

特集

若者を発芽させる

Text=入倉由理子(4~33P)

Photo=刑部友康、鈴木慶子、中西 優、宮田昌彦

Illustration=内田文武

はじめに

不安定な時代を生きてきた若者たちをいかに育むか

本誌Worksでも度々取り上げてきた、若手人材育成の問題。どれだけの議論を重ねても、若手育成の悩みは企業の人事、現場のマネジャーにとっては尽きない。特に最近では、「若者の価値観、行動スタイルがあまりに我々(=ミドル世代以上)と違いすぎて、どう扱っていいのかわからない」という声を多く聞くようになった。

若者、主に20代には、「ゆとり世代」「ミレニアル世代」「デジタルネイティブ」とさまざまな「名前」がつけられている。ゆとり教育やデジタル化、ソーシャル化がどのように彼らに影響を与えてきたかは議論の分かれるところだが、間違いなく言えるのは、彼らが生まれ育ってきたのが、バブル崩壊直後からの不安定な時代だということだ。大災害や大不況も経験し、親世代がリストラの憂き目に遭う姿を多く見るなど、将来の明るい展望が描きにくかった世代だといえる。日本の成長期や隆盛期を、その片鱗でも知っている世代からすれば、何が彼らのモチベーションの源泉になるのか、わかりにくいのが実態だ。



温度

わからないからといって、放置するわけにもいきまい。「若手」が企業にとって貴重な存在になってきたからだ。2018年3月の大卒予定者の内定率は94.8%。未内定者は前年の半分だという。少子高齢化の進行を鑑みれば、これが一時的な傾向ではないことは明らかだ。せっかく採用した新卒者を戦力として育てなければ、というプレッシャーが人事に強くかかっているし、ましてや辞めさせてはならない。

今、ある企業では手厚く手取り足取りして、ある企業では非常に厳しい環境に放り込むなど、さまざまな方法で若手を育てることが試されている。そうした事例のなかに、若手を一人前に育てていく、ある種のセオリーのようなものを私たちは見出した。どうやら大事なのは、育てるための“適温”である。

適温は、その人材がどのような時期・状況にあるのかによって異なる。なぜ、温度が重要なのか、どのように適温に持っていくのか、つまりどのような施策が重要なのかを明らかにしていきたい。

本誌編集／入倉由理子

彼らはこんな時代に育った

1990

— バブル崩壊

— 阪神大震災
— オウム事件

— 金融危機

— iモード

社会不安

父親世代の
リストラ

2000

— ITバブルと
その崩壊

ゆとり教育への
批判

格差社会の実感

— iPhone 登場

— リーマンショック

— SNS 普及

2010

— 東日本大震災

“ソーシャル”の
盛り上がり

幼少期

小・中・高

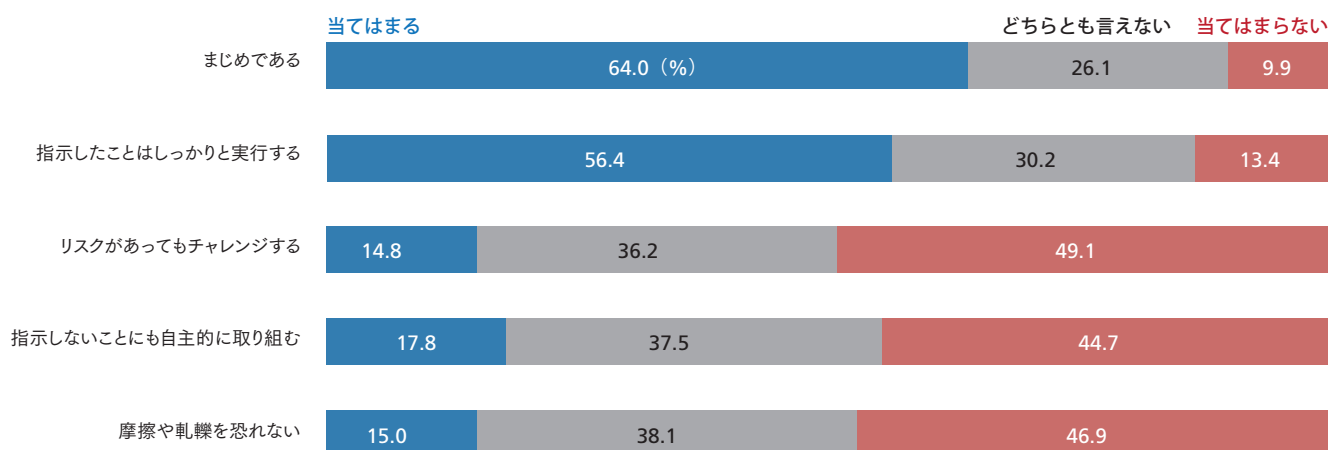
大学

社会へ

若者の意識や行動は どのように変化したのか

若者は変化しているのか。変化しているとすれば、それはどのような変化か。
人事や現場のマネジャーが見ている“若者像”は本当に正しいのか。
管理職、新入社員を対象としたデータをもとに分析する。

図1 管理職が考える20代大卒正社員の特徴



豊田義博

リクルートワークス研究所
主幹研究員

まずは、企業人がとらえる“若者像”をあらためて見ておきたい。20代のキャリア観や仕事観などを研究するリクルートワークス研究所主幹研究員・豊田義博は、「管理職の最近の若者に対する評価を総括すると、“まじめできちんと仕事をするが、指示待ちでリスクを取らない”というもの」だと指摘する(図1)。「若者に期待される高い意欲や覇気、ある種のやんちゃさがあるか」という意味では、物足りないというのが管理職たちの本音でしょう」(豊田)

若者に意欲や覇気を感じられない理由とは

しかし、「多くの若者にインタビューしてきた実感では、若者には、意欲や覇気がないわけではない」と豊田は言う。「なかでも、『社会の役に立ちたい』という気持ちの強さは注目に値します」(豊田)。若者に「仕事に対する希望や考え」を訊いたデータ(図2)では、「社会や人から感謝される仕事がしたい」が92.5%にのぼる。やりたいことがあるにも

図2 仕事に対する希望や考え

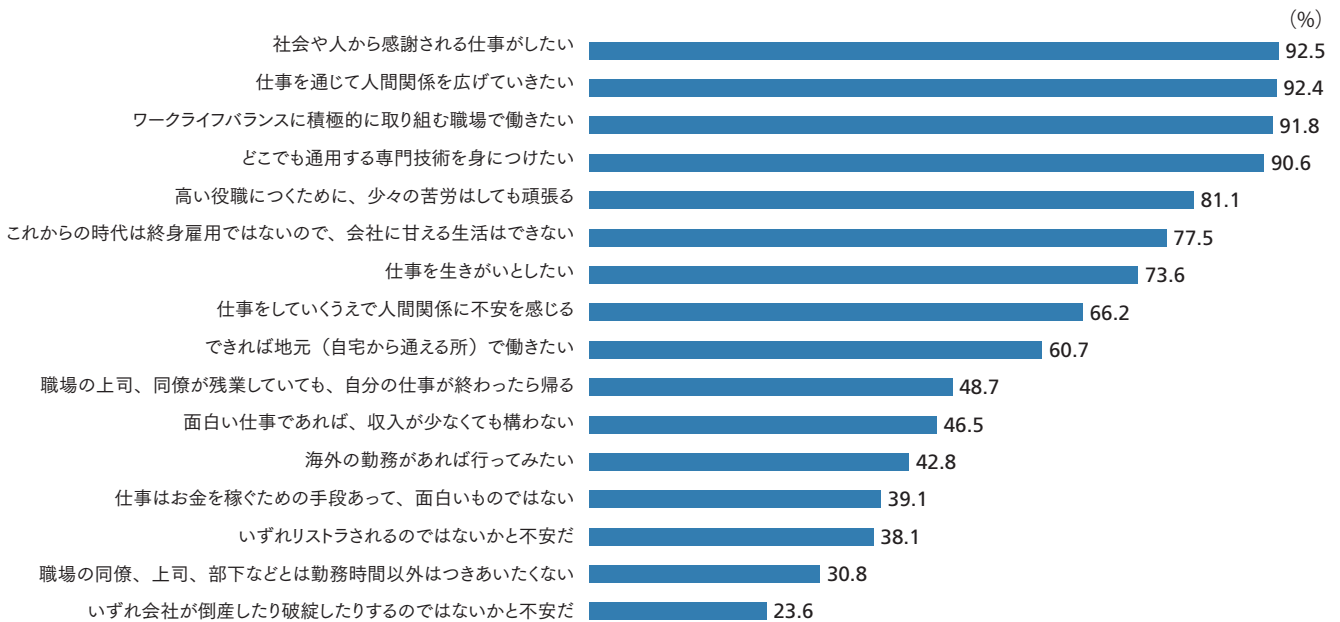
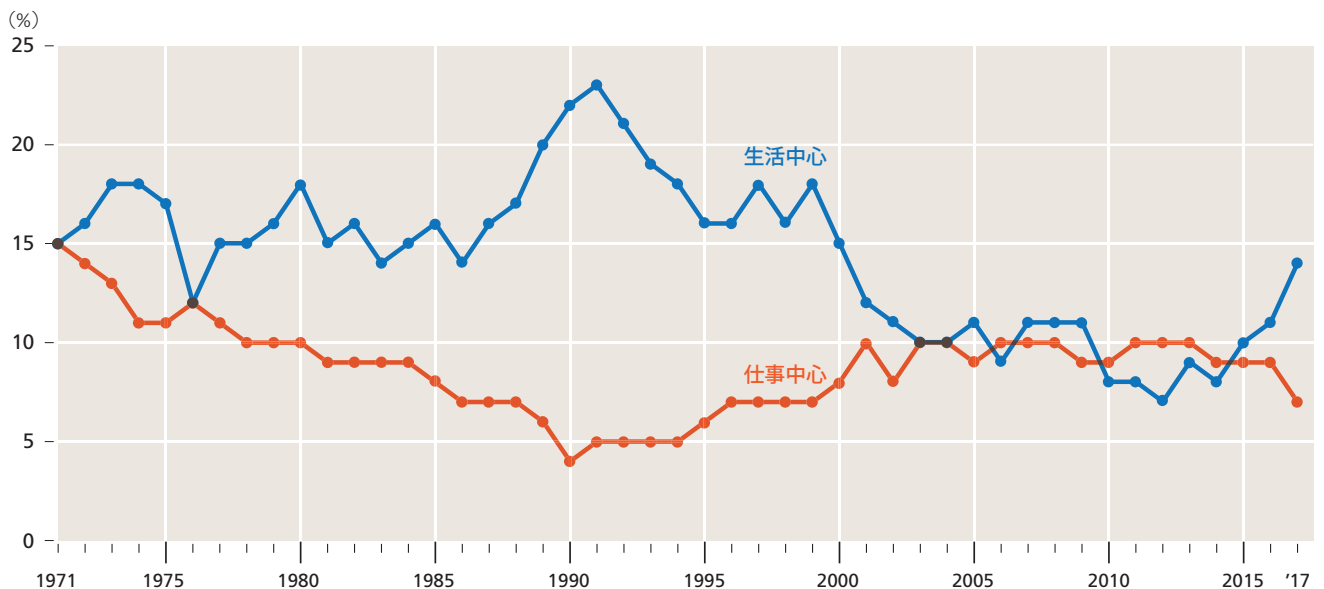


図3 仕事と生活のバランス

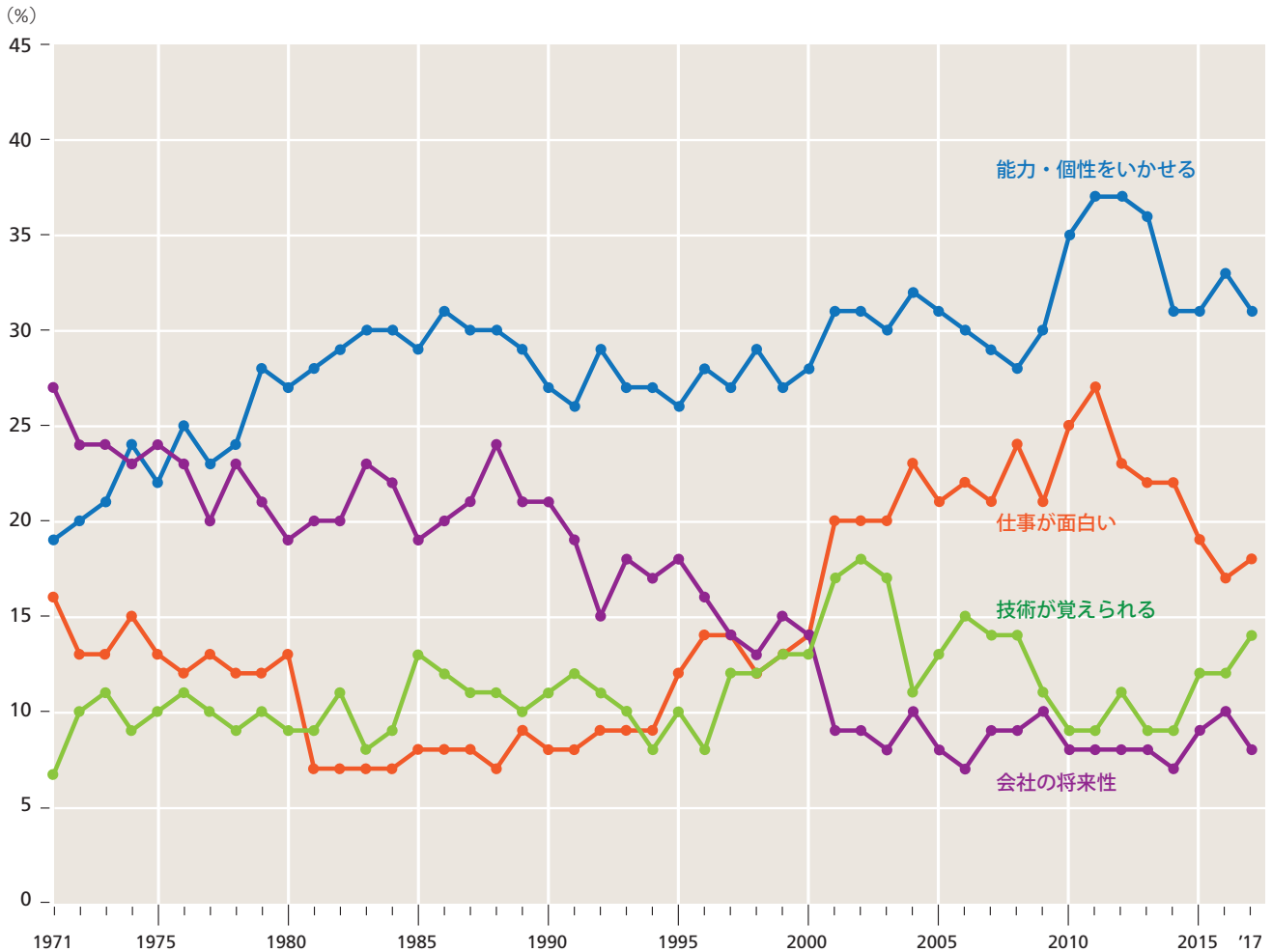


かかわらず、先のデータのとおり、現場の管理職は彼らのことを“指示待ち”と評する。ここが不可解な点の1つでもある。なぜ、彼らは自主性や主体性を持ってやりたいことのために行動しないのだろうか。

「それは、会社への期待が揺らいでいることが大きな要因だと考えられる」と豊田は言う。多くの学生は、社会や人の役に立ちたいという思いを抱いて入社する。「就職活動では、その企業がいかに社会や顧客に貢献

しているのかを聞き、自らもその一翼を担えるという期待を抱いて入社します。ところが、仕事の現場では“社会や人への貢献”は遠景として目に入らなくなるのが現実です。若い目には特に、会社は、売上げや利益、

図4 会社の選択理由



会社自体の成長だけを優先しているように見えるのです」(豊田)。このギャップが、若者に企業には建前と本音がある、と感じさせてしまう。多くの若者の会社への期待は、入社直後に猛スピードで萎んでしまうのである。

また、会社の仕事はかつてと比べて細分化されている。「開発の仕事一つ取っても、以前は若手でも1つの製品が生まれるまでを見渡せるほどの規模でした。それが、今では規模が大きくなって、若手はプロセスの一部しか見ることができない。これでは、自分の仕事が社会や顧客にどの

ように貢献しているのか実感するのは難しいでしょう」(豊田)

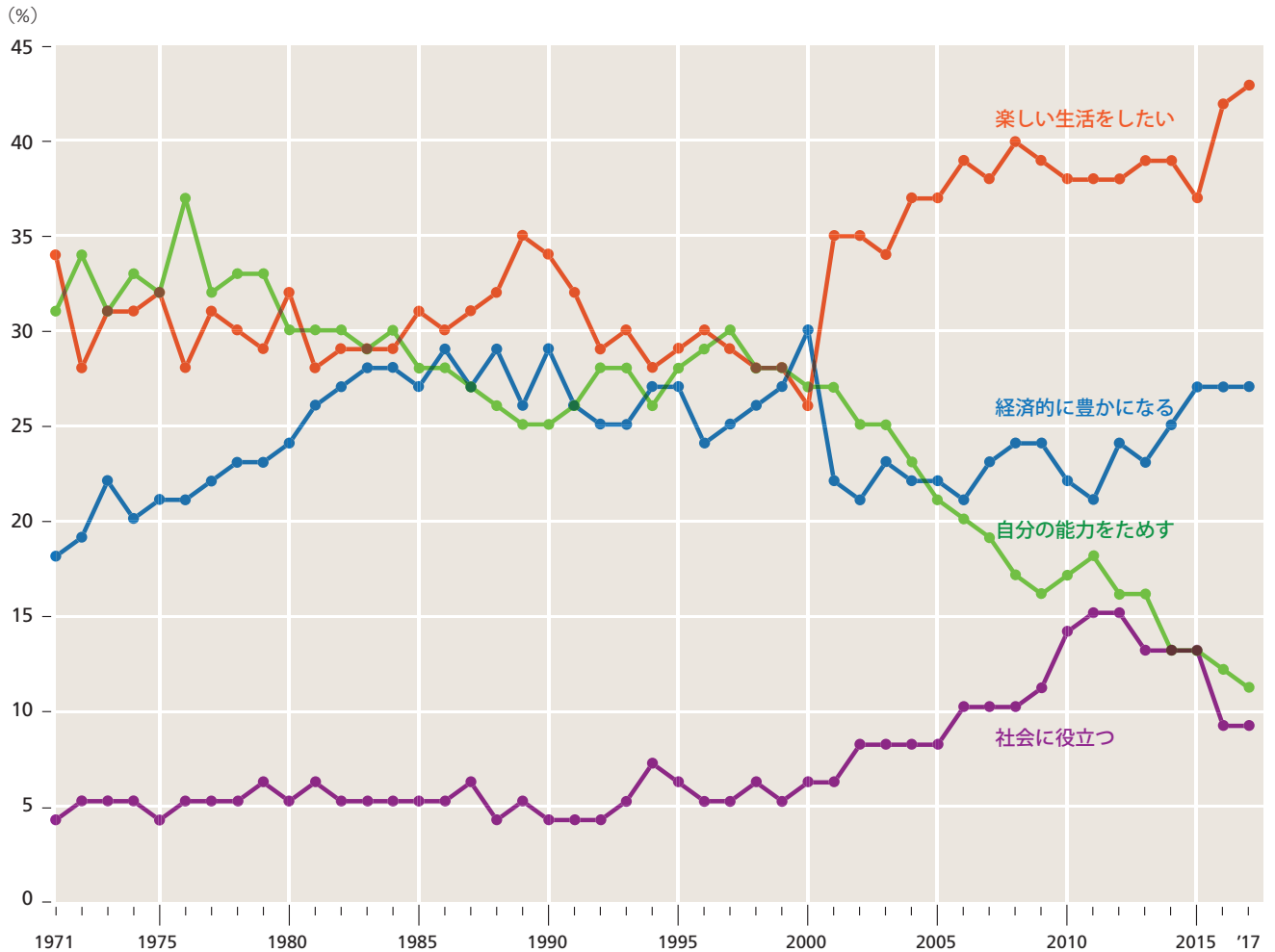
会社への期待が揺らいでいることは、データからも読み取れる。「会社の選択理由」(図4)では、「仕事が面白い」「会社の将来性」は下降傾向にある。そして、何より、「働く目的」(図5)のなかで「社会に役立つ」が下降傾向にあるのが興味深い。会社に対する期待感の低下は、「社会のために役立つのは、会社でなくてもできる」と感じさせることにつながっているのではないかと、豊田は分析する。『「仕事と生活のバランス」(図3)では、生活中心と答える

人が仕事中心と答える人を超えています。私が若者へのインタビューを重ねた実感では、『私生活優先』『働く目的は楽しい生活を送るため』というのは、遊びたいからばかりではありません。『会社でできないならば、会社以外でNPO活動やボランティアなどに力を入れればいい』と考える若者が一定数出てきているのは事実です」(豊田)

無意識に「キャラ」を演じる若者たち

また、今の若者たちが上の世代の

図5 働く目的



人々にとってわかりにくい理由を、「彼らが堅い殻をかぶっていることにある」と、豊田は説明する。「一般的にいわれているのは、いじめやSNSの影響です。LINEで“既読スルー”をすると、友だちがいなくなる。それも、ただ返事をすればいいわけではなく、その場の空気を読んだ反応が求められる。今の若者は、そのような猛烈な同調圧力のなかで生存競争をしているのです」（豊田）

少し前に流行ったのが、“キャラ”という言葉だ。ある団体のなかで自分で設定した（あるいは人から設定された）自分のキャラを逸脱しない

ようにコミュニケーションを取ることが普通になっており、無意識のうちに本音とは異なる、いわば“嘘”をつくことをいとわなくなっている。「面接でも普段のコミュニケーションでも、本音で答えていない可能性が高いのです」（豊田）

たとえば、上司が「この仕事をやりたい人はいるか」と若手数人に声をかけたとして。あり得る若者の反応の1つが、本当はやりたいけれど、手を挙げない（なぜならば、周りにはそれほど興味を持っていないようだから）。もう1つは、本当は興味ないけど、やりたいと言っておこ

う（なぜならば、周りの若手が手を挙げたから。あるいは、そういうものに率先して手を挙げるのが自分のキャラだから）。このように、「やりたい」「やりたくない」ということの本音すら、彼らの言動だけ見てもわからない。

「多くの若者たちが、本音を隠して、堅い殻をかぶって社会に出てきます。そして入社後に持つ会社への諦め感によって、殻を破るところかさらにその殻の奥深くに閉じこもってしまいます」（豊田）。こうした若者たちに、人事や現場のマネジャーは向き合っていかなければならないのだ。

若者の変化に 企業はいかに向き合うべきか

堅い殻のなかに閉じこもる若者たちには、
「意欲を持って」「挑戦せよ」という叱咤激励の言葉は届きにくい。
彼らの堅い殻を破り、その芽を出させるには何をしなければならないのか。

若者たちはいわば、社会や人の役に立ちたいという欲求を持っているが、堅い殻の奥にその欲求をしまい込んだ“種”である。企業側としては、スキルを伸ばしてほしい、新しいチャレンジをしてほしいと要求する前に、その堅い殻を破ることから始めなければならないようだ。彼らの殻を破るために、会社は本音を言ってもいい場だと信じてもらい、

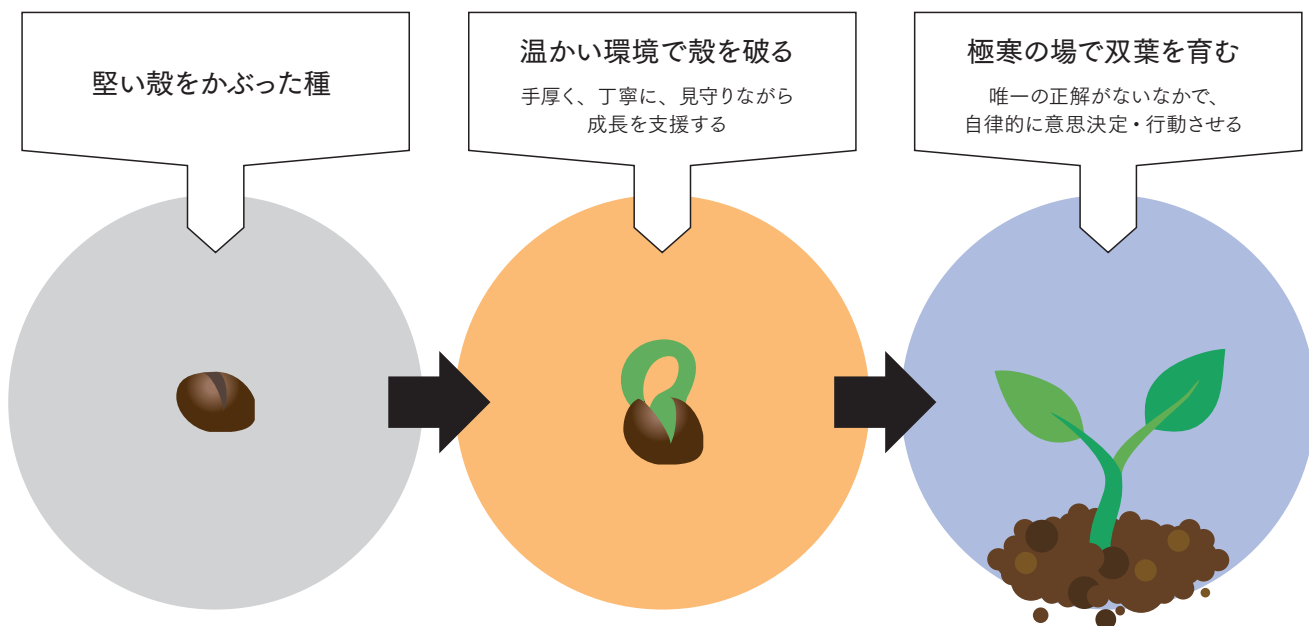
社会や人に貢献するために、挑戦しがいのある場だと理解してもらう必要がある。

「一定の年齢以上の人にとっては、“修羅場体験”によって自らが育ったという自負がありますし、成長の促進にはタフアサインメントが効くことも多い。しかし、今の若者の多くは厳しい環境にいきなり放り込んだら、誰にも相談できず、そして必要

なりスクテイクもできずに折れてしまう可能性が高い。たとえ本人がやりたいと言ったとしても、それが本音かどうかわからないのですから」
(豊田)

まずは、「温かい環境のもとで種の堅い殻を破る」のが先決、「厳しい環境にあえて置いて双葉をしっかりと育む」のはそのあとだ(下図)。この仮定は本当に機能するだろうか。

若者を発芽させるプロセス



若者を育てることに成功している企業の1つである堀場製作所の事例から見てみよう。

新人全員に9カ月の 手厚い育成プログラム

堀場製作所は京都市に本社を置き、世界27カ国に拠点を置くグローバル企業だ。代表取締役会長兼グループCEOの堀場厚氏が「人材育成には修羅場体験が重要」と公言するほど、厳しい環境でこそ人は育つという信念を持つ会社でもある。その象徴が、若手人材を海外に1年間派遣し、達成すべき目標を自ら決め、自ら仕事を開拓させるプログラムである。1980年代から継続するこのプログラムには、年間10～15人の若手が参加し、延べ300人が、プログラムの経験者となった。

しかし、そうした挑戦をさせる手前では、とても手厚い「殻を破る」ステップを踏んでいる。「グループ企業を含め、近年は約120人の新入社員を採用しています。彼ら全員を対象に、9カ月にわたってOJTを基軸とした育成プログラムを展開しています」と説明するのは、グローバル人事部副部長・加藤法生氏だ。1人の新人に対して、1人のジョブコーチ（同じ職場の先輩社員）、育成責任者（同じ職場の課長・係長クラス）が付く。さらに、新人6～8人を1

チームとしたそのチームごとに、主に直属の関係にない若手マネジャーがジョブコーチエルダーとして寄り添う。「本人の周りに、常に同期、直属の先輩や上司、他部署のメンターがいる状態をつくります。タテ・ヨコ・ナナメの関係性を組織に構築し、新人を“みんなでかまう”のです」（加藤氏）

毎年、2月からジョブコーチやジョブコーチエルダーのアサインを開始。4月の新人入社までに育成責任者とジョブコーチが話し合い、成長目標と12月末のプログラム終了時までに仕事でどのようなことを経験するか、育成計画を作成する。新人入社後、本人とジョブコーチが育成計画について擦り合わせ、プログラムが始動する。11月終わりには成果発表会を実施する。

ジョブコーチは、月に1回新人と面談し、育成計画の進捗状況を関係者が閲覧できるようにイントラネット上でレポートする。一方、ジョブコーチエルダーは2カ月に1回以上、担当する新人やジョブコーチ、時には育成責任者を集めて「OJTの指導は機能しているか」「悩みはないか」などを確認している。

「ジョブコーチ、ジョブコーチエルダーへの負担がとても大きいため、アサインすると、『そこまでやる必要はありますか』という声必ずと言っていいほど返ってくる」（加藤



加藤法生氏

堀場製作所
管理本部 グローバル人事部 副部長

氏) という。「それでも、組織のなかの誰かが若手の話を聞くという仕組みをつくっておかなければ、多忙な現場で放ったらかしにされてしまうこともある、と説得し続けています」（加藤氏）

このプログラムにおけるジョブコーチやジョブコーチエルダーの役割として重要なことの1つが、堀場の風土である「おもしろおかしく」「チャレンジする人を支援する」「失敗を認める」ということを、いかに若者の経験に埋め込み、学ばせるかをデザインすることだ。「堀場で働くうえで求められるマインドセットを9カ月でつくる」（加藤氏）ことが求められるのだ。

目標も仕事も自分で決める 自らの責任と判断で動く訓練

この丁寧な第1のステップがあっ

てこそ、海外への派遣制度が有効に機能する。「派遣制度は、公募の手挙げ制です。論文を提出し、トップの前でプレゼンテーションし、そこを通過すれば派遣となります。何よりも『この国でこれをやりたい』という意欲を重視します」(加藤氏)

期間は1～12月の1年間。事前に決まっているのは、所属する海外拠点と世話係のみ。そのほかは、どのような目標を立て、どのような仕事をするのか、すべて派遣される本人が自分で決めて行動する。「それぞれがオーナーシップを持ち、自らの責任と判断でことを進める訓練の場です。堀場製作所の規模が小さかったころ、あるいは海外事業が成熟していなかったころには、ゴールすら見えないなかでもがき、1つの仕事



小池慧子氏

堀場製作所
グローバル本部 環境・プロセス事業戦略室
事業企画チーム

を1から10まで1人で完結させるような経験を多くの方がしてきました。このプログラムでは、同じような経験を新興国や新規開設拠点でさせたのです」(加藤氏)

2012年に入社したグローバル本部の小池慧子氏は、2016年に同プログラムに参加した。日本では環境計測機器を扱う部門で海外子会社の損益状況をチェックする仕事を担当していたが、海外現地法人の利益やコストの変動の理由は、本社にはは理解するのに限界があった。「現場で実態を見て原因を探りたいと考えたのが海外派遣制度に応募したきっかけです。また、人間関係や役割などベースが何もない場所で自分がどこまでできるか試してみたかったのです」(小池氏)

また海外で働きたいと考える人材が増えることが財産

小池氏の派遣先は、2013年に買収したばかりの米国ヒューストンの現地法人で、そこにはオペレーションに必要なデータが十分に揃っていません。「まずは、その会社の実情にもフィットする管理指標づくりから始め、利益やコストを正しく把握する基盤をつくることにしました」(小池氏)

だが、その仕事を喜んでくれたのは現地法人の経営トップのみ。「現

場には、数字がつまびらかになることを歓迎しない人たちがいたのです。『責めるためにつくったものではなく、事業をよくするためにある』と一生懸命説明したのですが、受け入れてもらえなかった時期はつらかったですね」(小池氏)。それでも、データによる管理の重要性を示すエビデンスを見せることに努めた。そのうち「今まで誰も気づかなかった問題点を見つけられ、現地メンバーとともにそれを改善していくなかで信頼関係を築けたのです」(小池氏)

小池氏は、「一番の成長は、事業改善のため何をすべきかゼロから考えやり遂げたこと」だという。海外派遣プログラムの最大の成果とは、小池氏のような人材が誕生することだ。「短期的な投資効果を示すことは難しいが、グローバルで仕事をすることに抵抗感を持たない人材は確実に増えてきました。彼らが『挑戦することに価値がある』という堀場マインドの伝道者となり、次世代をつくる礎にもなると考えています」(加藤氏)

堀場製作所のように、若者の殻を破るため、出てきた小さな芽を双葉へと育てるため、それぞれの段階に合った“適温”を準備する企業が出てきている。殻を破るための適温とはどのようなものか、小さな芽から葉を広げるまでの適温とはどのようなものか、次項から考えていく。

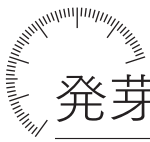
全員を発芽させる 温度とは



若者を育てるには、まずは堅い殻を破らせることから始める。そのためには、“温かさ”、時には“熱さ”が必要である。

もちろん、それは“ぬるい”“甘やかす”ということではない。若者を取り囲む上司、先輩、メンターなど多くの人が温かく、あるいは（時に叱咤を伴いながらも）熱く見守り、手間をかけて助言・支援をすることである。それはイソップ寓話の「北風と太陽」の物語になぞらえるならば、「太陽」が取った手法だ。旅人が着る厚いコートを脱がせるためにひたすら暖かい光を注ぐように、若者を堅い殻から発芽させるために、「ここは安心な場である」「本音を言っても大丈夫」「挑戦しがいのある場である」ということを周囲が伝えていくのだ。

殻にこもった若者に太陽の光を与えることがいかに大事かを、まずは金沢星稜大学の事例をもって説明する。そして、若者を温めるために企業では何をすべきか、具体的に3社の施策を紹介する。



発芽させる適温をこう考える

温かく、熱い指導で自信をつけさせ チャレンジの扉の前に立たせる

石川県金沢市にある金沢星稜大学。進路支援室室長を務める堀口英則氏が着任した15年前の偏差値は37、いわゆる“全入学校”の1つだった。就職面でもふるわず、経済学部卒業生でも、銀行の内定者ゼロという惨状。ところが現在では、日本銀行、東京海上日動火災、損保ジャパン日本興亜、JR、ANAなど、大手企業からの内定を毎年のように獲得するまでになった。この変貌は、堀口氏をはじめとする進路支援室の人々の、手厚く丁寧な学生への指導の賜物である。

「当時の学生はコンプレックスの塊のようなもの。全国規模の性格適性検査を実施すると、『自己卑下』の

項目のスコアが全国平均の5倍と高い数値でした。『どうせ自分はダメなんだ』と思い込んでいる学生が多かったのでしょうね」と、堀口氏は振り返る。就職活動への向き合い方にも、自信のなさが影響していた。「どうせ大手には受からないから」と、大手の採用が一通り終わった秋口によく重い腰を上げて就活をスタート、という具合だった。「面接に行っていないのだから受かるはずもない。まずはチャレンジの扉の前に立たせる必要がありました」（堀口氏）

まず徹底したのは、企業社会に飛び込んでいくための身だしなみや所作である。同大学には髪型や服装を指導し、実際に整えるためのパウ

ダールームがある。ここで社会に出ても恥ずかしくない身だしなみを学ぶ。就職ガイダンスでは、遅刻厳禁を貫く。「就職活動、ましてや社会人になったら時間厳守は当たり前。ガイダンスに遅刻したら、教室に入れさせません」（堀口氏）

進路支援室の個人面談では、各学生の個性や強みを発見し、意欲に火をつけるよう努めている。「『“さわやかでいい感じ”なんだから大丈夫！ きっと受かるから頑張って行ってこい！』と言うだけで、学生の表情が変わります」（堀口氏）

働くことや人生の“全体観”を教えるのは大人の役割

そして、欠かせないのは、就職活動というものの人生における意味を伝えることだ。「日本において、という限定ではありますが、新卒の就



堀口英則氏

金沢星稜大学／金沢星稜大学女子短期大学部
教授 進路支援室 室長

福田眞優氏

金沢星稜大学／金沢星稜大学女子短期大学部
進路支援課 係長



職活動は人生に一度しかない“プラチナチケット”だと話しています。経験も知識も少ない人材に門戸を開いてくれる唯一のチャンスである」と(堀口氏)

これらのことを丁寧に行うのは、「学生にとって就職は初めてのことで、働くことと人生の全体観がまだぼんやりしているのは当たり前」(堀口氏)だからだ。「そのため、人生の先を走る大人が全体観を示したうえで、就職活動に挑む勇気を持たせています」(堀口氏)

就職活動や新卒での働く先も含めて、彼らが知らない人生の全体像を伝えていくことで、社会という場が恐れたり、逃げたりしたくなるような怖い場ではなく、チャレンジする価値のある場所であり、新卒の今の瞬間こそ、社会で芽を出すタイミングであることを理解させていく。

このような丁寧な指導を重ねて受けることで、学生たちはようやくチャレンジの扉の前に立つ。「若者たちに意欲がないというのは嘘。温かく、熱く指導すれば、学生たちが内に持つ意欲に火がつくのです」(堀口氏)

成功体験の少ない学生に 頑張れば報われると伝える

手厚い就職指導は、学生の尖った部分を丸くしてしまうことにならないのだろうか。就職指導の現場に立つ進路支援課係長の福田真優氏は、「就職指導では、そんな本質的なところが変わることはない」と強調する。「あくまで最低限のルールを理解してもらい、自信をつけてもらうことがねらいです。教えていることは、いわば守破離の“守”。就職活動の“型”を理解してもらったうえで、型を破るような個性をアピールするためのチャンスをつかんでもらうことが大切なのです」(福田氏)

就職支援のコツも、15年のなかで蓄積してきた。たとえば、学生の心をつかむ“キャッチ”を大切にしている。希望者のみを対象とした24時間耐久面接対策自己分析合宿。この申し込みは先着順であるため、早朝5時から学生たちが長蛇の列をつくる。合宿中には、自主的に夜明けまで自己分析する学生たちの姿が見られる。「この合宿は、“めんたいこ(面対己)合宿”と命名しています。また、極

上のキャリアを歩んでいる先輩OB・OGによる仕事説明会は“ごくせん!(極先)”と言っています。覚えやすく、参加したくなる言葉を考えています」(福田氏)。「やらなければならないことほど前向きに楽しく、ということを経験者に常に伝えていきます」(堀口氏)

先輩たちの成功体験も広報する。「成功体験が少ない学生たちに、頑張れば報われることをきちんとわかってもらうことが目的です」(堀口氏)

一連の指導の成果は、先述の大手企業への内定獲得や内定率の向上だけでなく、学生や卒業生たちの変化にも表れている。「大学には頻繁に卒業生が顔を出してくれるようになりました。就職に強い大学として入試倍率も6倍を超えました。それでも不本意入学の学生も少なくない。そんな学生たちにも、就職というステージから、いいスタートを切らせてやりたいのです」(堀口氏)

大学のみならず、企業の現場でも、若者を変化させ、殻を破るための取り組みが始まっている。企業における「発芽」のための“適温”の実例を、次ページから見ていきたい。

全員が仕事を面白いと感じられる 満足度の高い状態をつくる

タマディック

機械の開発・設計を行うタマディックでは、新入社員の意思を最大限に反映し、9割を希望部署に配属している。自らが望む部署という、いわば“温かい”環境に種を蒔くことによって、若手の発芽を促しているのだ。

「そもそもは採用対策でした。当社の新卒採用は100%エンジニアです。理工系の学生は近年特に売り手市場で、採用に苦労してきました。理工系の学生はもともと狭い分野を深く

学んできているため、多くは自分の専門分野を活かしたい、という強い思いを持っています。ならば、やりたいことをやれると謳うことで、当社への関心を高めてもらおうと考えたのです」と、社長室長兼リクルートセンター長の岩淵清次郎氏は背景を説明する。

この施策が、“副産物”をもたらした。2014年度から2016年度入社の新入計126人のうち、2017年3月までに退社したのは6人に留まり、離職率の低下につながった。希望部署への配属を通じ、“若者が辞めない会社”となったのだ。

採用面接でやりたいことを 掘り下げて質問する

どのようにして9割もの高い割合で、希望の配属を実現するのか。それには、採用時と入社後の、2段階のステップを踏むことが必要だという。

「まず採用面接では、学生のやりたいことを掘り下げて質問します。当社は自動車や航空宇宙、ファクトリーオートメーション (FA)・エレクトロニクスなど事業領域が幅広く、

お客さまも多様なことが、希望を叶えることを容易にしているのは事実です。『この仕事をやりたい』と言われたときに、『それなら希望を叶えられる』『100%は難しいが、少し領域をずらせばピッタリの仕事がある』と、その場で判断し、学生に伝えることができます」(岩淵氏)

もちろん、やりたいことが明確でない学生や、あってもそれほど思いが強い学生もいる。「それだけでは“×”はつけません。仕事は実際にやってみなければ、本当にやりたいのか、あるいは自分に合うのかはわからない。機械工学の知識やスキルがしっかりあれば、入社後の配属のプロセスで希望を明確にいくことができると考えています」(岩淵氏)

社長、役員全員で マッチングのための会議


それだけに、入社後、配属までのプロセスは実に丁寧に行っている。

5月までの2カ月をかけて、新入社員研修を実施する。そのなかで各事業部門の説明会を3日間かけて行



岩淵清次郎氏

本社社長室長 兼 リクルートセンター長



い、職場見学を通して各事業部門の業務を説明し、理解を深めたうえで、あらためて配属希望を取る。

「採用計画時に、どのような人材をどれくらい欲しいか各事業部門にヒアリングはしているものの、実際に採用した学生の専門領域がその数とピッタリ合っているわけではないですし、事業部門の説明会や職場見学会を経て希望を変える新人もいます。職場見学会では、当然、事業部門側も新人の言動や行動をチェックしており、『この人が欲しい』という指名もある。“欲しい人数”と“行きたい人数”の調整は簡単ではありません」(岩淵氏)

ゴールデンウィーク明け、マッチングと調整のための会議が1日かけて行われる。ここには社長と役員が全員参加する。新人側、事業部側それぞれの希望に配慮し、大方を決める。その後、事業部門の担当者とコミュニケーションを取って最終決定する。

「配属を伝えるとき、新人全員と面談します。9割の希望が叶うということは、1割は叶わない人がいるということ。その1割に対しては特に、なぜその部署に配属するのか、配属する部署の魅力は何か、そこでその人に何を期待するのかなどを丁寧に説明します」(岩淵氏)

同時に、受け入れる事業部側も希

望する人材が配属されないことがある。「それぞれの人材の魅力や配慮すべき点を伝え、お互いの期待感を高めたいうえで配属する」(岩淵氏)といい、細やかな配慮を新人と事業部の双方に対して行っている。

さらに年明け1月にも、新人全員と面談を実施する。仕事の状況はどうか、面白く仕事ができているかを訊く。希望が叶わなかった人のなかには、「やってみたら面白かった」という人も少なくないが、どうしてもその部署や仕事が合わなければ再配置を検討するという。「仕事が面白いと思えないことは、最大の不幸。ですから、全員が仕事を面白いと感じられる状態を創り出すことが人事の至上命題なのです」(岩淵氏)

仕事に意欲を持たず くすぶる人材をつくらない

配属への配慮のほかにも、新入社員1人に対して、先輩社員を「エルダー」としてアサインし、公私ともに面倒を見る取り組みも続けている。「仕事の相談を受けるほか、飲みに連れていったり、恋愛などプライベートの悩みを聞いたりしているようです。みんなで“手間ひまかけて”育てています」(岩淵氏)

特に手間ひまをかけるようになったのは、この10年ほどだという。「最

近の若者は、自分の生活を大切にするなど、クールな側面が目立つように見える。しかし、実際には自分のことをきちんと見てほしい、極端な言い方をすれば、“かまってちゃん”なのだと思ったほうがいい」(岩淵氏)。内定したときから、SNSなどを活用し、彼らの好きな方法で、マメにコンタクトを取る必要があると実感しているという。

なぜ、そこまで手間ひまかけるのか。「私たちにとっては、せっかく採用した“金の卵”。すべての人材を卵からかえして、成長させたいと思う。辞めさせてしまうのはもったいぶかですし、仕事に意欲を持たず、くすぶった状態の人を1人でもつくりたくない。一生懸命育てた人材が一人前になって、新人の『エルダー』になった姿を見るのは、何よりもうれしい瞬間です」(岩淵氏)



新人が毎日書く日報を軸に 全員で見守り、支援する仕組みを回す

水谷工業

主に学校、役所、病院や橋脚などの耐震補強工事を行う水谷工業。同社には、“若手を全員で見守る”仕組みがある。それは、入社1年目から2年目にかけて新人が毎日書く「日報」を中心に回っている。新人が書いた日報は、毎日それぞれの部の先輩社員全員が読み、コメントを記入する。

同社の工事部に所属する入社2年目の新村健太氏。日報には、実に10人の先輩からのコメントが並ぶ（右ページ写真）。「内容は、時にはその

日に行った具体的な工事へのアドバイス、時には叱咤。そして、それをフォローする激励もあります」と、同社代表取締役、京極盛氏は話す。

新卒入社者は全員大卒者だ。建設学科出身者もいるが、多くは経済学部など文系学部出身。建築や土木の知識はない。「それでも皆、辞めることなく働き続け、離職者はほとんどいません。知識・経験ゼロから耐震工事のプロになっていきます」（京極氏）

若者は承認欲求が強く “見守ってほしい”

日報の目的の1つは、「若者の承認欲求に応えること」（京極氏）だという。「若者は皆、自分のことを放っておいてほしがっているもの」と思い込んでいる人がいるが、それは違う。若者の多くは自分のことを見ていてほしい、認めてほしいと思っています。見守って、適切なアドバイスをすることで意欲を高めていきます」（京極氏）

2017年に入社したばかりの営業部の鬼頭友里氏は、見守られ、認めら

れることで勇気づけられている1人だ。「大学時代のアルバイトで“役に立たない”というレッテルを貼られたために、自分はダメ、正社員としてやっていけないのでは、という不安がありました。そんなときに、就職説明会で水谷工業と出会いました」（鬼頭氏）。就職活動中の現場見学会で、今の上司や現場の職人さんから就職活動のアドバイスやエールをもらい、水谷工業で働く人たちの優しさに触れ、入社を決めた。入社後は、まったく知識のない建設業界の専門用語が飛び交うなかで苦勞の連続だという。「たとえばお客さまへの対応がうまくいかなかったときには、上司に叱られることもあります。ただ、私が挑戦したことに対しては、“ここはよかった”“頑張った”と褒めてくれる。私がここにいることの価値を皆が認めてくれることが伝わってきて、自信を取り戻せた気がします」（鬼頭氏）

全員の語彙を増やし 暗黙知を形式知に変える

日報のもう1つの目的は、社員全



京極 盛氏
代表取締役

若手が“ここで活躍したい”と思えるように コミットメントを高める場づくりをする

アドビ システムズ

IT人材の需給の逼迫によって、米国西海岸の企業を中心に起こっている潮流が、“エンプロイー・エクスペリエンス（以下、EE）”の向上である。優秀な人材の採用とリテンションのため、働く人のその企業における“体験価値”を高めていこうとする変革の動きである。

アドビは、EE向上の実践者としてよく知られる企業の1つだ。人事部をエンプロイー・エクスペリエンス部に改称し、同じ“体験”を扱うカスタマー・エクスペリエンス部と、オフィスファシリティを扱うワーク



草野多佳子氏
エンプロイー・エクスペリエンス部
ビジネスパートナー

プレイス部も統合した。EE部は、アドビという会社や製品の経験価値を総合的に高める役割を担っている。

働く人がアドビという会社で働くことに価値を感じてくれれば、会社へのコミットメントが高まり、よい製品が生まれる。その製品を体験したカスタマーがアドビの製品に価値を感じてくれれば、働く人の体験もまた豊かになる。このよきスパイラルを描くために、「従業員一人ひとりが“ここで活躍したい”と思える企業・職場への、あくなき改善を実行するのがEE部の役割」と、EE部の草野多佳子氏は話す。「具体的には、社員それぞれのキャリアを支援すること、職場でのイベント開催などによって社員ネットワークを強固にすること、仕事の効率や仕事への意欲を高めるために作業空間を改善することなどが私たちの役割なのです」（草野氏）

これらの施策を実施するには、「当然、お金がかかる」と草野氏は言う。「大前提として、社員の我が社における経験の価値を高めることに、もっと投資すべきという経営の判断があります。さまざまな施策に対し

て予算がつきやすくなりました」（草野氏）

アドビのマネジャーは “ピープルマネジャー”

若手人材の育成も、この思想と仕組みのうえに成り立っている。特に、「現場のマネジャーが行う“チェックイン”の役割は大きい」（草野氏）という。同社では、マネジャーとメンバーとの濃密なコミュニケーションを1on1、チェックインという形で仕組み化している。「週に1度、その人の業務の達成状況を確認したり、アドバイスをするのが1on1。チェックインは、少なくとも3カ月に1度、キャリア展望や、場合によっては私生活の状況も含めて双方向のオープンなディスカッションの場を持ち、メンバーが持つ成長のビジョン実現の支援をするのです」（草野氏）

このように公私にわたってメンバーの成長に強く関与する責務を負うマネジャーの負担は小さくないが、「アドビのマネジャーは何よりもまず“ピープルマネジャー”である」（草野氏）と意識づけし、マネジャーの



アドビの「ブレイクルーム」では、社員が休憩やランチを取るほか、ネットワーキングのイベントなどが頻繁に行われる（写真上）。また、各部門をつなぐエリアには打ち合わせスペースが配置され、社員の情報交換の場にもなっている。オフィスのあちこちに見られる作品は、クリエイティブな志向の強い社員たちの誇りと刺激になっている（写真右下）。マッサージルームは予約制。60分1000円という格安で施術を受けられる。この収益は、寄付や社員イベントに使われる（写真左下）。



メンバー育成力のトレーニングにも力を入れている。たとえば、マネジャーには、業績達成のために、メンバーにさらなる努力を促すなど、厳しい要求をしなければならないことがある。「そういうときも、ただ叱るのではなく、メンバーの意欲を喚起するような“言い方”をしなければなりません。まず、頑張ってくれてありがとうございます。そして要望を伝え、最後にはその要望に応えると言ってきてありがとうございます、と、“感謝の言葉”でサンドイッチする。このようなトレーニングで学んだ方法も、頻繁に使っているようです」（草野氏）



活躍を徹底的に支援するというスタンスを貫く

同社でも、「若者が冷めているというか、意欲があるのか、仕事を楽しんでいるのかわからないという感覚はある」と草野氏は話す。そういう若手人材に対しても、徹底的に活躍を支援するというスタンスで臨む。「特にエンジニアの場合、アドビの製品を“クール”だと感じて入社しているはずなのです。にもかかわらず

らず、その人の成長が思うように促されていないときには、その人が携わりたい製品や、その人が社内で憧れる、目標としている人と一緒に働く機会を提供することもあります」（草野氏）

同社の“表彰文化”も若者の仕事へのコミットメントを促している。「ベストエンployee賞やMVPなど、表彰制度の数は多いですね。たとえばそれが小さな成功でも、認められればより頑張る。そしてそれが次の成功に結びつくのです」（草野氏）

このようなマネジャーやEE部の支援によって、“冷めている”若者も変化するという。「私たちに対しても、人事制度への意見を言ってくれるなど、話しかけてくる回数が増えます。自分がアドビの一員だという意識が高まるのだと思います」（草野氏）

同社の場合、新卒入社者の数は少ないが、育てるための仕組みはしっかりと構築されている。「たとえば人事、マーケティング、開発というように、入社から1年間は3～6の部署をローテーションで経験してもらいます。アドビのビジネスの全体像を理解し、本当にやりたいことを見つけてもらうため、キーとなる人や目標にしたい人を見つけてもらうことを目的としています」（草野氏）

多忙で、しかも全員がプロという職場では、新人の配属が負担にならないのか。あるいは“お客さん扱い”になってしまわないのか。「たとえ新人であってもその人のポテンシャルを信じて、任せるのが当社の風土です。皆、周囲のサポートを受けて成長してきた経験があるから、決して放置したりしないのです」（草野氏）

安心・安全な場で 集団のなかで生きる練習を積む

時間当たり生産性の高さやクリエイティブ産業の発展などで注目を集めることが多いオランダは、教育先進国としても知られる。社会と大人を信頼し、自らの価値を信じ、主体的に行動することをいとわない人間へと若者を“発芽”させるために、そこから学べることはあるか。「オランダの教育では、子どもたちは、未来を担う市民として、自分らしく発達する権利を持っているという考え方が基盤となっています」と話すのは、オランダの社会・教育研究家、リヒテルズ直子氏だ。「知識を詰め込むだけでなく、自らが何をどう学ぶのかを選択し、自らに合った学習計画を立て、それに沿って主体的に学ぶことにより、クリエイティブ



リヒテルズ直子氏
オランダ社会・教育研究家



吉田和充氏
クリエイティブコンサルタント
ブログ「おとよん」主宰

な力やアントレプレナーシップを身に付けていくのです」(リヒテルズ氏)

そうした学習は、初等教育から始まる。義務教育が開始される4歳から、たとえばまだ読み書きもできない子どもであっても、毎日の時間割や教室のなかでの役割を自分で決めるように指導を受ける。「子どもたちは可能な限り、各時限にどんな方法や順序で学ぶかを自分で決めます。また、花の水やり、本棚の整理、屋食のミルク配りなども子どもたちの役割ですが、それについても、彼ら自身で選んで決めるのです」(リヒテルズ氏)

また、オランダの教育で重視されていることの1つに、子どもにとっていかに安心・安全な場を築くかということがある。特に、ドイツのイェナ大学教授、ペーター・ペーターゼン氏が提唱し、オランダで発達したイェナプラン教育では、“サークル対話”の重要性を強調する。

「少なくとも朝、昼、帰宅前の3回、各15分程度、クラスの全員がサークルになって対話する時間が設けられます。ここには、子どもの学びを支援する役割である教員も入ります。全員が目と目を合わせ、人の話には口を挟まず、じっと耳を傾けるというのが基本的なルールです。教員も含め、そこに上下関係はありません。人の話を傾聴することを学び、同時に自らの考えを人に表明することを躊躇しなくなります」(リヒテルズ氏)

このように、それぞれの強みを伸ばし自尊感情を育むのと同時に、他者をも尊重するという「集団のなかで生きる練習」を積む場がオランダの学校である。

結論を持ち帰らない オランダ人

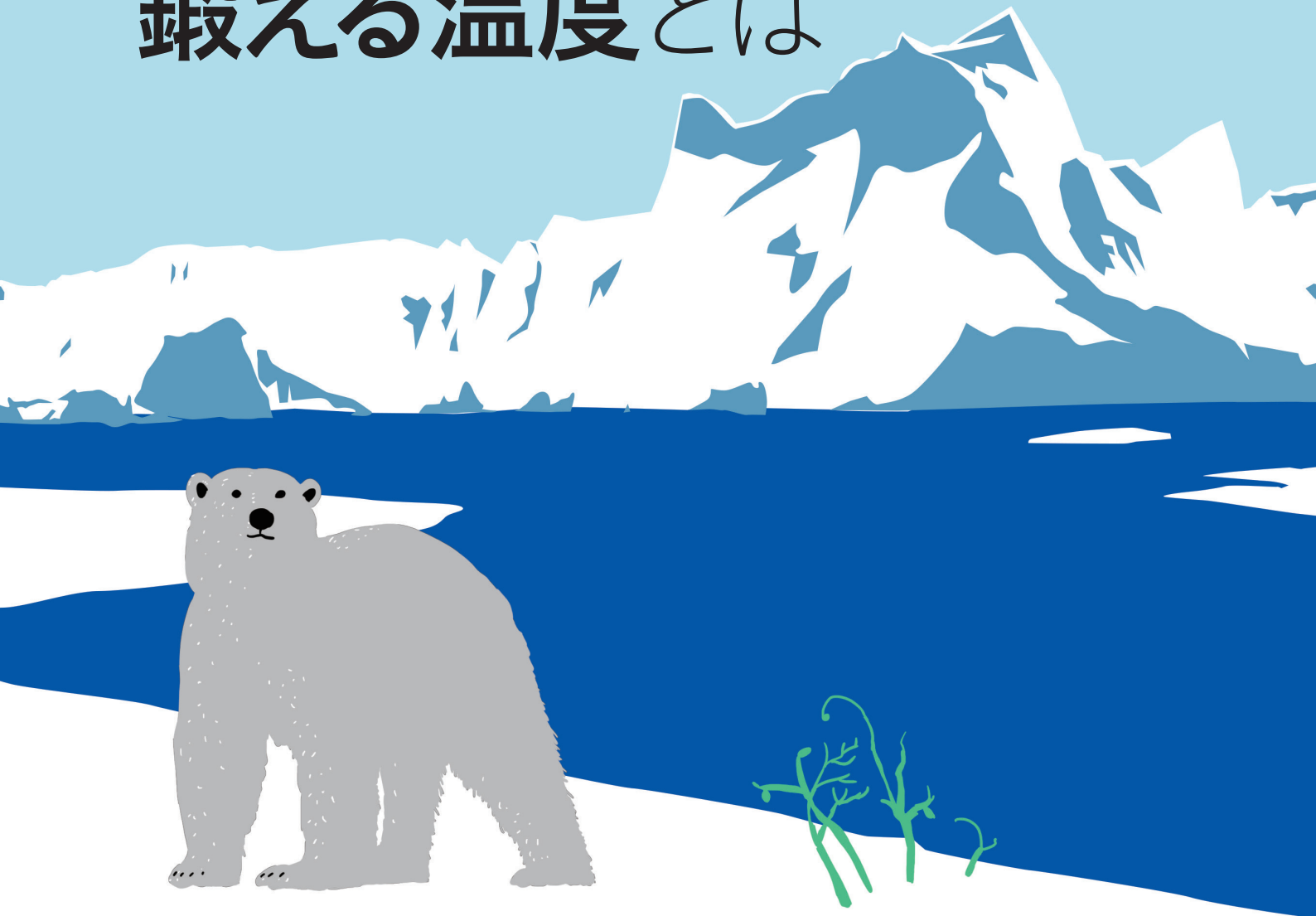
2016年からオランダに在住するクリエイティブコンサルタントの吉田和充氏は、子どもの教育を考えてオランダへの移住を決意した。「日本では顧客企業の担当者に自分の意見を持っていない人が増えている気がしていました。撮影した写真のよしあしをその場で判断できず、自社に持ち帰るというのです。自分の子どもには、自分の意見をきちんとと言える人になってほしいと考えました」(吉田氏)。それが実現できる場として、オランダの教育に興味を持ったという。

吉田氏は今、オランダ人とともに社会課題の解決手法をデザインするなど、オランダ人と働く機会が多い。オランダで教育を受けた人々の働きぶりはどうか。「彼らは自分自身の意見をはっきり言うし、自らの基準にしたがって判断する。人の意見も尊重し、興味を持てば『面白いからやろう』と躊躇なく決める。ものごとがスピーディに進み、とても気持ちがいいですね」(吉田氏)

オランダ人のそのようなコミュニケーションは、前述のように、場に対する安心・安全を感じているからこそであるし、同時に、「自分の専門領域をそれぞれがしっかり持っているため」(吉田氏)でもあるという。オランダの人々は、主体的に学ぶ領域を選び、高等教育機関で専門知識や技術を身に付けたうえで社会に出る。「だからこそ、自分の発言に自信が持てるのです」(吉田氏)

日本の教育も変わりつつあるが、それぞれの強みを育み、相手を尊重しながら自分自身の意見をはっきり言えるようにさせるまでには至っていない。自分の考えにしたがって発言や行動ができる安心・安全な場をつくって若者を育てることが、企業にも求められている。

芽が出た人材を 鍛える温度とは

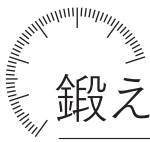


大切に見守り、ようやく芽を出した人材に、さらなる飛躍的な成長を期待するならば、いつまでもぬくぬくとした環境に置いておくだけでは不十分である。そのときに求められるのが「極寒」の環境だ。

芽が出た若者を凍えるような厳しい環境に置き、自律的に考え、行動してその環境を変える、あるいはそこを脱する経験をさせるのだ。ただし、その経験が若

者の心や体を蝕み、彼らが折れてしまっただけでは意味がない。「修羅場経験が大事」とは、その厳しい経験を生き延びて成長した人だけが発する言葉であることを忘れてはならない。

多くの若者を成長に導くために、どのような厳しい経験が人を育むのか、厳しいなかになどどんな支援体制を構築することが必要なのかをここでは見ていく。



正解がない不透明な厳しい世界をリアルに経験させる場をつくる

企業で働く人材を慣れ親しんだ職場から引き離し、社会課題が山積した途上国という厳しい現場に送り出す。そこで課題を解決することによって成長を促すプログラムが、NPOのクロスフィールズの提供する「留職」である。代表理事の小沼大地氏は、「人を飛躍的に成長させるには厳しい経験が必要」としながらも、「同時に、厳しい経験の定義を明確にすべき」と指摘する。

厳しい経験というと、一定の人が思い出す光景に、高い営業目標を課されてひたすら電話でアポイントを取る、飛び込み営業を繰り返す、膨大な量の定型的作業をひたすらこな

していくなどの実体験がある。成功のノウハウがある程度確立され、言われたことをきちんとこなせばモノも売れたし、本人も成長した時代には、こうした育成方法が機能したのは確かだ。「しかし、VUCAと表現されるように、環境変化が目まぐるしく、先行きが不透明な時代には目指すべきゴールすら見えません。よくいわれることですが、求められているのは、自らゴールを見出し、それに向かって行動できる人材です。今こそ、そういう人材を本気でつくり出すための“厳しい経験”を考えなければならぬときなのです」（小沼氏）

漠然とした期待のなかで自らゴールを見出す厳しさ

留職プログラムで派遣されるのは、前述の通り途上国である。水道や電気のインフラが不安定な地域もあれば、衛生状態や食糧事情が悪い地域もある。「基本的に、私たちが具体的に“この課題を解決してください”と言うことはありません。その地に行って、その地の課題を理解し、与えられた期間で実現可能なゴールを自ら設定しなければなりません。明確なゴールが見えないけれど、相手からの“何かやってくれるだろう”という期待だけがある状況が最も過酷です。その過酷な状況が、企業に必要な人材を育むことに適していると考えています」（小沼氏）

期待という強いプレッシャーのなかで、試行錯誤してゴールを決める。これだけでも困難なのだが、ゴールを決められたとしても、多くの方はさらに経験したことのない困難に出くわす。衛生状態を改善しようにも、



小沼大地氏
クロスフィールズ代表理事



農業支援をしようにも、ヒト・モノ・カネというリソースは基本的にすべて足りない。「日本の企業社会の常識にとらわれていたら、何もできません。“自分でなんとかする”という覚悟を決め、それまでやったことがないことまでやってみようとする、いわば自らのコンフォートゾーンを抜け出して行動することが求められます」(小沼氏)。現地の課題解決のために必死に行動を起こせば、次第に現地の人々の協力も得られるようになり、そこに協業が生まれる。1人の力では発見し得なかった、多くの人の知恵を集めたソリューションの創造につながる。「この挑戦と創造のプロセスを経て得られる果実が、本人の成長です」(小沼氏)

実際には、プログラムを通じて、大きく成長できる人とそうでない人がいるという。成長に最も必要なのは、“オーナーシップ”だ。「繰り返しになりますが、あの人が動いてくれないから進まない、リソースが足りないからできないというような“他責”な人は、結局、目の前の難局を自らの力で乗り切ろうとしない。自らがこのゴールの達成に責任を持

てるかどうか、本人の成長もかかっています」(小沼氏)。留職プログラムで派遣する人材の面接では、オーナーシップと責任感を見極めるようにしているという。

世の中をよくしたいという若者は多くいる

既に前で指摘したように、最近の若者の意欲が低下しているわけではないということに、小沼氏も同意する。「私の仕事柄のせいもあるでしょうが、社会をよくしたい、世の中のために価値を生みたいという“想い”を持つ若者にたくさん出会います」(小沼氏)

なかには、その“想い”の実現のために何をすべきか、自分に何ができるのかを早期に自覚している若者もいる。「ただし、そうした層は就職する意識を持っておらず、大学に行く時間すらもったいないと考えています。彼らは、企業組織のなかにいる人たちの目に触れなくなっているのかもしれない」(小沼氏)

“想い”を持つ若者の大多数は、その“想い”の実現の方法をまだ知ら

ない。だからこそ、何か貢献したいとウズウズしている人材に、貢献するとは具体的にどのように行動することなのか、しっかりと腹に落とす経験を与えることが人事の重要な役割となるのだ。

それをどのように仕込むかが知恵の絞りどころだが、「残念ながら多くの大手企業の日常の仕事のなかでは、必要な厳しい経験をさせることは難しい」と小沼氏は強調する。「特に若手に与えられる仕事は細分化され、サイロ化してしまっているため、自分の会社の顧客が何を望んでいるのか、自分の会社は何に貢献しているのか、貢献できる可能性があるのかがわかりにくいのが現状です。そうしたなかで、自律的に社会に貢献すべく目標を立て、自らのスキルや会社のリソースを駆使して、自ら動けといっても非常に難しいでしょう」(小沼氏)

経験したことがないような課題や困難の最前線に立たせるという場の設計は、どのようにすれば可能なのか。このあと、企業内でそのような場をつくり出している2社から、その手法を学んでいきたい。

将来の経営人材を育てるため 決断と失敗の経験を積ませる

サイバーエージェント

新卒入社後間もない人材を積極的に子会社社長に抜擢し、経営を任せる。サイバーエージェントではこうした事例が増え、彼らのことを総称して“新卒社長”と呼ぶようになった。同社が手がける事業の知識もなく、経営はもちろん仕事の経験もほとんどない人材に社長を任せることによって、「将来の経営人材が育つ」と、取締役人事統括の曾山哲人氏は話す。

同社では新分野に進出するにあたって子会社を設立することが多い。



曾山哲人氏
サイバーエージェント
取締役 人事統括

新分野だけに経験値が低いのは誰でも同じ。年齢の高低も、“サイバー流”の事業経験の長短も関係ない。「そうであれば、若い人にこそ機会を提供しよう、というのが当社の考え方です。“21世紀を代表する会社を創る”というビジョン実現のためには、今の役員以外にも新しい経営人材をつくるのが至上命題でもあるからです」（曾山氏）

決断経験を積ませるため 上は口も手も出さない

新卒社長には、「やりたい」という強い意志のある人材が抜擢される。「社長の藤田晋が常に言うのは、活躍し続ける人とは、“言うことは壮大に、やることは愚直に”。意欲が高ければ、自らの発言や責任の完遂への覚悟の量が高まるのです」（曾山氏）

サイバーエージェントビットコインの社長を務める卜部宏樹氏は、「内定したときから、藤田に『新しい事業をやりたい』と言い続けていました」という、“意欲の高い”人材の1人だ。その意欲が買われ、2010年の

入社直後に、スマートフォンアプリを開発する新会社アプリボットの役員に、その後数カ月で社長になった。スマホアプリは当時、まだ先の見えない領域であり、事業の軸を何にするのかが定まらず、なかなか成果が出なかった。試行錯誤を続けた結果、スマホのソーシャルゲームでブレイク。約2年で社員200人の会社に成長させた。

「経験の有無にかかわらず、日々決めていかなければ前に進めません。事業を成長させるという大きな理想があって、その理想と自分や会社の経営状態とのギャップを埋めたいと、日々もがいていました。そのもがいたことの蓄積が、現在へとつながったのだと思います」（卜部氏）

卜部氏がアプリボットの社長に就任したとき、サイバーエージェント本体の副社長である日高裕介氏が取締役としてサポートに入った。「見守る」スタンスを貫いてくれました。口も手も出したい瞬間があったはずですが、“自分にできたんだから、卜部にもできる”と言ってくれました」（卜部氏）

「子会社には、本体の役員クラスが

役員として入るのが常だが、相談役に徹し、口を出すことはない」(曾山氏)という。アプリボットの人員が急に増え、組織に不和が生じたときには、卜部氏は曾山氏に相談に行った。そのとき、曾山氏も「卜部はどうしたいんだ」と、自分で決めることを促した。「上が口を出すと、次も自分で決めなくなる。人の成長は、自分で決めて、その結果の責任を自ら取るという決断経験の蓄積。だからこそ、社長をやることに意味があるのです」(曾山氏)

“失敗した人にはセカンドチャンス”を徹底

実は、サイバーエージェントにあって、「社内起業をしたい、こういうものをつくりたい、という明確な意志を持つ人は採用する人材の1、2割にすぎない」(曾山氏)という。ほかの8割は、入社時に起業家マインドを持っているとはいえない。そういう人たちに「やりたいことに手を挙げたほうが得かも」と思わせる仕組み」(曾山氏)をつくるのが、経営という仕事に飛び込んでいく人材を増やす秘訣だ。

2016年に自ら提案し、恋愛マッチングアプリ事業を手がける新会社トルテを設立、その社長になった飯島徹子氏は、2014年入社である。当時は、特に強くやりたいことがあって



卜部宏樹氏

サイバーエージェントビットコイン
代表取締役社長

入社したわけではなかったという。「そのうえ、不言実行タイプでした。それが変わったきっかけの1つは、『あした会議』という新規事業や課題解決案を提案する場に参加したこと。自分の考えを堂々と発言する人に新しい仕事が集まっていくのを目の当たりにし、言いたいことを言い、やりたいことに素直に手を挙げたほうが面白いことが起こると実感するようになったのです」(飯島氏)

“手を挙げたほうが得”というムードの醸成に役立っているのは、「挑戦に伴う失敗はOK。その人にはセカンドチャンスを与える」と公言し、それが事実である状態をつくること」(曾山氏)だという。具体的には、チャレンジして失敗した人が辞めないように、キャリア支援をしっかりとすること、“格下げ感”のないポジションにアサインすることだ。

今では、失敗は決して“恥”では



飯島徹子氏

トルテ
代表取締役社長

ない。「課された成長目標に届かず事業の撤退を余儀なくされるときに、藤田は必ず『みんなをねぎらってやって』と言います。それだけ本気で、失敗は財産だと思っているということです。失敗した本人はもちろん、会社にとっての財産でもあります」(曾山氏)

アプリボット社長退任後、サイバーエージェント本体の執行役員、取締役と数々の重責を任されてきた卜部氏だが、アプリボット社長時代、海外事業からの撤退という失敗も経験している。失敗後に会社で内省の機会を提供されたか、と問うと、「なかったし、必要もない」(卜部氏)と言い切る。「社長として自分が決めてやったことの結果なのだから、何が悪かったのか、どこがまずかったのかなど、当然すべて覚えています。次はどうすればいいかは強く心に刻まれているのです」(卜部氏)

3年で3つのストレッチアサインメントによって 10年の経験を凝縮して成長を促進

MSD

140カ国以上に展開するメガ・ファーマ（製薬会社）米国メルク社の日本法人、MSD。同社では、次世代の経営を担うグローバルリーダー候補を発掘し、育成することを目的として、2011年よりJapan Leadership Program（以下、JLP）をスタートさせた。「公募のうえで選抜された社員は、基本的に3年で3つの部署を経験します。通常であれば10年で経験することを3年間に凝縮し、短期間での成長を促進します」と人事



大谷 潤氏

人事部門
タレントマネジメントグループ
マネージャー

部門の大谷潤氏は説明する。

「環境変化を先取りして会社を牽引するリーダーの育成が急務です。また残念ながら、当社のグローバル組織の経営リーダーに日本人がいないのが現状。日本法人はもちろん、グローバルのリーダーに連なる豊かなリーダーシップパイプラインをつくるための戦略的な施策が、このJLPなのです」（大谷氏）

応募は毎年100人以上。そのなかから、論理的思考力やリーダーシップスキルの確認、役員へのプレゼンテーション、面接を経て実際に選抜されるのは、毎年ほんの数人。「非常にセレクトティブ」（大谷氏）である。それだけに、参加者一人ひとりに対して時間も手間も投資し、オーダーメイドのプログラムをつくる。

「3つの経験をさせるアサインメントは、基本的に本人のキャリアアスピレーションが起点。将来どうありたいかを突き詰め、それを実現するためにどうJLPを活用するか、本人と深くディスカッションします」（大谷氏）。そのうえで、アサインメントは最終的に経営会議で決定される。事業の状況も踏まえ、本人の成長に

とってベストなストレッチアサインメントを、高い視座で判断するのだ。派遣先は国内に留まらない。海外の事業所にも協力を仰ぐ。「人事が動くのはもちろん、事業トップなどが米国本社や海外拠点とつながりを持っているため、彼らを通じて受け入れを依頼します。JLPに対する経営陣のコミットメントが高くなければ、実現が難しいプログラムです」（大谷氏）

将来経営ポジションに 就くため経験しておくべき

2017年1月からJLPに参加している秋山夢氏の最初のアサインメントは、現場のMRである。

秋山氏は米国の大学を卒業後USCPA（米国公認会計士）を取得、グローバル会計ファームや証券会社を経てMSDに入社し、社内監査の仕事をしていた。「上司は米国にいて、各国法人の監査にも携わるため海外出張も多いポジションでした。やりがいはあったのですが、会計畑しか歩いてこなかった自分には、薬の知識もなく、自社のビジネスがど

のように成立しているかも実感が持てない。競合との差もわからない。これでは、将来、経営ポジションに就くのは難しいと思ったのが、JLPに参加した理由です」(秋山氏)

JLPの厳しさを見聞きしていたため躊躇もあったが、応募の覚悟を決めたのは、「自身の改善・強化が必要な領域を磨き、成長するためにはいいプログラムであり、いずれ、CFO、CEOというポジションに就くならば、早いうちにストレッチアサインメントで鍛えられたほうがいいと思ったから」(秋山氏)だという。

自社の製品や営業現場、営業戦略のことを知りたいという要望をもとに、現場のMRとしてアサインされた。目標はまず、製品や営業現場を知ること、MR試験に合格することだ。「営業現場では、今まで培ってきたCPAの知識やファイナンスでの経験は通用しません。まったく知識がない薬学を4カ月で一から学び、見たこともない医学・薬学論文を理解できるようになる必要がありました」(秋山氏)

このアサインメントでのゴールは、一定の知識を獲得して医師に専門家として向き合い、営業目標を達成することだ。また、経営層としての目を養うためにも、アサインメント中にみえてくる会社全体の課題の改善点・解決方法を考えるといったこと

も求められている。

参加者1人に対して1人、担当役員を付ける。ここも、経営陣が強くコミットする部分だ。その役員のことを「ホーム」と呼び、メンターやスポンサー以上の、家族のように頼れる存在という意味合いを込めている。参加者は、月に1度ホームとのディスカッションをする。「キャリアアスピレーションや目指す方向が変わっていないかなど、本人の変化をとらえようとしています」(大谷氏)

秋山氏は、1つ目のアサインメントを終えた後どうするかを、彼女のホームであるCFOと相談中だ。「ファイナンスの道を歩むのか、事業のマネジメントの道に行くのか、迷っています。これからじっくりディスカッションしていきます」(秋山氏)

ダイレクターになる 卒業生も誕生

2011年から始めたプログラムの参加者は、既に20人を超える。

「最初の卒業から年数が経っていないため、経営陣に加わったケースはないが、ダイレクター(部長相当)になった卒業生は生まれました。成果は出つつあります」(大谷氏)

JLPの特筆すべき点は、厳しいアサインメントだからといって私生活



秋山 夢氏

プライマリーケア東京第1営業部
東京城東第1営業所

を犠牲にする必要はない、という点だ。「参加中に育児休業を取った男性もいますし、出産して産休を取った女性もいます」(大谷氏)

秋山氏は前職から転職するとき、ライフイベントの多い女性がそれを障壁とせずに働けること、70歳まで腰を据えて働きたいと思える会社であることを基準にMSDを選んだ。

「転職するとき、当時CFOだった女性が、CFOにアサインされたのと同時期に出産した、という話を聞いて、この会社なら働き続けられると思った」(秋山氏)という。秋山氏のようにキャリア志向でありつつもなお、ワークライフバランスを重視する若者は増えてきた。「厳しいアサイン＝すべての時間を捧げよ」というやり方だけがすべてではないことも、理解しておく必要があるそうだ。

リソースが足りない場では常に イノベティブであらねばならない

近年、Google、マイクロソフトなど、米国西海岸のIT企業を中心にインド出身のCEOや役員の活躍が目立つ。「インド人が多く米国に渡ったのは、1960年代以降のこと。インドの大学を卒業後、マスターを取るために米国の大学院で学び、そのまま米国に残って働く人が増えた。1990年以降は、第1次ITブームもあって、数学やコンピュータサイエンスに強い多くのインド人たちが、より活躍の場を広げました。企業に入社するだけでなく、アントレプレナーも多く登場しました。今、活躍する人々の多くは、そうした背景を持つ人たちです」と、インドの部品メーカー Aura Inc. のCEO、ニラジ・シャラン氏は話す。シャラン氏自身もインドで育ったのち、米国で起業し、



ニラジ・シャラン氏
Aura Inc. CEO



ヴィクラム・チャチャラ氏
Eight Innovate Partners
創業者、マネージングパートナー

成功して帰国。インド・米国両方の社会やビジネスの環境を熟知している。

では、なぜ多くのインド人が米国で活躍できるのか。「もちろんさまざまな理由がありますが、母国インドの社会や経済環境が厳しいことが一番の理由ではないでしょうか」（シャラン氏）。

インドの大学進学率は低く、現在でも2割程度である。就職に有利なインド工科大学（IIT）など、トップクラスの大学に入学するには非常に厳しい受験競争をくぐり抜ければならぬ。

「そもそも優秀である彼らは、同時にハングリー精神も持っています。米国にわたる人々は、富裕層よりもミドルクラスに多い。家族を非常に大事にするため、お金を稼いで両親に豊かな生活をさせたいと考えるのです」（シャラン氏）

豊かになりたいという思いの強い若者は、社会や経済環境が不安定なインドを飛び出し、専門技術や能力を持つ人に広く門戸を開き、成功のチャンスがある米国を目指した。「そして、我々はとにかく勉強もしたし、働いた。だからこそ、多くのインド人が活躍してきたのです」（シャラン氏）

プランAからCまで常に必要

さらに、「インドでは単に生活するだけでもイノベティブであらねばならない」（シャラン氏）という点も、インド人が世界で活躍する理由の1つだという。「まず、あらゆるリソースが足りない。電気が急に途切れることがある。大雨で

水害に遭うこともある。また、法律が急に変わることがある。こうしたことに対峙するのが日常です。大人は皆、子どもに言います。“Use less, deliver more”（少ないリソースでより多くのものを生み出せ）」と」（シャラン氏）

米国での勤務や起業経験を持ち、スタートアップの支援を米国とインド両国で行うヴィクラム・チャチャラ氏も、「インド社会はカオス」と強調する。「社会のルールや経済環境、自然環境など、すべてが刻々と変わり、昨日可能だったことが明日は通用しなくなることもあります。生活においても仕事においても、プランAからCまで用意するのが当たり前。プランAというベストプランでいければラッキーですが、ノーマルプランのBやワーストケースに備えるCも意識し、それをすぐに行動に移せるようにしておく必要があるのです」（チャチャラ氏）

かつては医者や公認会計士、ハードウェアエンジニア、今ではソフトウェアエンジニアと、インド社会で成功しようと思えば、数学など理系の知識が必須だった。「高い数理能力や論理的思考力を徹底的に学びます。同時に、クリエイティビティを発揮しなければ、毎日が乗り切れない。両方優れていることが、立身出世の条件」（チャチャラ氏）という。

チャチャラ氏が米国にわたって感じたことは、「米国社会のルールは明確。そのルールに沿って、ベストプランを立てて、それを実行すればたいていはうまくいく。成功は容易」ということだ。

日本の若者が途上国などで厳しい環境を経験することは、リソースがなくてもアイデアによってなんとか乗り切れることを学ぶ機会であるともいえる。同時に、日本に帰ってきたとき、使えるリソースと安定したインフラがあること、自らにできることが多くあることに気づくこともまた、大きな学びになるのは、インド人の遅しさからも明らかだ。

殻を破る。双葉を育てる。 効果を出すためにそれぞれで何をすべきか

若者の殻を破り、強く育てていくための企業の取り組みを紹介してきた。

ここではそこから得た学びを総括し、若手人材育成の1つのモデルとして提示してみたい。

殻を破る「温かい場」をつくるには

「仲間」がいる状態にする

SNSなどによって、常に同世代のヨコのつながりを強く意識してきた若者たち。その若者たちが企業に入り、それぞれの部署に配属されると、突然、タテ社会に組み込まれる。ここで、どのように振る舞えばいいのか若者たちは戸惑う。ともすると、立ち居振る舞いや言動に迷い、口を閉ざしてしまう可能性がある。

堀場製作所では、長期の新人研修を通じて、同期との関係性を断ち切らず、それぞれが何かを相談するのに躊躇しないような関係性を築く機会をつくっている。また、タマディックでは、新人にエルダー社員という“お世話係”をつける。エルダー社員は公私ともに新人の面倒を見る。彼らは先輩であるのと同時に、なんでも相談できる世代の近い“仲間”だ。このような関係性がつくれる仕組みを考えたい。

常に見守る

取材した多くの人が、若者の承認欲求の強さを指摘した。「飲み会に誘っても来ない」など、若者は冷めているという印象を持つマネジャーは少なくないが、若者育成に取り組む企業の人々はそれを否定し、上司、先輩、人事など周囲の人がさまざまな手法で“見守り、かまう”場を形成する努力をしている。水谷工業は日報によって社員全員が見守っているし、堀場製作所では同部署の先輩、上司だけでなく、他部署の上司がかかわるナナメの関係づくりにも力を注ぐ。タマディックは新人時代には、人事と少なくとも年に4回は面談を行っている。

見守るときのコミュニケーション手法は、時には若者に合わせることも重要だ。SNSやLINE、メッセージなど、若者が慣れ親しんだ気軽なやり取りから彼らの懐に入り込んでいく方法も検討すべきだろう。

初歩をきちんと教える

若者は慣れ親しんだ仲間のコミュニケーションを大事にするが、仕事では、顧客や他部署の人々など利害関係のある年上の経験豊富な人々と向き合う必要がある。この初めての経験はある種のチャレンジであり、若者がリスクを感じて躊躇するのも無理はない。金沢星稜大学が行うように、礼を失しない服装や言葉遣いなどを最低限教えることが、彼らが社会に一步踏み出す手助けとなる。これは、“組織社会化によってタテ社会に組み込む”ことではなく、初歩の所作を体得させるために行う。

実務の場面でも、“わからないことすらわからない”のが新人である。これは、今も昔も変わらないことではある。ただし、かつては先輩が近くにおいて丁寧に教えてくれたが、今や、現場に任せただけでは仕事を丁寧に教える関係性はつくれない。水谷工業のような日報の仕組み、各社のエルダー社員のような存在といった仕掛けが求められる。

会社を安心して
安全な場だと
感じるようになる

空気を読む若者たちに どう向き合うか

One JAPANとは、パナソニック、NTTグループ、富士ゼロックスなど大手企業の若手・中堅社員たちが、企業の枠を超えて新しい働き方の提案や新規事業の開発を目指す有志団体である。

「大手企業で働く社員たちは、その組織のなかで“新しいことをやってはいけない”空気を敏感に読んでしまいがち。それを打ち破るために、皆で刺激を受け合いながら新しいことに挑戦していく空気をつくるためのコミュニティ、One JAPANを立ち上げました」と、代表であり、自身もパナソニックという大手企業に勤務する濱松誠氏は話す。One JAPANには、

勤め先を辞め“ない”で、変革を起こそうと考える若者たちが集う。

濱松氏は今、35歳だ。20代前半の若者たちを見て、変化を感じることもあるという。「彼らは中学生くらいから既に、SNSに慣れ親しんでいる人たち。常に“人とつながっている”状態が彼らにとっての普通ですから、よくも悪くも空気を讀んだり、人の意見に流されたりする傾向が強いのもわかります。それを大人の世代が拒絶しても意味がない。“時代の流れ”として受け止める以外にないと思います」（濱松氏）

では、One JAPANに参加する若者たちは、なぜ組織や社会を変えようとする意欲を持ち、それを行動に移せるようになるのか。「それは、仲間がいるから」と、濱松氏

は言い切る。「大手企業のなかで何か新しいことをやろうとすると、“異端”として扱われることは少なくありません。これは、つながりを大事にする若者にとっては大きなリスクです。そのリスクをわざわざ取る気にはなれない。だからこそ、同じ志を共有する仲間がいる、チャレンジした先輩がいる、というのを見せて、彼らが安心して行動できる場があることが重要なのです」（濱松氏）



濱松 誠氏

One JAPAN
共同発起人・代表
パナソニック所属

全体を見せる

金沢星稜大学・堀口氏が指摘するように、若者には“全体”が見えていない。目の前にある仕事は顧客や社会にどのように役立っているのかわからず、自分の仕事の重要さに気づくことができない。上司や先輩社員が、丁寧にこの意味を説明することの重要性を、人事からあらためて現場に伝えたい。

現場に頼らず、人事が「全体を見せる」ための仕組みをつくることも可能だ。アドビでは、新入社員に対して、1年間で3~6部署、短期的なジョブローテーションを行い、事業全体を俯瞰する機会を与えている。そのほかにも、社内のネットワークイベントを頻繁に行っており、他部署の人から仕事内容や仕事の価値を聞く機会を与えている。こうした取り組みによって、事業の全体を知り、そのなかで自分は今何をすべきかを理解するようになる。

成長の“未来”を見せる

会社の“全体”という広がりだけでなく、時間的な広がり、つまり未来のキャリアの可能性も見せたい。仕事に意欲的に取り組んだときの、成長のその先を具体的にイメージさせることが重要である。取材のなかで、ある若者がもらった一言が「大学の同期と比べて、遅れている気がして焦った」。他者比較をしがちな若者にこそ、今この瞬間にこだわらないように未来への希望が必要だ。

アドビが行っているチェックインは、業務以外のキャリアやプライベートな悩みごとなど、なんでもマネジャーと相談できる場だ。ここでマネジャーは、本人だけでなくその家族も含めたよりよい未来づくりの相談に応じることを求められている。また、「この人のようにになりたい」という憧れの存在を側に置くことも大切だ。目指すべき姿が具体的に描けることで、仕事への意欲を高められるはずだ。

本人の自尊感情を高める

仕事の価値を伝えるのと同時に、若者自身が“自分はその仕事を担う価値のある人材だ”と信じられるようにしたい。上のコラムで濱松氏が指摘する通り、多くの若者は承認欲求が強く、他者の目を非常に強く意識している。自分の価値を他者に肯定されることが、彼らにパワーを与える。努力や成果、挑戦に対してはきちんと褒める。タマディックのように、希望部署への配属で、意欲的に仕事に取り組んでもらう。あるいは合わない職場からは早目の配置転換を行う。オフィス環境への投資も含め、「大切にしている」というメッセージで、若者の仕事や会社へのエンゲージメントを高めたい。

会社を本気で頑張る
価値のある場だと
感じるようになる



双葉を育む「極寒の場」をつくるには

「何もない」状態をつくる

今回取材した、若者に与える厳しい環境とは、途上国への派遣、事業の経営を任せる、タフアサインをする、というものだ。共通点は、本人が経験したことがない環境に、いわば“放り込む”ことだ。

重要なことは、前もってお膳立てされたものができるだけ“ない”こと。堀場製作所やクロスフィールズでは、具体的な目標も仕事内容も与えずに海外に若者を派遣する。慣れない海外という環境で自ら課題の所在を発見し、ゴールを設定して乗り切らせることが目的だ。サイバーエージェントが若者に社長を任せるのは新設立の会社であることが多い。新会社には、オフィスもないし、人材も足りない。足りないリソースは自分で得ていかなければならないし、求めなければ誰かが助言してくれることもない。自ら決め、それに対する責任を自ら負ってもらうのだ。

成熟した日本企業にあって、日常の仕事のなかではこうした“何もない”環境を与えるのは難しい。これをいかに生み出すのが、人事の知恵の絞りどころである。

手を挙げた人が得をする制度・風土をつくる

厳しい環境へのアサインメントは、無理強いであってはならず、基本的には手挙げ制であるべきだ。ただし、そこに若者が進んで飛び込んでいくように促すための工夫は必要である。サイバーエージェントやMSDの例のように、挑戦した人こそが面白い仕事をしているし、たとえ厳しい経験であったとしてもそれを乗り越えた後にキャリアが拓けるという事実を何度も見せていく必要がある。面白い仕事に真剣に挑むことで、成果を出したことが評価されて、次の面白い仕事を呼び込めるというグッドスパイラルがあることを若者たちに確信してもらいたい。

失敗しても“×”をつけない

チャレンジした結果としての、成果だけでなく失敗も評価することが重要である。若者たちはリスクを嫌う。リスクを嫌ってでは挑戦はできないのだから、失敗に“×”をつけず、失敗をも称賛する組織文化と仕組みをつくりたい。

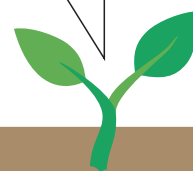
サイバーエージェントでは、過去、“失敗OK”と言ってはいても、その具体例がないがためにチャレンジする人が少なかったという。失敗した人の次のアサインメントを“格下げ”感のないものにする、失敗の学びを共有し、大切な財産として取り扱うといった丁寧な取り組みが欠かせない。

経営層が強くコミットする

チャレンジする人に対して、サイバーエージェントもMSDも、役員が“相談役”として寄り添う。会社や事業全体を俯瞰した役員からのアドバイスは、若者が目の前の苦しい状況を乗り越え、やり抜く助けになる。

また、タフアサインメントを実践するには、それに見合った受け入れ先を見つけてなければならない。MSDのように、経営陣が社内のネットワークを活用し、受け入れ先探しにコミットすること、また、受け入れ側に意図を説明し、協力を促すことが求められる。

1人でやり抜く
価値のある場だと
感じるようになる



永遠の課題、若手の育成に 私たちはどう向き合うか

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子

前号の本誌、最後の見開きページ。次号予告の欄で、特集タイトルを「若手を育てる、アメとムチの効果（仮題）」としていたのをご記憶の読者はいるだろうか。

いかにして若手を育てるかは、新卒という若手をほぼ毎年採用する日本企業にとって、永遠のテーマである。しばらくぶりに若手育成をテーマに特集をつくらうと決まったとき、編集部内でもさまざまな意見が飛び交った。曰く、「今の時代は“一人ひとりを大切に”。若者を丁寧に大切に扱うのが主流のようだ」「それは甘やかしすぎでは？」「やっぱり修羅場体験が人を育てるのは否定できない」「修羅場に放り込みさえすれば育つというものでもない」等々。

このときの仮説は、若者を育てるのには、“アメ派”と“ムチ派”、2つの理論がありそうだというもの。それが予告時点でのタイトルにもなった。編集部の思惑は、次のようなものだった。

アメ派への疑問はある。単に若者

に“ウケる”環境や仕事を準備してやり、彼らが楽しく働けていればそれでOK、というのはいただけない。結果的には仕事ができない中堅が増えるばかりで、組織の力が落ちてしまうのではないだろうか。

だが、一方のムチ派にも、諸手を挙げて賛成したくない。「修羅場が人を育てる」という私たち“古い”人間が大好きな構図に、そろそろ釘を刺しておきたい。本当にそのパラダイムでしか人が育てられないのでは、いかにも旧世紀的だ。

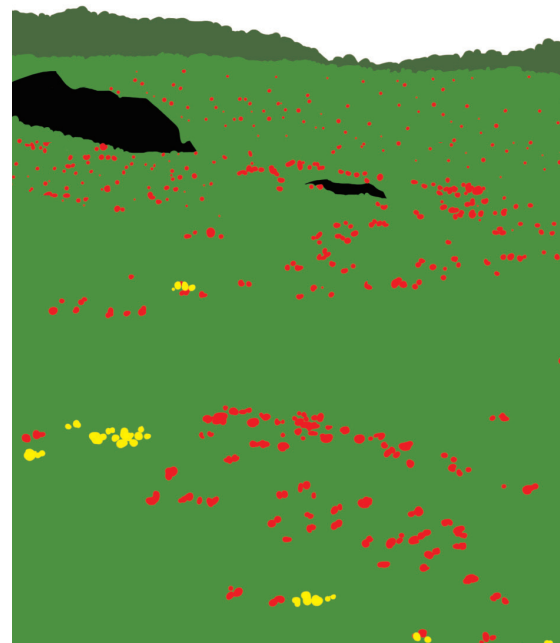
両派それぞれに対して疑問を投げかけ、着地点を見極めよう、という方針のもと、私たちは取材を始めた。

二元論では、 若手育成は語れない

だが早々に、そのような単純な二元論では若手育成を語れそうもない、ということに私たちは気づいた。若手を修羅場に放り込むという企業でも、その手前の段階では、彼らを丁

寧に組織に迎え入れ、安心や安全の感覚を育み、自信をつけさせてからチャレンジさせている。

一方、若手の希望やニーズを尊重し、皆で手間ひまをかけて育てるといふ企業であっても、厳しいプロジェクトやハードなリーダーシップ開発プログラムの経験を積ませたり、高い到達目標というハイプレッシャーな状況に置いて鍛えたりもしている。こうしたことがわかってきたのだ。



考えてみれば当たり前で、アメとムチの教えは、最初から“どちらか”を選択するというものではない。それぞれの若者の状態、周辺の環境、目指すゴールによって、アメとムチは“使い分け”られなければならないのだ。

そこで行き着いたのが、“温度”のモチーフである。若手が発芽し、育つためには、“温度”の管理が重要だ、というのが本特集の結論だ。

まずは、彼らの常識を理解し、受け入れる

入社してきたばかりの若者たちに最初に提供すべき温度は、「太陽の温かさ」である。それは、彼らの常識や普通を、私たちが受け入れることから始めるという意味でもある。

「常時つながっているのが普通」である彼らのコミュニケーションの常識は、私たちのそれとは異なるし、彼らの、友だちとのつながりの“濃さ”は、私たちが想像する以上だ。

それを非難しても話は始まらない。One JAPANの濱松氏が指摘するとおり、「そういうものだ」と受け止める以外にないのだ。

一方で、彼らはとても臆病でもある。場の空気を乱すこと、嫌われることを恐れ、そうならないために、自分のキャラを演じ続ける。

そんな彼らに、会社という場が、一度でも失敗したらすぐに奈落に落とされるような恐ろしい場所ではない、ということを理解してもらう必要がある。確かに綺麗ごとだけで話が進む世界ではないかもしれないが、この場所でも小さな灯りをともせること、その灯を大きくするためのリソースがあることを、彼らにわかってもらいたい。

大切なのは、もしそれが虚偽であれば、彼らは直ちにそれを見抜くであろう、ということだ。彼らは本音と建前に敏感だ。彼らが会社を安心・安全で、全力を発揮する価値のある場だと信じられるためには、それを説く私たち自身が、それを信じ、

それを現実にした形で働いていることが求められるだろう。

極寒の環境に若手を置く そのときのルールとは

一方、飛躍的な成長を求めて極寒の環境に若者を置く場合にも、忘れてはならないルールがある。それは「本人の意思に基づく」発令であるべき、ということだ。

日本企業では今のところ、転居を伴う異動や海外赴任の発令を含め、どんなにタフでハードなアサインメントであっても、本人に相談のうえ、というよりは会社側のニーズで決まるケースがほとんどだ。MSDの大谷氏が「すべては本人のキャリアアスピレーションが起点」と言うとおり、本人が望むのでない限り、極寒の環境に人を放り込む権利は会社や人事にはない。

これからも世の中は変化し続け、新たに社会に出てくる若者の常識はそれに応じて変わり続ける。その都度、新たに“年長者”になった者は、「今の若者はわからない」と不安になることだろう。そのとき、「自分たちの常識のほうに若者を引き寄せたい、変わらせたい」という欲をいかに捨てられるかが、真の焦点だ。その時々若手の常識を理解し、受け止め、そのうえで彼らの意欲や能力を引き出すことができる年長者に、私たちはなれるだろうか。

若手育成が、これからも永遠に日本企業の課題であり続けるのは間違いない。

