

中東アフリカ地域での現地人材確保策

2015年10月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

はじめに

本レポートは、日系企業の進出数が増加傾向にある中東アフリカ地域において、ビジネスを成功させるために現地人材といかに上手く関わるか、人材確保の難しさは何か、現地人材確保の際にどのような手段やエージェントを活用するかなどをとりまとめたものである。

サウジアラビアのような自国民の雇用義務が複雑かつ厳しい国においては、そのルールのしっかりとした理解・対応が必須となり、外資系進出が相次ぐトルコやアラブ首長国連邦では、良質な人材確保が難しくなると共に、労働コストの上昇も大きな壁となる。南アフリカ共和国のように労働組合が強い国では現地スタッフの有効活用が、ケニアでは民族間のバランスに配慮した採用がリスクヘッジとなる。人材斡旋業のほか、ロコミなどの個別のネットワークも優秀な人材確保の鍵となる。

本報告書が、関係各位のご参考となれば幸いである。

2015年10月

日本貿易振興機構
海外調査部

【免責条項】

本調査レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本調査レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

.....

目次

(1) 賃金改定勧告や雇用義務への対応に留意が必要（イラン）	1
(2) 外国人依存の労働市場、特徴踏まえた対応が肝要（アラブ首長国連邦）	3
(3) 治安が不安定な中、情報収集や連絡調整役として活用（イラク）	7
(4) ウェブサイトを活用した募集や採用が普及（トルコ）	9
(5) 情報通信産業の採用はネットワークと軍歴重視（イスラエル）	11
(6) 賃金に加え、業種の適性や地域性も考慮（サウジアラビア）	14
(7) 日系企業は OJT を通じた人材育成を重視（南アフリカ共和国）	17
(8) 解雇を見据えた契約と離職防止が重要（エジプト）	19
(9) 教育機関との連携や研修を充実（コートジボワール）	21
(10) 外資系従業員対象の職業訓練に政府が注力（モロッコ）	24
(11) 進出の成否のカギ握る雇用確保（ケニア①）	26
(12) 訴訟リスクに備え慎重な対応を（ケニア②）	28

(1) 賃金改定勧告や雇用義務への対応に留意が必要（イラン）

2015年08月07日 テヘラン事務所

中東アフリカに対するビジネスニーズは高く、日系企業の進出数は年々増加傾向にある。ビジネスを成功させるには現地人材といかにうまく関わっていくのがポイント。中東アフリカ地域での人材確保の際に、どのような手段、エージェントがあり、難しさは何かなどを現地企業や日系企業などに聞いた。1回目はイラン。核協議の合意を受けて制裁が解除されると、イランへの外国企業の進出が見込まれるが、公的機関の人材あっせんは機能しておらず、外国企業は当面、現地人材の確保に苦労するものとみられる。また、政府の賃金改定勧告への対応や、外国人駐在員1人につきイラン人の3人雇用義務があることにも留意が必要だ。

<募集は新聞広告が一般的>

イランにおける現地人材の確保は、新聞の求人広告や知人の紹介が一般的で、公的機関による職業あっせん、職業紹介サービス、大学への求人はあまり機能していない。人材派遣業は、公的現業部門（道路や公園などの清掃業務）では利用されることもあるが、民間企業には普及していない。

イラン男性は、高校あるいは大学卒業後に2年間、兵役など公的サービスに勤務する。これに加えて、大学は学問の修得の場との認識が強いことから、大学が学生の就職をあっせんすることは少なく、学生は自分で就職先を見つけるために時間を費やしている。テヘラン大学など一部の有名大学の学生は就職先を見つけやすいことから、有名大学への入学希望が強い。

また、大学を卒業しても、すぐに就職するとは限らない。企業も新卒者の採用を必ずしも求めない。

<大学学科長への学生の紹介依頼も可能>

テヘラン大学で教えたことのある女性に尋ねたところ、大学は就職のあっせん、紹介をあまりしないとしながらも、企業が学生を雇用したい場合には、大学の学科長に企業が求める人数や能力などの条件を提示し、紹介してもらうことは可能とのこと。女性が勤務していた間にも、そうした方法で就職した学生もいたようだ。

日本企業の中には、新聞広告で人材を募集する際に政治的思想を持った学生や既卒者が応募してくることを懸念する向きもあるが、大学院大学で教えている男性によると、企業側から大学に働き掛けて学生の紹介を依頼する場合には、そのような懸念は不要とのことだった。

イランでは給与が全般的に低いことから、企業と大学の掛け持ちが可能な場合は大学で教えている人も多く、優秀な学生がいれば自分が勤務する企業に就職をあっせんすることもあるという。

<1年間の雇用契約を繰り返す手法が普及>

人材の募集に当たっては、業務内容や求める能力を開示する。新聞などを通じて募集し、面接で求める要件を応募者が備えているか確認する。内定者が見つければ3ヵ月間の試用契約を結び、本採用した

い場合には1年間の雇用契約を結ぶ。

従来は期間を定めない契約が一般的だったが、最近では、1年間の雇用契約を結び、契約が終了すれば1ヵ月分の給与を退職金として支払い、再び1年間の契約を結び、これを繰り返すという方法も普及している。期限を定めない契約の場合の退職金は、勤務年数1年につき勤務最終年の1ヵ月分の給与とされているので、上記の方法の方が退職金を低く抑えることができるというわけだ。

なお、会社側の都合による解雇、自己都合による退職のいずれの場合も、法律では勤務年数1年につき1ヵ月分の賃金が退職金となるが、会社側の都合の場合、従業員は退職金の積み増しを要求し、交渉となることが多いという。

<政府勧告以上の賃金改定が必要>

イランでは毎年3月20日ごろに新年を迎えるが、政府はこの時期に賃金改定勧告を出す。企業の業績が悪いことを理由として賃金を引き下げたり、据え置いたりすることは認められず、少なくとも政府勧告以上の賃金引き上げが求められる。

2015年3月21日からの新年度の政府勧告では、従業員の最低賃金（日額）は23万7,475リアル（約997円、1リアル=約0.0042円）で、前年度比17%以上の引き上げが求められている。また、当該従業員の雇用または前回の改定から1年以上たっている場合は、日額に1万リアル以上加算した改定が必要とされている。

<外国人1人につき3人のイラン人雇用が義務>

イランにおいても雇用創出は最も重要な経済政策で、政府はその一環として、外国人駐在員1人につき3人のイラン人の雇用を義務付けている。また、企業が外国人駐在員の労働許可証の延長を申請する際には、イラン人を雇用するよう求められることもある。

今後、イラン市場への外国企業の参入が相次ぐことになれば、新たな雇用が創出される一方で、企業側が期待する人材の確保は容易でなくなるとみられる。また、このような状況をチャンスと捉え、人材紹介やあっせん業で新ビジネスが生まれることも期待されている。

（豊永嘉隆）

(2) 外国人依存の労働市場、特徴踏まえた対応が肝要（アラブ首長国連邦）

2015年08月10日 ドバイ事務所

アラブ首長国連邦（UAE）は人口の約9割を外国人が占めるため、進出する外国企業が現地で採用する人材もアジアや中東出身者など外国人となる。進出企業にはこうした労働市場の特徴や当地の労働法、慣習を踏まえた対応が求められる。円滑な採用活動や労務管理を行うために、人材あっせん業者や法律事務所などを活用するのも有効だ。

＜経済危機を乗り越え外資の進出続く＞

UAEは、中東・北アフリカ（MENA）地域のビジネスハブとして確固たる地位を築いている。外国直接投資（FDI）額は2009年以降右肩上がり増加しており、2014年は前年比23.6%増の131億ドル（暫定値）に達した。これは経済危機「ドバイ・ショック」前の2008年（137億ドル）にほぼ並ぶ水準だ（ドバイ商工会議所）。そのうち、ドバイは全体の約6割（78億ドル）を受け入れている。米経済誌「フォーチュン」の「世界の大手企業500社」のうち、80%の企業がドバイに拠点を設けているという。

外国企業の主な進出先となっているのが経済特区の「フリーゾーン（FZ）」で、UAE全土では35以上、そのうちドバイに25前後が集中している。ドバイのFZに進出している外国企業の総数は2万社を超えるとされる。例えば、ドバイ最大規模のジュベル・アリ FZ（JAFZ）には、2014年に679社が新たに進出した（UAE企業を含む）。JAFZの生み出す雇用総数は20万人に達するという。金融セクターを主な対象とするFZのドバイ国際金融センター（DIFC）では2014年に242社が新たに登録し、登録企業数は前年比18%増の1,225社、雇用総数は1万7,860人となった。2015年6月に発表された、2024年に向けた戦略においては、今後10年で雇用総数を3倍の5万人に拡大する目標を掲げている。

＜労働者のうち自国民は6%程度＞

このような外国企業の相次ぐ進出や経済の好転に伴う活発な建設・インフラプロジェクトの推進などを背景に、UAEの労働市場は拡大している。労働省が2014年に発給した労働許可証は約121万2,000人分に達した。一方、雇用終了となったのは82万1,000人で、1年間で労働者人口は差し引き39万1,000人増加したことになる。この結果、UAEの労働者数は前年比9.8%増の441万7,000人となり、建国（1971年）以来の最多を記録した。

UAEの労働市場の特徴は、外国人への依存度の高さだ。UAEの人口約900万のうち約9割を外国人が占めるとされているが、労働市場ではより顕著だ。自国民の労働者数は2014年に27万5,000人と、UAE全体の労働者数の約6%にすぎず、残りを外国人が占めている。その上、自国民の多くは給与水準や休暇日数、福利厚生などが恵まれた公的部門に就労しているため、外国企業が雇用するのはほとんどが外国人労働者となる。IMFの2012年の調査によると、家庭内および公的部門を除くUAEの外国人労働人口の国籍別比率は、インド38.4%、バングラデシュ22.1%、パキスタン16.2%と、南アジア3カ国で全体の4分の3強を占め、これにフィリピン5.6%、エジプト3.4%、シリア1.7%、スリランカ1.1%が続く。

UAEの公用語はアラビア語だが、こうした人口構造や労働市場を反映し、ビジネスや生活で用いられるのはもっぱら英語だ。UAE人自身もアラビア語より英語を使うことが多く、アラビア語を十分に使えない人も増えているほどで、UAEでのビジネスにアラビア語は必要ないと言う企業関係者も多い。地場企業であっても、実務レベルを担う人材の多くはインド人のため、インド人を雇った方がビジネスが円滑で、インド人コミュニティーを通じたネットワーク拡大が期待できるとの指摘もある。一方で、やはりアラビア語を仕事で使えることが、政府や財閥との関係構築、あるいは官報などアラビア語の情報にいち早くアクセスできる点で有利なこともあり、英語とアラビア語の両方できる人材としてエジプト、シリア、レバノン、モロッコ、スーダンなどアラブ諸国出身者のニーズも根強くある。

＜高騰する人件費や離職率の高さが悩み＞

現地採用従業員の賃金水準は総じて高い。アジアでの現地スタッフ雇用の感覚でドバイに来ると、人件費の高さに驚くはずだ。ジェトロの投資コスト比較調査によると、ドバイにおける日系企業（非製造業）の現地スタッフの月額賃金（住宅手当・交通費を含む）は、一般職で2,557ドル、マネジャー（課長クラス）で7,156ドルとなっており、バンコク（651ドル、1,530ドル）と比べて数倍高く、東京（2,591ドル、4,901ドル）やシンガポール（2,336ドル、4,224ドル）と同等かそれ以上だ（注1）。

高い人件費の要因として、外国人労働者には当地で住宅を賃貸するので（建設作業員などは会社が用意するプレハブ住宅などに入ることが多い）、高額な住宅費を賄う必要があり、物価も決して安くないことが挙げられる。多くの労働者は、本国の家族に送金したり、帰国時のために貯金したりする必要もある。近年は不動産市況の回復が賃金の上昇圧力となっており、2014年のUAEの外国人労働者の賃金（全業種平均）は前年比10.0%上昇したとする調査もある（「ガルフ・ビジネス」誌2015年3月号）。進出日系企業も、過去数年は毎年5%近い賃上げを続けている。

より高い収入を求めて本国から働きに来ている人が多いため、外国人労働者は概して給与へのこだわりが強く、少しでも良い待遇を求め転職することも多い。最近の上り調子の経済を反映し、3～5割増しの賃金を提示して人材を引き抜く企業もある。社員教育に定評のある日本企業に勤めた実績が転職で有利に働くこともあり、最初からそれを目当てに就職することもあるようだ。

＜人材あっせん会社を通じた採用が増加＞

ドバイ進出日系企業の人材採用方法としては、人材あっせん会社の利用（60.6%）とロコミ紹介（50.0%）の2つが多い（複数回答可、ジェトロとドバイ日本商工会議所の2014年度アンケート調査）。そのほか、新聞・雑誌広告（18.3%）、求人サイト、自社組織ネットワーク（いずれも13.4%）も利用されている。

近年増えているのが、人材あっせん会社（注2）の利用だ。コストはかかるものの、ロコミや自社組織ネットワークではタイムリーに人材が確保できるとは限らないほか、新聞・雑誌広告や求人サイトの利用では自社で応募の受け付けや選考を全て行う手間が膨大になるためだ。

人材あっせん会社の利用方法は一般的に、(1) 採用企業が求人情報（業務内容、求める業務経験、給

与、採用希望時期など)を伝える、(2) あっせん会社が人材データベースの中から条件に合う人材をリストアップし、事前審査の上、候補者として企業に提出する、(3) 企業側は候補者リストの中から人材を選び、あっせん会社経由で面談日時をセットする、(4) 企業側は候補者と面談を行い、採用の場合はあっせん会社に報酬を支払う、といった手順を踏む。あっせん会社への報酬は、採用者の月収 1 ヶ月分あるいは年収の 10%などが相場のようなのだ。

採用活動に際しては、募集人材の業務仕様書 (Job Description) を明確にすることが重要だと、人材あっせん会社は指摘する。あっせん会社側はこれを基に候補者をリストアップし、求職者側も業務仕様書によって業務内容を理解するので、仕様書が大ざっぱだとミスマッチが起こりやすい。また、日本では業務の分担や範囲が明確でなくても問題になることは少ないが、ドバイでは欧米諸国と同様、担当と担当外の区別を明確にする意識が強いため、業務内容が明確でないとしても後でもめやすいという。

＜雇用契約書の作成が重要に＞

UAE での雇用に関する事項は、労働法 (1980 年改正連邦法第 8 号) や関連省庁などによる決議・省令によって定められている。雇用契約、労働時間、休暇、契約解除、退職手当などさまざまな規定があるため、雇用者側はよく理解しておくことが重要だ。イスラム教のラマダン (断食月) の間は勤務時間が 2 時間短縮され 1 日 6 時間労働になることや、出稼ぎ者が退職・失業後に不法滞在しないように雇用者が被雇用者を帰還させる義務を負うことなど、湾岸諸国特有の規定もある。こうした労働法のポイントについては、ジェトロ「中東・北アフリカ諸国の労働法制度 (アラブ首長国連邦 (UAE))」(2012 年 3 月) を参照のこと。

http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000969/report_201203_rev2.pdf

採用を決めたものの、一緒に働いてみると期待に沿わない場合も往々にしてある。その際に活用できるのは「試用期間 (Probationary Period)」だ。労働法で、1 人の労働者に対して 1 回に限り、最長 6 ヶ月の試用期間が認められている (第 37 条)。この間は雇用者側も従業員側も、合意がなくても雇用契約を解消できる。退職金の支給はない。試用期間を活用して、従業員の能力や勤務態度、職場への適性をしっかり見極めることが重要だろう。

外国人労働者がほとんどの UAE では、福利厚生の一環として年 1 度、従業員が母国へ帰国できるよう航空券を支給する会社が多い。これは法律で定められた事項ではないので、導入する場合には対象は全ての従業員か、条件を満たした従業員だけか、従業員本人だけか家族まで含めるのか、配偶者のほかに子供も含めるか、配偶者が別会社に勤務していた場合にも支給するのかどうか、といった点を契約書に明記しておく必要がある。従業員からは、母国以外の国への航空券に変えたいとか、航空券ではなく現金で欲しいといった要求が出る場合もあるので、ルールをはっきりしておくとういだろう。

雇用関係では、特に解雇の場合に従業員ともめることがしばしばある。トラブルを未然に防ぐための雇用契約書の作成・チェックや、トラブル発生時の対処などは法律事務所を活用するのが望ましい。ドバイには欧米系や中東系の法律事務所が多く拠点を構えており、雇用・労務問題を含め法的助言を行っ

ている。中には日本人の担当者がいたり、日本語での相談ができたりする事務所もある（注 3）。料金設定はもちろんだが、サービス内容や得意分野、過去の実績、他社の評判などを事前に確認して活用することが重要だ。

<自国民雇用義務は一部の業界だけ>

UAE 政府は他の湾岸諸国と同様に、自国民の雇用推進策として「労働力の自国民化政策（エミラティゼーション）」を実施している。しかし現状では、自国民雇用義務を課されているのは従業員 50 人以上の輸入・卸・小売業や保険業、銀行業だけだ。その運用も弾力的で、かつ外国企業の主な進出先である FZ は適用外であるため、サウジアラビアの雇用推進策「サウダイゼーション」のように大きな影響を外国企業に及ぼしているわけではない。しかし、増加する自国民をほぼ公的部門だけで雇用し続けていくことは難しいため、政府は 2006 年に若者の民間部門での就労を支援する人材開発プログラムを導入し、2012 年には自国民の労働市場参画を促すアブシャル・イニシアチブを打ち出すなど、自国民の雇用促進の取り組みを強化しつつある。

現時点では、こうしたエミラティゼーションの推進が外国企業の活動に大きな支障になるとは考えにくい。UAE 政府、特にドバイ政府は外国直接投資の誘致を重視しており、外資にとって良好な投資環境を維持・発展させていくのが基本姿勢だからだ。ただし、中長期的にはより厳格な自国民の雇用促進策が導入されないとも限らないため、当局の動向を注視していく必要があるだろう。

（注 1）各都市の賃金水準は入手可能なデータを利用しているため、職種の定義などは必ずしも同一ではない。詳細はジェトロ「投資コスト比較」を参照。

<http://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>

（注 2）例えば、前述の「ガルフ・ビジネス」誌の給与調査に協力しているドバイが拠点の人材あっせん会社としては、Michael Page、Charter House、NADIA などがある。

（注 3）例えば、Clyde&Co、Pillsbury、Al Tamimi&Company などがある。

（内田政義）

(3) 治安が不安定な中、情報収集や連絡調整役として活用（イラク）

2015年08月11日 ドバイ事務所

高い経済成長率や旺盛なインフラ需要により多くのビジネス機会が見込まれるイラクだが、現状では治安上の問題があり、日本人の渡航は限られている。こうした環境下、日本企業の中にはイラク人を雇用し、市場や国内制度などの情報収集、カウンターパートとの連絡調整を行わせているところがある。

<人材派遣会社やコンサルを通じて採用>

イラクでは2014年6月の「イラクとシャームのイスラム国（ISIS）」の侵攻以降、不安定な治安状況が続いている。米国を中心とする有志連合の支援により、テロ件数は最悪期と比べると落ち着きをみせており、日本企業の中にはイラク渡航再開の動きもみられる。トルコや韓国、中国などの企業は積極的にイラク市場参入を図っていることから、日本企業においてもビジネスを発掘するため、現地にイラク人マネジャーを配置し、日本人の渡航が限られる中で市場参入を探っているところもある。

イラク人を雇用しているこれら日本企業にヒアリングしたところ、人材派遣会社やコンサルタントを通じて現地人材を確保したケースが多いようだ。現地での治安リスクを避けるため、ドバイやヨルダンなど周辺国で面接を行い、採用したケースもある。採用する人材は、アラビア語だけでなく、日本側との連絡を行うため英語を使える必要があるが、英語を学習しているイラク人は多いので、その点は難しくないとのことだった。

採用時に特に留意すべき点として挙げられたのが、現地人材の身元確認だ。昨今の情勢を踏まえると、身元がはっきりしない人材や、極端な政治活動を行っている人材を採用することは、セキュリティーやビジネス面でリスクになる恐れがある。その点については、面接の際に確かめるだけでなく、人材派遣会社やコンサルタントを通じて確認することが重要だ。また、国連などの国際機関や大使館などの公的機関は現地人材の身元確認を厳しく行うため、こうした機関での勤務歴は採用の際の安心材料になり得るとの声も聞かれる。

<転職を繰り返す現地人材>

契約中に留意すべき点として、転職を繰り返す現地人材が多いことが挙げられる。イラク戦争の前後には、多くのイラク企業は安定した雇用継続ができなかったこともあり、イラク人にとって勤務先が変わることは特段珍しくなく、転職に対する心理的なハードルは低いようだ。また、急激なインフラ需要の増大に対して多くの民間企業で雇用が不足していることも、転職が増加している背景にあるという。

ジェトロが2014年度に実施した投資コスト調査では、バグダッドでのマネジャークラスの賃金は月額3,000ドルだったが、最近では3,000ドル以上の賃金を支給されていても転職するケースがあるという。また、北イラクのクルディスタン自治政府が治める地域では、バグダッドなどの都市から移転してきた人材が多く、賃金に対する要求が高くなっているという見方もあった。

ある日本企業は、採用に当たっては賃金の額よりも雇用条件や勤務内容を事前に十分にすり合わせておくことが肝要だと指摘する。例えば、現地人材に治安の安定しない地域を訪問してもらう場合は、事前に本人の意見を聞き、現地の情勢を踏まえた上で訪問を延期することもあるといったことを取り決めておくことで、現地人材との信頼醸成につなげているという。

また、イラクの場合は日本人が現地を訪問し、現地人材と打ち合わせをする機会は少なくなりがちのため、現地人材とテレビ会議を行ったり、ドバイやヨルダンなど周辺国で打ち合わせしたりしている企業もあるようだ。

(水野光)

(4) ウェブサイトを活用した募集や採用が普及（トルコ）

2015年08月12日 イスタンブール事務所

外資系企業の進出が相次ぐトルコでは、労働コストが年々上昇しており、良質な人材の確保は難しくなる一方だ。「コネ採用」が有効とされる中で、人材派遣会社のウェブサイト経由での採用も普及している。

＜アジア企業の進出も活発に＞

トルコへの外資進出は、2005年のEU加盟交渉開始の後、急速に増えた。欧州からの投資が多いため、欧州債務危機後の2009年以降は停滞気味だが、投資の多角化が進み、欧州域外からの進出増加で、債務危機前の勢いに戻りつつあるといえる。

国別の投資額では、オランダ、ドイツ、英国、オーストリア、米国が常に上位を占めている。進出件数（拠点数）でもこれらの国からが圧倒的に多く、トルコ経済省の2014年の報告によると、ドイツが約6,200件、オランダが約2,500件、英国が約2,800件、米国が約1,600件などとなっており、日本（約200件）をはるかに上回っている。

一方、ここ数年はアジアからの投資も拡大しており、進出企業数も中国約670件、韓国約320件などと増えている。2015年1月には、空港運営大手マレーシア・エアポーツ・ホールディングス（MAHB）がトルコのサビハ・ギョクチェン国際空港の株式の残り40%をトルコ建設系コングロマリットのリマク・グループから買い取り、全株式を取得した。5月には中国工商银行（ICBC）がトルコのテクスティル銀行（Tekstilbank）の株式を現地のGSDホールディングスから買い取り、出資比率を30%から75.5%に引き上げるなど、大型案件が続いた。

＜米人材派遣大手も進出＞

こうした外資系企業がトルコで現地人材を採用するに当たっては、人材募集専用のウェブサイトを活用するケースが多い。同サイトに掲載されている企業の募集情報を見て、求職者が応募することができ、また求職者が履歴書を同サイトに掲載して、企業からオファーをもらう場合もある。日本とは異なり、新卒一括採用という雇用慣行はなく、新卒者も転職者も同じサイトを使用する。

有名なウェブサイトには、「Kariyer.net（カリイェル、英語の『career』の意味）」「SecretCV.com（シークレットCV）」「Yenibiris.com（イェニビリイシュ、『新しい仕事』の意味）」「isbul.net（イシュブル、『仕事探し』の意味）」などがある。米国のソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS）による人材マッチングサービスのリンクトイン（LinkedIn）もトルコに進出しており、トルコ語サイトが広く利用されている。

人材派遣サービスも普及している。プロジェクトごとの人材派遣の場合は、派遣会社と契約をし、依頼先の会社に派遣され、給料は人材派遣会社から支払われるのが一般的だ。このような人材派遣業には、

マイケル・ページ (Micheal Page)、アデコ (Adecco)、マンパワー (Manpower) など、外資系企業が
多く進出している。

なお、人材派遣業者が求職者からカネを受け取って派遣サービスを提供するのは法律で禁止されてい
るが、履歴書作成の手伝いや、性格診断テストなどのサービスであれば、有料で提供できることになっ
ている。

トルコ国内に3つの支店を持つベルギーの人材派遣会社オキシジェンは、外資系企業から依頼を受け、
人材を探して紹介し、紹介料を企業から受け取っている。トルコに初めて進出する外資系企業に対し、
被雇用者側は企業が撤退する可能性を考え、最低1年間の雇用契約を要求する場合がある。また、外国
とのやり取りが多い場合は、英語が話せることも雇用条件に入ってくるという。

同社によると、外資系企業が管理職クラスの人材を求める場合は人材派遣会社を利用することが多く、
また専門家などについても多いという。管理職クラスの人材を探す際、同社のような人材派遣会社に人
材リストなどの定期配信を依頼している場合や、人材派遣会社から受け取った人材リストの中から選ん
でいる場合もある。ただし、管理職クラスの採用時には、企業側が直接コンタクトを取るとより高い給
料を要求されることがあるので注意が必要だ、と指摘する。

<コネ採用も広く浸透>

一方で、いわゆるコネ採用が多いのもトルコの特徴だ。企業の従業員のコネを活用して、企業文化や
役職に適していると思う知り合いを紹介してもらう。企業にとっては人材採用にかかる時間とコストを
短縮できる。紹介した従業員が保証人代わりになるので、採用された人も企業になじみやすい。コネは
トルコにおいて広く利用されている採用方法で、企業側が募集を行っていなくても、従業員から知り合
いを推薦される場合もあるという。

<外国人1人につき現地人5人の雇用義務>

トルコには、外国人1人につき現地人材5人を雇用する義務、いわゆる「1対5ルール」があり、外
国人1人の労働許可を申請する職場は原則として、トルコ人を5人以上雇用しなければならないと定め
られている。そのほかにも、身体障害者などの雇用義務があり、50人以上の従業員を雇用する際に、一
定数の雇用が義務付けられている。しかし、こうしたトルコの規制は変更されることが多いので、現地
人材の雇用に当たっては、関係機関に確認することが必要だ。

(エライ・バシュ、廣田純子)

(5) 情報通信産業の採用はネットワークと軍歴重視（イスラエル）

2015年08月13日 テルアビブ事務所

イスラエルでは、情報通信関連分野を中心に外資系企業が進出していることもあり、当該業界の給与は全産業平均の約2倍に達する。さらに数々の福利厚生制度により、実質的な人件費はさらに高くなる。需要が多い情報通信関連産業関係者に、人材発掘の方法について聞いた。

<情報通信業界の給与は全産業平均の約2倍>

イスラエル・ベンチャーキャピタル・リサーチセンターによると、イスラエルには、研究開発（R&D）拠点が298カ所あり、情報通信分野を中心に外資系企業の進出が盛んだ。

中央統計局によると、2014年のイスラエルの情報通信分野の月給（グロス：社会保険料、税金を含む）は、1万7,769シェケル（約58万6,377円、1シェケル＝約33円）と全産業平均給与9,373シェケルの約2倍（表参照）。これは、電力・水供給・下水処理管理業の1万9,383シェケルに次ぐ水準で、金融保険分野の1万6,923シェケルを上回る高賃金職種だ。これに、イスラエルでは付加給付（フリンジベネフィット）が加わる。

イスラエルの業種別賃金(2014年) (単位:シェケル)

全産業平均	9,373
非金融法人企業	9,765
電力・水供給・下水処理管理業	19,383
情報通信業	17,769
金融機関	16,900
金融保険業	16,923
一般政府	9,967
家計(個人企業を含む)	4,258
対家計民間非営利団体	5,413

(出所)イスラエル中央統計局

イスラエルでは従業員への福利厚生の一環として、会社がリースした業務用の車を従業員に貸与している。背景には、公共交通機関の未発達がある。テルアビブ郊外にある情報通信ソフトを開発する企業関係者は「公共交通機関が不便なので、レンタカー通勤により、従業員が帰宅のバスや鉄道の時間を気にせずに業務に専念し、仕事が効率化する」と話す。それに加え、業務用携帯電話やノートパソコンの支給も待遇の1つだ。

イスラエルにR&D拠点を置く大手外資系情報通信企業は一連の優遇措置について、「ライバル企業だけでなく、業界全体で一般化しているため、優秀な人材の確保には欠かせない」と説明している。これらの付加給付は、情報通信業界が先駆けていたが、現在は広く他産業にも普及している。

ちなみに、在イスラエル日本企業では、一般事務職が9,000～1万シェケル（ネット）、営業職マネージャーが1万5,000～2万シェケルが相場だ。

<軍の技術部隊出身者に注目>

イスラエルでの就職には、指定された履歴書フォームはないが、記載される内容は他国とほぼ変わらない。しかし日本と違うのは、学歴、職歴に加えて、「軍歴」が記載されることだ。

イスラエルでは、高校卒業後に軍隊の徴兵期間（男性3年、女性1年7ヵ月）があり、原則としてユダヤ系イスラエル人は徴兵が義務付けられている。徴兵に応じないと「国に貢献する義務を果たしていない」とされ、会社から面接を拒否されてしまい、仕事に就けない場合もある。

イスラエル軍といえば、パレスチナ問題に関連したイメージが強いが、情報通信関連の外資系企業では「軍卒」人材のメリットに着目している。イスラエルに R&D 拠点を置くグーグルのローゼンバーグ上級副社長は現地従業員について、「イスラエルの若い人材は、軍の兵役を通じて、団結力、課題解決に取り組む姿勢、技術のノウハウなどのさまざまな面において、他国の若者と比較して優れている」と話す。

新入社員の雇用に当たり、情報通信企業が特に注目するのは、軍の情報局に所属する技術部隊出身者だ。過去にチャットソフトやファイアウォール（サイバーセキュリティソフト）の草分け的な技術開発の実績を持つ同部隊は、常に情報通信の先端技術開発に取り組んでおり、兵役を通じて蓄積されたノウハウの活用を狙う企業が多い。

事実、イスラエル国内に R&D・製造拠点を置く外資系情報通信企業の関係者からは「製品の開発に当たり、高度な暗号解読のノウハウが必須となるが、唯一これがこなせるのは技術部隊出身者だ」との声が聞かれる。

<面接時はプライバシー侵害に注意>

イスラエルでは、現地スタッフを雇用するための情報収集の手段として、従業員の口コミ情報やソーシャルネットワークを活用するケースが多い。人口の少ないイスラエルでは人のネットワークを大切にしている傾向があり、共通の知人が軍、大学、勤務する業界の各サークルにいることはよくある。軍や大学の卒業生の雇用にも、それぞれのネットワークを通じた口コミは欠かせない。「社内従業員のネットワークを通じて雇用した人材が最も信頼できる」とイスラエル人経営者は語る。このほかに、リクルートサイトでの検索も必要に応じて行うという。

日本人駐在員を置く在イスラエル日系企業は限られているため、採用および解雇の事例は少ないが、日本企業の場合、人材紹介会社を通じて候補者を確保することもある。

イスラエルの労働関連法では、女性従業員の妊娠や産休に伴った解雇を禁じている。また、性別を問わず、従業員または採用者の年齢、住所、出身国、宗教、結婚歴、妊娠、性、政治的指向などによる差別が禁じられている。採用面接時に上記に関する質問をすることによって、法に触れてしまう恐れがあ

るので注意が必要だ。

(奈良弘之、高木啓)

(6) 賃金に加え、業種の適性や地域性も考慮（サウジアラビア）

2015年08月14日 リヤド事務所

サウジアラビアの民間企業は、自国民雇用促進政策（サウダイゼーション）でサウジアラビア人の雇用義務を課されている。職業訓練など賃金以外の魅力を提供して雇用継続に努力しているが、多くのサウジアラビア人は少しでも高い給与を求めて転職する傾向にある。雇用を定着させるためには、業種の適性や地域性など、賃金以外の魅力の提供も模索する必要がある。

＜業種と企業規模ごとに雇用比率＞

サウジアラビアでは若者の就業支援が大きな政策課題となっており、自国民の雇用を促す政策（サウダイゼーション）が民間企業に課せられている。同政策の下、労働省が定めた「ニタカット・プログラム」では、業種と企業規模ごとにサウジアラビア人の雇用比率が定められており、その順守状況から企業は色により格付け分類される。上位のプラチナや緑（注1）ならばインセンティブがあるが、下位の黄や赤に分類されると新たに外国人労働者が雇えないなどのペナルティーを科される（2015年4月27日記事参照）。

サウジアラビアに進出している日系企業は、2015年5月現在で83社（ジェトロ調べ、代理店への駐在員派遣を含む）。自社資本100%であれ合弁であれ、サウジアラビアに拠点を設けて事業をする場合には、サウダイゼーションは必ず守らなければならないルールで、給与面以外での魅力を引き出すための努力を各社ともしている。しかし、多くのサウジアラビア人は他社から少しでも高い給与の提示を受けると転職してしまう傾向があるため、人件費を抑えながらの雇用確保は非常に難しい問題となっている。

＜サウジアラビア人に適した業種に絞り込み採用＞

ダイキン・サウジアラビアの人事部長ワリード氏によると、サウダイゼーション対策として会社のどの部門に人が必要かを見据え、サウジアラビア人に適した職業か否かに分けることが必要なようだ。全部署でサウジアラビア人の比率を達成しようとはせず、サウジアラビア人に向いている部署の比率を高めることで、会社全体としての達成比率のバランスを取るようになっているとのことだ。

例えば、サービス部門で技術力の高いサウジアラビア人を雇用することは難しいため、サウジアラビア人の比率を、サービス部門では25～30%、財務部門で50%、人事部門で100%とするなど、管理部門での採用比重を高めている。当該企業がどれだけのサウジアラビア人比率を求められているかにより、この配分を調整する。また、ニタカット・プログラムでは、サウジアラビア人のみに許可された19の職業（注2）が規定されているため、これも併せて考慮する必要がある。

人材の募集方法は、どのレベルの人材を募集するのかわによって異なるとのことだ。専門知識を必要としないポジションの募集については、多くの若者が使用し、見る人を限定しないソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）などソーシャルメディアを活用するが、専門性や経験が必要な上級の職業を募集する場合は、そうした人材の紹介を得るための人的ネットワークをいかに広く持つかが重要とい

う。

＜転職の防止は難しいが、地域性による定着も＞

サウジアラビアでコマツの建設機械の販売・メンテナンスサービス業を手掛けるアブドゥル・ラティフ・ジャミール・サミットのファウジ総務部長は「少しでも高い給与を提示されると、多くのサウジアラビア人は転職してしまい、転職を食い止めることはできない」と話す。また、「サウジアラビア人が退職する理由として多いのは、高い給与とさらなる高等教育を受けるため」だとし、「グループ企業が有する技術訓練校で、技術者経験の乏しい採用者に訓練を行い、車や家の購入サポートローンなどの経済的メリットの提供をしても、なおサウジアラビア人の定着化は難しい」と述べた。さらに、政府奨学金による国外留学もしやすい環境のため、就業よりも勉学を選ぶ若者が多いという。

水道機工ミドルイーストの原毅副社長からも同種の話があった。同氏は「ニタカット・プログラムで現在の格付けを維持するため、サウジアラビア人の雇用比率を維持することは、コスト面から非常に困難」と感じている。例えば工場労働者の場合、サウジアラビア人は外国人労働者に比べると2～3倍程度の人件費がかかり、さらに昇給しないと容易に転職されてしまう。同社のエンジニアは、採用後にオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）で仕事を覚えるが、2年ほど経験を積むと政府系機関に転職してしまうケースも多いとのことだった。

一方で、昇給をするという条件を付けても、都会へは行きたくない若者もいるという。自動車部品製造業のデンソー・アブドゥル・ラティフ・ジャミールは、ジェッダ中心部から南に20キロ余りのコムラ地域の工業地帯に立地している。同社の鎌田易幸社長によると、周辺の村から地元の若者を雇用しているが、都会に出ずに地元で家族と暮らしたいと希望する人が多く、ジェッダの中心部に働きに出てまでの昇給には魅力を感じないようだ。同社では、サウジアラビア工場設立前からあったフィリピン工場から、フィリピン人の工員3人を異動させ、サウジアラビア人に対するOJT教育を一から行って、定着率は良いとのことだ。このように、サウジアラビア人定着の条件として、金銭面だけではなく地域性が大きく関わる場合もある。

＜研修所で技術を身に付けた若者に高い評価も＞

2001年に日本とサウジアラビアの官民連携協力事業としてスタートしたサウジアラビア日本自動車技術高等研修所（SJAHI）は、人材開発基金（HRDF）と日本の乗用車メーカーの現地正規代理店グループで構成するJADIKが、運営費と授業料を75対25で負担し合い、サウジアラビア人の若者の自動車整備技術訓練を行っている。2002年からの13年間で、約2,500人の卒業生を送り出している。

同研修所のサリム校長とファウジ副校長に、研修する立場からの若者の雇用について聞いた。毎年入学者は約250人で、2年間の訓練後に卒業するのは210人ほど。サウジアラビア国内には、ほかにも両国の協力で運営する研修所が2校あるが、どちらも入学から卒業までに約半数に減ってしまうということで、SJAHIの卒業率は高い。高等研修所としての目的は、(1) サウジアラビア人技術者の育成、(2) サウダイゼーションへの寄与、(3) 若者の雇用によるその家族のサポート、という。

卒業後は JADIK メンバー企業への就職が入学時から決まっており、3 年間は就職先で働く契約になっている。3 年たたない退職にはペナルティーを科しているが、これも転職の歯止めにはならず引き抜かれるケースもあるようだ。最近では日系自動車メーカー以外のドイツや韓国企業からの引き抜きがあり、困っているとのことだった。

もともと、中には政府機関、特に軍や国家警備隊への転職者もいる。これはサウジアラビア人の若手技術者として、社会的地位の向上を意味するので、喜ばしいと考えているとのことだった。サウジアラビア人の若者を育てる本事業が、サウジアラビアの将来に貢献することを期待したい、とのコメントもみられた。

＜賃金以外の魅力を提供できるかが課題＞

今回話を聞いた中には、自社で育てたサウジアラビア人が他社または政府機関へ転職して活躍するのは、サウジアラビアへの社会貢献だと考えるようにしている、との声もあった。

サウジアラビア人でなければならないと限定された 19 の職種以外に、いかにサウジアラビア人それぞれの適性を見極めて雇用していくか、いかに目利きの人事部長にめぐり会えるか、いかに賃金だけではない魅力的な職場環境をつくり出すのか。どの企業も努力はしているが、簡単なことではないようだ。

(注 1) ただし、緑は高・中・低の 3 段階あり、低になるとペナルティーが科される。

(注 2) 労働省がニタカット・プログラムでサウジアラビア人のみ就業を許可する職種は次のとおり。

- (1) 人事経営幹部、(2) 人事部長、(3) 労務管理部長、(4) 職員関係管理部長、(5) 職員関係管理専門家、(6) 職員関係管理担当事務員、(7) 採用担当事務員、(8) 職員業務担当事務員、(9) 出勤管理担当事務員、(10) (一般的な) 受付、(11) ホテル受付、(12) 医療関係施設の受付、(13) 苦情処理担当事務員、(14) 財務担当秘書、(15) 警備、(16) 政府との交渉担当、(17) 鍵修理・複製職人、(18) 通関手続き担当者、(19) 女性用品店の女性営業職。

(星出純江)

(7) 日系企業は OJT を通じた人材育成を重視（南アフリカ共和国）

2015 年 08 月 17 日 ヨハネスブルク事務所

ジェトロによる 2014 年度の在アフリカ進出日系企業実態調査によると、南アフリカ共和国に進出している日系企業数は 121 社となった。サブサハラへの進出拠点として今後も日系企業の同国への進出が見込まれる。当地に進出する日系企業にとって会社登記や査証の取得と並んで苦勞が多いのは人材確保だが、人事評価制度の導入やオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) の活用などを通じて、優秀な人材の獲得・育成に向けた取り組みを現地進出日系企業はみせている。

<相次ぐ日系企業の投資>

南ア準備銀行によると、銀行を除く民間企業の 2014 年の対内直接投資は前年比 1.5% 増の 608 億 7,300 万ランド (約 5,965 億円、1 ランド=約 9.8 円) だった。米国コカ・コーラと英国 SAB ミラーとの合弁事業や、中国の第一汽車のトラック生産開始、韓国サムスン電子による生産工場の開設、操業開始などの事例がある。日系企業では、LIXIL が南アの水まわり製品の製造・販売会社ディストリビューション・アンド・ウェアハウジング・ネットワークの子会社の株式 51% を取得したり、アドヴィックスや東京海上日動火災保険が同国内に拠点を設立したりするなどの事例がある。ジェトロによる 2014 年度の在アフリカ進出日系企業実態調査 (以下、実態調査) によると、同国進出日系企業数は 121 社と他のサブサハラ主要国 (ケニア 33 社、ナイジェリア 16 社、コートジボワール 6 社) に比べて圧倒的に多く、サブサハラへの進出拠点として今後も同国への日系企業進出が見込まれる。

<教育水準が低く、技能労働者の不足が課題>

日系企業が同国で拠点を設立する際、会社登記、査証の取得と並び苦勞するのが現地人材の確保だ。2012 年度の実態調査では、雇用・労働の問題点として「人材の確保」を挙げた企業が約 8 割に上った。また、2014 年度の実態調査に関連するアンケート結果でも、労働者・従業員に関する課題として、技能労働者や熟練労働者の不足を挙げる企業が約半数となり、労働者の確保に苦勞していることがうかがえる。なお同調査では、約 7 割の企業が労働者の教育水準の低さを課題と捉えている。2014 年の世界経済フォーラムのデータによると、同国の初等教育のレベルは 144 ヶ国中 125 位と低い水準だ。

<技能・知識よりやる気や適応性を重視>

このような課題を抱えながらも、どのような点に留意しながら有用な現地人材の雇用に努めているのか、当地に進出している日系企業に話を聞いた。

それらをまとめると現地人材の採用方法については、求人サイトや人材派遣会社、在職中の現地職員のネットワークなどを活用しているようだ。特に、情報管理を担当する人材などは、信用できる現地職員の紹介で雇うケースが多いという。採用面接では、人柄ややる気、考え方、社風に適応できるか、を中心に判断しているという。教育水準が低いことも理由の 1 つだが、専門技能を必要とする業務を除いては、OJT で能力向上を図ることができるため、技能・知識よりも、誠実さや信頼性、企業の目標を理解し意欲的に取り組む姿勢などを評価している企業もあるという。他方、専門技能を必要とする業務は、

その道のプロでないと分からない見極めのポイントがあるので、経験や技能を有する職員にある程度採用判断を任せているようだ。面接時に職場までの通勤手段や通勤時間を確認することも重要だという。公共交通機関が発達していない同国では、マイカー通勤の割合が高い。職場までの通勤時間が長い場合、渋滞によるガソリン代の負担の増加により、従業員が継続的に働くことができなくなる可能性もあるからだ。

また、労働組合が強い同国では、労働組合との交渉を経験豊富な現地職員に任せて解決を図るほか、人事評価制度の導入により、合理的な昇給を実施するなどの対策が挙げられた。制度の導入により、優秀な職員のやる気を引き出しつつ、効率的な人員配置や人件費の適正化に成功したケースもある。

人材紹介会社アパーチャー・リクルートメントのロビン・パークス社長に、日系企業が現地人材を採用する際のポイントを聞いたところ、企業文化を理解する姿勢とその人物の能力を見極めることが重要と述べた。企業文化に適合しない職員がいると、その企業にとってビジネスの阻害要因になる可能性があるからだ。また、教育水準が低い同国では優秀な人材を数多く集めるのは難しいため、向上心のある若者を雇用し、優秀なシニア職員につけて教育を施すのがよいという。また解雇が容易ではないため、最初から大量採用するのではなく、徐々に採用数を拡大していくことが望ましいとのことだ。

<解雇時の留意事項や雇用インセンティブ>

現地での会計事務所 KPMG サービスーズの曾田浩二シニア・マネジャーに解雇時のトラブルを避けるポイントを聞いたところ、「解雇通知を与えるだけで従業員を解雇することはできない」「従業員は不当に解雇されない権利を有している」点が重要で、労働関係法に規律された違法行為による解雇や能力不足による解雇などの条件を理解し、「不当な解雇」とならない取り組みが必要だと述べた。

現地職員を雇用する際のインセンティブとしては、若年層の雇用促進を意図した税制優遇措置がある。これは、18～29歳で月額給与が6,000ランド以下の従業員を新規雇用した場合、雇用主が月ごとに源泉徴収し、歳入庁に対して支払うべき従業員の個人所得税について、一定額の減額が受けられるというものだ。同インセンティブの金額は新規雇用者1人につき最大1,000ランドとわずかだが、人件費軽減の一助となろう。

(川上康祐)

(8) 解雇を見据えた契約と離職防止が重要（エジプト）

2015年08月18日 カイロ事務所

エジプトは中東、北アフリカ、欧州域内随一の人口規模で、その豊富な人的資源が注目される一方、外国人雇用規制などに注意が必要となる。エジプトにおける人材確保のキーワードは、エジプト人雇用比率の順守と、解雇を見据えた雇用契約、幹部の登用による離職防止にある。

<人の介在が多い社会ならではの対策>

エジプトでは、仕事や駐在生活をしていく上で、日本で考えるより人を介する、あるいは人に頼らざるを得ない場面が圧倒的に多い。そのため、エジプトの自社の拠点で、良い人材を得ることの重要性は非常に高い。

人の介在が多い背景には、近隣諸国と比べても9,000万人弱と最も多い人口規模と低賃金、毎年2%前後の人口増加率と10%を超える失業率などが要因として挙げられる。この人的資源を生かすため、採用・労務管理面で、(1)外国人雇用比率規制、(2)雇用契約上の工夫、(3)幹部登用（幹部としての地位や待遇向上）に留意する必要がある。

<採用では外国人雇用規制に注意>

エジプトでは、外国人比率が、総従業員数の10%まで、賃金でも全体の20%までという規定がある（駐在員事務所を除く）。従って、例えば企業立ち上げ時に人員構成を規定枠内に収めていたとしても、途中でエジプト人が退職した場合や、事業拡張時に日本人駐在員数を増やす場合に、注意が必要だ。労働、社会保険当局が抜き打ちで立ち入り調査を行うことがあるため、いつでも対応できる体制を整えておく必要がある。

採用方法には、人材派遣・紹介会社を利用する、新聞に求人広告を出す、大学の既卒・新卒向けに案内を出す、特定の人の人脈を当たる、などがある。人材派遣・紹介会社を利用する場合、正規雇用か人材派遣かを考慮する必要がある。後者の場合、直接契約でなく派遣会社との契約となり、解雇の難易度は下がるが、自国民比率上は、エジプト人雇用と計上されないので注意が必要だ。

新聞広告はより多くの人目に留まるが、あらゆる水準の人材が大勢応募してきて、選考のプロセスに時間がかかることがある。また、大手大衆紙の最も小さい広告でも約3,000ドルと費用もかかる。大学へ募集をかける場合、新卒以外に既卒生のネットワークもある上、コストもほぼかからない。そのほか、業界団体がしっかりしているところなどは、人脈を頼って協力を仰ぐ事ができる場合もある。

<待遇改善で離職防止>

雇用契約において、一般的に労働法では、よほどの問題（暴行、秘密漏えいによる損失など）がない限り、解雇は困難だ。従って、期間の定めがない契約は締結しないことがポイントだ。加えて、契約書に求める資格・能力を明記することも後々のことを考えると有効策の1つだ。進出日系企業でもみられ

た事例だが、有能な人材を見いだしたら、地位・待遇を上げていくと、他の現地社員の憧れ・目標となり、離職防止の効果も期待できることもポイントの 1 つだ。雇用の定着と離職防止は、進出企業にとっては課題の 1 つで、高学歴者の採用ほど離職リスクが高い。5 年続けば良い方と捉えてよいだろう。

進出外国企業は、大別して製造業部門では欧米アジア勢が占めて、流通・不動産・金融・通信などのサービス部門では中東・湾岸諸国の存在感が強い。1980 年代に進出している P&G（米国）では、優秀なエジプト人を現地で 30 人以上採用し世界拠点で活用するなど、離職防止に役立つ取り組み例もある。能力と意欲をいかに引き出すか、そのための環境づくりができるかは、年数経過とともに人材の定着率を大きく左右するだろう。

（池田篤志）

(9) 教育機関との連携や研修を充実（コートジボワール）

2015年08月19日 アビジャン事務所

資源開発の進展やインフラ投資の拡大で高い経済成長が続くコートジボワール。消費市場の拡大や西アフリカ地域の共同市場化に伴うビジネス機会を狙って、従来、関心の高かった農産品加工や資源開発に加えて、近年は消費財、物流、情報技術、金融など多岐にわたる産業へ外国投資の裾野が広がっている。成長著しい分野では技能者や専門職へのニーズが高まり、賃金の上昇とともに人材確保に悩まされる企業が多いが、教育機関との連携や研修の充実を通じて現地人材の育成に取り組み、解決している企業もある。

<金融、IT、エネルギー分野で人材の争奪>

高い経済成長が続くコートジボワールでは、消費市場の拡大に伴うビジネス機会を見据え外国投資が相次いでいる。アフリカ進出に長い歴史を持つフランス企業は、途上国での豊富な事業経験に裏打ちされた経営・技術のノウハウを強みに攻勢をかけている。また技術革新に伴い投資が加速する情報技術（IT）分野では、多国籍企業がITを活用し多様なソリューションやサービスを提供しており、その多くがコートジボワールを足場として、共同市場化の進む西アフリカ地域での事業拡大に積極的だ。新しい商品・サービスや融資手法の開発で活発化する金融分野では、外資による買収の動きが広がっている。

一方、進出企業の増加に伴い人材確保に問題を抱える企業が増えており、多様化する産業のニーズに対応できる人材の安定的な確保と能力の育成が課題となっている。成長が著しい分野では、事業を支える技能者や専門職のニーズが高まり、賃金の上昇とともに人材確保に悩まされる企業が多い。また外国企業の中には文化・習慣や言語、法制度、現地情報の収集、パートナーの発掘、販路開拓の面で不安を抱える企業が少なくないが、それらの課題については現地人材育成への取り組みにより解決できることも多い。

このような状況を踏まえて企業進出の上でカギとなる人材確保の現状と課題、対策について当地の人材紹介会社や大手企業に聞いた。

CIFIPは1978年に設立された当地最大手の人材紹介会社。同社の雇用コンサルタントによると、コートジボワールでは年々、高学歴者や有資格者が増加する一方、失業率は高止まりしているという。技能資格を持つ失業者が多いことは、企業のニーズとのマッチングが難しいのが一因という。地域有数の高いレベルを誇っていた同国の教育や技能水準は、制度の硬直化によりその低下が問われて久しいが、現在は産業界のニーズとのギャップが大きくなっている。

労働市場では、単純作業労働者が供給過多の状態にあるが、金融、IT、エネルギー分野では、新しいビジネスの登場や、技術の高度化、ニーズの多様化とともに高度な技術的知識を身に付けた「テクノワーカー」や「マネジャー型技能者」が不足しており、競合する企業間で人材の争奪が起きているという。その結果、人材の確保に困難をもたらすだけでなく、賃金の上昇を招いており、同分野で即戦力になる人材を確保するには、相場以上の給与を支給しなければ雇用は難しいという。

一部の企業は、「人材スカウト」を人事戦略の一環に据えている。就業形態が多様化する中、企業は正社員のみならず、派遣労働者、契約社員、パートタイム労働者など多様な形態の労働者を活用している。具体的なリクルーティングの方法としては、通常、データベースやさまざまなネットワークを用いて候補者を探し出し、基礎学力、一般教養、専門試験、適性検査、個人・集団面接などを通じて選抜している。

<エリート育成で、マネジメントを現地化>

当地物流大手 MOVIS は、系列グループ全体で 412 人を雇用している。管理職 49 人のうち海外の人材は最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）、最高執行責任者（COO）など 6 人のみで、以前と比べ半減している。中間管理職は全て現地人材で、マネジメントの現地化が進んでいる。人材雇用でミスマッチを起こさないために、できる限り多くの履歴書を比較検討し、面接を繰り返し行うことや試用期間を設けているほか、インターンシップ制度を導入し、技能レベルだけでなく企業カルチャーへの適応などを評価している。縁故採用も人脈構築の上で少なからずあるという。またレベルの高い高等専門学校と提携し、インターンシップ制度を通じて優秀な学生を採用している。

同社では、人材の育成に力を入れており、長期にわたって構築してきた人的ネットワークは、ビジネスリスク対策にもなっている。同業界では、専門技術を持ったマネジャー型技能者が不足しており、「ヘッドハンティング」も人事戦略の 1 つだという。離職率が高いこれらの人材を維持していくため、コミュニケーションの促進とともに、実績に応じた能力給やスキルアップ研修制度の導入でモチベーションを高めている。

<産学連携による人材育成への取り組み>

農畜産業に携わる現地企業 AMC 社長は人材確保について、企業と教育機関の連携による人材育成の重要性に言及する。企業にとっては、優秀な人材の確保、技術や研修成果の活用、ネットワークの構築、パートナーの発掘につながり、学生にとっては、技術習得、研修や就職機会の拡大につながる。両者のニーズがマッチすることで、技術進歩や地域の活性化など将来の展望が広がることに期待する。同社は、産学連携による人材育成への取り組みが遅れている現状を前に、9 年前から高等技術専門学校の経営に乗り出し、自らこの取り組みを実践している。

<在外アフリカ人の活用や優秀な学生の囲い込み>

アフリカを中心に 55 ヶ国に進出するボロレ・アフリカ・ロジスティクスは、アフリカで長らく培われてきた経験から、人材を企業活動の基盤に位置付けている。ダイバーシティ（人材の多様性）の促進を図る観点から、海外にいる人材も積極的に登用する。有能であれば国籍は問わない。さまざまな経験を持つ有能な人材を幹部に登用することでイノベーションを加速していく方針だ。

人材確保において海外にいるアフリカ人の活用も有効だと考える。以前は、頭脳流出がアフリカで優秀な人材が不足する要因となっていたが、最近では、アイデンティティ意識の高まりとともに、海外で教育を受けた若者の帰国現象がみられる。特に歴史的な関係の深い欧州には多くの優秀なアフリカ人

材がおり、人材確保の機会を提供している。

だが、優秀な人材は年々獲得競争が激しくなっている。同社は、当地有数の理工科大学や海洋科学技術アカデミーなど教育水準の高い学生をインターンシップ制度や奨学金制度を設けるなどして確保し、卒業後に外国で研修させるなど、早期の人材囲い込みを図っている。また、社内の人材研修にも積極的だ。技術者のスキルアップを目指す研修と、マネジメントなど競争力に直結するコア人材の研修を重点的に実施している。これにより現地スタッフの戦力化を図り、現地人材の中から経験や適性により選抜、登用していく。

雇用の手法としては、ウェブサイトを通じ採用情報を常時アップし、より多くのデータを比較検討しているほか、人材紹介会社アフリカ・キャリア・フェアなどを活用し、人材の発掘を進めている。

同社は、労使関係を良好に保ち人材の定着につなげるために対話の場を設けているほか、従業員の士気を鼓舞していくためクリスマスや母の日などに社内行事を催し、コミュニケーションを深めている。また定期昇給のほか、実績を給与に反映するなどモチベーションを高めていることから労働争議に発展することは少なく、離職率も低いという。

グローバル化が進む中、競争力のない企業の存続は難しい時代となっている。競争力の源泉は人材であり、その確保および能力の育成は、コートジボワールに進出する企業にとって喫緊の課題だ。

(渡辺久美子)

(10) 外資系従業員対象の職業訓練に政府が注力（モロッコ）

2015年08月20日 ラバト事務所

フォームの終わり

モロッコでは1995年以降、輸出産業振興のためのフリーゾーン（税制優遇地域）が設置され、優良な労働人材を強みに外国企業の進出を後押しし、自動車産業や航空機産業の誘致を進めてきた。日系企業も現在40社程度進出している。日本企業の駐在員事務所の総務担当には日本語を習得した人材の採用が増えており、モロッコの若者の日本語習得熱が高まっている。また、政府は外資系自動車メーカーとパートナーシップ契約を結ぶなどして、外資系企業の従業員の職業訓練サービス実施に注力している。

<日本語人材は日本語スピーチ・コンテストが供給源>

モロッコは1995年から、輸出産業振興のためのフリーゾーンを設置し、外国企業の誘致を進めてきた。これが奏功し、現在では自動車産業が成長し、さらには航空機産業も発展しつつある。自動車産業については2015年6月にフランスのPSA プジョー・シトロエンが国内2番目となる完成車工場の新設を発表した。日系企業は現在、モロッコに40社弱進出しており、現地政府が進める大型開発プロジェクトに関心を寄せる商社のほか、自動車分野など製造業の進出が目立つ。

モロッコを含む北アフリカ地域は、日本企業のビジネス戦略において必ずしも明確な位置付けがされていないのが現状だ。そのことは、企業によって管轄部署の所在地が欧州あるいは中東、北米と異なっていることからもうかがえる。そのため、モロッコ進出日系企業の約半数は日本人駐在員を派遣しておらず、代理店など協力企業から現地人材を派遣してもらっている。一方、日本人駐在員を派遣している企業では、事務所運営を補佐する総務系人材のほか、営業などを担う人材を確保する必要がある。営業人材には各業界の専門知見や人脈を持つ者が望まれるが、通常こうした即戦力は人材派遣会社からの供給が期待できないため、現地日系企業の苦勞するところとなっている。モロッコの日常生活ではフランス語またはアラビア語が主流だが、ビジネス言語として英語も普及しており、営業人材にはこれら3カ国語が求められている。

駐在員本人が現地で実力を発揮するためには、事務所運営および駐在員とその家族の生活全般を補佐する総務系人材の存在も不可欠となる。この総務系人材には日本語を習得し、日本に理解がある者が望まれる。近年は進出日系企業に就職を希望するモロッコの若者の間で日本語習得の機運が高まっており、総務系人材については、国際協力機構（JICA）の日本語教育シニアボランティアらが支援する「日本語スピーチ・コンテスト」が供給源となっている。

<契約から解雇までの雇用ポイントに留意を>

ジェットロ投資コスト比較調査では、モロッコの製造業の給与水準は、欧州でいえばルーマニアと同水準あるいはやや安かったが、都市部の外資系企業に従事するオフィスワーカーの給与は全般的に高めで、日本のオフィスワーカーの給与と比べても遜色ない。

モロッコ政府は 2002 年に雇用促進庁 (ANAPEC) を創設した。労働者の就労あっせんや職業訓練などを目的として国内各都市に事務所を置き、年間 6,000 社を超える企業が登録、約 30 万人の履歴書がオンラインで閲覧可能となっている。企業が ANAPEC 登録人材を採用すれば、採用から 2 年間、雇用主は従業員の社会保障費の雇用主負担を免除される。一方、従業員も就業後 2 年間は社会保障費の支払い義務が繰り延べされ、所得税も免除され、職を得ることができる。政府は同制度により特に若年労働者の雇用創出と定着を図っている。しかし、労働者にとって社会保障の空白期間は必ずしも望ましいこととは言えず、企業の社会的責任が強く問われる外資系企業が利用すべき制度とは言い難い。

雇用に当たっての留意点としては、将来、発生し得る労使紛争に備えて、雇用契約書はモロッコの裁判所が認めるフランス語あるいはアラビア語が望ましく、従って英・フランス語あるいは英・アラビア語併記の契約書を法律事務所などに依頼して作成するべきだ。また、モロッコ労働法第 350 条には勤続年数に応じて一時金を支払う規定があるため、従業員との昇給交渉を客観的に進める上で、350 条規定を満たした昇給表を作成し、採用時に提示しておくのも一案だ。

無期限契約の従業員の解雇については、通常、予告期間 (最低 8 日間) を付した解雇通知をもって行うことができる。予告期間は代償金の支払いをもって代えることも可能だ。解雇の際、自己に重大な過失がない従業員は、勤続年数に応じた補償金を別途請求できる。実際は解雇に当たり労使紛争が想定されるため、現地の法律事務所とよく相談して対応することが望まれる。法律事務所は、現地のジェトロ事務所でも紹介している。

＜政府による職業訓練所開設や人材養成も＞

モロッコでは、2012 年にルノー・日産グループがタンジェ自動車工場の操業を開始した。政府は、前年の 2011 年にタンジェ・メッド自動車産業職業訓練所 (IFMIA/TM) を開設し、工場従業員の養成を行った。併せて、カサブランカにも同様の訓練校 (IFMIA Casablanca) を開設し、住友電装の現地法人 SEWS-CABIND など自動車部品メーカーの従業員養成を行っている。

また、カサブランカ地方政府は ANAPEC とともに、イケア、ケンタッキーフライドチキン (KFC)、マクドナルドなどカサブランカ地域に進出する外資系企業に対する職業訓練サービスを提供しており、2017 年までに 8,700 人の雇用創出を目指している。さらに 2015 年 7 月、国民教育・職業訓練省は外資系自動車関連メーカー数社とパートナーシップ契約を結び、新たに 9 つの自動車産業職業訓練センターを開設し、学業を中途離脱した 3 万人の若者に対する従業員養成サービスを実施するとしている。

(水野大輔)

(11) 進出の成否のカギ握る雇用確保（ケニア①）

2015年08月21日 ナイロビ事務所

ケニアのビジネス環境において、日系企業が抱える大きな課題として、雇用の確保・労務管理が挙げられる。現地人材といかにうまく関わっていくかが、現地進出成功のカギとなる。ケニア人を雇用する際や解雇など労務面での主な注意点を2回に分けて報告する。

＜注意が必要な民族グループ問題＞

政府は自国民の雇用を奨励しており、投資促進法（Investment Promotion Act、2004年）によると、投資申請や外国人の就労許可申請の際には、事業の性格上、外国人が必要と判断される場合を除き、事業主は原則としてケニア人を雇用すべきとされている。実務的には、外国人1人に対し、おおむねケニア人3人を雇用する必要がある。東アフリカ共同体（EAC）の市場統合の一環として、人材の流動化が進められているものの、ウガンダ人やタンザニア人は引き続き外国人として見なされることには注意が必要だ。

ケニア人を雇用する際に注意すべき点として、民族グループの問題がある。2007年末の選挙後に多数の犠牲者を出した暴動で、カレンジン人の一部が動員されてキクユ人の入植農民を襲撃したことは世界的に大きなニュースとなった。また、2014年6月に沿岸部のラム郡ンペケットニで大規模な住民襲撃事件が発生し、多くのキクユ人入植農民が死亡した事件も記憶に新しい。ケニヤッタ大統領は同事件に関し、「特定のコミュニティーを標的とする民族対立に根差した襲撃だ」との見解を表明するなど、民族グループ問題はケニアにおいて今なお根深い。ケニア人を採用する際には、民族間で均衡を取り、互いに牽制し合う体制をつくるか、従業員全てを同じ民族グループから採用するという企業が多い。このため、民族間での衝突がほとんどないタンザニアとは異なった視点で、採用を考える必要がある。

＜幹部らのリクルート手段は多様＞

現地日系企業の幹部や、会計など重要なラインスタッフの従業員のリクルート手段は多様だ。ケニアの場合、他のアフリカ諸国と比較して日本人の数が多く、現地採用で日本人を雇用することも多い。ケニア人の雇用に関しては、大手外資系コンサルティング会社や専門の人材リクルート会社などに人材のあっせんを依頼したり、直接、大学の教務課などに相談したりする方法もある。また、幹部人材を雇用するよりは生え抜きのケニア人を幹部人材として育てあげるという日系企業も多い。語学的面については、ケニアでは6歳から始まる義務教育においても英語の授業があり、語学力不足を理由とした人材確保問題は聞かれない。新聞広告などを行うと採用条件に合わない希望者が殺到するため、口コミや紹介に頼る方が結果的に効率的と考えられる。また、実際に採用する場合には、前職の会社の紹介状や身元保証人の確認も併せて行いたい。

＜アジアと比べ高い水準の労働賃金＞

さらに、ケニア人を雇用する際の留意点として、賃金の高さが挙げられる。ケニアの労働コストは他のアジア諸国の都市と比べても高い水準にある（表参照）。2009年以降、毎年のように行われる法定最

低賃金の引き上げ幅は物価上昇率を勘案することが多く（2015年5月20日記事参照）、今後も賃金上昇圧力は衰えないと考えられる。ケニアへの進出を検討する際には、労働賃金の高さおよび今後の賃金の上昇傾向も判断材料に加えたい。

ナイロビとアジア諸都市との月額賃金比較 (単位:ドル)

	製造業／中間管理職	非製造業／マネジャー
ヤンゴン	404	584
ダッカ	563	867
プノンペン	694	1,184
ホーチミン	810	1,193
ニューデリー	1,405.42	1,454.72
上海	1,485	2,230
バンコク	1,570	1,673
ナイロビ	1,122～5,006	2,172～6,823

(出所)ジェトロ投資コスト比較調査

(島川博行)

(12) 訴訟リスクに備え慎重な対応を（ケニア②）

2015年08月24日 ナイロビ事務所

ケニアにおける労務面での主な注意点の後編。ケニアは訴訟社会であり、労働者が使用者を訴えるケースも多い。雇用契約の締結や労務管理、従業員の解雇においては、慎重な対応が求められる。シリーズ最終回。

<3ヵ月以上の雇用に義務付けられる契約書の作成>

労務管理に関しては、主に労働法（Employment Act、2007年）が規定している。労働者を3ヵ月以上雇用する場合には契約書の作成が義務付けられ、契約書に具体的に記載しなければならない事項も多数定められている。試用期間は最長6ヵ月まで認められており、1回の延長が可能だ。この試用期間をうまく活用し、労働者の能力や人柄、仕事に対する姿勢などを見極める必要がある。日雇いであっても、労働日数の合計が1ヵ月以上の場合、もしくは労働日数が1ヵ月未満でも3ヵ月以上を要する量の仕事をさせる場合には、正規雇用と見なされるため注意が必要だ。

従業員と連絡が取れなくなったり、遅刻、無断欠勤に悩まされたりしている日系企業も多い。これらを予防するためにも、雇用契約書で職務内容を具体的に定め、解雇や減給の事由を列挙することは重要なポイントだ。なお、労働者に警告文を交付したり、懲戒処分を科したりする場合には、事前に労働者との話し合いの場を持ち、弁明の機会を与えることが、後述する適正手続きを担保する上で重要になる。

<労働者に手厚い福利厚生面の権利>

福利厚生面では、労働者にとって手厚い権利が保障されている。ケニアでは、労働者が1年以上勤務した場合、21日以上有給休暇のほかに、有給の病気休暇7日が付与される。年次有給休暇は、雇用契約などで「別段の定め」がない限り、原則として1年に1回は2週間連続して取らせなければならない。会社の繁忙期であっても、労働者が同意する場合は別として、有休の取得を妨げることはできない。従って、雇用契約書において上記「別段の定め」を設け、一定期間に取得できる有休の日数を限定しておくことが望ましい。

労働者は未消化の有休を18ヵ月まで繰り越すことができるものの、それ以降は有休の権利は消滅する。このため、使用者は18ヵ月を過ぎた有休を買い取ったり、消化させたりする義務はないことを覚えておく必要がある。育児休暇については、女性のみならず男性にも2週間取得する権利が認められている。

労働法上、使用者は労働者に住宅、または住宅手当を提供する義務があり、住宅手当の金額は基本給の15%以上と定められている。そこで、雇用契約書上に「住宅手当は基本給の中に含まれる」などと、明記するなど対応が必要だ。また、最近の労働法修正法案では、使用者は、養子縁組をした労働者に対して、養子が3歳以下で3ヵ月、12歳以下で2ヵ月、12歳超で1ヵ月の休暇を、賃金の全額とともに与えなくてはならないなどの規定の追加が検討されている。

なお、ケニアでは労働組織法（Labour Institution Act、2007年）に基づき、特定の業種を対象にした

賃金令 (Wages Order) が複数公表されている (注)。賃金令においては、最低賃金だけでなく、労働時間、超過勤務手当といった重要な事項について業種ごとに異なる基準が定められているので、対象業種に該当する場合には注意が必要だ。

従業員労働災害傷害保険法 (Work Injury Benefit Act, 2007 年) では、労働者が労働災害にあった場合は、使用者による補償が義務付けられている (労働者が就労不能に陥った場合、同法の別表に定める金額の枠内で 96 ヶ月分の賃金に相当する額の支払いを義務付け)。そのため、雇用者は保険会社による労災保険の付保をすることが推奨される。

＜解雇の際に発生する訴訟リスクも＞

多くの日系企業が抱える課題として、労働者の解雇時のトラブルが挙げられる。使用者は正規従業員について 28 日前、試用期間の場合には 7 日前に雇用終了通知を出さなくてはならない。ただし、当該期間分の解雇手当を支払えば、不当解雇とならない限り解雇することが可能だ。また、任期付き労働者の場合、雇用期間が満了すれば雇用関係は解消されるものの、労働者に契約更新の合理的期待を与えないようにするため、契約を更新する意思がないことを前もって告げることが望ましい。

解雇を不服とする労働者は、解雇された時から 3 年以内であれば、労働裁判所に訴えることができる。使用者は労働者を解雇する場合、適正な手続きに基づいて行わなくてはならない。労働裁判所は、解雇の正当性を判断する際に解雇手続きが適正に行われたか否かを重視しており、解雇理由の証明責任は使用者側にある。ケニアの労働裁判所では、労働者に有利な判決が出される傾向があり、解雇が不当と判断された場合には、5 万ケニア・シリング (約 6 万円、Ksh, 1Ksh=約 1.2 円) か 3 ヶ月を超えない懲役、もしくはその両方が科される可能性がある。

従って、労働者を解雇する場合には、解雇後に不当解雇の訴えが発生するリスクも考慮して、解雇の正当性を証明できる証拠をそろえておくことが必要だ。例えば、労働者の問題行動の記録、メール文書の保存、事前の警告文の交付および受領のサイン、労働者に対する解雇理由の説明や労働者による弁明の文書化などを準備しておきたい。訴訟リスクを回避するには、解雇を検討し始めた時点で弁護士に相談し、手続きの適正を担保できるよう戦略を練る必要もある。

(注) 労働組織法関連法令については、法令を取りまとめたウェブサイトを参照。

<http://www.kenyalaw.org:8181/exist/kenyalex/sublegview.xql?subleg=CAP.%20234>

(島川博行)

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20150097>

中東アフリカ地域での現地人材確保策

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL：03-3582-5180（海外調査部中東アフリカ課）
<http://www.jetro.go.jp>

禁無断転載