison Grass Vodka," *The Economist*, Jan 3, 2008
- 9 "A World in Flux," *The Economist*, Nov 15, 2007
- 10 "World Migration 2005," *International Organization of Migration*
- 11 "Confronting the Talent Crunch," *Manpower White Paper*, 2008
- 12 "Number of Foreigners Working in China Soars," *People's Daily Online*, April 4, 2006 http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404_255781.html
- 13 "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, page 7, paragraph 20
- 14 "The Polish Plumber," http://en.wikipedia.org/wiki/Polish_plumber
- 15 "A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century," *OECD*, 2008
- 15 "Relocating for Work Survey," *Manpower Inc.*, 2008
- 16 *OECD Factbook 2007*, page 254
- 17 "Labor Migration in a Globalizing World," *ILO*, page 8, paragraph 23
- 18 "Exodus of Skilled Workers Leaves Germany in a Bind," *Wall Street Journal*, Jan 3, 2007.
- 19 "In Whose Interests? Labor Migration from the New Member States," *European Policy Centre*, 12 July 2006, <http://www.epc.eu/en/er.asp?TYP=ER&LV=293&see=y&t=2&PG=ER/EN/detail&l=&AI=614>
- 20 "Migrants Feeling the Pull of Home?" *Institute of Public Policy Research*, May 2, 2008, <http://www.ippr.org/articles/?id=3125>
- 21 "What if All the Poles Went Home?" *BBC.com*
- 22 "Floodgates or Turnstiles? Post-EU Enlargement Migration Flows to (and from) the UK," *Institute of Public Policy Research*, April 2008
- 23 "The Employment of Foreigners: Outlook and Issues in OECD Countries," *OECD*, 2001
- 24 "You Don't Have to be Rich," *The Economist*, Jan 3, 2008
- 25 "Thousands Flee Zimbabwe into South Africa a Day," *CNN*, July 30, 2007
- 26 Remittance Trends 2007, *World Bank*, 2007
- 27 "The Route to the Top for Today's Enterprise Leader," Spencer Stuart, 2008, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/GMstudy0408.pdf>
- 28 "European Year of Workers' Mobility," *Europa Press Release*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/83>
- 29 "Subcontinental Drift. More Westerners are Beefing Up Their Resumes with a Stint in India," *BusinessWeek*, Jan 16, 2006.
- 30 *OECD Factbook 2007*, page 260



人身売買に対するグローバルな闘いに参加しましょう

人身売買は、現在の奴隷問題であり、試算によると、世界中で常時1,230万人が労働や売春を強要されています。人身売買は、武器と麻薬の密輸に次いで、現在世界で3番目に大きな違法産業であり、地球上のほぼすべての国で行われています。そのためマンパワー社は、Suzanne Mubarak Women's International Peace Movement (SMWIPM) が主催するEnd Human Trafficking Now!キャンペーンに参加しています。人身売買と、人身売買をなくすためのグローバルな闘いに関する詳しい情報については、End Human Trafficking Now (www.gcwdp.org) のウェブサイトをご覧ください。

マンパワー社は、Athens Ethical Principlesに署名した最初の企業です。この原則は、人身売買により何らかの利益を得ている団体に対し、断固たる措置を取ることを宣言するものです。当社のクライアント、ベンダー、およびビジネスパートナーも、その対象となります。当社では、世界をリードする企業が当社と同様にAthens Ethical Principlesに署名し、同じくこのような非人道的な虐待行為に対して断固たる措置を取ることを宣言してもらえるよう、運動を行っています。当社と共に、人身売買に立ち向かう活動に参加してください。当社のウェブサイトから、Athens Ethical Principlesに署名してください。

ninemillion.org 難民に手を差し伸べましょう

マンパワー社は、国連難民高等弁務官(以下「UNHCR」)や、ナイキ社、マイクロソフト社と協力し、ninemillion.orgというキャンペーンを実施しています。このキャンペーンでは、現在世界中の難民キャンプにいる900万人の子どもたちに必要な教育を提供することで、難民キャンプを出た後の生活で成功を収められるように支援します。さらに、マンパワー社は世界中のUNHCRオフィスと協力し、本国へ帰国または新しい国へ定住した成人難民が将来成功を収められるように、仕事や職業訓練を紹介しています。このような取組みは、難民人口を労働力に取り込み、世界中で深刻化する人材不足の問題を緩和するための1つのステップです。

以上の活動や、マンパワー社のその他の社会的責任イニシアティブに関する詳しい情報については、www.manpower.com/socialresponsibilityをご覧ください。

マンパワー・ジャパン株式会社
〒220-8136
神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1
横浜ランドマークタワー 36F
Tel : 045-227-4407 Fax : 045-227-4754
www.manpower.co.jp

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.