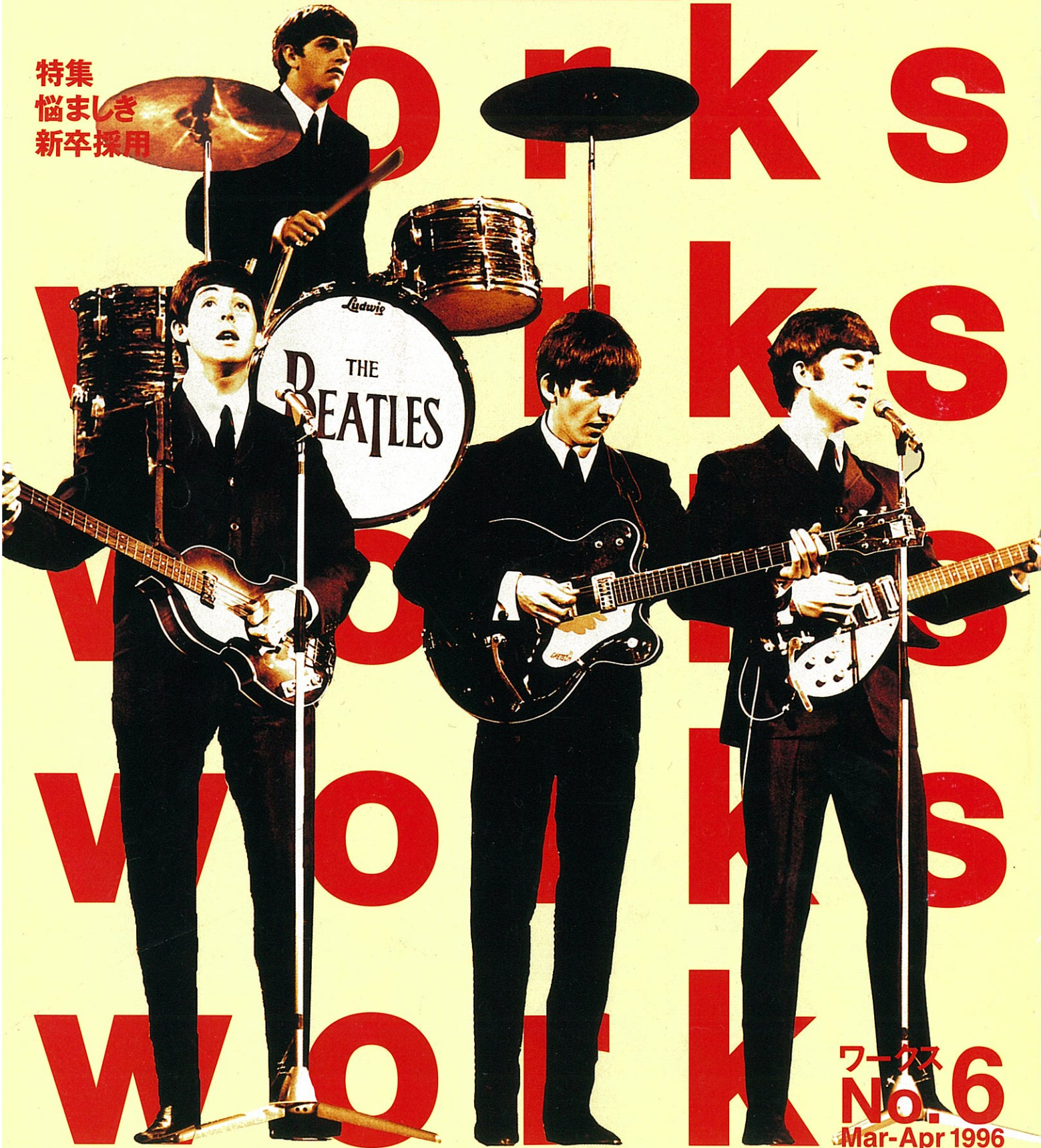


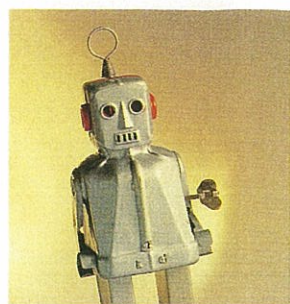
works

変わる！人と組織の関係

特集
悩ましき
新卒採用



ワークス
No. 6
Mar-Apr 1996



©NOBORU NOGUCHI

CONTENTS

特集

悩ましき新卒採用

—企業と学生の望ましい双方向コミュニケーションに向けて—

第1部 揺らぎの実態	
学生と企業の間で渦巻く「相互不信のスパイラル」	6
リクルーターが証言する「バブル採用」と「厳選採用」	8
「新卒神話」に影を落とす「日本型雇用」の揺らぎ	12
それでも新卒採用をやめられない理由	14
(DATA) 産業構造の変化を映し出す「大学生の人気企業ランキング」	
16	
第2部 新たな模索	
新卒を倍々に増やす外資系企業の採用戦略	日本オラクル
1次選考はメールエントリー	ソニー
面接内容を深める「提案型面接」	N E C
双方の志向を明確にする「セルフインデックス」	帝人
多彩な人材を求める「スタート別エントリー制」	キンビール
「学生と企業は対等の立場」をポリシーに	リンテック
推薦制度に一石を投じる「オープン公募制」	トヨタ自動車
「同志的結合」を重視した宿泊面接	佐鳴学院
「異種異能」とのコミュニケーションへさまざまな企業がいま動きはじめた	
(インタビュー) 慶應義塾大学総合政策学部教授 花田光世氏	32
(DATA) 「一括採用システム」をつくりあげた就職協定の歴史	34
第3部 これからの採用	
双方向コミュニケーションは対等な目線から	36
急激に多様化する双方向コミュニケーション	38
厳選時代だからこそ「ビント合わせ」の求人広告	40
(インタビュー) 富士ゼロックス会長 小林陽太郎氏	44

人事マネジメントに関する調査がひと目でわかる	DATA FLASH	49
------------------------	------------	----

連載

人事よろず相談Q&A	64	
・健康診断について ・裁量労働とフレックスタイム制について ・遅刻・早退・欠勤と賞金について		
あらゆるジャンルから人と組織の動きを知る	NEWS JUNGLE	67
連載エッセイ	ミドルの発達史 ロンドンビジネススクール教授 榊原清則	70
寄稿エッセイ	一橋大学商学部専任講師 楠木 建	74
インタビュー	境界線からの視点 オーク・ウィレッジ主宰・文筆家 稲本 正	76
コラム	奥村政佳/光岡 進	48-61
会員のページ	ひといきといき/ウチのタカラモノ・京樽	66
会員のページ	黙っちゃおれん!	62
From Editors	works Information	表3



表紙：ザ・ビートルズ
1960年結成。1963年3月作目の「抱きしめたい」がアメリカで大ヒットし、世界中にビートルズ旋風を巻き起こす。日本にも1966年に来日、ファンの熱狂ぶりが社会問題にもなった。1970年、世界中から惜しまれながら突然解散した。
写真提供：PPS

【創刊特集 やりたい仕事を手に入れる計画を立てる】

"やりたい"を実現した人たち、
それぞれの決断

年収は？ 準備期間とその方法は？ 12人のプロセスに学ぶ

100万円から始める
独立ノウハウ20ジャンル

社労士事務所、旅行代理店、イタリアンレストラン……
事業を興すためのテク

取得期間で選べる
保存版・稼げる資格50

特徴、取得費用、合格率、年収など、難関国家資格から注目の新資格まで

今から始めて一発合格をめざす
必勝！資格合格プラン

FRONT INTERVIEW
最年少気象予報士 奥村政佳/ミュージシャン 王様

BOOKS & CD-ROM
「イベントプロデューサー」の歴史と現在を読む

ギョーカイ人生生態図鑑
放送作家は作家にあらず!?の謎を解く

PUBLIC COURSE
公共講座講師陣のスゴイ顔ぶれ

道なき仕事の道標を探せ!!
＜第1回＞政治家

TV & RADIO LECTURE
300円ポッキリで学べる驚きの激安学習法

CREATOR'S GEAR
＜表現者たちの仕事道具＞安西水丸のペン

BUSINESS & CREATIVE EXHIBITION
夜10時までオープン！マルチメディア体感スペース

満載！仕事を学ぶ講座情報13ジャンル

- 開業・転職・キャリアアップの資格 ●ビジネス講座 ●自己啓発講座 ●国際ビジネスのための資格・スキル
- 外国語マスター・語学ビジネス ●パソコン・マルチメディア ●建築・設計・インテリア
- マスコミ・音楽関連講座 ●ファッションを学ぶ講座 ●クリエイティブ・創作力講座
- 医療・福祉・教育・スポーツ ●ワザを磨く専門技術講座 ●時間を賢く使う通信講座 ●大学・大学院で学ぶ

資格や技術を手に入れる“学び”情報マガジン

好評発売中。

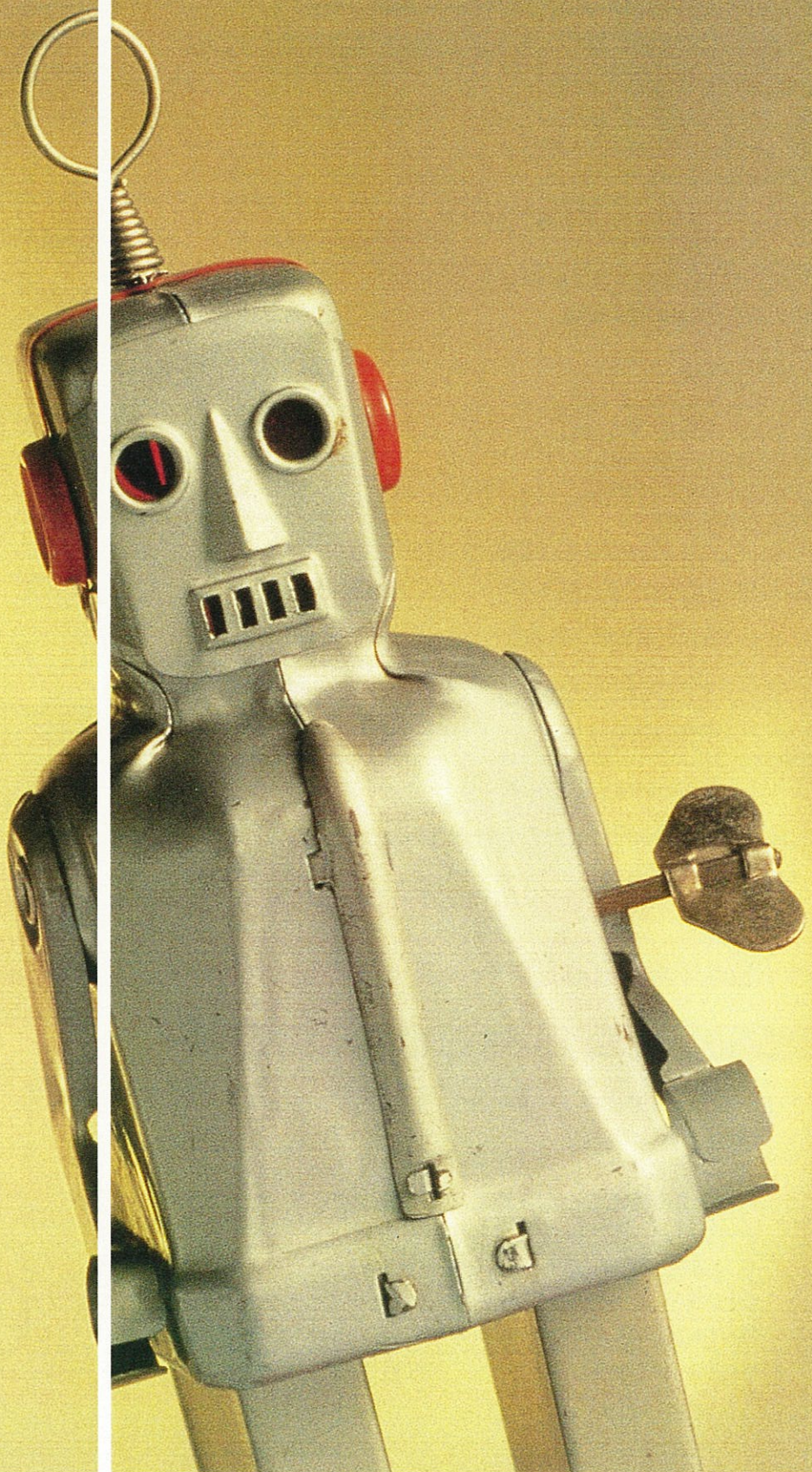
仕事の教室

毎月23日発売
定価380円(税込)
*販売エリアは首都圏です。

RECRUIT

悩ましすぎ新卒採用

企業と学生の望ましい双方向コミュニケーションに向けて



「学生に騙された」。企業の人事担当者からこんな言葉がよく聞かれる。一方、学生のほうからも「企業のやり方はひどい」という声が漏れてくる。新卒採用の世界では相変わらず双方に不信感が生まれ、増幅されつつあるように見える。

そんな状況の根底を探ってみると、そこには相互のコミュニケーションの問題が横たわっている。お互いが自分の「価値観」や「やりたいこと」を明確に相手に伝え、お互いを見つめるヒントを合わせることでミスマッチを防ぐ最大のポイントである。ところが企業が学生に求めるものは、相変わらず「創造性」やら「チャレンジ精神」「一緒に働きたいと思う人材」といった曖昧な言葉の域を出ない。

その一方でインターネットなど新たなツールを用いた双方向コミュニケーションが、しだいに影響力をもちはじめてきた。企業や学生、先輩社員、大学などすべてを巻き込んだクモの巣状のネットワークが水面下で大規模に構築されつつある。この流れは見過こせない。

「年功序列」や「終身雇用」といった日本的雇用慣行の崩壊がいわれるなか、新卒採用（就職）に求められているコミュニケーションの新しいかたちとはどんなものなのか。そこに欠けている視点は何なのか。揺らぎの現状と新たに模索する企業の取材をもとに考えてみた。

学生と企業の間で渦巻く「相互不信のスパイラル」



学生に蔓延する風聞から企業への不信が見える

改めていうまでもなく、近年の新卒学生の就職戦線は企業にとっては空前の買い手市場、学生から見れば氷河期ともいわれる厳しい環境が続いている。そうした状況のもと、学生たちにとっては就職の「厳しさ」とは別に、企業の選別手法に対する不信感ともいべき感覚が急速に広まりつつある。

その最も顕著な表れは、学生の間で「ある会社説明会に出席したところ、暑かったら上着を脱いでください」と言うので脱いだら、『半袖のワイシャツを着ている人はお帰りください』と言われた。

「ある出版社の会社説明会では、『身長175センチ以下の男子と160センチ以下の女子は帰ってください』

「内定を断りに行ったら、喫茶店に連れていかれてコーヒをぶっかけられた。渡された白い封筒の中身はクリーニング代だった」

などが代表的なもので、真偽は疑わしいが、少なくともこれらの噂が学生たちに容易に広まり、けっこう真面目に語られている事実そのものは考えるべき内容を含んでいる。

実際、学生がこうした噂話の真偽を疑いながらも完全に否定しきれないのは、自分自身の就職活動の過程で、そこまで極端な例ではないにしても、企業の対応に疑問を感じた経験をもっているからだ。

「就職ジャーナル」編集部には毎年多数の学生から体験談が寄せられるが、その声を拾ってみると、学生が最も不信感を感じているのが大学名による対応の格差である。

偏差値の高い大学の学生には、入社案内のほか在籍する先輩社員のリストなど詳しい資料が届くが、そうでない大学だとパンフレットだけといった例は挙げればきりが無い。ま

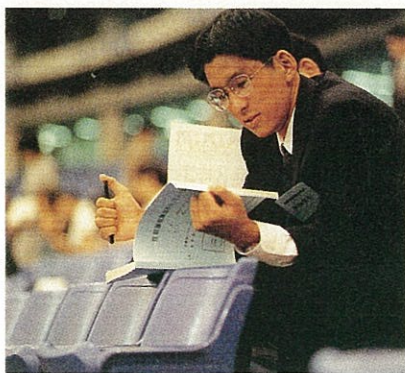
面接で人事担当者から「あんた聞いたこともない大学なんだから、もっと頑張らなきゃダメだ」と言われたという例もある。

企業が人材を選ぶ際の基準が明確でなく、自分が単に数字で語られていることへの違和感も目立つ。

「説明会で担当者が『内定の確率は宝くじみたいなものですが……』と話した」

「適性検査のあとで担当者が、『えー、万が一、後日連絡があった人は……』と言った」

「説明会に参加しようと電話したら『当社は倍率が高いのでよく考えてまた電話してください』と言われた」などという言葉の端々から、学生



は企業が本気で自分たちの個性を見極めようとしているのか、きわめて懐疑的になっている。

内定辞退の急増で募る企業の学生不信

その一方で力関係においては圧倒的に有利な立場にあるはずの企業の側が理想的な採用ができていないかという点、必ずしもそうではない。どの企業でも応募してくる学生数は大幅に増えているものの、そこから必ずしも満足できるマッチングが果たせているとはいえないのである。

「就職ジャーナル」編集部が95年8～9月にかけて実施した企業に対するアンケート調査では、こうした企業の「いらだち」がうかがえる回答が数多く寄せられている。「学生が幅広く活動するので、集まる学生数は多くても、当社を第1志望にしている者がどのくらいいるのかわからなかった」(メーカー)

名もあつた。あれだけ確認したのにと考えてしまう(サービス) 実際企業に人事担当者から話を聞いても「学生がなかなか本音を言わない」とか「騙された」といった声を聞くことは少なくない。

このような状況が発生する背景には、厳しい就職環境のなかで苦闘する学生たちの「内定のためには手段を選ばず」という切迫感があることは間違いない。「面接で『第1志望か』と聞かれたら、『はい』と答えるに決まっています。でなければ採ってくれないのだから(ある学生)」という声は正直な感覚だろう。

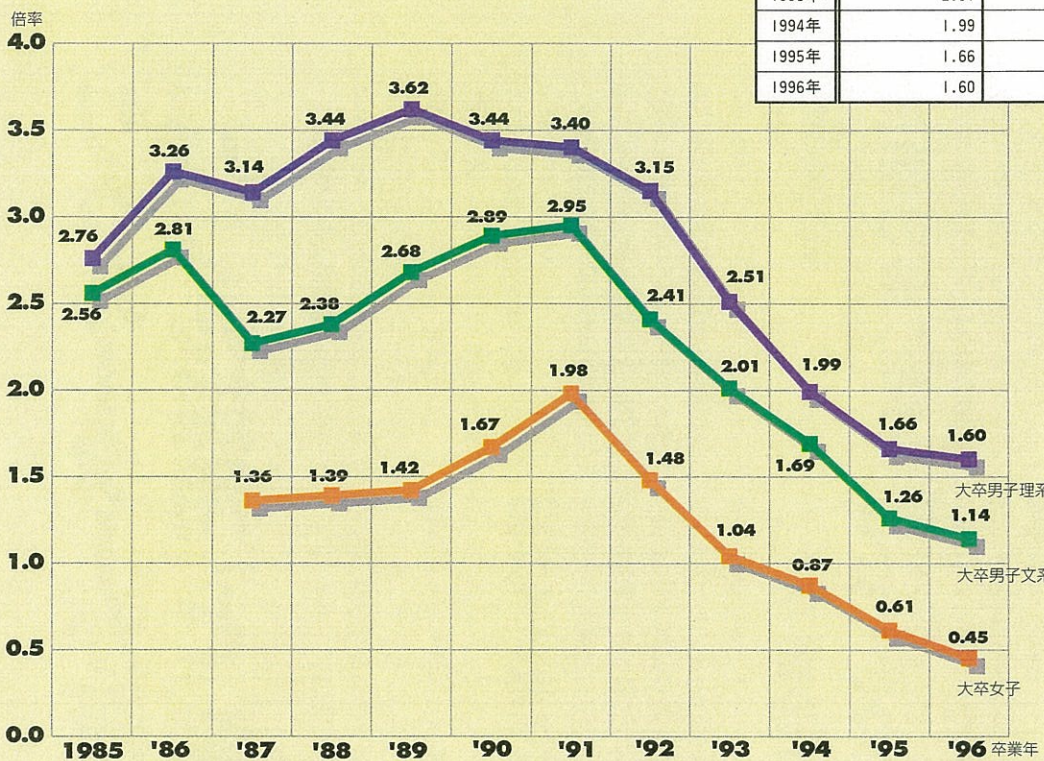
ニワトリとタマゴの議論はともかくとして、多くの学生は企業の対応に不信感を募らせ、やたらと多くの企業に応募して、時にはウソをついても内定を得ようとする。一方で企業の側も学生の就職活動の手法に不信感をもち、自社の採用結果にも満足できない。新卒採用という人生のスタートの場で、こうした膨大な労力が空費され、「相互不信のスパイラル」が増幅している現実を決して望ましいことではない。

そしてより本質的な問題は、このような経験を経て入社した人材が、本当に企業のなかに自分が活躍できる場を見出し、それによって企業も成長するという好循環を生み出せるのか、ということである。

その意味で新卒採用の現場には、日本企業の将来像を決定づける重大なカギがあるといえるだろう。

卒業年	大卒男子理系	大卒男子文系	大卒女子
1985年	2.76	2.56	
1986年	3.26	2.81	
1987年	3.14	2.27	1.36
1988年	3.44	2.38	1.39
1989年	3.62	2.68	1.42
1990年	3.44	2.89	1.67
1991年	3.40	2.95	1.98
1992年	3.15	2.41	1.48
1993年	2.51	2.01	1.04
1994年	1.99	1.69	0.87
1995年	1.66	1.26	0.61
1996年	1.60	1.14	0.45

「超売り手市場」から一転、「就職氷河期」へ 大卒求人倍率の推移



出典：リクルート「採用マーケットの特徴」(1995)

リクルーターが証言する 「バブル採用」と「厳選採用」

日本企業の新卒採用特有の手法にリクルーターの活用がある。バブル期には大量採用の手段として多くの企業で行われていたが、最近では、「厳選採用」に伴う求める人物像の変化などにより、その機能は縮小しつつあるといわれる。

新卒採用の最前線で学生と接触していたリクルーター経験者から聞いた生の声をもとに、バブル期から現在に至る新卒採用の激変ぶりをたどってみよう。

〔金融〕

●都市銀行(32歳)

①バブル当時求めた人材は？ 足腰の強い奴。

当行が第一志望の奴。自分の後輩にしたいと思う奴。頭でっかちでない奴。プライドの高くない奴。

②いま求める人材は？

銀行本来の役割である「融資によって産業・企業を活性化させる」ことに魅力を感じる奴。バブル後に人事から「自分の手に負えないと思いう奴を上げる」と言われた。そのと

おりにしたら、入行後の研修で「仕事に何の関係があるのか」意味がない」と新入社員から不満が続出し、急遽研修期間を短縮して配属となった。その後も上司が使いこなせず

退社する者が続出

1年で方針転換となった。

③いま社内ですらない人材は？

昔は「上司は絶対」だったが、いまは「おかしい」と思ったら反論できないとダメ。言われたことを黙ってこなすだけの**体育会タイプ**はいらない。

④殺し文句は？

「このバッジを付けられるのは、眼られた、選ばれた人だけだよ」

●都市銀行(31歳)

①バブル当時求めた人材は？

「中行だからこそやりがいがある」「行風がいい」会った先輩が魅力的「回答が完璧。現在より大学名にこだわらず多彩な大学から採用していたが、現場では学校名偏重の

上司に出会い、苦勞していた。94年の採用では「早稲田〇人、慶

学校ごとの目標

人と「学校ごとの目標

が与えられ、本番前にウェットな関係を構築しておくことが求められた。社会科学系学部のみを対象としながら、体育会系は例外なのはなぜか聞いてみると「現場には誰もやりたがらないが大事だ」という仕事もある。そういう仕事を地道に、不平不満を言わずにやる人間も必要だ」と言われ、がっかりした。

②いま求める人材は？

銀行の仕事の意義やバンカーとしての誇りを忘れない人。疑問に感じたことを明確にさせる人。

③いま社内ですらない人材は？

一人一人の考えを大事にできず、意見を言われると露骨に嫌がる上司。そういう上司 **小判鮫**のこびを売る **ような連中**。仕事客のほうを向いてするのであって、社内を向いてするものではない。

④殺し文句は？

「世界一の



●都市銀行(30歳)

①バブル当時求めた人材は？

まずは上位校。東大、京大、一橋神戸、早慶、同志社、関学。行風が堅実なの **「石橋をた**

たいでも渡らない

ような奴」

がいいと言われた。意識しなくてもそういう学生ばかりだったが。

②いま求める人材は？

ぜんぜん変わらない。

③いま社内ですらない人材は？

周囲と違った価値観をもっている人。銀行には一人でできる仕事はない。チームワークを乱すような人は困る。

④殺し文句は？

「世界一の

銀行マンが長髪でいいわけがない

銀行で「一緒に働こう」

●信託銀行(34歳)

①バブル当時求めた人材は？

学校名を何より尊重。自分は上位校の体育会出身だったので、後輩に電話し **強引に訪問**させた。

②いま求める人材は？

人事の統一し **「体育会不要」**。イケイケで仕事が行っても商売になった時代はよかったが、いまは世の中や経済の流れに敏感で、顧客ごとのアプローチを考える「臭覚」が求められる。いわゆる体育会的な人間はその能力に劣る人が多いと思う。

④殺し文句は？

「俺について来い(バブル期)

●信託銀行(31歳)

①バブル当時求めた人材は？

机を並べて一緒に働きたいと思う奴。声が大きくてハキハキとしゃべる元気のいい奴。体育会、それもレギュラーでなく主務などの裏方の仕事をやっていく奴が欲しいとされていた。偉い人は「野武士が欲しい」

●銀行マンらし

くない奴

を採れ」と言っていた。

あるとき、長髪にノーネクタイだが、土地信託をよく勉強している学生が

④殺し文句は？

「一緒に頑張ろう。ウチのような人気企業はそれで十分。

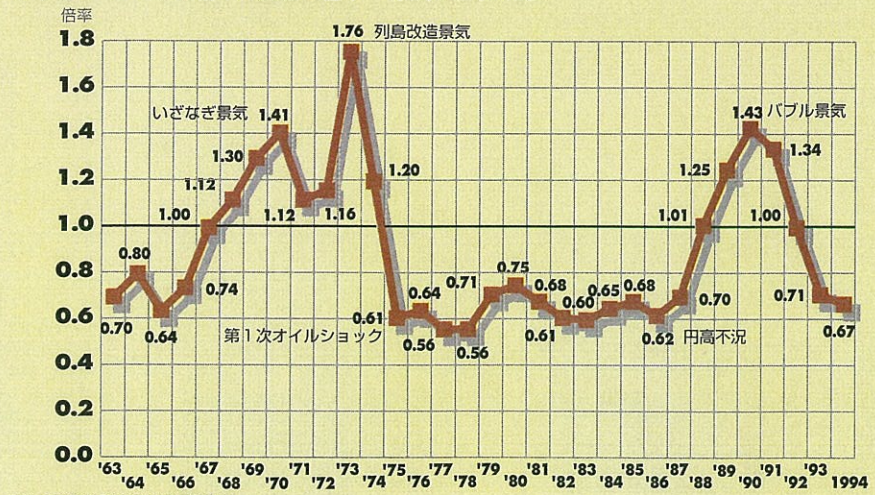
●メーカー(33歳)

①バブル当時求めた人材は？

上位校で「使い減り」のしない奴

がいいとされていた。必然的に体育会系の人間が歓迎された。当時は文

90年をピークに求人倍率は急激に低下 有効求人倍率の推移

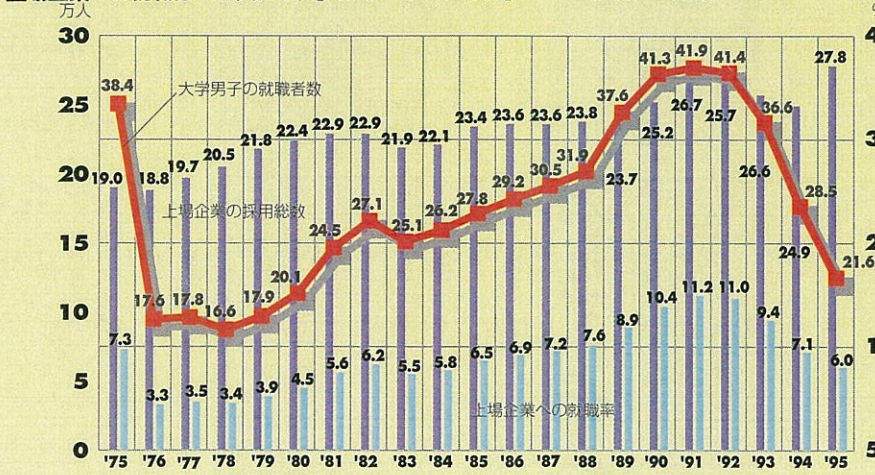


出典：労働省「有効求人倍率調査」

年	有効求人倍率
1963年	0.70
1964年	0.80
1965年	0.64
1966年	0.74
1967年	1.00
1968年	1.12
1969年	1.30
1970年	1.41
1971年	1.12
1972年	1.16
1973年	1.76
1974年	1.20
1975年	0.61
1976年	0.64
1977年	0.56
1978年	0.71
1979年	0.56
1980年	0.61
1981年	0.75
1982年	0.68
1983年	0.60
1984年	0.65
1985年	0.68
1986年	0.62
1987年	1.01
1988年	1.25
1989年	1.43
1990年	1.34
1991年	1.00
1992年	0.71
1993年	0.67
1994年	0.67

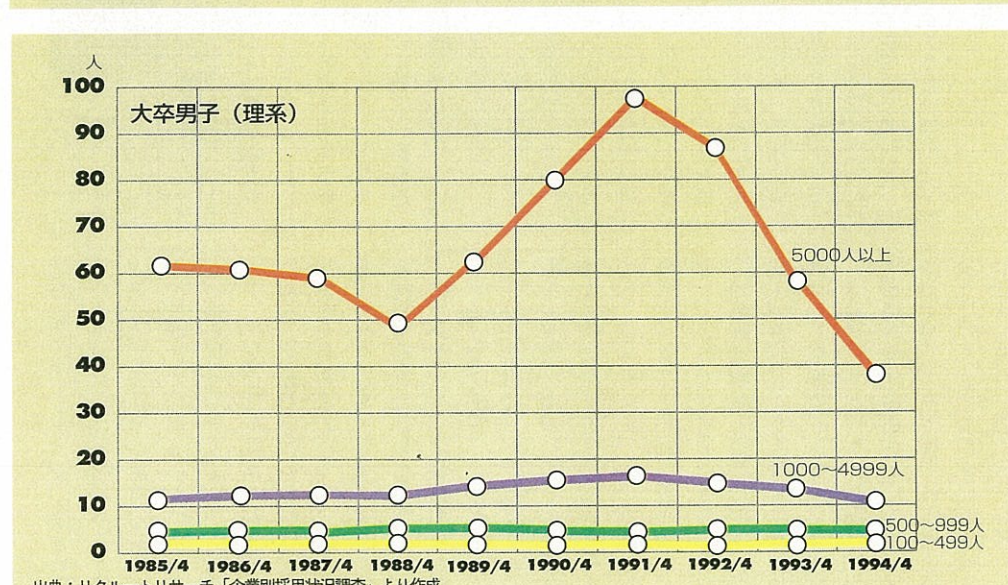
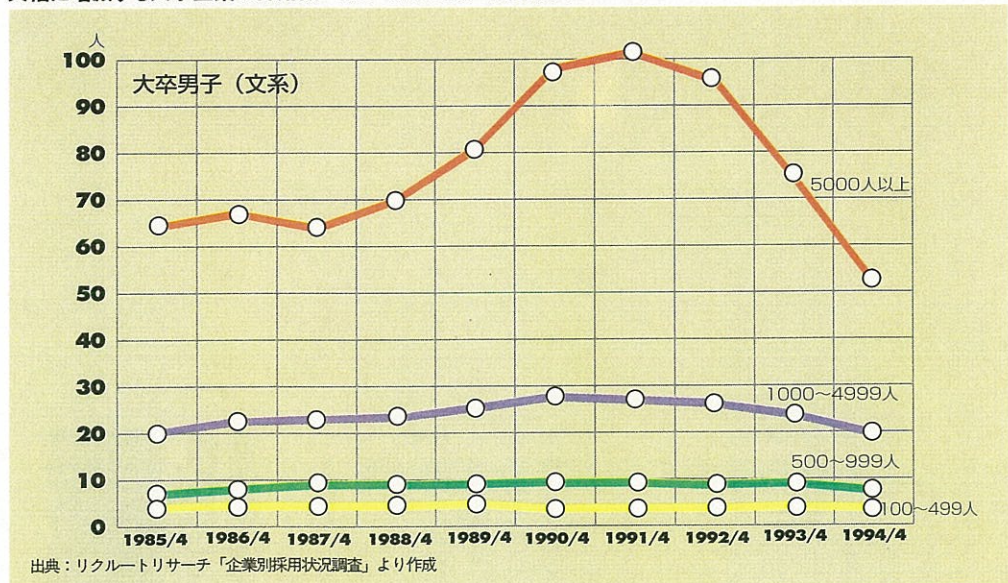
卒業年	大学男子の就職者数	上場企業の採用総数	上場企業への就職率
1975年	19.0	7.3	38.4
1976年	18.8	3.3	17.6
1977年	19.7	3.5	17.8
1978年	20.5	3.4	16.6
1979年	21.8	3.9	17.9
1980年	22.4	4.5	20.1
1981年	22.9	5.6	24.5
1982年	22.9	6.2	27.1
1983年	21.9	5.5	25.1
1984年	22.1	5.8	26.2
1985年	23.4	6.5	27.8
1986年	23.6	6.9	29.2
1987年	23.6	7.2	30.5
1988年	23.8	7.6	31.9
1989年	37.6	8.9	23.7
1990年	41.3	10.4	25.2
1991年	41.9	11.2	26.7
1992年	41.4	11.0	25.7
1993年	41.4	9.4	22.7
1994年	36.6	7.1	19.4
1995年	27.8	6.0	21.6

上場企業への就職は「2人に1人」から「5人に1人」へ 上場企業への就職率



出典：リクルート「採用マーケットの特徴」(1995)

大幅に増減する大手企業の採用数 1社平均採用人数(従業員数別・文・理別)



②いま求める人材は?

変わらない。

景気よし悪しは関係がない。一方で「とにかく内定が欲しい」という学生の姿勢がバブル期とあまりに違うので驚いた。しかしウチより規模の大きな会社に内定すると辞退され

度ではないのがわかってもらえないのは歯がゆい。

③いま社内でいらない人材は?

扶養家族はいらない。

①バブル当時求めた人材は?

③いま社内でいらない人材は?

地味な人

そのほか人当たりのいい人。ハキハキしている人。安定志向じゃない人。この基準はいまでも変わっていない。

③いま社内でいらない人材は?

当時採った社員は全部

もともと入りたくて入ったわけでもなく、やりたい仕事だったわけでもない。そんな人間が会社の雰囲気

でもなる。教育でなんと

③いま社内でいらない人材は? 消費者がどんなものを欲しいのか考える習慣のない奴。「何でもありま

わらず「上位校」

賢いだけの奴。

③いま社内でいらない人材は? 当社はあくまで市民にサービスを売ってお金を得ている会社。それを勘

定を出す

不要論など周辺環境は厳しさを増している。新しい商売のしかたや新規事業など積極的に「あがく」ことが



理合わせて1000名以上採用していたので、リクルーターに頼らざるをえなかった。ポイントが「当社のどこに魅力を感じるか」を重視。当時ウチは「不夜城」といわれ、営業は毎月平均100時間は残業して

②いま求める人材は? 理系はとにかく優秀な技術者。文系はむしろか。基本的に殿様商売だし、顧客は日本を代表するような

①バブル当時求めた人材は? 東大、京大、一橋ほか旧帝大。学校の名前がすべてだったし、い

①バブル当時求めた人材は? 社長からしつこく言われていたのは「学校名で選ぶな」「誠実で礼儀

「新卒神話」に影を落とす 日本型雇用の揺らぎ



揺れる「三種の神器」 新卒採用見直しの背景に

日本型雇用の「三種の神器」として「年功序列賃金」「終身雇用」「企業内組合」の3つが語られることが多し。しかし、そこに「新卒一括定期採用」を加えて「四種の神器」というべきではないかと思われるほど、日本の雇用システムにおいて、新卒採用は大きな地位を占めているといっている。

しかしここに来て日本型雇用の周辺で、構造的な地殻変動の兆候を感じさせる動きが出はじめた。それはいわゆる「リストラ」であったり、年俸制の導入であったり、早期退職優遇制度であったり、さまざまな形態を取ってはいるものの、確実に従来のシステムを揺さぶっている。その背景を理解するためのポイントには3つある。

まず第1に成長率の鈍化に伴う経

済的な動機である。「年功序列賃金」がいつのまにか「年齢序列」と化し、上昇を続ける賃金が経営の負担となる。同様にいつのまにか「ひとつの会社に勤めつづけること」が当然となり、企業は一度採用したら数十年にわたって賃金を払いつづけることが事実上の義務となった。こうした雇用慣習に近年、企業は疑問を強め、危機感を抱きはじめている。

第2のポイントは個人的な人材に対する欲求である。

日本の産業はアジア諸国などとの激しい競争に直面し、より独創的な付加価値の高い製品を追求せざるを得なくなっている。そこでは従来の組織的、集団主義的発想の人材ではなく、柔軟な思考力を持ち、新たな付加価値を生み出せる人材に対する欲求が強い。こうした流れは金融や流通など他業界でもまったく同様だ。3番目のポイントは科学技術や経済環境の変化の速さだ。

コンピュータの世界に代表されるように、テクノロジーの進歩はまさに日進月歩で、数年前の知識がまた

たくまに陳腐化していく。科学技術だけでなく、世界政治も経済環境も金融情勢も日々の変化は目まぐるしい。そうした時代に対応するには、組織への忠誠心は強いものの、自発的な変化への対応力が低い従来型の人材がふさわしくないことは明らかである。



同質的集団を生む新卒採用 市場としての価値は永続

こうした潮流は当然ながら新卒採用にも大きな影響を与えずにはおかない。

ここで新卒採用の変化を考える前に、これまで日本の企業社会では新卒採用の価値はどんなところに置かれてきたのかを振り返ってみよう。新卒採用の価値は大きく分けて2つの側面が考えられる。まず第1は「純粋無垢で、企業風土に合わせた育成がしやすい」という新卒のもつ性質自体の価値である。「お仕立券付き

「4月一括採用」から脱皮を図ろうとする企業 パターン別「通年採用」導入企業一覧

分類	ねらい	社名
新卒・中途 ボーダーレス型 新卒・中途を分け隔てなく時期を決めずに採用する	自社に合った優秀な能力のある人材を、最適な時期に採用したい	アンダーセン コンサルティング 4月一括採用にこだわらず、いつでも門戸を開く。新卒者でも入社時期が3月から7月と幅広い 日本ヒューレット・パッカード 従来は新卒定期採用が中心だったが、即戦力のエンジニアを中心に中途採用を増やし、新卒者についても海外の大卒や留学生に配慮し、通年採用に切り替える
新卒 オンリー型 新卒採用という枠組みの中で時期を数回に分けて採用する	多彩な人材を採用するのに、短期集中型でなく、時期を分けて時間をかけて採用したい	ソニー 9月の新卒、留学生を中心に採用時間をかけた採用活動を行う トヨタ自動車 採用方式の多様化の一環として導入する。まずは技術系からで、特に院卒が対象 ベネッセコーポレーション 新卒者の採用選考の機会を増やすため。応募があれば毎週でも説明会を開催していく予定 ダイエー 薬剤師など有資格者の新卒が対象。資格試験と就職活動が同時にすることを避けるために実施
事業計画対応型 必要な時に必要な場所 必要必要な人材を採用する	出店計画などの事業計画や募集する職種の仕事内容に合わせて、多様な雇用形態を組み合わせて効率的な活用をしたい	ジャスコ 26歳前後まで。春の新卒一括採用の人材を教育していく感覚はない イトーヨーカ堂 販売職30歳以下、バイヤー候補35歳以下を対象に、異能人材の採用が目的 西友 春の新卒採用を減らし、必要に応じて随時採用する。人件費圧縮が目的 テンアライド 30歳前後までを対象に、出店計画に対応して採用 花王 強化職種を募集する。春秋合わせた年間採用数の枠内で採用していく サミット 新規出店する店舗要員として4月にこだわらず採用 日本マクドナルド 1971年から通年採用を導入。3月卒で5、6月入社もOK

メリットである。ある程度まとまった数の採用を考える企業にとって、採用経費や事務量などの面で、新卒一括採用は非常に効率的な機会であることは間違いない。この人材供給源としての新卒の価値はいつの時代にも変わるものではなく、この面では新卒者を採用する習慣自体が大きく変わる可能性は薄い。

**増える「通年採用」
学生の意識にも変化**
 こうした時代の変化を背景に、企業の新卒採用に対するスタンスはしだいにフレキシブルになってきているが、それを象徴するのが「秋の定



期採用」や「通年採用」である。「秋の定期採用」はもともと海外の大学を卒業する日本人や外国人の採用を目的に始まったもので、外資系企業の実施例が多かったが、ここ数年、イトーヨーカ堂やジャスコなど流通業界が導入したことで注目を集めた。目的は留学経験者や外国人採用のほか、新卒で就職したものの、企業が自分に合わずに短期間で転職する「第2新卒」の吸収も意図している。

たとえば、花王では人材ニーズを一定期間プールしておき、秋の定期採用のかたちで計画的に実施していくことにしている。「新卒の重要度が低くなることはないが「純粋培養」だけでなく、いろいろな人が集まり個人としてキャリアを磨いていくんだ」という意欲の高い人が増えれば、社員の意識も変わるだろう（人事セクター）と入社年次による横並び意識の改革を狙いのひとつにしている。またアンダーセン コンサルティングは「本来は人材もジャスト・イン・タイムで必要とときに必要なレベルの人を確保すべき（人事部）」という考えから通年採用を実施している。同社の場合、もともとプロジェクトの始まる時期が一定ではないことや世界共通の教育研修プログラムに参加しやすいことなど、4月入社にこだわる必要がないという条件を備えているといえ、今後「人材のジャスト・イン・タイム」という発想は多くの企業に広まっていく

だろう。国際流通グループ、ヤオハン・インターナショナル（本部・香港）の「海外勤務志望派遣制度社員」も新卒採用の多様化を示す事例のひとつだ。この制度は、ヤオハンの海外法人の幹部候補生として勤務することを前提にしたもので、96年春の卒業生が第1期。対象は4年制大学卒業の女子で、英語か中国語ができることが条件となる。

入社後2カ月から最長1年の日本国内での研修を終え、中国やシンガポール、タイなどの店舗に配属になる。原則的に将来にわたって日本での勤務はない。

給与は年俸制で、初年度は税引き後2万米ドル（約210万円）。日本国内の水準と比べれば相当の差があるが、全体で1400名の応募があり、うち80名を採用。半数近くは帰国子女という。

応募者に共通しているのは、この制度を将来へのステップと割り切り、自分のキャリアを磨くことを第一の目的としている点だ。いまの待遇は厳しくとも「自分でお金を払って留学すると思えば、給料をくれるだけトク」という感覚である。

このように新卒採用に対する企業側の姿勢の変化の一方で、学生の側も冷静に自分のキャリアを考える方向へとシフトしはじめている。新卒採用をめぐる企業と学生双方の意識は今後ますます大きく変化していくにちがいない。



「ワイシャツ」と揶揄されるように、企業はいかようにも人材を育て上げ、運用することができている。そのことが同一の価値観に向かって突き進む同質的な集団を生み、キャッチアップ型経済の時代には強さとなって現れた。

しかし、コンピュータ化の進展などで単純な事務作業が減り、ホワイトカラーの役割はより高度な戦略的部分へと移行する。さらにより高い創造性が求められる時代にあつては、むしろ同質的な集団の抱える限界が露出してくる。その意味で新卒に「純真無垢」を求める「純血主義」という価値観は今後薄らぐ方向に向かうだろう。

新卒採用の第2の価値は30万人もの一定レベルの人材が一度にマーケットに出てくるという市場としての

それでも新卒採用をやめられない理由

大手企業のトップからは時折「新卒採用不要論」が飛び出したりはするものの、現実には現場の新卒採用への意識には根強いものがあるようだ。大手企業の人事部門の責任者4人(商社、流通、自動車メーカー、電機メーカー)に新卒採用に対する率直な見方を語ってもらった。

新卒の適正数は答えが出ない
何人生き残るか人事の読みで採る

——まず新卒採用に対する考え方がお話しいただけますか？

商社 採用の動きでいうと、たとえばウチでラインに「来年どれだけ欲しいか」と調査すると、人事で採りたいと思う数を満たすような状況はここ4年ほどない。つねに人事が強くて余分に採って、無理にラインに押し込む。長期的に見るとひよっとして足りないんじゃないかという思いでやっています。

流通 この業界は30年ほど前は皆、個人商店だったわけです。それがワットと伸びてきたから、その過程では中途採用のほうが多い。しかし成長が鈍化してくると、途端に一定の時期にきちんと卒業して、こちらがPRしなくても応募してくる新卒を計画的に分類していくというかたち

になった。昭和60年代にはほとんど新卒型になっていましたね。

自動車 基本的にはウチの会社はここ4〜5年、十分な要員がいるんです。質的にはなくて量的にですね。だから頭数としてはあまりいらぬ感じが

はある。ただメーカーですので、開発部門の採用はやめられない。文系は会社を見渡して、必要最小限を採ろうという感じです。

電機 新卒の適正数はいったい何人なのか。われわれ人事はいつも困るんです。なかなか答えがない。要は決めてもらえないので、いつも社長が1000人採れとか言ってくればそれでいくんですが、論理的に考えても答えは絶対出てこない。

——新卒採用の意味をどのようにお考えになっていますか？

自動車 基本的には将来の中核になる人の大部分を新卒でやろうと思っ

れた人のなかで何人が生き残って、最終的に何人になるのか。大体の読みをしていくわけです。それ以外に

関しては必要ときに必要な人を採るといって、いわゆるコア人材だけに絞らざるを得ない感じが

新卒採用という感じがして、新卒採用をやるかどうか。

商社 ウチも基本的には新卒がベースだと思っています。中途採用というのは即戦力としてのプラスがありますが、一方でわれわれは企業文化という会社がバックグラウンドにもつものも重要だと考えており、その面でも中途採用は弱みがある。専門性とか特殊な技能は中途採用にシフトするでしょうが、数としてはまだマジョリティは新卒でいくと思

います。

流通 当社はずっと中途主流できて、多彩な人がいるので、人事の私も社員の経歴を覚えられない状態が続いていっています。それが最近だんだん

覚えられるようになってきた。それだけ年功序列とか同期横並びといった一律型の人事構成になってきたんですね。それでだんだんデメリットが出てきた。

計画人数が必ず採れるのが新卒数を絞ると石も減るが玉も減る

——どんなことでしょうか？

流通 いちばんかんたんなと思うのは変化に対応できないことです。たとえばソフトドリンクはわれわれの学生時代など10種類ほどしかなかったものが、いまはウチが扱うだけで400種類もある。為替の変動で商品があつというまに高くなったり安くなったりと、学校の偏差値で決めたという感覚では変化に追いつけない。結局、頭のいい、風土に染まりきった人間が定年退職のときに取り残されるという感じが実感としてします。

電機 新卒採用をやってきた理由というのは、企業内訓練の重要性の高い人を探るといって、本人も何がやりたいかわからない、勉強した

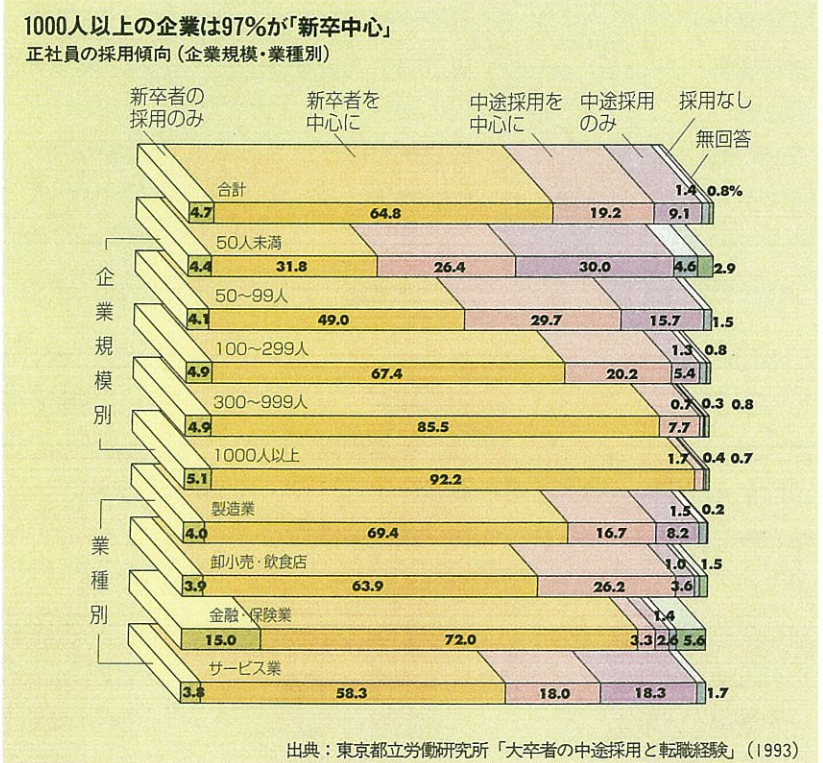
いとの気持ちで来るものだから、まあ採ってから考えようということでも確かにこのやり方ではマーケットの変化に対応しにくい。ウチの人間が考えないことを他社の経験のある人が思いつくことはあるわけで、今後は新卒、中途のミクスチャーの方向になっていくでしょうが、その割合はよくわからないのが正直なところ

自動車 ただし効率の面からいったら企業にとっては非常にいいですね。経費、社内対応、仕事に就かせるまでの手順の面、すべて効率的です。加えて計画数に対して必要な人数が必ず採れるという面がある。ただし採用数が減ってくると、あんまり自立つ奴もいないし、あんまり変な奴もいないという、可もなく不可もなくみたいな人が増える。

商社 確かに石は減るけど、そのぶん玉も減るといふ感じがね。

新卒にわれわれが欲しい人材がたくさんいることは事実

——お話をうかがっていると、中途採用もしていくものの、やはりコアの部分は新卒で、という感じが強いようですね。



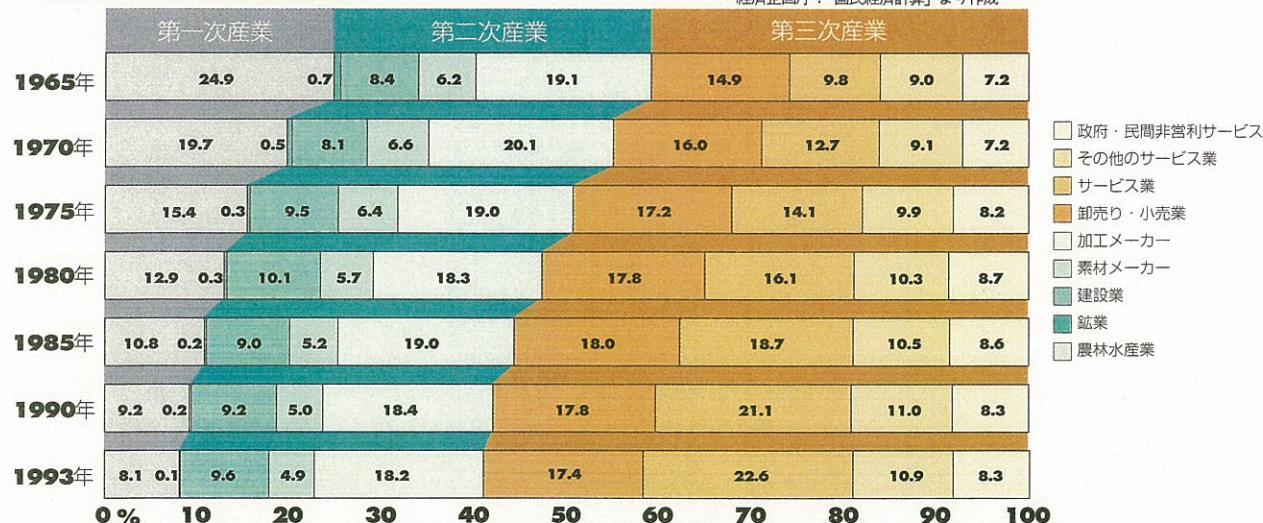
はあの短い試験や面接でその人の将来を予測することができないんです。成績もよくない、どうしようもないと思っていたコネ入社社員が素晴らしい店長になったりする。いまでは新卒はコアとか中途は専門職という感覚は全くないですね。

電機 何年入社という考え方がガチツとあるなかで、10年前に大学を出てほかの会社にいた人が10年後ウチに来たときには、当社に10年いる人と同じ扱いにするわけですから、それを中途採用というのかですね。そういう処遇体系のなかでは新卒、中途はほとんど関係ないですね。

自動車 うちの場合も、どんなかたちで入ろうと、入った限りは何の差別もありません。

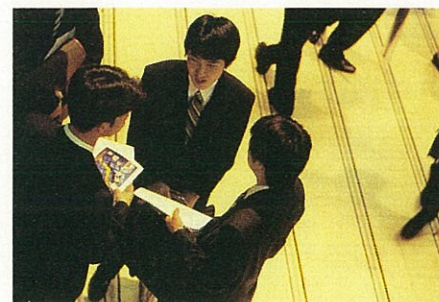
●就業人口からみた産業構造の推移

経済企画庁：「国民経済計算」より作成



注：素材メーカーは「紙・パルプ」「窯業・土石製品」「化学」「石油・石炭製品」「一次金属」「金属製品」加工メーカーは「食料品」「繊維」「その他製造業」「一般機械」「電気機械」「輸送機械」「精密機械」その他サービス業は「電気・ガス・水道業」「金融・保険業」「不動産業」「運輸・通信業」

産業構造の変化を映し出す 「大学生の人気企業ランキング」



1965年	1970年	1975年	1980年
東洋レーヨン	日本航空	日本航空	東京海上火災保険
大正海上火災保険	日本アイ・ピー・エム	伊藤忠商事	三井物産
丸紅飯田	丸紅飯田	三井物産	三菱商事
伊藤忠商事	東京海上火災保険	朝日新聞社	日本航空
東京海上火災保険	伊藤忠商事	三菱商事	日本放送協会
三菱商事	三井物産	丸紅	サントリー
旭化成工業	三菱商事	東京海上火災保険	三和銀行
松下電器産業	松下電器産業	日本放送協会	安田火災海上保険
住友商事	住友商事	日本交通公社	日本生命保険
三和銀行	電通	電通	住友商事
日立製作所	ソニー	日立製作所	日立製作所
日本電気	日本アイ・ピー・エム	日本アイ・ピー・エム	日本電気
松下電器産業	日立製作所	富士通	富士通
三菱電機	富士通	ソニー	日本アイ・ピー・エム
東京芝浦電気	日本電気	松下電器産業	東京芝浦電気
三菱重工業	松下電器産業	東京芝浦電気	トヨタ自動車工業
旭化成工業	東京芝浦電気	日本電気	日産自動車
ソニー	日本電信電話公社	鹿島建設	松下電器産業
富士通信機製造	住友化学工業	日本電信電話公社	ソニー
日本アイ・ピー・エム	東洋工業	大林組	鹿島建設

1985年	1990年	1995年	順位	系
サントリー	日本電信電話	日本電信電話	1	文系
東京海上火災保険	ソニー	東京海上火災保険	2	
三菱商事	三井物産	三菱銀行	3	
住友銀行	三菱銀行	三井物産	4	
日本電気	東京海上火災保険	伊藤忠商事	5	
富士銀行	三和銀行	JR東海	6	
三井物産	東海旅客鉄道	三和銀行	7	
日本アイ・ピー・エム	住友銀行	三菱商事	8	
松下電器産業	日本航空	第一勧業銀行	9	
日本生命保険	全日本空輸	富士銀行	10	
日本電気	ソニー	日立製作所	1	理系
日立製作所	日本電気	日本電信電話	2	
富士通	日本電信電話	三菱重工業	3	
日本アイ・ピー・エム	東芝	NEC	4	
東京芝浦電気	松下電器産業	ソニー	5	
ソニー	日立製作所	東芝	6	
トヨタ自動車	日本アイ・ピー・エム	石川島播磨重工業	7	
松下電器産業	富士通	川崎重工業	8	
清水建設	三菱電機	松下電器産業	9	
大成建設	東海旅客鉄道	東京電力	10	

「将来性」を重視

人気企業ランキングの始まり。この時期の選社理由は「将来性」「企業の特長」「安定性」がベスト3。日本経済が高度成長に向かい、学生が自分の将来と企業の将来を重ね合わせて考えはじめた時期でもあった。

強まる海外志向

日本経済が成長期に入る。この時期の特徴は、学生に強い「海外志向」が生まれたこと。特に、文系では選社理由の上位に「国際性」が登場。一般にも海外旅行がブームとなり、航空会社、総合商社に人気が集まりはじめた。

安定志向へ

不況を反映してか「安定性」が選社理由の第1位を占める。文系・理系ともに不況時にもかかわらず安定した業績を残したり、新製品開発に積極的な姿勢を見せた企業に人気が集まる。もちろん、公務員志望の割合も高まった。

商社・ゼネコン人気

文系では「安定性」に加え「国際性」が重視されるようになった。結果、総合商社人気も復活。理系では景気の復調に支えられたゼネコン各社の人気も上昇した。全般的に鉄鋼・造船など主要基幹産業の人気も回復した。

企業イメージ重視

エレクトロニクス関連企業の人気が文系・理系ともに上昇。特に理系はベスト10中7社が電気機器メーカーで独占。CM人気でサントリーが文系1位になるなど、イメージで選社する傾向にますます拍車がかかった。

民営化企業が人気

民営化をきっかけに順位をあげてきたJR各社がさらに躍進。文系では金融の自由化・国際化に伴い前々年からの都市銀行人気も安定。理系では「メーカー離れ」がさらに進み、総合商社・都市銀行の順位が軒並み上昇した。

マルチメディア時代

選社理由として、前年には最も支持されていた「安定性」を「将来性」が上回った。結果、マルチメディア時代の幕開けを控え、通信の人気が大幅に上昇。ソフトウェア、ゲーム業界も理系を中心に人気が高まった。

※「大学生の人気企業ランキング」1965年～1995年までの上位30社をまとめてあります（文理別）。ご希望の方はリクルートサークル事務局・情報検索担当までお問い合わせください。

出典：リクルートリサーチ「大学生の人気企業ランキング」より作成

「ポテンシャルはスキルを容易に追い越す」 新卒を倍々に増やす外資系企業の採用戦略 日本オラクル



取締役人事教育本部長
秋田康夫氏

オープンシステムの旗手として世界的な注目を集めるオラクルの日本人・日本オラクルは、独自の理念に基づき、積極的に新卒採用を行っている企業である。従来は中途採用が中心だったが、業容の急拡大とともに、新卒採用数も急激に伸び、学生のあいだで知名度も急上昇している。その採用戦略の背景にはどんな考え方があろうか。

97年に400人を採用し1200人体制へ

オラクルが今日、世界の注目を集めているのは、いち早く今日のコンピュータ・シーンを予測し、

えあれば、放っておいても勝手にめり込んでいく」と秋田氏は言う。「ポテンシャルはスキルを容易に追い越す」というのが同氏の考えだ。

ゲーム感覚で進んでいく就職活動のなかで「不採用」の表現はない

日本オラクルのこうした姿勢は入社後のキャリア形成のためのプロ

70年代後半にRDBMS（リレーショナル・データベース・マネージメント・システム）を開発したことにその理由がある。異なる種類のネットワークには、ユーザの誰もが簡単に共通の情報にアクセスでき、データを自在に入力・加工・伝送・蓄積・検索できるシステムが必要。そのための分散データベースがオラクルのRDBMSで、特定メーカーのハードウェアやOS（基本ソフト）に依存しないオープンなシステムの創造を可能にしている。

RDBMS以外にも、同社は生産性向上を目指したソフトウェア開発ツール群、マルチメディアソフト、それに大規模な会計、人事、生産管理の業務用アプリケーションパッケージなど高い評価を得ている。日本オラクルの95年5月期売上高は179億円と前期比66%増。日本国内における同分野のシェアも47%に達した。今期も伸び率60%以上を予想しており、採用者も新卒・中途

ラムにも明確に表れている。プログラムには2つあり、ひとつは自分の仕事のパフォーマンスを自分自身がマネジメントしていくもの。今後1年間の自分の仕事の目標、成果、プロセス、そこで必要なスキル、必要なトレーニングをマネージャーと相談してつくっていく。もうひとつは社内の新しい仕事に対するエントリープログラム。どのポジションのどんな内容の仕事で何人募集するか、1回に30職種ほど、約3カ月に1度の割合で電子メールを通じて全社に呼びかける。応募には直属の上司の承認は不要で、適任と判断された場合は無条件でそのプロジェクトに移れる。

こうした制度によってスピードが要求される新たな業務への対応が可能になっている。新卒採用の手法もオラクルならではのものがある。同社は業界内での知名度こそ高いものの、学生に対しては「4年前には知名度ゼロ、昨年でやっと20%」（秋田氏）というのが悩みだった。そこで94年1月から「オラクル・オープンワールド」という大規模なイベントを開催。学生に招待状を送り、人気ミュージシャンのライブや「クイズショーでトップはサンフランシスコ本社」招待などの企画で、学生に「おもしろい会社、楽しそうな会社」という印象づけを狙った。またインターネット上にホームページを設け、会社概要を紹介する「ミ

合わせて94年度が160人、95年度が170人と増加。96年度にも300人、97年度に400人を採用して97年度には1200人体制にもっていき構想だ。

過去の実績、スキルより高ポテンシャルに期待

同社の採用活動の特徴は新卒の重視にある。新卒者は95年4月に50人を採用、96年4月には100人が内定しており、97年5月期には中途と同数の200人を採用する予定にしている。

新卒採用のメリットについて、同社取締役人事教育本部長の秋田康夫氏は次の2点を挙げる。

まず第1に、技術革新のスピードが速く、新しい製品が必ずしも過去の延長線上にあるとは限らないことだ。そのため、むしろ過去の実績や成功体験を引きずっていないほうが新たな仕事に入りやすい。社内でインターネットやマルチメディアの製

品を手がけているのは8割方が新卒で入社2～3年目の社員という。「何がこうあらねばいけないとか、経験してきた会社の仕組み、仕事のスタイルなど従来の価値観や判断基準がインターネットなどの新たな枠組みをつくるのに邪魔になる」と。そして第2の理由が労働市場の要因である。

日本の場合、労働市場が流動化してきたといってもまだその割合は低い。本当に優秀な人材はどの企業も必死で引き止めるから簡単には動かない。そのため中途採用に大きな労力をかけるより、ポテンシャルのある人材を集めてトレーニングしたほうがいいという考え方である。

しかし同社は新卒者を「じつくり熟成させる」という考え方はとらない。入社後7カ月間は徹底してトレーニングしたあと、課題を与えて自由に取り組みさせる。「ポテンシャルのある人材なら、ふさわしい課題に適切な評価と処遇、そして『失敗はどんだんしなさい』というポリシーさ



「ミラクルエッグ」。求めるビジネスマン像を語る秋田氏の講座もある。データは毎月新しく入れ替えられる。

ラクルエッグ」や「スーパービジネスマン講座」などのページを学生が随時閲覧できるほか、電子メールによるコミュニケーションも可能にしている。「一度オフィスに来てもらいさえすれば、仕事の魅力などをわかってもらえる自信があります。これらはひとりでも多くの学生とコンタクトをとるための工夫」と秋田氏は言う。会社説明会では単なる筆記試験や面接ではなく「オラクルクエスト」と呼ぶ双方向コミュニケーションのゲームを通じて、お互いが理解しあうことがコンセプトだ。

たとえば、第1段階は「インプレッションのステージ」と位置づけ、学生に「オラクルとはこんな会社ですよ」というプレゼンテーションを行う。そして応募意思のある学生は第2段階である「チャレンジヤーのステージ」へ。そこではたとえば「1週間後にまたお会いしたい。それまでにあなたの人脈マップをおつくり

ください」といった課題が出される。その後、能力や適性などを見る第3、第4ステージを経て、ゴールに至るが、その間、各ステージを通過した学生には次のステージの招待状が送られる——という方式で、「不採用」「不合格」といった表現はない。「結果的に入社に至らなかった人にもオラクルにいい印象をもってほしい」（秋田氏）という姿勢が貫かれている。

秋田氏は言う。「私はキャリアという言葉が好きなんです。会社に入るといことは、自分がこういうキャリアを目指すとか、まだ明確ではなくてもこの会社を舞台に自分のキャリアを展覧させようといった、一種の挑戦する心をもった人を求めたい。逆説的にいえばオラクル以外でもっと自分のキャリアを伸ばせて、いい報酬を得られて、やりがいがあったということであれば、快く送り出すという姿勢はもっているつもりです」

Thermo Review 日本オラクル オープンな環境が新しい時代の到来を予感させる。 NEWS ORACLE OPEN WORLD

会社説明会を廃止、書類による1次選考 「メールエントリー」で地理的な制約をなくす

ソニー



採用研修部 岸 重幸氏

首都圏以外の応募者 15%から40%へ急増

ソニーがオープンエントリーと名づけた採用方式を導入したのは1991年。その考え方の柱は

- ① 学校名不問（選考過程で学校名を聞かない）
- ② 職種別採用（やりたい仕事にチャレンジできる）
- ③ 公開試験（希望する人は誰でもエントリーできる）

その後、同社はこのオープンエントリー制度に、毎年改良を加えてきたが、95年の採用活動は、前年度まで7月1日に行っていた会社説明会

を廃止、第1次選考は書類だけで行うというメールエントリー方式を導入した。

メールエントリーの仕組みは、まず資料請求した学生に「VISION N/ACTION SHEET」というA3サイズ裏表の用紙を送付。学生はそこに学校名以外の履歴のほか、自分のやりたいことやキャリアプランなどの「VISION」、過去の成果や自己PRなどの「ACTION」、希望職種とそれに関する小論文などを記入して同社に郵送する。

同社ではシートの内容を審査し、次のステップに進む学生にだけ順次連絡をする。

メールエントリー方式を導入した理由については、同社採用研修部の岸重幸氏は「地理的な制約をなくして、地方の学生にもエントリーしやすくすることで、3つ目の柱である公開試験の考え方をより広げようと考えました」と話す。

同社のオープンエントリー制度による会社説明会は91年から過去4回

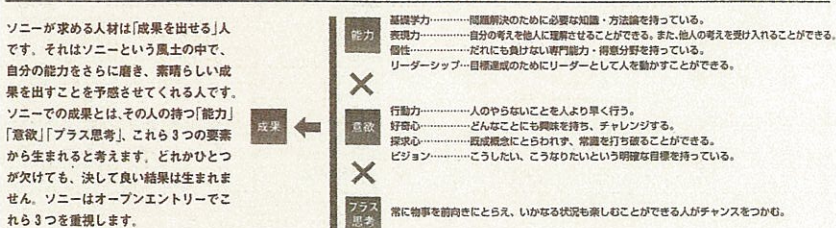
開かれている。初年度は札幌、東京、名古屋、大阪、福岡の全国5会場で開催したものの、地方会場への参加者は期待ほど多くはなかった。そのため2年目は東京、大阪の2会場、3年目からは東京会場の実施となっていた。

そうした経緯もあり、前年度までの場合、応募者の大多数を首都圏の学生が占めるという結果になり、全国各地の「さまざまなバックボーンの人々が欲しい」という考えが強まっていた。

加えて例年、会社説明会への参加希望者が非常に多く、会場準備の負担が大きいこと、学生からも参加申込みの電話がかかりにくいなどの難点が指摘されていた。また国際的な慣行でもファーストコンタクトは通常、レターで行われており、同社も海外の大学生からのエントリーや中途採用者の選考は以前から書類で第1次選考を行っていたことから、メールエントリー導入に違和感はないかという疑問が湧いた。

成果＝能力×意欲×プラス思考

●ソニーが求める人材



エントリーシートに明記されている「ソニーが求める人材」。

導入の結果、首都圏以外からの応募者は前年度までの約15%から約40%へと大幅に増加し、制度の狙いは達成されたかたちだ。学生のあいだ

からも「忙しい時期に説明会に参加する時間が省けていい」という声が強かったという。

「シート中の面接」と認識 回し読みする 時間的余裕も

メールエントリーを導入したことで、選考の過程はどのように変わったのだろうか。

岸氏は「シートで学生に聞いていることは、これまで1次の面接で聞いていたこととはほぼ同じなので、選考の基準は変わりません。シートの中で面接」と捉えています。ただ

これまで短時間の面接で即断即決しなくてはならなかったものが、メール方式なら複数の人間が時間をかけて読み込めるので、よりじっくりと選考ができます」と話す。

実際に95年の例でも、用紙の受け付け開始は6月15日だったが、用紙は同社に期間中さみだれ的に到着するため、5〜10人のスタッフで回し読みをする余裕があったという。

選考で重視するポイントについて、同社はシート上に「ソニーが求める人材は『成果を出せる』人です。それはソニーという

風土のなかで、自

分の能力をさらに磨き、素晴らしい成果を出すことを予感させてくれる人です。ソニーでの成果とは、その人のもつ「能力」「意欲」「プラス思考」、これら3つの要素から生まれると考えます。（後略）と表明している。（20ページ下図参照）

これについて岸氏は「成果をあげてくれる可能性を見極めるには、やはり学生時代にどんなACTIONを残したかが重要です。それもただ『これをやりました』というだけでなく、自分が何を目的に、どうやって人を説得したり、巻き込んだりして実現にもついていたのか。そのプロセスを学生が自分なりの言葉で表現してきているかどうかですね」と話す。

またVISIONも同様に大きなポイントで、「VISIONとACTIONの整合性が大事。いかにVISIONに向けて努力してきたのかを見る」と同氏は、目的意識をもった行動を重視している。

「い」といった課題論文のテーマが与えられている。

課題論文について同氏は「確かに学生にはビジネスや事業の専門知識はないが、自分の頭でよく考え、自分の言葉で記述しているかどうかは読めばわかります。ただ重視するのはあくまでVISIONやACTION。課題論文の出来が悪いからといって排除はしません」と話す。

ソニーでは「毎年採用方法をゼロベースで見直す」ことを原則にしている。現時点では96年度もオープンエントリーの方針は変えない予定であり、メールエントリーも実施の方角ではあるが、細部も含めて最終的な判断は下していない。

一方で、限られた時間内にひとりでも多くの学生と接し、互いのコミュニケーションを図りたいとの意味から、電子メールやインターネットなどの新しいメディアを使った採用活動も検討している。

また、従来個別対応だった9月卒業の学生の採用を96年度からオープン化するなど、「入り口」の部分を一層弾力化していく方針だ。

資料請求者が人気企業では10万人を超え、その対応が企業の負担を大きくしている。また一方、学生側も説明会出席の予約がとれないなど、非効率な事態となっている。そんななかで、レターによるファーストコンタクトは、同社が標榜するオープンエントリーをさらに推し進める新たな方法といえるだろう。

希望の職種を第2希望まで選択し、第1希望職種の課題論文をテーマに沿って記述する。

職種	エントリー記号	期待される意欲、能力	課題論文テーマ	
事務職	国内営業	A	物を売ることに関心がある周囲の人から強く信頼される誰とでも親しくなれる	あなたはミニディスクの営業責任者です。効果的でユニークな販売戦略を立案してください。
	海外営業	B	英語力に自信がある好奇心旺盛でチャレンジ精神に富む	あなたの最も良く知っている日本以外の国・地域をひとつ挙げ、そこでソニーが貢献するためにはどうすれば良いと思いますか？英語、その他の外国語、もしくは日本語で記述してください。
	経理、財務	C	経営数字に強いバランス良く物事を考えられるコーディネイト力を持つ	企業会計、あるいは、企業財務の果たす役割について述べなさい。
	事業企画	D		ネットワーク社会に向けて今後のソニーのビジネス戦略を立案してください。
	法務・知的財産	E	法に関する基本的な考えを持つタフな交渉力を持つ情報を論理的に整理、分析できる	企業活動と法律または契約との関わり合いについてあなたの考えを記述してください。
	総務、人事、秘書	F	相手の立場に立ってモノを考えられるバランス感覚にすぐれている	これからの企業と個人の関わり方について、あなたの考えを記述してください。
技術職	商品開発設計	G	電気（ハードウェア・ソフトウェア）、機械に関する専門知識とものづくり、あるいはプログラミングの経験がある	次のうち、どちらか一つ選択してください。
	ソフトウェア開発設計			1. あなたの持っている能力、経験の中で、ソニーの商品開発設計で生かせるものを過去の事例を挙げながら説明してください。 2. あなたが今迄に作成したソフトウェアを具体的に説明してください。（作成の動機、工夫した点、作成言語、ソフトの大きさなど）

「自分」を売り込むプロポザルシートで 求める人材を発掘する「提案型面接」

NEEC



人事教育部
採用担当課長
森永 徹氏

面接といえば会社側の担当者が質問し、学生がそれに答えるのが普通のパターン。それをまず学生のほうから話をするという「逆転の発想」を持ち込んだのがNEECの「提案型面接」である。「自分からビジネスを創造する資質をもった人材」を発掘しようとの試みだが、これまでのところ大きな効果をあげており、企業と学生の新しいコミュニケーションのスタイルとして注目される。

5500人の学生を対象に1対1の「提案型面接」を実施

まず「提案型面接」とはどのような

なものか、簡単に説明しておこう。面接にあたって学生はプロポザルシートと呼ばれるA4の用紙に、事前に与えられたテーマに従って自分の考えや提案内容を記入して提出する。テーマは年ごとに異なるが、95年度の採用活動では「自分のことを商品にたとえて、NEECに売り込み、それによってもたらされるメリットを説明してください」といった内容のもの。論文審査ではないのでシートの内容は文章や箇条書き、絵、図など何でもかまわない。

学生はシートの内容に基づいて面接担当者として1対1で約10分間のプレゼンテーションを行う。質疑応答も含めて1人当たり15〜20分程度の時間を目安にしている。

そこで判定されるのは、プレゼンテーション能力や論理性、説得力、アイデアの斬新さ、コミュニケーション能力、NEECの捉え方などで、面接担当者は各項目を点数化して結果に反映させる。

同社人事教育部採用担当課長・森

永徹氏は「一生懸命考えてくる学生のなかには、よいアイデアをもった人がいますね。前の晩徹夜して製品の改善提案をしてくる学生もいたし、その段階で学生の取り組み方とかアイデアの広がりなどが見えてきます」と話す。

自分の頭で考える姿勢とそれを形に表現する力

ではNEECがこうした「提案型面接」を導入した背景は何だったのか

95年の採用では第1次面接として約5500人の事務系応募者全員にこの提案型面接を実施。面接担当者として社内の課長クラス社員約500人を動員した。面接担当者のあいだでも「提案型」の評価は高く、表現力や文章力、論理性、企業研究度、志望度、本人の特性などがつかみやすいとの声が多かったという。

ただ、テーマについて、初年は「NEECに対する提案をしてほしい」というものだったが、学生の個性が見えにくかった。「学生がもっている情

報量には限りがありますから。そこで昨年は、学生が自分のことを話せる設定にしました(森永氏)

森永氏が続ける。「最近マルチメディアをキーワードとした新しいビジネスの創造と盛んにいわれていますが、実際には何が商売のタネになるのか、よく見えていない。そんななかで、アイデアを出し、それをビジネスの形にまとめあげていける人材が望まれています。即ち、独自のネットワークで情報を集め、自分の頭でアイデアを膨らませ、周囲を巻き込みながらひとつの形にしていける

という柔軟な発想力と、強い意志などが求められる資質といえます」

同社は、顧客の求めるスペックに沿った製品を開発して納めるという事業のやり方から、パソコンのようにニーズの先取りやシーズの発掘を通じて商品を開発し、マスのマーケットに売り込んでいく方向へビジネスの軸足を大きく移しつつある。こうした事業の変化を採用活動に反映させていくことが方針の根底にある。同時にNEECはセルフデベロップメントの考え方を人事施策の基本に置いている。「選択肢の整備という意味での環境は会社が整えますから、どんなキャリアを構築するかは自分たちの責任で行ってください」という考え方で、その理念に基づいて、社内人材公募や起業家募集、ツイウェイ・マネジメント・システムと呼

ばれる評価育成システムなどの制度を導入してきている。「提案型面接」もその基本線を踏襲したものだ。また同社は「ソリューションビジネス要員」の採用も開始した。深い技術的素養と顧客対応力を兼ね備えた高度なSEを養成しようというもので、初任配置を約束する。いわゆるコース別人事ではないが、企業が具体的な職種を提示することで、就職の目的意識が明確な学生の採用を意図している。

森永氏は「学生は本当に敏感で、企業がこういうビジネス展開を始めたと聞けば、それに備えて自分からバックグラウンドを身につけようと動き出す。頑張ろうという人はその反応がすごく速い。その意味で企業側ももっと積極的な情報発信をしなければいけないと思います」と話す。

アメリカの就職事情①

ジョブフェア



アメリカの大学生の就職で大きな役割を果たしているのがジョブ(キャリア)フェアである。通常、大学が構内を開放して企業のブースを設け、学生と企業が自由にコンタクトする機会を設けるイベントである。日本のように3月にほぼ全員が揃って卒業するという形式ではないため、年に4回程度行われるケースが多い。企業ブースには人事担当者やその大学のOB社員が待機し、会社概要や募集職種などの情報を学生に提供する。

こうしたジョブフェアとは別に、企業と学生がコンタクトする場として「オンキャンパスインタビュー」がある。通常は企業が大学の「キャリアセンター」を通じて面接開催日を決め、その期間中キャンパス内で面接を行う形式が多い。一般にセンター内には面接のための小さな個室が多数用意されており、そこが利用される。学生が企業に直接レジュメを送るなどして、学外で随時面接を受ける方式は「オフキャンパスインタビュー」という。



スタンフォード大学で秋に行われたキャリアフェア。人事部もラフに学生を待つ。

『就職ジャーナル臨時増刊 平成7年度会社説明会特集号』P46

企業の研究テーマと学生の「やりたいこと」 双方を結びつける「セルフインデックス」方式

帝人



人事部
採用課長
近藤文男氏

技術領域の融合化と 大学の研究内容の 多様化が背景

この研究テーマ一覧で、学生は専門分野を超え、研究所の所在地も含めて検討できる。



帝人が技術系学生を対象に導入した「セルフインデックス」方式は企業と学生の双方が自分のやりたいことをより詳細に明らかにし、よりよいマッチングを目指そうという試みである。導入の背景として同社人事部採用課長・近藤文男氏は2つの理由を挙げる。

ひとつは社内技術領域の融合化が進み、研究分野と大学の専攻が1対1で対応しなくなったことである。たとえば医薬の研究にエンジニアリングの知識が必要だったり技術領

域が複雑に重なってきている。第2には大学の側でも、時代のニーズに合わせて学際化が進む一方、学生の希望する研究テーマも多様化した結果、学部学科の「看板」と実際の研究内容が違うケースが増加してきている。

従来は人事が時間をかけて学生から研究テーマや希望を聞き、社内のできやすい部門につながるという方法をとっていた。これには膨大な時間と労力が必要だが、この手続きを簡略化すると的確なマッチングができ

ないという問題があった。

「ふさわしい出会い」と採用事務の効率化を実現

この問題の解決を意図して考案されたのが「セルフインデックス」である。その方法はまず学生に「テイジン研究テーマ一覧」という資料を送付する。そこには同社が現在取り組んでいる研究テーマが分野別、研究所別に詳細に紹介されており、そ

れぞれにエントリーナンバーが記してある。各研究テーマと学生の専攻とのマトリックスも掲載されている。学生は添付のエントリー用紙に第1希望から第3希望までのエントリー番号を記入する。用紙には選択したテーマと自分の研究内容との関係を説明する欄があり、ここに志望理由を記入する。提出されたエントリー用紙は社内各部門に回覧され、個別の学生への面談希望を募る。重要な「研究テーマ一覧」を社外に公開することに関しては一部に議論もあったが、テーマの記述方法を工夫することで理解を得た。

「セルフインデックス」は95年度の採用から試験的に導入されたばかりだが、学生にとっては自分の志望を再確認する機会となり、社内各部門でもその学生に最もふさわしい研究者や技術者が最初から対応できるなど大きなメリットがあった。

加えて学生と社内の各部門を直接することで人事部門の採用事務が効率化された効果も大きい。帝人ではこの制度を96年度以降も基本的に継続していく方針だ。

同社の新卒採用について近藤氏は、「新卒採用は同じ年代の一定レベルの人を一時に採用できるというメリットとしての意味が大きく、純真無垢」といった価値はあまり重視していない。今回の「セルフインデックス」は研究職に限ってはあながち会社のやりたいこと、学生のやりたいこと双方をいっそう鮮明にするという意味で、従来よりさらに専門性を重視する方向に動いているといえるかもしれない」と話す。

エントリー用紙にはまず自分の研究テーマを詳しく記入し、同社でやりたい研究を3つエントリーし、その理由を記入する。

多角化に対応する多彩な人材採用を目指す 「スタート別エントリー制」の試み キリンビール



人事部
採用担当
丹野 優氏

医薬など異分野の志向をもつ学生にもアプローチ

キリンビールが導入した「キリンエントリー」システムで、「オープンでフェアな採用」と並んで大きな柱となっているのが「スタート別エントリー制」である。

この制度は新卒学生の入社の際、全事業領域が対象となる「フリースタート」を基本とするが、新規事業である医薬事業を強く志望する場合は「メディカルスタート」を選択できるというものだ。

従来、キリンビールに応募する学生は大半がビールという商品が好きか、ビールのマーケティングをやりたいという動機だった。しかし現実には医薬事業をはじめとする多角化の進展に伴い、従来にも増して多彩

な人材が求められている。

そのため「キリンビールを製薬メーカーのひと」として捉えている人にも積極的に呼びかけていこう」というコンセプトで94年度の採用活動時から「フリースタート」と「メディカルスタート」の2つの選択肢が設けられた。

この制度は医薬の業界を志望する学生に歓迎され、採用マーケットを広げる効果があったが、一部に「医薬事業本部の別枠の採用か」という誤解が生じたため、翌95年度の採用活動からは、あくまで「フリースタート」を基本にしたキリンビールとしての採用であり、希望者は「メディカルスタート」を選択できるという形式に修正した。

ポテンシャルを最重視し
適性発見の機会を作る

同社人事部採用担当・丹野優氏は、「社内の人材公募のように、新規事業の医薬事業から始めたいという人は手を挙げてください、といったようなもの」という。したがってビールの営業から医薬事業のMRという異

動も、またその逆もありうるという前提になっている。

キリンビールの人材観について、「各人は本人も気づいていない可能性や能力、適性をもっているはずだ」という考えがあります。その観点から若いときから適・不適を決めないで多くの職種を経験してほしい。そのなかで今まで気づけなかった自分や、違った適性のあることを発見したり、新たな仕事に関心をもつことも出てくるのではないのでしょうか。その機会を作っていくたい」と丹野氏は言う。

その意味で同社の新卒採用は典型的なポテンシャル重視の考え方に立っているといえる。同氏は、「ある仕事をやりたいという人にやらせれば、一定のレベルまではいくでしょう。

キリン '96 エントリー

The Large Corporation's Profile
個人の無限の可能性を伸ばしていく
キリンビールの採用方式
キリンエントリー'96

System

- メディカルスタート
- フリースタート

Schedule

- 6月1日 - 6月10日 採用希望者受付
- 7月1日 - 企業説明会開催開始
- 7月下旬 入社式・研修開始
- 8月下旬 入社式

採用希望者参加方法

6/21 6/23 6/25 6/30

札幌 仙台 名古屋 大阪 福岡

しかしそれは別の可能性を奪ってしまふことになるかもしれない。本人の現時点の希望・適性を尊重しながらも新卒に関してはやはり職種別採用という形式とは一線を画していきたい」と話す。

学生と企業は対等であるべき 双方の情報をオープンにして選択しよう

リネットック



管理本部
総務・人事部主任
吉田知人氏

入社案内とともに 課題論文 「なぜ就職するのか」 がテーマ

「学生と企業が対等の立場でお互いを選ぶことが就職・採用活動の基本だ」と思う。そのためには双方の情報をオープンに開示していく必要がある」とリネットック管理本部総務・人事部主任・吉田知人氏は語る。リネットックは東証一部上場の粘着製薬を主要分野とした素材メーカー。90年に3社が合併して誕生した。従業員約3000名、売上高約1000億円。採用は新卒が主体で、特にホワイトカラーに関しては一部を除いてほとんどを新卒採用が占めている。

同社が学生とのコミュニケーションを重要視する背景には「学生の職業意識の希薄さ」に対する不満がある。吉田氏は続ける。

「就職でも就社でもいいが、とにかく大学を出たらこうするものだから」と「ノリ」で就職してしまう。そういう学生は、社長の血液型や読書の傾向とかを覚え込んで自分は努力したと思っている。就職活動の途中で気づいて「自分なんて就職するのか」と考えはじめる学生は多いのだが、それではもう遅い」

本来こうした意識を学生に気づかせるのは学校の仕事で、人に言われなくても気づいている学生だけを採用すればいい、というのが企業としては普通の考え方もしれない。吉田氏もそのことは認めつつも「どうもウチは学生寄りになってしまおう」と笑う。

同社では学生からの資料請求に応え、入社案内を送付する段階で課題論文用紙を同封している。そこでは

「自分がなぜ就職するのか」を考えさせるようなテーマを設定し、なるべく早い時期に「自分が何をしたいのか」を具体的にすることを求める姿勢を打ち出している。

大学名を書き込まない 記述式の エントリーレポート

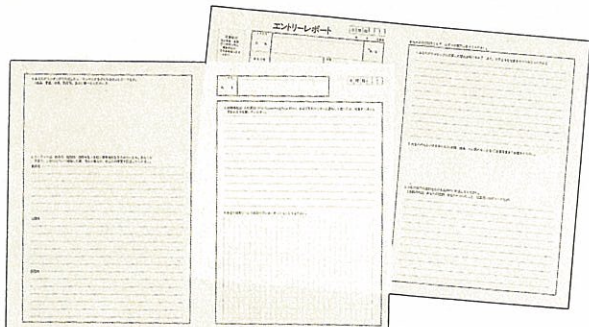
95年度の採用活動の場合、資料請求数が約1万人。戻ってきた論文が約1100通だった。なかから「自分のやりたいこと」が明確に出てくる300通を選んで、学生に会社説明会の通知を送った。

説明会では参加者に「エントリーレポート」という履歴書形式の用紙を配付する。この用紙には大学名は記入させない。また志望動機はB4の用紙の裏表にわたって「人生のなかで得たもの」「入社後、どんな会社になりたいか」「自分自身のプレゼンテーション」など、びつりと記述式のテーマを与えている。この「エントリーレポート」をも

とに、その後1次、2次面接へと選考を進める。このレポートに対して面接担当者から「これだけ書かれてしまうと面接で聞くことがない」という冗談まじりの声も出た。また最終的には同社に応募しなかった学生から「本質的なことを考えるきっかけになりました」と感謝の手紙が届いたりもしたという。

リネットックではこの「エントリーレポート」を提出した学生は全員が面接を受けることができる。また学生に最初に送付する会社案内でこうした選考プロセスを明らかにしておき、学生に対する透明性の保持に努力している。

こうした一連のシステムの導入によって、「なぜリネットックなのか」という意欲の高い学生の母集団を形成することができ、採用には大きな成果があったと判断している。今後は同社が従来から採用スタンズとしている「創造性、協調性、国際性」の3点を、いかにしてさらに具体的なレベルへと落とし込んでいくかが課題だという。



エントリーレポートはB4サイズの両面に7つの質問項目。学生はびつり記入する。

あくまでも「挑戦する意志」を尊重 推薦制度に二石を投じるオープン公募制

トヨタ自動車



人材開発部
第3人材開発室室長
海稲良光氏

物事の本質を追究する 論理性と 自ら課題設定して動く 積極性を求める

トヨタ自動車の「オープン公募制」は「チャレンジングで創造性あふれる人材」を求める同社の考え方が出発点になっている。

従来の欧米追随型拡大志向の時代が終わり、トヨタはいわゆるフォロワーからフロントランナーになった。また環境や安全に対する関心の高まり、国際化と情報化に伴う社会構造の変化など、トヨタを取り巻く環境は大きく変化している。そうした変化に対応できる起業家精神に富んだ、高い専門性と実行力のある人材が不可欠になっている。同社人材開発部第3人材開発室室長・海稲良

光氏は「チャレンジングで創造性あふれる人材」とは「つねに物事の本質を追究できる論理性をもっていること。そのためには基礎的な能力や着想力が必要。そして自ら課題を設定して行動できる積極性——チャレンジングマインドをもっていること」と説明する。

この考え方を制度として採用面に具体化したのが「オープン公募制」である。トヨタの従来の採用は事務系はもとより自由応募だが、技術系は推薦制度を基盤にしていた。しかし推薦制では「トヨタへの応募者を」先生方が成績順に決められることが多く、私たちの欲しい人材と合致していたかどうか。たとえば「トヨタは堅い真面目な会社だから」と推薦されてきた学生が「チャレンジングで創造性あふれる人材」と期待できるかどうか（海稲氏）という疑問が高まっていた。

自己が確立されている オープン公募の学生

「オープン公募制」ではまずエントリーシートで「あなたが最も挑戦し

●「オープン公募制」の選考プロセス

1. エントリーシートに下記の内容を記述してもらおう
・あなたが最も挑戦したいことは何ですか
・今後挑戦してみたいことは何ですか
・あなたがトヨタで新規事業をするなら何をしますか

2. 10人程度のグループでプレゼンテーションと面接
以下の課題について15分考えてひとり2分でプレゼンテーション
課題例: 「地球の重力が半分になると……自動車の種類が多様化する」
「野茂英雄投手が米リーグで最優秀投手になると……自動車市場が多様化する」
上記の……部分に入る思考のプロセスを考えてもらう。
また、エントリーシートをもとにした質問。

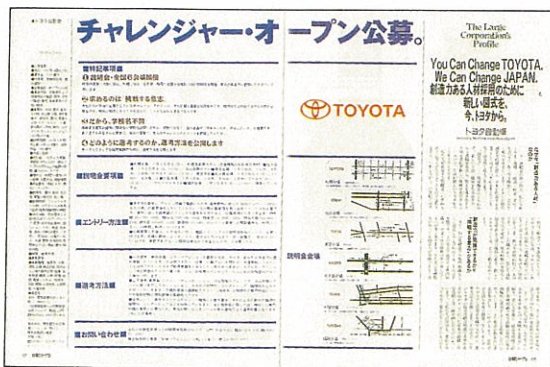
3. 筆記試験と英語のヒアリングテスト
上記に加えて
事務系: デイベート
テーマ例 「日本の労働時間を1800時間にすべきや否や」
技術系: 数学または物理のテスト、専門分野中心の個別面接

たといえることは何ですか」「今後挑戦してみたいことは何ですか」「あなたがトヨタで新規事業をするなら何をしますか」とい問わない。続いての面接では前回は「地球の重力が2分の1になったら……自動車の種類が多様化する」という「風が吹けば桶屋が儲かる」式の小話の間をつないで思考のプロセスを問う設問を実施。発想力や着眼点、論理展開力を見る。

2次選考では、基礎能力を見る筆記試験と英語のヒアリングのほか、事務系はデイベート、技術系は筆記試験に数学または物理を加え、専門分野について個別に面接を行った。結果は技術系では学校推薦が7割、オープン公募で3割を採用したが、

「どちらかといえば推薦よりオープン公募制の人のほうが自己が確立されていて、どんな仕事をしたいかが明確（海稲氏）だったという。また、従来採用実績のなかった大学からも内定者があつたほか、学生の言うことがすべて違うので、面接担当者の意識も高まるという効果もあつた。

海稲氏は「買い手市場なのになぜ手間がかかるやり方をするのか、とよく聞かれますが、でも『これがわが社の姿勢ですからやるんです』と答えている」と話す。



『就職ジャーナル臨時増刊 平成7年度会社説明会特集号』P66

教育理念に基づく「同志的結合」を重視 600人の学生に泊まりがけ面接

佐鳴学院



人材開発室
室長
村上玲子さん

公教育に対抗する パワーをつけたい その一翼を担う 人材が欲しい

佐鳴学院は静岡県浜松市に総本部をおく進学塾である。同社が新卒社員、つまり進学塾の教師を採用する際の熱の入れ方はひとかたではない。95年度採用では、2次審査を通過した600名の学生を約30名ずつのグループに分け、延べ20日間にわたり1泊2日の泊まりがけ「キャラクター1審査」を行った。96年度の採用では1500人の学生を対象に2カ月かけて泊まりがけの審査を行う計画という。その間、理事長をはじめ担当者らは宿泊先の審査会場にもつきりになるというから大変である。

これはどの労力と経費をかけてまで人材を見極めようという同社の考え方の背景にあるものは何なのだろうか。

底には理事長以下、私たちの教育に対する考え方があります」と言う。「いまの日本の教育というのは、富国強兵というか、まず国民全体の学力を向上させようという意味では功績があったと思う。ただ、いまのような平和で豊かな時代では子供や親が、こういう教育を受けたい、受けさせたい」という観点から学舎を選ぶスタイルが正しいと思うんですね。学校の先生はサラリーマン化して、親たちのあいだにも、もう学校にまかせておけない」という声が年々高くなっていきます。

私たちは学歴だけのいわゆるエリートを育てたいわけじゃない。これからの日本を考えたときに、自分は医者になって人を助けたいとか、花屋さんになって美しい花を育てるにはどうするか考えたい、お店を開いて何かをやってみたい」といった多彩な人材が輩出する場に佐鳴学院になりたいんです。

そのために、教育は人間対人間です。心揺さぶられるような教師がいるかどうかです。自分に夢がない人間は子供に夢は語れない。佐鳴学院はいわゆる公教育に対抗するパワーを身につけたい、世論を動かしたい。だからその一翼を担って、若い力がなんとでも欲しい。そのためにここまで時間とお金をかけて採用活動を行っているんです。

**売上高22年連続の
2ケタ増
入社4年目で
年収1000万円も**

このように「教育を選ぶ自由」を理念に掲げる同社にとって、教育とは「ものを教えるというサービスを提供する事業」である。生徒という顧客に授業という商品を提供するサービススタッフが教師——という考え方で、徹底した顧客満足度の向上を図っている。

教師は全員が正社員でアルバイトはない。社員の評価には生徒や両親を対象に行う調査での評価が大きく



学生向けのDM。A3版近くの大きさと大胆なビジュアルが印象的。

なウエイトを占める。評価の高い教師にはポストと報酬で報いる。前出の村上さんは新卒入社4年目で現在の役職に就任、その時点で年収1000万円を超えた。現在は3000名もの生徒を抱える浜松本部長も兼任している。

同社は現在、静岡・愛知両県内に15事業所、99校舎をもつ。売上高は22年連続で2ケタ増を続けており、90年度の40億円が95年度は91億円余りへと伸びている。「資金的にはいまますぐにも100拠点ぐらい出せそうですし、市場もある。でもそうしないのは私たちの求める教育を語ってくれた教師がまだ足りないからです」と村上さんは言う。



研修所「鹿鳴館」での泊まりがけ面接。理解しあうには十分な時間だ。

机の上の議論では 見えない性格や 気配りが見えてくる

こうした背景から同社の採用活動は「同志的結合」(村上さん)を重視し、かつ生徒に何かを語りかけられる人材を見極めるためのユニークなものとなる。

まず筆記試験後の2次審査となる「自己表現審査」では、「自分のウリを明確に話せる人」を見極めようという狙いだ。学生は5分の持ち時間、何を言ってもかまわない。訥々と大学時代の経験を語る者、恋愛論を語る学生、コントをやる者、歌をうたう女子学生など、対応はさまざま。「一度ある女子学生が『上を向いて歩こう』を歌ったら、涙が出るくらい情感があつて会場がシーンとな

ったこと(村上さん)

続く第3次の泊まりがけ「キャラクター審査」では1泊2日の日程中に課題は2つだけ。ひとつは全員で相談し、買い物をして夕食を作って食べる。2つ目はテーマを決めた共感論争のディベート。あとの時間はまったくフリーになっている。

グループで食事を作ると、リーダーシップをとる人間、アイデアを出して補佐する参謀タイプ、黙々と仕事をこなす兵站部隊役と必ずキャラクターが分かれてくる。机の上の議論ではわからない性格や他人への気配りなどを判断できると言う。

「入社2〜3年の若い社員も加わっていますから、学生もしだいに気を許して何でも話してくれます。そういう情報を集めて大審査をやる(村上さん)」。第4次は最終の役員面接で、95年度の採用の例では600名の参加者

のうち120名が「キャラクター審査」を通過、最終の役員面接を経て85名が内定した。

村上さんは「こういう会社ですから、面接の過程で学生のほうが自分ばかりよつとノリが違うな」と感じるケースはあります。そういう人はハッキリとキャンセルしてほしいと話しています。いまのような選考方法を始めてから、入社後に気がつくという例はだいぶ減りましたと話す。

95年4月に入社し、現在浜松本部で教師をしている儀賀久人氏に採用活動当時の話を聞いてみた。「もともと教師になりたいと思っていたのですが、教育実習での学校に緊張感がなくて自分自身を向上させてその分見返りがあるような仕事に就きたいと思っていました。ダイレクトメールで、知識を教えるだけでなく、人生を語り、感動を伝えると



浜松本部教師
理工学部卒95年4月入社
儀賀久人氏

いう同社の方針に興味をもって説明会に行ってみたくて。そこで聞いた理事長の「大地に爪痕を残すような生き方をしなさい」という話に感動して、ここで教師をしたい、と決心しました。5分間の自己表現では、学生時代のバンドの経験を話しました。初めて舞台上立ったときは足が震えて観客と目を合わせられなかつたが、しだいに舞台上立つことが快感になってきて、一人一人の反応を見るのが楽しかった、という話だったと思います。入社後、最初は「生徒に好かれよう」と努力していたのですが、小手先ではダメで、人間的に成長するしか道はないことがわかってきました。評価や報酬、出世などを気にしないで自分を向上させていきたいと思っています」

同社のケースは、まず自分たちの実現したい「理念」があり、そのために必要な人物像を明らかにし、それを採用するにはどんな手法が有効か——という考え方の道筋がきわめて明快である。教育産業という特殊性からそのまま一般の企業に普遍化することには無理があるものの、いわゆる「強い会社」をつくるうえで、きわめて強力な新卒採用のパターンといえるだろう。

アメリカの就職事情②

キャリアセンター

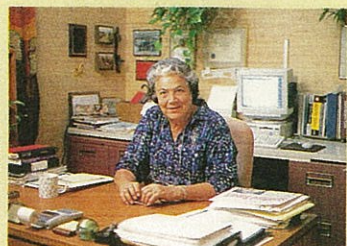


UCLAのキャシー・シムズさん。他大学とのつながりも深いという就職部長。

アメリカの大学で就職部にあたる部門は「キャリアセンター」もしくは「キャリア&プレースメントセンター」などと呼ばれる。そこでは就職というより、学生の適性を共に考え、よりよいキャリア形成の手助けをすることが役割と考えられている。

スタンフォード大学キャリア・プランニング・アンド・プレースメント・センター部長のルース・シュナイダーさんは「アメリカの就職でいちばんよくない方法は、面接で『何でもやります』と言ってしまふことです。自分の能力を高めるために大学で学んでいるのですから、その能力はどんなもので、企業にとってどう役立つのかを具体的にアピールしない学生を企業は評価しません」と話す。

学生にとっては自分のキャリアをいかに確立するかが重要なわけで、大学の「キャリアセンター」では、カウンセラーが常駐して学生の相談に応じるほか、企業の就職やインターンシップの情報なども提供している。



スタンフォード大学のルース・シュナイダーさん。就職部勤務20年以上の大ベテラン。

「異種異能」との 「コミュニケーション」を探る

急速に変化する社会や経済の潮流に対応しようと、数多くの企業が学生との新しい「コミュニケーション」の方法を模索しはじめている。ここでは新卒対象にもしだいに増えつつある職種別採用を中心に、各企業の新しい試みをまとめてみた。

オールマイティ型と異種異能型の人材をバランスよく採用する

富士ゼロックス

富士ゼロックスは1988年から「ニューワークウェイ」と呼ぶ個人の創造力を核とした企業文化の提案を始めた。採用面でもその一環として、オールマイティ型と異種異能型の人材をバランスよく採用するため新たな選考方法を行っている。そのひとつが職種別採用。近年、グローバル化、ネットワーク化によって、たとえば海外での契約書の作成や会社設立の法的手続き、あるいは社内情報インフラ構築など専門部署の重要性が増してきており、重要な企業戦略として位置付けられている。同社の職種別採用は通常の採用枠とは別に、大学時代の専攻を判断基準とする。

富士ゼロックスは1988年から「ニューワークウェイ」と呼ぶ個人の創造力を核とした企業文化の提案を始めた。採用面でもその一環として、オールマイティ型と異種異能型の人材をバランスよく採用するため新たな選考方法を行っている。そのひとつが職種別採用。近年、グローバル化、ネットワーク化によって、たとえば海外での契約書の作成や会社設立の法的手続き、あるいは社内情報インフラ構築など専門部署の重要性が増してきており、重要な企業戦略として位置付けられている。同社の職種別採用は通常の採用枠とは別に、大学時代の専攻を判断基準とする。

入社時の配属にフィットする人材を 職種別で採用

富士通

富士通はネットワークングやオンライン化、マルチメディアなどに対応する人材を求め、職種別採用を導入している。募集職種は導入時の3職種から、国内営業、海外営業、システムインテグレーション、コンピュータ、通信システム、電子デバイス等の研究開発などに広がっている。国内営業では新時代にふさわしいシステムを提案していくことが勝負になる。自ら開拓する、主体的な提案力のある人を期待する。海外営業

ゼネラリスト集団からの 脱皮を図る目的別採用

伊藤忠商事

専門性の高い部署への配属を前提に、その分野の専門知識や強い興味・意欲をもつ学生を採用するのが伊藤忠商事の目的別採用である。同社人事採用・人事チーム長・高田富士雄氏は「商社自体の機能が従来は間をつなぐ『川中』の役割を果たしてきたが、近年は『川下』を含む多彩な分野での新規事業など業容を拡大してきた。単なるゼネラリスト集団では専門性の高いメーカーなどに太刀打ちできない」と話す。ラインが希望する人材ニーズも、徐々にではあるが、スペシャリティ

ディレクター限定で 「最終面接官逆指名採用」

ポニーキャニオン

ポニーキャニオンが94年度の採用から導入している「最終面接官逆指名採用」も職種ごとに採用手法を変えることで企業と学生のコミュニケーションを違ったかたちに組み替えようという試みである。従来、ディレクター（制作）職は「総合職一括採用」とされ、数年間の営業や広告部門勤務を経て初めて制作部門に配属される仕組みだった。それがこの制度ではディレクター限定で募集されることになる。説明会の会場では「最終面接官」となるディレクターのプロモーションビデオが流され、それを見た学生が自分で選んだ面接担当者に対し、その理由や志望動機、プロフィールなどを書いたエントリー用紙を提出して面接を受ける。ディレクターはいずれも社内の気

平均した能力の高さより 突出した才能の輝きを重視

テレビマンユニオン

テレビマンユニオンは日本で最初に誕生したテレビ番組制作会社である。同社は社員約140名の企業だが、人事部がない。採用は毎年社内に組織される採用委員会が行い、経営陣を含めメンバー全員が対等の立場で運営する。したがって毎年受け継がれる規則や原則はなく、採用数や選考方式、採否の基準などもその年のメンバーにより変わってくる。同社では最大株主は社員であり、制作職は採用の時点で将来は株主として経営に参加することが前提となっている。この株式を所有した社員の集まりをメンバーシップといい、同社の新入社員採用とは会社の採用というより「メンバーシップの仲間と認める」という感覚に近い。95年の選考での一次試験は、写真を撮ってキャプションをつける。テーマは「参議院議員選挙」「共生」「あつい」からひとつ。「色鉛筆」「テレビ欄」「左利き」のなかからひとつテーマを選び、取材してレポートにまとめる。ここでは「何が正しいか」というより、自分の理想や頭に描く世界を表現して、いかに多くの人を説得できるかが問われる。平均した能力の高さではなく、突出した才能の輝きが重要視されるのである。（詳細は雑誌5号76ページ参照）

アメリカの就職事情③

レジュメ



アプローチの第一関門となるレジュメ。自分をいかにアピールできるかが勝負。

就職を希望する学生は、まず企業へレジュメを送ることから始める。レジュメの出来不出来が面接に呼ばれるかどうかを大きく左右するため、文面から企業に好印象を与えるよう最大限の努力を傾ける。

レジュメは通常、自己紹介と自分がなぜ募集職種に適格なのかをまとめたカバーレターと学歴、職務経験などを表にしたレジュメの2つのパートから構成される。とはいえ書式は決まったルールがあるわけではなく、自分のアピールしたいことを強調しつつ、各自が自由に作成する。

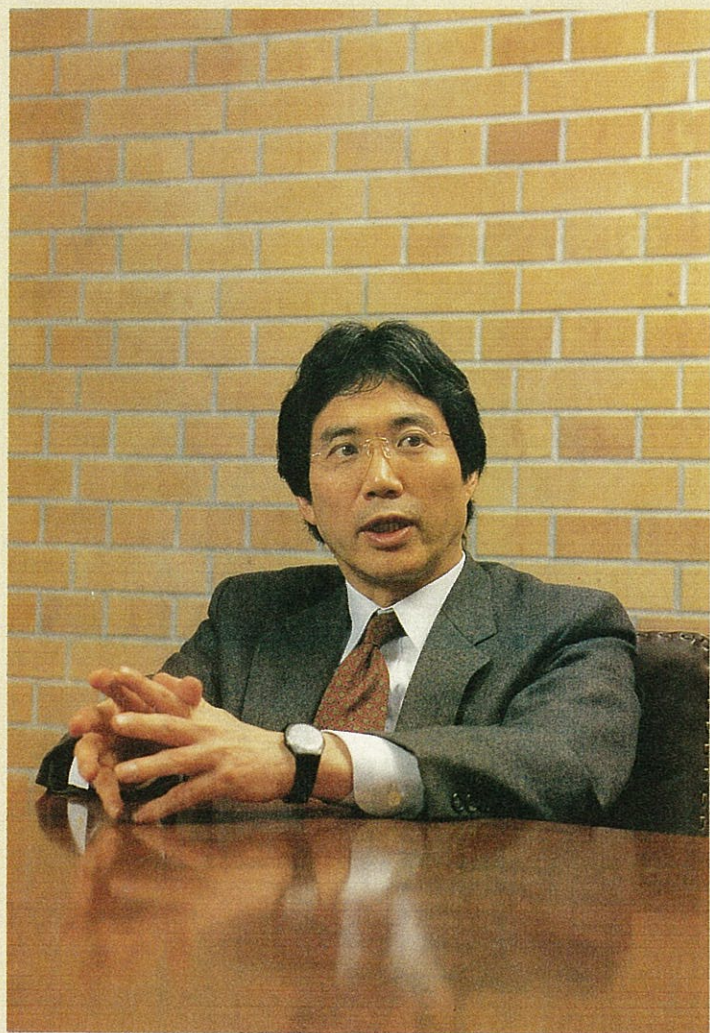
大学のキャリアセンターにはレジュメの書き方を指導する講座もある。学生へのアドバイスは、とにかく「自分が企業で何をしたいのかハッキリさせる」ことである。企業はこのレジュメをもとに興味をもった学生にコンタクトをとり、面接へと進む。企業に「見てもらう」のが日本の履歴書とすれば「売り込む」のがアメリカのレジュメといえるだろう。



「自分の研究をアピールして、企業が興味を示すかどうか」がポイント。とスタンフォード大博士課程のトレーシー氏。

インターネットの登場で 企業と学生の コミュニケーションが変わる

組織調査研究所の代表として人事施策や制度の研究に
励み、企業経営に対し積極的な提言を行う一方、SFC
ではCDP委員会委員長として学生の就職問題にも取り
組む花田光世氏に学生の就職活動の変化について聞いた。



——現在の新卒就職のプロセスについて、どのように考えていらっしゃいますか？

花田 ●まず学生の立場から言うと、いわゆるリクルーターの質が悪すぎますね。最初のころに来る大学卒業したての人はともかく、その次の25〜28歳ぐらいの人たちがよくない。約束は守らない、言うべきことはきちんと言わない。本当は「企業とこうでウチの会社はこんな夢のある会社なんだ」と言わなくてはいけないのに、マイナスイメージを与えている。リクルーターを任すのなら、どういう人材が本当に会社を代表してくれるか考えてほしい。

それから面接でも、いまの時代、高年齢の役員クラスが、新しい時代の変革を自ら起こしうる技術と力をもって仕事を行う人を選ぶことができてくるかどうか。情報化時代、仕事は大きく変わります。このような変化を役員クラスは実感できない。最終面接では課長とか係長ともっと若い人に実権を与えて最終判断をさせてあげてもいいと思います。不必要なリクルーターや圧迫面接、役員面談などをなくして、アウトソーシングでもいいから、きちんと見分けられる人に頼んで人を探る。そうすれば就職プロセスはずっと短くなる。

——しかし現実にはそうすぐには変わりそうありませんが……。

花田 ●大学のほうはけっこう変わってきているんですよ。たとえば6月や9月卒業を大量に出しはじめてきているでしょう。SFCの場合、900人卒業生がいて、大学院進学を除いた700人のうち現在約50人が9月卒業です。もうすぐ全体の1割になりますよ。一定の数が出てくれば企業も無視できないから例外をつくる。いったんできた例外は制度化してやる。そうやって変わってくるんだと思います。文部省もこういう多様化を認めているわけだし、慶應や上智、青山学院なんかでは9月卒業が相当増えてきていますね。

——無視できなくなってくれば変わってくるというわけですね。

花田 ●ええ。いまマルチメディア関係の世界でいうと、企業より大学のほうが圧倒的に情報量をもっているんです。ホームページづくりにしても、いま企業は学生を非常に頼っていますよね。アルバイトとかインターンシップではないけれども、就職を前提としないかたちで企業と一部学生のコミュニケーションが非常に密になってきた。SFCの学生は普段からたくさん企業に入りに来ています。

——それは企業のほうからアプローチがあるのでしょうか。学生はどんなかたちで企業と関わっているのでしょうか？

花田 ●インターネットを通じてというのが多いですね。企業の方も大勢キャンパスに来ますから、そこで先生を通じて、というのも多いですけども。関わり方としては、アルバイトということもあるし、もつとほかに大きなプロジェクトに加わっている学生もいます。でも学生にとってはお金が目的ではないんです。たとえば企業のホームページをつくらうとすれば、その企業の仕組みや実態を知らないときません。ですからさまざまな部門の人にインタビューしたりして、とても勉強になります。そういう意味でお金ではないわけですね。

——お聞きしたところでは、SFCでは学生がみなインターネットのホームページを持っていて、企業側がいつでも見られるそうですが……。

花田 ●企業にというより、学生それぞれが社会に対して開かれた自分の窓を持っているわけです。それがユニークでおもしろければ、いわゆる口コミで「あの学生のホームページはおもしろいよ」となります。どの学生のホームページが見られた頻度がいちばん高いかというランキングもあるんです。

——学生はみなホームページを持っているんですか？

花田 ●学生は入学したときに1年の課題として自分のホームページをつくることをやらされるので、原則的に全員持っています。つくらないと単位がもらえませんが、あとはそれ

れをどうメンテナンスしていくかです。

——たとえばどんなふうに使われているんでしょう？

花田 ●ひとつの例として私がつくっているホームページでは、私の研究会に所属している学生は全員そのまゝ入れるようになっていて、私のホームページはさまざまなところにリンクが張ってありますから、その人たちが私のホームページから学生のホームページに入り、そこからまた学生が所属するサークルのホームページに登録できる。要するに関心領域を同じくする人たちのウェブ上のネットワークが出来上がっているということですね。

——まさにクモの巣(ウェブ)状態ですね。

花田 ●それに私の場合は研究会の学生に加えて、OB全員のリストも出来上がっています。ですから、たとえばどういう課題や作業がある、飲み会はどこでやる、合宿をやる——といった情報が自動的に全員に行き渡ります。私たちの情報はみんなOBも見えていますし、どんどん向こうからも送ってきます。そういうなかで就職協定とかいっても意味ないですよ。

——水面下というか、ネットワーク上でさまざまな情報が飛び交っているわけですね。

花田 ●OBのほうからも「どこどこでセミナーがあるよ」とか「今度ウチでこういうことを検討してるよ」と

とかわりと自由に言っているんです。それを見た学生がOBにいろいろ聞きますし、そのやりとりはまた私のところで全部見られるようになっていきます。このコンタクトはものすごく強いんですね。

——いくら企業のほうで制度を変えたくないと言っても、学生のほうは変わっている。

花田 ●私のホームページには人事採用情報というセクションがあって、そこに入ると企業の採用情報がわかるようになっていて、企業のホームページを見ようと思ったら、一つ一つ調べなければならぬけれど、私のところでは全部自動的にわかる。しかもたとえば、CDP委員会のホームページで、企業の採用情報が全部見えるのは好ましくない。まだ明確な判断は出ていないけれど、就職協定違反につながる可能性もありますから。でも私は人事の研究をしている研究者だから、そのホームページに入って企業の採用一覧表を見ると、これは不自然じゃないですよ。研究者たる私のホームページに人事採用情報があるだけですから。

——そういう学生もいるということとを人事部門はもう少し認識すべきですね。

花田 ●担当者の問題もあると思うんですよ。採用担当というのはあまり人事プロパーの人が入らないところだ、むしろ営業とか技術の人だとかが2〜3年のローテーションで入っているんです。現場の目で判定しよう

というのはいいんだけど、あまり素人集団ばかりだと時代の動きに流されてしまう。採用プロパーの情報の蓄積がないんです。だからその当時のトレンドで最もいい人を探ろうとするわけですね。中長期的に見てどんな人材が育っているかより、現場の意向が優先する。たとえば大学で何か勉強するより、現場で育てる環境を整えたほうがいいというように。採用にもっと専門家が育ってくるべきだと思います。

——今後、新卒採用は変わるのでしょうか？

花田 ●私は新卒採用への特化というのを考えるべきだという立場なんです。なにも就職偏差値が高い企業ばかりじゃなくて、世間にはさまざまな企業があるし、自分で事業を起こす手段だってある。問題はいわゆる就職偏差値の高い企業が新卒しか採らないということ、それしか道がないからそこに一生懸命にならざるを得ない。中堅・中小企業でいい仕事をしたい人はどんどん動けるという仕組みがあれば、なにも嫌な思いをして就職偏差値の高いところへみんなが行くということではなくて、思う。大企業の年次別管理だとか、職能資格だとかが徐々に崩壊してくるとだんだんと変わる方向にあると思うんです。なかなかすぐにはむずかしいかもしれないけど、ひとつ変わると大きく変化する可能性があると思います。

——ありがとうございます。

花田光世 (はなだ・みつよ)

1948年、東京生まれ。71年慶應義塾大学文学部社会心理学科卒業。71年南カリフォルニア大学大学院でPh.D.取得。91年から慶應義塾大学総合政策学部教授。同大学湘南藤沢キャンパス(SFC)CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)委員会委員長。組織調査研究所代表。

双方向コミュニケーションは 対等な目線から

企業も学生も 「やりたいこと」を 明確にする

第2部で紹介した各企業の学生に対する対応を分析してみると、そこには大きく分けて2つの流れがあることがわかる。

まずひとつはソニーの「メールエントリー」(20ページ)やNECの「提案型面接」(22ページ)、帝人の「セルフインデックス」(24ページ)、リンテックの「エントリーレポート」(26ページ)などに見られるように、学生に「何がやりたいのか」「何ができるのか」を具体的に提示することを求めるものである。まず主として学生のほうから積極的に自己アピールさせることによつて、その人物を見極めようとする。

もう一方の流れは、企業の側からまず自分たちの価値観を明らかにし、学生に理解させようと努力するものである。

たとえば日本オラクル(18ページ)

では、データベースを中心とするソフトウェア企業という性格上、事業領域や求める人物像はハッキリしている。そのうえで新卒人材の強みを明確に意識し、インターネットや各種のイベント、ゲーム感覚の選抜方式などを活用することで、同社の求める人材の確保に成功している。

また佐鳴学院(28ページ)の場合には日本の公教育への疑問から出発し、それに対抗して自分たちの理想とする教育を実現したいという強烈な理念がある。そしてその目標のために必要な人材像を定め、それに必要な選抜方法を考へて実行する。そこには人材を求めようへの核心となるメッセージが明確に表れている。それに賛同できる学生は「同志の結合」に参加し、そうでない学生は他の企業を目指す。こうした明確さが同社の強みであることはいうまでもない。

両社とも企業がまず率先して自ら「自分たちのやりたいこと」を明確にし、それを学生に対して積極的に



告知、広報している。そして採用活動には思い切つて手間をかけ、目標を同じくできる人物を探し求める。そして結果的に自分たちの企業を選ばなかった学生に対する温かい声援の姿勢も共通している。

当然ながらこの流れの2つの方向は、どちらがよくて、どちらが悪いというものではない。そこには共に企業として自分たちの理想や考え方を明らかにし、それをなんとかか学生

が、自分が何をしたらいいのかよくわからない(ある学生)という声もある。

また一方の学生は、企業に対していったい何を発信したらいいのかすらわからない。その結果、マニュアル本に頼り、会社の資本金額や取引先の名前を覚えて「武装」する。そして小手先の面接技術のうまい学生ばかりが生まれていく。

つまるところ企業と学生が互いを見つめるポイントがまったく合っていないところに、企業から見れば新卒採用の、学生にとっては就職活動の悲劇があるのではなからうか。

多くの企業は、偏差値を軸とした「とにかく上位校」というモノサシ以外には提示しようと思わず、学生に通じない言葉でしか自分たちの要求を明らかにできない。就職氷河期といわれる状況のもと、力関係で上位に立った企業の側はますます強気になり、学生に対する要求は高くなる一方である。

企業と学生が語りあえる 共通の言葉を

需給関係がタイトになれば、採用基準が高くなるのは当然だが、第1部で紹介したリクルーターの証言を見ても、バブル期とその後企業の学生に対する態度の約変ふりは「採用基準が高くなった」という性質のものではないことがわかる。こうした企業の姿勢のブレの大きさは、も

に伝えよう、同時に学生のこともなんとかして理解しようと努力する姿勢が感じられる。

言葉を発信しても 相手には届いていない

翻つて第1部で見たように、多くの新卒採用の現場で企業、学生双方に不満感、不信感が蓄積しているのはなぜだろうか。

ともと学生に伝えるべき言葉をもっていない、ということのひとつの証明とはいえないだろうか。

上記のグラフは18歳人口の増減の推移を表したものだ。18歳人口は92年の約205万人をピークにその後は一貫して減りつづけ、2010年の段階では96年の約70%にまで減少してしまう。現在のよう企業にとっての買い手市場はそういつまでも続くものとは思われない。

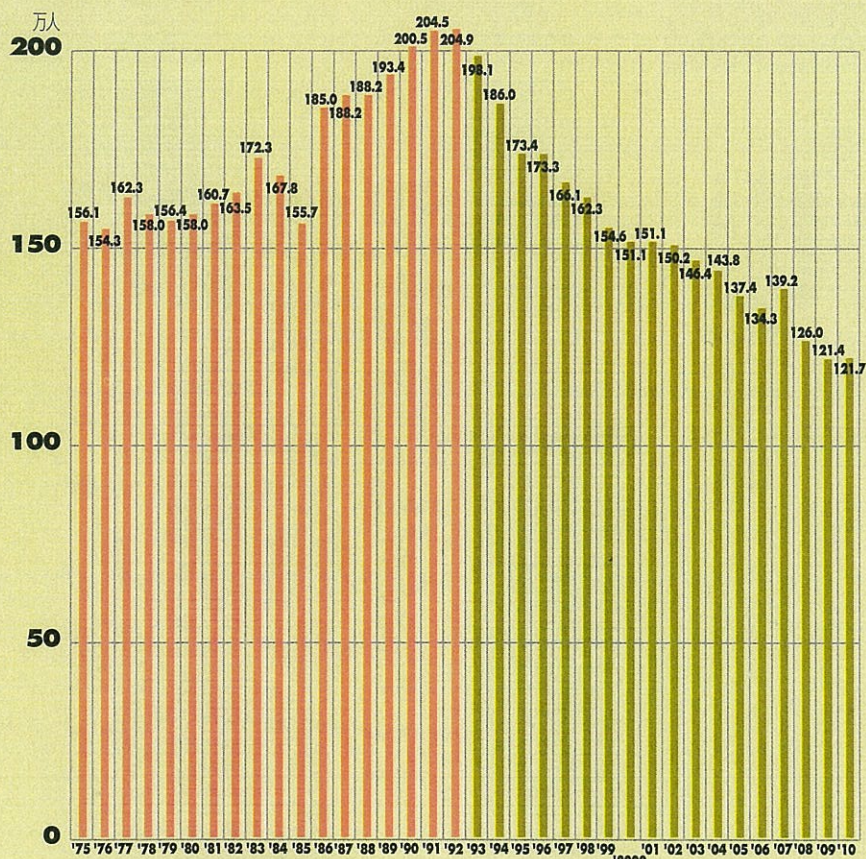
そうなったとき、企業はまたバブル期のように揉み手して学生に甘い言葉をささやき、あらゆる手段を使って学生を囲い込むという騒動を繰り返すのだろうか。

そうした事態を避けるためには、企業と学生の双方がまず自分のことをしっかりと見据え、それを相手に伝えてポイントを合わせる努力が必要だ。第2部の事例のように一歩ずつ両者のコミュニケーションの精度を高めていくしか道はないだろう。

学生や大学に期待しなければならぬことが多いのはもちろんだが、ここはまず現在の「強者」であり、社会的存在である企業の側が率先して学生と対等の目線に立ち、相手に通じる言葉でコミュニケーションを図っていくのが筋だろう。

インターネットを活用した双方向コミュニケーションやインターネット制度の活用など、新しい試みも増えてきている。まず大事なのはお互いに語りあえる共通の言葉をもつことである。

2010年にはピーク時の約6割に 18歳人口の推移



出典：厚生省人口問題研究所「日本の将来推計人口」(1993)
1993年以降は編集部のシミュレーション値による

「バーチャル会社訪問」や「SE研修の仮想体験」に急激に多様化する双方向コミュニケーション

企業と学生のより精度の高いピント合わせを目指し、学生との多様な双方向コミュニケーションを模索する動きはコンピュータ業界や外資系企業などを中心に急速に活発になりつつある。ここではそのいくつかの試みを紹介してみたい。

上級者向けの内容で意思の明確な学生を確保する

日本アイ・ビー・エムのパソコン通信による採用情報提供「プラグ・イン・IBM」が正式にスタートしたのは95年12月15日。96年1月の時点で約100画面が構築されており、学生からは1日平均30件程度のアクセスがある。認知度の高まりとともにその数は急激に増えている。なかには資料請求だけの学生もいるが、8割はなんらかのコメントを送ってきており、同社は新たなコミュニケーション手段としていっそう力を入

れていく方針だ。

日本アイ・ビー・エムがインターネットによる採用情報提供を導入した根底には、同社の経営方針が「サービスカンパニー」へと転換する一方、就職環境は厳選採用の時代を迎え、従来のポテンシャル重視からスキル重視、コンピュータ経験重視の方向へと重点を移しつつあることが影響している。

そうした背景から、同社では「日本アイ・ビー・エムでこれがやりたい」という意思の明確な学生を確保したいとの思いが強まっている。そのため的手段として、インターネットによる双方向コミュニケーション

を比較的高度な上級者向けの内容として実施していく発想が生まれた。

バーチャル企業ツアーやSE研修の仮想体験も

ここで同社の「プラグ・イン・IBM」のコンテンツ（内容）を簡単に紹介しておく。

学生が日本アイ・ビー・エムのホームページに入り「プラグ・イン・IBM」を選択するとそこからバーチャル会社訪問が始まる。さらに進むとオフィスビルフロントのような場所があり、そこでのセクション、事業所を見に行くかを選択する。



リクルートサークルセミナーでインターネットについて語る小室晃氏（日本アイ・ビー・エム人事採用センター担当次長）。

こうしたインターネットによるコミュニケーションのメリットについて

たとえば東京基礎研究所に行く、そこには「テクノ・マニア・クエスト」という一種のクイズがあり、全問正解した人だけが中を見学できる。さらに先の関門を通過すると、同研究所の所長に自分のレポートを送れる——といった「企業内ツアー」を体験できる。

また箱崎事業所を訪問すると、そこにはSEにもさまざまな仕事があることの理解促進を目的にした「適職発見シミュレーションゲーム」があり、自分の適性に合ったSEの仕事を知ることができる。

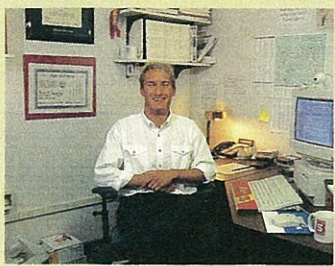
また採用センターのコナーでは人事の方針や制度、質問に対する公開回答、説明会の会場案内などがあり、学生はここから質問や資料請求もできる。今後は若手社員をナビゲーターに、同社で実際に行われているSE研修の仮想体験ができる企画も追加する予定という。

日本モトローラのインターンシップには米国から百数十名もの応募がある。



アメリカの就職事情④

インターネット



自分の仕事探しの経験でホームページを思いついたスピアリング氏。

アメリカの大学におけるインターネットの普及率は非常に高く、なかでもEメールの利用は特に盛ん。たとえばスタンフォード大学では授業の履修登録もインターネットを通じて行っている。「理系学生の利用率は100%といってもいい」(同大助教授でシステムサポート&開発担当のデイン・スピアリング氏)という。

インターネットの利用率はますます高まる見込みだが、欠点はどこにどんな情報があるのかわかりにくいこと。就職・採用情報も企業がバラバラに情報を提供しており、同じ悩みがあった。そこで同大学ではスピアリング氏らを中心に、2年前から「JOB HUNT」というホームページで就職に関する情報の整理に乗り出した。学生はこのホームページで職種などから企業を検索し、興味のある企業のホームページにはそのままダイレクトに飛び込めるという仕組みを確立した。現在では1日に2000件以上利用されているという。

また、一部のコンサルタント企業が「スプリングジョブ」の制度も、企業と学生のピント合わせに有効に機能している。これは春休みを利用して学生が特定課題にアルバイトとして取り組むもの。チーム編成で、あるテーマを調査・分析して報告したり、あるプロジェクトに入って社員をサポートする例もある。報酬は1週間で8万〜10万円といったところのようだ。参加するための試験は相当高度で、筆記試験や論文、グループディスカッション、面接など。95年度にはベイン&カンパニー、ジャパン・ポストン、コンサルティンググループ、モニター・カンパニー、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンなどの各社がこの制度を実施している。

て同社人事採用センター担当次長

・小室晃氏は次の諸点を挙げる。

- ①印刷メディアと違い、リアルタイムでアップデートできる。
 - ②手紙と違い、3行でもコミュニケーションできる。
 - ③資料請求の料金受取人払いハガキがいらぬ。
 - ④説明会の告知ができる。
 - ⑤英語版をつくれれば、ワールドワイドに通用する。
- 内容の制作は完全にアウトソーシングで専門会社に発注。現在メンバー3人に対応している。学生からのメールに対する回答業務も、質問内容を分析し、類型化することで今後はアウトソーシングしていく予定という。今後の課題として同氏は、①就職協定との関係、②印刷メディアとの内容の差をどうつけるか、③広範囲の個別回答をどう対応するか、④ホ

ームページ自体の告知をどう展開するか——といった点だという。

小室氏は「学生のなかにはメールで『どうぞ私のホームページもご覧ください』と言ってくる人もいます。見てみると、たいへん素晴らしい内容だったりして、当社への興味や関心の高い学生を確保するツールに十分になると確信しています」と語っている。

学生の企業理解深めるインターンシップ制度

インターンシップ制度は日本では馴染みが薄いですが、米国では広く普及している。企業と学生のコミュニケーション手段である。ひとりでいえば大学在学中の学生が企業でビジネス経験を積むというもので、もともととは就職とは関係なく、学習活動の

一環として始まったものだ。

日本では就職協定との関係もあり、行っている企業は多くないが、日本モトローラは86年から米国の大学生や米国留学中の日本人を含む留学生を対象に同制度を実施している。募集の方法は全米の主要大学40校に募集に関する文書を送付し、掲示してもらい、選考はカバリーングレターとレジユメによる書類選考のみで、合格者は技術系は半導体事業部やセルラー事業部、ランドモバイルマーケティングなどで受け入れる。

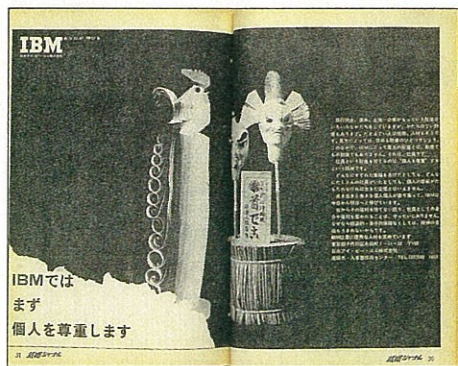
同社は3カ月の期間中、月額17万〜18万円程度の給与と住居費を負担する。航空運賃は本人負担。概算で1人当たりの同社負担は100万円程度で、95年度は20名を招聘した。同社がインターンシップを行う主な理由は3点ある。ひとつは人材確

保。面接や筆記試験だけで採用するより、当然ながら本人の資質を深く見極められミスマッチの可能性は減る。しかし、当然ながら同社には同制度を受けた学生を雇用する義務はない、学生も就職する義務はない。実際、就職するのは2〜3割という。第2は社内新しい発想を吹き込んでくれたり、社員が学生と机を並べることによって活性化される効果。第3には米国企業が強く意識する社会・地域貢献の意味合いである。

就職協定との関係はあるものの、同社ではゆくゆくは日本の大学生を対象にしたインターンシップの制度を導入していきたい意向だ。(詳細は弊誌4号72ページ参照)

また、一部のコンサルタント企業が「スプリングジョブ」の制度も、企業と学生のピント合わせに有効に機能している。これは春休みを利用して学生が特定課題にアルバイトとして取り組むもの。チーム編成で、あるテーマを調査・分析して報告したり、あるプロジェクトに入って社員をサポートする例もある。報酬は1週間で8万〜10万円といったところのようだ。参加するための試験は相当高度で、筆記試験や論文、グループディスカッション、面接など。95年度にはベイン&カンパニー、ジャパン・ポストン、コンサルティンググループ、モニター・カンパニー、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンなどの各社がこの制度を実施している。

「厳選時代だからミソをピンと合わせ」の求人広告



ナカボー '85『産業研究』

働き方ではなく生き方についての価値観を問うことで、学生に企業の、経営者の、社員の意見をはっきりと打ち出している。当時社員数67名、売り上げ135億円の生米の商社の挑戦的な投げかけに賛同した学生たちで説明会は埋まった。

日本アイ・ビー・エム

'70『就職ジャーナル』

「個人を尊重する」というポリシーを伝えることで、時代が変わっても揺るがない価値観の存在を実感できる。当時、他の大手企業が学生の大手志向をくすぐるような広告が多かったなかで、こうした企業の姿勢を打ち出すものは珍しかった。



安藤技建



安藤技建

'86『リクルートブック東海版6月号』

事実を包み隠さず伝えることが、学生の志望動機を強くし、入社後の定着に大きな影響を与える典型的なケース。「現場仕事の厳しさ」とそのうえでのやりがい、地域社会への貢献度などが、現場の社員の言葉を借りて語られることで学生にわかりやすく伝わっている。12名の土木系学生が「現場の仕事をやってもいい」として説明会に出席した。



リクルート
リクルーティングAD推進委員長
渡邊喜子

内実をリアルに出す 求人広告は 事前教育になる

企業の新卒採用活動が就職協定によって縛られているように、新卒向けの採用広告も表現に細かいかせがはめられてきた。

たとえば求人票公開前に、募集のニュアンスを込めることはできない。「一緒に働きましょう」や「米社として自分で確かめてください」と書きたくてもそれは不可能である。また、新卒採用は基本的にポテンシャル採用である。職種を限定する中途採用なら思いついた表現手法をとることができ、相手の可能性に賭ける新卒採用は、ターゲットが絞り返められないだけに歯切れのよい求人広告をつくるのはむずかしい。これらの



佐川急便

'90『リクルート速報関東版』

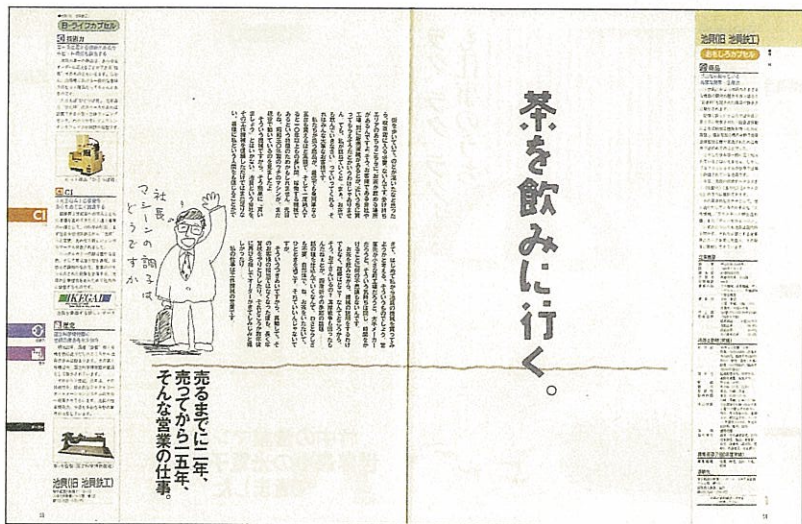
学生は日頃から自分の横を駆け抜けていくセールスドライバーの姿を見ている。「実は楽だ」などと言っても明らかに嘘としか映らない。なぜきつい仕事をするのか、その理由を先輩社員の生の声とおして明らかにすることで、同じ価値観を持った学生のみ共感できる。やはりミスマッチを防ぐことに大きく貢献している。



池貝

'91『おもしろカプセルB-Life6月号』

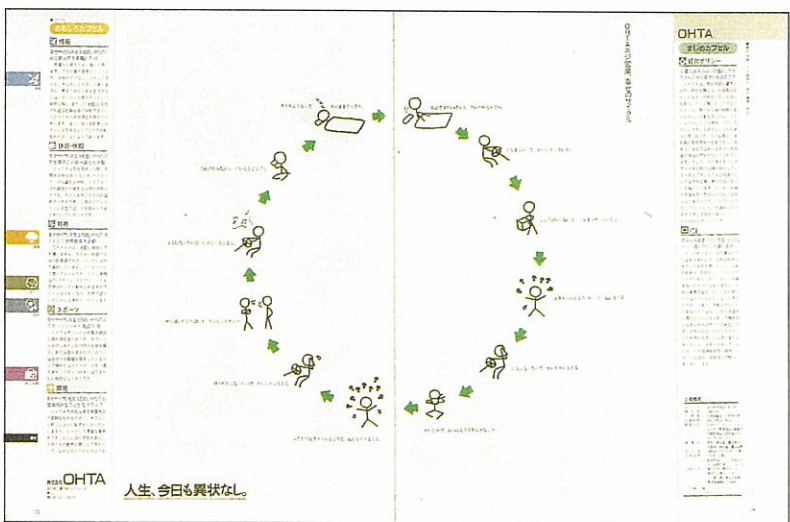
商品が学生にはあまり馴染みのない工作機械。学生にとっては入社後がイメージしづらく、企業からするとどうピンと絞ったらいのかわかりにくいといえよう。この場合、「茶を飲みに行く」「売るまでに二年、売ってから一五年、そんな営業の仕事」という表現で、じっくりと腰を落ち着けて仕事したいタイプの学生にピンと絞っている。



OHTA

'92『おもしろカプセル4月号』

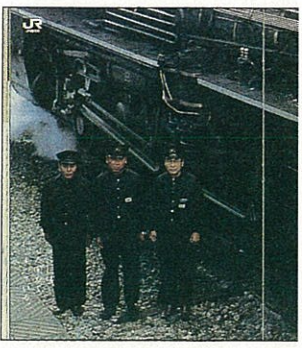
ネジの商社という地味な事業。ロケーションも決して恵まれていないとせず、規模も小さい。しかし、「きわめて単調でラクな仕事をかざらずに出し、こういうビジネスライフを送りたい」と思っている学生にピンと合わせている。きちんと学生と価値観をすり合わせた広告である。この年、4名の学生を採用している。



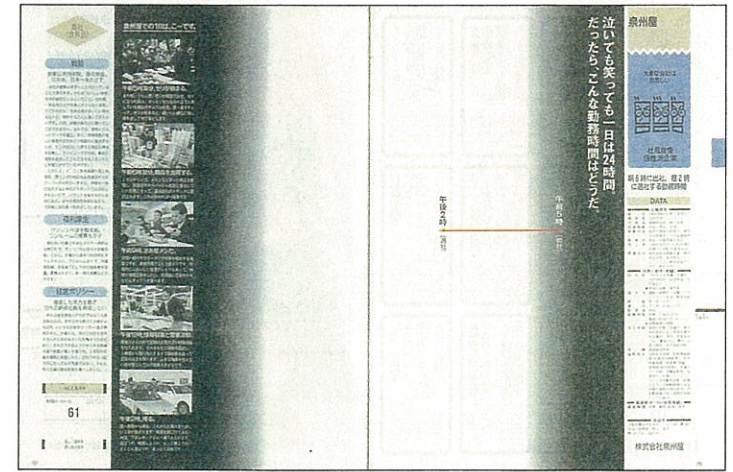
理由から、新卒広告は直接的な求人広告というよりも企業広告の側面を強く備えるようになった。協定を遵守し、なおかつ学生の心に届く広告をつくるためには、企業側が強いメッセージをもつ必要がある。たとえば、
●どのような学生を
●何のために採用し
●どうやって育成するか
もしくは、
●どのような事業を
●どんな企業理念と
●技術やノウハウによって発展させていくのか(あるいは発展させてきたか)
という採用上の「ピンと」をはっきりさせなければ、そもそも「よい表現悪い表現」の議論は成り立たないといえよう。ターゲットを的確に射止める広告は格好の事前教育になる。しかしバブルの時代には、表現も「バブル」の広告がしばしば見受けられた。ライバル企業が遊び心のある広告をつくれば、すぐに同業他社が追いかける現象もしばしば見られたものだ。しかしいまは限られた予算を有効に使って、求める人材に的確にメッセージを届ける広告が増えている。この傾向について、弊社リクルーティングAD推進室次長の渡邊喜子はこう語る。
「確かに採用ニーズは低下しましたが、その代わりメッセージは研ぎ澄まされてきましたね。それも必要な人材像をきちんと想定するように広がってきたからだと思います。どの広



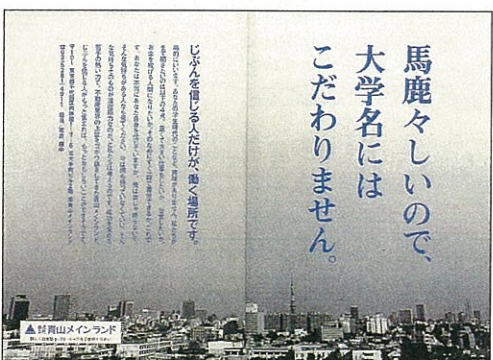
中央出版
 '95 『就職ジャーナル7月号』
 「子どもたちのために」何が
 できるのか、つねに考える
 仕事。この価値観に共感でき
 ない学生は入社してもなかなか
 馴染めないはずである。



JR西日本
 '93 『おもしろカプセルスタート号』
鉄道で生きてゆく。
 国鉄民営化後のJR各社の事業拡大、
 多角化、加えてマスメディアを通じ
 てのイメージアップの結果、一躍人
 気企業となった。しかし、「本来の鉄
 道事業そのものに対する誇り、熱い
 思いをもっている人」が、志望者の
 なかで減っていたという。「現場の気
 持ちをおしてJR西日本の鉄道魂を
 伝える」という強い意志が込められ
 ている。



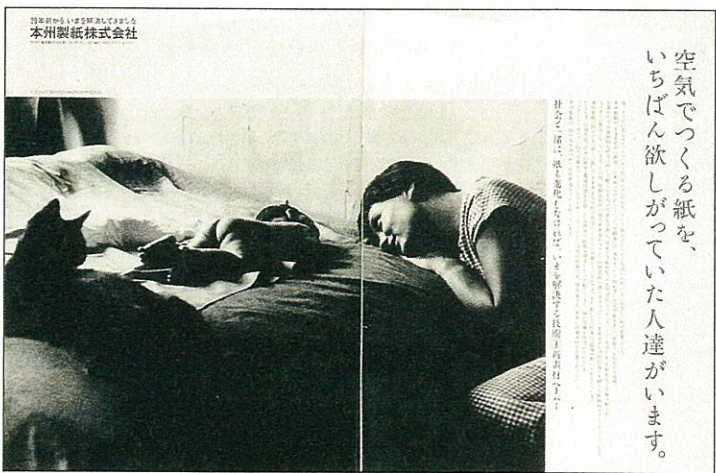
泉州屋
 '93 『関西まるごと就職読本』
 早朝5時出社。しかし陽の高い2時には仕事
 が終わる。企業規模などを合わせて考えると、
 決して学生が集まりやすいとはいえない。む
 しろデメリットといえるだろう。しかし、事
 実をきちんと伝え、覚悟のできた学生を採用
 することで、「こんなはずじゃなかった」とい
 ったミスマッチを防いでいる。



青山メインランド
 '95 『会社年鑑』
 「大学名不問」も採用の変化を表すワードである。大学名
 にはこだわらない、というストレートなメッセージとともに、
 自分の力を信じる人がいきいきと働くことができる風土を紹介
 し、上昇志向の強い学生に共感してもらえるようになっている。



吉本興業
 '95 『関西まるごと就職読本』
 企業の新卒採用に対する考え方
 の変化は求人広告にも表れてい
 る。学生に対し、広告を通じて
 求める資質を伝えるようになった。
 この場合は「お笑い」をきち
 んとビジネスとして考えるこ
 とのできることを求めている。
 ただ「楽しそうだから」とか「ハ
 デ」などということに惹かれる
 学生への警告でもある。



本州製紙
 '95 『就職ジャーナル6月号』
 求人広告は時代・社会を反映してきた。バブル崩壊
 後、自分のためだけではなく、社会に対して貢献で
 きる仕事を志す学生が増えてきている。この広告で
 は「限りある地球の資源を見守る」という価値観を
 メッセージとしている。詰まるどころそのメッセ
 ージが創業以来大事にしてきたものであり、その会社
 に入社してからの価値基準となっている。

空気をつくくる紙を、
 いちばん欲しがっていた人達がいます。

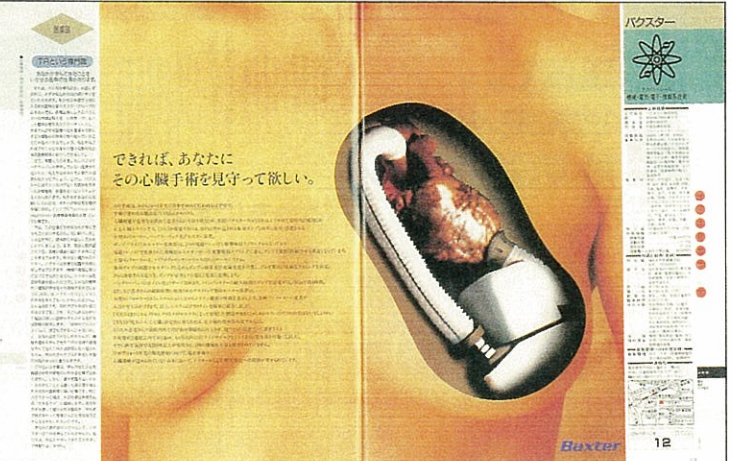


アンダーセン コンサルティング
 '95 『リクルートカプセルスペシャル号』
 「何を基準に仕事を、企業を選ぶのか」という働き方の価値観
 をメッセージとした例。働き方の多様化に対応している。

「そこを煮詰めていないと、学生が切った言葉を並べたとしても、本当の企業活動に根ざしていない空虚なもの学生からそっぽを向かれてしまう。埋もれている自社の「キーワード」を探し、求める学生にピンポイントを合わせた広告を提供すること、それがバブルを経たいま、学生とのコミュニケーションを円滑にするために求められているといえそうである。

「日本の大手で、会社のために働くか、世界の大手で、自分のために働くか」
 昨年は就職氷河期といわれ、学生たちの苦戦が伝えられた。しかし渡邊によれば苦戦する学生にはある傾向が見られるという。
 「つまり、就職活動が大変だからどこか入れてくれるところがあれば入りたいたいというタイプです。企業がこの買い手市場で、そんな学生を採用するとは思えませんね。むしろ、本当に自分が取り組みたいことをきちんともって、しかも周辺ジャンルと融合できる学生が欲しいはずなんです」
 しかしその一方で、企業がきちんと自社の現状や将来を自覚しているかという少し心もとない。たとえばどの企業も創造性がある人材が欲しいというが、その「創造性」とは何のことを指すのだろうか。
 「そこを煮詰めていないと、学生が切った言葉を並べたとしても、本当の企業活動に根ざしていない空虚なもの学生からそっぽを向かれてしまう。埋もれている自社の「キーワード」を探し、求める学生にピンポイントを合わせた広告を提供すること、それがバブルを経たいま、学生とのコミュニケーションを円滑にするために求められているといえそうである。」

バクスター
 '95 『リクルートカプセル1月号』
 「健康や人命に貢献する」医薬品・医療機器の仕事。
 「できれば、あなたにその心臓手術を見守って欲しい」というキャッチコピーに企業の姿勢と単に売ることだけの仕事ではないことが込められている。



学生が理解できる言葉をまず企業の側で議論する
 「その意味では求人広告とは、企業の内実をリアルに表現すれば事前教育になるかもしれないね。入社後お互いに合わなかったと後悔するより、厳しい側面をきちんと出したほうがよいのではないだろうか」
 「その意味では求人広告とは、企業の内実をリアルに表現すれば事前教育になるかもしれないね。入社後お互いに合わなかったと後悔するより、厳しい側面をきちんと出したほうがよいのではないだろうか」

告も甘い話ではないでしよう。それは学生に対して「厳しさを想定してきてほしい」というメッセージを送っているんです。頭も心もタフな人がいま必要なのだという声がちんと伝わる広告だと思えます。このような広告は不特定多数の人に訴えかけるものではないかもしれませぬ。でも、数は少なくとも共感してくれる学生が結局は採用上のターゲットなわけですから、それでいいのです」
 求人広告の送り手（企業）が誤解してはならないのは、商品広告と違って、メッセージを受け止める相手が多ければ多いほどよいとは限らないという事実である。商品広告ならばできるだけたくさんの人に買ってもらいたいわけだからそれでよいが、求人広告の場合は欲しい人材のタイプも採用数も限られる。だからこそ企業は、学生に対し「ここをわかってほしい」という部分を見せなければならぬ。

新しい技術や市場に対応できる 若い人が企業の将来を決める

富士ゼロックス株式会社代表取締役会長 小林陽太郎氏

純粋培養のカルチュアから 変化に対応する多様性へ

富士ゼロックスの新卒採用の位置づけという点からいいますと、設立当初はすぐに業務を始める必要があり、新卒ではすぐに役に立たない、現実問題として設立した後の会社に新卒の人は来てくれないということ、経験者を中心に仕事を始めたわけです。

しかし設立して5、6年もするとすでに新卒中心の採用になっていました。それにはいくつか理由がありますが、最も大きいのは他企業のカルチュアに染まっていなくて真っ白な人に入ってもらう、純粋な富士ゼロックスカルチュアをつくることだと思えます。フレッシュな独自の企業文化を生み出して、将来を担ってもらいたいということです。

しかし近年、この面での新卒の意味は総体的に減ってきているように思います。というのは純粋培養で当

社しか知らない人ばかりが創り出すカルチュアというのは、ある意味で非常にもろいのではないかと。企業カルチュアづくりとはそれほど単純なものではないし、むしろ新卒にこだわらず、外の空気を吸った経験のある人たちが一緒になっていくことがカルチュアのほうに富士ゼロックスらしい、独りよがりでないものが

できるのではと考えています。その背景には外部の環境が単一のカルチュアでは判断できないほど変化が激しいということがあります。それに対応するにはさまざまな経験やバックグラウンドをもった人材が必要で、またわが社自身の業種も複写機中心からマルチメディアなどへと大きく広がっており、この面でも変化に対応できる多様性が必要になってくることも影響しています。



役員面接に至る前に いい人が落ちていく 危険はないか

最近では忙しくて回数は減っているのですが、以前は学生の面接によく参加していました。面接のプロセスでは一般に社長とか役員面接は最後になっていきますね。これはこれでひとつのやり方なのですが、そこに至るまでの初期の段階でいい人が落ちていく危険はないのか——と感じています。

別の角度からいうと、学生も会社側からどんな人間が出てくるか見ていっているわけですから、やはりダイナミックで魅力のある社長が最初に出てきて、グッと引きつけてしまったほうがいいと思います。会社と学生はお互いに選びあっているわけで、その意味で先日のワンデイ・ビジネスカレッジ※などは会社が面接されている

が、いい。最初のところで魅力の乏しい人事担当が出てきて、いい学生がみんな逃げちゃった(空)、という可能性だってあるわけですから。順序をまったく逆にするのは無理にしる、初期の段階で役員などが面接に入っていく方法を考えたほうがいいと思います。会社と学生はお互いに選びあっているわけで、その意味で先日のワンデイ・ビジネスカレッジ※などは会社が面接されている

「通年度の高い米国の就職 企業トップが 学生とじかに交流

新卒採用は確かに日本の特徴的な現象ではあるんですが、アメリカでも日本ほどは一括というかたちではないにせよ、6月に揃って学校を出



る学生が多いわけですが、それは一般の大学でも、ビジネススクールでもそうです。現実には6月ごろには就職活動ということ、ミーティングを学校がアレンジします。

ビジネススクールでは学生の就職活動をどの程度効果的に支援するか、どんな有力な就職先を集めてくれるかが学校の評価を決める重要な尺度になっていて、有名ビジネススクールの就職部長などはあちこちの学校で引き抜き合戦が起きているほどです。そんなふうにはアメリカでも新卒の就職活動は重要なんでね。

ただ日本との違いは、6月卒業のほかに、9月や2月の卒業などと卒業時期が平準化されていて、通年度が高いこと。さらに一般には労働市場の流動性が日本より高く、経験者の移動が多いことでしょう。

しかしここで誤解してはいけないのは、アメリカでも「ジョブ・ホッパー」などという言葉があるくらいで、転職が多いのはよいとは思われていないんですね。まあ2回までは当たり前、若いうちの選択は多少間違えても仕方がない。しかし3回がボーダーラインで、5回以上になると、ちょっとおかしいんじゃないか、という感じです。

企業側が思い切って 通年度採用する

最近では日本でも新卒を4月に一括採用することが本当にいいのかわからないか、企業の組織を固定化しているのではないか、という議論が高まっています。大学の方でも3月の卒業にこだわらなくてもという動きはあるようです。しかし企業側が思

い切って通年度採用。極論すれば単位が足りなくてもいいじゃないか。要はいい人ならば新卒かどうかはあまり重要な問題ではなくなるといえる。現にそうなっています。今後は新卒が経験者よりも、新しい技術とか、新しい市場動向に対して、若い人が将来に向かって企業の大事な戦力になるという意識が強まるでしょう。若い人に重点を置いて強化していくとなると、結果的に新卒が多くなるのだからと思います。そうではあっても、これまでのように「新卒一括採用」という発想でひと括りに数の問題で考えるのではなく、「新卒」といってもみんな違うんだ」という見方をもちとしていかなくてはいいじゃない。

いずれにせよ若い人が企業の将来の方向を決めるという点では、10年前、20年前よりそのウエートが高まっていることは間違いありません。未来を予測することは不可能ですが、それでも若い人のほうが感覚的に将来を予想する能力は年配者よりも高いかもしれない。その意味で、あえて新卒には限らないけれども、企業にとつての若い人たちの重要性は高まりつつあると思います。

何に価値を置き、何を目指すのか 双方のピンポイントを合わせる対話を

Men WANTED for Hazardous Journey. Small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful. Honor and recognition in case of success—Ernest Shackleton.

探険隊員を求む。至難の旅。わずかな報酬。極寒。暗黒の長い月日。絶えざる危険。生還の保証なし。成功の暁には名誉と認知を得る
——アーネスト・シャックルトン

明確な価値観に基づく「志」が人の「志」を揺り動かす

1900年のある日、イギリスの新聞に小さな新聞広告が載った。有名な探険家、アーネスト・シャックルトン卿が書いた、南極探険「隊員募集」の広告である。 「まるでイギリス中の男たちが私の仲間になることを決意したみたいにもうすごい反響があったよ」(シャックルトン卿) この小さな新聞広告が大きな反響を呼んだのはなぜか。それはそこに求める側の価値観に基づく「志」が明確に表れていたからである。 「名誉と(社会からの)認知。これがシャックルトン卿が最高の価値と考えるものであり、成功した際に約束した報酬である。金銭も地位の見返りもない。旅は苦難に満ち、生還の保証すらない。それでも多くの人々が卿のもとに馳せ参じたのは、自分が名誉を得て、社会から存在を認知されることが最高の価値と感じる人

が存在したからである。そしてこの短い文章が彼らの価値観と見事に触れ合い、その「志」を揺り動かしたからにちがいないだろう。

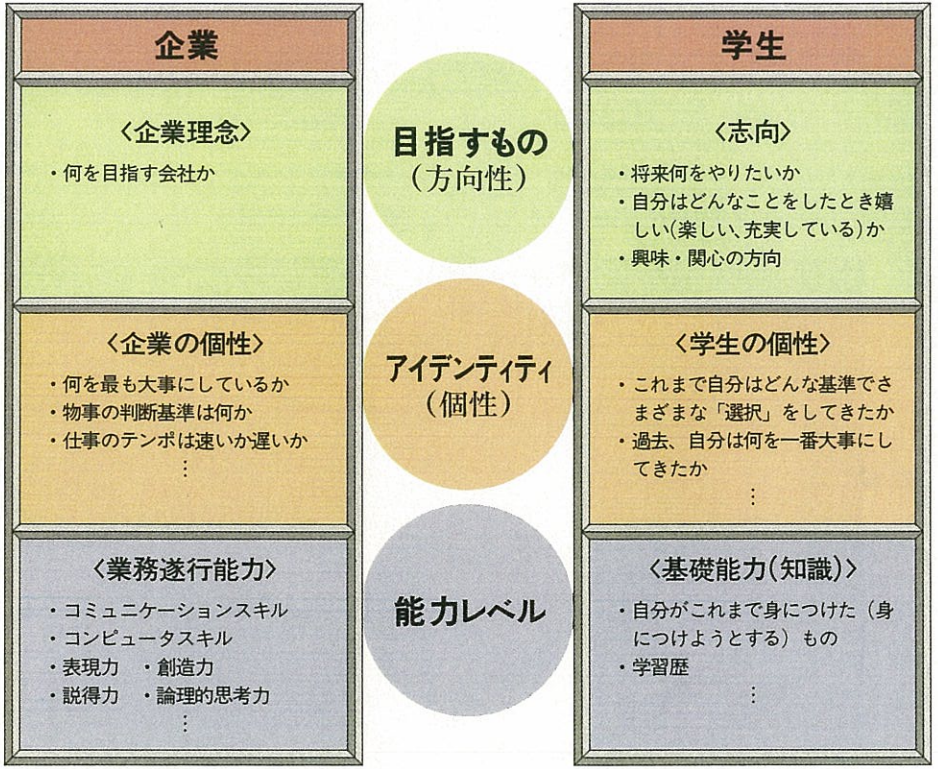
ここでシャックルトン卿の文章を引き合いに出したのは、人を説得する際に最も大切なのは明確な「価値観」に基づいた「志」を指すもの「な」のではないかと考えたからである。 人は、意識しているにないにかかわらず、必ずなんらかの「価値観」をもっている。それは人によってもちろん違う。卿のように名誉のためなら生命の危険も厭わないという人もいれば、人の上に立つこと＝権力志向の人もある。金銭が至上と感じる人もいれば、人に奉仕することに命をかける人もいる。もちろんそれ自体には善悪の区別はないし、ひとりの人間が複数の価値観を併せ持っているのが普通だろう。 人はその「価値観」に基づいて、「自分はこの「志」を達成するための手段や方法はその人の個性や性質によ

って異なる。そしてその手段を執行していく段階でさまざまなスキルや能力が必要になる。

たとえば「人のために奉仕するのが最高の喜び」という価値観の青年がいたとする。しかしそこで彼がどのよう「志」を立て、どんな手段で実行するかは彼の個性や性格による。いきなり街頭に出て募金活動を始めたいならば、官僚になつて頂点を目指す人もいるだろう。また、政治家になるのもいいし、企業で真面目に働くことだって立派な社会奉仕かもしれない。そしてこれらの手段を実行するには一定のスキルが必要だ。

つまり、人が何かを行うには、まず最上位の概念として「価値観」に基づいた「志」がある。そして第2にそれを実現する手段・方法を決定づける「個性、性質」がある。そのうえで3番目にそれを実行するための技術と能力がある——という3段階の構造が存在している。

下位概念のスキルや能力は比較的定義しやすいのに対し、「個性、性質」として「価値観」に基づく「志」の概念が上位になるほど抽象的に測りにくく、見極めがむずかしい。そのため明確な言葉にしにくい。しかし長い目で見れば人の行動の決定的な要因になるのはいまでもなく上位の概念である。



学生にわかる言葉でオープンに話していく

今号で「新卒」を特集テーマとするにあたり、当初は「変わる新卒採用」という方向で新卒採用の変化をクローズアップする目論見だった。ところが取材を続けるうちに「変わる」と銘打つが、本質的には変

化していないことがわかってきた。

しかし、一方で私たちが気がついたのは企業と学生のあいだのコミュニケーションが驚くほど低いレベルにとどまっており、お互いが言葉を共有していない——という状況だった。また同時に企業と学生(学校)の双方が現在の新卒採用に決して満足していないこと、少なからぬ企業が新しいコミュニケーションを目指して努力を続けている姿も知った。 こうした状況が生じる理由を考えるうちに、私たちがたどり着いたのが冒頭のシャックルトン卿の文章だった。極端な例ではあるが、この文章には明確な「価値観に基づく志」がある。同じ志をもつ人を、しかも強気に突き動かす力がある。 翻つて現在企業から学生へのメッセージにどれだけの「価値観に基づく志」が込められ、学生にわかる言葉で発信されているだろうか。 企業はよく「自分と一緒に働きたいと思える学生」を採用するという。これは先の分類でいえば「第2段階」に当たる個性や性質を見極めようという意味はあるが、より上位の概念に触れてはいない。「銀行マンらしくない奴を探れ」(9ページ)も、そもそも銀行とは何を指す集団なのかをわからない。

弊社の例になるが、95年の会社説明会への参加を学生によびかけるコピーは「生意気ぐらいがちょうどうい」であった。参加した学生からは

「自分を思いきり出せた」と好評で、面接でもより活発なコミュニケーションが展開した。企業側の個性、つまり社風に合う人はこんな人だ、と学生にわかりやすい言葉で表現したことで、「自分のことだ」と反応する学生が集まったわけである。これは企業と学生の個性のすり合わせに効を奏したといえる。ただ、会社の目指すものは何かということまでは伝わっていないという意見も見た。 考えてみれば、企業とは「目指すもの」が同じで、違うやり方で走ろうとする人間たちが集まったほうが強い。中国の「水滸伝」で梁山泊に集った108人の英雄を見ても、個性や性質(パーソナリティ)も、技能(スキル)もさまざまなが、時の圧政に対抗して庶民を救うという最上位の目指すものは共有されている。 ある会社の面接では「あなたは何かをしたときがいちばん嬉しいですか」と質問して「価値観に基づく志」の共有を図る一助としているという。 ことは新卒採用に限らないが、いま企業から学生へのコミュニケーションで最も欠けているのは、自らの「価値観」を明らかにし、それを学生にわかる言葉でオープンに話していくことではないか。企業と学生のあいだで「何に価値を置き、何を指すのか」という「価値観と志向のピンポイント合わせ」ができたとき、初めて多様な個性が相乗効果を発揮し、企業に活力が生まれるにちがいない。



人事マネジメントに関して発表された
 各種データが一覧になっています。
 より詳しい内容をご希望の場合は、
 リクルートサークル「情報検索サービス」窓口に
 お問い合わせください。
 調査データを提供いたします。
 お問い合わせの方法は
 60ページをご覧ください。
 ただし、お問い合わせは
 リクルートサークルの
 会員の方に限らせていただきます。

COLUMN

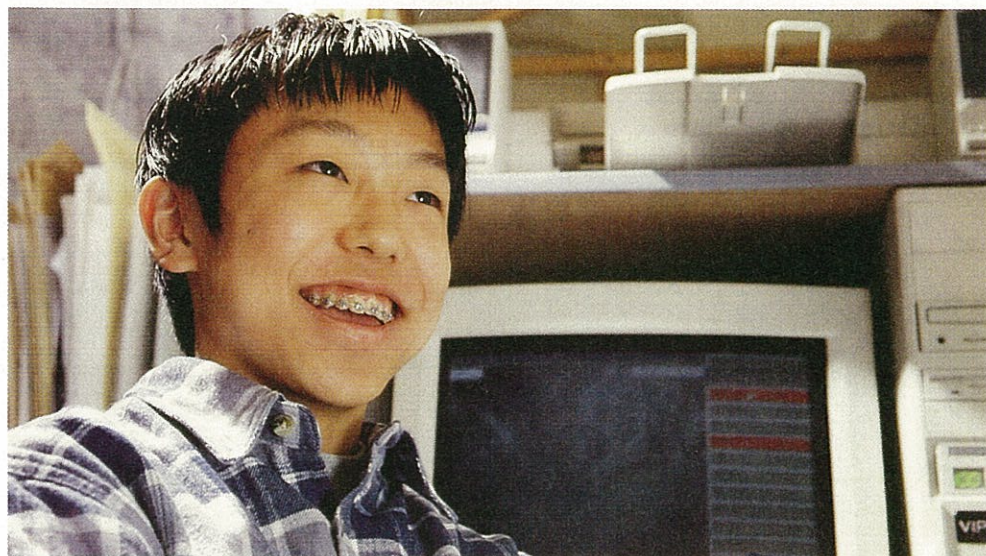
最年少で気象予報士試験に合格した高校生

奥村政佳

MASAYOSHI OKUMURA

奥村政佳 (おくむら まさよし)
 1978年大阪生まれ。大阪教育大学教育
 学部付属高校(天王寺校舎)3年。高
 校2年のとき、第1回の気象予報士試
 験を受験し、学科試験に合格。3度目
 の挑戦で実技試験もパスし、最年少で
 気象予報士資格を取得した。高校では
 3年の秋に地学部に入部、イチヨウの
 木の電流変化を利用した地震予知など
 の実験を行う。4月から筑波大学に進学、
 長期予報か地震予知を研究する予定。

「わが道」を語る①



撮影/橋 秀明

暮らしに身近な科学なのに、気象には謎がいっぱい。
 そこが好きだから、3回も受験する気になった。
 将来は長期予報か地震予知の、
 「当たらへん」分野を研究します。

気象予報士の資格ができる
 と知ったのは、高2の5月で
 した。好きな分野だからおも
 しろそうだし、受かったら得
 や。ダメでも影響ないし、と
 軽い気持ちで受験したんです。
 気象に関する基礎知識とい
 えば、幼稚園のとき親に買っ
 てもらった「天気100の秘
 密」というマンガ本で得たぐ
 らい。普通の高校生より少し
 詳しいといった程度でした。
 でも、この本は大好きで、ポ
 ロポロになるまで読み返して
 いました。空を見上げれば雲
 があるし、曇りなら傘を持っ
 ていこうかどうか考えるのでし
 ゃう。気象って人間に身近な
 科学なのに、わからないこと
 や不思議なことがいっぱいあ
 る。そこがすごく好きだった
 から、最初はまるで菌もた
 なかった実技試験に3回も挑
 戦する気になったんだと思う。
 新聞にときどき「田周率を1
 億桁まで演算」とか「反陽子

生成実験に成功」といった記事が出ますよ
 ね。偉大なことなんだろけど、「それがど
 ないやねん」という思いもあるんです。も
 し気象が暮らしに密着した分野じゃなかつ
 たら、たとえ将来有利だと言われてたつて、
 さっさとあきらめていたんじゃないかな。
 「最年少で合格」ということでマスコミの
 取材がワッと来たのは、正直いって驚きま
 した。でも、友達も少しも変わらないうし、
 僕自身もそう。ひとつだけ違うのは、クラ
 スマートに「遊びに行くんだけど天気ど
 う？」と聞かれることぐらいです。一応有
 資格者だから正確に答えたいと、貯めてお
 いたお年玉でパソコンと気象データを24時
 間受信するデコーダーを購入。毎朝気象デ
 ータをチェックしては、予報しています。
 「芸推薦」で進学が決まった筑波大学で
 は、長期予報か地震予知を勉強するつもり
 です。どっちも「当たらへん」と定評のあ
 る分野だからやってみたいんです。膨大
 なデータをコンピュータを使って解析し、
 人間が翻訳するようなブラックボックス型
 の予報システムは好きじゃない。福島の海
 苔とりのオバちゃんとかブリ漁の漁師さん
 とか、昔から地元の人々が自然現象を経験的
 に判断して生活に役立ててきた予報がある
 でしょう。そういうものに科学的なアプロ
 ーチを試してみたいですね。気象予報士の資
 格を取ったことで、「好き」から「仕事」へ
 道が広がった。「この道やったら」と本
 気で進んでいける方向の決まったことを、
 僕はとても嬉しく思っています。

Works Eye 5.0%

出身校を重視する採用

「創造的人材」が企業発展に不可欠 縁故・学閥採用は発展阻害要因

「創造的人材の育成に関する企
 業アンケート調査」
 経団連・創造的人材の育成に関
 する懇談会 95年11月 A4判12頁
 経団連の調査では、「創造的人
 材」が企業の発展・存立に「非常
 に重要」と答える企業が90・6%
 であり、「ある程度重要」と合わ
 せて100%になった。
 必要とする業務分野では、新規
 事業展開60・8%、経営企画56・
 6%、研究開発56%、商品企画
 55・8%……と続く。
 今日「創造性」は「国際性」と
 同様、「不要」と答える企業は皆
 無に等しいし、何をもち「創造
 的人材」というのかむずかしいも
 のがある。

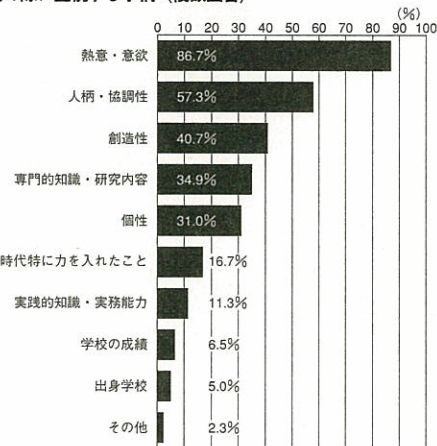
そこで経団連では採用状況
 から探っている。たとえば
 「採用の際に重視する事柄」と
 して、熱意・意欲86・7%、
 人柄・協調性57・3%、創造
 性40・7%の順で、学校の成
 績8・5%、出身学校は5・
 0%と低く、
 「出身大学の社内評価(昇進・
 処遇)に与える影響」の項で
 も、94%は評価の要素にせず
 とある。公募制度導入62・
 7%、リクルーター制(大学
 後輩優先採用)廃止も85・
 9%が導入している。つまり、
 学歴・学閥・縁故採用が「創
 造性」に反するともいえる。
 しかし、どこまでがホンネか
 はここからは読み取れない。
 次に、創造性を引き出す社
 内制度として、①専門職制度
 (導入31・7%、検討51・
 2%)、②社内公募(38・1%、
 32・1%)、③年俸制(15・
 0%、54・1%)、④裁量労働
 制(10・5%、44・1%)を
 挙げている。

ここでも日本型経営の象徴
 だった「年功序列」「終身雇用」
 制度が大きく崩れていること
 がわかる。しかし、特に年俸
 制、裁量労働制では検討中で
 導入に躊躇する企業も多い。

その他、経団連では「社員
 の家庭教育への企業配慮」を
 問うなど、創造的人材確保に
 つながるかどうかはわからない
 が、「会社人間」からの脱皮も
 模索させるなど、財界も企業
 再活性化に必死な様子である。

資料No. 8・1603

●採用の際に重視する事柄 (複数回答)



EMPLOYMENT 雇用

外国人雇用 製造業を中心に 4.2%増加

「外国人雇用状況報告」
労働省 95年11月 A4判17頁

昨年8月現在、外国人を直接雇用している企業は1万3148社あり、その労働者数は9万7755人で、前年比でそれぞれ1.8%、4.2%増えている。外国人労働者が最も多いのは製造業(6万649人、62.0%)。また前年比で製造業、サービス業、運輸・通信業などで増加。卸・小売業、飲食店、建設業は減少した。

職種は「生産工程作業員」が6割以上を占め、出身地は中南米が6割と最多。過去1年間は、入職者が離職者を上回っており、前回に比べ入職超過率は大幅に上昇(3.5%→11.6%)した。

資料No.8・1563

●男女別・産業別外国人労働者数

	製造業	サービス業	卸・小売、飲食店	その他
男性	65.1	61.6	66.9	77.0
女性	34.9	39.4	33.1	23.0
産業別構成比	[62.0]	[21.9]	[7.2]	[8.8]

障害者雇用率 不況で中小ダウン 大企業は上昇

「身体障害者および精神薄弱者の雇用状況」
労働省 95年11月 A4判9頁

昨年8月現在での民間企業(常雇63人以上)に雇用されている障害者数は、前年より1729人増え、24万7077人となった。ただ、過去1年間の新規雇入れ障害者数は1万4975人で、前年の1万5695人に比べ減少。なお、実雇用率は上昇し過去最高の1.45%を記録。規模の小さいところで高く、大きい企業が低いという従来の傾向は変わらないが、規模別に前年と比べると、300人未満で低下、300人以上の企業で上昇したのが特徴だろう。

また法定雇用率未達成企業の割合は49.4%と前年より低下し、やや改善が見られた。

資料No.8・1582

●民間企業における規模別障害者の雇用

	実雇用率	法定雇用率未達成企業の割合
規模計	1.45	49.4
63～99	1.99	45.3
100～299	1.48	46.5
300～499	1.36	56.9
500～999	1.34	64.0
1,000人以上	1.41	72.1

今後の失業率 低下幅は小さく 高止まりで推移

「戦後最悪の失業率の行方」
三和総合研究所 95年11月 A4判11頁

昨年、失業率は戦後最悪の高水準を続けたが、これは稼働率の低下もあるが、基本的には設備投資が大幅に落ち込んだのが大きい。しかし、名目GDP比率で見れば設備投資も足元でほぼ下げ止まるなど、しだいに改善しつつある。また一方、需給のさまざまなミスマッチから生じる摩擦的失業の程度を表す均衡失業率は趨勢的に上昇している。相対的に離職率の高い第三次産業での雇用者比率が上昇していることが背景に考えられる。

そこで、今後、成長率が2%台の回復軌道に乗ることを前提に、中長期の失業率を予測すると、95年度見込み3.2%から96年度は3.3%弱とわずかに上昇した後に若干低下するが、2000年度でも3.1%と高止まりとなる。これは、稼働率や設備投資などの需給要因の回復力が弱いという、均衡失業率が95年度見込みの2.3%から2000年度には2.5%に高まるためだ。21世紀に入れば、労働力人口の減少で労働供給はかなり逼迫しそうだ。サービス化の進展などで均衡失業率がさらに上昇するため、2010年度でも2.8%と低下幅は小さいだろう。

労働移動率が4年ぶりに微増 若年層中心に転職が拡大

「平成7年上期雇用動向調査」
労働省 95年12月 A4判29頁

95年上期(1～6月)に就職や転職、退職などならんかの労働移動をした者は延べ828万人で、前年同期に比べ32万人増えた。延べ労働移動率は16.4%となり、4年ぶりに前年同期と比べわずかながら増加に転じた。景気低迷による労働移動率低下に歯止めがかかったからだ。

労働移動者のうち、入職者は15万人増の330万人、離職者は17万人増の298万人。入職率8.6%、離職率7.8%といずれも前年同期に比べ上昇している。

入職率のうち転職入職率は男女とも上昇(4.3%→4.7%)した。一方、未就業入職率は男子(3.2%)で上昇したものの、女子(5.9%)は引き続き低下。女子の場合、新規卒卒からの入職者が0.9%減少し、一般未就業からの入職者が8.1%も減少しているのが影響している。

また男子の転職入職率を年齢階級別に見ると、20～24歳(7.5%)の若年層と60歳以上(5.8%)が高い。とりわけ20～24歳の上昇幅が大きく、女子より男子のほうが著しい。女子は20歳代から30歳代にかけて高くなっていく。19歳以下と20歳以上の若年層および60歳以上の高齢層で高く、前年に比べ19歳以下が大きく上昇(14.5%)したがが目立つ。

資料No.8・1641

若手・中堅層は不足状況だが 96年度も新卒採用は厳しい

「雇用の現状調査」
あさひ銀行 95年11月 A4判12頁

95年8月現在、半数の企業が雇用人員は「過剰」と回答。特に中高年層に対する過剰感が強く、40歳代で48.8%、50歳代で68.1%の企業が過剰と考えている。一方、20歳代や30歳代では、むしろ「不足」という企業が40%台に及び、過剰としない企業(約10%)を大きく上回った。また、階層別に見ると、62%の企業が管理職が過剰という。事務職でも44%に達する。規模別では中堅・中小(資本金10億円未満)に比べ大企業(10億円以上)の過剰感が強い。大企業がバブル期に大量採用を行ったのに対し、その影響を受けた中堅・中小が20歳代、30歳

主要企業の雇用 「過剰感」緩和へ 新卒採用も改善

「企業短期経済観測調査」
日本銀行 95年12月 A4判51頁

主要企業712社の昨年11月の雇用判断(過剰・不足)はプラス24%と、引き続き前回(8月)並みの過剰感が続いているが、3月の年度末にかけては過剰感もやや緩和するという見込みだ。

また、96年度の新卒採用計画は前年度比9.0%減と、採用の絞り込みは依然として続いているが、減少幅は95年度と同28.0%減、94年度と同33.9%減に比べると大きく縮小している。ただ、非製造業より製造業のほうがこれまでマイナス幅が大きかっただけに改善基調が強いようだ。

失業率1%改善に 21万人雇用必要 産学で人材育成を

「雇用創出と新たな日本の雇用慣行の構築」
関西経営者協会 95年10月 B4判3頁

94年度の失業率2.9%を1%改善させるには全国で21万人の雇用創出を図る新規事業展開が必要だ。そこで重要なのは、①新規事業に対応できる人材育成のための産学協同による生涯教育、②勤続年数に依存しない意欲と能力に見合った人事・賃金制度の構築、③退職時期を選択できる定年制や退職金制度の検討、④転職しても通算が可能な年金制度、⑤勤労者の多様な価値観に合った選択可能な人事制度、福利厚生制度への見直し、などへの取り組みである。

とりわけ、中小企業は労働条件や労働環境、福利厚生面において大企業に比べ課題が多いが、成長産業分野ではビジネスチャンスでもある。光る個性とともに魅力ある企業づくりを進めていくことで労働力の確保、福利厚生制度の拡充を図るべきだろう。

一方、行政面では、まず、ビジネスチャンスを拡大するためにも、大胆な規制緩和を推進してもらう。また、退職金への課税は支払い方法や時期によって格差が生じないようにする。企業内福利厚生ではカフエテリアプランの導入をにらんだ総額課税方式への見直しが必要である。

賃金

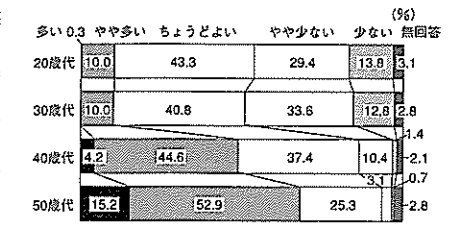
都内の中小企業 求人初任給 大卒男子20万円

「平成8年3月新規学校卒業者の求人初任給調査」
東京都 95年12月 A4判18頁

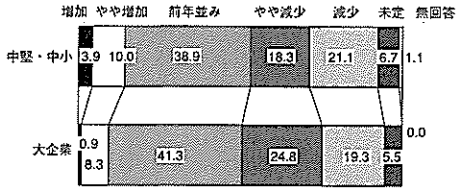
都内の職安が受理した今春の卒業予定者に対する求人票(中小企業が中心)による初任給をまとめたところ、大卒男子が20万800円(前年比0.8%増)、また大卒不問が20万1200円(同1.8%増)と初めて20万円台となった。一方、大卒女子の求人初任給は18万9000円(同1.8%増)と伸び、男女の格差はやや縮まった。また高卒者の求人初任給は、男子で16万5000円(同0.2%増)、女子は15万5000円(同0.5%増)と伸びは少ない。全体に上昇率は2%以下や1%を割るという低い状況である。

資料No.8・1622

●年代別雇用人員過不足状況



●新規卒業者の採用予定



●新卒者採用計画

	1992	93	94	95	96年度
製造業	△3.8	△22.0	△39.3	△31.3	△9.5
非製造業	△2.4	△18.0	△25.8	△23.6	△8.5
主要企業計	△3.3	△20.5	△33.9	△28.0	△9.0

(前年度比増減(△)率%)

WAGES

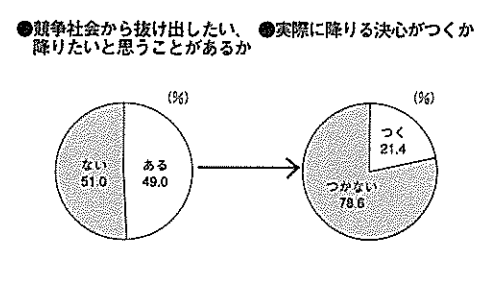
●大卒初任給の推移 (東京都)

	男子	女子	不問
1993	192,500	173,800	190,100
94	196,400	186,800	193,900
95	199,000	185,700	198,100
96年	200,600	189,000	201,200

11歳から競争社会 抜け出したいが 降りられない8割

「競争意識と友人関係」
大正大学 95年10月 A4判
68頁

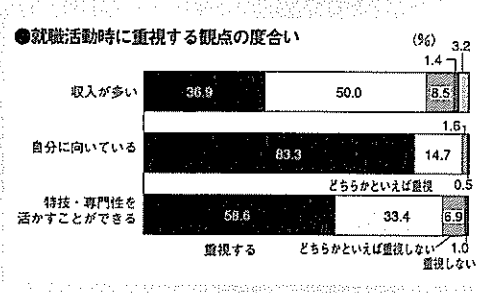
首都圏の大学生6000人に聞いたところ、9割の者が現代は「競争社会」だという。人々の競争意識は11歳ごろで、意識したきっかけは「勉強」面が多い。競争社会の是非では、8割強が「どちらともいえない」としたものの、「よい」が「悪い」を上回り、女性より男性のほうが肯定的である。ただ、半数近くはそこから抜け出したいと思っているが、多くは降りる決心がつかない。そこで、心のよりどころとなるのが「友人」で、9割近くが「本音で話している」というが、「調子を合わせる」「遠慮」「妥協」と気づかぬも見られる。



将来したい仕事 やりがい・適性に こだわる高校生

「現代高校生の職業意識」
第一学習社 95年11月 A4判
34頁

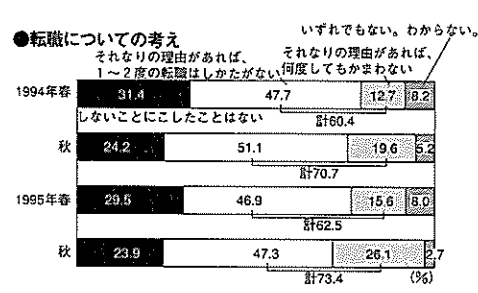
現代の高校生の仕事に対するイメージは、男子が「責任」をトップに挙げたのに対し、女子は「やりがい」を重視するなど、男子より自己実現への意欲が高い。また、将来したい仕事を決めている者も、男子は53%にとどまるのに対し、女子は68%が明確にしており、特に、女子は医療・教育関係への志望が突出。



やりがい求める 転職容認派が 73%に増加

「新入社員半年間の意識変化」
社会経済生産性本部 95年11月 A4判8頁

昨年の新入社員の半年後の意識変化を見ると、「理由があれば転職を容認する」とした者が入社時の62.5%から73.4%（前年70.7%）に増加。転職は、ただ条件さえよければ（41.7%）というのではなく、仕事を通じてかえりたい夢がある（61.4%）やりがい重視する（72.4%）など、仕事に対するこだわりが影響は大きい。



豊かな暮らしは 個人の自立と 支援システム

「豊かで安心できる暮らし」
経済企画庁 95年11月 A4判78頁

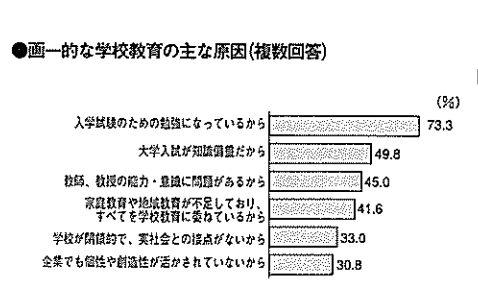
少子・高齢社会が本格的に到来するなかで、働き盛りの人口減少、深刻化する介護問題への対応など、深刻な不安。また、経済の低成長、産業の空洞化による雇用問題、大震災などの自然災害に対する不安に直面している。一方、女性や高齢者など意欲ある者が社会の主役として社会参加や自立の機会も可能になり、また高度情報化社会によるその便益も享受できるなど、期待感も大きい。しかし、それには、個人が自立し、自己責任のもとに多様な選択を行い、個性が尊重され、その能力が活かせる社会でなければならぬ。社会参加に対する選択と、その機会を保障するためには、男女の固定的役割の見直しや高齢化に対応した雇用環境の整備（65歳までの継続雇用）などの施策が必要。また年金、医療、福祉面での負担増に対する不安を解消するには、自助、共助、公助の適切な組み合わせによる社会的支援システムの構築が急務である。国民生活の豊かさを実感できる社会の実現に向け、今後は高度な情報通信インフラや基幹的交通ネットワークなどを利用すべきだが、利用者の視点に立った施策が重要となる。

資料 No. 8・1590

いまの学校教育で 創造性伸びない 家庭の役割重要

「教育について」
経済広報センター 95年12月 A4判32頁

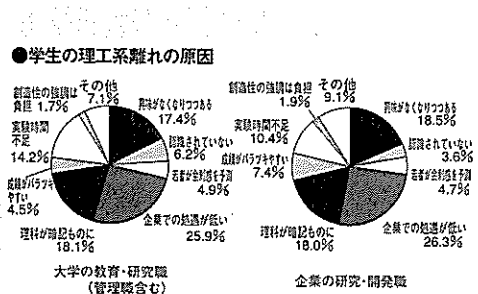
サラリーマンに現在の学校教育で子供たちの個性や創造性を伸ばせるか聞いたところ、9割以上が否定的だった。理由は「入試のための勉強になっている」が73.3%と最多で、「教師、教授の能力・意識の問題」「学校が閉鎖的」などの声も。解決策として「学校やカリキュラムを多様化させ選択制に」「学校や教師にも社会性と競争原理を導入」といった意見が多い。また教育を学校だけにまかしている「家庭」も問題で、ほとんどが会社員も家庭教育に積極的に関わるべきだと考えている。しかし、現実には消極的だとしている。



理工系離れは 企業の低い処遇 入試の弊害から

「工学教育の現状と将来」
関東工学教育協会 95年11月 A4判75頁

研究者・技術者694人からの回答によると、科学技術系に進むことを決めた時期は、大学の研究者が小・中学生時代とした者が多かったのに対し、企業の技術者は高校時代に決める傾向が強い。また進路決定の動機は「理科・算数が好き」「一分解、組み立てが好き」で一致。科学技術の魅力では、大学研究者は「純粋な探究・発見」、企業技術者は「開発・製造する喜び」という回答が目立ったが、年齢が上がるほど社会的貢献に喜びを感じる者が多くなる。なお、学生の理工系離れについて、「企業での処遇が低い」「理科が暗記ものになっている」という指摘が多い。



共働きの夫は 「よき協力者」で 妻と対等な関係

「わが家の夫の存在感」
旭化成・共働き研究所 95年12月 B5判4頁

回答者（妻）974人のうち84%は職業をもち、年齢は30代が過半数を占めている。夫の家族に対する態度では「家族サービスの精神が旺盛」が60%、妻にものを頼まれれば46%の夫が「二つ返事で即行動」、妻には「対等な感じで応対」する夫が79%など、気配り上手な面が目立ち、一家団樂では過半数の夫が中心的存在で、よき家庭人ぶりのようだった。

過半数は 勤務先に満足 だが低下傾向

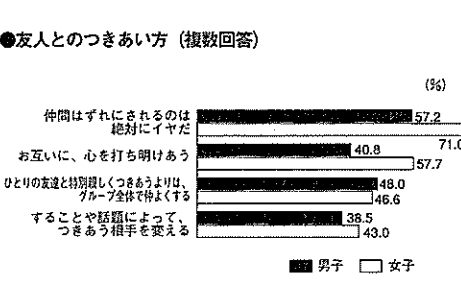
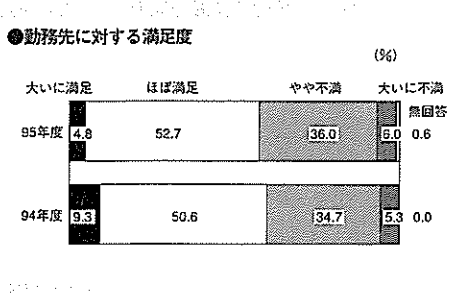
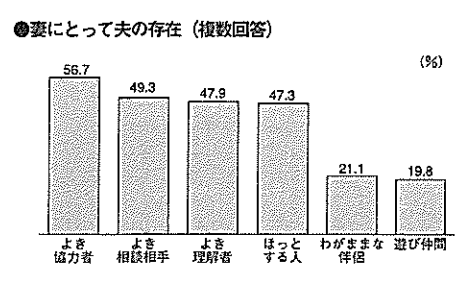
「ビジネスマンのオフィスライフ満足度」
日本経営協会 95年11月 A4判81頁

昨年、東京・晴海のビジネスシミュレーションに登場したビジネスマンによると、勤務先に対する総合的な満足度は57.5%と、2年連続の低下。彼らは全般に仕事に満足しており、特に責任の重い仕事や利益に直結する仕事に就いている者ほど満足度は高い。また、裁量性の大きい仕事はやりがいや、成果をあげることが大切といった考え方を支持する一方で、定年までいまの会社に勤めることはないといった否定的意見がやや上回るなど、終身雇用制に対する信頼も揺らぎ出している。

高校生活に 不満やあきらめ 仲間はずれ嫌う

「現代高校生のライフスタイル・意識・価値観調査」
ライフデザイン研究所 95年12月 A4判26頁

高校生にとって生活の中心である学校生活が「楽しい」と感じている者は半数以下で、つまらない、楽しなく以下でもしかたないと、不満やあきらめをもち、その割合が目立つ。授業がおもしろいという者は2割にも満たない。よい先生がいるとの回答も4割以下。友人関係を見ると「仲間はずれ」を嫌う者が約64%と最も多いのが特徴的。ひとりにこの傾向が強い。ひとりと親しくなるよりもグループとのつながりを重視する者が多い。異性関係では、親しくしている異性がいるとした男子21%に対し、女子は29%いた。



THE OTHERS

その他経営・経済全般

小さな元気企業 売上高が8割増 環境分野を開拓

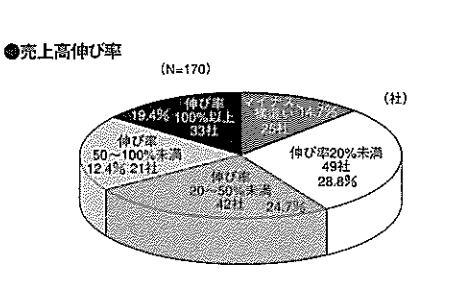
「平成元気企業200社」
帝国データバンク 95年11月 A4判9頁

独創的な新技術、新サービスで業績を伸ばしている元気企業200社の資本金は、8割近くが3000万円未満で、従業員も平均21人という小規模。売上高は平均6億6000万円だが、200社のうち33社が売り上げを倍増するなど、平均で前年比84%増を達成。前年にほとんど実績のなかった企業が軌道に乗り、全体を底上げした。事業分野は「環境・リサイクル、新サービス」が26社で最多、コンピュータ関連が続く。代表者は40歳代が4割強で最多、平均46歳。また設立10年以内が大半で、5年以内も43%占めた。

厳しい実力主義 社長交代率8% 外資系では22%

「申告所得公示企業社長分析」
帝国データバンク 95年11月 B4判3頁

94年度決算で4000万円以上の所得を申告された企業（約7万社）の社長で、過去1年間にトップ就任した者（交代率）は8.2%と高水準だった。うち外資系企業の社長交代率は22.2%にもなり、業績次第の厳しい実力主義がうかがわれる。なお、公示企業での女性社長の割合は3.0%だが、外資系ではわずか0.5%と男性優位だ。また、最終学歴は2人に1人が大卒者で、うち私立大卒者が73%を占め、慶應義塾大学が最多で、日本大学、早稲田大学と続く。外資系での大卒率は71%だった。



●公示企業における社長交代率と社長の大卒率

	計	国内企業	外資系企業
交代率	8.2	8.1	22.2
大卒率	50.2	50.0	70.8

10月末時点、就職内定率大卒で69%

〔平成8年3月高校・中卒新卒者の求人・求職・就職決定状況及び大学等新卒者就職内定状況(平成7年10月末現在)について〕

労働省 95年12月 A4判4頁

10月末時点、就職内定率高校生67・9%

〔96年3月高校卒業予定者の就職内定実態調査(10月末)結果について〕

日本高等学校教職員組合 95年11月 B4判15頁

完全失業率男子3・2%過去最悪

〔労働力調査(速報)平成7年10月分〕

総務庁 95年11月 A4判32頁

年間負債総額1カ月残し過去最高に

〔全国企業倒産集計〕95年11月

帝国データバンク 95年12月 B4判33頁

秋冬物衣類で消費支出伸びたが5カ月連続マイナス

〔家計調査報告〕平成7年10月分速報

総務庁 95年12月 A4判14頁

製造業の残業前月に比べ0・5%減少

〔毎月勤労統計調査〕平成7年10月分結果速報

労働省 95年12月 A4判9頁

平成7年平均有効求人倍率0・63倍

〔一般職業紹介状況〕平成7年12月および平成7年分

労働省 96年1月 A4判9頁

●資料No.8・1567

景況判断指数悪化の度合い弱まる

〔中小企業月次景況観測〕95年11月実績・12月予測

商工中金 95年11月 A4判13頁

●資料No.8・1644

製造業の残業前月に比べ0・5%減少

〔毎月勤労統計調査〕平成7年10月分結果速報

労働省 95年12月 A4判9頁

●資料No.8・1601

平成7年平均有効求人倍率0・63倍

〔一般職業紹介状況〕平成7年12月および平成7年分

労働省 96年1月 A4判9頁

情報検索サービスのご利用方法

DATA FLASHのコーナーからより詳しい内容をお知りになりたい場合には、次の手順で「情報検索サービス」窓口までお電話ください。

03-3575-5252 (情報検索窓口)

窓口の担当にリクルートサークルの会員番号をお知らせください。DATA FLASHの資料には、一部、資料No.が記載されています。お問い合わせの際には、ワークスの号数と資料No.をお申し付けください。詳しい資料をお届けします。(資料No.のないデータは、著作権上ご提供できない情報に制限があります。予めご了承ください)

「情報検索サービス」では、ここで掲載した資料のほかにも豊富なデータを手入しております。会員の皆さまのご利用をお待ちしております。



「わが道」を語る②

COLUMN

光岡自動車代表取締役

光岡 進

SUSUMU MITSUOKA

光岡 進(みつおか すすむ) 1940年生まれ。富山県出身。高校卒業後、自動車販売会社に入社。営業マンとして働く。28歳で独立し、車販売会社と板金工場を経営。1982年、原付免許で運転できるゼロハンカー「BUUBUシャトル50」を発表。以来、オリジナルカーを作りつづける。94年日本で10番目の自動車メーカーとしての第1号車「ゼロワン」を発表、反響を呼ぶ。最新鋭車は96年2月発表の「我流」。



撮影/楠谷紀夫

崖っぷちまで行かない人に、隠れた道は見えませんが、失敗や危機は、発展のチャンスだから、5割の可能性があれば、スタートを切ってしまえますね。

自分たちでクルマが作れるんじゃないかと思つたのは、81年に販売した輸入ミニカーのエンジントラブルがきっかけでした。輸入元は潰れちゃうし、お客様からは「光岡にだまされた」と苦情がくる。サービス工場の工場長と2人でなんとか修理しようと取り組んだとき、クルマの構造が意外に単純なことに気づいたので。それからの2週間は、作りたいという強烈な思いと経営リスクの間でずいぶん悩みましたね。当時、50cc車には車検がなかったので、保険をつけたくても保険屋さんは逃げてしまう。役所

に行けば「会社を潰す気ならどうぞ」と言われるといった状況でしたから。でも、私は5割の可能性があればスタートを切る。遠くからは断崖に見えても崖っぷちまで行つて見れば、小さな道が隠れているかもしれない。机上でプランをいじり直し、やつてもムダだと判断するのでは限られたものしか見えないうです。むしろ、先例のないことを始めるのは失敗もあるし、リスクも大きい。この2月に発表した「我流」を含めてミニカーで6車種、乗用車で6車種開発しましたが、ひとつ壁を破

るとまた次の壁が現れる。その連続でした。失敗や危機にこそ企業としての発展の好機があると私は思いますね。「失敗はいや、恥はかきたくない」では賭けすらできません。「ダメでもともと」でアタックすれば、美人を射止められるかもしれないでしょう。人も企業経営も同じで失意のどん底を経験し、とことん原因を突き詰めれば強くなれる。失敗が多いほど成功も多いんです。自分はクルマづくりに専念したいという欲望もあって、中古車販売事業は若手に任せきりです。1億なら1億の資金を渡し、場所の選定から採用まで全部委ねてしまふ。人を伸ばすには、信用して任せるしかないんですから。社員を見ていて思うのは、小利口な人ほど伸び切れないということ。汗や恥を厭い、多くの人が認める無難な流れに乗っていかうとするからでしょうね。日本にはまた封建時代のような規制や枠組みが残り、誰もそれを疑ってみないところがあります。クルマでいえば、エンジン出力による区分があるし、モデルチェンジも頻繁にある。でも、クルマは移動を目的としたモノですから、別の発想があつてもいいはず。私が「我流」で実現したかったのは愛着をもって乗れ、息子や孫に譲りたいと思えるクルマ。70歳になつても自分でキャブレターの掃除ができる。そんなクルマを作りつづけたいと願っています。

企業の声

情報のスピード化・オープン化、決裁のスピード化、業務の簡素化など **いいことづくめ**だと思う。嫌う理由はひとつもない。

(部長 主査・♂・53歳)

導入にはそれなりのコストがかかるし、社員教育も欠かせない。それらの投資に見合った効果を期待できるかという大いに疑問を感じる。私には **無用の長物** と思えない。

(部長・♂・52歳)

昨年春導入したが、パソコン音痴だった私も頻りに利用している。一度に複数の相手と送信できる、先方の活動時間を気にせず情報を送れるなどの利点があり、 **目からうろこ** が落ちる思いをしている。

(人事部長・♂・56歳)

電子メールは好き？嫌い？

新しい情報伝達手段として注目されている電子メール。ここ1、2年のあいだにすっかり普及した感があるが、その機能をフルに活用している企業はまだ多くないのが事実だろう。一方で、人間関係の喪失を招くといった意見も根強く残っている。今回は、企業側、働く側に、ズバリ好きか嫌いかを聞いてみた。

相手と顔を合わせず重要な情報をやりとりするなど **言語道断** である。

(社長・♂・61歳)

情報伝達のツールとして有効だと思うが、正直いって不安要素もある。たとえば電子メールのおもしろさにハマって **目的と手段をはきちがえる** 社員が続出するのではないだろうか。

(人事部長・♂・54歳)

いまのところ **宝のもちぐさ** 状態。優れたツールであることは間違いないが、いかに活用するかがむずかしい。

(本部長・♂・53歳)

好きか嫌いかわかなくても困る(ビジネスにおいて好き嫌いという概念は通用しません)が、 **情報の共有化、ペーパーレス化** という意味では大賛成です。

(社長・♂・56歳)

当社には **無縁のもの**。そもそも30人ちょっとしか社員がいないのだから、直接話したほうが早い。

(常務・♂・49歳)

組織運営を効率面からだけ捉えるのは危険。電子メールも **ヒューマン・コミュニケーション** の部分をどうするかという問題を無視できない。(専務取締役・♂・45歳)

経営コスト削減のためにも導入したい。ただし、その前に業務の流れを見直し、新しいシステムを構築できる **管理者を育成** することがまず必要だろう。

(人事部長・♂・56歳)

好き:50%

嫌い:20%

どちらともいえない:30%

働く人の声

手紙の封を開けるときのような楽しみがある。もともともいまのところ **プライベートで利用** しているだけで仕事にはほとんど使っていないけど。

(電機メーカー・♂・29歳)

初めての **バンジー** ヤンプみたいなもの。われわれアナログ人間には、理解しにくくかつつきにくい、慣れると案外楽しい。

(室長・♂・48歳)

電話をするほど気安い仲ではないし、とりたてて急ぐ必要もない。でも、手紙を書くのは面倒。そんなときに **ピッタリのツール** であり、とても **使い勝手がいい**。

(教育関係・♂・41歳)

好き嫌いでいえば嫌いかな。なにもかも **コンピュータに頼るのは抵抗** があります。

(住宅会社・♂・32歳)

海外にメールを送るとすぐに返事がくる。ところが日本人相手だとなかなか回答を得られず **イライラ** させられる。電子メールを活用するには **仕事への取り組み** 方そのものを変える必要があると思えます。

(専門商社・♀・28歳)

相手の都合にわからず、 **いつでも情報を送れる** のがなんといっても便利。うちは外資系なので時差で苦勞していたことが解消された。

(係長・♂・43歳)

支店や海外とのやりとりを使うのはいけど、社内で利用するのはバカげている。 **コミュニケーション** づくりの基盤は **フェイス・トウ・フェイス** だと思ふ。

(主任・♀・32歳)

電子メールを利用して結局 **添付資料** を送るケースが多い。それを考えると **ペーパードキュメント** 送付のほうが手取り早いような気がする。

(部長・♂・54歳)

うちでも半年前に導入されたけど、いちいちプリントアウトしなくてすむようになったくらいで **仕事自体は何も変わってない**。べつに騒ぐほどのもんじゃなと思うけど。

(機械関係・♂・25歳)

直接会って話したり電話で話すより、 **言いたいことを正確に伝えられる** んですね。だから、何かという電子メールを使っています。

(メーカー・♂・27歳)

やっと苦勞して **ワープロ** を覚えたのに今度は電子メール? **まったく気が滅入** っていくね。

(総務・♂・42歳)

好き:70%

嫌い:20%

どちらともいえない:10%

黙っちゃおれん!

次号テーマは「外国人採用」です。同封のFAXシートでご意見をお寄せください。

人事 よろず 相談 QUESTION & ANSWER



コーナー担当
中小企業診断士
社会保険労務士
西山徹也

短いオープン時間でご迷惑をおかけしています。よりお役に立てるように2月1日より情報BOXメニューを大幅に拡充しました。ポイントを簡潔にまとめるむずかしさをいやというほど感じています。今後もメニューを増やしていく予定です。またインターネットでも情報提供するべく準備中です。「人材開発虎の巻」(1月配本)、「賃金制度虎の巻」(2月配本)に対するご意見もお待ちしております。

お問い合わせ先
0120-74-5858
【月・水・金13:00~17:00受付、お問い合わせは各課必要に応じてさせていただきます】

今号の報告

人事相談窓口・情報検索へのお問い合わせ・ご相談が多かったものは以下のとおりです (11/1~1/31)

- 1位 採用関連**
採用戦略立案のための各種資料の問い合わせが増えてきました。ジョブレスリカバリーといわれる昨今ですが、マルチメディア関連などを中心に採用が復活してきています。またパート・アルバイト、派遣社員の募集の増加が景気を敏感に反映しています。今回の特集もご参考に。
- 2位 賃金関連**
国際的競争力を下げる高賃金、雇用の質、定昇・ペア廃止などの先制バンチ、労組も能力主義的な処遇に総論賛成するなど春闘は争点すらない!? 賃金制度の改定などに「賃金制度虎の巻」(2月配本)をぜひお役立てください。
- 3位 労働時間**
時短は予定どおり待たなし。裁量労働についての問い合わせが増えました。今回、本文にまとめています。
- 4位 中高年・早期退職優遇制度**
5号の特集「ミッドキャリアの選択」への反響が多く、このテーマに対する関心の高さがうかがえました。制度設計のテクノロジーも大切ですが、会社と個人双方にビジョンやポリシーが必要です。
- 5位 健康診断**
3号で健康診断と内定取り消しについて触れたためでしょうか、問い合わせが多かったので今回再びまとめました。ご覧ください。

	裁量労働 (「フリータイム制」)	コアタイムのない フレックスタイム制 (「スーパーフレックスタイム制」)
根拠法	労働基準法38条の2	労働基準法32条の3
適用対象 (対象業務)	命令で定めた業務のみ	特別の制限なし
就業規則・労使協定	就業規則の改定、 労使協定を締結	就業規則の改定、 労使協定を締結
労働基準監督署への届け出	協定の届け出は不要	協定の届け出も必要
始業・終業の時刻	労働者の自由	労働者の自由
労働時間の把握・管理	無意味・不能	使用者の責務
1日の労働時間	みなし労働時間 協定に定めた時間 (固定)	標準労働時間 あくまで標準的なもの (実働によって可変)
時間外労働と割増賃金	労働時間は「みなす」 ため所定以上の時間外は なく、割増賃金もない	精算期間中の実働時間の合計から 標準労働時間の合計を引いた時間 (=時間外)に割増賃金を支払う
労働時間不足と賃金カット	労働時間は「みなす」 ため不足することはなく、 賃金カットもない	精算期間中の実働時間の合計が標準 労働時間の合計に満たない時間 分の賃金カット、あるいは翌期の 労働時間へ上乘せも可能
時短の効果	協定した時間以上に 労働時間は増えない	労働者の自主性に委ねられるが、 「つきあい残業」は減る
深夜勤務・休日出社	就労を禁止しておらず、行 われた場合には割増賃金の 対象	就労を禁止しておらず、行われた 場合には割増賃金の対象
ひと言コメント	勤務時間・場所に関係ない 処遇で、成果主義的。「裁 量」の意味を労使双方が理 解する必要あり	業務成果は一定割合で労働時間に 比例する業務に適用。対象業務 が広がれば裁量労働に移行するも のものもある?

の適用がある労働形態で、労働時間の算定が困難なために、労使協定で定めた時間働いたとみなす制度です。適用される業務は、業務の性質上、その遂行方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある業務です。よって該当する業務の遂行の時間配分の決定などに、具体的に指示することが困難なものであるとして命令(労働基準規則)で定める業務です(表一参照)。

命令で定められた業務とは、
①新商品・新技術の研究開発または人文科学・自然科学に関する研究の業務 ②情報処理システムの分析または設計の業務
③新聞・出版・放送番組制作の取材・編集の業務 ④衣服、室内装飾、工業製品、広告などの新たなデザイン考案の業務
⑤放送番組、映画など制作の事業におけるプロデューサーまたはディレクターの業務 ⑥中央労働基準審議会の議を経て労働大臣の指定する業務(平成8年1月現在指定されていません)となっています。対象となる業務について広げていく方向で検討が進んでいますが、現在はまだ限定的です。たとえば②の「情報処理システムの分析または設計の業務」とは、最適な業務処理方法の決定およびその方法に適合する機種の選定、アプリケーション・システムの設計、機械構成の細部の決定、ソフトウェアの決定など、稼働後のシステムの評価、問題点の発見、その解決のための改善などの業務を指し、プログラムの設計または作成を行うプログラマーを含まないとされています。また「マーケティング」や「経営企画」などは労働時間を労働者の裁量にまかせていても上記の業務に当たらず、裁量労働とは認められません。

QUESTION

法定の健康診断について整理してください。

ANSWER
労働安全衛生法は、業種、規模を問わず健康診断を実施する義務、結果の記録と5年間の保存義務を定めています。それぞれ違反すると50万円以下の罰金です。健康診断は①雇入れ時②定期的に(1年以内)に③一定の有害業務に従事させる場合に(特別項目や歯科医師による特殊健康診断も)④6カ月以上海外に派遣する場合と帰国したとき(特別項目も)などに行わなければならない。加えて従業員が常時50人以上などの場合は、定期健康診断などを実施後、遅滞なく所轄の労働基準監督署への報告が義務づけられています。なお50人にはアルバイト・パートでも常時使用

法定の健康診断については整理してください。

者の4分の3以上の場合には健康診断の実施義務があります。これに該当しない短時間労働者について、健康診断を実施する中小企業には「中小企業短時間労働者雇用改善助成金」によって一人当たり1300円の助成金が受けられます(詳細は21世紀職業財団へ)。

なお厳密にいうと、雇入れ時の健康診断と採用の可否を決める際に行う健康診断は異なります。しかし雇入れの3カ月前までに行われた健康診断項目については再度実施する必要はありません。

裁量労働の要件のもうひとつは労使協定を締結し、所轄の労働基準監督署に届け出をすることです(労使協定には所定の様式があります)。

裁量労働(フリータイム制)とコアタイムのないフレックスタイム制(スーパーフレックスタイム制)はしばしば混同されます。最近の傾向としてこれらの制度が「年俸制」や研究開発などの「高度専門職」の労働条件・処遇として同時に検討されるため、さらに混乱するようです。ともに出社時の時間は労働者が自由に決めることができること、一日の労働時間に「限界」がないことは一緒です。ではその違いは何でしょうか?

違いのひとつはフレックスタイム制には適用業務の限定がないこと。そしてフレックスタイム制は労働時間を把握・管理するため、実働時間があることです。したがって裁量労働の場合は協定された時間が法定労働時間を超えている場合に限り、固定の時間外手当を支払うのに対して、フレックスタイム制の場合は精算期間の標準労働時間を超えた実働時間に対して時間外手当を支払います。

両方とも労使協定が必要ですが、フレックスタイム制は就業規則に定める必要がありますが、労働基準監督署への届け出が不要です。なお協定あるいは就業規則で労働を禁止しないかぎり、深夜勤務・休日出勤については割増手当を支払うのは共通です。

「遅刻・早退は3回で1日の欠勤とみなす」という規定をもつ会社を例に考えてみましょう。ある従業員が所定労働時間160時間の月に5分の遅刻を9回した場合、労働しなかったのは45分ですが3日分の賃金が支給になったとしましょう。この場合、減給制裁に当たるのは23時間15分の賃金ですから、減給制裁の限度を超えてしまうことになりません。

またこのような規定は効果的な勤怠管理を目的としているはずですが、その効果は非常に疑わしいと思います。たとえば3

回目の遅刻をしそうになった従業員はどうするのでしょうか? 遅刻3回1日(遅刻2回)ですから3回目は働いても働かなくとも同じ1日分の減給となり、欠勤したほうが得(働き損にならない)になります。皆勤手当のある会社も多いと思いますが、事業主の立場から考えるならば皆勤者への「褒美」、あるいは勤怠が悪い社員への「懲罰」なのだと思いがちです。この効果もはなはだ疑問です。なぜなら月初めに休んでしまっただけで出勤率はかえって落ちるからです。皆勤手当が高額であるほどこの傾向は強くなるでしょう。皆勤手当・精勤手当がある会社のほうが、不思議と勤怠が悪いといわれるものも少なくありません。いつそのこと社員の賃金もアルバイトやパートのように時給制や日給制にするというなら話は別ですが、能力主義賃金や成果主義賃金を目指しているのであれば盲腸のような手当は思い切って廃止してはいませんか? 勤怠管理を賃金のみで行おうという考え方はシンプルですが、効果が疑わしく時代遅れかもしれません。

勤怠を賃金に反映したいというなら賞与で行うのはいかがですか? 毎月の給与事務も簡略化できます。具体的には賞与総額に出勤率をかけた後、欠勤分を控除するなどの方法です。また欠勤を使用者が勝手に有給休暇に振り替えるのは違法です。(質問内容は一部省いております)

ひとときひととき

編集部へ届いた皆さまからの声を紹介するコーナーです。今回もたくさんのご意見、ご感想をいただきました。

●一昨年に独立して、ゼロからスタートした経験を通して、「ミッドキャリア」の特集はともにおもしろく読んだ。私は51歳で独立したが、年齢が若いほどリスクを取る勇気が感じられる。日本の産業構造が新しいフレームワーク（国際的に透明で公平な）に変化しはじめている。今後の企業人の生き方・働き方が変化するのには避けられない。

●現在、ミドルのエンパワーメントについて研究していますが参考になります。元気で、生き生きと人生設計をし、自らのキャリアを生き抜いている人が大勢いることがわかりました。特別な人でなくとも「やればできる」ということだと思います。

●目的意識をもった人たちのバイタリティ、何事にも問題意識をもつ人の想像力、あきらめないねばり強さ……。サクセスストーリーを歩むには欠かせない要素だと感じました。いまの自分でよいのかを考える年代としていつがよいのかはわかりませんが、認めてもらいたい気持ち、能力を発揮できる職場、もっと高い給料、一戸建てを建てたいなど、欲にはキリがありません。やはり「思い切れるか」のひと言です。

をもつ人の想像力、あきらめないねばり強さ……。サクセスストーリーを歩むには欠かせない要素だと感じました。いまの自分でよいのかを考える年代としていつがよいのかはわかりませんが、認めてもらいたい気持ち、能力を発揮できる職場、もっと高い給料、一戸建てを建てたいなど、欲にはキリがありません。やはり「思い切れるか」のひと言です。

●「独立」か、「転職」か、「出向・転籍」か、またはこのまま「定年」か。私自身にいずれやってくるこの選択について、じっくりと考えるきっかけとなる記事でした。こうした人たちの事例をもっと紹介してほしい。

●現在、社内でのミドルの活性化と「自立」支援制度の導入について検討中。必要性については十分に理解していたつもりだが、さらなる議論が必要との意を強くした。

●有能な人材の乗り換えと不要

な人材の居残り。企業として、このマイナス面をどうクリアしているのかぜひ知りたい。

●「東京タンケ」の記事を読んで、日頃こぼさず安易に考えている自分に気づいた。意味が通じればよい、また、相手は自分と同じ意味に解釈していると考えているが本当にそうだろうか。相手にわかりやすく、具体的に話す必要性を痛切に感じた。

●組織が大きくなればなるほど、部門間の業務の関連性について無関心・無理解な人が多くなる。その結果、企業は不活性化する。それを改善するために言語統一をしたということはユニークであり、どの組織でも取り入れられる手法だと思う。

●人間から人間を見るのではなく、動物から人間を見る視点は絶えず必要だと思われる。ゴリラのみならず、ほかの動物とのコミュニケーションについて、また人間をどう観察しているのかが知りたくなった。

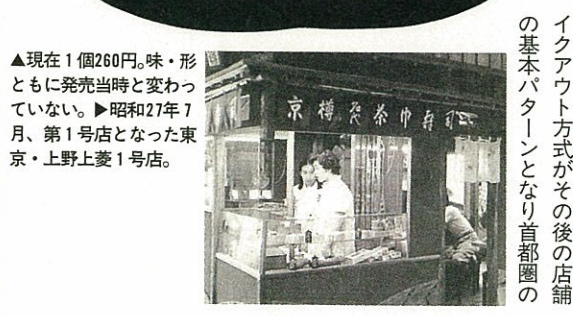
●皆さまからのアンケートは、貴重な意見として参考にさせていただきます。今号のご感想もぜひお寄せください。

※ご意見・ご感想を同封のアンケート用紙にてお送りください。FAX 03(3575)5254でも受け付けております。

ウチの
タカラモノ
会員番号: 053276001
株式会社 京梅
〈茶きん鯨〉



を有する「食」の一大企業に成長するとは、思いもしなかったにちがいない。京梅が一大転機を迎えたのが、昭和26年4月のことであった。前年2月にすでに個人商店から資本金50万円の株式会社生まれ変わってはいしたが、26年に考案された「茶きん鯨」によって鮭部門が独立し、「茶きんと上方鮭の京梅」として、今日の発展への第一歩を踏み出す。当時の価格は1個入り55円。物価が現在の10分の1以下、大卒者の初任給が約1万5000円であったことを思えば、非常に贅沢な食べ物であったことがわかる。「茶きん鯨」はまたたく間に流行し、評判を聞いて大勢の人が店に殺到したという。翌27年には東京・上野にテイクアウト方式による第1号店をオープン。茶きん鯨はさらに人気を呼び、テイクアウト方式がその後の店舗の基本パターンとなり首都圏の



有る百貨店、駅ビル進出の基礎が築かれたのだった。戦後のいろいろな統制が解除され、サンドイッチマンやアドバリンなどの新商品の宣伝が目につくようになった時代。京梅のオリジナルである茶きん鯨の開発は、いわばそうした新しい時代に対応するものであったといえる。絹の衣のような薄焼き卵が、山海の味覚を包み込み、かんぴょうで結ばれた美しい茶きん鯨。そこには京梅のルーツである、京都の心が込められている。茶きん鯨の形は、初代社長・田中四郎氏が信仰していた奈良県生駒山に鎮座する聖天様。正確には大聖歡喜天という二身一体の仏法守護のご紋章から草案された。そして田中氏の信心に応えるかのごとく、この鮭はまさしく京梅の躍進の原動力となったのである。また、茶きん鯨に合わせ、深い角折りの折り箱を開発・使用し、それが現在まで引き継がれている。パッケージごと、新製品を開発するという斬新な手法が、当時すでに取り入れられていたわけだ。ここにもアイデアを形にし、商売に活かす同社の伝統が息づいている。そして半世紀を経て、茶きん鯨は気軽に食べられるお鮭として広く浸透した。企業が食文化を創る。茶きん鯨はその典型的な例ということもできるだろう。

教頭・校長はイヤ！ いまどきの教育現場

校内一の激職である教頭を経て、校長への管理職コースを望まない教員が増えている。優秀な管理職を確保するため東京都教育委員会では、教頭の給与の増額や「副校長」の肩書を与える案など必死の様子。いじめ問題に激務労働——センセイは休みが多く気楽な職業ではありません。



★★★

金権選挙はいつの時代も一緒ではダメだ!!

1892年の第2回総選挙で、当時の岡山県知事が票集め、資金援助を地元有力者に依頼した手紙が発見された。「アナタノ郡デ400票以上ヲ固メテクダサイ」。低利での借金要請など生々しい記述が見られる。「政治家なんていつの時代も同じ」と容認したら、この国は何も変わらない!



★

公約違反は犯罪！ 日本から政治家消える!?

ポーランドのワレサ前大統領が、国営企業の民営化に伴う利益を国民に還元しなかったことで、公約違反と国民に訴えられ敗訴。前大統領側では「選挙公約を有権者とのあいだに結んだ法的拘束力のある契約のようにみなすもの」と反論。これが日本なら誰も政治家に立候補しなくなる!?



★★

痴呆症、中年期の高血圧が分かれ道に

米国の保険研究所が、ハワイの日系人男性を対象に血圧と知的能力の関係を調べた結果、中年男性の高血圧が老年期に痴呆を誘発するらしい。中年期から最高血圧が高い状態が長く続くと脳血管障害が起きやすいため。老後のために、少しのんびり生きませんか。何よりの予防です。



★★★



ニュースを見れば世の中の動きがわかる…works編集部では、特に人と人、人と組織との関係の変化が見えるニュースを厳選してお届けします。

★はニュースの「おもしろ」度。編集部が勝手に判断しましたので悪しからず。

お役立ちアイコン

- 法律・行政トピックス
- 組織・制度改革
- マネー
- 雇用・採用環境
- ニューウェーブ

日本の外交官、やっと、やっと、国際結婚OKに

「冷戦時代の遺物」だった日本の外交官の国際結婚（事実上）禁止が、外務公務員法改正でようやく解かれる。外交官になって海外勤務で知り合うのは外国人が多いのは当然。今までは退職したり、結婚をあきらめていた。日本の国際感覚の欠如は当然でした!?



★★

子供の娯楽も
愛国主義教育で
満たされる中国

子供たちが日本の漫画に夢中であることとを嘆いた中国の映画会社と出版社が中国製アニメとコミックづくりに励んでいる。江沢民国家首席も「中華民族の希望である少年児童を規律ある社会主義の新人に育てよ」と、この動きを激励。中国独自の目的になる(？)漫画製作(政策?)にご注目期待!



★

カストロさん
革命から37年
民は生活第一

キューバの主力産品、サトウキビの収穫が激減したのを受け、カストロ国家評議会議長は砂糖産業者を「革命にそむく者たち。怠慢で激減した」と激怒。しかし、農民にとっては副収入になる野菜と家畜飼育に熱が入るのには必至。政治家とは末端の生活が見えないものです。革命より生活じゃ。



★★

民間の力なくしては
ご先祖様に申し訳が
立たないアメリカ

連邦政府機関の一部閉鎖でトラブルが続いた米国。国家予算ゼロでほとんど国立公園が閉鎖され、ワシントンから歴代大統領の顔が壁面に彫られているマウント・ラッシュモアのライトアップ費も銀行が肩代わりといった状態。歴代の大統領の顔を曇らすようでは、先行き不安でございマス。



★★

不況でも
お年玉はちよっぴり
増えてます

正月に小学生高学年がもらったお年玉は平均2万7342円で過去最高額を更新した。そこで使い道を探ねると、昨年同様、玩具、漫画が1、2位を占めるが、3位には文房具、学用品など、昨年のCDなどに比べ堅実路線。預金も約83%。お父さん、急場の小遣い、また借りる?



★

日本の若者は
社会との関わりより
個人志向

総務庁が世界11カ国の若者を対象に行った意識調査によると、社会に不満をもったとき、アメリカでは積極的に社会運動に参加するのに対し、日本では個人の力では及ばぬと判断し行動しない「個人志向」派が大勢を占めるという。こんな若者を誰がつくったのでしょうか。



★★★

イギリスの
「軽武装」警官は
催涙ガス携帯

丸腰でのパトロールを伝統としてきたスコットランドの警察官が、検挙の際、犯人の持つナイフなどで負傷することが相次ぎ、「警棒」だけから「催涙ガススプレー」携帯の軽武装化を決定。伝統より安全の優先は当然だが、「痴漢防止スプレー」が凶悪犯に通じるの?



★

日本人の大好きな
「チームワーク」
こんな評価は嫌

NYタイムズの「見逃せぬ金融愚行」16賞のうち日本は実に3賞をいただいた。そのうちのひとつ、大和銀行・大蔵省の「チームワーク賞」は数カ月間にわたり不正取引を隠した連係プレーを「評価」されている。大蔵省・銀行よ、一から出直して「金融善行」賞(?)を目指せ!



★★

中国での
結婚の際は
ご注意あれ!

中国山東省の新婚さんが役所で結婚証明書をもらうのに、「計画出産保証金」「記念写真代」「新婚費」など13項目の費用を強制徴収され、家財道具も買えなくなった。都会では取られない手続き料も、収入難の農村では堂々と違法徴収。地域格差の大きい中国ならではのお話です。



★

警察官の
体力増強のために
国民はせっせと働け!

米フロリダ州で、警察の特殊部隊員が非番の日の体力維持は職務の一部だとして郡に労働基準法違反の損害賠償訴訟を起こした。すでに月に20時間分のトレーニング費が支給されているにもかかわらず、さらに欲しいと。体力維持はどの仕事でも一緒。国民の税金を上手に使ってね!



★

20代医師の
4人に1人は女性
男性患者増える?

厚生省がまとめた「94年医師・歯科医師・薬剤師調査」によると、ここ10年間で女性医師が1万人以上増えていることがわかった。なかでも20代は、女性の割合が24.6%と高い。職場の性差別を尻目にスベシャリストの道を選択する女性は確実に増えています。女医は患者に厳しいぞ!



★★★

次はディスコ会場!
成人式には
わがままも許そう

「式場に入れるだけでもひと苦労、講演を静かに聞かせるなんてまず無理」とは最近の成人式。そこで東京都立川市の公民館運営審議会では、外でのたむろOK、晴れ着ショーと化すのもよしの答申をまとめた。30歳成人式が横行するなか、わしらのころは……なんて怒ってくださったな。



★

仏教を中傷
欧米社会の根は
カトリックにありき

ローマ・カトリック法王パウロ二世の著書に「仏教の教えは後ろ向きな救済論」など、仏教を中傷した記述があると物議を醸している。しかし、法王は絶対に誤りを犯さない「キリストの代理人」だから、発言や著書の訂正はできない。いまさらの欧米至上主義。東洋人は微笑で許す!?



★

ニッポン中高年
「東南アジア」で
腕の見せどころ

産業雇用安定センターによる「中高年ホワイトカラー労働者海外派遣支援事業」が始動。まずは経済の急成長に伴い、中小企業等の管理者が不足しがちなシンガポールへの派遣となる。何かと寂しい話題ばかりの日本の中高年。ここはアジアの先駆者としての経験の強さを見せつけて!



★★★

脱サラ支援の
農業予備校
開校への波紋

不況の影響で就農を希望しながらも未経験で二の足を踏んでいるサラリーマンが多い。そこで農水省が休日を利用して農業のイロハを教える「就農準備校」を開校するという。脱サラ支援で農業離れを食い止めようというところだが、「経営難の現農家への支援が先だ」の声も。



★★★

私は「お告げ」で
禁固14年の刑を
受けました

94年末に資金運用の失敗から16億ドルの損失を出し破産した米カリフォルニア州オレンジ郡。実は当時の財務責任者が心霊術師や占星術師の「お告げ」を頼りに投資をしていたことが明らかになった。どこの国の財務責任者も、自分の頭で考えて投資をしていただきたい!



★

世界最強の
大蔵省解体に
英国からの外圧!?

「日本の大蔵省は5機関に解体する」と英金融専門誌が予想。ここ5年間の経済不振に責任があり、また権力が強すぎることで市場経済の発展を阻止していたことを「政治家は認識するだろう」という。認識はしていても日本の政治家が天下の官僚にタテつけるのでしょうか。

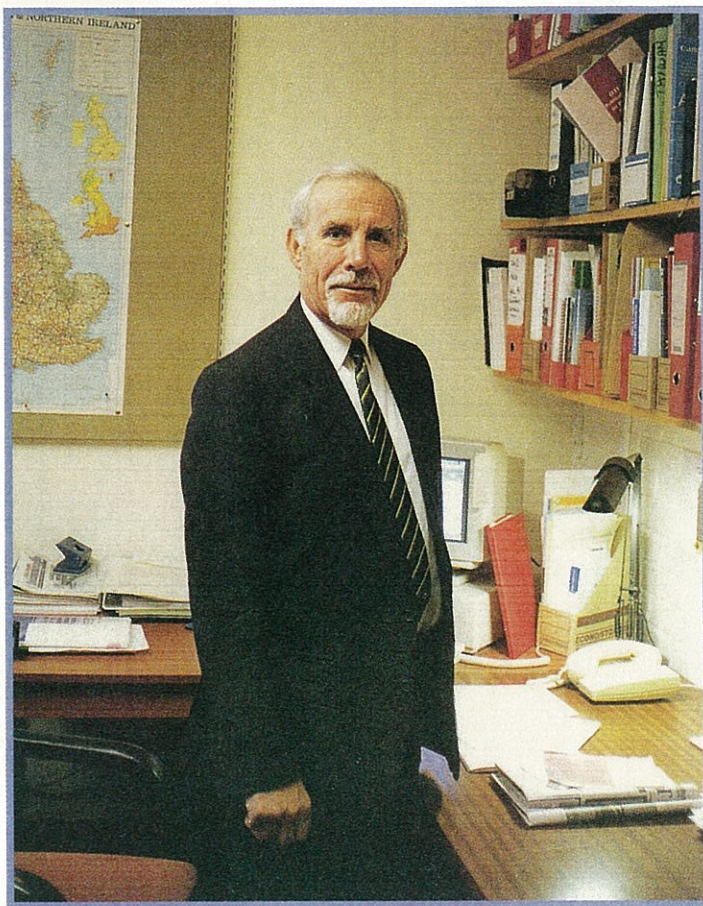
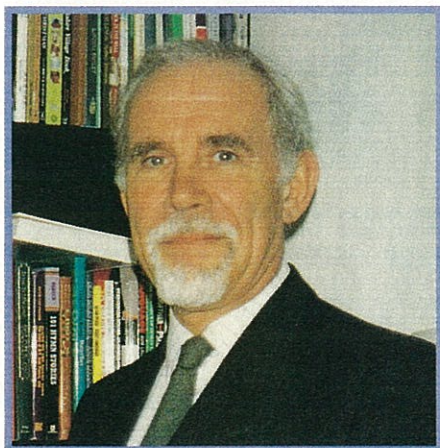


★★

ミドルの 発達史

ロンドンビジネススクール教授
Kiyonori Sakakibara
榊原清則

CV(履歴書)から
個人史をうかがう



- 氏名
Julian Hancock イギリス人、男性、1937年生まれ、既婚、子供3人
- おもな履歴
- 1954-57 Northampton Polytechnic (電子工学)
 - 1954-59 Standard Telephones & Cables Ltd. (見習工)
 - 1959-61 兵役
 - 1961-68 Standard Telephones & Cables Ltd. (エンジニア、その後海外業務マネジャー)
 - 1968-71 ITT Iran (マーケティング・マネジャー)
 - 1971-78 GEC Telecommunications Ltd. (輸出担当マネジャー)
 - 1978-85 Saudi International Aeradio Ltd. (ゼネラルマネジャー)
 - 1985-88 GEC Telecommunications Ltd.-Far East (ゼネラルマネジャー)
 - 1988-91 GEC-Plessey Telecommunications-Far East (ゼネラルマネジャー)
 - 1991-93 自営コンサルタント
 - 1993- Warwick Research Institute (事業開発マネジャー)

大英帝国以来の伝統か、イギリスには長期にわたって海外で仕事を続けるタイプのビジネスマンがいる。会社の命令ではなく、自分の意思でそうする人たちが。今回取り上げる人もそういう例である。

今年59歳になるこの人の場合、いままでにイラン、サウジアラビア、香港、シンガポールに住み、それぞれの地域で仕事をしてきた。

このような場合、本人の仕事の状況とは別に、家族はどうしているのだろうか、子供の教育はどうなっているのだろうか、さまざま疑問が浮かぶ。

今後、日本企業は海外赴任者がさらに増えるとするれば、今回の事例はきつとヒントを含んだ事例であろう。

イギリスは17世紀から20世紀にかけて、約300年もの間、世界の覇権を握っていた国である。当時ヨーロッパ列強が競って植民地を拡大するなかで、イギリスは最も広い植民地を世界中に保持していた。そうであれば、その植民地に軍人あるいはビジネスマンとして出かけて行って、そこに長期滞在していたイギリス人がたくさんいたはずである。

彼らの家族はいったいどのように暮らしていたのだろうか。子供の教育はどうなっていたのだろうか。今回取り上げるのは、そういう質問への答えを示唆する事例である。

ジュリアン・ハンコックという名前のこの人は、1937年生まれだから、今年59歳になる男の人である。現在、ウォリック研究協会(Warwick Research Institute)の事業開発マネジャーをしている。

ウォリック研究協会(以下WRIと略称)は、1988年に英ウォリック大学が全額出資して設立した非営利組織で、その目的は大学と社会との接点に立つことにある。ジュリアンはこのWRIで93年から仕事をしている。

ウォリック大学は約30年前に設立されたイギリスで最も新しい大学のひとつである。しかし新設大学のなかでいちばん成功した大学として有名だ。研究教育の評価が新設校のなかでは飛び抜けて高いからだ。文科系・理科系双方にわたる36の部門をもち、学生数は約1万3000名である。

ジュリアンが勤務しているWRIは、このウォリック大学のキャンパスの中にある。形式上、大学から切り離された独立の組織だけれど、その拠点は大学の建物の中にあり、業務も大学と一体となって進んでいる。実質的には大学内の一機関と考えてよい、そ

う組織である。

ジュリアンはこのように大学機関に勤めているが、彼自身は学術研究のバックグラウンドをもっていない。ずっとビジネスの世界で生きてきた人である。

ポリテクニクを卒業して 通信機器メーカーへ

ジュリアンは1957年、20歳のときにノーザンプトン・ポリテクニクを卒業した。ポリテクニクというのは、厳密にいうと大学ではないが、しかしほぼ大学に準ずる高等教育機関である。日本の「高专」にだいたい相当するものだといえるのではない。

ジュリアンはそのポリテクニクのひとりで、電子工学を専攻し、特に無線通信の分野を勉強した。

彼は当時2つの希望をもっていた。第1は、電気通信の領域でずっと仕事をしたいという希望である。電気通信は彼が好きな技術領域であり、将来も有望と思われたからである。第2は、国際関係業務をいずれ自分の専門にしたいという希望である。

ジュリアンの父親は、南米のチリやボリビアで鉄道事業を営んでいた会社の重役だった。まだ大英帝国華やかなりしころ、イギリスの鉄道技術が世界をリードしていたときのことである。ジュリアン自身はずっとイギリスで育ったけれど、その父親の関係で子供のころから外国に行く機会が多かった。非英語圏の国で適応に困ったことは、ジュリアンにはない。そんな事情もあって、子供のころから外国への強い志向性を彼はもっていたのである。

さてポリテクニクに入った年に、同時に彼はスタンダード・テレフォン・アンド・ケ

ーブル(STC)社に入り、見習工(アプレンティス)として働きはじめる。自分が関心をもっていた通信分野で早くから仕事が見えたかったのと、学資金を得るのが目的だった。

STCは、アメリカのITT社(国際通信関係の多角化大企業)のイギリスにおける子会社で、通信機器の製造を業務とする大手メーカーだった。職場の多くは労働集約的で、社員は3万名とたいへん多かった。ジュリアンはそのなかで生産ラインでの機器組み立て、金属プレス、溶接、資材搬入、設計補助などを担当した。製造業の初歩的な仕事を幅広く経験したわけだ。

このSTCでの仕事はポリテクニク卒業後も続け、結局5年間働いた。その後2年間の軍隊勤務(当時は徴兵制)ののちに、ふたたびSTCに復帰した。初めはエンジニアとして勤務し、のちに本社(ロンドン)に移って海外業務を担当した(68年まで)。

STCはたいへんアメリカ的な会社だった。親会社のITTが、ちょうどハロルド・ジェニンによって経営されていた時代である。ジェニンというのは、多角化大企業を経営する精緻なシステムを構築し、ITTを代表的な「無関連多角化企業」(コングロマリット)に育て上げた大立者だ。ITTが「大砲からバスターまで」といわれるほどに多角化したころのことである。しかしITTはその後多角化の行き過ぎて失敗し、ジェニン自身も財務一辺倒の冷血漢と批判されるようになって、今日に至っている。

けれども、ITTの英国現地法人で働いていたジュリアンにとっては、ジェニンは貢献の多い経営者だった。精緻な管理システム、特に革命的な財務システムを構築し、技術的

ヨーロッパの
ビジネスマン





さかきばら・きよのり 1949年生まれ。一橋大学商学部教授を経て、92年より現職。著書に『企業ドメインの戦略論 構想の大きな会社とは』、『90年代・企業が求める人材の条件「ニューハードワーカー」と「柔らかな経営」の時』など。近著に『日本企業の研究開発マネジメント』（千倉書房）がある。

子供たちは10歳で親元を離れ 奥さんはいつも彼に同行

しかたがないのでイギリスに戻り、家があるウォーリック大学の近くで、しばらくコンサルティングをしていたところ、たまたま大学自体に関係するようになり、そうしてWRIで働くようになったのである。

さてサウジに連れていった子供たちは、初めアメリカン・スクールに入れ、その後ブリテイッシュ・スクールに入れたが、3人とも10歳前後にはイギリスに戻して、国内の全寮制の学校、いわゆる「ボーディング・スクール」に入れた。親元を離れて教育を受けさせたのだ。だから、ジュリアンが香港へ移動し

イランに赴任後、一度帰国 そしてサウジアラビアへ

その際の経験が、彼の外国への関心を強く刺激したのだろう。1968年、ジュリアンは自ら申し出て、同じITTの子会社であるITTイラン社に転籍し、イランに赴任するのである。

ITTイランは当時、社員50名ほどの会社だった。ジュリアンは同国の販売部門創設から手がけて、イランの通信インフラづくりに関わる仕事をした。

ジュリアンが結婚したのは同じ68年である。イランへは、結婚後まもない奥さんを同伴した。首都テヘランは清潔・安全なコスモポリタンの都市だった。当時のイランは王政下で政治的に安定し、豊かな国だった。開発途上だから、何事もダイナミックに動いていて、エキサイティングでもあった。一種の警察国家で、警察の監視が厳しかったものの、日常生活で神経質になることはなかった。このイラン滞在中に長男が生まれている。ジュリアンはイラン生活を大いにエンジョイしていた。仕事もおもしろかった。しかし

その生活は突然終了する。ITTが60年代後半に世界的なリストラを開始し、その過程でITTイランを閉鎖したからだ。

そんなことは予想だにできなかったジュリアンは、急に仕事がなく困ってしまった。けれどもそのときは偶然すぐに仕事を見つけ復職できた。イギリスの三天通信会社のひとつGECテレコムユニケーションズに、輸出担当マネジャーとして採用されたのだ。

採用のきっかけは、「輸出専門家募集」というGECのテレビ広告を偶然見て、それに応募したらすぐに採用されたのだ。ジュリアン自身が驚くぐらい、異例の経緯だった。さて、こうして偶然に入ったGECだったが、アフリカや中東諸国を相手に大きな商談をまとめ、充実した数年間を送ることができた。しかしその後、直接の上司がジュリアンと同じ年齢で、いつまでたっても昇進できそうにないことがわかった。

そこで一念発起して、1978年に、たまたまサウジアラビアで合弁事業を開始する仕事に関係したのをきっかけに、その合弁会社にも自分も移ることにした。今回は自分で動いたわけだ。合弁会社はサウジ・インターナショナル・エアレディオ(SIA)社といっ

たときには、子供は3人とも同行していない。もちろん奥さんはいつも彼と一緒にいる。ジュリアンには単身赴任の経験はない。大英帝国の歴史の経緯があつて、イギリスには海外赴任者がきわめて多い。その子供たちは、だいたい10歳前後からボーディング・スクールに入り、親元を離れるのが普通である。10歳前後といえば、日本では小学生である。受け入れ機関としてのボーディング・スクールも、イギリスには異例に数が多い。もちろんどのスクールに入れるかは、親が注意深く決めなければならない。経済的負担は大きい。子供の教育費やイギリスへの里帰り等の条件は、すべて雇用契約のなかにパッケージで織り込まれているのが普通である。

親元を離れてイギリスに残った子供たちは、当時ほっと寂しかったにちがいない。けれども、現在大人になった彼らは皆「早くから親元を離れてよかった」と言っている。ジュリアンは1971年に家を購入し、それ以来イギリスの田舎にカントリーハウスを持つている。だから外国勤務のときにも、家はつねに国内に確保されていて、ときどき帰ることができるようになっていたわけだ。

リストラを生き延びた 3つのポイント

さてジュリアンは、勤め先でリストラの嵐を何度も経験し、そしてそれをくぐり抜けて生き延びてきた人である。彼によると、生き延びるための要点は、①信頼できる友人・知人もつ、②自分の能力開発につねに努める、③精神的若さを保つ、の3つである。

特に②に関連して、彼の場合、関係する技術領域(通信)は変えずに、その領域の技術

で道路も貧弱だったが、彼らが同国を離れる85年にはすっかり様変わりしていた。

サウジオフィス閉鎖後、香港へ シンガポールで再びリストラに

さて、こうして立ち上げに参加したSIA社だったが、1985年に閉鎖の方向が打ち出される。親会社の英国航空が民営化されるのに伴うリストラ策の一環だった。ジュリアン自身サウジに7年もいて、ちよつと長すぎる気がしていたころでもあった。

そんなとき、かつて所属していたGEC社が香港オフィスを再開するという話を旧友がもってきた。一度閉鎖したオフィスをもう一度オープンするため、マネジャーを探しているというのである。渡りに船と、ジュリアンは今度はサウジから香港へ行くことにした。

その後、親会社のGECがブレッシー社と合併したので、現地法人の名前は変わったが、ジュリアン自身の仕事は、85年以後91年まで変化はなかった。初めは香港、次いでシンガポールがオフィスの所在地だった。

ジュリアンの記憶では、85年にアジアに行ったときにはまだ静かだ、何も起きていなかった。ところが、その2年後から突然アジアの爆発的成長が始まり、彼自身も忙しなくなった。いまに続くアジアのブームである。タイ、マレーシア、インドネシア、中国、ベトナム関係の商談を彼は相次いでまとめた。仕事は順調だったし、生活も快適だった。特にシンガポールは生活条件がよかった。

しかし91年になって、親会社がドイツのシーメンス社に買収され、アジアのオフィスが閉鎖されることになり、ジュリアンはまたも仕事を失うのである。

進歩につねに注意するとともに、海外業務のスキルを新たに勉強し修得してきた。ジュリアンはまた熱心なインターネット・ユーザーだ。パソコンを自在に使える能力は、今日では決定的に重要だと彼は言っている。

外国で仕事をするとき大切なことは、①その国の文化を理解する、②何事も一朝一夕には行かないので辛抱強く物事を進める、③人間関係の構築に努める、④基礎的な言葉程度はローカル言語を覚える、の4点である。ジュリアン自身は生来のコスモポリタンなのだろう。異文化との接触で苦労した経験はないという。

ジュリアンの奥さんはつねに彼に同行した。その点でもジュリアンは恵まれていたと、いま自分でも思っている。「私は反女権主義者かもしれない」と笑って言うほど、仕事を優先させてきた人だ。外国への移動を何度もしてきたが、奥さんに相談せずに外国行きを決めたこともある。

こういう夫の場合、その奥さんはもちろん仕事には就けないから、「専業主婦」にならざるをえない。が、彼女はガールスカウト(イギリスではガールガイドという)活動をずっと続けていて、リーダーなので、世界中どこへ行ってもその関係の仕事にボランティアとして従事してきた。

現在、子供は25歳(男)、22歳(女)、19歳(男)の3人だ。上の2人は学校を出て働いている。末の子は大学生なので、その教育費負担が大きい。ジュリアンの趣味はゴルフと庭いじりである。最近では地域活動(郡の役員など)もしているが、そういうことは90年ごろになって始めたことだ。それ以前は仕事一途で、ワーカホリックだった。

恋愛？お見合い？それとも……

就職戦線、もうひとつの「とん底」

見合い結婚をしたことがないので本当のところはわからない。けれども、誰かに突然シナリオをセツトされて、それに乗って結婚してしまおうというのは、なんとなくうさんくさいような気がする。こんなことを話していたら、見合い結婚者からひどく批判された。見合い結婚生活は、やっているうちにどんどんよくなり、その「よくなり方」は恋愛の比ではない、というのである。この人は見合い結婚の前に恋愛結婚もしているのだから、それなりに説得力があった。

日本企業に就職するということは、ある意味で見合い結婚みたいなものだという意見がある。大学4年のある時期に唐突にセツトされた「お座敷」で淡々と、しかしあつたし、く事が運んでいく。そこには明確なキャリアビジョンや燃えるような野心はない。しかし就職してしまえば「やっているとうちにだんだんよくなる」というのである。

そうだったらまだよいのだけど、と思う。学生の就職活動を見ていると、いまの状況はどん底の底だ。なにも「超氷河期」と言いたいのではない。あれだけのどんちゃん騒ぎのあとで需要が冷えるのはむしろ当たり前だ。僕が言いたいのはそのプロセスが最悪という

ことだ。1995年の就職シーズンの学生は幸せな結婚を望む花嫁・花婿なんていいもんじゃない。まさに奴隷市場の奴隷の群れだ。なんとか採用してもらいたい、あなた好みの女になりたい、という集団奥村チヨ状態である。当然、この時期の大学の講義はまともではない。OB訪問にこっそり4年生をとられてしまおうからである。深夜に企業から電話があつて、「明日の朝一番に来い」と呼び出される。学生が「講義があるのですけれど」と言う。「じゃあ、この話はなかったことにしてくれ。大学もなめられたものだからもうこれはいままでぶつたんでた大学側の責任でもある」。

悲しいお話

なめられたらばなしでもよくないので、ぼくはこういう学生にレポートを提出させている。「就職と採用の実態報告」。山と積まれたレポートを前にしてため息が出る。学生も間違っている。残念なことに、主体的に自分のキャリアを設計できない学生が多い。特にあの「就職マニュアル本」を真に受ける学生がいるのはほんととほと嫌気がさす。一度その手の貧困

な本をかき集めて焚書したらと思うくらいだ（もちろん火をつけるのは株式会社リクルーター）。しかし、それ以上に日本の大企業の採用活動は間違いなく間違っている。なかでも横並び採用で知られる都市銀行のひどさはもはや感動的なので、寄せられたレポートから紹介しよう。

「就職協定」という破るためにつくられたようなルールがあるので、銀行の採用は水面下の電話攻撃で始まる。明日10時に三越の前で『週刊ベースボール』を手を持っていてください。山田という男を行かせます。まるで「スパイ大作戦」だ。「山田」というのは「リクルーター」と称する入社して数年の若手行員。初めのうちはこの「山田」とか「鈴木」とひたすら喫茶店で無駄話をする。「大学時代は何やってた？ 志望理由は？」。結局のところ、その会社でのキャリアについての本質的な話にはならない。山田君だつて入行して年数が浅いのでかまともな答えられなくて当たり前だ。6月に入ると都銀同士のさぐり合いが加熱する。「OBの田中です。就職活動はどう？ 他行さんの状況を教えてください。最後に必ず「うちから電話がいったことは言わないで」。そんな勝手な……」。

いよいよ人事面接が始まる。やりとりは依然として形式的なまま。これをとにかく繰り返す。なにせ水面下プラス横並びだから終盤になると人事も学生もいよいよ半狂乱になってくる。「本当にうちが第一希望なのか」の疑心暗鬼がある一方で、「ほかにいくつ内定もっているの？」などとききなり学生に聞いてしまう。学生の評価を自分ですること放棄してしまう。そして土壇場では1日に10人以上と同じような面接を繰り返す。なんだかかわからないうちに「君は今日で就職活動を終わるから」「内定」という名の「決定」が下される。

内定が出たあとで、すぐに携帯電話を持った担当者が出てくる。「まだつながつている企業を正直に話せ。すべて断りの電話を入れろ」。社名を出さず携帯番号がダイヤル。つながったのを確認してから学生にしゃべらせる。「第一希望に決まりましたので、御行には行きませぬ。すると敵もさるもの、「いま君の横に誰がいるのか？」。誘拐事件捜査の逆探知みたいだ。この瞬間から数日間の拘束が始まる。朝9時から深夜11時まで。映画3回にホテルの食事、東京ドームにボウリング。ばかりしくなって拘束をすっぱかして大学に出ると、外出中に銀行からの留守番電話がなんと20と6回。そうこうしているうちに4月の入社式を迎える。この新人がわずか3カ月後には立派な「リクルーター」になっているという、悲しいお話である。

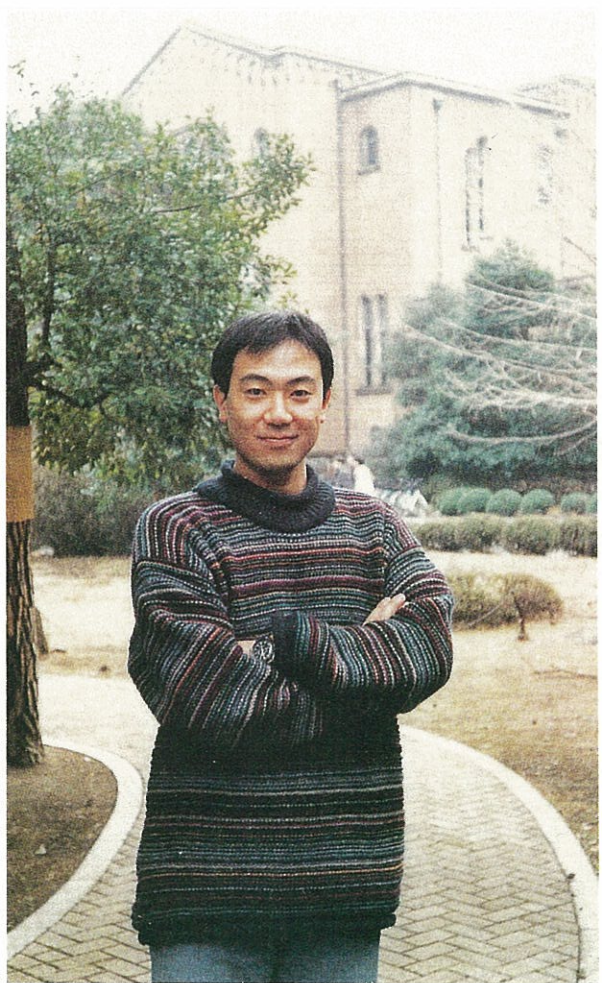
悲喜劇の不幸な主役

「就職協定」が象徴するように、とにかく企業の採用活動にはウソが多い。ウソはニュー

ヨーク支店の不祥事に限った話ではないのだ。協定期日前の採用活動について、企業は判で押したように「OBと学生がメシ食つてるだけ」と答える。少し正直になると「うちも商売。守つていたら採用する学生がいなくなる」。もつと正直になると「俺だつてこんなこととはしたくない」と本音が出てくる。

ちよつと考えればすぐにはわかることだが、この悲喜劇の登場人物は全員不幸である。学生も不幸だが、いちばん不幸なのはほかからぬ企業である。新卒採用は固定制の高い戦略的投資のほかに、ひとりでいえば、人事部にはマーケティング感覚がなさすぎる。企業は投資対象である学生のいったいどこを見ているのか。この馬鹿騒ぎのなかで、いったいまたも評価ができるというのか。「最近のウチの若いのは横並び意識が強い。自由な発想や創造性が欠けている」と嘆く人事担当者はひとりSMをやっているようなものである。こんなプロセスでクリエーティブな人材が採れたら、それこそ事故みたいなものだ。入社後の新入社員教育にあれば熱心な日本企業がなぜここまでいいかげんに人を採用できるのか。謎である。

要するに「そういうふうになっている」とみんなあきらめてしまっている。しかし、これは自分で自分をだましているにすぎない。日本企業が抱えている矛盾のなかには、確かにとりあえずはあきらめなければいけないこともある。しかし現在の採用をめぐる矛盾は絶対にあきらめてはいけないし、あきらめる必要も全然ない。事実、一部の企業はすでに目覚めている。意味のない面接や筆記試験をなくし、学生にきちんとした（儀礼でない）レジュメやエッセイを出させ、それをきちんと評



くすのき たける ●1964年東京都生まれ。専攻は経営組織論。製品開発プロジェクトなどの研究開発の組織を対象にイノベーションのマネジメントを研究している。一橋大学商学部、同大学大学院商学研究科修士課程および博士課程を経て1992年より現職。1993年より科学技術庁科学技術政策研究所研究官を兼任。1994年からポッコロニ大学経営大学院（イタリア・ミラノ）の国際比較システム講座を担当。著書として『日本型イノベーション・システム：成長の軌跡と将来への挑戦』（白桃書房・共著）、Innovation in Japan: Empirical Studies on the National and Corporate Activities（近刊、Oxford University Press・共著）。

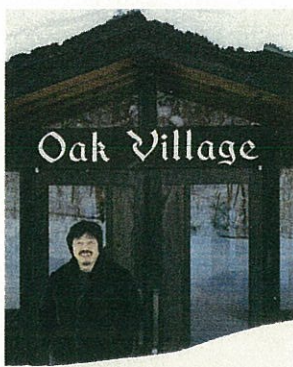
Works forum
一橋大学商学部専任講師
Takeru Kusunoki
楠木 建

取材・文 千葉 望

稲本 正

TADASHI INAMOTO

オーク・ヴィレッジ主宰・文筆家



東京の街に幻滅した物理学者が
飛驒の山奥で木工の会社を設立

稲本正を訪ねた日、飛驒地方は10年ぶりの大雪に見舞われていた。さらさらした雪が音もなく降り積もり、その重みで森の木木をたれさせる。稲本が20年前に開いたオーク・ヴィレッジの建物群も白い雪に埋もれ、雪国でしか見られない美しい姿を東京からの訪問客に披露してくれた。しかし、もしこの建物が変哲もないコンクリートの箱だったら、美しさは半減したにちがいない。日本は木の国、日本文化は木の文化。この哲学のもとにオーク・ヴィレッジを発展させてきた稲本の歩みは、いま美しい建物や家具となり、説得力をもつてわれわれの前に迫ってくる。

話は24年前にさかのぼる。1972年、立教大学で実験物理学の助手を務めていた稲本は、板橋の高台にあるマンションからぼんやりと東京の街を眺めていた。いや、ぼんやりしていたのは東京の空のほうだったかもしれない。スモッグに覆われ、コンクリートの建物は廃墟のように映った。「そのときふっと思ったんです。このまま化石資源文明が続けば人間は滅亡してしまふと。それにこんなに精神性を失った街はもう見たくない」と

この想念は思いのほか深いものだった。やがて稲本は物理学徒の道を捨て、自然とともに暮らすために木工の修業に入る。それから現在に至る道程に詳しくふれるゆとりは、残念ながらない。また、稲本本人が何冊もの著書で書いていることでもある。しかしはっきりしているのは、オーク・ヴィレッジがグループで80名以上の従業員を抱える立派な「企業」として一人立ちし、利益をあげ、製品は静かにファンを増やし、稲本はナチュラルリストとして知られる存在になったことである。

**少数精鋭の人材を求めるため
まず採用試験に力を注ぐ**

「バブル経済が崩壊して本当によかったですよ。こういう人はたくさんいると思うけれど、どこか悔しさが漂っている(笑)。でも僕にとっては真正銘よかったです。なぜって崩壊後のほうが会社の業績もよくなったんだから」

木の香りが深い、薪ストーブが暖かく燃えるギャラリーのなかで話は始まった。建物はもちろん、座っているテーブルセットやステーションナリ、食器類のすべてがオーク・ヴィレッジの作品である。

「バブル時代のようにどんどん新しいものを買って、飽きたら捨ててしまおうという文化では「長持ちするものを丁寧に作って、顧客のフォローも万全に」などといったいるオーク・ヴィレッジは分が悪い。でも崩壊してからは、本物を長い間使っているという気持ちがある。あいに芽生えたとあります。100年かけて育った木を使うのだから、最低100年はもつものを作る

というのがオーク・ヴィレッジの目標ですが、その姿勢を支持してくれているということでしょうね。そしてもうひとつ、よい人材が集まるようになりました」

バブル時代は、ともすれば華やかで高給の会社に人が流れた。しかし幻想が崩れたいまは、たとえ給料が安くてもやりがいのある仕事を指し、若者が集まってくる。集まりすぎるほどである。稲本は数年前から木工職人を育てる「たくみ塾」をグループのひとつとして運営している。ここで2年間修業し「卒業」したあとは社員になってもいいし、別の会社で就職するのも自由だ。「定員15名のところに100名近い応募があるんですよ。条件はまず、オーク・ヴィレッジの思想を理解してくれること。あとは厳しく試験をします」

そのオーク・ヴィレッジ流「厳しい試験」は、少数精鋭の採用を心がける企業にも参考になると思われるので紹介したい。まず履歴書と一緒に応募動機をまとめた文を郵送してもらう。ここで第1次選考。「たくみ塾」をカルチャーセンターと考えていたり、子供が落ちこぼれてほかに行くところがないから入れてほしいといった親の応募がまずふるい落とされる。

次にオーク・ヴィレッジに集まってもらい、2日間にわたって筆記と実技試験。まず学科試験と簡単な課題製作を行う。「あまり頭がよくないと大成しません。それに実技を見ていけば、腰つき手つきでモノになるかがわかります」

翌日はアリス・アートの時間である。山を歩いて小枝や葉っぱを拾い、自分たちの感性で作品を作る。虫や魚などがこの作業から生まれる。チームで動くので、チーム

**部門ごとのカンパニー制や
年俸制で経営の活力を保つ**

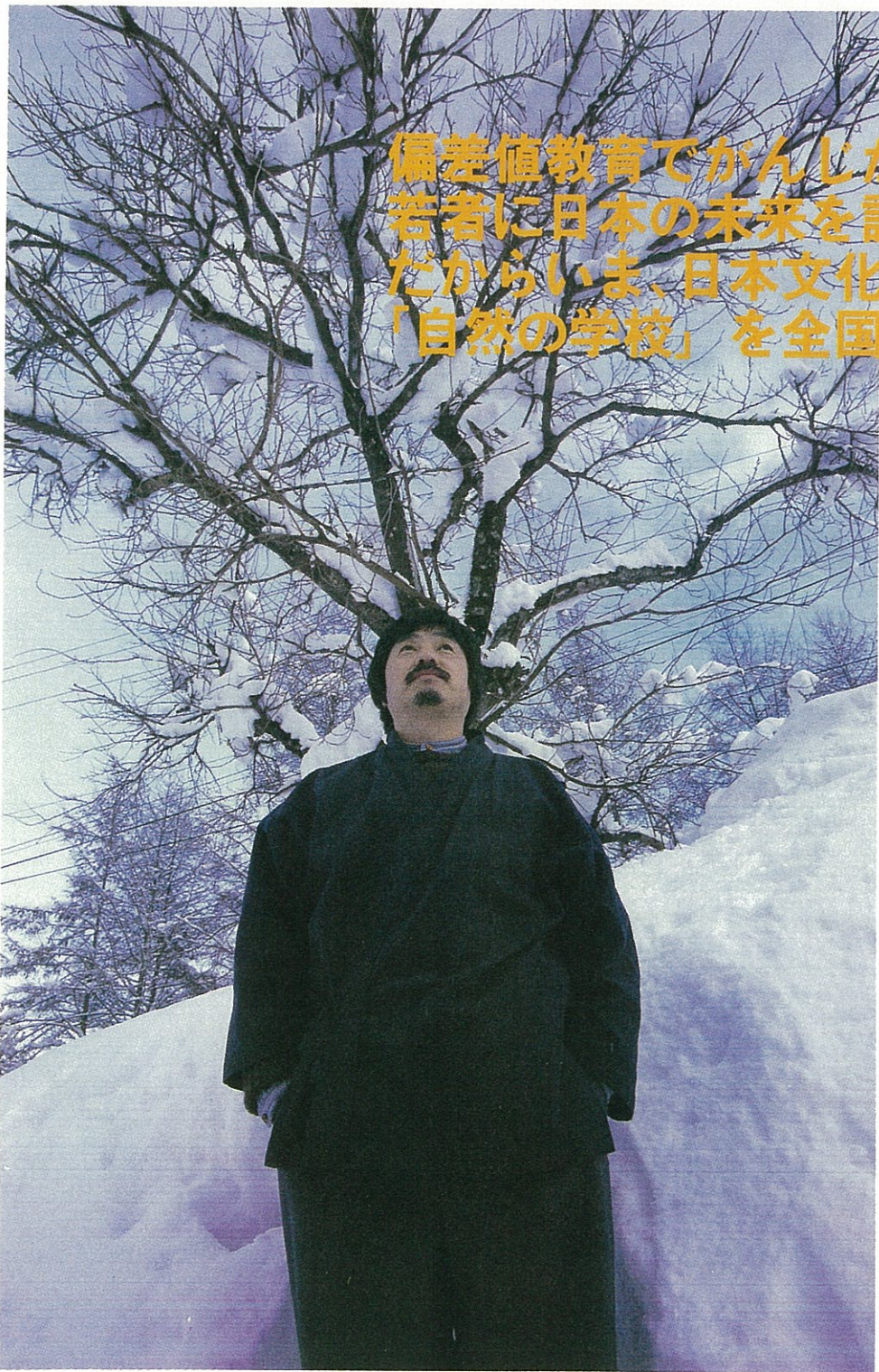
自然のなかで、手作りの製品を作る。ヘンリー・ソローの『森の生活』のような、都会人憧れの暮らしである。アウトドア雑誌はいうに及ばず、椎名誠や野田知佑の本が売れるのも、オート・キャンプがはやるのも、憧れを託すからだろう。

しかし現実には憧れの生活を実現し維持するのは決してたやすいことではない。グループ関係者80名以上、家族を入れれば数百名の生活を支えつづけるだけの経営能力が求められる。単に拡大に走ればすぐに消費者はそっぽを向くだろうし、かといって社員は芸術家ではない。あくまで生活者のための「道具」を適正価格で売っていくのが仕事である。

「いま企業のあいだで年俸制が話題になっていますが、うちでは以前から年俸制ですよ。一般の社員は別ですが、デザイナーやグループリーダーは、お互いの議論のうえで年俸を決めています。たとえばデザイナーはいくら長時間考えていてもアイデアが悪ければ働いているとはいえないから、成果主義でいったほうがいい」

もうひとつおもしろいのは、各部署ごとにカンパニーを形成していることである。まず年度ごとに予算を決め、売り上げ目標を提出する。その目標を達成するためには何をすればいいのか、部のメンバーの考えをまとめてリーダーが提出するのだが、そのときリーダーの年俸も自己申告する。

偏差値教育でがんじがらめになった
若者に日本の未来を託せるだろうか。
だからいま、日本文化の源をたどる
「自然の学校」を全国に作りたい。



©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

- Publisher 田畑 千秋
- Editor-in-Chief 松永 真理
- Cover Design & Logotype Design SAKAGUCHI KEN FACTORY, inc.
- Art Director 市川 敏明
- Senior Editor 松岡 保昌
- Editors 菊地 紀尚 緒貫 陽子 清水 由佳
- Designers 村山 利夫 伊藤 定幸 小野 麻理 林田たつや
- Proofreader ディクシオン
- Media Planning Managers 橋本ひろみ 田口 悟 大久保幸夫 西山 徹也 秋山 進
- Special Thanks to 田中 信彦 千葉 望 田海 輝彦 大藪 友和 国府田昌史 袋井 良雄 スポーツニク パイク 栗原 克己

トップセミナー



「ジーコの ニューリーダー論」

～「個」を伸ばす組織づくり(仮)～

講師：ジーコ氏(サッカー元ブラジル代表・現鹿島アントラーズ テクニカル・ディレクター)

——世界で初めて、ジーコがビジネス社会に向けて語る!!——
プレーヤーとして世界の頂点をきわめ、指導者として鹿島アントラーズをJリーグのチャンピオンへと導いたジーコ。その卓越したリーダーシップ、プロフェッショナルリズムは、ビジネス社会に多くの示唆を与えてくれるにちがいありません。
混迷の時代を乗り切るために求められるリーダーシップとは？
プロを育てる組織とは？ ——ご期待ください。

東京 1996年4月18日(木)
会場 東京プリンスホテル

大阪 1996年4月15日(月)
会場 ウェスティンホテル大阪

お申し込み・お問い合わせ先 リクルートサークル事務局
TEL 03-3575-7244
FAX 03-3575-5254

※今回のセミナーはサークル会員企業に限らせていただきます。

リクルートサークル
継続お申し込みの
お願い

会員の皆様には「ご継続のご案内」をお送りしております。ご面倒ですがFAX・郵送どちらかの方法で早めに手続きください。

「独立・転業フランチャイズフェア」開催

東京	4月12日(金) 13:00~20:00	両日ともプリズムホール(東京ドーム正面)	お問い合わせ 03-3575-6070
	13日(土) 10:00~17:00		
名古屋	4月20日(土) 11:00~18:00	名古屋日土地ビル3F クリスタルホール	お問い合わせ 0120-041-314

works 次号の発行は5月10日です

From Editors

●大学生と話をしている気になるのは、「対策」「対処」なる言葉がよく出てくることです。就職活動でどんな会社と出会うかという期待よりも、「入る」ことだけを目的にしたものです。一方、企業は社会的責任から形だけの「対応」に大わらわの状態。そろそろ「入るための対策」と「形式的な対応」から脱皮して、双方が「目指すもの」を語っていく機会にしたいものです。(松永)

●就職先を決めた学生に、その会社に決めた理由を聞くと、「いちばん最初に自分を評価してくれた企業だから」と答える人がたくさんいます。でも内定は2社目であることもよくあります。1社目は「すぐに内定が出て、よく見てくれた気がしない」という

のです。96年卒大学男子文系の平均内定社数は2.0社。お互いに納得感の高い選考は内定辞退を防ぐのにも効くようです。(松岡)

●リクルーター経験者へのインタビューのとき、何人かの方が「入社1~2年目の人間に会社や仕事の魅力を語らせるには無理がある」と語っていました。私自身、会社訪問時に先輩が具体的な話をまったくしてくれず、歯がゆい思いをした記憶があります。企業は学生が自らの意思で就職先を決めるための事実を示すことに、もっと積極的になるべきではないでしょうか。(菊地)

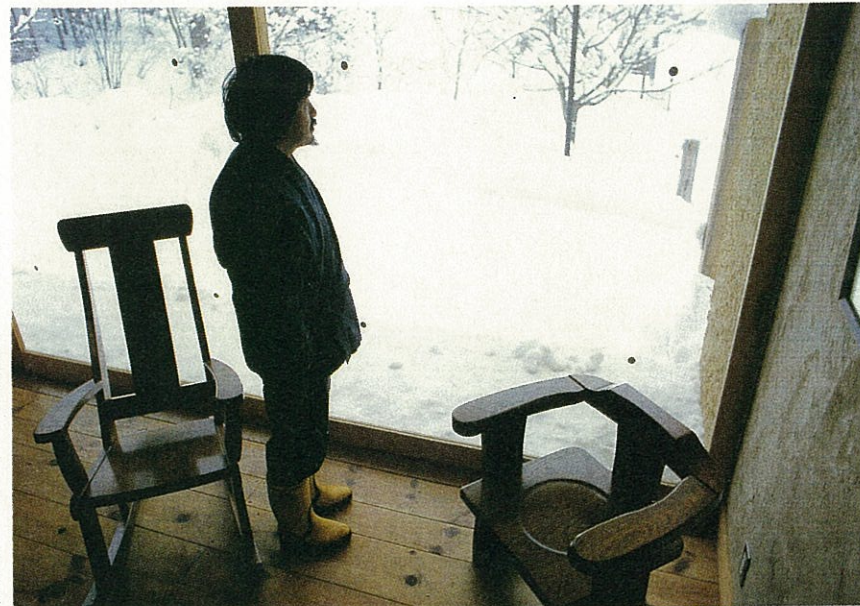
●今号の特集取材で、インターネットを導入している企業が数社あったので、私もインターネットを初体験(いまさら遅い?)。

写真をたくさん使ってある凝った画面は現れるまで時間がわかり、ややじれったい気もしましたが、各社の個性が出ているカラフルなホームページはリアルでもおもしろい。次々ほかのメニューを開きたくなくなってしまいました。これ、クセになりそう。(綿貫)

●「黙っちゃおれん!」のテーマ「電子メール」に、予想以上の反響が。個人的には原稿のやりとりで利用することが圧倒的に多いのですが、まったく関係ない「元氣?」といったメールが届いていると、ほんわりうれしい気分になれるものです。仕事以外に利用することに是非もあるようですが、「遊び」の余地が残っているからこその良さもあるように思うのですが……。(清水)

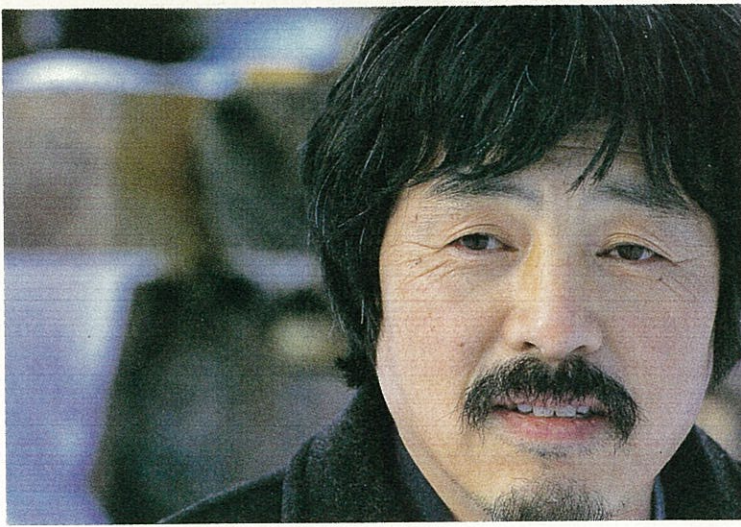
「もちろん議論はしますよ。この年俵では君のこの利益目標は達成できないよ」とか。頑張るって目標以上に利益が出た部門は海外旅行に行くのも自由です」

ちなみに今年度は建築部門が韓国へ旅行した。昨年の阪神大震災でもまったく被害を受けなかったオーク・ヴィレッジの住宅が評価されたこともあって、順調に売り上げが伸びたからである。



「この団体は、脚本家の倉本聰さんや作家のC・W・ニコルさん、カヌーイストの野

織細な職人気質としたたかな経営者。さらに手だれの文筆家。さまざまな横顔をもつ稲本には、官民の団体から審議委員やらパネラーとして呼びがかかる。いまは経団連の「C・C・C・ジャパン」メンバーとして環境保全と人材育成をテーマに発信を続けている。



「そうそう、木造住宅は弱い」と十把ひとからげにされるのには納得できない。法隆寺を見てください。しっかり建てれば何百年だってもつ、それが木の家なんです」

日本人の優れた特質を活かして自然に溶け込む文化に回帰しよう

「産業界はいったん動きはじめる」と早いですね。日本経済が成長してきた秘密を見たような気がします。経済界っていいものはどんどん取り入れるし、反省もする。官僚ならぬ「民僚」も優秀です。日本人の特性はもっと評価してもいいと思っただけです」

この特質を活かして、もう一度自然に溶け込む文化に日本人が回帰してほしい。社会や経済の構造自体が、物欲よりも精神性を重視するものになれば、日本が本当の意味で再生するきっかけになるだろう。

「すべてのものに命があり限界があること。拡大だけが人は幸せにはなれないこと。自然の学校ではそんなことを学んでほしい」

「経団連主催の豊田章一郎さんもしきりに「人材育成が経団連のテーマだ」とおっしゃっています。本当にこれは日本の将来を揺るがす大問題ですね」

経団連主催の団体に変わるようになってから稲本は気づいたことがある。

「産業界は成長してきた秘密を見たような気がします。経済界っていいものはどんどん取り入れるし、反省もする。官僚ならぬ「民僚」も優秀です。日本人の特性はもっと評価してもいいと思っただけです」

この団体が中心になり、2月には「自然学校宣言」というシンポジウムを開催した。つまりいまの受験教育では未来を委ねる人は育たないというところからスタートしたのである。子供たちを自然のなかで思う存分に遊ばせたい。そのための学校を全国に作るという宣言である。

「経団連会長の豊田章一郎さんもしきりに「人材育成が経団連のテーマだ」とおっしゃっています。本当にこれは日本の将来を揺るがす大問題ですね」

田知佑さんなど、ナチュラリストが集まって横のつながりを維持しながら世の中にアピールしようというものです。ところが最初は団体名がひどくてね。だって「バブル崩壊後のリゾートをどうするか」という集まりに呼ばれたんですよ(笑)。だから僕は言いました。「こういう発想がいけないんだから名前を変えよう」とつて」

PROFILE

稲本正(いなもと ただし) 昭和20年富山県生まれ。木工作家。立教大学物理学研究室に勤務後、飛騨に移住。清見村にオーク・ヴィレッジを開き、お椀から建築まで手がける工房として注目を集める。また環境教育に力を入れ「森の博物館」を開設している。著書は「緑の生活」「森の旅 森の人」「森の形 森の仕事」など多数。オーク・ヴィレッジの創立とほぼ同時期に生まれた双子の息子は村の中学校を卒業後、2人でスイスのアメリカンスクールに留学。その後はそれぞれアメリカの大学で建築とアートを専攻している。「東京に下宿させるよりお金はかからないし、だいいち息子たちが『都会では暮らせない』と言ってますよ(笑)」