

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

52

2002.06-07
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



採用ブランド再挑戦

- ◎ ぜったいに分かる採用ブランド測定法
- ◎ 「ブランド通信簿」で、採用力診断
- ◎ 「人気企業ランキング」の次にくるもの

石井淳蔵(神戸大学大学院経営学研究科 教授) 栗木 契(岡山大学経済学部 助教授) 白石久喜(ワークス研究所 研究員)

元Jリーガーが、リクルートスーツに身を包む日

野中郁次郎の 成功の本質：第2回 キヤノン／デジタルカメラ「IXY DIGITAL」
リーダーの軌跡：オリンパス光学工業 代表取締役社長 菊川 剛

RECRUIT

特集1 採用ブランド再挑戦

序にかえて まんだら 曼荼羅模様に、もがき苦しめ、ブランド企業。
編集担当 海老原嗣生 (本誌編集長)2

第1章 ぜったいに分かる採用ブランド測定法4

Part1 ● 図解、採用ブランド5

● これが、採用ブランドランキングだ10

Part2 ● ブランドランキング総評と因子分析から分かったタイプ分類
白石久喜 (ワークス研究所 研究員)11

第2章 「ブランド通信簿」で、採用力診断16

Part1 ● 直感的に強み・弱みが分かる、「採用ブランド診断シート」17

識者からの一言 ● あとは、納得性を上げる、という作業を繰り返すこと
石井淳蔵 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)18

個別企業の詳細診断シート21

● トヨタ自動車
● 日本アイ・ビー・エム
● 伊藤忠商事

第3章 「人気企業ランキング」の次にくるもの28

Part1 ● 人気企業ランキングから読み取る「職業選択の危機」29

Part2 ● 企業ブランドを採用活動に上手に利用する35
栗木 契 (岡山大学経済学部 助教授)

■ DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう
バイト探しに“こだわり”や“個性”はいらない?37
(小泉静子/ワークス研究所 研究員)

特集2 元Jリーガーが、リクルートスーツに身を包む日38

I. 「第二の人生」まで3年かかったある有名野球選手
II. たった5カ月で新天地を見つけた元Jリーガー
III. 2人の違いは——再就職支援サービスの存在
IV. 就業中からキャリア教育を行う必要性
V. このスキームは、スポーツだけでなく、日本全体を救うか

著者からのメッセージ46
『新卒無業。』『ワークシェアリングの実像』『最強のジャパンモデル』

■ カタリスト 人と組織の新・論・点
井村雅代 (日本シンクロナイズドスイミングチーム・ヘッドコーチ)48
シンクロ世界一の原動力、「叱り育て」のすすめ

■ 連載
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する
成功の本質 監修 野中郁次郎 第2回 キャノン/デジタルカメラ「IXY DIGITAL」49

■ リーダーの軌跡
菊川 剛 (オリンパス光学工業株式会社 代表取締役 社長)54

■ 人材マーケットの「論点」甲論乙駁58

ウェブインフォメーション/works-i.com62

前号を振り返る63

奥付/Worksフォーラムのお知らせ64

採用ブランド 再挑戦

序にかえて

まんだら

曼荼羅模様にもがき苦しめ、ブランド企業。

海老原嗣生 (本誌編集長)

ブランドに関わると次第に哲学的になつていく。確かにそう痛感せざるをえない、数週間を送った。

採用に強い企業とは、どのような指標で測ることができるか。それが、特集のそもそものテーマだ。

人気投票ではなく、人気の源泉となる魅力的な項目(採用資産)を特定し、その採用資産がどれだけ認知を得ているかによりブランド得点を算出する。

1章ではその測定法を説明し、2章で測定法を読み込むためのツールを提示し、3章では、今までの人気企業ランキングを振り返るとともに、今後の採用力強化を考える、という形になっている。

ただし、最後の最後まで、もやもやが消えずに残った。ここで測定したものは、就職(転職)活動者が見た、企業のイメージでしかない。つまり、本当の企業の姿ではないのではないかと。

この問題に対して、石井淳蔵教授(神戸大学大学院)、栗木契助教授(岡山大学)は、明確な答えをもっていた。

もし、即時的に「採用力強化とブランド利用」というものを考えるなら、特集全体をざっと読み込めば、それなりの処方箋は作れると思う。ただ、ブランド自体とどう戦っていくのか、という問題を考えると、**この特集は答えではなく、ますます厄介なパンドラの箱を開けたのだ、と西氏と話しながら感じてしまった。**

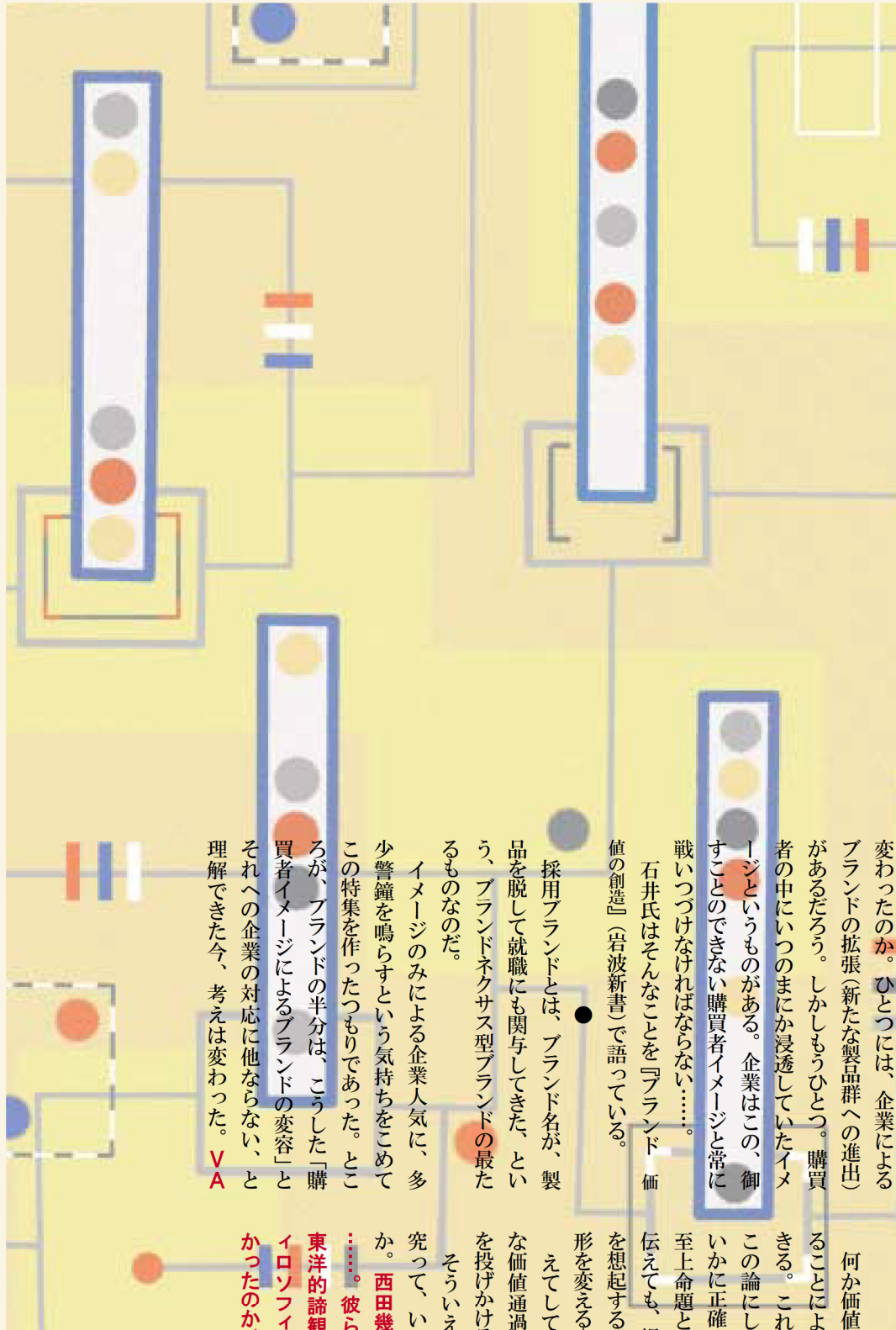
ブランドの概念をざっと、簡単に説明しておきたい。

ある製品につける名前として、ブランドはそもそも存在する。ようするに商品名だ。その商品名の多くは、製品としての技術的特長と使用機能の両方をうまく表すように作られる。たとえば、洗濯のときに衣服がからまない洗濯機「からまん棒」。しかし、こうしたネーミングは、次の製品には名前が踏襲はされない。これを、「製品指示型ブランド」という。

一方、GUMというサニタリー用品はこれとは異なる。歯ブラシ・歯磨き粉・口臭予防剤・歯間器具などさまざまな商品にGUMの名が冠されている。これは、歯周病を予防する、という意味で共通、すなわち、使用機能が同じであり、この使用機能に命名された名前である。これを、「使用機能指示型ブランド」という。

使用機能は異なるが、技術が同じというネーミングもある。旭光学工業のペインタックスは、カメラ・双眼鏡・望遠鏡・メガネと使用機能の異なる製品に横断的に名前がつけられている。これは、同社のもつ「光学技術」に付された名前であり、「技術指示型ブランド」という。

さて、ここまでは分かりやすい。しかし、技術も使用機能も異なるのに同一のブランド名が用いられている場合もある。「無印良品」などその典型だろう。それを「ブランドネクスラス型ブランド」という。この場合、**何がブランドの根源なのか。それを「ブランド・アイデンティ**



「アイティ」などと呼んだりする。しかしそのアイデンティティは、随時変容していき、かつての無印良品は「わけあって安い」というアイデンティティだった(つまり100円ショップと同じ)が、現在では、それが機軸とはいえない。ここが非常に難しい。なぜ、アイデンティティが変わったのか。ひとつには、企業によるブランドの拡張(新たな製品群への進出)があるだろう。しかしもうひとつ。購買者の中の一つのまにか浸透していたイメージというものがある。企業はこの、御すことのできない購買者イメージと常に戦いつつなければならぬ……。

石井氏はそんなことを『ブランド 価値の創造』(岩波新書)で語っている。

採用ブランドとは、ブランド名が、製品を脱して就職にも関与してきた、という、ブランドネクスラス型ブランドの最たるものなのだ。

イメージのみによる企業人気に、多少警鐘を鳴らすという気持ちを含めてこの特集を作ったつもりであった。ところが、ブランドの半分は、こうした「購買者イメージによるブランドの変容」とそれへの企業の対応に他ならない、と理解できた今、考えは変わった。 **V A**

「IOを作るソニーのイメージから、V A-IOのようなクリエイティブな企業が想起される」とは、どうしようもないことなのだ。それを知った上で、企業は採用ブランドとも対処していかねなければならない。栗木氏の言葉(3章Part 2)はそんなところに落ち着く。

何か価値あるものを作り、それを伝えることにより、選択・購買・消費が起きる。これを、「価値通過」論という。この論にしたがえば、「伝えたい価値をいかに正確に相手に伝えるか」が企業の至上命題となる。しかし、いかに正確に伝えても、提示された側は別のイメージを想起する。それにあわせて伝える方も形を変える――。

えてして社会科学の根源になりがちな価値通過論に石井・栗木両氏は疑問を投げかける。

そういえば、日本発のユニークな研究って、いつもここにあったのではないか。西田幾多郎・寺田寅彦・森田正馬……彼らと結びアイデンティティが東洋的諦観だとすると、そのメタ・フィロソフィは価値通過論の否定ではなかったのか、なんて感じたりもしている。

ぜったいに分かる 採用ブランド 測定法

企業の採用力を測る指標をうまく作れないものか。

この命題に、今年もワークスはチャレンジする。

昨年のトライアルは非消化不良なものだった。

その反省もこめて雌伏1年、研究所の白石研究員を始めとする採用ブランド研究チームが理論をじっくり構築し、万全にデータを集めた成果を報告したい。

中身がそろった今、「これをやさしく間違いなく」読者のみなさんに、報告できるかが、問題となる。

そのことを念頭に、Part1では旧来のワークスとガラリと趣向を変え、

イラスト中心に採用ブランドを図解する。

Part2では、このブランド測定結果をどう読みこなすか、白石研究員に、思いの丈を語ってもらった。

文・構成 海老原嗣生・荻野進介 (本誌)

Part 1

図解、採用ブランド

Part 2

ブランドランキング総評と、
因子分析から分かったタイプ分類

白石久喜 (ワークス研究所 研究員)

図解、採用ブランド

1 本当の採用力指標って何だろう。

単純な人気だけじゃ、採用力の指標にはならないよね。

人気企業ランキング

2000 (H12)年卒	2001 (H13)年卒	2002 (H14)年卒
1 ソニー	1 ソニー	1 ソニー
2 日本電信電話	2 本田技研工業	2 本田技研工業
3 日本放送協会	3 NTTドコモ	3 トヨタ自動車
4 NTT移動通信網	4 トヨタ自動車	4 NTTドコモ
5 サントリー	5 富士通	5 松下電器産業
6 日本交通公社	6 日本アイ・ピー・エム	6 松下電器産業
7 電通	7 松下電器産業	7 日本アイ・ピー・エム
8 博報堂	8 日本放送協会	8 サントリー
9 本田技研工業	9 電通	9 日本放送協会
10 資生堂	10 資生堂	10 NEC
11 ベネッセコーポレーション	11 日本交通公社	11 JTB
12 アサヒビール	12 NTTデータ	12 ベネッセコーポレーション
13 日本航空	13 博報堂	13 博報堂
14 トヨタ自動車	14 日本電気	14 航空
15 東京海上火災保険	15 サントリー	15 講談社
16 松下電器産業	16 ソニー・コンピュータエンタテインメント	16 ファーストリテイリング
17 朝日新聞社	17 東京海上火災保険	17 資生堂
18 NTTデータ	18 講談社	18 東京三菱銀行
19 東京三菱銀行	19 東海旅客鉄道	19 全日本空輸
20 全日本空輸	20 日本航空	20 積水ハウス



「就職活動中の人を惹きつけるような、魅力的な資産がたくさんあり、それが広く知られている」ことを採用ブランド企業とすることにする。今回は、この測定の仕方を、より理解しやすいように、イラストと図解で説明してみた。

本当にいい人が集まる企業って、
どういうものか、を考えてみよう。

それは簡単。

q応募者を惹きつけるような
資産をもっている。

wその魅力が、
多くの人に知られている。

しかし
「応募者を惹きつけるような」
ってなんだろう。



このフレームに沿って、
ブランド測定法を以下、
図解している。

企業評価

企業認知者から
どのようなイメージを
もたれているか



応募誘引度

そのイメージが
どのように応募意欲を
喚起するか



認知度

それらのイメージは、
どのくらい
認知浸透しているのか

この章では、採用力に関わる要素を
以下のように分解している。

2何が応募者を惹きつけるのか

就職・転職活動してる人に聞いてみよう

以下の23項目の中から答えてください。



あなたは、就職・活動時に、どのようなことに、企業の魅力を感じますか？

- 企業戦略やビジョンがすぐれている
- 順調に業績を伸ばしている
- 売上げや利益が高い
- 工場等の設備や研究所等の設備が充実している
- 職場が美しく快適である
- たくさんの優良顧客をもつ
- 社会や地域に貢献している
- 技術や特許など、多くの知的資産をもっている
- 企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている
- 経営者が魅力的である
- 優秀な人材が多い

- 給与・福利厚生など待遇がよい
- 雇用が安定している(失業の心配がない)
- 仕事の成果や業績が正に評価される
- 自分がやりたい仕事ができる
- 仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく
- 自分の経験・専門が生かせる
- 世の中に影響を与える仕事ができる
- 責任のある仕事をまかせてもらえる
- 周囲に今の会社に勤めていることを自慢できる
- 仕事を通して幅広い人脈形成ができる
- 職場に活気がある
- 通勤に便利な勤務地である

↑ 企業力系の質問

↑ 仕事・待遇系の質問

この23項目は、ワークス研究所が、企業価値測定のために考える「知的資産の構成」および「仕事・待遇の構成要素」をもとに策定しています。
 【知的資産とは】企業の価値とは、利益・費用・資産・負債・資本という、BS/PL上の項目で判断するでしょう。しかし、BS/PLがまるで同じような企業でも、企業評価は大きく異なり、株価が数倍にもなるようなケースがまま見られます。そこで、財務諸表に表れない企業の価値というものは何かがあるか、ということ、この世界の権威でもあるヨーラン・ルース氏の考えをもとに、上記のような企業力系の質問を作り上げた。
 【仕事・待遇の構成要素とは】J.D. クルンボルツの職業選択論やホルランドの心理学的構造理論、達成動機の理論、などをもとに、その構成要素をワークス研究所採用ブランド研究チームが12に項目化した。

測定こぼれ話 ● 回答者のサンプリング

今回の調査は、データの信頼性を高めるため、回答者の偏りが極力少なくなるよう、以下のような手法をとっている。

【大学生調査】

大学3年生を対象に、学校別、専攻(学部学科)別学生数などによりグループ分けし、85群に均等にアンケートを配布して、偏りが少なくなるように配慮した。サンプル総数は、1万6964人となっている。

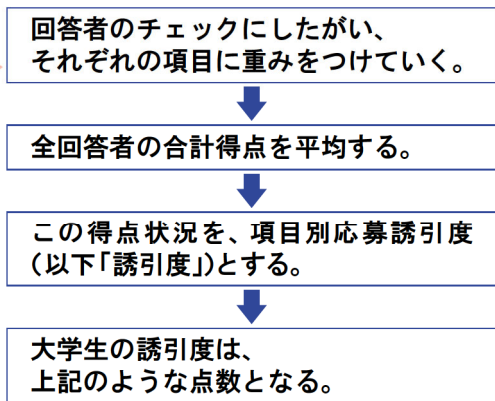
【社会人系調査】

8職種×3年齢層(=24カテゴリ)別に対象群を設定。それぞれから100サンプルを上限に回答を募る、という方式をとった。送付先メールアドレスも、5オプトイン・メール、2会員制転職メールを利用し、バイアスがからないように配慮している。
 ※各職種・年齢別構成比によるウェイトバックはかけていない。



■具体的な集計方法

	全く重視していない	あまり重視していない	どちらでもない	重視している	とても重視している
企業戦略やビジョンがすぐれている	○	○	○	○	○
順調に業績を伸ばしている	○	○	○	○	○
売上げや利益が高い	○	○	○	○	○
工場等の設備や研究所等の設備が充実している	○	○	○	○	○
職場が美しく快適である	○	○	○	○	○
	5点	4点	3点	2点	1点



	大学生
企業戦略やビジョンがすぐれている	1.07
順調に業績を伸ばしている	1.03
売上げや利益が高い	0.97
工場等の設備や研究所等の設備が充実している	0.89
職場が美しく快適である	0.98
たくさんの優良顧客をもつ	0.92
社会や地域に貢献している	1.02
技術や特許など、多くの知的資産をもっている	0.90
企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている	0.92
経営者が魅力的である	1.02
優秀な人材が多い	1.00
給与・福利厚生など待遇がよい	1.01

	大学生
雇用が安定している(失業の心配がない)	1.01
仕事の成果や業績が正当に評価される	1.10
自分がやりたい仕事ができる	1.17
仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく	0.76
自分の経験・専門が生かせる	1.07
世の中に影響を与える仕事ができる	0.94
責任のある仕事をまかせてもらえる	1.00
周囲に今の会社に勤めていることを自慢できる	0.99
仕事を通して幅広い人脈形成ができる	0.82
職場に活気がある	1.02
通勤に便利な勤務地である	1.13



ちなみに、このスコアは、ここでは職種別まででとどめているが、「これよりも細かく、職種×年齢階層(若手・中堅・ベテラン)別の24パターンをワークスでは把握している。」

ここまでの作業により、就職(転職)活動者は、企業選択に際して、どのような項目を重視しているか(どのような項目に誘引されるか)誘引度が把握できる。ちなみに、この誘引度から、職種や年齢による選択ポイントの違いがみとれる。たとえば、「職場に活気がある」という項目は、大学生にとっては非常に魅力的に映り、他方、社会人のエンジニアは重視していないことがわかる。また「工場や設備」「特許や技術」をエンジニアが重視し、営業や総務人事職などは重視していない。それぞれの職務的特徴がよく表れているといえるだろう。

誘引度は、職種・年齢別にスコアを算出

	大学生	IT	電気電子機械	化学バイオ医薬	営業	経理人事総務	コンサルタント	金融	販売サービス	23~28歳	29~34歳	35歳以上
企業戦略やビジョンがすぐれている	1.07	1.00	1.02	1.01	1.05	1.03	1.02	0.98	0.95	0.97	1.01	1.03
順調に業績を伸ばしている	1.03	1.01	1.01	1.02	1.02	1.01	0.99	1.00	0.99	0.99	1.01	1.01
売上げや利益が高い	0.97	0.96	0.97	0.97	0.99	0.96	0.95	0.97	0.97	0.95	0.98	0.97
工場等の設備や研究所等の設備が充実している	0.89	0.87	0.94	1.03	0.85	0.80	0.86	0.84	0.86	0.87	0.88	0.88
職場が美しく快適である	0.98	0.94	0.92	0.95	0.91	0.91	0.92	0.95	0.95	0.95	0.93	0.90
たくさんの優良顧客をもつ	0.92	0.93	0.92	0.90	0.99	0.96	0.95	0.95	0.93	0.91	0.96	0.95
社会や地域に貢献している	1.02	0.83	0.86	0.89	0.93	0.89	0.87	0.86	0.90	0.85	0.87	0.90
技術や特許など、多くの知的資産をもっている	0.90	0.88	0.93	0.97	0.91	0.87	0.91	0.86	0.85	0.86	0.90	0.91
企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている	0.92	0.83	0.84	0.85	0.89	0.84	0.88	0.90	0.87	0.86	0.87	0.85
経営者が魅力的である	1.02	0.96	0.94	0.93	1.00	1.03	1.00	0.95	0.97	0.96	0.98	0.98
優秀な人材が多い	1.00	0.96	0.94	0.91	0.95	0.98	0.98	0.95	0.93	0.95	0.96	0.94
給与・福利厚生など待遇がよい	1.01	1.03	1.03	1.04	1.03	1.02	0.99	1.06	1.07	1.05	1.04	1.00
雇用が安定している(失業の心配がない)	1.01	0.99	0.96	1.02	0.97	0.99	0.93	1.00	1.02	0.99	0.99	0.96
仕事の成果や業績が正当に評価される	1.10	1.11	1.12	1.09	1.10	1.11	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
自分がやりたい仕事ができる	1.17	1.16	1.14	1.11	1.12	1.12	1.14	1.11	1.11	1.14	1.12	1.11
仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく	1.07	0.86	0.80	0.81	0.79	0.81	0.81	0.89	0.84	0.83	0.82	0.83
自分の経験・専門が生かせる	0.94	1.08	1.06	1.00	0.99	1.00	1.03	0.99	1.01	1.06	1.01	0.97
世の中に影響を与える仕事ができる	1.00	1.06	1.08	1.04	0.98	1.04	1.05	1.01	0.99	1.01	1.02	1.05
責任のある仕事をまかせてもらえる	0.99	0.87	0.90	0.87	0.92	0.87	0.91	0.87	0.88	0.89	0.87	0.88
周囲に今の会社に勤めていることを自慢できる	0.82	0.95	0.98	0.96	0.99	1.00	1.01	0.96	0.98	0.96	0.98	0.98
仕事を通して幅広い人脈形成ができる	1.02	0.75	0.73	0.74	0.79	0.76	0.73	0.81	0.80	0.79	0.76	0.75
職場に活気がある	1.13	0.95	0.88	0.89	0.96	0.97	0.96	0.95	0.95	0.96	0.93	0.93
通勤に便利な勤務地である	0.99	1.03	1.01	1.03	1.06	1.05	1.03	1.03	1.06	1.06	1.03	1.03

3 企業が保有する「採用資産」の状況

さて、就職（転職）活動者がどのようなポイントで企業を選んでいくか分かったところで、次は、具体的に企業の「応募者を惹きつける資産」の保有状況を調べることにする。これは、以下のようなアンケートにより、就職（転職）活動者が、該当企業をどう見ているか、という形で測定している。

さあ、いよいよ企業別の評価に入ろう。



q まず、この企業をどれくらい知っているかをアンケートで聞く。

あなたは企業Aを知っていますか？

- 知らない
- 社名は知っている
- 事業や商品・サービスも知っている

● 知らない→1点
 ● 社名のみ認知→3点
 ● 事業・商品も認知→5点
 とし、アンケート合計点の平均をとり、これを**該当企業の認知得点**とする。

W (知っていると答えた人に) その企業にどんな魅力を感じるか、さっきの23の項目で答えてもらう。

大分類	中分類	具体的な項目	非常に そう思う	そう思う	どちらでもない	あまりそう 思わない
企業力	戦略・ビジョン	1 企業戦略やビジョンがすぐれている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		2 順調に業績を伸ばしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	業績	3 売上げや利益が高い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		4 工場等の設備や研究所等の設備が充実している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	施設・設備	5 職場が美しく快適である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		6 たくさんの優良顧客をもつ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	顧客・社会への接点	7 社会や地域に貢献している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		8 技術や特許など、多くの知的資産をもっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ブランドや知的資産	9 企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10 経営者が魅力的である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	人材や経営者	11 優秀な人材が多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		12 給与・福利厚生など待遇がよい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事・待遇	雇用の安定と高い給与	13 雇用が安定している (失業の心配がない)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		14 仕事の成果や業績が正当に評価される	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	やりたい仕事と 正当な評価	15 自分がやりたい仕事ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		16 仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	専門的知識の 発揮、吸収	17 自分の経験・専門が生かせる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		18 世の中に影響を与える仕事ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	責任ある仕事や社会に 影響のある仕事	19 責任のある仕事をまかせてもらえる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		20 周囲に今の会社に勤めていることを自慢できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	人脈の形成	21 仕事を通して幅広い人脈形成ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		22 職場に活気がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	職場風土・通勤の利便性	23 通勤に便利な勤務地である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ちなみに、23項目を、類似する12項目に中分類し、それをさらに、企業力、仕事・待遇の2つに大分類している。2章以降では、直感把握のために、中分類・大分類を多用するので、ぜひ、このフレームを覚えておいて欲しい。

■項目別ブランド得点

項目	A社への 評価のAv
項目1	4.0
項目2	4.0
項目3	3.8
項目4	3.3
項目5	3.7
項目6	3.7
項目7	3.6
項目8	3.6
項目9	4.1
項目10	3.3
項目11	3.5
項目12	3.5
項目13	3.3
項目14	3.5
項目15	3.3
項目16	2.0
項目17	2.9
項目18	3.3
項目19	3.3
項目20	3.7
項目21	2.9
項目22	3.4
項目23	3.4

誘引度
1.07
1.03
0.97
0.89
0.98
0.92
1.02
1.02
1.00
1.01
1.01
1.10
1.17
0.76
1.07
0.94
1.00
0.99
0.82
1.02
1.13

■企業評価

項目	A社への 評価のAv
項目1	3.8
項目2	3.9
項目3	3.9
項目4	3.7
項目5	3.8
項目6	4.0
項目7	3.5
項目8	4.0
項目9	4.5
項目10	3.2
項目11	3.5
項目12	3.5
項目13	3.3
項目14	3.2
項目15	2.8
項目16	2.6
項目17	2.7
項目18	3.5
項目19	3.3
項目20	3.7
項目21	3.5
項目22	3.3
項目23	3.0

前記のアンケートにより、その企業が、どれくらい応募者を惹きつけるような資産の保有（認知）状況が明確になった。しかし、各資産が応募者を惹きつける度合い（誘引度）は7ページ参照）はそれぞれ異なる。その誘引度にしたがって、資産を重みづけしなければ、本当の企業の魅力はわからない。ここでは、その作業を説明している。

採用資産はどれだけの誘引力をもつか



そう、そこで、さっき算出した、誘引度が生きてくるのだ。この重みづけで点数を変換すると、バランスが調整できる。

でも、項目ごとに、応募誘引度が違うわけでしょ。そのことを考えないと。

各項目（8ページ下表参照）、非常にそう思うを5点、全くそう思わないを1点とし、回答者の平均をとって、その項目ごとの企業評価を算出する。

分かってますって。だからこの評価点に、認知度をかけて、知ってる人の多い、少ないを勘案して、できあがり！としています。

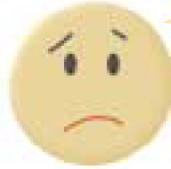


認知得点
3.73

こうして算出した数字が、採用ブランド得点となる。
※正確には、項目1～11までの「企業力」系得点のAvと、12～23の「仕事・待遇」系得点のAvの合計で採用ブランド得点にしている。

項目	A社への 評価のAv
項目1	4.0
項目2	4.0
項目3	3.8
項目4	3.3
項目5	3.7
項目6	3.7
項目7	3.6
項目8	3.6
項目9	4.1
項目10	3.3
項目11	3.5
項目12	3.5
項目13	3.3
項目14	3.5
項目15	3.3
項目16	2.0
項目17	2.9
項目18	3.3
項目19	3.3
項目20	3.7
項目21	2.9
項目22	3.4
項目23	3.4

さあ、ここまでで、企業評価が出来上がった。



ここまでの「企業評価」は、一つ落とし穴がある。これはあくまでもその企業を「知っている」人からの評価にほかならない。つまり、知らない人が多いか少ないか、により、この企業評価を調整する、という作業を行わないと、正確な得点とはいえない。最後にこの作業を説明する。

ちょっと待ってよ。この点数は、「その企業を知ってる」と答えた人の評価でしょ。知っていると答えた人が少ないとか、多いとかを反映させないと、この平均値は意味ないよね。

認知率の高低を勘案

おさらい●採用ブランド得点＝企業評価×応募誘引度×認知得点

この結果出来上がったのが、次ページのブランドランキングとなる。

これが、採用ブランドランキングだ

【図表1】採用ブランド／人気企業ランキング表

採用ブランド ランキング	企業名	タイプ (P12参照)	総合ブランドイメージ 得点 (P55~9参照)	企業力得点		人気企業 ランキング	採用ブランドと 人気企業 ランキングの順位差
				企業力得点	仕事・待遇得点		
	410社平均		22.50	3.43	3.37		
1	ソニー	5	39.6	4.36	3.99	7	6
2	NTTドコモ	5	38.9	4.19	3.83	22	20
3	トヨタ自動車	5	38.8	4.21	3.81	1	-2
4	NHK (日本放送協会)	2	37.4	3.81	3.91	9	5
5	フジテレビジョン	2	37.2	3.96	3.93	169	164
6	TBS (東京放送)	2	37.1	3.81	3.92	317	311
7	マイクロソフト	5	36.9	4.25	3.85	93	86
8	テレビ朝日 (全国朝日放送)	2	36.8	3.77	3.95	56	48
9	朝日新聞社	2	36.0	3.74	3.82	11	2
10	Jフォン	5	35.9	3.81	3.54	73	63
11	読売新聞社	2	35.5	3.69	3.81	110	99
12	日産自動車	5	35.5	3.81	3.57	25	13
13	ヤフー	5	35.5	3.83	3.66	2110	2097
14	日本経済新聞社	2	35.4	3.75	3.86	154	140
15	ユニクロ (ファーストリテイリング)	3	35.2	3.82	3.39	109	94
16	日本マクドナルド	3	35.2	3.85	3.39	252	236
17	任天堂	5	34.8	3.83	3.65	309	292
18	シャープ	5	34.7	3.87	3.61	102	84
19	KDDI	5	34.5	3.72	3.49	187	168
20	東芝	5	34.4	3.84	3.58	137	117
21	資生堂	5	34.4	3.88	3.60	26	5
22	テレビ東京	2	34.1	3.59	3.79	169	147
23	富士通	5	34.1	3.80	3.63	30	7
24	東日本旅客鉄道 (JR東日本)	7	34.1	3.66	3.58	17	-7
25	スターバックス コーヒー ジャパン	3	33.8	3.86	3.42	73	48
26	セブン-イレブン・ジャパン	3	33.7	3.81	3.37	95	69
27	ソニー・ミュージックエンタテインメント	5	33.7	3.92	3.82	83	56
28	日本航空	6	33.7	3.71	3.62	8	-20
29	集英社	2	33.6	3.60	3.64	14	-15
30	アサヒビール	5	33.5	3.92	3.55	41	11
31	日本アイ・ピー・エム	5	33.5	3.92	3.73	20	-11
32	麒麟ビール	5	33.4	3.86	3.58	32	0
33	講談社	2	33.4	3.59	3.69	6	-27
34	毎日新聞社	2	33.3	3.50	3.73	113	79
35	NOVA	3	33.2	3.62	3.46	44	9
36	サントリー	5	33.1	3.80	3.54	10	-26
37	セガ	4	33.0	3.46	3.53	153	116
38	サッポロビール	5	32.9	3.71	3.49	97	59
39	ジェイティービー	6	32.9	3.54	3.49	2	-37
40	松下電器産業	5	32.9	3.87	3.55	34	-6
41	NTTコミュニケーションズ	5	32.8	3.96	3.69	133	92
42	NTT東日本	5	32.3	3.80	3.58	1842	1800
43	花王	5	32.3	3.74	3.46	92	49
44	ファミリーマート	3	32.2	3.45	3.14	317	273
45	東京三菱銀行	6	32.2	3.65	3.52	13	-32
46	ローソン	3	32.0	3.52	3.20	213	167
47	ライオン	5	32.0	3.73	3.43	482	435
48	ルイ・ヴィトンジャパン	5	31.9	3.87	3.42	99	51
49	WOWOW	7	31.9	3.56	3.49	124	75
50	日清食品	5	31.9	3.71	3.42	61	11

ブランドランキング総評と 因子分析から分かったタイプ分類

ここでは、前出の計算式による採用ブランドランキングを作成してみた。結果を人気企業ランキングと比較してみよう。どんなことが浮かび上がってくるだろうか。さらに、ブランドを構成する23項目の因子分析を実施すると、採用ブランドのいくつかのタイプが姿を現した。調査を担当した研究員からの渾身の報告である。

談 白石久喜

企業選びのメカニズムを探る 採用ブランドという考え方

商品ブランドに事業ブランド、そして企業ブランド。ブランドという言葉がビジネスの分野で一種の流行語になっている。その起源は、古代ヨーロッパの牛飼いが他人の牛と区別するために自分の牛に押しつけた焼印に由来するらしいが、時を経て、商標、暖簾といった目に見えない資産そのものを指す言葉となってきた。目に見えない資産といえは、人事の分野では、採用力が挙げられる。人をしてこの会社で働いてみたいと思わせる力とはどんな力なのか。それは、単なる志望企業ランキングからは推し量れないものではないのか。私たちはその力のみなもとを「採用ブランド」と名づけ、メカニズムの解明を試みた。

人気企業ランキングとは 顔ぶれがかなり異なる

早速だが、図表1(10ページ)を見ていただきたい。これは前項のロジックに沿って、来年度卒業予定の大学生1万6964人を対象に策定した採用ブランドランキング上位50社の表だ。回答者にあらかじめ410社の企業名を提示し、認知度、就職意向度など、当該企業に関する合計23項目の得票数値を統合したものである(調査概要は15ページ、ブランド得点の詳しい算出方法は5〜9ページ参照)。ブランド得点表の横に人気企業ランキングを並べてみたが、後者の上位50位内の企業のうち、ブランドランキングにも顔を出しているのが19社しかない。残り31社は、志望企業51位以下から新たにランクインしたもの



白石久喜 (しらいし・ひさき)

ワークス研究所研究員

1966年生まれ。91年大学卒業後リクルート入社。96年よりリクルートリサーチにて社会調査業務に携わる。2001年4月より組織の改変に伴いリクルートへ、現在に至る。採用・雇用ならびに各種高等教育機関の諸問題に関する調査研究、高校生の進学意識、生活実態の調査研究テーマを手がける。主な調査研究実績に、「大学生の企業イメージ調査」(1997～2000年)、「大卒求人倍率調査」(1997～2000年)、「ワーキングパーソン調査 2000」(2000年)、「人材ニーズ調査」(1999年)、「アルバイトの就労等に関する調査」(2000年)等がある。

【図表2】抽出された因子の特徴

	仕事力 評価因子	経営力 評価因子	技術力 評価因子	職場力 評価因子	影響力 評価因子
やりたい仕事	0.860	0.243	0.132	0.077	0.104
経験専門性	0.856	0.088	0.181	0.018	0.012
責任ある仕事	0.810	0.245	-0.002	0.260	0.308
成果評価	0.790	0.466	0.082	0.204	0.051
人材	0.742	0.243	0.340	0.412	0.183
専門知識	0.718	-0.050	0.537	0.134	0.063
業績	0.155	0.900	0.189	0.118	0.154
売上	0.120	0.825	0.325	0.244	0.224
戦略ビジョン	0.294	0.794	0.223	0.322	0.255
技術特許	0.320	0.175	0.881	0.088	0.180
施設設備	0.115	0.256	0.850	0.063	0.220
優良顧客	0.269	0.308	0.383	0.671	0.391
職場環境	0.228	0.365	0.088	0.641	0.068
給与	0.473	0.097	0.387	0.556	0.219
通勤	0.093	0.401	-0.319	0.517	0.144
自慢	0.411	0.191	0.468	0.514	0.481
人脈	0.595	0.233	-0.096	0.513	0.464
ブランド	-0.227	0.370	0.286	0.455	0.506
社会貢献	0.116	0.242	0.197	0.173	0.725
世の中に影響	0.588	0.155	0.322	0.168	0.657
雇用の安定	0.171	0.294	0.449	0.097	0.474
職場活気	0.387	0.642	-0.130	0.262	0.381
経営者	0.466	0.649	0.211	0.290	0.095

因子抽出法: 主因子法
 回転法: Kaiserの正規化
 を伴うバリマックス法

ブランドランキングは ソニーが首位 テレビ各社も上位進出

だ。採用ブランドとは単純な就職人気とは違うということを改めて認識していただきたい。人気企業ランキングが医者の手による昔ながらの触診医療だとしたら、私たちの採用ブランドは求職者の頭を輪切りにして調べるMRIを目指しているのだ。

個々の企業の傾向を概観してみよう。人気企業ランキングでは今年、1位の座をトヨタ自動車に明け渡したソニーだが、ブランドランキングでは平均の2倍近い39・6点となり、堂々の1位となった。企業力、仕事待遇の得点も高い。NTTドコモ、トヨタ自動車の2位、3位も納得のいく順位だろう。面白いのは、4位から6位までを大手マスコミ、それもテレビ局が占めていることだ。しかも、この3社を含めたマスコミ各社は、企業力より仕事待遇の点数が高くなる傾向がある。就職人気の花形、大手マスコミは認知度が抜群によい上に、待遇も恵まれていて就職意向度も高いから、たとえ人気企業ランキングでは低位の企業でもブランド点になると得点上がるのもうなずける。富士通、日本アイ・ビ

ーエム、資生堂、松下電器産業といったメーカー各社は志望企業ランキングとのギャップが少なく、安定型といえる。世相を反映してだろうか、金融関係では、唯一、東京三菱銀行がようやく45位に顔を出すにとどまった。

採用活動の有無が ランキングに影響を与える

ここで仮説として考えられるのが、当該企業が、実際に採用を予定しているかどうか、志望企業採用ブランド得点に大きく影響を与えているということだ。たとえばブランド7位のマイクrosoft。今年、人気ランキングの方も昨年の252位から93位に急上昇している。当然のことであるが、こうした躍進や上位ブランドの獲得は今年から同社が新卒採用を積極化したことと無関係ではない。入れる可能性がある企業は、より詳しく知りたくなり、認知度も高まるのだろう。

採用ブランドを構成する 5つの因子とは？

次に、採用ブランドがどのように構成されているのか、ブランドイメージ23項目の関係を調べてみた。その結果、図表

2のような5つの因子を抽出することができた。

①「仕事力」評価因子は、「自分がやりたい仕事ができる」「自分の経験・専門が生かせる」「責任のある仕事をまかせてもらえる」「仕事の成果や業績が正当に評価される」など、仕事に関する6項目に特徴(以下同じ)。

②「経営力」評価因子は、「順調に業績を伸ばしている」「売上や利益が高い」「企業戦略やビジョンがすぐれている」といった企業経営の根本に関わる3項目

③「技術力」評価因子は、「技術や特許など、多くの知的資産をもっている」「工場等の設備や研究所等の設備が充実している」といった技術・設備評価の2項目

④「職場力」評価因子は、「職場が美しく快適である」「たぐさんの優良顧客を持つ」「給与・福利厚生など待遇がよい」など働く場としての魅力を規定する3項目

⑤「影響力」評価因子は、「社会や地域に貢献している」「世の中に影響を与える仕事ができる」など、社会への影響力や貢献に関する2項目

以上、5つの因子で対象企業410社を分類した結果、次の7つのタイプに企業を分類することができた。

採用ブランド、7つのタイプ

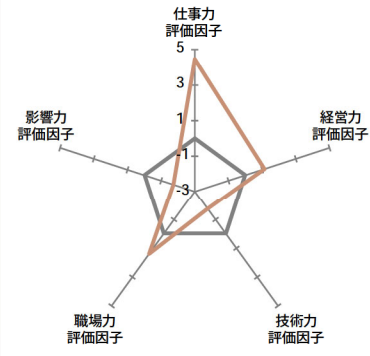
◆プロフェッショナルタイプ(タイプ1)

●「仕事力」への評価が高い企業群

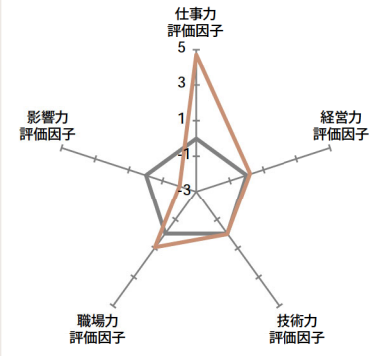
このタイプに分類されるのは、全体の11%、46社の企業となった。代表的な企業は、PWCコンサルティング、デロイトトーマツコンサルティング、アクセンチュア、ボストンコンサルティンググループ、トーマツコンサルティング、マッキンゼーなど、コンサルティングファームやシンクタンクが集中している。システムコンサルタント、ソフトウェア業、外資系製薬会社も目立つ

プロフェッショナルタイプ

PwCコンサルティング



デロイト トーマツ コンサルティング



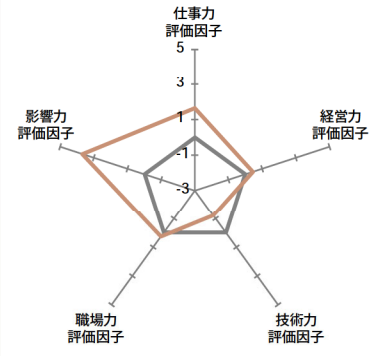
◆社会影響力タイプ(タイプ2)

●「仕事力」「影響力」への評価が高い企業群

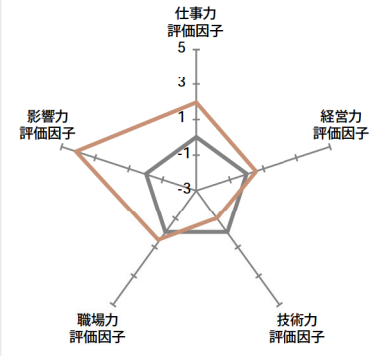
このタイプに分類される企業は、対象の5%で、19社だ。代表的な企業は、TBS、テレビ朝日、フジテレビ、毎日新聞社、日本経済新聞社など、マスコミが目立つ。国際協力事業団のような特殊法人、出版社や広告代理店もここに該当する

社会影響力タイプ

TBS



国際協力事業団



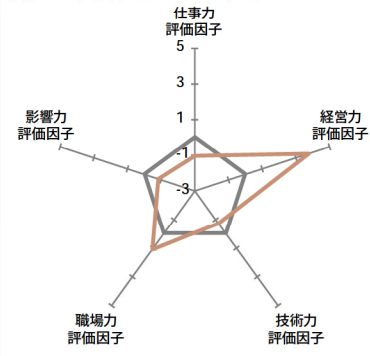
◆パフォーマンスタイプ(タイプ3)

●「経営力」への評価が高い企業群

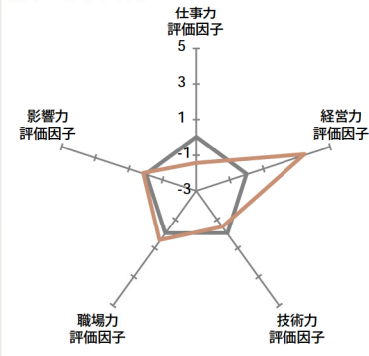
このタイプに分類されるのは対象企業の12%、51社だ。代表的な企業はスターバックスコーヒー、ジャパン、日本マクドナルド、セブンイレブン・ジャパン、ファーストリテイリングなど、流通業が目立っている。全体的に店舗や営業所などで顧客との直接の接点をもつ業種が多く、ファーストフード、コンビニエンスストア、製造小売企業も含まれる

パフォーマンスタイプ

スターバックス コーヒー ジャパン



日本マクドナルド



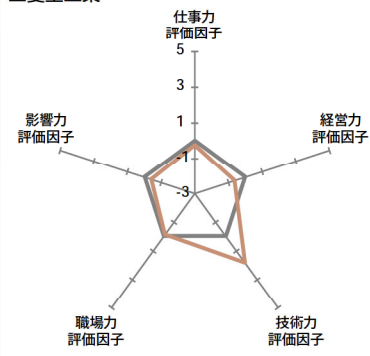
◆テクノロジー・オリエンテッドタイプ(タイプ4)

●「技術力」への評価が高い企業群

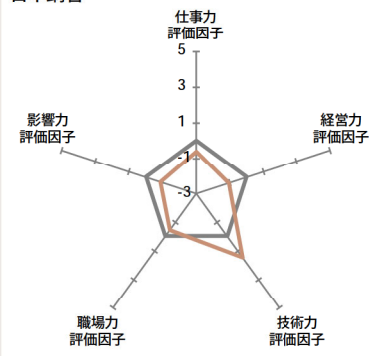
このタイプに分類される企業は、対象の24%で、99社である。このタイプに分類される企業はこれといって目立った特徴がなく、強いていえば、「技術力評価」が高い。代表的な企業は、三菱重工業、オリンパス光学工業、東陶機器、豊田自動織機、アイシン精機、日本鋼管、村田製作所、日本電気、三菱化学などである

テクノロジー・オリエンテッドタイプ

三菱重工業



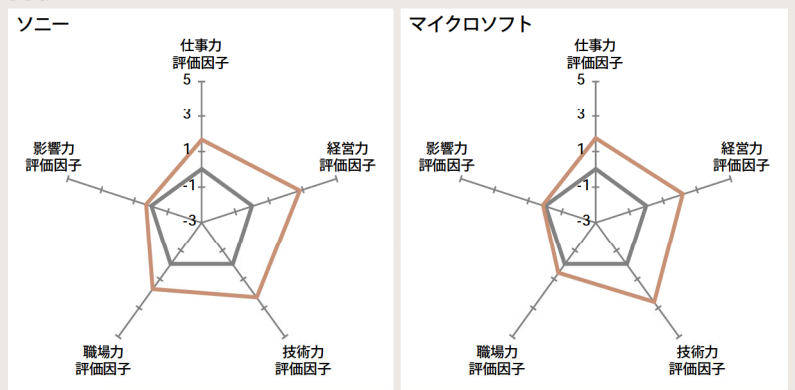
日本鋼管



◆持続的パフォーマンスタイプ(タイプ5)
 ●「技術力」「経営力」への評価が高い企業群

このタイプに分類されるのは、全体の14%、57社だ。代表的な企業は、ソニー、マイクロソフト、トヨタ自動車、NTTドコモ、アサヒビール、ルイ・ヴィトンジャパン、本田技研工業、NTTコミュニケーションズといった業界牽引企業が並び、ブランドランキングでも上位を占める

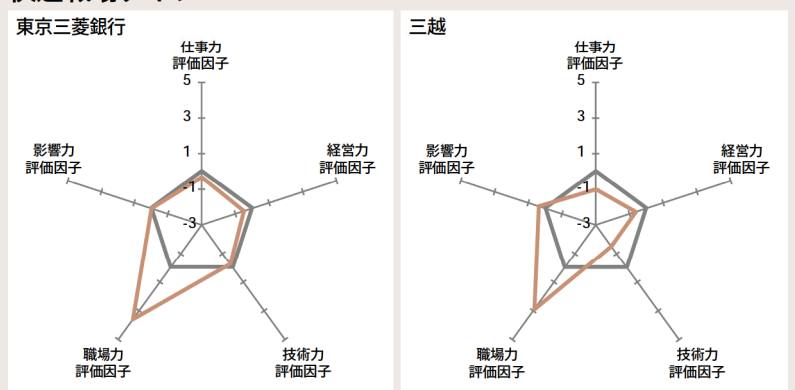
持続的パフォーマンスタイプ



◆快適職場タイプ(タイプ6)
 ●「職場力」への評価が高い企業群

このタイプに分類される企業は、対象の18%で、75社となった。代表的な企業は、東京三菱銀行、三越、高島屋、三井住友銀行、伊勢丹、西武百貨店など、顧客の絶対数が多い企業が並んでいるほか、旅行代理店やアパレル関連もこのタイプに分類される

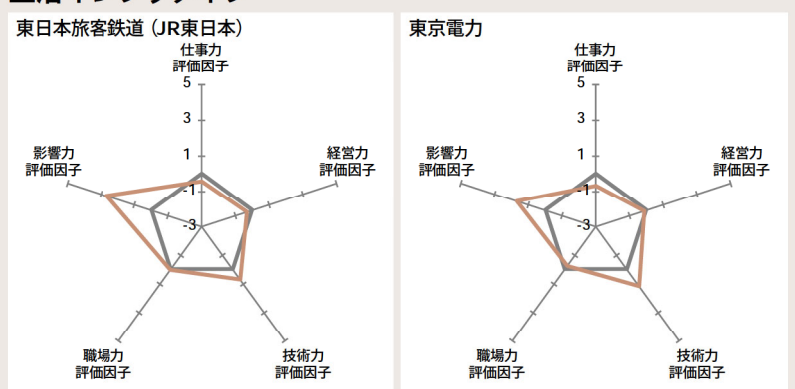
快適職場タイプ



◆生活インフラタイプ(タイプ7)
 ●「影響力」「技術力」への評価が高い企業群

このタイプに分類されるのは、全体の15%、61社だ。代表的な企業として、JR東日本、JR東海、日本道路公団、JR西日本、東京電力、小田急電鉄、大阪ガス、東京ガスなど、運輸、エネルギーのような公共性の高いインフラを支えている企業が並ぶ。国内の製薬、食品、ゼネコン、素材メーカーなどこのタイプである

生活インフラタイプ



採用ブランド強化には 現状と強みを認識せよ

この採用ブランド7タイプ、単なるメーカーやサービスといった業種分類より、かなり納得感のある分類ではないかと思う。あなたの会社はどのタイプに入るだろうか。ここで、もう一度、図表1を見ていただきたい。上位50社のほとんどが上記の持続的パフォーマンスタイプ(タイプ5)あるいは社会影響力タイプ(タイプ2)に分類されることがわかる。しかし誤解していただきたいのが、採用ブランド向上のためだけに、「じゃあ当社も経営力や技術力を強化して……」という施策に走るのには本末転倒だ。もちろん、テクノロジーオリエンテッドタイプの企業が経営力を強化して持続的パフォーマンスタイプに転換することはできるだろう。しかし、それは企業活動の根幹に関わる大問題である。その前にやるべきことは、それぞれのタイプにおいて、認知される項目を増やす、もしくは現状はそうなのになかなかそれが認知されていない場合はコミュニケーションの内容や形式を変えてみることだ。まずは、現状の強みと弱み、実態とイメージのギャップを認識する、そこから始めるべきであるというのが、調査を担当した私の素直な感想である。

採用ブランド調査2002 調査概要

調査目的 2003年3月卒業予定の大学生および転職志望の社会人の企業に対するイメージと職業観を把握し、関係各位の参考に供する
調査対象 2003年3月大学卒業予定者(調査時3年生対象)および8職種(IT/電気・電子・機械/化学・食品・バイオ・医薬/営業/経理・人事・総務・法務・企画/コンサルタント/金融/販売・サービス)×3年齢階層(23~28歳、29~34歳、35歳以上)の転職活動中の社会人
有効回答数 学生:1万6964人
社会人:2083人(各職種×年齢層ごとに100サンプルを上限)

調査期間 2002年2月18日~3月1日(学生) 4月14日~5月2日(社会人)
調査方法 対象者に電子メールで調査を告知し、弊社調査用ホームページ上で回答
調査内容 ①企業選択の視点/12分類23項目(下表参照)
②就職志望企業(第1志望から第5志望まで純粋想起で複数回答、社会人は第3志望まで)
③志望企業の評価/12分類23項目
④任意5企業の個別評価/1.認知 2.入社意向 3.12分類23項目による評価

※企業選択の視点、志望企業の評価は各項目を5段階で評価

■企業選択の際の重視点(採用ブランドを測定する12分類23項目の構造に基づく)

企業力	
12分類	23項目
戦略・ビジョン	企業戦略やビジョンがすぐれている
業績	順調に業績を伸ばしている 売上げや利益が高い
施設・設備	工場等の設備や研究所等の施設が充実している 職場が美しく快適である
顧客・社会への接点	たくさんの優良顧客をもつ 社会や地域に貢献している
ブランドや知的資産	技術や特許など、多くの知的資産をもっている 企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている
人材や経営者	経営者が魅力的である 優秀な人材が多い

仕事・待遇	
12分類	23項目
雇用の安定と高い給与	雇用が安定している(失業の心配がない) 給与・福利厚生など待遇がよい
やりたい仕事と正当な評価	仕事の成果や業績が正当に評価される 自分がやりたい仕事ができる
専門的知識の発揮と吸収	仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく 自分の経験・専門が生かせる
責任ある仕事や社会に影響のある仕事	世の中に影響を与える仕事ができる 責任のある仕事をまかせてもらえる 家族・友人などに今の会社に勤めていることを自慢できる
人脈の形成	仕事を通して幅広い人脈形成ができる
職場風土・通勤の利便性	職場に活気がある 通勤に便利な勤務地である

「ブランド通信簿」 で、採用力診断

本当の採用力をつけるために、企業は何をすべきか。
2章では、企業が実際に今後の採用広報において、どのようなことを行えばよいか、直感的に理解できるような、診断方法を考えてみた。
診断の結果は、2つのアルファベットと1つの数字で表されている。
Part1では、この企業診断の意味や診断シートの見方についての説明を、
Part2では、特徴的な3社について実際にこのツールを使って診断を行っている。

文・構成 海老原嗣生 (本誌)

Part 1

直感的に強み・弱みが分かる、
「採用ブランド診断票」

識者からの一言 ● 神戸大学大学院教授 / 石井淳哉

Part 2

個別企業の詳細診断シート

- ・ トヨタ自動車
- ・ 日本アイ・ビー・エム
- ・ 伊藤忠商事

直感的に強み・弱みが分かる、 「採用ブランド診断票」

採用ブランド得点をそのまま提示されても、企業は何をすればよいのか、考えあぐねるところだろう。そこで、この得点を読み込めるように料理をしていきたい。企業イメージの特徴、弱点強化ポイントはどこか。それを直感的に把握するための調理法を考えてみた。

復習●採用ブランド得点＝
企業評価×応募誘引度×認知得点

問題なのは
「知名度か、企業価値か」

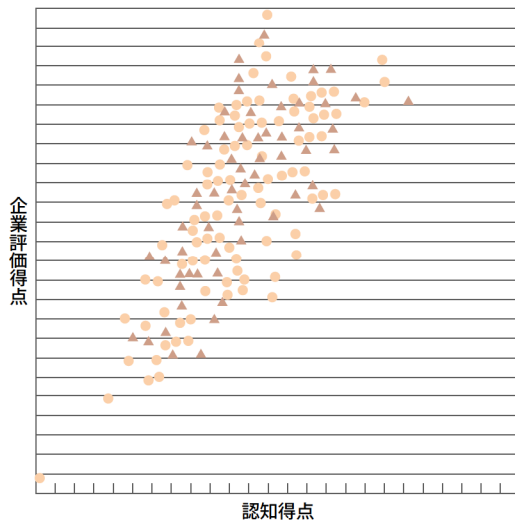
まず、上記の式を思い出して欲しい。
採用ブランド得点がともに高い企業①と企業②があったとする。しかし、企業①は認知度で点数を稼ぎ、企業②は企業評価でいい点がついて、ともに同点となった、という場合。これを同列にとらえることは危険だ。

それを区別するために、以下のような手法により、企業をタイプ分類した。

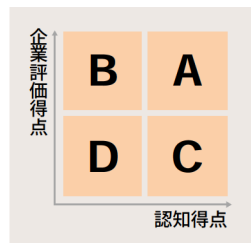
認知得点を横軸に、企業評価得点（認知者からの企業の評価得点）を縦軸にグラフを作り、各企業の企業評価得点・認知得点を配置する（図表1）。この散布図を図表2のように企業評価得点・認知得点の高低により4つの群に分ける。これによりそれぞれの企業がA～Dのどの群に所属しているかが分かる。

例示した企業①の場合であればC、

【図表1】認知度・企業評価、どちらが得点源か

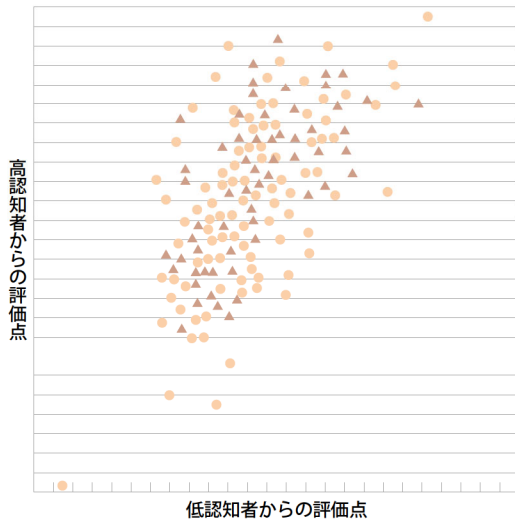


【図表2】認知企業評価でのタイプ分類

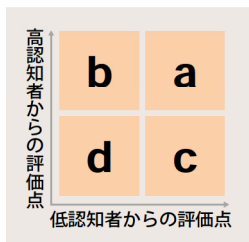


- A→認知・評価ともに高い
＝ブランド企業
- B→評価は高いが認知がネック
＝要広報努力
- C→認知は高いが評価がネック
＝ブランド育成・コミュニケーションの改良
- D→認知・評価ともにネック
＝ブランド育成・コミュニケーションの改良・広報量のアップ

【図表3】 認知浸透度合と企業評価の関係



【図表4】 認知度合と評価量によるタイプ分類



- a → 認知・評価ともに高い＝ブランド企業
- b → 知れば知るほどよく見える企業
- c → 一見よく見えるが、よく知ると評価が下がる企業
- d → 評価が全体的に芳しくない企業

企業②ならBとなり、前者は企業評価の改善（イメージアップ）、後者ならば認知度の向上が努力目標となることがよく分かる。

企業診断の1つ目に、このA～Dのどこに属するか、を示すアルファベットを配した。

2桁目は、「認知の浸透に問題はないか」を示す

次に、認知獲得がうまくいっているかどうか。つまり、「知れば知るほどよく見える」企業なのか、「パッと見よいが認知が深まると評価が下がる」企業なのか分かるように工夫をした。これが分からないと、今のまま広報を続けても、「認知が高まるにつれてイメージが悪くなる」企業の場合、逆効果につながりかねないからだ。

この測定も、手法自体は前段の算出法とほぼ同じだ。

この場合、横軸には「認知レベルの低い人（社名しか知らない）」からの企業評価得点を、縦軸には「認知レベルの高い人（事業やサービスも熟知している）」からの得点を配している。これにより作られた散布図が図表3となり、さらに図表4のように、企業をa～dの4タイプに分類した。

このアルファベットを企業診断の2桁目に配している。

コラム ● 識者からの一言

あとは、納得性を上げる、という作業を繰り返すこと

石井淳蔵（いしいじゅんぞう）氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）

採用のブランドを測定するという試み、なかなか面白かったです。

なかでも、企業診断のAa1とかいう分類法。これは、直観把握が可能だし、そのうえ示唆に富むので、良かったな。

ただ、1章のブランド測定ロジックのところまで、いくつか気になった点がありました。今後研究をより精巧にするために気づいた点を以下にあげさせていただきます。

- ① 一番の問題は、このブランドランキングに対して納得性があるのかどうかということ。これを、学生たちに見せて、感想を聞くことからやってみてください。たとえば、テレビ東京とテレビ朝日と日本テレビ。ここでは日本テレビがランク外で、テレビ東京より下になっていますが、それで納得性があるのか。納得性がない場合、どの項目やレベルが起因しているのか、同時に、何かほかに軸を足したなら納得性がいく結果になったのではないのか。こういうことを繰り返しやってみてください。たとえば、トヨタ自動車



経営学・マーケティング論を専攻。日本のブランド研究の御所存在。「現代マーケティング」「マーケティングの神話」などの著作がある。

② 日産自動車とホンダの関係とかなど。

② 23の質問項目。これで本当に良いのか。まず、知的資産研究や職業選択の理論から端を発していますが、ブランド価値や購買行動などでも因子はたくさん作れます。それを因子分析してもう一度洗いなおしてみてもいい。それから、項目同士に関する係数が高く、項目Aがイエスなら当然Bもイエスになるようなものが見て取れます。これでは、一つの特徴が2重3重に加点されるので、こうした従属性の排除などももう一度考えるべきでしょう。

③ 認知レベルで「社名しか知らない」と答えた人が、その企業についての23項目に答えることができるの

最後の一桁は、「認知者の応募に至る率」

ここまでの作業により、採用ブランド測定から企業は、「認知度アップを目指すのか、イメージアップを目指すのか」「今までの手法・イメージで認知を拡大しても問題はないか」という2点が明らかになる。

ブランディングならここまででOKなのだが、採用場面ではいくら企業認知度が高く、イメージがよくても、実際に応募者が集まらなければ意味がない。そこで、認知者が応募に至るかどうかの「認知→応募率」を4段階に分け、上から1、2、3、4という数字を振った。これが3桁目に入っている。

採用という意味合いで考えれば、この数字だけで十分という声も聞こえそうだが、それには間違いがあることを指摘しておきたい。

たとえば、A a 3という評価のAppleメーカーが、3という数字にシヨックを受ける場合がある。しかし、これは、Appleメーカーという事業特性のために、「電気電子エンジニア」「ITエンジニア」などからは、自分たちが応募できるような求人がない、と認識されている場合が多いことによると考えられる。しかし、このメーカーが一度エンジニア募集を明確に打ち出せば、多くのエンジニアも高イメージを抱いているので、応募率はグッと上がる。逆に、D d 3のApple

か、という問題があります。これは、企業診断の2桁目のアルファベットの調整される項目ではあるのですが、単なるブランドファンキング得点では無考慮になる。そこをどう判断するか、が気になります。

- ④ サンプル数とサンプリング。よく頑張りましたね。これは評価ポイントです。410社について5社ずつ85回答群にわけ、グループ内では大学・学部の出現率をそろえる。かなり偏りを取り除く手法になっており、その労に頭が下がりました。ケアレスミスですが、たとえば「工場や研究所」など、サービス産業にないものの評価を入れている。また、通勤に便利、という項目、よほど求人条件が知られていない限り、分からない、となる。その結果、この得点、どの企業もかなり低い。
- ⑥ 重み付けの問題。すべての項目、1〜5点で集計しています。はたして、普通と答えた2票が、最高と答えた1票の得点を超えてしまうのか、などという問題が一つあります。二つ目は、たとえば就職意向のところ、「とても入りたいと思う」「入ってもいい」をどちらも「就職意向あり」という形でくっ

て、診断数字を振っていたりします。これを、「とても入りたい」だけにしたら診断結果は変わってくるでしょう。どちらがより説得力があるのか、などといったことも考えてみてください。

と、ここまで指摘してみました。ブランド測定というものは、暗黙知として心を動かすものを、何とか得点にしよつ、とする行為です。そのために、いくつかの指標を組み合わせて得点化したりしますが、でも、なんでそんな指標（ここでいえば企業力や仕事待遇）がブランドを表しているのか、それは説明が困難でしょう。そこで帰納的に、レイティング結果から違和感を取り除き、納得性を高めるという作業が大事になるのです。この採用ブランドの測定も、大枠は間違っていないので、あとは、こうした納得性を高める努力を続けてみてください。

最後に蛇足ですが、日本の場合、就職には親・親類・兄弟の影響もあるでしょう。彼らが当人の就職決定に寄与するメカニズムがある。今回の調査手法と関係ない要素として、そうした部分もレイティングできたらな、と感じています。

レルメーカーでは、どんなに求人広報を行っても応募率は上がらない。こうしたことがあり得るために、認知→応募率だけでのブランド比較は多少皮相的であり、頭2桁の評価が重要と考えている。

採用ブランドに関するフォーラムを開催いたします。石井淳蔵教授によるレクチャーもあります。詳細は巻末をご覧ください。

そして、Aa1企業は24社に

この方式により、企業のとるべき採用広報戦略というものが、大筋見えてくるだろう。

【図表5】採用診断結果

企業名	企業診断	認知 得点	就職 意向得点	企業評価 得点	採用プラン 得点	企業名	企業診断	認知 得点	就職 意向得点	企業評価 得点	採用プラン 得点
ソニー	A a 1	4.74	4.12	4.36	38.9	東日本旅客鉄道 (JR東日本)	A d 1	4.70	3.54	3.66	30.8
マイクロソフト	A a 1	4.56	3.51	4.25	29.3	ベネッセコーポレーション	A d 1	4.32	3.38	3.64	27.8
NTTドコモ	A a 1	4.85	3.88	4.19	38.4	東海旅客鉄道 (JR東海)	A d 1	4.42	3.24	3.58	30.3
トヨタ自動車	A a 1	4.84	3.68	4.21	37.9	WOWOW	A d 1	4.53	3.43	3.56	33.7
フジテレビジョン	A a 1	4.71	3.62	3.96	32.2	東京三菱銀行	A d 2	4.49	3.20	3.65	29.0
ソニー・ミュージックエンタテインメント	A a 1	4.36	3.86	3.92	30.2	ソニー・コンピュータエンタテインメント	B a 1	3.98	3.79	3.99	25.5
TBS (東京放送)	A a 1	4.80	3.68	3.81	34.7	ホンダ (本田技研工業)	B a 1	3.82	3.55	3.94	24.2
テレビ朝日 (全国朝日放送)	A a 1	4.77	3.85	3.77	35.0	PwCコンサルティング	B a 1	1.40	3.55	3.67	14.9
日本放送協会	A a 1	4.85	3.63	3.81	35.0	電通	B a 1	3.80	3.60	3.77	21.7
NTTコミュニケーションズ	A a 1	4.28	3.65	3.96	27.8	博報堂	B a 1	2.73	3.76	3.68	22.5
日本アイ・ビー・エム	A a 1	4.38	3.66	3.92	28.1	デロイト トーマツ コンサルティング	B a 1	1.59	3.66	3.58	15.8
日本経済新聞社	A a 1	4.66	3.38	3.75	32.8	日立製作所	B a 1	3.87	3.38	3.73	25.0
朝日新聞社	A a 1	4.76	3.34	3.74	34.0	NTTデータ	B a 1	3.61	3.43	3.71	25.9
ヤフー	A a 1	4.74	3.37	3.83	30.6	旭化成	B a 1	3.86	3.25	3.70	24.5
資生堂	A a 1	4.60	3.46	3.88	29.3	NTTコムウェア	B a 1	3.17	3.33	3.67	23.4
シャープ	A a 1	4.64	3.58	3.87	31.4	ポストンコンサルティンググループ	B a 1	1.56	3.29	3.52	16.0
任天堂	A a 1	4.66	3.39	3.83	32.8	NTT PCコミュニケーションズ	B a 1	2.52	3.34	3.66	20.5
アサヒビール	A a 1	4.49	3.44	3.92	29.5	プロクター・アンド・ギャンブル	B a 1	4.07	3.25	3.69	25.9
麒麟ビール	A a 1	4.49	3.43	3.86	27.7	ソニーマーケティング	B a 1	2.58	3.57	3.59	20.0
エイベックス	A a 1	4.26	3.38	3.79	28.2	日立情報システムズ	B a 1	2.58	3.27	3.58	19.7
松下電器産業	A a 1	4.43	3.55	3.87	30.3	NTTドコモ関西	B a 2	4.02	3.05	3.86	26.7
富士通	A a 1	4.59	3.66	3.80	35.1	NTTドコモ東海	B a 2	3.53	2.99	3.74	23.7
NTT東日本	A a 1	4.38	3.40	3.80	27.6	ドコモエンジニアリング	B a 2	2.63	3.12	3.72	21.3
テレビ東京	A a 1	4.62	3.61	3.59	31.4	第一製薬	B a 2	3.76	3.03	3.68	26.4
読売新聞社	A a 2	4.74	3.16	3.69	33.5	武田薬品工業	B a 2	3.67	3.06	3.70	25.7
キヤノン	A b 1	4.35	3.53	3.77	27.4	野村総合研究所	B a 2	2.77	3.07	3.58	21.0
東芝	A c 1	4.64	3.50	3.84	31.3	日本テレビ放送網	B b 1	4.00	3.55	3.68	26.4
日産自動車	A c 1	4.81	3.42	3.81	34.2	アクセンチュア	B b 1	2.05	3.24	3.61	19.0
Jフォン	A c 1	4.88	3.41	3.81	34.0	スクウェア	B b 1	3.31	3.45	3.71	25.6
サントリー	A c 1	4.51	3.52	3.80	29.7	オリエンタルランド	B b 1	2.47	3.26	3.76	21.7
日本航空	A c 1	4.60	3.43	3.71	28.9	NEC (日本電気)	B b 1	2.85	3.28	3.60	23.0
レイ・ヴァイトンジャパン	A c 1	4.38	3.35	3.87	31.0	伊藤忠商事	B b 1	3.56	3.30	3.55	25.0
講談社	A c 1	4.58	3.59	3.59	29.1	日本電信電話	B b 1	2.88	3.32	3.65	23.5
富士写真フイルム	A c 1	4.27	3.40	3.75	27.8	トーマツ コンサルティング	B b 1	1.67	3.38	3.47	15.9
集英社	A c 1	4.64	3.52	3.60	31.5	マッキンゼー	B b 2	1.55	3.15	3.62	15.5
KDDI	A c 1	4.78	3.36	3.72	32.7	ヤンセン ファーマ	B b 2	1.45	3.13	3.57	14.6
花王	A c 1	4.48	3.27	3.74	32.0	ローム	B b 2	2.00	3.12	3.65	17.9
サッポロビール	A c 1	4.58	3.32	3.71	30.1	日本イーライリリー	B b 2	1.58	3.19	3.51	14.9
カネボウ	A c 1	4.44	3.32	3.66	32.4	セイコーエプソン	B c 1	3.32	3.42	3.70	25.0
コナミ	A c 1	4.45	3.27	3.60	28.2	パイオニア	B c 1	3.96	3.40	3.62	26.1
スターバックス コーヒー ジャパン	A c 2	4.64	3.21	3.86	32.8	全日本空輸	B c 1	3.58	3.38	3.59	25.5
毎日新聞社	A c 2	4.60	3.16	3.50	33.2	東京ガス	B c 2	4.07	3.18	3.65	25.5
ユニクロ (ファーストリテイリング)	A c 2	4.89	2.97	3.82	34.0	大正製薬	B c 2	4.20	2.95	3.66	26.8
セブン-イレブン・ジャパン	A c 2	4.70	2.96	3.81	31.6	中外製薬	B c 3	3.76	2.85	3.62	25.3
大塚製薬	A c 2	4.29	3.14	3.71	28.1	山之内製薬	B c 3	3.70	2.95	3.59	25.0
ライオン	A c 2	4.46	3.13	3.73	29.0	トリプインターナショナルジャパン	B d 1	2.67	3.43	3.66	22.6
日本コカ・コーラ	A c 2	4.38	3.19	3.78	29.6	キヤノン販売	B d 1	3.56	3.40	3.60	25.4
日清食品	A c 2	4.48	3.11	3.71	29.9	東京電力	B d 2	4.03	3.17	3.64	25.8
日本マクドナルド	A c 4	4.86	2.69	3.85	33.7	エニックス	B d 2	3.63	3.16	3.57	25.8
NOVA	A c 4	4.69	2.45	3.62	34.3	東京海上火災保険	B d 3	4.05	2.87	3.54	23.4

個別企業の詳細診断シート

Part1で説明した企業診断にしたがって、個別企業別詳細診断シートを作成してみた。以下のような要領で見ると、採用広報戦略の基礎資料となるだろう。

採用ブランド得点とその順位。
この数字は目安と考え診断票を読み進めて欲しい。

企業名	採用ブランド得点	32.41
	採用ブランド順位	24

診断 **A a 1**

Part1で示した手法により採用ブランドを診断

企業評価の構成要素をレーダーチャートで表示。右側に企業力としての項目を、左側に仕事・待遇関連の項目を配し、どちらの点数が評価要素になっているかを直感的に把握できるようにしている。なお、診断項目は23あるが、ここでは理解しやすいように、12分類にくくりなおしている。

ブランドベシク (大学生)
5: 非常によい ← 1: 非常に悪い

大卒調査に見られる傾向 (サンプル数=255)

社名認知レベル (%)	97.2
企業認知レベル	4.2
※段階評価 1: 全く知らない 3: 社名のみ認知 5: 事業・サービスも認知	
認知リソースカレベル	4.10
下記4媒体ごとの調査到達率の平均値 商品・サービス 広告 就職情報 口コミ 1: 全く耳にしない 2: ほぼ耳にしない 3: 普通 4: 割合耳にする 5: よく耳にする	
就職意向レベル	4.10
1: 意思なし 2: ほぼなし 3: 分からぬ 4: 入ってもよい 5: 入りたい	
企業力/仕事・待遇ギャップ	0.38
>0なら、企業力の方が、仕事・待遇よりも高評価 <0なら、仕事・待遇の方が、企業力よりも高評価 ±0.5を超える、偏りが著しいといえる	
人気/ブランド順位ギャップ	-4
"人気ランキングの順位" "採用ブランド得点の順位" で算出 正の場合は、人気より実力があると思われる 負の場合は、人気実力が上回ると思われる	

代表的な6つの指標で企業評価をチェック

- q 社名認知。これはパーセンテージで表示。
- w 企業認知レベル。3段階評価での回答を募り、その平均点を表示。1: 全く知らない、3: 社名は知っている、5: 事業やサービスまで認知している。
- e 認知リソースカレベル。応募者は、どのような場面で該当企業をよく知っているか、商品・サービス、広告、就職情報、口コミの4場面で明示し、それぞれ5段階で評価を募る。その平均値をここに表示。
- r 就職意向レベル。この企業に入社したいかどうかを5段階評価。

※e rの5段階評価は以下の通り。1: 全くない、2: ほとんどない、3: 普通 (どちらでもない)、4: ややそう思う、5: 強くそう思う

- t 企業力/仕事・待遇ギャップ。企業力と仕事・待遇のどちらが評価を稼いでいるか、を示した。正になればなるほど企業力が、負になればなるほど仕事・待遇が得点要因となる。
- y 人気/ブランド順位ギャップ。正になればなるほど、人気より採用ブランド評価が高い (表面上ではない、強い採用誘引力がある) ことになる。

23項目のローデータ上、著しく高い・低い要素を明示。今後の注力ポイントとなる。

1つ目は「採用上の問題は「イメージ」か「認知度」かを表す

ネック項目	グッド項目
自分がやりたい仕事ができない	企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている
雇用が安定していない (失業の心配がある)	家族・友人などにその会社に勤めていることを自慢できる
通勤に便利な勤務地ではない	企業戦略やビジョンがすぐれている

2つ目は「認知浸透に問題はないか」を表す

順ギャップ項目	逆ギャップ項目
通勤に便利な勤務地である	自分がやりたい仕事ができる
社会や地域に貢献している	雇用が安定している (失業の心配がない)
売上げや利益が高い	通勤に便利な勤務地である
職場が美しく快適である	
技術や特許など多くの知的資産を保有している	

3つ目は「応募動機要因」を表す

1. 自分がやりたい仕事ができる 2. 世の中に影響を与える仕事ができる 3. 仕事を通して幅広い人脈形成ができる

参考資料 ● 社会人 (転職志向者) イメージ 回答数 549

年齢別ブランド得点

職種別ブランド得点

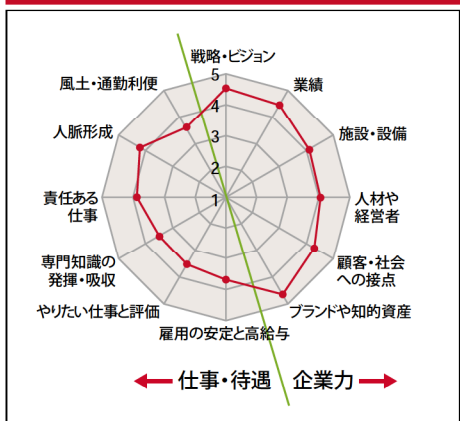
上記の評価はすべて大学生のアンケートによる。この部分では、社会人がどのようこの企業を見ているか、年齢別・職種別にブランド得点を配している。大学生評価とあわせて、全体像をつかむ資料となる。また、今後中途採用を行う上で、該当職種・年代でどう思われているかを知る基礎資料となる。

「80点秀才車」イメージから脱却。 戦略とビジョンがとりわけ評価される会社に。

トヨタ自動車	採用ブランド得点	37.9
	採用ブランド順位	3

診断 **A a 1**

ブランドベシック (大学生) 5:非常によい ← 1:非常に悪い



大卒調査に見られる傾向 (サンプル数=265)

社名認知レベル (%)	99.6
企業認知レベル	4.7
3段階評価 1:全く知らない 3:社名のみ認知 5:事業・サービスも認知	
認知リソースカレベル	4.62
下記4媒体ごとの顧客到達率の平均値 商品・サービス 広告 就職情報 口コミ 1:全く耳にしない 2:ほぼ耳にしない 3:普通 4:割合耳にする 5:よく耳にする	
就職意向レベル	3.7
1:意思なし 2:ほぼなし 3:分からない 4:入ってもよい 5:入りたい	
企業力/仕事・待遇ギャップ	0.61
>0なら、企業力の方が、仕事・待遇よりも高評価 <0なら、仕事・待遇の方が、企業力よりも高評価 ±0.5を超えると、偏りが著しいといえる	
人気/ブランド順位ギャップ	-2
"人気ランキングの順位" "採用ブランド得点の順位" で算出 正の場合は、人気より実力があると思われる 負の場合は、人気の実力を上回ると思われる	

1桁目は「採用上の問題は「イメージ」か「認知度」かを表す

ネック項目	グッド項目
自分の経験・専門が生かせない	企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている
自分がやりたい仕事ができない	企業戦略やビジョンがすぐれている
通勤に便利な勤務地ではない	売上げや利益が高い

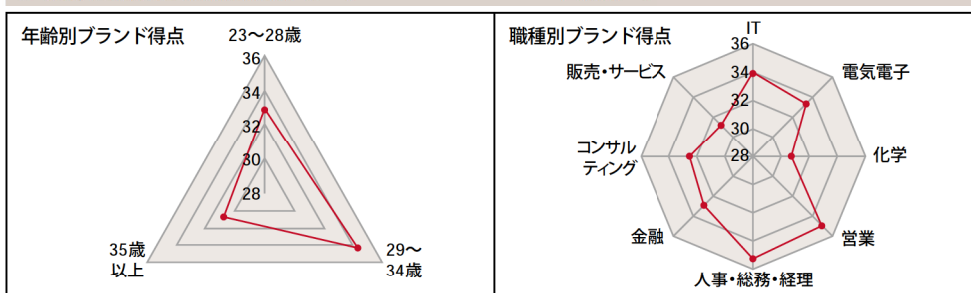
2桁目は「認知浸透に問題はないか」を表す

順ギャップ項目	逆ギャップ項目
通勤に便利な勤務地である	なし
企業戦略やビジョンがすぐれている	なし
優秀な人材が多い	なし
順調に業績を伸ばしている	
社会や地域に貢献している	

3桁目は「応募動機要因」を表す

1.自分がやりたい仕事ができる 2.雇用の安定している(失業の心配がない) 3.仕事を通して幅広い人脈形成ができる

参考資料 ● 社会人 (転職志向者) イメージ 回答数 746



診断シートをどう読むか？

①指標別評価

●さすがに人気トップ企業だけあり、多くの面で最高レベルの評価になっている。採用ブランド得点では僅少差で3位となっているが、非常に高ポイント。社名を知らないと答えた学生はわずかに1名。認知レベルにおいても4.7であり、社名のみ認知(3)と事業・サービスも認知(5)の後に非常に近い数字。認知リソース力の4.62はユニクロに次ぐ2位。商品・サービス、広告、就職情報、口コミすべてのフェーズで、応募者に情報を到達させる基礎力をもつと考えられる。

②ブランドベシック評価

●ほとんどの項目で4(よい)をクリアしており、非常によい数字となっている。全体的には、左半分(仕事・待遇)も決して小さくはないが、右半分(=企業力)得点がきわだって高い。企業力/仕事・待遇ギャップ(0.61)を見ると、そのことが改めてよく分かる。なお、唯一評価が低い「風土・勤務地」は、本社(愛知県豊田市)のイメージが強く出たためと思われる。この項目のみ低いため、チャートがちょうどハート型となる面白い形を示した。

③イメージ・認知浸透・応募転換上の診断

●認知浸透上の問題点で、逆ギャップ項目が0というのは大変珍しい特徴。23項目あるうち、たいていの企業は5個程度の逆転項目をもつからである。「期待は裏切られず、知れば知るほどよくなる企業」ということか。印象的なのが、イメージ上のネック項目「やりたい仕事ができない」「勤務地が不便である」の2項目が、応募転換ポイントと重複していること。つまり、一般イメージでは、堅苦しさ・マニュアル志向的なイメージがあるが、会社研究を続けると、「思ったより自分らしい仕事ができる」とイメージが転換し、また、「豊田市だけが勤務地ではない」「豊田本社にも寮・社宅等があり、交通は至便だ」と誤解払拭が起きた人が、応募につながると推測される。

④社会人評価

●年齢的にはどの層からも得点は高い。29~34歳層が一段と高く見えるが、これは、この年代層がどの会社でも企業を高評価しているためであり、とりわけ注視ポイントとはいえない。一方職種別に見ると、販売・サービスと化学のポイントの低さが目立つ。いずれも、事業と関係が薄い職種のため(ディーラーは販売ではなく営業)と考えられるが、化学は近年、燃料電池や塗料などキャリア採用を展開中であり、こうした面での採用広報強化は、ひとつの課題と考えられる。

奥田会長・ネッツ・VVCが トヨタの中味を外に知らしめた

一昔前、トヨタ車≒80点の平均点秀才車というイメージが、企業に対してももたれていたようだが、昨今はそれが完全に払拭されている。とりわけ、「戦略・ビジネスプラン」などで高い点をつける学生・社会人が多く、完全に「面白い企業」という評価に転換した。

採用担当室長の杉浦右一氏によれば、「トヨタはもともと、決められたことを黙々とこなす、というタイプの企業ではない。常に自分で考え、周囲の要望や変化などに対応していくことを強く求められる企業。その風土は生産関係職の日々の実務に最もよく表れている。ラインやポジションの異なる業務にも、自らの判断で諸問題に対応できるよう多面的・自律的技能を要求している。長期雇用を徹底しているという点で、甘い風土と誤解されがちだが、優しさと甘さは異なる。雇用を保証する代わりに、職域の違う仕事にもどんどん対応してもらおうように変化対応力を要望している。たとえば、技能職では工場間の繁閑差に応じ、工場を超えた勤務地変更を当然のように実施することもそのひとつ。」



杉浦右一氏
(トヨタ自動車採用担当室長)

こうした自律的・変化対応的な企業という実体がもたらした存在はしていた。ただ、今まではそれが外に出づらかったところが、奥田碩氏(現会長)の発言や、VVCプロジェクトとそれにより輩出された一連の新车などにより、透けて見えてきたことが、採用ブランドを底上げしたと考えられる。

採用広報上も、そのことを強く意識した展開をしている。トヨタWayと銘打ち、こうしたトヨタ的な働き方・社員育成などをアピール。3年くらい前から年を追うごとに、こうしたトヨタの自律的・変化対応型の風土を理解してくれる応募者が増えてきたという。

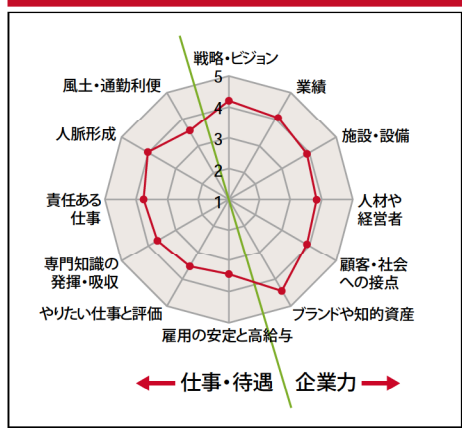
杉浦氏は、「景気・時代などのおかげで、トヨタが輝いて見えるのでは」とコメントするが、そうした外部環境だけでは語りきれない本質に裏打ちされた評価なのだろう。

サービス・コンサルテーション企業として広い認知。 ハードメーカーの巨人は、なぜ変わったのか。

日本 アイ・ビー・エム	採用ブランド得点	28.1
	採用ブランド順位	24

診断 **A a 1**

ブランドベシック (大学生) 5:非常によい ← 1:非常に悪い



大卒調査に見られる傾向 (サンプル数=246)

社名認知レベル (%)	97.2
企業認知レベル	4.2
3段階評価 1:全く知らない 3:社名のみ認知 5:事業・サービスも認知	
認知リソースカレベル	4.10
下記4媒体ごとの顧客到達率の平均値 商品・サービス 広告 就職情報 口コミ 1:全く耳にしない 2:ほぼ耳にしない 3:普通 4:割合耳にする 5:よく耳にする	
就職意向レベル	3.7
1:意思なし 2:ほぼなし 3:分からない 4:入ってもよい 5:入りたい	
企業力/仕事・待遇ギャップ	0.38
>0なら、企業力の方が、仕事・待遇よりも高評価 <0なら、仕事・待遇の方が、企業力よりも高評価 ±0.5を超えると、偏りが著しいといえる	
人気/ブランド順位ギャップ	-4
"人気ランキングの順位" "採用ブランド得点の順位" で算出 正の場合は、人気より実力があると思われる 負の場合は、人気の実力が上回るとと思われる	

1桁目は「採用上の問題は「イメージ」か「認知度」か」を表す

ネック項目	グッド項目
自分がやりたい仕事ができない	企業そのものや商品がブランドとして広く認知されている
雇用が安定していない (失業の心配がある)	家族・友人などにその会社に勤めていることを自慢できる
通勤に便利な勤務地ではない	企業戦略やビジョンがすぐれている

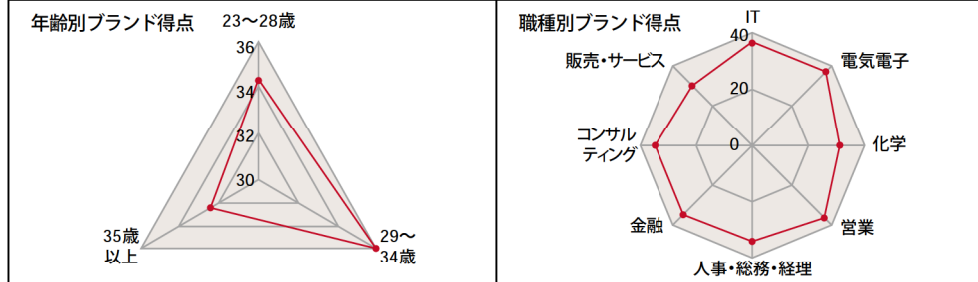
2桁目は「認知浸透に問題はないか」を表す

順ギャップ項目	逆ギャップ項目
通勤に便利な勤務地である	自分がやりたい仕事ができる
社会や地域に貢献している	給与・福利厚生など待遇がよい
売上げや利益が高い	職場に活気がある
職場が美しく快適である	
技術や特許など多くの知的資産を保有している	

3桁目は「応募動機要因」を表す

1.自分がやりたい仕事ができる	2.世の中に影響を与える仕事ができる	3.仕事を通して幅広い人脈形成ができる
-----------------	--------------------	---------------------

参考資料 ● 社会人 (転職志向者) イメージ 回答数 549



診断シートをどう読むか？

①指標別評価

●社名認知・企業認知レベルおよび認知リソース力で高得点なのは予想どおりだが、就職意向レベルの3.7という数字は、多少驚きの感がある。IT系などのハイテク企業の場合、専門分野外の学生も多いため、3点台の後半をつける企業は意外に少ない。すでに一般認知で「ITハードメーカーではない別業態」と浸透している可能性も高い、と考えられる。

②ブランドベシック評価

●すべての指標で3点台の後半以上の得点となっており、目立った弱点は見当たらない。右半分（企業力）が左半分（仕事・待遇）をしのご、中でも「ブランド」と「戦略」が突出するという傾向。「エクセレント・カンパニー」的な認知を獲得している。

③イメージ・認知浸透・応募転換上の診断

●ネック項目の「雇用が安定していない」は、外資系企業全般のことであり、この項目点自体が3点を超過しているので、心配する数字ではないと思われる。一方「自分がやりたい仕事～」については、ネック項目・逆ギャップ項目、そして認知→応募転換項目すべてに顔を出し、注意が必要と思われる。考えられるのは、「コンサルティングを主に行う企業」と

してのイメージが定着しつつあるため、根っからの研究志向学生から「コンサルなどしたくない」という評価を受けている可能性がある。そのため、高認知者（ハイ・コンサル企業としての事業内容を知っている）から「やはり志向と異なる」という評価が高まり、逆ギャップが生まれているのでは。そこで現実には基礎研究部門も充実しており、研究活動重視の仕事も存在する、ということを少し強めに打ち出す必要性を感じる。逆ギャップの給与については、「IT業界では競争力のある水準。ただし、外資系コンサルティングファームなどと競合するようになり、比較される相手が変わってきている。対応するため一部では市場準拠型の給与の導入を行っている（小須田氏）」とのこと。

④社会人評価

●この年代特有の傾向とはいえ、29～34歳層が際立って高い。若手からすると、「まだIBMでは自分は通用しない」という畏怖感、35歳以上のベテランからは「自分はもうIBMタイプに適應できないのでは」という不安感が、こうした傾向を生んでいるのではないだろうか。ただし、「IBMでは年齢は職務と関係ない、という方針を強くもっている。能力さえあれば、何歳の人でも採用するので、こうした評価は苦い思いがする」（小須田氏）。

戦略性の認知浸透に7年かかった

前出のトヨタ自動車ときわめて似たブランドベシックとなっている。ともに高評価企業で、ここまで形が似ているものも珍しい。企業イメージの大転換期に表れる特徴的なチャートスタイルなのは、ときえ思えてしまふ。アイ・ビー・エムの方が目立ってよりやや輪が小さいことくらいが目立って違いだろうか。

両社がさらに似ているのは、評価されている風土は、かなり以前から企業全体に浸透していたものが、ようやく社外でも認知を得たものであつて、ことさらにCIなどを行って新しく作ったものではない、ということだ。人材管理担当の小須田秀厚氏は、「アイ・ビー・エムと聞くと、ハードメーカーではなく、サービス・コンサルティングの企業だ」というイメージが世界的に生み出されているが、その先鞭をつけたのが日本アイ・ビー・エム。元社長の椎名さん時代、すでにそれが社に浸透している。ガスナー会長がサービスへの構造改革に取り組み始めたのが93年だから、1～2年は早いのではないかと語る。

「サービス主体企業としての認識を徹底して社員に浸透させるために、社長名で全社員に手紙を出したり、タウンミーティングやキックオフなど直



小須田秀厚氏
（日本アイ・ビー・エム人事部長）

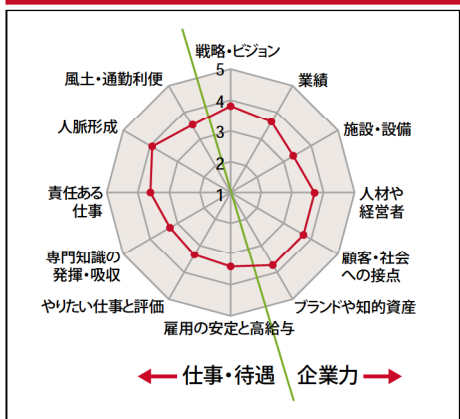
接社員と接する場でもそうしたことを浸透させることに、マネジメントが取り組んできた。それが、もともとあった、汎用機時代の大型システムの開発・構築という文化とマッチして、DNAを呼び覚ましたのだろう」と小須田氏は語る。実際に応募者からハイ・コンサルティング企業としての評価を聞くようになったのは、3年くらい前から。事業転換から7～8年近い歳月が必要だった。「ただし、最近では好循環になっている。サービス部門の売上げが増えれば、そこに配属される社員も多くなるし、そうすれば、リクルーターや、求人広告に登場する人物もサービス部門比率が上がる。そこでますますサービス・コンサルティングのイメージが上がる」（小須田氏）。こうした下地があつて、最近では説明会のビデオでもオープニングに「サービスビジネスって何？」などのメッセージを伝えている。

変革を遂げる事業のさらなる認知アップを。 玄人受けを証明するBbという診断結果。

伊藤忠商事	採用ブランド得点	25.02
	採用ブランド順位	160

診断	B b 1
----	--------------

ブランドベシック (大学生) 5:非常によい ← 1:非常に悪い



大卒調査に見られる傾向 (サンプル数=244)

社名認知レベル (%)	86.8
企業認知レベル	3.5
3段階評価 1:全く知らない 3:社名のみ認知 5:事業・サービスも認知	
認知リソースカレベル	3.45
下記4媒体ごとの顧客到達率の平均値 商品・サービス 広告 就職情報 口コミ 1:全く耳にしない 2:ほぼ耳にしない 3:普通 4:割合耳にする 5:よく耳にする	
就職意向レベル	3.3
1:意思なし 2:ほぼなし 3:分からない 4:入ってもよい 5:入りたい	
企業力/仕事・待遇ギャップ	0.15
>0なら、企業力の方が、仕事・待遇よりも高評価 <0なら、仕事・待遇の方が、企業力よりも高評価 ±0.5を超えると、偏りが著しいといえる	
人気・ブランド順位ギャップ	-133
"人気ランキングの順位" "採用ブランド得点の順位" で算出 正の場合は、人気より実力があると思われる 負の場合は、人気の実力を上回るとと思われる	

1桁目は「採用上の問題は「イメージ」か「認知度」かを表す

ネック項目	グッド項目
自分の経験・専門が生かせない	仕事を通して幅広い人脈形成ができる
雇用の安定していない (失業の心配がある)	優秀な人材が多い
通勤に便利な勤務地ではない	たくさんの優良顧客をもつ

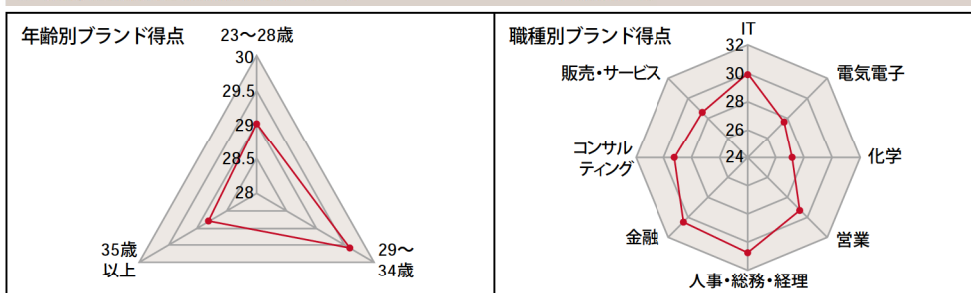
2桁目は「認知浸透に問題はないか」を表す

順ギャップ項目	逆ギャップ項目
技術や特許など多くの知的資産を保有している	自分がやりたい仕事ができる
職場が美しく快適である	売上げや利益が高い
家族・友人などに今の会社に勤めていることを自慢できる	給与・福利厚生など待遇がよい
経営者が魅力的である	企業戦略やビジョンがすぐれている
自分の経験・専門が生かせる	社会や地域に貢献している

3桁目は「応募動機要因」を表す

1.自分がやりたい仕事ができる 2.優秀な人材が多い 3.経営者が魅力的である

参考資料 ● 社会人 (転職志向者) イメージ 回答数 212



診断シートをどう読むか？

①指標別評価

●一般認知は低いが、よく知る人からは高い評価を受ける、というタイプの企業=Bbという診断結果になっている。回答状況としては、多くの項目で「なんともいえない」「分からない」「どちらでもない」という評価が多数を占める。現社長の丹羽宇一郎氏の人柄、考え方などの影響もあって人気は上昇しているが、企業力や仕事・待遇などの中身をあまり知らないまま人気投票している、という人が比較的多いと思われる。

②ブランドベシック評価

●4 (よい) 以上の項目は、「人脈が形成できる」という1軸のみ。これは、商社という事業内容からするとごく当然のことであり、その他は、3点台中盤に数字が集まっている。

③イメージ・認知浸透・応募転換上の診断

●順ギャップ・逆ギャップ項目とも非常に多く、本質と異なった初期イメージを持たれがちな企業と思われる。順ギャップ1番目の「技術や特許など多くの知的資産を保有している」でいえば、コンビニエンスストアやフードチェーンへの出資など、意外に広く事業を展開しており、情報収集を行っているうちに、そうしたことまで知ると、イメージが転換す

るためと思われる。応募動機を見ると、やはり、丹羽氏の影響が強く出ていると思われる。「経営者」に惹かれて志望し、社員たちを見るうちに「優秀な人材層」に気づき、彼らの働きぶりから「やりたい仕事ができる」とイメージが転換する、という導線なのだろう。個人対個人という形ではなく、これを上手にマス・コミュニケーションしていく方が必要と思われる。

④社会人評価

●29～34歳層の高得点は、他企業同様、この年齢層の傾向であり、特徴とはいえないレベル。職種別に見ると内勤関連職と金融で高評価となっている。財務状況の改善や、玄人受けする買収・提携劇などを熟読している職種から評価が高い。IT関連も比較的高得点を得ているが、これは、グループ企業である伊藤忠テクノサイエンスのイメージが反映されたものと考えて、割り引く必要があるだろう。販売・サービス、化学、電気電子からの低得点は、採用セグメントを考えればそれほど問題もないと思われる。しかし、営業とコンサルティングからの得点の低さが気になる。

ビジネス誌・新聞記事レベルから より身近な広報へ

伊藤忠商事は、商社業界で最も高いブランドランキングを獲得した。イメージネット項目で「自分の専門が生かせない」、逆ギャップ項目で「やりたい仕事ができる」が筆頭にきていることは、時代の変化を感じざるを得ない。かつて総合商社といえは、語学力や商品知識などを身につけ、世界中を飛び回るといって、まさに「専門」と「やりたい(活力)」の象徴的存在だったことを考えると、そのイメージも変わってきているのかもしれない。

確かに業界自体は現在、変化への「仕込み」の時期に他ならないが、そのために多方面へ根を張っている、という行為自体をもう少し積極的に広報してみても、という気がする。現状では経済誌や新聞の産業面に取り上げられる記事が多いため、玄人受けはすれども、一般認知を獲得するまでには至っていないといえるだろう。

同社人事部／採用・人材開発室長の小林文彦氏は、今回調査に関して、「企業選定の構造を緻密に分析しているが、それらを統合したものが果たしてブランド得点として真にふさわしいかどうか。算出の仕方にも議論の余地があり、『合成の誤謬』ということともある。また、ここで挙げられてい



小林文彦氏
(伊藤忠商事人事部 採用・人材開発室長)

る23項目以外の要素もある。会社が求職者に期待し大切に思う力といったものを学生は敏感に感じ取っているし、企業の倫理観を重視項目に挙げる学生が増えている。質問項目にも、設備や技術など、商社の認知項目として適当とは思えないものが含まれている。特に商社においては人材の力が非常に大きなインパクトを持ち、これを重く考えなければ正しい把握は難しい」との感想。一方で、「企業力、仕事・待遇双方がバランスよく認知されている。採用に限らず企業情報全般の公開を可能な限り進めているので、それが功を奏しているのだろう。また、1999年入社組から、一般採用に加えて、配属先決め採用を開始したことが、認知者が応募に至る動機として挙げられている『自分がやりたい仕事ができる』項目の評価に結びついたと考えられる」とも語っている。

3

Part 1

人気企業ランキングから
読み取る「職業選択の危機」

Part 2

企業ブランドを採用活動に
上手に利用する

栗木 契氏(岡山大学経済学部 助教授)

「人気企業 ランキング」の 次にくるもの

企業や学生の耳目を集めてきた人気企業ランキングとは、果たしてどのような作業により作られるものなのか。それはどんな傾向や誤差が出てしまうものなのか。そして、学生や転職志向者はどこまで能動的に企業を選択できるようになったのか、企業はどれだけうまく採用情報を開示できているのか……。ランキングにまつわるさまざまなことをここでは振り返ってみたい。Part1では、この世界のプロであるビジネス誌編集者による対談、Part2では、気鋭のマーケティング論で注目を集める若手研究者の提言で構成している。

文・構成 海老原嗣生・荻野進介(本誌)

人気企業ランキングから 読み取る「職業選択の危機」

人気企業ランキングを特集するビジネス誌は多い。ここでは、今年度人気企業特集を担当した編集者3人で、それぞれに感じたことを語り合った。ランキングの裏側、疑問、この指標の見方について、意見を交換した。そして最終的にみなもった感想は「職業を知り、会社を選ぶための情報収集があまりにも不足している」ということ――。

出席者 間杉俊彦氏（『週刊ダイヤモンド』副編集長〈文中・ダ〉） 西田実仁氏（『週刊東洋経済』副編集長〈文中・東〉） 海老原嗣生（本誌編集長〈文中・リ〉）

集計手法に限界がある

リ 最初に、人気企業ランキングの集計手法から話しましょうか。これ、大変でしょう。回答者が社名をまともに書いてくれない、というジレンマがありますよね。

ダ 自由想起方式では正式社名をなかなか書いてもらえないでしょう。リ NTTひとつとっても、記入のされ方は、エヌ・ティ・ティ、エヌ・ティー・ティ、NTT、日本電信電話、エヌティティ、エヌティーティ、NTTグ



間杉俊彦氏
（週刊ダイヤモンド）



海老原嗣生
（本誌）

ループ、NTT東日本、東日本NTT……と、20以上バリエーションが出てしまっんですよね。私たちは、一応、今までの集計資産から、誤記パターンをあらかじめコンピュータに入れておいて、それを自動変換するようにしています。ダ 誤記パターンで自動変換ですか。科学的ですね。

リ それでも、たとえば、KPMGとか書かれると、もうだめでしょう。これ、KPMGファイナンスか、KPMGコンサルティングか区別がつかませんものね。こういう誤差は、有名企業ほどあるので、頭が痛いところです。私は社会人

計の集計実務を確認していただいたのですが、実投票数の5%くらいこうした変換不可社名がありました。

東 あらかじめ企業名を用意しておいて、それに人気投票させるパターンはどうですか？ 東洋経済ではその方式で、規模や業績、ブランド・知名度などで各業界別に上位企業を絞り込み、そこに投票していただくようにしています。ただし、私たちも頭の痛い問題はありますね。たとえば、絞り込んだ社名に投票する、という方式なので、一応、対象となった企業には「人気投票に社名を使わせていただきます」という連絡をする。そこ



西田実仁氏
（週刊東洋経済）

で、断られたり、また、絞り込みから漏れた企業から、「なぜうちが入っていないのか」とご意見をいただいたり、と。

ダ うちでも似たような方法です。これもいくつか問題があつて、社名がたくさん並ぶと回答者はもう志望企業を探すことができなくなる。

リ また、この助成想起パターンで本当に熱意ある就職意思が分かるか、という疑問もあるのです。たとえば、自由想起だと「アクセンチュア」のことを「アンダーセン」と旧社名のままで書いてくる人がいる。社名変更から1年以上たつているのに旧社名を書く人が、本当にこの企業の志望者とは思えないので、私たちは無効票としているのです。助成想起だと、こういう人たちも「アクセンチュア」に○をつけるので、あいまいさが残るかな……。まあそれ以上に、過去との連続性で、自由想起方式をやめられないという事情もあります。

【図表1】『週刊東洋経済』発表就職人気企業ランキング

※文化放送キャリアパートナーズ協力

総合ランク	文系ランク	理系ランク	企業名	総計	就職ブランド ランク
1	4	1	ソニー	242	1
2	1	172	ジェイティービー	168	2
3	9	2	トヨタ自動車	155	7
4	2	86	東京三菱銀行	147	11
5	8	8	資生堂	145	6
6	3	95	電通	141	3
7	19	3	NTTドコモ	137	14
8	6	69	東京海上火災保険	133	13
9	5	187	三井住友銀行	129	5
10	7	37	日本航空	124	8
11	11	18	フジテレビジョン	119	4
12	16	10	P&G	116	9
13	33	4	日本電気 (NEC)	115	17
14	20	14	サントリー	111	20
15	32	7	日本アイ・ピー・エム	108	23
16	13	42	日本放送協会 (NHK)	106	18
17	14	75	全日本空輸	101	12
18	10	307	講談社	100	10
19	12	152	朝日新聞社	97	19
20	15	88	三井物産	97	24
21	46	6	本田技研工業	93	31
22	17	148	ベネッセコーポレーション	93	27
23	51	5	武田薬品工業	91	29
24	18	216	集英社	91	15
25	22	78	三菱商事	91	28
26	21	118	伊藤忠商事	89	33
27	29	21	NTTコミュニケーションズ	86	32
28	28	26	アクセンチュア	86	16
29	26	53	TBS (東京放送)	86	22
30	24	67	博報堂	86	25

この指標は企業選定の 一資料ではない

リ サンプリングの方法はどうしています？

ダ 六大学など、大規模大学の在校生を対象にしています。

東 私たちは、一応、就職希望学生全員を広く対象にしているので、就職情報として定評のある文化放送キャリアパートナーズにお願いして、35万4000人の会員学生に協力を依頼し、そのうち3154人から回答をいただいた結果を集計していますね。

リ 無作為抽出や割付(属性ごと)に回答を均等配分する(など)はどうですか？

私たちは、大学・学部で85グループに分けて割付を行い、偏りを減らすようにしています。それで、回答数も1万6000超にまで膨らんでいますか？

東 そこまではしていませんね。

ダ そもそも、この指標は数ある企業の見方のうちのひとつであり、これに精緻さを求めるよりも、その他いろいろな指標を随時提供して、企業をたくさんの方角から見てもらう。そんなところに、私たちや東洋経済さんなどのビジネス誌は発信意図をもっているからでしょう。そのあたりが、リクルートさんの温度差なのではありませんか？

リ 複雑なご指摘ですね……。半分お褒めの言葉と受け取っても、やはりこの道のプロである私たちからしても、集計手法は完全とは思っていません。割付を行ってアンケートをとっても、戻ってくる回答数はその割付どおりになっていませんし、学部別ウエイトバックもかけていませんし。ひとまずここでは、「集計方法に万全はありません。無効票や偏りなどがかなり存在するデータだ」ということが、結論になるでしょうか。

組織票的な 人気傾向に要注意

リ 集計方法の問題が終わったところで、次に組織票的な人気傾向というものを取り上げてみたいのです。

ダ 組織票？

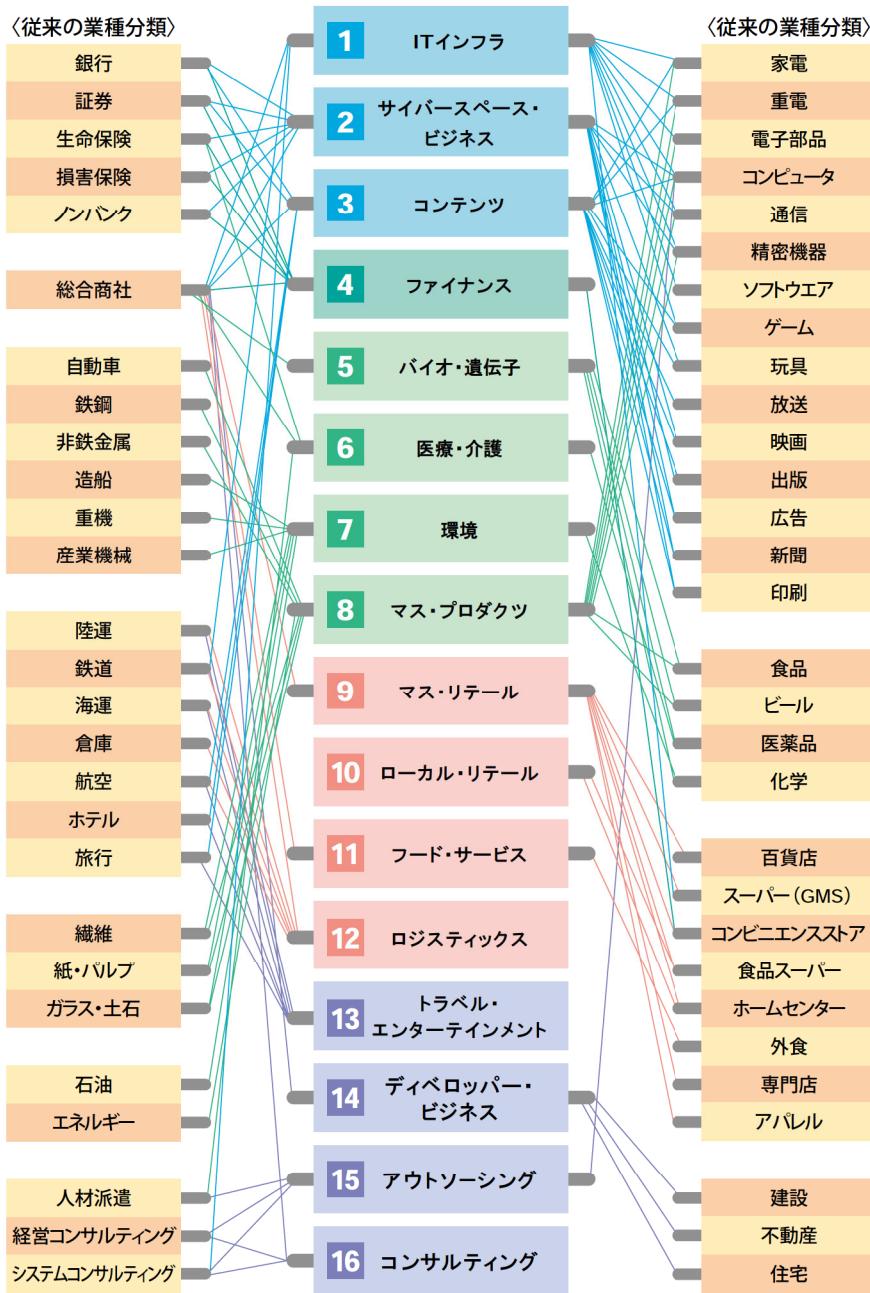
リ いや、これはたとえばですけど。たとえば、1000人学生がいると、旅行好き、映画好き、音楽好き、ゲーム好きなどの人がかなりいますよね。そうした人が全員その趣味の会社に投票すると、該当企業はもうほとんどトップ近くになってしまつたんですよ。実際に、得票率2%もあればトップ10にランクイン可能。熱狂的な2%の支持なんて、趣味色の強い業界なら楽にクリアできるはずですよ。しかし、その趣味とは関係のない98%の間は、醒めた目でその企業を見ているわけですよ。逆に、「熱狂的な趣味」という業界ではないので人気ランキング30位前後だけども、内定をもらうと多くの学生が喜ぶという大手企業が多々ありますよね。

ダ 商社・銀行・家電系なんか。

リ そうそう。内定をもらうと多くの学生が「ウン」とつなずく企業と、2%の熱狂的支持者以外は、「うん」という企業。このどちらが上なのか、と思うのですよ。

東 そこ、考えますね。だから私たちは、「就社」したいのか、「就職」したいのか、なんかをもっと明確にするよう、ランキングを工夫してみたのです。会社の事業イメージや、もしくは終身雇用・高給与などの待遇、知名度で引張られる人気は、「就社」の方による。明確な仕事で選ぶなら「就職」の方による。仕事をイメージして、就職のランキングをつける。これを、ブランドランキングとして

【図表3】これまでの「業種」を機能別にとらえ直そう



【図表2】『週刊ダイヤモンド』発表就職人気ランキング ※ダイヤモンドビッグ社協力
文系・男子ランキング10

順位	企業名	得票数
1	三井住友銀行	469
2	東京三菱銀行	401
3	三菱商事	335
4	東京海上火災保険	332
5	三井物産	292
6	電通	280
7	UFJグループ	259
8	みずほフィナンシャルグループ	229
9	伊藤忠商事	222
10	住友商事	216

理系・男子ランキング10

順位	企業名	得票数
1	ソニー	446
2	ホンダ	306
3	トヨタ自動車	301
4	日立製作所	250
5	松下電器産業	221
6	三菱重工業	172
7	東日本旅客鉄道	145
8	NEC	142
9	日本アイ・ビー・エム	119
10	野村総合研究所	117

文系・女子ランキング5

順位	企業名	得票数
1	ジェイティービー	275
2	全日本空輸 (ANA)	253
3	日本航空 (JAL)	251
4	東京三菱銀行	153
4	NHK	153

理系・女子ランキング5

順位	企業名	得票数
1	資生堂	73
2	ソニー	64
3	NHK	43
4	日本アイ・ビー・エム	40
5	野村総合研究所	37

業界分類も大刷新を

出してみました（図表1／東洋経済のランキング／図表2はダイヤモンドのランキング）。

リ 私たちとは違ったレイティング手法ですが、確かに工夫されていますね。

ダ あとは、業界別にランキングを出して、その中で比べる、ということも考えないといけませんね。

リ そこがまたまた問題になるのですよ。業界が区切れない。たとえば、総合商社は、今ではIT、eコマース、小売……とどの分野にも顔を出しています。スターバックスはサービス業でありながらメーカーの側面もあるし、SPAもそうだし、コンビニは、もう物流・金融・広告・旅行代理店……非常に多くの業種の複合ですね。

ダ こうしたクロスオーバーがあり、その上、今までにまるでなかった業種が生まれている。それをくりおいてみたのが、図表3の機能別ツリーです。

リ この樹形図に沿って、就職志望者は企業比較を行う。これを「就職生態系」なんて考えて、ランキングを出していけば、応募者と企業の需給バランス、採用ライバルとの比較、採用戦術なども練れそうですね。その上、熱狂支持者はその分野のみでカウントされる。これは使えるかも……。

ダ お手柔らかに（笑）。

人気企業に入ると 業績が下がる!?

リ次は、大学生の企業選択の巧拙について話しませんか。実は、昨年の同じ特集のときに調べたデータを図表4、7に挙げています。これから4つのことが分かります。①人気企業トップ10ランキングに登場した企業が5年後もトッ

プ10に入れる確率は約5割。10年後になると7割以上が退場している。②トップ10企業のその後の株価(調整済み)を見てみると、5年後では平均株価指数の伸びをわずかに上回るが、10年後では平均株価を大きく下回る株価伸び率を示している。③B to C企業がほとんどであり、純粋なB to B企業は、大手総合商社しかランキングしたことがない。④広告投下量(広告規制業種を除く)が

トップ100位以内に入る企業しかない。これを簡単にいうと、●業績や将来性で企業選びをしているのではなく、その時点での話題性が選択理由の中心にある。●それも、身近に商品や広告などがあり、知られていない限り、投票はしない——という大学生の企業選びの皮相が見えてくるのですが。

東 そうですね……。うん。私の場合、ビジネス誌という立場上、学生の起業が多い順に並べると、たとえば名城大学などが上位にランクされています。偏差値ではさほど高くない大学の出身者が多い。おそらくは大手企業に就職が厳しかったから、ベンチャーに飛び込んだ結果なのでしょう。それは「結果オーライ」というやつで、今でも、あまり考えずに成績がよければ大手に行く、という風潮は変わらないでしょう。

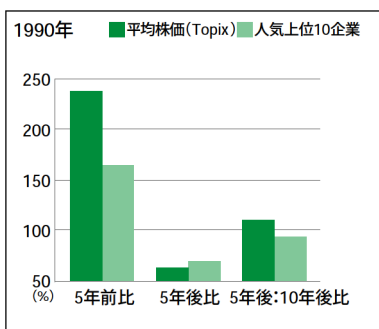
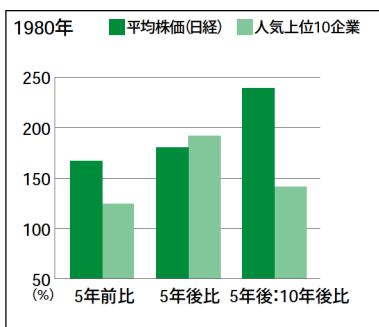
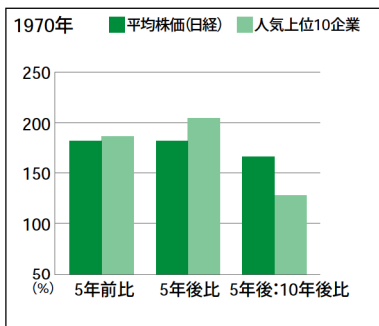
【図表4】企業のその後の人気(5年後・10年後に上位10社に入っている)

調査時期	順位	企業名	5年後人気	10年後人気
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	○	×
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	×	
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(JR東海)	○	×
	8	住友銀行	×	
	9	日本航空	×	
	10	全日本空輸	×	

【図表5】人気企業の業態

	B to C	B to B (うち総合商社)	どちらとも いない
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

【図表6】人気企業(上位10社)の株価推移



【図表7】人気企業の広告投下量(B to C企業に限る)

1995年	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(JR東海)	○*
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 ペ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	対象外
18 NTTデータ	○*
19 東京三菱銀行	※
20 全日本空輸	○

資料提供 ●I&SBBDO
※銀行・生保は金額未発表のため推定値 / *はグループ合算値

【図表8】社会人転職人気ランキング ※文字色は、右下の全体人気ランキングの上位企業とあわせた。

●職種別人気企業

化学・バイオ・食品技術者		コンサルタント		電気電子機械技術者		金融	
総計	732	総計	714	総計	554	総計	913
ソニー	59	トヨタ自動車	27	トヨタ自動車	43	トヨタ自動車	46
武田薬品工業	38	日本アイ・ピー・エム	22	ホンダ(本田技研工業)	29	ホンダ(本田技研工業)	19
トヨタ自動車	34	アクセンチュア	19	日本アイ・ピー・エム	20	日本アイ・ピー・エム	18
ホンダ(本田技研工業)	21	NTTドコモ	17	キヤノン	14	日本電信電話	17
花王	14	ホンダ(本田技研工業)	15	日産自動車	12	NTTドコモ	16
山之内製菓	13	日本電信電話	13	シャープ	11	野村総合研究所	16
日本電信電話	12	マイクロソフト	13	松下電器産業	11	東京三菱銀行	13
ファイザー製薬	12	野村総合研究所	12	東芝	10	野村證券	12
サントリー	9	日産自動車	10	日立製作所	10	日本生命保険	11
アサヒビール	8	電通	8	NEC(日本電気)	8	フジテレビジョン	10
日産自動車	8	野村證券	7	マイクロソフト	7	マイクロソフト	10
キリンビール	7	PwCコンサルティング	6	日本電信電話	6	東京海上火災保険	10
資生堂	7	マッキンゼー	6	キーエンス	6	NEC(日本電気)	10
キヤノン	6	富士通	6	松下電工	6	富士通	10
三共	6	NTTデータ	5	オムロン	5	電通	9

IT技術者		経理・人事・総務・企画		営業		販売・サービス	
総計	743	総計	878	総計	643	総計	654
日本アイ・ピー・エム	57	トヨタ自動車	29	トヨタ自動車	32	トヨタ自動車	19
マイクロソフト	28	ホンダ(本田技研工業)	23	日本電信電話	17	NTTドコモ	13
トヨタ自動車	22	NTTドコモ	20	NTTドコモ	15	日本電信電話	12
富士通	21	日本アイ・ピー・エム	17	ホンダ(本田技研工業)	15	日本アイ・ピー・エム	12
NTTドコモ	17	サントリー	12	日本アイ・ピー・エム	15	マイクロソフト	9
日本電信電話	16	マイクロソフト	12	電通	11	NEC(日本電気)	9
ホンダ(本田技研工業)	13	日本電信電話	11	松下電器産業	9	イトーヨーカ堂	7
NEC(日本電気)	13	富士通	11	NEC(日本電気)	8	ソフトバンク	7
野村総合研究所	12	花王	10	東芝	7	フジテレビジョン	7
ヤフー	11	NEC(日本電気)	10	日産自動車	7	ホンダ(本田技研工業)	7
NTTデータ	10	電通	9	富士通	6	ジェイティービー	6
サン・マイクロシステムズ	10	キヤノン	8	アサヒビール	5	日本マクドナルド	6
日本オラクル	9	スターバックス コーヒー ジャパン	8	マイクロソフト	5	イオン	5
アップルコンピュータ	8	ソフトバンク	8	ヤマト運輸	5	日産自動車	5
スクウェア	8	資生堂	8	東日本旅客鉄道(JR東日本)	5	富士通	5

●年代別人気企業

23~28歳		29~34歳		35歳以上	
総計	2084	総計	1937	総計	1810
ソニー	205	ソニー	206	ソニー	177
トヨタ自動車	99	トヨタ自動車	81	トヨタ自動車	72
ホンダ(本田技研工業)	61	日本アイ・ピー・エム	61	日本アイ・ピー・エム	49
日本アイ・ピー・エム	52	ホンダ(本田技研工業)	52	日本電信電話	40
日本電信電話	34	マイクロソフト	36	NTTドコモ	40
NTTドコモ	32	NTTドコモ	34	ホンダ(本田技研工業)	29
マイクロソフト	29	日本電信電話	30	富士通	25
NEC(日本電気)	23	キヤノン	22	マイクロソフト	24
日産自動車	22	NEC(日本電気)	20	NEC(日本電気)	24
富士通	19	富士通	19	日産自動車	19
キヤノン	19	武田薬品工業	19	野村総合研究所	19
電通	17	電通	17	電通	16
野村総合研究所	16	野村総合研究所	16	松下電器産業	14
フジテレビジョン	15	サントリー	15	アクセンチュア	13
武田薬品工業	14	ソフトバンク	15	松下電工	12
花王	14	花王	15	東芝	12
ジェイティービー	14	松下電器産業	14	日立製作所	11
サントリー	14	日産自動車	14	武田薬品工業	11
日立製作所	13	日本オラクル	12	キヤノン	10
東日本旅客鉄道(JR東日本)	13	野村證券	12	フジテレビジョン	10

●全体人気企業

総計		5831
トヨタ自動車	252	
日本アイ・ピー・エム	162	
ホンダ(本田技研工業)	142	
NTTドコモ	106	
日本電信電話	104	
マイクロソフト	89	
NEC(日本電気)	67	
富士通	63	
日産自動車	55	
キヤノン	51	
野村総合研究所	51	
電通	50	
武田薬品工業	44	
松下電器産業	40	
花王	39	
フジテレビジョン	35	
サントリー	34	
東芝	33	
日立製作所	31	
ヤフー	30	



社会人として 企業選択眼は未成熟

リ それ、あのトヨタの奥田会長とそっくりじゃないですか。「俺は成績が悪いから、田舎にある自動車会社に就職した。優秀な人はみな石炭産業に行った」というあれです。しかし、この傾向は社会人でも同じなのですね。

もつひとつ、シヨッキングなデータをもってきました。図表8をご覧ください。社会人を職種別に分けて、人気企業ランキングを作ったものです。どうですか？
東 どのようなサンプルになったいるのですか？

リ 8職種×3年齢階層で、各群が100サンプルを集めるように設計しています。1サンプル(回答者)は、志望企業を自由想起で3社挙げてもらう方式で、前提として、転職活動中の人を対象にアンケートを依頼しています。

ダ そのままで細かくともこれですか。リ そろ。どこのカテゴリーでも上位に顔を出す企業はほとんど同じ。バイオや化学の人もソニーを志向し、販売・サービス職の人がNTTの名を挙げる。その上、年齢別で見たランキングでは、若手も中堅もベテランもまるで同じ企業名が並ぶ。

東 これ、転職活動中の人ですよ。リ そろです。まあ、たとえば化学のエンジニアの方が、志望企業に高砂工業とか自分のカテゴリーの企業名を挙げて

はいるのです。ただ、第2、第3志望となると回答にまつて、「ソニー」「トヨタ」と書いてしまつたのでしょ。

キャリアに関する 情報とビジョンの充実を

リ 要するに、情報収集の導線が本当に脆弱なんですよ。仕事に関する企業の中身を知ろうと思つても方法がない。そこで有名企業をすぐ志望してしまつ。

ダ まだ財務や業績についてはいろいろな資料がありますが、東洋経済新報社の『四季報』とかね(笑)。ところが、仕事となると本当に日常では情報が入りにくい。

リ 私たちが頑張らねばならないところなのですが。

ダ いや、リクルートさんなどの間にいる情報産業の問題だけではなく、本人の意識の問題も大きいと思うのですよ。たとえば最近な例で、弊社の中途採用でも「東大卒」「ロンドン留学」「大手全国紙記者出身」といった若者に「尊敬するジャーナリストは？」と聞いても猪瀬直樹しか出てこない。じゃあ尊敬するエコノミストは、と聞くと、しばらく考えてから、リチャード・クーという。これ、ソニー、トヨタ、と答える転職者と同じ状況でしょう(笑)。本当に、しっかりと自分の目指すキャリアを考え情報を集めるということが、ジャーナリストでさえできていない。情性というか、周囲の知名度に引つ張られたキャリア像を描いている。

リ ただ、変わりつつあるという萌芽は感じられるのですが。たとえば、インターシップですよ。年間2万人がこれで企業を知ろうとする。それまた単なる流行ではありません。企業側も考え、しっかりしたプログラムを設けています。大体の企業が、秀才ではなく「異能」を求めて、このプログラムを作ります。だから、流行でこの仕組みを使うような学生はインターン選抜試験で落ちてしまつし、また、横並びでインターンシップを開催している企業などは、学生から白い目で見られ、かえって格を下げてしまつ。こうしたことが、リクナビなどの学生たちのコミュニケーションWebで語られ、すぐに広まる。

東 本当にやる気のある学生たちは、たぶん、就職人気ランキングとは違った企業選択眼を培えるようになっていよう。そこまでくる学生は、その時点でもう「異能」なわけで、そうでない一般的な人は、一般的な人気で企業を選び、普通の就職をしていく。

ダ 結局、優秀な学生や転職者を採用しようと思ったら、インターンシップしかり、Webしかり、その企業での職務を想起させるような場をどんどん作っていかないと。そんなことを、キーエンスやロームは関西の大学を相手にうまくやっているようです。電気電子系社会人の人気ランキングで、キーエンスが顔をだしているのを見て、うまくやれば人気も上がるのだ、捨てたもんじゃない、と感じました。

企業ブランドを 採用活動に上手に利用する

文 栗木 契氏 (岡山大学経済学部助教授)

脱「人気企業ランキング」 としての第一歩

今まで、採用力を比較する指標というと、著名なものは人気企業ランキングしかない、という状態でした。自由想起型で社名を挙げる、という手法では、本当に著名な企業、もしくは熱烈に入りたい企業のどちらかしか名前は挙げてきません。しかし、そこに名前が挙がらなくても、「内定をもらったら嬉しい」という企業は沢山あります。そうしたことも視野に入れ、採用力の比較・診断指標を作る必要があったと思います。今回の「採用ブランド」調査は、項目要素など詳しい検討が必要ですが、ひとまずその部分に足を踏み入れた、という点を評価したいと考えます。ただし、「ブランド」という言葉を用いると、多少注意を払わなければならないでしょう。

クリエイティブな商品を作る 職場がクリエイティブ とは限らない

ブランドとは、商品や企業につけられ

た名前やマークで、われわれが商品や企業にまつわる記憶や感情、イメージを想起する手がかりとなります。消費者はブランドの機能である①再生(特定の産業や商品ジャンルを考えたととき、連動して特定のブランドだけを思い出す)や、②連想(ブランドを手がかりに、「便利」「カッコいい」など、商品や企業に関するイメージが想起される)を利用しながら購買意思決定を行うわけですから、マーケティングの担当者は、それに対応したブランド作りを進めます。

ブランドから想起されるイメージで商品を買うなどけしからん、と思われるかもしれませんが。しかし、ブランドを手がかりにした意思決定には、購買時の消費者の情報処理負担を減らすという、一定の合理性があるのです。

さて、ブランド、中でも企業ブランドは、当然のように、採用にも寄与するでしょう。しかし、このブランドイメージと、企業での職務はイコールではありません。クリエイティブな商品を作っているからクリエイティブな職場かという、必ずしもそうではない。企業はブランドを通して、その連想されるイメージ

を裏切らないような商品を提供すると約束(コミットメント)しているわけですが、そのコミットメントが仕事や就業環境にまで及ぶとは、さすがにいけないでしょう。ところが、長年消費者としてその企業を見つづけた応募者は、ブランドによる商品面でのイメージの連想にしたがい、職場選びの選択をしてしまう。要するに、購買と同様の行動をとってしまう。ここに問題の芽があります。

理想をいえば、ブランドを手がかりに、たとえば創業者や社内の優秀なエンジニア、もしくはヒット商品のプロジェクトなどを応募者が連想し(仕事面でのイメージの連想)、それが応募動機を形成し、企業はその連想を裏切らない職務・就労条件を与えるようになれば、一番よいわけです。企業と応募者双方の意識のズレが低下しますし、応募者が判断を行うための情報処理負担を減らすことにもつながります。今回の調査は、そうした、「本当の仕事のイメージ」と「商品・サービスという事業からくる企業ブランド」の切り分けを、回答者自身に任せているという点で、まだ一考の余地あり、といったところでしょうか。



栗木 契 (くりき・けん)

1966年生まれ。91年神戸大学経営学部卒業。97年同大学院経営学研究科博士課程修了。同年岡山大学経済学部講師を経て、99年より現職。主な共著書に、『インターネット社会のマーケティング』(有斐閣、石井淳蔵・厚美尚武編)、『マーケティング』(八千代出版、石井淳蔵編)、『マーケティング・ダイアログ』(白桃書房、石井淳蔵・石原武政編)、『起業家精神と戦略』(有斐閣、伊丹敬之他編)。

採用ブランド作りが 本業と反駁する場合

では、企業ブランドと別に、職務についてのブランドを企業は作るべきか、作ることが可能か、という問題を、次に考えてみたいと思います。

最初に「作るべきか」ですが、これは一筋縄ではいきません。当たり前のことですが、企業は商品・サービスの売上げを落とすような行動はとりづらいものです。しかし、往々にして、採用ブランド作りをしていくと、そうなることがある。たとえば、ものすごく楽しくて天衣無縫なアミューズメント産業があるとしても。しかし、その裏には、過酷なまでの切磋琢磨やマニュアル型指導、経費管理などがあつた。前者は企業ブランド、後者は採用ブランドにあたるものです。こうした裏側を採用現場で認知してしまつた人たちは、その後、その天衣無縫なサービスを購入する意欲が減退するはず。美容・旅行・ゲーム・流通・フード……いわゆる一般消費者と接点の強い業界群では、こうした危惧があり

えます。リアリストティック・ジョブ・レビュー（事前にリアルな職務内容を伝えること＝以下RJP）が採用の根源だ、という声がありますが、それは本業を台なしにする可能性もある。そんなことも考慮しておくべきでしょう。

長年の購買行動＝ 企業ブランドを 採用広報で覆せるか

次に、企業ブランドと異なる採用ブランドを簡単に作れるか、という点です。これは、対象者の生活の継続性を考慮すれば分かることです。学生を例にとれば、職業選びはせいぜい大学2年からの1年半くらいでしょうが、消費者としての経験は、生まれてこの方10年以上のキャリアはある。この間に培った企業ブランドイメージが、たかだか1年少しの就職活動による情報収集で覆せるか、が大きな問題なのです。

企業ブランドに詳しくなり その延長線上で採用施策を

以上をまとめると、「企業ブランドと採用ブランドは異なる」「企業ブランドと反駁する採用ブランドを作るのは危険」「企業ブランドと異なる採用ブランドを作ることは、応募者の情報量から考えると困難」といったところでしょうか。では、人事は何をすべきか。まず、自社の企業ブランドにもすくなく詳しくな

って欲しい。応募者や応募に至らない一般の人たちは、自社をどう見ているかを熟知すること。そのうえで、コミュニケーションをとることを勧めます。企業ブランドの延長線上でコミュニケーションをとることは、一からのイメージ創造ではなく、改良・変容ですむ。新たに何かを作ることもよほどやさしい。また、企業ブランドと異なることを伝える場合でも、「画一的製品を作っているけれど、社内では本当に自己裁量に任せられた仕事をしている」と企業ブランドと対比して情報を伝えれば、効率がアップするはず。今回出てきたようなチャートや資料をもとに、多少科学的に分析すれば、より効果的になるでしょう。

企業ブランドと反駁する 採用広報をする場合

企業ブランドを熟知した上で、それと異なるイメージの職務を伝えなければならぬ。これは、以下のように考えます。

1. 企業ブランド（イメージ）が、実情以上に悪い場合、当たり前なことながら、「それは間違い」と広報をすべきです。採用広報により新たにブランドを作ることは難しい、と書きましたが、これはもう採用広報の問題ではなく、企業全体の問題でしょう。全社挙げてのイメージ払拭の一環として、人事も総力を挙げて、求人広告・Web・説明会・パンフ・送付資料・先輩／リクルータ

ーからの言葉・面談などで、「そうではない」と訴えるべきです。

2. 企業ブランド（イメージ）が、就労環境以上によく思われている（買いかぶられている）場合。これは、RJPなどを拙速に行つてイメージを悪化させる前に、多少きれいごとですが、社内・就労環境の改善を考えてみることです。現実を直視することは重要ですが、それにとらわれてしまつて、企業の現状をよい方向へ改めるのではなく、現状をひたすら維持する方向へ力を注いでしまうことだけは避けたいものです。その上で改善が不可能なら、相手や場面を考えながら、ブランドを壊さないように実情を開示していく。たとえば、面談やインタビューシブ、先輩／リクルーター、2次選考者以降が見られる会員サイトや送付資料などで、相手を絞つた上で情報を刷り込む。こうした点と点のコミュニケーションなら、広範なイメージ浸透ではないので、企業ブランドを損ねることは少ないでしょう。

採用でも「高級ブランド化」 を志向しすぎる愚

最後に、ブランドによるセグメントと

いうものを考えてみましょう。高級ブランドは、ある特定の購買層にのみ支持されればよい。これと同じロジックで、採用スペックの厳しい企業は、そのメガネにかなう応募者のみ来て欲しい、という話を耳にします。「自律性を

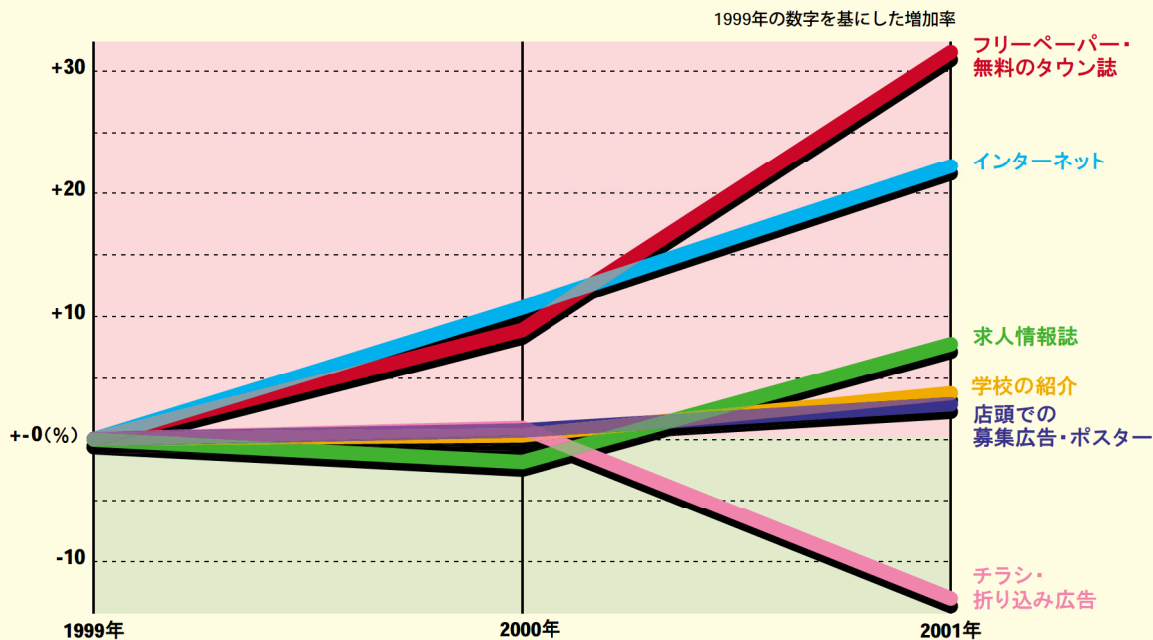
もつて、事業を創造できる人材だけに応募して欲しい」とかいう言葉です。しかし、本当にそういう人が1000人も入社したら、会社は動かなくなつてしまふ。実際は、1000人採用して30人もいれば十分ではないでしょうか。この30人がとれない、というのは、あくまでも採用担当者の目先の問題でしかないわけです。

30人の異能人材をとれるかどうか。これは、採用広報やブランディングというよりも、選考過程・選考コミュニケーションの問題です。広報の段階で、その30人のみに絞つてブランド作りをする、下手をすれば、本来のボリュームゾーンである「その他970人」が採用できない、ということになりがちです。コンサルティングファームや研究機関などの一部事業を除けば、こうした「セグメント化しすぎた広報」は危険だし、購買者に対して企業ブランドを崩すことにもなりかねません。

つまり、ハイスペックでニッチな採用広報を進めるよりも、企業ブランドの延長線上で、最大公約数的なメッセージを伝えるのがまず第一歩。その上で、異能人材が必要なら、選考コミュニケーションでうまく取り込むか、学会誌、技術専門誌といったニッチな広報、もしくは、中途採用やMBA（経営学修士）取得人材にターゲットを絞るなど、ブランディングとは別手法を考えるのが得策ではないでしょうか。

“データは口ほどにモノをいう”

大学生のアルバイト探し的手段・3年間の増加率(複数回答)



バイト探しに “こだわり”や“個性”はいらない?

ワークス研究所 研究員 小泉静子

学生にとってアルバイトは欠かせない生活の一部だが、彼らはどうやってその職をみつけているのか？ 従来は求人情報誌やチラシ、店頭広告などが主流だったが、ワークス研究所が実施した「若者調査」の時系列比較によれば、近年はこれらに加えて、フリーペーパーやインターネットの利用が大きく伸びている。

そうしたフリーペーパーは主にコンビニエンスストアやファミリーレストランにおかれており、紙数にして10ページ足らずのものが多い。掲載されているのは、既に「地域」という条件で絞られた求人情報。勤務地をバイト選びの第一条件にする多くの学生にとって、まことに便利な無料メディアなのだ。片や、

インターネットも、厳密には通信費もろもろが必要になるが、利用者にとっては無料で使えるという意識が強いだろう。検索が容易なことから、条件にあう求人も簡単に手に入る。つまり、フリーペーパー、インターネットともに、「自分の希望条件にあったものを即探せる、無料かつ手軽な情報源」という点が共通している。

学生がこうしたメディアを多く利用するようになった背景として、不景気による彼らの懐の寒さがある、という見方は必ずしもあたらない。彼らの可処分所得が、ここ数年で劇的に減少しているとはいえないからだ。そうではなく、若者向けのエンタテインメント系情報誌が、情報の網羅性重視のものから、

地域や中身を絞ったものに人気が移っているように、大量の情報を取捨選択したくないという意欲の低下、さらには働くことへのこだわりの希薄化などが、この背景にあるのではないか。

バイトは「必要な費用を稼ぐための手段」と割り切れれば、仕事は少々つまらなくても構わない。だから無料で簡単に探せるメディアで、といったところだろう。

ただし、入職意図はどうあれ、仕事に就き時間を経ると、学生は会社の仕組みや人間関係をいつの間にか学んでいる。学生にとってのアルバイトは、職選びより、選んだ後が肝心と言えるだろう。

ビジネス界なら駆け出し、もしくはこれから脂が乗る、という年代で、引退を余儀なくされるスポーツ選手。引退後の第二の人生は、よほどの有名選手でない限り、けっこうな苦勞が待っているようだ。こうした苦勞・不安を減らすために、選手の再就職支援を行っていかう、とJリーグが新事業を開始した。その実情をレポートしてみたい。そして、最後に、このスキームを昇華させていけば、スポーツ界だけでなく、日本の雇用環境全般を救うカギになるという可能性を探ってみた。

文・構成 海老原嗣生・荻野進介 (本誌)

元Jリーガーが、 リクルートスーツに 身を包む日

「第二の人生」まで 3年かかったある有名野球選手



ステーキハウス岩下

たまプラーザ駅からほど近い、瀟洒な住宅地にある。元野球選手の店にありがちな、現役時代の写真や新聞切り抜きなどは一切ナシ。「ステーキハウスにそんなものは似合わない」と岩下は語る。過去の遺産で仕事をせず、ステーキのおいしさで勝負する、という彼の生きざまが見て取れる。



岩下 正明氏

中堅手 右投左打 623試合

[通算打撃成績] 1013打数 264安打 14本塁打 115打点 22盗塁 打率.261

[所属チーム] 1980-1987：ヤクルト、1988-1988：横浜大洋

野球と違う仕事への決心

岩下は、現役最後のシーズンを大洋ホエールズ（現横浜）で送っている。家族主義で住み心地のよかったヤクルトスワローズにはまるで文句はなかった。ただ、どうしても古葉（竹織）監督の下で働いてみたい、というわがままを球団代表に直訴し、移籍がなかったのだ。その数年前、古葉が広島カープの監督だった時分に、岩下は語り草になるような大仕事をしている。広島―ヤクルト戦、同点の9回裏、二死満塁で代打となった岩下は、2・2からの胸元ストリートで左翼スタンドに叩き込んだ。セリーグではたった7本しかない、代打逆転サヨナラ満塁ホームラン。翌日、球場のロッカーに続く狭い廊下で岩下は古葉とすれ違う。当時、広島は優勝争いの真っ最中。古参監督の古葉とて、一晩眠れぬ夜を過ごしたのかもしれない。その敵役が目の前にいる。岩下は萎縮していた。駆け出しの若造が派手な活躍をした後は、敵方からとんでもない口撃を受けるのが常だったからだ。その彼に、古葉は、温

かい言葉をかけた。昨日のバッティングポイントの勝因を説明し、そのコツを忘れないように、とアドバイスをくれた。

それ以来、岩下はいつか必ず古葉の下で働きたいと考えるようになった。選手生命が短くなりその思いを遂げようと、引退前年に移籍を実現している。

そんな経緯があっただけに、最終シーズンは、辛さが倍増していた。肩の故障が悪化し、ボールは外野からホームはおろか、セカンドまでもとどかない。代打に徹しようにも体がいうことを聞かず、ヒットはたったの2本だけ。熱望して雇ってもらった古葉に迷惑をかけることがいたたまれなかった。もう、野球はやめよう。誰にも迷惑をかけたくない。

シーズン終了後、阪神からの誘いがあったが、一顧だにせず、引退を決めていた。34歳のことである。

家業の延長で、 ステーキハウスを選択

野球とはもう関わりたくない。そんな気持ちで第二の人生を考えたとき、岩下の頭に浮かぶ選択肢はそれほど多く

はなかった。さすがにそれなりの選手だっただけに、実業界から会社員としての誘いもないわけではない。しかし、そんな仕事に就いている自分の姿に、どうしても実感がわかないのだ。野球以外に仕事として想像できること、それは、ステーキハウスだった。鹿児島の実家は大規模な畜産農家、あの有名な薩摩の黒毛和牛を育てている。帰郷しており、旧友たちを招いた宴で、兄が焼く最高級の網焼きステーキを頬張り、その楽しさ、おいしさに満足する姿が、容易に次の仕事像に結びついた。

5店舗で修業＋食べ歩き 貯蓄はゼロに

さて、岩下はその店を開店するまでにそれからどれくらい時間がかったのか。

まず、彼は1年間、築地と渋谷の割烹料理の店で見習をする。三十男が皿洗いから入ったわけだ。その傍ら、彼は店舗用地を探した。さらに、料理のイロハがわかるようになり、今度は念願のステーキハウスにて、修業を4カ月した。

たった5カ月で 新天地を見つけた元Jリーガー



齋藤太一郎氏
群馬県桐生市出身の現在20歳。「Jリーグを辞めて、世の中には、肩書きだけで人を判断する人と、そうではない人がいることがよくわかりました」

いきなりの「戦力外通告」

明確な志望、強い意志、あせらず根気よく続けた修業……。岩下のケースは、セカンドキャリア設計の教科書的なケースではあるが、それでも成功までには多大な時間が必要だった。それほど、「スポーツに人生を賭けてきた人間」が他の道へ転進することは難しいのだろう。

しかし、それとは正反対の事例をこれから紹介したい。

昨年の暮れ、齋藤太一郎は成人式出席を楽しみしながら、年の瀬を送ろう

それが終わると、「本当においしいステーキ」を知るために、日々ステーキ店巡りという期間が2カ月ほどあった。神奈川県・東京のめばしい店はほぼ全部行ったという。「30軒くらいですか」と質問すると、「冗談じゃない、それよりはるかに多い」という。そうして見つけた大川という有名店で、これこそ目指す味と、弟子入りを志望する。六本木店での直

訴となったが、オーナーは銀座店にいる。間髪置かずにその晩銀座に足を伸ばした。そこでも懇願したが、大川流の網焼きはそれこそ何年もの熟練が必要という。オーナーは気を利かせて、初心者向けの日本橋にある鉄板焼き店を紹介してくれた。そこでまた1年の修業。

店をもったのは、引退後3年もたった春の日だった。そのときには、入団時の

契約金やらスタンプレイヤードだったころの貯蓄やらすべてを使い果たし、数千万円の借金が残っていた。

それから今年でちょうど10年。月日とともにステーキを焼く腕も上達し、今では食べ歩きしたどの店にも負けない自信が出てきたという。常連客も多い。それでも、商売の先行きの見とおしはたまたないと、不安が顔をのぞかせる。

無の状態から、今では ネクタイを締める練習

あわててクラブの事務所し身の振り方の相談に行ったが、参考になる示唆は少なかった。シンガポールでもう一度夢を賭けてみたら、とか、ホテルのベルボーイや芸能人のマネージャーはどうか、とか。もちろんチームとしては最大限の厚意も示してくれた。ベガルタユースのコーチというポジションはどうか、など。

しかし、本人はその厚意を喜びながらも、また考えてしまう。

「ユースといつても、選手は僕と年齢が

と考えていた矢先、ベガルタ仙台のフロントから呼び出しを受けた。広い部屋に多くの選手が集まり、そこで一通の封筒を手渡される。封を切ると出てきたのはわずか3行ほどの文章。自身は「来年以降、契約の意思はクラブにない」というもの。

いくら試合出場経験がないとはいえ、まだ加入してたった一年。これからがあると思っていた彼には予想もしていなかった事態。ましてやたくさんの選手が入り混じる中で最後の通牒——耐えられない状況が重なり、彼は我知らず小さな声を上げていた。「オレ、クビになっちゃうんだって」



2人の違いは—— 再就職支援サービスの存在

檜舞台だけでなく、
引退後も面倒を見る

30代半ばの世間を熟知した岩下でさえセカンドキャリア獲得に3年の月日がかかった。なのに社会を知らないと感じる20歳の齋藤は、なぜ、引退たった5カ月にして考えたこともなかった適職を見つけたのだろうか。

その答えが、Jリーグキャリアサポートセンター(CSC)というものの存在だ。正式にはこの組織は今年4月に発足した(齋藤の転職サポート段階ではまだ「準備室」)。

Jリーグでは、毎年約1000人の選手が契約を更新されず、新天地探しを

1、2歳しか変わらない。Jリーグで活躍できずに辞めた僕のことを尊敬してもらえるか……」

しかたなく、新聞配達、宅配便、引越し屋、訪問販売、ウェイター、居酒屋の洗い場と、短期でいろいろなバイトをして自分に合う仕事を自ら探し歩いた。

しかし、と彼はいう。「サッカーと同じように情熱をもって取り組める仕事が見つからなかったんです」

その彼が、それから5カ月後には、アールペンという大手スポーツ用品チェーン店に社員として採用された。今は、ネクタイを締め売り場に立つための練習を自

ら自宅で行っている、という。

「仕事は、サッカー、野球、テニス用品の販売員です。この会社は週休3日制など休日が多いのが何より魅力。パソコンとか英会話とかいろいろ勉強もしたいし、サッカーを完全に諦めたわけでもありませんからこの休みは嬉しい」

することになる。そのうち、約30人程度は他チームやJFLなどに移籍して再起を目指すことに成功するが、残りの70人はセカンドキャリアへの転進を余儀なくされる。サッカーの夢を捨てきれず、たとえ新天地に目を向けたとしても、一般社会にも仕事にも詳しくない若者たち。自力ではセカンドキャリアを見つけきれないケースが余りにも多い。母校のコーチや家業、大学への進学、こんなお決まりの転進を選び、それでも半数は定職に就けないという。

サッカー選手としての寿命を全うした後の人生まで面倒を見る体制が整えられてこそ、サッカーを安心して志望する若者たちも増えていく。

そうした考えの下、Jリーグはこの

「キャリアサポートセンター」の運営を企図した。

「引退」が「新生」に キャリアサポートで

準備室段階のキャリアサポートセンターを利用した齋藤だが、その存在は非常にありがたかった、という。

「Jリーグの事務局から、セカンドキャリア探しをサポートしますという手紙がきたので、興味をもって電話してみました。それから合計10回ほど、カウンセラーの方たちに電話でカウンセリングをしてもらい、一度は、仙台駅前のホテルで面談もしてくれて。仕事の大切さとか、どんな仕事をしたのかといったことを

引退後にサッカー関連の仕事に就ける人は多くて3割程で、7割以上が別の仕事に就かなければならない。キャリアサポートセンター(CSC)によって、職業の情報収集やスキルアップができたり、あるいは大学に行って勉強したいという者のために奨学金を出せるような仕組みがあれば、安心して現役時代をまっとうできるだろう。そのためにもCSCの体制をしっかりさせ、3年後にはJリーグ選手協会に移行できるようにしたいと考えている。(Jリーグチエマン 川淵三郎氏)



IV

就業中から キャリア教育を行う必要性

考えるきっかけになったのは確かです。Jリーグを引退した後、自分で情報収集をしてアメリカのサッカーリーグに飛び込んだ重野弘三郎さんの話にも心を打たれ、自分の将来をもっと積極的に

考えようと思うようになった。そんな気持ちの変化にマッチするように、納得できるような会社を数社紹介されて、それで、アルペンに決められた、というわけです。僕はサッカーを通して、さまざま

なことを学んできましたが、反面、世間知らずの面も多かったように思います。ですから、今は、世の中にはこういう仕事があったのかと、驚くことが多いです。いろいろな人に会って話を聞くの

が最近すごく楽しい」
サッカーを引退したことを悔いるよりも、かなり前向きにとらえ出した、と彼は語る。キャリアサポートセンターの果たした役割の大きさが、透けて見える。



八田 茂氏
(Jリーグ企画部マネージャー)

アメリカでは プロスポーツ全般で キャリアサポートを展開

これを、年間スケジュールで図表②のように提供していくことになる。

こうしたキャリアサポートの実施自体、日本のプロスポーツとしては初めての試みだが、アメリカではさまざまなスポーツで行われていることだという。フロバスケ、プロフットボールの選手は、よくデイズニーやAT&Tといった企業で現役時代にインターンシップを経験している。また、フットボール界は、選手協会、クラブ、そしてOB組織のなかにそれぞれセカンドキャリア支援機能をもっているほど。(中村裕樹氏「リクルートより出向」)

現役中から「他職の体験」

では実際に、Jリーグキャリアサポートセンターは、どのようなサービスを運営しているのか。リクルートから同センターに出向中で、サービス構築などを担当している八田茂氏は、図表①のような形で考えている。こうした体制が今年度前半には確立できるといふ。



センターは、Jリーグを引退し、さまざまな仕事に就いたOB11人の姿を紹介する「オフ・ザ・ピッチ」という冊子を作った。コーチやクラブスタッフなど、サッカー関連の仕事に加えて、保険会社の営業、教員、市議会議員、飲食店経営などさまざまな人たちの姿が紹介されている。「こうしたOBの姿を随時取材し、ホームページで紹介することも考えている」(キャリアサポートセンター/重野弘三郎氏)



【図表①】CSCの具体的な活動

現役中から、将来のキャリアについて考える癖をつけさせる

1. 職業体験インターンシップ(1日から1週間程度の職場体験/現役選手でも可能)
2. 現役を退いた後、さまざまな仕事で活躍しているOBによる講演会
3. 先輩転進者の広報誌発行(オフ・ザ・ピッチ)

戦力外通告を受けた選手に対するカウンセリング

1. メンタル面でのショック減退
2. モチベーションリソースの点検(何のために働くのか)
3. ロールモデル(参考となる先輩転進例)の提示
4. アセスメントによる志向と適性の把握
5. 2・3・4と能力・適性を考えたキャリアプランの共同作成
6. キャリアプランに沿った求人紹介
7. 求人適合度を見るために、内定前の段階での「インターンシップ」派遣

転進後の職場適合状況の相談

【図表②】CSCの年間スケジュール

- 4~5月
キャリアサポートセンターのサービス概要の各クラブ向けガイダンス
- 6~10月
現役選手や引退転進者による講演会。キャリア習得を学ぶ
- 12月以降
戦力外通告者向けサービス開始
- 1~2月
現役選手向け「仕事体験インターンシップ」開催



(写真上) 中村裕樹氏(Jリーグキャリアサポートセンター)
(写真左) 重野弘三郎氏(Jリーグキャリアサポートセンター)



佐賀県の「サガン鳥栖」向けに行われた サービスガイダンスの状況

「1年でも長く、1試合でも多く現役生活を続けてほしいのが本音だけど、誰でもいつかは引退の時期がくる。契約更改の時期になってあわてないよう、今から準備をしてほしい。」(重野氏 前出)

「Jリーグには約8000名の選手が登録していますが、毎年1000名の選手が入れ替わっています。瞬間的な失業率でいうと、12.5%で、これは大変な数字だ。「皆さんは社会人としての能力開発の機会がこれまで与えられてこなかっただけで、自信を失う必要はありません。サッカーでここまでやれる人たちだから潜在

的能力は高いはず。30歳で現役を引退したとしても、65歳まで働くとして、それから30年の職業生活が待っているのです。種目が変わってくださるの気持ちで第二の人生に挑戦してみてくださいはどうか。」(中村 前出)

1時間ほどの説明会が終わると、中村氏が名刺をひとりひとり手渡す。「グラウンドで声をかけるわけにはいかないから、こうやって顔を覚えてもらい、必要時に電話をかけてもらうのです。」(中村)

説明会の後に、Jリーグで10年プレイしている20代後半のある選手に話を聞いてみた。「僕は幸運でしたが、20代半ばで引退していく同僚を随分多く見てきました。18、19の頃は日本代表が目標でしたが、20代になると自分の才能に見極めもついてくる。引退後どうするかは、非常に大切な問題ですが、クラブの中ではタブーみたいな雰囲気があり、相談しようにも受け皿がまったくなかった。こういう制度は非常にありがたいです。」

彼も第二の人生をそろそろ考えていて、自分が趣味としてあるインテリア関係の仕事に就けないうかが、考えている最中なのだという。「自分に職業人としてどんな能力があるのか、これをぜひ知りたいですね。」

選手の反応は悪くない。会場からは「大事な話だから聞いておこう」という雰囲気かひしひしと伝わってきた。

アルビレックス新潟強化部 細貝 剛氏
J2の同チームにて、選手の契約を担当する。そのため、入団の経緯のみならず、移籍や引退など選手のセカンドキャリアに関連する事情についても詳しい。



CSCを高く評価します

これまで戦力外通告された随分多くの選手を見てきましたが、やはり大半の人が、その後もサッカーに関係のある仕事に就けたがります。大学や高校あるいは実業団チームのコーチをする人が多いですね。一応食べていけるだけのお金はもらえているようです。

プロサッカー選手は、J1でダメだと、J2にいき、J2でダメだと、そして現役引退が、人によってはJFLもしくは県の社会人クラブへと流れいきます。サッカーを続けるために、どこまで下にいけるか、自分のプライドとの闘いですね。

若い20代前半の選手を見てみると、どこか勘違いしている選手もいます。各地域でサッカーがうまいとチャホヤされ、天狗のようになってプロになつてきたため、きちんとした挨拶ができないうかが、社会常識に欠ける選手も多い。こういう選手たちは、サッカーと遊びで頭が一杯で、セカンドキャリアのことなど意識の片隅にもないでしょう。

セカンドキャリア問題は、サッカー関連の仕事ならともかく、サッカー以外の仕事にならなく、こちらにも有益なアドバイスや情報の提供などできないというのが実情です。ましてや「あなたはもういない」という非情な通告をした人に選手が再就職の世話など頼みに来るはずがありません。

そういう意味で、今回のCSC開設の試みは非常に評価します。選手も相談しやすいでしょう。ですから、契約更改の時期にだけ、そういう情報を流すのではなくて、こちらでも勉強して平日頃から選手に情報提供をしなくては、と思っています。



このスキームは、スポーツだけでなく、日本全体を救うか

アウトプレイスメントサービスに足りない点

ここまでは、プロスポーツ選手、とりわけJリーガーにスポットを当てた「転進サポート」を取り上げてきた。

しかし翻って考えると、果たして一般ビジネス・パーソンも、スポーツ選手とそんなに事情は変わらないことに気づく。長年勤めた自分の会社以外に社会というものをどれほど知っているだろうか？ リストラや事業の整理・縮小、倒産など、スポーツ選手の契約非更改と

まるで変わらない現実がそこに待っている。その時に、私たちは、果たして新天地を見つけることができるだろうか。そうした意味で、ここに挙げた「キャリアサポート」の機能をビジネス・パーソンに当てはめたサービスがもてないも



奥野僚右氏
「ザスパ草津」監督兼選手



もうひとつのキャリア支援方法

「ザスパ草津」は、もともと同地にあったサッカー専門学校のチームとして95年に設立されたが、経営不振から学校が閉鎖され、チームの存続も風前の灯だった。東京でスポーツ選手のマネジメント会社を経営している賢持宏昭氏らが、この土地の持ち主である草津の旅館主とともに再建に乗り出し、今にいたる。今年3月、チーム名を「ザスパ草津」と改名、新監督兼選手に、鹿島アントラーズの主将もつとめた奥野僚右氏などの逸材を迎え、2005年のJリーグ入りを目標に新たなスタートを切った。

軒ある草津温泉旅館組合と提携している。選手は、それぞれ旅館やホテルでアルバイトをして活動資金をまかなうのだ。旅館の仕事といっても一律ではない。接客がうまい選手もいれば、裏方作業に適した選手もいる。選手の希望と適性、そして旅館の要望をふまえて勤務地と時間を決めていく。給与の額もここで決まる。もちろん、あくまで選手の希望が優先されるため、意思に反して働く必要はない。給与は、いったんチームに協賛金を含めた金額が入り、その中から選手に分配される。「個々の働く時間にもよるが、手取額はそんなに多くはない」(賢持氏)という。「たとえサッカー選手の夢が断たれても、ここでの経験は絶対に、将



賢持宏昭氏
有限会社プレイヤーズ
代表取締役社長

来生きるはずだと選手には話しています。チーム在籍者から、一流ホテルの社員や大企業の営業部長などが誕生するのが今から楽しみですよ」(賢持氏)
キャリアサポートセンターとは形は異なるが、これも、社会を知る・仕事を考えるためのひとつの方法といえるだろう。



皿を並べる手がどこかごちちない。生方繁さん(23歳)は、現在、ザスパ草津の中盤の要として活躍しているが、週6日、「ホテル スパックス 草津」で配膳係のアルバイトをこなしている。都内の私立高校を卒業後、イタリアのクラブで2年間修業し、帰国後、Jリーグのアルビレックス新潟で1年間プレイしてきた。昨年11月、戦力外の通告を受けた生方さんに、働きながらサッカーをするザスパの存在を教えてくれたのは、クラブの強化部長だった。「朝7時から11時までホテルで働き、午後は2時間ほどサッカーの練習があって、夜はまた6時から9時くらいまで働くから、体をベースに合わせるのが大変です。でも、この経験は将来きつと自分のためになると思うし、料理を運んだ客に『ありがとう』と感謝されると、『こういう仕事も悪くないな』と感



のか、を考えてみたい。

1. 転職市場の実情

2. 他業種・他職種・他企業の情報収集

3. 転職成功者の事例、生き残り成功者の事例

の事例

などを、在職中から学び、

4. 自分の将来キャリアを設計

5. キャリア設計に沿った自分作りを行う

退職後は、

6. メンタルカウンセリングを受けながら

7. 適性と能力で仕事を絞り

8. 就職情報を提供してもらいながら転職をする

このようなサービスがあれば、セカンド・キャリアへの転進がよりスムーズに進むだろう。

現状のアウトプレイスマントサービスは、この1〜8をすべて網羅しているわけではないし、何よりも、「戦力外通告」が確定した段階で初めてサービスが始まる点が大きく異なる。

実務経験ナシでは 転進が難しい環境

こうしたサービスがビジネス・パートナー向けに成功する可能性はあるのだろうか？ 転職サポートサービスを行うリクルートエイブリックの鶴巻百合子氏はこう語る。

「キャリア転職についていえば、必要なのは実務経験です。いくらキャリア設計がしっかりしていて、その線に沿って知



鶴巻百合子氏
(リクルートエイブリック)

識や資格を習得しても、実務経験がない限り、転進は難しいでしょう。そういう意味で、このモデルをビジネス・シーンに持ち込むことは困難と感じます」

では、その実務経験を積むために、Jリーグが行っているような仕事体験インターシップをサービスに加え、十分経験を積んでから転進するというのはどうだろう。4カ月前ほどの日経新聞一面には「試用雇用」という名で、それを中高年労働移動の切り札にする、という案が掲載された。この件について、すでに紹介予定派遣として事業実績をもつリクルートスタッフィングの吉田克久氏に聞いてみた。

「社員登用を前提にした派遣の場合、20代前半なら新卒者を採用するのと同様の位置づけで短い派遣期間に個人のもつ可能性と求人適合度を見るこのモデルは有効ですが、30歳以降だと実務経験のない人を受け入れる、ということは、企業側にメリットが少ないでしょう。Jリーグのインターシップは1日〜1週間ととても短い。これは、職場拝見、という意味でなされているわけで、実務習得は無理です。もし実務習得なら最低1年程度派遣

が必要であり、それだけの期間を受け入れる企業は限られてくるでしょう」

業界・局地戦では 十分な可能性あり

厚生労働省の考える「試用派遣は絵に描いた餅で終わるのか？」

しかし、未経験実年を受け入れ、カウンセリングや転職市場教育を施し、試用派遣で実務教育をし、そのうえで転進を支援するという、まるで「Jリーガー」のキャリアサポートと同様な絵図を描く企業がある。東京四谷にあるHRソリューションベンダーのイー・ワイ・エー・ネットワーク(<http://www.eyanetwork.co.jp>)という会社だ。同社の武井繁常務取締役は以下のように語る。

「今でも、人手が足りなくて困るといふ業界はあるものなのです。私たちは、IT業界や小売・流通業界のクライアントに対して、現場の店員教育・研修や人材紹介、採用支援から人事制度の構築などの人的・組織的サポートを行っています。中でも急成長の通信業界などは、人材不足が顕著です。そこでは、



吉田克久氏
(リクルートスタッフィング)

大手できちんと教育を受けてきた実年の方のような、しっかりした人を、経験だけではなく、人物採用する可能性はありますし、実際にそういうケースが増えてきています。またその時に一定期間は契約社員という雇用形態でスタートしその後、双方合意のもとに正社員に契約変更する事例もあります。たとえば携帯電話の販売代理店事業を営む会社など求人も多く、大手商社・メーカー系列であったり、地場の優良企業も多いため、ステイタスも給与も世間相場に比べて悪くなく、転進者もそういう面では現実に動きやすいようです」

こうした実情をとらえ、会社では今後キャリアサポートに近い、カウンセリング↓派遣↓(派遣先での)実務研修↓転進ということを軸にしたサービスの展開を予定している。

多少視野を広げると、たとえばFC独立などは現状でも中高年の求人需要が高く、また、転進者の側に立つと、農業法人に人気が集まってもいる。こうしたFC独立や農業法人に対して、インターシップ派遣↓実務研修↓転進という絵図は描けないのか。

サッカーだけでなくプロスポーツ全体を救うというJリーグキャリアサポートセンターの試みには、案外「プロスポーツだけでなく、日本全体の雇用環境を救う」ヒントが隠されているのかもしれない。(文中一部敬称略)

『新卒無業。——なぜ、彼らは就職しないのか』

編著者／大久保幸夫（東洋経済新報社、本体1400円＋税）

就職しない人生を選ぶ若者
その背景の社会的課題とは

文部科学省調査による、2001年3月大学卒業者の無業者率は、なんと21・3%にのぼる。のっけから提示された衝撃的な数字。本書は、現在着々と進行する、若年者就業をめぐる危機的状況を、多角的な調査と取材で明らかにしたものである。

「データだけ見ると、ブラブラして働かない若者が増えて、けしからんと思われる人も多いかもしれませんね。（笑）しかし、話はそう単純ではないのです。もっと大きな社会構造の変化が起きているのではないかとこの問題意識が、この本を書かせたといってもいいと思います。」

現象の背景にある問題の全体像を、特に彼らの親や教師の世代に知っていただきたい。早急に議論をしなければならぬ課題のわりに、現実をめぐる情報が共有されていないように感じられてなりません」

サブタイトルにある、「なぜ、彼らは就職しないのか」という問題の複雑さについては本書を一読してほしいのだが、まずひとつには、終身雇用、年功序列賃金とセットになって機能してきた新卒一括採用という日本独特の慣行が、諸状況の変化で大きな揺らぎを見せているという社会システムの側の課題があることは間違いない。

しかし、もう一方で注目されるべき、本書の白眉ともいえる分析は、当の若者たち自身の立場から見て、なぜ就職しない選択をしたのか（せざるをえなかったのか）についての記述だ。

「若年無業者問題の深層には、彼らがあまりにも貧しい職業観しかもちえていないという事実があります。『情報の遮断』という言葉を使っていますが、彼らはいざ就職という現実に向面するまで、社会に出て働くということに関するナマの情報に触れる機会が非常に少ない。結果として、人生における労働、働いて生きていくことへのイメージがもろくなくなっている。」

これは職業教育システムの問題でもありますが、家庭における『父親の存在感のなさ』とも大きく関わっています。本来、そうした情報を伝え、家庭と社会の橋渡しをするのは父親の役割のはずなのですが……」

ポジティブな側面もある
それをどう生かすのか

すでに全人口に占める就業者率が50%を切っているという事実は、誰がどうやって社会を支えていくのかという問題の深刻さを物語る。職業能力の蓄積が見込みにくいパラサイト系フリーターの増加は、将来に向けて問題を先延ばしにしているだけともいえそうだ。

しかし、新卒無業者の増大現

象は、必ずしも未来に向けた負の徴候だけを示しているわけではないというのが、著者の見解である。本書には、この現象をポジティブにとらえ直すことさえ可能に思われる事例も豊富に収録されている。

「若い世代が従来の雇用システムに適應しないのは、いい学校からいい会社へという成功モデルが崩壊したこともつながっています。学生に話を聞くと、いわゆる社会的な成功よりも、個性を發揮し、試行錯誤を繰り返しながら自分の納得できる職業人生を歩んでいきたいという人が少なくない。彼らに潜在的なエネルギーがないわけではないのです。実際、新卒無業者の中には非常に優秀な層も含まれています。」

明治維新のように歴史の転換点には、先例に倣わない若者が一気にリーダーシップを握る世代交代が起き、閉塞状況を打ち破られることがあります。ひょっとしたら今もそういう時期なのかもしれない。

たとえば職場では、上司や先輩が、若者世代に手近な成功体験を積ませることが非常に重要になっていると思います。

仕事に関する自己選択に確信がもてない彼らに、仕事があるだけマシ、ぜいたくな悩みだと言っても仕方がない。まず自信と喜びを与えてあげてほしいですね」

文／松田尚之

プロフィール
大久保幸夫

おおくぼ・ゆきお

リクルートワークス研究所所長。一橋大学経済学部卒業、株式会社リクルート人材総合サービス企画室長、同地域活性化事業部長を経て現職。日本大学文理学部非常勤講師。著書に「能力を楽しむ社会」。

『ワークシェアリングの実像』——雇用の分配か、分断か

著者／竹信三恵子（岩波書店、本体2000円＋税）

**労働時間短縮がゆとりにつながらない構造
まずは基盤整備こそが課題**

「ワークシェアリング」とは、一人あたりの労働時間の短縮によって雇用をつくる「仕事の分け合い」である。それが、日本ではいつしか「雇用維持と引き換えの賃下げ」に転化し、ワークシェアリングへの拒否反応まで引き起こすに至った。理由のひとつは、グローバル化の中で賃金水準の訂正を迫られつつある経営側が、極端に賃金問題に引きつけてワークシェアリングを提唱したことにある。

発祥の地、欧州のワークシェアリングは、「失業という痛みを労働時間短縮によるゆとりに転化する」という働く側のメリットに支えられたものだったが、日本ではこの部分を欠いた、いびつなものになってしまったのだ。

成功例として知られるオランダでも、賃金上昇に悩み、賃金の抑制を政・労・使が合意するまでに追い詰められた。それでもデフレを回避できたのは、短時間労働者への差別をなくすことで、女性が家事・育児の時間を確保しながら単価の高い仕事にも進出できる枠組みをつくったことが大きい。女性の働く意欲が引き出され、世帯収入は逆上がり、消費が活性化した。経営側も、意欲的で高技能の新

しい短時間労働者を発掘できた。ワークシェアリングがプラスに作用するのは、短時間労働がゆとりにつながる仕組みがあったこそだ。短時間労働者は安い賃金でも社会保険なしでも我慢せよ、といった状況を改善し、仕事の内容に見合った評価や賃金体系を導入する。そして、男性が労働時間を減らした分、女性の家庭での負担が軽減されて外で働けるようになり、家計も豊かになるといった好循環へ向けた工夫と基盤整備こそがワークシェアリングを可能にし、新しい競争力を生む。

本書では日・欧・米の実例取材を通じて日本社会の阻害要因をさぐった。痛みをプラスに転化するために私たちができることは何か、一緒に考えていただければ幸いだ。（竹信記）



竹信三恵子

たけのぶ・みえこ

朝日新聞社企画報道室所属。1953年東京都生まれ。朝日新聞社経済部、整理部、シンガポール支局、学芸部次長（家庭面デスク）、総合研究センター主任研究員などを歴任。著書に『日本株式会社の女たち』など。

『最強のジャパンモデル』——「知恵と和」で築く絶対優位の経営

著者／柳原一夫、大久保隆弘（ダイヤモンド社、本体1800円＋税）

**日本経済再生のカギとなる
ストック型経営モデル**

日本企業になかなか元気が蘇ってこないのは、アメリカ型経営をコピーした戦略の流行にひとつの原因があるのではないだろうか。最近流行のアメリカ型経営は、短期的な成果を重視し、無差別な競争を行った末に、勝者による富のひとり占めをもたらす。その結果、企業の寿命はきわめて短く終わる例が多い。また雇用は不安定となり、社会的コストを増大させてしまう。こうした競争全盛の社会が、人類の幸福をもたらすとは思えない。

一方ですっかり評判の悪くなくなってしまったジャパンモデル経営だが、それは規制に守られた一部の産業にあてはまるにすぎない。製造業やサービス業などでは、長期的に競争優位を保ち、構造的な環境変化に耐える企業体質を確立して、いつも元気に社会的使命を果たし続けているジャパンモデル経営の企業が数多く存在する。本書ではこうした「長寿型企業」をケーススタディ形式で紹介し、その特徴を詳細に分析することを試みた。

長寿型企業に特徴的なのは、いたずらに規模の拡大を追わずに、ニッチで断トツの競争優位を保っていることである。これはすなわち、ライバルと戦わずして勝つ経営モデルといえる。

ニッチはまだいくらでも探せるので、こうした企業がさらにたくさん出現すれば、競争原理を生かしつつ、皆が共存共栄して生きていく経済社会を構想することもできる。消費者にとってもメリットが大きい。

長寿型企業は、歴史を重ねるごとに競争優位を積み増していくという意味で、フロー型と対比して、ストック型モデルの経営を行っているということもできる。多くの場合、最大の財産であるストックの源泉は、開発や製造の過程に存在しており、最終的には社員11人間に帰属している。共有されたビジョンのもと、組織化された社員の学習を重視するジャパンモデルは、21世紀のもうひとつのグローバルスタンダードとなる可能性を秘めている。（柳原談）



柳原一夫

やなぎはら・かずお

慶應義塾大学ビジネススクール教授。1941年秋田県生まれ。「長寿型企業の研究」他論文多数。

大久保隆弘

おおくぼ・たかひろ

慶應義塾大学ビジネススクールMBA。1954年兵庫県生まれ。

CATALYST[※]

カタリスト

井村 雅代

日本シンクロナイズドスイミングチーム・ヘッドコーチ

シンクロ世界一の原動力、 「叱り育て」のすすめ



欠点に気づかせるため、 ひたすら選手を罵倒する

「そんな顔はとても観客に見せるような表情やない。ブスや!」「これができなかったらシンクロ辞めたほうがまし!」「駄目なものは駄目!」「ええ加減にせえ!」……。

練習中、私は選手に向かって本気でボロクソに言います。時にはプライドをわざと傷つけるような言葉も平気で口にします。みな陰でワラ人形でも作っているんじゃないかな(笑)。

なぜこんなに選手をけなし、罵倒するのか。彼女たちが憎いわけではありません。今の自分の未熟さを身をもって認識し、それを克服して次のステップに進んでもらいたいからこそ、なのです。だから、その後には必ずフォローが必要です。「表情をこうすればチャームングに見えるよ」って。

叱るタイミングは、その場で即、が原則です。人間誰しも“現行犯”で注意されるとドキッとして心に残りますが、後になればなるほど、聞

く耳をもたないようになる。しつこいのも駄目。「昔のことを蒸し返された」と逆恨みでもされたら逆効果です。部下や後輩あるいは子どもをうまく叱れない大人が増えていますが、「教育しよう」という妙な気負いがあるから叱れないんです。私も傍目から見ると自信たっぷりに見えるでしょうが、正直、自信はないのです。ただ、人生あるいはシンクロの先輩として、「自分はこう思う」という提案を素直に選手にぶつけているだけです。

リーダーは「気配」を感じ取れる人間であれ

「あの選手いいなあ」と他のクラブの子をないものねだりするコーチがいますが、私は自分の目の前にいる子を一流の選手にどう料理するかが、腕のみせどころだと思っています。いま世界でトップレベルの立花美哉も以前はすごく下手で、才能といえば、脚の線がきれいなこと、努力を惜しまないこと、この2点しかありませんでした。選手の素質が悪いというコーチは、自分の育

てる能力がないことの言い訳にしているだけやと思いますよ。

水の中のことに限りません。私は、自分が何を認め、何に怒るか、これをわかりやすく選手たちに説きます。小さい子には、挨拶をしっかりさせますし、中高生には、私とは丁寧語で会話させ、もっと年上の選手には、お世話になった人へきちんと礼状を書かせる。「シンクロがいくら上達しても、人間性が上がったわけではない」といつも言っています。一芸に秀でている人が人間性に欠けていたら、かっこ悪さが倍増します。選手を絶対にそうさせたくないんです。

人間性という点では、リーダーや上司は、目には見えない「気配」がわかる人間であるべきです。課題に四苦八苦している選手、アドバイスをどこかうわの空で聞いている選手、そういう選手ひとりひとりの気配をさまざまな場面で察知し、対処しなければなりません。膝つき合わせた会話よりも、気配を察して、通りすがりにかけてあげる言葉のほうが千鈞の重みをもっているんですよ。(談)

PROFILE いむら・まさよ

1950年大阪市生まれ。天理大学卒。78年から日本代表コーチとなり、以後5回のオリンピックに参加、多くのメダル獲得選手を育てた。2001年、第9回世界水泳選手権大会で、立花、武田のペアが日本のシンクロ界初の金メダルを獲得。空手、バントマイムなどを取り入れた大胆な表現手法と、齒に衣着せぬ「叱る」指導法に定評がある

「無理だ」と心の中でつぶやいていた。手のひらに乗ったその試作品は、キヤノンがAPSカメラで驚異的なカードサイズを実現、大ヒットを飛ばした「IXYシリーズ」の最新モデルだった。

それから1年余り経った2000年5月、IXY独特のフルメタル外装、同等サイズの超コンパクトボディに、キヤノンのカメラとデジタル、両技術を詰め込んだ「IXY DIGITAL」が発売される。人気は爆発、売り切れ店が続出した。デジタルカメラで大きく出遅れ、5、6位グループに甘んじていたキヤノンが、機種別シェアで1位に躍り出るとともに、メーカー別でもトップグループへと急伸した。この躍進も手伝い、同社は2001年12月期連結決算で過去最高益を記録した。他社も追随。市場は画素数競争から小型軽量化の時代へと突入。各社が熾烈なシェア争いを繰り広げる中で、キヤノンは現在、メーカー別の数量、売上高ともにトップに踊り出たようだ。低迷から急伸へ。デジタルカメラ事業は、御手洗富士夫社長の掲げる「すべての主力事業で世界ナンバーワン」を目指す壮大な戦略の先兵の役割を担うまでに、急成長したのである。

開発部隊に手渡されたIXYの試作品は、いくらエネルギーを投入してもブレークしきれなかったデジタルカメラ開発に、一種の臨界点をもたらす起爆



イメージコミュニケーション
事業本部
DCP開発センター所長
真栄田雅也氏

剤となった。ただ、開発の軌跡を検証すると、それ以前のプロセスがなければヒットは生まれず、しかも、全プロセスに「キヤノンらしさ」が強く染み込み、それが「成功の本質」であることに気づく。まずは前史から振り返ってみたい。

最初は事業化に失敗 その後も続いた低迷の日々

キヤノンのデジタルカメラ開発史の「エピソード1」は、84年のロス五輪から始まる。業務用に開発したデジタルカメラの実験機を持ち込んだのだ。画像信号をフロッピーディスクに記憶させるカメラで、当時はまだアナログだった。組んだ相手は読売新聞。このとき、現地でサポート役で活躍したのが、開発に携わった前出の真栄田だった。

対するは朝日新聞と組んだソニー。写真電送合戦を展開した結果、「用途がある」と読んだ真栄田らは2年後、世界で初めて業務用電子スチルカメラシステムを商品化する。ところが、「数的になかなか動かず」、今度は「民生用に打って出よう」と89年、双眼

機能を落とせば小さくできる しかし、「本当に必要な機能とは」 の議論がそれを拒んだ

鏡のような形の「Q-PIIC」を開発した。その後も後継機を出したが、これも「マーケットが未整備」で失敗に終わる。この頃、入社数年目の溝口が加わっている。

92年、トップは一つの決断を下した。いったん製品化を断念。カメラ事業本部に属していた部隊を事業部門から撤退させ、本社の研究開発部門に戻したのだ。そのときの心境を真栄田は、

「ものすごく意気込んでいた分、忸怩たるものがありました。製品化を止めるとスピードが落ちる。細々でも続けさせてほしいと思いましたが、世の中全体が厳しい状況でした」

3、4年して、再び製品化のチャンスが訪れた。消費者向けは「まだ早い」と判断して、もう一度ビジネス用をねらい、96年、主に米国のSOHO向けの製品を発売した。部隊の所属がプリンタなどを扱う周辺機器事業本部に移されたように、パソコンの周辺機器という位置づけだった。

「大きさからして、およそカメラらしくないカメラでした。事務所にドーンと置いて、サンプル撮影などに使うオフィス機器。この外装を設計したの

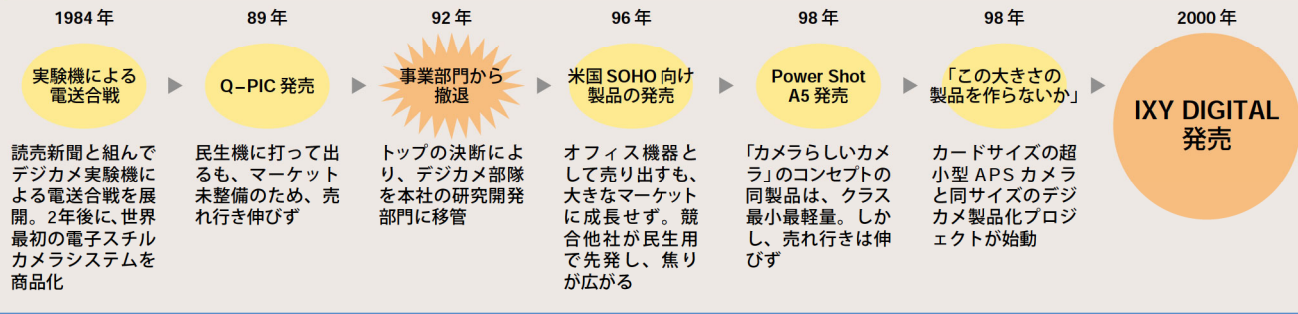
が溝口君でした」（真栄田）

しかし、ビジネスとしては小粒に過ぎなかった。追い打ちをかけるように、好調な事業部から部員の引き抜きがかかった。そうしているうちに、競合他社が消費者向け路線で先行し始めた。明らかに遅れを取った。焦りと困惑。部隊に危機が訪れた。

「やっぱり、カメラだ。カメラのコンセプトに戻って、カメラらしいカメラを作ろう。ここで路線が180度転換されたのです」（真栄田）

周辺機器からカメラへ。この路線転換を指示したのが、95年に社長に就任した御手洗富士夫だった。部隊はいったん社長直轄となり、錦の御旗を戴くと、開発に打ち込む。部員たちのもともとのルーツはコンシューマー機器。敵に性能で負けたくない、より安く高品位で小さなものを作りたいという意識を本能的にもっていた。98年、遅れを挽回すべく、「PowerShot A5」が投入された。当時、クラス最小最軽量。しかし、市場は反応せず、後継機も逆転するだけの売れ行きには至らず低迷が続いた。フィルムカメラのIXYの大ヒットを見て、「いつかはIXY」が合

IXY DIGITAL 開発の軌跡



ただ、この前史の中でも注目すべき点はいくつか見出せる。第一に、事業的には失敗低迷している間も、部隊は独自技術にこだわり、ほとんど同じメンバーで研究開発を根気よく続けていたことだ。典型が、高速高精細な画像処理を可能にする「映像エンジン」という独自の画像処理プロセスだ。パソコンでいえばCPUにあたる心臓部。真栄田が理由をこう話す。

「お仕着せのプロセッサを買う方法もあります。しかし、キヤノンとして画像は絶対一番でなければならぬ。それには画像の最適化が自前でできるよう、プロセスは自分たちで押さえておく。これはキヤノンのDNAです」

映像エンジンは、複数のチップで行

言葉になっていった。「別に怠けているわけではなく、みんな遅くまで残業し懸命に目標に向かってやっているのに事業的には全然成功しない。うまくいっている事業部と何が違うんだろう。随分不思議でした」

第一線に立ちながら溝口は、そんな思いを抱き続けたという。

お仕着せは買わない キーテクノロジーは 自分たちで押さえる



成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する



イメージコミュニケーション事業本部 DCP開発センター DCP第一開発部 DCP12設計室室長 溝口芳之氏

「本部が変わると、通常はものの作り方も変え、試作もその試作部門を使うんですが、それではカメラはできない。従来どおりカメラはカメラのやり方を続けさせてくれるようお願いし、トップも認めてくれました」（真栄田）

100人ほどの部員も一部移籍はあったが、ほとんどが電子スチルカメラからの流れを汲んでいた。そんな彼ら

う処理を13ミリ四方のLSIにまとめ、小型化・省エネ化の道も開いている。

第二の注目点は、開発部隊の組織上の所属先が、当初のカメラ事業本部から何度か離れながらも、実態上の「所在地」は変わらなかったことだ。

「隣は従来型カメラの部隊。仕事の中での交流も特に変わらない。組織的には複雑に変わりましたが、われわれ第一線レベルではほとんど感じなくて、意識の中ではずっと同じことをやってきた感じでした」（溝口）

の「エピソードII」は、6年ぶりにカメラ事業本部に戻され、「キヤノンのカメラの遺産」を名実ともに共有できる体制が整った時から始まる。その表れが前述のIXYの試作品との出会いであり、そこから「これまでになかった」への挑戦がスタートする。

従来のPower Shotは一回り以上も大きかった。当然、コンパクト類が入りきらない。溝口はメンバーたちと徹底議論するところから始めた。デジカメに最低限必要なものは何なのか、コアスペックはどうあるべきなのか。機能を落とせば小さくできるが、「小さい分、ここがダメだ」とはいわれたくない。普通の人が満足するベストバランスはどこにあるのか。

それまでは画素数偏重競争が続いていた。しかし、200万画素あれば、サービス版でプリントして何の問題もないのではないか。テレビに画像を映すビデオアウトはどうするか。普通の人のとって一番身近なのはテレビだ。本当の民生機器を目指すなら落とせない。液晶モニターがあるのにファインダーは必要か。ズームはどうか……。「なくせるものはなくしたいと考えがちですが、本当に必要な機能は何か」という議論の結果、必要だから落とせないとわかればメンバー誰もが納得する。結局、ほとんどすべての機能が残りました」（溝口）

レンズは絶対真ん中に 自分の首を絞める難題を キヤノンのDNAが克服

一方、議論の余地もないほど、誰もが「当たり前」と考えたものもあった。他社のデジカメはレンズ位置がさまざまだが、キヤノンでは絶対真ん中。厚みに制限があるのに中央に置くと、他の部品の配置や形に影響を与え、自分の首を絞めることになるのに譲らなかった。ストロボもレンズの右上。正面から見た2対3の縦横比も「美しい比率」として崩さない。後継機で話だが、わずか1ミリ横長になっただけで、急ぎよ設計を変えたほどだ。

こうして次々生じる難題を、キヤノンの光学技術が実現した。「一円玉レンズ」(断面直径がわずか20ミリ)や映像エンジンなどの独自技術が解決していった。自分たちの作りたいカメラ、作るべきカメラへのこだわりが、自らのハードルを一層高くし、逆にそれが部長たちのDNAを活性化する。このサイクルが一気に加速したが、数カ月後、最終デザインのサンプルができあがってきたときだった。取り囲む部長たち。溝口の顔色が、みるみる紅潮していった。本人が話す。

「デザインを見たとき、みんなすごい興奮状態でした。こないだいいデザインだったら絶対何とかなしたい。メンバー全員に思いつきドライブがかかった瞬間でした」

それを物語るように部隊は、2001年春の発売予定を1年前倒しにする開発をなし遂げた。結果的に小型軽量化で先陣を切り、逆転をもたらす絶妙なタイミングとなった。

IXY DIGITALはなぜ成功したのか。リーダーの溝口にたずねると、次のような答えが返ってきた。

「小型・簡単・高品位と、コンセプトが非常に明快だった。特に、小さいということは説明不要で見ただけでよさが伝わる。作る上でも非常にわかりやすいコンセプトで、開発する人間の気持ちもすぐに一致して、何が大事なのか共有も早かった。だから、変化の激しいデジタル機器で、難度の高いものを短期で開発できたのです」

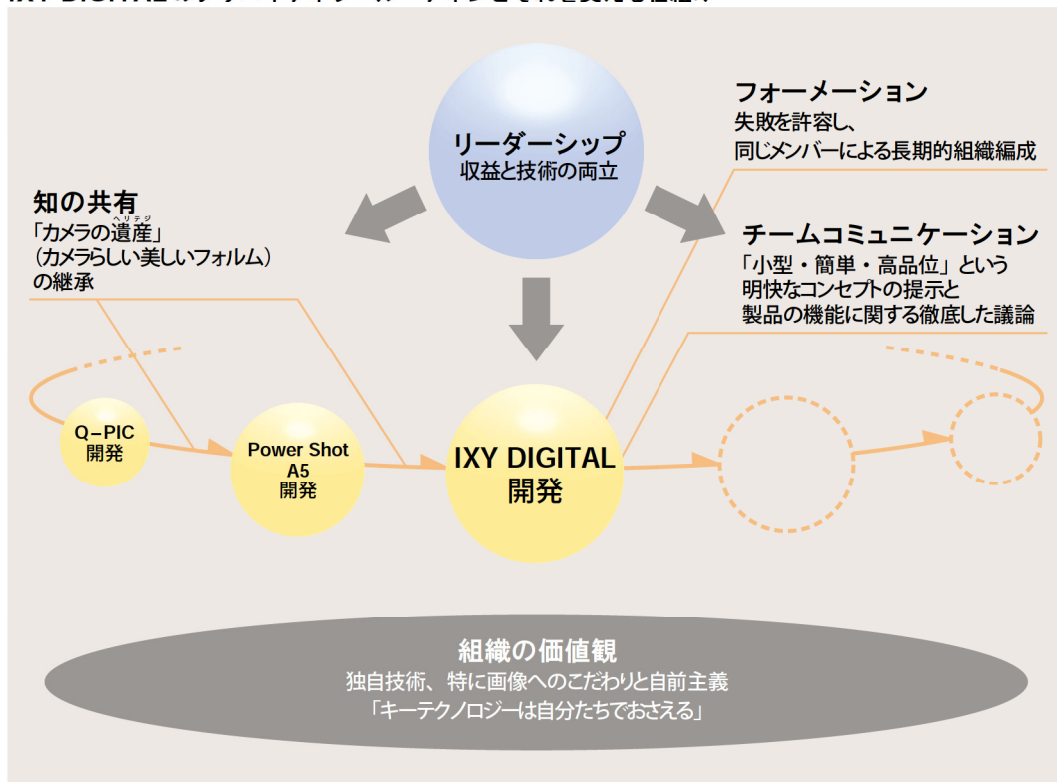
プロジェクトそのものにズームインすれば、確かに直接的な原因は、IXYというターゲットがもたらされたことだろう。ただ、開発部隊の戦いの軌跡をズームアウトして広角で見るとき、キヤノンらしさが、随所に浮かび上がる。

まずは、画像へのこだわり。それが低迷期にも、映像エンジンというキーコンポーネントの開発を続けさせた。組織運営もそうだ。6年間に何度も失敗が続けば、通常は志気が下がるが、溝口が「成功しないのが不思議に思った」ほど、部長たちが着実に努力と成果を積み上げていける環境が常に与えられていた。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

IXY DIGITALのクリエイティブ・ルーティンとそれを支える仕組み



取材をもとにワークス研究所で作成

そして、開発プロセス。それは、デジタルであってもカメラらしいカメラを作る、キヤノンらしいカメラを生み出すという意識が徐々に輪郭を鮮明化していった過程であり、キヤノンとしての「カメラの遺産」があったから

こそ焦点がずれなかったともいえる。さらに、その背景には、事業の収益性と独自技術の開発、双方にこだわる御手洗富士夫という稀有なリーダーの存在があったことは忘れてはならないだろう。(文中敬称略)

独自コンセプトと独自技術の相互作用が強い「サムライモデル」と「総合力」を生む

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



「切るリストラ」vs 「知を活かすリストラ」

キヤノンは電子スチルカメラの失敗により事業から一度、撤退した。一種のリストラだが、米国型の単なる「切るリストラ」とは決定的に異なる。開発は失敗しても必ず新しい「知」が残る。この「知」を温存し、文脈を変え、新しい「場」を与えて徹底的に活用していく。これがキヤノンウェイであり、創造的なりストラの姿だ。温存された「知」は「XY DIGITAL」という形で花開いた。

米国型のリストラとの違いは、企業の資産をコストで測るか、「知」で見るとの違いだ。キヤノンは終身雇用と能力主義という相矛盾した概念を掲げるが、それは、事業はリストラしても、人と人に体化

された「知」は切らず、ダイナミックに活用する「場」を与えることで可能にしているのだ。

この背景には「開発スタイル」がある。製造業について、タテ軸に付加価値をとり、ヨコ軸に部品、製品、ソフト・サービスをおいて考えると、最近では、両端の部品とソフト・サービスとで付加価値を追求する「スマイルモデル」(下の図)がトレンドとされている。しかし、「知」の創造活用から考えると、まん中の独自製品作りこそがキーでなければならぬと私は考える。図でいえば横一線の「サムライモデル」だ(サムライは笑わない)。

キヤノンはまさにサムライだ。独自コンセプトを持った商品にこだわり、独自のキー・コンポーネントも必ず搭載して相互作用を生み出し、ソフト・サービスを連動させる。今回のケースの場合、説明不要の明快なコンセプトと、キーテクノロジーは絶対自分たちで押さえるという自前主義が生んだキー・コンポーネントが見事に融和した。多様な「知」を組み合わせて商品にイノベーションを起こす「総合力」。それが強みだ。

形式的組織編成と異なる意味ベースの「場」の設定

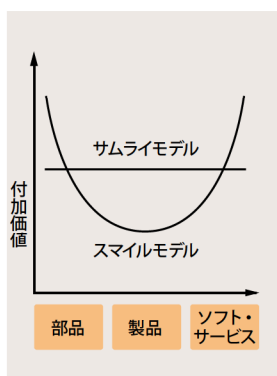
XY DIGITALでも一つ着目すべきは、競争を意識した相対価値から、自分たちの作りたいたいものを作るという主体的な絶対価値の追求へと転化していることだ。だから、デジカメにとって何が本質的に重要か、他社のもってない自分たちの価値は何なのか、徹底的に議論している。もちろん、相対価値も必要だが、それを超える絶対価値の追求がなければ、高い目標も、強いモチベーションも生まれなかった。また、共有された美意識や志がなければ、絶対価値の追求はできなかった。

一方、組織の編成では形式ではなく、コンテンツベースで行われていた点に注目すべきだ。どんなテーマ、どんな意味を持っているのか。組織は変わっても、現場が今まで通り周りと交流を続けていたというから、テーマや意味をベ이스に「場」の組織が編成されていたことがわかる。「場」では人の「知」が見えるので活用が途切れない。だから、クサることなく元気を

を出し続けた。

そして、あるタイミングでカメラ事業本部に移し、そこに集積されたカメラの知識資産を徹底的に活用できるようにした。こうした「場」の編成原理に配慮したトップのサポートも見逃せない。

ところで、サムライモデルのもう一方の代表格にソニーがあるが、消費者志向の強いソニーに比べると、キヤノンは蓄積した技術へのこだわりが強い。一つのDNAだが、御手洗社長は技術と利益を両立させることで、DNAを絶えず革新的に活性化させようとしている。それは「型」を固定化させない試みだ。開発部隊は今後もより独自の商品を目指し続けることになるだろう。



世界のカメラ市場を席巻するデジタルカメラ。当初は画素数も低く価格も高かったが、ここ数年、高画素数の一般消費者向け製品が登場し、猛烈な勢いで市場が広がっている。その流れを加速したのは間違いなくオリンパス光学工業（以下オリンパス）であろう。また30万画素が主流だった市場にいきなり80万画素、140万画素の製品を相次いで投入したのだから。

オリンパスのデジタルカメラ事業拡大の立役者が、菊川剛・現社長である。吉田茂に憧れ、外交官を志し大学に進学するが、いつしか夢は貿易ビジネスに変わり、卒業後は中堅商社系の関連会社に入社。入社2年足らずのうちに大手との吸収合併が決まったため、別天地を求めてオリンパスに転職、長年、輸出関連部門で働いてきた。転職組がトップに上りつめるというのは日本の大手企業では珍しい経歴ではないだろうか。10年間に及ぶアメリカ駐在を経験し、新規事業を担当したキャリアパスなどに、リーダーシップ育成のヒントが隠されているのだろう。

菊川氏にとつての第一の転機となった出来事は、その最初のアメリカ駐在体験であった。

「赴任したのは1977年です。最初は現地法人の社長など上司が何人かいましたが、5年経ってから社長になりました。日本にいれば部長になる前の人間が、400〜500人規模の会社のトップになったわけです。ここで私はリーダーシップのあり方が大いに学ぶことができました」

むっとも痛感したのは、明快な指示と業績評価、そして論理的説得力の重要性である。日々のマネジメントにおいては社長としてはつきりとした指示を出す。そして業績評価の際にはあいまいさを排して、部下の弱点や問題点を明快に指摘する。日本と違い、個別に業績を評価して給与やボーナスの額を決定す

Lessons リーダーの軌跡 Experience 菊川 剛

KIKUKAWA TSUYOSHI

オリンパス光学工業株式会社 代表取締役社長

「リーダーシップとは生まれつきの才能ではない。

仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われるものだ。リーダーシップ開発の総本山、米国CCL(創造的リーダーシップ研究所)の理論(詳しくは、『Works』47号参照)に基づき、生身のリーダーに迫る。今回は、新規のデジタルカメラ事業を成功させ、昨年、社長に就任したオリンパス光学工業の菊川剛社長だ。

る仕組みだ。アメリカ人は「自分はこれだけの成果を上げた。だから給与やボーナスはこれだけ欲しい」と主張してくる。

「これを理解せずに『君はよく頑張っている』などと気軽に褒めたとき、自分褒めたではないか。それなら給与やボーナスを上げるべきだ」と結びつけてきます。アメリカ人は自分のいいことだけをアピールしがちですからね(笑)。それを全部聞き入れていたら人変です。また、『アンダースタンド』と言ったら、それは『OK』と同義になる。日本流の『君の言い分はわかった』は通用しません。アメリカでは降格も頻繁にあります。降格を言い渡すと、血相を変えて私につかみかからんばかりになった人間もいましたよ。そんな彼らを納得させるためには、常日頃から社員の問題点をチェックしておくことと、論理的な説得力が不可欠です」

あのとき自分はこういう指示を出した。にもかかわらず君はこの程度の成果しか出していない。よって来年の年俵はこれだけ、ポストもこれこれである、と論理によつて納得させることが大切だと、菊川氏は身にしみて感じたという。とかく、「以心伝心」「何となく」で物事が進んでいきがちな日本との差を感じたが、やがてこの体験が日本での仕事にも役立つことになったのである。

**強い信念と賭けにも似た熱情で
デジタルカメラの新市場を開拓**

世界のカメラ市場が徐々にデジタル化を志向し始めたころ、多くのカメラメーカーは高度な技術を生かし、規模は小さいが確実な収益を見込めるプロ仕様の製品に力を入れていた。オリンパスも、カメラ

人は、信念と自信にあふれ、 ディシプリン(自己規律)のある 人間についていくものだ

菊川 剛

きくかわ・つよし

1941年静岡県出身。63年慶應義塾大学法学部卒業。64年オリンパス光学工業入社。83年Olympus Camera Corporation社長、93年オリンパス光学工業取締役、95年広報宣伝部担当兼DIプロジェクト部長、98年常務取締役を経て、2001年社長就任。ゴルフと将棋をこよなく愛し、蔵書4000冊の読書家でもある。好きな作家は司馬遼太郎



のあり方を一変させつつあるこの新市場に手をこまねいているわけにはいかない。「なんとかデジタルカメラ事業を100億円規模に育てたい」というのが当時の岸本正壽社長(現会長)の悲願であった。

1995年、新規事業のトップとして白羽の矢を立てられたのが菊川氏である。ここで菊川氏は大きな決断を下した。

「それはプロ仕様の製品ではなく、コンシューマー向けの製品を作ろうということでした。当時プロ仕様のデジタルカメラは、正直なところ、先行メーカーがほとんどの市場を押さえてしまっていて、100億円もの大企業に育てることは不可能でしたし、今後、大きな成長が見込めるのは明らかにコンシューマー向けだったからです。私は3年以内に1000億円の売上げを達成しようと思っていましたので、主戦場はコンシューマーと心に決めていました」

しかし、この決断には反対者も多かった。まだ海のものとも山のものともつかないコンシューマー市場はリスクが大きすぎる、プロ向けか、業務市場を狙うべきだと、菊川氏が薫陶を受けてきた同社OBたちからも反対意見が噴出した。技術陣も高度な製品を作りたがる。それらひとつひとつの反対意見を克服し、自分が考える方向に社内を統一するために、アメリカで鍛えた論理的説得力がものをいった。

「アメリカならまだしも、日本で目上の人たちに反論するのはなかなか難しいことです。しかし私は3年以内に売上げ100億円という目標を達成するために、物怖じせずに自分の意見を申し上げました。その内容が論理的で筋が通っていて、しかも私の信念と情熱を認めてもらえたからこそ、最終的に皆さんに納得してもらえたのだと思います。自分の肥やしになる大変よい勉強をさせてもらいました」

いったん方向性が決まってからは、製品作りに没

頭した。当時のコンシューマー向け製品はまさに黎明期にあり、多くても60万画素程度の製品しかなかったのである。それにはパソコンの性能が大きく影響していた。当時、デジタルカメラで撮影した画像はパソコンで見るときれいでいたからである。

「パソコンの性能が今ほどよくなかったので、デジタルカメラだけ高画素でも意味がないと思われていたのです。しかしわれわれは、いずれデジタルカメラで撮影した画像をプリントアウトして見る時代が来ると思っていました。そこで、プリントアウトに耐えられるだけの画像を可能にするデジタルカメラを市場に送り出そうと考えたのです。そういう時代が来れば、メモリーも紙もソフトもわれわれが供給できる。収益構造も確かなものになるわけです。まず、プロジェクト立ち上げの1年後に80万画素の新製品を市場に投入しました」

菊川氏は、この製品だけでは満足しなかった。さらに高画素で、しかも価格が10万円を切る商品を作ろう。あるとき、技術者が「どうとう10万円を切りました！」と喜び勇んで報告してきた。だが、よく聞いてみると、原価が10万円を切ったという意味だつたという笑えないエピソードも残っている。

「もともと価格を押し上げてしまおうのがCCD（電荷結合素子）です。われわれが目標とする140万画素の製品を作るためには1個2万円を超えるCCDを使わなければならない。そこで私は直接デバイスメーカーにでかけて交渉しました。メーカーは『そんな製品が売れるわけがない。ご注文とあらば140万画素向けのCCDを作ってもいいですが、高くつきますよ』という意見です。そこで私は半ばハツタリで、『年間10万台は売りますから』と言いました。『それなら一筆書け』と言われましたので、さすがにそれだけは勘弁してもらいましたが（笑）」



迷ったときは 原点に返り 目的を再確認せよ



代わりに、もしそれだけの数が売れたら、さかのぼってCCDの価格を安くするという約束をもらった。菊川氏の不安をよそに、1997年、満を持して発売した140万画素の新製品は発売と同時に大ブレイク。いきなりヒット商品のランク入りを果たした。3年間で100億円事業に、という目標は、わずか一年半で230億円の規模となった。現在、オリンパスのデジタルカメラ事業は全売上げの3分の1に迫る1400億円に達している。

当時の開発陣の苦労を語るとき、菊川氏の口調がどこか懐かしげになる。長野の工場にチームを派遣し、寮生活をさせながら開発を続けた。あまり夜遅くまで働くのでやむを得ず毎晩0時に職場の灯りを消すことになったが、メンバーは寮に仕事をもち帰ってまで作業に没頭していたという。その努力がヒット商品に結びついた。

「ヒット商品になるという確信があったわけではありませんが、それでも、目標が達成できないときは私がかかると責任をとるつもりでした。もし失敗していたら、私は今ここにいないことになりませぬ」

リスクをとらずにプロ向けや業務市場を中心に展開していたら、オリンパスのデジタルカメラ事業は果たしてどうなっていたか。先行メーカーが成功している事業のシェアを食い合うことがどれほどの意味をもつか。ことはデジタルカメラに限らない。じ

つくり考えるべき問題であろう。

原点に立ち返って 経営改革に挑む

さて、2000年2月、菊川氏は常務としてオリンパスの経営改革委員長に就任する。会社全体の組織や制度を見直し、1年がかりで次世代にふさわしい経営基盤を作ることが目標だった。

「会長、社長、専務など私の上司に、新しい組織や経営システムを取り入れてもらえるように説得しなければなりません。それまでの事業部制をカンパニー制にしたり、執行役員制を導入するなど、社内に変化をもたらす変革です。20名いた取締役を10名に減らす案を作ったので、減らされるほうは大変です。もちろん悩みはありましたよ。迷ったときは原点に返るべきです。そうすれば自分が今、何をやるべきか、正しい判断ができるものです」

人間だから人情も迷いも当然ある。しかしそれにとらわれてしまつては正しい判断ができない。何のためにこの改革をやるのか、常に原点に戻ることの重要性を菊川氏は説く。

経営改革委員会の提案が通り、オリンパスではさまざまな制度改革が進んだ。たとえば、若くして経営陣に加わる人材を育てるべく、早期選抜で教育機

■ 菊川剛氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」

経験したこと	学んだこと
41歳のとき、アメリカ現地法人の社長になる	論理的説得力、リーダーシップなど、異文化のもとで、人と組織をマネジメントする難しさを学ぶ
54歳のとき、デジタルカメラ事業のトップになり、事業を一から立ち上げる	リスク回避論が大勢を占めるなかで、あえて反対論を展開。信念をもって事にあたれば難関も突破できることを学ぶ
59歳のとき、経営改革委員長に就任し、社内改革を推進する	常に原点に戻り、目的を明確にすることの大切さを学ぶ

会を与える制度。一種のエリート教育である。当然その途上で大きな失敗を犯せばエリートコースからはずされる厳しさもある。だが菊川氏は、「敗者復活戦」も可能な制度にしたいと考えている。

「日本社会は、いちど失敗すると、その人に一生その看板を背負わせるという欠点がありますね。それでは思い切った挑戦ができなくなります。捲土重来、敗者復活ができる、そんな仕組みにしたいですね」

また、同社の昇給や昇進などはすべて成果主義に

基づいて実施される。賞与も業績連動型で、ベースアップも定期昇給もない。退職金や年金の仕組みにも改革の手を入れている。

「雇用は企業の社会的責任ですから守りたいと思っています。しかし、社員の会社への忠誠心もどんどん薄れていきますからね（笑）。当社も中途採用を積極的に行ってはいますが、中途の社員が不利にならないように気を配っています。これからの時代、当社から離れていく社員も増えていくでしょうが、それには企業価値を増大させ、優れた人材を魅きつけ、自己実現のできる職場環境を整えることで対抗するしかないのではと思っています」

菊川氏のいう「企業価値」とは、最近流行の「株主価値」とは一線を画する。マスコミの取材を受けるたび、「株主価値の最大化」という言葉が頻出するのにはきえきしている節もつかえる。アメリカ発のグローバル・スタンダードを追求するあまり、日本企業が従来備えていた別の価値を失うのではないかとという危惧が頭をもたげるのだろう。

「私は株主価値イコール企業価値とは考えていません。もちろん企業の持ち主は株主ですが、社員や協力会社、サプライヤー、小売店などが力を出し合って製品を作り販売して、利益を出しているわけです。購入してくださるお客様のことも忘れるわけにはいきません。事業のリターンは、これらステークホルダーで公平に分け合うべきです」

経営者はオーケストラの指揮者のような普遍的な能力を

菊川氏は、経営者たるもの、ひとつの企業やひとつの産業ではなく、すべての企業で通用する普遍的な能力をもたなければならぬと考えている。

「オーケストラの指揮者のようなものですね。一流の指揮者は、ボストン交響楽団だろうが、ウィーン国立歌劇場だろうが、どこでも通用するだけの実力を備えていて、タクトひとつでどこへでも行きます。日本の産業界も、これからそうなるのではないでしょう。社内では、課長や部長を事業間で金銭トレードするのもいいですね。当社では、自分から行きたい部署に手を上げさせる制度を既に導入しています。将来性がない事業とか、つまらない事業部長がいる部署からはどんどん人がいなくなる（笑）」

米アイ・ビー・エムのガスナー元会長も、まったく畑の違う食品会社のナビスコから転身し、大きな業績をあげている。競合企業から社長を招くことなどもアメリカでは当たり前の時代になっている。それだけの普遍性をこれからの日本の経営者ももつべきだというのが、菊川氏の持論である。

最後に菊川氏にリーダーシップとは何か、訊ねてみた。

「自分の決断に信念をもって相手を説得すること、でしょうか。それには本当の信頼関係が必要です。地位とか権威で納得させようとしても駄目ですね。信頼関係を築くには、リーダー自らディシプリン（自己規律）をもつこと。部下は上司の背中を見て育つもの。上司がだらだらしていたら部下はついてこないですよ。当社でも、権限委譲と称して実は部下に任せきりにしてしまうのが問題になっています。特に製造現場でこれをやられたら大変です。なんとかしたいですね」

現在、オリンパスは次の柱として、ゲノム研究にとりかかっており、ITS（高度道路交通システム）の研究開発も視野に入れている。伝説となった日本メーカーの底力を、菊川社長のリーダーシップのもと、ぜひ見せてもらいたいものである。

業務は普通の採用者と同じ。
契約満了後に85%が正社員登用！

編 お恥ずかしい話ですが、私自身も勘違いしていました。新卒派遣という働き方は、スタート当初に「一般職採用の代替的」と報道されたのが頭に焼き付いて、今でもその延長なのかと。

花 それは大きな誤解ですね。そうした求人もないわけではありませんが、かつての言葉でいうなら、いわゆる総合職の範囲の仕事が大半になっています。職種シエアで見ても、営業職が3割弱、エンジニアが1割弱、事務職が残りの7割弱。もちろんこの場合の事務職も、人事や経理・総務などのスペシャリスト求人多数です。男女比を出すのも恐縮ですが、男性比率が3割超。「一般事務」的なイメージとはかなり異なります。蛇足でいえば、大手企業などが一般事務を任せるのは、新卒派遣社員ではなく、それこそ私たちの本業である一般派遣の登録者になるはずで、その方が実務能力も高く教育期間も短くすむので、すみわけて利用されていますね。

編 不思議ですね。新卒正社員の就職氷河期に、派遣社員だと仕事があるというのは、これは、企業に正社員の雇用を減らして派遣を活用し、人件費を変動費化していく、という考えがあるからなのですか。

花 いえ、正社員の代替ではないでしょう。私たちにいたたく案件のうち、7割以上が「契約終了後に正社員として採用を考える」というものであり、事実、契約満了時に正式雇用されるスタッフが7割となっています。派遣社員として雇用を続ける、という企業は2割程度。決して「正社員を派遣社員で代替する」という目的で利用が増えているわけではないのですね。

中 当社でもそれは一緒です。スタッフینگの場合、事業形態がアデコさんとは多少異なるので同一比較は

論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

就職・雇用の混迷期に 救世主となるか！ 新卒派遣事業

大学を卒業しても、5人に1人以上の割合で、仕事が見つからない^{※1}というこのご時世に、正社員ではなく、いきなり派遣社員として働く人が増えている。1996年より始まった、この「実務経験なしでいきなり派遣」は、現在では年間約1万人の大卒者がこれを利用するほどの規模にまで大きくなっている。果たしてこの新しい働き方は、就職氷河期に光明を与えるのか――。

※1 文部科学省「学校基本調査01年度版」－卒業後、進学も就職もしない生徒の割合21.3%より

構成・聞き手／海老原嗣生(本誌編集長)

難しいのですが、派遣半年以内に正社員として雇用される人が、なんと85%にもなっています。

プロが入り口でガイダンス。
だから、一般採用より定着する

編 85%！驚きの数字ですね。もちろん、アデコさんの7割でも十分高いと思います。しかし、ここまで正社員として受け入れるというのはどうした事情なのでしょう。

花 理由はいろいろありますが、一番大きなところは、職種別採用ということになるのではないのでしょうか。職種別採用をする企業では、ボリュームのある職種は一括型の旧来採用を行います。ピンポイントな事務スペシャリストとなると、適性把握がなかなか難しく、また、本人の志向とも合うかどうか、など気になることが多くなるのですね。そうした場合には、派遣で適性を見極めてから採用をする、というこの手法が役立つ



中込 洋氏
(なかごめ・ひろし/文中「中」)
リクルートスタッフィング リクル
ー事業部企画推進課 課長



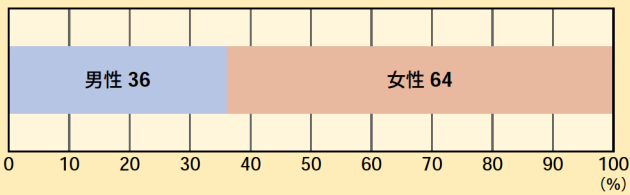
花塚 恵氏
(はなつか・めぐみ/文中「花」)
アデコキャリアスタッフ 営業
推進部新卒派遣グループ課長



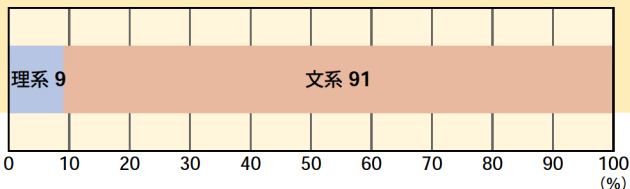
ことになるのです。スペシャリストの場合、やはり2年は業務を積んでからでないかと、本当にこの仕事に向いているか、そして本人もその仕事を一生やっていきたいかどうか、などが見えてこないですから。

編 しかし、それだと逆に、2年たつて「やはり私は向いていない」と思う人もかなり出るのではないですか？ そうした人も多いはずなのに、7割が正社員化し、残ったうちの2割も同一職種で派遣を続けている。つまり9割が残るわけですね。新卒採用者のうちの約3分の1が3年以内に転職をする※2、という厚生

男女別エントリー比率



専攻別エントリー比率



掲載資料は、すべてリクルートスタッフィング2002年4月時点のデータです。

労働省のデータと比べると、派遣から入った場合、9割が会社にとどまる、というのは不思議な気がします。

花 そうですね。強調させていただきます。私たちは、派遣前に学生たちに対して、キャリアガイダンスを徹底して行うわけです。仕事の出身や業界などなど。そして、適性検査や基礎能力もチェックします。そこまですべてやって、つまり、仕事や社会が割合見えたとうえで、本人によく志向を形成してもらい、さらに能力的なマッチングを行って派遣を始めます。それに、派遣前にはoff-JTで仕事についての基礎教育も行う。こうした形で、本当にいろいろ考えたうえで仕事を選ばなければ、ミスマッチが減るのです。大学生という、成人はしていますが、社会のことはほとんど知らないわけで、その彼らが就職人気や流行りすたりで企業を選ぶのでは、やはり失敗も起こりやすいでしょう。

中 派遣事業主という、常に世の中の仕事や会社を見ているプロが、社会を教えたいと、本人に仕事を選んでもらう。そのうえ、営業やコーディネーターが派遣中に不満や悩みなどの相談も受ける。こうした機能があれば、ミスマッチは減るのは当然と、私も思っています。

花 こうした「職業や企業」についての生の情報を教えるということは、大学の就職指導セッションでもできるはずですが、そのガイダンスをかなり徹底的に行うから、就職すれば、ミスマッチ、俗にいう第2新卒転職は減っていくと思うのですが。

編 まあ、そこは、派遣事業や斡旋など、常日ごろから企業や仕事、そして人を見ている「プロ」でないと難しい、という気がします。

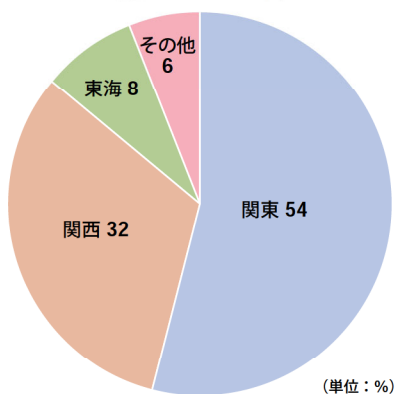
※2 厚生労働省調査、同省管理の雇用保険被保険者の記録を基に算出。この調査によると、学卒3年以内の離職率は、平成8年度33・6%、9年度32・5%、10年度32・0%となっている。

企業側の活用方法は さまざまなケースが

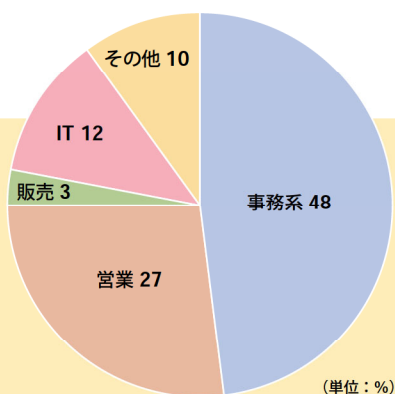
編 さて、先ほど中込さんから、半年以内の正社員雇用率が97%という驚きの数字がでました。

中 スタッフリングの場合は、お話ししたように、アデコさんとは事情が多少異なります。アデコさんが大手や外資、大手関連などの、いわば「人気企業」を顧客としているのに対して、私たちは、中堅・中小の企業を主に事業を行っています。こうした企業には、買い手市場のご時世でも、まだ応募者が集まりにくいのです。しかし、中身は実にいい企業が多いのです。その世界では圧倒的な製品シェアや技術力をもつていたり、斬新なビジネスモデルを次々生み出したりと。そうした企業だから、求人意欲は旺盛です。そこに新卒者を派遣する。派遣社員もしばらく働くと、「おっ、本当にいいじゃない」と納得する。企業側はもともと採用したくてたまらなかつたのですから、すんなりと正社員になれる、というわけです。アデコさんが「企業側が本人の適性を見極める」要素が強めだと

地域別エントリー状況



オーダー職種状況



すると、当社は、「新卒者側が、企業を見極める」タイプの派遣といえるのではないのでしょうか。

編 いずれにしても、世間知らずな学生くんたちが自力で就職活動したのでは、たぶんうまくそのポジションにつけないだろう、という点はおなじですね。このほかにも、タイプの異なる企業からのオーダーはありますか。

花 たとえば、内定者が辞退してしまった、もしくは、計画変更で採用者数が増えた、はたまた、内定目標自体が大きくてなかなか全員が採用できない、などの場合にもご利用いただいています。それ以外にも、実験的に旧来の一括型新卒採用と新卒派遣者を同一職種で同じように業務を与えてみる、などという会社もあり、本当にいろいろなバリエーションがでてきたところですね。

6年で10倍、 年率30〜40%の成長

編 中身がだいたい見えてきたところで、次は、規模と歴史について教えてください。「大卒者がすぐに派遣社員として働く」というスタイルは、いつごろから世の中に普及したのでしょうか。

花 法律的に昔は禁止されていた、というわけではありません。派遣法に「特定の専門的能力を有するものを派遣する」という条項があります。業界内でこの専門的能力を、「2年以上の実務経験」と解釈して、それ以下の経験の浅い人の派遣を見合わせる、という申し合わせが定着していただけなのです。もちろん、法律の理念からいえば、なんの実務能力もない人を派遣するのははばかられます。そこで、派遣事業者が派遣前に教育を行い、十分な能力をつけただうえでなら、新卒者を派遣してもいいか、という打診を旧労働省に行いました。それが95年のことです。細川内閣の規制緩

和路線と当時の就職氷河期があいまって、問題ない、という見解がいただけました。そして翌年（96年）の学卒者から新卒派遣が始まったわけです。

編 事業はどんな感じで拡大していったのですか。

花 アデコでは、最初の年が120名程度の派遣実績でした。それが、2、3年目まで倍々ペースで人数を増やして500名に、その後も年率30〜40%で拡大し、現在は実働1000名を超える規模に成長しています。

中 私たちの場合、スタートが去年でまだ2年しか歴史がありません。昨年が130名で今年は250名くらいかな。伸び方は、アデコさんと同じように、今は倍々ペースです。

花 業界全体ではすでに同一卒年4000名から5000名という規模になっていると推測されます。

この事業への理解度は、 学生V企業V大学の順

編 現在新卒で正社員就職できている人が約35万人程度なので、すでに1%を優にしのぐ数なのですね。だいたい2年程度派遣が行われるとすると、年間実働者は1万人近く！これはもう十分市民権を得られる規模ですね。

花 市民権を得た、という実感は湧いていません。たとえば冒頭にお話しした男女比。これもすでに3割以上が男性。そして、一昔前は就職活動の末期、つまり夏過ぎから、まだ就職が決まっていないう人が、駆け込み寺的にくる、という利用だったのが、今では就職活動の初期から、「私は派遣で社会を知りたい」と採用セミナーにくるケースが増えています。「内定をもらったのだが、どうも納得いかず」という人も珍しくありません。要するに、普通に就職活動する一環として利用する人が増えているのです。

甲論 乙駁

人材マーケットの論点



編 それは実感しますね。先ほど（5月10日）私もスタフイングの新卒派遣登録会場に行きました。就職活動真っ最中ですが、ブーッスは学生で一杯。男女比もほぼ半々と、この目で確かめてきました。

中 惜しむらくは、まだこうした状態を世間が認知していないことですね。

編 冒頭の私の発言もそうでしたな（笑）。

中 企業や大学の就職部に行く、「新卒派遣は定職につけなかった人がする」というイメージがまだまだ強くて。就職活動と同時並行、もしくは、内定を蹴って派遣で、という人が本当に増えているのに、それを理解してもらえないことに、ジレンマを感じます。

花 まあ、それは派遣事業の黎明期とも似ているのではないのでしょうか。昭和60年ごろは、世間的にも「派遣社員に仕事を任せて大丈夫なものか」という声がよく聞かれましたが、最近ではすっかりそのようなこともなくなりました。それと同時に、利用企業・利用者とも考えられないほどの規模になっています。そんな感じが増えていくのではないのでしょうか。

中 そのために、企業向けセミナーや、大学就職部向け勉強会など、啓蒙活動にも余念がありませんよ。
編 年率30〜40%の伸び。つまり、2年強で倍増、というマーケットですからね。

花 そう遠くないうちに今の10倍規模。つまり利用者4万人⇨大卒者の1割がこのスタイルで働く日がくるのではないのでしょうか。第2新卒者のミスマッチ転職、中堅中小での恒常的応募者不足、といった混沌の打破に、この事業がきつと役立つはず、と感じています。

編 この事業の発展により、大卒無業者が減ることは、今後の日本にとって、意識深いことと痛感いたしました。ぜひ、頑張ってください。