

# Works

どうなる、人・組織。こうなる。

58

2003.06-07  
ワークス研究所  
定価700円 本体価格667円



## 就職を科学する

- ◎就職人気企業とは何か
- ◎就職活動を解析する
- ◎学生が成長する就職、企業が繁栄する採用

野中郁次郎の 成功の本質：第8回 黒川温泉観光旅館協同組合／黒川温泉  
リーダーの軌跡：ローソン 代表取締役社長 新浪 剛史

RECRUIT

リーダーを現在かくあらしめている「一皮むけた経験」。これは、学生の就職活動においても存在するのではないか、というのが今回の最大の伝達事項である。私たちの調査では、最終的に自分が納得できる企業から内定をもらう直前、少なくとも学生に志望企業や職種について再考を迫る節目が招来することがわかった。この節目を経て、学生はようやく我がこととして就職や志望企業を捉えることができる。私たちは、それを「転機イベント」と名付けた。これこそ、就職活動における最大の「一皮むけた経験」である。 (「はじめに」より)

**Why? 「就職」**



## 特集1 就職を科学する

**はじめに** 就職活動と一皮むけた経験 .....2  
 編集担当 荻野進介 (本誌)

**第1章 就職人気企業とは何か** .....4

Part1 ● 過去40年 就職志望ランキングを振り返る .....5  
 ● 須釜憲一 (ファンケル 執行役員 人事部長) ● 中島 豊 (ギャップジャパン 人事部長)  
 ● 木谷 宏 (ニチレイ 総務企画部人財チームリーダー)  
 ● 金井壽宏 (神戸大学大学院 経営学研究科 教授)  
 ● 橋爪大三郎 (東京工業大学大学院 社会理工学研究科 価値システム専攻 教授)

Part2 ● ランキングからはわからない人気上位企業のイメージを探る .....9  
 ● ジェイティービー／就職希望はトップ。しかし、就職意向が意外に低いのは?  
 ● 博報堂／ピンポイント・ターゲットが効を奏し、意向度の高さを実現  
 ● 日産自動車／リバイバルプラン早期達成が、評価向上の最大の牽引車  
 ● 東京海上火災保険／就職意向者による評価度アップは、採用活動成功の証か?  
 ● 松下電器産業／バランスよく高評価。認知・就職意向ともにトップクラス

**第2章 就職活動を解析する** .....15

Part1 ● 主客問答 学生の企業観の変化と転職イベント .....16  
 ● コラム 加藤敏子(立教大学 キャリアセンター 副部長) 金子千枝子(東京電機大学 キャリア支援センター 課長)  
 野田 稔(多摩大学 経営情報学部助教授/リクルート フェロー)

Part2 ● 大学生調査から浮かび上がった4パターンの転職イベント .....20  
 ● コラム 渡辺三枝子(筑波大学 教授) 吉田智春(リクルートエイブリック ITCA1 グループ キャリアアドバイザー)

**第3章 学生が成長する就職、企業が繁栄する採用** .....25

Part1 ● 環境変化に対応したよりよい採用手法の模索 .....26  
 ● NTTドコモ ● 三井住友銀行

Part2 ● 最適人材の採用と成長を可能にするもの .....29  
 古川一郎(一橋大学大学院 商学研究科 教授)  
 ● コラム セイコーエプソンの挑戦

Part3 ● おわりに 採用現場が忘れてはいけない「リアル」 .....31  
 白石久喜(ワークス研究所 研究員)  
 ● 就職活動こそ大きな成長の機会 佐野一郎 (本誌編集長)

**特集2 アメリカ型採用新技術・新手法が変えた採用と、  
 変えられなかった採用** .....35

<寄稿> デイビッド・クリールマン (HR.com ナレッジマネジャー・コンテンツ主任研究員)  
 <監修・追補> 海老原嗣生 (リクルートエイブリック 事業開発部 エグゼクティブディレクター)

I. 経済爛熟と人材獲得競争が雇用・就労に地殻変動を  
 II. ITをキーとした新手法・新技術の現在  
 III. 「人手」を中心にした従来型ソリューション  
 IV. 最善の採用手法は、「採用関連者の姿勢」

著者からのメッセージ .....46  
 『知識創造の方法論』『リフレクティブ・フロー』『男と女のすれ違いはすべての言葉で起こっている』

■ リーダーの軌跡  
 新浪剛史 (株式会社ローソン 代表取締役社長) .....48

■ カタリスト 人と組織の新・論・点  
 須磨久善 (葉山ハートセンター 院長) 命を救い、命を伝える .....52

■ 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8回 黒川温泉観光旅館協同組合／黒川温泉 .....53

■ DATA COLUMN データは口ほどにモノをいう  
**転職者の半数は、業種も職種も異なる職場へと身を転じている**  
 (豊田義博/ワークス研究所 主任研究員) .....58

■ 人材マーケットの「論点」甲論乙駁／リーダーシップに関して、研修でできること、やるべきこと。 .....59  
 嶋村伸明(しまむら・のぶあき) リクルート HRD 企画開発 主任研究員  
 恵下正純(えした・まさずみ) 日本能率協会マネジメントセンター HRM開発部 チーフコンサルタント

ウェブインフォメーション／<http://www.works-i.com> .....62

編集後記 .....63

奥付 .....64

# 学する

はじめに

## 就職活動と「皮むけた経験」

編集担当 荻野進介（本誌）

弊誌『ワークス』も創刊からはや8年が経ち、編集体制はもちろん、何回かの大幅な誌面刷新を実施してきた。創刊以来という息の長い連載はさすがに存在しないが、それに近いものはある。現行の「リーダーの軌跡」である。経営者もしくはそれに近い立場にある人へのインタビューという形で構成される、ビジネス雑誌には定番の企画だ。

『ワークス』の独自性をあげるとすれば、「リーダーシップは職務経験によって培われる」という、アメリカはノースカロライナ州にあるリーダーシップ研究の牙城、CCL (Center for Creative Leadership) 出自の理論「Lesson of Experience (経験からの学習)」にもとづき、これまでの仕事の過程で、「皮むけた」と自ら実感できる転機やエピソードを3つほど語ってもらい、それを記事にしていることだ(※)。ちなみに、原典では、そういう転機を「量子力学的な跳躍となった経験」と大仰な言葉で表現しているが、神戸大学大学院の金井壽宏教授が「一度むけた経験」という訳語をそれに与えた。

先物相場の読み違い、意に沿わない異動、部下が窃盗を犯した、海外での初出店の舵取り、尊敬できる上司との

出会い、新商品開発、留学、転職、大病……。艱難(カンゼン)を玉にす、という古い格言があるが、そのとおりだ。昔の人はいいことをいう。この連載を私は2年ほど担当、幸運にも今を時めくリーダーたちの警咳に多数接することができ、いくつかの言葉ははまだ耳朶(ミミ)の奥深くに残っている。

リーダーを現在かくあらしめている「皮むけた経験」。これは、学生の就職活動においても存在するのではないか、というのが今回の特集における最大の伝達事項(トキゴト)である。就職は人生の一大行事である。崩れつつあるといっても、まだまだ終身雇用と新卒一括採用制度が根強く残っている日本においては特にそうだ。早ければ3年になった直後から始まる長い長い就職活動の過程で、学生はまず自己と向き合う。親と話をし、友人や先輩、教師に相談を持ちかける。説明会に出席し、応募書類を書く。いざ受験の時には、必死で自分を売り込む。偏差値という、一見、非情だが、頼れば便利な物差しも就職時には存在しない。社会と自分の関係が問われる初

# 就 職 を 科

めての経験だ。

度重なる面接失敗、入社を強く希望する企業・業界の不在、親の反対、湧き上がる不安、焦燥、怒り、疑問、落胆、高揚、歓喜……。誰でも実感があるはずだ。その過程で、企業を選択する眼も変化する。商品に馴染みがあるとか、メディアでの露出度の高さが動機となるのではなく、仕事の内容や組織のあり方を勘案する方向へ視点が転換する。さらに、私たちの調査では、最終的に自分が納得できる企業から内定をもらう直前、少なくとも学生に志望企業や職種について再考を迫る節目が招来することがわかった。この節目を経て、学生はようやく我がこととして就職や志望企業をとらえることができる。私たちは、それを「転職イベント」と名付けた。これこそ、就職活動における最大の「一皮むけた経験」である。

● 今回の特集だが、まず1章では、弊社が40年にわたり実施してきた大学生による就職志望企業ランキングを、識者コメントとともに5年ごとに一挙掲載、さらに、ランキングでは窺い知れない個々の企業に対する評価イメージを紹介する。

2章では、就職学生ひとりひとりが経験する企業選択眼の変化過程を明らかにし、就職志望企業の再考を促す「転職イベント」の実際に迫る。あわせて、

いくつかのコラムで、今の大学生の実態およびキャリア観も紹介したい。

● 最終章では、ネットによる情報氾濫、活動の早期化など、就職環境が激変するなか、独自の採用を模索している企業事例を紹介し、これからの採用に不可欠な視点を提示して結びとしたい。

『ワークス』46号、52号で、いずれも採用ブランドという言葉で冠した採用や就職に関する特集を行ってきた。その意味では、今回3度目の挑戦ということになるが、前の2号が学生の企業に対する選択眼をストレートに扱ったものとするれば、今回は、選択眼そのものが変わる過程に軸芯をおいた内容となる。

「就職を科学する」。大仰なタイトルと誇りを受けるかもしれない。ちなみに、科学とは「一定の対象を独自の目的・方法で体系的に研究する学問。雑然たる知識の集成ではなく、同じ条件を満足する幾つかの例から帰納した普遍妥当な知識の積み重ねから成る」(『新明解国語辞典』)。果たして、そこまで就職という現象に迫り得ているか、読者諸賢のご批判ご叱正を切に待ちたい。

※これはワークス研究所のリーダーシップ開発研究の一環でもあり、詳しくは『ワークス』47号を参照。CCL理論の日本への紹介と実践については、金井壽宏著「仕事で「一皮むける」」(光文社新書)に詳しい。



## Part 1

過去40年  
就職志望ランキングを振り返る

## Part 2

ランキングからはわからない、  
人気上位企業のイメージを探る

# 1

# 就職人気企業 とは何か

就職を科学する……。最初の一步として、学生たちが企業に向ける視線に注目してみた。多くの視線を集める企業がいわゆる就職人気企業である。リクルートが40年にわたり発表してきた就職志望企業ランキングを時系列で追っていくと実に興味深いものがある。Part1では、ランキングの変遷を、社会世相を追った年表や識者コメントとともに取り上げ、Part2では、視線は個々の企業のどこに向いているのか、最新の結果をお届けしたい。長期(終身)雇用、年功序列、企業内組合。これら日本的雇用を根底から支えてきたのが新卒一括定期採用システムであり、この特集でいう「就職」とは、基本的にそれと同義である。

### 2003年 志望企業順位

- |    |               |
|----|---------------|
| 1  | ジェイティービー(JTB) |
| 2  | 日本航空グループ      |
| 3  | 博報堂           |
| 4  | 全日本空輸(ANA)    |
| 5  | サントリー         |
| 6  | トヨタ自動車        |
| 7  | 電通            |
| 8  | 講談社           |
| 9  | 本田技研工業        |
| 10 | 積水ハウス         |



# Part 1

# 過去40年就職志望ランキングを振り返る

リクルートが初めて就職志望ランキングを発表したのは、日本が高度成長のとは口に立った1962年のことだった。それから幾星霜を重ね、東京オリンピック、石油ショック、昭和の終焉、バブル経済と崩壊、大震災、平成大不況とさまざまな出来事が日本列島を覆った。ここでは、年間10位までのランキングを、1995年までは5年ごと、99年以後は、毎年ものを一挙掲載した。あわせて、経営学者と社会学者および人事部長からのコメントも紹介している。年表と見比べながら、ご覧いただきたい。

文・構成 編集部

※ 志望企業順位は95年までは文系男子のみ。99年以降は文理男女全体の集計。社名は発表当時のもの。  
 ・社会の動き、就職・雇用トピックスは、ランキングが発表された年の出来事。当該年以外の出来事は青色にした。  
 参考資料「現代風俗史年表(世相風俗観察会編)」「カリスマ 中内 功とタイエ工の「戦後」(佐野真一)付属の年表  
 日本経済新聞「就職ジャーナル」(月刊かもめ20周年記念誌)

## 1970年

1	日本航空
2	伊藤忠商事
3	日本交通公社
4	松下電器産業
5	丸紅飯田
6	電通
7	ダイエー
8	朝日新聞社
9	近畿日本ツーリスト
10	日本アイ・ビー・エム

## 1965年

1	丸紅飯田
2	伊藤忠商事
3	日本放送協会
4	東京海上火災保険
5	朝日新聞社
6	三井物産
6	三菱商事
6	日本興業銀行
6	電通
10	住友銀行

### 志望企業順位

### 社会の動き

### 就職・雇用

- 東大・安田講堂事件(69.1)
- 大阪万博開催(70.3)
- 「よど号」ハイジャック事件(70.3)
- 車を締め出そうと東京銀座などで歩行者天国スタート(70.8)
- 三島由紀夫が割腹自殺(70.11)

- 観光目的の海外旅行自由化(64.4)
- 東京オリンピック開催(64.10)
- 山一証券日銀特融で救済(65.5)
- 日韓基本条約調印(65.6)
- 名神高速道路開通(65.7)
- プロ野球ドラフト制スタート(65.11)

- 青田買い→早苗買い→種もみ買い
- 学生は69年末頃から活発に会社訪問を開始
- 4月中に大卒採用試験を終える企業も現れ、5月下旬までかなりの学生が内定した

- 不況が次第に深刻化。採用ストップの会社が続出
- 「人員整理」「希望退職者募集」などの言葉が多用された

### 人事部長はこう見る①

## ワクワク感を求め、変革期の企業・業界を選ぶ学生たち

株式会社ファンケル 執行役員 人事部長 須釜憲一氏



共感してもらおうことを目標に、我々は常に自信をもって採用活動をしていきます。

今年のランキングを見て、学生の志望企業選択軸が変わりつつあることを強く感じました。歴史のある企業や業績が安定した企業ばかりでなく、業績は厳しいけれど、今まさに変革が必要な業界や、新しい挑戦をしている企業に人が集まっています。旅行会社や航空会社はその典型ですが、素晴らしいですね。学生時代に旅行を豊富に経験した学生なら、それを生かして新しいビジネスモデルや企画を生み出すイメージがしやすいですし、自分自身が変革の一端を担えるのでは、という期待感やワクワク感があるはずです。以前のように、「入社」が目的ではなく、「○○をするために、この会社に行きたい」という目的意識が高まっていますね。

自社がランキング上位に位置することは嬉しいことですが、順位を上げることが重要だとは思いません。当社の採用活動は、「安全・安心・やさしさ」というファンケルのイメージと、仕事の現実とのギャップをどう埋めるかが肝心です。「やさしさ」をイメージしているから、社内も「やさしさ」ばかりかという決まらずではなく、仕事には困難や厳しさが伴うことも伝えなければなりません。志望ランキングを特に意識することなく、当社のありのままを理解・共感してもらおうことを目標に、我々は常に自信をもって採用活動をしていきます。

## 1990年

1	東京海上火災保険
2	全日本空輸
3	三井物産
4	日本航空
5	三菱商事
6	東海旅客鉄道
7	ソニー
8	日本電信電話
9	三井不動産
10	日本興業銀行

## 1985年

1	東京海上火災保険
2	住友銀行
3	富士銀行
4	松下電器産業
5	日本電気
6	三菱商事
7	日本アイ・ピー・エム
8	日本生命保険
9	第一勧業銀行
10	三井物産

## 1980年

1	三菱商事
2	三井物産
3	東京海上火災保険
4	サントリー
5	住友商事
6	日本航空
7	丸紅
8	日本放送協会
9	安田火災海上保険
10	三和銀行

## 1975年

1	伊藤忠商事
2	朝日新聞社
3	三井物産
4	日本放送協会
5	日本航空
6	丸紅
7	東京海上火災保険
8	三菱商事
9	住友商事
10	松下電器産業

志望企業順位

- 消費税実施(89.4)
- 中国・天安門事件(89.6)
- ベルリンの壁崩壊(89.11)
- ティラミスが注目浴びる(90)
- 大阪で花博開催(90.4)
- イラクがクウェート侵攻(90.8)
- 統一ドイツ誕生(90.10)

- 東証ダウ1万円の大台に(84.1)
- グリコ・森永事件(84.3)
- 任天堂ファミコンが大ヒット(85)
- 科学万博(つくば博)開催(85.3)
- 日航機墜落事故(85.8)
- プラザ合意(85.9)

- 東京サミット開催(79.6)
- 校内暴力が社会問題に(80)
- ルービックキューブが流行(80)
- 年間自動車生産台数が1000万台突破、世界一に(80.12)
- 日米自動車摩擦が問題化(80)

- 日本第1号の「セブン-イレブン」が開店(74.5)
- 田中角栄内閣総辞職(74.12)
- オイルショックとインフレ反動で世界的不況に(75)
- ベトナム戦争終結(75.4)
- 沖縄国際海洋博開(75.7)
- 家庭用カセットVTRの登場(75)

社会の動き

- 空前の超売り手市場に変化なし。重複内定が増える
- 企業が福利厚生充実をアピールしようと、社宅や制度を新設。3K排除は当然で、おしゃれなオフィスに刷新

- 前年より1カ月以上早い青田買い。大手企業では8月に入ってから連日、重役面接や適性検査が
- 8割超企業「採用活動早まった」。青田買いの被害が大きい小企業ほど「就職協定は絶対必要」

- 大手企業の採用増に押され、中堅・中小は採用計画を充足できず
- 「売り手市場」といわれるなか、女子大生だけは厳しい状態。人材派遣会社大手が来春卒の4年制女子大生を子会社で採用、企業に派遣することを決めた

- 不況による採用内定取り消し、自宅待機などの動きを私大連が指摘
- 指摘を受けた労働省(当時)は企業に自粛を求め、大卒に関して求人活動は9/1、採用試験は11/1以降と、大幅に遅らせることを提案。産業界、大学界の合意を得て決定

就職・雇用

### 人事部長はこう見る②

## “国際的な仕事がしたい”と、“非・国際的な人気企業”と

ギャップジャパン株式会社 人事部長 中島 豊氏



ういったイメージ作りで成功すれば、就職志望の学生数はおのずと増えるでしょうから。

学生にどんな仕事がしたいか尋ねると、「語学を生かした国際的な仕事」と答える人が非常に多いのですが、今年のランキングを見ると、国際競争にさらされず、国の制度や保護で守られているような企業が目立ちます。この部分に学生自身の希望と現実が如実に現れていると思います。

最近のランキングに顕著ですが、定年まで勤める企業として名前が挙げられているのではない印象を受けます。将来、他の企業に転職しても通用するスキルやノウハウを身につけられる、面白い仕事に携われる予感がする企業が多い。かつての就社ではなく、就職に近づいているようですね。

弊社は現在新卒採用をやめ、優秀な学生アルバイトを卒業と同時に社員に採用していますが、新卒採用を実施していた3年前、50位内に入ったことがありました。こうなると人事はあまり苦勞せず、優秀な学生に出会う確率がぐんと上がります。ランキング上位にいるという事実は、こういう学生を引き留める口説き文句にもなります。

しかし、今は、新卒採用をしていないという事実を差し引いても、上位にいたことの意味はあまりないと思っています。というのも、実際に、学生アルバイトと接する機会が多いのですが、彼らは非常にイメージに敏感。物事を、面白いとか、カッコイイという基準で判断し、就職に関しても、緻密な選択をしているとは思えません。

## 2001年

1	ソニー
2	本田技研工業
3	トヨタ自動車
4	NTTドコモ
5	電通
6	松下電器産業
7	日本アイ・ビー・エム
8	サントリー
9	日本放送協会
10	日本電気
10	ジェイティービー (JTB)

## 2000年

1	ソニー
2	本田技研工業
3	NTTドコモ
4	トヨタ自動車
5	富士通
6	日本アイ・ビー・エム
7	松下電器産業
8	日本放送協会
9	電通
10	資生堂

## 1999年

1	ソニー
2	日本電信電話
3	日本放送協会
4	NTT移動通信網
5	サントリー
6	ジェイティービー (JTB)
7	電通
8	博報堂
9	本田技研工業
10	資生堂

## 1995年

1	日本電信電話
2	三井物産
3	三菱銀行
4	東京海上火災保険
5	三菱商事
6	三和銀行
7	第一勧業銀行
8	富士銀行
9	東日本旅客鉄道
10	伊藤忠商事

## 志望企業順位

## 社会の動き

## 就職・雇用

- 政府機構を1府12省庁に再編(01.1)
- ハワイ沖で水産高実習船が米原潜に衝突され沈没(01.2)
- 政府が戦後初の「デフレ宣言」(01.3)
- 大阪にユニバーサル・スタジオ・ジャパンが開場(01.3)
- 米国同時多発テロ(01.9)

- 新潟県で9年間監禁されていた女性を保護(00.1)
- 有珠山が噴火(00.3)
- 三宅島沖で海底噴(00.6)
- 沖縄サミット開催(00.7)
- iモード加入者が1000万人突破(00.8)

- サッカーW杯フランス大会。日本初出場(98.6)
- 和歌山カレー毒物混入事件(98.7)
- 神奈川など各地で警察官の不祥事相次ぐ(99)
- ITブーム。「ビットバレー」が渋谷の新しい顔に(99)
- 東海村の核燃料工場で国内初の臨界事故(99.9)

- NY外為市場で1ドル100円割れ(94.6)
- 金融機関の破綻相次ぐ(95)
- 世界貿易機関(WTO)発足(95.1)
- 阪神・淡路大震災発生(95.1)
- 地下鉄サリン事件(95.3)
- ウィンドウズ95発売(95.11)

- 4割の大学がインターンシップを導入
- 若年者トライアル雇用制度設立される
- 失業率が初めて5%を超える

- リクナビ会員数47万人。民間就職希望者数を超える
- 「逆」求人フェスティバル」学生のブースを企業が訪問する説明会
- 紹介予定派遣がスタート

- 就職協定廃止(97)
- 大卒の求人倍率が0.99倍に
- 男女雇用機会均等法改正で男女別求人が完全廃止に

- 就職超氷河期
- トヨタが大学名不問採用を開始
- インターネット就職元年

## 人事部長はこう見る③

## 志望企業ランキングは、時代を映すヒットチャートだ

株式会社ニチレイ 総務企画部人財チームリーダー 木谷 宏氏



人を見抜く眼をもっているか、人事部が真っ先に問われるのだと思います。

混沌状態は、当社のような企業にとって逆にチャンスです。絶対的なスター不在だからこそ、企業としての素の魅力で食いつんでいくことができます。企業としての魅力を磨き、それを上手に社会へ伝達し、優秀な人財を惹きつけていく。そうすると、

さて、日本も今、混沌としています。そのことがランキングにも表れているのではないのでしょうか。支持されている企業は、過去と比較して一貫性が薄れてきています。日本が上り調子だった頃と比較しても一目瞭然で、当時は人気業界や各業界のナンバーワン企業が上位を独占していました。それに比べて今年是非常にバラエティに富んでいます。業界や名声といった単純な尺度よりも、1社1社の魅力が重要になってきたのだと思います。

私はアメリカの音楽が大好きなのですが、今年のランキングを見た瞬間、1970年代のヒットチャートとダブリ、ドキッとしました。というのは、50年代のプレスリーや60年代のビートルズのようなスーパースターが不在だったにもかかわらず、70年代にはさまざまなジャンルが入り乱れた結果、名曲が非常に多く生まれ、ランキングも頻繁に変わりました。ヒットチャートは時代を映す鏡です。70年代のアメリカは、戦後の「我が世の春」から公民権運動やベトナム戦争を経て、社会が混沌としはじめた時期であり、「何でもありの時代」だったのかもしれない。



志望企業順位

2002年

1	トヨタ自動車
2	ジェイティービー (JTB)
3	博報堂
4	本田技研工業
5	電通
6	講談社
7	ソニー
8	日本航空
9	日本放送協会
10	サントリー
10	朝日新聞社

2003年

1	ジェイティービー (JTB)
2	日本航空グループ
3	博報堂
4	全日本空輸
5	サントリー
6	トヨタ自動車
7	電通
8	講談社
9	本田技研工業
10	積水ハウス

社会の動き

- トヨタが経常利益1兆円突破(02.5)
- 日本・韓国、サッカーワールドカップ開催(02.6)
- 小泉首相、平壤訪問。金正日総書記と会談(平壤宣言)(02.9)
- 小柴昌俊さん、田中耕一さんノーベル賞ダブル受賞(02.10)

- 日経平均株価8000円割れ(03.3)
- イラク戦争(03.3)
- 日本郵政公社スタート(03.4)
- 新型肺炎SARSアジアで流行(03.2)

就職・雇用

- 企業のインターンシップ導入進む
- 冬休み前にプレ・セミナーを開催する企業が増える

- リクルートキャリア講座(02.9)
- 「職種別採用」46%の企業が導入予定

経営学者はこう見る

イメージにリアルが勝らなければならぬ

神戸大学大学院 経営学研究所 教授  
金井壽宏氏

「よい就職先はどこか」という問いは、チルミチルの青い鳥のように、答を見つけるのが非常に困難です。こればかりは実際に会社に入らないとわからない。また、人は「イメージの世界の住人」であり、学生は、まだ未体験の「企業という働く場」については、現実と乖離する方向でイメージ

を膨らましていくのである。この2点を前提として、ランキングを見る必要があります。学生に言いたいのは、本当にステイティとして付き合う「恋人」として企業を選んでいくか、手の届かない「絶世の美女」を選んでいないか、ということ。明らかに後者の影響が色濃く出ています。実際に「デート」して、「食事」して、「手」を握っている感じが稀薄です。この調査とは別に、毎年、上位10社に内定した学生を対象に、内定先以外の就職希望企業3社を答えてもらい、結果を比較してみています。就職も、所詮イメージが入り口になるのは避けられないのですが、企業は、それをリアルにいかにつけるかを怠ってはいけ



ないし、学生は、できるだけリアルな情報の入手に努力すべきです。各企業には、このランキング

を長いスパンで見ているか、どんな時に自社の順位が上下するかを確かめたい。リアルな現実をどんな風に伝えるべきかを考える材料として活用することをお勧めします。個人的には、自分の志望している企業がランキング20位以内に入っていないから逆に嬉しいと感じる学生がいたら、すごく共感します。しづ趣味ですね、そういう学生さんは。

「就職志望度調査」から「企業好感度調査」になってしまった？

東京工業大学大学院 社会理工学研究科 価値システム専攻・教授 橋爪大三郎氏

社会学者はこう見る



「就職志望度」がいつの間にか、「企業好感度」に変質してしまっただけです。

これはまるで、「企業好感度調査」ですね。回答している学生たちは、実際に入社しようと思っていない。受けても入れない。この会社はよさそうか、というイメージで答えているんでしょう。タレントの好感度調査と一緒に。タレント調査は意味がある。上位のタレントを番組やCMに出せばいい。でも、企業好感度調査に、何の使いみちがあるのだろうか。最近ではコンビニで目につく企業、学生の日常と密着した企業が並んでいます。消費者への露出が低くても、真面目に技術革新を進め、合理化と生産性向上に努めている企業が沢山ありますが、そういう企業には全然目が向いていない。視点がないし、情報もない。無理もない。こういうランキングがあるので、上位にある企業は優良企業で、就職できれば自慢になる、という本末転倒の現象が広まっているのではないかと。就職するならば、世評はそれほどなくても実力と将来性がある企業を狙うべき。バンドワゴン効果(猫もしゃくし)につられてはダメなのです。

メディアや学生の日常に縁の深い企業が上位に入る傾向は、昭和50年代から顕著です。昭和40年代の大学進学率は10%台前半で、大学に行くのはごく一部の若者でした。その頃は、こういう調査も実際の就職を反映していたと思います。いまは2人に1人が大学生で、大学を出ても有名企業に就職できると限らない。大学生も一般大衆と同質化してしまっただけで、当初の「就職志望度」がいつの間にか、「企業好感度」に変質してしまっただけです。

## 個別企業 学生イメージ評価シートの見方

<p>◆総合イメージ得点 下記の事業側面評価、組織側面評価各々の平均点に企業認知ウェイトを掛けたものを合計した得点</p>	<table border="1"> <tr> <th>企業名</th> <th>総合イメージ得点</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	企業名	総合イメージ得点				
企業名	総合イメージ得点						
<p>基本的な3指標で、就職対象企業としての基礎的な評価をチェック</p> <p>◆企業認知レベル 企業名を提示し、その認知レベルを3段階評価で平均点化 ・全く知らない(1点)・企業名のみ知っている(2点)・事業内容まで知っている(3点)</p> <p>◆チャンネル別接触状況 認知者がどのようなメディアチャンネルで企業名に接触しているかを、5段階評価で平均点化 ・商品・製品・サービス等 ・就職関連情報 ・企業広告 ・先輩・友人・知人・家族など以上4チャンネルを ・全く見聞きしない(1点) ・あまり見聞きしない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・やや見聞きする(4点) ・かなり見聞きする(5点)</p> <p>◆就職意向レベル 対象企業への入社意向を、5段階評価で平均点化 ・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・就職してもいい(4点)・就職したい(5点)</p>	<p>ベーシックスコア</p> <table border="1"> <tr> <td>企業認知レベル</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>チャンネル別接触状況</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>就職意向レベル</td> <td> </td> </tr> </table>	企業認知レベル		チャンネル別接触状況		就職意向レベル	
企業認知レベル							
チャンネル別接触状況							
就職意向レベル							
<p>◆事業側面評価 企業評価の構成要素・事業側面評価の11項目をチャートで表示 各項目5段階評価で平均点化したものに、学生の企業評価基準の値を掛け合わせたもの。したがって5点を超える、あるいは1点を下回る点数も出現。 認知者ベースの得点と、意向者ベースの得点を併記。</p> <p>・全く当てはまらない(1点)・あまり当てはまらない(2点) ・どちらともいえない(3点)・やや当てはまる(4点) ・当てはまる(5点)</p> <p>◆組織側面評価 企業評価の構成要素・組織側面評価の12項目をチャートで表示</p> <p>◆ギャップ 企業認知者と就職意向者との間で、個別項目評価度に違いがあるか、見るもの。意向者の評価度が認知者より下がる項目を逆ギャップ項目とし、赤の数字で示した。また、項目間で相対的に高い数字に※をつけた</p>	<p>事業側面評価</p> <p>組織側面評価</p> <p>ギャップ</p> <table border="1"> <tr> <td>23. 通勤に便利な勤務地である</td> <td>0.00</td> </tr> </table>	23. 通勤に便利な勤務地である	0.00				
23. 通勤に便利な勤務地である	0.00						

## Part 2

ランキングからはわからない  
人気上位企業のイメージを探る

リクルートで毎年実施している「採用ブランド調査」は、単純に、志望企業を尋ねる質問と、個々の企業に対して、認知の度合い、認知チャンネル、就職意向の度合い、項目ごとの評価度合を尋ねる質問に分かれている。学生が何を通じて情報に接触し、企業のどこを評価しているのか、個別の評価が可能というわけだ。今年の志望ランキング上位40社に入った企業から5社を選び、**認知者(社名を知っている人)と意向者(就職してもいいと思っている人)との認知ギャップを中心にした分析を行った。人事担当者のコメント、白石久喜研究員の分析とともに読みいただきたい。**

文・構成 編集部

### 採用ブランド調査2003 調査概要

調査目的 2003年4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4月大学卒業予定者(調査時3年生対象)

有効回答数 1万8526人

調査期間 2003年2月18日～3月3日

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就業意識
- ②企業選択の視点/事業側面6分類11項目、組織側面6分類12項目、合計12分類23項目(以下、参照)
- ③就職志望企業(第1志望/第2から第5志望まで)
- ④志望企業の評価/②と同じ12分類23項目

※企業選択の視点、志望企業の評価は各分類を5段階で記入

#### 事業側面

1. 企業戦略やビジョンがすぐれている
2. 順調に業績を伸ばしている
3. 売上げや利益が高い
4. 工場等の設備や研究所等の施設が充実している
5. 職場が美しく快適である
6. たくさんの優良顧客を持つ
7. 社会や地域に貢献している
8. 技術や特許など、多くの知的資産を持っている
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
10. 経営者が魅力的である
11. 優秀な人材が多い
12. 給与・福利厚生など待遇がよい
13. 雇用が安定している

#### 組織側面

14. 仕事の成果や業績が正当に評価される
15. 自分がやりたい仕事ができる
16. 仕事や研修を通じて専門的知識や技術が身につく
17. 自分の経験・専門が生かせる
18. 世の中に影響を与える仕事ができる
19. 責任のある仕事をまかせてもらえる
20. 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
21. 仕事を通して幅広い人脈形成ができる
22. 職場に活気がある
23. 通勤に便利な勤務地である

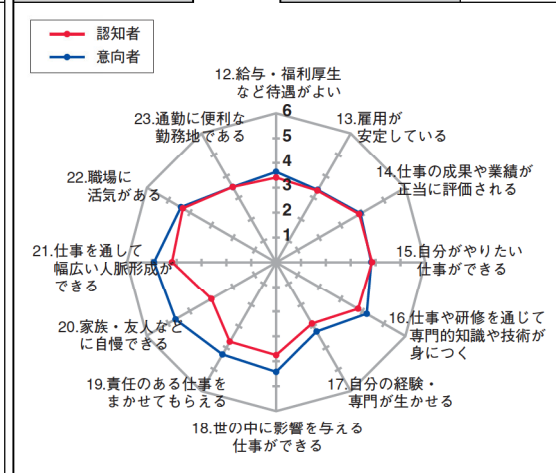
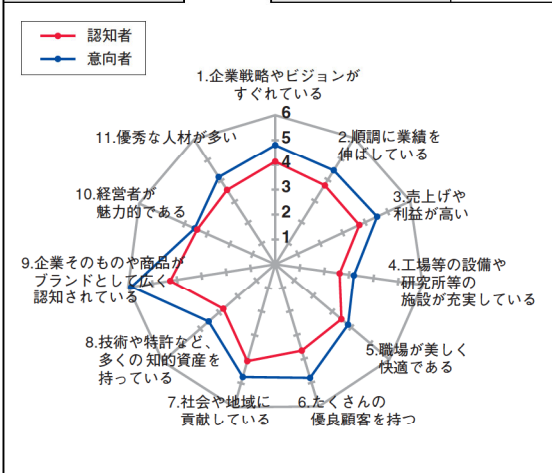
# 就職希望はトップ。しかし、就職意向が意外に低いのは？

## ジェイティービー(志望順位第1位)

<b>ジェイティービー</b>	総合イメージ得点	20.53	事業側面評価	10.22	組織側面評価	10.31
-----------------	----------	-------	--------	-------	--------	-------

ベーシックスコア	企業認知レベル	スコア 平均	チャンネル別接触状況	スコア 平均	就職意向レベル	スコア 平均
		2.84 2.12				3.32 2.92
	3段階評価		商品・製品・サービス等	4.75 3.66	5段階評価	
	・全く知らない(1点)		就職関連情報	3.70 2.97	・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点)	
	・企業名のみ知っている(2点)		企業広告	4.56 3.57	・どちらともいえない(3点)	
・事業内容まで知っている(3点)		先輩・友人・知人・家族など	3.80 2.73	・就職しても良い(4点)・就職したい(5点)		

事業側面評価	事業側面評価指数	1.42	組織側面評価	組織側面評価指数	1.44
--------	----------	------	--------	----------	------



	1. 戦略やビジョン	2. 業績	3. 売上・利益	4. 設備や施設	5. 職場快適	6. 優良顧客	7. 社会貢献	8. 技術や特許	9. ブランド・認知	10. 経営者	11. 優秀な人材	12. 給与・福利厚生	13. 雇用安定	14. 成果業績評価	15. やりたい仕事	16. 知識や技術	17. 経験・専門	18. 影響を与える仕事	19. 責任ある仕事	20. 自慢	21. 人脈形成	22. 職場活気	23. 通勤便利
平均	3.81	3.62	3.45	2.94	3.27	3.27	3.78	3.06	3.61	3.32	3.42	3.31	3.20	3.68	3.60	3.77	2.80	3.60	3.43	2.58	3.59	3.89	3.25
認知者	4.13	3.83	3.74	2.62	3.48	3.66	4.08	2.77	4.28	3.44	3.56	3.39	3.31	3.85	3.85	3.80	2.88	3.76	3.72	3.00	4.18	4.32	3.48
意向者	4.80	4.45	4.53	3.20	3.83	4.80	4.74	3.55	5.87	3.55	4.18	3.62	3.34	3.91	3.82	4.20	3.25	4.43	4.31	4.66	4.90	4.41	3.48
ギャップ平均	0.67	0.76	0.91	0.92	0.41	1.18	0.79	1.04	1.66	0.20	0.76	0.20	0.00	0.16	0.07	0.57	0.46	0.00	0.62	1.64	0.72	0.12	0.01
ギャップ	0.67	0.61	0.79	0.58	0.35	※	0.66	0.77	※	0.11	0.62	0.23	0.03	0.07	0.03	0.40	0.38	0.67	0.60	1.66	0.72	0.08	0.00

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す

### 【研究員の眼】 評価シートをどう読むか？

認知は2.84とトップクラスの評価だが、就職意向は3.32と、就職志望の首位企業にしては高くない。チャンネル別の接触は、「先輩・友人」などのクチコミが就職関連情報より高いのが特徴的である。イメージ評価は事業側面10.22、

組織側面10.31。グロスの指標は決して小さくないが、飛びぬけた評価ポイントは見当たらない。また、給与(12)、雇用の安定(13)、通勤利便性(23)などの待遇面での評価が低いなかでの就職意向の高さは注目に値しよう。



株式会社ジェイティービー  
総務部 人事チーム  
グループリーダー  
緒方保宜氏

あると考えています。

組織側面10.31。グロスの指標は決して小さくないが、飛びぬけた評価ポイントは見当たらない。また、給与(12)、雇用の安定(13)、通勤利便性(23)などの待遇面での評価が低いなかでの就職意向の高さは注目に値しよう。

今年、当社が志望ランキングの1位になったことは志望学生の母集団が大きいという証左ですから大変ありがたいことです。しかし、学生が本当に業界実態や仕事の中身を見て応募しているのか不安な面もあります。「旅行が好きだから」「海外に行けるから」という安直な志望動機で応募してくる学生が後を絶ちませんが、現実には泥臭い営業活動が会社の屋台骨を支えているんです。そういう現実を知ってもらい、入社後のミスマッチを極力なくすため、OB・OG訪問や店舗見学を熱心に勧めています。

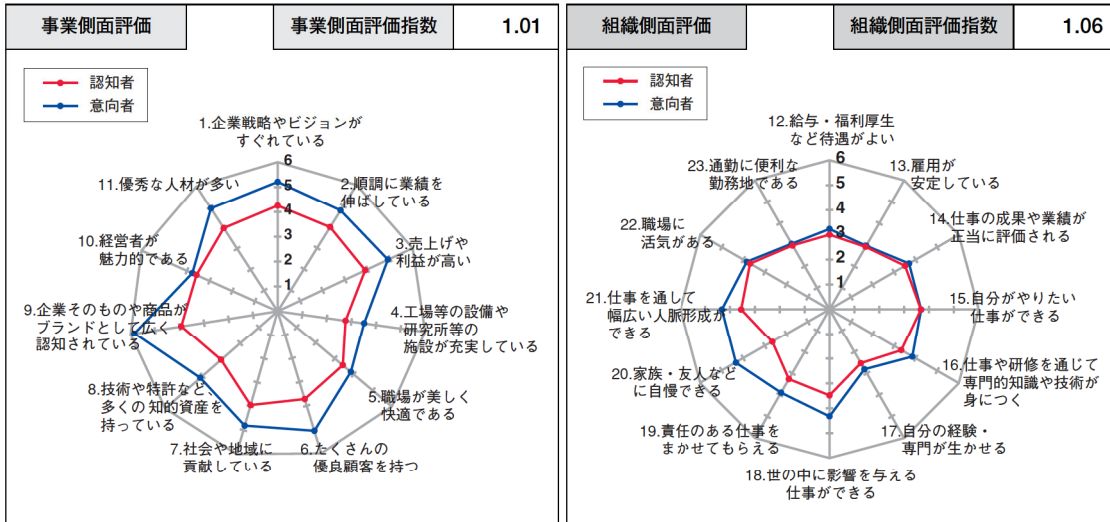
マーケティング的見地からも  
母集団形成効果が確実に存在



博報堂

総合イメージ得点	14.87	事業側面評価	7.27	組織側面評価	7.60
----------	-------	--------	------	--------	------

ベーシックスコア	企業認知レベル		チャンネル別接触状況		就職意向レベル	
	スコア	平均	スコア	平均	スコア	平均
3段階評価 ・全く知らない(1点) ・企業名のみ知っている(2点) ・事業内容まで知っている(3点)	1.99	2.12	商品・製品・サービス等	3.46 3.66	5段階評価 ・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・就職しても良い(4点)・就職したい(5点)	3.63 2.92
			就職関連情報	3.53 2.97		
			企業広告	3.24 3.57		
			先輩・友人・知人・家族など	3.50 2.73		



	1. 戦略やビジョン	2. 業績	3. 売上・利益	4. 設備や施設	5. 職場快適	6. 優良顧客	7. 社会貢献	8. 技術や特許	9. ブランド・認知	10. 経営者	11. 優秀な人材	12. 給与・福利厚生	13. 雇用安定	14. 成果業績評価	15. やりたい仕事	16. 知識や技術	17. 経験・専門	18. 影響を与える仕事	19. 責任ある仕事	20. 自慢	21. 人脈形成	22. 職場活気	23. 通勤便利		
平均	3.81	3.62	3.45	2.94	3.27	3.27	3.78	3.06	3.61	3.32	3.42	3.31	3.20	3.68	3.60	3.77	2.80	3.60	3.43	2.58	3.59	3.89	3.25		
認知者	4.21	3.95	3.86	2.74	3.40	3.70	3.93	3.09	3.83	3.55	3.95	3.57	3.45	4.17	4.37	3.96	3.00	4.14	3.88	3.15	4.22	4.38	3.53		
意向者	5.16	4.74	4.86	3.49	3.82	5.02	4.78	4.18	5.74	3.73	4.89	3.84	3.51	4.39	4.38	4.57	3.34	5.14	4.63	5.16	5.14	4.56	3.62		
ギャップ平均	0.07	0.76	0.91	0.92	0.41	1.10	0.79	1.04	1.66	0.20	0.76	0.20	0.00	0.16	0.07	0.57	0.46	0.00	0.62	1.64	0.72	0.12	0.01		
ギャップ	※	0.95	0.79	1.00	0.75	0.42	※	1.33	0.85	1.09	1.91	0.17	0.94	0.27	0.06	0.22	0.00	0.61	0.34	0.99	0.75	2.01	0.92	0.18	0.09

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す

【研究員の眼】 評価シートをどう読むか？

認知1.99、就職意向3.63。事業内容までの積極的認知はないものの、就職したいという観点では魅力的であるという評価の典型である。チャンネル別の接触も、一般的な商品広告や企業広告より、就職関連情報やクチコミでの接触が高く、就職活動の時期になると知名度や人

気が上がってくる広告代理店の特徴が大いに表れている。イメージ評価は事業側面7.27、組織側面7.60と、就職意向のスコアに比して評価は低い。個別の項目も平均値をやや超える程度だが、就職意向者の評価では戦略(1)、優良顧客(6)が高水準になる。



株式会社博報堂  
人事局  
グループマネジャー  
畑辰明彦氏

最近感じるのは、妙に「ごんまりま」とまっている学生が増えたこと。もっと個人の「地」を出してもらいたいと思っているのですが、「地」を少しでも出してもらうために、ネットを介してのエントリーシート送付ではなく、手書きの履歴書を郵送してもらう方式にしました。こんな些細なことでも、その人の「地」がかい間見えると感じています。

評価シートを見ると、認知者より意向者のほうがどの項目も認知度が高くなっており、嬉しいことですね。「自分の経験・専門が生かせる」は平均より低い数値ですが、大学での専攻などを重視した即戦力よりは、むしろ潜在能力で個々の学生を判断していますから当然の結果と受け止めます。例えば、大学で生物を研究していた人や空間デザインを専攻していた人が広告のコピーを書いたりすることもあります。

「粒ぞろい」が採用方針です。いろいろなタイプの人がぶつかり、まじりあうことで大きな活力が生まれると思います。評価シートを見ると、認知者より意向者のほうがどの項目も認知度が高くなっており、嬉しいことですね。「自分の経験・専門が生かせる」は平均より低い数値ですが、大学での専攻などを重視した即戦力よりは、むしろ潜在能力で個々の学生を判断していますから当然の結果と受け止めます。例えば、大学で生物を研究していた人や空間デザインを専攻していた人が広告のコピーを書いたりすることもあります。

博報堂 (志望順位第3位) **ピンポイント・ターゲットが効を奏し、意向度の高さを実現**

「粒ぞろい」を実現 **個々の学生の「地」を出させ**

今年の就職ランキングでは、当社は3位になりました。その理由として、各社合同の就職イベントなどに積極的に参加し、広く学生に当社を認知・理解してもらう試みが成功したのでは、と考えています。もともと当社には、学生を大切に社風が育っているでしょう。大切にしている風が育っているでしょう。当社は、こんなタイプの学生が欲しいという指針がありません。「粒ぞろいより粒ぞろい」が採用方針です。いろいろなタイプの人がぶつかり、まじりあうことで大きな活力が生まれると思います。

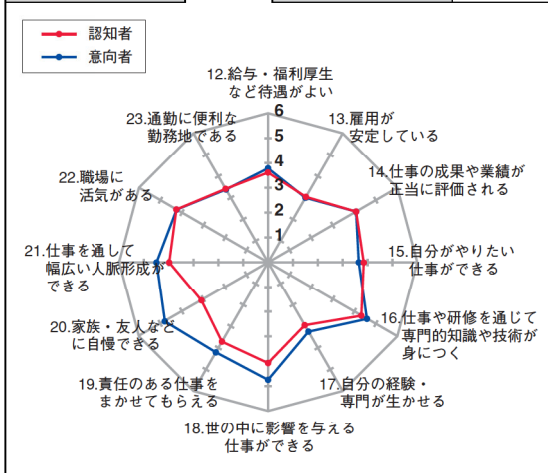
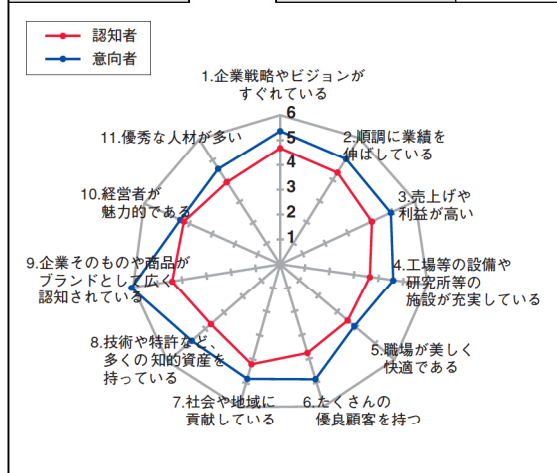
# リバイバルプラン早期達成が、評価向上の最大の牽引車

## 日産自動車 (志望順位第11位)

<b>日産自動車</b>	総合イメージ得点	22.48	事業側面評価	11.77	組織側面評価	10.71
--------------	----------	-------	--------	-------	--------	-------

ベーシックスコア	企業認知レベル	スコア 平均	チャンネル別接触状況	スコア 平均	就職意向レベル	スコア 平均
		2.91 2.12				3.56 2.92
3段階評価 ・全く知らない(1点) ・企業名のみ知っている(2点) ・事業内容まで知っている(3点)	商品・製品・サービス等	4.90 3.66	就職関連情報	3.95 2.97	5段階評価 ・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・就職しても良い(4点)・就職したい(5点)	
	企業広告	4.90 3.57				
	先輩・友人・知人・家族など	4.08 2.73				

事業側面評価	事業側面評価指数	1.63	組織側面評価	組織側面評価指数	1.49
--------	----------	------	--------	----------	------



	1. 戦略やビジョン	2. 業績	3. 売上・利益	4. 設備や施設	5. 職場快適	6. 優良顧客	7. 社会貢献	8. 技術や特許	9. ブランド・認知	10. 経営者	11. 優秀な人材	12. 給与・福利厚生	13. 雇用安定	14. 成果業績評価	15. やりたい仕事	16. 知識や技術	17. 経験・専門	18. 影響を与える仕事	19. 責任ある仕事	20. 自慢	21. 人脈形成	22. 職場活気	23. 通勤便利
平均	3.81	3.62	3.45	2.94	3.27	3.27	3.78	3.06	3.61	3.32	3.42	3.31	3.20	3.68	3.60	3.77	2.80	3.60	3.43	2.58	3.59	3.89	3.25
認知者	4.68	4.35	4.07	3.64	3.54	3.74	4.19	3.69	4.40	4.24	3.94	3.60	3.03	4.07	3.83	4.31	2.93	4.05	3.69	3.08	3.96	4.24	3.40
意向者	5.36	5.00	4.91	4.59	3.89	4.84	4.80	4.71	6.06	4.40	4.58	3.77	2.99	4.07	3.63	4.57	3.23	4.72	4.18	4.77	4.47	4.23	3.37
ギャップ平均	0.87	0.76	0.91	0.92	0.41	1.18	0.79	1.04	1.66	0.20	0.76	0.20	0.00	0.16	0.07	0.57	0.46	0.00	0.62	1.64	0.72	0.12	0.01
ギャップ	0.68	0.65	0.83	※	0.95	0.35	※	※	※	※	0.64	0.17	0.04	0.01	0.20	0.27	0.30	0.67	0.50	1.69	0.51	0.01	0.03

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す

### 【研究員の眼】 評価シートをどう読むか？

今回、取材対象の5社のなかでは認知、イメージ得点で最も高い評価を受けた。認知2.91、就職意向3.56はともに上位10%内の文字通りトップクラスの評価だ。イメージ評価は事業側面11.77、組織側面10.71とバランスよく高得点を得ている。職場(5)でやや低い評価を受け

ているものの、業績(2)や売上げ(3)での好評価は、日産リバイバルプランの早期達成を敏感に反映したもののか。一方で、雇用の安定(13)の項では、平均を下回るなど過去のリストラの影響は今なお尾を引いているといえる。



同 課長 (採用) 弘岡好明氏



日産自動車株式会社 人事部 採用・異動グループ 担当部長 児工率信氏

「高い意欲を持って目標にチャレンジする」活気溢れる風土」という点も同じです。私たちは、採用活動を重要なマーケティング活動と考えています。数ある企業の中から就職先として選んで頂けることは大変な光栄です。すべての受験者は将来のお客様ですし、新卒時に縁がなくても社会人として入社頂く機会もあります。即ちすべての方々がステークホルダーということですね。

「ここ数年、当社の就職志望順位は急上昇しましたが、これは業績の急回復という事業側面が高く評価されていること、また新商品を通じてブランドに対する総合的な評価も上昇した結果と素直に喜んでいきます。全体的には良い結果ですが、評価シートから更に向上すべき点も見えます。改善点として、「雇用が安定」や「職場に活気がある」項目の評価が低く、かつ逆ギャップになって見えます。前者は、もう少し回答内容を深掘りして見る必要があります。質問の受止め方が、「終身雇用として安全に過ごせる会社」という意味ですと結果は理解できません。けれど、当社の「従業員は会社の財産」財」とみなす風土を学生にきちんと理解して頂けないといけないと努力が必要だと思えます。「高い意欲を持って目標にチャレンジする」活気溢れる風土」という点も同じです。

見えないステークホルダーに 新生・日産の魅力をもっと浸透させる

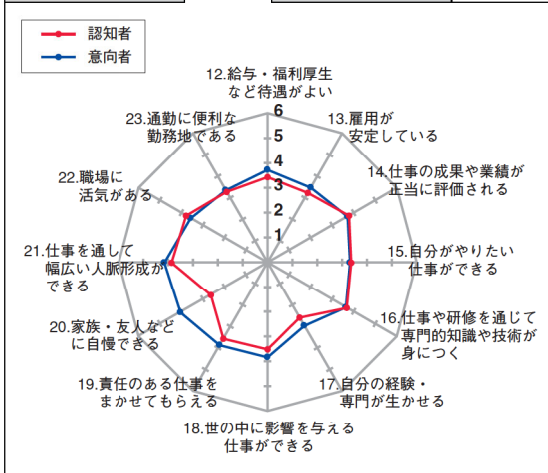
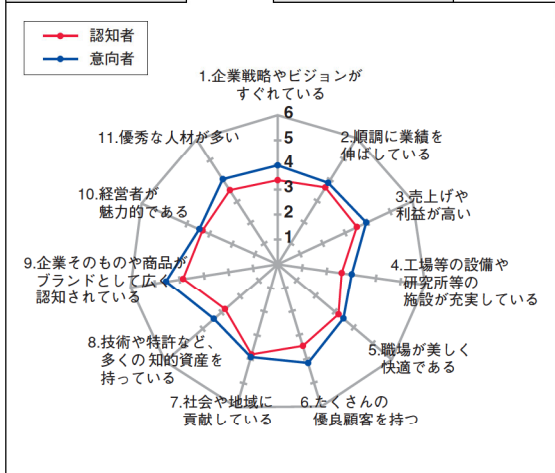


就職意向者による評価度アップは、採用活動成功の証か？  
東京海上火災保険 (志望順位第21位)

東京海上火災保険	総合イメージ得点	17.13	事業側面評価	8.62	組織側面評価	8.51
----------	----------	-------	--------	------	--------	------

ベーシックスコア	企業認知レベル	スコア 平均	チャンネル別接触状況	スコア 平均	就職意向レベル	スコア 平均
		2.51 2.12			2.65 2.92	
	3段階評価 ・全く知らない(1点) ・企業名のみ知っている(2点) ・事業内容まで知っている(3点)		商品・製品・サービス等	3.92 3.66	5段階評価 ・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・就職しても良い(4点)・就職したい(5点)	
			就職関連情報	3.36 2.97		
			企業広告	4.09 3.57		
			先輩・友人・知人・家族など	2.90 2.73		

事業側面評価	事業側面評価指数	1.19	組織側面評価	組織側面評価指数	1.19
--------	----------	------	--------	----------	------



	1. 戦略やビジョン	2. 業績	3. 売上・利益	4. 設備や施設	5. 職場快適	6. 優良顧客	7. 社会貢献	8. 技術や特許	9. ブランド・認知	10. 経営者	11. 優秀な人材	12. 給与・福利厚生	13. 雇用安定	14. 成果業績評価	15. やりたい仕事	16. 知識や技術	17. 経験・専門	18. 影響を与える仕事	19. 責任ある仕事	20. 自慢	21. 人脈形成	22. 職場活気	23. 通勤便利
平均	3.81	3.62	3.45	2.94	3.27	3.27	3.78	3.06	3.61	3.32	3.42	3.31	3.20	3.68	3.60	3.77	2.80	3.60	3.43	2.58	3.59	3.89	3.25
認知者	3.83	3.64	3.54	2.62	3.22	3.50	3.84	2.83	3.88	3.33	3.55	3.44	3.24	3.78	3.36	3.67	2.57	3.50	3.55	2.63	3.86	3.78	3.29
意向者	3.98	3.86	3.96	3.03	3.48	4.22	3.95	3.43	4.58	3.47	4.08	3.73	3.48	3.71	3.31	3.63	2.95	3.82	3.85	4.04	4.15	3.57	3.36
ギャップ平均	0.07	0.76	0.91	0.92	0.41	1.10	0.79	1.04	1.66	0.20	0.76	0.20	0.00	0.16	0.07	0.57	0.46	0.00	0.62	1.64	0.72	0.12	0.01
ギャップ	0.15	0.22	0.42	0.41	0.26	※	0.72	0.11	0.60	0.70	0.14	0.53	0.29	0.24	0.07	0.04	0.38	0.32	0.30	1.41	0.29	0.21	0.07

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す

【研究員の眼】 評価シートをどう読むか？

認知2.51で上位40%位置、就職意向2.65で下位20%位置と、予想に反してあまり高位にはない。チャンネル別の接触も総じて低いが、①商品より企業広告のほうが高い、②クチコミが著しく低い、という2点が特徴的である。イメージ評価は事業側面8.62、組織側面8.51。個

別の項目も平均値前後でチャートも小さくまとまっている。しかし、これが就職意向者になると、事業側面も組織側面も顕著に面積が広がる。損害保険は、学生の生活に接点が少なく、形の無い商品を扱っているだけに、企業理解が進まないと思われ、志望に至らない業態といえよう。



東京海上火災保険株式会社  
人事企画部  
採用グループリーダー  
西尾 進氏

学生の話を聞くと、面接で社員がどこまで話を聞いてくれたかで志望度が大きく影響されるようです。時間をかけて、しっかり自分を見てもらった上で評価されたのであれば、その会社こそ、自分が活躍できる会社だろうと考えるわけで、これは自然なことだと思います。

結局、採用広報やセミナーだけでなく、面接の場でも学生は各企業を評価しているわけですから、常に学生の立場に立った双方向の採用活動が求められているのです。また、学生は将来のお客様でもあるわけですから、当社は採用活動を顧客満足活動の重要な一局面としてとらえています。

評価シートを見て、それなりの納得感があります。損害保険の仕事の本身は学生に理解されにくいので、とにかく我々はいかにその実態を正確に伝えるかに心を砕いています。リクナビや自社ホームページ、パンフレットなども活用していますが、一番効果的なことは、直接、社員が学生に話をするここと考えていますので、可能な限り、その機会を提供するように努めています。今年から、学生が5人集まってくれば、社員を1人紹介するイベント「キャンパストーク1000」を始めたのもこの一環で、できるだけ多くの大学の学生に社員と接する機会を提供しようと考えたのです。この試みは大変好評を博し、全国から予定の3倍の申し込みがありました。

学生の立場に立った  
双方向の採用活動を着々実行

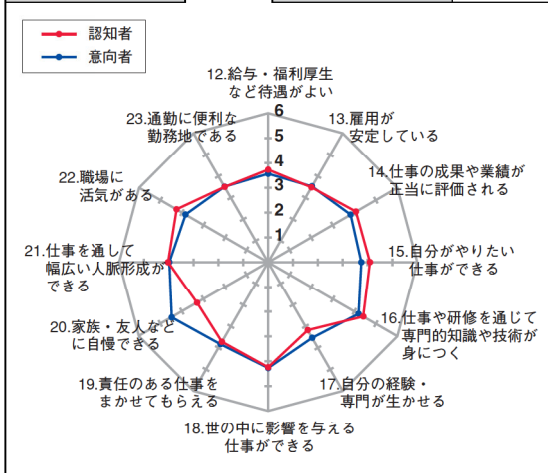
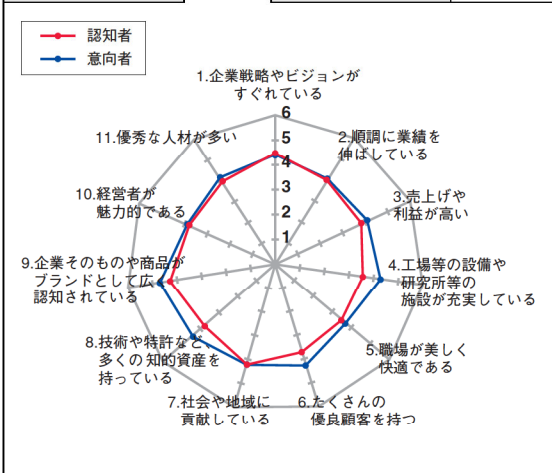
# バランスよく高評価。認知・就職意向とともにトップクラス

## 松下電器産業 (志望順位第34位)

<b>松下電器産業</b>	総合イメージ得点	21.82	事業側面評価	11.24	組織側面評価	10.58
---------------	----------	-------	--------	-------	--------	-------

ベーシックスコア	企業認知レベル	スコア 平均	チャンネル別接触状況	スコア 平均	就職意向レベル	スコア 平均
		2.83 2.12				3.60 2.92
3段階評価 ・全く知らない(1点) ・企業名のみ知っている(2点) ・事業内容まで知っている(3点)	商品・製品・サービス等	4.79 3.66	5段階評価 ・就職したくない(1点)・あまりしたくない(2点) ・どちらともいえない(3点) ・就職しても良い(4点)・就職したい(5点)	就職関連情報	3.71 2.97	
	企業広告	4.62 3.57				
	先輩・友人・知人・家族など	3.83 2.73				

事業側面評価	事業側面評価指数	1.56	組織側面評価	組織側面評価指数	1.47
--------	----------	------	--------	----------	------



	1. 戦略やビジョン	2. 業績	3. 売上・利益	4. 設備や施設	5. 職場快適	6. 優良顧客	7. 社会貢献	8. 技術や特許	9. ブランド・認知	10. 経営者	11. 優秀な人材	12. 給与・福利厚生	13. 雇用安定	14. 成果業績評価	15. やりたい仕事	16. 知識や技術	17. 経験・専門	18. 影響を与える仕事	19. 責任ある仕事	20. 自慢	21. 人脈形成	22. 職場活気	23. 通勤便利			
平均	3.81	3.62	3.45	2.94	3.27	3.27	3.78	3.06	3.61	3.32	3.42	3.31	3.20	3.68	3.60	3.77	2.80	3.60	3.43	2.58	3.59	3.89	3.25			
認知者	4.48	4.00	3.92	3.65	3.56	3.73	4.23	3.85	4.39	3.88	3.98	3.63	3.39	3.97	3.99	4.30	3.10	4.14	3.63	3.22	3.93	4.15	3.41			
意向者	4.42	4.06	4.19	4.39	3.77	4.29	4.24	4.49	4.82	3.97	4.17	3.74	3.43	3.73	3.65	4.09	3.45	4.17	3.74	4.37	3.88	3.74	3.42			
ギャップ平均	0.07	0.76	0.91	0.92	0.41	1.18	0.79	1.04	1.66	0.20	0.76	0.20	0.00	0.16	0.07	0.57	0.46	0.00	0.62	1.64	0.72	0.12	0.01			
ギャップ	0.06	0.06	0.27	※	0.74	0.21	※	0.56	0.01	※	0.64	0.43	0.09	0.19	0.11	0.04	0.24	0.34	0.21	0.35	0.03	0.11	1.15	0.05	0.41	0.01

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す

### 【研究員の眼】 評価シートをどう読むか？

認知2.83、就職意向3.60ともに上位10%内でトップクラスにある。イメージ評価は、事業側面11.24、組織側面10.58と比較的バランスのよい数字である。個別指標も、すべて平均よ

り大幅に高く、優等生的評価を得ているといえる。特に施設(4)、技術(8)における平均を大幅に上回る評価は、日本を代表する電気機器メーカーとしての面目躍如といったところか。



松下電器産業株式会社  
人事グループ 採用チーム  
採用担当課長  
小瀧 玲子氏

内定者の意識調査を毎年実施していますが、ここ2年は、当社創業以来の事業構造改革を推進しているという事実を学生もよく認知しています。20世紀型企業から21世紀型企業へ、日々変化している松下電器をもっと理解していただけるように今後も努力したいと思います。

赤の数字は意向者の評価度が認知者より下がる逆ギャップ項目、※は項目間で相対的に高い数字を表す。当社では、新入社員の配属については、理系も文系も基本的に本人の希望を尊重しています。採用者の8割を占める理系の場合、配属先と学生を面談させたくて配属を決める仕組みによりこの精度はさらに高まっています。このような柔軟な対応をしているということも、もっと知っていただければいいなというところがあります。

評価シートでは、まず松下という会社やナショナル・パナソニックといったブランド名を知っていて下さる方が多いという結果で、ありがたく思います。なかでも「技術や特許」や「設備や施設」など、「技術の松下」というイメージを持って頂いているような回答は嬉しいですね。逆に「成果業績評価」「やりたい仕事」や「職場に活気がある」が逆ギャップ項目になってしまうのは残念です。インターンシップなどで職場を見せたり、仕事を体験させたりする機会を作っていますが、松下の良さをうまく伝えることが出来ていないと考えるべきでしょうか。

まず志望企業順位についてですが、昨年と同じ34位をキープとはいえ、どうすればもっと順位を上げることができるかが私たちの大きな課題です。

組織変革と先進的な人事制度を志望者の評価につなげたい



# 2

## Part 1

主客問答

学生の企業観の変化と転職イベント

## Part 2

大学生調査から浮かび上がった  
4パターンの転職イベント

# 就職活動を 解析する

日本の就職には、就職「活動」なるものがつきものだ。

短くて半年、長くて2年近くの時間がそれに費やされる。

限られた期間内に、膨大な数の学生と企業が、ライバルと闘いながら、  
出会いからゴールインを果たすために、当然必要なものなのだろう。

しかし、数週間ならともかく、数カ月もの時間を要するとすれば、  
その前と後で、企業に対する見方が変化してしかるべきではないか？

Part1では、変化の実態と、そのきっかけとなる心的事象(=転職イベント)を解説、

Part2では、事例に即して、転職イベントの4パターンを紹介する。



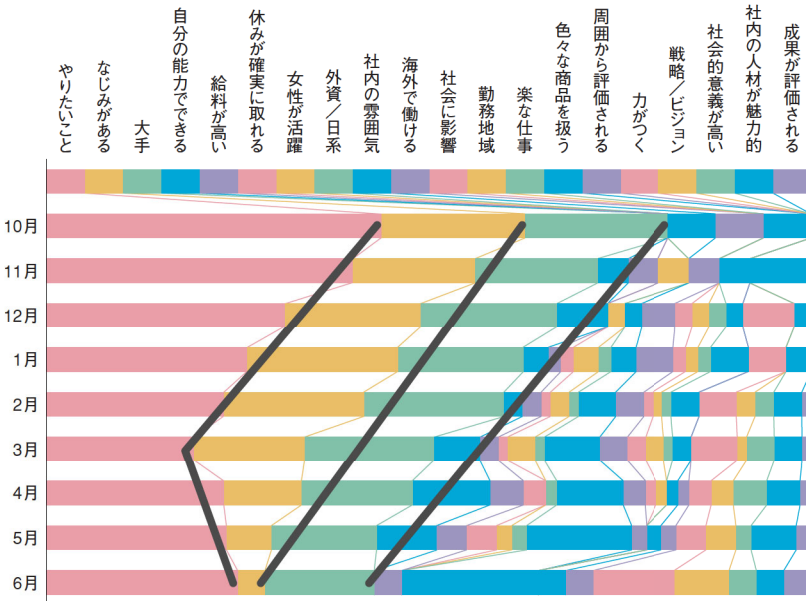
**主客  
問答**

# 学生の企業観の変化と転職イベント

早い学生で3年に進級した直後、5割の学生が3年の12月には突入するといわれる今の就職活動。就職協定の廃止後、早期化の傾向はますます強まっているが、それは、活動の長期化をも意味する。しかも、内定時期が早まり、入社までの長い期間で「心変わり」する学生も増えているという。就職活動の前後で学生の企業観がさまざま変わりするという調査結果をわかりやすく報告する。

主：白石久喜（ワークス研究所研究員） 客：荻野進介（編集部）

【図表1】 就職活動における企業評価ポイントの変遷



## 事業から組織側面へ変わる 学生の企業評価基準

**客** 日本の新卒一括採用システムって、企業側にとつては、とても効率のよいシステムだけど、当の学生にとつての就職活動は初めて直面する人生の一大イベントだよ。自分を振り返っても悲喜こもごもあつたよ。意中の企業に必ず入れるとも限らないし、偏差値のようなわかりやすい基準もない。おまけに、内定した人から戦線を離脱していくから、落ち続ける学生にとつては本当に辛い試練になつてしまう。

**主** そうだね。長い学生で1年以上といわれる就職活動の前と後では、企業や働くことに対する学生の見方、それに自己に対する認識も大きく変わるはずなんだ。

**客** だから、今回、その実態を調べてみ

たわけだ。

**主** 初めから想定していたわけではなく、就職活動のプロセスを分析する過程（調査概要は19ページ下段参照）で明らかになったというのが正しい。すでに内定している大学4年生の男女50名にグループインタビューを実施した結果、いろいろ興味深いことがわかった。まずは、図表1を見てほしい。これは大学3年の10月から4年の6月までで、企業選択の基準が顕著に変化する様子を表している。活動の初期には、「なじみがある」とか「大手企業である」といった商品ブランドや企業ブランドなど、**事業側面の影響を大きく受けた選択基準**が強いんだが、後半になるに従つて、「自分の能力が生かせる」とか「社内の雰囲気が良い」「女性が活躍できる」といった**組織側面の評価項目が強く**なる。

**客** 特に5月を過ぎると、「大手である」とか「なじみである」という基準は極端

## 大学生の自己決定能力は10年前と比べて驚くほど低下している

加藤敏子氏 (立教大学 キャリアセンター 副部長)

### ますます早まる就職活動

人間は評価されないと成長しない生き物です。評価にはもちろん挫折と成功がつきもの。そういう意味で、就職活動は貴重な体験学習を学生に与えてくれるので、大学院や公務員志望の学生にも、就職活動を一度は経験しなさい、と私は言っています。ところが現状は、活動の早期化がますます進み、これは大学にとって大変憂慮すべき事態です。3年生の後半から4年の前半は、学生たちがゼミやクラブでもリーダーシップを取れるようになり、一番成長する時期ですが、その貴重な時期に、エネルギーの過半が就職活動に吸い取られてしまう。そのため、企業人かと思いがうくらい大人びた学生も増えていますが、どこか小さくまとまりすぎてひ弱な印象です。一方、見た目はのんびりしていても、中身はすごく魅力的で大器晩成型の学生もいるのですが、彼らは今のような採用状況では苦労しますね。

### 「仕事と人生」は不即不離

もうひとつ感じるのは、大学生の「大人



加藤敏子氏

度」が低下する反面、企業の求める人材要件は厳しい状況下で逆に高まり、そのギャップがますます広がっていることです。自己決定できる能力を大人の指標におくとすれば、10年前と比べて驚くほどその力が低下しています。親や教師に反抗などもってのほか、純粋培養された形で大学にやってくる学生が多く、彼らがそのまま就職活動に突入しても戸惑うばかりですから、私たちは4年前から「仕事と人生」と題したキャリア教育を1年次のカリキュラムに取り入れました。企業はじめ現場で活躍している人も講義に来てもらうのですが、学生の反応は驚くほどいいですよ。

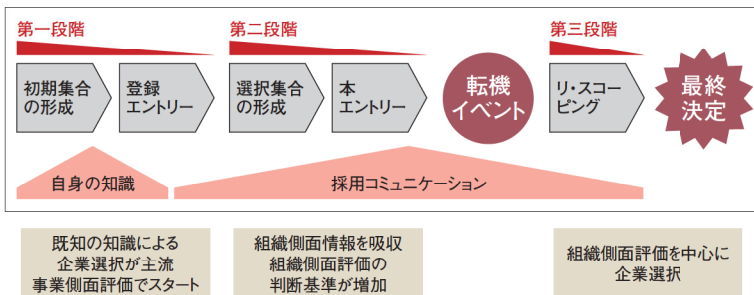
学ぶことと働くこと、そして生きることとはひとつなのだということを学生に実感させるのは、今の大学に課せられた大きな使命です。そのために、「企業よ、もう少し時間をください」と言いたいですね。

に少なくなっているね。  
主 定量調査からも同じような結果が上があったんだ。入り口では、商品や事業にひかれるけど、やはり、決め手は、仕事の実態とか仕事環境に対する評価と  
いうことだね。

### 学生の就職活動は3つのプロセスに分かれる

主 ここからいえるのは、就職活動での企業選びのプロセスは、大まかに3つの段階(図表2)に分かれるということだ。

【図表2】 大学生の就職プロセス3段階



まず、第1段階で選ばれるのは、自らがその企業の商品を好んで使っていたり、大手だったり、近親者が働いていたという風に、動機も情報もまだまだ浅い段階で選ばれる企業だね。大学3年の11月から1月頃までがこの時期に該当する。

客 働く場として企業を見る評価軸がない状態だから当然だ。

主 続く第2段階は、リクナビ(※)に登録したり、資料を読み込んだり、説明会に出席したり、大学の就職課や友人と情報交換をしたりして、企業評価軸が徐々に形成されていく時期。企業の採用コミュニケーションの洗礼がここから始まる。3年の2、3月に多くの学生がこの段階に到達するようだ。

客 本当に応募したい企業を見定める時期だろうな。第3段階は？

主 ここは、「自分が本当にやりたい仕事は何か」など、自己分析のやり直しをして、その結果、業界を変えたり、大手だけでなく中小企業も志望範囲に組み込んだりと、もう一度、対象企業の見直しを図る最終段階だ。内定を得て入社企業を決定するまでこれが続くわけだから、4年の4月から6月、遅くは年内いっぱい引きずる学生も出てくるわけだ。

### 「転機イベント」の存在と採用コミュニケーション

客 第1から第2、第3と誰でもスム



# 研究室の存在と先輩とのつながりが、理系学生のキャリア観をつくる

金子千枝子氏 (東京電機大学 キャリア支援センター 課長)

## 環境変化を嫌う学生

最近の学生の変化でいえば、「行動範囲が狭く、友人関係が変わるなどの環境変化を嫌う」傾向を感じます。東京育ちの学生は、大阪や名古屋の企業に行くのを嫌がるといったケースです。そんな学生たちも、就職活動が進むにつれ変化します。TシャツにGパン姿だったのが、スーツ姿が板についてくる。話し方もしっかりしてくる。そのように変わっていく学生は安心ですが、いつまでも変わらないのは危険信号です。だから「学生の話をよく聞き、変化をよく観察しよう」と声をかけあっています。

## 研究室と先輩の存在

理系の学生たちが、真刻に就職活動に取り組むきっかけは、大きく2つあります。ひとつは研究室です。どの研究室を選ぶかを決めるのは3年の終わり頃ですが、学園祭の研究室発表や研究室ツアー、卒業研究発表会への参加などを通して、どんな研究室が何の分野に取り組んでいるかなどを、



金子千枝子氏

理解できる機会が学生には多いと思います。大学院生の場合は、研究室の先輩から、就職活動の開始時期、内容、実際の就職先といった情報が伝わる。これも意識を高めるときっかけになっているでしょう。

もうひとつは、先輩の存在です。東京電機大学は同窓会活動が活発で、研究室や学科ごとに先輩が招かれ、具体的な仕事の身など、いろんな企業の話聞くことができ。学校にいながらにしてOB訪問をしているようなものです。

以前に比べれば自由応募も増え、「この専攻なら、こういう分野の企業」という縛りは弱まっていますが、私たちの大学では就職先の顔ぶれは大きく変わってはいません。研究室の先生や先輩の存在が影響していることは間違いないですね。

ーズに移行するのかな。

**主** よくぞ聞いてくれた。第2から第3に移行するとき、つまり最終的な評価軸が確定する直前、多くの学生に「転機イベント」というものが存在するんだ。これは活動がうまく行っている場合も難航している場合も出現し、ここを経て、企業選択・評価軸が強固になったり、転換したりする。

**客** イベントというと、面接に落ち続けたりといった具体的な出来事を指すのかな。

**主** 就職や企業選別に關する価値観の転換を転機イベントと名付けただけで、具体的な出来事そのものを指すわけではない。具体的な出来事がきっかけで転機イベントを迎える学生もいれば、内省や自省の結果、転機イベントに到達する学生もいると考えてほしい。

**客** ……もつと具体的に話してくれなかな。

**主** 転機イベントは、以下の4種類に分類できると考えている。まず、期待値が高すぎて志望変更を強いられるケース。期待と理想に燃えて、いざ就職活動に臨んだものの、いざ現実を知ると、あんなに憧れていた企業や業界の実態が色褪せてみてしまうのではない、というものの。コンサルタント志望の優秀な学生が実際の仕事の実態を詳しく知らされたとときに典型的に起こる。次は、応募企業の面接に何度も失敗してしまうケース。受けても受けても、ことごとく門前払いをくらってしまう、いつの時代

もいるマスコミ志望学生が典型的だが、この場合、志望業界の再考や新たな自己分析をせざるを得なくなる。3番目は、いろいろな企業を受けてみたものの、どうも自分にしっくりくる企業がないと思考停止してしまうケースだ。

**客** 選択基準がもともと曖昧だから、どの企業を見ても最後の決め手に欠くわけだ。

**主** でもね、こういう学生は、ふとしたきっかけで知った企業で自分の知らなかった世界に目を開かせられ、引き込まれていくことが多い。そして最後が、志望意思強化型ともいべきケースだ。複数の企業に手ごたえを感じていたような場合、そのうちのひとつの企業との接触により、好感度と忠誠心が高まりその企業への就職を切望するというのが典型的かな。

**客** 他の3ケースと異なり、当該企業への志望が強固になるといふポジティブ転機というわけだ(編注:個々の具体的な事例内容については、20ページからのPart2を参照していただきたい)。こういう転機イベントの存在は自分の経験から考えても納得がいくけど、企業はこれにどう対応すべきなのだろうか。

**主** 難しい質問だな。詳しくは、特集最後の僕の原稿を読んでいただきたいのだが、今回は学生への聞き取り調査から、転機イベントなるものの存在が明らかになっただけなんだよ。しかも、あくまで個々の学生の内面に關わることだから、他人が簡単にどうこうできるもの

# 深く考えるための問いかけを意図的に繰り返し返せ

野田 稔氏 (多摩大学経営情報学部助教授 株式会社リクルートフェロー)

## 問題発見能力が弱い学生たち

今の学生たちは、問題に答えを出す能力には長けているが、問題がどこにあるかを発見する力が弱いと感じています。例えば、北朝鮮の拉致問題を議論させると、「軍隊で攻めてしまえ」「がまんするしかない」と簡単に2派に分かれてしまふ。問題をいろいろ発見してしまうと、「憲法はどうする」「外交関係は」と複雑になる。だから発見する前にすぐに答えを出す。複雑な問題は、できないテストの問題を飛ばすように、そのままにしてしまふ。

私たちが高校生の頃、「将来何になるか、どうしたいか」などと、友人と熱く議論した経験がけっこうありました。ところが今の学生たちにはそういう経験がない。仲良くグループはあるものの、本音の会話はせず、波風立たない範囲にとどめる。仲間はずれになることが怖いからです。議論を通じて自分を見つめる訓練ができていない



野田 稔氏

のです。

ところが自分のやりたい仕事を見つけるためには、まず複雑な自分を発見していく必要がある。そのためには深く考え、時には議論することも必要でしょう。テストのように解けない問題を飛ばしては、いつまでたつてもやりたい仕事は見つかりません。

## 問題発見の訓練を

多摩大学では、去年から1年生の必修講義として「自己発見」を始めました。半年間で、学生同士の討論、会議の進め方やプレゼンテーション法の講義、「石原都知事に物申す」と題して大学の周囲の問題を見つけるフィールドワークなどを学びます。自分を発見するため、まずは問題を発見する訓練をするのが狙いです。今後は、2年生を対象に、この講義の続編として自分の人生設計図を書かせるような講義も考えています。

この講義に限らず、問題を発見させ、深く考えるための問いかけは、ゼミ活動、学生との面接などを通じて意識して行っています。例えば、私のゼミのモットーは「自主」。すなわち研究テーマは「なんでもあり」です。ゼミが始まる直前、2年の夏休みに合宿を開催し、学生同士が話し合いをして

それぞれのテーマを決めます。ひとりひとり適職診断を受診させ、その結果で上位だった職種の人に、実際に会いに行かせたりもしています。

## ペット用救急車を提案した学生

深く考えるための問いかけを繰り返していると、学生も就職活動を通じて、ずいぶん変化し、成長します。私のゼミのある女子学生は、3年生の前半では「ペットと触れ合える仕事がしたい」とペット業界をまず調べたのですが、「この業界に入ると、ペットが嫌いになってしまいそうだ」と悩み始めました。次に、ペットに関わる資格を取ったが、それもしくりこない。彼女が3年の1月に行き着いた結論は、「ペットが安全で安心に暮らせる社会は、人にも優しい社会だ」というものでした。「ペット用救急車」を提案し、大手のセキュリティ会社内に定めたのです。

就職活動に転機があるなら、転機の後から「自分は何者か、何をしたいのか」を真剣に考えるようになるということでしょう。そのときのために、私たち大学教員は、就職活動が本格化する前から、深く考えるための問いかけを意図的にすべきだと思います。

でもない。就職活動を通して、学生は変わり得る存在であることをよく認識したうえで、仕事の実態など、組織側面のリアルな情報提供を心がけよ、ということだろう。

就職実態調査Web版 2003	企業選択の視点に関するフォーカスグループ
<p>▽調査概要▽</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●調査目的: 大学生の就職活動を振り返ってもらい、各時期における活動の内容と、企業選択における基準を明らかにする</li> <li>●調査内容:               <ol style="list-style-type: none"> <li>①就職活動履歴</li> <li>②活動中の各時期における企業選択の視点</li> <li>③活動中の各時期における志望企業</li> </ol> </li> <li>●調査方法: Eメール告知、Web回答形式のインターネットアンケート</li> <li>●調査期間: 2003年3月6日～17日</li> <li>●調査対象: 採用ブランド調査2002の調査協力者1万8000名</li> <li>●回答者数: 1609名(回収率8.9%)</li> </ul>	<p>▽調査概要▽</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●調査目的: 大学生の就職活動を振り返ってもらい、彼らの企業選択における基準を明らかにする</li> <li>●調査内容:               <ol style="list-style-type: none"> <li>①就職活動履歴</li> <li>②活動中の各時期における企業選択の視点</li> <li>③活動中の各時期における志望企業</li> </ol> </li> <li>●調査方法: フォーカスグループ(座談会形式の集合インタビュー)</li> <li>●調査期間: 2002年9月10日～20日、11月1日～11日</li> <li>●調査対象: 2003年3月卒業予定の大学生50名(1グループ/24名、2グループ/26名)</li> </ul>

# 大学生調査から浮かび上がった 4パターンの転職イベント

学生の就職活動が初めて自分のものになる心的現象ともいうべき「転職イベント」の内容を、4つのパターンの事例としてお伝えする。

①期待値が高すぎて志望変更を迫られる、②面接に何度も失敗し悩む、③自分にじっくりくる企業がないと、模索し続ける  
④あるきっかけで、志望意思を強化する、の4つだ。あわせて、職業観の発達に詳しい心理学者のコメントも紹介する。

白石久喜（ワークス研究所研究員） 大津勝利（同上）

## タイプ1 ● A大学商学部Aさん(大手外資系メーカー内定)



## 志望企業は期待値以下… 納得企業にこだわるタイプ

### 第1段階

#### コンサルティングファームへ高まる期待

3年の10月から就職活動を開始し、大手コンサルティングファームを中心に約30～40社をピックアップ、説明会に出席する。また、大学では就職ガイダンス委員をつとめ、コンサル5社の見学会を企画する

### 第2段階

#### コンサルティングファームに違和感をおぼえた瞬間

憧れのコンサルティングファームは、見学会で感じた社内の殺伐とした雰囲気と、仕事の明るいイメージばかりが強調された会社説明会とのギャップに驚く。「仕事内容が実務経験につながらない」と思い、志望から外す

### 転職イベント

#### 大手メーカーが主催する インターンシップに参加

勉強になると思いゲーム感覚で参加。選考会を兼ねたマーケティングのディスカッションは、実際の仕事に即したケーススタディで、大きな興味が湧く。社員の対応にも感激し、マーケティングと、その企業への関心が高まる

### 第3段階

#### 2度目のインターンシップ 参加。この会社に決めた

2次以降の面接を受け、業務内容、仕事のやりがい、プライベートタイムの過ごし方など、自分の希望がかなうかどうかを、社員と直接、納得いくまで話し、内定を獲得する

### タイプ1の特徴

#### ● 転職イベントの特徴

大きな期待と理想を抱いて、対象企業や業界に挑むが、採用コミュニケーションを通じて経験したことが、著しく期待値を下回っていたために、志望変更を強いられる

#### ● 学生の特徴

- ・自分の人生に合う仕事は何かを徹底して考える
- ・インターンシップなどに積極的に参加し、人を介した、生きた情報を収集し、企業を選択する
- ・就職活動の終了時期は早い

#### ● 選択基準の変化

やりがいがある仕事など、仕事内容から、漠然と初期の選択集合を形成する。その後、自ら見学会を主催したり、インターンシップに参加したりして、実際の仕事内容、職場の雰囲気、待遇などを、実体験を通じて把握し、企業を選別していく。入社企業の最終評価軸は、仕事内容、やりがい、給料、休日、勤務地などで、組織側面に強くひかれる傾向がある

	初期 集合	資料 請求	選択 集合	受験	転職 イベント	最終 決定
	9月以前	10月	11月	12月	1月	2月
活動内容		リクナビ登録 ●就職活動イベント主催 ●インターン情報収集 ●パンフレット集め ●Web情報	OB訪問	インターン シップ参加		インターン シップ参加 面接 内定
情報源と 用途		企業のパンフレット →企業理念 自分で主催した見学会 →社内の雰囲気 →働いている人の面白さ →人を大切にするかどうか	Web →企業HP：会社の健全度、成長性 2ちゃんねる →裏情報 対象企業の社員 →社内の実態		知人(社会人) →気になる業界の情報	対象企業の社員 →自分の希望が かなうか
会社選びで 重視して いたこと		●企業理念 ●仕事内容 ●社員の態度 ●話し方			●自分のやりたいこと ●希望がかなうか	



## タイプ2 ● B 大学法学部B君 (大手調査会社内定)



# 次々と面接に失敗し、自己を見つめた… 活動途中で志望企業を発見するタイプ

### 第1段階

#### 音楽を仕事にしたいという漠然たる思い

3年の2月中旬にリクナビ登録と、活動の開始時期は遅かったが、それ以降は必死で活動、まず、ゼミの先輩から就職活動のノウハウを収集する。音楽が趣味で、DJのバイトをしていたので、レコード会社、音楽プロダクション、出版社を第1志望にする。仕事が面白そうと考え、広告会社、商社なども検討、社名を知っていた大手企業約40社にエントリーする

### 第2段階

#### 次々と面接不合格。自分は何に向いているのか

3月、レコード会社、音楽プロダクション、出版社の面接を受けるが、次々と落ち、大きなショックを受ける。これを機に、働くことの意味を真剣に考え、「やりたいこと」よりも、「自分に向いていること」は何だろうと悩む

### 転機イベント

#### 向いているのは、情報収集とデータ分析ではないのか

自己診断テストを受けたら、「情報収集やデータ分析の仕事に向いている」という結果が出た。よく考えると、DJをやっていた頃、客が喜んでくれたのは、「その場の空気を読み、大量の音源から、ふさわしい曲を自分が選択してくれたからではなかったか」と気づいた。つまり、彼が強みとしていたのは、情報収集力と分析能力である

### 第3段階

#### 自分に向いている仕事が判明。この会社しかない

4月、「情報を収集し、分析する仕事がやりたい」と強く思い、情報・調査会社、コンサルティングファームにエントリーする。よく調べると、コンサルの仕事は、やりたいことと違った。調査会社のなかには調査の専門部署があることがわかり、業界最大手の会社の存在を知る。「ここしかない」と面接に臨み、5月に内定をもらう

### タイプ2の特徴

#### ● 転機イベントの特徴

具体的な志望動機が弱く、受ける企業に次々と不合格となる。自己分析の甘さにその要因を求める学生が多く、「自分は何に向いているのか」「何がやりたいのか」という自問自答を繰り返した挙句、より客観的に自己を見つめる視点を獲得、新しい企業選択軸を発見していく

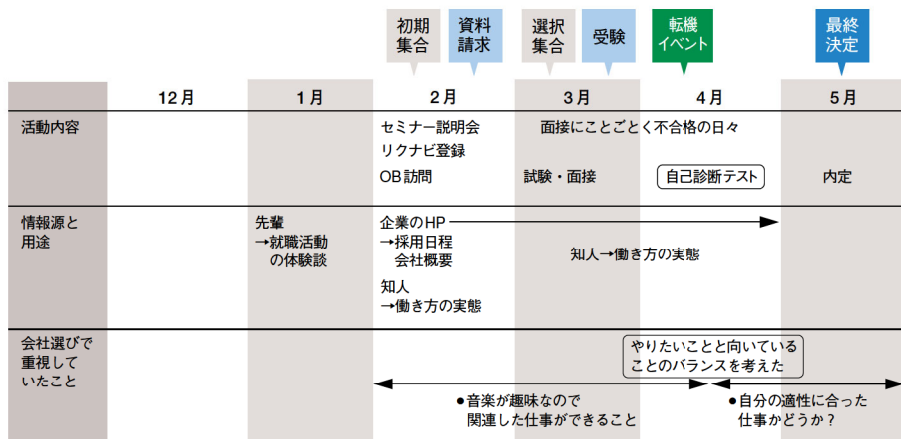
#### ● 学生の特徴

- ・大企業中心に業種を絞らずに活動する
- ・企業との接触を早期から行い、積極的に活動する
- ・説明会などにも多数出席し、選考が進んでいく過程で志望が固まり、その後、ある程度の社数に絞っていく
- ・なかなか内定が出ないため、内定をもらえそうな会社をひたすら探すという活動になりがちである
- ・活動終了が遅い傾向にある

#### ● 選択基準の変化

最初は、大手、知名度、ブランドの有無、業績など事業側面に強くひかれた。説明会などに多数出席し、面接を受けるが不合格が続く。持ち駒もなくなり、自己分析を再び試み、新たな選択軸を形成する。ここでの企業評価軸は、「大手にこだわらない」「やりたい仕事ができる」「待遇がいい」など、組織評価が強いものの、業種は絞り込まない。

なかには、自己分析・企業分析が不十分で、さらに不合格が続き、内定の出そうな会社をいくつも受験する学生も見られた。入社企業の最終評価軸は、人事担当者の印象、会社の安定性、職場の雰囲気などが多い







# どの企業もピンとこない… 仕事内容で選び、業種を絞らないタイプ

## 第1段階

### 面白い仕事ができそうな会社を多数選択

3年の11月、周りの友人に触発され、「私もやらなければ」と焦りを感じ、活動を始める。ところが、初めのうちは具体的な就職活動のイメージが湧かず、友人と漠然と話をしていただけだった。自己分析をしながら、仕事内容に着目、「面白そうな会社」「有名で聞いたことがある会社」を選んで、50～60社にエントリーする

## 第2段階

### なかなか意中の会社が発見できない

2月、説明会にエントリーした企業を片っ端から回るが、なかなか「ピンとくる会社」がない。「入社してみないと会社の本当の姿はわからない。限られた情報のなかで決定するのは大きな賭けだ」と痛感する。この時期は、女性が働きやすい職場で働きたいという程度の選択軸しかなかった

## 転機イベント

### 兄から聞いた企業との 劇的な出会い

社会人の兄からM社のことを聞いて、説明会に出席する。そこでビデオに映し出された都市開発の仕事にひかれる。不動産といえば、町の小さな事務所しか見たことがなかったが、「人間の生活にここまで関わっているのか、こんなに規模の大きな業界なのか」と驚く。こういう企業の存在を今まで知らなかった分だけ感動は大きかった

## 第3段階

### 企業選択軸もデベロッパー向きに。そしてM社に内定

3月、不動産と電鉄会社に加え、食品、電気などにも応募する。企業選択基準が「女性が働きやすい職場」ではなく、「ガツガツ・競争・実力主義」というデベロッパーに近いものに変貌。M社では面接を重ね社長や社員から突っ込んだ話を聞き、こししかないと思う。5月、同社に内定する

## タイプ3の特徴

### ● 転機イベントの特徴

漠然と選択した企業群からの採用コミュニケーションを受けるものの、どの企業もしっくりこない。「やりたいこと」「最優先で対象企業を選んでほしいはずなのに、その仕事に従事するイメージが湧かないので志望の転換を強いられる

### ● 学生の特徴

- ・「思う存分、働けるかどうか」「多様な働き方が可能か」「十分な興味を喚起された企業のみ応募」など、業種以外の部分でこだわりをもつ
- ・自己分析を十分に行い、自分の人生に合う仕事は何かをよく考えている
- ・企業よりも、そこで働く人の考えや環境などを重視、人とのコミュニケーションを介した情報を大切にしている
- ・自分の基準に合致した企業を選び、規模・業種では悩まない

### ● 選択基準の変化

社会貢献度の高い会社、やりたい仕事ができる環境、厳しい環境で自己成長ができる会社など、組織側面評価にひかれ、規模や知名度にこだわらず、最初の選択集合を形成する。自己分析を十分に行い、説明会やセミナーなど、社員との直接のコミュニケーションを通して、自分の評価基準に合った企業を探す。

なかには、この過程で、説明会や面接時の採用担当者の人間性、あるいは家族・友人からの紹介企業に、これまで自分の知らなかった魅力を感じ、強くひかれる学生も存在する。入社企業の最終評価軸は、会社訪問や電話などで何度も確認、社内の雰囲気、働きやすい環境など、自分の志向にあった働き方を重視する

	9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
活動内容			リクナビ登録		企業説明会	●積極的に企業説明会に参加 ●友人に自己アピールを全面否定される	希望企業訪問 ●商品等見学		内定
情報源と用途			Web →説明会、エントリーシート登録 →採用日程の確認、企業との連絡		企業説明会 →受験企業の絞り込み	兄 →受験企業の選定	OB →企業の実態		
会社選びで重視していたこと			漠然と有名・面白そうな企業		説明会で希望業界・職種の絞り込み		●説明会で企業の魅力が感じられるか ●働く姿が想像できるか		
自己分析			自己分析(表面的)			M社との出会い		自己分析(本質的)	
試験・面接						兄相談	OB・OG訪問		

## タイプ4 ● D 大学政治経済学部D君(地方銀行内定)



# この会社に決めた… 仕事内容で選び、業種を絞るタイプ

### 第1段階

#### 金融系を中心に、いくつかの業種を選択

3年の11月頃まで、就職に対する実感ほぼゼロに近かった。12月、ゼミで先輩を呼んで、就職説明会を開催する話があり、自らも企画に参加する。この他、学校の業界研究にも参加し、これらをきっかけに就職意識が高まり、活動を始める。金融、不動産会社、サービス系の会社など、40社ほどを選んで、12月から1月にかけてエントリーする

### 第2段階

#### 企業説明会に多数出席 金融業界へ志望は絞られた

2月、企業説明会に参加して、「不動産会社はイメージと違う」「サービス系の会社は将来、経営に携われる可能性が低い」など、自分の希望と明らかに違うと感じる。一方、銀行OBの話聞いて、融資業務に興味湧き、「融資を成功させ、事業家と一緒に喜びを分かちあいたい」と、3月、銀行とベンチャーキャピタルに絞って、15社ほどの面接に臨む

### 転機イベント

#### 地元銀行の最終面接で感じたこと

都市銀行、信託銀行、地元銀行も面接が進む。3月、地元銀行から「最終面接を地元で実施する」という連絡が入り、東京か、地元か、真剣に悩む。地元銀行の最終面接で、気配り、真面目さ、やさしさを肌で感じるとともに、地元の活気のなさを目の当たりにし、「これを変えることができれば」と思う。ライフスタイルに合わせ、ゆとりをもって働ける地元銀行への志望が強くなる

### 第3段階

#### 地元銀行に決定

地元銀行に内定。内定の出ていた東京の信託銀行は断る

### タイプ4の特徴

#### ● 転機イベントの特徴

確固とした決め手がなかったり、複数の企業で手ごたえを感じている場合、何らかの採用コミュニケーションがきっかけとなり、その企業に対するロイヤリティが高まる

#### ● 学生の特徴

業種・職種が決まっている(理系の場合)

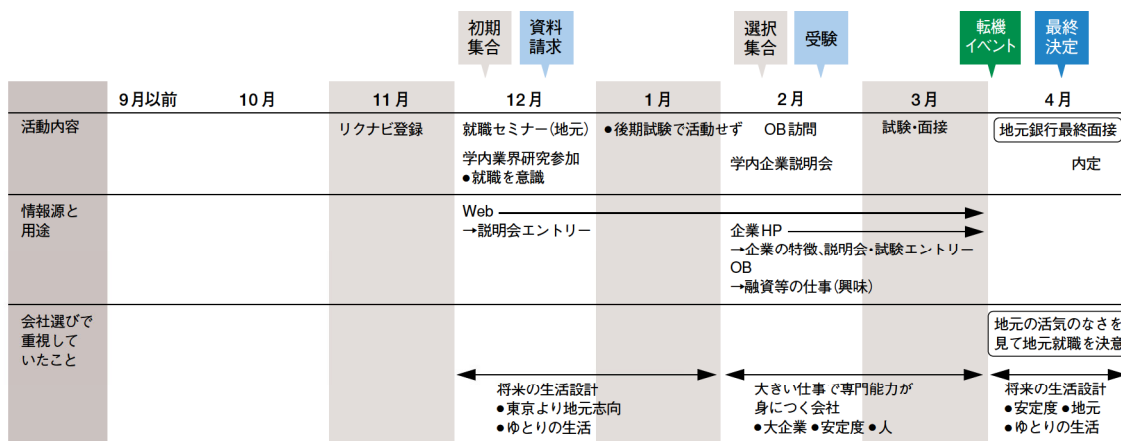
希望業種の他に、周辺業種に対しても情報収集を行う。企業との接触は怠らない(文系の場合)

志望企業から内定をもらうとすぐに活動を終了させる

#### ● 選択基準の変化

商品開発に直接携われる会社、会社の規模は小さいが、世界に冠たる製品を作っているメーカー、無名でも経営状態が抜群の会社など、規模にはこだわらない形で事業側面にひかれ、選択集合を形成する。ネットや冊子の会社案内だけを見ても、実際の雰囲気はわからないので、説明会、セミナーに積極的に参加する。

さらに、ゼミの先輩などを訪問、実際に会社の人に会って、社風、業務内容などを確かめる。セミナーに参加して役員・社員の働く姿勢や人柄に共感、大きくひかれる学生も存在する。入社企業の最終評価軸は、「この社長の下で働きたい」「この人たちと一緒に働きたい」「自分の力を出し切ってこの仕事をしたくない」など、やりがい・働きがいに強くひかれる傾向がある



# 転職イベントとは、自己対峙と葛藤の時間

渡辺三枝子氏（筑波大学教授心理学系「カウンセリング専攻」）

就職活動には3段階のプロセスがあり、「転職イベント」という過程を経て、学生は自己の就業観を確立していく、という仮説はとも興味深いですね。実証的なデータ分析から導かれたものとするれば大変画期的なことです。最初の段階が誰でもたやすく入手できる「情報」を収集する時期、次が、実際に企業との接触を通して「現実」と向き合う時期、3段階目が、得られた情報を「統合」して最終決定をする時期といえます。2段階目と3段階目に挟まれた転職イベントとは、「情報」と「現実」を動かしながら「自己」と対峙した末に最終的な意思決定を迫られる葛藤の時間といえるのではないのでしょうか。

キャリアアカウンセリングの世界的大家、ドナルド・スパーは、「自己と自己の環境をどう見るかが職業選択の核心にある」と考え、希望職種・業種を通して個人が自己を語るカウンセリングを重視しています。DJのアルバイトをしていた学生が音楽関係の会社にごとく振られた結果、転職イベントを経て、調査会社に決まったという事例がありました。彼は自己と対峙し、「音楽関

係の仕事をしたという自分は何者か」という対話を繰り返して、「音楽は仕事上の手段に過ぎない、自分は音楽という情報分析・収集に長けているんだ」と気づいたのです。こうしたことを考えさせるのが、キャリアアカウンセラーの役割であり、そういう意味で、彼は転職イベントを通して自分で自分のカウンセリングをしていたのです。

最近、自己と対峙しないまま、職業生活に入る若者が増えてきている気がします。ある有名大学で物理を修め、大企業に就職したものの、同期と比べて低い処遇が嫌になってすぐに退社、いくつもの企業に入社しては同じような理由で退社を繰り返している30代の男性から話を聞いたことがあります。自分はどんな職場で何をしたいのかが不明確なのは、自己との対峙＝転職イベントを経験していないからでしょう。

一方で、今就職活動をしている教員子があります。高校卒業のとき、医学部進学を希望していたのに家庭の事情で果たせず、近接の学問がしたいと心理の門を叩いてきた学生です。大学進学時に自己対峙と葛藤を経験したからでし

よう、彼は、見ていてすがすがしいほど、やりたいことと、それに合うような企業を選択軸を明確にもっていますよ。

自己との対峙や葛藤など、できればないほうがいいと思うのは人間の性でしょうが、大きな葛藤を経た人間ほど、後の選択がスムーズにいくのも確かです。就職活動に突入する前に自己対峙をさせる機会を、若者にもっと与えなければなりませんね。



渡辺三枝子氏  
筑波大学教授。1943年岐阜県生まれ。ペンシルバニア州立大学院 博士課程修了（哲学博士）。主著「新版カウンセリング心理学」「キャリアカウンセリング入門」（ナカニシヤ出版）、「産業カウンセリングの理論的な展開」「産業カウンセリングの実践的な展開」（ともに編著、至文堂）

## 転職イベント未経験者に「気づき」を与える

吉田智春氏（株式会社リクルートキャリアグループ「ICA」グループ「キャリアアドバイザー」）

新卒時に転職イベントを経験した人と、そうでない人は、転職に際して、その差がはっきりと出てきます。前者は、次の転職先や自分がやりたいことが見えているのに対して、後者は曖昧模瑚としているのです。後者の例で最近顕著なのは、バブル期に「これからはIT全盛で、文系も手に職の時代」という風潮に流されてSEとして就職した人たちと、子どもの頃からの憧れだった難関大学を卒業後、何となく、コンサルや総研系の企業に入った人たちです。いずれも世間的に「いい会社」へ、時代の風潮に乗って就職した20代から30代の人たちで、彼らは異口同音にこう言います。

「今度は本当の就職活動がしたい」  
そこで私たちがお手伝いするのが、ひとりひとりの過去の「因数分解」です。大学選択の理由、高校時代夢中になっただこと、子どもの頃の夢……。それを参考に企業選びをします。物理が好きなら、それが生かせる企業を選びましょう。因数分解によって、自分が新卒時に志望していたのに、企業のブランドにこだわって応募しなかった企業が実は、転職志望先であることに気づき、みごと成功した人もいます。そういう意味で、私たちは転職イベント未経験者に、それにつながる気づきを与えているのです。



# 3

Part 1  
環境変化に対応した、  
よりよい採用手法の模索

Part 2  
一橋大学大学院商学研究科教授 古川一郎氏  
最適人材の採用と成長を  
可能にするもの

Part 3  
ワークス研究所研究員 白石久喜  
おわりに  
採用現場が忘れてはいけない  
「リアル」

# 学生が成長する就職、 企業が繁栄する採用

ネットによる情報洪水、活動の早期化、就業意識の希薄化、新卒無業、通年採用、職種別採用、コンピテンシー採用……。就職を巡る環境はかつてないほど混沌とし、企業も学生も、大きな戸惑いに包まれているように思われる。最終章では、学生軸から企業軸、つまり採用に視点を移し、Part1で、採用先進企業が行う新しい取り組みを紹介、Part2では、ブランドと採用の関係を語ってもらった。Part3で、ワークス 白石久喜研究員による結語を掲載する。



# 環境変化に対応したよりよい採用手法の模索

学生の就職活動から企業の採用活動に目を転じよう。最近の採用環境を大きく変えたものといえば、やはり情報提供手段としてのインターネットの拡大だろう。これが全盛を迎えたのはここ数年のことだが、早くも採用現場ではネットのもつ利点は活用しながらも、過剰に頼った形での安易な情報提供は改めようという動きが広がりつつある。代わって求められているのは、効率性を確保しつつ、学生ひとりひとりに直接、向き合う、人を介したリアルな採用コミュニケーションである。先進的試みを実施する2社を紹介する。

文・構成 編集部

## NTTドコモ

### 学生とリアルに向き合う場を、社をあげて提供 効率とONE TO ONEを両立させる試み

#### 東京国際フォーラムに出現 ドコモのすべてがわかる空間

自分はどんな仕事に向いているのか？ トップはどんな人か？ 志向する技術や研究テーマは？ 具体的な仕事内容は？ 身近な先輩たちはどう働いているのか？ ……。展示・講演・対話・体感プログラムを通して、就職志望学生が抱く疑問にことごとく答えてしまう一大オープンセミナー「ドコモシテイ」を、NTTドコモ（以下、ドコモ）が始めたのは昨年のことだった。「壮大なるOB・OG訪問」がコンセプトのこのイベント、今

年は2月末の3日間、東京国際フォーラムで開催された。

会場は、「講演を聞く」「グループワークに参加する」「社員と対話する」など、テーマごとに6つのブースに分かれ、予約が必要なものを除き、学生たちは会場内を自由に見てまわれる（図表1）。講演コーナーでは、立川敬二社長をはじめ、iモード事業本部本部長、人事育成部本部長といった各部門の幹部クラスが同社のビジョンや戦略、事業の現状、業界動向、求める人材像といったテーマで話をした（図表2）。庄巻は、社員としか対話できるコーナーだ。後述するが、同社は「社員がやりたいこと＝企業の成長力」ととらえ、新卒においても職種別

採用を実施しており、ここでは、研究開発、営業、法務・財務などの職種ごとに若手社員140名が参加。パネルディスカッションやプレゼンの後、個別に学生からの忌憚ない質問に答えていた。

#### 年間30回のセミナーは廃止 学生の満足度は雲泥の差

同社人事育成部人事採用担当部長の吉澤和弘氏はこう話す。「ドコモの社員自らが情報発信し、個々の学生と双方向の情報交換をするのが、このイベント最大のポイントです。経営層の話、社員とのコミュニケーション、具体的な仕事内容の提示、そして、ビジネスゲームと、



株式会社 NTTドコモ  
人事育成部 人事育成担当部長  
吉澤和弘氏

ドコモという企業そのものを一度に体感してもらう情報が階層状にそろっていません。3日間で9000名の参加者があり、参加アンケートのほとんどが内容に満足と答えていました。3年前まで、これと同じ位置付けの小規模オープンセミナーを年間30回も実施していましたが、時間や場所、プログラム内容が制限され、学生の欲しい多種多様な情報を提供することが難しい状況でした。無理もありません、ドコモへの興味度合い、活動の進め方などは学生によって千差万別ですから。こうした問題の解決策として企画したのがドコモシテイです。経営層の話もじかに聞けますし、社員とざっくばらんな話もできます。参加者の満

「一度からいえば雲泥の差でしょう」

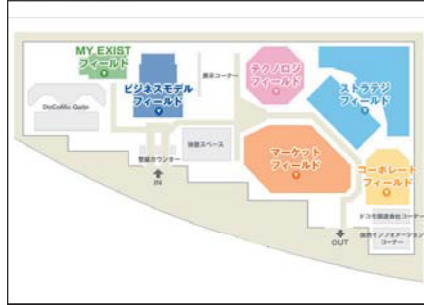
唯一の欠点は、3日間のみの開催のため、参加できない学生も多いことだ。事実、平成15年度の内定者のうち、ドコモシティ参加者は4割にとどまっている。「入社した人のうち、参加者と非参加者で、その後のパフォーマンスに相関があるか、調べてみることも考えていま

す」(吉澤氏)

### 多様な即戦力人材の確保がドコモシティ実施の背景に

ドコモでは、学生の専門志向の高まりを受け、3年ほど前から一部で職種別採用を実施、2年前から本格的に実

【図表1】ドコモシティの概要



【図表2】ドコモシティにおける講演プログラム(一部)

2月26日	2月27日	2月28日
10:00 MY EXIST フォーラム	10:00 MY EXIST フォーラム	10:00 MY EXIST フォーラム
11:00 MY EXIST フォーラム	11:00 MY EXIST フォーラム	11:00 MY EXIST フォーラム
12:00 MY EXIST フォーラム	12:00 MY EXIST フォーラム	12:00 MY EXIST フォーラム
13:00 MY EXIST フォーラム	13:00 MY EXIST フォーラム	13:00 MY EXIST フォーラム
14:00 MY EXIST フォーラム	14:00 MY EXIST フォーラム	14:00 MY EXIST フォーラム
15:00 MY EXIST フォーラム	15:00 MY EXIST フォーラム	15:00 MY EXIST フォーラム
16:00 MY EXIST フォーラム	16:00 MY EXIST フォーラム	16:00 MY EXIST フォーラム
17:00 MY EXIST フォーラム	17:00 MY EXIST フォーラム	17:00 MY EXIST フォーラム
18:00 MY EXIST フォーラム	18:00 MY EXIST フォーラム	18:00 MY EXIST フォーラム

施している。この本格実施に合わせてドコモシティが誕生したというわけだ。文系4職種【①セールスマネジメント、②MM(モバイルマルチメディア)マーケティング、③ビジネスソリューション、④スペシャリティ(法務・財務)】、理系4職種【①リサーチ&デベロップメント(研究・開発)、②ネットワークマネジメント、③MMクリエイティブ、④システムソリューション】の8職種。本人の希望を優先するが、ドコモ側で適性を判断、別の職種を勧めることもあるという。

最後に、「ドコモにとっての新卒採用の意味」を聞いてみたら、吉澤氏からこんな答えが返ってきた。「スキルとかノウハウ、さらに、ドコモらしさといった組織の遺伝子を後代に継承していくために、毎年、新卒を採用する意味があると考えています」

## 三井住友銀行 バーチャルからリアルへ、ネットから人へ 自然な採用導線を構築

### 金融志望者必見のサイト ウェブ・バンキングカレッジ

「午後3時に店のシャッターを下ろした

後で何をしているのだろうか?」。毎年、大量の新卒学生を採用する業界でありながら、具体的な仕事の中身や「やりがい」が今一つイメージしにくいのが銀行ではないだろうか。こうした疑問に答え

るとともに、金融に関する興味・関心を少しでも高めてもらおうと、三井住友銀行が1998年から始めたのが、金融関連の最新情報と銀行員の仕事の中心を詳しく紹介する「ウェブ・バンキン



株式会社 三井住友銀行  
人事部 採用・教育グループ  
部長代理  
塩見高峰氏

グカレッジ」(図表3)と名付けられたネット上の大学だ。同行の最前線で働くバンカーが、「先端金融サービス」「ソリューションビジネス」「キャリアアデザイン」といった8つのテーマに分かれ、



ネット上で講義を展開する。

採用情報の提供もこのサイトを通じて行われ、設立5年目にして15万人強の「卒業生」を送り出した。「金融業界のイロハを伝えてくれる」「最先端の金融知識を理解できた」「仕事内容の具体的なイメージが湧く」といった感想をもつ学生が多く、同行だけでなく金融業界を目指す学生必見のサイトになりつつある。

同行人事部採用教育グループ部長代理の塩見高峰氏は話す。「毎年11月頃このサイトをオープンしていますが、まずはネット上で金融業界への興味関心を高めてもらい、並行して実施している大学での説明会に参加することでイメージがより具体化します。その後、実施される『バンキング・カレッジ』という大規模なオープンセミナー（昨年度は12月に東京・大阪・神戸で実施）では、より詳しく仕事のやりがいや醍醐味を伝える

【図表3】ウェブ・バンキングカレッジ



ています」

また昨年、採用ページに「若手社員328名の就職活動リアルレポート」（図表4）と題した記事を掲載した。「入行3年目くらいまでの若手数百人にインタビューし、何がきっかけで金融業界を志望し、最終的に三井住友銀行をなぜ選んだのか、という過程を細かく聞きました。当初は商社とか外資の金融志望だった人がなぜ三井住友銀行に決めたのか、という内容で、学生に非常に評判がよかったです」（塩見氏）

### 都銀では珍しい インターンシップの実施

昨年度、同行はもうひとつの意欲的な試みを実現させた。今年1月から2月にかけて実施されたインターンシップである。現金や顧客の機密情報を扱う「銀行」という立場上、営業店での実施

【図表4】先輩たちの就職活動を紹介するページ



はさすがに実現しなかったものの、先のウェブ・バンキングカレッジの講師陣がひとり当たり5〜7人の学生を受け持ち、2週間かけて、「今後の銀行のパーソナルビジネス」「デリバティブの新商品」「今後の銀行にふさわしい新人事制度」などのテーマを議論した。

学生は必要に応じて社内外にヒアリングを実施しながら答えを模索、最後はプレゼン大会で大いに盛り上がったという。「実際の採用とは切り離れた企画でしたが、銀行業務の面白さ・幅広さに加え、三井住友銀行という企業理解の一助となった面もあり、参加者41名のうち結果的に入行に至った学生もいます」（塩見氏）

### リアルな情報提供を担う リクルーターの存在

さて、ネット、セミナー、インターン

シップと今様の採用「三種の神器」がそろったわけだが、同行の場合、忘れてはならないのがリクルーターの存在である。「ネット、セミナー、インターンシップと、徐々にリアルなコミュニケーションを強めるように心掛けていますが、それでもまだ十分とはいえません。一対一のコミュニケーションがきちっとできてこそ、学生・企業双方の満足感や納得感が高まるわけですが、そこに寄与するのが「リクルーター」です。この制度はいろいろと評されがちなのですが、よい面悪い面を含め、仕事や組織の話をお音で伝えるためには効果的な方法だと思っています。リアルな現実を伝える手段として、やはり人を介したコミュニケーションに勝るものはありません。実際にOBやOGと話をすることで、志望動機に厚みが増したり、志望業務の幅が広がることも多々あります。最近ネットの充実もあって、OB・OG訪問に消極的な学生が増えていますが、もったいない話です」（塩見氏）

ネットでの情報提供を入り口にして、セミナー、インターンシップ、リクルーターと人と人とのリアルなコミュニケーションを徐々に強めていく。パーソナルとリアルをうまく使いこなす試みといえるだろう。



## Part 2

## 最適人材の採用と成長を可能にするもの

採用において求職者母集団の規模が大きいにこしたことはないが、一方で、組織の文化や価値観に適合し、能力ある人材にこそ評価されたいという欲求も企業は強くもっている。こうした言葉では表現できない組織の文化や価値観を表現するのに役立つのがブランドである。

古川一郎氏（一橋大学大学院商学研究科教授）

文・構成 編集部

ベントツ・ブランドと  
人材採用の意外な関係

昨年、タイムラー・クライスラー・ジヤパンのある調査を担当したときのことです。同社は10年ほど前に数十人でスタートした組織ですが、中途採用をさかんに行的、当時、800人程度まで規模が膨らんでいました。中途採用した人材は、トヨタやホンダといった企業でマネジメントに携わってきた即戦力人材がほとんどで、生粋のトヨタ人、ホンダ人、アメリカ人もいます。日本との文化的背景の違いもある。組織を形成して間もない彼らがどうしてスムーズなコミュニケーションができるのか、私はとても不思議でした。

いろいろな方とお話してわかったのは、メルセデス・ベントツというブランドの役割でした。ベントツに対する共感が彼らの気持ちのなかで共有され、ベントツは

こうあるべき、という強い思いが、入社前から、ベントツのマークとともに彼らの心に刻み込まれていたのです。顧客や従業員、ディーラーの人たちがベントツに対するブランドイメージを共有するのは当然ですが、それが外からの人材採用という面でも多大な効果を発揮するという事実は大きな発見でした。

コミュニケーションを  
円滑にするもの

ブランドを私なりに定義すると、「人々のコミュニケーションを円滑にするもの」となります。

2つの側面があります。ひとつは、人々に、あるものを共通して思い起こさせるという面です。例えば、ソニーと聞いて何を連想しますか、と聞いた場合、「革新的である」とか「遊び心がある」とか、共通した答えが非常に多く返ってくるはず。ソニーという言葉で喚起されるものが社会的記憶という形で共

有されているわけです。

また、ブランドは、言葉にしにくい暗黙知や情緒、感情といったものをうまく伝えることができます。男性が好きな女性に贈り物をする場合、給料3カ月分もする高級ブランドのダイヤモンドを贈ることで、いかに好意を抱いているかが相手に伝わる。言葉に表さずともコミュニケーションが可能、そういう機能もブランドにはあるわけです。

ブランドは組織が  
作り上げるもの

ブランドは、一朝一夕に作れるものではありません。ソニーという強いブランドができたのは、これはソニーらしいと世間に思わせる、ウォークマンのような革新的商品を一貫して作り続けてきたからです。なぜそれができたかといえは、そこで働いている人たちが、ソニーらしさソニーブランドを暗黙知として共有し、それに向かって絶えず努力したから



古川一郎氏  
一橋大学大学院商学研究科教授。1956年生まれ。東京大学経済学部卒業。東京大学大学院経済学研究科第2種博士課程修了。研究テーマは、企業のマーケティング活動、消費者行動の数量的分析、マーケティング・サイエンス。著書「出会いの「場」の構想力」（有斐閣）、「デジタルライフ革命」（共著、東洋経済新報社）



セイコーエプソン株式会社 人事部課長 竹内上人氏

## セイコーエプソンの挑戦 コーポレート・バリュー(EPSON S&A) を浸透させ、採用力アップにつなげる

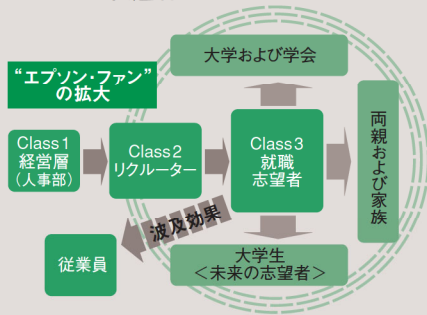
プリンタメーカーの雄、セイコーエプソンの採用における課題を、同社人事部課長の竹内上人氏はこう話す。「本社が長野県諏訪市ですから、学生向けのセミナーなど首都圏の企業と比較して十分に開催できません。プリンタメーカーとしての認知度はともかく、基幹業務のひとつ電子デバイスのことでも学生の間であまり認知されているとはいえませんね。社名に関しても、エプソンという企業が別にあるという認識をする学生もいます。実は、当社は人事雇用改革に、かなり以前から取り組んでいます。女性の勤続年数が長く、中途退職率も低い。諏訪に拠点が集中しているので研究者には働きやすい会社なのですがね」。

そこで、竹内氏は、同社のブランド

です。ブランドはある日、突然天から降ってくるのではなく、組織で働くひとりひとりが日々、協働して作るものです。最終的に、ソニーらしさの源泉は経営者の夢や志、組織のビジョンに行き着きます。大切なのは、組織全体でそういう

価値、特に期待される人材像や企業風土を表す「EPSON S&A」の考え方の伝達者として、就職志望者とその家族、大学生、大学および学会まで、広くとらえた概念を作った(図表1)。「人の採用も製品のプロモーションも変わらないと思っているからです」採用手法のあり方も大きく変わらざるを得ない。概念をどう実践に落とししていくか、今後の試みに期待したい。

【図表1】 エプソン・バリュー「EPSON S&A」の伝達者



知が共有されていることです。組織全体で理念や夢を共有し、それが商品やサービスとなって具現化され、顧客にもそれらが共感・共有されていく。そういう「ブランド創出のプラットフォーム」として企業文化をとらえることが大切だと思っております。

### ブランドは採用コストを 軽減させる

### ブランドが企業活動すべてに もたらす効果

強い企業文化＝ブランドをもっている企業は、採用においてもそのブランドを効果的に使うことができます。学生が強い企業文化をもった会社を受験したとしましょう。何人かの社員に会って話をすれば、「自分は合う・合わない」という判断はすぐ下せるはずで、合わないという気持ちが強くなったら当然他の会社に行くべきだし、経営が安定しているから、と思ったところで、無理に入社しても続かない。合う・合わないは、組織面における問題だからです。こういう採用面のコミュニケーション・コストを軽減させ、組織に合う人を効率的に選別できるという意味で、ブランドは企業の採用活動に大きく寄与します。

金銭面で報いることは、人のやる気を確かにアップさせますが、人を成長させることには直接つながりません。精一杯頑張つて、困難な夢や目標を達成する。こういう体験が人を最も成長させます。他より多く給料がもらえる職場に行き、もらった分だけ働くというのはあまりにも寂しい。20年後、その人の成長は微々たるものでしょう。そうではなく、企業の夢やビジョンに思いを重ね、自分も必死になって努力をする。その努力がその企業のブランドをますます強め、社会的影響力も増し、それに共感して一緒に働きたいという人を吸引していく。そういう「ブランドが作り上げるポジティブ・フィードバック」こそが、人も組織も末永く成長させます。冒頭に挙げたベンツの例はまさにこれです。ですから、強いブランドをもっている企業は人を大いに成長させるのです。

ブランド論の定番的な教科書には、「同じものでも顧客が何割か余計に払ってくれるからブランドは大切だ」という記述しか見当たりませんが、企業とブランドの関係はそんなに浅薄なものではありません。ブランドによって、組織に合った人を効果的に集める→人を成長させる→よい商品を生み出す→ブランドがさらに強くなる、という無限ループが描かれるべきなのです。



## Part 3

おわりに

## 採用現場が忘れてはいけな「リアル」

白石久喜 (ワークス研究所研究員)

※1 「企業選択の視点を明らかにするためのグループインタビュー」ワークス研究所調査

改めて言うまでもなく、新卒学生の就職環境あるいは採用環境は毎年変化し続けている。私が就職活動を行った1989年と比較すると、その方法にも意識にも雲泥の差が見られる。変化し続ける環境に対応するために、学生も企業も日々もがいていた。その努力たるや並大抵のものではないことは、今回50人の大学生(※1)、10数社の企業の採用担当者の方々への取材を通じて痛切に感じた。しかし、その過程で彼らの苦勞に共感したのと同時に、その苦勞を徒勞に終わらせないための打開への糸口も見えた。キーワードは、「リアル」である。

「就職を科学」した我々の結論だ。特集の最後に、学生が、企業がもがくに至った元凶となっている環境の変化を構成するさまざまな要因のうち、特に影響度の高い3つの変化を考察し、この「リアル」に意味付けをしたい。



白石久喜

### ますます希薄化する人を介した情報

まず最初の変化として、コミュニケーションの過度なバーチャル化による影響を挙げよう。1995年、テキサスインスツルメンツ社(以後TI社)が新卒採用にインターネットを用いたのが日本初のネット採用だったと記憶している。当時、就職情報誌を中心にパンフレット、OB・OG訪問、説明会などのアナログな情報チャネルが主流だったなか、T

I社によるネット採用は、インターネットというデジタル技術のリテラシーを測る代替指標として機能した。ネットを使える人・技術的に長けた人としてスクリーニングがなされていた。ところが、加速度的に普及したネットは一部の特異な人たちの特殊な能力ではなく、今やほぼ100%の大学生がネットを駆使して情報収集を行い、企業とコミュニケーションを図っており、その機能を最大限生かした、採用コミュニケーションの中核的存在と化した。今回、取材に協力してくれた50人の大学生も「ネットなしの就活は考えられない」と口をそろえて語っていた。また、彼ら、彼女らの情報収集の対象も、就職情報サイト、各企業の採用サイトにとどまらず、就職情報交換掲示板等の非公式コミュニティ、一般掲示板の就職のコーナーなど無数とも思えるほどのソースに至

※2 「就職白書2001」(「就職ジャーナル」編集部調査)

※3 「大卒求人倍率調査」(ワークス研究所調査)

※4 「就職活動振り返りアンケート調査」(リクルートHRD M P 1部調査)

※5 同右

※6 「就職プロセス調査」(リクルートHRD M P 1部調査)

※7 「就職白書2001」(「就職ジャーナル」編集部調査)

っている。加えて、日々のネット閲覧の合間に、説明会・セミナー参加、OB・OG訪問を行うといった状況である。ネットからは容易にかつ大量に情報収集が可能で、ある程度までの企業研究、企業理解はネットで事足りる。結果、人を介した情報の減少は必至で、採用コミュニケーションの内容が一変するのだ。

学生が就職活動において最も知りた  
い情報は「具体的な仕事内容」である。  
データ(※2)を見ても、実に8割の学  
生がそう答えている。コミュニケーション  
のバーチャル化により、従来「働くこ  
とに関する情報」を最もリアルに伝えて  
きた「人を介した情報提供」が希薄化し  
たのだ。ネットを経由しないとエントリ  
ーすらできない就職活動の過程で、その  
企業で働くことの「実態」や「思い」を  
きちんと受け取れぬまま企業選ぴを強い  
られる学生。外形上の欲しい情報は入  
手できたが、そのリアリティは希薄化し  
てしまったのだ。

## 採用基準の多様化が 学生たちを迷走させる

次に採用基準の多様化・複雑化を挙げよう。採用した一部の学生が早期に退社することを前提に成り立っていた大量採用の時代は、入社の間口を広げることが効果的な採用活動であると考えられていた。事実、バブル期の採用は、他社よりいかに早く、多くの大学生を集

めるかが成功のメルクマールとなっていた。採用数確保の優先順位が高かったため、選考基準も、少なからず甘かったことも事実であろう。企業の選考システムは、当時から筆記試験と面接。これが一般的で、現在もその基本的な形は変わっていない。しかし、採用選考の基準はそうではなかった。95年の1・08倍、99年の0・99倍という求人倍率(※3)に現れているように、不況の影響による

新卒採用の引き締めを幾度か経験した企業は、もはや大量採用など過去の負の遺産に過ぎず、こぞつて厳選採用を主張し始めた。この言葉の一般化とともに、精度の高いマッチングを目的とした手法・基準が開発された。職種別採用、コース別採用、一芸採用、人材要件の設定、Web選考、コンピテンシーによる選考、エントリーシートの導入など、選考の構造が複雑化した。大量の応募者のなかから精度の高いマッチングを実現しなければならぬ企業側にとつて、それは自明の流れでもあった。

対する学生は、1社当たり平均3時間(※4)かけてエントリーシートを記入し、自主的な業界研究会の主催、筆記試験対策、面接練習、就職予備校参加などで、多様化した企業の選考基準に必死に対応しようとする。しかし、その努力にかかわらず、通知すらない不採用の結果を得、再度、自己分析を行い、エントリーシートを記入する。取材対象の50人も平均20社程度の不合格経験があった。内定が取れない、企業は不合格

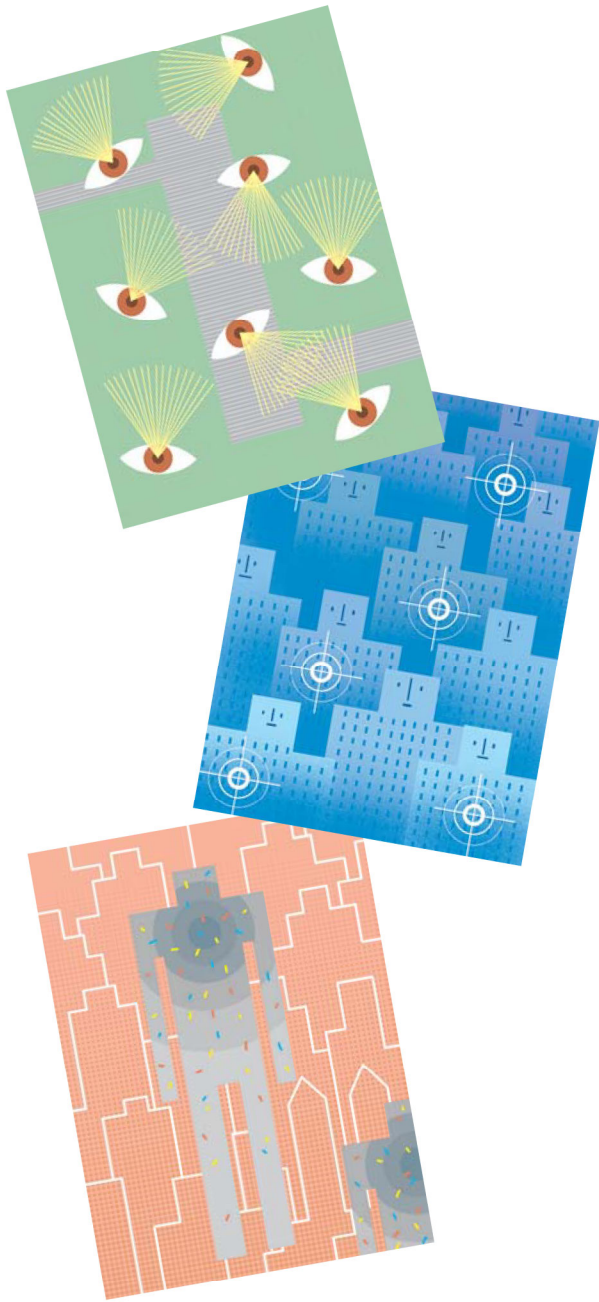
の理由を教えてくれない、これら2つの不幸が重なり負のスパイラルが働き、学生は自分の企業選択に自信がもてなくなってくる。自分が合格しない理由もわからないし、理解し尽くしたつもりなのに企業を選べない状態に陥るのだ。

## 助走なしに離陸を 迫られる学生たち

最後に、採用活動の早期化についてである。10年前であれば、大半の学生は3年生の12月に初めての就職情報誌を手にとり、正月をはさみ徐々に就職活動を意識し始めた。ある程度の準備期間を経て本格的な就職活動に入っていたのだ。しかし昨今の学生には助走期間すら与えられていない。データによると3年生の11月で3割、12月で5割の学生が活動を開始(※5)しており、エントリーシートの提出も12月ですでに2割弱、1月で3割(※6)の学生が行っている。一方企業側も、2003年卒対象の就職戦線が早まると予測していた企業が、実に4割(※7)にも上っており、早期化傾向はとどまることを知らない。「働くこと」について考える暇もななく「働く場」を選ばされているのが学生たちの現状なのだ。

別章で立教大学の加藤敏子氏や、多摩大学の野田稔助教もこの点は指摘しており、従来、就職活動は人間の成長における1プロセスであったのが、早期化が就職スキルの吸収ばかりを要求





※8 アルフレッド・シュッツ（一八九九—一九五九）社会学者。理解社会学と現象学の総合により現象学的社会学の基礎を築く

※9 「就職活動振り返りアンケート2002」（ワークス研究所調査）

※10 「企業選択の視点を明らかにするためのグループインタビュー」（ワークス研究所調査）

※11 同右

し、多数の大人こどもを活動の最前線に放り込み、いたずらに負傷兵を増やす結果を招いている。

## 「一皮むけた経験」のトリガー II 転機イベント

このような環境において、学生は自身では気づいていない基準の曖昧さの中で企業に接触し、企業を評価し、企業に評価される。アルフレッド・シュッツ（※8）の言葉を借りれば、「極めて多様な知識を、極めて一貫性に欠けた混沌とした状態で抱え込んでいる」のである。20数年間の生活者としての経験・情報から企業を選び始めるため、必然的に、知名度が高いこと、消費財を扱って

て身近なこと、メディアでよく見かけることなどに大きな影響を受ける（1990年頃の学生であれば、その選択で企業選びを行っても間違いはなかったし、その選択で就職することが可能だった。しかしこの10数年間の環境変化はそれを不可能にした。知名度が高い企業、メディアでよく見かける企業、つまり一部上場大手クラスの企業でさえ倒産もすれば、リストラも行う。企業社会の脆弱性が増したのだ。やがて個別の企業との接触を通じ、「働くことに関する情報」を得るものの、リアルが希薄化した情報のほうが多く、心からの決定を促す情報とはなりえていない。

ところが、今回この問題を読み解く過程で新たに浮かんできた「転機イベント」と名付けた概念が、彼らの意思決定において重要な役割を果たしていることがわかった。アンケート（※9）においては6割、インタビュー（※10）のなかでは実に9割の学生に、転機イベントなる現象が起こっていた。これは既出のとおり、学生の就職プロセスの第2段階から第3段階へ移行する過程で現れる心理的現象を指すのだが、この転機イベントの発生により、拡散していた基準は繋がり、それまで借り物の選択基準しかもちえていなかった彼らが、「これが僕の会社選びの基準です」と自信をもって答えるようになるのである。転機イベントは借り物の選択基準を自分自身の選択基準に昇華させるトリガーとして、今日、重要な意味をもっているのだ。

## 転機イベント創出を促す リアルな情報伝達

転機イベントの発生や、転機イベント後の数々の情報処理に影響を与えているのが、やはり「リアル」である。活動中の彼らが、情報が多すぎて混乱している状態であることは先に触れたが、そのような状態だからこそ、感情に直接訴えるような体験や経験が強い刺激となつて、彼らの中に、リアルな情報として蓄積される。人を通じたコミュニケーション、それによるリアルな就業のイメージが最終的な企業選択基準の大きなウェイトを占めている（※11）。

今回取材にご協力いただいた企業の

なかで、積極的に変革を成し遂げようとしていた企業におけるリアルな情報の重要度は一様に高かった。転職イベントは学生の心理変化を現象としてとらえただけの概念であって、それをコントロールできる外部の力の存在は確認できていない。今のところ企業が転職イベントを採用プロセスで活用できるわけではないのだ。しかし、この存在を意識しての

採用活動は、企業にとっても有益なものがあると信じている。学生の最後の意思決定を支援するために、情報提供をできるだけリアルに行うことこそ最善の採用コミュニケーションなのである。「採用を科学」した結果、多少、青臭い結論が導き出された。青臭いといえども、回収材した50人の学生たちも、社会人として頑張っている頃であろう。新

卒採用とは、青臭い学生相手の仕事である、彼らの純粹でひたむきな思いに真正面から真摯に答えるためにも、我々も少しだけ青臭さを思い出ししてみたいかがだろう。月並みな表現しかできないが、もがき、苦しみ、ひたむきになんばっている学生と企業の方々への応援のメッセージとして、本稿を受け止めていただければ幸甚である。

## 就職活動こそ大きな成長の機会

佐野一郎 (本誌編集長)

ここ数年、何人もの学生の就職相談に関わってきた。コミュニケーションが始まり、お互いの心が開かれた後、一緒に働きたいと思った学生からなぜか最後に必ず投げかけられる質問があった。こんな内容だ。「会社の決め方がわからないのです。いろんな部署で働いている人たちに話を聞き、会社や仕事の面白さも辛さも自分なりにわかったし、自分に合わない点もわかった気がします。これ以上、いろんな人に会っても、会社の印象は大きく変わらないと思う。そのなかで、A社もいいし、B社もいい。正直、どちらも入社したいのです。あとは働い

てみたいとわからない。でも1社に決めなければならぬ。佐野さんはどうやって、どんな基準で最終的に会社を決めたのですか？」

昔も今も、「就職」という行為は、学生にとって体験したことのない選択であり、かつ人生において重要な意思決定であることに変わりはない。だからこそ学生は大いに不安に駆られる。たくさんの情報を求め、多様な基準で検討し、葛藤を繰り返し返した後、最後は「自分の基準」に照らして意思決定する。そして、深い葛藤を自力で乗り越えた経験(自分で基準を作り、深めた経験)が、入社

後、仕事上でのさまざまな困難(正解がないなかで、多くの情報を集め、自分の選択肢を作り、決めなければならぬという仕事の現実)に直面したとき、それに敢然と対処する力となって生きてくるのではないか。就職活動を通じて学生がたくましく成長すると感じられるのは、こういうことではないか。採用・就職をめぐる学生と企業のコミュニケーション状況が複雑化すればするほど、当たり前のことや基本的なこと的重要性を深く認識させられる。

読者の皆さんはどのように感じられましたか？



# アメリカ力型

## 採用新技術・新手法が 変えた採用と、 変えられなかつた採用

デイビッド・クリールマン(著)

監修・追補：海老原嗣生(リクルートエイブリック 事業開発部エグゼクティブディレクター)

マッキンゼーが6年前に声高らかに唱えた「War for talent(人材獲得競争)」。

それから6年が過ぎ、アメリカ経済もバブル崩壊後遺症に悩む、

まるで日本のかつて来た道を歩みだしたかに見える。

彼らが進化させた採用手法・採用手段の現状はどうなっているのか。

日本では知られていない新たなテクノロジを紹介しつつ、本当に必要だったことを振り返る。

57号のコンピテンシー特集で登場したデイビッド・クリールマン氏の寄稿。

脚注および日本読者向けの追補は、

前編集長の海老原嗣生氏(リクルートエイブリックエグゼクティブディレクター)をお願いした。

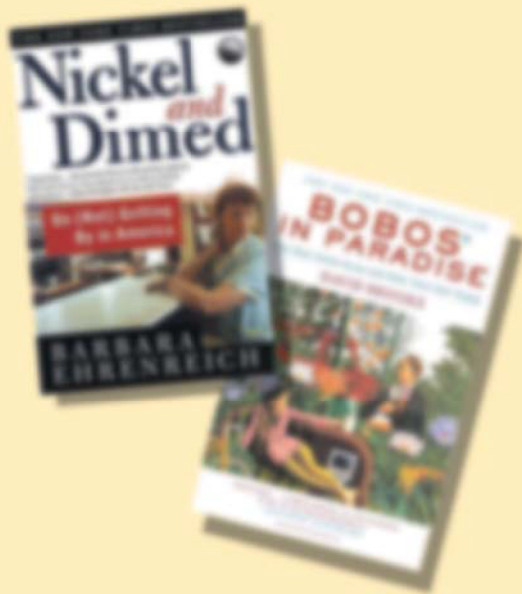


デイビッド・クリールマン

David Creelman

人材コンサルタント。ウエスタンオンタリオ大学にてMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務める。HR.comは1999年8月にデビー・マクラス氏によって創設。人事関連の最新動向やサービス、製品情報まで幅広い最新情報を提供するポータルサイト。本誌57号では、コンピテンシーについての米最新事情を提供いただいた。

# 経済爛熟と人材獲得競争が雇用・就労に地殻変動を



米国にとつて、1990年代は大勝利を取めた時代といえよう。株式市場は史上最高値にまで上昇を続け、冷戦にはもちろん、熱戦（経済戦争）にも勝利した。経済の拡大に伴い、Jobは質量ともに充実し、2桁は当たり前だった失業率も、90年代後半には5%を切るまでに改善して雇用神話の残る日本をも下回る。インターネットを利用する新しい経済では、誰もが億万長者とまでいわなくとも、百万長者には手が届く気がした。日本の読者の皆さんは、日本企業が今にも世界を支配するかに思われた1980年代との類似性を感じることだろう。未来学者ピーター・シュワルツは、米国は前例のない25年間の経済ブームを迎えることだろうと推測して

くる（『The Long Boom』Wired magazine, July 1997）。今は懐かしさ、ニュー・エコノミー論の全盛時代……。

● 経済ブームとそれに伴う爛熟社会は、採用実務に大きな影響を与えた。マックンゼー社が97年に唱えた「War for Talent」。人材獲得競争では、職業の増大、労働人口における退職者数、およ

び新規参入者数の予測に基づいて、社員不足の拡大を予想している。

多くの企業にとつて、人材戦争は予測ではなく、彼らの目の前で起こっている現実であった。会社はただ単に、適正な人々を十分雇うことができなかつただけなのだ。技術の専門家については特に供給不足にあった。それを戦争にしてみよう。ところがアメリカ的ともいえるだろう。

● 企業はいくつかの「戦術」で対応した。上位職やエンジニアに対する奇妙なまでの高給待遇。ファミリーフレンドリーの名のもと、「犬を職場に連れてくる」ことの許可……。こうした目に余る条件を大衆紙は面白おかしく伝え、やがてそれが常識になっていく。そして雇用・就労に地殻変動を与えた。応募者が、「これが会社に対して私のできることです」とアピールする代わりに、応募者が「会社は私に何をしてくれますか」と逆に聞くようになったのである。

● 人材戦争により、「人に希少価値がある」という考えは、経営側と従業員双方の思いに浸透した。それは、採用ビジ

ネスへのさらなる投資を正当化するものであった。これによって、採用産業のブームがもたらされ、新技術が熱心に受容されることになった。

## レイバー・デバイドという隠された問題

こうした人材戦争↓採用投資の増加↓新技術・新手法という一連の流れは、まさに「コップの中の嵐」でもあった、ということをつけ加えておきたい。就労者の多数を占める生産・技能・サービス・販売職の人材には、変動が及んでいなかったのだから。『Nickel and Dimed: On (Not) Getting By in America』(Owl Books, 2002)においてバーバラ・エーレンライクは、低賃金労働者の雇用者は、たとえ深刻な労働力不足に直面しても賃金を引き上げられないことを指摘した。デイビッド・ブルックスの著書『BOBOS in Paradise』(Touchstone Books, 2001)は、高度な技能をもつ労働者の新たな階層には大きな需要があるので、成層圏にまで達するような高い給与を得ながら、ボヘミアンとブルジョワ資本主義

※1 高い給与で自由な環境を保障された貴重な人材を、資本主義戦争に勝った自由人として「ボヘミアンとブルジョア資本主義の共存」と揶揄している。





(※1)というこれまでは対立していた  
価値を結合できるのだと断言した。

つまり、人材戦争は常に、一部の専門的なホワイトカラーの職を埋めることに関する事柄なのである。企業は、マーケティング・マネジャーを見つけ、惹きつけるために懸命な努力をするであろうが、ブルーカラー労働者は、経済ブームにほとんど利益を見出していないという事実を、再度確認しておきたい。

## 人材戦争終結後も 生き長らえた「教訓」

株式市場におけるバブル崩壊は、人材戦争に対する冷や水となった。失業率が4%以下から6%近くにまで増加し、厚遇に慣れきっていた「人材」は、今までのような条件で仕事を見つけるのが困難だとわかり、しばしば何カ月も失業した状態に陥っていく。

人材戦争の予測は、とても脆弱な基礎資料の上に作られている。マッキンゼー社が行った10年にも及ぶ人材需給の予測は、経済成長と人口動態に基づいた単純な(だからこそ理解しやすく人々を惹きつける)主張でしかない。エコノミストは、2〜3年先の成長、または失

業率といったファンダメンタルな予測にさえ成功したことはなく、ましてや10年も先のこともなると、なおさらである。マッキンゼー社は、経済学者が失敗してきた領域について、自信をもって予測できると想定し、熱狂に油を注いだ。10年間で人材の需要がどうなるかは、誰も本当にはわからない、当たり前のことのみを忘れた。

バブル崩壊後もアメリカ人は依然として、人材戦争は小休止しているだけであり、来月、あるいは次の四半期、または来年早々に経済が回復すれば、これまで以上に激しくなると推測している。

●  
人材戦争が始まり、そして、終わった。しかし、この間に起ったいくつかの変動は、終戦後も続いていく永続的な変化となったようだ。

・企業は人材に配慮する。組織は有能な労働者を惹きつけ、選択し、雇用し続けることによって、より多くの資源を割き続けるであろう。

・採用技術が重要である。人々の熱狂は、採用技術を一気に最前線に押し上げた。それは今、いかなる大企業の採用プロセスにおいても中心的なものとなっている。

# ITをキーとした新手法・新技術の現在

90年代後半に劇的に進歩し現在もその流行が終わらない、採用の新手法・新技術の主要素を見てみよう。まずは、ITがキーとなるJob Board(職業掲示板)、企業の自社採用サイト、および人材管理システムを見てみたい。

## 職業掲示板の隆盛で 新聞広告は半減

「幾千万」というのはさすがに大きすぎだが、米国では少なくとも数百以上のJob Boardが存在する。10年にも満たない間に、Job Boardは北米において、知られざる存在から採用の主流へと変わった。全般的なものから、地域・職種・テクノロジーなどに細分化されたブティック的なものまで、色合いを変えて多くのボードが林立している。彼らは、新聞の求人広告から市場シェアを急速に奪った。フオレスター・リサーチ、モンスター・コム(同産業最大の会社)によれば、2001年には新聞からの収入は前年比で17%の減少であったが、Job Boardから得られる同社収入は2倍以上になったとのことである。2000年には、米国新聞紙上での求人広告は87億ドルであったが、米国新聞協会(NAA)の2

002年予備統計では、43億ドルと驚くべき減少を示している。この50%以上の減少は、経済の停滞のみに帰することはできない。NAAの予備統計では、不動産と自動車の新聞広告は、2002年にそれぞれ対前年比で4.5%と5.5%の増加を示しているからである。最も合理的な結論は、Job Boardとその他のオンライン職業広告手段が、新聞からビジネスを奪っているということだろう。CareerXRoadsで知られている産業問題研究者、ゲリー・クリスピンおよびマーク・メラーは、2003年には、モンスターだけでなく米国で費やす雇用広告全体の10〜20%を占めることになるだろうと予測している。その他の上位2〜3社のJob Board(すなわち、ホット・ジョブズおよびキャリアビルダー)を加えると、シェアは20〜40%を占めるだろうとされている。

Job Boardは、新聞の求人広告に代わるだけではない。求職者にとってより







アメリカ型採用新技術・新手法が  
変えた採用と、変えられなかった採用

安価で双方向的という利点を有する。採用担当者はオンライン上の履歴書一覽で探し、特定の掲示に回答することができる。彼らはまた、より広範で、もっと多様な求職者に接触できる。

それでも驚くべきことに、新聞広告は依然として大きなビジネスなのである。HR.comの上級アナリスト、アラン・シユワイヤー氏はそのあたりの理由を「新聞が比較的優位を保っているからではなく、おそらく古い習慣は容易には滅びない(※2)からだろう」と語っている。

ただし、広告シェアとは裏腹に、実利ユーザーが伸びていない、というデータもある。ドレーク・ビーム・モリンが2003年に公表した研究によれば、昨年、わずか6%のアメリカ人しか仕事をオンラインで見つけていない(※3)。米国では、口コミが依然として全ての職業紹介の半数以上を占めているのである。

### 自社採用サイト

自社採用サイトは、一般のJob Boardから必然的に発展してきた。実際、圧倒的に職業掲示の最大規模の手段となっている(全てのJob Boardと新聞を合わせたものよりもずっと多い)。たとえば後述の人材管理システム企業のリクルートソフト社は、世界中にわずか125社の顧客しか擁していない(編注)。同社は125社の自社採用サイトの運営も代行している。そのクライアント数にもかかわらず、同社が提供するAS

P(※4)サーバーがモンスターよりも多くの職業掲示、より多くの応募者履歴書、そしてより多くの雇用取引(すなわち、求人掲示、履歴書閲覧等)を行っている」と主張している。大きなトレンドとして考えられるのは、「紙→Job Board→自社採用サイト」という採用告知手段の変化だろう。

### コストだけではない 自社採用サイトのメリット

企業キャリア・サイトは構築が比較的安価で、所有側が、新聞・Job Boardその他のパブリック型広告を回避することで膨大な金額を節約できるという理由で、その普及が説明されることが多い。しかし、重要なことは、自社採用サイトの方が自由度が高く、的確な機能を付加し、企業の人事業務と直結でき、さらには、莫大なる成果と効率があげられる、という可能性を秘めていることだ。たとえば、応募選考。このプロセス管理(面接日時設定・連絡・選考結果連絡等)がここに挙げられるだろう。応募選考自体はJob Boardでも機能を付加している場合もあるが、自社専用にしたもののほうが、機能性は明らかに高い。社内の個人業務スケジュール管理ソフトやグループウェアと直結し、面接日時設定や時刻直前での確認メールなどが自動的に届いたら、などと想像すれば、自社専用のよさがすぐに理解できるだろう。

採用効率という意味では、応募者の



※2 地方紙などの地域共同性、媒体内容・紙面による読者セグメント性、一般記事と共存するために非転職思考者も読むという偶発接触性、大量一括採用時の浸透性など、新聞・雑誌の採用メリットはそれなりに残っていると考える(編注)。

※3 ドレーク・ビーム・モリン(DBM)の数値は、全就業者ベースのものであり、生産技能系や販売職など、ネット広告に向きなものも含めている、という批判がある。実際、ホワイトカラー上級職やエンジニアに絞ったシェアは、20〜40%という推定も多い。DBMが人手による人材ビジネスを生業にしているという、「ネットと対峙する」立場にいたるところでは付け加えておきたい(編注)。

※4 アプリケーション・サービス・プロバイダーの略。アプリケーションおよびサーバーを保有、クライアント企業に対し、Webを通して必要なサービスをレンタルする事業。

スキル・経験・嗜好というものを、共通言語化して共有できるように仕組み作りできる、ということが挙げられる。このことを、「構造化 (structured)」と呼ぶ。たとえば、候補者が待遇条件について質問をしたとする。この場合、待遇や社風をあらかじめ「給与」「休暇」「風土」「自己啓発」……と分類し、それを樹形図的に紐づけておけば、応募者はたやすく質問結果を得られるだろう。その閲覧履歴から、応募者群の関心事項のトレンドや、個別応募者の嗜好パターンなども読み取れる。同様に、経験を構造化すると、同じ職務・同様の会社にいた場合の応募者でも、本当に欲しい人材とそうではない人材が明確に理解・共有できる。「構造化」という概念はとりわけWebには親和性が高く、そうした仕組みが自社サイトでは構築しやすい。そうしたことが、自社採用サイト構築の理由となっている。

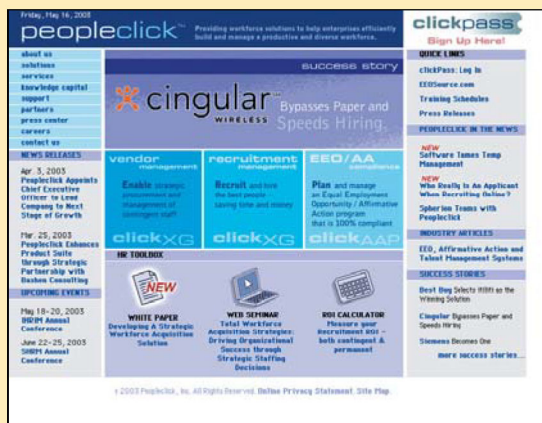
最後に自社採用サイトは、応募者履歴管理システムと結合されることが多い。これらは先ほどの面接管理や本人の履歴・職務・スキル管理だけではなく、後述するさまざまな人事管理の可能性を生む。ここまでのことを目論み、現在は「人材管理システム (TMS)」を一括で作成する企業が多い。

全体を通してみると、「紙→Web→自社」という場の変化が表層に現れているが、深層では、「告知手段」から「人事管理」へとサービス内容の変化が生まれているといえるだろう。

## 「採用」入り口から「内部」へとビジネスは移行

人材管理システムは、面接設定・採否連絡などの採用プロセスを自動化した応募者追跡システムから発展したものだ。ここでは、労働力計画、採用後の育成プログラム、報酬、人間関係管理(上司・部下のつながりなど)、および業績管理と学習管理など、人事システムを統合し、効果を最大限発揮できるように、と歩を進めている。これら全部の機能を提供するTMSはまだ存在しないが、「採用」という入り口から「就労」という内部へとフィールドが移ったことは確かだ。社員管理の情報からフィードバックされ、採用広告での最適なスキル・経験提示や、採用後のパフォーマンス管理から最適タイプ把握まで、有機的な発展が望めるだろう。

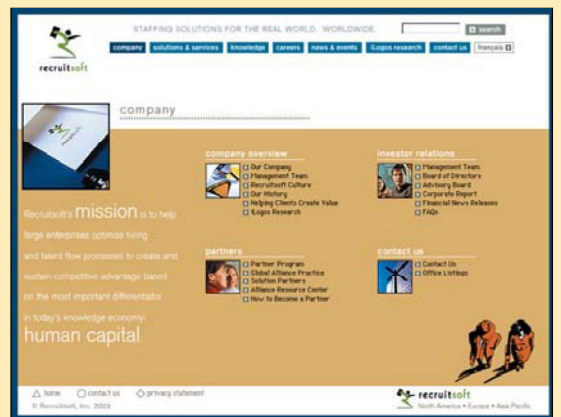
こうした「人材管理システム」を開発・提供する企業としてはRecruitsoft (リクルートソフトウェア社)、PressRing (プレスリング社)、Hire.com (ハイアール・コム社)、Peopleclick (ピープルクリック社) およびRecruitmax (リクルートマックス社) などが有名などころだ。PeopleSoft (ピープルソフト社)、Oracle (オラクル社) およびSAPなどの一般的なERP業者もまた、人材管理要素を付加したシステムを開発している。これらの会社が、「グローバル2000 (世界的な大企業2000社)」



### Peopleclick社

<http://www.peopleclick.com/default.asp>

採用のためのソフトとは別に、スタッフィングに関するVMS (ベンダーマネジメントシステム) も開発販売。このVMSの導入により、どの業者からどのような人材が入り、金額や雇用期間等から一番効率のよい業者はどこかなどを管理することができる。いずれも、多国籍企業に対応できるソフトを提供している。



### Recruitsoft社

<http://www.recruitsoft.com/en/company/>

システム稼働率が99.97%以上の高性能ソフトを開発。災害時には通常管理の設備から他ヘデータを転送。自家発電システムも完備。自社研究機関iLogosも保持。HPのコラムでは、ある女性が会計監査役の仕事に応募したところ、担当部長によって振るい落とされたものの、後日の金融アナリストの募集では自動マッチングシステムが即座に優秀な彼女を指名し、余分な広告費を出さずに時間と動力を節約できたケースなどを紹介している。





アメリカ型採用新技術・新手法が  
変えた採用と、変えられなかった採用

# III

## 「人手」を中心にした従来型ソリューション

IT軸の採用進化とは別に、従来手法でも採用は変化を見せている。派遣・斡旋・スカウト・評価技法をここでは見てみたい。そして、最後に変化の中で「成功」を勝ち取るのどのような企業なのか、を考える。

を顧客群としてビジネスを展開し、その他数十の小規模TMS企業が、中小・中堅企業などへサービスを供給している。

### 淘汰から逃れるための 付加価値競争と海外進出

停滞する経済をよそに、多くの企業が、10万ドルから100万ドルの価格帯でTMSソフトを購入している。米国企業は長年技術信仰をもち、効果的な人材管理「技術」が最終利益により影響を与えると信じているからだ。

基本となる「採用用TMS」では、外部からの候補者の採用管理を援助す

る他に、社内候補者を常にサポートする。

そしてこの技術は、応募したがまだ採用されていない人物、または会社を退職してしまった優れた従業員のいずれであっても、見込みのデータベースの作成を可能にする。会社はEメールによって、こうした見込みある労働力プールにコンタクトすることができ。つまり、人材DBをも内製化できる、という触れ込みだ。

また、大部分のTMSソリューション業者は、そのソフトに少なくともいくつかの自動選抜機能を取り入れている。これは今日の雇用市場においては不可欠であり、インターネットにより受け取る応募の数は飛躍的に増えた。実際、

応募者の大多数はその職に適格性がなく、選考過程から自動的にふるい落とされるようになって「自動選抜機能」がなければ、オンライン上での採用は実践的とは言えないだろう。そのため、前述の「構造化」その他の仕組みが必要になる。それは、汎用Job Boardでは対応できないために、TMSの差別化を進める、という算段である。

● 市場が現在百いくつもある、これらTMS業者を支えられる可能性は少ない。そこで彼らは今、海外、たとえば欧州やアジアでの販売展開を積極的に考えている。

### 不況期にVMSが始まり 業績急下降の人材派遣業

2001年初頭の経済下降開始以来、人材派遣会社および人材紹介業者（※

5）は大幅に業績を悪化させた。従来であれば、不況期には正式雇用の代替需要、つまり追い風が期待できた業界にもかかわらず、業績は急下降。これは、バブル期採用による人材過剰のためだといえるだろう。そしてこの最悪であつ

た時期に、供給業者管理システム（VMS）が浸透し、人材派遣会社の経営はさらに逼迫された。

VMSは、数ある派遣業者をクライアントである大企業が効率よく業者を管理するためのサービスだ。派遣および

※5 アメリカの場合、人材派遣業と人材斡旋（人材紹介・人材バンク）が分化してない場合が多い。ここでは、その両者をひとくくりであつた。



契約労働に対して、支出をうまく抑制することや、また、最大のパフォーマンスをあげることを目的とする。多数である派遣会社との取り引き結果を追跡することにより、企業は最も自社にとって効率のよい派遣会社を選ぶことができる。

こうしたソフトウェアの開発・レンタルだけではなく、企業に代わってソフトウェアを管理し、VMS管理まで行う企業も現れている。こうした業者は、質の高い、賃金の相対的に安い派遣労働者を定期的に供給できるように、仕入れ先派遣会社を統合して、総合的に管理している。こうしたVMS業者は、大企業にそのソリューションを無料で提供していることが多い。彼らは派遣会社が当該企業に請求する料金から手数料を取ることで、収入を得ているからだ。

### 人材オークションは 人材バンクに 影響を与えたか

現在、米国では「人材の交換」という手法が人材バンク間、もしくは人材バンクと企業間で普及している。文字通り、採用を「市場行為」により解決しようとしたものだ。クライアント構成とプロフィールしている人材がミスマッチしている人材バンクが、他の人材バンクに登録者や求人者をトレードすることにより、ミスマッチを解消して斡旋効率を高めるといふバンク間の取引である。これ自体は

業績向上要因といえるだろう。こうした「業販」的な市場が一般企業にも開放され、近年は人材バンクが請求できる利幅を引き下げている。企業は主に、逆オークションを利用する。採用企業は、採用した場合に支払う料金を提示する。たとえば初任給の25%といった初期料金を設定し、紹介会社間で、通常その数字を引き下げて入札していき、時には10数%台に達することもある。

ただし、こうした取引は、供給過剰でたくさんの人材をすばやく紹介できるような領域でしか行われていない。人材不足の領域では、たとえ落札価格が低くても、そのバンクのみでは採用充足ができず、結局他のバンクにもオーダーを行わなければならないからだ。

逆に、人手不足の業界においては、人材バンクが、これまで以上に好業績をあげている。求職者側も自分が売り手市場にいると判断した場合、Job Boardは満足できる結果を生み出さず、求職者は依然として人材紹介業者に好条件を持ちかけたほうが経済合理性が高い。こうしたことから、人材逼迫領域では、人も企業も人材バンクに依存する状態が続いている。

### 技術革新ではなく、 景気に敗れたスカウト企業

ヘッドハンティング(すなわち上級職)に採用技術を利用してはいる会社はほとんどない。6FigureJobs.comやChi-

eMonsterなどの少数の隙間Job Boardが、このカテゴリーを対象にしているが、それほど広くは利用されていない。ヘッドハンティング会社は業績が悪化しているが、技術というよりは、経済状態のせいである。

### 今も昔も「口コミ」が 最大の採用手法

派手で目をひくJob Boardや、ヘッドハンティング会社の強い印象にもかかわらず、口コミは依然として米国で最も重要な採用手段となっている。「The Human Equation: Building Profits by Putting People First」(ハーバードビジネススクール プレス、1998)において、ジェフリー・フェッファーは、口コミによる採用は一般的であるだけでなく、最善の手法でもあると指摘している。トヨタとGMのパートナーである、ニュー・ユナイテッド・モーターズでは、かなりの割合の従業員が現職従業員の紹介で採用されている。従業員は、その人物がよい業績をあげるといふ確信がなければ推薦はしない。つまり、外部者の選考や自薦よりも採用確率が高いのだ。

企業は紹介報酬を与えて、口コミを奨励する。紹介報酬は、紹介した人が採用された後に支払われる。これは米国企業では長年の慣行である。支払いは、金一封の場合から数千ドルの高額までさまざまである。一見大金に見える場合でも、外部の人材紹介会社を利用する





アメリカ型採用新技術・新手法が  
変えた採用と、変えられなかった採用

※7 行動観察面接 (BEI) とは、過去の事実を詳細に聞き、その事実が周囲に与えた影響や、なぜそのような行動をとったかなどを連鎖的に聞いていく手法。従来型の面接で、「志望動機」や「入社後にやりたいこと」「あなたの長所・短所」「好きなこと・嫌いなこと」「部下の扱い」などを聞いているのは、時間の無駄に過ぎない、とスペンサーは述べる。BEIは、印象的な過去の成功・失敗事例について聞くことが主であり、これは、1954年に心理学者のフラナガンが打ち出した「クリティカル・インシデント」法を継承している。この手法は、意識下にある達成欲求などの情動的な気質部分をも、面接により把握可能とした。ただし、BEIの場合だと、経験の浅い若年層に対して、もしくはあまりにも多彩かつ過激な経験で評価者側が当惑したときのために、仮想状況を作り、その中でどう行動するかを聞く、シチュエーション・セッティング面接などを交えて、構造化をしていくことが多い。

※6 米国社会の場合、リストラなどで退職する場合も確実に次の就職をするための「紹介状 (Letter of Reference)」をとる。職務状況や能力などを明記された紹介状を持つていない限り、次の就職は難しくなる。日本のように、評価者として採用企業の人事と上長が目で見断することを主体とするのではなく、直接一緒に働くもしくは学ぶ・遊ぶといった経験をもつ、周囲の人間の目を重要視しているようだ。そのため、口コミが最善最大のシェアをもち続けているのだらう。とはいえ、日本も友人知人の紹介による転職は20〜40%。統計により差があるが、かなり大きなシェアとなっている。

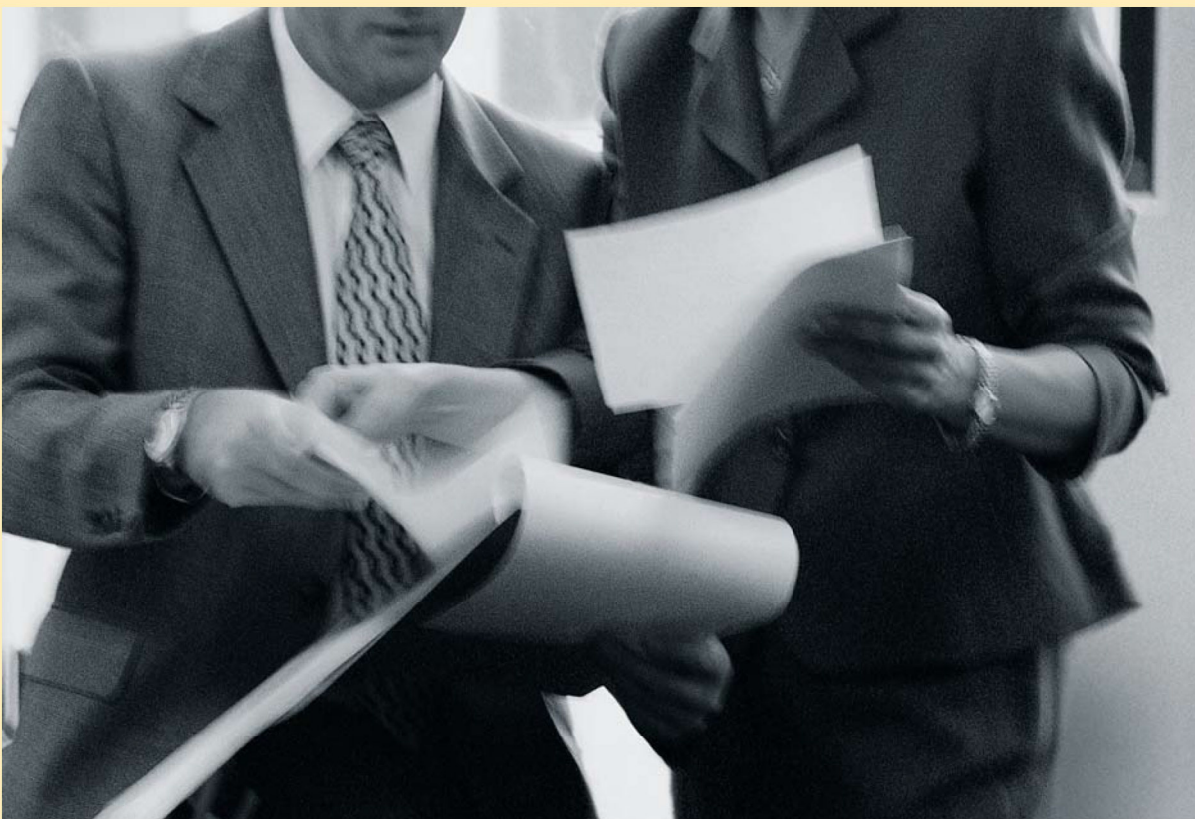
よりはずいぶん安いという理由で正当化されている。そして、採用確率、内定後のパフォーマンスを考えると、口コミがやはり最もリーズナブルな手法 (※6) といえるだろう。

ほとんど全てのTMS業者が、従業員紹介計画内容を提供している。これらの手段は、従業員が友人を会社の職に応募させ、採用プロセスを通じてその進捗を追跡するものである。その紹介者のひとりが採用された場合、紹介計画モジュールが自動的に関連情報を給与台帳に送り、紹介した従業員はそれに対するボーナスを支払われることになる。

面接の構造化  
という技法

面接は依然として選抜方法の中心である。最近最も注目すべき面接形態の変化は、構造化された質問をうまく随所に取り入れていることだ。この際、構造としてはそれほど難しいことを考える必要はない。要は、会社として聞きたいこと、調べるべきことをまず頭におき、汎用的な構造化の手法のうち、使えそうなものを見繕って、簡単なモデルを作ることだ。構造化された面接方法のうち最もよく用いられているのは、BEI (※7) (行動観察面接) であり、それはまたクリティカル・インシデント (※7) 法 (重要偶発事件技能) としても知られている。派生的なものとして、シチュ





エーシヨン・セッティング(※7)(状況設定)面接なども普及しつつある。これらの方法は通常候補者のコンピテンシーを判断し、それを仕事のコンピテンシー・モデルと比較するために用いられているが、コンピテンシー・モデルがない場合でもかまわない。公式のモデルがない場合でも有益な情報を生み出す。御存知のように、DDIおよびヘイ・マクバーは、BEIの代表的企業である。

### 採用選抜に組み込まれ 始めた評価テスト

評価テスト(アセスメント)には長年偏向があり、信頼・妥当性に欠けていたといわれ、評判が悪かった。しかし、ここ10年で飛躍的に改善され、現在広く利用され始めた。代表的テスト供給会社には、Caliper、SHL、ePredixおよびProvetがある。旧来型の適性的なコア・パーソナリティよりのアセスメントの領域を脱し、動因や職務スキルまで客観化できるような仕組み作りを提案することが当たり前になってきた。こうしたものの一部はWebなどに搭載され、オンラインでの自動選抜にも用いられている。

オンラインでの質問は、たとえば、「あなたは合法的に米国で労働することができますか」「あなたは運転免許をも

っていますか」「深夜また、週末のシフトで働く用意がありますか」といった汎用的で簡単な質問から、前述のTMSに組み込まれた「構造化」キーによるものまであり、選抜サポートシステムは、進化しつつある。

### 旧態依然として残る 採用慣行・採用神話

米国でも多くの企業は、今も経験に基づいて採用を行っている。たとえば、小売業の人事担当役員を雇用する場合、一般的な人事のゼネラリスト、または金融会社の人事担当役員であっても採用することを躊躇する。これは劣った慣行であることが認識されていても、以前同じ業界で、同じ仕事をしてきた人物を採用したがる事実がある。

こうした「経験偏重の採用」は、配置を予定している職場が過度に多忙であり、そこで短期的に利益をあげることが命題となっているために推し進められるのである。採用上長は、徐々に成長して中心的存在となる人物ではなく、勤務初日から生産的であり、即戦力となる人物を欲する。即座に業績を得る最も簡単な方法は、その仕事をしてきた人物を採用することであり、その採用の結果が悪かったとしても、人事が責められる可能性が少ないからである。



結局、最善の手法・最善の技術を使ったとしても、つまるところは、採用に携わる人たちの姿勢に左右されるところが非常に大きいことは、今も昔も変わらない、ということだろう。たとえば人事部が、面接を時間通りに静かな邪魔されない場所で行うべきことを定めているのが普通である。しかし、実際には、マネジャーは多忙で遅れることがあり、緊急の電話を受け、結局は予定通りに行かない場合が多い。前のパラグラフで挙げた「経験偏重の採用」なども、予定通りには行かないその一例だろう。

ジェフリー・フェッファード博士の研究によれば、採用を真剣に受けとめている企業は、他社の業績を凌駕することを示している。しかし、「このように行うのが最善の採用法だ」という示唆はどこにもない。採用慣行の具体的な内容は企業間で異なっており、優れた企業は採用活動



デイビッド・クルールマン

に襟をただし、そこに携わる人たち全員に配慮が、細部にまで行き届いているということだろう。最高の方法と技術でも、配慮と注意をもって導入されなければうまく機能しない。月並みな方法や技術でも、経営陣がその職に最善の人物を得たいと心から願うならば、良い結果を得ることができる。たとえば、時間通りに面接に行くこともそのひとつではあるし、経験偏重の採用も即時パフォーマンスのみを期待することからの脱却や、事なかれ主義人事の放逐など、姿勢を正して配慮すべきことはたくさんある。

採用における大きな革新は、新技術が多く生み出されたことと、人材が重要だということの確信であった。今後10年間は、過去10年間ほどの劇的な新しい技術革新は生まれまいであろう。ということとは、技術よりも「人材が重要だ」というキーワードに軸足を置くときが来たのである。そこから考えると、採用手法はまだまだ進歩する可能性が残されている。

マッキンゼー社によって予測された人材競争も、もはや起こらない可能性が高いが、最高の人材を採用した企業の業績が他社の業績を上回ることは、同社の予言よりも明らかに的中確率の高い託宣となるはずだ。



PeopleSoft. Customer + Partners. PeopleSoft Workplace.

Products: About PeopleSoft, Enterprise Strategies, Align Your Needs, MyPeopleSoft, Consulting Services, Application Hosting, Support, Education Services, Alliance Partner.

Search: Search This Site, Index.

Find What You Need: Events, Careers, Document Archive.

Leadership in Action: PeopleSoft 2003 Leadership Summit brought business and world leaders together. See These Address and Presentations. Attend Leadership Summit, Worldwide.

New Features: PeopleSoft Connect 2003. Does Your IT Strategy Support HIPAA? Follow the Path to Corporate Compliance.

PeopleSoft in the News: Oracle.com, PeopleSoft Continues Vertical Push with New Interactions for Financial Institutions, PeopleSoft Gets Off to a Running Start with Rapid Replenishment, PeopleSoft Partners to Deliver Total Customer Experience, PeopleSoft Aligns to Support Linux, PeopleSoft Continues to Deliver on its Promise, PeopleSoft Continues to Deliver on its Promise.

Company Announcements: PeopleSoft Expands Operations in India with Global Implementation, Development, and Support Facilities, PeopleSoft Launches Company-Wide Initiative Aimed at the Total Ownership Experience, PeopleSoft and HP Team to Deliver Enterprise Solutions for Linux, PeopleSoft Continues to Lead with Solutions for Small, Mid-Size, Global Business, PeopleSoft Announces.

#### PeopleSoft 社

[http://www.peoplesoft.com/corp/en/public\\_index.jsp](http://www.peoplesoft.com/corp/en/public_index.jsp)

1987年に創立。全世界、約2700名の従業員の55%以上が同社に2年以上勤務しているプロフェッショナル集団。最近では、HP社とコンパック社の15万人規模の大合併にも関わる。ソフト開発からコンサルティングまで手がけ、テクノロジー、ソフトウェアの先進企業とアライアンスを組み、より高度なサービスを展開。サイト上では、どういったサービスが必要なのか、ある程度の診断ができるようになっている。また、フォーチュン誌の「最も賞賛に値するアメリカの企業」部門で2位にランクされた。

ABOUT US | INVESTOR RELATIONS | PUBLIC RELATIONS | EMPLOYMENT

Advertising & Communications  
Directional Marketing  
Monster  
Monsterworking

The world's largest Yellow Pages advertising agency

ADVERTISING & COMMUNICATIONS | DIRECTIONAL MARKETING | MONSTER | MONSTERWORKING | CONTACT US | ANNUAL REPORT | ABOUT US | INVESTOR RELATIONS | PUBLIC RELATIONS | EMPLOYMENT | INTERACTIVE METRICS | © 2003 MONSTER WORLDWIDE

#### MonsterWorldwide 社

<http://www.monsterworldwide.com/>

1967年に設立されたTMPWorldwide社は今年の5月1日にMonsterWorldwideへ社名を変更。今回の社名の変更は、今後、全社を挙げて子会社のモンスター・ドット・コムが運営するインターネットキャリアポータルを拡大することに集中していくための計画のひとつであると表明。NYの本社には19カ国から集まった4500人の従業員であり、世界中の企業における採用をリードしている。また、広告部門とディレクショナル・マーケティング・ビジネス部門は今後もTMP Worldwideとして維持される。

## 『知識創造の方法論——ナレッジワーカーの作法』

著者／野中郁次郎、紺野登（東洋経済新報社、本体1800円＋税）

## 知識創造にはある「型」が存在する

経営のあり方に、知識の創造と活用という側面から光を当て「知識経営」パラダイムを世界に発信してきた野中氏。建築・デザイン畑出身の紺野氏とのコンビで送る新著のテーマは、ズバリ「知の方法論」だ。しかしここで語られる方法論とは、いわゆるハウツーではない。むしろその陰で軽視されがちな本質への洞察である。

「経営の本義とは、思いや信念があり、さらにコンセプトやビジョンがあり、それを理論モデル化して実現していくプロセスだと考えられます。知識時代のナレッジワーカーは、もともと根本的な学問である哲学、さらには社会学の伝統に学び、総合学として経営という現象をとらえなければならぬ。

私たちが知識経営を提唱した背景にはそんな問題意識もあつたのですが、どうもＩＴベースのツール、ハウツーの議論に矮小化されたらいろいろある。知識や情報の本質をどう見抜くか。そもそも知とは何か。認識論、存在論などにまで立ち返って、もう一度この点を集中的に考えたい

野中氏は、一九六〇年代の米国留学で、社会科学における最先端の方法論（メソドロジー）に触れ、衝撃を受けたという。

知識創造には、「型」があるのではないか。

こうした発想が、暗黙知と形式知の相互作用のダイナミズムによる、独自のSECI（セキ）モデルとして結晶した。詳しくは本書で展開される議論を参照されたいが、特に、「表出化」と呼ばれる「コンセプト」創造のプロセスには力点が置かれて解説がなされている。

「知の母体には人間の直接経験と、そこからの気づきやひらめきといった直観があると考えられます。しかし、それだけではその背景にある見えない本質がつかみとれるとは限らない。一歩進んできちんとした言語、概念につなげる力が、特にわれわれ日本人の文化には弱かったのではないか。

SECIモデル全体にいえることですが、そうした方法論、作法に自覚的になることによつて、ナレッジマネジメントの新局面が開けるのではないかと考えたわけだ。

## 総合学としての経営学に必要なもの

本書では、具体的な企業組織の知識創造モデルの分析も行われ、論に厚みを加えている。そうした意味でも、明らかに「経営書」ではあるのだが、読後感としては、さらにひとつ次元の高い何かが残る。

「突き詰めていくと、経営には一

般教養、いわゆるリベラルアーツのベースが重要なんですよという主張になっているかもしれない。真善美という言葉がありすが、何が真実か、何が善きことか、何が美しいのかといった話は、実は経営においても重要なテーマであるはずのもので、今では、とても相容れないと思われているかもしれないが……。

でも、おそらくミドルクラス以上の企業人の方々は、ハウツーだけでは何か足りないと感じているんじゃないかな。これはそういう方にこそぜひ読んでいただいで、みずから深めていただきたい「ノート」のような本だといつていいと思います」

経営という、矛盾だらけの間がかかわる社会現象は、はたして科学たりえるのか。そもそも経営学とは、「うまくいったものが真理」というプラグマティズムであることを踏まえた上で、野中氏はこう付け加える。

「よく過去の成功体験に過剰適応して、最終的に失敗してしまうという話がありますね。そういう話、成功を真理と錯覚する傲慢さを否定するのが、まさに「知」なんです。

ひよっとしたら、永遠に真実などつかめないかもしれない。それでも常に謙虚に、いろいろな視点を総合して、リアリティに近づいていく。これが知識経営の重要なテーマです」（野中談）



## プロフィール

## 野中郁次郎

のなか・いくじろう

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。  
カリフォルニア大学経営大学院（パークレー校）ゼロックス知識学特別名誉教授。

## 紺野登

こんの・のぼる

（株）コラム代表。多摩大学大学院客員教授。  
大手企業のナレッジマネジメント、知識産業の新規事業開発などにかかわる。



野中郁次郎氏



# 『リフレクティブ・フロー』

## マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性

著者/栗木 契 (白桃書房、本体3300円+税)

### コミュニケーションの謎から ビジネスのチャンスを考える

マーケティングによる消費者とのコミュニケーションは、一皮めくるとさまざまな不思議が現れる。私がこの問題を一冊の本にまとめてみようと考えたのは、それが理論的に重要な問題であるだけではなく、その陰にさまざまなビジネスの機会が潜んでいることに気づいたからである。

残念なことに、消費者とのコミュニケーションというと、単なる情報伝達と考えてしまう人が多い。しかし、マーケティング・コミュニケーションは、情報伝達という枠組みには収まりきれない働きをしている。マーケティング・コミュニケーションとは、商品との出会いを通じて、人々を消費へと導くさまざまな欲望や必要を創発する過程なのである。企業が次々と発信する情報と商品の洪水のなかを生きている現代の消費者が、たまたま目にしたある商品が欲しいくなるというのは、考えてみれば不思議な現象だ。消費者が、あらゆる代替案を吟味して判断を下すことは、事実上不可能なはずだからである。ところが、はつきりした根拠を欠いたまま、欲望と必要の確信だけは深まっ

ていくのである。

そこで本書では、消費者がマーケティングのアクションを讀

み取る過程で、情報の伝達が起こるだけではなく、連動してその読みを導く観点を触発する再帰的な情報の流れ(「リフレクティブ・フロー」)が生成することに注目した。この新たな概念を用いてマーケティング・コミュニケーションの働きを再検討することにより、従来のマーケティングが無意識のうちに用いていた、消費者の必要と欲望に確信を与えるメカニズムの一端が明らかになる。また、長期的な視点から用意周到なマーケティング・コミュニケーションを蓄積していくことの重要性が浮き彫りになってくるのである。本書を通じ、多くの企業にとっての隠された新たなビジネスの機会を見いだしていただければと願っている。(栗木 契)



### 栗木 契

くりき・けい

神戸人学人学院経営学研究所助教授。1966年米国ペンシルベニア州生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。岡山大学経済学部助教授を経て現職。博士(商学)。共著に『インターネット社会のマーケティング』『マーケティング・ダイナミズム』など。

# 『男と女のすれ違いはすべての言葉で起こっている』

著者/バーバラ・アニス、ジュリー・パロウ 訳/窪嶋優子 (主婦の友社、本体1500円+税)

### 男女がそれぞれ十分に 能力を発揮する職場へ

平等であるとされる男性と女性の間には依然として垣根が存在しており、職場における両者のコミュニケーションは重要なテーマであり続けている。多くの企業ではとりわけ有能な女性が離職していく問題に頭を抱えながら、有効な改善策を持つことができていない。

本書では、職場で仕事を遂行する上で、どのように男女間の誤解が生まれるのか、それぞれの思考やコミュニケーションのパターンなどから解説した。男性と女性はお互いを十分に理解しているという先入観と誤解を身近な例で述べ、それがどのようなトラブルを生む危険があるか、それを回避するにはどうしたらいいかまでを詳述している。最終的には、読者が日々の業務のなかで、よりよい職場環境を実現する手助けとなることをめざしている。

男女間のコミュニケーションについては、すでにさまざまな類書が出ている。一方では男女の類似性が語られ、もう一方では男女の相違性が語られてきた。しかし重要なのは、どうして男性と女性と同じ言葉を違ったように理解し、違った考え方を示すのかという点である。その理解なしに、お互いが仕事上のパートナーとして円滑なコミュニ

ケーションを行い、良好な共働関係を築くことはできない。

また本書は、女性と男性が仕事を超えて真に理解し合うことまでを視野に入れて書かれている。私は北米、ヨーロッパにおいて、2000回を超えるジェンダーコミュニケーションのワークショップを行ってきた。現実即しした戦略を示しているという点では、従来のフェミニズム理論に終止符を打つものともいえる。

コミュニケーションを通じて男女にwin-winの状況が生み出されるべく構成された本書を、ぜひ多くのビジネスリーダーにお読みいただきたい。(バーバラ・アニス 筆)



### バーバラ・アニス

Barbara Annis

ジェンダー分野ではアメリカ第一人者のスペシャリストであり、パイオニア。この10年間で2000回を超えるワークショップを民間、政府機関や大学で開催。IBM、ゼロックス、GM、モトローラなどが顧客。ABCやBBCのコメンテーターでもある。

## 出発は砂糖部 意に沿わない配属を プラスに変えた

昨年5月、ローソンの新社長に三菱商事出身の新浪剛氏が就任するというニュースは驚きをもって各界に受けとめられた。驚きの理由は新浪氏が43歳の若さだったことがひとつ。ローソンはもちろんダイエーの出身でなかったこともひとつ。だがそれ以上に、その若さで三菱商事を退社しローソンの経営に取り組むという、従来であれば考えにくかった決断を下した点に驚きが集中していたと思う。新浪氏社長就任のニュースは、ローソンの変化だけでなく三菱商事の変化をも示唆していたからである。

しかし渦中の人、新浪氏のビジネスマン人生は、43歳で全店売上高1兆2000億円企業のトップに立つという華麗さとは裏腹の『でこぼこ道』であったことに特徴がある。つまり彼は、三菱商事に入社して最初の配属に始まった。

「4月1日はがっくりきました(笑)。学生時代から国のために役立つ仕事をしたい、外交の弱い日本はビジネスで外に出ていくべきだという認識をもっていた僕は、志をもって商社を選んだのです。ところが配属先は砂糖部。同期の皆が、機械など当時華やかだった部署に配属されていくのに自分だけなぜかと落ち込みましたよ。配属希望は食糧部門でしたので、まったく違うわけではなかったのですけれど、それにしても『俺の志を託すのは砂糖なのか?』とがっかりしました」

当時の砂糖部は総合職が15名(男性のみ)。しかしその人員もどんどん減らされる運命にあった。それが新浪氏には幸いした。部全体でやらなければいけない仕事の質量は変わらなかったから、工夫を積

# Lessons リーダーの軌跡 Experience 新浪剛史

NIINAMI TAKESHI

株式会社ローソン 代表取締役社長

リーダーシップの多くは、仕事上の“ひと皮むけた経験”を通じて培われる。  
今回は、三菱商事からローソンの社長へと転身をとげた新浪剛史氏。  
43歳で売上高1兆円を超える企業のトップに立つという  
リーダーシップを育んだ環境は何か。新浪氏のキャリアを辿る。

み重ねなければこなせない。新入社員もいきなり実践である。幸運だったのは、三菱商事が新人を徹底的に育てる気風をもっていたことだったという。

当時、海外との連絡はテレックスだったが、先輩が読んでいるテレックスの意味が新浪氏には全然わからない。食らいついて質問すると新人のレベルに合わせてなんでも教えてくれた。夜中に届くテレックスを朝早くに出社して読むことから仕事が始まる。1年上の人を追い越さない限り自分の仕事などないから必死だった。

「状況が悪いと、部全体が一致団結するんですね。軍隊でいえば曹長クラスの人たちのリーダーシップがすばらしくて、僕のことを叱りながらもいろいろなことを教えてくれた。今でもその人たちには大きな恩を感じています。それからもうひとり大きな影響を受けた人がいます。2年目にMITでMBAを取得した新しい部長がやってきました。その人は『仕事が終わったら本を読め』とか『大局観をもて』と、若い僕に教えてくれたのです。彼から仕事や酒の席でさまざまなことを学ぼううちに、いずれ自分もビジネススクールに行かなければならないという確信をもちました」

若いうちに徹底して勉強することを新浪氏は心がけた。外部の勉強会に参加し、忙しい仕事の合間に皆勤した。土曜日は図書館通い。日曜日はバスケットチームの練習。これを3年間続けたという。

## リーダーシップは 自己犠牲だと 学んだハーバード時代

海外留学制度の社内選抜は3度目の挑戦でクリア。めざしたのはハーバード大学のビジネススクールだった。



# 人が育つのはすばらしい。 別人の如く成長した社員を 見ると涙が出ます

## 新浪剛史

にいなみ・たけし

1959年神奈川県横浜市生まれ。81年慶應義塾大学経済学部卒業。同年三菱商事に入社。91年ハーバード大学経営大学院修了(MBAを取得)。95年6月、ソデックスコーポレーション(現ソデックスジャパン)出向。同社代表取締役役に就任。00年4月、ローソンプロジェクト統括室長兼外食事業室長。01年4月、コンシューマー事業本部ローソン事業ユニットマネジャー兼外食事業ユニットマネジャー。02年3月ローソン顧問。02年5月、同社社長に就任。



ビジネススクール時代の思い出は、「クラブ活動」に尽きると新浪氏は言う。クラブ活動といってもさすがにハーバードのスケールは大きく、規模では2番目の「アジアン・ビジネスクラブ」が、彼の活躍の舞台だった。そこで新浪氏は会長を務めた。

「ビジネススクールでは、勉強するからリーダーシップを発揮するかどうかだと考え、結局後者を選びました。そのころはまだ「ジャパン・アズ・ナンバールワン」が盛んに取り沙汰されていて、アジアン・ビジネスクラブには、アメリカ人の学生もたくさん参加していました。その中で僕は会長に立候補したんです。対立候補者は3〜4人。普通ならやはりアメリカ人が選ばれる。そこで戦略を練りまして、まず一緒にやる副会長候補としてアメリカ人学生を立てて選挙に臨み、当選(笑)。しかしその後は大変でした。ビジネススクールの学生はみんなわがままですからね。彼らの興味・関心のありどころを的確につかんで、それにマッチする企画を立案・実行していかなければなりません。たとえば講演会のスピーカーとして、優良企業として知られるトヨタの張富士夫氏(当時アメリカ法人社長)を招くなど、工夫しました。お呼びするときのロジスティクスも重要です。100人ぐらいの学生を日本に視察旅行に連れてきたこともあります。これはかなり喜ばれましたね。

結局会長とはいえ裏方ですから、リーダーシップとは自己犠牲であることを十分に学びました。大変でもリターンは高いことも」

各国から集まるプライドの高い学生をまとめた異国での会長体験は、新浪氏に大きな自信をもたらした。また、マネジメントとは心と心のつながりであることを痛感したという。この経験が、帰国した後大きく役立つときがくるのである。

## 率先して 現場改革した 最初の社長体験

帰国した新浪氏は、会社に新しいプロジェクトを提案する。94年、年商10億円の給食会社を買収し、ソデックスコーポレーション（現ソデックスジャパン）を事実上創業。マーケットの中ではシェアも低く、つぶれるかもしれないという危機感を背負っての創業だった。三菱商事の本体にいる限り、損を出すことはあっても「会社がつぶれるかもしれない」という背筋の寒くなるような体験をすることはなかっただろう。三菱商事社内には「商社が弁当工場をやるのか」という冷たい空気も漂っていた。

「今にして思えば雲をつかむような話ですよ。上には優良企業がたくさんあるのに、それをどんどん落としてシェアを拡大しようというのですから。そこで僕は役員をいかに僕のクローンにするかということを考えてました。自分の考えを理解し、現場に伝えてくれる人が欲しかったからです。社員とビジョンを分かち合わない限り、僕についてきてくれるわけもない。結局コックさん出身の役員がふたり、そうやってくれましたね。一時期、土日もなく寝食を共にするほどの勢いで彼らと接し、理解を深めました。ひとりはマネジメント能力に優れている人で、もうひとりはコックとしていい腕をもっている人です。そのバランスがあつて、現場も理解を早めてくれたと思っています。」

以前の会社は消費者のほうをきちんと向かないで仕事をしていたのです。ちゃんと挨拶をするとうことさえできなかった。しかし今の時代、そんなことでは消費者にそっぽを向かれてしまいます。そこで研修を徹底してやって、プライドをもたせるた

めにユニフォームも一新しました」

三菱商事の社員食堂前では、訪れる社員（つまり顧客）に率先して「いらつしゃいませ！」と大きな声で挨拶する新浪氏の姿が見られたものだといふ。かつての同僚たちに頭を下げるのも、ソデックスの社員に自分のビジョンを理解してもらいたい、発想を転換してもらいたい一心だった。

もうひとつ、新浪氏が取り組んだのはメニューの改善である。それも、大手の給食会社のように品揃えを豊富にするという戦略とは一線を画した。食堂を訪れる消費者が「これはいい」と判断する基準は、そば、うどん、カレーライス、ラーメン、そしてごはんに味噌汁だというのが新浪氏の持論である。どれも日本人の味覚の原点ともいべき品々である。ここさえ高い評価を得られれば、全体の評判も上がると考え、徹底して資源を集中した。なんだか現在ローソンが取り組む「おにぎり戦略」の話を聞いているようだが、納得のいく話である。

「会社をよくするにはなんといても人材を育てることです。人さえ育てば会社は勝てる、ソデックスの体験で実感しました。幸い、人材育成に資源を投下することには、資金を出してくれた各社も理解してくれました。」

人が育つのは見るのはすばらしいことですよ。涙が出ます。以前はなにも意見を言わなかった社員が、

## リーダーは、 わかりやすい 言葉で感動を与えよ

自ら手を上げて意見を言うようになる。対応も変わっていく。それにつれて売上げも上がりました。病院給食の分野も開拓し、5年間で売上げは10倍になり、ジャスタックへも上場できたのです。

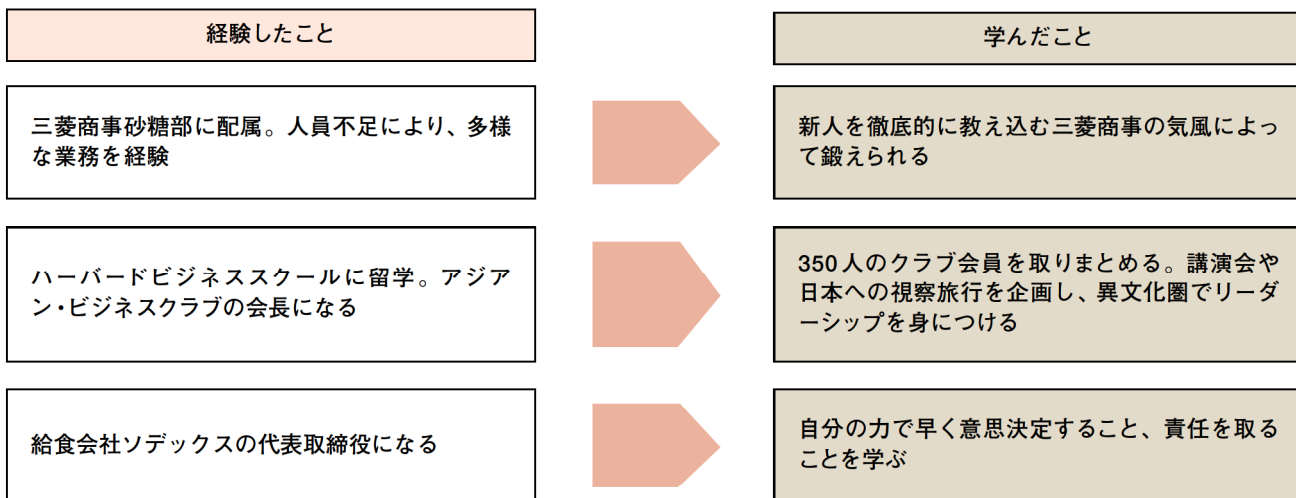
もうひとつ、痛感したことがあります。三菱商事はいわばエリート集団です。むずかしい話が飛び交ってもお互いに理解し合える。会話にはすぐ横文字が入りますしね（笑）。しかしソデックスこそ、日本の平均的な集団です。物事をできるだけわかりやすく言うことが大事なんです。実際にやってみるとわかるのですが、簡単な言葉で言いたいことをきちんと表現するほうがむずかしいんですね。わかりやすい言葉で感動を与えていくことがリーダーシップには重要。これはローソンでも同じです」

もちろん、壁はあった。「結構いじめられました」と新浪氏は笑う。ソデックスの社員や役員にしてみれば新浪氏は突然舞い降りてきた「落下傘部隊」にすぎない。従来やり方をことごとく否定され、発想の転換を求められるのが快いわけではない。しかも相手はまだ30代の若造であり、たたきあげの人たちから見れば、手を汚したことの無い世間知らずのエリートである。一旦は納得したそぶりを見せながら、現場に戻ると「新浪の言うことなんか聞く必要はないぞ」とはしごをはずされる。そんなことの繰り返りだった。





## ■ 新浪剛史氏のリーダーシップを育てきた「経験と学習」



### 次の時代の 人材育成で国家への 貢献をめざす

「家に帰ってから、風呂で涙を流したこともなんどかあります。僕、涙もろいからね」  
だが、自分で責任を取ること、意思決定をすることの積み重ねが新浪氏を大きく成長させていく。規模が小さくても社長は社長。それ以外の役職者とは緊張感も孤独感も違う。ソデックス時代の体験は、新浪氏にとって大きな転機となったのだ。

やがて三菱商事に戻った新浪氏は、ダイエーから三菱商事がローン株を取得する際の交渉役となった。その後、ローンユニットマネジャーだった新浪氏が「自分でも予想外だった」という社長として送り込まれることになった。就任以来次々に改革の施策を打ち出し、おにぎりのCMに自ら出演するなど、話題を提供し続けている。だが、改革は道半ばである。

「まだこの業界はいい人材が流入してこないという問題があります。これからは、内外の人材を育てる気持ちが必要ですね。給与体系や労働環境も変えなくてはならない。女性がなかなか入ってこないことを見ても、労働環境などの問題が大きいことがわかります。これはコストのかかることでもありますので、いろいろとむずかしいのですが。」

それからもつと消費者のほうを向いた店作りをしたい。日本では外食も流通もまだアメリカのチェーンオペレーション信仰が強いですが、ウォルマートなどはきちんと現場にまかせています。かえって日本のほうが遅れていますね。もつと現場の意思決定を大切に、お客様に近い経営をしていきたいと思っています」

ソデックスのときはいずれは三菱商事に戻るという往復切符をもつての出向だったが、今回はもう片道切符。ローンに骨を埋めるにはまだ若すぎる。

「50歳ぐらいまで頑張つて、その後は若い人の教育をしたいですね。経営について教えるような立場になりたい。日本人は若いうちに意思決定をするという体験がまだまだ足りないんです。それさえしつかり充実させれば、どんどん人は育つと思いますよ」

新浪氏自身の体験が言わせる言葉だろうが、もうひとつ、彼を支える信念がある。新浪氏の父は海軍兵学校在学中に終戦を迎え、やがて貿易の仕事をはじめた。忙しくてほとんど家にいない父親だったが、仕事の関係上外国人を自宅に招くことは多かった。その様な環境の中で、新浪氏の目は自然に海外に向いていった。いずれは外交官か商社マンにという希望が頭をもたげたのも、世界と接する仕事があったからである。

「それと、僕には学生時代から国のために役立つ仕事があったという気持ちが強くなりました。商社なら、世界に出て行って日本の役に立っています。国のためにという右翼じゃないかと誤解する人もいますが、そんなことはない。国とは文化であり、僕たちの原点です。文明は学ぶことができるけれど、文化は積み重ねによって豊かになるもの。その原点をより豊かにするために貢献したいと思っていましたし、今でもそうです」

今はローンの社長業を通じて日本の流通業を革新し、社会に貢献するという立場である。しかしその先にあるのは次の世代の育成。人を育てる喜びを知った新浪氏が日本のために貢献するには、それがいちばんかもしれない。

## 人と組織の 新・論・点

# CATALYST<sup>※</sup>

カタリスト

# 須磨久善

執刀回数4000回の天才心臓外科医

## 命を救い、命を伝える

### 肥大した心臓を切る という逆転の発想

「バチスタ手術を日本でも行わなければいけない」。そういう思いを一杯にして96年、私はローマから帰国しました。バチスタ手術とは、心臓の働きが鈍って肥大する「拡張型心筋症」を治す手術で、心臓の悪い部分を大胆にも切除し、全体を縮小させることで動きを活性化させる手術です。この病気は、命に関わる病気ですが、ごく最近まで治療といえば、高額かつ稀少な心臓移植のみで、日本で心臓移植をした人は、この5年間でわずか十数人でした。国内だけで、何百倍もいる患者さんと、その家族を絶望の淵から救える手段が「バチスタ手術」ですから、医師としてこれを広めずにはいられないと考えたのです。

手術は、アシスタントの外科医、看護師、麻酔技師、人工心肺の技師とおよそ6人で行います。メンバーは、同じ緊張感や向上心をもっていることが絶対条件です。手術

の1週間前から、患者の状態、手術内容についてミーティングを重ねます。手術後も、患者さんや治療、手術に対する考え方、なぜあの時、ああいう処置が必要だったのかなどを話し合います。手術はチームプレーですから、「何が大切か」をお互いに理解し合うことが非常に重要になります。私は手術の前夜、全体の流れを3分間で完全にイメージします。実際、1秒を争う命がけの場面で、逡巡することなどありえません。

### スポーツから体得した 個人と組織の バランス感覚

私も初めからリーダーシップを取ることが得意だったわけではありません。振り返ってみると、大学時代に夢中になっていたバスケットとスキーが役立ったようです。バスケットはチームプレーで、自分が点を入れても、必ず勝てるとは限らない。得点を決めるぞと意気込んでいたら「シュートはいいからパスを出せ」と言われる。一方、スキーは自己

責任。成功も失敗も全て自分次第。これら、対照的なスポーツのおかげで、個人と組織のバランスをとる感覚を養いました。

### ナマの現場が教える 命とは何か

以前、母校の小学生を招き、病院の見学会を行いました。白衣を着た小学生が、院内で患者さんと会話し、モニターを通して実際に行っているバイパス手術も見学しました。子供たちの多くは怖がることなく、モニターに大きく写し出された心臓にじっと見入っていました。

この見学に来たある男の子が「医者になりたい」と奮起し、地元でも難関で知られる中学に進学、今も医師を目指して懸命に勉強していると聞きました。将来、もし彼が医者になった日には、どんなに嬉しいでしょうね。

ナマの現場で、医者が懸命に仕事に取り組む姿を見せて、彼らに“命とは何か”をしっかり感じてもらいたいと願っています。

文/正木美穂子(編集部)



#### PROFILE すま・ひさよし

1950年神戸市生まれ。葉山ハートセンター院長。大阪医科大学卒業。虎の門病院、順天堂大学胸部外科、米国ユタ大学胸部外科、三井記念病院心臓血管外科部長、ローマカトリック大学心臓外科客員教授、湘南鎌倉総合病院院長を経て現職。今までに行った心臓外科手術は約4000回。



写真提供：朝日新聞社





# 成功の本質の

## ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

毎年あまた登場する商品やサービスも、その多くは早晚、姿を消し、世に残るのはほんの一握りだ。後者を成功と呼ぶとすれば、それらに共通する“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探れないだろうか。この連載では、知識創造経営の権威、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の全面的な協力のもと、氏が提唱する「クリエイティブ・ルーティン※」という考えをもとに、このことを掘り下げてみよう。現場のダイナミズムを支える“人と組織”を科学するなかで、それぞれの企業に固有の、優れた創造活動のエッセンスを抽出したい。

※「クリエイティブ・ルーティン」とは、知識創造のダイナミズムを可能にする個人や組織がもっている創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと



### 黒川温泉観光旅館協同組合 第8回 黒川温泉



黒川温泉隆盛の要因を作った入湯手形

## さびれた温泉地が日本屈指の観光地へ「露天風呂めぐり」が旅館組合にもたらした“共創と競創”の原理

とある昔話——。九州は阿蘇山の麓、溪流沿いに小さな宿が肩を寄せ合うように並んだ黒川という温泉場に、テツヤという変わり者の若者がおった。テツヤの家も宿屋。「お客さんによか風呂ば入ってもらいたかあ」。若者は手にノミと金槌を握り、裏の切り立った岩場に向かうと、カーンコンカーンコン、毎日毎日、掘り続けたそうじゃ。やがて3年半の歳月が流れ、見事な洞窟風呂が掘り上がった。

それから何年かして、九州を東西に横切る街道が通ることになり、町からの客を当て込み、次々と新しか宿屋ができおった。案の定、押し寄せる客は廊下にも溢れ、主人たちは笑いが止まらなかつた。テツヤは浮かれることなく、庭にも露天風呂を掘り、周りに雑木を黙々と植え続けた。ほどなく人の波は潮が引くように去った。じゃが、テツヤの宿だけは客が引きも切らずやってきた。テツヤは周りの宿の主人たちに、「風呂じゃ」「木を植えることじゃ」と言い続けたが、主人たちは変わり者の言うことなど、耳を貸さうとしなかつたそうじゃ——

旅行情報誌の人気ランキングで九州では湯布院を抜いて第1位、全国でも屈指の温泉郷へと急成長した熊本の黒川温泉。25軒の旅館は連日満員が続く。この成功の裏には、山あいの温泉地を舞台にした劇的なドラマがあるのだが、地元出身の名優・常田富士男氏に倣って「日本昔ばなし」

風に語ると、そのプロローグはこんな風になる。

実際、端から端まで歩いて15分ほど、小さな旅館が立ち並ぶこの温泉地に足を踏み入れると、異次元世界に迷い込んだ錯覚にとらわれる。旅館はどれも、壁は土色、屋根や柱は黒に統一され、店舗や民家、庭先の犬小屋までもが同じ色調だ。これらの建物が、そこかしこに植えられた雑木の間に見え隠れし、懐かしい山里が作り出されている。道を歩く女性客の浴衣姿と相まって、ひなびた温泉情緒を醸し出す。十数年前までは地図にも載らないほどとびれていたとはとても想像できない。なぜこれほど変身を遂げることができたのか。

## 親世代の異端児と2代目世代との出会い

「あのころは老人会の送迎をすると、着いた途端、なんだこのボロ旅館はと言われる。もう恥ずかしくて」「通帳に金がない。ちよこつと修理しよう」と親父に言っても埒があかない。塗料1つも小遣いで買うしかなかった」

旅館組合事務所2階の座敷に取材のため集まってくれたのは4人の組合理事。昭和30年前後生まれの2代目経営者たちだ。そして、4人に挟まれて座ったのが、彼らから「テツヤさん」と呼ばれる、親子ほども年の離れた後藤哲也・新明館社長（71歳）だ。



新明館  
後藤哲也氏

青の洞門さながら洞窟風呂を掘り上げた手は、ごつごつと大きく、顔は日焼けし、深いしわが刻まれている。このテツヤさんと2代目世代が出会ったことから、黒川の成功物語は生まれた。

2代目たちが都会からUターンしたり、婿養子に入った昭和50年代当時、やまなみハイウェイ（別府阿蘇道路Ⅱ同39年開通）によるブームは去り、若い世代の仕事は数少ない客である老人会の送迎くらいだった。

「あとはひたすらソフトボールです。こっちに帰ってきた証をつくりたい。漠とした思いが募っていました」（後藤健吾・山河旅館・48歳）

「私は養子で前はサラリーマンしちよつたからどげんしたらいいかわからない。ただ、自分らの住んでおる黒川をよくしたいとの思いは強くありました」（穴井信介・富士屋旅館・45歳）

コンサルタントにも話を聞いた。シルバー層を狙えと言う。「年寄りばかり来たって面白くねえ」「うちは若い娘ばかりが来る旅館にしてみせる」。ソフトボール後にみんなで酒を飲んで、は氣勢を挙げたが、何をすればいいかわからなかった。そんな彼らがテツヤ

## 「庭に木を植えるのは隣の庭のためでもある」 旅館と旅館の壁が取り払われた

さんのもとに集まったとき、師と十数人の使徒”のような関係が生まれた。そして、「実績を出しては親たちの反対を抑え」（北里富男・御客屋旅館・49歳）、「全体で統一しながら個性を発揮する」（小林茂喜・夢龍胆・50歳）という難題を乗り越えながら、「日本一の温泉地」を目指していった。この間の物語をなぞってみよう。

ある日、ソフトボール仲間のひとりがテツヤさんを訪ねた。いこい旅館の2代目で最年長格の小笠原和男だった。旅館はどこも閑古鳥が鳴いているのに新明館だけは繁盛している。理由は、露天風呂と周りに植え込まれた雑木が生み出す心安らぐ景観にあった。親世代はテツヤさんを異端児扱いしていたが、婿養子でしがらみのない小笠原は素直に指導を求めた。教えられるままに露天風呂を掘り、雑木を植えた。客層は若い女性客へ



有限会社 戸無のそば屋  
代表取締役  
小笠原和男氏

とみるみる変わり、客数も日増しに増えた。昭和58年のことだ。これが仲間たちを刺激した。露天風呂はどう造ればいいのか、雑木はどう植えるのか。師のもとで教えを請う2代目たちの姿が次々見られるようになった。師も自分の知識やノウハウを惜しみなく与えた。カーテンは閉まっていると、外からは客が入っていないように見えるから障子に変えろ。サッシも木造に見える色にしろ。細々したことまで指導した。2代目たちは自分の旅館での出来映えを互いに披露し合っては酒を酌み交わし、夢を語り合った。こうして黒川のどこかで露天風呂を掘る音が聞こえる日々が続くうちに、地域として客を呼ぶ意識が芽生えたのは自然の成り行きだった。

昭和61年、画期的な試みが始まる。組合活動を任された2代目たちは「日本一の露天風呂 黒川温泉」を打ち出そうと考えた。だが、露天風呂を作る敷地のないところが軒残った。ならば、そこで考え出されたのが「露天風呂めぐり入湯手形」のアイデアだった。組合発行の手形（1200円）を買えば、どの旅館の露天風呂も3カ所まで利用できる。この露



## 黒川温泉 成功の軌跡

1960年代 半ば

やまなみハイウェー開通による黒川第1次ブーム。しかし、その後、急速に客足が遠のく

1970年代 半ば

世代交代が進み、Uターン組が相次いで旅館経営を引き継ぐ

1983年  
(昭和58年)

小笠原和男が後藤哲也に教えを請い、自分の旅館に露天風呂を作り、木を植える

1986年  
(昭和61年)

組合が、入湯手形の発行および植樹事業を開始

1987年  
(昭和62年)

組合が、個別看板の撤去と共同看板の設置を実行

1994年  
(平成6年)

黒川の将来ビジョンを組合で討議し、「黒川温泉一旅館」というフレーズが定まる

1998年  
(平成10年)

旅行情報誌による九州・山口地区の人気観光地調査で、首位になる。以後、現在まで6年連続首位

### 全体の統一性と個性発露の両立

天風呂めぐりが人気を一気に押し上げ、「共創と競創」という、黒川ならではの成功の「型」を生み出すことになったのだ。

ひとつは地域という場での共創だ。手形を持ったお客は外を回避する。景観に統一性をもたせ、他にはない雰囲気を作り出そうと、

空き地を見つけてはテツヤさんの指導で雑木を植え、景色の空白を木立で埋めた。視界に入る旅館の屋根も従来は赤、青、色とりどりだったのを黒に、壁も土色に変え、民芸調だった新明館の外観に倣っていった。初めは資金がなく、自分で塗り、雑木もみんな山から運んだ。

「バブル真っ盛りで空き地があれば競って建物を建てた時代に、黒川ではひたすら雑木を植え、建物はそれに合わせた。庭に植えるときも、うちだけではなく隣の庭の眺めをよくすることにものなると考えた。1軒だけではダメで全体がよくならないかん。旅館と旅館の壁が取り払われたとです」(前出・穴井)

その一方で、露天風呂めぐりは、



後藤哲也氏が最近作った露天風呂 (旅館 山みず木)

旅館同士の競い合いももたらした。客は風呂を利用しながら旅館を比較し、「次はこっちを」と考える。2代目たちは黒川全体の価値を高めるために外観や雰囲気の統一性は進めながらも、同時に中身では個性と創造性で光ろうとした。それを互いに公開し、これがまた全体の底上げにもつながった。

雑木林は、一本一本の手入れを行わないと林として育たず、一本一本が際だちすぎると全体が崩れる。2代目たちは自分たちの植えた雑木林のように、全体の統一感と個性の発露を両立させながら、黒川の変身を実現していった。

ところで、ここで触れておきたいのが前出の小笠原氏の役割だ。最初は起爆剤、その後は組合の青年部長や組合長を務め、旅館ごとの個別看板の廃棄と共同看板の設置を断行したのを始め、次々手を打った。組合から馴れ合い体質を排し、会合は定刻開始、議事録も旅館ごとにFAXを設置して即日配信、視察旅行も真剣に調査研究を行うなど、組織を整えた。個別看板の焼却や植樹などの活動をマスコミに流し、話題づくりに力を入れた。この行動力がなければ、動き

は加速されなかっただろう。

### 「エコロジー」と「エコノミー」のジレンマ

「黒川が変わった」。マスコミや口コミを通して広まった。特に入湯手形は温泉ブームも手伝い大ヒット。右肩上がりが増え続けた。やがて物語は第2幕に入る。通常、観光地は人が上昇すると俗化していくのが習いだが、黒川の希有なところは逆に自分たちの「型」の定着を図ったことだった。9年目の平成6年、「活路開拓ビジョン事業」と題し、外部の識者や専門家も招いて、黒川の将来について徹底的に討議を重ねたのだ。

「それまではサークル的というか、運命共同体的な感じで行動してきて、トントン拍子でうまくいった。でも、自分たちの心のレベルも一緒に上昇してきたか、不安になった。われわれが本当にやろうとしていることは何なのか、しつかりつかまないと続かないと思ったのです」(前出・後藤健吾)

この討議の中から、「黒川温泉一旅館」のフレーズが浮かび上がる。個々の旅館は黒川という大きな旅館のひとつひとつの離れで、通りは回廊という発想だ。自分たちの目指すものを再確認すると、2代目たちは一層、景観の維持に力を入れた。ピザ屋ができると聞けば、開業は止められないまでも、洋風ではなく掘っ建て小屋

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

風に建ててくれるよう交渉、商店予定地の話を聞けば、地主にかけ合っ  
て契約寸前で破棄してもらい、かわ  
りに組合が借りるといったトラス的  
な活動も始めた。こうした店舗と景  
観の問題についても、テツヤさんが指  
導役を果たした。本人が話す。

「うどん屋が新しくできるといっ  
て見に行けば、全然、黒川に溶け込  
んでおらんかった。これでは客は来ん  
よと、黒川崩しになるよと、はつきり言  
って止めてもらいました。1軒の店  
でも景観を崩せば黒川全体が崩れる。  
店が死ねば旅館も死ぬとです」

全体像を大切にするためまめ努力。  
黒川の評判はますます高まり、旅行  
情報誌で連続人気トップにランクさ  
れてからは、入湯手形の年間売上げ  
は4年で1・8倍と急伸した。それ  
で現在、かつて閑古鳥が鳴いていた  
温泉地に年間40万人に迫る宿泊客が  
押し寄せ、黒川は新たな課題に直面  
している。混雑が温泉情緒を損なう  
などの問題もある。が、それ以上に大  
きいのは、成長により個々の旅館も力  
をつけてきた結果、「自分勝手」を言  
う動きがはじめてきたことだという。  
「怖いのは、力がついてくると、1人

でやっつけていけると考えることです」

こう話すのは、現在、黒川の近くで  
手打ちそば店を営む起爆剤男、小笠  
原だ。8年前、48歳で旅館経営を離  
れ、そばづくりを習得。黒川での経験  
を活かし、知識やノウハウを地域に公  
開して同業者を増やしながら、新た  
な名所「そば街道」を作り上げた。

「私が一番学んだのは、1人の力がい  
かに小さいかということです。黒川は  
「オレがやった」「ワタシがした」で  
はなく、みんなで作った。思いを共有  
し、情報を与え合い、一緒に伸びて  
いくことをやめたらどうなるのか」

黒川は、旅館と雑木林が醸し出す  
独自の「生態系(エコロジー)」が人々  
の共感を呼んだ。繁栄が実現すると、  
今度は個の利益が突出する「市場原  
理(エコノミー)」が隙をうかがう。  
「型」は成功をもたらすが、成功が  
「型」を崩そうとする宿命的ジレンマ。  
今は師がいるが問題はこれから先だ。

二十数年前から折に触れ、名だた  
る観光地に出かけては、「お客の後ろ  
姿から聞こえる本音の声」に耳を傾  
けてきたというテツヤさんに、「自分  
の後継者は」と尋ねると、「黒川のみ  
んなです」と返ってきた。



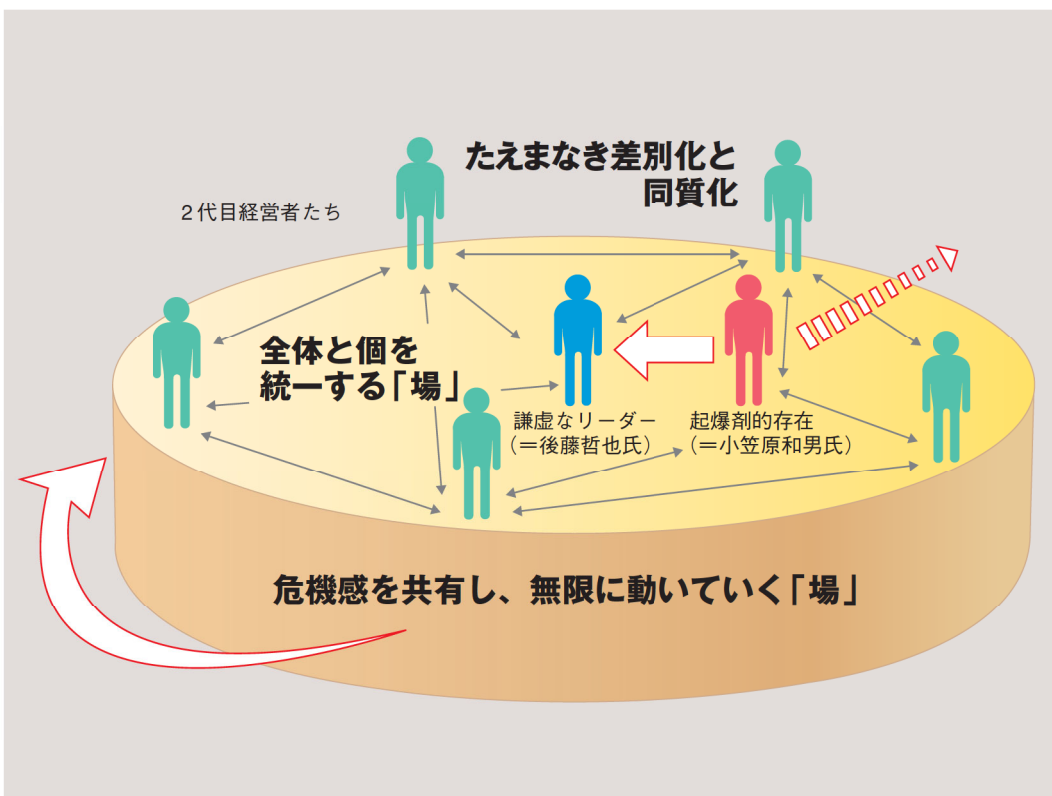
上から  
山河旅館 後藤健吾氏  
富士屋旅館 穴井信介氏  
御客屋旅館 北里富男氏  
夢龍胆 小林茂喜氏

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する



### 黒川温泉のクリエイティブ・ルーティン



「みんなを見てみると、本当に勉強さ  
れとる。死ぬまで勉強。その基本さえ  
忘れなければ大丈夫です」  
2代目たちは「もう一度原点に戻る」  
と言う。3代目世代も成人し、積極  
的に関わり始めた。原点を確認しつ

つ、継承させていく。これが本当に実  
現できれば、黒川は「日本一の温泉  
地」の名を不動にするともに、「全  
体と個」の調和をあらわすひとつの組  
織モデルを示すことになるだろう。  
(文中敬称略)



# 吸引力のある謙虚なリーダーの存在が「全体と個」の矛盾を解消するカギとなる

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

野中郁次郎氏



「全体と個」のバランスをどう取るか。このケースには「場」のダイナミズムが見事に表れている。少し概念的な話から入りたい。日本を代表する西田哲学に主語論理と述語論理という対比がある。西洋の考え方は主語である「我」が全体を支配する。これに対し、場は関係性であり、「我」もその一員であるため述語的となる。ただ、場においては、全体が個に影響を与えるだけでなく、個も全体に影響を与えるべきであり、個々人が主語的であると同時に述語的でないければならない。これを西田は「絶対矛盾的自己同一」と呼んだ。場の研究の第一人者清水博氏は、この難解なテーマを舞台上とえている。各役者は個が生きるよう互いに差別化しようとし、その意味では自己中心的になる。しかし、これだけだと劇全体が崩れ

るため、同時に場所中心のでもなければならぬ。この矛盾が解消され、一即多、多即一のバランスが取れると舞台が成り立つとした。

## 主語論理と述語論理の矛盾を両立させる

では、どうすればこの矛盾を解消できるのか。私は歌舞伎俳優の中村鴈治郎氏に聞いたことがある。いわく、自分という芯がしっかりといていれば無理しなくてもみんなが寄ってきて、自然とハーモニーが生まれるという。氏の場合、これを意識的にやっているのではなく、自分で演技しながら、もうひとりの自分が無意識のうちに自分と全体を見渡しているようなのだ。いわば無意識的自覚。意識すると自分だけが浮き上がってしまう。このように主語的であると同時に述語的であるという矛盾を解消するには、吸引力のあるリーダーが絶えず全体と個のバランスをモニタリングしているという静かなるリーダーシップの存在が大きなカギとなる。黒川には1つの芯として、本質を見抜く深い暗黙知をもったテツヤ氏があり、そのサポ

ートを得て2代目たちも自律分散的にリーダーを担っている。各自が個として輝くと同時に全体も輝くよう自分の中で矛盾を総合する。しかも、これが無自覚でできる。企業経営者やミドルリーダーに求められる役割もまさにこれだ。

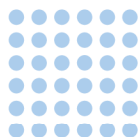
一方、こうした場のダイナミズムをナレッジの面から見ると、ナレッジは与えれば与えるほど膨らむ性質をもっていることがよくわかる。テツヤ氏と2代目たちは同じ思いで暗黙知を共有し、その上でテツヤ氏は何でも惜しみなく与えた。それによって互いの壁が取り払われ、個の知が全体の知となった。それが個に影響を与え、その個がまた知を与えていくというスパイラルが起り、大きなうねりとなって黒川で次々と知が創造され、顧客の共感と呼んだ。これは企業においても、いかに開放型組織が大切かを示唆している。

## 個の知と全体の知のスパイラル運動

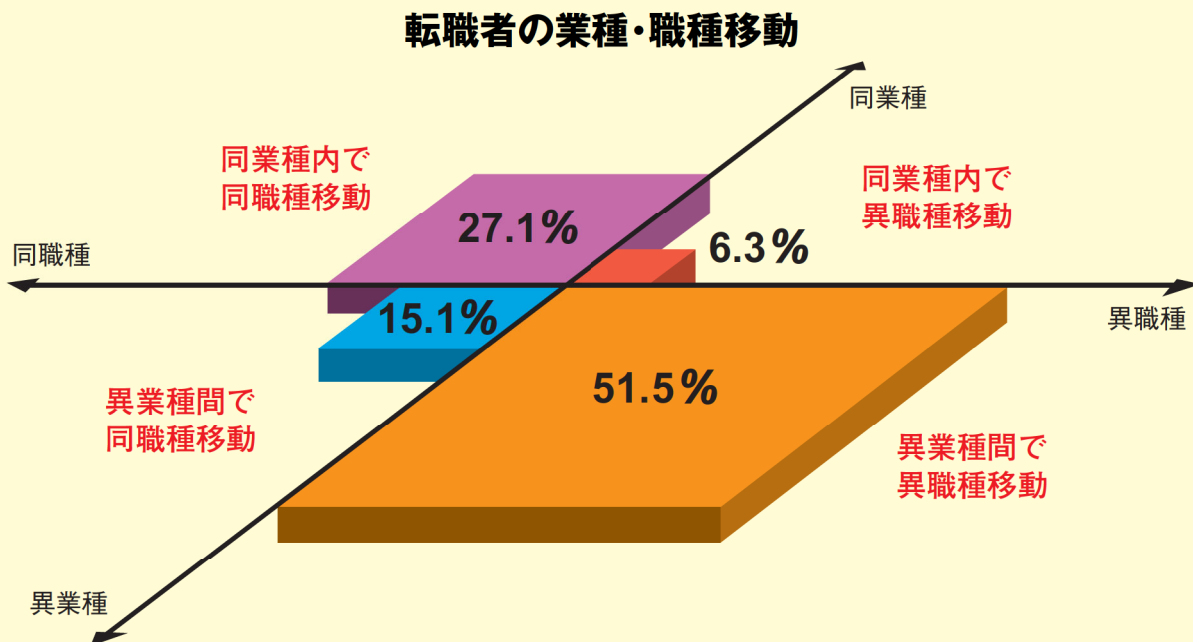
小笠原氏の動きについても言及しておく、氏は黒川に閥値をもたらしただろうことだろう。閥値

とはそこに達しないと次のフェーズへは移れない値のこと。彼の行動がきっかけで、2代目たちの思いが臨界点に達し連鎖的に行動が引き起こされた。動きのないところに動きを起こすにはこうした役割が必要だ。氏は生成された場を安定的に維持するための組織つくりやシステム化も図っている。その小笠原氏でさえ突出したリーダーにならなかったのは、やはり、黒川に主語論理ではなく、一即多、多即一の場の論理がしっかりと根づいていたからだろう。

それにしても刮目すべきは、繁栄を遂げてもなお傲慢にならず、成長すればするほど恐れを知り、危機意識を抱いていることだ。常に黒川全体をモニタリングし、バランスが崩れそうになると原点に戻ろうとする。それは、黒川のもつ価値が、仲間同士の共創と、それに対するお客の共感という関係性の中でのみ成立することを、黒川のリーダーたち誰もが無意識的に自覚しているからにはかならない。



# “データは口ほどにモノをいう”



出所：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2002」 転職期間(職群/年齢別)直近5年以内の転職者

## 転職者の半数は、業種も職種も異なる職場へと身を転じている

リクルートワークス研究所 主任研究員 豊田義博

転職。これほど社会的に普及しながら、実態が掴みきれないモノは、かなり珍しい部類に入るだろう。理由はふたつ考えられる。

ひとつは、その多様さだ。「キャリアアップ転職」という言葉がある一方、ほぼ変わらぬ年代の人が“リストラ”の恐怖に怯える。フリーター生活を謳歌し、「仕事が充実している」という人もいれば、同じアルバイトでも、職務経歴書にその経験を記入しようとは思わない「やむなくアルバイト」もいる。正社員、という地位が危うくなっている中で、個人の就業観・就業実態は、好むと好まざるとにかかわらず多様化している。転職者数などの一面的なデータだけでは、その実態をととても捉えきれない。

もうひとつは、市場のもつ閉鎖性だ。ハローワークに限らず、様々な市場（新聞、就職情報誌・ウェブサイト、斡旋機関、派遣機関、あるいは人脈など）を通じて、どういった人材がどのような賃金でどこに転職できたかが、よくわからない。職種ごとに給与相場がある欧米型市場ではないから、という背景はあるにしても、データがあまりにもなさすぎる。国家予算により実態を精査した調査結果は、肝心な部分が公開されていない。これでは市場といえない。結果、個人は地図もコンパスももてずに放浪することになる。

ワークス研究所の基幹調査のひとつ、ワーキングパーソン調査は、そうした状況に少しでも風穴を開

けるべく、つまりは「データに基づき転職を構造化し、そのメカニズムを公開することで、個人と企業のマッチングの質と量の向上に寄与する」ことを目的に実施されている。民間が行う調査ゆえ、限界も多分にあるが、有意なデータも沢山ある。上記に掲げたのは、転職者の業種・職種移動の実態。前職を生かして転職している人は、4人に1人に過ぎず、半数以上の人々が、前職とは全く関係ない業種・職種に身を転じている。もっている経験・スキルは同業種・同職種でなくても翻訳して使えるものだが、このデータを見る限り、多くの個人はそれを活用する場を与えられていない。この数字の中にも悩ましい「ミスマッチ」の実態が潜んでいる。



## リーダーシップ上 最も基礎となること

海 J M A Mでは、アメリカでも超有名なCCCL<sup>※1</sup>のプログラムを今度日本で公開するそうですね。興味津々です。マイケル・ロンバードやモーガン・マッコール、ウォーレン・ベニス、ダグラス・ホールなど、CCCL出身のスター研究者は数多い。実務と研究の両方の最先端に行く、世界でも稀な組織体ですよ。実際に、CCCLの研修を受けられましたか？

恵 もちろん、一昨年ほど前に受けてきました。この研修は、マネジャーになりたての人からエグゼクティブまで、本当にいろいろな人が受けているんですね。

海 それだけ対象層が広いと、内容に困りませんか？  
恵 それが、リーダーシップの原点ともいえる、共通点があるのです。簡単に言うと、「気づき」になります。リーダーが成長するには、色々な経験をしたときに、そこから何かを学び取る能力が必須となります。では、学び取る能力とは何か、を考えてみましょう。これは、自分の強み・弱みと、周囲の状況を明確に捉えることから始まります。そして、現実に行き始めていることと自分のできることを、行った行為とのギャップなどを正確に判断していく。これが、経験学習能力なのです。今話からすると、能力の端々に「気づき」がちりばめられているのがおわかりいただけるでしょう。

嶋 リクルートも独自に開発したリーダーシップ開発プログラム(以下、LDP)を30年以上提供していますが、その部分、まったく同感ですね。リーダーシップの開発に必要なのは「セルフ・アウェアネス」。私たちのLDPの場合、このセルフ・アウェアネスを大きく2つのプロセスから促進しようとしています。ひとつは、リーダーとして期待される役割を知り、今の自分の役割認識との差異を確認するというプロセス。

# 論 駁 甲 乙

人材マーケットの「論点」

## リーダーシップに関して、 研修でできること、 やるべきこと。

組織がある限り、どんな部分でも、  
リーダーとフォロワーという関係は成立する。  
身近な小単位の組織長から、大経営者にいたるまで、  
リーダーとしての共通する不可欠な要素がある。  
それは、案外簡単なことのような。  
そして、研修と実務のサンドウィッチにより、それは磨いていける――。

構成・聞き手／海老原嗣生(リクルートエイブリック/事業開発部 エグゼクティブ・ディレクター)



嶋村伸明  
(しまむら・のぶあき/文中「嶋」)  
リクルート HRD 企画開発 主任研究員



恵下正純  
(えした・まさずみ/文中「恵」)  
日本能率協会マネジメントセンター(文中「JMAM」) HRM 開発部 チーフコンサルタント

もうひとつは、自分自身の行動が職場のメンバーにどのように受け止められているかを知ること、フォロワーの目から自分自身の行動を見つめ直すプロセスです。こうした2つのプロセスを丁寧にたどると、最終的には自分自身の価値観、物の見方、思い込み、志向などといった自己の内面への洞察が始まっていきます。そしてこの洞察が自分自身への気づきを生み出していくと考えています。

### 講義や詰め込みや 圧迫トレーニングなどは無意味

海 心理学的に言えば、前者が「相対化」で、後者が「自己認知(アイデンティティ)」となりますか。これをあわせて「セルフ・アウェアネス」とし、リーダーシップの基本要素に置くのは、アメリカではかなり一般的ですよ。

恵 部下の意見を傾聴して最適なアドバイスを下すの

も、組織全体のアラインメントを取るのも、この2つの基礎があってその上にアプリケーションが載ること  
で可能となるのですよね。ところが、研修では、往々にして上のアプリケーション部分に目がいつてしま  
います。たとえばたった5日間の研修で人が変わる、と  
いうことは難しいでしょう。しかしアプリケーション  
の部分に特化した研修だと、それが見えやすく、実効  
が高いと勘違いされて評判が高くなったりします。で  
も、網羅的に行動が変わるわけではないので、しばら  
くすると、いつもの自分に戻ってしまう。そういう表  
面的なものより、基礎を最適に身に付ける、というの  
が、LGF<sup>※</sup>なのだ。

**嶋** 例えば70年代にはセンジビリティ・トレーニング<sup>※</sup>が流行しました。外界と遮断された環境で苛酷な特訓を数日行い、カタルシスを通じて自信や仕事への肯定的態度を作り上げる、といったものでしたね。パーソナリティへの過激な介入により、参加者が精神的に耐えられない、といった問題もありましたが、それ以上に、そうした苛酷な状況というのは日常場面でそれを繰り返すということがなかなかできないため、瞬間的に深く刻み込まれたとしても、そのうち効果が薄れてしまいがちでした。逆に、そうした苛酷な経験をしながらも、日常生活の中で自分自身の言動について自分で振り返りような時間を少しでも定期的に作ることで、ようやく、リーダーシップの開発に効果を発揮すると思  
います。研修（OJT）はあくまでもそうしたことに時間をとる大切さを実感するきっかけであって、真の学習経験は日常の仕事や職場の中にあると感じます。  
**恵** たとえば、一方的に知識を詰め込むような講義型研修や、一方的なトップの訓示なども効果がないのは、これと同じ理由でしょう。

**海** このように有能人材を作るエンジンである「気づき」が、宗教的な語感のせいも、多少、胡散臭さを感じる人が日本では多いのが残念ですね。そろそろ「セ



ルフ・アウェアネス<sup>※</sup>」に変えてしまったほうが、なんて考えたりもします。

## 研修をきっかけに、職場でそれを日常化

**海** さて、今少し出てきましたが、リーダーシップ育

成の研修効果を上げるためにはどのようなことをすればよいと思っておりますか？

**恵** 企業全体の理解と協力が挙げられますね。こうしたLDPはなぜ必要なのか、会社の経営方針とどのようにリンクするのか。そうしたことを真剣に研修生に訴えるような企業では、効果もいはずです。難しいことではありません。研修に上司が立ち会って時おりそんな話をする、といったことでもいいですよ。

**嶋** そうした経営と研修のリンクは極めて大切です。研修に送り出す側が目的についての共通理解をもっていることで、研修が終わってから、参加者自ら感じたことや今後どのように行動していこうか考えたことを上司や職場メンバーに話す。それに対して周囲が意見や要望を述べる。しばらくして、研修直後の自分と今の自分の違いを振り返る。そこでも周囲からのフィードバックを受ける……といったような関係者を巻き込んだフォローアップが可能になります。

**海** どちらもLDPの基本に、事前に360度サーベイを行うことを必須としていますよね。つまり、研修前から周囲のコミットメントは多大な影響を及ぼすということなのでしょう。

## 昨今、受講者が研修を歓迎する風潮に

**海** それとは別に、思い切った投資と大掛かりな仕組、というものはどうでしょう。たとえば、アメリカでは意思決定シミュレーションにバーチャルリアリティ・マシンを使用することが多い。企業別にもつこともよく見かけます。また、先ほど述べた研修後のフィードバック関係を維持するために、研修同窓会ネットのようなイントラネットを作る企業も多い。さらにいえば、研修の延長に当たる実務内でのトレーニングの場として、タスク・フォース（小さなプロジェクト）やプ



ール(次世代人材をマークし、随時課題を与えつつける)、さらには戦略的なジョブ・アサインメント(必要経験を与えるために異動を行う)など、まったく大胆なことをしていますよね。

**恵** 日本ではそこまでの企業はあまりないですね。アメリカのジョブ・アサインメントといっても、それはほんの一部の「次期経営者候補」に選抜教育するような感覚でなされているわけで。そこまで日本ができないのは、やはり平明な企業社会であることが大きいでしょう。そうした同質化社会で、企業理念の浸透とか、日常コミュニケーションによるメンタリングだとか、随分よい部分もかなり多かったと思っています。最近はそのように部分が壊れて、とにかく、企業内での会話が減っているというのが、研修をやっていると感じることですね。受講者がみんな、フラストレーションが溜まってしゃべりたがりになっていく。昔のように研修をいやいや受けるのではなく、ストレス発散の場として喜んでいく風情も感じられます。

**嶋** まさにそうですね。研修の形態がお互いに講義形式でないこともありですが、それにもまして、企業内のヨコのコミュニケーション機会が減っていることは痛感します。逆に研修を行わなくとも、組織の中でうまくコーディネートされた「対話」の場を作り出せば、お互いのエネルギーが気に出る、個人にも集団にも気づきをもたらすのではないかと思います。

**恵** 大手自動車メーカーや大手家電メーカーなど、スタイルとかビジネスモデルとか、そういったものを自身で作りに上げた企業というのは、そうした風土が根付いているようですね。

## 人事もコンサルタントもさらに飛躍を

嶋 さて、先ほどの「日本では思い切った施策ができ

## 甲論 乙駁 人材マーケットの論点



※1 CCL (Center for Creative Leadership) / 創造的リーダーシップ研究所 / 1970年に非営利団体として設立。本部は米国クイーンズボロ。ビジネスウィーク誌の教育機関、リーダーシップ開発部門で1位になるなど、卓越した技術を有することで知られている。

※2 LGE (Looking Glass Experience) / 架空のガラスメーカーを通して経営幹部の一日を体験し、変革期のリーダーシップを学ぶシミュレーションプログラム

※3 センジビリティ・トレーニング / 管理者養成を目的とし、極度の厳しい環境に身を置くことでリーダーシップなどを体得する研修

ない」という質問にですが、私は人材開発、採用、評価報酬、プロモーションといった各機能が人事の中で専門分化している、ということも大きいと思いますね。連携を取りながら大きなことがしづらい環境です。

**恵** 同様に、経営と人事も距離感があり、人事と戦略が結びつきにくいのかな、とも思います。

**海** 前号でコンピテンシーの特集を行ったときに、その両方を痛感しました。コンピテンシーは、職能資格の代わりに評価・報酬制度として日本企業に広まった。しかしそれは、採用や人材開発と別部署で取り入れられたから、有機的な連携が難しい。そして、今後の企業戦略に最適な人材像の掘り下げもなく、コンピテンシー・モデルを作っている……。

**嶋** ただ、それにも増して、私たち人材ビジネスに関わるコンサルタントの力不足も大きいでしょう。アメリカだと研修やアセスメントを扱うにしても、それだけ難しい資格が必要だったりします。そのうえ、そうした資格を数多くもち、採用、評価報酬、人事制度設計、人材開発などホリスティックに全てを見通せる能力の高いコンサルタントがたくさんいる。

**恵** コンサルタントも、ファームにとどまらず一般企業と研究機関を行ったり来たりする。そうして能力アップをしているから、現実的で大胆な提案ができるのでしょう。

**海** 最初に出てきたCCLのような、産学を取り結ぶような組織もありますし。日本でいえば、その役目はJAMMでしょうか。

**嶋** 今回JAMMがCCLからローカライズしたLDRP研修、私はとてもチャレンジングな取り組みだと感じます。競争相手ながら期待しています。

**恵** そちらは、ジョン・コッターのチェンジ・リーダーシップのローカライズが好評のようです。

お互いに先端ノウハウを日本に普及させていきたいですね。



# 編集後記



4月21日に行われた「Worksコミティ」の様

4月に編集長&研究者としてワークス研究所に異動してきました。リクルートに入社以来、HR（採用・教育）分野と、大学や専門学校の学生募集・学校改革、そして子供たちのキャリア教育領域を経験してきました。読者の皆様には誌面でのご挨拶になります。宜しくお願いたします。

さて、前任海老原の強烈な個性と頑張りで発行してまいりました本誌ですが、57号は自ら海外に赴き、作り上げた彼の集大成ともいえるべき「コンピテンシー」特集号でした。発行から1カ月、反響の大きさに驚きました。前号比30%UPのアンケート戻り数、様々な問い合わせや弊社の営業を通して入るお客様の声は、批判からお褒めの声まで、強いトーンを感じさせられるもので、改めてコンピテンシーへの関心の高さを再認識させられました。

また先般のワークスコミティでは10社以上の参加を頂き、実際の取り組みについて、積極的な議論が交わされました。導入直後や、導入後の成果を検証中の企業などステージや企業文化によって狙いや評価、現状の課題が大きく異なりました。私も含めご参加の

取材で御世話になった須磨先生。葉山の海を眼下に、欧州の避暑地を思わせる院内を、丁寧に案内して下さる先生の後ろを歩きながら、気付いたことがひとつ。患者さんと、その家族の視線だ。「命の恩人」へ注がれる熱い眼差しは、延長線上にいる私にも感じられ（厚かましいが）、「命の恩人」にしか見せることのない人間の表情を、真正面から見た。まだ、見たことのない人間の表情があったことに驚いた。（正木）

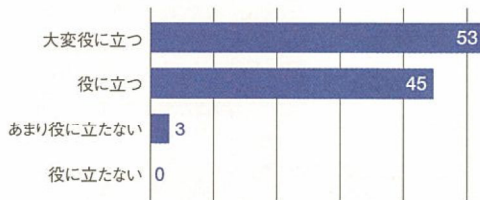
「自分の所属する草野球チームの存続が危うくなる」と、遠くの企業への就職を躊躇する学生がいる。東京電機大学の金子課長から聞いたお話です。最近の学生には、就職よりも、居心地いい「いまの環境」の維持を優先する人が増える傾向のようです。古いものを捨ててこそ、新しいものも手に入る。次の扉を開けるワクワク感を感じてほしいものです。（w/510）

今回、「成功の本質」で初めての宿泊取材。野中教授らと、黒川温泉随一といわれる広い露天風呂につかりながら上を見ると、漆黒の闇に満天の星空。息を呑む絶景に、はたと気付いた。どの星も自らを強く主張しているが、周囲を圧倒しているわけではない。あくまで星空という全体の調和はとれているのだ。昼間取材した黒川温泉・成功の本質が夜空に投影されている感じがした。ぜひお見逃しなく。（荻野）

皆さんが自社の取り組みを客観視し、今後に向けて新しい挑戦へのヒントを得ていただけたのではと感じました。また海老原が、読者の方とのリアルな議論の場を作ってきたことに素直に感動し、この意思を引き継ぎ広げていきたいとの思いを強くしました。（佐野）

## 最新号「Works No.57 コンピテンシーとは、何だったのか」2003.04-05へ寄せられた読者の声 (2003.5.16時点)

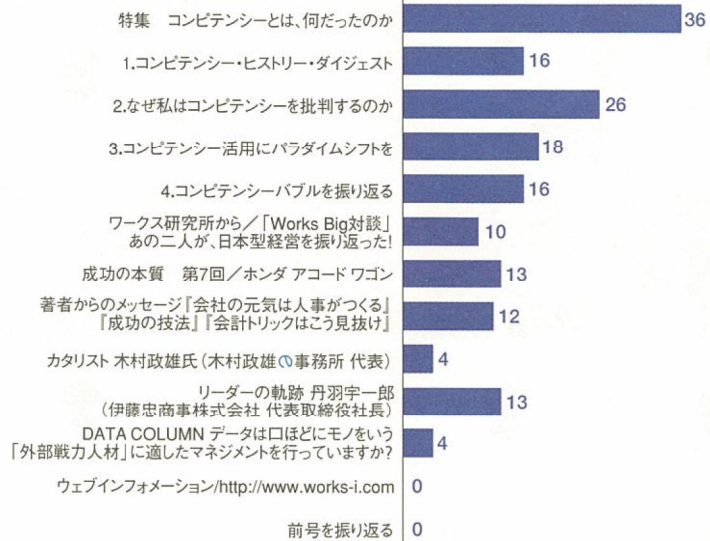
### ◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



### ◆貴殿は（または御社では）、“コンピテンシー”に



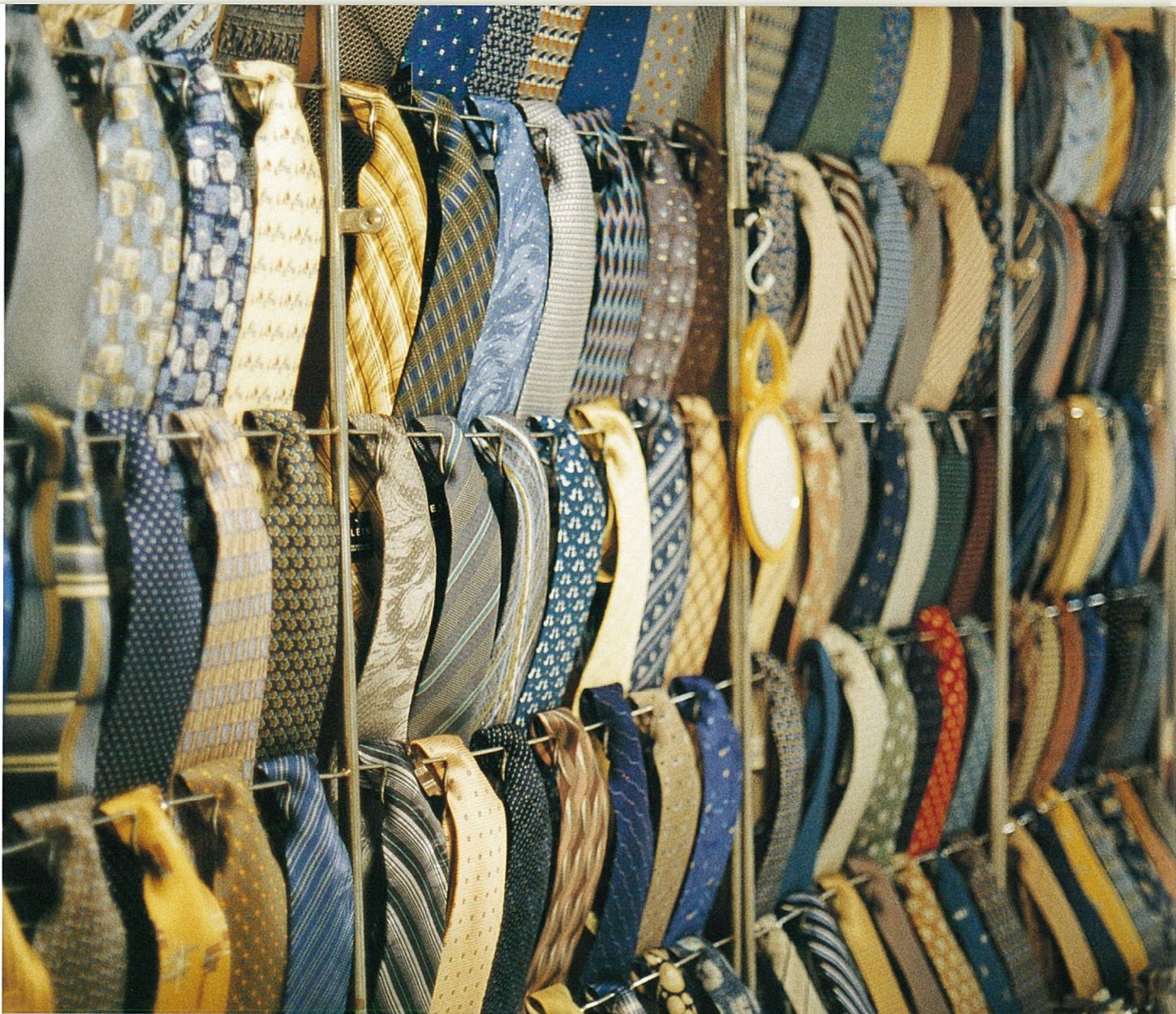
### ◆印象に残った記事・発言内容・事例



### そのようにお答えになった理由

- コンピテンシーの嵐が吹き荒れて、どうしても日本の経営の哲学との一致点や事業部門別人事などとの整合性が見出せずにおり、「社員の幸福を生む制度改革とは？」との悩みに答えてもらった。(専門コンサル)
- 政策評価の本来のあり方に通じる「過去のタナオロシ」は、先の見通しにくい今日こそ行うべき事項と思います。(研究所)
- コンピテンシーの特集は自分の中で自然消滅的に消し去っていたものをきちんと総括いただいた内容だった。リーダーの軌跡は、いつか特集で取り上げられるのを期待。(専門店服飾)





多様？

どうなる、人・組織。こうなる。

# Works

Works No.58 2003.06-07

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：陽典武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：柏本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインホース）

イラストレーター：ネモト円筆

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之 写真提供：朝日新聞社

カメラマン：勝尾 仁 渡谷高晴 白石環児 石井真由実 伊藤 誠 富取正明 福田依子

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート  
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます