

## 第1章 人事労務部門の仕事

### 1. 採用

#### ドイツ事例1 引き抜き合戦の渦中での技術者の採用

日本の自動車部品メーカーE社は、欧州における研究開発拠点をドイツのノルトライン・ヴェストファーレン州に設置してから今年で12年目になる。研究開発という業務の性格上、現地で優秀な人材を確保し、育てていくことが、当地で社長を務める小池さんの経営上の最大課題である。しかし業界を取り巻く現在の環境は、操業の時点とは様変わりし始めていて、そのことが人材の獲得・育成という目標に関しても、これまで未経験の新たな課題をもたらしている。

1つには、自動車の製造技術全般にわたって、かつて日本企業が欧州企業に対して保っていた技術的な相対優位性が次第に失われている、ということがある。この開発センターの操業当初の仕事は、日本から基盤的な技術を持ってきて、欧州のローカルニーズに合わせたマイナーチェンジを施す、というものだった。開発チームの主導を取るのは常に日本から派遣された技術者であって、現地の人材はそこそこの人で充分だった。また、日本メーカーのブランド効果も今よりは大きく、現地人材の獲得という点でそれほど大きな苦勞をすることはなかった。

ところが現在は、日本からの導入技術では立ち行かない状況が生じてきており、欧州に根ざす固有の車作りのコンセプトを取り入れていくためにも、現地できびきり優秀な人材を獲得する必要性が生まれている。そうした人材をひきつけることができるほど、日本メーカーはまだインサイダーになりきっていない。

幸い、E社では、5年前同業他社からヘッドハントして開発のトップに据えたバルクマン氏が持つ出身工科大学のネットワークを活かすことができるようになってきた。インターンシップでも優秀な人がくるようになったのはかつてなかったことである。だが、企業間の移動が常態の横断的労働市場を前提にしているドイツでは、優秀な人材ほど、そして育成に成功した人材ほど、他社からの引き抜きの対象になりやすい。日本の感覚で仕事をしていただけでは勝負にならない。新卒なら3年くらい経って実力がついてきた頃が一番危ない。本人たちも売り時を承知しているのである。

とりわけこの数年の世界の自動車業界における再編、合併やメガ・コンペティションの

波が企業間の人材獲得競争を一層激しいものになっている、という状況がある。HR 部門の課題は、単に優秀な人材を採用するだけでなく、そうした人材が他社から引き抜かれることのないように、常にマーケットの動向を見ながら、労働条件面の調整を行っていくことである。リテンション対策というのは、日本ではなじみのない考え方なので、どうも勝手がわからない。ヘッドハンティング会社など、外部のリソースをうまく活用していくことも必須である。

ヘッドハント会社といえば、つい先日も小池さんがびっくりしてしまった事があった。E社に営業にきたヘッドハント会社のスタッフが、自分たちの力量を示すために、あろうことか、E社のとある技術部門の社員名簿、電話番号リスト、組織図などの機密情報をファイルから取り出して見せたのである。情報のソースは明かさなかったが、日本ではとても考えられない営業のやり方である。人材の獲得と確保と流出は文字通り表裏一体の関係にある、ということをお池さんは痛感させられたのであった。

## 【ポイント】

- (1) 業種・職種にもよるが、ドイツにおける技術者の労働市場は一般に日本とは比較にならないほど横断的な性格を持っている。とりわけ、日本には見られない特性として、企業を超えた専門職業分野ごとのヨコの繋がりが非常に強い、という点が注目される。労働組合ではないが、各種の職業団体 Verein が組織されているし、こうした公式組織の形を取らない場合でも、企業を超えたインフォーマルな職種ネットワークが張り巡らされている。こうしたネットワークの中に入り込み、インサイダーにならない限り、最適な人材がどこにいるのか見えてこない。
- (2) ドイツにも日本のハローワークに相当する Arbeitsamt という地域ごとの公的職業紹介機関が存在する。Arbeitsamt は人員整理などの許認可などの業務にも関わる重要な行政機関である。だが、職業紹介業務に関する Arbeitsamt の守備範囲はどちらかというと一般職中心で、技術者、マネジャーなどに関しては余り大きな機能を果たしていない。
- (3) 社内情報の管理には遺漏なきを努めたい。従業員に関する情報が人材ビジネスによって、貴重な商売の種として活用されることもある。