

Works

採用ブランドを解析する

2001.06-07
ワークス研究所 46

定価700円 本体価格667円

RECRUIT



採用ブランドを解析する

知識社会において、企業経営の重要な原動力となる採用力。そのメカニズムを解明する
無形資産としての「採用ブランド」の構成概念 ●豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)

財務か？人材か？仕事条件か？「企業選びの視点に関する20の項目」
アンケートからわかった、求職者の企業選びポイント ●荻野進介 (「Works」編集部)

過去30年の就職人気企業ランキングと周辺資料、そして社会人の企業選びとの対比で語る
学生たちは、企業の中身が見えているのか？ ●海老原嗣生 (「Works」編集部)

採用資産×応募誘引度×認知率という数式を職種×ナレッジで多次元にくみあわせたベンチマーク
採用ブランドを数値化するという試み ●海老原嗣生 (「Works」編集部)
ファーストリテイリング/トヨタ自動車/P&G(プロクター・アンド・ギャンブル)

寄稿 **企業選択眼と自立心を育てるアウトプット型インターンシップ** ●山内幸治 (NPO法人 ETIC、事業部長・ディレクター)

寄稿 **業界魅力度と企業独自性の2軸で捉える戦略的採用ブランディング** ●関口倫紀 (ワシントン大学ビジネススクール 博士課程)

バランスシートに「人材」という科目ができる日 ●海老原嗣生 (「Works」編集部)

今のBSでは、人は機械よりも軽く見られる /ビル・トッテン (株式会社アシスト 代表取締役)

人材マーケットの新潮流：採用担当者のデスクトップは、未来を決する戦場——**アメリカeCruiting最新事情** ●ジェリー・クリスピン/マーク・メラー

戦略的HRMへの提言：R&D強化に繋がる「人と組織」のマネジメントとは？

千種康裕 (ソニー株式会社 R&D人事部 統括部長) / 有賀 誠 (日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ株式会社 取締役 副社長) / 守島基博 (一橋大学大学院商学研究科 教授) / 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

採用ブランドを解析する

採用力の強さの根源は何か？人気ランキングという一面的なベンチマークを脱し、
 本当の採用力を探る。そして、それを目に見える形で数字に表わす試みを――

知識社会において、企業経営の重要な原動力となる採用力。そのメカニズムを解明する

無形資産としての「採用ブランド」の構成概念 3

● 豊田義博 (ワークス研究所 主任研究員)

財務か？人材か？仕事条件か？「企業選びの視点に関する20項目」

アンケートからわかった、求職者の企業選びポイント 6

● 萩野進介 (『Works』編集部)

過去30年の就職人気企業ランキングと周辺資料、そして社会人の企業選びとの対比で語る

学生たちは、企業の中身が見えているのか？ 14

● 海老原嗣生 (『Works』編集部)

寄稿 企業選択眼と自立心を育てるアウトプット型インターンシップ 20

● 山内幸治 (NPO法人ETIC. 事業部長・ディレクター)

採用資産×応募誘引度×認知率という数式を職種×ナレッジで多次元にくみあわせたベンチマーク

採用ブランドを数値化するという試み 22

事例研究1.ファーストリテイリング

事例研究2.トヨタ自動車

事例研究3.P&G(プロクター・アンド・ギャンブル)

● 海老原嗣生 (『Works』編集部)

寄稿 業界魅力度と企業独自性の2軸で捉える戦略的採用ブランディング 30

● 関口倫紀 (ワシントン大学ビジネススクール 博士課程)

特集2

同じBSを持つ企業でも、収益に差が出る一番の要因は、人材にあるのだろう。

なぜそれがBSに反映されないのか。その可能性を探る

バランスシートに“人材”という科目ができる日 34

● 海老原嗣生 (『Works』編集部)

今のBSでは、人は機械よりも軽く見られる

● ビル・トッテン (株式会社アシスト 代表取締役)

人材マーケットの新潮流 42

採用担当者のデスクトップは、未来を決する戦場——アメリカ eCruiting最新事情

ジェリー・クリスピン / マーク・メーラー

戦略的HRMへの提言 46

R&D強化に繋がる「人と組織」のマネジメントとは？

千種康裕 (ソニー株式会社 R&D人事部 統括部長) /

有賀 誠 (日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ株式会社 取締役 副社長)

守島基博 (一橋大学大学院 教授) / 大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

リーダーの軌跡 52

飯田 亮 (セコム 取締役最高顧問)

交差点 56

梅沢由香里 (プロ棋士・日本棋院四段) 【聞き手】角方正幸 (ワークス研究所 主幹研究員)

人材マーケットの「論点」 60

アメリカのeCruitingを、日本の同業者は、シニカルに見つめている。

黒崎幸良 (リクルート 首都圏統括部 マネジャー) / 平野裕之 (リクルートエイブリック 事業開発部 マネジャー)

著者からのメッセージ 64

ワークス研究所主催 知的資本経営シンポジウム開催のお知らせ 66

時評 70

採用ブランドを 解析する

採用力がある企業とない企業。それはどこが違うのだろう。

その差が、項目別に客観的な数字となれば、採用力強化への取り組み方も、明快な方向が打ち出せるだろう。

「新卒大量採用、ジェネラリスト育成、終身雇用」というかつての日本的経営は、

入り口の部分、つまり優秀な学生を集めることで、その多くがこと足りた。

ところが、「職種別採用」、「通年採用」、「キャリアスペシャリスト採用」と、昨今では採用がより複雑化している。

この状況では、「大学生の人気企業ランキング」では、採用力というものは測れはしないだろう。

職歴のある優秀な社会人にも通用し、いろいろなキャリア・個性ごとに、その企業の採用力が測れる仕組み。

それを、この特集のテーマとし、採用ブランド力の測定という形で、提示したい。

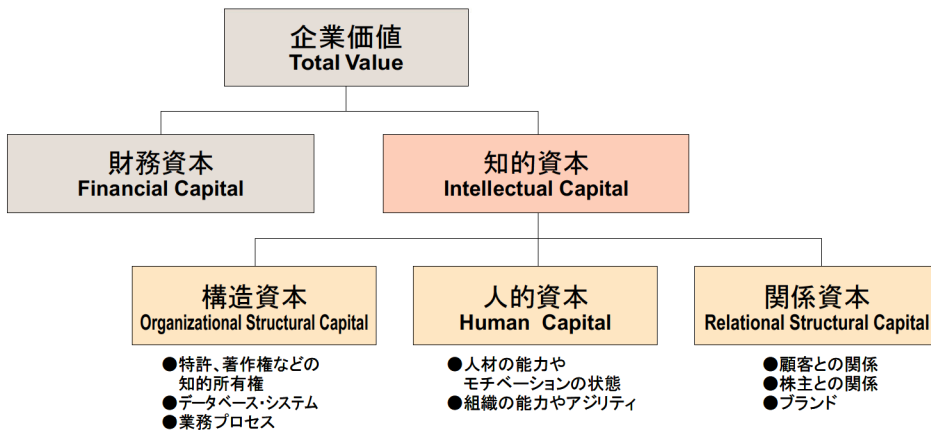
大学生女子(四大)

1位 三菱UFJ銀行	1位 (NQS) 有象	1位 三菱UFJ銀行	1位 三菱UFJ銀行
2位 日本郵政	2位 日本郵政	2位 日本郵政	2位 日本郵政
3位 日本生命	3位 日本生命	3位 日本生命	3位 日本生命
4位 日本郵政	4位 日本郵政	4位 日本郵政	4位 日本郵政
5位 日本郵政	5位 日本郵政	5位 日本郵政	5位 日本郵政
6位 日本郵政	6位 日本郵政	6位 日本郵政	6位 日本郵政
7位 日本郵政	7位 日本郵政	7位 日本郵政	7位 日本郵政
8位 日本郵政	8位 日本郵政	8位 日本郵政	8位 日本郵政
9位 日本郵政	9位 日本郵政	9位 日本郵政	9位 日本郵政
10位 日本郵政	10位 日本郵政	10位 日本郵政	10位 日本郵政

無形資産としての「採用ブランド」の構成概念

ワークス研究所 主任研究員 豊田義博

図表1 知的資本の基本的な構造



採用力が、企業経営の最大の原動力になる時代

日本の失業率が4%の大台に乗り、今後の雇用情勢に急速に関心が集まるようになって以降、私はマスコミの取材等に関して、常に以下のようなことを言い続けてきた。

「頭数を求めるような採用は減少したが、採用に対する意欲は逆に高まっている。失業率がこれだけ高くなっているも、求人倍率がなかなか高くならなくても、今ほど企業が『人という資産』を切望している時代はない」

90年代をほぼ通じて様々な構造変革を余儀なくされてきた企業は、これまでにないことを実現するために、これまでいなかった人を求め始めた。決して多くではないが、選りすぐられた「新しい価値を生み出せる人間」を求めて、試行錯誤が始まった。募集方法から選考プロセス設計まで、採用という業務は近年確実に

高度化している。「(新卒中心の)年一回の壮大なルーチンワーク」から「イノベーションの連続」へと変質したといっても過言ではない。インターネットというツールによる個人と企業のコミュニケーション変化がこれを促進し、労働市場機能もこれに対応し、高度化を始める。これまでは限定的な採用手法に過ぎなかったエグゼクティブ・サーチや人材バンクが急速に表舞台に登場するようになったのも、その現れだろう。

こうした現象を、「知識」あるいは「知的資本」(図表1)というキーワードのもとに整理すると、以下のように言い換えられる。「工業化社会から情報化社会、知識社会へと時代が変化していく中で、企業の競争力を決定する主要因が、土地・力などの有形資産から「知識」という無形の資産に『知的資本』に替わった。『知識』を持った個人に人的資本の重要性が急速に向上してきた。そして、新たな人的資本の調達力に採用力は、企業力の重要な一角を占め、かつ、高い企業力、企業価値を有す

るための必要条件となった」

採用力の構造変化と、その構造が持つ可変性

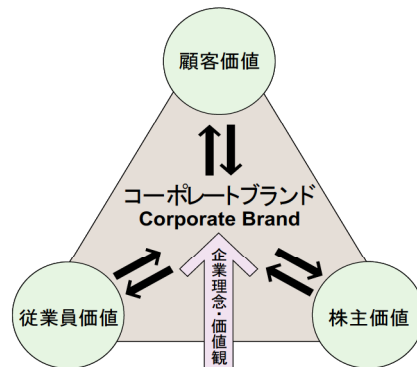
さて、こうした環境変化の中で、網で掬うような大量採用ではなく、細分化したニーズに即したハイスペックな人材を厳選して採用することで企業力を向上させる、という質的転換は、「採用力」というもののあり方にも影響を及ぼさざるを得ない。旧来型採用における「採用力」を構成する要素、あるいは測定する指標を想起してみよう。例えば「企業の人気度」などのイメージ資産、「募集経費」「採用マンパワー」など、採用活動に直結する内容、「給与形態」「仕事環境」など、企業が個人に提供する条件面などが浮かぶかもしれない。そうした項目の一部が、今後「採用力」を構成する要素であることは間違いないだろうが、何となくはなしに陳腐な感否めない。そこで、私たちは「採用力」を以下のように定義しなおしてみた。

図表3 ファクト・プラットフォームという仮説

	株主価値	顧客価値	従業員価値
FactA.	◎	△	◎
FactB.	△	◎	○
FactC.	△	○	○
FactD.	◎	○	△
FactE.	○	◎	○
FactF.	◎	△	◎
FactG.	△	◎	◎
FactH.	◎	○	△
FactI.	○	△	○
FactJ.	△	◎	◎
⋮			

◎重視する ○ある程度評価する △あまり評価しない

図表2 コーポレートブランド価値の構成要素



出所：伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』（日本経済新聞社 2000年発行）

「採用力」

$$= \text{Fact} \times \text{Communication} \times \text{Power}$$

● Factとは、企業の持つ事実全般である。財務指標、商品・サービスといった具体的なものから、企業戦略、経営理念、組織風土など抽象的なものまで、そこには様々な要素が含まれる。

● Communicationとは、企業の様々な広報宣伝活動の総和である。商品や企業の広告宣伝、経営・事業情報の各メディアへの広報、採用活動における広報活動も、当然含まれるものとなる。

● Powerとは、採用体制や採用戦略など、採用活動のオペレーションそのもののクオリティである。いつ頃に、どのような能力・タイプ・職種の人材を何名採るのか、そのために、どのような募集・選考方法を探るのか、社内体制をどう編成し、ラインの協力を仰ぐのか等など、人事部門が前面に立って構築するパーツである。

この三要素の相乗効果により、採用力が構築される。加算的ではなく、乗算的なものである。つまり、あるパーツがどれだけ大きくても、他のパーツが極小となれば、採用力は貧弱なものとなる。例えば、いかに優良企業でも、その採用数（Powerの1因子）が三桁単位の大量採用の場合と、若干名・厳選採用の場合では、集客力・一人あたりの採用のしやすさに決定的な差が出る。

また、大量一括型から、「人材ポートフォリオ」をベースとした細分化された二

ズに対応した個別採用型へとシフトする以上、「採用力」は一義的なものではない。求める人材タイプ、あるいは職種などの個別の採用場面において、可変的なものとなってくる。多要素・多次的なベンチマークが必要となると考えられる。

より普遍的な価値としての「採用ブランド」

このように、条件（特にそれはPowerに含まれる因子に多いかもしれないが）により、企業の採用力は大きく変化すると想定される。しかし、そうした条件を排除した上で、もつと定常的な、普遍的なもの、いうならば「企業が優良な知識・人的資本を集める可能性としての力」のようなものが存在すると思われる。それを、私たちは「採用ブランド」と名づけた。そして、以下の数式にて表せるものだと考えている。

「採用ブランド」

$$= \text{Fact} \times \text{Communication}$$

知的資本の枠組みの中でこの「採用ブランド」を捉えなおしてみたい。商品・サービスなどの「ブランド」は、関係資本を構築する項目である。顧客を関係資本化するための重要な要素としてそれは存在する。それになぞらえれば、「採用ブランド」は、労働市場にいる優秀な個人を従業員化し人的資本化するため

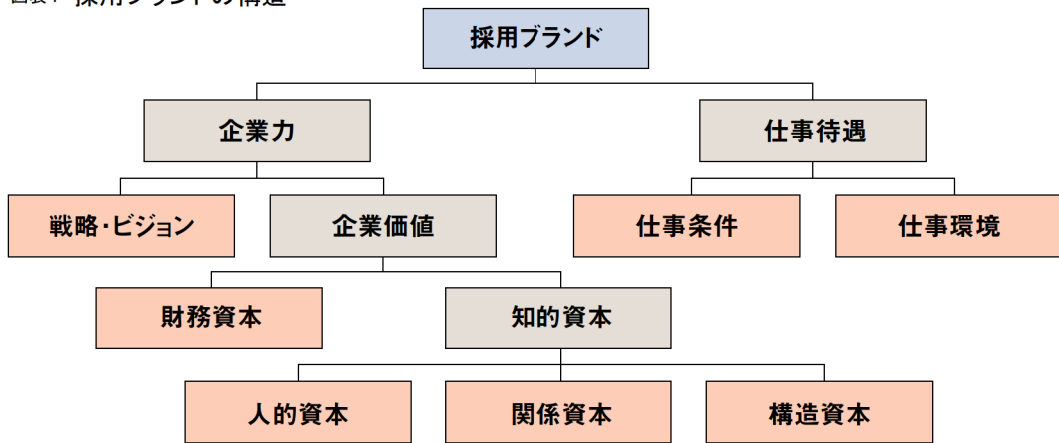
の重要な関係資本と位置付けることが出来る。

「コーポレートブランド」という考え方の中で、同様に「採用ブランド」を捉えなおしてみよう。伊藤邦雄氏（一橋大学大学院商学研究科教授）が提唱している「コーポレートブランド価値の構成要素」（図表2）をベースにすると、左下の従業員価値に主に寄与している存在として「採用ブランド」を捉えることが出来るだろう。「採用ブランドとは、コーポレートブランドの一部であり、採用ブランドが高くなることにより、コーポレートブランドも高まるという関係にある」（伊藤教授）。仮に、「コーポレートブランド」を「顧客価値ブランド」「株主価値ブランド」「従業員価値ブランド」に因数分解できるとすれば、「従業員価値ブランド」の主要部分を「採用ブランド」が占めている、とも言えるだろうか。

あらゆるブランドに共通なファクト・プラットフォーム

しかし、右記のようにコーポレートブランドが分解できたとしても、それぞれは別個に存在するのではなく、互いに関係性を持つものだろう。また、ステークホルダーの社会との接点の多寡によって、認知されるブランドの範囲は広がっていくという仮説も思いつく。たとえばお菓子のような顧客の裾野の広い商品を購入することを想定した時、小

図表4 採用ブランドの構造



中学生レベルの若年層では、「顧客価値ブランド」しか認知していないだろうが、その親となれば「株主価値ブランド」のある程度の認知が想定されるし、また「従業員価値ブランド」に関して社会情勢を把握した社会人ならば、認知しているかもしれない。同じ顧客であっても、認知レベルの違いに応じて、行動が変化することは容易に想像が出来るだろう。そこで、このような考え方に則り、さらに仮説を立ててみたい。

「コーポレートブランド」を「顧客価値ブランド」「株主価値ブランド」「従業員価値ブランド」に因数分解できるとしたとき、各ブランドを構成する「因子」には共通のプラットフォームが存在する。そして、ステークホルダーによって、因子に関する重要度が異なる(図表3)。実際は、図表にあるような3段階のシンプルな図式ではなく、重み付けの係数のようなものが存在する、と考えてみた。

「採用ブランド」は、人気度・集客力と同じなのか

こうしたフレームを想定した上で、「採用ブランド」に関する仮説をもう少し推し進めてみたい。

「採用ブランド」は、人気度・集客力と同様なものであろうか。例えば、人気企業ランキングのようなものは、「採用ブランド」の序列を表すものといえる

のだろうか。私たちは、「採用ブランド」とはそれと似通っていないながらも異なるもの、という視点に立つ。

「採用ブランド」は、「ある個人に中長期に渡ってその企業に対して自身の能力を提供したいと思わせる力」であり、「企業が求める人材に、より醸成されている」事が望ましい。入社後に「思っていたイメージと違っていた」「こんな仕事だとは思わなかった」と個人が感じてしまうギャップをもたらすものではないこと、つまりは採用・就職のミスマッチを誘発しないものであることが望ましい。

なれば、表面的な認知(知名度、商品・サービスの親和性)ではなく、より本質的な認知によって構成されるべきものではないか。前述の分類になぞらえれば、「株主価値」「従業員価値」をもたらす因子が中心となるべきではないか。「顧客価値」のみに該当するようなファクトがプラットフォームの中にあるとすれば、それは除外しても然るべきものではないか。

こうした数々の前提と仮説に基づき、今回我々は採用ブランドの構造を以下のように構築してみた。

- 「採用ブランド」の構成要素(Factor)を、「企業力」+「仕事待遇」とする
- 「企業力」を構成する軸を「戦略・ビジョン」+「企業価値」「財務資本+知的資本(人的資本+構造資本+関係資本)」とする

- 「仕事待遇」を構成する軸を「仕事条件」+「仕事環境」とする
- 上記をまとめ、採用ブランドは以下の関数であると仮設する。

「採用ブランド」= 企業力 × 戦略・ビジョン × 企業価値 × 財務資本 × 知的資本 × 人的資本 × 構造資本 × 関係資本 × 仕事条件 × 仕事環境 (図表4)

「採用ブランド」測定へのトライアルとして

このような仮説をもとに、私たちは「採用ブランド」を測定するプロセスを立ち上げた。これは、その構造が不明確であった採用力の一部を体系化するものとして意義があると同時に、見えな知的資本の一部を測定・視覚化する試みとしても意義あるものと考えている。その初期として、学生・社会人を対象に、前述の「採用ブランドの構造」を前提にした調査を行った。以下のページでは、その結果を踏まえ、多面的な観点から構造の仮説の検証と、今後体系化を行う上での課題を抽出してみた。体系を確立するまでにはもう少ししばらく時間がかかるだろうが、多方面の方々とこのフレームを共有し、またディスカッションを重ねていければと考えている。

財務か？人材か？仕事条件か？

アンケートからわかった、 求職者の企業選びポイント

就職や転職志望者は、企業選びをする際、何を重視するのか？

実際の企業は、働く場として彼らの眼にどのように映っているのか？

今年4月、ワークス研究所は、「採用ブランド」に関する仮説を検証し、測定の基準値を得るために、

全国の大学4年生と、22歳から40歳までの転職志望のビジネスパーソンを対象に、「企業選びの視点に関するアンケート2001」を行った。

調査概要は、次ページを見ていただくとして、以下、質問ごとに調査結果を概観してみよう。（『Works』編集部 荻野進介）

就職先選びで最も

大切なのは、「自分が

やりたい仕事ができる」と

まず、質問①「就職先選びの際の重視項目」だが、これは、採用ブランドを構成する7軸20項目の重要度を測る目的で設定したもの。8ページ、図表1の通り、上位5位までは、企業力に関する項目は1つだけで、仕事待遇の項目が並んでいる。学生、社会人ともに、トップは、「自分がやりたい仕事ができる」。これは最も重視する項目を聞いた質問で

もトップとなり、その後、学生、社会人双方とも「仕事を通じて専門的知識や技術が身につく」が続く。

次に、学生、社会人の間で、順位が大きく異なるものを見ていくと、まず、学生では6位の「世の中に影響を与える仕事ができる」が社会人では13位に、同じく学生では9位の「企業そのものや商品がブランドとして認知されている」が、社会人では15位に落ちている。逆に、社会人評価の高い項目は、「給与・福利厚生など待遇がよい」が学生5位に対して社会人2位、「仕事の成果や業績が正当に評価される」が学生7位に対して社

会人4位。うなずける結果だろう。また、双方ともに、「売上げや利益が高い」が低い評価に止まっており、大企業神話の崩壊を感じさせる。

これら20の就職重視項目に重みがついたわけだが、私たちは、この重みを、「応募誘因度」と呼ぶことにする。

実際の企業はどう

イメージされているのか

続いて、質問②で、実際の企業が就職志望者からどのように見られているのか、同じ20項目のうち、あてはまるもの

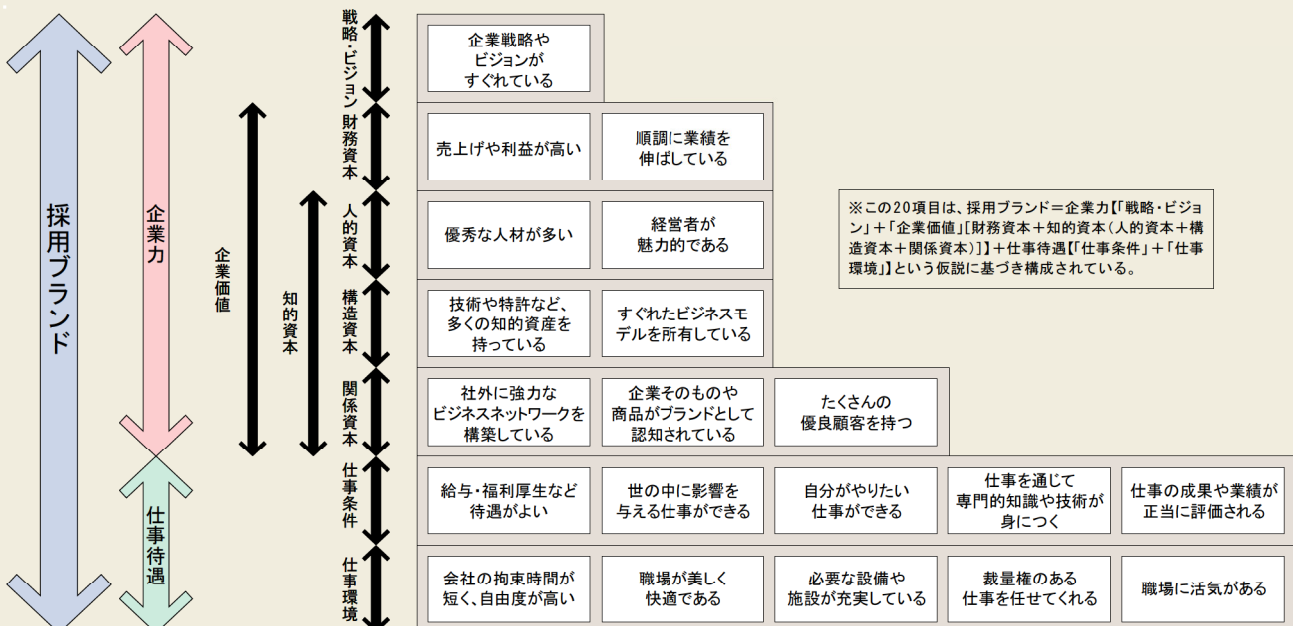
「企業選びの視点に関するアンケート2001」 調査概要

- 調査対象 2002年3月大学卒業予定の現・大学4年生1845名
22歳から40歳の転職希望のビジネスパーソン853名
- 調査期間 2001年4月13日～19日
- 調査方法 対象者に電子メールで告知し、当研究所調査用ホームページで回答
- 調査項目
- 質問① 就職先企業選択に際して、重視する条件を以下の20項目からすべて選択。さらに、その同じ20項目から、より重視する項目3つを選択
- 質問② 就職を志望する企業を、以下の51社から、3社選択し、それぞれの企業について、同じ20項目のうち、あてはまる項目を、すべて選択
- 質問③ 普段の行動や考え方に関する3項目について、以下のAに近いか、Bに近いかそれぞれ選択

Aの行動・考え方	Bの行動・考え方
1. 知識や情報を活かして何をすべきかを考えることに喜びを感じる	創意工夫や技術を活かして課題を實現していくことに喜びを感じる
2. 周囲の声を集約して、まとめあげていく方だ	自分で深く考え、まとめあげていく方だ
3. 少しずつでも毎日学習し続ける方だ	集中的に学習して知識を身につける方だ

51社の企業【リクルート「大学生の企業イメージ調査2001」の入社志望企業ランキング上位51社(票数50位まで)】
 JTB 日本放送協会 アサヒビール NTTドコモ トヨタ自動車 ソニー 近畿日本ツーリスト みずほフィナンシャルグループ 松下電器産業 三菱商事 東日本旅客鉄道 電通 富士通 日本旅行 NEC P&G エイチ・アイ・エス ソニー・コンピュータエンタテインメント ファーストリテイリング 旭化成ホームズ 講談社 資生堂 積水ハウス 東海旅客鉄道 日本アイ・ビー・エム 日立製作所 本田技研工業 UFJグループ NOVA ソニー・ミュージックエンタテインメント キヤノン 伊藤忠商事 ベネッセコーポレーション 集英社 三井住友銀行 東京海上火災保険 全日本空輸 博報堂 日本航空 アクセンチュア 野村證券 ソニーマーケティング NTTデータ 花王 サントリー 小学館 マガジンハウス 東京三菱銀行 三井物産 富士重工業 朝日新聞社(順不同)

就職先企業を選択する際の20項目



図表1 就職先選びの際の重視項目（企業力の項目は、仕事待遇の項目は）

学生の重視順位 調査人数1845人	1. 自分がやりたい仕事ができる	2. 職場に活気がある	3. 企業戦略やビジョンがすぐれている	4. 仕事を通じて専門的知識や技術が身につく	5. 給与・福利厚生など待遇がよい	6. 世の中に影響を与える仕事ができる	7. 仕事の成果や業績が正當に評価される	8. 経営者が魅力的である	9. 企業そのものや商品がブランドとして認知されている	10. 優秀な人材が多い	11. 裁量権のある仕事を任せてくれる	12. 順調に業績を伸ばしている	13. 職場が美しく快適である	14. 必要な設備や施設が充実している	15. 技術や特許など、多くの知的資産を持っている	16. すぐれたビジネスモデルを所有している	17. 売上げや利益が高い	18. 会社の拘束時間が短く、自由度が高い	19. たくさんのお客を持っています	20. 社外に強力なビジネスネットワークを構築している	
	割合 (%)	86.2	69.7	63.8	63.7	55.7	54.0	52.1	46.3	42.1	37.3	35.2	34.6	31.5	26.8	26.7	26.4	22.6	19.1	13.1	13.0
	最も重視する項目	46.5	6.7	6.2	10.7	2.5	6.3	2.4	2.6	2.3	1.7	2.3	1.3	0.6	0.1	1.2	1.1	0.4	0.9	0.3	0.1

重視度が高い ← → 重視度が低い

社会人の重視順位 調査人数853人	1. 自分がやりたい仕事ができる	2. 給与・福利厚生など待遇がよい	3. 仕事を通じて専門的知識や技術が身につく	4. 仕事の成果や業績が正當に評価される	5. 企業戦略やビジョンがすぐれている	6. 職場に活気がある	7. 経営者が魅力的である	8. 優秀な人材が多い	9. 裁量権のある仕事を任せてくれる	10. 順調に業績を伸ばしている	11. 必要な設備や施設が充実している	12. すぐれたビジネスモデルを所有している	13. 世の中に影響を与える仕事ができる	14. 会社の拘束時間が短く、自由度が高い	15. 企業そのものや商品がブランドとして認知されている	15. 職場が美しく快適である	17. 多くの知的資産を持っている	18. 売上げや利益が高い	19. たくさんのお客を持っています	20. 社外に強力なビジネスネットワークを構築している	
	割合 (%)	75.1	72.7	68.3	67.9	62.0	59.9	45.8	40.9	38.3	36.1	33.3	33.2	30.6	29.2	28.8	28.8	28.1	21.6	19.1	14.5
	最も重視する項目	32.6	10.6	12.2	8.2	9.8	2.8	3.8	1.5	3.4	1.3	0.6	2.0	2.3	2.9	1.3	0.4	0.5	0.5	0.8	0.2

をすべて回答してもらった。9ページの図表2と3をご覧いただきたい。これは、学生、社会人それぞれについて、就職したいという票数が多かった企業上位20社のランキングだ。得票数による順位と、20項目のうち、どの項目を志望者がより強く評価しているのかを表している。項目ごとの数値は、当該企業の志望者のうち、その項目を評価している人の割合(%)で、視認性をよくするために、学生、社会人それぞれの51社平均の数値よりも、20ポイント以上高いものは、赤色、10ポイント以上、20ポイント未満高いものは桃色、逆に10ポイント以上低いものは青色にしてある。赤色、桃色は、よく評価されている項目、青色は、評価されていないか、よく知られていない項目ということになる。

得票順位は、学生、社会人双方で、ソニー、NTTドコモ、トヨタ自動車がこの順番で変わらずトップ3の座におさまった。

社会人の得票が多い企業は、企業力、仕事イメージもよい

もともと、今回の調査対象とした51社は、あくまで学生に人気がある企業であり、当然、学生向けに大規模な採用活動を実施している企業が多く、正確な意味で社会人の転職希望者が多い51社ではない。なかには中途採用をほとんど実施していない企業もある。しかし、そうした事情を承知の上で表を見ていただきたのだが、学生から社会人になると順位が下がったJTB(5位から19位)、東日本旅客鉄道(14位から圏外)、日本航空(16位から圏外)、全日本空輸(18位から圏外)などの運輸・旅行会社は、すべて財務、知的資本など、企業力の項目が低い評価にとどまっている。日本放送協会(12位から圏外)、ソニー・ミュージックエンタテインメント(9位から18位)も少りだ。

一方、学生よりも社会人の順位が高い企業を見ていくと、概して、日本アイ・ビー・エム(7位から4位)、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)(13位から9位)、NTTデータ(16位から10位)など、評価項目の数が多く、その度合いも高い企業が並ぶ。決定的なのは、圏外からランキングしたソニー・コンピュータエンタテインメント(社会人7位)、アクセンチュア(社会人8位)とファーストリテイリング(社会人14位)。いずれも評価の高い項目が並ぶが、特に、アクセンチュアは、「優秀な人材」「専門的知識や技術が身につく」「裁量権のある仕事」の3項目で、いずれも平均値を20ポイント以上も上回り、ファーストリテイリングは、「企業戦略やビジョン」「順調に業績を伸ばしている」「経営者が魅力的」「すぐれたビジネスモデル」「仕事の成果や業績が正當に評価」「裁量権のある仕事」の6項目で、平均値を20ポイント以上、上回っている。

このように、学生と社会人とで順位が大きく変わる企業群と、その評価のされ方を見ると、やはり学生よりも社会人は、就職志望企業を見る眼が企業力評価の方向へ、より成熟していることがわかる。

管理・企画・営業職は 企業力を評価している

次に、社会人の場合、職種と年齢の違いによって、企業の評価項目に違いは出てくるのだろうか。11ページの図表4をご覧ください。

これは、社会人を職種・年齢によって15に分類し、得票数が多かった上位企業10社をどう評価しているかを表している。職種・年齢で切った15のカテゴリにおける評価数値が、社会人全体の51社評価の平均数値から、どれだけ離れているかを見ている。○は平均値より5ポイント以上高い項目、×は、平均値より低い項目だ。そのうち、赤は○が半数以上あるカテゴリ、青は×が○よりも多いカテゴリを表している。赤は評価が高く、青は低いことになる。

表の見方をもう少し解説したい。まずは、管理部門の人たちが財務資本を評価するカテゴリを見ていただきたい。全部で6つのマスで構成され、そのうち、4つのマスに○がついているので、全体が赤色になっている。今度は、戦略・ビジネスの縦の項目を見ていただき

たい。全部で15のマスがあるが、そのうち、過半数の10のマスに○がついており、よって、この項目も赤色になっている。

この図表から、エンジニア職はそうでもないが、ホワイトカラー層の中心、管理、企画・マーケティング、営業職の求職者は、志望企業の仕事待遇ではなく、企業力の部分をより評価していることがわかる。

企業を5つの タイプに分けると

図表2と3に登場する25社を、20項目の評価のされ方という観点から5つのタイプに分類してみたい。

図表5にあるように、分類の方法は、①戦略・ビジネス、②財務資本、③知的資本(人的資本+構造資本+関係資本)、④仕事待遇の4つの面から、それぞれへの評価のされ具合で見えていく。もっとも、学生と社会人とで評価が異なることもあつて、以下の分類は、あくまで大まかなものである。

まず、戦略・ビジネス、財務資本、知的資本のいずれの評価も高い「高企業力企業」である。ソニー、トヨタ自動車、本田技研工業、松下電器産業など、日本を代表する国内大手企業がここに該当する。ただ、見方によっては、ソニーは、後述する「高バランス企業」に入れてもいいだろう。

これらに比べて、特に財務資本の評

価度が高い「財務価値企業」が、NTTドコモとNTTデータである。ともに、情報・IT化の先端を行くNTTグループの企業である。

さて、4つの面がどれも評価されているのが、「高バランス企業」である。いずれも、「仕事の成果や業績が正当に評価される」項目の評価度が高い。アクセンチュアやファーストリテイリング、電通、ソニー・コンピュータエンタテインメントなどだが、代表例は、日本アイ・ピー・エムとP&Gだ。この2社とも、日本企業の評価度が概して芳しくない仕事待遇の面でポイントが高く、他の面も含めたバランスのよさは群を抜く。特に、日本アイ・ピー・エムは、学生からの評価がずば抜けていて、全20項目のうち、実に10項目が平均を20ポイントも上回っ

ている。P&Gも学生の評価が高く、「給与・福利厚生」「仕事の成果や業績評価」「会社の拘束時間が短い」「裁量権のある仕事」は、全51社中、トップのポイントを獲得している。個人の市場価値や能力をいかに伸ばせるかが応募者の動機になる企業群である。

また、全般的な評価は低いものの、知的資本や仕事待遇のいずれかで、独自の強い評価項目が見られる企業もある。特に、知的資本が評価されているものを「個性派資本企業」としてみよう。ここには、「経営者が魅力的」だというサントリやアサヒビール、「すぐれたビジネスモデルを保有している」富士通、「企業や商品がブランドとして認知」されている資生堂、「技術や特許など多くの知的資産をもっている」NECやキャノ

働く場としての魅力を 訴え続けます。

アクセンチュア
人材採用部マネジャー
マーケティング・コミュニケーション部

道内美紀氏
加藤和子氏

年初、社名をアクセンチュアに変更しましたが、就職情報誌やネットで積極的にメッセージを発信し、サッカー大会のスポンサーにもなったためか、求職者への認知度は逆に高めることができました。

当社は、定期採用を開始した80年代から、人材の優秀さ、キャリアアップの多様さ、機会の豊富さを訴え続けてきました。今回の調査結果を見ても、私たちのメッセージが、求職者にうまく届いている手ごたえを感じます。このメッセージそのものは不変ですが、それが世の中全体の志向に近付いてきたこと、業界への世間の理解や関心が高まってきたこと、効果的なプロモーションが加わったことで、リクルーティング市場での認知を上げられたと思います。

結局、採用力アップに奇手奇策は存在せず、企業そのもののステータスを上げながら、自社の組織や風土についての理解や共感を地道に広げるしかないと考えています。

採用ブランドを解析する

図表4 職種・年齢別企業評価項目 (各カテゴリーで人気上位10の評価項目を集計して算出。○はカテゴリー平均値より5点以上高、×はカテゴリー平均以下)

順位	企業	調査人数	戦略・ビジョン	財務資本		人的資本		構造資本		関係資本		仕事条件				仕事環境								
				売上や利益が高い	順調に業績を伸ばしている	優秀な人材が多い	経営者が魅力的である	知的資産を持つ	技術や特許など多くの知的資産を持つ	すぐれたビジネスモデルを所有している	社外に強力なビジネスネットワークを構築している	企業そのものや商品がブランドとして認知されている	優良顧客を持つ	たくさんの待遇がよい	給与・福利厚生など	世の中に影響を与える仕事ができる	自分ができる仕事	知識や技術が身につく	仕事を通じて専門的	仕事の成果や業績が正当に評価される	自由度高い	会社の拘束時間が短く、職場が美しく快適である	必要な設備や施設が充実している	裁量権のある仕事を任せてくれる
管理部門	22~27歳	39	○	○	○	×	○	○	○	×	○	×				○	○	×	○	×	○			
	28~33歳	82	○	○	○	○	○	○	×	○	○		○											
	34~40歳	48	○	○	○	○	○	○	○	○	○				×									○
マーケティング	22~27歳	63	○	○	○		○	○	○	○	×		○											
	28~33歳	72	○	○	○		○	○	○	○		×	×	×			×	×				×		○
	34~40歳	55	○	○	○		○	○	○	○			○	×		○					×			×
営業	22~27歳	67	○	○	○	×	○	○	○	○			×	×		×			×	×				
	28~33歳	78	○	○	○		○	○	○	○		○		×	×	○			×	×		×		○
	34~40歳	52	○	○	○	○	○	○	○	○		○			○				×	×		○		
エンジニア	22~27歳	99					○	○			○				○		×					×		
	28~33歳	147	○	○	○	○	○	○		○			○	×		×	×		×	×				×
	34~40歳	18					○	○		×			×	×	×	×								
エンジニア	22~27歳	26	○	×	○	×			×	×	×	×	×	×	×	×			×	×		×		×
	28~33歳	60	○	×	×			×	×	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×	×		×
	34~40歳	72	○					○	○			○			○				×	×				○

図表5 4つの面で見えた企業群

	戦略・ビジョン	財務資本	知的資本	仕事待遇
高企業力企業				
財務価値企業				
高バランス企業				
個性派資本企業				
個性派待遇企業				

7つの軸ごとに、日本アイ・ビー・エムの高評価

財務資本から仕事環境まで、7つの軸での評価のされ方も見てみよう。次ページの図表6は、7つの軸ごとに、学生、社会人それぞれの各企業の評価度、上位5社を並べたものである。全体順位が20位圏外の企業には網かけがされている。

学生から見ると、7つの軸のうち、日本アイ・ビー・エムが5つの軸で上位5位以内に入り、その後、4軸で5位以内のソニー、3軸で5位以内のNTTドコモ、ファーストリテイリングが続く。日本アイ・ビー・エムの5軸は、企業力に

ンが該当する。

一方で、同じく全般的な評価は低いものの、仕事待遇に評価項目が見られる企業を「個性派待遇企業」とすると、まず、「自分がやりたい仕事ができる」項目がよく評価されている一群が目につく。JTB、ソニー・ミュージックエンタテインメント、日本放送協会、東日本旅客鉄道、日本航空、全日本空輸などが、これらは、旅行や音楽、マスコミといった身近な商品やサービスを扱っているのが特徴で、「業界人気型企業」とひとくくりできるだろう。さらに、「給与・福利厚生など待遇がよい」「ベネッセコーポレーションも、「個性派待遇企業」といえる。

活気ある職場を求め、勤勉なナレッジワーカー、やりたい仕事にこだわるワーカーといえるか？

私たちは、今回、質問③で、就職や転

該当するのが3軸、仕事待遇が2軸だ。一方のソニーは、企業力が4軸、仕事待遇が0だから、日本アイ・ビー・エムのほうがソニーより幅広い評価を得ている。

社会人を見ると、日本アイ・ビー・エムは、5位以内が皆無で、一方のソニーは6軸で5位以内に入った。その後、NTTドコモ、トヨタ自動車、本田技研工業のそれぞれ3軸組が続く。ソニーの6軸は、企業力4、仕事待遇2なので、幅広い評価といえる。日立製作所は、人気順位は20位圏外だが、4軸で上位5位以内に入っており、順位の割に社会人による評価が高い企業といえる。

結論として、評価の項目が多くて、その度合いも高いのは、学生の場合日本アイ・ビー・エム、社会人はソニーである。ただ、ソニーは、学生、社会人双方に高い評価をされているのに対して、日本アイ・ビー・エムの社会人評価が、学生に比べて低いのは、やや意外な感がある。BtoBビジネスの企業では、相対的に社会人評価が高くなる傾向があるなかで、今後の検討に値する事象といえよう。

図表6 7つの軸で見る学生・社会人それぞれの高評価企業（網かけは学生・社会人双方で20位圏外の企業）

戦略・ビジョン評価度・学生 (%)			戦略・ビジョン評価度・社会人 (%)		
1位	東京三菱銀行	66.0	1位	電通	66.7
2位	電通	62.8	2位	野村證券	62.1
3位	三井住友銀行	56.6	3位	東京三菱銀行	61.5
4位	NTTデータ	56.1	4位	NTTデータ	51.4
5位	日本アイ・ピー・エム	55.3	5位	三井住友銀行	46.2
財務資本評価度・学生 (%)			財務資本評価度・社会人 (%)		
1位	NTTドコモ	59.6	1位	NTTドコモ	49.1
2位	ファーストリテイリング	55.4	2位	トヨタ自動車	38.3
3位	ソニー	52.4	3位	ソニー・コンピュータエンタテインメント	30.4
4位	トヨタ自動車	47.2	4位	ファーストリテイリング	30.4
5位	NTTデータ	43.5	5位	ソニー	29.6
人的資本評価度・学生 (%)			人的資本評価度・社会人 (%)		
1位	P & G	44.5	1位	日立製作所	30.4
2位	三井物産	37.5	2位	野村證券	29.3
3位	電通	37.2	3位	アクセンチュア	28.1
4位	三菱商事	35.5	4位	ソニー	27.4
5位	ソニー	35.4	5位	日本放送協会	25.7
構造資本評価度・学生 (%)			構造資本評価度・社会人 (%)		
1位	ソニー	79.2	1位	ソニー	67.9
2位	日本アイ・ピー・エム	73.3	2位	トヨタ自動車	61.7
3位	NTTドコモ	71.8	3位	NTTドコモ	61.3
4位	ファーストリテイリング	66.9	4位	NEC	59.7
5位	ソニー・コンピュータエンタテインメント	66.2	5位	本田技研工業	55.2
関係資本評価度・学生 (%)			関係資本評価度・社会人 (%)		
1位	ソニー	68.4	1位	ソニー	56.1
2位	日本アイ・ピー・エム	68.3	2位	本田技研工業	50.6
3位	NTTドコモ	61.6	3位	トヨタ自動車	50.1
4位	三菱商事	57.9	4位	日立製作所	46.4
5位	トヨタ自動車	56.7	5位	NTTドコモ	46.0
仕事条件評価度・学生 (%)			仕事条件評価度・社会人 (%)		
1位	日本アイ・ピー・エム	60.1	1位	朝日新聞社	44.8
2位	日本放送協会	54.1	2位	本田技研工業	41.0
3位	日立製作所	51.3	3位	ソニー	39.9
4位	アクセンチュア	50.9	4位	日立製作所	38.3
5位	博報堂	50.5	5位	集英社	37.4
仕事環境評価度・学生 (%)			仕事環境評価度・社会人 (%)		
1位	P&G	38.1	1位	NOVA	22.9
2位	ファーストリテイリング	32.4	2位	ファーストリテイリング	17.1
3位	NOVA	29.3	3位	キャンノン	17.0
4位	博報堂	28.9	4位	日立製作所	16.5
5位	日本アイ・ピー・エム	28.6	5位	ソニー	16.3

職志望者の行動特性を探る「ナレッジワーカー」調査をあわせて実施した。これは、3つの質問（調査概要参照）について、日頃、A・Bどちらの傾向が強いかを回答してもらったもの。

ナレッジワーカーとは、与えられた量

れるスキルワーカーと対比され、1.「何をやるか」という質的な目標設定能力、2. 周囲をうまく巻き込んで知恵や知識の融合ができるコミュニケーション能力、3. 日々、新しい知識や情報を吸収する継続学習能力の3つの能力が不可欠とされる。私たちは、このナレッジワ

カーこそがこれからの企業が求める人材であると考えている。

その結果、3つの質問すべてにAと答えた人をナレッジ度3、2つをAにした人をナレッジ度2、1つだけAと答えた人をナレッジ度1、すべてBと答えた人をナレッジ度0とした。ナレッジ度の違いと、その数、割合は、学生、社会人それぞれ図表7の通り。この違いによって、企業を選ぶ際、重視する項目にどんな違いが出るのかを調べてみた。20項目のうち、ナレッジ度3と0の間で、5ポイント以上の開きがあり、ナレッジ度の多寡で明らかな傾向が表れている項目を読み取ってみる。

学生の場合、図表8を見ていただきたい。ナレッジ度が高い学生ほど、「職場に活気がある」ことを求め、逆に、ナレッジ度の低い学生ほど、「売上げや利益が高い」ことや「技術や特許などの知的資産」の多さ、「経営者が魅力的である」ことを重視している。仕事待遇においても、ナレッジ度が低い学生ほど要求項目が多く、「設備が充実」した職場で、「自分がやりたい仕事」に取り組み、その結果は、「正当に評価」してもらいたい、でも、「会社の拘束時間は短く、自由度が高い」ほうがよい、といった「わがまま」ぶりだ。

同じ趣旨で社会人の場合が、図表9である。学生の場合よりも、ナレッジワーカーの要求項目が増えている。「職場に活気」を求め、「自分がやりたい仕事」

図表7 ナレッジワーカー度別それぞれの数と割合

		ナレッジワーカー度を測る3項目					
		1.目標設定能力		2.コミュニケーション能力		3.継続学習能力	
		A	B	A	B	A	B
		知識や情報を活かして何をすべきかを考えることに喜びを感じる	創意工夫や技術を活かして課題を実現していくことに喜びを感じる	周囲の声を集約して、まとめあげていく方だ	自分で深く考え、まとめあげていく方だ	少しずつでも毎日学習し続ける方だ	集中的に学習して知識を身につける方だ
調査数		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
学生	1845	53.4	46.6	50.8	49.2	36.9	63.1
社会人	853	55.7	44.1	39.4	60.4	39.7	60.1

無回答2

学生	人数	割合(%)	男性(%)	女性(%)
全体	1845		58.8	41.2
ナレッジ度3	194	10.5	58.2	41.8
ナレッジ度2	666	36.1	56.5	43.5
ナレッジ度1	690	37.4	61.3	38.7
ナレッジ度0	295	16.0	58.3	41.7

社会人	人数	割合(%)	男性(%)	女性(%)
全体	853		73.5	26.5
ナレッジ度3	95	11.1	73.6	26.4
ナレッジ度2	267	31.3	77.2	22.8
ナレッジ度1	331	38.8	69.8	30.2
ナレッジ度0	158	18.5	75.3	24.7

無回答2

図表8 学生／ナレッジワーカー度の違いで傾向が読み取れる項目（数字は%）

	職場に 活気がある	売上げや 利益が高い	技術や特許 など、多くの 知的資産を 持っている	経営者が 魅力的である	必要な 設備や施設が 充実している	自分が やりたい 仕事ができる	仕事の成果や 業績が正当に 評価される	会社の拘束 時間が短く、 自由度が高い
ナレッジ度3	↑ 75.8	↓ 20.1	↓ 20.6	↓ 41.8	↓ 20.1	↓ 85.1	↓ 46.9	↓ 12.4
ナレッジ度2	↑ 71.2	↓ 21.5	↓ 24.2	↓ 45.2	↓ 26.6	↓ 84.1	↓ 48.3	↓ 17.1
ナレッジ度1	↑ 67.2	↓ 22.8	↓ 29.7	↓ 48.0	↓ 27.0	↓ 86.7	↓ 56.2	↓ 20.3
ナレッジ度0	↑ 68.1	↓ 26.4	↓ 29.2	↓ 47.8	↓ 31.2	↓ 90.5	↓ 54.2	↓ 25.4

図表9 社会人／ナレッジワーカー度の違いで傾向が読み取れる項目（数字は%）

	職場に 活気がある	自分が やりたい 仕事ができる	技術や特許 など、多くの 知的資産を 持っている	経営者が 魅力的である	順調に業績を 伸ばしている	企業戦略や ビジョンが すぐれている	社外に強力な ビジネス ネットワークを 構築している	職場が美しく 快適である
ナレッジ度3	↑ 65.3	↓ 71.6	↓ 23.2	↑ 51.6	↑ 48.4	↑ 66.3	↑ 22.1	↓ 27.4
ナレッジ度2	↑ 58.1	↓ 74.2	↓ 27.3	↑ 49.1	↑ 34.1	↑ 63.7	↑ 15.7	↓ 27.3
ナレッジ度1	↑ 61.6	↓ 74.6	↓ 28.7	↑ 43.5	↑ 35.0	↑ 62.5	↑ 12.4	↓ 28.7
ナレッジ度0	↑ 57.0	↓ 81.0	↓ 31.6	↑ 42.4	↑ 34.8	↑ 56.3	↑ 12.7	↓ 32.9

に拘泥せず、「技術や特許などの知的資産」を重視しない点はナレッジ度の高い学生と同じだが、「魅力的な経営者」を評価する点は、学生とは正反対だ。さらに、「順調に業績を伸ばしている」「IT」「企業戦略やビジョンがすぐれている」「IT」「社

外に強力なネットワークを構築している」ことを重視している。この結果だけ見れば、ナレッジワーカー度の高い社会人は企業選別にに関して、かなり厳しい鑑定眼をもっているといえそうだが、20項目ではなく、7つの軸でも見てみたところ、実

は顕著な傾向は読み取れなかった。このナレッジワーカー度調査は、質問項目や実施の方法など、調査技法の面でまだ改善の余地があるといえるが、単純な数値の読み解きからいえることとして、まずはご報告しておきたい。

学生たちは、企業の中身が見えているのか？

学生の就職人気企業は、昭和20年代の国家事業であった石炭産業からはじまり、その後、三白（製糖・綿布・セメント）、鉄鋼・商社・銀行・損保……と時代によりさまざまに変遷を見せた。しかし、こうした就職人気は、正確に企業の実力や将来性をとらえたうえでの評価だったのか、それとも一過性の人気投票だったのか？ あのとヨタ自動車会長・奥田碩氏は、皮肉とも受け取れるこんな言葉を残している。

「私がトヨタに就職したころ、時代は石炭産業全盛だった。私は落ちこぼれだからまだ小さな田舎企業だったトヨタに入社した。」
就職人気と企業の実力について、この章では考察を試みたい。（『Works』編集部 海老原嗣生）

皮相的に企業を選ぶ大学生たち

おりしも今年が、大学生就職人気企業ランキングをリクルートが発表しはじめて40年となる。この間にランキングトップ50に顔を出した企業は500社を超える。ランキングに周辺資料をまじえて仔細に調べていくと、ひとつの事実が見えてきた。

人気企業10年後残存率28%

上記は、過去30年間の人気企業トップ10を5年ごとに表にしたものだ。人気企業の顔ぶれの変遷がよくわかるだろう。この表から、これらの企業の人気が持続したか、しなかったのか、を見てほしい。

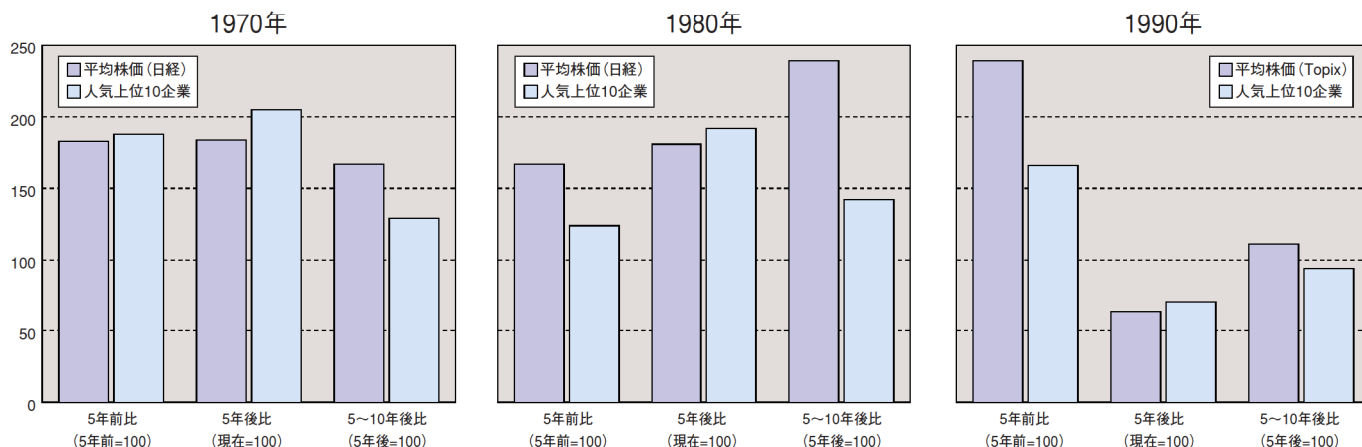
5年後も変わらず人気企業としてランキングできたのは、のべ50企業のうち

図表1 大学生人気企業トップ10の変遷

※○はTOP10入、×はTOP10圏外

調査時期	順位	企業名	5年後の 人気	10年後の 人気
1970年	1	日本航空	○	○
	2	日本アイ・ピー・エム	×	
	3	丸紅飯田	○	×
	4	東京海上火災保険	○	○
	5	伊藤忠商事	○	×
	6	三井物産	○	○
	7	三菱商事	○	○
	8	松下電器産業	×	
	9	住友商事	×	
	10	電通	○	×
1975年	1	日本航空	○	
	2	伊藤忠商事	×	
	3	三井物産	○	○
	4	朝日新聞社	×	×
	5	三菱商事	○	○
	6	丸紅	×	×
	7	東京海上火災保険	○	○
	8	日本放送協会	○	×
	9	日本交通公社	×	×
	10	電通	×	
1980年	1	東京海上火災保険	○	○
	2	三井物産	○	○
	3	三菱商事	○	×
	4	日本航空	×	○
	5	日本放送協会	×	
	6	サントリー	○	×
	7	三和銀行	×	
	8	安田火災海上保険	×	
	9	日本生命保険	○	×
	10	住友商事	×	
1985年	1	サントリー	×	
	2	東京海上火災保険	○	○
	3	三菱商事	×	
	4	住友銀行	○	×
	5	日本電気	×	
	6	富士銀行	×	
	7	三井物産	○	○
	8	日本アイ・ピー・エム	×	
	9	松下電器産業	×	
	10	日本生命保険	×	
1990年	1	日本電信電話	○	○
	2	ソニー	×	
	3	三井物産	○	×
	4	三菱銀行	○	×
	5	東京海上火災保険	○	×
	6	三和銀行	○	×
	7	東海旅客鉄道	○	×
	8	住友銀行	×	
	9	日本航空	×	
	10	全日本空輸	×	

図表2 人気企業(上位10社)の株価推移



② 人気調査時〜5年後の株価を割る企業が多い。

① 5年前〜人気調査時の株価平均株価と比べて著しく伸びている企業は少ない。むしろ、平均株価の伸び率を割る企業が多い。

1970年・80年・90年の3回分のこの調査。3つのグラフがほぼ同様な傾向を示していることが興味深い。

① 5年前〜人気調査時の株価平均株価と比べて著しく伸びている企業は少ない。むしろ、平均株価の伸び率を割る企業が多い。

② 人気調査時〜5年後の株価を割る企業が多い。

人気企業の10年後株価は、低落傾向が明確化。

つぎに、人気の継続だけではなく、実際の業績がどう変わったかを、当該企業の5年前株価・5年後株価・5〜10年後の株価で見てみた(上記表参照。上場企業に限る。該当期間中に合併等で大幅な変動要因があった場合は除く。また、新株発行・分割等は、終値調整により勘案)。

この「10年残存率」を調査時期別に見てみると、高度成長で企業収益が安定増加していた70年には50%と割合高率だったものが、安定成長になるにつれ、75年30%、80年40%と停滞し、変革期を迎えた90年にいたっては、ついに10%となつている。年を追うにつれ就職人気が長続きしないという傾向が見えてくる。

26社で残存率52%。約半数はランク外に消えている。10年後も残っていたのは14社(残存率28%)にまで低下。7割以上の企業が10年人気を保つことができている。非常に息の短い「移り気」な指標というところが見えてくる。

したたかなナレッジワーカーの卵たちはあえて人気企業を選ぶのではないか

ベンチャーマトリックス(株) 代表取締役会長 板倉雄一郎 氏

僕はベンチャーキャピタリストの立場から彼らを見ていますが、単なるミーハーも多い中で、将来、モノになりそうな学生も結構いると感じています。僕ら30代後半の大人(外資の金融とか商社、あるいはベンチャー企業の社長や第一線の官僚たち)のサークルに、学生の身分で飛び込んできて、自分も楽しんじゃおうという度胸がある奴は、仕事のできるビジネスマンになるための第一条件をかなえていると思う。そのうえで、自分で目標を立てて、物事を変換させていく力をもっている人間。こうした奴が、けっこう身近にいるんです。

そういうナレッジワーカーの卵とでもいうべき、見込みのある学生たちも、いざ就職となると、いわゆるブランド企業を志望してしまうんですね。ただこれは、彼ら一流の計算。ミーハーとは違います。彼らは、一生そこに勤める気持ちなどまるで稀薄ですから、20代のうちに、面白い仕事を任せられたり、独立させてくれる社内制度があったり、強制的な異動や転勤がない企業など、自分の市場価値を最大限高めてくれるよ

うな企業を選び、自己啓発のために就職するのです。銘柄大学を卒業して、そうした企業に入れるだけの“位置エネルギーが高い状態(売り手市場)”にあるんだったら、それを利用しない手はない、将来どうするかは企業に入った後で考えればいいと思っているのです。学歴偏重が抜けきらない日本の大企業の採用基準を逆手に取っているのですね。人気企業ランキングでは、誰もが同じような顔ぶれを口にするけど、内実は、そんな差があったりすると、実感しています。



板倉雄一郎(いたくら・ゆういちろう)
1963年千葉県生まれ。91年に(株)ハイパーネットを設立。95年インターネット無料接続サービスのコア技術で、第7回ニュービジネス大賞受賞。しかし、97年同社は倒産。98年自らも負債総額26億円で自己破産。この顛末を書いた『社長失格』(日経BP社)が評判を呼ぶ。現在は、ベンチャーマトリックス株代表取締役会長として、企業コンサルティング、講演、執筆を中心に活動中

平均株価より高い伸び率を示す企業が割合多い(圧倒的多数、というほどではない)。

③ 5〜10年後の株価平均株価の伸び率に及ばない企業が圧倒的に多い。

こうしたことから、
● 大学生は、業績・財務をよく見て、市場が認める企業を選んでいくわけではなく、
● 選ばれた人気企業は、短期的に業績を伸ばすが、それも大幅なものではなく、

● 中期的業績は芳しくない。

と、いうことが見えてくる。
要するに、財務やビジネスモデルなどの深層を探るのではなく、付和雷同的に流行企業に人気投票しているにおいが漂っている。

従業員や株主としてではなく、顧客として企業を選ぶ「大学生」

こうした状況に対して、コーポレートブランドの観点から、一橋大学の伊藤邦雄教授は以下のように語る。

「私は、ある会社を他の会社と区別し、圧倒的な存在感と信頼感を人々に与える、ある種のシンボル価値を、コーポレート・ブランドと呼んでいて、これをいかに高められるかが、企業の命運を左右すると考えています。平たくいえば、①顧客、②従業員、③株主、それぞれの満足度を相対的に高めることが企業の成長につながるという考え方が、

図表3 人気企業上位20社の業態

	BtoC	BtoB (うち総合商社)	どちらともいえない
1980年	16	4(4)	0
1985年	15	1(1)	4
1990年	15	1(1)	4
1995年	13	3(3)	4
2000年	18	0	2

大学生の人気企業ランキングから

図表4 人気企業の広告投下量 (BtoC企業に限る)

1995年		広告投下100位以内
1	日本電信電話	○
2	東京海上火災保険	※
3	三菱銀行	※
6	東海旅客鉄道	○*
7	三和銀行	※
9	第一勧業銀行	※
10	富士銀行	※
11	日本興業銀行	※
12	西日本旅客鉄道	○*
13	東日本旅客鉄道	○*
16	安田火災海上保険	※
17	日本生命保険	※
19	キリンビール	○
2000年		100位以内
1	ソニー	○*
2	日本電信電話	○*
4	NTT移動通信網	○
5	サントリー	○
9	本田技研工業	○
10	資生堂	○
11	ベネッセコーポレーション	○
12	アサヒビール	○
14	トヨタ自動車	○
15	東京海上火災保険	※
16	松下電器産業	○
17	朝日新聞社	—
18	NTTデータ	○*
19	東京三菱銀行	※
20	全日本空輸	○

資料提供：I&SBDDO
※銀行・生保は金額未発表のため推定値○*はグループ合算値
※マスコミは、自社広告が無料のため、除外

感じたのは、学生は、従業員としてその企業で働きたいかという視点にも増して、イメージとか親しみやすさといった、つまり顧客としての視点が強いということなのでしょう。対照的に社会人は、今回の調査の『就職時に重視する項目』からもわかるとおり、企業の将来性とか業績の伸び具合といった株主としての視点が強くなっています」

確かに、氏の話すとおり、人気上位企業のほとんどがBtoC（一般消費者向け）事業であり、ランキングするBtoB（産業向け）企業でも電通や三菱地所、東京電力などかなり消費者に近い存在の企業を除くと、完全なBtoBは大手総合商社以外には見られないという結果になっている。さらに、この傾向を決定付けているのは、こうしたBtoCでランキングした企業のすべてが、広告年間出稿量100位以内に入る（50位以内でも9割）よ

うな、強烈なプロモーションを行っている企業ばかりだ。

「ここまでを端的な言葉でまとめると、以下のようなことになる。

学生はあまり企業の本質を見ず、広告や商品、サービスイメージなどから企業選びをしている。確かに学生にも知名度が高く、CMやパブリシティに取り上げられるような話題企業だけあって、直後の数年はある程度の業績が上がる。ただし、ランキングした時点で、業績的にはかなりピークに近づいているため、中期的には業績が伸び悩む……。

事業モデルや財務状況、経営者の魅力、ブランド力……こうした、「過性でない本当の企業力」。大学生にはこれを見抜く目を、そして企業には、それらを伝える広報努力を、今まで以上に期待したい。

採用ブランドを解析する

図表5 職種・年代別人気企業トップ10 支持率の単位は全て%

	人事・総務・購買・経理		営業		企画・マーケティング		ITエンジニア		非ITエンジニア	
	調査数160	支持率	調査数131	支持率	調査数97	支持率	調査数180	支持率	調査数118	支持率
22～27歳 調査数231	ソニー	38.5	ソニー	32.0	ソニー	31.1	ソニー	47.2	ソニー	27.8
	ファーストリテイリング	23.1	NTTドコモ	20.0	NTTドコモ	17.8	日本アイ・ピー・エム	26.4	アサヒビール	22.2
	NTTドコモ	19.2	トヨタ自動車	18.0	P & G	15.6	NTTドコモ	26.4	資生堂	22.2
	アクセンチュア	19.2	JTB	14.0	トヨタ自動車	13.3	ソニーコンピュータエンタテインメント	22.6	トヨタ自動車	16.7
	アサヒビール	11.5	松下電器産業	12.0	電通	13.3	松下電器産業	17.0	積水ハウス	16.7
	松下電器産業	11.5	ソニーコンピュータエンタテインメント	12.0	資生堂	13.3	トヨタ自動車	13.2	NTTドコモ	16.7
	富士通	11.5	アクセンチュア	12.0	日本アイ・ピー・エム	11.1	富士通	13.2	旭化成ホームズ	16.7
	日本旅行	11.5	日本アイ・ピー・エム	10.0	野村證券	11.1	NTTデータ	11.3	松下電器産業	11.1
	P & G	11.5	サントリー	10.0	アクセンチュア	11.1	本田技研工業	9.4	日本アイ・ピー・エム	11.1
花王	11.5	電通	10.0	ファーストリテイリング	8.9	電通	9.4	野村證券	11.1	
28～33歳 調査数345	ソニー	38.2	ソニー	38.3	ソニー	28.1	ソニー	43.2	ソニー	43.3
	NTTドコモ	21.8	NTTドコモ	27.7	アクセンチュア	17.5	NTTドコモ	27.0	トヨタ自動車	33.3
	アサヒビール	18.2	トヨタ自動車	17.0	ソニーコンピュータエンタテインメント	14.0	日本アイ・ピー・エム	25.7	本田技研工業	26.7
	トヨタ自動車	18.2	松下電器産業	17.0	トヨタ自動車	12.3	本田技研工業	20.3	NTTドコモ	16.7
	日本アイ・ピー・エム	14.5	日本アイ・ピー・エム	14.9	野村證券	12.3	トヨタ自動車	17.6	アサヒビール	13.3
	日本航空	14.5	本田技研工業	14.9	NTTドコモ	12.3	NTTデータ	17.6	P&G	11.7
	JTB	10.9	P&G	14.9	アサヒビール	10.5	松下電器産業	16.2	東日本旅客鉄道	10.0
	近畿日本ツーリスト	10.9	ベネッセコーポレーション	10.6	ファーストリテイリング	10.5	ソニーコンピュータエンタテインメント	16.2	富士重工業	10.0
	アクセンチュア	10.9	NTTデータ	10.6	日本アイ・ピー・エム	10.5	アクセンチュア	14.9	松下電器産業	8.3
ベネッセコーポレーション	9.1	富士通	8.5	電通	10.5	富士通	9.5	キヤノン	8.3	
34～40歳 調査数230	トヨタ自動車	23.1	ソニー	29.4	ソニー	42.9	ソニー	41.5	ソニー	37.5
	ソニー	20.5	NTTデータ	20.6	ベネッセコーポレーション	22.9	日本アイ・ピー・エム	34.0	本田技研工業	37.5
	サントリー	15.4	日本アイ・ピー・エム	17.6	NTTドコモ	20.0	本田技研工業	22.6	トヨタ自動車	25.0
	アクセンチュア	15.4	ソニーコンピュータエンタテインメント	17.6	アクセンチュア	17.1	松下電器産業	20.8	日本アイ・ピー・エム	20.0
	松下電器産業	12.8	富士重工業	17.6	日本アイ・ピー・エム	14.3	NTTドコモ	20.8	アサヒビール	15.0
	近畿日本ツーリスト	12.8	NTTドコモ	14.7	電通	14.3	ソニーコンピュータエンタテインメント	17.0	松下電器産業	15.0
	日本放送協会	12.8	本田技研工業	11.8	サントリー	11.4	富士通	15.1	ソニーコンピュータエンタテインメント	10.0
	NTTドコモ	12.8	キヤノン	11.8	ファーストリテイリング	8.6	アサヒビール	13.2	資生堂	10.0
	P & G	12.8	ベネッセコーポレーション	11.8	近畿日本ツーリスト	8.6	トヨタ自動車	13.2	花王	10.0
	東京海上火災保険	12.8	サントリー	11.8	三井物産	8.6	NTTデータ	13.2	積水ハウス	7.5

中途採用のプロが語る 「職種・年齢別 転職人気企業ランキング」

学生とは違い、実務経験のある社会人は、それなりに企業を選ぶ目もしっかりと磨いているのだろうか？

この章では、職種・年代で区分し、同じようなカテゴリーに属する人たちが、どのような企業に興味をもって、どの様な企業に就くか、というのをお話する。その結果をもとに中途採用の実情に詳しい人材バンク／リクルートエイブリックのキャリアアドバイザーに意見を聞いた。

①年代別での人気企業ランキング
同じ年代ですべての職種に共通してトップ10入りしている企業は、多くない。若手で2社、中堅だと3社、ベテランでは2社となっている。学生と違い、仕事選びの際、自分のこれまでの業務経験が優先項目となる分、実務とかけ離れた職種や無関係の「エグゼレントカンパニー」を選ぶことが少なくなるのだろう。

②職種別での人気ランキング
こちらは、職種によりかなり傾向が現れている。IT系エンジニアは、どの年代でも9社の顔ぶれが同じ、企画・マーケティング系の職種でも6割が同じ顔ぶれと高

い一致率。逆に、営業・管理部門・非ITエンジニアは年代により入れ替わりが激しく一致企業が少ない。

場なれしたITエンジニア、
純情な非ITエンジニア

職種により、こうした傾向が明確に出るのは、非常に納得が行く、というのが、同社アドバイザーの共通した意見。
「まず、ITと企画・マーケティングですが、彼らはみな転職に長けている、ということでしょう。周囲に転職者が多く、また外資やベンチャーの進出が激しい業界でもあるため、給与・待遇などがさまざま。そのため、転職で大きく待遇アップした人、失敗した人などの話をよく聞くのでしよう。当然、『いつ自分が転職する番になるか』という目で企業を見ています。」

そう考えると、企業の中身を非常によく知っている、もしくは知りたがる人が多い。知名度・業績とも同じような2社でも、待遇・環境・社風などから、教育や今後の戦略、ひいてはストックオプションの有無まで熟知している人が多い。若いときからそういう感覚で企業

図表6 全年代登場企業

管理部門	ソニー
	NTTドコモ
	アクセンチュア
営業	ソニー
	NTTドコモ 日本アイ・ピー・エム
企画・マーケティング	ソニー
	NTTドコモ
	日本アイ・ピー・エム
	アクセンチュア
	ファーストリテイリング 電通
ITエンジニア	ソニー
	日本アイ・ピー・エム
	NTTドコモ
	ソニー・コンピュータエンタテインメント
	松下電器産業
	トヨタ自動車
	富士通
	NTTデータ 本田技研工業
非ITエンジニア	ソニー
	アサヒビール
	トヨタ自動車
	松下電器産業

図表7 全職種登場企業

22~27歳	ソニー
	NTTドコモ
28~33歳	ソニー
	NTTドコモ トヨタ自動車
34~40歳	ソニー
	日本アイ・ピー・エム

を見ているため、『行きたい企業』と聞いたときに、年代別に差が出ないのだと思います。(IT業界担当/浅野和之氏)

一方、同じエンジニアでも非IT系では企業の顔ぶれが年代別でかなり異なるのはどうしたことだろう。

「非ITエンジニアの場合、転職に対してもっとも慎重な人たちといえます。重厚長大産業で、終身雇用・年功序列が色濃く根付いている。外資やベンチャーの進出も多くない。つまり、『転職してもあまり待遇が変わることはない』。そのため転職が身近でなく、企業の情報収集をする、という目がまだ弱いのですね。ほとんどの人が、今いる企業の社風や待遇が世間の標準と考えて疑問をもっていないと感じます。(電気電子担当/船本潔氏)」

さらに、働き方・生き方にも大きな差が出ているという。

「非IT系エンジニアは、就職も大学の研究室経由で教授推薦により決めることが多いので、能動的な企業選択の実体

験が少ないのでしょうか。性格的にも与えられた研究をわき目も振らず熱心にならず、というタイプが多いので、他社・他業界に対して知識が薄い。そのため、転職相談にいらしても、『ソニー』や『松下』という誰でも知っている人気企業を希望する人が多く、『ソニーならどこでもよいから』とカンパニー数社を受け、そのうえ、系列のグループ会社まで応募する、ということがまま見られます。(電気電子半導体担当/石川直氏)

こうしたことを前出の浅野氏と船本氏がまとめてくれた。

「場なれしたIT、おくてで純情な非ITといったところでしょうか。情報を自分で探すか否かの差はありますが、ただ、どちらも最終的には、企業の技術力、社風、業界での地位・ブランド、ビジネス戦略などを深く比べて企業を選ぶことになります。そうした部分の情報を伝えると、非ITエンジニアの方も納得して応募にいたるケースはまま見

られます」

27歳までは大学生の延長。
28歳からは、
業務内容で選択眼が異なる。

さて、では事務系の方はどうなっているのだろうか。これに対しては、コンピュータ・金融業界で長いアド・バイス歴をもつ富田泰寛氏に話を聞いた。

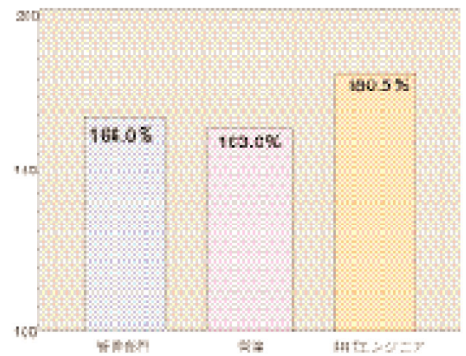
「事務系の場合、28歳くらいを境に大きく変化が見られます。それまでは、まだ仕事は研修の延長程度。社会を見る目が養われていないので、学生や非IT系と似たように『人気投票』的行動をとる人が多い。ところが、中堅以降になると2つのタイプに分かれるといえます。これは仕事内容に左右されているのでしょうか。多くの業界・企業と付き合い業務につく人と、困まれた世界で生きる人。この差が出てくるようです。たとえば、金融というと、母店といわれる中核支店に勤める人と、支店に勤める人でずいぶん違ってきます。母店だと、ベンチャーや進出外資への融資・与信業務など幅広い企業を相手としているために、社会が見えてくるのでしよう。そして、そうした企業の中でも、しっかりした企業や経営者というものを見抜く力が培われてくる。それが転職企業選びのときに役立つ場合が多い。ベンチャーや外資を前向きに選ぶ、という人はこういうタイプが多いのに対して、支店一筋という人は、かたくなに『同業・大手・国

「ここまでを見てくると、応募にいたる意思決定には、企業の深い内部情報が不可欠ということが見えてくる。ただしその際の情報収集に違いがあるため、職種により以下のような差異が現れる。

「内」とこだわる印象があります」ということから、人気企業が重なる率が少なくなるのだろう。営業や管理部門でも、より企業外との交流が深まる業務につくと、同様な傾向を示すことは、右の表からも裏付けられる。

これは、ベスト10企業への人気の集中度だ。「管理」「営業」「非IT」の3職種を比べてみると、非ITは、どの年代でもトップ10への集中度が高い。かなり人気投票的イメージが高くなっているのだろうが、対して、「管理」「営業」は数字を落としていいる。社会が広く見えるため、投票が分散するということだろう。

図表8 上位10社への合計支持率



こうした状況に対して、本質的な採用ブランド形成



伊藤 邦雄氏
一橋大学大学院商学研究科教授

① 周囲に転職者が多く、常日頃から自分で企業の情報を収集する癖がついている。
② 日常業務的に多くの企業の情報を手に入れ、それをもとに転職眼を肥やす。
③ 自分では情報が薄いため、人気投票的な行動に出てしまう。

より実りある企業選びをするためには、転職者は、①もしくは②の観点をもち、企業はまず「外に出しても恥ずかしくない企業価値」を作ったうえで、それを積極広報し広く浸透させる必要があるのである。

非ITエンジニアでも、外部と接触機会がある人は、企業を見る目が肥えている。

リクルートエイブリック 食品業界担当 小西 亨氏

食品業界のエンジニアを担当して、非常に驚くことがあります。CMなど一切やっていない香料メーカーがけっこう人気をもっていることですね。知名度の高い大手食品メーカーより、興味をもたれるケースが少なくないのです。一見地味ですが、香料というのは、調合に技術力が必要で、そのノウハウが確立されると非常に息の長い事業となります。そのため、経営は安定、技術者主導、もちろん他がマネできない製品だから、利益率も高い。対して、食品は、レシピさえわかればすぐ追随されてしまうのです。ソバメシなんかがいい例でしょう。ということは、安売・開発に追われ、エンジニアにとって居心地が良くないことも少なくないのです。それを、食品エンジニアは良く知っている。理由は、香料というのはほぼすべての食品に使用されるため、食品開発現場に香料関係の人が常に同席しているからなのです。そうした人から話を聞いて、食品エンジニアの人も啓蒙されている。やはり、こうした情報収集のための接点があるか、ないかで、転職時に企業選びの目が違ってくると思いますよ。

を、前出の伊藤教授は説いている。

「ターゲット層に大量広告を打つといった短期的な戦略では、本質的な企業価値の向上につながらないので、本当の採用力とはなりえないでしょう。」

顧客・従業員・株主の3つの観点から見て、確かによい企業だ、といわれる中身を創るのがまず第一。さらに、それを本当の意味での採用ブランドまで昇華するには、就職・転職という二ツチな場面での突発的な情報伝達ではなく、日常的に、世間一般やマスコミに対するPR、消費者や顧客に対するSP、そして、株主や投資家に対するIRなど、対象によって内容や形式を変え、広く情報を送りつづけるべきです。企業の力をトータルに作り、示すことが、『人気企業ランク』ではない、本当の意味での採用ブランド向上には欠かせないことだと思います」

企業選択眼と自立心を育てるアウトプット型インターンシップ

NPO法人ETIC、事業部長・ディレクター

山内幸治

動きはじめた 日本のインターンシップ

日本の労働市場において、若年労働者のミスマッチが大きな問題として取り上げられるようになった。新卒入社約30%が入社3年以内に離職していくというデータもある。原因のひとつに、学生の職業観の未熟さがあげられ、「一定期間、在学中の学生が自分の専攻や将来の志望キャリアと関連した就業を行う」インターンシップ制度が、解決の一端を担うのではないかと期待されている。96年の就職協定廃止を皮切りに、日本でもこの制度が本格的にスタートし、昨年4月の調査では、全国30%近くの大学で既に実施されている。氾濫する就職情報に惑わされず、働く場としての企業の真価を見抜き、自分の人生に自立的な意思決定ができる能力。インターンシップを通して培われるべきなのが、学生のこつとした力なのだ。

一方で、日本のインターンシップ制度は、基本的な考え方、実施期

間、任せる役割、期待する成果など、引き受け先の企業によって多様になっているのが現状だ。どんなインターンシップであれば、学生が上記のような能力を鍛えることができるのか、考察してみたい。

アウトプット志向の学生と インプット志向の学生

インターンシップに参加する学生のタイプは、大きく分けて3種類ある。①明確なテーマをもたず、とにかく社会に触れてみたいという学生、②特定のテーマについて深く学習したいというインプット志向の学生、③目的意識が明確で、何らかの成果を生み出したいというアウトプット志向が強い学生の3タイプである。もちろん、これらはきれいに分類されるわけではなく、ひとりの学生が経験を積み、①から②、そして③に移行することも多い。

しかし、日々の成長を加速させるべくインターンシップに参加するのであれば、特定のテーマをもたず、もしくは絞らずに参加する

学生は、与えられた環境に依存しがちで、その成長に限界があることは否めない。

私は、アウトプット志向でインターンシップを経験しない限り、大きなメリットはないと考えている。企業社会は絶えざるアウトプットが要求されるのだから、インターンシップも、学生自身が、商品やサービス、あるいは付加価値の生産者となる意気込みで取り組まなければ意味がないのは当然である。そうではないインターンシップは、所詮アルバイトの域を出ないだろう。例えば、飲食店で働いている時、お客が大勢入り、大変な状況になったとする。アルバイトであれば、「もっとバイトを増やしてほしい」「何でこんなに大変なの」「あのお客、早く食べて帰ってくれないかな」と、つい考えてしまう。しかし同じ状況でも、経営者であれば、「お客様に大勢入って頂けて嬉しい」「どうしたら効率よく、しかもサービスの質と従業員の士気を落とさずに店を運営できるのか」といったことを考える。インターンシップ学生もこの

視点に立つべきなのだ。いかに、指示待ち志向や非当事者思考を変えていけるか、学生にとって最も大きなハードルだ。

ここまで述べてきたことを実践しようとするならば、日本企業はこれまでのインターンシップに対する考え方を根底から変える必要があるかもしれない。現状では、しかるべきアウトプットを経験させてくれない企業が多いからだ。インターンシップは、これまでのインプット型学校教育の延長ではない。ましてやアルバイトの延長でも、採用プロセスの前段階でもない。経験、スキル、実績のない若者に、企業の現場に触れさせ、挑戦していく機会を与えることがインターンシップの本来の姿なのである。

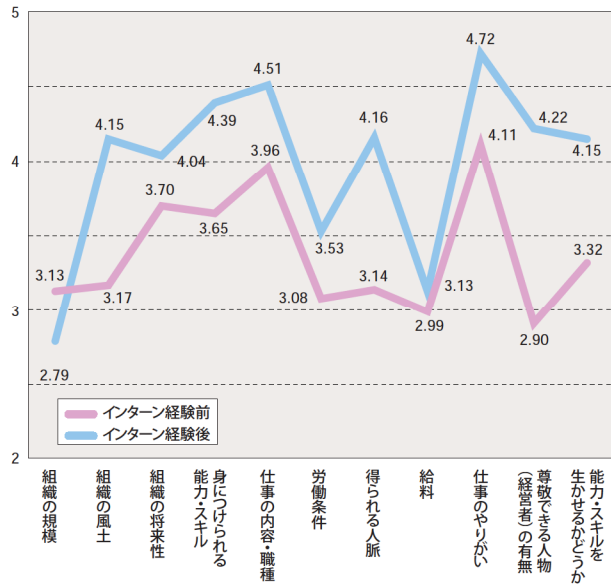
ベンチャー企業での インターンシップ経験者の変化

ETIC（エティック）では、年間400人の学生に、ベンチャー企業や大手企業の新規事業部を舞台に、アウトプット重視の実践的なイン



山内幸治(やまうち・こうじ)
早稲田大学卒業。NPO法人ETIC。(エティック)で、ベンチャー企業・大手企業新規事業部と起業家志向の学生等を対象とした「アントレプレナー・インターンシップ・プログラム」を運営する。早稲田大学や中央大学におけるインターンシップ推進のコンサルティング・調査委託、全国各地でのインターンシップ普及に向けた講演活動にも取り組む。

図表1 働く場所を選択する際の基準の変化



※インターンシップ経験前と経験後で、働く場所を選択する際に、それぞれの項目をどの程度重視するか、「非常に=5点」「かなり=4点」「ある程度=3点」「若干=2点」「全くなし=1点」で評価してもらった。
『ベンチャー企業インターンシップ経験者追跡調査』(ETIC.研究室 1999年11月~2000年1月実施)

インターンシップの機会を提供している。なかでも、そうしたベンチャー企業で、3カ月以上のインターンシップを経験した学生の職業観が、その前後でどのように変わったかを調査した結果が図表1である。

実施前後で、大きく上昇したのは、得られる人脈や尊敬できる経営者という「人」に対する項目と「組織の風土」という項目である。少数精鋭の組織で働くこと、一緒に働くメンバーと組織のカラーが気になってくるということだろう。また、「組織の規模」に対するこだわりが唯一、減少しているという点も注目に値する。そして当然のことながら、「仕事のやりがい」に対する問題意識が更に強くなっている。

こうしたベンチャー企業で、一定期間、インターンシップを経験した上智大学の大学院生は、大手のITコンサルティング会社の内定を最終的に辞退し、インターン先企業への就職を決断した。同じ業界ではあるが、規模がずっと小さいベンチャー企業である。ベンチャー企業の方が自分の成長をリアルにイメージできるから、「勝手知ったる企業なので、自分の仕事上の決断に今から責任をもてるから」とその理由を語っていた。また、東京工業大学の大学院生は、外資系のIT関連企業に就職したが、わずか1年で、過去に自分がインターンシップを経験した人材コンサルティング関連のベンチャー企業へ転職した。「信頼できる上

司のもとで新規事業開発に挑戦したい」というのがその理由だった。

知識型社会における インターンシップの意味

21世紀は知識型社会であるといわれて久しい。個人のナレッジとさまざまな情報を組み合わせ、新たな価値やサービスを創造しなければならぬわけだが、こうした時代だからこそ、企業社会の旧弊にとらわれな

い新しい変革マインドをもった若者がインターンシップを通じて生まれている……。そんなことを想像させてくれる事例を最後に紹介したい。

大手化粧品メーカーから内定をもらっていた日本女子大学4年生のケースである。彼女は、将来、女性向けのネットビジネスを起こしたいと考

え、その企業から内定をもらった後に、創業2カ月という生まれたてのネットベンチャー企業で新規事業開発に取り組みインターンシップを経験した。仕事は、ホテル向けにインターネットサービス導入の提案営業を行うというものだったが、

彼女はよほど優秀だったのだろう、全成約件数の実に87%獲得という驚異的な実績を残した。案の定、ネット企業の経営者から、強烈な引き止めがあったが、大学卒業後、予定通り、内定先の企業に就職。しか

し、そこで待っていたことは、「入社

後5年間は地方勤務」という現実だった。しかし、ある地方支店に配属となった彼女は、めげることなく、その支店で働く全社員向けのパソコン講座など、矢継ぎ早にさまざまな企画を提案し、実行した結果、わずか1年後、東京本社への配属を言い渡されたという。もちろん歴史ある同社においては、過去に例のない異例の抜擢であった。

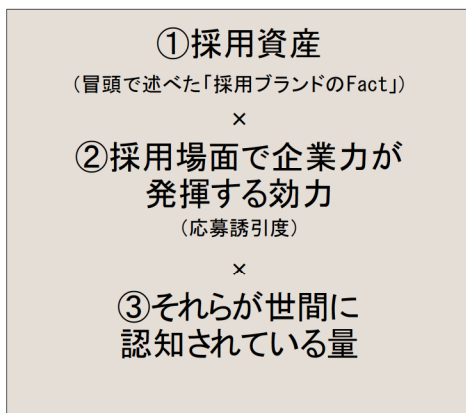
「インターンシップでの成功体験があったから、会社のこれまでのやり方が正しくないと確信でき、自分からどんどん提案をしていった」という言葉が物語るように、彼女は、不本意な環境におかれても腐ることなく、その環境に自ら積極的に働きかけ、自分にとって好ましい方向へと導いたのである。

これからの企業には、経験やスキルに乏しくても、可能性ある若者への権限委譲がますます求められている。そうでない企業は、新しい事業チャレンジの場と未来の貴重な人材を得ることが難しくなるだろう。そのための実験の場として、インターンシップは大きな意味をもつ。そして、そのような場が増えることは、学生が企業の真価を見抜く力を養うだけでなく、環境や他者に依存することなく、自らが選択した人生を自立的に設計する力も育ててくれるはずだ。

採用ブランドを数値化するといふ試み

3つの指標のかけ算で、採用ブランドを数値化

ここまではコメントとロジックベースで採用力を語ってきた。そろそろ、数値で採用ブランドを表せるか、という本論に入りたい。まず、私たちは、今回の調査において、企業の採用ブランドとは以下のように表わされると考えた。



①の企業価値については、巻頭で示した通り、「戦略・ビジョン」「財務資本」「構造資本」「関係資本」「人的資本」「仕事内容」「仕事環境」の7つの軸を、20の質問にして、企業ごとに志望者からの見え方を数

■「企業A」の採用ブランド算出例指数

内容	価値軸	①企業Aの評価率	②応募誘引度	③潜在採用ブランド①×②
① 売上げや利益が高い	財務資本	33.3%	2.67	0.89
② 順調に業績を伸ばしている		42.9%	4.28	1.84
③ 企業戦略やビジョンが優れている	戦略・ビジョン	2.4%	7.32	0.18
④ 優秀な人材が多い	人的資本	64.3%	4.92	3.16
⑤ 経営者が魅力的である		21.4%	5.48	1.17
⑥ 技術や特許などの知的資産が豊富	構造資本	0.0%	3.40	0
⑦ 優れたビジネスモデルを持っている		9.5%	3.90	0.37
⑧ 社外に強力なネットワークがある	関係資本	0.0%	1.78	0
⑨ 企業や商品がブランドとして認知		4.8%	3.48	0.17
⑩ たくさんの優良顧客を持つ	仕事内容	14.3%	2.28	0.33
⑪ 給与・福利厚生が良い		26.2%	8.73	2.29
⑫ 世の中に影響を与える仕事	仕事環境	57.1%	3.74	2.13
⑬ 自分がやりたい仕事ができる		16.7%	9.01	1.5
⑭ 仕事を通じて知識・技術が身につく	仕事環境	14.3%	8.28	1.18
⑮ 成果や業績が正当に評価される		4.8%	8.10	0.39
⑯ 拘束時間が短く、自由度が高い	仕事環境	28.6%	3.54	1.01
⑰ 職場が美しく快適である		19.0%	3.46	0.66
⑱ 必要な設備や施設が充実している	仕事環境	19.0%	4.01	0.76
⑲ 裁量権のある仕事を任せられる		2.4%	4.50	0.11
⑳ 職場に活気がある	2.4%	7.12	0.17	
			(100)	18.3
			×	
企業A 得票率			10.5%	
④企業A 採用ブランド指数			1.92	

値として出した。なお、この部分について志望者に限ったのは、「彼らは該当企業のことを普通の人以上に知っている」という仮定に基づいている。ちなみに、①~⑩までが企業の事業に関わる項目(=企業力)、⑪~⑳が実際の仕事内容に関わる項目(=仕事・待遇)であり、両方とも10問

ずつでそろえた。②採用資産の中でも、採用に強く関わるものとそうでないものがあるため、各項目の採用関連度を算出してみた。今回の調査の設問1で聞いた「就職に関して重視する項目」の支持率を基本とし、各項目の合計値が100となるように点数配分

採用ブランドを解析する

■採用ブランド指数ランキング (桃色セルは人気ランキングとの順位変動が大きかった企業)

採用ブランド指数ランキング	総得点	人気ランキング	Gap
1 ソニー	4.37	1	0
2 NTTドコモ	1.66	2	0
3 日本アイ・ピー・エム	1.61	4	1
4 本田技研工業	1.56	5	1
5 トヨタ自動車	1.55	3	-2
6 ソニー・コンピュータエンタテインメント	1.08	7	1
7 松下電器工業	1.03	6	-1
8 アクセンチュア	0.84	8	0
9 NTTデータ	0.78	11	2
10 P&G	0.76	9	-1
11 ベネッセコーポレーション	0.70	12	1
12 電通	0.67	16	4
13 ファーストリテイリング	0.59	14	1
14 富士通	0.59	15	1
15 サントリー	0.59	13	-2
16 ソニー・ミュージックエンタテインメント	0.55	18	2
17 キヤノン	0.51	20	3
18 資生堂	0.50	17	-1
19 アサヒビール	0.49	10	-9
20 花王	0.44	21	1
21 JTB	0.36	19	-2
22 野村證券	0.32	26	4
23 日本放送協会	0.29	22	-1
24 NEC	0.29	23	-1
25 日立製作所	0.26	32	7
26 日本航空	0.26	24	-2
27 三井物産	0.24	34	7
28 全日本空輸	0.24	25	-3
29 集英社	0.24	33	4
30 マガジンハウス	0.23	30	0
31 ソニーマーケティング	0.23	28	-3
32 講談社	0.22	27	-5
33 三菱商事	0.21	37	4
34 朝日新聞社	0.21	36	2
35 東海旅客鉄道	0.19	35	0
36 東京海上火災保険	0.18	31	-5
37 東日本旅客鉄道	0.17	29	-8
38 エイチ・アイ・エス	0.17	38	0
39 積水ハウス	0.16	43	4
40 みずほフィナンシャルグループ	0.16	41	1
41 富士重工業	0.15	40	-1
42 伊藤忠商事	0.14	42	0
43 博報堂	0.13	39	-4
44 東京三菱銀行	0.12	46	2
45 三井住友銀行	0.10	44	-1
46 小学館	0.08	45	-1
47 近畿日本ツーリスト	0.08	47	0
48 NOVA	0.07	50	2
49 旭化成ホームズ	0.06	48	-1
50 UFGグループ	0.06	49	-1
51 日本旅行	0.01	51	0

を行った。これを応募誘引度と呼ぶことにする。(職種や志向により重視する項目が異なることが予測されるので、後段では、職種・ナレッジ別に詳細の応募誘引度を算出しているが、ここでは全体平均のみ使用。)「企業Aの評価①」「×」項目②の応募誘引度(②)「×」という数式により、その企業の潜在採用ブランドを算出(前頁下図参照)。

③この潜在採用ブランドが世間的に認知されているかどうかを、各企業の得票率で表した。この特集の冒頭で述べた「コミュニケーション」がうまく行われていれば、得票があがるという仮定に基づいている(当然、コミュニケーションのみうまくいき、 σ が不全という企業もありうる。それについては後述)。

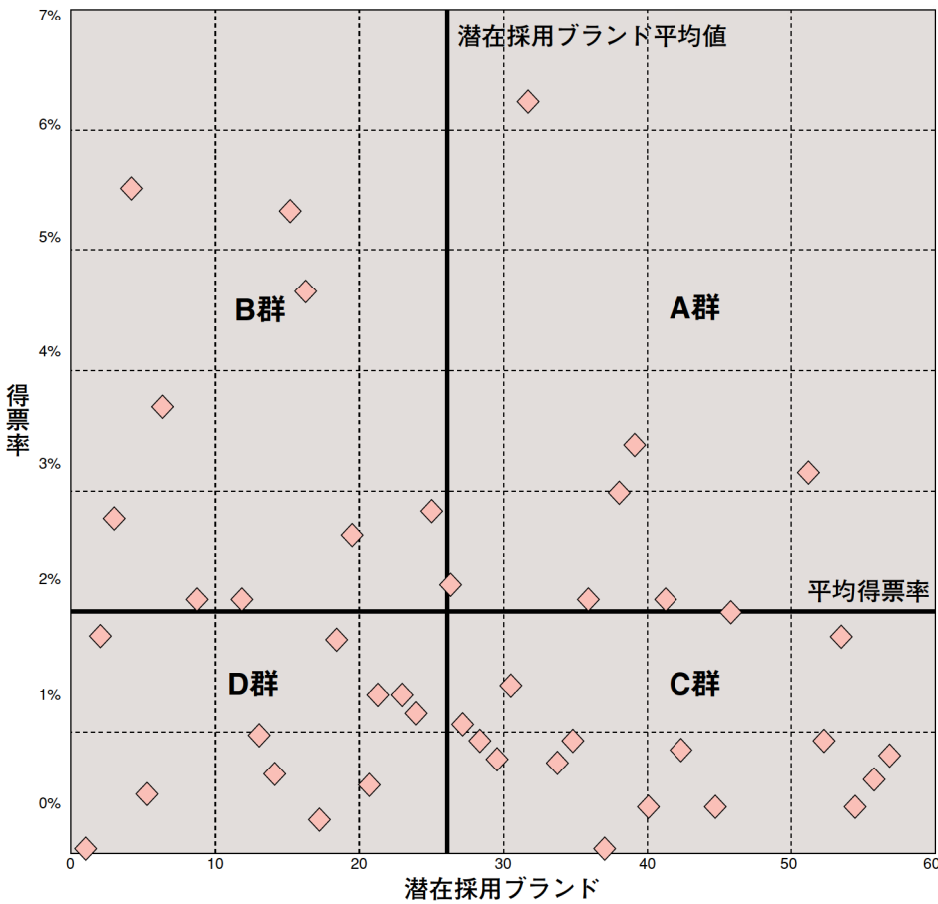
④潜在採用ブランド×得票率で、最終的な採用総合力を算出。これをもって、「採用ブランド指数」とする(前頁下図参照)。これらの計算式をもとに「採用ブランド指数ランキング」を出したのが以下の表となる。

なお、今回は職種・ナレッジワーカー別ランキング等も後段にて披露するために、すべてを社会人でのランキングに限らせていただいた。

潜在採用ブランドと 得票率で企業を分類すると、 答えが見えてくる

こうした「採用ブランド指数」でのランキングに一喜一憂する前に、企業として採用力を上げるために、どのような処方箋が必要なのかを、次に論じてみたい。

まずは、「企業の中身は良く、採用力も高いのだが、それが知られていない」ことが問題なのか、「企業の中身」自体が問題なのかを調べてみよう。
企業の中身は、「潜在採用ブランド」で表せる。この得点自体は高い（＝知っている人には、すごくよい企業に映る）のだが、認知度（得票率）が低いために、総合点が下がるなどのケースを左記の図式でマッピングができる。



こうして分類した各群は、以下のよ
うな性格となる。

A群：人気もあり、それに伴う中身もあ
る「採用ブランド企業」

B群：人気はあるが、それに見合う中身
が不足している「採用疎ブランド企業」

C群：人気はないが、中身は充実してい
る「採用惜敗企業」

D群：人気もなく、中身の充実が必要
な「採用要努力企業」

この分類にしたがえば、C群には「広
報・宣伝」などの情報コミュニケーション
が、B・D群に対しては、「潜在採用ブラ
ンドの充実」が必要ことがわかる。

C群については、コミュニケーション不
足を解決するために、専門のコンサルテ
ィングを受ければその後の採用力アッ
プは見えてくる。問題はB・D群企業へ
の処方箋だろう。

「潜在採用ブランド充実」 といつても、 何をすればよいのか？

そこで、今度は、B・D群企業がどの
方面に向かつて実力をつければ良いの
か、について論じてみたい。

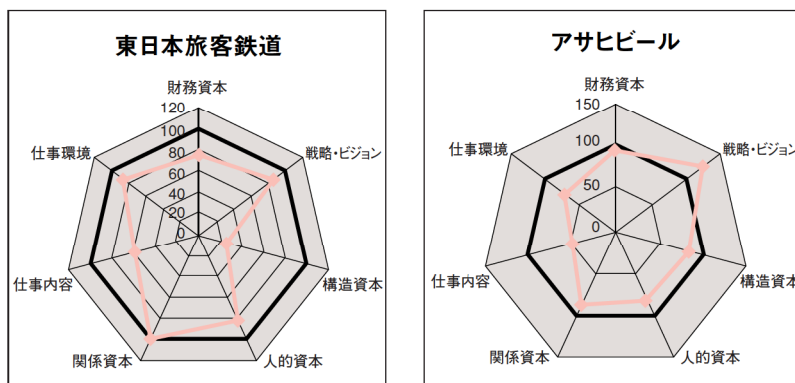
これには、「潜在採用ブランド」の7項
目をリーダーチャート化し、その凹凸か
ら、重点補強ポイントを探る手法を試
みたい。

ここでは、人気ランキングと比べて採
用ブランド指数で大きくランキングを

下げた東日本旅客鉄道（9ポイントダウン）とアサヒビール（9ポイントダウン）の2社を例にチャートを作った（7つの価値軸に対するその企業の平均支持率を、各軸の全体平均値で割って数値を算出。平均値を100となるよう調整した。100が好悪の分岐点となる）。

アサヒビールの場合、財務・戦略／ビ

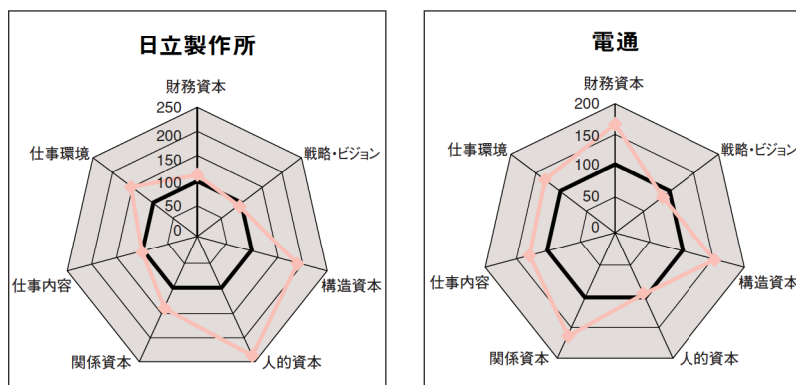
ポイントを下げた企業 (各項目平均100)



ジョン・構造・人・関係などの項目では比較的点数がよく、抜本的な改革は不要と見える。とりわけ、「ドライ」「鮮度改革」などを生み出す戦略・ビジョンの評価が高い。要は、仕事内容と仕事環境

の2項目でポイントが低く、この部分は総合点を出す時の重量が大きいため、数字が悪くなった。企業としての基本構成は悪くないので、あとは、新人事制度などのHRM的な強化により、比較的簡単に採用力アップが図れると思われる。一方、東日本旅客鉄道は、仕事内容もさることながら、構造資本の得点が芳しくなく、この部分で要努力といえるだろう。構造資本として今回取り上げているのは、「技術や特許などの知的資産」「差別化要素となる具体的なビジネスモデル」であり、今後の事業構造・戦略の

ポイントを上げた企業 (各項目平均100)



改革にともない、採用ブランド強化が進むと予測される。

次に、人気企業ランキングよりも採用ブランド指数が高かった2社、電通と日立製作所を見てみよう。両者ともほぼ全部の項目が平均以上の数字を残しており、潜在ブランド力が高いことが一目でわかる。電通で言うと、「マスコミ界への影響力の圧倒的強さ」という関係資本がとりわけ高く評価され、日立製作所の場合、長らくハイテクの雄として名高かった人材および知的資本についての評価が高い。

いずれの場合も、実務経験をつんだ社会人、なおかつ当該企業への志望者からの評価ということだけあって、非常に企業の実態をよく捉えている、ということがわかるだろう。

欲しい人材への訴求力を測定してみよう

今度は、いくら人気も採用力も高かったとしても、欲しい人材に振り向いてももらえなくては意味がないので、ナレッジワーカー（以下ナレッジ）度と職種別に企業への評価がどう変わるかを見ていきたい。最初に、ナレッジ度の強弱により、企業を見る眼が変わるかどうかを、ナレッジ度別企業評価散布図により見てみる。

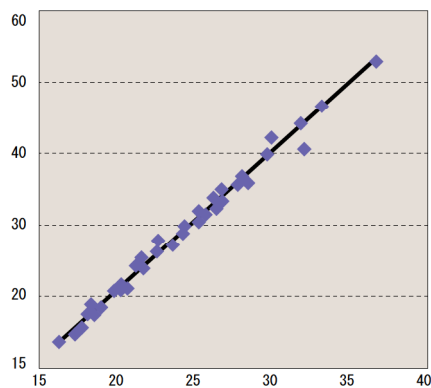
縦軸には、ナレッジ度の高い人のみで集計した該当企業の採用ブランド指数、横軸は、ナレッジ度の低い人のみで集計

応募誘引度 (どの項目を重視するかの重みで、合計が100となる)

設問	管理部門	企画/マーケ	営業	ITエンジニア	非ITエンジニア
項目1	2.63	2.09	3.08	2.79	2.14
項目2	4.04	4.39	5.05	3.99	3.93
項目3	8.89	8.16	7.25	7.19	6.43
項目4	4.85	5.02	4.62	4.79	3.93
項目5	6.06	6.90	6.81	4.79	5.36
項目6	1.62	1.88	3.52	4.59	5.00
項目7	3.64	2.93	4.84	5.19	3.57
項目8	2.02	2.09	2.64	1.80	1.43
項目9	2.42	4.18	4.18	2.99	3.21
項目10	1.62	2.93	2.42	2.99	1.07
項目11	8.89	6.90	8.57	8.58	11.07
項目12	3.03	4.18	3.74	2.59	5.36
項目13	8.69	8.37	9.01	8.98	9.29
項目14	8.69	7.32	6.37	8.58	8.93
項目15	8.89	8.79	8.13	7.58	8.57
項目16	4.65	3.77	3.74	3.99	2.14
項目17	3.84	3.14	2.64	3.79	2.50
項目18	2.22	3.56	2.42	3.99	5.71
項目19	6.06	5.44	3.30	4.19	4.29
項目20	7.27	7.95	7.69	6.59	6.07

1~20の項目内容については、22P左下表参照。アミ部分は、最低セルと最高セルで2倍以上の差があった部分。

ナレッジワーカー度別採用ブランド力

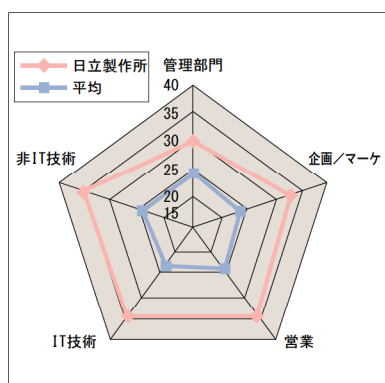


した該当企業の採用ブランド指数をとり、散布図を作った。

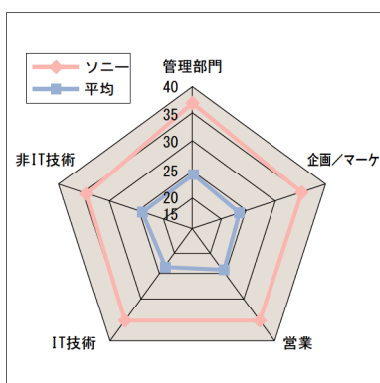
多少驚くことだが、上記グラフで見ると、散布はよく直線上にほぼ集中しており、相関係数も0.98、残差は0.99という状況になっている(平たくいえば、ナレッジワーカーもそうでない人も「転職」という観点で企業を採点すると、ほぼ同じ点数となる、ということ)。

この数字から導かれる結論は、「ナレッジワーカー度の強弱」では企業選別に差が出ない、ということになる。ただし、これをそのまま鵜呑みにすることは多少危険と思われる。今回のアンケートはすべて自己評価によるものであり、職種や年

日立製作所



ソニー



齢や学歴などの客観項目は、自己評価でかまわないだろうが、ナレッジ度に関しては自身では把握が甘くなると考えられるからだ。この部分では、調査にさらなる改良・工夫を加えなければ結論は出せないと感じている。

では、自己評価で問題のない職種についてはどうなるか、を見てみよう。

まず職種別応募誘引度(上表)を見て表からわかるとおり、同じ項目でも重量が職種により大きく違うことがわかる(たとえば項目6・18は非ITエンジニア

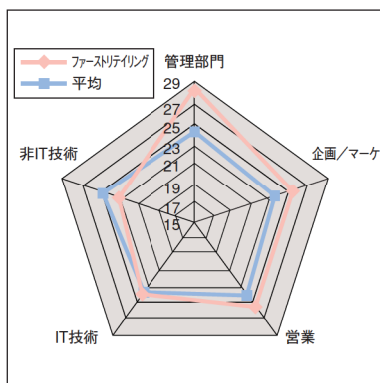
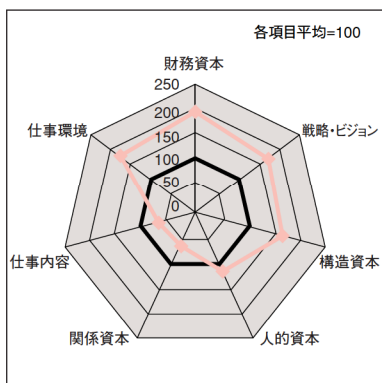
研究事例1 ● 実体が良好な企業が、知名度で悩んだ時

「潜在採用ブランドをいかに伝えるか」
エージェント利用という手を提案します。

(株)スピリッツ 代表取締役 竹内 薫 氏

企業成長を人材・人事面で支援する同社は、ファーストリテイリングの採用活動に長年携わり、人事拡大を左右する人材の採用・育成・定着に深く関わるサービスを提供している。

ファーストリテイリング



私は前職(大手人材会社)時代から通算すると20年間で約2000社の採用と1万名以上のビジネスマンの仕事に関わってきましたが、ファーストリテイリング(以下FR)社は採用の仕組みづくりや実務の支援を通して極めて珍しいケースと認識しています。

一言でいうとFRの採用方針は「チャレンジスピリット 採用」,「主体性 採用」と言えるでしょう。当然 選考基準にポテンシャル・職種専門性の要素が加味されますが、最も重要視しているのが本人が何をやりたいのかまた本気で自分の可能性に賭けたいのかということです。

初めて柳井社長にお会いした時、「ユニクロを世界1のブランドにしたいのです。そのためには野球でいうとワールドシリーズで戦い優勝できるチームを創らなくてはなりません。」と言われました。また当時からそれを夢やロマンに終わらせない確実な戦略も持ち合わせていたように思います。要は山口に本社をもつ中堅企業が誰にどのようにしてそれを伝えるかということです。

それ以降、小売業界、アパレル業界に限らずあらゆる業界の方に数多くお会いし、FRについて例えば卓越した経営者の存在、明確な経営理念、仕事に厳しく人にあつたかい風土、顧客重視のビジネスモデル、また将来の事業構想など詳しく説明しました。

またその人がFRの考え方に心底共感してくれて仕事を通して自己の成長を本気で考えている人かどうかを確認するよう努力しました。そういう意味では私の役割は企業の潜在採用力をいかに伝えるかということとFRに本当に合う人材をいかに見つけるかという役割であったと思います。

結果、当時のチャレンジ中途入社1期生としてFRに入社した総合商社、外資系コンサルティング、IT業界出身者等と従来の小売業経験者が一体となり現在の会社にしたと考えます。ただ最近感じるのはFRの規模は確かに大きくなりましたが新規事業や海外展開など挑戦し続けているにもかかわらず本物のチャレンジスピリットをもつ人材とお会いする機会が減ってきたのが残念です。



ニアと管理部門で約3倍の開き。1.5倍以上の差がでる項目が過半数となっている。この結果、採用ブランド力を職種別に計算していくと、それなりに差が出てくる。試みに、同じように世界的なハイテクメーカーであるソニーと日立製作所を例

に見てみたい(前頁下図)。どちらもさすがに世界的なハイテクメーカーだけあり、すべての職種において、アパレルを大きく上回る採用ブランドを有していることがわかる。ただし、ソニーが全職種からほぼ同様な支持を受けているのに対し、日立製作所は、管理部門と企画/マーケティング職と比べてポ

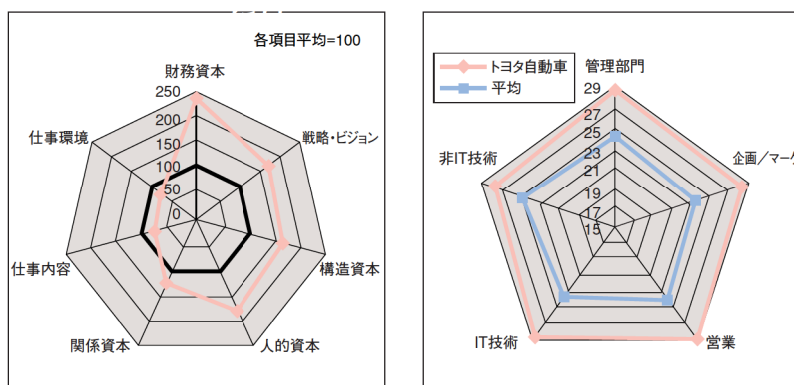
メント企画/マーケティング職と比べてポイントを落としている。この手法を煮詰めていくと、たとえば、もし「日立製作所が管理部門の人材を採用するには？」という質問を受けたら、すかさず、前段の資料を提示し、「管理部門からは支持が低いですね。この部分でポイントをと

研究事例2 ● 時流に応じて息の長い人気を保

「変化対応力と豊富な経験蓄積」。 この2つを意識した人事施策によって、 事業が時代に適合しつづける。

トヨタ自動車グローバル人事部人材開発室長 鈴木輝男 氏

トヨタ自動車



同社は、仕事関係の2指標が比較的低く、その他の項目は高い。とりわけ、戦略・ビジョンや構造資本、財務状況の項目が高得点のため、右グラフのように、管理・企画系の採用力が高くなっている。しかし、こうした「特性を意識的につくっている」のではなく、さらに特定の職種以外は「特性利用によるスペシャリスト採用」も考えていないという。

トヨタの採用基準は昔から変わりません。時流に先んじて変化に対応できる人材ということです。変化を受容でき、大きなポテンシャルを秘めた人材を採用し続けることを第一に考え、入社後の人材育成により、彼らが「社会の変化を汲み取り、自分を変えていける」人材に育ったからこそ、今のトヨタがあるのです。

最近日本でも、職種別採用を標榜する企業が増えてきましたが、トヨタにとっては必ずしもメリットがあるとは思いません。例えば、トヨタで、東南アジアのある国の事務所に経理の人間がひとり必要になったとすると、もちろん、経理の仕事に精通した人を派遣するわけですが、小さな事業体であればあるほど、その人は総務も人事も調整もこなさなければなりません。そういうことが、果たしてできるのでしょうか？ 同じようなことなのですが、時代により必要な職務・タイプは当たり前のように変わる（編注/今ならさしずめ、企画・マーケティング、IT）でしょうが、そうした時代の変化に応じて、自分をその職務に適合させる意思と能力が当然必要です。変化対応力のある人を採用し、彼らにたくさんの経験を積んでもらうことにより、

こうしたことが可能になると思っています。

ここ最近、若者向けの車づくり、IT、広範なグローバル化、環境対策と、トヨタは大いに変化し、それが今回の調査でも大きく評価されているようですが、そういうことができるのも、トヨタがこうした採用・教育をしているからだと考えています。それによって、トヨタは変化しつづけるというイメージが伝わり、結果的に、採用にも大いに寄与しているのだと思っています。変化に対応できる意思と能力。この基本は不変です。



上げるには、彼らが企業選びでとりわけ重視している点、すなわち仕事内容と戦略・ビジョンに注力しましょう。

この点で評価を上げるには、新人事制度を取り入れ、事業を理念にまで立ち返って斬新なアイデアを……といったコンサルティングが行えるだろう。

拙速に走らず、この手法のさらなる研究・開発を

さて、ここまでの説明により、従来の人気企業ランキングという皮相的な採用指標を脱した、パラメータによる採用プ

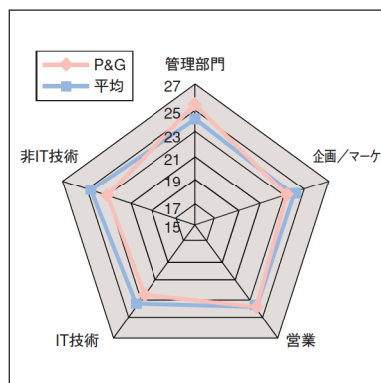
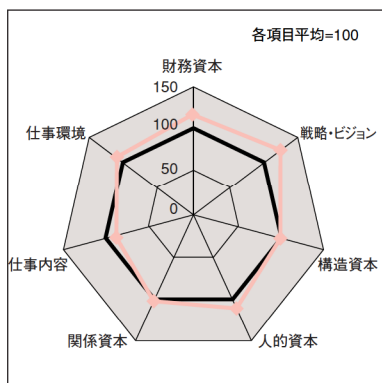
ラント指数測定方法がわかりただけだだろう。この手法は、採用力が不足している場合、広報力不足なのか、企業の実力（潜在採用ブランド）不足なのかも判断でき、さらに企業の実力不足の場合、どの方面に努力をすればいいかの示唆ができることも理解いただけたかと思う。

研究事例3 ● 「人事施策+事業構造改革の成功」に加え、時流が追い風に

「採用はキャリアを売るビジネス」
採用力をすぐアップさせるような
小手先のテクニックは意味ありません。

プロクター・アンド・ギャンブル ヒューマンリソースズ リクルーティング マネージャー 野々村富美子 氏

P & G



ほぼすべての点においてアベレージを上回る高採用ブランド企業となっている。希望職種、語学力、ビジネススキルと、あらゆる面で個人の価値を最大限に高めるキャリアアップ機会の提供が採用力強化の原動力だという。

P & Gは、「お金、会社、ビル、ブランド、そのすべてを取り上げられても、社員さえいれば、10年ですべてを元通りにできる」という元会長の言葉があるくらい、古くから、人材こそが会社の最も重要な資産であると考えています。そのため、採用した人材の能力を、最大限に育成し、発揮させる環境をつくりあげてきました。当社が日本で本格的な新卒採用を始めたのは80年代半ば。その頃から、まだ日本企業ではほとんど実施されていなかった職種別採用やインターンシップを實踐し、今日に至るまで、それにこだわり続けてきたのも、自らが希望する好きな仕事・職種で、最大限に活躍してもらうことを、会社のシステムとして実現したかったからです。

また、社内公用語は英語で、採用や人事評価も世界で統一された基準を使っています。現在、神戸の日本本社ビルだけでも約1500人が働いていますが、その2〜3割が日本以外の国籍をもつ人たちで、上司は中国人、同僚がインド人、昇進して部下がイタリア人という環境が珍しくありません。また、世界に通用するビジネスマネジメント力を身につけてもらいますから、世界規模で整備された社内イントラネットなどを駆使し、日本にいながら、日々、グローバルプロジェクトをこなすことが可能です。さらに、若いうちから大きな裁量権を

与えられますが、入社数年で管理職に昇進する人も珍しくありません。平均的な日本企業での10年から20年を、わずか数年で経験できるチャンスとキャリアを提供しているのです。

最近、P & Gの採用力を高く評価していただき、「そのテクニックを知りたい」という取材をよく受けます。ただ、残念ながら、採用力をすぐ上げるような小手先のテクニックは、これだけ変化の激しい時代にあっては、あまり意味がないと私は考えます。優秀な学生であればあるほど、本質を見抜く目をもっています。「採用はキャリアを売るビジネスである」という原点に立ちかえり、企業が提供できる仕事、キャリア、環境に磨きをかけることが、最も効果的な採用力強化の方法ではないでしょうか。



ただし、この調査はあくまでも、「採用力を数値化するための端緒についた」に過ぎないと考えている。たとえば、以下のような研究課題が残っている。

- 企業の潜在ブランド力については、「当該企業志望者」のみの回答で素点を算出している。本当は、その企業を志望しない、という人も含めるべきではないか？
- 先述したナレッジワーカー度等は、自己評価のみで構成することでバイアスがかからないか？
- アンケート形式を帳票ではなく対面

い、という人も含めるべきではないか？

- 先述したナレッジワーカー度等は、自己評価のみで構成することでバイアスがかからないか？
- アンケート形式を帳票ではなく対面にすべきではないか？
- 項目数の配分の問題はないか？

そも回答者がどれくらい必要なのか？

- 得票率IIコミュニケーションと考えてよいか。無努力な受動的広報もここには含まれてしまう。
- こうした疑問点を洗い出し、研究をより深めて、手法を確立することにつなげたい。

業界魅力度と企業独自性の2軸で捉える 戦略的採用ブランディング

ワシントン大学ビジネススクール博士課程
関口倫紀

企業名を聞いた時に、その企業の経営理念、事業内容、将来性、働いている人々の姿や仕事のやり方、職場の雰囲気などが明確にイメージできるであろうか。そして、そのイメージから何かわくわくしたものを感じ、「ぜひこの会社で働いてみたい」と思うであろうか。

ここでは、そう思わせる企業を魅力的な採用ブランドを有する企業としよう。ただし、万人がその企業に魅力を感じる必要はなく、当該企業が真に必要な人材にとって魅力的に映るといっても、優れた採用ブランドの条件であると考えられる。また、採用ブランドが企業の実態を反映していないものであつては意味がない。人材が抱く企業のイメージと実態とのギャップによる落差を大きくするだけで、人材調達面ではマイナス効果でさえあるからだ。

もちろん「採用ブランド＝人材調達力」ではない。真に必要な人材を

調達するためには、採用ブランドの他にも、洗練されたアセスメントシステム、最終段階で入社への意思決定を促す説得力など、様々な要素が絡んでくるからだ。しかし、人材調達の初期段階で欲しい人材を惹きつけることができなければ、いかに洗練されたアセスメントツールを準備しても無意味である。そういう意味で、採用ブランドは企業の人材調達プロセスの中でも特に初期段階において非常に重要な役割を担う。自社の採用ブランドが弱い場合、まさに人材調達のスタート時点において不利な立場に置かれているわけだ。

では、自社の採用ブランドが弱い場合に、それをどうやって高めていけばよいのだろうか。そこで本稿では、戦略的な視点から採用ブランドを高めていくためのアプローチとして、業界魅力度と企業独自性の2軸に注目した採用ブランディングを考えてみる。

全社戦略、事業戦略 人材戦略、コミュニケーション 戦略の相互連携

採用ブランドを高めていく上で留意すべきことは、既存の戦略、事業、人事制度などを所与のものとし、外部に対するコミュニケーションを変化させるだけでブランド価値が飛躍的に向上するわけではないということである。

企業の方向性を示す全社戦略を軸に、事業戦略、人材戦略、対外コミュニケーション戦略を相互に連動させながら、長期的な視点で採用ブランドの価値を高めていく必要がある。その際には、人事部門もしくは採用部門が「採用ブランド・マネージャー」としての役割を担い、経営トップや各部門との連携のもとで戦略的な採用ブランディングを行っていくかなければならない。もともと、ビジネスの成功は優秀な人

材の存在なくしてはあり得ないから、採用ブランドの育成とそれによる人材調達力の向上も考慮した全社戦略、事業戦略を考えるのは当然である。したがって、採用ブランド向上のために人事部門や採用部門が全社戦略や事業戦略にも関与できるように組織体制を準備しておく必要がある。

採用ブランドにおける 業界魅力度と独自性

本稿で扱う第1の軸「業界魅力度」は、自社の属する業界が就職や転職をする可能性がある人材にどう映っているかという視点である。業界からイメージされる要素としては、事業の収益性や成長性、社会的存在意義、仕事の面白さ、チャレンジングな環境や自己成長の機会、職場の雰囲気、給与その他の待遇など、様々なものが考えられる。いずれにせよ、採用ブランドを考える



関口倫紀(せきぐち・ともき)
 東京大学文学部心理学科卒業後、民間シンクタンクで経営コンサルティンクに従事。青山学院大学大学院国際政治経済学研究所修士課程を経て、現在ワシントン大学(米国シアトル)ビジネススクール博士課程に在籍。

※1
 アメリカのある研究では、当該企業がどの業界に属しているかという認識が、求職者が知覚する企業の評判に大きく影響する(この結果が得られてる(Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The detriments of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 21, p.929-p.947)).

※2
 新卒技術系や中途採用の場合、専攻や現職の企業とかけ離れた業界への転向は困難な場合が多いが、近隣した業界の魅力度が高ければ、その業界に属する企業を就職先あるいは転職先として考えるようになるだろう。

上で、業界という切り口は非常に重要である。わが国では、多くの人が就職や転職を考える際に大まかな業界のくくりから決めていき、そこから具体的な職種や企業を絞っていくことからその重要性が確認できる。第2の軸である自社の独自性とは、どれだけ他社に比べてポジティブな意味で差別化されているかということである。独自性の内容は、事業自体、企業理念やビジョン、組織体制や人事戦略、あるいは経営者自身の独自性など様々である。もし、他社に比べてユニークであれば、求職者からの注目も高まり、自社の経営理念、職場の雰囲気や働き方に対する明確なイメージをもってもらえることができる。

このように、業界魅力度が高ければ、応募者数の増加と、業界特性とマッチした人材からのアプローチが見込め、自社の独自性が高ければ、自社固有の戦略や文化にマッチした人材からのアプローチが見込める。したがって、これらの2軸において優れた採用ブランドを有していることは、企業の人材調達力に大きく貢献する。

自社が低魅力ブランドである場合の諸要因

さて、自社の採用ブランドが業界魅力度および独自性ともに低い

「低魅力ブランド」であるとしてしよう。低魅力ブランドの要因としては様々なケースが考えられる。業界の軸で見ると、成熟・衰退産業など、もともと活力がない業界に属する場合、かつての人気業界が産業全体の成熟化や衰退と共にこのポジションに落ちてきた場合、あるいは、生産財メーカー等のように、一般消費者の馴染みが薄い業界にある場合、さらには、新しい業界であるために社会的知名度がなかったり、将来に対する不確実性がマイナスイメージとなって業界魅力度に欠く場合も考えられる。いずれにせよ、業界魅力度が低い場合には、そのイメージが優秀な人材を効果的に調達することを妨げてしまう。

一方、低魅力ブランドの要因を企業の独自性の視点で捉えるならば、他社と差別化された企業理念、事業戦略、商品・サービス、組織文化等がないか、あってもそれが社外で認知されていない場合、企業の業績も他社並みで際立った特徴がない場合、また変わり映えのしない人事制度やマネジメントの仕組みを採用している場合などが考えられる。

戦略的なポジション移動による採用ブランドの育成

業界と独自性の2軸で見ると、低魅力ブランドから出発して採用

ブランドを高めていくための戦略の方向性は大きく3つある(図表1)。1つめは、自社の属する業界の魅力度を高めていく戦略(図中の①)、2つめは、自社の相対的な独自性を高めていく戦略②、そして3つめは、業界魅力度と相対的独自性を同時に高めていく戦略である③。自社の採用ブランドが弱い理由がどのような要因に基づくものなのか、また企業としてどのような将来ビジョンをもっているかによって戦略は異なってくるだろう。

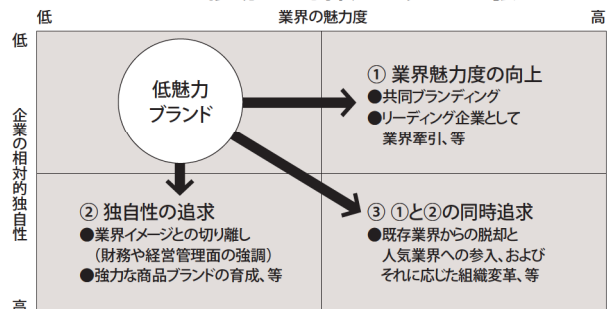
●業界魅力度を向上させる戦略

自社の属する業界力カテゴリーを魅力的なものにしていくこととする戦略は、事業自体の将来性はあるが社会的な認知度が低い場合、事業の不確実性によって世間の信頼性をまだ獲得できていない場合、あるいは成熟・衰退産業の中でも成長性の高い分野が存在する場合には有効な戦略であると考えられる。

そもそも業界というのは人々の頭の中のカテゴリーとして存在しているため、ある企業がどの業界力カテゴリーに属するかという人々の認識を変えることは不可能ではない。

例えば、より魅力的に映る新しい業界の枠組みを創造し、自社がその一員として認識されるようにすること、あるいは、業界のサブカテゴリーを作り、魅力的な事業分野の

図表1 ポジション移動による採用ブランドの強化



みで構成される少数精鋭のカテゴリーに属する企業として捉えてもらうことは、顧客や投資家から見た魅力度だけでなく、採用ブランドの向上にも寄与するだろう。

このように自社の属する業界力カテゴリーの魅力度を高めていく戦略のひとつの手段として、共同ブランディングが考えられる。これは、複数の企業が協力しあいながら魅力的な業界力カテゴリーを築き上げていくようなプロセスを指す。例えば、各社が意図的だったかどうかはわからないが、コンサルティング業界、特に「戦略系」や「会計事務所系」といった人気の高い特定のサブカテゴリーは、複数の企業やメディアや求職者が相互作用しあいなが

ら、魅力的な業界イメージと、ひいては、強い採用ブランドを作り上げていったというように解釈することもできる。

共同ブランディングは、1社単独で強い採用ブランドの育成をするよりも、自社と同様の事業戦略をもつ複数の企業と共同で、業界全体を拡大させながら、同時に魅力的な採用ブランドも確立させていくほうが得策であるという考えに基づく。同業他社は事業面でも人材調達面でも競争相手には違いないが、市場の拡大、業界魅力度の向上、採用ブランドの確立という面では協力者となり得る。例えば、顧客に提供する商品・サービスの種類やクオリティが各社とも均質かつ高度であれば、業界力テグリー全体としての信頼や認知度が高まり、業界標準も確立され、市場の拡大につながる可能性も高まる。業界全体を発展させていくために必要な人材についても、各社が独自性を追求するよりも業界内で均質的であったほうが、ある程度の業界内人材移動が知識交換の活発化に寄与したり、同業者同士が切磋琢磨することに

※3 再びコンサルティング業界の例を挙げれば、特定の業界内(例:戦略系ファーム)を移動する一部の人材の存在が、業界全体のクオリティの維持、向上に寄与しているとも考えられる。

※4 例えば、各社が提供商品やサービスラインを類似化すると共に、業界誌や求人雑誌における注目業界特集およびそれに類するキャリアフェアには必ず登場して自社がその業界力テグリーの一員であることを強調したりする行動が求められよう。

※5 ポーターの競争戦略論における戦略グループと類似した機能である(Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, New York: Free Press)

※6 パンナ(旧社名テンポ)リーセンターは他社社を中心に展開された人材派遣業界の拡大、スターバックスの日本進出をきっかけとする「リーチエーション」業界の活性化など。

ともに足並みを揃えつつ、メディアや人材ビジネス等とも協力しあいながら業界魅力度を高めていく工夫が必要となる。そして、いったん「〇〇業界主要〇社」といったように魅力的な特定力テグリーの企業として求職者から認知されるようになれば、強い採用ブランドを手に入れたと同時に外からの参入障壁も形成したことになるので、人材調達に関する持続的な競争優位を獲得できるであろう。

共同ブランディングの他には、自社が新しい業界力テグリーの牽引役となり、同業他社を巻き込みながら、業界自体の活性化と求職者から見た魅力度の向上につなげていくという考え方もある。これが成功すると、魅力的な業界力テグリーの中でもトップ企業として認知されることになる。

● **独自性を追求する戦略**
自社の独自性を高める戦略は、業界自体の魅力度は乏しくても、その枠内で革新的なビジネスモデルの開発や効率的なオペレーションを行うことにより業績の向上を図ろうという場合、あるいはもともと一般消費者に馴染みが薄いため、業界自体を強くアピールしていくことはあまり得策とは思えない場合などに有効である。

この戦略における選択肢のひとつ

は、あえて業界イメージと採用ブランドとの関連性を切り離し、独自性の高い経営理念、企業の収益性や成長性、革新的なマネジメントや人材戦略を積極的にアピールすることによって、魅力的な職場としての採用ブランドを育成していくやり方である。

例えば「高収益企業」「優良財務体質企業」などの財務的な強さの強調、「HRM先進企業」「女性が働きやすい企業」など、革新的な人事施策によって魅力的な職場を作っていく方法、経営トップのカリスマ性を強くアピールしていく方法等が考えられる。別の選択肢としては、業界内で圧倒的に強い商品ブランドを育成し、そのブランドイメージを人材調達力にも生かしていくこととする戦略である。低魅力度業界にあつても驚異的な成長を遂げたり、革新的な商品やサービスを開発することができれば、採用ブランドをうまく育成していくことが可能である。

独自性の追求に成功している代表例として挙げられるのは、ユニクロを展開するファーストリテイリングである。同社は、流通・小売業という決して魅力度が高いとはいえない分野にありながら、卓越した経営者の存在と事業の急成長に加え、人事戦略における徹底した実力主義や自立性を尊重するマネジメントなど、チャレンジングで成長機会が期待できる環境を提供している

ことが、人気企業としての採用ブランドの獲得に大きく貢献しているといえよう。

また、アメリカのサウスウェスト航空も、花形業界とはいえない分野にあるが、フォーチュン誌の「働きがい企業ランキング」では常に上位にランクされる企業である。人を大切にしている経営方針や企業文化が社員の満足度を高め、さらに彼らのパフォーマンスが業績の向上に結びついているといえる。「当社は社員を大切にします」ということ自体は簡単であるが、それを着実に実行し、企業文化にまで高め、かつ世間からも高い評価を得るといふプロセスを経ることによって、はじめて採用ブランドに貢献する企業の独自性を獲得できるわけだ。

一方、人材市場における「ツチを狙う戦略」つまり「知る人ぞ知る企業」としての採用ブランドを育てていく手段も考えられる。これは、優秀であるが流行に左右されない「わが道を行く」ような人材にターゲットを絞り、その中から適切な人材を採用することを念頭においている。そのため、ターゲットとする人材が働くにあたって魅力を感じるポイントは何かをよく研究し、彼らにとって魅力的な職場環境を整えながらそれをアピールしていくことが求められる。例えば、まだ世の中で知られていない特殊技術に的を絞った事

業を、クチコミを利用してアピールしたりする方法も有効だろう。

●業界魅力度と独自性の両方を同時に高める戦略

業界魅力度の向上と自社の独自性の両方を追求する戦略としては、独自路線の展開によって、現在の業界からの脱皮を図りながら、新しい業界カテゴリーを切り開いていく手、魅力的な業界に参入していく手段が考えられる。例えば、成熟・衰退産業から徐々に撤退していくと同時に、1分野などの花形業界に積極的に参入することによる事業の構造転換と、それに応じた組織構造、マネジメント体制、人事戦略等の変革を追求していくような企業変革がここに当てはまる。

こういった戦略は、まさに全社戦略から始まり、それにすべてのサブ戦略を連動させていく「企業の大変身」を意味するため、採用ブランドの向上を図る人事部門や採用部門にとっては、業界魅力度が独自性のどちらか一方を追求する戦略よりも、より経営トップや各事業部門との深い連携が必要となってくるだろう。

採用ブランドの向上のさらなる追求

自社の属する業界が低魅力ブ

ランドから脱却できた場合、幸いにして自社がもともと人気業界に属している場合、あるいは、独自性のある採用ブランドを確立できた場合であっても、さらに戦略的な発想を継続し、採用ブランドを高めていくべきであろう(図表2の④と⑤)。例えば、業界魅力度の高い採用ブランドをもつ企業がさらに自社の独自性を発揮できれば、自社の戦略や文化に真にマッチした人材からのアプローチの増加が期待できる。この戦略は、将来に業界の魅力度が低下して採用ブランド価値が損われる事態に対する防御策としても有効である。つまり、既存の業界の将来を見据え、成熟・衰退していく業界から一歩先に脱却し、新しい事業領域を切り開いていきながら、採用ブランド価値の維持・向上を図る戦略でもあるのだ。ただし、業界魅力度による利益を享受できている段階での独自性の追求は、特定の業界カテゴリーの一員として認知されなくなることによる不利益が大きい場合もあるため、注意が必要である。

独自性の追求によって採用ブランドを高めてきた企業も、業界魅力度の向上を追求することによって、より信頼と厚みのある採用ブランドが得られるだろう。例えば、事業の急成長によって採用ブランドを高めてきた企業にとっての不

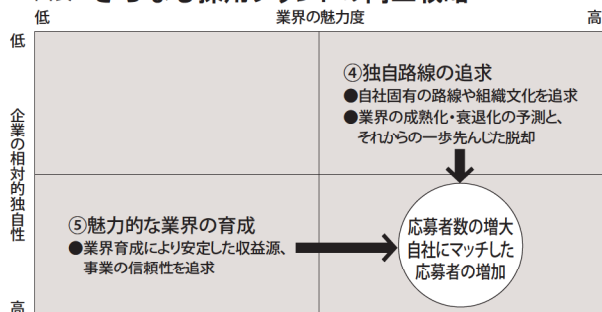
安材料は、成長がピークに達した後、後には下降線をたどることによって、周囲の信頼を失墜してしまうことである。そうすると、せっかく築いてきた採用ブランドも価値崩れかねない。したがって、採用ブランドの信頼と厚みを増すためにも、安定成長が見込める業界を育てていくことが有効である。一方、チャレンジングな雰囲気や、やりがいのある職場の魅力などに重点をおいて採用ブランドを築き上げてきた企業の場合は、今度は目に見える形でビジネスの結果を出し続けていく必要がある。その場合にも、業界全体を育成して安定成長が見込めるものにしていくことのメリットは大きいだろう。

最後に

今回は、業界魅力度と企業独自性という2軸を絞った形で戦略的な採用ブランディングを考えてみたが、採用ブランドを高めていくための切り口はこれ以外にもいろいろあるはずだ。しかし確実にいえることは、人事部門や採用部門の単独の活動だけで採用ブランドが強化されるわけではなく、すべての企業活動がうまく連動してこそ、採用ブランドも高まっていくという点である。つまり「採用ブランドの向上によって優秀な人材を獲得し、

彼らに実力を発揮させて業績を高める。それが企業の評判を高め、採用ブランドも向上させる」という好循環を作りださなければならぬのだ。しかし、企業経営において採用ブランドや人材調達が軽視されれば「優秀な人が採れない、だから業績も向上しない、そしてますます企業の魅力がなくなり人が採れなくなる」という悪循環に陥ってしまう。人事部門や採用部門としては、まず自分たちが「採用ブランド・マネージャー」としての意識を強くもち、採用ブランドの育成を常に念頭において人事戦略や対外コミュニケーション戦略の推進、そして全社戦略や事業戦略への積極的な関与が求められるだろう。

図表2 さらなる採用ブランドの向上戦略



※1
IRに関する研究では、証券アナリストから見て、この業界にも分類しにくい企業は、株価が実態よりも過小評価されているとわかった。Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 105 (5), p.1398-p.1438.

バ ラ ン ス シ ー ト に 人 材 と い う 科 目 が で き る 日

B

alance
eat

S

同じ業界にあり、同じようなバランスシート(以下BS)をもつ会社でも、業績は大きく異なる場合が多い。そこには、BSに表れない何かがあるからだろう。この、BSに表れない部分を、最近はどうにかして目に見える形にしている、とする動きが強くなっている。一例として「ブランド力」などは、すでに換金化ロジックをもち、その手法のもとで算出された企業ランキングがビジネス誌をにぎわすようにもなった。そこで、Worksは提案をしたい。「優秀な人材が、そのパフォーマンスをめますところなく発揮でき、そのうえ、彼らのロイヤリティが高い企業というのが、本来なら一番評価されるべきことではないか。こうした、人および人にまつわるものを、何とか換金化し、BSに記載できないか」と書生論くさくはあるが、そんなレポートをお送りしたい。

構成／海老原嗣生(本誌)

流動資産	3,401
現金	368
未済額	2,616
繰引当金	△363
	765
	765
	15
	184,916
	64,201
(負債)	
流動負債	
還付未済金	
未払金	
債務負担行為	
繰越事業	
支払繰延	
短期	8,090

一足先に資産として認められた 「ブランド価値」というもの。

まずは、無形物ながら、もうすでに「BS」に登場している勘定科目について話をしたい。といっても、日本の話ではないのだが、イギリスでは10年以上前から「ブランド価値」が管理会計・IR上でBS項目として認知されている。そこには、どんな背景があったのか、そして、どのような手法を用いているのか、を英国公認のブランド価値算出手法を開発したインターブランド社の五味氏にきいてみた。



五味達宏(ごみ・たつひろ)氏
インターブランド社コンサルタントとして、ブランド価値測定を担当。

敵対的買収への対抗策として
ブランド評価が生まれた

——ブランド価値、を簡単な言葉で教えてください。

「企業の収益をあげる源泉を考えていくと、設備・投資など従来のBS項目だけでは足りない、ということがすぐにわかるはず。『あの会社の、あの商品だから買う』。これは、企業として立派な収益に貢献する項目です。また、問題を起こしてしまった企業は、今までと同じBSにもかかわらず、急激に業績が悪化するでしょう。これらを突き詰めていくと、その要因をブランドという言葉に集約せざるをえなくなるのです。そこで、収益を変動させる要因であるブランドを、客観的な手法で換金化し、BSに載せる、というのが、イギリスの

考え方です」

——もともとそのきっかけとなったのは、どのようなことなのでしょう？

「サッチャー政権時代の1988年に、RHMという食品会社が、オーストラリアのグッドマン・フィルダー・ワッテイという企業に買収されそうになった時のことが始まりだと聞いています。同社のBS上の純資産725億円であり、そのため、株価時価総額は約4000億円程度。そこにグッドマンは4300億円で、買収を提示しました。ただし、RHM社は多数の強力ブランドを保有しており、その多くがマーケットリーダー的役割を果たしていたのに、これらの価値ある資産はBS上に計上されていないため、株式市場では過小評価されているのではないかと考えたのです。BS、PLではない、何かがある、ということ、その要因を徹底的に調べたのが、この起こりです」

——結果はどうなったのでしょうか？

「ブランド価値は1550億円。有形／無形資産合計は2350億円となりました。この数字をもとに、買収劇は、最終的に英国政府が仲裁し、『有効競争の原理』から、行政指導で買収がストップしました。RHM社はブランド価値の重要性を認識し、その年のBSに算定されたブランド価値が計上されています」

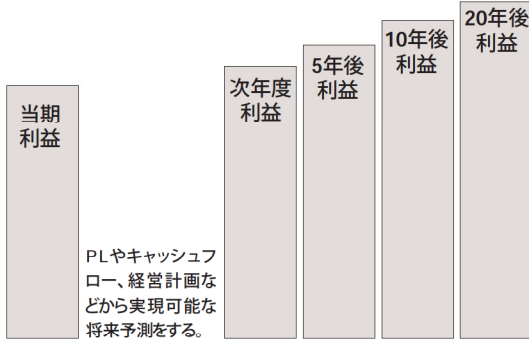
——こうした経緯があって、ブランド価値が注目され出したのです。では、ブランドが法的にBSに記載されることになったのは、いつからなのでしょう？

「RHM社が1988年のアニアルレポートのBS上に『ブランド』を資産計上したのははじまりです。当時、英国の財務報告基準書(FRS)では、ブランド会計に関するルールが存在しなかったため、買収による暖簾料／自己創出(次頁の算定法による)のブランド双

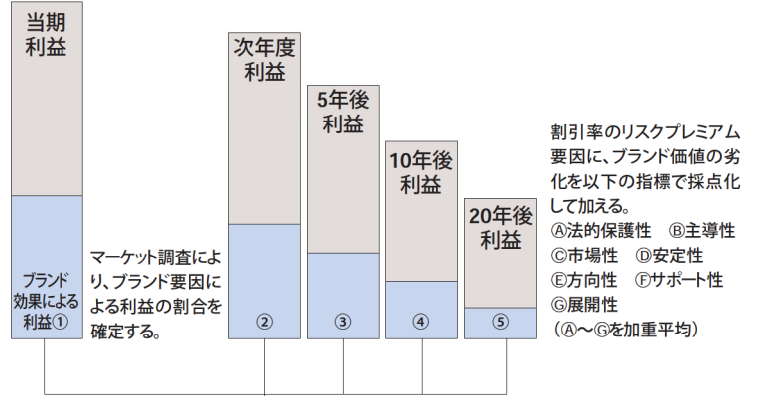
インターブランド価値測定法

※下図では、将来価値を模式的に5年毎20年後までとしているが、正式には各年次・永続的に計算をする。

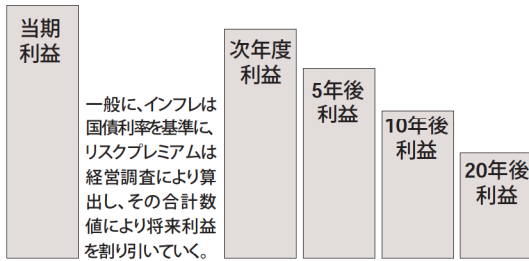
①経営計画にも続く将来利益



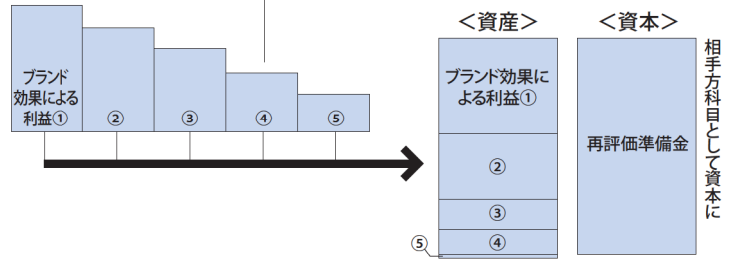
③ブランドによる利益要因を算出



②リスク、インフレによる価値劣化を見込んだ現在価値算出



④将来利益のブランド寄与分を合算して、ブランド現在価値を算出



方とも資産計上が可能でした。しかし、90年代後半より、自己創出のブランド計上は、認められないのが基本となり、現在はIRおよび管理会計の世界でこの概念が普及しています」

ブランド評価により
経営実態が明確化。

「このことにより、何が進歩したと思われませんか？」

「明らかに、企業会計というものが、現実世界に近づいた、ということでしょう。BSの見た目が同じ企業でも、株価は異なります。それを一律に『PBRが倍になると危険水域』などというのは、おかしい。どんなに高いPBRでもつりあっている企業というのはあるのです。それは、インタンジブル(目に見えない何らかの資産)効果が影にあったからでしょう。そうした無形資産のうちの『ブランド』というものに焦点を当て、客観化する手法に成功した。これにより、世の中の人が企業を見る場合、インタンジブルなものへも評価が可能となり、『同じようなBSでも株価が違うのは、そういうわけだったのか』と納得いくようになったのですね」

「こうしたブランド価値をBS化し、ようという流れは、現在、世界のメインストーリーとなりつつあるのですか？」

「少なくとも、旧イギリス連邦に所属

する国では、順次、法制化が進んでいきます。ニュージランド、オーストラリア等々。アメリカの場合、SEC(証券取引委員会)とFRBが議論を活性化させている状況です」

「御社の手法により、ブランドという目に見えないものが、資産としての価値が認められました。ただ、インタンジブルながら企業の価値として認めねばならないものは、もっとほかにもあるはずですよ。そのあたりのお考えはどうでしょう？」

「あなたがいわんとするとおり、『人』と『人にまつわるいろいろなもの』を客観化し、企業価値とすることは、将来的に必要なでしょう。良い企業と悪い企業の差は、そのまま『人材に恵まれたか、否か』といえるでしょうから」

「どのような道筋が必要か、自説でかまいませんので、ざっくりばらんに教えていただけませんか？」

「人と人にまつわるいろいろなもの場合、何らかの手法で現時点の価値をスナップショットにするのは可能でしょう。ただし、彼らが将来価値を生み出しつつける、というブランド価値算出と同じような概念が確立しづらいと思います。なぜなら人には意志があり、非常に流動性が高いからです。まあ、一案として、価値算出の項目に、企業へのロイヤリティ(＝企業を辞めない)などを数値化することが必須と思われる」

日本でもすでに

「人材は資産」とされた例はある?」

ブランドのBS化という概念はよく理解できた。今度は、わが国の話に戻り、人が企業価値として金額換算された例は、今までにもなかったかにスポットを当ててみたい。たとえば、企業買収時には暖簾料等、何らかの形で人材が換金化されたのではないか? 経済・金融ジャーナリストとして事情に詳しい、須田慎一郎氏に話をうかがった。



須田慎一郎(すだ・しんいちろう)氏
経済・金融ジャーナリストとして、雑誌、新聞、テレビ等で幅広く活躍。

「人にまつわるもの

く

人の能力」

という形で、人材が

金額化された事例は存在する

——企業買収のとき、「人材」は資産として勘案されたりした例はありませんか?

「いわれてすぐ思い当たるのは、銀行間の支店売買のケースですね。昔から、銀行というのは、競合との間で支店の統廃合をけっこうやっていました。バブル崩壊でニッチもサッチも行かなくなった現在とは違い、そのころは、対象となる支店をいろいろな形で査定して、余裕をもった金額で売買していたのです。純粋なBS観点だけでなく、暖簾にもそれなりの値段をつけました。その暖簾料も、いわゆる『知名度・ブランド』などの会社に所属するものだけではなく、行員

そのものを財産として査定していたのです」

——どのような形ででしょうか?

「もちろん『行員の市場価値』を金額化したわけではありません。行員のもつ『顧客リスト、顧客の趣味・趣向等の各種情報、顧客へのアプローチのノウハウ、そうした積み重ねの信頼』を、価値と考えていました」

——「人」よりも「人にまつわるもの」を

評価したわけですね。では、「人」自体は、無価値だったのでしょうか? 機会費用で考えれば、「採用・教育・福利厚生費」などが浮くはずだから、その部分を金額換算して、支店の値段に組み込むことはなかったのでしょうか?

「まったくなかった、といえばウソになるでしょう。でも、そうした意味での価値になりえたのは、支店採用の地域限定的な一般職社員や労務的職員にしかありえないのです。なぜなら、総合職の

社員は、該当する支店に専任せず、売前に他の支店に異動できしまうわけですから。ということ、その部分は暖簾料としてはとても小さな金額でしかなかったでしょう」

——もっと大きいスケールという意味で、たとえばメリルリンチによる山一証券買収を例に教えて頂けませんか。

「この場合も人を価値あるものとして、暖簾料に含めたようです。ただし、やはり『顧客情報と顧客からの信頼』という意味で、評価していたようです。メリルリンチはかつて単独で日本進出をしましたが、商習慣の違いからリセール部門が撤退にいたっている。そこで再進出には、日本の商習慣を熟知し、顧客と信頼関係のある山一社員を評価せざるを得なかったでしょう。ただ、ここでも現在はジレンマがあるようです」

——なぜでしょう?

「メリルは、山一の顧客・信頼を重視し

「意志ある財産」人材の資産化

さて、ここまでは、「ブランドの管理会計勘定化は世界的潮流」「従来の商取引でも『人材』を資産と考えた」と、人材BS勘定化に前向きな話が続いた。このあたりで、現実論としての「人材BS勘定化」を探ってみたい。会計基準や税制が変革期を迎える中、こうした論議は起きているのか、という観点で、KPMGフィナンシャルの木村剛代表にうかがった。



木村 剛(きむら・たかし)氏
KPMGフィナンシャル代表取締役社長

さて、ここまでは、「ブランドのBS化は世界的潮流」「従来の商取引でも『人材』を資産と考えた」と、人材BS化に

前向きな話が続いた。このあたりで、現実論としての「人材BS化」を探ってみたい。会計基準や税制が変革期を迎え

る中、こうした論議は起きているのか、という観点でKPMGフィナンシャルの木村剛代表にうかがった。

ながらも、ビジネススキームはまったく新しいものを考えていた。つまり、山の顧客に対して、従来の売買手数料主体ではなく、アセット・マネジメント(コンサルティング)によって資産管理する(で稼ぐ、という形に変えていく)と考えたのです。それに対して、社員にも顧客にも、そのスキーム変更に伴って生まれたよつです」

ビジネススキームと
人材を一括りで考えないと、
売買価値は生まれない

——要するに、人材、とりわけ顧客リレー

ションを評価しても、それは従来のビジネスで生きているのであって、新たなスキームを打ち出すときは、価値を再評価する必要がある、と。

「そのとおりでしょう。旧山一社員の中にも、ネット取引の証券会社で地位を上げた人、大手都銀で地位を得た人など多く見られます。ただし、たとえば前者はeトレードで革新的に手数料を下げると、いう手法ですが、ビジネススキーム自体は、手数料収入主体という旧来のままです。また大手都銀も、日本の証券ビジネス手法を評価し、業際撤廃をにらんで社員を採用した、とのこと。その逆の例が、長銀総研の買収でしょう。買

収側は、総研社員の人的能力を高く評価した。ところが、社員の方は、買収後の待遇・スキーム・環境・ブランド力の変化に不安を抱いた。そのため大量な人材流出が起きています」

——まとめさせてください。企業は、人材を資産として見るとき、まずは彼らにまつわる顧客・信頼などの関係資本に目を向ける。ただし、人は「意思ある資産」なので、彼らが享受していた待遇・環境などの「構造資本」が変化すると、あつというまに流出が起これ、資産が劣化する。つまり、「人的資本・関係資本・構造資本」三位一体で評価査定しない限り、売買価値を算定できないということですね。

時価(売買できる価格)

原則の中で

「人」の勘定科目化は難しい

——現状のBSは古い、もっと無形資産にも目を向けて、という動きはあるのでしょうか？

「全体として、旧来の財務手法が使いものにならなくなりつつあるのは確かです。そうした意味で、インタンジブル(無形資産を勘定科目化する動きはありませんね。ソフトウェアやパテントなどはもう当たり前でしょう)」

——「人」についてはどうでしょう？

「確かに、税制調査会としても人材関連に目は向いています。それは、フリージ・ベネフィット(給付外賃金)の取り扱いなど、もっと直近かつ簡易な課題についてであり、人材の価値をBSに載せるということは話題にのぼっておりません」

——ということは、税務・監査面からはドラスティクな変革はありえないということでしょうか。

「たとえばこんな考え方。工作機械を例にとってみましょう。機械自身は、簿価1000万円であり、年間修繕費やその他関連経費で400万円を要する。これを人に当てはめて考えてみてはどうでしょう。簿価を人材の市場価値、年間修繕費等の経費を給与と考えると、同

じような資産と見ることもできます。ただし、工作機械なら時価的に正当な額で、他社に売れるでしょう。人材だと、それこそ解約不可能な隷属契約でも結ばない限り、無理。自由意思をもつ『資産』は、財務的に評価することが困難なのです」

エバリュエーション

(価値判断)が困難。

管理会計の範囲で
独自に工夫すべき

——企業へのロイヤリティ(忠誠心)や企業のリテンション(勤続)構造を加味して、資産化するのはどうでしょう？

「そうしたものを含めて、合理的なエバリュエーション(価値判断)手法を作ることとは現時点では非常に困難です」

——では、考え方を变えて、たとえば、ある会社が新規事業に進出するとき、一番手っ取り早いのは、その事業をすぐに行っている会社を買収してしまうこと。このとき、買収企業の価値をBSだけで捉えるのではなく、たとえば、新規に人材を採用したら、採用費・教育費がかかるわけで、こうした機会費用を上乘せして、企業価値を算出する、というのはどうでしょうか？

「企業買収の場合、BS評価と、将来にわたって生み出す利益を積算して売買価格を決め、最後にえいや、で暖簾料

などを加えて調整するわけです。その際に、将来利益の計算で、新規企業なら『社員がいない、教育ができていない』ということで、低い金額しか提示できないのに対して、既存企業なら、従来業績から試算して、それなりの金額になる。つまり、今おっしゃったくらいの機会費用はもうすで見込まれているわけです」

——それならば、企業売買ではなく、現在価値として、人材は「採用・教育・福利厚生費」などの人的費用の集積物と考え、退職時に資産価値が0となる、という考え方で資産化に挑むのはどうでしょう。カーク・パトリック手法といわれる人材投資へのROI計算式も一応は存在しますし、こうすると、自然退職率が減価償却の概念にあたることになり、財務的にもリースナブルではありませんか？

「税制調査会は飛び上がって喜んでしまうね(笑)。そうすれば採用・福利厚生・教育費が損金参入できず、税額対象となるわけですから。ただし、当然ながら企業から猛反対が起るでしょう。そのうえそうした投資の集積が時価となるわけではないから、時価会計という原則と相反します。何より、先ほども述べたように、この『人材勘定』は隷属的契約でもない限り市場価値をもたない。要するに、こうした考えは、企業内の管理会計レベルで、採用・教育がうまくいっているかをみる、ということにとどめるくらいが現実的なのではないでしょうか」



「ルールありき」ではない、 実態に沿ったユニークなBS作り

法律・税務面からは「人材のBS化は遠い道のり」とのこと。では、そうした公的ルールとは無関係に、「自らの経営状態をよりリアルに」するために独自の会計手法を用いているケースを探ってみよう。その典型が、最近とみに盛んになっている「公会計(官公庁の会計)の複式簿記」化だ。本来、利潤も資本も存在しえない公会計がどのように複式簿記となるのか。そして、ルールのないところに、独自概念でBSを作る、という「こと」について、最後に考察する。

東京都普通会計貸借対照表 (平成11年度末) (億円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	3,401	流動負債	8,090
現金預金	368	還付未済金	47
収入未済額	2,616	未払金	2,095
不能欠損引当金	△363	債務負担行為	127
未収金	765	繰越事業	1,086
繰越事業	765	支払繰延	881
財政調整基金	15	短期借入金	5,947
固定資産	184,916	都債	5947
行政財産	64,204	固定負債	87,004
有形財産	64,144	長期未払金	1
建物	30,304	債務負担行為	1
構築物	3,612	長期借入金	74,435
立木	48	都債	70735
船舶等	92	他会計借入金	2,900
浮標等	21	基金運用金	800
土地	30,065	退職給与引当金	12,568
無形財産	60		
地上権等	60	負債の部	95094
普通財産	18,377	(正味財産の部)	
有形財産	18,345	住民・行政責任累積	93,370
建物	6,820	(うち当年度増減額)	(△7,459)
構築物	1,364		
立木	9		
船舶等	9		
浮標等	17		
土地	10,124		
無形財産	31		
地上権等	31		
道路・橋りょう	53,929		
土地	33625		
土地以外	20,304		
建設仮勘定	5,843		
投資等	42,560		
有価証券	1,606		
出資金	12,198		
長期貸付金	19,279		
差入保証金	76		
その他の基金	7,713		
その他の投資等	1,686		
繰延資産	147	正味財産合計	93,370
資産の部	188,465	負債・正味財産合計	188,465

出所：東京都編 機能するバランスシート(2001年3月)

決して不良ではない、都財政

「国・地方の借金合計660兆円!」。新聞に頻繁におどろこの数字。確かに日本には660兆円の借金がある。ただし、それ以上の財産が国・地方に蓄積されている(つまりBSが健全なら)、別に不安を抱く必要はなくなる。ということだ。国・自治体は財務状況を明確化するためにBS作りをはじめている。従来の「入ってきた金」「出ていく金」「足りなくて借りた金」という単式簿記を改め始めたのだ。東京都でいえば、中央区、港区、葛飾区など4市区がすでにBSを作成している。ただし、このBSは、旧自治省の「自治体決算報告基準」に基づいて、収支バランスの比較を目的に作られたものであり、中身は限りなく単式簿記の延長といえる。ところが、石原慎太郎知事のもと、都財政に関しては、かなり本格的な複式簿記で、バランスシートが作成され

住民・行政累積責任という 新たな資本概念

た。これを見ると、「東京都」という経済主体は、なかなかの優良企業と見て取れる。総資産18兆8800億円に対し、引当金も含めた負債項目は9兆5000万円。自己資本比率49%という状態。確かに貸付金・出資金・不動産などは簿価評価のため正確な数字とはいえないが、債務超過にはほど遠い、という安心感は湧いてくる。

都会計で特筆すべきは、総資産から負債を引いた、「正味資産(一般企業でいえば、株主資本)」を住民・行政累積責任という形で勘定化している点だ。「税金として入ってきたお金は、職員の給与など費用として消えるものと、土地・建物などの資産として残るものになります。この資産として残ったものの相手方勘定項目が、住民・行政責任累積です」(都職員)

要するに、「都民の税金でできた資産の累積はこれだけある」と明確化しているのだ。この概念は、賞賛に値する。たとえば、都有資産を売却したとき、それを全額負債圧縮に充てることはできないことになる。住民・行政累積責任(49%)分は、借金の返済ではなく、税金を払った都民に還元すべき、という道筋が見えてくるからだ。

リースナブルな手法を作り、まずは実践。

公会計もここまで進化したのか、と驚く前に、冒頭で書いたインターブランド社の話との類似点に関心をもっていた。だいたい。ブランドを換金化する、という概念は12年前の英国にもまだ芽生えていなかった。それが買収劇に巻き込まれた一企業が、真実の自社価値を探る、ということから始まった。同様に都会計も、赤字に苦しむ財政の実態を把握しようとして、税務も旧自治省ルールも関係ない世界で研究を進め、『住民・行政累積責任』というインターナショナルな資本概念を生み出した。要は、経営の実態を形にするには、現状の会計ルールから一歩離れ、より現実にあった概念とそれを客観化する合理的な手法を見つけるべき、というささやきが聞こえてくる。

もし、本気で「人が財産」を標榜する企業があったなら、どうだろう、人および人にまつわる多くのものを、総体とし

今のBSでは、人は機械よりも軽く見られる 人材ではなく、人が楽しく働けるよい会社作りを

(株)アシスト 代表取締役 ビル・トッテン氏

BSだけを見て経営を行うことは、私はナンセンスだと思っています。企業の価値とは、立派なインフラが整備され、広大な土地をもち、たくさんの金融資産を所有するといったことで決まるのでしょうか。日本のBSは帳尻合わせで、かなり疑わしいものですが、たとえそれがすべて真実だったとしても、私は信用しません。企業には、そこで働く人がいます。その人たちが能力を発揮することで、業績が上がっていく。しかし、財務諸表にはそのことがまるで表れません。大切なことが欠けています。一番儲かっている会社、そして、一番給与も高い会社は、BSに表れる資産などは非常に少なく、人の生み出す価値が大きな会社であることが少なくありません。コンサルティング会社、新聞・雑誌、マスコミ、ソフトウェア会社……。こうした企業群を見ていただければ、それが理解できると思います。

たとえば、とても素晴らしいインフラを持っていて、BS上も大きな資産として計上されており、それが価値の源泉だという会社があったとします。この場合、大きな人間疎外がおきる可能性があります。なぜなら、そうした優秀な設備があれば、人間は黙々と決まった作業をこなすだけ。こういった状況では、人間は機械の奴隷になりかねないのです。この場合、価値は

もちろん機械が生み出すわけですから、人の賃金は少なくなる。BS上いくらすばらしくとも、心情的に、私はこうした企業を評価することはできません。数多くの優秀な人たちが、楽しく働くことができる会社。こういう会社を、BS価値とは別に、すばらしいと考えています。

この特集では、「人」を大切な資産として評価しようという意図があるようで、その部分には共感をもつことができます。ただ、人はモノではありません。生きている植物は「木」「草」と呼ばれ、資産とはなりにくいものです。資産となるのは、死んでいる「木材」という木です。そういう意味で、私は、「人材」という言葉を忌避します。ですから、その「人材」をBS化しようという今回の試みには、正直ためらいを覚えます。



ビル・トッテン
1941年、米国カリフォルニア州生まれ。
経済学博士。株式会社アシスト代表取締役。
南カリフォルニア大学で経済学博士号を取得。
1972年、日本でアシスト社を設立、業界屈指の会社で育てる。
著書に「日本は日本のやり方で行け!」「アメリカ型社会は日本をだめにする」など多数。

て換金化する試みに出てみては、もちろんそれは当初、企業内のお遊びか、せいぜい管理会計上の道具としてしか認めら

れないだろう。ただ、その概念・手法が正しければ、法律やルールは後からついてくるのではないだろうか。

採用担当者のデスクトップは、 未来を決する戦場

—アメリカ eCruting 最新事情

ジェリー・クリスピン／マーク・メラー

求職者に続け！

アメリカでは、インターネットを使ったリクルーティング、通称eCruting市場が、ここ3、4年で急成長し、転職志望者の履歴書を集めたジョブボードだけで、その数は、4万サイトを突破しています。フォレスト・リサーチ社は、eCruting市場は、2001年までに20億ドルに達し、2005年までには70億ドルに増加すると予測しています。eCrutingの隆盛で、人材ビジネスのあり方は180度変わったといえるでしょう。求人情報誌や新聞の求人広告、あるいは各種のインターネットといった既存の媒体やビジネスは、すべて雇用者としての企業のほうばかりを見ていたわけですが、ジョブボードの機能は、ひとこといえば、求職者をサポートすることです。求職者が第一の顧客ですから、私たちは「求職者についていけば、行き先を見失うこと

はない」と口酸っぱく言い続けているのです。

私たちは、求職者や企業の採用担当者向けに、96年、そうしたジョブボードの活用方法を解説した書籍「CAREER X ROADS」を出版しました。これは、300のジョブボードをレビューした、ささやかなものに過ぎませんでしたが、大変な反響を呼び、それ以来、毎年、内容を更新して出版しています。最新の2001年版は、4000を超えるサイトをチェックし、最終的によくできている約500サイトを選んで、詳細なレビューを加えています。

以前は新聞広告と専門エージェントの独壇場だったこの分野が、わずかの期間でジョブボードに支配されるようになった背景としては、急速なインターネットの普及があることはもちろんですが、何よりも労働力不足という問題があります。現在、アメリカ労働統計局は、2006年のアメリカ国内の求人数が1億5100万件あるのに対して、労働可能な人口が1億4100万人しかない状況が生まれると



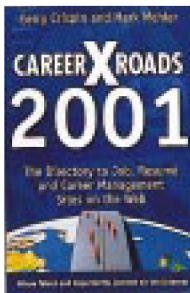
ジェリー・クリスピン／マーク・メラー
ふたりは、それぞれ25年以上の経歴を持つHR専門家。クリスピン氏は、SPHR：Senior Professional in Human Resources (SHRM主催のHR Certification Instituteが認定する資格)を持つ。90年代初期、人事分野の専門家をサポートする会議で出会い、共同研究をはじめた。両氏は、現在、雇用者、専門機関、求職者向けに、インターネットについて年間100件以上のプレゼンテーションを実施。とくに、過去1年間、全米ほとんどの人事関係の専門機関で、プレゼンテーションを行った。一般向けプログラムも、コーネル大学ILRプログラムを通じて、定期的に行われている。両氏のパートナーシップは、いくつかの企業の雇用プロセス改善を目的にしたコンサルティングでも威力を発揮している。

推計しています。アメリカで、ワトソン・ワイアット社が98年に行った調査によれば、現在、多くのCEO(最高経営責任者)が、採用の問題がほかのどんな経営課題よりも大切であることを認識しています。

どの企業も欲しがらる優秀な人材を適時、採用することがますます難しくなるなかで、eCrutingがますます不可欠になっているのです。

**ますます競争激化・
細分化するジョブボード**

今、大手のジョブボード間では、激しい競争が起こっていて、合併や提携は日常茶飯事です。出版社や広告代理店、人材派遣会社との協力関係を図る動きも活発です。そうした戦略が巧みなところほど将来も有望であるとは必ずしもいえず、なかには、知名度がいくら高くても、登録した履歴書や個人情報



「オンライン情報に迷えるリクルーターと求職者の聖書」といわれる「CAREER X ROADS」

がほかの目的に流用されているのではないかと疑われているボードもあります。

そういう意味で、信頼性が、個々のボードの将来を占う大きな鍵となるでしょう。

ちなみに、企業の採用ページなどのシステムのバックアップも数多く手がけているボードは、技術面での信頼がかけます。

今の求職者は、さまざまな分野に特化したジョブボードで職を探す傾向があります。

たとえば、勤務地限定ボード、技術職やプログラマーなど専門職用のボード、新卒向けボード、人種を絞ったもの、女性向け、特定宗教の信者向けなど、さまざまな専門ボードが生まれています。

eCruitingの恩恵は、障害者の人たちも受けています。全米には、現在、学習能力やスキルを身につけている障害者の人たちが何千万人もいて、こうした人たち向けに、たとえば、目や耳が不自由でも簡単にアクセスできるジョブボードがたくさん生まれています。

ただ、求職者側も、ネットを使えば、必ず仕事が見つかるというわけではありません。キャリア構築に対するアドバイスなどは、今のジョブボードの機能から抜け落ちていく部分です。これからのジョブボードは、こういう求職者のトータルなニーズにもっと焦点をあてる必要があります。

A. プレイヤー獲得に有効な知人紹介システム

成績のいい優秀な人材を採用したいのはど

この企業も同じです。社内トップの成績優秀者は、平均的な社員の10倍の価値があるといわれます。そういう人材を私たちは、Aプレイヤーと呼びます。Aプレイヤーは、①ほかの人とは違った仕事のスキルと知識をもつ、②ほかの人とは違った能力がある、③仕事の成果としてほかの人とは違ったことを期待する、④同じ仕事でも別のやり方を考える、⑤採用が難しい、という5つの特徴をもっています。こういう人は、まず探し出すことが難しいわけですが、実は、こうした人材は、同じように優秀な人材と知り合っていることが多いのです。Aプレイヤーは、Aプレイヤー同士でしか付き合えないというわけです。ですから、企業のキャリアアドバイザーのなかでも、科学や経営、あるいは技術といった特定の分野で、Aプレイヤー同士が互いにコミュニケーションがとれるようなサイトが威力を発揮します。

そうした知り合い関係がきっかけで入社した社員は定着率がよいというイェール大学の調査もありますので、知人を紹介してくれる謝礼を支払いますよ、ということ、既存社員からの紹介が今さかんに行われています。

もちろん、オンライン上で行われ、なかには、友人や社員からの紹介を主眼においたジョブボードもあります。謝礼の額は、数百ドルから、それこそ数万ドルまで、さまざまです。現在、全米で、約25%以上の人材がこの方法で採用されています。インテルやシスコといった企業は、このやり方で、毎年、実に60%の社員を採用しています。

ただ、面識がない人物の履歴書に自分の名

図表1 アメリカの主なジョブボード

America's Job Bank	www.ajb.dni.us
アメリカ政府運営のサイト	
CareerBuilder	www.careerbuilder.com
他のサイトとのネットワークが強味	
Headhunter.net	www.headhunter.net
他のサイトとの合併、提携、契約が多い	
Hotjobs.com	www.hotjobs.com
独自のソフト開発に意欲的	
JobOptions	www.joboptions.com
長年の活動で培われた幅広いネットワークをもつ	
Monster.com	www.monster.com
「eCruitingの代名詞」といわれる	
Nationjob Network	www.nationjob.com
人材オークションを行っている	

前をつけてサイトに送ればよいという、何ともすごい仕組みのボードも出てきました。転職の意志もない同僚を、本人に断りもせず、謝礼欲しさに、ほかの企業に紹介してしまうという困った問題も起こっていて、行き過ぎは早晩、是正されざるを得ないでしょう。

変わらざるを得ない採用人事担当者のスキルと役割

今、企業の採用担当者のパソコンのデスクトップ上には、いくつものジョブボードのアイコンが並んでいて、まさに戦場状態です。

彼らに要求されるスキルも大きく変わってきました。以前はライバル社の動きを知る調査力などが重要な能力でしたが、今では優秀な人材を獲得するための行動力が何よりも大切になってきました。採用担当者は、今、みんなオフィスから外に出て行って、実際に求職者に会い、何とか就職してもらおうと躍起にな

つています。仕事における緊迫感やスピードが以前に比べて格段に高まっています。

こうしたシステムをうまく動かしている企業はたくさんありますが、たとえば、ヒューレット・パカードには、各事業部ごとに採用関連の業務を担当する社員がひとりいます。この人の仕事は、人材データベースをくまなく検索し、めざす人材にアプローチすることです。このデータベースは、本社の人事部がつくったもので、向こう半年の間に、採用すべき人材のタイプをチェックしておき、それに適った人材があらかじめプールされているのです。非常にアグレッシブなやり方です。

現在、多くの企業は、企業の内部に採用専門のチームをもっていますが、なかには、そのチームのメンバーが、データベースをもとに、競合他社の優秀な人材にアプローチして転職を促すことを日常的に行っている企業もあります。たとえば、モトローラが、競合であるインテルの社員に電話をして、うちで働きませんかとやるわけです。そういった仕事をしている専任の社員がモトローラには、何人もいます。インテルは3、4年前まで、こういうやり口は卑怯だと非難していたのですが、現在、同じような仕事をする社員がインテルにもいます。

ジョブボードの発展に伴って、多くのベンダーが新しいテクノロジーを応用して、さまざまな製品やサービスを出してきました。代表的なもの、求職者追跡調査システムや、履歴書の自動選別システムなどですが、十分な信頼がおけるものはまだまだ少ないのが現状です。これまで、各企業の担当者が、こうしたベンダーのいいなりになっている部分も少なからずあり

ましたが、最近では、企業の担当者の目も肥えてきましたから、しかるべき対応がなされるように思います。

企業の採用ページを充実させるには

アメリカにおいても、各企業が、採用のための自社サイトを日々充実させてきています。なかには、求職者がサイトに訪れた場合、現時点で空きのあるポストだけでなく、3カ月後や6カ月後に空きが出る可能性が大きいポストについても応募可能なシステムをとっていたり、求職者と積極的にメールを何度かやり取りし、空きができたときに、再度応募してもらおう仕組みをつくっている企業もあります。アメリカでは、たいていの求職者は、募集している仕事の中身だけを知らたがる傾



向があるので、日本企業のように、求職者に向けて企業理念や企業文化などの情報を発信する企業はごくまれです。

しかし、なかにはそうした情報を問い合わせてくる熱心な求職者もいて、そうした場合、メールが大きな武器になるのです。

こうした企業の採用管理システムは、絶えず間なく起動させ、つなぎ目のないシームレスな状態にしておくことが理想です。求職者から採用担当者、給与担当者、さらには製造部門の現場まで、すべてに一貫した形でデータが流れなければならぬのですが、現時点では、そこまで完璧にシステムを整備している企業はないといつていいでしょう。

私たちがアイロコス・リサーチ社と共同で行ったフォーチュン500社対象の調査では、回答してくれた企業のうち、83%が、自社サイトの中で最もアクセス数の多いページのベスト3に、採用ページが入ると答えています。求職者と

図表2 ベストな企業キャリア・サイトを作るために
THE BEST CAREER CORPORATE WEBSITE

1	ホームページからキャリアセクションにすぐリンクしていること
2	会社概要・福利厚生制度が明示されていること
3	企業文化が説明されていること
4	職種別・部門別で求人検索ができること
5	勤務地別で求人情報検索ができること
6	キーワードで求人情報検索ができること
7	急募の求人情報が強調されていること
8	職務内容が詳細に説明されていること
9	1回のクリックだけですぐ応募できること
10	ポジションごとに事前審査ツールがカスタマイズされていること
11	貼り付け方式または履歴書ビルダーの選択ができること
12	フォーマット化された履歴書が添付されていること
13	応募が自動的にそのポジションにリンクしていること
14	匿名応募が可能なこと
15	友人にeメール告知が可能なこと
16	代理人による申し込みを認めていること
17	見る人の気持ちを分析できるような仕組みになっていること
18	本人の情報を複数の求人応募にそのまま使用できること
19	オンラインによるフィードバックを助めていること
20	大学生対象の採用セクションが別途設けられていること

※詳細は、www.recruitsoft.com/ilogosreports

企業が、直接コンタクトをとる動きが顕著になってきたのです。こうしたなか、企業がジョブボードに直接、求人広告を掲載するような動きも出てきています。

企業の採用ページ構築のためのキーポイントを記した表がありますので、参考にしてください(図表2)。

どのシステムをどう使うべきか 測定基準の開発が必要になる

eCrutingの発達で、採用コストが下がったかという点、あまり変わっていないのが現状です。私たちが200以上の大手企業を調査した結果によれば、年間給与の16%が人材1人あたりの採用にかかる費用といわれ、この額

は5年前と変わりません。広告宣伝費やプログラムなど支払う金額が逆に増えているので、全体的に、あまり変わっていないのです。

5年前だったら、1回の広告で10人採用できたのですが、今は、10回、広告を打つて、1人採用するというように、広告の効率も非常に下がってきています。そこで問題になってくるのが、どんな人材を何人雇うのに、いくら費用がかかるのか、つまり人材採用のための測定基準の開発です。これは今後、是非必要となるものです。現在、企業は、ジョブボードだけでなく、新聞にも広告を打ちますし、社員に対しても、知人を紹介してくださいとお願ひしています。ですから、どの方法に資金をどれだけ投入するのが効果的なのか、そのための判断基準がますます重要になっていきます。

たとえば、あるジョブボードに何人の人が

アクセスしてきて、そのうち、何人が実際に応募し、そのうち、何人が試験を実際に受けたということを詳細に追跡していくことで、そのジョブボードの評価が明らかになります。このように、採用システムそれぞれの効果を測定したうえで、個々の採用手段を考えるべきですが、ほとんどの企業は、まだこの部分がおろそかになっています。

これからは採用に負けず劣らず リテンションが大切

私たちが最近痛感するのは、リテンション、つまり雇用保持の重要性です。雇った人をそのままキープできれば、新たに採用する必要はないわけです。採用は一種の投資ですから、せっかくの投資を無駄にしないための方策がとても重要になってきています。

たとえば、ある企業は、すべての社員に対してパソコンを支給し、さらにインターネットの接続に助成金を出しています。社員はそのパソコンを自宅に持ち帰って子供と遊んでもいい。この結果、会社に対する好感度が高まり、そうした便益を提供していない企業よりも、社員の離職率がぐっと低くなり、結果的に、採用に関わるコストを削減することにつながっています。

優秀な人材が離職しないようにしなければ、いくら人材獲得に成功しても意味がありません。採用と雇用保持の問題は、コインの裏表であって、あくまでワンセットで考えるべきなのです。

R&D強化に繋がる 「人と組織」のマネジメントとは？

法制度の改正や会計基準の変更、経済環境の激変などを背景に、企業経営も戦略転換を余儀なくされている。こうした変化に対応して、人事部門の位置付けや役割はどう変わるべきなのか……。本連載では、企業で起きている戦略転換を架空のケースとして取り上げ、それをもとに新しい人材マネジメントのあり方を、6回にわたって考察する。毎回、一橋大学大学院商学研究科の守島基博教授をレギュラーとしてむかえ、人材マネジメントにおけるリーディング企業の人事責任者をゲストとしてお招きし、議論を重ねて解決の糸口を探る。第2回はR&D強化の問題を取り上げた。今回のゲストは、ソニーR&D人事部統括部長の千種康裕氏と日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ取締役副社長の有賀誠氏。お二人には企業を代表する発言ではなく、個人としての率直な意見をうかがった。

CASE

自動車部品メーカーS社

設立/1950年 社員数/3,000名 資本金/100億円 労働組合/有 事業/完成車メーカーの系列だが、非系列への売上げを3年で現在の2割から5割まで拡大する方針を打ち出した。欧米に設立した合弁会社を通して世界中の完成車メーカーに部品を調達できる仕組みの構築を模索中である。

S社の組織改革

S社を取り巻く環境は、厳しくなっている。自動車業界の国際的再編の結果、旧来の系列関係に依存しては、受注を確保できなくなった。より一層のコスト競争力と技術力を追求し、グローバルな販路の開拓をしなければならない。また、複数の部品を組み合わせて完成車メーカーに製品供給するモジュール化の動きや、電子商取引による部品調達のグローバル化など、大きな変化が起きている事業環境の中で、より一層のスピード経営が求められている。

こうした背景のもと、S社では企業競争力をつけるため、スピードの追求をキーワードに組織改革を行い、責任と権限を明らかにしたカンパニー制を導入した。新体制になってから1年間、人事機能のカンパニーへの委譲や、管理職の賞与をカンパニー業績に連動させるなど、人事施策についても改革が進められてきた(前号参照)。さらに、トップの強い要請により、研究開発体制の見直しに着手しようとしているところである。

S社の研究開発(R&D)体制の現状

S社の研究・開発要員は220名である。このうち、各カンパニーに配属されている設計、生産技術、量産技術などにかかわるエンジニアは160名。60名が、本社直轄の研究開発部門に所属している。この研究開発部門では、各カンパニーからの委託案件を研究する開発セクションと、基礎研究や次世代に向けての新技術を探求、研究する独自研究セクションがある。

カンパニー制導入に際して、研究開発に対する投資も各カンパニーの裁量となり、研究開発部門の人員費などは、カンパニーからの委託研究費によってほぼまかなわれている。

いずれも、テーマごとにプロジェクトチームを組んで研究開発を進めているが、現在、委託研究と独自研究の比重は、委託研究が8割、独自研究が2割。人員の構成もほぼ同様の比率である。委託研究では、カンパニーと一体になって開発する体制をとっており、収益増につながる成果をあげている。独自研究では、事業化に結びつくような成果はまだ出ていないが、エネルギー、環境の分野において、期待がもてるようなテーマの研究がいくつか進んでいる。

研究開発(R&D)体制見直しにおけるトップの意向

トップは、カンパニーと一体で進めていく研究開発を、収益に直接結びつくものとして重視しているが、革新的な技術を模索する研究が後回しになっている傾向も懸念している。したがって、10年後、20年後をみすえた長期的な視点での新技術の研究にも力を注ぐべく、次のような方向性を示した。

- ・独自研究セクションに対する投資を増やし、技術革新を起こすような研究に集中させる
- ・独自研究セクションの研究テーマは、エネルギー、環境に絞り込み、コーポレートの経営戦略会議で決定する
- ・売上高に対する研究開発費を現在の3%から7%に引き上げ、引き上げた分は、独自研究のテーマに対してコーポレートが戦略的に割り当てる

各カンパニー長の要請

各カンパニー長からは、カンパニーが委託している案件を担当している開発セクションのメンバーをカンパニーの所属にし、独自に技術開発を進めたいという要望が出ている。

研究開発本部長からの相談

研究開発本部長は次のような内容の相談を、人事部長にもかけた。「独自研究セクションのメンバーのモチベーションがどうもあがらない。何か活性化を促す仕掛けはないだろうか。」

それに、現在の研究開発部門の人材だけでは、社長が示す新しい戦略に対応できないかもしれない。中途採用も視野に入れ、専門性の高い人材の獲得はできないものか」

鈴木人事部長は、こうしたトップの意向、各部門の要請や相談を受け、人事部門として何ができるか、何をすべきか、検討を始めた。

Discussion Members

ソニー株式会社 R&D人事部 統括部長

千種康裕 氏

日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ株式会社 取締役 副社長

有賀誠 氏

一橋大学大学院 商学研究科 教授

守島基博 氏

ワークス研究所 所長 主幹研究員(司会進行)

大久保幸夫

R&Dの組織体制 見直しに際し、人事として 考えるべきことは何か

大久保 S社では、基礎研究の分野で事業化できるものに、予算とマンパワーを配分したいと社長が思っているようですが、それに対して人事部として考えるべきポイントはどこにあるのでしょうか。

千種 私がもし、このケースの鈴木人事部長だとすれば、トップはどういう動機のもとで、R&D体制の見直しをしようとしているのか、まずはそれを明らかにすることから始めます。R&D体制を見直したいという危機感を感じているならその原因は何かを洗い出します。それをもとにR&Dをどうするかというビジ

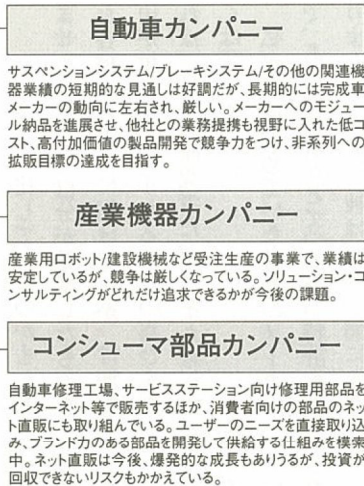
ョンを設定し、組織体制を考えます。
有賀 R&D体制の前に、企業としての理念を明確に定義して、だからこういう基本戦略でやっていくんだということ、経営会議で議論すべきです。

コストを下げて競争することが基本的な戦略であれば、基礎研究は必要ないので、切る。各カンパニーの中に開発機能を統合すればいいのです。一方、ある分野に特化して、世界でも特色のある会社にするという戦略であればそれにそって、R&D体制をどうするかという話になるでしょう。

守島 このケースの場合、読みすぎかもしれませんが、トップのノスタルジーでR&Dをやりたいという方向にいつているよ



千種康裕氏
ソニー株式会社 R&D人事部 統括部長



研究開発本部 (60名)

研究開発本部長は田中取締役。入社してから一貫して研究に携わる。事業部門と一体となった研究開発を推進。

研究開発本部のメンバーは、大学院修士・博士課程修了者、学部卒で、学部卒が50%、修士が45%、博士が5%の構成となっている。専攻は、機械系が4割、電気・電子系が2割、物理・化学系が2割、情報系が2割。

採用は、大学の研究室からの推薦と、一般公募による新卒採用が中心。

配属やローテーション、研究テーマの担当は、本人の希望と適性を加味して、直属の上司と研究開発本部長の判断で決めている。

人事制度は、全社共通の枠組みの中で運用。個人の成果を目標達成度とプロセスで評価し、基本給と賞与に反映。

部門業績の賞与への反映、研究テーマに応じて成果の基準をどう設定するか等が検討課題となっている。

「将来をイメージしてR&Dをやる。社内起業として成功するのが研究者としてひとつの理想ではないでしょうか」

うに思います。期待のもてそうなテーマがあるということですが、歴史のある企業なら、そういうテーマはいつも必ず存在しますからね。

日本の企業は、こういうノスタルジックな意味でのR&Dへの投資が、多いような気がします。まずは、10年後どうなっていたのかという議論がなされるべきでしょう。

夢とビジネスを 結びつけることに 人事はどうかかわれるのか

大久保 基礎研究は、周到な戦略がないと成果に結びつきませんが、基礎研究をどこまでやるかというテーマは、多くの企業で議論されています。

千種 学究的な研究が基礎研究の本来のあり方だと思われていた時期がありますが、カンパニー制の導入は、ビジネスに貢献するためにR&Dは存在するだということを示したことになります。

我々が2年前に、カンパニー制に手を加え、ネットワークカンパニー制にしたとき、R&D組織の半分くらいの人員が各カンパニーに異動しました。ビジネスに連動したR&Dは、ビジネスユニットが責任をもつて遂行すべきという考えからです。残ったコーポレートのR&D組織は、新しい付加価値を生み出すための研究がミッションとなりました。

この場合、コーポレートのR&Dといえども、学究的なR&Dではなく、中・長期的なビジネスに結びつくR&Dを主眼としています。このケースの会社も、そういうことをイメージしているように思います。

大久保 「中央研究所の時代の終焉」という本が読まれた時期がありました。そこで議論されたのは、基礎研究に近づけば近づくほど、リスクが大きくなり、そのリスクを引き受けるだけの合理性があるのかということです。

もうひとつは、研究だけやって、開発に渡したらあとは知りませんというような体制が多かった。それが、中央研究所の終焉といわれた大きな要素でした。千種 ビジネスに直結するR&Dが求められる状況を見ると、自分のやったことがビジネスに結びつき、実現することが、次のステップだと思います。自分が将来創り出すビジネスをイメージしてR&Dをやる。それが実現可能になるときに、社内起業家として成功するのが、研究者としてひとつの理想型ではないかと思っています。

大久保 日本の研究者は、技術的にどう成果をあげるかに興味はあっても、ビジネス化には興味がないといわれてきました。米国の研究者の方は、誰かと組んで独立することも含め、事業化にモチベーションが高いですし、その違いが日米では大きいといわれてきたと思います。

有賀 単純な比較は危険ですが、日本の場合、研究者もサラリーマン化しているのかもしれない。

お客様のところに届けるとか、付加価値が世の中に生まれることの喜びを知れば、日本の研究者だって、そちらへ行くはずだ。

私が以前勤めていた日本のメーカーで、ある研究者がとつてもない特許をとりました。しかし彼は研究一筋にきたので、どう事業化したらいいかわからない。そこで、彼にビジネス・マネージャーをつけたのです。この事業は、今でもうまく続いています。人事としては、こういうレポートの方法もありますね。

守島 研究をやっている人のモチベーションは、夢だと思えます。夢が会社の中で実現しない場合でも、他社へ行くか、大学に帰ることが自由でないのが日本の社会ですから、夢をもたせつつ、どうやってビジネスに結びつけていくか。そこに人事部門がどうかかわれるのか、ひとつのクリエイティブな問題のような気がします。

有賀 やりたいことをやりたい。好きだという部分は大事で、これは研究開発だけではなく何でもそうだと思います。しかし、これは学術的な方向へ行きがちな部分です。企業として、ある一定の水準の利益をあげないといけないですから、バランスをどうとるか、人

事のみならず企業としての大きなテーマでしようね。

守島 短期でも長期でもビジネスに直結するR&D体制への流れが強くなる中で、ちよつと待ってくださると、エンジニアは夢を追い求めている人たちだから、先ほど有賀さんがおっしゃったようなサポートをしましょうと、発言をするのが人事の役割なのではないかと思えます。そのバランスが一番分かるべきなのが人事ではないでしょうか。

研究部門のモチベーションがあがらない要因は何か



有賀 誠氏
日本デルファイ・オートモーティブ・システムズ株式会社
取締役 副社長

大久保 研究開発本部長の相談の中に、独自研究セクションのメンバーのモチベーションがあがらないとあります。その打開策として何が考えられるでしょうか。

千種 ひとつは、会社が研究所に求めているものを明確にすることですね。それがはつきりしないので、モチベーションがあがらないのだと思えます。

必要なのは、研究者に対して、会社はこう期待していますよというメッセージを伝えることだと思います。単に給料をあげればいいのか、特許をとったら報奨金を出すといった、お金のモチベーションだけでは難しいのではないのでしょうか。

「選ばれたリーダーのモチベーションをあげるには、社長との直接対話です。簡単なことですが、ほとんどの会社できていません」

研究開発(R&D)活性化 事例

外部人材の活用・獲得

トヨタ自動車では、長期雇用が難しい、高度な専門知識をもつ人材を対象に「プロフェッショナル・コントラクト」制度を導入している。約1000万円からのスタートで、成果によってはボーナス支給もある。

別体系にした人事制度

村田製作所では、研究開発に携わる社員を中心に、一般の管理職とは別の処遇制度を導入している。従来は、研究員も部下の管理能力が問われ、研究で成果を出しても処遇が不利になるケースがあった。新制度では、評価から管理能力を外し、研究者の処遇が不利にならぬよう、配慮されている。

その他の事例一覧

外部人材の登用	松下電器産業、日産自動車、ソニー	高度な専門職を対象に、契約社員制度を導入
別体系の人事制度	住友スリーエム	専門職向けのジョブグレード。部下をもたなくても、管理職並みの処遇が得られる
優秀な研究者への処遇	日本テキサス・インスツルメンツ	選出された優秀な技術者を、技術の権威として認定し、ワールドワイドで紹介
高額報奨制度	東芝	ライセンスを重視した実勢保証制度。ライセンス収入に対する最高保証額は1000万円
評価基準の見直し	富士通	中・長期的な競争力を左右する基礎研究部門強化のため、見直しを進めている
モチベーション改革	キッセイ薬品工業	「仮想研究所」という制度を導入し、研究者の創業意欲を高めている
組織改革	三洋電機	研究と開発の機能を分離
技術の権威を起用した改革	三菱化学	最高技術責任者としてMIT教授を迎え、社内の利害関係を緩和し、大胆な改革を進めている
分社化	ダイキン工業	研究所を分社化し、主任研究員クラスを社長に

優秀な研究者に対する待遇と高額報奨

三菱重工業では「技監」と呼ばれる肩書きを設けている。ベテラン社員に対し、学術論文等で高度な研究成果をあげ、過去の業績、人物評価をクリアした者に与えられる。報酬も、年収換算で約4%が上積みされる。

武田薬品工業では、98年に従業員発明取り扱い規定を改訂し、発明が新製品となり売上げに貢献した場合、最高5000万円が発明者に支給される。

組織改革の取り組み

研究機能と開発機能のそれぞれを強化するため、両機能を分離するのが目立つ。シャープでは、研究開発の中核である技術本部を、

研究、開発の各機能に分離した。主力の液晶部門等で、高付加価値製品の開発に力を入れているが、短期的な利益を追求する開発に偏重すると、次世代を担う先端技術の研究・開発に遅れるため、機能を分離、最先端部門の基礎研究を強化している。

モチベーションの新たな仕組み

三洋電機では、研究開発部門を対象にした社内ベンチャー制度を導入し、ボトムアップによる提案も受け入れ、研究者のモチベーションを高めている。このベンチャー制度は、研究者自身が事業を立案し、審査に合格すれば、開発費用が支給され、軌道にのった段階でベンチャー企業として独立することができる。

大久保 トップが、こういう研究を期待しているという方針を明確に示すのが理想的だとは思いますが、多くの会社ではできていないのが現状だと思えます。個々の研究に対してトップが具体的な知識をもっているかという問題もあるでしょう。それをどんな仕組みでどう担保するかという問題にもなってくるのではないのでしょうか。

千種 乱暴な言い方をすれば、研究開発本部の60名がメンバーとして決められています。もし私が人事部長ならば、全員を再編し直します。意欲をもった人を、全体の3000人の中からもう一度探しだすべきだと思います。

R&Dというのは将来に向けての研究であって、道筋が見えにくいので、強いリーダーシップが必要です。少なくとも、研究開発本部を実務的に引張っていくマネージャーには、研究開発が会社を支えていくんだという気概をもった人についても、再構成し直すことが、必要です。

有賀 賛成です。リーダーに相応しい人は、若くても登用する。そこで選ばれたリーダーのモチベーションをあげるには、社長との直接対話です。技術革新を起こすような研究に集中してほしい、それが会社の将来を担うということ、直接社長が言葉で語りかけたら、大きなモチベーションになるはず。簡単なことですが、ほとんどの会社でできていないのが現状です。

千種 モチベーションがあらがない理由に、研究開発本部の疎外感もあると思います。S社にカンパニー制が導入されて、ビジネスに直結したR&D部隊は、各カンパニーに振り分けられる。おそろく、社内の関心事は、各カンパニーが受け持つビジネス領域の成功に偏っていると思われまます。

大久保 研究開発に対するビジョンが不透明であれば、どういう人材が必要なのかはつきりしません。そこへ、カンパニー制導入で開発よりの人はカンパニーに引張られ、結局それ以外の人たちが残ってしまったというところが、モチベーション低下に影響しているということですね。

千種 ビジョンがはつきりしないのであれば、やる気のある人を集めて、ビジョンを生み出すところから進めた方がいい。

研究開発が会社の未来を担うと考えているのなら、全社としてそれを作り上げる姿勢を社内にし、メンバーを選ぶのが理想ですね。

有賀 その時に、研究開発の人間だけを対象として考える必要はなく、製造部門や品質管理部門の人が手をあげておかまわらない。

守島 今後のR&D部門には、アイデアをもっている人が自己申告で移って



守島基博氏
一橋大学大学院 商学研究科 教授

「今後のR&D部門はアイデアをもっている人が自己申告的に移って来れる環境が必要ですね」

外部から人材を 獲得するための要件とは

ける環境を人事は提供しないとイケないということでしょうか。今の固定的な組織を前提とせず、10年後、20年後の研究開発を担う組織としては、今の研究開発本部はよくないでしょうと、鈴木人事部長は最初に言うべきなのかもしれませんね。

大久保 研究開発本部長が外部人材の採用を考えているようですが、まずはトップがビジョンを示すか、やる気のあつた社内の人材によってビジョンを明確にし、その次の段階で、初めて社内の人材で十分でなければ、外部から調達することを考えていくべきですね。しかし、外部調達となると結構難しい側面もあります。方策としてはどうでしょうか。

有賀 当社は中途採用が当たり前で、いろいろところでヘッドハントしているのですが、日本でもそれは十分可能です。重要なのは、会社の価値観と合っている人かどうかです。あとは処遇の問題ですね。夢をもって努力し、能力のある人は誰であれ、きちんと処遇されたいという公平感さえ確保できれば問題ないと思います。

守島 こういうタイプの人材は、比較的外部採用はやりやすいと思います。極

端に言えば、ビジネスの流れを、大きなレベルでわかつていけばいいわけですから、採用しやすいはず。それを阻害しているのは、年功序列的な処遇とか、年次の飛び越しができないといったような要因かもしれません。

有賀 年功序列、終身雇用、外部の人材登用は避けるという文化は変えていかざるを得ない。私もかつて日本のメーカーにいましたから、典型的な日本の組織でそれがどれだけ難しいか、よくわかつた上で申し上げています。やろうと思えばできるはずなんです。

私が鈴木人事部長だとすれば、外資との提携を仕掛けるなどの外圧を上手く利用して、社内の文化を変えますね。人のローテーションや年功序列の管理をするのが人事ではありませぬ。経営戦略の一環として何をやるか。まさに今のS社ではそういう人事のリーダーが求められていると思います。

守島 S社では、研究開発本部が60名になつていますが、今の人員が固定化しているところにも、大きな問題があると思います。

新しいアイデアを生み出して、ビジネスを展開していくときに必要なのは、人材の流動性だと思います。社内・社外を問わず。システムとしては自己申告制度のようなものかもしれませんが、ケースからは流動性が見えてこない。流動性をどう作り出すかが、ポイントになるのかもしれません。

研究者にとつて 魅力的な処遇とは

大久保 外部から人を引っ張ってくる場合、もうひとつ気になるのは、報酬を含めた処遇のあり方です。お金の問題は一番ではないのかもしれませんが、どういう形で報酬を与えるかの問題は常にあると思います。

守島 研究開発のビジョンが明確になれば、雇用形態として、契約とか提携といったことも考えた方がいいのではないかと思います。

有賀 研究と開発でそれぞれ違うと思います。開発の場合、どこかに存在している技術であれば、技術そのものを買ってくればいいわけです。もちろん、人を雇用するよりはその方が早いですが。どこかと提携、パートナーシップを組むなど、色々なやり方があります。

一方、基礎研究など、世の中に存在していないものを世界で初めて開発する場合、エンジニアにとつてはそれ自体が大きなモチベーションになるのですから、中の人間であろうと外部から採用する人間であろうと、大きな違いはありません。

必要なのは、会社としてのサポート体制であり、その業務が全社戦略の中で重要な位置にあることを示すことでしょう。それがあれば、正社員であろうと契約であろうと、本人にとつては関係ないと思います。

私が人事部長ならば、流れを作るために、世界中で名の通った人、業界の中で知れ渡っている人を最初に連れてきます。あの人であれば、この処遇でも納得ができるという人ですね。

千種 柔軟性のある人事制度であれば、いかようでも対応できるでしょう。研究者は有賀さんがいわれたように、R&Dという活動

そのものに魅力を感じる人が多いので、仕事に対するモチベーションも考える必要があります。ケース・バイ・ケースですね。

ある領域のエキスパートを採用する場合、ITのエンジニアですと、市場価値に連動したサラリーを払わなければ獲得できません。一方、材料系のエンジニアだと、契約で高いサラリーを払うよりも、ある程度長期的な雇用関係を考える必要があります。人事制度がこうした個別の案件に、フレキシブルに対応できることが重要ではないでしょうか。要

是人を集めるときに、人事の制度でできないことがないよう、ハードルをいかに



大久保幸夫
ワークス研究所 所長 主幹研究員

「お金の問題は一番でないのかもしれませんが、どういう形で報酬を与えるのかの問題は常にあると思います」

に下げることが、重要な仕事ではないかと思えます。

もうひとつ、横並び的な処遇体系でない社員が不満を感じるような風土を打破しないといけないですね。

有賀 本人に選択させることも十分にあり得ると思います。1年契約の場合、給与は高いが1年を超えたところでどうなるかわからない。一方、長期であれば給与は低いですが、定年まで雇用は保証するとか。

守島 研究に関していえば、我々が人事的に考える処遇や雇用形態だけではなく、サポート支援体制を用意することも必要でしょう。研究は一人ではできませんから。

日本の大学間で人の移動が少ないのは、自分のチームと一緒に連れていけなからです。問題は、移った次の日から仕事ができる体制をどこまで作ってあげられるか。それは、我々が考えている人材マネジメントの範囲を超えたものかもしれません。

このケースでいえば、研究開発本部長が、権限をもつてどこまでできるかという事です。現場の研究のトップに人事的な権限が与えられているかが、重要だと思えます。

大久保 実際には、一人の優秀な人を採用したからといって研究ができるわけではなく、人的なサポート体制や環境整備も必要ですね。

守島 別のレベルでいうと、研究者は自

分の研究者としてのキャリアプランがあつて、その企業にすることが自分のキャリアプランにどこまでマッチングするかが、R&Dでは一番重要だろうと思えます。極端に言えば、企業の方はこういう環境を提供するから、その中でさまざまな人材に来てくださいと。それで来た人たちの中から、ベストな人材を採用していくことしかできないだろうと思います。

大久保 従来の人事部の業務範囲をかなり超えた視点から大変有益な議論を頂きました。ありがとうございました。



研究員の夢と組織の目的を 両立させることが必要

守島基博氏 一橋大学大学院 商学研究科 教授

R&Dに関する人材マネジメントは、多くの人材マネジメントの中でも、最も「人間的」なものである。なぜならば、R&Dに関する人材マネジメントは、伝統的指標としての、生産性とか、コストパフォーマンスとかを使って評価することができないからである。逆に、R&D

——特にR(基礎研究)よりの活動——は創造性とか、イノベーションとか、これまでの人材マネジメントが苦手とした言葉を使って評価されることが多かった。

今回の座談会は、単にR&Dの人材マネジメントを超えて、こうした創造性とか、イノベーションとか、知識創造とかの、人材マネジメントが不得手な対象を相手にしていくためには何が必要かを考えさせてくれたような気がする。特に2つのキーワードが重要であろう。

ひとつは、「内因的なモチベーション」である。これまでの組織心理学の研究が明らかにしてきたことは、人は「内因性」の要因でモチベートされるときに最も大きな努力が生まれ、目標への「コミットメント」が生まれる。他人が与えてくれるものを期待するのではなく、自分でやりたいことをやっているときに、人は最もモチベーションが高いのである。研究者とは、特にそういった種類の人材である。夢で動かされる人材といっても

いいだろう。

こうした考えに基づくと、R&Dの人材マネジメントは、夢をドライブにした人材マネジメントである。

今回重要であったもう一つのキーワードは、ビジネスとの関連である。つまり、R&D活動が、企業のビジネスにどう関連しているか、今の研究対象が、将来のビジネスにどう貢献していくか。そういうことを明確にする役割が人材マネジメントにはあることが繰り返し主張された。一見、ビジネスとの関連については、人材マネジメント部門の領域ではないと考えられがちである。でも、少なくとも、今やっている研究活動と、企業のビジネスがどう関連しているのかを、明確なイメージをもって研究者に示す役割は、人事部など人材マネジメント部門しかできないだろう。

内因的なモチベーションを高め、研究活動の結果がビジネスとどう関連しているのかを明確化することを同時に行っていくのは難しい。特にこのころ、ビジネスとの関連を、成果や業績などの短期的な結果で考える人材マネージャーが多いからである。でも、両立させることがR&Dを企業戦略として進めていく企業の人材マネジメントである。そうした二面性が、戦略的人材マネジメントの宿命であることも、今回考えさせられた。

研究部門活性化のために人事は 何をすべきか

大久保幸夫 ワークス研究所 所長 主幹研究員

このケースにおいては、鈴木人事部長が、社長の要請にどうこたえるかが中心テーマである。

議論の中で、研究開発本部長の位置付けの重要性に関心を持った。R&D部門の成功のかがを握るのは、研究開発部長のリーダーシップに依存するところが大きいと思われる。このケースでは、新しい研究テーマを誰がどのような形で決定しているかについては触れられていないが、多くの企業においては、社長自身が、どのような研究テーマの延長線上に大きなビジネスチャンスがあるのかといったところまでは明確な方針を打ち出せないのが一般的である。

研究開発本部長は、このような研究テーマを決定する重要なキーマンとして位置付けられる。また、決定したテーマについて、研究者をモチベートしながら彼らに確実に伝達するという重要な役割を果たさなければならぬ。さらに、その研究に適した人材を、どこから、どのように引手張ってくるのか。そして、彼らをいかに適切に評価・処遇するのか……といった研究開発を成功させる重要なポイントを担っている。このように考えた場合、このケースにおける研究開発本部長は、十分なリーダーシップを発揮しているとは考えが

たい。独自研究セクションという、大きな夢のある部署に属している研究者たちのモチベーションがあがらないということは、研究開発本部長の本来の職責が果たされていないからだと思う。

この場合、当然のことだが、人事部が研究開発本部長の行う人事施策に対して、適切なアクションをとるべきである。また、その上で研究開発本部長をいかにサポートできるかということも十分に検討する必要がある。

人事部のもう一つの重要な役割は、「研究—開発—製造」という三つのセクションのコミュニケーションをいかに、活性化させるかということである。その三部門のコミュニケーションが「研究—開発—製造」という一方向だけであれば、将来の業績に結びつくような有益な研究活動は望めないであろう。どうすれば、製造部門や開発部門が保持する情報を、適切に研究部門に伝達することが可能になるのか。もちろん、その逆も重要であることは言うまでもない。

知識創造型の企業経営を目指す上では、人事部が、このような組織間の情報共有はもちろん、非公式な社内人間関係の部分にも視界を持っておくことが必要になってくるだろう。

リーダー
の軌跡

飯田 亮

セコム株式会社 取締役最高顧問

リーダーたる者、
人間に対する深い理解が不可欠。
人は、時に間違いも起こす
弱い生き物なんです。



成長途上の

会社で起きた

思いがけない事件

昭和37年、29歳のときに日本警備保障(現セコム)を設立以来、飯田亮氏は、日本にセキュリティビジネスを定着させるために走り続けてきた。東京は日本橋生まれ。酒問屋「岡永商店」の経営者を父に五男坊として生まれ、大学卒業後は父の会社に入社してビジネスのイロハを学んだ。「岡永商店」は、もともとは江戸が開かれたときから商いを続けてきた油問屋が姿を変えた店で、伝統ある江戸商人の家系。飯田氏は、そのころから家業に納まりきれない強い個性をもち合わせていたようだ。

今でこそ日本にも治安に不安を感じる人が増えているが、飯田氏が創業した当時は、まだまだ日本は安全で、国民や企業の自衛意識は低かった。だからこそ、その後の急成長を実現できたのだろう。

「最初のうちは警備というサービスを理解していただくのがむずかしくて、買っていたくまでには大変な苦勞をしましたよ。『お宅の会社の鍵を預けてください。しかも3カ月分の前金制で』とお願ひして歩くのですから、さっぱり相手にしてもらえない。当時の企業はたいいて社員が交代で宿直していて、それで十分という意識がありました。ビジネスとして軌道に乗せるまでの期間は本当に大変でしたが、でもやめようとは思わなかった。もともと父の反対を押し切って、勘当さ

れてまで始めた事業ですから、絶対やめられなかったのです。それに僕はもともと楽観的ですから、どこかで絶対にうまくいくという確信がありました」

たしかにその確信どおり、いったん、社会にセキュリティビジネスが認知された後は成長軌道に乗ることができた。だが、組織が急に大きくなった結果生まれるひずみまでは、さしもの飯田氏も予測できなかった。飯田氏の経営者人生で、最初でしかも最大の転機は、創業して4年目の昭和41年にやってきた。

「当社の社員がお客様から盗みを働くという事件が、ふた月に6、7回も続いてしまったのです。それが転機でしたね。当時はマスクミから毎週叩かれていました(笑)。社員の家族にもずいぶんと肩身の狭い思いをさせました。子供が学校で、『おまえの父さんの会社はドロボー会社だ』といじめられたり。いちばん大変だったのは、事件が起きた後でお客様にあまりに行き、『もうこんなことはありません』と頭を下げてからも事件が続いたこと。2回目のお詫びでは、『もうこれで経験豊富です』と冗談に紛らすこともできませんでした。3回目になるとお詫びのしようもなくなってしまう。当時は心が萎えてしまうので、テレビも見ないようにしていました。

おそらく僕には驕りがあつたのでしょう。創業以来成長を続け、大阪や名古屋にも進出することができましたが、僕が年中飛びまわっていた結果、社内の管理が行き届かなくなっていました。会社の規模だけは大きくなつても、社員の間で代々伝承されるよき社風などをまだもち合わせていませんでした。どうすれば社内から不祥事がなくなるのかいろいろ考えましたが、これは教育し

たからつて止まるものではありません。盗みをするのは出来心からで、魔がさすわけですからね。そんなとき、その社員の頭に僕の顔が浮かんで、ボスに迷惑はかけられないと思うようになれば、実際に手を出したりはしないのではないかと思いつきました。そこで僕は、そんな人間関係を築くために、社員と顔を合わせる機会を心がけて増やしていったのです。急成長した組織はマシムロのようなもので、大きく外側を膨らませたら、後から中身を詰める作業が必要なんです」

当時の社員は、創業4年目にしてすでに1000名を超えていたという。それだけ社員数が増えたのだが、飯田氏は全社員に会う機会を作った。さまざまな個性をもつ社員と直接語り合うことによつて、飯田氏の人間理解は徐々に深まっていた。当時33歳。人の上に立つのに早過ぎるという年齢ではないが、人間理解の点ではまだまだ深まらない時期である。

それでは、飯田氏は人間理解を深めることによつて、どのような感慨をもつに至つたのだろうか。「人間とは間違いを起こすものだということ、人間は弱いものだということ。現在の社員数はグループ全体で3万2000人ですが、これほどの人数を擁する会社ですから、やはりいろいろな問題も起きます。それだけに人間に対する深い理解が必要です。僕は生まれ変わつても、やはり社員数が多い仕事をやりたいと思つているんです。人間を理解することができる手段として、これほど役立つことはありません」

生まれ変わつたら小人数でも運営できて、面倒の少ない事業をやりたいと、普通は思いそうなものだが、決してそうは言わないところに飯田氏の個性が表れているのだろう。

正しいことをやれば 人に喜ばれるし 利益もついてくる

その次の転機は、警備を人だけでなく機械でやっていたことである。現在、国内のグループだけで社員2万5000人が働いているが、一切機械化せずに今の警備を人でまかなおうとすれば100万人もの社員が必要だという。飯田氏が機械化の決断を下さなければ、今ごろセコムは人手不足倒産していたかもしれない。

「そのころ、利益は出ていたものの、お金はあきません。資本金も600万円。僕は機械は売らず、レンタルで行くことを決めていたので、初期投資はとて大きかった。当時、資金繰りには苦労したものです。機械を売ると決めていれば楽だったでしょうね。でも当社は安全を売るのであって、機械を売る会社ではありません。だからどうしてもレンタルにこだわったんです。結果的にはよい決断だったと思います。安直な道を歩いていたら、今のセコムはなかったでしょう」

ところで、機械化を進めていく中で、社員からの反発はなかったのだろうか。機械に職を奪われるという不安が募っても不思議はなかっただろう。セコムでは創業2年目の昭和39年に早々と労組が結成されていた。

「組合結成は大歓迎でしたよ。僕は人間による警備をやりつつ機械の分野を伸ばそうとしていたのであって、それまで一生懸命にやってくれていた人たちを機械に置き換えるつもりはなかつ

たから。そもそも、組合がないときちんとした形で会社が育たないと思っただけです。長年の信頼関係があったから、組合も機械化戦略を十分理解してくれたのです。こういう信頼関係がないと、会社はうまくいきませんね」

当初、システム設計などは外注していたが、現在は自社開発に変わった。全国に5000万個も稼働しているセンサーは常に故障せず動いていなければならぬ。しかし、事故や事件がない限り、通報はされないため、ユーザーには、きちんと稼働しているかどうか知るべきがない。確実に稼働させる努力とノウハウの蓄積が欠かせないため、よそにはまかせられないというのが飯田氏の考えである。

ところで、飯田氏のこれまでのビジネスのやり方には、江戸商人の末裔だった父の影響が少なからずある。大学卒業後、飯田氏は「岡永商店」で商売を学んだが、そのとききびしく仕込まれたことがのちの大きな影響を及ぼしている。

「僕がバブルに引つかからなかったのは、父のおかげかもしれない。父は曲がったことが嫌いで、アブク銭を得ることをとても嫌がった人でしたから」

戦後まもなく、日本橋にあった「岡永商店」も空襲で焼かれ、一家はバラック住まいを余儀なくされていた。当時、商人の中には闇商売に手を出してあくどく儲ける輩も出てきた。そんな世相を眺めつつも、飯田氏の父は、

「亮、間違っただけは続かないものなんだよ。闇屋で儲けようとしたら、いくらだつて儲ける道はある。でも、それは間違っただけだ。間違っただけとは決して続かないものなんだ」

と、まだ幼い息子に語ったという。父の言葉は、

事業家・飯田亮の行動形式を決定しているともいえる。遡ってみれば、父の話を心に刻んだ10代のある日、第1の転機といえるのかもしれない。

企業価値とは 社会の中の存在価値。 時価総額では測れない

自ら「喜怒哀楽が激しい。好き嫌いで事業をやってきた」と語る飯田氏は、新事業の基礎となってきたのは「怒り」だと考えている。既存の社会システムの不備に対する怒り、憤り。それらが後押しして、事業に注力できるというのである。たとえば、これからさらに力を入れていこうとしている医療ビジネスもそのひとつ。

「医療ビジネス自体は20年以上前から発想していました。たとえば赤ん坊が急病になって救急車を呼んでも、あちこちの病院をたらい回しにされているうちに死んでしまうという出来事がある。僕は無性に腹が立った。そんなことは社会システムとしておかしいでしょ。でも国を動かして変えようとする、時間ばかりがかかってしまいます。だったら民間がやればいい。正しいことをやって人に喜んでもらえたら、利益も必ず上がります。企業は社会に貢献することが大切。だからこそ僕は好き嫌いで決断するんです。最近始めたココセコム(高齢者や子供、あるいは自動車や二輪車の現在地を把握し、要請によりセコムの緊急対応員が駆けつける。情報通信技術の発展が可能にしたサービス)だが、徘徊老人や迷子の安全確保に威力を



飯田亮(いいた・まこと)
1933年東京生まれ。61年から警備保障会社設立の準備を始め、翌年日本警備保障を設立。10月から警備をスタートした。63年、東京オリンピックの警備を受託したことが起爆剤となり、急成長が始まる。76年代表取締役社長から会長に。83年には社名をセコムと変更。97年には会長を退任し、最高顧問に就任。趣味はトローリング。伊豆沖に出かけて、カジキを釣るのが最高の楽しみという。

発揮する)には問い合わせが殺到してきますが、まだ利益は上がらない。それでもいいんです」

社員の中でも、飯田氏の喜怒哀楽の激しさはよく知られている。腹が立てば雷を落とすし、嬉しいことがあればすぐに涙を流す。したがって、「管理者たるもの、人前では部下を叱らず、別室に呼んで叱るように」などという言葉には激しく反発する。

「ロボットじゃないんだから、血が通っている人間がリーダーなんだから。社員は僕がいくら怒っても、すぐに忘れちゃうこともよく知っていますよ」

自他共に認める喜怒哀楽剥き出しタイプで、好き嫌いを判断尺度にする飯田氏が好むことのひとつに、「事業の売買」がある。これまでに売却したビジネスもけっこうあるという。

「事業の売り買いが好きなのは、売買価値に会社の価値が表れていると思うから。最近、価値経営とか時価総額がどうかかわっていますけれど、僕はこれっぽっちもそんなことは考えていない。企業の価値とは社会の中の存在価値なんです。価値経営云々というのは経営者のいうことで、事業家のいうことじゃない。僕は経営者じゃない、事業家だもの(笑)。また、社会システムの不備に怒りを感じない人は、事業家たりえないと思う」

飯田氏は自らを「ゼネラリスト」と定義する。専門性のある人はプロの道を歩めるが、専門性がない人間には器が必要である、とも。

「僕だつて何も特色なんてないからね(笑)。ゼネラリストは器がないとダメ。でも器の大きさは、仕事をやらせてみなければわからないも

の。もしかすると任せられた結果、失敗するかもしれない。それはそれでいいと思う。失敗したって人が育てばいいんですからね。ずいぶんお金の損はしてきたけれど、組織としてはプラス。ちゃんと人が育つていけば、組織はうまくいくものです」

日本を代表するアントレプレナーのひとりである飯田氏だが、本当に成功したかどうかは「お墓に入るまでわからない」と考えている。まだ事業家として発展途上にあるという思いからだろうか。

「僕は、企業はつぶれるからいいんだと思う。経営に失敗しても救済されるというんじや緊迫感もないわな(笑)。今、当社の中には危機感はないと思うけれども、僕にはある。それでいい。組織に属する人には、危機感ではなくモチベーションをもたせなければならぬから。多くの企業がやっているように、危機感を煽るのは間違いですよ。やっぱり仕事は楽しくやらなくちゃ。僕の危機感は、企業を取り巻く環境は30年も経てば変わってしまうところからくるもの。どんな企業でも安泰ということはないでしょう。どこかで新しいことをやっていかないといけない」

ココセコムは、その「新しいこと」の一例だろう。問い合わせが65万件あったというほど、一般の関心も高い。それでも料金は、人が1カ月500円、車が900円。超高齢社会が到来し、犯罪が増え、国際的な自動車の窃盗団が跋扈する時代には不可欠のサービスだろう。人々から本当に喜ばれているという手応えがあるという。

飯田氏は、セコム創業35年に当たる平成9

年、会長を退任し、最高顧問となった。この決断には誰もが驚いたが、世代交代が遅れては将来に禍根を残すという強い意志が周囲を説得した。だが、新しい事業を生み育てることに関しては、飯田氏の意欲はまったく衰えていない。

「僕はどうもモノを売るだけの仕事はあまり好きになれないんです。インフラを形成するようなサービスを提供する仕事が好きですね」

利益を生むのはまだ当分先になりそうなココセコムに力を入れるのも、氏ならではの経営決断があつてのこと。この人の出番は、まだまだ終わりそうにない。

飯田亮氏のリーダーシップ年表

- 1954年 学習院大学を卒業。家業の岡永商店に入社
- 1962年 日本警備保障(現セコム)を戸田寿一氏と設立
- 1966年 日本初のオンラインによる安全システムを開発
- 1974年 東証2部上場
- 1976年 代表取締役会長に就任
- 1981年 日本初の家庭向け安全システムを開発
- 1983年 社名をセコムに変更
- 1986年 大証1部上場
- 1987年 アメリカの拠点として、持ち株会社を設立。海外展開が加速
- 1991年 在宅医療サービスを開始
- 1994年 セコム在宅医療システム設立
- 1997年 会長を退任し、最高顧問に就任

6歳のときから父が与えてくれた 環境が今の私を作りました



聞き手 角方正幸
ワークス研究所 主幹研究員

梅沢由香里

プロ棋士・日本棋院四段

梅沢由香里(うめざわ・ゆかり)

1973年東京都生まれ。6歳の時、父と共に囲碁を始め、12歳で全日本女流アマ選手権8位。14歳で加藤正夫九段に入門。92年慶應義塾大学環境情報学部に入學。93年に全国学生本因坊戦3位(男女混合)、94年には全国本因坊戦東京都大会優勝(男女混合)。95年全国女流アマ選手権3位。同年プロ試験合格。現在は対局のほか、テレビ・ラジオ出演や囲碁解説書、囲碁コミック、ゲームソフトの監修などに忙しい。オフィシャルホームページは<http://www.yukari.gr.jp>

今回のゲストは棋士の梅沢由香里さん。囲碁ファンは先刻ご承知だろうが、ここ数年、東京海上火災保険のキャラクターとしても活躍中なので、囲碁を知らなくても彼女を知っている人は多いかもしれない。6歳で囲碁の手ほどきを受け、95年に女流棋士としてプロ試験に合格。96年から98年まで、NHK教育テレビ「囲碁の時間」の司会兼聞き役を務め、的確な司会ぶりとアイドルタレントのようなルックスで囲碁ファンの人気を集めた。現在も多彩な活躍を続ける梅沢さんに、囲碁ファンでもあるワークス研究所の角方正幸主幹研究員が、「才能の育て方」についてお話をうかがった。

角方 梅沢さんは6歳のとき、お父さんの勧めで囲碁を始めたそうですね。その後、近所の子供囲碁教室に通われ、現在に至るわけですが、私はそんな小さな頃に始めて、よく囲碁を好きになったものだと感心しているのです。私も子供に囲碁を教えようとしたことがありますが、全然関心をもってもらえなかったという経験がありますので(笑)。

梅沢 私も、囲碁が好きだったわけではありません。というより、相当好きじゃなかったですね。父に習いに行かされていたというのが本当のところ。ほかにも水泳とかピアノなど、親の勧めでやらされていたお稽古ごとは多かったのですが、囲碁は結果がはっきり出ますから、父も私に目標をもたせやすかったのでしょうね。

角方 すぐにお父さんを追い越されたとか。
梅沢 父と私は同時に囲碁を始めたんです。当時、父は30代で私は6歳でしたが、その年代では

たいてい子供のほうが強くなってしまうんですね。なんといつても子供は呑み込みが早いです。

角方 娘に負けても、お父さんは囲碁教室に行き行つてくれたのですか。

梅沢 そうなんです(笑)。いったい何が目的だったのかと思うのですが、私は囲碁がさほど好きでなくても負けず嫌いだったので、それが長続きた理由かもしれません。

角方 プロ棋士の方を見ていつも思うのですが、どのような人が強くなるのでしょうか。

梅沢 先日、棋士仲間の男性たちと話していましたが、女流棋士はみな気が強いねという話になりました。私も負けず嫌いですが、彼らは「女性は負けず嫌いか相当根性がなければプロ棋士になつていない」と言うのです。たしかに女流棋士は、少なからずそういうところがあるような気がします。私たちの仕事は挫折することが大変多いですから、それを乗り越えるだけの根性は必須でしょうね。

角方 頑固さも必要ですか。

梅沢 それはプラスといえるかどうか。一方では柔軟性も大切なんですよ。

角方 絶対必要な能力といえるものはありますか。学校の勉強ができればいけないとか。

梅沢 集中力は当然必要です。でも学校の成績を上げるような記憶力はどうでしょう。私なんて、記憶力は全然ないほうですから(笑)。普通の子供が私と同じような環境に置かれたら、その子も私のようになれると思います。私みたいに特別、囲碁が好きだったわけでもない人間がこまめに来られたのはやはり環境の力のような気がするんです。まわりは違ふと言いますけれども。

環境に恵まれば
誰でも一定の成長は
実現できます

角方 その環境についてですが、子供囲碁教室のあとはどうなつていったのか教えてください。

梅沢 中学生のとき、今の師匠である加藤正夫先生のところに入門したのです。兄弟子が3人いました。月・火・金と師匠のところに通い、土・日はプロ養成機関に行き、水・木はプロの対局を見学するという生活。毎日囲碁漬けになつたわけで、その点では恵まれていましたね。特に勉強熱心とはいえない私でも、ここまで来れたことが証明しています(笑)。

角方 6歳で始めて、急に棋力が伸びた時期があったと思うのですが、いつ頃のことですか。

梅沢 小学校3年生の時、ぐっと強くなった時期がありました。父は囲碁に関してはとても厳しくて、すごくプレッシャーをかけるんですが、あるとき、「今度負けたらお寺で修業させる。勝ったら海外旅行につれて行ってやる」と言われたんです。そのときはお寺に行くのが嫌で、ものすごく集中しました(笑)。今だったら、お寺で修業するのもいいかも、と思うところですが、当時の恐怖感はずかかったです。そういうプレッシャーのかけ方がよいかどうかは別として、そのとき勝てたことがステッピングアップになつた気がします。私は目標がないと集中しないし、成長しないたちなんです。

角方 当時はお寺に行きたくない一心で勝てた



『ヒカルノ碁』
原作・ほったゆみ 漫画・小畑健 監修・梅沢由香里
ごく普通の小学生“ヒカル”の体にある日、平安時代の
棋聖の魂が乗り移ってしまう。囲碁の面白さ、奥深さが存
分に描かれている。 集英社 ジャンプコミックス

のでしようが、今、梅沢さんを奮い立たせる目標はなんでしょう。

梅沢 今の目標は、自分を追い詰めるほどのものではないですね。目標は定めています。あとは自分を成長させるだけ。そうは思うのですが、どうしてもヤル気にならないうえに出てもいいです。今はとりあえず目標に向かってギアを入れたところでしょうか。

角方 今、企業は厳しい競争の中で、どのように人材を育てるべきか考えている最中といえます。人材育成の過程では、プレッシャーも必要でしょうし、育てる環境も大切だと思っています。そこでお聞きしたいのですが、加藤正夫先生はどのように梅沢さんを指導されたのでしょうか。

梅沢 加藤先生は、あまり弟子を拘束なさいませんでした。でも一緒に勉強してください。自然に、みんな黙って一所懸命集中したものです。それは私たちが先生を尊敬しているからです。誰に教えられたわけでもなく、自発的に気づいたことなのでしょう。私は14歳で加藤先生に入門して以来、ただただ先生についてきましたし、先生を敬うのは当然だと思っています。

角方 これまで先生に教えられたことの中で、心に残っていることはなんですか。

梅沢 私がプロになれずに悩んでいた頃、先生に相談したことがあります。そんなとき先生は、心から私のことを思って相談に乗ってくださいました。私の成長を親身に願っていらっしゃる。よく伝わり、こういふふうに私のことを考えてくださる先生について行こう、と素直に思うようになりました。とはいえ、先生の言うことを聞かなかつたこともあります(笑)。でもいつも先生のお

心は感じていましたし、心から信頼しています。企業と違って、弟子が成長しても師匠の利益になるものではないんですけれど。

角方 梅沢さんの周りには一流の棋士がたくさんいらっしゃるわけですが、一流になる人たちはどのような努力をするのでしょうか。

梅沢 一流といわれる人は、どんなときにもコンスタントに努力をしていますね。集中力も、思いの強さもすごいと思います。長く囲碁をやっているとどうしてもやる気にならなくなりますが、やる気の出ないときも最低限の勉強は欠かささない。私にはなかなか難しいことですね。

国際化が進む囲碁界で日本が挽回するには底辺の拡大が大切です

角方 ところで今、囲碁の世界は急速に国際化が進んでいます。中国・台湾・韓国でも囲碁は盛んに行われていますし、日本棋院の名人戦などは半数以上が外国人棋士で占められています。日本人棋士が国際的な対局でなかなか勝てないという状況にあるのですが、なぜそれほど諸外国が強くなり、日本が弱くなったのでしょうか。

梅沢 日本には江戸時代から囲碁のプロがいて、長い歴史をもっています。現在の制度になったのは戦後ですが、長い歴史の中で今は中たるみ・マンネリ化の時期だと私は思っています。中国や韓国では囲碁の歴史が新しく、それだけに熱意にあふれています。韓国で囲碁がメジャーになったのは最近のことですが、新しくグレートと伸びてき

ただけにみんな必死ですね。子供たちの間でも囲碁を習うのがブームで、日本でいえば全盛期のJリーグ並みの人気(笑)。日本で囲碁というところ、おじさまたちのゲームというイメージがあるのが残念です。

角方 でも最近梅沢さんが監修されたコミック『ヒカルノ碁』(『週刊少年ジャンプ』連載)が少年たちに大人気と聞きます。

梅沢 そうですね。子供たちは囲碁に先人観がないので、コミックを読んで興味をもつて入ってきてくれるので、とてもうれしいです。結局一般のファンが多くなると、高いピラミッドが形成できないんです。今の一流の先生がたの顔ぶれは実は20年前と変わっていないのですが、その人たちが子供だった頃は囲碁の底辺がとて広がった時期です。でも20年くらい前から徐々に底辺が狭まってきた、その結果として新しい才能が生まれにくくなってしまったのでしよう。今はまた底辺が広がってきましたが、いつときの狭さが今世界に負けてしまう要因になっているのだと思います。

角方 21世紀は挽回できそうですか。

梅沢 最近ではヨーロッパで強い棋士が誕生していますし、それ以外の地域でも新しい才能が生まれています。日本も頑張らないといけませんね。

角方 囲碁は将棋と違って、男女が名人戦や本因坊戦で共に戦います。今は企業社会でも男女が共に競い合う時代になっていますが、実は企業の人事担当者の多くが、「新卒社員を採用すると、女性のほうが優秀だ」と言います。囲碁の世界では早くから男女が一緒にやってきました。大きなタイトルはやはり男性がとりますね。これから囲碁の世界では、女性の力はどうなるか。

環境と努力、そして信頼が 人を育て、成長させる

角方正幸

ワークス研究所 主幹研究員

なぜ『Works』に棋士、それも若い女流棋士が登場するのだろうかと思われたかもしれない。たしかに私は囲碁ファンであるが、研究者としても梅沢由香里さんの多彩な活躍ぶりに興味を引かれてきた。彼女はこの若さでなぜこれほど強くなり、また、社会問題にも広い関心を持つようになったのであろうか。6歳で囲碁を学び始めたというが、子供の頃、囲碁を教わったからといって誰もが彼女のように強くなれるわけではない。そこに何らかの働きかけや彼女なりの努力があったはずである。企業経営においてナレッジワーカーや知的資本経営の重要性が叫ばれている昨今、日本の伝統的な知的ゲームである囲碁の世界と対比して、人材育成の手法を中心に、梅沢さんに話を聞くことができたらおもしろいだろうと考えた。

梅沢さんの話は予想にたがわず、大いに参考になった。ご本人の謙遜もあるだろうが、彼女の現在には才能よりも環境によって作られたこと、強くなるためには集中力と目標設定能力が必要であること、成長を促すためにはある程度のプレッシャーも必要であること、一流になる人はプレッシャーに強く、コンスタントに努力できる性格・能力があること——いずれも納得できることばかりである。

特に、加藤正夫先生の話をするときの梅沢さんの表情が印象に残った。本当に恩師を尊敬し、信頼している様子が伝わってくるのである。人が育つ、あるいは人を育てる環境として「信頼」がいかに大切なことか。部下を育成しようと思うとき、果たしてわれわれは加藤先生のように相手のことを心から思って事に当たっているだろうか。

囲碁はすでに国際化が進んでいる。この広がりには実業界の先を行く。日本が今後強くなるためには底辺の拡大が大切という梅沢さんの話もとてもである。日本企業も国際競争に勝っていくためには、同様の方策、たとえば「基礎教育やベンチャーマインドの育成」が重要であると、彼女の話聞きながら考えさせられた。



(かくほう・まさゆき)
リクルート版労働白書『Works report 97,98』の編集プロジェクトで主査を務める。「経済審議会、雇用・労働ワーキンググループ」「産業労働問題研究会」等に委員として参加。専攻は社会工学。

発揮されるとお考えですか。

梅沢 今、囲碁の世界は男女一緒というお話がありました。江戸時代、約200年も前から女流棋士がいたんですよ。プロの歴史も相当古いです。最近韓国では、中国出身の女流棋士が一般棋戦で初めてトップをとりました。韓国は今世界一強いですが、そこでトップに立ったということは世界一の實力があるということ。そういう女性が登場したわけです。もともと能力的に男女差はないと私は考えています。でも女性の場合、出産や育児があつたりして、どうしても途切れがちになりますし、トップをめざす思いは少ないかもしれないですね。でも、これから必死にやる女性が現れれば、状況は変わってくると思います。

角方 梅沢さんご自身はいかがですか。

梅沢 それはどうでしょう(笑)。日本でも、今後そういう女性が出るかもしれません。そのための努力がいかに大変か。それを思えば、私も生半可なことはいえません。それだけの覚悟が必要なんです。

その子は何が好きかを 見出すことが 成長を促します

角方 ところで、最近インターネットを通じた対局が盛んになってきましたが、インターネットが碁を変える可能性はあると思われませんか。

梅沢 実は私も気が向くとやっています。若年層を開拓するという意味では、とてもプラスでしょうね。というのは、今の日本では子供が集まる碁会所がないんです。学校の囲碁部も減ってしまいました。初心者が碁会所に行くのは勇気が必要ですね。その点、インターネットなら子供も気軽に参加できます。対戦型ソフトで勉強して、それからインターネットではかの愛好者と対戦すればいい。碁力の判定もできます。ネットを通じて人の輪ができるのもいいですね。地方に住んでいて、愛好者が周りにいない人にとっては画期的ですよ。

角方 ネット対戦は生身の人と打ち合うのとは違うような気がします。

梅沢 感覚はたしかに違いますが、勉強にはなりません。でもやっぱり囲碁は、面と向かつて打つのが楽しいですね(笑)。囲碁は「手と手の会話」といわれるように、コミュニケーションの手段なんです。相手と友達になる楽しみもありますし。

角方 梅沢さんは子供たちの指導もなさっていますが、実際に対局してみても、伸びる子は見抜けるものですか。

梅沢 ある程度、才能があるかどうかはわかります。フィードバックがいいというのか、誰からも教えてもらわないのに、ところどころで石が急にいくんです。こちらがハツとします。

角方 人の能力や将来性を評価するのはなかなかむずかしいと思います。

梅沢 その子は何が好きか、ということが大事。どこかにそれがないと子供もやる気にならないでしょう。周りがそれを見抜く力も問われていると思います。

甲論 乙駁

人材マーケットの「論点」

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌)



黒崎幸良(38歳/文中「黒」) リクルート首都圏統括部マネジャー。
Webを通じた次世代ビジネスの研究・開発をテーマとしている。

平野裕之(33歳/文中「平」) リクルートエイブリック事業開発部マネジャー。
現在 Web 上での斡旋業務を研究・実践中。

アメリカの eRecruiting を、 日本の同業者は、 シニカルに見つめている。

「どうもす「いすい」と騒ぐほどアメリカでオンライン・リクルーティングが成功しているわけではないようだ。」「成功」というより「変質」という言葉が似合っている。今回は、アメリカの採用・転職事情に詳しい2人に話を聞いてみた。

採用手法として、 企業にはメリットがある eRecruiting

eRecruiting カオス

—はじめに、アメリカでのオンライン・リクルーティング(eRecruiting)について、どんな印象をおもちですか？

黒 もう、行くところまで行っちゃった、という感じが正直しています。それも、いい意味だけではなくて。個人情報報のぞき見的なビジネスが市民権を得、eRecruitingを進めるためのシステム構築をすると、それをやるためのコンサルと、使うための教育の商売がついてきて……と。

平 同感。ここまでやるかとか、それって、かえってカオス(混乱)を生んでるんじゃないの、と感じています。

応募する気がない人も、
応募予定者になつてしまおう？

—カオスの話に入る前に、まず、Webで採用は何が一

番変わったか、ということを教えてください。

平 今までは、ソース(人材)というものが、どこかに隠されている状態だったんですね。スカウトや採用エージェントのリストとか、個人のコネクションとかという形で。そうすると、採用を考える場合、そうしたどこかのリストに対して、応募に導くアクションが必要になります。それが、たとえば、採用エージェントへの依頼とか、社員が友人を応募させた場合、特別インセンティブを払うとかいう手法でした。ところが eRecruiting の世界では、ソースは Web のどこかに無限に存在しているのです。

簡単なところなら、ジョブボードやレジューメ・バンクなどから、個人のホームページ、社員紹介ページ、製品ホームページの開発者名、サポートやセールス窓口の担当者・責任者……と、いくらでもスベックに合った人を見つけ出すことができるわけです。これをデータマイニングというのですが、この部分が一番の変化と考えています。

黒 そう。こうやって、スベックに合った人材を、Web

上からどうにかリスト化する専門職として、ソーサーという職業が生まれました。社内には彼らを契約雇用し、ソースを集める。これで、採用エージェントに求人依頼するの必要がなくなりました。ただし、集めた人たちを面接し、進捗管理するという業務が残る。この部分が今後は、コーディネーターという仕事となって、契約雇用となる。さらには、このコーディネーターやソーサーに対して、スペック設定や採用計画・コストを提示し、採用全体を管理していく立場のリクルーターを契約雇用する。こうして、エージェントに出していた仕事すべてが内製化され、採用プロジェクトが自前で進むというのが流れです。

月収100万円は当たり前前の採用プロフェッショナルたち

— こういう職種はみなWeb以降のものなのですか？

ビジネスとして成功したeCrutingは極めて少ない

3つの大きな誤解

— 採用企業側の話はわかりました。さて、次に、eCrutingをビジネスとする企業についてお聞きしたいのですが。

黒 これは難しいですね。雨後の筍のようにいろいろなビジネスが出てくる。ただ、Job Boardを除くと、どれも大成功を収めている、というわけではありません。

平 Job Board、Resume Bank、トランキングASP(採用進捗管理)、レジューメディスプレイター(応募書類を自動的にたたくさんのJob Boardに送る)、Web上での人材斡旋、レジューメ認証サービス(履歴書にウソがないことを証明する)、人材オークションサイト、自動ソーサーソフトのソーサーを自動化したアプリケーション、採用ホームページ

黒 リクルーターやコーディネーターという仕事は、もともありません。ただ、ソースをどこかに依存しなければならぬ、という状況の中で、なかなか発展しなかった。それに、今ほどの大量採用をするわけでもない、こうした分業も必要なかったのです。

— ちなみに彼らの報酬はどのくらいになるのですか？

平 すごくですよ。みな独自のノウハウをもっているの、彼らの報酬はかなり高い。3職種とも、時給100\$を超えるでしょう。腕利きだと時給200\$という人も少なくありません。

— それはかなりなコストではありませんか？

黒 それでもやはり、エージェントに比べると割安になります。簡単に考えても、3者トータルで300時間かかって1人採用して3万ドル。たとえば年収20万ドルのエンジニアをエージェント経由で採用すると、30%のフィーとしても6万ドルとなるわけですから、ずいぶんリーズナブルです。

作成&管理サービス……。もう、これでもか、というくらいサービスがあり、たくさん企業が蠢いています。それらの各サービスが、技術力とプロモーションのうまい、上位1、2社に淘汰されつつある、というのが実感です(次ページ表参照)。

— サービスとしての将来性はどの程度でしょうか。

平 荒っぽい言い方をすると、Job Board以外、完全に成功したビジネスはまだないと考えています。ビジネスを立ち上げる人たちに、大きな誤解が3つあるのです。

— それは？

平 人材ビジネスというのは非常にノウハウが必要、無駄手間が必要悪として不可欠、そして、利用者のIT知識はそれほど高くない——この3つ。

黒 この3つをひとりでいえば、「よいインフラを用意すれば、それで自動的に人が動く」と安易に考えすぎている。

平 そのうえ、所属する企業のみでの採用を考えると、採用エージェントのように競合他社にも同時に紹介する、というようなことがなく、採用効率がアップします。ただ、これはあくまでも超大手企業の大規模採用の手法であり、中規模だとここまで分業はできていないし、小規模ならエージェントの方がリーズナブル、ということもあります。

— しかしそれでも、時給10\$以上の契約社員がゴロゴロ——という状況は、少しバブル感が強いですね。昨今のナスダックバブルの崩壊でも大丈夫なんですか？

黒 大手IT・半導体を中心に、非常に絞つてますね。結果、ソーサー、コーディネーター、リクルーターも、相当苦しくなっているでしょう。

平 これは笑い話としては、彼らくらいデータマイニング能力に長けていれば、それこそ次の職業もすぐ見つかると思うんですよ。たとえば、高所得者リストを作つて、自動車のセールスをやるなんて、ね(笑)。

ということ。Webというメディアに対して、DBや各種管理など付加機能をもたせることはいくらでも可能ですが、人肌、もしくは現状ではアルゴリズム化できない部分があることを忘れてはいるのです。

平 一番よい例が、Web上での人材斡旋です。求人企業・求職者に対してアドミ機能(連絡・スケジュール管理)を付加したサイトを作れば、自動的にマッチング↓面接↓判定↓内定と進む、という大きな誤解をしていた。ある程度、職務規定が明確化され、アセスメントが確立されているアメリカでも、それは間違っていたのです。

— どういうことですか？

黒 たとえば、本気で採用しようという企業があれば、そのマッチングした人物に、どこの企業よりも早く、本人に会えるまで電話などのアナログ的なもので徹底的にアプローチをします。そして、成功報酬1人1万ドルのプロ

のリクルーターが対面で交渉する。メールで連絡を取るときでも、自分の企業の優秀さ、待遇、あなたをほしいという熱意——などありったけの魅力的な文言を盛り込んだスカウトメールとなるはず。それはなかなか自動化できない大変な手間です。

Webはかえってカネがかかる!?

——要するに、その部分がノウハウであり、また、必要悪な無駄手間でもあるわけですね。

平 ええ。ほとんどそこは、今までどおり人手。とすると、それ以外にインフラ開発・維持費とエンジニア費用がかさむ分、オンライン斡旋をビジネスにすると、従来よりも金がかかってしまう。それなのに、幻想として、「Webは効率的」と思っていたから、料金設定は下げてしまった。こうした状況なので、ビジネス自体が袋小路に行き当たった、という印象があります。

——紹介業以外では、どうでしょう?

黒 採用ホームページ作成と、そのホームページ上での応募者管理を行うASPをセットで提供している企業もあります。ところが、こうした便利なシステムは、アメリカのようにITリテラシーが高い社会でも、まだまだ使う側がついていけない。そこで、そのシステムを使うための教育や、システム自体を使いやすくカスタマイズするためのコンサルなどが必要となる。そこまでするとやはりけっこうな手間だし、料金もかさみます。

——ITで効率化が進むはずだったが、逆に、逆になっている、というカオスが現状のようですね。

平 象徴的な話を、アメリカでWebコンサルをしているインタービジネス社のジョン氏が、こう語っています。「Webビジネスには、3つの忘れてはならないことがある。常に革新し続けないと、陳腐化・流用されてしまう。」「けっこう金がかかるビジネスである。」「単にWebを導入するだけでは、一連のコスト削減ができない。」「この3つが錯

綜して現状となっているのでしよう。」

「もう頼まなくても大丈夫」

といわれる前に、日本は……

——最後になりましたが、アメリカの総括と、日本の今後について聞かせてください。

黒 ある程度、急速にアメリカ型ビジネスはできてくるのではないのでしょうか。Job Boardに関して、企業はもちろん、求職者も自分の個人情報やレジュメという形で登録することを拒んでいません。匿名状態はおろか実名情報を出してもいいという人もいます。リクルートの転職サイト「リクナビキャリア」もカットオーバー2カ月で会員30万人になりました(編注:アメリカ最大のモンスター・ドットコムでも、4年300万人)。その一方で、さきほど述べた「データマイニングにはネガティブなイメージがあるので、ユーザーという職種はまだ本格化しないと考えています。とすると、企業内で採用のプロを契約雇用する、ということになるまでは、時間がかかるのではないかと。——つまり、まだ採用の内製化には時間がかかる分、間に入る人材ビジネスが伸びるということですか?

平 そうかもしれません。要するにアメリカは、採用エージェントをはじめとした中間業者に対して、「もう頼まなくても大丈夫」という状態になりつつある。でも、それに対して日本は、「まだ、データマイニングが普及していないから、エージェントが生き延びる」という後ろ向きの安心では意味がないでしょう。中間業者として求職者に何かしらの価値提供・価値転換を図れるようなサービスを開発し、恒常的に豊富な人材が集まる状態を作っていくしないと、いずれ日本でも、必ず中間業者にカオスが起きてくるからです。ロイヤリティの高い人材が、豊富に集まるような魅力的なサービスを開発し続けることがこれからの人材ビジネスには、必要不可欠だと感じています。

■ eRecruiting 派生ビジネス

ビジネス名	事業内容	主な企業
Job-Board	求人広告の掲示板。各種検索・アセスメント・メールリストなど付加価値を持たせて、競合優位性をつけている。	Monster.com / CareerPath.com CareerMosaic.com
Resume-Bank	求人広告の掲示板。各種検索・アセスメント・メールリストなど付加価値を持たせて、競合優位性をつけている。	HeadHunte.com / Best Internet Recruiting
転職コミュニティ	現在その企業に勤めている人や、かつて勤めた人などとチャットし、志望企業の実情を把握できるサイト。RJP(Relistic Job preview)という概念が浸透している米国では人気が高い。	Vault.com
Resume-Distributor	自分の履歴書を、複数の企業やジョブボードに一括送信できるサービスを持ったサイト。	RecruitUSA
Recruiting-Distributor	最適な Job-Board を選んで、自サイトにある求人情報をフォーム変更し、自動的にアップするサービス。	Janglee / CareerCast
Web Assessment	Web上で、本人適性や能力などを診断するプログラムを提供しているサイト。	DDI / PDI
On Line 紹介	Web上で求人検索・マッチング等を行い、その後の転職にかかわる行為(応募喚起・進捗管理・合否連絡)を代行し、採用に結びつけるビジネス。	LeadersOnlie / FutureStep
Resume 認証	応募書類に虚偽がないことを認証するサービス。とりわけ、学歴・在籍企業などについて、認証を行うサービスが多い。	MonsterTalent.com
人材オークション	レジュメ・バンクの一形態。登録者に対して、複数の会社がオークション形式で、採用条件を提示し、最高条件を出した会社が、交渉権を得る。	MonsterTalent.com
スパイダー(自動ソーサー)	採用用のホームページを、企画・コンサル・作成・管理する会社。オンライン紹介やトラッキング ASP、自動ソーサーなど、最新技術を常に提案することにより、顧客のリテラシーを高めている。	ITTA / SKLLBOT WebMole WebSnake
採用プロ派遣	コーディネーター、ソーサー、リクルーターなどの派遣を行っている会社。契約雇用よりも単価は高いので、規模の小さい、短期型の採用プロジェクトに向く。	Hire.com / Personica
トラッキング ASP	Web上で応募者を管理できるソフトを貸し出す事業。提携フォームにて応募を受け付け、挨拶・合否などの連絡や、面接設定が自動的にできる機能がついている。	Hire.com / NetStart
採用 HP 作成・管理	採用用のホームページを、企画・コンサル・作成・管理する会社。オンライン紹介やトラッキング ASP、自動ソーサーなど、最新技術を常に提案することにより、顧客のリテラシーを高めている。	

前月比数値で求人広告は4カ月連続の件数ダウン。 前年比増も1桁%に。

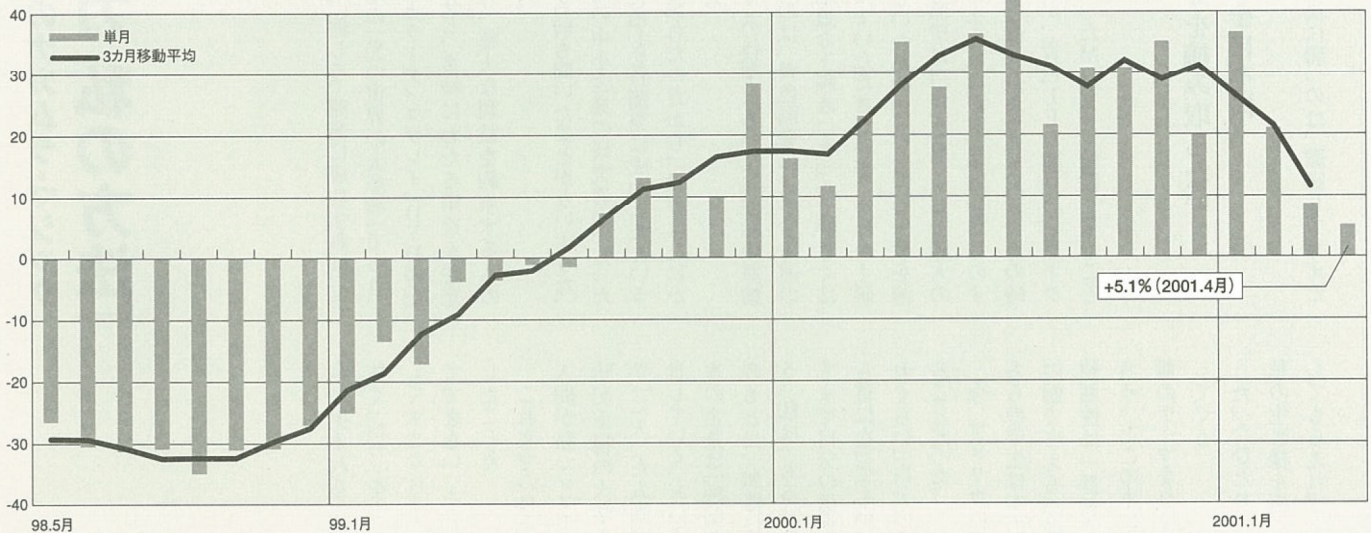
景気不透明感が、求人市況にも影響を色濃く映し始めた。

3月に前年比伸びが1桁となった求人件数は、4月も続落し5.1%増にとどまった。まだかろうじて対前年アップを保っているが、職種・業界別にはマイナス転換したカテゴリーも増えている。

全体として、ビジネスパーソンやエンジニアなどの採用スペックの厳しい職種に減少が色濃く現れ、販売・サービスや事務職、製造などの現業系職種が増加を維持、という傾向が見えている。これは、不況意識から、世界的なハイテク不況感と、それらからくる先行投資的人材の確保より、足元の利益を生み出す人材へと需要がシフトしだした兆候とも受け止められる。

(Works Market-Data 2001.5.28発行より)

図表1 首都圏の求人広告件数の動き (前年同月比)



図表2 首都圏人材マーケットの動き

	求人広告件数 ()内は前年同月比伸び率		R.I. ()内は前月比増減、前四半期増減	
	単月	3カ月移動平均	単月	四半期(01.1~3)
2001.2月	15,549件 (+21.0%)	15,652件 (+21.5%)	157.1 (-0.0P)	164.6件 (-2.5P)
2001.3月	14,997件 (+8.7%)	14,553件 (+10.0%)	167.1 (+10.0P)	
2001.4月	13,114件 (+5.1%)	-	-	

図表3 業種別の動き (求人広告件数と前年同月比)

業種	2001.2月		2001.3月		2001.4月	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
コンピュータ関連	952	2.6%	906	2.7%	726	1.1%
ファッション関連	468	5.9%	449	0.7%	391	2.4%
ホテル・フード・レジャー関連	813	9.3%	899	8.5%	836	9.0%
広告・出版・印刷関連	1311	9.5%	1273	14.4%	1161	3.8%
建築・土木・住宅関連	2531	13.4%	2551	6.3%	2165	▲9.8%
自動車・運輸・倉庫	1572	48.2%	1594	32.7%	1474	17.1%
製造業	1046	26.3%	946	2.5%	786	19.0%
金融・証券・保険	233	3.2%	217	▲1.0%	187	▲18.3%
商社・卸	1012	18.7%	894	8.5%	774	1.0%
小売	794	15.9%	693	4.7%	702	4.2%
サービス	7097	20.6%	7052	7.5%	6151	8.5%

図表4 職種別の動き (求人広告件数と前年同月比伸び率)

職種	2001.2月		2001.3月		2001.4月	
	件数	伸率	件数	伸率	件数	伸率
SE	591	7.4%	571	11.2%	402	▲4.3%
SE以外のソフトウェア	370	6.1%	392	14.1%	303	▲5.3%
電気・電子・機械設計	233	52.2%	203	43.9%	169	42.5%
建築・土木設計	186	29.0%	176	16.0%	159	24.3%
建築・土木施工管理	248	17.0%	278	▲0.6%	206	▲21.6%
建築・土木工事作業員	1584	7.4%	1558	▲5.7%	1,342	▲10.2%
生産・製造・メンテナンススタッフ	778	18.2%	744	▲3.8%	633	1.9%
財務・会計・経理	483	33.4%	496	14.6%	467	7.1%
総務・人事	199	22.8%	159	▲5.4%	179	5.9%
一般事務	2667	38.6%	2514	24.4%	2,150	21.2%
企画・販売・マーケティング	254	21.6%	250	18.2%	212	▲6.4%
営業	2730	5.9%	2494	▲0.4%	2034	▲6.2%
広告・出版・アミューズメント	304	4.5%	728	53.9%	590	▲3.5%
印刷・製本関連	146	▲11.7%	164	14.9%	130	▲27.6%
ファッション・デザイナー関連	174	1.8%	192	▲1.1%	167	5.2%
販売・サービス・フード関連	1648	13.7%	1601	7.6%	1618	17.0%
ドライバー・デリバリー関連	2066	59.1%	2071	36.8%	1908	21.4%
医療関連	1584	27.9%	1698	22.0%	1337	17.1%
理美容関連	1246	10.9%	1197	2.6%	1218	11.7%

<求人広告件数>
集計対象:週刊ピーニング(関東版)、週刊とらばーゆ(関東版)、週刊ガテン、テックピーニング
<リクルーティング・インデックス(R.I.)>
求人求職動向指数(1995=100)で数字が大きくなると求人>求職を表し、
小さくなると求人<求職を表す。算出方法は(求人広告件数/応募者数)/(95年平均値)×100

ノーベル賞級大発明を可能にした世界のナカムラマジック 『考える力、やり抜く力私の方法』

著者／中村修二(三笠書房、本体1400円十税)

世界の常識を破る 日本の片田舎からの快拳

私の初めての著書に対する反響のあまりの大きさに驚いている。発売と同時に、たくさん読者の「勇気が出た、これからの日本に何が必要なのかわかった」など、著者冥利の感想文をいただいたが、なかには高校生からもあり、逆にこちらが刺激を受けているほどだ。

この本には、私の子供時代から、カリフォルニアへ移るまでの半生記に加え、自分のものの考え方や仕事への取り組み方すべてを織り込んだ。また、自身の体験から痛切に感じた日本企業の画一的な体質や、日本の教育制度に、警鐘を鳴らすという考えもあった。

私が日亜化学工業の開発課で高輝度青色LED(発光ダイオード)の研究に着手した頃、「青色LEDの20世紀中の開発は無理」というのが世界の常識だった。当時、ソニー、松下、東芝、シャープ、スタンレー、日立、IBM、ヒューレット・パッカー、ローム、フィリップスといった世界の名だたる企業が、研究者を大量に動員し、また膨大な研究費を投資して開発競争にしのぎを

削っていた。何しろ、開発に成功すれば、エジソン以来の「光の世界の大革命」であり、大型のフルカラーディスプレイ、DVDの記録用光源など、多岐にわたる用途が想定されており、莫大な利益を約束するものだったのだ。

そこへ、名前も聞いたことがないような、四国・徳島の中小企業の研究者が、たったひとりで青色LED開発に成功したというニュースが流れたのだから、世界はとにかく仰天した。

そして、この快拳ともいえる成功の原動力になったのは、青色開発に着手する前の10年間の地道な下積みにあった。詳しくは本書を読んでいただきたいが、とにかく研究費が乏しいため使用済みの石英管を溶解する、実験炉は自作する。まるで職人のように汗にまみれながら、半導体作りのすべてを身体に叩き込んでいたのだ。この時のノウハウが、青色LED開発のブレークスルーとなったMOCVD装置を生むことになる。

独創の芽を摘み取らない システムを日本に

結局、最後に勝つのは、徹底して考えた

末に生まれる「独創性」と、最後までやり抜く「粘り」をもった人間だ。この両輪なくして大きな仕事を成し遂げることは、決してできない。それは、私が身をもって体験したことだ。

これまでの日本は、とにかく要領のいい人間が勝つシステムになっていた。つまり、暗記重視の大学入試で要領よく「いい大学」に入った人間が、「いい会社」に入り、出世していく、というシステムだ。そして、日本の企業は「独創の芽」をコンセンサスの名のもとに、無惨にも摘み取っていつてしまふ。私は、ある時期から会社命令を無視してまで自分の信念に賭けた。これでダメなら首になってもいい、と腹を据えていた。それくらい、自分の主張を通すのは勇気のいることだった。

今、アメリカの大学で教えているが、こちらの学生は本当によく勉強するし、自分の頭で考える訓練ができていく。それに、独創性は一番高く評価される能力なのだろう。どこの本にも載っていないような最新のテーマを与えても、きちんと答えを出してくる。

たったひとりで「不可能の壁」に挑んだ私の生き様を綴った本書から、何かを会得してもらえれば幸いである。



中村修二
なかむら・しゅうじ／カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授、工学博士。1979年徳島大学大学院修士課程修了。同年、日亜化学工業(株)入社、開発課に配属され、半導体の研究に従事。93年、20世紀中には無理といわれていた高輝度青色発光ダイオード(LED)の開発に世界で初めて成功した。95年には緑色LED、白色LEDを開発。仁科記念賞、大河内記念賞、朝日賞をはじめ、国内外の名誉ある科学賞を多数受賞。「ノーベル賞に一番近い人」と評価されている。

『まず、戦略思考を変えよ』戦略マネジャー8つの心得

著者／田坂広志(ダイヤモンド社、本体1500円十税)

市場の進化に合わせた 経営者の戦略作りのために

全社の叡智を結集して策定した経営戦略が、すぐに陳腐化してしまう。それが現代の経営者の悩みではないだろうか？

では、なぜこうしたことが起こるのか？「自由化」と「情報化」の2つの嵐の中で、これまでの「企業中心市場」が急速に「顧客中心市場」へと進化しているからだ。そのため、「市場」の進化に合わせて迅速に「戦略」を進化させていく能力が経営者に求め

られている。しかし、「戦略」を変えていくためには、まず何よりも「戦略思考」を変えなければならぬ。

そのことが本書の主張である。

そして、こうした主張の根底には、私これまで語り続けてきた「知のパラダイムの転換」という深い問題意識がある。例えば、企業や市場や社会において情報化と複雑化が進むと、それらのシステムが、あたかも「生き物」のごとく、自己組織的な性質を強め、創発的な現象を生み出していく。こうした、まさに「生命的システム」としての企業や市場や社会に処するために

は、まず、これまでの機械論パラダイムから生命論パラダイムへと「知の在り方」を変えていかなければならぬ。

そうした意味では、この本は、「複雑系の経営」(東洋経済新報社)や「複雑系の知」(講談社)、そして「生命論パラダイムの時代」(ダイヤモンド社)といった過去の著作の延長線上にあるものであり、いわば「生命的な戦略思考とは何か？」とでも題することのできるものである。

そしてまた、この本は、企業の戦略参謀として、永年の経験から掴み取った「暗黙知」を伝えようとしたものでもある。

『デジタルな経済』世の中大変化 小変化

著者／伊藤元重(日本経済新聞社、本体1500円十税)

IT革命で産業のあり方と 働き方が変わっていく

IT(情報通信技術)革命の評価について、世の中いろいろな議論がある。特に最近ハイテク株の暴落を受けて、IT革命は大したことはないという議論が増えてきたようだ。私はこの議論はおかしいと思う。経済の現場には、至るところでIT革命の影響が出ている。産業革命が100年以上かけて経済を大きく変えていったように、IT革命は、これから何十年にわたって経

済や社会を変えていくことは間違いない。近視眼的な見方をしてはいけないのだ。

ITはしよせん技術にすぎない。IT革命の面白い部分は、ITに関わる産業がどうなるかということより、伝統的な普通の産業がITの普及によってどう変わるかにある。この本でとりあげた流通や金融業界の例は、既存のビジネスがIT革命によってどのように変化するかを考える切り口を提供するはずである。特に強調したかったのは、ITに関わるバーチャルの世界と、通常の経済活動というリアルな世界は、代替的なものではなく、補完的であるという

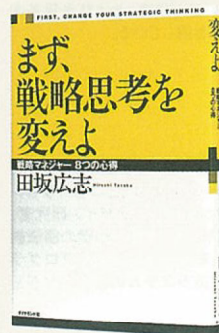
ことだ。バーチャルが便利になるほど、バーチャルにできないものをもっている企業の価値は高まる。バーチャルしかできない企業の価値が下がっているのがネットバブルの崩壊であり、製造でも物流でも本当にリアルなパワーがある企業は、ネットの拡大でその力をさらに拡大できるはずだ。た

だ、IT革命はビジネスの原理を大きく変える。そうした変化が産業の形を大きく変えるはずだ。私たちの働き方も変わったものになるだろう。レイバーやワークから、プレイヤーの方向に、働き方が変わっていくことが期待されている。



伊藤元重

いとう・もとしげ／東京大学大学院経済学研究科教授。ロチェスター大学Ph.D.。専門は国際経済学。「ウォーキング・エコノミスト」としてビジネスの現場を歩き、生きた経済を理論的観点から踏まえて鋭く説くスタイルには定評がある。経済戦略会議、IT戦略会議に参加。テレビ東京の「ワールドビジネスサテライト」などのコメンテーターとしても活躍している。『セミナー国際経済入門』(日本経済新聞社)、『市場主義』(日経ビジネス人文庫)、『市場の法則』(講談社)他、著書多数。



田坂広志

たさか・ひろし／シンクタンク、ソフィアバンク代表。1981年東京大学大学院工学系研究科修了。工学博士。同年民間企業入社。1987年米国シンクタンク・パテル記念研究所客員研究員。1990年日本総合研究所の設立に参加。同社技術研究部長、事業企画部長、取締役・創設戦略センター所長を歴任。2000年6月ソフトバンク・グループのシンクタンク、ソフィアバンク代表に就任。現在、多摩大学教授、日本総合研究所フェロー、ローソン取締役等も務める。著書多数。

「第2回知的資本経営シンポジウム」

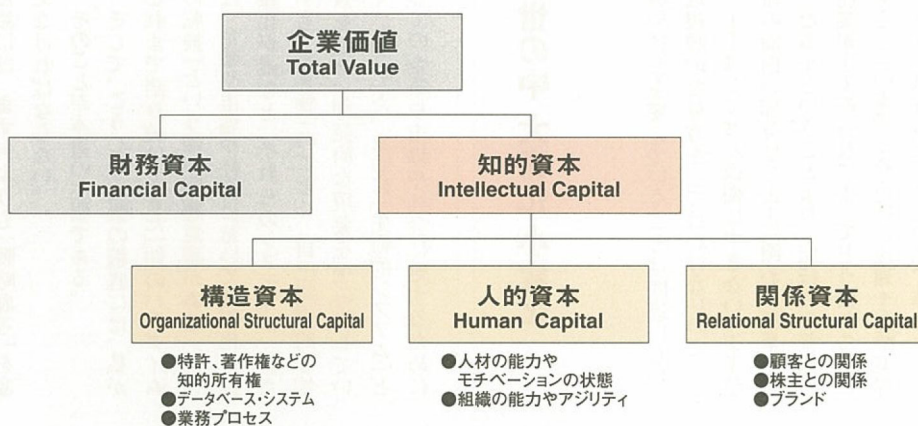
「The Second Symposium on ICM in Japan」Coordinated by Works Institute

「ヒューマン・キャピタルの測定とマネジメント」

2001年7月6日(金) 10:00～19:30 ホテルオークラ 別館 曙の間

参加費:お一人様 30,000円(税込み)

ワークス研究所では、昨年11月開催のシンポジウム「知的資本の視界：経営的視点から人材価値を考える」に引き続き、人材価値を重視する日本型次世代経営の構築にむけ、その実践的視点を探求発見するためのシンポジウムを本年も開催いたします。第2回のテーマは、「ヒューマン・キャピタルの測定とマネジメント」。「自社の知的資本の全体像の可視化」と「未来の変化のなかでの人的資本の再創造」を基軸に、ヒューマン・キャピタル(人的資本)の不断の再創造をめざすヒューマン・キャピタル・マネジメントについてみなさまとともに考察する場にしたいと考えています。ご参加を心よりお待ちしております。



■プレゼンター



大久保幸夫 Yukio Okubo
リクルート ワークス研究所 所長。83年一橋大学経済学部卒業。求人情報誌編集長、人材総合サービス事業部企画室長、地域活性事業部長などを経て99年1月より人と組織の研究機関「ワークス研究所」を立ち上げ、所長に就任。人材の能力や知的資本経営に関する研究活動をプロデュースしている。著書に「能力を楽しむ社会」(日本経済新聞社)など。



ニック・ボンティス Dr. Nick Bontis
カナダ・マックマスター大学ビジネススクール助教授。インテレクチュアル・キャピタル・リサーチ研究所ディレクター。Knexa.com、CKO。カナダ帝国商業銀行にて証券アナリストを経験の後、世界で初めて知的資本に関するPh.Dを取得。知的資本の測定をめぐる研究およびコンサルティングに携わる。知的資本研究世界大会のコーディネータとしてビジネス界と学界を結ぶ役割も果たす。



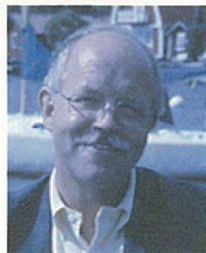
アラン・バートン＝ジョーンズ Alan Burton-Jones
バートン＝ジョーンズ・アンド・アソシエイツ代表。OBCのコンピューター事業担当ディレクターを務めた経験有する。国際経営とITに関するコンサルティングを行うとともに、組織学習、ナレッジマネジメント、eビジネスに関する講演・寄稿を行う。近年では、知識集約型産業を対象に、ナレッジマネジメントの手法をいかに応用すべきかについての研究を行っているほか、知識ベース戦略と電子商取引の関係についての研究、および世界各国の政府・公共部門のプロジェクトに参画している。



ゴラン・ルース Goran Roos
ICS(インテレクチュアル・キャピタル・サービス社)CEO。ヘルシンキ・スクール・オブ・エコノミクスおよびメルボルン・モナシュ・マウント・エリザ・ビジネス・スクールにおいて客員教授を務めるとともに、知識経済での経営理論や方法論の開発に携わり、その研究成果は学会・ビジネス界で応用・実践されている。OECD諸国を中心に政府レベル・企業レベルでのコンサルティング経験も豊富にもつ。論文・著書多数。ロンドン在住。



蔣麗華 Reika Sho
リクルート ワークス研究所 主任研究員。リクルーティング広告制作を経験したのち、ニューヨーク大学コミュニケーション学部MA修了。リクルートに再入社し、ワークデザイン研究室、HRD研究所を経てワークス研究所。人・仕事・組織の価値創造技術の研究を専門とし、HR系事業の基礎研究・プログラム開発を担う。現在、人的資本創造システムの研究プロジェクトを運営。



レイフ・エドヴィンソン Leif Edvinsson
90年代にスカンディア社にて世界初のICディレクターを務めたのち、UNIC(ユニバーサル・ネットワーク・インテレクチュアル・キャピタル社)を設立。世界初の知的資本の取引市場KNEX.COMの立ち上げ、ノルウェー・イスラエルにてフューチャー・センターの立ち上げなど、知的資本に関する多彩な活動をグローバルに展開する。98年、ブレイン・トラスト・ファウンデーションよりブレイン・オブ・ザ・イヤーを受賞。スウェーデン・ルンド大学名誉教授。

10:00～11:00 プレゼンテーション1:大久保幸夫

「知的資本経営とヒューマン・キャピタル・マネジメント」

知識社会を迎え、日本企業は企業価値を高めるために、どのような人材マネジメントを行うべきか。ナレッジワーカーの確保、育成、イノベーションコミュニティの創造についてコンセプトを共有します。

11:00～12:00 プレゼンテーション2:アラン・バートン=ジョーンズ 氏

「知識市場と知識供給モデル」

国際経営と知識ベース戦略に関するリーディング・コンサルタントであり「知識資本主義——ビジネス、就労、学習の意味が根本から変わる」の著者であるバートン=ジョーンズ氏より、企業が戦略的に知識資本を獲得するための「知識供給モデル」、そのフレームワークを使った先進事例について語っていただきます。

12:00～13:00 昼食

13:00～13:30 プレゼンテーション3:蔣 麗華

「日本企業にとってのヒューマン・キャピタルの測定と再創造」

知識社会の中で、日本企業の企業価値を高めるヒューマン・キャピタル・マネジメントを実践する入り口として、「日本企業にとってのヒューマン・キャピタルの測定と再創造」を考えるための視界・視点を共有します。

13:30～14:30 プレゼンテーション4:ニック・ボンティス 氏

「ヒューマン・キャピタルへの投資とROI」

知的資本研究の世界会議のコーディネータをつとめ、カナダ・マックマスター大学ビジネス・スクール教授であるボンティス氏より、ヒューマン・キャピタルへの投資とその経済効果に関するアメリカ企業27社との実験的調査のフレームをご紹介します。

14:45～15:45 プレゼンテーション5:ゴラン・ルース 氏

「コーポレート・マネジメントと人事をつなぐ知的資本測定の条件」

財務会計・戦略マネジメント・IRのニーズを満たす包括的な知的資本の測定とマネジメントの研究開発で知られるインテレクチャル・キャピタル・サービス社CEOルース氏より、経営全体と人事をつなぐ知的資本の測定の条件について語っていただきます。

16:00～18:00 コラボレーション1

「ヒューマン・キャピタルの測定と再創造」実験プロジェクト報告

日本企業にとっての「人的資本の再創造」を目的とした人的資本の測定を考えるセッションです。ワークス研究所と日本企業数社との共同実験による、「自社の知的資本の全体像を可視化し、自社の人的資本を未来の変化のなかで測定し再創造する試行」をご報告します。

18:00～19:30 コラボレーション2

ヒューマン・キャピタル・フューチャー・カフェ

コーディネーター:ワークス研究所+レイフ・エドヴィンソン 氏

知的資本経営のコンセプトの生みの親であるエドヴィンソン氏とともに、ご参加のみなさまからの知的資本経営——ヒューマン・キャピタル・マネジメントの実践に関するさまざまな課題を考える自由討論会です。

お申し込み方法

参加ご希望の方は、ワークス研究所のホームページよりお申込ください。

<http://www.works-i.com>

●ホームページにアクセスできない際は、下記シンポジウム事務局にお問合わせください。

●定員になり次第締め切らせていただきますのでご了承ください。

●参加申込受付後、参加費お振込み口座をご案内する「ご入金案内」をFAXにてご送信いたします。
ご入金確認次第、受講票の発送をもってお申込受付とさせていただきます。

お問い合わせ先

株式会社リクルート ワークス研究所 シンポジウム事務局

TEL: 03-3589-6677 FAX: 03-3589-3974

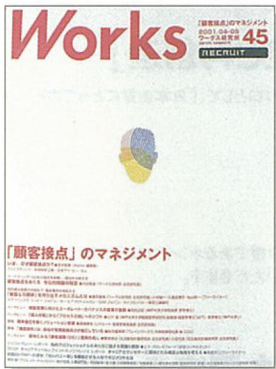
e-mail: works@r.recruit.co.jp

リクルート ワークス研究所 刊行物・報告書のご紹介

ワークス研究所機関誌 Works

(隔月偶数月発行 定価700円)

雇用・労働に関する研究組織ワークス研究所機関誌Worksでは、研究活動を通し、
オピニオン・オリジナル調査・研究成果などを掲載しております。
バックナンバーの詳しい情報、宅配サービスのお申し込みは、ワークス研究所ホームページをご覧ください。



No.45 2001.4-5

「顧客接点」のマネジメント

いま、なぜ顧客接点か？

フェイクデリック／本田技研工業／日本アイ・ピー・エム

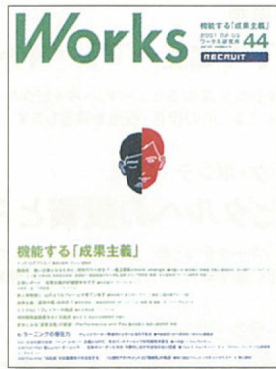
顧客接点をめぐる 今日の問題の特定

「顧客との関係」をつくり出すメカニズムとは
スターバックス コーヒー ジャパン／オールアバウトジャパン／SAP ジャパン／マイクロソフト／東京三菱銀行

欧米にみる「顧客経験(CE)」重視の兆し

戦略的HRMへの提言

「カンパニー制」を機能させる人材マネジメントとは



No.44 2001.2-3

機能する「成果主義」

成果主義の好循環をめざす

沖電気工業／日興証券／ニコウトラベル

ミスミNo.1プレイヤーの視点

発明報償金制度をめぐる論点

欧米にみる「成果主義」の変遷／他

e-ラーニングの潜在力

——ナレッジワーカー育成のトリガーになりうるか



No.43 2000.12-2001.1

人材獲得競争

“The War for Talent”勝者の条件

CASE: ユーエーネット・ジャパン／日本エリクソン／
野村総合研究所／アールピバン／eピクチャーズ／
リーバイ・ストラウス ジャパン

NEWS

日本初、求人広告におけるエクイティペイメント

ワークス・シンポジウム

経営的視点から人材価値を考える

No.38 2000.2-3

リーダーシップの視界

No.39 2000.4-5

職業能力のアーキテクチャ

No.40 2000.6-7

戦略的HRMを生み出す人材ポートフォリオ

No.41 2000.8-9

キャリアカウンセリングの未来像

No.42 2000.10-11

知的資本経営とナレッジワーカー

No.33 1999.4-5

日本的雇用システムの未来デザイン

No.34 1999.6-7

Self-Employed 自営業の復権

No.35 1999.8-9

キャリア動線を育むもの

No.36 1999.10-11

進化する労働市場

No.37 1999.12-2000.1

“雇用創出”その時企業は…

定期購読は1回から6回までご指定になれます。(隔月偶数月10日発行)

ご購入料 1冊700円(消費税込み・送料無料) 年間購読 6冊4200円(消費税込み・送料無料)

バックナンバーもご購入いただけます。(No.1～22については送料1冊100円のみのご負担でご送付いたします。)

お申し込みは、ワークス研究所のホームページより、または下記フリーダイヤルでもお申し込みいただけます。

 0120-022-844

月～金9:00～17:30(土日祝休) リクルート 予約購読係

研究報告書・調査レポート

これまでの研究プロジェクトの研究成果を報告書にまとめました。全内容がワークス研究所ホームページよりご覧いただけます。
 なお、印刷物をご希望の際は、必要事項を明記のうえ、EメールかFAXにてお申し込みください。

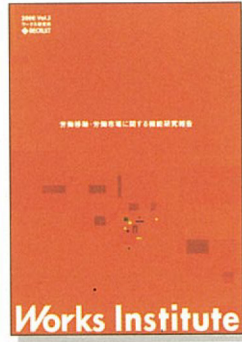
①会社名・部署名・ご担当者名(ふりがな)②送付先住所(〒)③電話番号④FAX番号⑤Eメールアドレス⑥ご希望報告書ナンバー



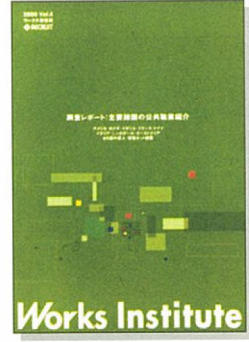
2000 Vol.1 研究報告書
**事業戦略と人材
 ポートフォリオ研究報告**
 ～勝ち組企業ヒアリング
 調査結果からの考察～



2000 Vol.2 研究報告書
**雇用創出への
 インプリケーション**
 ～「日本型開業モデル」と個人開業
 の創出支援～



2000 Vol.3 研究報告書
**労働移動・労働市場に
 関する機能研究報告**



2000 Vol.4 調査レポート
主要諸国の公共職業紹介
 ～アメリカ・カナダ・イギリス・フランス・ド
 イツ・イタリア・シンガポール・オーストラ
 リア8カ国の求人・求職ネット概要～



『能力を楽しむ社会』

負け組をつくらない日本型モデルの構想

大久保幸夫 著 (リクルート ワークス研究所 所長)

2000年6月23日発行 発行：日本経済新聞社 定価：1800円＋税

- 【目次】 まえがき 負け組をつくらない新しい能力システムの構築を
 第1章 失われた20年——人材立国・日本の危機
 第2章 「能力」を測定する技術、評価する技術
 第3章 知識労働者と企業経営
 第4章 自分の「能力」をマネジメントする
 第5章 「能力」を高める教育システム改革
 第6章 「能力」を取引する労働市場
 第7章 多様な「能力」を活かす日本型能力社会
 おわりに 能力を楽しむ社会

【ご購入方法】 お近くの書店でお求めいただくか、日本経済新聞社にて購入・宅配をお申し込みください。
 日本経済新聞社出版案内 <http://www.nikkei.co.jp/pub/>
 ※全国一律、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えとなります。



『人材市場データブック2000 Works report』

特集：企業が求める「資格と経験」

リクルート ワークス研究所編

2000年1月14日発行 発行：ダイヤモンド社 定価：2500円＋税

- 【目次】 第1部 企業が求める資格と経験
 第1章 求人誌にみる資格と経験
 第2章 職種別の状況
 第3章 ジョブマッチングにおける資格と経験
 第4章 資格と能力開発の現状／第5章 まとめ
 第2部 データ編
 I.働き方の多様化／II.労働市場の流動化／
 III.日本の人事システムの変化／IV.賃金／V.能力開発／
 VI.福利厚生／VII.国際比較

【ご購入方法】 お近くの書店でお求めいただくか、ダイヤモンドブックショップにて購入・宅配をお申し込みください。
 ダイヤモンドブックショップ TEL:03-3817-0711 FAX:03-3818-5969
 ※全国一律、何冊でも、送料380円です。代金は配達時に商品と引き換えです。

ワークス研究所ホームページのご紹介

<http://www.works-i.com>

知的資本経営、人的資源管理、キャリアデザイン、職業紹介、雇用政策等に関する最新のデータおよび研究成果を掲載しています。ぜひご利用ください。

- ◆ 研究所概要および研究プロジェクト内容・進捗状況紹介
- ◆ Worksバックナンバーを含め、研究所の出版物、論文・報告書などをそのまま随時掲示し、分野別・人名別に検索が可能
- ◆ 労働力人口、失業率推移など、最新雇用データの随時掲示
- ◆ 研究所へのお問い合わせ・機関誌「Works」宅配サービス申し込み等。

お問い合わせ先

(株)リクルート ワークス研究所

E-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

分測定ドットコム「リクルート あしたのキャリア相談室」の2つのWEBサイトをカットオーバーさせた。前者は自己発見を促すエンターテインメントサイトで、後者は、キャリアカウンセリングを行う世界初の専門サイト。http://www.career-sokutai.com/ http://www.career-soudan.com/

『チーズはどこへ消えた?』と『明日があるさ』はなぜヒットしたのか

自分たちでは「キャリア」という言葉を使わずに、サラリーマンたちの「キャリア意識」は急激に活性化し始めている。

●
このところずっとベストセラー1位は、『チーズはどこへ消えた?』(S・ジョンソン著・扶桑社)である。研修用として、大量に購入する企業もあるから、とのフレコミであるが、この99年度の全米ビジネス書のベストセラー書籍は、昨年2000年の11月末に日本語翻訳版が発売されて以来、売れ続けている。

迷路に住む2匹のネズミと2人の小人はチーズを失い、様々な行動をする。ビジネスや人生における「突然の状況変化」にどう対処するかといったことを考えさせるこの本が売れるのは、日本に今、「突然の状況変化への対処」を考えざるを得ないビジネスマンが数多いことを物語っているのではないだろうか。上司や先輩の背中を見ている自分のキャリアプランが描けなくなったことも影響していると思う。高橋俊介氏の『キャリアシヨク』を読んだときと同様に、「変化を認めそれに対応できるキャリアを自分で切り開くしかない」と考えた読者も多いはずである。

また、『金持ち父さん貧乏父さん』(R・キヨサキ他・筑摩書房)もずっと売れ続けているが、これも「多少努力しても給料や手取りが上がるわけでもない。どうやってサラリーマンが今後の人生設計を考え直すべきか」という示唆に富んでいることもあるからではないだろうか。日本版401Kも控え、年金もあてにできないという閉塞感が、「この本を読んでみたら」と薦めるサラリーマンの気持ちにはあるのではないだろうか。

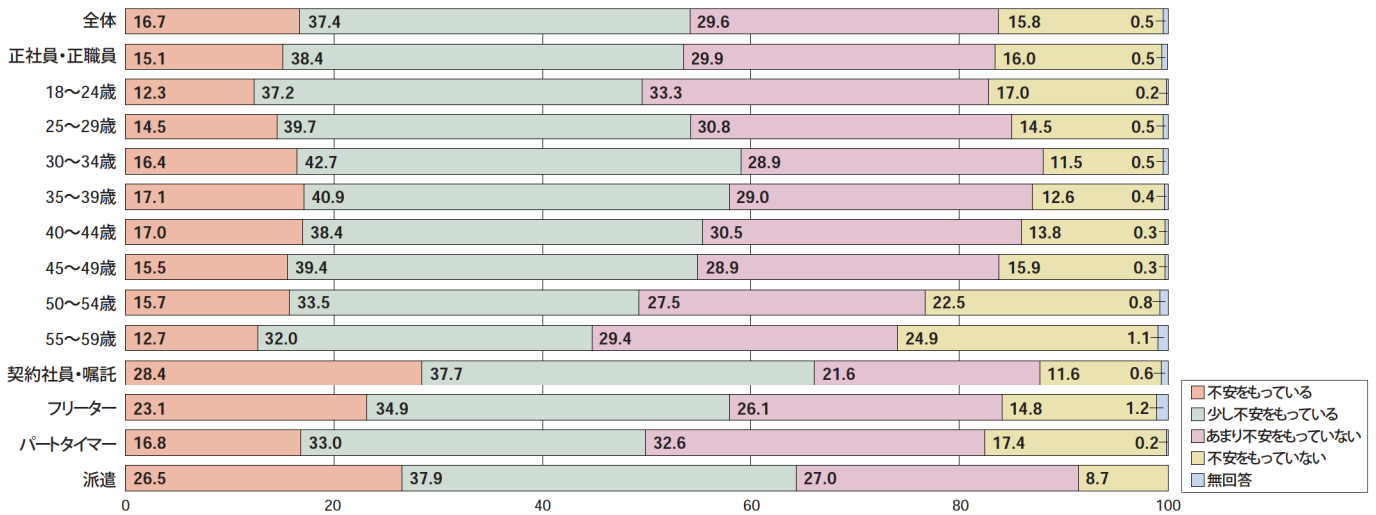
あるいは、『仕事ができる人 できない人』(堀場雅夫著・三笠書房)、『なぜか「仕事がうまくいく人」の習慣』(ケリー・グリーンソン著・PHP研究所)などの本がベストセラーに

ランキングされるというのも、時流のようだ。サラリーマンの意識のなかには、「キャリア形成」への関心が高まっていると感じざるを得ない。『1分間でやる気が出る146のヒント』(ドン・エシニック著・デイスカパー21)、『10年後の自分が見えるヤツ1年後の自分も見えないヤツ』(落合信彦著・青春出版社)、『話を聞かない男、地図が読めない女』(アラン・ピーズ著・主婦の友社発行、角川書店発売)なども、自己啓発・自己分析や対人関係など、キャリアカウンセリングの領域に見え隠れするテーマである。

●
カラオケボックスやヒット曲も世相を表す場所である。「明日があるさ」がオリコンで上位を維持している。この曲は、元々は1963年に坂本九が歌っていた恋愛モノ。気になる女性を誘おうとして結局それができない男の歌で、いったてのん気なものだった。ところがこれを原曲も作詞した、青島幸男元東京都知事が、「ジョーシア」で行きましよう編としてCM用にリメイク。ウルフルズが2月に発売し、ヒットとなった。リメイク版では、明らかに、停滞ムードから抜け出せないサラリーマンの閉塞感と、そこから希望を見出し明日に向かって生きようとする姿が見事に描かれているのではないだろうか。吉本興業のメンバーが出るCMでも、ダウンタウンの浜ちゃんが、あきらかにちやらちやらした若手のロンブー淳に手を焼いていたところ、アメリカ人との商談ではその淳がペラペラと対等に交渉する姿など、短時間で痛烈に今の世相を反映している。

3月末には、この吉本興業のメンバーが歌う「明日があるさ」も発売された。これもヒットチャートに乗っている。日本テレビ系列では同名のテレビ番組が始まり、その主題歌だという。歌手名は、Re:Japan。ダウンタウン、ロンドンブーツ1号2号、コロコロなどの吉本興業のお笑いタレント

図表1 自分の雇用不安 (全体/就業形態別/正社員年齢別) (単一回答:%)



出所:ワーキングパソン調査2000[首都圏](リクルート ワークス研究所 2001年5月)

11人からなる新ユニット・Re:Japan(リ・ジャパン)というのだ。そうだが、「日本全体が停滞モードから抜け出せないが、若い人たちには明日がある。夢がある。だから明るく生きよう。日本そのものを変えよう、と(うた)のJapan“リ:Re:”がついた」とのことだ。

サラリーマンは、今の自分の生き方に様々な閉塞感をもっている人も多いのかもしれない。しかし、その一方でなんらかの希望ももっているのではないだろうか。あるいは、「希望をもちたい」と考え始めているのかもしれない。そんなことが、ヒット曲やベストセラーに表れているといえるだろう。

日本が再生するかどうかは、確かに政治が変わることや、株式市場が活気を取り戻すことも大切である。しかし、働くサラリーマンが元気になるなければ日本は再生しないであろう。消費者でもあるサラリーマンが将来不安を抱えたままでは消費は活性化せず、デフレスパイラルは止まらない。上がらない給与に対するあきらめ感、出世レースからの脱落感、経費節減やサービス残業の負担感をもちつつ、サラリーマンは「明日があるさ」と歌わずにはいられないのではないだろうか。キャリア形成に関する常識が次々と変化していくなか、社員に対して「明日がある」という希望を投げかけていく施策が必要なのかもしれない。

そんな思いから、5月15日に、「リクルート 今日の自分測定ドットコム」リクルート あしたのキャリア相談室の2つのWEBサイトをカットオーバーさせた。前者は自己発見を促すエンターテインメントサイトで、後者は、キャリアアカウンセリングを行う世界初の専門サイトで、ワークス41号でレポートされたCCDFの有資格者によるOne to One キャリアアカウンセリングもWEBで行っていく。

実は、このサイトの立ち上げには大変苦労をした。ユーザーマーケティングの段階で、グループインタビューなどを繰り返したのだが、実際のサラリーマンは「自分のキャリアについていきなり語り合う」というのは大変な抵抗感があ

ったのだ。「明日がある」と歌うことはできても、「どんな明日にしたいか」などということは語り合ったりしたくないのである。ところが漠然とした不安感や閉塞感もっている。「チーズはく」は読んだ? 「新庄はよくあの成績で飛び込んだよな。あれも転職みたいなものか」という題材から、自然と「キャリア感」に関する話はするのだ。大上段に「キャリア」と構えると抵抗感が先に出てしまうのに。身近な話題をきっかけに、自分のキャリアプランをもう一度振りかえるような、口あたりの優しい編集力が必要だったのだ。

そこで、新メンバーを加え、「給料」「時代とのズレ感」といったものをゲーム感覚でできるサイトとして「今日の自分測定ドットコム」をスタートさせた。「キャリア」という言葉は一切使わない、ある種「エンターテインメント的手法を用いたキャリアの日常化」に挑戦したサイトだと考えている。

毎週水曜日の深夜24時59分からテレビ朝日で放映されている「快速!通勤飯面」が深夜番組にかかわらず、高視聴率を維持している。テリー伊藤氏を中心としたトーク形式の番組なのだが、前年2・4%程度だった同時時間帯の視聴率が4・3%を記録した。この番組、サラリーマンの対談や、中途採用面接に実際にタレントが臨むというもので、番組の冒頭でも「新世代サラリーマンたちに明日のキャリアアッププランを提示する心強き味方」といったメッセージをバラエティの枠ながらも投げかけている。実はこの番組の企画提供も、そもそも弊社がしかけたものである。

キャリアアップといっても、収入アップ・肩書アップは難しい今日。だからこそ、番組内でも安易なスキルアップや資格取得支援をテーマとするのではなく、登場人物の人生観、つまり職業経歴だけでなく、ライフスタイル(生き方)としての「キャリア」がテーマとなることが多い。深夜のバラエティ枠ではあるが、だからこそ「キャリア」を意識していない潜在的な不安層に考えさせるきっかけになればと思っている。