

Works

どうする、人と組織。こうする。

102
2010.10-11
Works Institute

新卒選考ルネサンス

習慣化した採用選考手法を打破せよ



連載

■経営者に聞く

進化する人と組織

日立造船 代表取締役会長兼社長 古川 実氏

■成功の本質

対人地雷除去機 (山梨日立建機)

■CAREER CRUISING

綾戸智恵氏 (ジャズシンガー)

■人事の哲学~中国古典の智~

■若手を腐らせるな

■心のリスク管理講座

RECRUIT

リサイクル

この本は
リサイクルできます

言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

“それはあなたが作った価値観ではないですか”

残業時間1日15分。設立5年のベンチャーがこうしたワークライフバランスを実現できるとは、以前の私なら考えられませんでした。きっかけは、コーチングの第一人者ルー・タイス氏のこの問いかけです。

ちょうど自分たちの働き方に悩んでいたときでした。これまでにない事業を立ち上げ、世の中から注目されるようになった反面、みな長時間労働で、家庭生活との両立に悩み退職する部下が出るなど、子育てを支援するNPOとして矛盾することが起きていた。しかし、ベンチャーであれば忙しいのは当たり前とっていました。

するとタイス氏は、「本当ですか？ それはあなたが作った価値観ではないですか」と言ったのです。忙しい状態を充実感と錯覚し、自分の“comfort zone（心地よい状態）”にできていないかと。

悔しいですが当たっていました。忙しいのは頑張っている証、そういう思い込みが確かにあった。それが部下を過剰に忙しくさせていたのかもしれません。マネジメントは時に凶器です。上司が原因でうつ病になる人もいます。部下を追いこんでいるのが自分の無意識の思い込みだとしたら、恐ろしいことだと感じたのです。

そこで早速、9時から18時でどこまでできるか試してみることにしました。参加する会議を厳選し、メール返信は極力省略し……と“カイゼン”に取り組みました。するとたった数日で、定時退社が可能なのが証明されてしまったのです。18時以降あれほど働いていたのが嘘のようでした。上司が帰れば部下たちも自然と早く帰るもので、ワークライフバランスはすぐに職場全体に広がりました。それから2年半、残業代の大幅減、「残業なし」による採用力アップなど思わぬ副産物もあって、事業は順調に拡大しています。

人は自分で作った価値観に無意識に縛られている。そのことに気づけたことに、今も心から感謝しています。



全国初の共済型病児保育サービス事業で、
国内外の注目を集めている社会起業家

駒崎弘樹氏

NPO法人 フローレンス
代表理事

Hiroki Komazaki_学生ITベンチャー経営者として活躍後、特定非営利活動法人(NPO)認証を取得、2005年から軽度の発熱などにより保育園に預けられない子どもを預かる病児保育事業をスタート。ニューズウィーク誌「世界を変える社会起業家100人」(2007)、「ハーバードビジネススクールクラブオブジャパン アントレプレナーオブザイヤー2008」ほか受賞。2010年、内閣府非常勤国家公務員(政策調査員)に任命される。31歳。

特集 >>>

新卒選考ルネサンス

習慣化した採用選考手法を打破せよ

●はじめに：これでいいのだ、には未来はない 5

SECTION 1 — 環境激変の20年間に、選考手法は変わったか 6

／宮本 淳（リクルート HRカンパニー新卒領域企画室 カンパニーオフィサー）

／徳永英子（ワークス研究所 研究員）

●学生座談会：“茶番”や“ゲーム”は無意味。4年間の頑張りも含めて、人としての価値を見てほしい

SECTION 2 — 面接という手法、海外事情に見る選考手法の限界 16

1. 面接という選考手法の限界とは

●面接という採用手法の位置付けをあらためて考える／二村英幸氏（文教大学人間科学部 教授）

●面接というコミュニケーションの場で、相手をどれだけ理解できるか

／若島孔文氏（東北大学大学院教育学研究科 准教授 教育学博士）

●面接者による評価のバラつきはどのように出るのか

／今城志保氏（リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所企画・研究グループ 主任研究員）

●COLUMN：人は「ステレオタイプ」にどのように影響されるのか／上瀬由美子氏（立正大学心理学部 教授）

2. 海外事情に見る日本の選考手法の限界

●グローバル企業の選考手法のスタンダードとは／村田弘美（ワークス研究所 主任研究員）

●海外レポート1：アメリカ

新卒採用をルーチン活動だと見なす組織はよりよい方法を模索する組織に人材獲得競争で負ける

●海外レポート2：イギリス

企業行動が発する採用という象徴的メッセージにより、“現場で求められる能力・スキル”が焦点に

●海外レポート3：韓国

「新卒一括採用システム」の裏で進む学業成績重視の選考と職群別採用

●海外レポート4：中国

指定校の特定、インターンシップなど欧米型の選考手法を“いいとこどり”

●COLUMN：変化する新卒採用の最前線／大西芳明氏（楽天 取締役執行役員CEO補佐）

●習慣化した選考手法に、“科学”の光を当てるときがやってきた

SECTION 3 — 新卒採用で見たい能力、評価する手法をもう一度考える 42

●本当に必要な職業能力と、企業が求める人材の「溝」

／岩脇千裕氏（労働政策研究・研修機構キャリアガイダンス部門 研究員）

●職業能力を育てる／松村直樹氏（リアセック 取締役COO）

●職業能力を評価する／成田秀夫氏（河合塾教育研究開発本部・開発研究職）

●まとめ：「パラダイス鎖国」からの脱却 採用を科学し、個人の能力を問う／小山智通（本誌編集長） 52

連載 >>>

言葉の魔法 駒崎弘樹氏（NPO法人 フローレンス） 2

進化する人と組織 日立造船 代表取締役会長兼社長 古川 実氏 54

成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授） 第51回 対地雷除去機（山梨日立建機） 58

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十話 組織改革の進めかた 64

CAREER CRUISING 綾戸智恵氏（ジャズシンガー） 68

若手を腐らせるな VOL.06 育成を現場に任せる弊害をどう乗り越えるか 72

心のリスク管理講座 VOL.06 職場復帰支援 74

Works Books Café 語り手／紺野 登氏（多摩大学大学院経営情報学研究所 教授） 76

FROM EDITORIAL OFFICE 78

INFORMATION 79

STAFF

発行人
大久保幸夫

編集長
小山智通

編集部
入倉由理子
荻野進介
荻原美佳
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子

執筆
泉 彩子
岩見浩二
勝見 明
千葉 望
広重隆樹

フォトグラファー
新井啓太
刑部友康
勝尾 仁
笹木 淳
設楽政浩
鈴木慶子
那須野公紀
平山 諭

表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広

ディレクター
内田真琴

表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）

アートディレクター
高瀬 薫

デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス

株式会社リクルートメディア
コミュニケーションズ

イラストレーター
ノグチユミコ

校正
ディクション株式会社

印刷
株式会社北斗社

特集

新卒選考ルネサンス

習慣化した採用選考手法を打破せよ

φ-1

SECTION 1

環境激変の20年間に、選考手法は変わったか | P6

SECTION 2

面接という手法、海外事情に見る選考手法の限界 | P16

SECTION 3

新卒採用で見たい能力、評価する手法を
もう一度考える | P42

The Proportions of the human figure (after Vitruvius), c.1492 (pen & ink on paper) by Vinci, Leonardo da (1452-1519) Galleria dell' Accademia, Venice, Italy / Bridgeman Art Library / amanaimages



はじめに

これでいいのだ、には未来はない

パリのルーヴル美術館に、紀元前300～前200年の作品とされるサモトラケ島から出土された彫刻作品、勝利の女神『ニケ』がある。威風堂々とした翼、彼女を包む布のひらめき、踏み出した足の緊張、突き出した胸の躍動……どこから見ても隙がない、リアルな人間の美がそこにある。

イタリア絵画が並ぶ回廊の奥まった1室には、ニケの時代から千数百年の時を経て、16世紀初頭にレオナルド・ダ・ヴィンチによって描かれた『モナリザ』が、究極の美の象徴として、そして盛期ルネサンス絵画の代表作として、今も微笑み続けている。

では、この間の時代の作品に目を転じてみよう。ルネサンス期以前、中世には、人の本来の形状や遠近法を無視して絵画は描かれた。この変遷を見ると、なるほど、ルネサンスとは、古代ギリシア・ローマ時代に理想を置き、人間らしさの復興を目指した芸術運動だったと納得できる。

しかし、ルネサンスを古代への懐古主義的な芸術運動に収斂させてはならない。左ページの素描『人体比例』の図はあまりにも有名だが、ダ・ヴィンチはこのほか、人の内臓や筋肉の構造図、馬の足を精緻に計測した素描などを残しており、直感や絵画的技巧だけに頼らず、芸術に生物学、数学、解剖学など科学の光を当てようとした態度が伝わってくる。

人体解剖はダ・ヴィンチ以外の画家も行っているし、また、天文学が劇的に進化した時代でもあり、それはやがて地動説の提唱へとつながった。トスカネリによって唱えられた地球球体説が、コロンブスなどの冒険家を遠くの大陸へと駆り立てた。こうした例は枚挙に^{いとま}違がない。

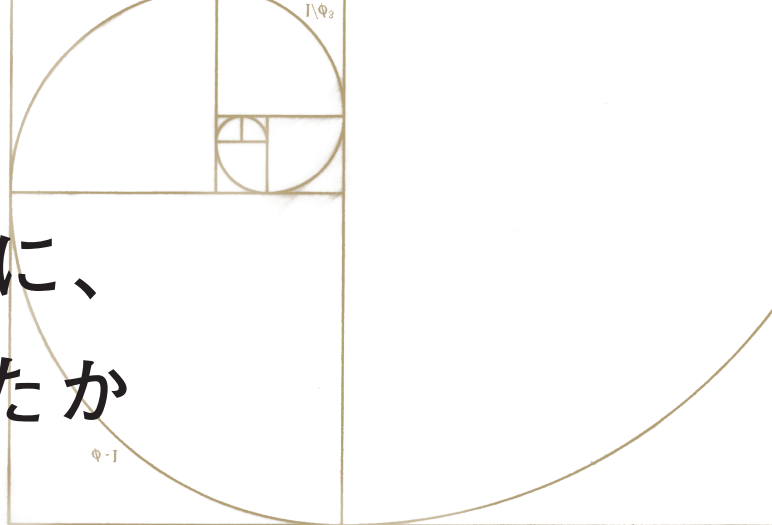
現在では見直しがなされているものの、神という1つの価値観のもとで動く習慣化された中世のシステムが、科学の光を当てることによって徐々に近代化に向かっていった。それがルネサンスという時代であった。

さて、今号の特集のテーマはあくまで“新卒の採用選考手法”である。ここに“ルネサンス”というタイトルをつけたのは、面接重視の私たちが慣れ親しんだ採用手法を、“再生”していきたいと考えたからだ。とはいえ成果主義が機能しなくなり、日本的経営システムが見直される今、新卒採用の課題が噴出しているからといって、「リクルーター制がよかった」というような単なる懐古主義に陥ってはならない。これまでの価値観から脱却し、科学の光を当ててみる。これでいいのだ、という思い込みを捨てる。そんな態度で、新卒採用に向き合ってみたいと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

Renaissance

環境激変の20年間に、 選考手法は変わったか



1990年代初頭から現在まで、「失われた20年」とも称されるこの期間、あらゆる環境が激変するなかで、新卒の採用環境も変わってきた。企業の選考手法は変化しているのだろうか。

バブル崩壊からのこの20年間は、長期的な景気の低迷によって、社会環境が大きく変化した時代である。これに伴い、景気の動向や経営環境の影響を強く受ける新卒の採用環境も大きく変わった。学生の就職活動の厳しさが連日報じられ、「自由化」「早期化」「長期化」などの言葉が頻繁に使われるようになる。就職協定の廃止は「自由化」の象徴的な出来事であり、企業が独自の計画にもとづいて採用活動を始め、複数の手法を用いて選考プロセスを分散させた

結果、学生の就職活動は「早期化」「長期化」した。

ここでは企業の選考プロセスに注目し、その変化を見ていきたい。

採用環境が激変するなか 企業は厳選採用を始める

まずは、新卒採用の需給バランスを示す大卒求人倍率の推移から採用環境の変化を見ていく（図1参照）。

「バブル期の1991年卒は2.86倍だったものがバブル崩壊によって急激に

下がり、1996年卒は1.08倍になりました。学生の就職希望人数と企業の採用予定人数がほぼ同じになったわけです。1998年卒は1.68倍まで持ち直しますが、これはコンピュータの西暦2000年問題を前にIT関連の企業で人材ニーズが高まったからという特殊な理由が背景にあり、2000年卒は再び下がり0.99倍と1倍を切ってしまう」とワークス研究所研究員・徳永英子は語る。

翌2001年から景気は回復基調に転じ、求人倍率は上昇。さらに団塊世代の一斉退職を目前に企業が人員確保に走った結果、2008年卒の求人倍率は2.14倍となり、求人予定人数はバブル期を上回った。このように、新卒の採用環境は経営環境の影響を強く受けてきた。近年学生の就職が厳しいといわれるのは、別の要件として、大学生の人数が増えたこと*1や、後に詳述するが企業の選考が変化していることが影響していると思われる。

さらに、この20年間は、新卒の採



宮本 淳

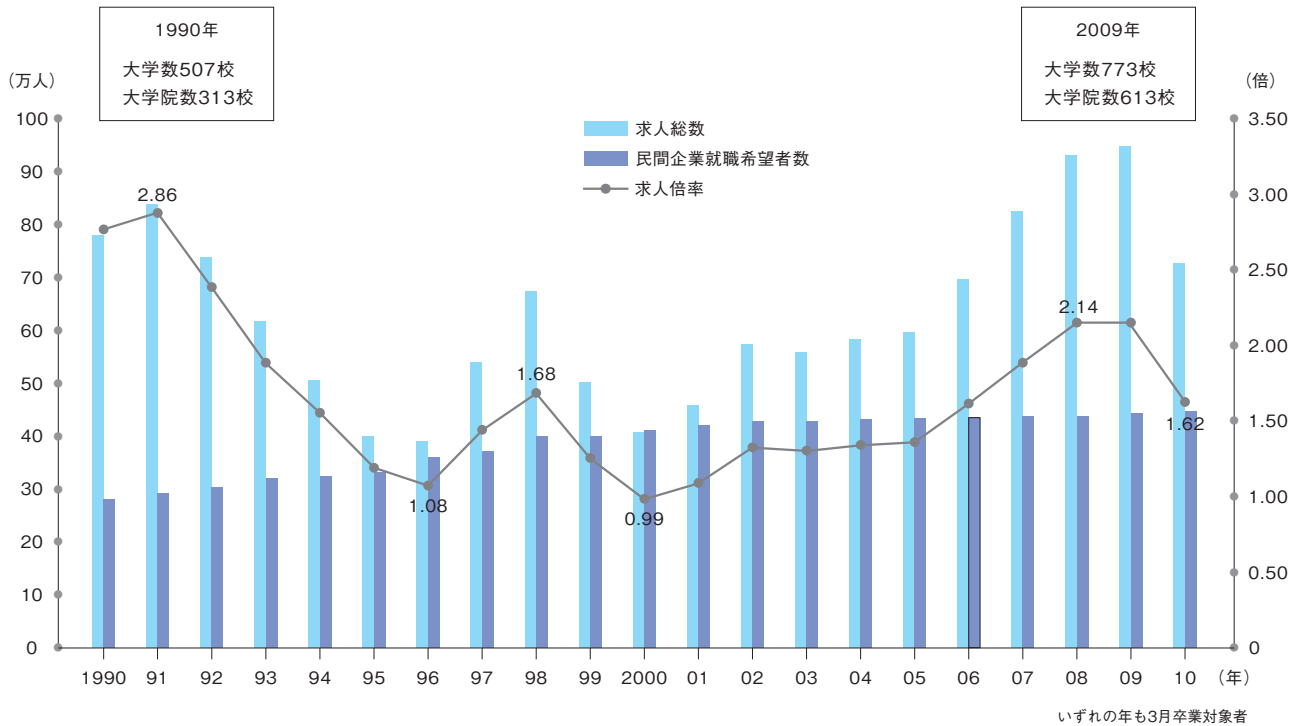
リクルート HRカンパニー
新卒領域企画室
カンパニーオフィサー



徳永英子

ワークス研究所 研究員

図1◆ 求人倍率の推移 (1990~2010年)



1995年から2001年までが求人倍率の大きな谷。景気の回復によって2002年以降求人総数は上がったが、就職希望者数が増加したため求人倍率はバブル期の数値までは上がっていない。

出典：ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」。大学数、大学院数については文部科学省「学校基本調査」

用環境が社会環境の変化の影響を直接受けた時期でもあった。

リクルート・HRカンパニー新卒領域企画室・カンパニーオフィサーの宮本淳は、新卒採用をとりまく社会環境の変化を大きく3つ挙げた。「まず、大学進学率が上がったことです。1990年は約25%だったものが2009年には約50%と2倍に。『大学生』の意味が大きく変わりました」と宮本は語る。

規制緩和による大学設置数の増加もあって大学進学率は上昇したが、“大学卒”が必ずしも高い学力を証明するとはいえなくなったのである。「2つ目は、非正規社員の比率があがったことです。この20年間で非正規雇用という働き方の光と影が共に明らかになりました。1990年代後半

の就職氷河期に拡大した、正社員になれなくともフリーターや派遣という働き方でよいとされた時代。リーマンショック以降一転して、大学卒業時に正社員になれなければ一生苦勞するという焦りや不安の時代。この2つの時代は、同程度の求人倍率でも、学生の正社員へのこだわりはまったく異なります。日本における非正規雇用の位置付けの未成熟さが露呈したことが影響し、就職活動における不安が増したといえるでしょう」(宮本)

そして3つ目が、インターネットという新しいツールの誕生だ。学生間の情報格差はなくなり、一部の有力大学の学生しか知り得なかった情報をどの大学の学生でも入手できるようになった。一方、情報があふれ

たことで、学生は焦りを増長させた。

経営環境の悪化、大学卒の持つ意味の変化、混乱する学生の就職活動など、環境が大きく変わるなか、企業は欲しい人材の見極めが難しくなり、学生を厳選するための方法を模索し始めた。

ここからは、厳選化に伴う選考手法の変遷を、年代を追って見ていく。

人数を厳選するために 選考手法を組み合わせる

1993年、「厳選採用」という言葉が、学生向けの就職情報誌『就職ジャーナル』に初めて登場する。バブル崩壊直後、企業はまず数の厳選を始めたのだ。なかには新卒採用を中止した企業もあった。

*1 文部科学省「学校基本調査」によれば、1990年には40万人だった大学卒業生数は、2010年には55万人にまで増加している。

書類選考、適性テスト、小論文など、企業はさまざまな手法を組み合わせることで採用人数を絞ろうとした。面接では、何年後にはどう働いてほしいか、この会社で何をやりたかという意味を問い始めた。また、事業内容や企業理念を理解しているかを確認した。さらには威圧的な内容の質問や反論を繰り返し、これに対する返答や対応を見ようとした。いわゆる圧迫面接の登場である。

**母集団が大きくなるなか
効率的な選考手法を模索**

1997年、学生の会社訪問や選考開始の時期を規制していた就職協定が廃止になる。翌年に現在の日本経済団体連合会が発表した倫理憲章では、実質的な選考は大学4年まで自粛するとされたが、会社説明会や採用情報の広報などの時期は早まった。

時は前後するが、1995年頃から、採用情報の提供にインターネットを利用する企業が現れる。1996年に就職情報サイト『リクナビ』が誕生すると、インターネットを利用する企業は一挙に増加。より多くの学生との接触が可能になり、企業は大量に学生を集めることで優秀な人材に出会える可能性を高めようとした。資料請求やエントリーの数は増加し、企業は対応に追われるようになる。

「母集団は大きくなったものの、どうやって選考していくべきか、企業は試行錯誤を始めました」(徳永)

エントリーシートを使ってスクリーニングを始めたのはこの頃からだ。質問の内容は、「自分の長所と短所

◆ おもな選考手法の変遷 (1991~2009年)

新卒採用に関係するおもな出来事		面接
1991	ソニー、大学名不問採用を導入	
92	バブル崩壊	
93	厳選採用が始まる。内定取り消し発生	圧迫面接の増加 呼び出しの回数が増加
94	新卒採用を中止する企業が出現	
95	インターネットを使って情報提供する会社が登場	グループディスカッション、ディベートを導入する企業の増加
96	就職情報サイト誕生	
97	日本経団連「就職協定」廃止 文部科学省、経済産業省、厚生労働省の3省が連携し、正式にインターンシップの推進に努めることを発表	
98		グループディスカッションは減る傾向
99		集団ではなく個人面接が中心になる
2000		コンピテンシーを基準にした面接の増加
01		
02	いざなぎ景気 (~07年11月)	
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09	世界金融危機	

を書きなさい」「過去に何をやってきて、その経験をどう生かしていきたいか」など。学生はエントリーシートを埋めるため、自己分析に多大な時間を費やすようになる。

インターネットの普及は、もう1つの大きな変化をもたらした。情報

を集め、「優秀な人材を演じる」ことに長けた学生が増えたのだ。

「適正検査の問題や、面接の質問事項、面接者の特徴などの情報がネット上に流れ、学生の間では回答をあらかじめ準備することが一般的になりました。結果、お互いを知り合う

おもな選考手法の変遷						
会社説明会の開催	筆記試験 適性試験	エントリー	学校推薦	リクルーター	インターンシップ	職種別採用
				1980年代後半からリクルーター制活発化		
	書類選考、筆記試験、作文のウェイト高まる		理系学生、推薦枠でも落ちるケースが続出			
			理系学生の後追い推薦の増加			職種別採用、コース別採用、スタート別採用など独自のスタイルをとる企業の増加
説明会の回数増加、合同説明会の利用		エントリーシートを導入する企業が増加		リクルーター制の廃止・縮小の動き強まる	インターンシップを実施する企業が出始める	
説明会と選考の完全分離が始まる						
		インターネットでの資料請求数がはがきの数を上回る				1999年の『就職ジャーナル』のアンケート(787社)によれば約半数の企業が職種別採用を実施。しかしその後は減少傾向
	Webにより適性検査をする企業が出現				インターンシップを実施する企業2割程度に。その後横ばい	
	テストセンター方式の適性検査が増える	エントリーシートの内容が小論文形式に		主要大学へのリクルーター制度復活		
小規模の説明会を複数開催する企業も						

出典：リクルート『就職ジャーナル』既刊分をもとに編集部が作成

場である面接が、テクニックで突破しようとする学生と、本来の姿を見破ろうとする企業の『化かしあい』の場になっていったのです」(宮本)

企業は、学生の多面的な姿を見ようとして、グループワーク、ディスカッション、ダイアログなど、さま

ざまな場を用意し始めた。

**新卒へのこだわりうすれ
即戦力重視。個人面接が主流**

1998年頃から、新聞各紙で「景気に薄日」と報じられたものの、学生

の就職活動は依然として厳しかった。採用基準に達しない学生は採用しない、採用予定数には固執しないという企業が増加したのである。数の厳選だけではなく、学生の質を問い始めたのだ。

独自の選考手法を採る企業が増加

するなかで、職種別採用の導入も目立った。必要な部署だけの採用にすれば人数を絞ることができるうえ、求める知識やスキルなど採用基準が明確になる。

2000年以降、再び景気が後退。企業は、業績を回復させるために即戦力を求める動きを強めた。さらにフリーターの増加や派遣可能な業種が拡大したことで雇用形態の多様化が進むなか、企業の採用活動においても、「何が何でも新卒」というこだわりがうすれた。

新卒採用の面接においては、採用での失敗を回避するために、個人面接を重視し、学生1人あたりの面接の回数も増えていった。

「コンピテンシー」という言葉が使われ始めたのもこの頃だ。より早く戦力化するために、ある職種に求められる適性や能力が備わっているか

どうかを面接で見ようとしたのだ。

さらに、事業の変化のスピードが加速するなか、選考においても、人事部だけでは適性や能力が判断できなくなり、現場の目を取り入れていこうとする動きが目立った。面接担当者が人事のみというケースは減り、現場の協力を得て多角的に判断しようとしたのである。

企業の努力や金融緩和を背景に、2001年頃から景気が上向く。相変わらず、少数厳選採用を標榜する企業は多いものの、企業の採用意欲は徐々に高まり始めた。

いっぽうで、なかなか求める要件を満たす学生に出会えないという声も聞くようになる。『就職ジャーナル』編集部が2001年に主要企業960社に行った「就職活動に関するアンケート」によれば、内定者に対して「満足」と答えた企業は13%、約半

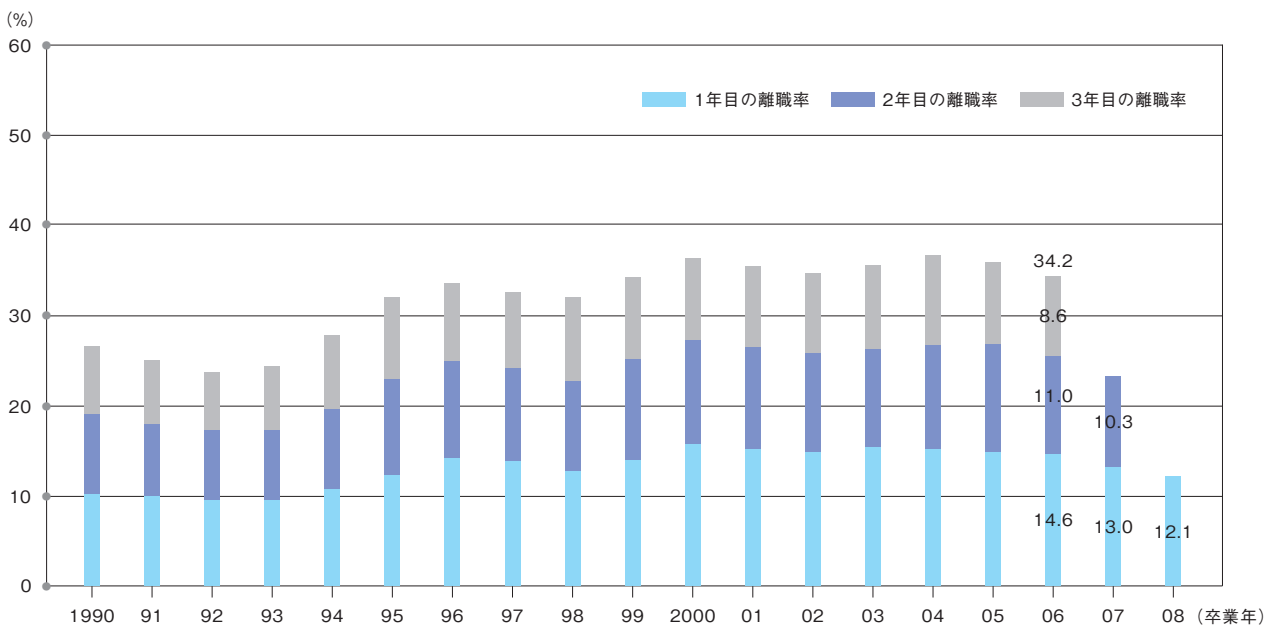
数が「どちらかといえば満足」と答えている。フリーコメントには、「目的意識がはっきりしない」「どこかで聞いた借りものの言葉を使う」など学生の個性の欠如を挙げるものが目立った。また、多くの企業が「業界や企業の研究が不足している」と感じていた。

企業は、事業内容や仕事の中身を詳しく知ってもらおうと、セミナーや会社説明会に力を入れるようになる。前述のアンケートによれば、インターンシップを実施して、会社で実際に働くことで仕事を理解してもらおうとする企業が2割を超えた。

新卒回帰が進むなか
早期離職が新たな問題に

2006年以降、企業の採用予定人数は急増する。

図2 ◆ 新規学卒者の在職期間別離職率の推移



大学卒の就職後3年の離職率は1995年に3割を超え、それ以降、増減を繰り返しながら徐々に増加。2005年からその割合は低下しているものの、引き続き高い水準である。

出典：厚生労働省職業安定局集計

「1990年代に新卒採用を抑制したことによって、組織を構成する人口ピラミッドの不均衡や、中間管理職のマネジメント力の低下などの影響が出始めたことが大きいと思います。新卒は継続的に採用していくべきだ」という考えが強くなったのです」

と徳永は語る。

こうして新卒回帰が進むいっぽうで、新卒採用におけるさまざまな問題が明らかになってきた。

深刻になっているのが、採用後のミスマッチや早期離職の問題だ。入社後3年以内に辞める人は1995年以降、3割という高い割合で推移している（図2参照）。

「叱られたり理不尽なことがあると翌日から入社しないという社員が出てきていると聞きます。1つの原因として、厳しい競争のなかで採用され、『選ばれた人』という自負を持って入社していることが考えられます。また、『何ができるか』『何がしたいか』と面接の場面で問われたのに配属が自分の回答とは異なる、という理由で辞めるケースも少なくありません」

と徳永は言う。

2008年にワークス研究所が行った「採用に関するアンケート調査」でも、「前兆なく突然退職を申し出るケースが増えてきた」「すぐに成果を求めがちで成果がでなかった場合の踏ん張りがきかない」との声が聞かれた。

大手企業を志望する安定志向や、多くの情報に振り回され自分なりの企業研究をしていない、など学生側の問題もあるだろう。だが、入社時

の見極めに何らかの問題が潜んでいるのは確かなように思われる。

非効率な選考プロセスを廃し 実質的な就職・採用活動を

「就職・採用活動のさまざまな問題の原因は、経済のグローバル化、大学教育など、構造的な問題もあります。ですが、企業がまずやるべきことは、選考プロセスの非効率をなくす努力ではないでしょうか」

と宮本は語る。

たとえば、数多く開かれる会社説明会。その時期の学生のスケジュールは説明会でびっしり埋まり、会場の制約で予約に苦労する学生も多いという。地方から出てくるには交通費もかかる。だが、どれだけの説明会が、「本当にお互いに会って話すべきことを話す場」になっているのだろうか。Web説明会や電話インタビューなどで十分な場合も多いのではないかと。また、自社の戦略や求める人材要件を、学生がわかる言葉で一貫して語っている企業は、意外に少ないという。

「もちろん就職・採用活動を効率性だけで語ることは危険があります。しかし、学生の視点でいえば、結果的に内定がもらえないのであれば、限られた時間とお金の無駄です」

と宮本は言う。

日本企業が変えずにおこなってきた「まず母集団を形成してふるい落とす」という採用選考のシステム自体が、既に疲弊してしまっている。「学生側のキャリア観の未成熟さも一因ではありますが、学生がネット

を使って情報を集め、本質的とはいえない『シューカツ』に走るのは、企業側の採用の在り方に対する合理的な自己防衛ともいえます。企業側が、選考プロセスの非効率を見直すことを契機として、お互いの本質を理解しあい、企業の正しい評価が可能な採用システムへと、変革していく時期に来ているのではないのでしょうか」と宮本は語った。

また徳永は、「企業が本当に欲しい人材を採用するためには、現在の画一的な選考プロセスでは難しいと思います。選考手法は多様になりましたが、多くの企業はエントリーシートや面接を中心に置き、応募者の志望動機や本人の意欲をもとに判断しようとしています。企業は、独自の選考方法を考えてもいいと思います」と語った。

実は既に、独自の選考を試みる企業もある。

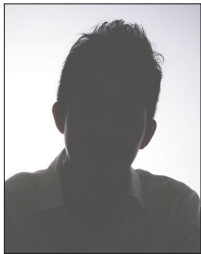
楽天は、自社を志望しない優秀な学生を戦略的に採用するために、各地の有力大学にリクルーターを派遣している。学生ネット起業家や体育会で指導力を発揮している人材などを発掘し、接触を続けることで、同社への志望度を高めている。

また、パナソニックは、新興国での市場拡大に対応したマーケティングや開発設計を急ぐ狙いから、2011年度の採用予定者数の約8割にあたる1100人を海外から採用するという。

この2社の事例は、本当に自社が必要とする人材を採用するための、新たな試みととらえることができる。企業の努力で変えられることはまだ多くある。

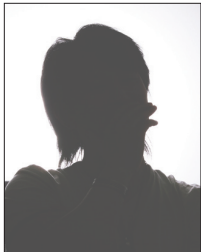
“茶番”や“ゲーム”は無意味。 4年間の頑張りも含めて、人としての価値を見てほしい

座談会参加者



Aさん

東京大学・理系。研究に集中するために3年次には就職活動をせず、1年留年。体育会系の部活にも所属していた。総合商社に内定。



Bさん

早稲田大学・文系。大学時代に海外をバックパックで30カ国回る。数社のインターンシップ、国家公務員の受験を経て、情報系企業に内定。



Cさん

東京大学大学院・理系。就職活動にはまったく興味がなく、MBAなど多様な選択肢を持ちつつ、現在は大学院を休学してITベンチャーで働く。

ここまで、マクロな視点で新卒採用市場と、企業が行ってきた選考手法の変遷を見てきた。では、“プレイヤー”である学生たちの目には、現在の新卒採用システムや企業の選考手法は、どのように映っているのだろうか。それを明らかにするために、東京大学、東京大学大学院、早稲田大学の学生3人に集まってもらい、座談会を催した。

参加者は、難関といわれる大手企業数社から内定を獲得した学生、そして、そもそも一斉に行われる就職活動に興味を感じずにベンチャー企業の中核メンバーとして仕事を始めた学生という、企業から見ても魅力的な人材である。



研究に打ち込むために
就活ができずに留年

Works編集長・小山智通（以下、小山） Aさんは総合商社に、Bさんは情報系の会社に内定を獲得しています。まずは、内定にいたるまでにどんな就職活動をしてきたのか教えてください。

東京大学・Aさん（以下、A） 実は今、2回目の4年生なんです。僕は理系で、3年生から1回目の4年生までは研究で忙しくて、とても就職活動などできる状況ではありませんでした。ですから最初から留年を決めて、就職活動はいったん捨てて研究に集中しました。その後、1回目の4年の終わりから、就職活動をスタートしたんです。海外でビジネスをやりたい、何か面白いことがしたいというぼんやりした志向で就職活動を進めていき、シンクタンクなどいくつか内定をもらったなかで、やりたいことにいちばん近い総合商社に決めました。

小山 エントリーシートはみんなたくさん書くと聞きますが、どれくらい書いたんですか？

A 15社くらいですから、それほど多くありません。内容は、学業や学業以外で頑張ったことを問われることが多かったですね。僕は卒業研究を終えてからの活動でしたが、もし、3年生のときに学業で頑張ったことを書け、と言われても無理。みんな3年生で何を書いているのだろうと不思議に思いました。

早稲田大学・Bさん（以下、B） 僕は学生時代、海外を30カ国、バックパックで回りました。その費用を貯めるためにバイトもかなりやっていましたから、勉強はあんまりしませんでしたね（笑）。でも、さすがに3年生になった頃に、「父にそろそろ将来を考えろ」と言われて。だったらやはり、職場に潜り込んだほうがやりたいことが見えるかなあ、と思ってインターンシップのエントリーシートを20社くらいに出したんです。結果、外資系金融、シンクタンク、役所系、IT系企業などのインターンシップに参加しました。3年生の夏休みはほとんど休みがないくらい、インターンシップの予定がぎっしり詰まっていました。

小山 インターンシップで、志望する企業をかなり絞り込むことができましたか？

B そうですね。3年の冬にはインターンシップに参加した外資系証券会社から内定をいただきましたが、お金を扱う仕事に興味を持ってなくなって、断りました。その後、興味の方向がかなり“世の中の役に立つこと”という方向に傾いて、民間企業への就職の選択肢を残したまま、国家公務員も併せて受験しました。僕は国家公務員の結果が出る6月、7月にフラットに比較して決めたかったです。でも、そこまで待つてくれる民間企業はなかなかありませんでした。最終的に、追いかけてくれた総合商社と情報系の会社が残って、後者に決めました。

小山 Cさんは、就職活動そのものをまったくせずに、IT系ベンチャー企業で今、働いているんですよね。普通の学生とは違う動きをしていますが……。

東京大学大学院・Cさん（以下、C） もともと起業したい、という志向が強かったんです。外資系コンサルティング会社や総合商社でビジネスを学んで、その後起業、という人が比較的多いので、起業のためにそうした会社に就職するのはありかな、と考えることはありました。ベンチャー企業で働き始めたのは、僕がブログで情報発信をしていたら、それを見たその会社の社長が、直接、アクセスしてくれてくれたことがきっかけでした。創業間もない会社でしたが、海外での展開も決まっており、ここなら面白い仕事ができそうだし、高いレベルの技術も習得できそうだと判断し、まずは1年働いてみようと思えました。いずれ起業するなら、大手に就職するよりも、スタートアップのベンチャーで働いたほうが吸

収できることは多いと思ったんです。今休学中ですが、復学するかどうかは、働いてそこで自分が成果を出せるかどうか、成長できるかどうかで決めようと思います。

就活は“茶番”。面接の1時間で何がわかるのか

小山 就職活動を経験したり、周囲を見ているなかで、客観的に感じることは何かありましたか？

C 僕は就職活動自体に興味がなかったんで、あまり明確な話はできないんですが、一斉にある時期にみんな仕事探しのために動く、という仕組みそのものに違和感があったのは確かです。

A 正直、やっているときは“茶番”としか思えませんでした。特にWebテストや筆記試験は本当に意味がないなあと思いました。とても結果をきちんと見ているとは思えない。結局、学校名で足切りしているだけなんじゃないかと。だったらそんな無



駄なことをせずに、「学校名で決めています」と言ってくれたほうがみんな楽なのに……。

C 文系の学生が、理系の友だちにWebテストを頼む、なんてこともよく耳にしました。

B 能力じゃなくて、いい点を取るための意欲が高くて、どれだけ知恵を絞れるかということしか見られない気がします。

A 面接でも、訓練して自分を作る学生も多いんです。最初の集団面接から最終面接まで、合わせてもせいぜい1時間。「これで何がわかるんだろう」ってみんな言っていました。

B 特に集団面接は“ゲーム”という感覚でした。前の人とかぶらない。少ない言葉でほかの人よりいかに意味のあることを言うかに、力を注いでいましたね。

面接を突破するために
自分を作るのは普通のこと

小山 面接で、自分を作って面接担当者をだまそうと思えば、だませま

したか？

B だませるでしょうね。だますとまではいなくても、集団面接で強く印象付けるために、たとえばみんなが消極的であればすごく積極的に出る、とか、場を読むくらいのことは普通にやっていました。何しろ選考の最初の段階では、応募者がすごく多いから、まずはふるいにかけていんでしょうね。だから、学生団体の長とか、体育会とか、そうした客観的な指標に頼っているんだろうな、と思っていました。特に起業サークルや企画サークルなど、ビジネスに近いことをしていればしているほど、面接での評価が高くなるという印象を受けました。

A 就職活動の時期になると、みんながサークルの“副代表”になっちゃいます。代表だと、ネットで検索すれば出てきてしまうことがありますからね。

B サークルの苦勞話をでっち上げたりする人もいましたよ。サークルのキャプテン派と反キャプテン派に分裂したとき、このままではいけな

いと思って両方の話を聞いて、仲裁に入って……みたいな。みんな、面接担当者に突っ込まれたときの練習までするんですよ。面接の時間はそれほど長くないから、作った自分で十分通せるんです。

A 研究を一生懸命やっている人は、ほとんど注目されませんね。学業についてはあまり突っ込んで聞かれません。すごい研究をしているなあと思う人が、口下手だったりすると、企業からは評価されないんですよ。僕自身も、研究のことを話しても、結局きちんと評価できる人が面接担当者のなかにいなければ、話がかみ合わない。真剣に論文を書こうと思えば、本当にいろんな能力を使うんです。面接では冴えなくても、できるやつはいる。その人の研究の内容や、それに向き合うスタンスを知っているのは、担当教授だけだと思います。大学に企業がきちんと問い合わせてくれるような仕組みがあればいいんですが……。

小山 Cさんの場合、今のベンチャーで働くまでに、かなりその会社の人とコミュニケーションをとったんですか？

C 実際に働くことを決めるまで、社長をはじめ、ほかのメンバーとも何度も話しました。社長は1回に3時間、4時間と時間を割いてくれましたね。僕の志向や、会社の将来の可能性など、さまざまな話をするなかで、僕自身、最終的にはそこで働くことが、必ず将来、大きな価値になると思えたんです。



就職活動は“茶番”“ゲーム”。多くの企業から求められ、就職活動の“成功者”である彼らから、現在の採用システムへの疑問が次々と出てきた。

B 僕が考えていることを15分でわかってもらうのは無理、と思っていました。だからこそ、ふるいにかけてられる最初の段階では、自分を作って面接を突破することを考える。時間をかけて話を聞いてくれる段階になって、はじめて自分の“素”を出して、その会社に合うかどうかを測りにいく。わかってもらおうとするし、わかろうとする。そんなスタンスで就職活動をしていました。

A 面接というよりは、雑談のようにじっくり話ができただけの会社には、魅力を感じました。僕が話すだけではなくて、面接担当者もなぜその会社で働いているのか、仕事の面白さは何かなど、ざっくばらんになんでも話してくれる。選び、選ばれるという感覚がありました。そういう面接であれば、ミスマッチは生まれにくいでしょうね。

**先輩訪問やインターン。
会社をじっくり知りたい**

小山 就職活動がこんなふうになったらいいのに、と思うことはありますか？

B 今は個人情報の問題があるから難しいかもしれないけれど、やはり先輩訪問から始めて、じっくり話を聞けるといいですね。仕事の中身や会社の風土をきちんと知るという意味では、インターンシップで現場の仕事がもっと見られればいいのに、と思いました。僕はかなりたくさんのインターンシップに参加しました

が、社員の仕事を間近に見たり、体験できるプログラムはほとんどありませんでした。会議室に缶詰めになって、与えられた課題を解決するようなものばかりですから。

A ある意味、それはいいほう（笑）。1日だけとか、数時間だけのワンデーインターンシップは、ゲームをするだけ。会社のことなんかほとんどわからない。

B 会社の説明は確かにあっても、それは壮大な企業PRにすぎないことは、学生にだってわかります。教育実習みたいなインターンが増えればいいんですが……。

C みんなが一斉に動くから、企業側も長期のインターンシップを受け入れるのが難しいんでしょうね。そもそも、みんなが同じ時期に動くのもなんだか気持ち悪い（笑）。Aさんのように研究が忙しかったり、やりたいことに打ち込んでいたりする人は、3年の秋から動くのは難しいですよ。就職活動だけではなくて、就職そのものがもう少し自由になればいいと思いますね。仕組みは難しいかもしれないけれど、入ってから3年間は別の会社に比較的自由に動ける、とか。

小山 それは長期間のインターンシップの充実で解決できることかもしれませんね。

**評価の仕組みが信用できない
だから学校名も見てほしい**

小山 最近、学校名不問という会社

も多いけれど、それはどう思いますか？

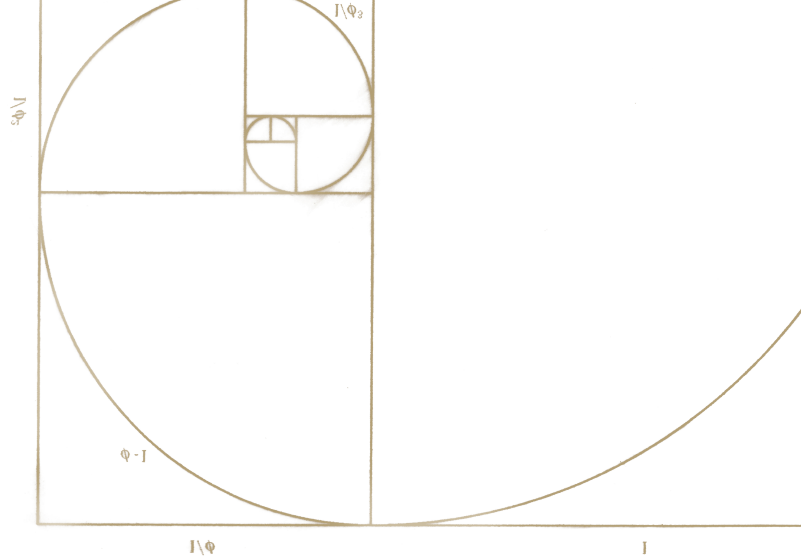
A 学校名を見てください、という気恥ずかしさはあるんですが、正直ちゃんと見てほしいという思いはあります。ほかの学生と同じスタートラインに立ったとしても負けない、という自負はあるけれど、今の選考の仕組みでは、評価してもらえないかもしれないですから。確かに大学受験という一瞬ではあるけれど、やらなければならないときに、とにかく勉強して力を出し切ることができるポテンシャルがあることは間違いありません。

C 大学受験は、ちょっと難しめのゲームだと思います。学歴によって、左脳のレベルは測れると思う。とはいえ、今、ベンチャーで仕事してみても思うのは、仕事には右脳的、つまりクリエイティブな力も必要です。だから、学歴を見るのと同時に、そうしたクリエイティブな可能性を見るような選考方法も大事ではないかと思っています。

A 周囲を見ても、大学で真摯に研究に取り組んで、他大学との競争にもさらされているような人は、クリエイティビティも磨かれていくような気がします。受験でも、学業でも、戦ってきた人とそうでない人の違いは大きいと思います。

B 結局は、就職活動のその瞬間だけではなくて、大学の4年間はもちろん、それまでの頑張りも含めて、人としての価値をきちんと見てほしいですね。

面接という手法、 海外事情に見る 選考手法の限界



20年の変遷のなかで見えてきた、企業側、学生側のお互いの不満足感、ミスマッチ感。日本の採用選考手法の限界の理由を、変わらず選考手法の中心に位置付けられる面接と、海外の国々の仕組みや事例から詳らかにしていく。

1 | 面接という選考手法の限界とは

>>> 面接という採用手法の位置付けをあらためて考える

選考手法の“効率化”を見直し、 人材マネジメントシステムとして深耕する

このパートでは、私たちが長年、習慣のように行ってきた面接中心の選考手法は有効かどうか、主に心理学のアプローチから検証していく。はじめに、評価、面接など人事アセスメントに詳しい文教大学人間科学部教授・二村英幸氏に、面接という選考手法をどのように考えるのか、あらためて問い掛けた。

「採用は、組織文化と多分に関わっています。日本は、いわば家族の一員を選ぶような感覚で人を採用してきました。そうした時代の面接は、

ある意味、人物が組織メンバーとして信頼できるかどうか基本。人が足りない時代でしたから、元気で素直で、賢ければ、入社後に磨けばいい、という考え方です」と、二村氏は話す。それぞれの企業がそれぞれの文化に合う人材を採用してきたため、面接のノウハウは企業のなかに、あるいは経営者個人のなかに閉じたものとなり、面接の研究が進んでこなかった。一方、アメリカでは、産業・組織心理学の分野で面接の研究が多く存在する。

「1920年代頃から始まったアメリカの研究は、評価者のバラつきや、不公平感をなくすことに端を発しています。人種や性、年齢による差別と見てとれるようなことがあれば、アメリカでは訴訟になりがちです。公正な面接であったという証拠の提示が求められたのです」（二村氏）

そうしたなかで、進められたのが面接の構造化の工夫である。研究が始まった当初は、面接は当てにならない、適性テストのほうが公平で確度が高い、という懸念さえ示された。

しかし、1970年代以降、面接の構造化の研究が進み、構造化すれば入社後のパフォーマンスを測る物差しとして安定することが、徐々に証明されていった。

「日本でも成果主義を背景にして構造化面接を導入する動きもありました。新卒採用においても職種別採用が増えたこともあり、面接時、必要な行動特性やスキルがあるのか精緻に測ろうとしたのです」(二村氏)

では、面接の構造化とは具体的にどのようなことか。二村氏によれば、構造化の方略は多様だが、現実には下記の4点がポイントになる。

- ・何を評価するか明確にしておく
- ・標準の質問を定めておく
- ・評価基準を決めておく
- ・面接者の訓練をしておく

求める人材像を明確にし、面接で何を評価するかを決めて、そのためにどのような質問をするかを共有する。そして、その質問の回答に対する評価基準を決める。最終的には、このような面接を実践できるように、面接に携わる人を訓練する。この4ポイントをおさえて徹底すれば、安

定した評価が得られるというわけだ。

**面接に自信を持つ
でもその自信が落とし穴にも**

近年、成果主義が行き詰まり、マネジメントの見直しの議論が起こっている。

「効率を追求して組織をフラット化し、1人のマネジャーが非常に多くのメンバーを見る荒いマネジメントが当たり前になった結果です。それと同じようなことが、採用選考の現場でも起こっています。数万のエントリーシートを荒っぽいWebテストや若手の採用担当がさばき、やはり若手のリクルーターが集団面接などで絞り込むようになりました。効率は必要だが、選考の質が荒れてきています」

と二村氏は言い切る。

「選考の質をあげるのは、技術的にも難しいし、労力、コストも必要となります。しかし、効率化の弊害が目立ち始めているのではないのでしょうか。面接を構造化し、一人ひとりをしっかり見て判断する、そして採

用した人材をどう育成するのかを戦略的に掘り下げるべき転換点に立っているのだと思います」(二村氏)

二村氏は、面接を構造化すれば、それですべてが解決するというものではないと話す。

「最終的な採否は、人が人を評価するという人間的なものですし、組織文化の担い手の採用であることを考えれば当然でしょう。たとえば、車の会社は車が嫌いでは働まらない。志向は嗜好や熱い思いの裏付けが必要なはずです。そうした人間を見抜くのは面接で、面接者の人間観がものをいうのは変わりありません。その意味で、自信を持って面接していくべきです」(二村氏)

しかし、一方で「矛盾するようだが、人事も面接者も自信を持ちすぎではならない」と警鐘を鳴らす。

「人は10分話せば見抜ける、などということはありません。人は計り知れないものではないでしょうか。人は計り知れないものだから、という前提で面接に臨む必要があると思います。それは、面接のみならず、人の評価の基本だと思います」(二村氏)

二村英幸氏

文教大学 人間科学部 教授

Hideyuki Nimura_1969年名古屋大学教育学部教育心理学科卒業後、リクルート入社。1989年人事測定研究所の分社・設立に伴い転職、取締役就任。2002年取締役退任、理事研究主幹就任。その後、2004年リクルートの教育事業と統合されたリクルートマネジメントソリューションズにて理事、組織行動研究所長。2006年同社退職後、近畿大学経営学部教授を経て、2009年より現職。著書に『人事アセスメント論』(ミネルヴァ書房)、『個と組織を生かすキャリア発達の心理学』(金子書房)など。



人は“多面体”。相手をどれだけ理解できるかは 面接者の力量にかかっている

ここでは、面接者が短時間の面接でどの程度人を見抜けるのかを考える。行動療法を専門とし、コミュニケーションとそれに基づいて構成される対人構造の研究を行っている東北大学大学院准教授・若島孔文氏に、面接という短時間のコミュニケーションの中で、相手をどれだけ理解できるのか、という疑問をぶつけてみた。それに対し、「面接で見られることに、過度な期待を抱くべきではない」という答えが返ってきた。

面接で測れるのは コミュニケーションスタイル

その理由の1つは、「面接でその人の本当の姿が出てくるのは、コミュニケーションスタイルのみ。話す内容は、いくらでも作ることができるから」（若島氏）だという。

「応募者は、面接に当たって周到な準備を重ね、たとえ作り上げたストーリー、あるいは誇張した内容でも、まるで真実のように話すことができます。ですから、話す内容をそのまま鵜呑みにし、それだけで評価すると、本当に欲しい人材は採れない可能性があります」（若島氏）

一方、コミュニケーションスタイルは、意識して変えることは難しい。コミュニケーションスタイルとは、

表情、口調、抑揚、話すスピード、視線、ゼスチャー……これら話す内容以外のことを総称したものだ。これ自体は、多少訓練したところではなかなか簡単に変えることはできないという。では、コミュニケーションスタイルを見ることで、その人を理解することはできるのか。

「専門的な知識があれば、コミュニケーションスタイルからその人の人となりや想像することはできますが、そうでなければあくまで“こんなコミュニケーションをするんだな”という程度しかわかりません。たとえば顧客接点に立つ人材など、コミュニケーションスタイルが非常に重要な職種の採用であれば、面接という手法は有効でしょう。ただし、どんなコミュニケーションスタイルがいいのか、パフォーマンスに結びつくのかという決定的なものはありません。採用する側が、どんなコミュニケーションスタイルの人材をよしとするのか、共有する必要がありますが、なかなか言語化が難しいという点で、問題があるでしょう」（若島氏）

人間は多面体。どんな人物になるかは面接者の影響が強い

もう1つの理由は、“人は多面体である”という現実にあるという。

「よく“学生の素が見たい”と人事担当者は言います。しかし、面接者が引き出す“素”は、その学生の一面でしかない可能性が高いのです。“人は多面体である”という前提に立てば、結局、その人のほとんどの部分を見ることができていない、ということになります」と、若島氏は指摘する。

若島氏は家族療法の経験から、ある非行少年の例を挙げて説明する。夜になるとバイクを乗り回し、学校に行くのは昼から。そんな少年の親は、彼を「どうしようもない」と言って毎日のように叱りつけていた。それに対して、少年は「うるさい」と言い返すだけだった。

しかし、あるとき母親がその少年のアルバイト先に立ち寄った。汗水たらして、周囲に気を配りながら働く姿をそこで見た。母親がその日、「頑張っているじゃない」と、いつもとは違う言葉をかけると、少年は照れくさそうに笑った。いつものような「うるさい」という反応は返ってこなかった。

「これは極端に単純化した例です。母が息子の普段とは異なる側面を見て、普段とは異なる言葉をかけた。すると、少年の反応も変わった。多面体のどの側面を見て、どのような言葉を投げかけるかによって、相手

若島孔文氏

東北大学大学院 教育学研究科 准教授
教育学博士

Koubun Wakashima_2000年東北大学大学院教育学研究科博士課程修了。教育学博士、臨床心理士、家族相談士、家庭犬訓練指導士。立正大学心理学部専任講師、准教授などを経て、2008年4月より現職。ふくしま自治研修センター客員教授、(特)メンタルコミュニケーションリサーチ理事長、日本家族心理学会常任理事などを務める。主な著書に『ナラティブ・セラピーの登龍門』(共著、アルテ)、『社会構成主義のプラグマティズム』(編著、金子書房)などがある。



がその場で“どのような人になるか”が変わってきます。面接の場面で行うならば、面接者が応募者のどの側面を見て、どのような言葉をかけるかによって、応募者が面接でどのような人に映るかが変わってくるといふことです」(若島氏)

コミュニケーションのやり取りで“現実”が決まる

このようなことが起こる理由は、2つの側面から説明できると若島氏は言う。

「1つは、社会構成主義という立場に立った説明です。社会構成主義とは1980年代以降に心理学や社会学の分野で注目されている考え方で、簡単にいえば、現実とは人と人の間の記号を媒介したやり取りによって構成される、というものです」

たとえば、原子力開発にはいい側面も悪い側面もある。しかし、マスメディアが“危険”という情報だけを強調すれば、悪い面だけが独り歩きをして、それが現実になってしまう可能性がある。

このように、面接でも面接者が“この人はこういう人”と思いつき、そのうえで交わされたやり取りから、その人の一面だけを抽出し、それがその人の現実の姿となってしまう可能性は少なくない。

もう1つの説明は、コミュニケーションの機能を“拘束”にとらえる考え方による。

「これは、ホワイトやペイトソンなどの研究者によって提唱されました。人は相手に対して質問などメッセージを投げたとき、多様な選択肢を与えているようですが、実はかなり反応を制限しています」(若島氏)

「きれいですね」と言ったとき、相手は笑顔になるか、照れるかくらいしか、反応のしようがない。怒り出す人はごく稀なはずだ。送るメッセージによって、相手の行動や返答のバリエーションは、そう多くない。すると、先の社会構成主義の説明と同じようなことが起こる。面接者がどのような質問を投げるかによって、その反応や回答が限定される。つまり、応募者の一面しか抽出できない、という状況に陥るのである。

これが意味するところは何か。それは「その学生の本当にいいところを引き出せるかどうかは、面接者の力量にかかっている」(若島氏)ということだ。「いい人材が採れない」「学生の質が低下している」という嘆きは、見方を変えれば「学生のいいところを引き出せていない」という言い方もできるのではない。

「犬を例にとると、“犬は言葉がわからない”という前提で接すれば、その犬との間には制限された関係しか築けません。しかし、“この犬は何でも理解できる”という前提で接すれば、かなりの言葉を理解し、その犬は賢い側面を見せてくれるようになります。面接者が人をどう見ているのか。それによっては、いい人材を見逃している可能性は少なくないのです」(若島氏)

家族療法の現場では、人のいいところを引き出し、人を癒していく。「いいセラピストは、必ず“人は多面体である”という前提に立ち、いろんな側面から人を見ようとします」と若島氏。面接にも同じことがいえるのではない。

価値観や人材観の違いによって生まれる評価のバラつきによって、欲しい人材を取りこぼすリスク

これまでのインタビューで見えてきたことの1つに、面接、そして応募者に与える面接者の影響の大きさがある。面接者が訓練されていなければ、応募者のいいところを引き出せず、また、善し悪しの評価にもバラつきが出て、公平性を欠くことになりかねない。ここでは構造化面接の設計・研究に携わるリクルートマネジメントソリューションズ主任研究員・今城志保氏に、面接者の力量が面接にどのように影響し、それがどのように評価のバラつきにつながっていくのか話を聞いた。

既述の通り、アメリカでは構造化面接が一般的であり、面接者が公式の訓練を受けていることも少なくない。転じて、日本ではどうだろうか。人事が面接を担うだけでなく事業部面接が増えるなど、役員や現場のマネジャーが面接をするケースが増えており、「訓練を受けている人は稀」と今城氏は指摘する。

「訓練のプログラムを提供する会社はあっても、それほど一般的ではないのが現状です。加えて、日本企業では“1000人の学生に会った”など、“面接の経験が豊富であること”を誇りにしている面接者もいますが、実際には面接の経験の数と評価の妥当性の相関関係は証明されていません。つまり、多くの面接をこなして

いても、いい評価ができていないと制限されないということです」(今城氏)

訓練を受けていなくても、面接や採用のプロという人が企業のなかに存在することがある。その人に任せておけばいい人材が採れる、という認識が共有されている。「しかし、勘違いしてはならないのは、その人はその企業におけるいい人材を採用するプロだということ」(今城氏)だ。「どんな企業にも共通する採用や面接のプロは、ほとんどいません。ある企業における面接のプロは、その企業で高いパフォーマンスを挙げられる人材と、仕事経験がない学生を結びつけるキーファクターを頭のなかに持っているのです」(今城氏)

価値観、人材観の違いが評価のバラつきを生む

たとえ1人面接のプロといわれる人がいたとしても、会社が大きくなればなるほど、その人が1人で面接をするわけにいかない。また、毎年毎年、人材の採用基準が変わっていくこともある。結局は、人事が人材の評価基準を面接者全員に共有していかなければならない。しかし、この共有こそ、非常に困難だという。

「たとえ求める人材像を人事が提示したとしても、評価のバラつきはど

うしても出ます。バラつきに影響を与えるものは多様ですが、主なものとして、個人の価値観と人材観が挙げられます」(今城氏)

個人の価値観は、その人の幼少時の経験によって形成される。そして、人材観はその人の職務経験によって左右される。面接者は同じ組織風土の会社で働き、一見、同じ価値観を共有しているように見えても、実際にはその人の人生経験や職務経験が大きく影響を及ぼし、善し悪しの判断にズレが生じるということだ。

「営業に長く関わってきた人と、研究開発に長く関わってきた人では、その評価基準は大きく異なります。また、目標達成志向の強い人と安定を志向する人では、人の見方は変わるのです」(今城氏)

また、立場の違いも、評価基準に大きな影響を与える。経営トップや人事が「次世代を担う、既存の社員とは違う人材が欲しい」と評価基準を設定しても、現場のマネジャーが面接をすれば、どうしても「明日、うちの部署で活躍できる人材が欲しい」という目線で応募者を見てしまい、評価がブレる可能性は否めないというのである。

このような事実を踏まえると、面接者の評価基準を一定に保つことは、極めて困難だということになる。企

今城志保氏

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 企画・研究グループ
主任研究員

Shiho Imashiro_1989年リクルート入社。
ニューヨーク大学で産業組織心理学を学び
修士を取得。研究開発部門で、能力や個人
特性のアセスメント開発や構造化面接の設
計・研究に携わる。現在、東京大学で社会
心理学の博士課程に在籍し、研究活動中。



業にしてみれば、単に評価のバラつきをなくして、公平性を保つことが目的ではない。もちろんそれも大切なことだが、面接者の評価基準の違いによって、本当に欲しい人材を取りこぼしてしまうこと、逆に、欲しくない人材を誤って採用してしまうことを避けることであろう。

**評価者を増やすと
“丸い小石”しか採れない**

単に面接者間の評価のバラつきを減らすならば、構造化面接を徹底する、そして、応募者1人あたりの面接者の数を多くするという2つの方法が考えられる。

「人材要件を決めて、この質問をして、このような回答が出てきたら合格。その基準を面接者に徹底して面接する。こうすることで面接者による評価のバラつきは減ると、研究結果に明確に出ています」(今城氏)

しかし、構造化面接を徹底し、評価基準をあまりに細かく設定することで、その枠組みから外れた「異能の人材」を取りこぼす可能性も出て

くる。これは、2つ目の方法についても、同じことがいえる。

「いくら求める人材要件を決めても、お話ししたように微妙に面接者によって評価基準は異なります。面接者が多ければ多いほど、いろんな基準をくぐり抜けた結果、“とんがり”のない丸い小石のような、小さくまとまった人材しか採れない、という結果も起こりえます」(今城氏)

これを避けるためには、「公平性を保てる最小限度の数の面接者によって面接を行うべき」(今城氏)であり、多くの母数から上に上げる人材を絞り込むための“落とす面接”と、本当に欲しい人材かどうかを見極める“採用のための面接”を分けて設計することが基本だという。

「1次、2次の面接では、“こういう部分がある学生はNG”という最小限の基準を決めて、ふるいにかける。そして、その後はその人の個性を理解し、将来活躍できそうかどうか、見極めていく。見極めにあたっては、“ほかの人がダメと言っても、この人がOKと言うならば採用”というような思い切ったルール決めも

必要かもしれません」(今城氏)

今、多くの会社で面接の回数が増える傾向にある。日本企業は法律上解雇が難しく、景気の不透明さが増せば増すほど、リスクを回避したくなるのは、当然といえば当然だ。しかし、それによって欲しい人材を取りこぼしている可能性は否めない。

「人は、その人と接する時間が長ければ長いほど、その人をより正確に評価できる、という研究結果があります。長く話をする中で、面接での構えをとり、その人に関する有用な情報を多く得ることができるからだと考えられます。一方で、受付から面接室まで応募者を通した人と、応募者を30分間面接した人との評価を比較すると、ほとんど変わらない、という研究結果も出ています。長く面接を行うとともに、第一印象で決めてしまうことなく、相手を知る姿勢を持つことが大切であるといえそうです。そのうえで、面接の回数をむやみに増やすことよりも、面接者が1人の応募者に向き合う時間をできるだけ増やすことが望ましいと思います」(今城氏)

人は「ステレオタイプ」にどのように影響されるのか

その人の個性や本質を覆い隠すステレオタイプ化 しかし人はそこから逃れられない

上瀬由美子氏

立正大学 心理学部 教授

採用のシーンで、「〇〇大出身者はけっこう入社後に頑張りがきく」「活躍しているあいつにタイプが似ているからいいんじゃない」といった、いわゆる“ステレオタイプ化”を耳にすることがあった。これは人の評価を正確にできない、という根本的な問題につながるのではないかと考えた。『ステレオタイプの社会心理学』の著者、立正大学心理学部教授・上瀬由美子氏に、そのリスクと対策について聞いた。



「A型の人は神経質」「ブラジル人はサッカーがうまい」「左利きは手先が器用」。このように、あるカテゴリに入っている人たちに共通したある特徴があると信じていることがあります。それに当てはまらない人は多くいるのですが、それは無視してイメージが作られています。このように、いいものも悪いものも含めて、そのカテゴリに含まれる人が共通して持つと信じられている特徴を“ステレオタイプ”といいます。

このステレオタイプは、一般的には社会通念として信じられていることが多いようです。たとえば血液型、国民性・県民性などは、家族や友人

とのコミュニケーション、また、マスメディアを介して個人の中に擦り込まれます。あるいは、「周囲の〇〇県出身の人とはどうも合わなかった」というような、個人的な経験によっても形成されます。

人は誰もがステレオタイプを持っていない、自分はフラットにモノを見ていると思いたいものです。しかし、実際には誰もがステレオタイプからは逃れられない、と考えられます。その理由は、人の認知のメカニズム自体に、ステレオタイプを形成しやすい特徴があるからです。私たちは日常的に多くの人に出会います。そしてその都度、その人がどういう人で、どんな対応をしていくべきか、瞬時に判断しなければなりません。あまりにその情報の量が膨大なので、カテゴリ化して単純、かつ効率的に処理しようとしているのです。

図で説明すると、右のような仕組みになります。いちばん左の図には、さまざまな円があります。この状態ではさまざまな円があるというだけで、状況は把握しにくいし、記憶もされにくい。これを真ん中の図のように、“大きい円が4個と小さい円が6個”とカテゴリ分けすると、単

純に複数の円があるという認知から、大きい円と小さい円があるという認知に変わり、より整理されます。

さらに右端の図を見ると、大きい円、小さい円がそれぞれ均一の大きさ、形になっています。これは、大小というカテゴリに基づいて大きさの差がより強調され、同じカテゴリに含まれたものは同じような大きさだ、と類似が強調されます。一度この分類が有効と判断されると、カテゴリはその後、ものごとの判断に自動的に利用されるようになります。

ステレオタイプ化は情報処理にかかる労力を節約しており、このメカニズムなくしては、スムーズに生活することが、非常に困難になります。だからこそ逃れられないのです。

**興味のないタイプに対し
情報を引き出さなくなる**

面接の場面で、このようなステレオタイプ化が起こると、どのような問題が起こるのでしょうか。

1つは、一度ステレオタイプ化し、否定的なレッテルを貼ってしまうと、細かく質問し、より多くの情報を得ようとしなくなる点が挙げられます。

Yumiko Kamise_1993年日本女子大学大学院文学研究科博士課程後期単位取得退学。専攻は社会心理学。江戸川大学社会学部教授を経て、2010年より現職。主な著書に『ステレオタイプの社会心理学』（サイエンス社）がある。



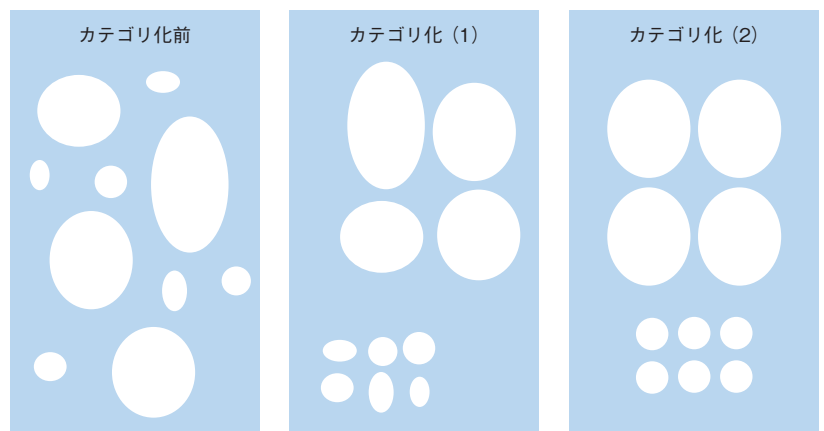
これではその人のいいところを引き出しようがありません。集団面接においては、最初のステレオタイプ化に興味を持った人には深く質問をするのに、そうでない人への対応はなおざりになる、ということが起こりがちです。

“予言の自己成就”という言葉があります。これは教育の場面で多く使われるのですが、先生が「この子は伸びる」と思うと実際に伸び、「あまり伸びそうもない」と思うと実際に伸びない、という現象を示しています。先生は言葉に出さなくても、「伸びる」と確信していれば、注目して細やかな指導をするし、手を挙げれば指名したりします。逆の場合は、注目しません。本来は誤った思い込みであっても、結果的にそれが子どもに伝わって、意欲を左右し、伸びる子、伸びない子の差になって表れてしまうことがあるのです。

**面接者の思い込みが
強みを発揮する機会を奪う**

面接で、同じことが起こっても不思議ではありません。面接者があるステレオタイプによって「この人は

◆ ステレオタイプの認知のメカニズム



カテゴリ化する前は、全体の情報を把握しにくい（左）。まず、大きさによってグルーピングすると、大きさや数が一目でわかる（中央）。さらに人は、類似したグループのなかでは、共通点が誇張されていく（右）。

出典：『ステレオタイプの社会心理学』（上瀬由美子、サイエンス社）

できそう」「できなそう」と思い込みを持ったとき、それが応募者に伝わって、「できなそう」と思われた応募者が言いたいことを言えずに終わる、つまり自分の個性や強みを発揮することなしに終わっていることがあるのではないかと、ということです。

また、ステレオタイプを持ってしまふと、その人がステレオタイプの特徴を持っていないか確認するように情報処理をしてしまうということもあるのです。たとえその人がほかにもっといい部分を持っていたとしても、ステレオタイプだけが強調されてしまう、という結果を招きかね

ません。

いずれにしても、ステレオタイプ化が、その人の個性や本質を覆い隠してしまうリスクが大きいのです。

既にお話したように、人はステレオタイプから逃れることはできません。ですから、面接後に「なぜその学生を合格にしたか」という判断基準を明確に他者に説明する場を設けるべきでしょう。さすがにステレオタイプの思い込みによる判断基準を人に言うわけにはいきませんから、面接の場で、その人の本当の姿を見極めようとする意欲を持てるのではないのでしょうか。

>>> グローバル企業の選考手法のスタンダードとは

エリート人材の採用のために、 時間とお金とパワーを投資する

日本では新卒を一斉に同時期、かつオープンに募集し、エントリーシート、適性テスト、面接などの手法で絞り込んでいくのが一般的である。採用の“厳選化”の流れのなかで、各企業が欲しい人材を見極めようと、グループワークや日本型インターンシップなど、さまざまな手法を導入したのは既に見てきた通りだが、大きなこの流れは半ば“習慣化”されたまま、といえるのではないか。

しかし、海外に目を転じたとき、この採用の“習慣”は一般的かという、そうとも言い切れない。欧米諸国やアジアの国々は、もともと日本と異なる仕組みを持っていたり、また、同じような一括採用の仕組み

を持っていても、グローバル競争のなかで仕組みを進化させたり……という事実が見えてきた。

ここからは海外のグローバル企業の選考手法、そして、欧米・アジア諸国の採用の仕組みから、日本企業の採用、選考の仕組みの問題点を考えてみたい。

**欧米諸国は
“新卒至上主義”ではない**

まずは、世界の“新卒”採用を概観してみよう。「そもそも日本のような新卒一括採用システムを持つ国は稀」と、国内外の労働市場を専門とするワークス研究所主任研究員・村田弘美は話す。

「欧米諸国は基本的に、特別な新卒一括採用システムを持っていません。ですから、欧米に本社を置くグローバル企業の新卒採用は、特定の学生の身をターゲットとしたものになっています。日本と同じような仕組みを持つのは韓国で、そして最近では中国やほかの東南アジア諸国でも少しずつ、見られるようになってきました」(村田)

日本と似た仕組みを持つ韓国、中

国については後のレポートに譲るが、ここでは特別な新卒一括採用システムを持たない、つまりまったく日本と異なる仕組みで若手人材を採用していく欧米のグローバル企業の採用のあり方を、アメリカの事例やデータを中心に詳述したい。

「もともと、欧米のグローバル企業は日本のような未経験者のための企業内訓練を行いません。これは職務主義を中心とした人材マネジメントシステムと深く結びついており、人材を採用するときは基本的に職種別採用であり、欠員募集であることがほとんどです。その職務をこなせる能力・スキルがあることが前提ですから、日本のように一斉に新卒を採用して、教育研修やOJTによって育てていく、という方法とは思想が異なるといえるでしょう」(村田)

**大学卒業時点で“未経験”
ではない学生たち**

では、仕事の経験のないいわゆる新卒者は、どのように職を得ていくのか。ほとんどの新卒者は、大学卒業後から企業への就職活動を開始する。日本のように、卒業時の企業へ



村田弘美

ワークス研究所 主任研究員

の内定率、未就業者数をデータとして政府が発表することはないし、意識されることもない。新卒者たちも思い思いの時期に活動する。

このとき、新卒者が応募するのは、「エントリーレベル」といわれる、職務経験やそれに基づく能力・スキルをそれほど高いレベルで問われない仕事だ。しかし、まったくの未経験者を採用するかというとそうではない。欧米の大学は、会計学、経営学、HR（人事学）、ITなど、日本よりも職業の領域と密接に結びついた専攻が多い。学生のうちから目指す職務の専門知識を得たり、後に詳述するが、長期のインターンシップやCo-opプログラムといった職業経験を積んだり、また、職種ごとの職業団体の学生会員として情報を得たりすることが可能である。文学、歴史学といった職種と一般には結びつきにくい分野を専攻しても、インターンシップなどで職業経験を積むことは可能だ。つまり、欧米の学生の多くは、大学を卒業した時点で“まったくの未経験者”という状態ではない。こうした大学教育の仕組みが、新卒一括採用システムを取らなくても、新卒者が仕事を獲得できる1つの背景になっているといえるだろう。

指定校・指定学部を通じて採用するエリート人材

一方で、全体の4分の1程度*1だが、卒業前に就職先が決まっている学生もいる。「いわゆるエリート層たちで、日本でいえば“管理職候補”に当たると思います」と村田は話す。

「欧米のグローバル企業でも、非常に優秀な学生は卒業前から内定を出し、囲い込みをするのは一般的です。とはいえ日本のように漠然と“次世代リーダー候補”として採用し、いろんな部門を経験させて育てるのは、考え方が異なります。基本は職種別採用であり、会計会社やコンサルティング会社では会計学、経営学を学ぶ学生、IT系企業ではコンピュータサイエンスを学ぶ学生から採用する。募集職種と専攻には密接な関わりがあり、同じ新卒者でも初任給が異なるのが普通です」（村田）

この“エリート採用”枠で採用する人数は、「企業によって異なりますが、多い企業では数千人レベル、少ない企業では数十人」（村田）ということもある。企業はエリート採用に多くの時間、人材、コストをかける。その方法の詳細は後述の海外のレポートに譲るが、概要を述べると、長期のインターンシップやCo-opプログラムの実施をはじめ、アフターカレッジのように特定大学の学部が運営するサイト内にジョブサイトを設置したり、キャンパス内で会社説明会に付随して、食事会などのイベントを開催したり、大学の就職課などが主催するジョブフェアに参加したり、と多様な方法を採用している。

「特徴的なのは、これらのほとんどが“指定校”あるいは“指定学部”を決めて行われていることです。アメリカの代表的な会計ファームであるアーンスト・アンド・ヤングでは全米の約200校に限定してリクルーティングを行っています。大学の規

模、複数のサービスラインや地域に人材を供給できること、新規採用者の定着期間やパフォーマンス調査、大会計学部ランキングなど外部機関による評価、認定を参考に決めているということです」（村田）

指定校、指定学部以外からの応募を受け付ける企業もあるが、「ほかの企業で経験を積んで、キャリア採用として再チャレンジしてください」という“丁寧なお断り”をする企業も、決して少なくない。

日本企業の場合、エントリーほどの大学・学部からも受け付けるオープンなシステムが基本になっている。どちらがいかという判断は分かれるはずだが、アメリカ企業のこの仕組みは、採用する可能性がほとんどない学生に対しては門戸を開かないことで、“お互いにとってムダが少ない仕組み”であるのは事実だ。

また、最近では、後のマイクロソフトの事例のように、フェイスブックなどソーシャル・ネットワーキング・サービスを使った採用を行う企業も出てきた。以前からあったWeb上での会社説明会の実施や、ビデオを活用した面接も景況感の悪化を背景に増えている。

「もともと国土が広いことに加え、ITインフラがかなり整備・高度化しましたし、また、使いやすいシステムが登場したことで、かなり浸透してきたようです」（村田）

インターンシップの目的の8割は採用のため

前で挙げたいくつかの手法のうち、

*1 “2010 Student Survey”（2010年5月発表、NACE）

◆ インターンシップの採用予算の活動別配分

予算項目	平均 (%)
オンライン広告	7.3
紙面広告	6.1
キャリアフェア	35.9
教職員にコンタクト	10.8
オープンハウス*2の開催	5.0
オンラインに採用情報を掲載 (就職課のサイト)	11.1
オンラインに採用情報を掲載 (商用サイト)	8.7
ソーシャルネットワーキングサービス (SNS)	2.4
キャンパスでの説明会	13.2
オンキャンパスリクルーティング	28.0
学内の学生クラブに働きかけ	12.3
元インターンによる紹介	10.4

インターネットや紙媒体への広告よりも、キャリアフェアやオンキャンパスリクルーティング、オープンハウスなど、リアルなコミュニケーションを重視する傾向だ。

*2 オープンハウス：社内施設を開放し、候補者を招待し、見学ツアーや面接などを行う。

出典：Reprinted from the 2010 Internship & Co-op Survey, with permission of the National Association of Colleges and Employers, copyright holder. All rights reserved.

◆ 指定校でインターンやCo-opプログラムの採用活動を行う理由

理由	1位	2位	3位	合計スコア
	回答数			
採用経験	31	19	27	239
専攻分野	29	24	10	227
プログラムの質	30	21	12	225
ロケーション	16	28	14	178
卒業生の成功	5	13	17	81
全米ランキング	9	6	6	69
多様性	4	9	17	64
卒業生の関心	4	10	5	55
評判	8	2	4	50
定着歴	3	3	12	36

(合計スコア上位10項目を抜粋)

景況感の悪化の影響で、指定校をより絞り込む傾向がある。採用経験者たちのパフォーマンスや外部団体の評価など、厳しい基準で指定校を選定しているようだ。

出典：Reprinted from the 2010 Internship & Co-op Survey, with permission of the National Association of Colleges and Employers, copyright holder. All rights reserved.

最もグローバル企業がパワーをかけ、また多くの人材を採用する手法が、インターンシップとCo-opプログラムだろう。インターンシップとCo-opプログラムは、学生が企業で就業体験を積む、という意味では同じだが、前者は受け入れ先の企業・団体が運営主体となっているもの、後者は企業や団体との連携によって、大学が主体者となって授業のカリキュラムの一部として運営するもの、という違いがある。ほとんどが有給であり、「2カ月、3カ月という長期にわたるものがほとんどで、エントリーレベルではあるが、社員と変わらないような仕事を経験できるプログラムが多い」(村田)という。

日本で行われているインターンシップもさまざまあるが、そのほとんどは短期で、仕事の現場に入るといよりは、別室にこもってグループワークで課題を解決するものや、工場見学、ゲーム体験や先輩への質問会といったものが多い。グローバル企業で行われているインターンシップとは一線を画するものだ、と認識したほうがいいだろう。

そもそも、目的が異なる。アメリカの大学と企業のネットワーク組織 National Association of Colleges and Employers (以下、NACE) の調査によれば、企業がインターンシップを行う目的の8割以上が「エントリーレベルの大卒者を採用するため」である。

「企業にとっては、優秀な人材を早く囲い込むための手法であり、学生にとってみれば学生のうちに職業経験を積み、自分を鍛える場であるの

と同時に、就職エントリーの道でもあります。採用されればしめたもの、ですが、そうでなくても、実習の評価を企業がきちんとしてくれますから、頑張っておけば就職活動のツールにもなるのです」(村田)

企業は、優秀な学生を獲得するために、キャリアフェアへの参加、全米の大学を訪問してインターン候補者を直接採用するオンキャンパスリクルーティングや説明会の実施、オンラインの採用情報への掲載、学内の学生クラブに働きかけるなど、さまざまな方法を用いる。その予算配分を示したのが左ページ上の表である。同下の表は、こうした活動をするにあたり、指定校を特定する理由を挙げたものである。先に挙げたアーンスト・アンド・ヤングが指定校・指定学部を決めて新卒採用を行う理由とかなり共通する部分があることが見てとれる。

インターンシップ1人あたり 1万ドルは本当に高いか？

「多くの企業が労力を使って指定校・指定学部を特定し、その方法を工夫しながらインターンシップやCo-opプログラムの参加者を獲得する姿が、これらのデータから見えてきます。インターンシップ参加者1人あたりにかけるコストは1万ドル程度で、3万ドルという企業もあります。これを高いと見るかどうかですが、同様にNACEのデータで見ると、2010年、インターンに対するフルタイムポストのオファー率は63.3%と、非常に高い水準です。人材を

◆ インターンまたはCo-opの業務内容の時間配分

業務内容	平均 (%)	中央値 (%)
事務	8.5	5.0
広報	19.7	20.0
ロジスティクス	13.6	10.0
分析	35.4	30.0
プロジェクトマネジメント	23.9	20.0
ノンコア業務	2.6	0.0

ほとんどの時間を専門的な業務に割いていることが窺える。会議室にこもったインターンではなく、職務を実際に経験させることでパフォーマンスを測っている。

出典：Reprinted from the 2010 Internship & Co-op Survey, with permission of the National Association of Colleges and Employers, copyright holder. All rights reserved.

◆ 入社5年後の平均定着率

	平均 (%)
自社のインターンシップ経験者	63.5
他社のインターンシップ経験者	63.8
インターンシップ未経験者	57.2

自社のインターンシップではなく、他社のインターンシップでも、定着率は高くなる。ちなみに、1年後定着率だと、約5~6%の差が出る。

出典：Reprinted from the 2010 Internship & Co-op Survey, with permission of the National Association of Colleges and Employers, copyright holder. All rights reserved.

じっくり見極め、よりよい人材を採用するための投資と考えれば、それほど高い金額ではないといえるかもしれません」(村田)

ほかにも、この金額をそれほど高くないととらえられる理由がある。それは既述のように、インターンシップやCo-opプログラムに参加する学生に、社員と変わらない仕事を任せていることにある。上の表のデータのように、「ノンコア業務」を任せるとは、平均で全体の2.6%しかない。学士のインターンに平均17.02ドルの時給(同NACEデータ)を支払っているが、大学で身に付けた専門知識や能力を發揮して活躍してくれると考えれば、意味のある投資といえるのではないだろうか。

インターンシップ経験者の5年後の定着率を見ると、インターンシップ未経験者と比較して6%以上上回るというデータもある(下の表)。

日本よりも欧米諸国のほうが、人材市場の流動化は進んでいる。それにもかかわらず、学生も企業も、入口の段階で時間をかけてお互いを見極めようと努力する。大学の仕組み、社会の仕組み、企業の人材マネジメントの思想がまったく異なるなかで単純な比較はできないが、日本企業が学ぶことは多いはずである。

この後、日本と同様の新卒一括採用システムを持つ国を含め、アメリカ、英国、中国、韓国の4カ国の選考手法についてレポートする。そこから学べることを、後に整理する。

新卒採用をルーチン活動だと見なす組織は よりよい方法を模索する組織に人材獲得競争で負ける

デイヴィッド・クリールマン氏

人材コンサルタント

アメリカにおける採用のほとんどは新卒ではなく経験者を対象にしているが、それでも新卒採用は重要な人材源の1つであることに変わりはない。過去数年間、選考手法はあまり代わり映えせず、組織は今も大学と交流し、学生の興味を惹くためにプレゼンテーションし、就職希望者を集め、そして誰を採用するかを判断するための面接をする。

しかし、次の4つの分野においては、それぞれにおいて先進的な組織が新卒採用を向上させている。その4つの分野とは、学生と交流を深めるためのインターネットの活用、選考方法の向上、採用プロセスへの注力、そして分析の活用、である。

学生と“つながる” インターネット活用法

アメリカのリクルーターの間では、就職希望者を集める“ソーシング(母集団形成)”と、候補者のなかから採用する人材を選ぶ“セレクション(選考)”を区別する風潮がますます強くなっている。新卒採用の“ソーシング”では、組織は昔から教授や大学の就職課と良い関係を築き、学生が組織について知るためにさまざま

なイベントを開催してきた。これらの方法は今も重要ではあるが、インターネットの登場が、学生との交流において戦いに大きな変化をもたらした。学生にいい印象を与え、最高の候補者を集める戦いは、リクルーターが大学キャンパスを訪れるずっと前に既に終結していることも起こりうるようになった。

マイクロソフトが学生の取り込みでインターネットを活用していることは、別段驚くべきことではない。同社は、公式ホームページ内の採用情報に頼らず、明らかに学生を対象にした特別な採用情報サイトを開設しており、いいレジュメの書き方、1次面接と2次面接では何が起ると予測すべきか、学生の興味のあるトピックについてリクルーターが書くブログ、そして現在募集のある職種に関する情報を提供している。

しかし、この学生のための採用情報サイトは単なるスタートである。マイクロソフトは、フェイスブック、リンクトイン、ユーチューブ、そしてマイクロソフト自身が運営している「ステューデント・ラウンジ」(<http://www.msstudentlounge.com/>)というサイトも活用している。

マイクロソフトのエンターテイン

メント&デバイス部門の人材コミュニティの伝道師と呼ばれるマービン・スミス氏は次のように説明している。「大学生と効果的なコミュニケーションを図る目的で、学生が利用している社会的なプラットフォームで学生を取り込むのは、至って自然な方法だ。この方法は新卒担当リクルーターに、当社のブランド・メッセージを学生ユーザーのトップオブマインドとして維持するため、学習し、革新することを強要する。たとえば学生ユーザーがフェイスブックを利用するなら、我々はフェイスブック戦略を考案し、このプラットフォームで当社のメッセージが読まれるようにしなければならない。しかも単にフェイスブックで読まれるだけでなく、フェイスブックの学生ユーザーが共鳴し、価値を見出すようなメッセージでなければならない」と。

フェイスブックのマイクロソフト・ページには、学生を対象とした動画へのリンクが掲載されている。動画の1つは若い従業員たちの「パズル・デイ」で、複数のチームが楽しいパズルを解くという課題にチャレンジしている様子を撮影したものだ。これはまさにマイクロソフトが望む人材を対象として焦点を絞ったもので

David Creelman_カナダのウエスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理についての研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。



ある。難しいパズルを解くことを楽しめない人材はマイクロソフトが採用したい人材ではないのである。

しかし、マイクロソフトほどインターネット界における存在が大きくなると、自社のイメージを完全にコントロールするのは困難である。オンライン上のマスコミの情報もイメージを左右するものの1つだが、それ以上に重要なのは、インターネットにより現従業員や元従業員とコンタクトを簡単にとれるようになったことである。実際の就労状況を知るために、自分のネットワークを駆使して従業員から話を聞ける気の利いた学生はいる。このままインターネットが世界の透明度を上げていけば、素晴らしいコンテンツを作るだけでなく、組織は純粋にいい職場でなければならなくなるだろう。

アセスメント・ツールを 面接の補完材料に

ソーシングの後には、セレクションがあり、候補者を選別する主なツールは今も面接である。構造化されていない面接は価値がないと広く信じられており、ほとんどの大企業は構造化面接を実施している。Staffing.

orgのCEOであるデヴィッド・アール氏は、「主な問題は、構造化面接においてでさえも、面接があまり上手に行われていないことだ」と言う。効果的な面接は、簡単にはできないものである。アール氏は、新卒採用において成功例を増やすために組織にできる重要なことは、高いスキルを持つ面接者を確実に採用することだ、と言う。

ほかにもアセスメント・プロセスを向上させる革新的なアイデアがある。マイクロソフトは、候補者に問題解決スキルを披露する機会を与える場として2次面接を使う。候補者は「ボーイング767の重量を見積もりなさい」といった難問を与えられ、答えに到達するまで声を出して考えることを求められる。

大切なのは正しい答えを出すのではなく、問題に取り組む際の、考え抜かれた、独創的なアプローチを見せることである。

ハドソンズ・ベイ・カンパニーは、性格診断テストを使って候補者が会社に合うかどうかを判断し、一方アーンスト・アンド・ヤングの求人条件のなかには、学生にケーススタディに応じるか、作文のサンプルを提出するよう求めるものがある。

これらのアセスメント・ツールはどれも構造化面接の代替として使われているのではなく、学生に能力があるか、会社に合うか、などをより正確に査定するための付加的情報を得るために使われている。

大手百貨店の フォーカス型新卒採用

ハドソンズ・ベイ・カンパニーは、カナダの大手百貨店であり、この会社の新卒採用は、3つのキーポイントが原動力となっている。3つのキーポイントとは、どんな人材を求めるとかを認識する、独自のセールストーク技術、そして現実的な仕事のレビューを提供する、である。

1つ目の、どんな人材を求めるとかの答えは意外なものである。小売業は一般的に低賃金産業で、夜間業務や週末出勤もありうる。したがって、より高い給与を提供する産業から興味を持たれそうな成績のいい学生を追いかけることはしない。さらに、夏休みの間に小売業のアルバイトをした経験があり、既に小売業界での就労状況のある程度把握している学生を求めると。つまり、フォーカスは徹頭徹尾、従業員の維持であり、超

エリート学生を獲得するつもりは毛頭ない。求めるのは会社に長く留まるいいマネジャーなのである。

ハドソンズ・ベイ・カンパニーはまた、候補者の性格診断書を作成するアセスメントテストを実施して候補者が仕事に向いているかどうかを調べる。アセスメントの結果は、職歴、講義以外の活動、成績、面接結果などのほかの要素とともに判断材料として考慮される。

ハドソンズ・ベイ・カンパニーが成功している大きな要因は、その精巧に作り上げられたセールストークにある。新規採用者は即座に小さなチームを任せられ、マネジメントの実践技術を学ぶ。これは、真剣にマネジャーになることに興味を持っている学生にとっては、とても魅力的だ。

ハドソンズ・ベイ・カンパニーのアプローチにおける最後のキーポイントは、現実的な仕事のプレビューである。小売りには独自の魅力がある。お店のマネジャーはデスクに縛りつけられることなく、フロアを動き回り、異なる複数の作業をこなし、お客や従業員に対応する。しかし、これは誰にでも楽しめる仕事ではないので、採用プロセスのキーポイントは、実際の業務がどういうものなのかを候補者に知ってもらうことである。そのライフスタイルが気に入らないと感じた候補者は途中で辞退するだろう。

**将来をかけた“戦い”
全力投球型新卒採用**

新卒採用に対するアーンスト・ア

ンド・ヤングのアプローチは、全力投球という言葉で最もよく表現される。彼らにとって新卒採用とは、空席を埋めるための手法の1つではなく、自社の将来の成功を賭けた戦場なのである。

アーンスト・アンド・ヤングは世界屈指の専門サービスを提供する組織で、社内での昇進を実施している。つまり、エントリーレベルから才能ある専門職の人材を採用してビジネス上の競争に臨むだけでなく、将来自社のリーダーとなる人物をこの新卒採用者プールから育てていくのである。結果、新卒採用においてははじめから全力投球で挑むことになる。そのためアーンスト・アンド・ヤングでは好景気、不景気にかかわらず、新卒採用には一貫して濃密な予算を割いている。

アーンスト・アンド・ヤングのアメリカにおける新卒採用のリーダーであるローリー・ブラッドリー氏は、採用プロセスは早い段階から人材を探すことから始まる、と言う。1、2年生のうちからアーンスト・アンド・ヤングについて知ってもらい、高い可能性を持つ人材を探し始めたい、と考えている。そのため、このグループを対象としたキャンパス内でのイベントを開催し、低学年を取り込むための方法としてリーダーシップ・プログラムを提供している。

リーダーシップ・プログラムへの参加を許可された学生の多くは、引き続きインターンシップ・プログラムに参加する。インターンシップ・プログラムには3つの役割がある。3つの役割とは、大人数の将来性が

ある学生と親しくなる、最も有能な学生は誰かを見極める、そしてほかの学生にアーンスト・アンド・ヤングについて話すアンバサダー（親善大使）集団を形成する、である。

インターンシップ・プログラムがあるのは珍しくない。しかし、アーンスト・アンド・ヤングのやり方は、他社とまったく違うということへの彼らの情熱を証明している。インターンシップは10週間という期間だが、この期間中に学生が十分に顧客と接し、実際のプロジェクトに参加する機会を与える。そして、インターンたちがトレーニング、カウンセラー、パフォーマンス・フィードバックで確実に成功裡に終わることに投資している。

インターンたちがいい経験をするよう願い、そしていい経験は認識してもらえらるうと思込むのではなく、これらが確実に起こるための努力に投資をするのである。

**フェイスブックを見続ける
リクルーターたち**

マイクロソフトと同様に、アーンスト・アンド・ヤングでもまたインターネットは学生との関係構築の重要な役割を担っている。事実、アーンスト・アンド・ヤングはマイクロソフトより先にフェイスブックにページを開設し、現在では5万人を超えるファンがいる。ただフェイスブックにページを作成した、というだけではない。アーンスト・アンド・ヤングには毎日このページをモニターするリクルーターたちがいて、質

問などに答えている。自社の求人情報サイトにも力を入れており、現従業員がアーンスト・アンド・ヤングで働いていて経験したことを話す動画を掲載している。

アーンスト・アンド・ヤングはまた、周辺地域のために何かいいことをしたいと思っている学生たちのチームが競い合う“Your World, Your Vision (君の世界、キミのヴィジョン)”と呼ばれるコンテストなど、有名なイベントを開催している。このコンテストで入賞するのは3チームで、アーンスト・アンド・ヤングは、それぞれのチームが提案した活動を実際に行うための資金として賞金1万ドルを提供している。この活動は、若者たちが世の中のためにいいことをしたいと思う気持ちとつながっている。

ほかにも学生が対象のコンテストを開催しており、それぞれの企業活動についての論文を提出し、入賞者2名を、企業家のためのカンファレンスでは全米最大規模で、有名テレビ・タレントのジェイ・レノなどがゲストで出演する“Strategic Growth Forum (戦略的成長フォーラム)”に招待している。このコンテストでは、アーンスト・アンド・ヤングが採用したいと思う企業家志望の学生とつながることができる。さらに変わったものもあり、学生からヒットソングのプレイリストを募集し、入賞作品はインターネットの人気音楽サイト「パンドラ」で採用される。学生にとって格好よくて楽しいことをすることで、専門サービスを提供する大企業の多くが持つ、地味で堅

苦しいというイメージを払拭し、学生との絆を強めることができる。

アーンスト・アンド・ヤングなら自社の新卒採用努力に関する分厚い本が書けるだろう。しかし学ぶべき中核は、やはり熱意である。アーンスト・アンド・ヤングは、ここが競争優位の源であると判断し、革新的なプログラムの創造に一貫して投資を続け、確実に実行している。しかし、気づかれにくい投資もある。それは、才能ある人々が自由に素晴らしいプログラムを企画するために使う時間への投資である。

科学的分析から見える 面接の限界

最近のHRにおける大きなムーブメントはより多くの分析を求める動きで、新卒採用も例外ではない。コンセプト自体は決して難しいものではないが、これまで実際の業務では遂行されてこなかった。アーンスト・アンド・ヤングはこれを正しく理解し、最も採用人数や最優秀社員が多いのは、そして就労期間が長いのはどの大学かを見直すという方法論的なプロセスを3年から5年ごとに繰り返している。そしてその結果を見て、最も利益を生んでいるところへ多額の投資をしている。

多くの組織にとって、問題は自社の採用ソフトウェアと人材管理ソフトウェアが統合されていないことだ。採用から5年後にX大学からの卒業生のうち何名が組織に残っているか、という問いは一見シンプルかもしれないが、システムがこのデータを適

正に把握するように設定されていないければ、答えを得るのは難しくなる。

グローバルなオイル会社であるシェブロンは、面接結果で下す判断が適正かどうかを見極めるために分析を利用している。新従業員の業績を記録し、採用時の面接結果と照らし合わせるといふもので、入社してしばらくは、面接で下された判断は比較的正確であるという結果が出ている。つまり、面接で高得点だった学生は入社後2、3年は素晴らしい働きを見せるが、さらに長期的に見るとこの2つの要素の関係は弱まるという。このことから、面接での予測には限界があることがわかる。

採用プロセスのすべてが 考え抜かれているか

新卒採用をルーチン活動だと見なしている組織が、よりよい方法を真剣に模索している組織を相手に人材獲得競争に臨むのは厳しくなっていくだろう。特にインターネットは学生との交流において重要なポイントになっており、その利用法を学ぶことは、適正な学生の取り込みにおける組織の成功に大きな影響を与えるだろう。しかし革新よりももっと重要なのは、採用プロセスのすべての要素が注意深く考え抜かれ、首尾よく実行されるように努める不断の努力である。丁寧に構築された採用プロセスは、学生が自分に合うキャリアに出会うのを助け、また、組織にとっては明るい未来へと導いてくれる才能ある若者の基盤を培う手助けとなるのである。

企業行動が発する採用という象徴的メッセージにより、“現場で求められる能力・スキル”が焦点に

島田 歌氏

2009年に引き続き2010年も英国は新卒就職氷河期にある。英国高等教育統計局の調べによると、2009年卒新卒者の10%がニートとされ、大学院に進む者が前年に比べ12%増加したという。「ただ漫然と大学に行ったからといって就職できると考えるのは大間違い」とバッキンガム大学教育雇用センター所長スミサーズ氏は警告するが、大学卒業イコール就職という公式が成り立たなくなったのはそれほど最近のことではない。ここ10年ほどの間、英国の新卒採用に明らかな変化が生じている。学生の「就業経験」を最重要基準として新卒採用を行う企業の急激な増加に伴う、新卒選考手法の変化だ。

インターンシップが 選考手法の核に

英国では、新卒選考過程の重心が、従来一般的だった書類審査、面接、筆記試験などの手法から、学生・新卒生の就業体験であるインターンシップ（プレイズメントともいう）に急速に移行してきている。この移行が英国において円滑かつ迅速であることは、次の2つの視点から理解することができるだろう。まず、英国

は歴史的に学生の就業経験プログラム創出を得意としている。“ポリテクニク*1”と呼ばれる実務を中心とする高等教育機関では、3年間の教育期間中に、1年間の就業体験を挟む“サンドイッチプレイズメント”が1960年代から行われていた。英国内の30以上にも及ぶポリテクニクは、大学化した現在も引き続きプレイズメントを提供し、就業経験プログラムの普及に貢献している。

次に挙げられるのは、企業が求める新卒人材像の変化である。経済停滞時などには特に実践に強い新卒を確保し、企業の長期的繁栄を確実にしたいという英国企業が「エンプロイアビリティ*2（実践的な就業能力）」概念に注目し始めたのは1990年代後半である。実際の職場における個人の思考・行動特性であるエンプロイアビリティの審査が従来の採用手法では不可能であるため、インターンシップという採用手法のニーズが高まった。

新卒市場リーダーとしての ブランディングを測る

先進事例として、英国プライスウォーターハウスクーパーズ（以下、

PwC）の新卒採用について述べたい。PwCは、2010年の新卒採用予定数において1039名と英国1位であり、新卒者に優れたキャリア機会を与える企業を選ぶ調査*3でも6年連続1位と群を抜く。英国新卒採用企業の紛れもないリーダー格だ。

そのPwCが、「ベスト・タレント」の確保が企業の長期繁栄の礎を築く、という企業戦略のもと、新卒採用戦略を一新したのはミレニアム直後のことである。PwCはその後、インターンシップを中心とする新卒採用プログラムの改革を通じて、新卒ベスト・タレントを惹きつけ、採用し続けている。その改革とはどのようなものだったのだろうか。Head of Student Recruitmentのリチャード・アーウィン氏に話を聞いた。

PwCの新卒採用改革の全容を概観すると、改革イコールインターンシップの充実化といっても過言ではないことに気づく。なぜそれほどにまでインターンシップ充実化に重きが置かれたのか。それはその万能性だ、とアーウィン氏は言う。

まず、インターンシップを充実させることは、学生のエンプロイアビリティを審査するための必然的な帰結だった、とアーウィン氏は語る。

*1：すべてのポリテクニクは1992年に大学として再編された。*2：積極性・協調性・自己管理能力・コミュニケーション能力・創造性など、現場で発揮される能力やスキルの総称。定義や含まれる能力・スキルの種類には組織により相違が見られる。*3：英国主要紙の一紙であるタイムズ紙の新卒採用企業調査。

そもそも“ベスト・タレント”とは何か、という議論のなかで注目を集めたのが、PwCのビジネス分析*4から実証された、当時の審査基準であった大学名、専門知識や“何をやってきたか”ということより、現場における、働く人間としての能力やスキル、すなわちエンプロイアビリティが、PwCのビジネスの成功においてより重要な要素であるという事実である。そこでPwCは、当時まだ曖昧であったエンプロイアビリティの概念を他社に先駆けて“エン

プロイアビリティスキル*5”として明確化し、新卒採用のコア基準とした。しかし、当時の書類審査・面接・筆記試験からなる採用手法では学生の性格や実績を見られても、現場における能力・スキルの審査は不可能であった。ここから、“現場での長期スクリーニング”を可能にする、手法としてのインターンシップを充実させる必要性が高まったのだ。

次に、インターンシップの充実化は、新卒採用市場リーダーとしてのPwCの企業ブランディングを達成す

るために不可欠だった、とアーウィン氏は説明する。ターゲットであるエンプロイアビリティの高い学生ほど意識も高く、大学1年目など早い段階から、能力・スキルを高める絶好の機会であるインターンシップの席の獲得に真剣だ。「そのような学生層にアピールし続けるには、PwCが提供するキャリア機会をインターンシップを通して示し、“PwCは成長する機会を提供する企業”であるというメッセージを送り続けなければならぬ」とアーウィン氏は語る。

◆ PwC学生向け採用プログラム

カテゴリ	プログラム名 (期間)	事業分野	対象年次・応募条件	概要
ブレイズメント・インターンシップ	インサイト・デイ (1日)	全分野	全学年	主要オフィスで8月から12月に行われるインタラクティブな会社説明会。ブレイズメント獲得への近道。
	インサイト・アカデミー (1週間)	全分野	第1学年	講義聴講・コンピテンシーワークショップなどへの参加に加え、グループでプロジェクトを完成。ブレイズメント獲得への近道。
	インサイト・パートナーシャドウイング (1週間)	保険・税	第2学年または卒業前年	1人のパートナーをシャドウイングする。パートナーの日常の経験をシェア。
	インサイト・インターンシップ (7~8月の6週間) *戦略コンサルティングは10週間	保険・税・戦略コンサル・法律	第2学年または卒業前年。法律のみ法律専攻の学生に限定	夏季休暇中のインターンシップ。
	インサイト・国際インターンシップ (7~8月の8週間)	全分野	第2学年または卒業前年	夏季休暇中のインターンシップ。8週間のうち3週間は海外オフィスに勤務。
	インサイト・ビジネスブレイズメント (2月から6カ月または8・9月から11カ月)	全分野	第2学年または卒業前年。サンドイッチブレイズメントを含む4年制の学士プログラムに在籍	新卒採用者と同様の業務・研修に従事する。有給。
	新卒者インターンシップ (最低6カ月)	保険・税	新卒者	6カ月のインターンシップ後、数カ月PwCを離れてほかの活動に従事。優秀者は翌年に入社が認められる。
キャリアオポチュニティーズ	ヘッドスタートジェネラリスト・スペシャリストプログラム (4年間)	保険・税	高卒・カレッジ卒業生	働きながら4年で関連資格の取得を目指す。有給。
	フライングスタート学位取得 (4年間)	保険	A-level最終学年	ニューカッスル大学及びイングランド・ウェールズ公認会計士協会と提携して実現したPwCでの就業体験と組み合わせた学位取得プログラム。有給。
	インスパイアードプログラム	全分野	新卒者でエントリー条件の学業成績に満たないが、学業外分野において著しい成果を挙げた者	入社後5年間のプログラムを経る

1日のセミナーから4年に及ぶ学位取得コースまで多彩なプログラム。“段階化”を最大の特徴としており、1年次からのインターンシップで優秀な学生を見極める。

出典：インタビューにより、筆者作成

*4：顧客へのアンケートを中心にしたもの。 *5：主体的に学べる力・言いたいことを伝えられる力・好奇心・チームワーク・ネットワーク力・誠実性・プロジェクトマネジメント力・進取の気性・技術習得力・カスタマーサービス精神の10アイテム。

さらに、「学生側にも、採用過程において自らの能力・スキルをPwC側に示し、実際に試す機会が与えられるべきであり、その視点からもインターンシップの充実化が必要だった」とアーウィン氏は言う。実践で求められる能力・スキルを“エンプロイアビリティスキル”として明確に提示することで、学生が早い段階から自身のさまざまな経験を振り返り、見過ごしてしまうことも多い自らの能力・スキルを意識・理解し始めた、とアーウィン氏は見るが、長期スクリーニングというチャンスが与えられなければ、せっかく意識された能力・スキルも埋もれたままになってしまう。また、現場で自分の能力・スキルを試すことにより、学生も十分な情報を得たうえで進路の意思決定をすることができ、ミスマッチも起こりにくい。

アーウィン氏は、上記のような理由から、ベスト・タレントをすくい上げて新卒社員として採用するには、インターンシップという手法以上のものはなく、インターンシップへの投資こそが新卒市場をリードし続ける原動力になっていると断言する。

**段階化・多様化で
優秀な人材を見極める**

それでは、新卒採用プログラムの内容は実際にどのように改革されたのか。現在の採用プログラムは、前ページの表にあるように、1日のセミナーから4年に及ぶ学位取得コースまで多彩なものとなっている。PwCがインターンシップを始めたのは10

年以上前に遡るが、プログラム改革以降、インターンシップを経ての新卒採用数は倍増し、2010年はインターンシップだけで昨年の倍である300人を採用、その90%が新卒社員として入社予定だという。しかしアーウィン氏は、採用改革がこれだけの成果を挙げていることのポイントは、「闇雲にインターンシップ数を増やしただけではない点にある」と話す。工夫はどこに凝らされているのだろうか。

PwC新卒採用プログラムの最大の特徴は、その“段階化”にある。学生がインターンシップの席を獲得するには、大学1年時から1日・1週間単位の「インサイト」プログラムに参加する必要がある、そのなかの成績優秀者が、翌年のインターンシップ・ビジネスプレイズメントの席を確保することができる。「この段階を踏んだ過程でベスト・タレントを見極めることができるし、学生が長期にわたってPwC社員とビジネス関係を維持できるかも見る」とアーウィン氏は説明する。また、プロセスが3年以上となり、学生がプログラム外でも能力・スキルを高め、必要な準備をして次の段階に進むため、インターンシップという与えられた機会を十分に活用できているという。

次に特徴として挙げられるのはプログラムの“多様化”である。上記「インサイト」プログラムに加え、まず「ヘッドスタート」は、高卒の時点で進む事業分野をはっきり決めた者が、PwCに勤務しながら4年間で保険や税の資格を獲得していくという高卒向けのプログラムである。

「フライングスタート」はニューカッスル大学とPwCが提携し、就業経験を学位取得の一部としたコースである。また「インスパイアード」は、学業成績ではほかのプログラムの応募条件には満たないが、何らかの分野において著しい成果を挙げた者が応募できる枠であるという。

「我々は現場でものをいう能力・スキルを求めている。それはどんな領域でも高められるはずだ。だから我々は多様な領域でそれぞれのベストを獲得している」(アーウィン氏)

**企業の採用行動が誘導する
新卒人材像**

アーウィン氏は、急増するインターンシップ応募者数や応募者のエンプロイアビリティに対する意識の高まりを目の当たりにし、PwCの“求める新卒像”のメッセージが学生に伝わっていると確信する。またプレイズメント幹旋団体STEPのディレクター、フィル・ドネリー氏は、インターンシップを新規開設する企業が、大手・中小ともにこの数年急増したため、各大学においてインターンシップ専門チューターやエンプロイアビリティ・セミナーの設置が一般化したと話す。採用という企業行動が発する象徴的メッセージにより、学生・大学・企業すべてのステークホルダーが、“現場で求められる能力・スキル”に焦点を合わせてきている、昨今の英国新卒市場である。

Uta Shimada_博士(社会学・英国ケンブリッジ大学)。ロンドンにてポスドク研究・執筆活動中。主な研究領域は新卒雇用、女性の雇用、高学歴女性のキャリア・ライフ選択行為。

「新卒一括採用システム」の裏で進む 学業成績重視の選考と職群別採用

日本と同様に、韓国にはいわゆる新卒一括採用システムがある。大学進学率は80%を超え、世界トップレベルにある。同国では日本よりも新卒採用戦線が熾烈だといわれるが、実情はどのようなのだろうか。韓国の人材動向に詳しい、立命館アジア太平洋大学・国際経営学部教授の福谷正信氏に聞いた。

「韓国で新卒一括採用システムを導入しているのは、大手財閥系企業やグローバルカンパニーなどに限られています。中堅以下の多くの企業は、通年採用のなかで経験者と並行して新卒者を採用しています」（福谷氏）

韓国の大学生は2月に卒業する。新卒者の募集は卒業直前の2月上旬に始まり、1カ月間で面接、採用までを行う短期集中型だ。2月に卒業

し、それから就職活動を行う人も多いという。

「新卒一括採用を行う企業では、学業成績重視の選考を行います。応募条件のなかには、“履修科目すべての平均点が5段階中3以上必要”といった足切りラインが引かれます。実質的に応募資格を得ることができるのは、新卒者全体の2割から3割程度でしょう。大手企業やグローバルカンパニーには、学業で努力した学生しか応募できないということです」（福谷氏）

平均点が3を割る科目があり応募条件に満たなかった場合は、留年や海外留学をして1年後のチャンスを待ったり、学士卒とは別ルートでの就職を目指し、大学院へ進む学生もいる。

インターンシップなど 欧米型の採用手法も導入

「高い英語力を問われることも、韓国における応募条件の厳しさを表しています。大手はもちろん、中小企業でもTOEIC800点前後が条件に掲げられ、スコア証明書が要求されます。就職後も定期的にTOEICテストを実施して人事に反映する会社もあり、また最近は英語での口述能力

を測定するTOEIC Speakingの成績も応募条件に加える企業が増えています」（福谷氏）

このように、韓国の新卒採用では学業成績や高い英語力が求められるというわけだ。しかし、その一方で縁故採用というものが根強く残っているのも、韓国の採用シーンにおける特徴といえよう。

「オープンな採用をうたう企業ではやらないのですが、大手財閥系のオーナーシステムが根強い企業では縁故採用が行われています。『○○さんの紹介であれば間違いない』という保証を得たいという気持ちが働いているのでしょうか。しかし、これは指定校制やリクルーターによるスカウティングにも近いもので、一括採用でふるいにかけるとこぼれるかもしれない優秀な人材を拾う手段として機能しています」（福谷氏）

大手企業のなかには、大学4年次にインターンシップを実施する企業もある。インターン採用を行う企業では、現場での仕事を通じてその能力が評価され、面接では専門能力の確認を行う質問が中心に行われる。特定のポストに必要な人材を採用するという「職群別採用」が近年進む傾向にあり、これらは欧米型の採用手法と似ているといえるだろう。



福谷正信氏

立命館アジア太平洋大学 教授

指定校の特定、インターンシップなど 欧米型の選考手法を“いいとこどり”

この十数年で多くの外資系企業が進出し、人材獲得競争が激しさを増す中国では、新卒採用はどのような仕組みになっているのだろうか。アジアの人材市場に詳しいリクルート・アジア幹旋事業推進室・小山秀幸は、「中国の新卒採用市場は歴史が浅い」という特徴を挙げた。

「中国が市場経済に本格的にシフトしたのは約20年前。しかし、1990年代後半まで、大学生の就職時には大学当局や教官による推薦に従うよう政府が指導してきました。大学生の就職先選びが学生、企業主導となったのは2000年以降なのです」（小山）

国営企業はもともと新卒中心の採用を行っていたが、新卒採用が企業主導に変わったのと時を同じくして、外資系企業でも新卒採用が本格化する。

そして、それに追随するように、2000年代半ばに中国のベンチャー企業でも新卒を採るようになった。現在では、中国の国営企業、民間企業、外資系企業がプレーヤーとして参加する、日本と同じような新卒一括採用システムが存在する。

「中国の新学期のスタートは9月。4年生の9月には学内就職説明会が開催され、それに合わせて企業がWeb上でエントリー受付を開始します。早い学生であれば2月の春節までに内定を獲得する、というのが大きな流れです」（小山）

しかし、日本の採用システムとは、いくつか手法が異なる点がある。

**採用のターゲットを
大学の階層で明確に分ける**

中国の大学には4つの階層が存在し、階層によって学生の質が異なり、企業はターゲットを分けて採用活動を行う。階層とは、北京・清華大学、上海・復旦大学などTOP4を含む985工程^{*1}で指定されたTier1、211工程^{*1}で指定されたTier2、その他の4年制大学のTier3、短期大学のTier4である。

「中国の大学進学率は1990年には3%、2000年には9%だったのが、2008

年には27%にまで伸びています。Tier2以上の109校の大学からだけで毎年100万人、Tier3、4の大学からは毎年400万人の学生が卒業します。国有、外資の有力企業の多くは、マネジメント候補やトップエンジニアといったエリート人材の採用活動を、Tier2までの大学にターゲットを絞って展開します」（小山）

次ページの表から、企業やポジションによってターゲットとする大学が明確に異なることが見てとれる。有力外資系企業はTier1に完全にターゲットを絞り、中国の人気ベンチャー企業でも、現場のエンジニアになってようやくTier2から採用する。あまり人気が高くない流通系企業では、マネジメント層の採用をTier2から、店舗スタッフなどの現場人材はTier3以下を対象としている。

そして、選考の手法もエリート人材と現場人材とで大きく異なることが特徴的だ。大手企業、人気企業のエリート人材採用ではインターンシップやオンキャンパスのイベントをベースとする企業が多い。一方、現場人材は大学生数の急増で人余り感が強く、ジョブサイトでの採用や、少数の大学でのオンキャンパスイベントで十分採用可能だという。

「入社後のキャリアパスも、エリー



小山秀幸

リクルート アジア幹旋事業推進室
新卒グループ セネラルマネジャー

Text = 入倉由理子 Photo = 刑部友康

*1 985工程、211工程：985工程は中国の大学での研究活動の質を国際レベルに上げるために、限られた大学に重点的に投資していくとしたもの。中国教育部が1998年5月に定めた。これに先立ち、21世紀に向けて中国の100の大学に重点的に投資していくとして定められたのが211工程。

◆ 新卒採用企業のターゲット校

	外資系 消費財メーカー	外資系IT企業	中国IT系 ベンチャー企業	外資系流通企業	中国レストラン チェーン
Top 4	○マネジメント トレーニー	○トップ エンジニア	○トップ エンジニア	×	×
Tier 1	○マネジメント トレーニー	○トップ エンジニア	○トップ エンジニア	×	×
Tier 2	×	×	○エンジニア	○マネジメント トレーニー	×
Tier 3	×	×	×	○ストアレベル	○ストアレベル
Tier 4	×	×	×	○ストアレベル	○ストアレベル

ここに挙げた企業はいずれも有名企業ばかりである。同じ外資系でも流通系企業は人気がなく、中国企業のなかでも新進のIT系企業は人気がある。それぞれの企業が人気と採用力の違いによって、ターゲットとする大学の階層を決めている。マネジメントトレーニーとは、いわゆる“キャリア組”である。“ノンキャリア組”である現場人材とは採用の入口も育成の仕組みも異なるが、逆転の仕組みを残していることで、それぞれのモチベーションを刺激している。

出典：「Market study of graduate recruiting in China」(2010年、リクルート調べ)

ト人材と現場人材で、明確に分ける企業が多いようです。エリート人材は入社時の給与で既に現場人材と約2倍の差があって、ファストトラックに乗れば、もともと高いその給与が5年で5倍になる、などというケースも少なくありません。採用の入口からその後の育成、報酬制度にいたるまで、欧米の外資系企業に準じた制度を中国の国有企業、民間企業が追従する格好です。エリート人材の1人の採用コストは現場人材の10倍以上です。優秀な人材の獲得に、それだけ力を注いでいる、ということです」(小山)

**4年間の努力や
実務における成果を評価**

選考の手法では、欧米のグローバル企業と同じ点、異なる点が両方ある。既に述べた指定校に絞り込む点、エリート人材を区別して採用する点、インターンシップやオンキャンパスイベントを手法に組み込んでいる点に加え、“学業成績重視”も同様だ。

「就職活動時、学校の成績はもちろん、GPA*2 (グレード・ポイント・アベレージ) も評価の対象となります。北京大学の学生にインタビューしたところ、とにかく入学後の競争が激しいので、1日12時間勉強する学生も少なくないそうです。そうした学生の頑張りや成果を、採用の段階で企業は評価していますね」(小山)

一方、インターンシップの内容は異なる点の1つだ。

「1年以上の長期にわたるインターンシップもありますが、大半は採用を目的に、2カ月程度のプログラムを実施し、早期に人材を囲い込むという“位置付け”は同じです。しかし内容的には欧米企業ほど、本格的な仕事を担うケースは多くないようです。学生側も職業経験を積む、というよりは、採用されるため、あるいは就職活動時のレジュメに“箔”をつけるため、という目的で有力企業の数少ないインターンシップ枠に必死に応募しています」(小山)

大学時代に切磋琢磨することが当たり前前の中国では、企業も大学での

学業成績やGPAのスコアに一定の信頼を置き、スクリーニングを行う。社員と同程度の実務、というわけではないが、2カ月程度のインターンシップを経て、その能力や適性を見極めようとする。

「面接で意欲や適性を見極めようとする点は日本と同様ですが、面接という短時間の評価ではなく、4年間の努力やインターンシップにおける成果も組み入れて、しっかりと評価しようとしています」(小山)

この議論とは異なるが、小山によれば、「中国の人材市場で日本の現地法人は人気あまりない」という。入社後のキャリアパスの不明瞭さや、あくまで“ローカル採用”で報酬もポストも限定される点が理由のようだ。かつて人気なかった中国企業では、採用や育成の仕組みを最近、急速に整備し始めた。優秀な人材を採用し、育てるための“いいとこどり”の手法を作り上げようとしているように思う。そんな中国企業の“したたかさ”から学ぶことは多いかもしれない。

*2 各科目の成績から特定の方式によって算出された学生の成績評価値、あるいはその成績評価方式。欧米の大学や高校などで一般的に使われており、アジアや日本の大学での導入も増えている。

変化する新卒採用の最前線

国内外問わず、優秀な人材を獲得するために “狩り”に行くという思想で臨む

大西芳明氏

楽天
取締役 執行役員 CEO補佐 兼 経営企画室室長 兼 採用育成部部长

グローバル企業を中心に、海外の企業の新卒採用を見たとき、その採用の手法の多様さが目に付く。ある時期に一齐に始まる母集団形成に頼らず、インターンシップやインターネットを通じたさまざまな“入口”をそこに設けている。

日本でも、一括のエントリーシステムに頼らない企業が登場した。楽天である。同社は外国人採用を大幅に増やすなど、新卒採用のいわば台風の目になりつつあるといえるのではないか。同社の採用を牽引する取締役執行役員・大西芳明氏に、新卒採用の思想と現在の取り組みについて聞いた。



私が現在の採用を統括するポジションに就いたのが2008年。そこから、当社の新卒採用に対する考え方を大きく変えました。基本的に採用は“狩り”であり、採用セクションは“営業”である、と。

**オペレーションだけでは
優秀な人材は採れない**

ともすると新卒採用は、習慣化された仕組みで回してしまいがちです。

12月くらいにインターネット上で募集を告知し、そこに数万人の学生が集まる。会社説明会を開催して、面接のセッティングをして……。当社でもこのような“作業”が採用セクションの仕事だととらえられていました。確かに、多くの人材を採用するには、このような仕組みはなくてはなりません。

しかし、こうした仕組みで採用できるのは、あくまで楽天への入社志望度が高い学生たちです。この仕組みだけに頼っていたら、志望度が低い学生のほうが確実にパイが大きいかかわらず、そこにいる優秀な学生を採り損ねることになってしまいます。だからこそ、採用セクションの担当者には各大学に“狩り”に行けと指示しています。キャンパスに張り付き、後輩などのつてをたどって、ずば抜けて優秀な学生を狙いに行くのです。

「類は友を呼ぶ」。これは、普遍的なセオリーです。大学を出たら、こんな社会貢献をしたい。グローバルに活躍したい。そんな話は、聞いてくれる人がいるからするわけです。優秀なキーパーソンを押さえ、そこに集まる人材にいかにか接触して、い

かに振り向かせるかが重要になってくるのです。

面接のプロセスにおいても、普通であれば現場、マネジャー、執行役員、常務、社長の三木谷浩史と、5段階のステップを踏むところを、いい人材となれば、1次面接から一気に飛ばして常務や社長に会わせることもある。逆に、迷えば、もっと回数を重ねることもあります。とがったところを大事にする一方で、一定のレベル以上は担保する。そのためには、仕組みにこだわらない柔軟な対応が欠かせません。

オペレーションだけでは、いい人材は採れない。“狩り”と“営業”に最も力を注ぐ採用の価値観を醸成し、採用する人材のレベルを上げていく。徐々にそんな風土ができつつあると思います。

**採用する新卒の
約3分の1が外国人に**

次なる目標は、これを外国人採用にも展開することです。

2011年度入社者は、国内採用が520人。このうち、外国人が約100人います。彼らは国内の選考に応募し



てくれた留学生です。国籍はアメリカ、インドネシア、タイなど多岐にわたります。これに加えて、インドと中国で現地採用した2011年10月入社組が70~100人程度の規模になる見込みです。つまり、2011年度新卒入社者の全体の約3分の1が外国人、ということになるわけです。

なぜ、外国人採用に大きく舵を切ったか。その理由は、今やらないと30年後に楽天はない、という判断からです。

さまざまなシンクタンクが行った試算を見ると、2010年現在の世界のGDPの総額は約55兆ドル。このうちの約12%を日本が占めています。それが2050年には世界の市場は150兆ドルと約3倍になりますが、日本はこのなかのたった3%を占めるにすぎない存在になってしまいます。3%という規模の影響力は、歴史を見ると幕末期、現在の国で言えばインドネシアに相当する規模だといえます。

現在の日本と比較すれば、間違いなく、より厳しい経営環境に対峙しなければならないことは、誰も否定できません。

そうしたなかでも、楽天の事業領

域であるネットの世界は、空間の障壁がないので、日本だけに市場を絞る必要はありません。我々は「世界のインターネット・サービス企業」を目指し、現在、本気でグローバル展開に取り組んでいます。

外国人採用に力を注ぐと、コミュニケーションや習慣の違いで、配置に苦労することも多々あります。もちろん配置を考えることは重要なことではあるものの、そこを気にしていたら、グローバル化は進んでいきません。当社の場合、採用・育成と人事・労務管理の部門を分けることで、採用後に起こる問題をいったん切り離し、優秀な人材を世界に採りに行くことだけに力を注げる状態を作りました。

**海外でも優秀な人材に
直にアプローチしたい**

外国人の採用手法ですが、これは実にさまざまです。

日本にいる留学生向けのイベントには積極的に参加し、また、アメリカのボストン・キャリア・フォーラムには毎年行っています。こうした動きは、外国の学生のなかでの楽天

の認知度向上に、少なからず役立っていると思います。

インド、中国には採用をコーディネートしてくれるエージェントがいて、大学に告知し、数万人のなかから優秀な人材を選抜し、我々が面接をするまでの絞り込みを担っています。

また、当社の米欧アジアにある十数カ所の海外拠点では、ビジネスで培ったリソースから人材の情報が上がってきます。

これらの手法はとても有効ではありますが、前の話に戻ると、やはり重要なのは“狩り”をするという思想です。大学名を決して優先させているわけではありませんが、我々が求めている層に接触できる確率が高い大学から優先順位をつけて、ダイレクトに優秀な人材にアプローチすることに力を注いでいます。

海外では、文化も考え方も異なります。日本とは、内定までのプロセスも違う。しかし、そこを恐れているは何も始まりません。本気で優秀な人材を獲得するために、2年、3年と成果が出るまで時間がかかっても、腰を据えて取り組んでいこうと考えています。



習慣化した選考手法に、 “科学”の光を 当てるときがやってきた

そもそも、面接という手法で本当に必要な人材を見抜けるのか。そもそも、日本企業の採用選考手法は、世界で見たときには標準的なのか。私たちがあまりに慣れ親しみ、あまりに普通にやってきたことは、見直さずにおいていいものなのか。そんな根本的な問い掛けから、この特集は始まった。どうやら、放っておかないほうがいいというのが結論のようである。

**能力を理解してもらうには
コミュニケーション力が必要**

まず、面接という手法に頼ることの問題点を整理したい。

1つは、面接という場面設定において、短時間のコミュニケーションだけでは人は理解し合えないという問題がある。リクルートマネジメントソリューションズ・今城志保氏は、「30分程度の面接であれば、第一印象と変わらない程度の評価しかできない」という研究結果を紹介してくれた。また、東北大学大学院・若島孔文氏は、「コミュニケーションス

タイルは面接で判断できるが、内容は嘘をつこうと思えばいくらでもつける」と言い切る。

また、この後に登場する労働政策研究・研修機構の研究者、岩脇千裕氏は、企業が面接で何を見ようとしているのかを調査するためのインタビュー*のなかで、面接という手法の課題に気づいたという。

「たとえば課題解決力や達成意欲など、欲しいコンピテンシーを定めて面接をしている会社でも、学生のコミュニケーション力に左右されているケースが多く見られました。いくら素晴らしい行動特性を持っていたとしても、自分の経験を上手に人に話せなかったり、質問に当意即妙に答えられなかったりすると、“素材”をテーブルに乗せることすらできないのです」（岩脇氏）

この話の意味するところは、面接という場面においては、課題解決力や達成意欲といったほかのコンピテンシーを理解してもらうために、コミュニケーション力という別の能力を必要とするということだ。つまり、コミュニケーション力が相対的に低

い学生は、いかにほかに光るものがあったとしても評価されにくくなる、もっと言えば、面接という場は、結局はコミュニケーションスキルを測る場にしかっていないのではないか、ということである。

また、当初、私たちは面接者によって評価する点が異なるために、フェアな判断ができないことが問題という仮説を立てていた。今城氏はその仮説を裏付けるのと同時に、そうした評価にバラつく可能性のある何人もの面接者が、1人の学生に対して面接を重ねることで、角の取れた“丸い小石”のような人材ばかりが採用されるリスクに言及した。

**短時間の面接で人を
評価することの限界**

さらに、同様に面接者自身の人に向き合うときのスタンスのようなものが、正しい評価ができるかどうかに関わるということが、新たな問題として浮かび上がった。

「人は多面体である」という前提に立てるかどうか。そうでなければ、面接者が引き出す学生の一面だけが、その面接の場におけるその学生の“現実”となってしまう。

ステレオタイプ化による安易な面接者の思い込みが、深くその学生を知ろうとするモチベーションを低下させ、結果的に本当の強みを引き出せないまま終わってしまう。

若島氏、立正大学・上瀬由美子氏は、このように指摘した。

*「大学新卒者採用における面接評価の構造」『日本労働研究雑誌』No.567、P49-59（岩脇千裕、2007年）

やや乱暴に言い切るならば、面接者の人数を増やしたところで、学生の本質は見抜けないし、さまざまな人の価値観を通していくことで、人事がよく口にする“異能な人材”“とがった人材”を取りこぼしているかもしれない。そして、心理学的なアプローチから見たとき、短時間で人が人を評価するという方法の限界が見えてきたように思う。

**選考手法の差異が
人材力の差異に**

では、海外の事例から見てきた問題点は何だろうか。

そもそもの問いに立ち返れば、私たちが持つ一括エントリー、面接中心の採用というシステムは、決して世界のスタンダードではない。グローバル企業の多くが、そして、最近では一括採用システムを持つ中国の現地企業でも、管理職候補、あるいは高い専門性を持って働く“エリート人材”の採用の入口を分けている。“エリート人材”の採用には人、時間、コストを注ぎ、ソーシャル・ネットワークワーキング・サービスなどインターネットの活用やインターンシップなど、その人材プールに学生を囲い込むための方法は多様であり、また、ターゲットとする大学・学部を、これも丁寧に、大胆に絞り込んでいる。

学生の何を見るか、という点で日本と大きく異なる点は、大学の専攻分野やそこで得た専門知識、学業成績がかなり影響することだ。これら

が企業の眼鏡にかなわなければ、選考の候補者になりえない。

そのような厳しいスクリーニングの末に選ばれた学生たちが、インターンシップという実際に仕事を体験する場で、本当に職務に必要な専門能力、行動特性を發揮できるのかを長期間にわたって試される。確かに日本にも“インターンシップ”と呼ばれる仕組みがあるが、仕事の現場を体験させるプログラムは少ない。そして、クリールマン氏のアメリカのレポートにあるように、面接を中心に据えたとしても、構造化面接をするのが当たり前であり、最近では科学的なアセスメントに力を入れる企業もある。

面接でしか引き出せない能力だけを見て日本企業が採用しているとすれば、あるいはその能力すら引き出せていないとすれば、他国の企業に人材力で水をあけられることになりかねない。

**一企業を超えて業界として
人を育てるという思想**

ワークス研究所・村田弘美は、「アメリカのグローバル企業ではインターンシップに参加した学生全員を評価します。インターンシップ後に入社のおファーを出さない学生もいるけれど、そうやって手間をかけることで、一企業を超え、業界として人を育てるという意識があるのだと思います」と証言する。こうした思想は、アメリカの産業界の底力につな

がってはいないだろうか。

とはいえ、インターンシップや合宿など手間のかかる選考手法を取り入れにくいのは、同じ時期にすべての学生に対して情報を開示し、一斉に母集団を形成することから採用活動が始まるという問題があることは否めない。また、学業成績や専門能力をあまり重視しない理由も、3年の秋頃には、まだ評価のしようがない、という採用活動の早期化や、職業の領域と大学の専攻が一致しないものが多いという背景がある。

**選考手法に科学の光を当てて
より優れた人材を採用する**

このようにとらえたとき、選考手法の議論を超えた、採用システム、そして社会システムそのものの問題が目の前に立ちはだかってくる。

しかし、人事がすぐに取り組めることは、習慣化した自社の選考手法に“科学”の光を当てて、より優れた人材を採用しようとする事だ。“はじめに”で述べたように、ルネサンスでは傑出した個人が自由な発想で、近代という時代を作っていた。傑出した企業が自由な発想で、新しい日本の採用システムを作っていく。そんな期待も込めて、この特集のタイトルは“ルネサンス”なのである。

次のSection 3では、選考手法に“科学”の光を当て、学生のどんな能力を見抜くために、どんな方法を取り入れるべきかを論じたい。

新卒採用で見たい能力、 評価する手法をもう一度考える



現在の新卒採用の選考手法の課題を前項までに整理した。

本項では実際に日本企業が学生のどんな能力を見ていくのか、また、どのような手法で評価するのかについて考えたい。

>>> 本場に必要なた職業能力と、企業が求める人材の「溝」

行動特性を面接という手法で測る。 この“習慣”からの脱却が今後求められる

まず、これまで漠然と日本企業がさまざまな選考手法を通じて見ようとしてきたことを、“能力”という言葉で表現してきたが、これをあらためてここで詳らかにする。現在、労働政策研究・研修機構の研究員を務める岩脇千裕氏は、1971年、1986年、2001年の15年ごとに、企業が採用選考において学生に求める要件を明らかにした。学生への就職情報の提供を目的とする『会社四季報学生就職版』（東洋経済新報社）、『リクルート会社総覧』（日本リクルート社、当時）などに掲載された新卒者に求める能力の記述を集計する、という方法を取った（右ページ表、15位までを抜粋）。

「3つの時点に登場する言葉を比較すると、求める人材像は、時代を超

えて多くの企業が用いる普遍的な言葉と、時代ごとに流行り廃りのある言葉があるとわかります」（岩脇氏）

3つの時点、すべてに登場する“積極的”“創造性”“バイタリティ”“実行力”“意欲”“明るい”“成長志向”は、時代を超えた普遍的な人材像を表す“普遍型”、一方、1時点、2時点のみで上位となる言葉は、流行り廃りのある“流行型”と岩脇氏は定義した（表内、青色部分が“普遍型”）。

「“普遍型”が多く存在するように、新卒者に求める人材像の根幹には変化がないようです。一方の“流行型”を見ると、求める人材の時代ごとの違いも見えてきます」（岩脇氏）

特に1986年から2001年の変化が興味深い。1986年は、表にないが、“ファイト”“健全な精神”“不屈の

精神”など、“やる気”重視の精神論を示す言葉が多い。これらは2001年にはランクを下げ、“専門性”“自立・独立心”“変革心”などがランクを上げ、実際に何をなすかという実績重視への変化を反映していると岩脇氏は分析する。

1971年から2001年という30年の大きな流れを見ると、“学業成績”“基礎的な能力”“研究心”“常識”といった1971年に登場する言葉が、2001年には“目標を立て実行す”“好奇心”といった言葉に取って代わる。

「学業成績や基礎的な能力といった“素質”のある人を採用して育てることから、自ら好奇心を持って目標に取り組む“姿勢”を持った人材を重用するようになったことを反映しています。長期安定勤務への適性が

岩脇千裕氏

労働政策研究・研修機構
キャリアガイダンス部門
研究員

Chihiro Iwawaki_2003年京都大学大学院教育学研究科教育科学専攻修士課程修了、2006年同博士課程単位取得退学。2005年リクルートワークス研究所客員研究員。2006年より現職。専門分野は教育社会学・労働社会学(主に若年者の雇用問題)。



◆ 望ましい人材像の主要50項目の出現頻度

1971年	1986年	2001年
1 健康	1 バイタリティ	1 チャレンジ
2 積極的	2 チャレンジ	2 創造性
3 協調性	3 積極的	3 バイタリティ
4 創造性	4 創造性	4 積極的
5 明るい	5 実行力	4 柔軟性
6 実行力	6 柔軟性	6 実行力
7 バイタリティ	7 若者らしさ	7 主体性
8 真面目・誠実	8 意欲	8 明るい
9 ファイト	9 個性	9 意欲
10 意欲	10 成長志向	10 成長志向
11 成長志向	11 健康	10 持続力
12 責任感	12 明るい	12 個性
13 健全な精神	13 協調性	13 何ごとに対しても
14 持続力	14 持続力	14 前向き
15 努力	15 何ごとに対しても	15 目標を立て実行す

3つの時点すべてで15位以内に入ったコード(普遍型)は■色で表示。

青い部分の、「普遍型」の言葉、学力など「保有する能力」よりも、ものごとに対する取り組み姿勢など、行動特性を問う言葉が多いのが特徴的だ。

出典：岩脇千裕、2006年「高度成長期以後の大学新卒者採用における望ましい人材像の変容」『京都大学大学院教育学研究科紀要』52：79-92

ら、即戦力になる可能性への変化ともいえるでしょう」(岩脇氏)

2010年の共同通信社の調査*によれば、採用の選考にあたり重視する点の上位には“コミュニケーション能力”“行動力”がいずれも8割、7割と高い割合で並ぶ。逆に、“語学力”“成績”はゼロ。“専門知識”や“学生時代の活動”も数社に留まったという。

この調査の対象は日本の超大手企業109社だ。学業成績や語学力、専門知識など“保有する能力”よりも、人とともに行動を起こし、何かに取り組み力を重視する、という流れは変わらないように思える。

基礎力、キャパシティ、動かすエンジンが職業能力

企業が求めるこのような人材要件は、果たして入社後、活躍していく

にはこれで十分だろうか。また、保有する能力から目標に取り組む姿勢を重視する流れは、本当に正しいのだろうか。

ワークス研究所では、河合塾、リアセックとともに、職業能力の構造づくりに取り組んでいる(次のページの図)。

狭義の職業能力とは、どんな職種にも通用する基礎力と、職種ごとに開発が必要な専門能力がある。基礎力は行動特性と地頭とさらに分けられる。行動特性とはいわゆるコンピテンシーであり、これは行動で発揮されてこそ、初めて表出する能力で、対人(親和力、協働力、統率力)、

対自己（感情制御力、自信創出力、継続学習力）、対課題（課題発見力、計画立案力、実践力）に分類できる。

一方で地頭は、その人がもともと保有する、いわば“キャパシティ”だ。処理力とは、単純な反復作業で素早く、効率的に処理する力、思考力はものごとを構造的にとらえ、論理的に考える能力を示す。

狭義の職業能力と職業的態度は、相互に影響を与えあう関係にある。職業的態度は仕事に対するスタンスであり、職業能力を動かすエンジンだ。その力の大きさ如何でパフォーマンスに差が出るならば、これも職業能力に含めるべきと考える。

職業的態度の1つが環境適応性で

ある。これは、自己信頼、変化志向・好奇心、当事者意識、達成意欲の4つで構成されている。

現在の自己、将来の自己に対して信頼を持っていること（自己信頼）を礎に、変化や刺激を求め、新しい仕事や課題に積極的に向き合っていると思え（変化志向・好奇心）、与えられた課題を自分の課題としてとらえ、自律的に解決しようとし（当事者意識）、一定の目標に対して達成し成功しようと努力する（達成欲求）。このように環境適応性とは、新しい仕事や組織に自己を対応させていくということであり、また、環境変化に柔軟に対応していこうとする姿勢を示すものである。

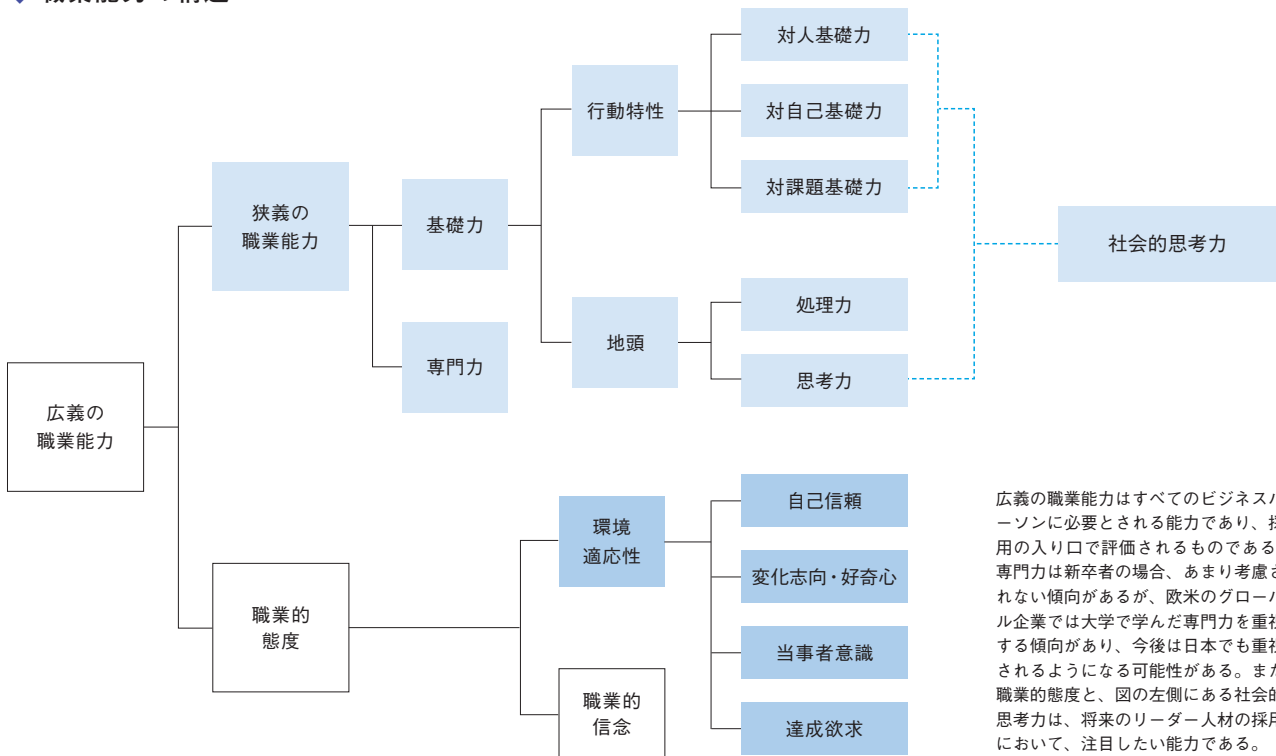
職業的信念とは、その人が仕事の経験を重ねるなかで熟成される、主観であり、価値観である。

採用選考の段階で、これらのすべての能力をある程度測ったほうが、入社後の育成に効率的ではないだろうか。

行動特性を問うのに
面接という手法は適切か

日本企業の場合、採用してから育てればよいという意識が強い。さまざまな仕事を体験させるなかで、難易度が高い仕事にも、人とコミュニケーションを取りながら、自分をコントロールし、課題に立ち向かえる

◆ 職業能力の構造



出典：ワークス研究所

かが、成果を出す、また、成長するカギとなる。基礎力の中の行動特性に注目するのは、ある意味合理的だ。日本の雇用のルールが背景にあつてこそ、面接ではしきりに過去の経験から行動特性を知ろうとするのだ。

これは、先の岩脇氏の研究で見えてきた、人とともに行動を起こし、何かに取り組む力を重視する、という流れとも一致しているようだ。

しかし、行動特性を問うことがたとえ合理的だとしても、そこには2つの疑問が湧いてくる。

1つは、行動特性を問うのに、面接という手法に頼っていいのか、という点である。面接では、実際に何か行動をとらせるわけにいかず、仕事に向き合うときに、人、自分、課題に対してどのような態度をとるのかを現実的に見ることはできない。だからこそ、過去の経験を掘り下げることで、それを詳らかにしようとする。しかし、東北大学大学院・若島孔文氏も指摘し、学生たちの座談会でも挙がったように、いくらでも“ウソの自分”を作り上げることができる。そんな学生の本当の姿を、人事が見抜けるかどうかは疑問だ。

面接に頼るだけでなく、実際に学生に課題に対峙させる場、たとえばインターンシップで仕事をやらせてみる、あるいはそれが難しければ合宿形式で課題に取り組ませ、長時間、複数の人が評価する、といった仕組みを取り入れるべきではないか。

そして、もう1つの疑問は、見るべき点は果たして行動特性だけなのか、という点である。その人が保有する能力、すなわち地頭のよさは、その人がどれだけの可能性を持っているかを測る指標だ。地頭のよさは、国語や数学などの反復学習によって身に付く。ある程度は学力を見れば判断できるので、かつては大学名を代理指標として判断していた。しかし、現在では入試制度の変化によって、同じ大学のなかでのレベルの差が激しく、また、採用で学校名不問を標榜する企業も多い。このような状態では、どれだけの成長のキャパシティがあるのかを判断せずに入社させるに等しい。採用時に試験を取り入れるなど、工夫が必要だ。

リーダー人材は採用をわけ、より高度な能力を見ていく

また、危惧しているのは、大学での学業成績を重視しない企業が多い点だ。この議論に関わるのは、左ページの図の右端、社会的思考力と職業的態度である。社会的思考力とは、後のページで詳述するが、行動特性や地頭の中の思考力をさらに昇華させた、高いレベルの能力だと位置づける。

日本企業では大学での学業成績をそれほど重視しないが、欧米諸国、中国では採用における欠かせない評価基準となっている。学業成績の評価では、面接の一瞬のパフォーマンスだけではなく、4年間という長期間、学業にどのように取り組んできたのか、對自己基礎力のなかの継続学習力や変化志向・好奇心、達成欲求を見ることが可能だ。これらは、リーダー人材の採用において、特に評価される能力として注目している。

リーダー人材は、環境変化のなかで高度なリーダーシップを発揮していかなければならない。多くの部下、パートナーとともに、問題解決の方針を自ら考え、示し、納得させる。そして、行動に駆り立て、巻き込んでいく。その道のりには正解というものはない。

このような変化に対応していくためには、目の前に次々と訪れる新しいことに対峙し、学ぶ力、継続学習力、変化志向・好奇心、達成欲求が必要だと考えられる。

広義の職業能力はすべてのビジネスパーソンに要求されるスキルであるが、リーダー人材にはより高い職業能力が要求されるため、採用の段階から入口を分けたほうが効率的ではないか、と私たちは考える。大卒者55万人のなかに、リーダー候補はほんの一部であり、そのポテンシャル、志向を持った人材を探すのは容易ではない。学生側の価値観も多様化している現在、リーダー人材としての採用、育成を望む人材とそうでない人材を同じ窓口でエントリーさせること自体、合理的ではない。

この後、河合塾、リアセックの取り組みを紹介する。河合塾は学生の社会的思考力をアセスメントするテストを開発中だ。リアセックは、大学に向けて、基礎能力や適応力を伸ばしていくプログラムを開発し、また、評価システムを作ろうとしている。いずれも産業界で活躍できる人材を育て、評価することで、大学と産業界の接続を試みる。科学的で多面的な能力を評価する時代へと、一歩足を踏み出そうとしている。

大学教育は学生の“就業力”を鍛えようと変化。 評価の仕組みを変えなければ、優秀な人材を逃すことに

前項で述べた職業能力のなかで、基礎力と職業的態度について、大学へのキャリア教育プログラムを通じて学生を伸ばし、それを評価する仕組みを作っていこうと取り組むのが、リアセックである。

「社会に出てから必要となる能力を大学時代に鍛え、それを企業が正しく評価して採用し、さらにビジネスの現場で育てていく、ということが本来的には必要だと思います。しかし、これまでを振り返ると、大学では産業界が求める人材を十分に育ててこなかったし、企業側も学生の一部の面だけを見て採用してきたというのが、大きな流れだったのではないのでしょうか。人が社会的、職業的に自立できる力、“就業力”を育てていくにあたり、このような2つの問題があったと考えられます」

と話すのは、同社取締役COO・松村直樹氏だ。

後者の“企業は学生のどこを見て採用してきたのか”という点で言えば、リアセックが2003年に広島県・呉大学（現広島文化学園大学）で実施した調査の結果に問題の象徴が表れている（右ページ図）。

リアセックが提供する適職診断ツール「R-CAP」の結果を、卒業後の進路を早期に確定した学生と、就職活動を途中で放棄した学生（図左）、卒業間近でも進路が未定の学生（図右）で比較した。このとき、早期に進路が確定した学生のグループのほうが、圧倒的にスコアが高く、統計的に有意な結果が表れたのが、“多様性に対する志向”と“起業家的創造志向”である。つまり、この2つの要素を持つ学生のほうが、内

定が獲得しやすいと考えることができるというのだ。これが意味するところは何か。

コミュニケーション力が
ありそうという印象に左右

「“多様性に対する志向”とは、他者の多様な価値観に興味、関心を持って受け入れようとする志向です。この志向が高いと、自分に対して意見されることを恐れず、いろいろな人の意見によって柔軟に自分の意見を変えていくことができます。面接やディスカッションにおいては、何を言われても動じない、肝が据わった印象を与えます」（松村氏）

一方、“起業家的創造志向”とは、「アントレプレナーになりたい」という志向だけを示すものではないと



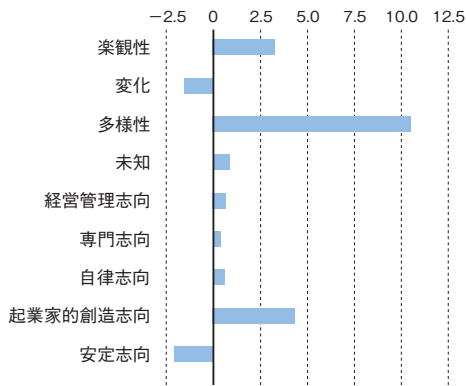
松村直樹氏

リアセック 取締役COO

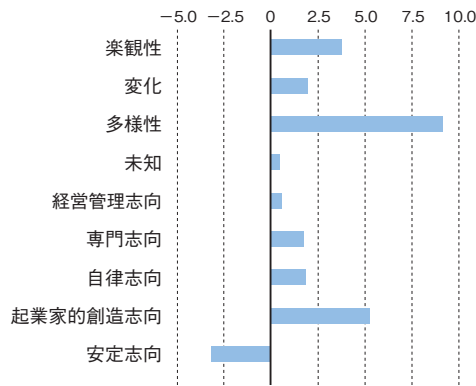
Naoki Matsumura_筑波大学大学院環境科学研究科修了。リクルートにて求人情報誌の企画、事業部・関連会社の統合・再編などの業務を担当した後、キャリアアセスメント（R-CAP）の開発に従事。2006年リアセックを設立、現職に就任。リアセックキャリア総合研究所主管研究員、桜美林大学非常勤講師。専門はキャリアアセスメント、キャリア教育。

◆ 内定を得る力と関係する2つの志向

早期に進路が確定したグループと途中で就職活動をやめたグループの平均スコアの差



早期に進路が確定したグループと4年2月でも就職活動中のグループの平均スコアの差



早期に進路が確定したグループの平均スコアから、左は途中で就職活動をやめたグループ、右は4年2月時点でも就職活動中のグループの平均スコアを引いた「差」を示している。いずれも早期に進路が確定したグループが、「多様性」と「起業家的創造志向」において突出していることがわかる。

出典：『就業力育成論』学事出版（角方正幸、松村直樹、平田史昭）を一部編集部にて改変

いう。

「自らのこだわりを追求し、オリジナリティを発揮して仕事をしたいという意欲が強い思考を示しています。このため、面接では自分がやりたいことを実現させたいという熱意が、強く伝わる傾向があります。つまり、企業はさまざまな準備を重ね、求めるコンピテンシーを明らかにするなどして、自社が求める人材かどうかを見極めようとしているものの、現在の面接を重視する選考手法では、コミュニケーション力がありそうだという印象と意欲の多寡に人材の評価が左右されてしまっているということになるのです」(松村氏)

これは関東・関西の私立大学における調査においても、同様の結果が得られている。学生の人気企業ランキング上位109社に内定した学生が多い“就職力”の高い学校群は、ほかの大学と比較して多様性に対する志向や起業家的創造志向が高かったのである。これがすべてではないものの、10を超えるような内定ホルダ

ーとなる学生がいる一方で、卒業の時点でも未内定の学生が数多くいる、“格差”の一因と言えないだろうか。「多様性に対する志向」は、グループワークによる意見交換の練習を半年から1年積むことによって向上しますし、「起業家的創造志向」はキャリア教育において、やりたいことは何かを自己の内外の情報と照らしながら考えるプロセスで養われていきます。大学でこうした教育を行えば、内定獲得が容易な学生を育てることは可能でしょう。しかし、もちろん、それだけで社会に出て通用するかというそうではないはずす」(松村氏)

大学教育はキャリア支援を軸に変わろうとしている

ここで、あらためて議論したいのは先に挙げた1番目の問題だ。多くの大学ではこれまで、卒業後、産業界で活躍できる人材を育てるということに、あまり目を向けてこなかつ

た。しかし、今、大学教育は変わりつつある。1991年、大学の設置基準を緩めたことで、当時約500校しかなかった大学は、現在約770校にまで増えた。若年の未就業者を減らし、社会全体でナレッジワーカーを増やすという目的のもと、政策的にその受け皿として高等教育機関を数多く作った。それが、2010年、大学の質を問い直す方向に、一気に転換した。大学設置基準が改正され、「社会的及び職業的自立を図る」という言葉が盛り込まれ、教育課程の見直しが始まった。

「すべての大学において、学生へのキャリア支援による就業力の向上が義務付けられました。各大学が特徴を出すために、キャリア支援のプログラムの充実を図り始めています」(松村氏)

キャリア支援といっても、コミュニケーションスキルの向上や、卒業後のキャリアデザイン支援といった、先に述べた就職活動を有利に進めるためのプログラムだけではこと足り

ない。

「それらはいわば、就職活動という“壁を乗り越えるスキル”にすぎません。やはり、基礎力全般を鍛えていくことこそ、大学の役割だと考えています」(松村氏)

基礎力を鍛えるため、大学の授業の方法が多様に

44ページの図をもう一度見てほしい。リアセックが大学とともに進めるキャリア支援のプログラムでは、基礎力のなかの行動特性に含まれる対課題、対人、対自己の基礎力や、態度のなかの適応性を鍛えることに注力している。

対課題基礎力とは、課題を発見し、解決のために適切な計画を立て、実践していく力だ。

対人基礎力は、他者との豊かな関係を築き、目標に向けて協働し、組織を動かしていく能力である。大きくとらえればコミュニケーション能力だが、多くの企業は先に述べたように、“多様性に対する志向”にだけ目が向いている可能性が高い。

一方、対自己基礎力は、自分の気持ちの揺れを制御し、前向きな考え方や意欲を持って、主体的に動いていく力だ。この力は、態度のなかの適応性とも大きな関わりを持つ。

「学生時代に学んだことが、それから社会ですと通用するわけではありません。つまり、次々と訪れる環境変化に真正面から向き合って、適応していくことが重要だということです。新しいことに関心を持って、必要な能力・スキルを身に付ける。

そして、リスクはあっても、“自分ならできる”“方法はある”と自分を信頼して前に進める。このように、自分の対自己基礎力と適応性は、経営環境が絶えず変化する時代に耐える人材には欠かせない能力なのです」(松村氏)

このなかで対課題基礎力は「ある程度知識として学習できるし、企業も面接で学生時代の経験を聞くことで、従来から測ろうとしてきた」(松村氏)が、対人、対自己基礎力、適応性は、「集団のなかで鍛えていくことが重要な能力であり、学習方法の工夫が必要」(松村氏)だという。

「集団でともに何かを進めていけば、いろんなことが起きる。その課題を解決していくプロセスで、人や自分への向き合い方、ものごとへのスタンスを学び、それを乗り越えると自己信頼のようなものが醸成されていきます。そうした状況を大学の授業のなかにかに埋め込むか、各大学が知恵を絞っています」(松村氏)

長期のインターンシップのほか、地域で行われている福祉活動への参加、地域活性プロジェクトへの参加など、サービスマーケティングはその一例である。また、企業とのコラボレーションにより、企画を提案したり、新商品開発に携わるなど、プロジェクト・ベースド・ラーニングも盛んに行われるようになった。

また、通常の授業の形態も様変わりしつつある。

「たとえば経済学原論をグループディスカッションで学ぶ、法学の授業にプレゼンテーションの機会を埋め込むなど、学ぶ内容に加え、授業の

方法によってどんな力が鍛えられるかを明確化する努力をしています」(松村氏)

学生が4年間で身に付けたことを評価するツールが必要

このように、大学教育は変わろうとしているが、「多くの企業はそれに気づいていないのではないかと」松村氏は言う。

「大学教育が変わり始めたのはこの5年くらいです。しかも、カリキュラムの改善に取り組み始めたのは先進的な大学に限られます。ですから、就職活動する多くの学生から変化を感じ取れないのかもしれませんが、しかし、先にお話したように、これからは大学にキャリア支援が義務付けられ、生き残りをかけて学生の力を鍛えることに力を注ぐでしょう。そうしたとき、これまでのような“多様性に対する志向”や“起業家的創造志向”しか評価できないとしたら、優秀な人材を見逃す可能性は高いのではないのでしょうか」(松村氏)

リアセックでは同様に、それぞれの大学が鍛える基礎力や適応力をアセスメントするツールを作っている。それについては、後のページに譲る。

「面接にしても、筆記試験にしても、就職活動時のまさにその瞬間、しかも一部の能力しか測れません。学生が4年間かけて身に付けたことを証明し、それを企業が評価する。そんな仕組みを作ることで、ミスマッチも少なくなるのではないのでしょうか」(松村氏)

職業能力を評価する

基礎力を身に付けた“一般ドライバー” 社会的思考力を身に付けた“F1ドライバー”

予備校として、大学への入学の橋渡し役を担ってきた河合塾が、大学生の職業能力の測定に乗り出している。1つは、リアセックとともに行う基礎力を測るテストであり、もう1つはリーダー人材に欠かせない能力、社会的思考力を測るテストだ。河合塾がこうした大学生向けの評価プログラムに取り組むきっかけは、2000年頃、大学生のレベル低下に悩む大学からの要請で、初年次教育のプログラムを提供し始めたことだ。大学では専門教育のノウハウはあったが、どんな学問、職業にも通じるような、レポートの書き方、コミュニケーションの仕方など、いわゆる基礎力を教えるノウハウがなかったからである。

「2006年頃からは文部科学省、経済産業省が、大学での基礎力教育の重

要性に着目するようになりました。しかし、大学で基礎力の教育が行われたとしても、評価の方法が大学によって異なるとは、大学生の本当のレベル感はわからない。学生個人を評価する方法はないのか。そう考えて取り組み始めたのが、『基礎力』測定テストなのです」

と話すのは、河合塾教育研究開発本部・開発研究職の成田秀夫氏だ。

アナログに把握してきた 能力を定量的に測る

「『基礎力』測定テスト」は、学生が大学などで獲得した知識・教養を活用するリテラシーの部分と、それが“習い性”となるコンピテンシーの部分とを測るテストに分けられる。リアセックがコンピテンシー部分を、

河合塾がリテラシー部分を担った試行版のテストは2010年4月から5月に、大学生4318人を対象に実施された。リテラシーの領域では、たとえば、「先日韓国に旅行した大学生が、韓国の若い人に日本語はほとんど通じなかったが、田舎で出会った80歳くらいの老人たちはとても流暢に日本語を話すことができた、と語っていました。韓国の老人たちが日本語を流暢に話すことができるのはなぜだと考えられますか」という課題発見力を問う問題が出た。

「歴史的事実を踏まえた考察により、出来事の本質的理解を問うものです。歴史的な事実を知っていても、それを活用するリテラシーがなければ『韓流ブームがあったから』というようなおかしな解答になってしまうというわけです」（成田氏）

成田秀夫氏

河合塾教育研究開発本部・開発研究職

Hideo Narita_中央大学大学院・博士課程（哲学専攻）在学中から、河合塾にて現代文科講師を務める。サテライト講座やテキスト・模擬試験の作成も担当。2000年より、大学の初年次教育プログラムの開発に携わる。2008年より現職。



「『基礎力』測定テスト」は、面接ではなく筆記試験によって情報収集力や構想力を問う新しい試みであると同時に、この試験を積み重ねることで、アナログに把握してきた能力を定量的に測る“エビデンス”が作れる可能性を成田氏は指摘する。

「このテストの結果は、英語や国語の単語や文法など知識の有無を問うテストとは相関関係がありませんでした。また、リテラシーとコンピテンシーのスコアの高さにも相関関係がない学生がいたため、このことを大学にフィードバックしたところ、試験では高い成績でも自分に自信がない学生は、リテラシーが高くコンピテンシーが低いというように、学生の実態に即した結果が出ていることもわかってきました。この部分が強い、足りないという能力の可視化ができるので、単に評価するだけでなく、どのように学生を伸ばしていくか、育成の支援ツールとして使える可能性があるでしょう」（成田氏）

今後は、試験を受けた学生たちが社会人になったときにどうなっていくのかを追跡調査し、「『基礎力』測定テスト」の結果と実際の仕事の現場での活躍度合いも検証していくという。

リーダー人材を採用の
入口で見極める可能性

河合塾が基礎力と同様に取り組むのは、社会的思考力の評価だ。

社会的思考力とは、既述のように、基礎力に含まれる行動特性や、地頭のなかの思考力を融合した高次の能力であり、リーダー人材に欠かせない要件の1つと位置付けられる。ここでは、社会的思考力とは何かを具体的に示し、それを評価することの重要性を考えていく。

まず、社会的思考力の定義を明らかにしておこう。「具体的な状況や場面・文脈のなかで、最適解を導き、実現するために、テキストや出来事、自他関係を理解したり、自らの考え

を主張したりして、他者と対話的に考えを深めると同時に、そうした過程を振り返る力」である。「大きくとらえると、論理性と社会性が融合した思考力」だと成田氏は説明する。

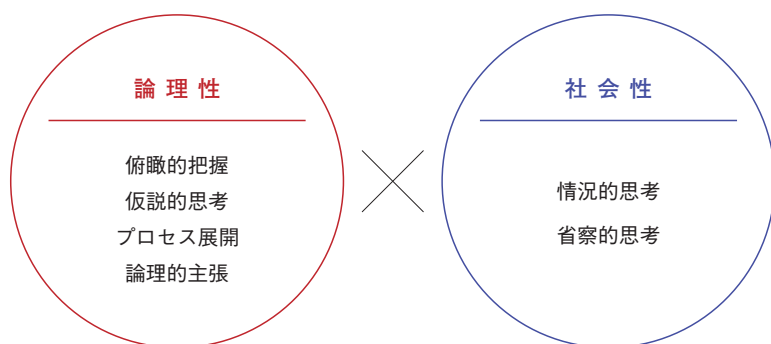
ある状況のなかには文脈が必ずあり、そこでは何かしらの出来事が起こる。そうした文脈や出来事をまずは構造的にとらえ、深く思考して論理的に理解する。そして、それを矛盾なく周囲に伝える。単にロジックで押し通すのではなく、自分や他者の心情や情意を踏まえて対話がなされ、それがまた自らの思考にフィードバックされる。そうした対話のプロセスを省察し、柔軟に調整したりして、新たな創造を促していく。

リーダーシップとは、組織維持力と目標達成力に分解されるといわれるが、目標達成力は問題解決力と言い換えることができる。論理的に考えた解決策を推し進めるだけではなく、周囲を巻き込みながら、柔軟に変化に対応していくには欠かせない能力だと位置付けられる。

成田氏は、現在の企業の採用選考を受験指導の現場のメタファーでとらえ直すと、「大きなリスクがある」と話す。

「医学部の入試を例にとりましょう。現在、多くの医学部では学科試験だけでなく、面接も同様に重視して合格者を決めています。その理由は、単に知識があるだけではなく、患者の気持ちを理解できてこそいい医師になりうるからです。医学部の受験では、知的操作能力とコミュニケーション力の両方が必要であり、その両方を測る仕組みとなっています。し

◆「社会的思考力」の構成



社会的思考力は論理性と社会性から成る。問題に対し、論理的に考え、周囲を巻き込みながら変化に対応していく、つまりリーダー人材には欠かせない能力だと考えられる。

出典：河合塾・教育研究開発本部

かし、現在の日本企業の多くは、面接重視の選考を行い、医学部の学科試験にあたる職業能力や学業成績を測らずに学生を採用している、つまり、コミュニケーション能力だけで医学部を合格にしているようなもの、ということになるのです」(成田氏)

このように考えれば、基礎力をいわば“学科試験”として問うのは当然のことである。

また、医学部受験のメタファーでとらえるならば、学科試験では優秀だがコミュニケーション力が低い学生を、入学後に鍛え直すにはそれなりに時間と労力がかかる。次世代リーダーの育成を念頭に置くならば、リーダー人材に必要な要件である社会的思考力の有無を入口で見極めるのは、非常に重要だといえよう。

論理性と社会性の6項目で具体的に評価

社会的思考力の概念を分解し、具体化していこう(左ページ図)。

「既にお話しした通り、社会的思考力は論理性と社会性に大きく分けられます。さらに論理性は俯瞰的把握、仮説的思考、プロセス展開、論理的主張に、社会性は情況的思考と省察的思考に分けられます」(成田氏)

俯瞰的把握は、文脈や出来事を俯瞰し、全体構造を過不足なく把握し、単純化して図示する力だ。仮説的思考とは、仮説を立てたり、結論を想定したり、見通しを立てながらものごとを考える力である。そして、因果や価値の連鎖、出来事のプロセスをとらえながら、順序よくストーリー

を展開する力がプロセス展開であり、データと主張をつなぐ客観的な論拠を明示し、論理的な一貫性を持って主張する力が論理的主張だ。以上が論理性の4つの概念である。

社会性のうちの情況的思考は、「情」という字を使用しているところに注目してほしい。単に状況や場面、文脈を理解するだけでなく、人間関係やそこに表れる心情を含めた「情況」の理解が重要になる。そして、2つ目が省察的思考であり、これは自他の置かれた状況を振り返り、最適解を求めて調整したり、建設的な方向を模索する力である。

具体的な場面を想定してみよう。

たとえばある会社で、高齢化を見据えた新しい商品開発プロジェクトが立ち上がったとする。このとき、リーダーはまず、商品の方向性を検討するために、自社が高齢者向けの新しい商品を開発する背景を整理し、現状の自社の商品ポートフォリオとの関係を図化する(俯瞰的把握)。次に、高齢化社会が進行すると、どのように市場が変化するか仮説を立て、そのうえで調査をし、新商品の方針を決める(仮説的思考)。その後、研究、開発から販売まで、商品開発のプロセスをロードマップとして具体化する(プロセス展開)。商品開発計画を担当部長にプレゼンテーションするにあたり、データに基づいた客観的な事実や根拠を示し、説得していく(論理的主張)。

一方、こうしたプロセスは1人で進めるものではなく、チームで進めるのが一般的だ。チームのなかで自分と意見が対立するメンバーが出て

きたとき、押さえつけるのではなく、相手との対立点を理解し、相手がその結論にいたるまでの試行錯誤や心情を理解しようとする(情況的思考)。そして、その相手との対立点を調整しながら、最適な着地点を模索する(省察的思考)。

このようなことを進めていく能力を新卒採用で測ろうとする企業はなかったであろうし、測ろうとしてもその手法は、面接で過去の経験から行動特性を引き出そうとするに留まっていたはずである。河合塾では基礎力と同様、社会的思考力を筆記で測るテストの開発に取り組む。

「社会的思考力が要求される場面は、個人、職業人、社会人、国際人という4つが考えられ、それによってどのように考え、行動するのが異なります。そうした場面設定も踏まえ、たとえば職業的場面で俯瞰的把握を問うならば、“営業戦略を練るために自社と競合他社、顧客との関係を図化する”、社会的場面で論理的主張を測るならば、“高速道路の無料化による影響について具体的に論じる”といった問題を考えているところです」(成田氏)

このモニタリングは、2010年11月にスタートする。

「社会に出たときに誰が必要である基礎力を身に付けた時点で“一般ドライバー”、そして社会的思考力が高いレベルだと評価された時点で“F1ドライバー”というような、どんな企業にでも通用するような、ある程度共通の物差しを作る。それが我々の役割だと考えています」(成田氏)

「人材獲得競争」というタイトルでWorksが新卒採用関連で特集を組んだのが2000年12月。それから10年、新卒採用にまつわることで耳にすることが多くなったのが「新入社員への物足りなさ」を嘆く声である。入社後のギャップに悩む新入社員と受け入れる企業側の戸惑いがさまざまな場面で語られることが多くなったように思う。

その要因は、時には大学生の質の変容や世代論に結びつけられたり、大学教育の問題として語られたりすることも多い。日本の新卒市場シ

テム全体に対して問題点を探り、解決策を模索していくことが重要な意味を持つことは言うまでもない。

一方で忘れてはならないのは、企業はこの市場にイニシアティブを持って取り組み、必要な人材を選んでいるという事実だ。多くの学生の中から、企業にとって必要な人材を選ぼうと企業側も試行錯誤を繰り返してきたに違いない。にもかかわらず先ほど述べたような声が聞こえてくる。そもそも現在の新卒採用のプロセス自体に我々が見落としている何かがあるのではないかという問題

意識から今回の企画はスタートした。

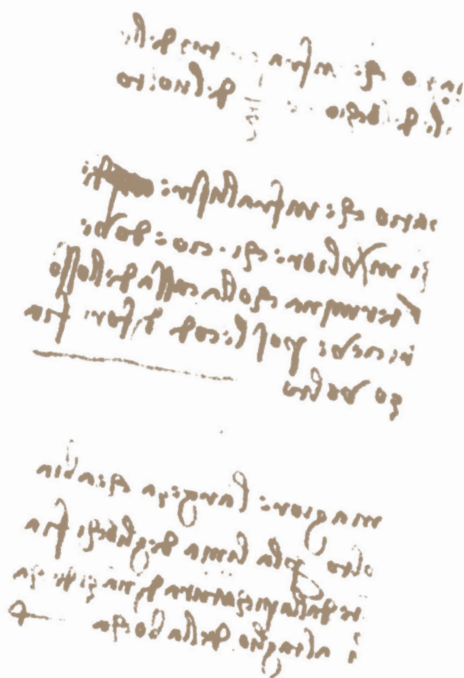
職業能力を分析し
評価する手法を開発する

習慣化された新卒採用プロセスのどこに不具合が生じているのか。取材を通して見えてきた1つの仮説は、求める能力を分析し、その能力を測定する手法が欠如しているのではないかということである。

特集のなかで編集部が定義する広義の職業能力をあらためて見てほしい（44ページ参照）。これらすべて

「パラダイス鎖国」からの脱却 採用を科学し、個人の能力を問う

小山智通 本誌編集長



SF20696 Drawings of the Eye by Leonardo da Vinci
© Bettmann/ CORBIS/ amanaimages

の能力を果たして面接だけで判断できるであろうか。特に基礎力を測る手法に関しては、この20年進化してきたとは言い難い。1つの指標となっていた大学そのものの質も大学進学率の増加や入学試験の多様化によって、20年前とは大きく変化しているであろう。この環境の変化に対応する能力評価手法の開発が今後必要となる。

経営戦略である新卒採用 今こそ科学する必要性

採用は重要な経営戦略であり、投資戦略でもあるといわれて久しい。私も含めて採用を経験してきた人間は、経験からくる面接への信頼を習慣的に持っている。面接の持つ重要性もわかったうえで、あえて過信に陥っていないかを問いたい。

通常、経営戦略は常に評価がセットになっている。M&Aに代表される投資戦略においても、デューデリジェンスが多様な視点で行われ投資価値が判断される。投資後も事業投資評価がさまざまな手法で行われている。人事は採用という手法においても科学すべき時代に来ている。

アメリカでの事例でクリールマン氏が記したシェブロン採用面接時評価と入社後の評価の相関関係の記

述は興味深い。入社直後数年間の相関関係はあるが、その後の伸びには明確な相関はないという。今後このような調査は日本国内でも取り入れられていくべきだと思う。採用段階での評価と採用後の評価を見ることで、今後、採用手法そのものが進化していくと思われる。

採用活動において習慣化されたルーチン活動に留まる企業は、プロセスすべてを考え抜いている企業に勝つことは難しくなるとクリールマン氏は言う。

入社後同一会社で長期雇用をすることが前提でない欧米企業が投資を含めてさまざまなプロセスを進化させる一方で、新卒採用に重要な意味を持ち続けてきた日本企業がグローバルという視界では後れを取っているという現実が見えてくる。事実、中国における日本企業の新卒採用市場のポジションを見ても欧米企業に比べれば不人気企業なのである。

学ぶ力の重要性 個人を真剣に評価する

この特集を進めながら思いだしたことがある。日本に来ている留学生の優秀さである。同じ日本の大学で学ぶにもかかわらず、差は歴然としている。私も面接者として彼らと接

したとき、素直に優秀さを実感したことがある。大学というフィールドで学ぶことへの貪欲さが前提にあり、その実績を前面に訴えてくる。この瞬間、日本の大学というシステムの課題に意識がいくことはない。

閉じられた世界の畏にはまっている新卒採用システム。優秀な人材が減少していると感じるのは、この特殊な採用システムそのものに起因するのかもしれない。企業の採用手法の変革が、システムを変容させることにつながることを期待したい。

いくつかの企業は新卒という枠を完全にゼロリセットし、世界規模での人材獲得競争に乗り出している。世界での採用活動を行う際、各社はしっかりと各国の大学の質を問う。そして、学生の大学での学業成績を評価に入れ込んでいく。そこにあるのは徹底したマーケティング戦略に立脚した活動である。

一方で、国内での新卒採用は、「学歴不問」という表層的な平等主義を前提にしている。今後は中途半端な平等主義を乗り越えて、本当の意味での個人の能力を評価する時代へと進化していくべきである。新卒採用というシステムにおいても、日本人が、日本語で、日本市場だけを相手にするという「パラダイス鎖国」に引き籠って議論してはいけない。

経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 05

日立造船
古川 実氏

代表取締役会長兼社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



125年続いた本業からの撤退。
会社が存続し、やる気のある従業員
さえ残れば必ず会社は盛り返せる

Minoru Furukawa_1943年、大阪府生まれ。1966年大阪大学経済学部卒業。日立造船入社。海外赴任時も含め、一貫して経理・財務部門を歩き、1994年に経理部長、1998年に取締役。2005年4月から代表取締役社長に就任。現在は会長職を兼任。「正々堂々と儲けよ」が口癖。創業事業の造船業からの撤退、グループ全体での新規事業創出に取り組み、営業利益を改善。2010年3月期には12期ぶりの復配を果たした。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

明治14年、英国人実業家によって興された大阪鉄工所が前身。日本初の洋式捕鯨船やタンカーの建造など、近代造船業の歴史に燦然とその名を残す日立造船。一時は日立製作所グループの一員だったが、戦後は離れ、独立系の機械メーカーとして2011年に130周年を迎える。しかし、社名にもある「造船」は3年前に他社へ事業移管。現在は環境プラント、精密機械、エネルギー機器、建設機械など多様な事業を構築する。本業から撤退しての事業再構築には幾多の苦難があった。それを陣頭で指揮した古川実社長に、「企業が生まれ変わるとはどういうことか」、ちよくせつ直截な問いをぶつけてみた。

事業変革に向け不退転の決意
問われる社員個々のビジョン

——創業以来の基幹事業である造船業から撤退するというのは、きわめて苦渋に満ちた決断だったと推察します。

これよりほか、生きる道がないというところまで追込まれていた、というのが正直なところ。ご存じのように、日本の造船業が国際競争力を失い、構造不況に陥った時期があります。私たちの会社はそれへの対応が遅れていました。古いビジネスモデルにしがみついていたのではだめだという認識は以前からありました。しかし事業構造を転換するためには、資金が不可欠。それを生むためには造船事業を売却するしか手はなかったのです。

会社の寿命は30年という説があ

りますが、長い歴史を生き抜くためには、時代に応じて事業や製品構成の入れ替えは必至です。名前は昔のままでも、やっていることはがらりと変わるの当たり前。ただ会社が潰れてしまえば、変化に対応することもできない。会社が存続し、やる気のある従業員さえ残れば、必ず会社は盛り返すという確信が私にはありました。

構造改革を進めるうえで最重要の課題は、財務体質の改善でした。これまでの借金を返し、造船以外の事業でしっかり儲ける。当たりのことですが、これを徹底しました。幸いにも、2010年3月期には12期ぶりの復配を達成することができましたが、私に言わせれば、まだまだ。ビジネスにおいて、法と道義に反することなく、正々堂々と儲けることは正義である。儲けることへの貪欲さはまだ足りないと思います。

そもそも最近の日本企業というか、日本人には利益追求へのアグレッシブさ、ハングリーさが欠けているような気がしてなりません。

——造船業からの撤退を表明したと

きに、社員のなかにはかなりの動揺があったのでは。

動揺なのか失望なのか、「この会社にはもう夢がない」と言う社員もいました。「これから先の夢、ビジョンを示してくれ」と私に言うのです。しかし私は答えました。「社長に頼るな。お前さんの今晚の夢まで責任もてんわ(笑)」と。トップがビジョンを語るのはたやす容易い。しかし、トップだけが旗を振っても、社員一人ひとりが夢をもち、行動を起こさない限り会社は変わらないのです。社長にビジョンを問う前に、「あなた自身が何をやりたいのか、会社をどうしたいのか、その思いを私にぶつけてこい」と私は返したのです。「儲けることは正義である」「一人ひとりが当事者意識をもって変わらなければならない」という私の考えは伝わりつつあると思います。給与・ボーナスのカットという苦しい時期を乗り越えて、一人ひとりが事業再構築に取り組みました。そうした経緯を踏まえて、次の目標を示すことはもちろん経営者の役割です。

2009年度の売上が2735億円の企



業ですが、2016年度には5000億円企業をめざすという目標を掲げました。今、社員は自信をもってこの目標に取り組んでいると信じています。

明日をめざす企業に必要な、
今日のインプット

—企業は不況期になると、どうしても人や設備、研究開発への投資などを削減しがちですが、そうはしなかったと伺っています。

未来をめざす企業にとっていちばん重要なのは現在の「インプット」です。時には利益を犠牲にしても、インプットしなければならない時期があります。人材採用もそうですし、研究開発投資もそうです。次の中期計画でもそれを強く意識しています。人材や研究開発への投資は仕込みであり、すぐに成果が出るわけではない。しかし、仕込みがなければ次の時代に飛躍できないことは明白。急

激なV字回復の成長ではなく、ゆっくりと助走しながら飛び立つ飛行機のように地力をつけながら飛躍する、そういうイメージを描いています。

—これからの事業展開のなかで最も重視しているものは何ですか。

1つには精密機械があります。太陽電池や有機EL関連が今伸びていますが、さらに充実させるためには、人材補強が鍵になります。当社はもともとこの分野の技術者が少ない。今、人を採用しておかなければ、10年後はないとさえ考えています。

さらに海外事業比率を高めることも焦眉の課題ですね。ここでも同業に比べ10年は遅れている。海外事業もすぐに成果は出ないので、仕込みが重要。最近は海外で仕事をするのをいやがる社員が増えたといいますが、そんなことを言うてはいられません。インド、東南アジア、どこにでも出かけて行って儲けてくる、そんなたくましさが必要ですね。

—絶えざるインプット、中長期的な展望の下での「仕込み」が大切ということですね。その思いの強さはどこからくるのでしょうか。

社長が自分の在任時さえよければと、外面のよい数字を作ったり、短期的な成果だけに血道をあげるのは邪道だと私は思います。たとえ今は苦しくても将来のことを考えて対策を練り、みんなが安心するのを見届けた後に自分が楽しむ。「先憂後楽」の経営が私のモットーです。造船が不況になったとき、それでも何とか私たちが生き延びられたのは、先人たちが事業多角化の種を蒔いておいてくれたからです。そのことを肝に銘じたいと思います。

経営塾で事業部の壁を破り
マネジメント意識を高める

—お話を伺っていて、社長は会社が変わるために人材こそが非常に重要であると考えている印象をもちました。人を育て、人をまとめるマネジメントの要諦はどこにあるとお考えですか。

年3回ほど全社員向けに訓示を行っています。次回のテーマは「壁を破る」ことの大切さ。事業部ごとに縦のラインで動いていて、隣の事業部が何をしているのかわからないという問題はどこの企業にもあるでしょう。当社の場合もこのセクショナリズムの弊害と無縁ではありません。

しかし、人が育ち、企業が元気になるためには、この事業部や専門の壁を破り、それを越えることが大切。マネジメントも1つの部署に閉じこ

◆ 125年続いた本業から脱却し、事業構造の転換に挑む



左上：英国人創業者E.H.ハンターが大坂安治川岸に創立した大阪鉄工所の風景。

上右：大阪本社に近い立地にある築港工場。光学フィルムやプラスチック製品の加工機器など、精密機械事業の製品を生産し、先端技術の開発拠点となっている。

左：「経営塾」など、セミナーや懇談会を開催し、古川社長自ら「あなた自身が何をやりたいのか、会社をどうしたいのか、その思いをぶつけてこい」と語りかける。

写真提供：日立造船

ものではなく、たえず全体を意識する全体最適化という考えがなければできません。そうした意識づけをこれから強めようと考えています。

幹部社員のマネジメント意識を高めるために、2年前から「経営塾」というものを社内で開催しています。40代後半から50歳前後の管理職を集めて、土日に集中してセミナーやディスカッションを行います。「儲けることに、より貪欲たれ」という私からのメッセージを、それぞれがどう受け止め、深化していくかが基本テーマ。他部門の人と議論するなかで、「会社に入って、初めてほかの事業部のことを知った」という社員もいます。優秀な社員であればあるほど、上司は外に出したがりませんから、50歳になるまでほかの事業のことをまったく知らないという社員も出てくる。

しかし、これではいかんのです。エースを外に出せば、2番手の若手が育ってくる。エースを温存するから若手が育たない。これからはどんどん人を外に出せ、部門横断の人事も断行するぞ、行きたくない人は能力がないとみなすぞと、今盛んにおどしをかけているわけです(笑)。

——事業再構築にあたっては、30代から40代にかけての中堅リーダー、またはその候補生の役割も重要になりますね。どう育てますか。

若いときにできるだけ多くの修羅場を経験させることが大切。そこを切り抜け、何とかやり遂げたという自信が次の困難に挑戦する力を養います。これまで当社は赤字に苦しみ、みんなが下を向いて仕事をしている



ような時期もありましたが、これからは違います。新規事業の種はたくさんあり、チャレンジする場は無数にある。そこに若手をどんどん投入してリーダーを育てたい。

——最後にお聞きします。古川社長にとって「会社」とは何でしょうか。

アーティストやプロスポーツ選手などの傑出した個人を除けば、たいの社会人は企業に勤めながら、仕事を通して自己実現や社会貢献をめざすわけです。企業こそ、ふつうの人々が社会に役立つための最大の“公器”である——そういう思いをもって、私自身は仕事に取り組んできました。公器であるからこそ、正しく儲けて、永続しなければならない。これからの人たちにもその考えは、ぜひ共有してほしいですね。

日立造船

■事業内容／環境装置・プラント、精密機械、機械・プロセス機器、鉄構・建機、海洋・防災システムなど ■本社所在地／大阪市住之江区 ■創業／1881年(明治14年)4月 ■従業員数／8004名(連結、2010年3月31日現在) ■売上高／2735億円(連結、2009年度)

AFTER INTERVIEW

後に続く世代に 新しい種を引き継ぐ使命

130年の歴史をもつ日立造船。この歴史を支え、社名にも記される基幹事業である造船業からの撤退。古川氏が淡々と語った以下の言葉が忘れられません。「われわれは、先輩たちが育み培ってきた実りを食いつぶしてしまった。後に続く世代に新しい種を引き継ぐことが使命です」。この言葉は苦渋の決断とその時代を乗り切ろうと前を向く古川氏だからこそ出てくる言葉で、今の日立造船の社員の方々も同じ思いなのではないかと思えます。

会社とは“公器”であり、それゆえに永続しなければならない。構造改革や事業再構築という言葉が簡単に使うことの怖さと、実行するための覚悟を突き付けられた気がします。(本誌編集長)

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 51

対人地雷除去機／ 山梨日立建機

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』、『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

手作業による除去と比較し 100倍の効率を実現 地雷原の農地転換の夢を叶える

世界に1億個以上が埋設され、今も20分に1人の割合で死傷者を出し続けている対人地雷。手作業による除去では1000年かかっても終わらないといわれ、絶望感すら漂う。これに対し、対人地雷除去の機械化にビジネスとして挑戦し、各国から進出の要請を受けている日本人がいる。山梨県で建設機械の販売・修理を行う社員75人の山梨日立建機の社長、雨宮清だ。

雨宮が開発した対人地雷除去機は現在、カンボジア、アフガニスタン、アンゴラ、コロンビアなど7カ国で70台が稼働する。その最大の特徴は地雷除去だけでなく、地雷原を農地

や学校用地、道路に変えるインフラ整備も目的としていることだ。

油圧ショベルを改良し、アームの先に独自開発のカッター付き回転ドラムを取り付けたタイプは、高速回転する複数の刃で土を掘り起こし、地雷を粉砕するが、アタッチメントを交換すれば農機に早変わりする。

太い鎖の先端についた分銅を多数並べて高速回転させ、自走しながら土中の地雷を爆破するタイプは手作業の100倍の効率を実現。後部にリッパー（鋤）を装備し、地雷除去と同時に土を耕すことも可能にした。

対人地雷は踏んだ人間の手足を吹き飛ばし、身体を奪い、戦意



油圧ショベルを改良し、アームの先に Cutter 付きの回転ドラムを取り付けた対人地雷除去機（右）。ドラムは毎秒1000回という高速で回転しながら、深さ約30センチまでの土を攪拌する。その過程で土中に隠れている地雷を爆発させるのだ（上）。飛散した地雷の破片はマグネットで回収する。



を喪失させる武器だ。1個300円ほどと安価なため、紛争地で安直に使われるが、1度埋設されると発見が困難で半永久的に残る。そのため、紛争後も農作業に出る女性や子供に被害が多く発生する。手作業による除去中に爆発して作業員が命を落とす事故も後を絶たない。

まさに「悪魔の兵器」だ。これを日本の技術力を結集した機械で安全で効率的に取り除き、インフラ整備も行う。地雷除去のイノベーションは、命がけて地雷原の現場に入り、現場の声に耳を傾けた雨宮の「平和な大地をつくる」という使命感と目標によりもたらされたものだった。

右足を失った老女と 傍らのパンツ姿の少女

雨宮が地雷除去機の開発に踏み出したのは、カンボジアでの1人の老女との出会いがきっかけだった。20年に及ぶ内戦が終結し、国連の監視下で総選挙が行われ、民主政権が誕生した翌年の1994年のことだ。

雨宮はそれまで地雷とはまったく

無縁だった。1970年に23歳で峽東車輛工業所という会社を設立し、年中無休で遮二無二働いた。会社は右肩上がり成長を続け、社員も増えていった。事業の拡大が喜びだった。1980年代に入ると海外で中古建機の販売も手がけるようになり、カンボジア行きも商売が目的だった。その経緯を雨宮が話す。

「復興が始まれば、建機の需要があるはずと考えました。ところが、首都プノンペンでは市場のまわりに何千人もの避難民があふれ、山岳地帯では戦闘がまだ続いていました。明らかに時期尚早でした」

街には手足を失った人たちが多くいた。地雷による被害と知った。子供の被害者も目立った。通行人に物ごいをする子供たち……その悲惨な光景を目の当たりにして、雨宮の胸にある思いが込み上げてきた。

「商売ができないことへの失望感も正直ありましたが、それ以上に大きかったのは自分への憤りです。金儲けのためだけに来たオレは何なのか。商売だけで生きてきた自分に対して、

強い疑問がわき上がりました」

今の自分に何ができるか。銀行に駆け込むとありったけの所持金を1ドル紙幣に替え、物ごいをする子供たちに配っていった。そのときだった。右ひざから下を失い、杖をつく老女と、その傍らでパンツ1枚で物ごいをする少女が目に入った。誰もが見て見ぬふりをして通り過ぎたが、思わず声をかけた。

少女の両親も兄弟も「地下の爆弾」で死に、2人はプノンペンから300キロ離れた町から2、3週間かけて歩いてきたという。顔の火傷をスカーフで覆いながら、老女が最後に言った言葉が雨宮の胸を突いた。

「あなたは日本人でしょ。この国の人々を助けてください」

自分がカンボジアの人々を助ける。そんな雲をつかむような話の実現できるわけがない。そう思う一方で、ある直感が浮かんできた。対人地雷は爆発力が図抜けて大きくはない。ならば建機を使えるかもしれない。

「わかりました」

雨宮は約束した。老女の言葉に一

「あなただけだ、 こんなところまで来て、 現場に入ろうとするなんて」

瞬当感しながらも、可能性を直感できたのは、自身、たたき上げの職人だったからだ。山梨の農家に生まれ、父親が病気がちだったため小学生のころから農作業を手伝った。家にある耕運機を分解したりしているうちに、機械いじりが大好きになった。

中学卒業後、15歳で上京し、建機の整備会社に就職。資格を取り、自分で会社をつくる夢を抱いた。昭和30年代でもまだ徒弟制のなごりがあり、3年間は機械に触らせてもらえず、ワイヤブラシで機械についた泥を落とす仕事に明け暮れた。

「機械をいじりたい、ネジを回したい。その一心で親方の仕事を頭ではなく、見て覚えました。親方が帰ったあとでネジを回す感じをまねたり。4年目にはすぐエンジンを組み立てられるようになっていました」

雨宮はそう振り返る。夜は10時まで仕事。親方の作業着を洗濯し、ぬるくなった寮の風呂から上がるころは夜中の12時。それから2時間、資

格試験の勉強をした。独立に必要な資格を取ると郷里で車の整備会社を設立し、会社の成長に全精力を投入したのは前述のとおりだ。

そして、プノンペンでの老女との運命的な出会い。雨宮は帰国すると、決意を社員に語った。「儲けだけでなく、人のためにやりたい」。誰も反対はしなかった。1995年、社員6名によるプロジェクトがスタートする。しかし、建機を応用した地雷除去機はどこにも存在せず、地雷の知識も皆無だった。雨宮は再びカンボジアへ飛び、現地のNGO（非政府組織）に飛び込んだ。

そこにカナダ軍から派遣されたラモンターニ少佐がいた。「私が案内する。アメリヤ、あなただけだ、こんなところまで来て、現場に入ろうとするなんて」。少佐は自ら車を運転して奥地の地雷原まで案内し、地雷について初歩から教えてくれた。

地雷原では現地の作業員たちが手で掘り起こしていた。雨宮は彼らと寝食を共にしながら、何が問題でどんな機械が必要なのか、彼らの声に耳を傾け、考えを吸収し、心をつかもうとした。地雷原はジャングル化しているため、灌木を伐採する前処理に作業の70%をとられ、1平方メートルの地雷除去に2時間もかかった。その間、マラリアやデング熱など風土病や毒蛇の危険もともなった。

機械には灌木をつかんで伐採する機能も必要だ。地雷は木の根の下に埋められているものも多く、根を掘り起こすパワーもいる。外国製の除去機もあったが、現場の状況に対応できず、使いものにならなかった。

さらに人々から求められたのは地雷除去後のことだった。畑を耕し、道路を敷ける機械をつくってほしい。雨宮は毎年、1年のうちのべ4月から8カ月は現地に入り、話を聞き、現場を見、機械の絵を描いては、自分の考えを示した。

「どんな機械をつくれればいいのか。15歳から3年間、ものを見て学ぶことを親方から徹底して仕込まれました。それが生きました」

1000度の爆風で カッターの刃がボロボロに

日本での機械づくりは試練の連続だった。雨宮は農作業で使った耕運機や脱穀機を思い出しながら、土のなかの地雷を掘り起こして爆破処理するアタッチメントのイメージを浮かべ、夜中でもアイデアが浮かぶと枕元に束ねておいたチラシの裏に書きとめた。困難をきわめたのはそれを形にすることだった。

許可を得て地雷を手づくりし、自衛隊駐屯地で爆破テストを行うと、1000度の爆風でカッターの刃がボロボロになった。爆風に耐えられる



雨宮 清氏

山梨日立建機 代表取締役

30年にわたる内戦を経て、国土の35%に地雷が敷設され、世界で最も地雷に汚染された国といわれているアフリカ西部のアンゴラ。2007年8月、現地の青年たちを相手に、雨宮自ら対人地雷除去機の操縦訓練と技術指導を行った（左端が雨宮）。



柔らかさと、地面を掘り、石を割る硬さの両方をもった刃が何としても必要だ。鉄の配合を変え、モリブデン、ニッケルなどを加え、対爆性と耐久性、切削性と対摩耗性に優れた高張力鋼材を4年がかりで開発した。

会社では昼間は通常の仕事があるため、メンバーは早朝や終業後、休日に出勤して機械づくりを続けた。時間外手当も休日手当も出なかったが誰も文句は言わなかった。1998年、試作機ができあがる。翌年、カンボジアに持ち込んで行った対爆実験は見事1回でクリアした。

2000年、地雷問題を抱える国々への納入が始まった。ただ、国によっては初めから受け入れられたわけではなかった。国連の機関を通じてアフガニスタン東部のジャララバードへ1号機を配備したときのことだ。地雷が川沿いに集中し、水汲みの子供が命を落としていると聞き、雨宮自ら操縦して水路での地雷除去を始めた。すると、現地スタッフが冷ややかな表情を浮かべてこう言った。

「日本製の機械で地雷が取れるのか」。高額な機械の援助は形として見えるため、各国のODA（政府開発援助）の対象として利用されやすいが、ハイテク機器ほど過酷な環境に弱く、壊れて野ざらしになることが多かった。また、対人地雷除去機はまだ珍しく、日本製は初めてで、

現地側にも不安と戸惑いがあった。ただ、社員たちが力を振り絞って困難を克服し、5年がかりで完成させた機械だ。ボディには日の丸も描かれている。雨宮は裸足になると、処理したばかりの地面を歩いて見せた。「……わかった」。現地スタッフはすべてを了解した。

突然の地雷爆発で 右耳の聴力を失う

「自分たちは本気で開発に取り組んできた、その証を見せたかった」

と雨宮は話す。中米ニカラグアでは地雷原に持ち込んだ機械の運転席のドアを開けた瞬間、突然地雷が爆発。爆音で右耳の鼓膜が破れ、聴力を失った。アメリカ同時多発テロ後、アメリカとタリバンとの戦いが激しさを増したアフガニスタンでは、タリバンにスパイ容疑で拘束され、銃を突きつけられた。宿泊先の隣がミサイル攻撃され、急遽脱出したこともある。まさに命がけだ。それでも雨宮は機械を納入するときは必ず現地へ赴き、作業員に自ら操縦方法を教え、技術指導する。その活動を支えるものは何か。本人が話す。

「1995年に開発を始めたとき、私は

墓をつくり、寺の和尚にもしもの場合の後々のことを頼みました。和尚はこう言いました。1人の命で数千、数万人を救えたら安いもんだ、あとのことなど気にせんで命をかけたらええと。勇気をもらいました。そして、母から子供時代に言われた言葉は、人に迷惑をかけるんじゃない。陰日向のある人間になっちゃいかん。大人になったら人のためになることをしなさい、でした。プノンペンで老女と出会ったとき、おふくろが私を彼女に向けさせたのです」

カンボジアでも2000年から導入が始まり、地雷原は人々が自立した農業を営む地へと変わった。ニカラグアでは地雷原がオレンジ畑となり、3500人の雇用を生み、年間120万トン輸出する産業が生まれた。その間、雨宮は農業面での指導にもかかわった。地雷除去機の開発は人道目的のプロジェクトだ。ただ、「ボランティアでは長続きしない。継続するためには利益に結びついていかなければならない」と雨宮は考える。

現在、各国への導入は日本政府のODAを利用して行われている。雨宮が投じた開発費は約10億円。これまではその4分の1程度しか回収で

「何をやるべきか、何をしたいか、 わかっている人たちは強い」

きていない。これから先、開発費と人件費は確保できるというが、販売自体ではさほど大きな利益は出なくてもいいという。見据えるのはその先のより大きな次元での構図だ。

「われわれの機械は日本のODAを使って納めさせていただいています。

日本人1億2000万人の心の機械が地雷原を肥沃な農地に変える。大切なのは信頼関係で、それが次のビジネスへと結びついていく。中国は資源確保などを目的に途上国へどんどん進出していますが、南米ではあまりよい評判は聞きません。一方、2010年に1号機を納品したコロンビアは副大統領が直接、会社までやってきて、われわれを“コロンビアの友人”と呼んでくれる。この関係がビジネスにとって大切なのです」

2006年、自ら望んで建機業界世界3位の日立建機の子会社となった。本業と地雷除去機の事業の両方をグローバルに展開するうえでグループ

のネットワークを活用するためだ。日立建機本体も地雷問題を抱える国の多いアフリカへの進出の1つの糸口にする構想を進める。

使命感と目標が 人間の能力を高める

一方、山梨日立建機の業績はこの不況下でも好調で、昨期は過去最高益を更新。油圧ショベルでは県下でシェア70%と圧倒的首位を誇り、利益率も総じて1桁台の建機業界にあって12%と群を抜く。その理由を雨宮は、「県内の人たちはわれわれが続けている活動を高く評価してくれて、それが取引にも反映している。そして、もう1つは社員のモチベーションです。社員が誇りをもち、それが仕事の仕方に表れる。うちは修理依頼には即応で解決するのが伝統で、そのため就業時間も他社より長くなりますが、社員は辞めません」

独自の活動を知り、自分も携わり

たいと応募してくる若手も多いという。本業と人道目的の事業が相互に支え合う。その経営の真髄をたずねると、こんな言葉が返ってきた。

「遠くを見ながら近場を見る。近場を見ながら遠くを見る。近場だけでなく、絶えず遠くを見ることです」

近場だけを見ていたら、プノンペンで老女の姿は目に入らなかっただろう。そんな雨宮の目には今の日本に欠けているものが見える。仕事で出かける新興国や途上国には韓国勢や中国勢の進出が目立ち、日本の存在感は薄れる一方。現場に入り、現場の声を聞き、風を読む。「机上で方程式を解くより、現場で汗をかく」。その意欲が失われつつあるのではないか。

2010年5月、話題の経済人を毎週ゲストに招くテレビ東京の番組『カンブリア宮殿』に雨宮が出演した際、聞き手の作家村上龍は最後にある言葉を献じた。共感した雨宮は講演に呼ばれると若い世代に向け、自らの思いを村上の言葉に託す。「何をやるべきか、何をしたいか、わかっている人たちは強い。使命感と目標が、人間の能力を最大限に高める」

企業の社会貢献の枠を超え、新しい可能性と向き合うとき、老女との出会いに始まる物語は、われわれが忘れがちなことを思い出させてくれるように思える。（文中敬称略）



対人地雷除去機の後部にリッパー（鋤）を装備、地雷除去と同時に土も耕せるようにした。地雷が取り除かれ、畑となった土地に肥料や作物の種をまいていく。2006年9月、カンボジアで。

現場の声を技術に翻訳する職人のエクセレンス それを鍛える新時代の「徒弟制」を検討すべき

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

身体性を共有しニーズを知る

地雷除去機を開発する場合、通常は軍事目的の地雷処理機をプロトタイプとし、軍事技術を演繹的にブレイクダウンして設計図を描いていくだろう。これは軍事技術の改良にすぎない。

一方、雨宮氏は対照的なアプローチをとった。地雷原の現場に入り込み、生活や危険さえも共にしながらニーズやウォンツを汲み取り、その場でポンチ絵（概略図）を描いて見せた。

ここで着目すべきは、現場の人々との身体性の共有だ。身体と身体で触れ合い、身体の共振・共感・共鳴により相手のことを自分のこととし、相手の視点で世界を見る。これを哲学者のメルロ＝ポンティは「間身体性」と呼んだ。

雨宮氏も現場の人々との間身体性を通して、相手が真に求めているものを察知し、地雷除去と同時に耕耘も可能な新しい機械をつくりあげた。イノベーションは帰納的なアプローチによって初めて実現するのを実感する。

また、技術指導や農業指導など、連鎖的に文脈に応じた展開を行えるのも現場を知るからであり、優れた実践知を見ることができると。

もう1つ着目すべきは、現場の声を聞き、心を読んで、それをすぐに技術に翻訳できたことだ。ミクロを知り尽くし、ミクロのなかからイマジネーションでマクロを描いていく。それは雨宮氏もつ職人としてのエクセレンスのなせる業だ。そして、自身も「15歳からの3年間が生きた」と語るように、その原点は現場・現物・現実の“三現”で徒弟的に鍛えられた時代にあ

る。プノンペンの老女に「この国の人々を助けてくれ」と頼まれ、「自分にもできるかもしれない」と直感できたのも、徒弟時代に鍛えられた構想力によるものだ。机上で図面ばかり描いている“設計屋”が同じ状況に遭遇しても、何も起こらなかっただろう。

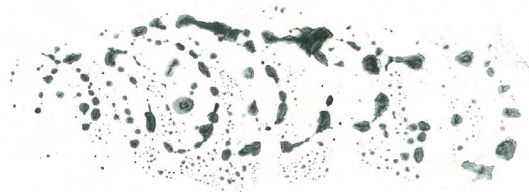
偶然を見逃さずに取り込む

雨宮氏が「方程式より汗を」と唱えるように、単なる改良ではなく、イノベーションを実現するのに必要なのは、現場の声を聞き、風を読む実践知だ。そして、間身体性によりニーズを知り、ミクロとマクロを結びつける職人的なエクセレンスの必要性を再認識するとすれば、それを鍛える新しい時代の徒弟制的な仕組みをわれわれはもう一度検討すべきではないだろうか。

村上龍氏は雨宮氏に「使命感と目標が、人間の能力を最大限に高める」と賞賛の言葉を贈った。イノベーションの原動力は、強い使命感と目的意識、そして、情熱だ。しかも、雨宮氏が出色なのは、それをビジネスモデルと結びつける視線ももっていることだ。地雷除去機自体の利益は薄くても、それを起点とする多様な連鎖のなかで利益が生まれればいいと腹をくくる構想力。これも現場を知り、ミクロとマクロを結びつける職人的なエクセレンスといえる。

強い目的意識は偶然を見逃さず、自らに取り込んでいく。プノンペンの老女やラモンターニ少佐との出会いは偶然だが、そこから対人地雷除去機の開発プロセスが始まった。偶然をつかむ能力もイノベーションには必要なだろう。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十話

組織改革の必要がある部門に異動することになった。リーダーとして確かな改革の波を起こすための要諦とは？



田口佳史

Yoshifumi Taguchi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万名を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『論語の一言』（2010年 光文社）、『清く美しい流れ』（07年 PHP研究所）。08年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望
Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

うまくいっていない事業や会社の改革を担当する——大変ではあっても、やりがいのある仕事です。しかし、「意気込んで現場に乗りこんでいったのに、思ったように改革が進まない」と悩む人も多いのです。うまくいかないケースを見ていると、共通の問題点があるように思われます。今回はその問題点について考え、どうすれば改革がうまく進められるのか、中国古典のなかからヒントを探してみましょう。

新手法を取り入れる前に
まずなすべきこととは

物事を改めようとするなら、常に根本を見据えて考えることが大切です。ところが現代の企業活動においては、何事も表層的、表面的な動きばかりが目立ち、改革をするはずがただの対処策となっているケースが

多いもの。人を評価する際にも、うわべだけの対処能力のあるなしで判断しているのではないのでしょうか。まわりも、目先の成果を急いで求めがちです。中国古典では、そのような動きを戒めています。

撥乱反正

創業垂統

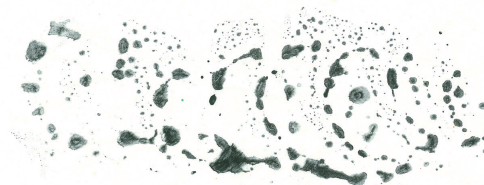
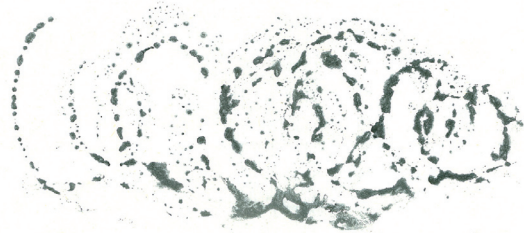
継体守文

以上が歴史の正しい流れだと説いています。いきなり「創業」をしないで、その前に最も大切なのは、「撥乱反正」、つまり乱れを叩いて、正しさに反ることから始めることだとしています。

君子、曷為れぞ春秋を爲むるや。
乱世を撥めて、諸れを正に反すは、
春秋より近きは莫し。

（「春秋公羊伝」）

「撥」という字は、日本では三味線や太鼓などで使われる「ばち」とも読みます。何かをはじく、叩くとい



うことですが、「撥乱反正」とは乱世を収めて、正に返すという意味があります。今の改革でよくある間違いは、「撥」を抜き、いきなり新しいことを導入してしまうこと。「組織改革の必要がある」と熱意を燃やすのはよいのですが、もともと問題のある組織だから改革が求められているわけで、その問題、つまり乱れに手をつけずに新しい考え方や戦略を導入しても効果が挙がるわけがありません。

まずやるべきことは「撥」によって、組織の問題点を暴きだし、情報として公開し、過去の問題を除いて、しがらみを断ち切ること。そののちに「反正」するのです。「乱」とは秩序が乱れた状態を指します。非礼や無礼が横行するときに改革をしようとしてもうまくいくはずはありません。おそらくうまくいっていない組織のなかでは人間関係の秩序が乱れているはずで、責任や権限があいまいになり、上司が上司の仕事をし、部下が部下の責務を果たしていない。商取引の秩序もいい加減。それがあらゆる分野に悪影響を及ぼしていることでしょう。

商品企画、商品開発、生産、販売、

サービスなど、一連の機能に秩序を取り戻せば、それだけで成果が挙がるでしょう。私が知っている企業でも、挨拶、返事、後片付けを徹底して行っただけで、社内一の業績を挙げるようになった部門があります。

改革を命じられた組織はマイナスからのスタート。プラスマイナスゼロまで引き上げて、ようやく新しい考え方や戦略の導入が始まるのだと、心してもらいたいものです。

そののちに、創業の精神を社内に徹底させ（「創業垂統」）、それを守り伝えていけばよいのです（「継体守文」）。ところが組織をずっと発展させていくことはとてもむずかしいもの。やがて創業の精神が失われ、混迷の度を強め、退廃に至ります。そこでまた改革の必要性が生じ、「撥乱反正」へと循環していきます。「撥乱反正」を抜かして、すぐさま「創業垂統」に走ることをしないよう気をつけてください。

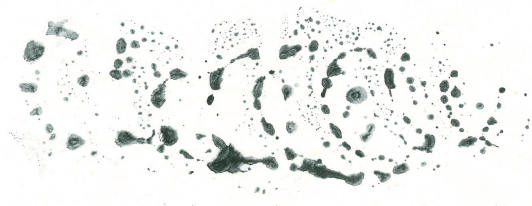
リーダーの役割を説いた
改革者・山田方谷

私は組織改革に成功した人物として、よく挙がる上杉鷹山ではなく、

備中松山藩の山田方谷を思い起こします。方谷は巨額の借財にあえぐ藩の元締役（国で言えば財務大臣）になり、8年間で10万両の借財を返し、10万両を蓄財した人物として知られています。なぜ蓄財が可能だったのか。それは「出るを制して入るを図る」ことを徹底したからです。「出るを制する」のは誰でも思いつきますが、「入るを図る」ことはむずかしい。出費を削るだけでなく栄養を吸収させて、大きく育てなければなりません。つまり、新規事業の開発と推進です。方谷は、備中の鉄鋼石加工技術を生かして3本爪の鋏を開発。そして江戸に持ち込むことで、全国区のヒット商品「備中鋏」を生み出しました。コストカットに汲々とし、新たな収入を生み出す工夫をしないままでは、人心は暗く沈み、若い世代の育成もままなりません。これは経済だけでなく、政治にも言えることは、皆さんもお気づきでしょう。

さて、方谷は『理財論』を書き、組織改革に取り組むリーダーの心構えについて述べています。

一、「一日超然として財利の外に卓立する」



正

物事を改めるには、まず
秩序を正に反^{かえ}すことが大切である。

二、「出入^{えいしゆく}盈縮は之を一二の有司に委す」

三、「時に其の大数を会するに過ぎずする」

四、「義理を明らかにして以て人心を正す」

五、「浮華^{ふうか}を芟^{にぎわ}し以て風俗を敦くする」

六、「貪^{どんろ}賂を禁じて以て官吏を清くす」

七、「撫^ぶ字を務めて以て民物^{にぎわ}を贍す」

八、「古道^{こどう}を尚^{たつと}び以て文教を興す」

九、「士氣を奮つて以て武備を張る」

十、「以て綱紀^{こうき}是に於てか整ひ、政令是に於てか明らかに、経国の大法は修まらざるなくして、財用の途もまた従つて通ず」

このうち「一日超然として財利の外に卓立する」では、乱れた組織のなかに自分が入り込んでしまうのではなく、客観的視点を持つことの重要性を述べています。現場を知ることには大切ですが、その声ばかりに耳を傾けて親身になりすぎると大局的な判断はできません。何がよくて何がよくないのか。それを見つめるために、常に超然として、乱れの外に立つ意識を持つことです。

「出入^{えいしゆく}盈縮は之を一二の有司^いに委

す」とは、細々したことにまで口を出したり自分で手をつけずに、外部の有能な人物に委託すべきということです。なんでも自分でやろうとして人をうまく使えないようでは困ります。リーダーは、リーダーにしかできないことをやるべきです。

「時に其の大数を会するに過ぎずする」も同じ戒めです。細かな金額の計算は、日本の政官界であれば役人の仕事です。自分で電卓をたたく必要はありません。

「義理を明らかにして以て人心を正す」とは物事の筋道を明らかにして人心を正す、それによって本来の目的に向かう態勢を整えるという意味です。

「浮華^{ふうか}を芟^{にぎわ}し以て風俗を敦くする」のうち、「浮華を芟し」とは浮ついた収入や華やかな生活を根元から断つこと。そして、地に足をつけた風俗を大切にしていけることが大事だと説きます。方谷はここで人生観を語っています。それが彼の凄さだと言えるかもしれません。

「貪^{どんろ}賂を禁じて以て官吏を清くす」。これはわかりやすいでしょう。賄賂を禁じています。役人とは自らお金を使う人。彼らが清くなければ人心

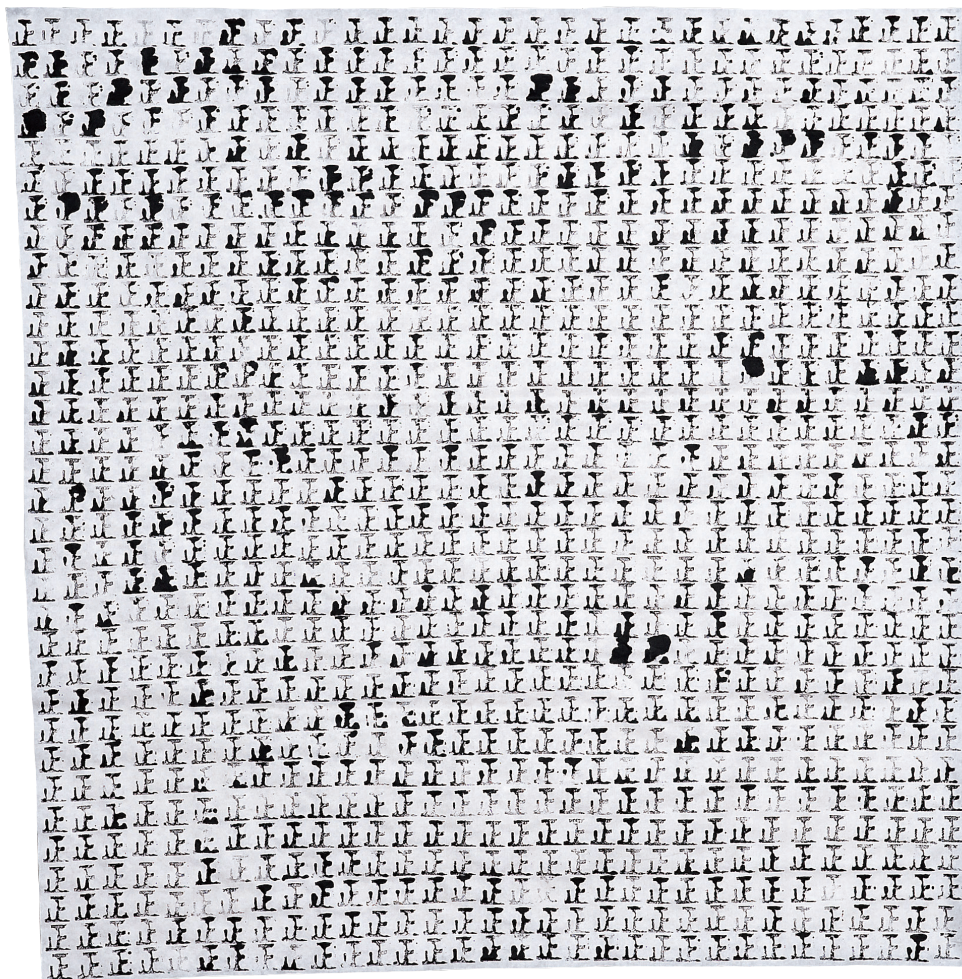
は離れてしまいます。

「撫^ぶ字を務めて以て民物^{にぎわ}を贍す」。「撫字」とは民衆をかわいがること。領民や国民をかわいがり、それによってやる気を起こさせ、商売を活発にすることが大切だと言っています。

「古道^{こどう}を尚^{たつと}び以て文教を興す」とは、古典を大切にし、それによって教育や文化を盛んにしようという意味です。ここでなぜ古典について語っているのか。方谷は、人間の厳しい目をかいくぐって残った古典は、歴史が「有用なもの」と判断したから残っているのだと考えます。ビジネスのセオリーも、ただのはやりすたりではなく古典を大切に教育することで、常に本質に立ち返ることから生まれるのではないのでしょうか。

「士氣を奮つて以て武備を張る」とは、人々の意欲を喚起しながら彼らが頑張っていける体制作りにも力を入れるということです。現代に置き換えれば、意欲を高めながら、社員が仕事をしやすいようなツールを整える、研修をする、オフィス環境を整備するなどの具体的施策を取っていくことです。会社が何もせずただ「頑張れ」と掛け声をかけるだけでは、社員のやる気は育ちません。

「正」の字の判を縦横に配置し、「秩序」を表現してみました。元は同じ「正」のはずが滲んだり擦れたり。整然と見えて個々は歪みつつつながっている。秩序とはそんな風にとても危ういものなのでしょう。人が心を持つ限り、自然なことかもしれませんね（一艸氏・談）



全体を収めるために
1人の単位を大切に

「以て綱紀是に於てか整ひ、政令是に於てか明らかに、経国の大法は修まらざるなくして、財用の途もまた従つて通ず」では、方谷は組織の秩序が整い、具体策が明らかになり、国もすっかりしていかなければ、財政もうまくいかないと説きます。いきなり天下社会を問題にするのではなく、社員一人ひとりのやる気や力を整えることが大事だと言っているのです。1人の単位を大切にします。すなわち「国は1人にして興り、1人にして滅ぶ」です。

リーダーだけが必死になっても改

革はうまくいきません。メンバーが当事者意識を持って改革に参加するかどうか。その当事者意識を持たせることが、リーダーの役割と言えます。それを次の金言が説いています。

其の國を治めんと欲せし者は、先づ其の家を齋へたり。其の家を齋へんと欲せし者は、先づ其の身を脩めたり。其の身を脩めんと欲せし者は、先づ其の心を正しくせり。其の心を正しくせんと欲せし者は、先づその意を誠にせり。其の意を誠にせんと欲せし者は、先づ其の知を致せり。知を致す者は物を格すに在りき。

（「大学」）

どうでしょう、まず身近な小さな改革を始めませんか。挨拶一つで組織が変わる可能性もあるのでありますから。



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員
<http://www.issso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数

毎日を意味のあるように生きる
ただそのために歌ってきた

綾戸智恵氏

ジャズシンガー



Chie Ayado _1957年大阪府生まれ。1998年、40歳にしてアルバム『For All We Know』でプロデビュー。以後、精力的にライブやアルバム制作を行い、テレビでも人気に。2008年7月より母の介護のためにライブ活動を休止するが、2009年9月に再開。2010年7月には自主制作盤として幻の名盤とされていた『ONLY YOU』が一般発売、9月には「MY WAY」コンサートのDVDをリリースした。著書に『マイ・ライフ』（幻冬舎）など。

CAREER CRUISING

キャリア・クルージング

Interview = 大久保幸夫、泉 彩子
Text = 泉 彩子 (68~70P)
大久保幸夫 (71P)
Photo = 刑部友康

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

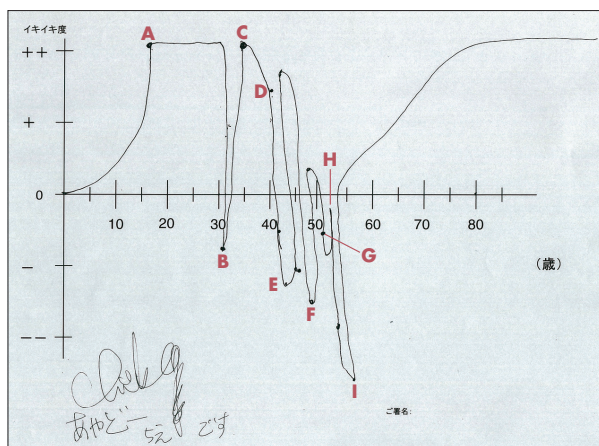
綾戸智恵氏 キャリアヒストリー

1957年	0歳	大阪府生まれ。父は味噌店経営で、母は相場師。3歳からクラシックピアノを始め、小学生にしてジャズやゴスペル、洋画に夢中になる
1973年	16歳	ピアノの師匠・真木利一氏の紹介でジャズクラブで歌い、ギャラをもらうようになる。日給1万円
1975年	17歳	「シナトラがいる国」への憧れから、単身ロサンゼルスへ。高校卒業後はアルバイトでお金を貯めては渡米し、ジャズクラブに通った
1987年	30歳	ニューヨークに長期滞在。左胸の乳がんを摘出
1989年	32歳	音楽仲間のアフリカ系アメリカ人と結婚。翌年に長男を出産
1991年	34歳	離婚を決め、息子とともに帰国。英語教師などで生活費を稼ぎつつ、音楽活動も行う
1998年	40歳	プロデビュー。アルバム『For All We Know』『Your Songs』をリリース。右胸の乳がんを摘出
1999年	41歳	初のソロ・アルバム『Life』が大ヒット。2003年にはNHK紅白歌合戦に出場する
2008年	50歳	10周年記念公演を区切りにコンサート活動を休止。母の介護に専念する
2009年	51歳	コンサート活動を再開。全国を巡っている



「MY WAY」コンサートでは原信夫氏、シャープス&フラッツと共演

Photo by Eishun Ikeda 2010



直筆の人生グラフ。40歳でデビュー後、10年間の波が激しい。「病気がしたり、母が倒れたりもしたからね。そのたびに歌で這い上がってきた感じです」

- A. ジャズクラブで歌い始める B. 乳がん発覚 C. 帰国 D. プロデビュー
E. 再発の不安 F. 事務所との関係に悩む G. 活動休止
H. 活動再開 I. 介護と音楽活動との両立による疲れで倒れる

常に直球。インタビューは綾戸智恵氏の「前置きはええから、なんでも聞いて」という言葉で始まった。大阪の主婦から40歳でプロデビュー。明るい気質が買われ、テレビ番組やCM、映画でも活躍するが、聴衆と一体化するコンサートこそが真骨頂。全身から絞り出すようなハスキーな声で、ジャズのスタンダードナンバーからポップスまで、どんな曲も独自の歌にして聴かせる。

日本のジャズの世界は 会社よりもキツイと思った

両親の趣味の影響で、ジャズやゴスペルを聴いて育った。初めてステージで歌ったのは、小学校5年生のとき。高校1年生からはギャラをもらうようになった。

「歌って、お客さんにウケたら、お金までもらえた(笑)。歌手になりたいというよりは、自分の技術でお金をもらえるなんて楽しいなあという感覚でした」

アメリカの空気に憧れ、高校3年生の1学期に一人旅でロサンゼルスへ。卒業後はアルバイトをしては渡米し、ジャズクラブに通った。飛び入りで、マッコイ・タイナーなど有名プレイヤーとのセッションも経験している。大阪のライブハウスでも演奏したが、当時の日本のジャズ界にはなじめなかったという。

「みんな過去の巨匠の話ばかりするんですよ。それに、ステージで先輩より目立った演奏をすると、怒られるのも不思議でした。楽屋での礼儀はわきまえていたつもりだけど、ステージでは平等でしょ？ ジャズの世界は自由なはずなのに、会社よりもキツイなと思って(笑)」

日本よりもアメリカのほうが水に合うと20代後半からはニューヨークに生活の拠点を移した。そんな綾戸氏が日本に戻ったのは、34歳のとき。アメリカ人の夫と離婚し、母と長男と暮らすためだった。

「帰国後は英語や歌を教えたり、給食のおばちゃんをしたり、いろいろやりました。座敷がかかればライブにも出ましたが、音楽だけでやっていくというのは計画がありませんでした。家族3人が苦勞せずに食べていけることが何よりも大事やったからね」

「歌えるオバハン」に戻る覚悟で作った 初めてのソロ・アルバムでブレイク

乳がん治療の副作用から、声が出なくなった時期があ

る。だが、腹式の発声法を体得して再び歌えるようになり、結果的には独自の表現につながった。

40歳、仲間に誘われて出演した「八ヶ岳ジャズフェスティバル」でジャズ評論家の内田修氏に見出され、プロデビュー。しかし、体調の不安は常にあった。デビュー直後には右胸の乳がんを切除する手術も受けている。

「病気はするし、若くもないのに、前の仕事もやめてしまって、大丈夫なんかなあと迷いもありました。でも、偶然を必然にするのは自分。いっちょ頑張ったろうと。その後は、ただお客さんの反応がうれしくて歌い続けていました」

デビューした年には2枚のアルバムをリリース。ベテランのピアノ・トリオの演奏でジャズのスタンダード曲を歌い、本場仕込みの歌唱力がジャズ界から絶賛された。だが、その裏でもどかしさも感じていたという。

「この2枚は大好きですが、私というより、バンドのアルバムだったんです。選曲もアレンジもどこか自分を出し切れない感じで。だけど、何にもわかっていない自分が口出しなんかしたら怒られるんちゃうかなと、バンドメンバーの言う通りに歌いました」

綾戸氏が自らの出発点と考えているのは、弾き語り中心で作った3枚目のアルバム『Life』。ジョン・コルトレーンの名曲からSMAPのヒット曲までジャンルを問わず、自分の好きな曲を演奏した初のソロ・アルバムだ。「ライブでは弾き語りもやり、お客さんには好評でしたが、前の2枚のアルバムには入れていませんでした。バンドのピアニストから、私のピアノはプロとしては通用しないと言われていたんです。だけど、ずっとお人形のままているのはイヤやなと思って。バンドから離れてや



りたいことをやろうと『Life』を作りました。ダメだったら、ただの『歌えるオバハン』に戻る覚悟でした」

このアルバムが大ヒット。テレビ出演が増えて人柄が知られるようになると、綾戸氏の生き方にも注目が集まり、瞬く間に人気アーティストとなった。

コンサート活動を休止し、介護に専念 歌の大切さに改めて気づいた

1年に2枚のペースでアルバムを出し、年間100本以上行方コンサートは常に満席。順風満帆だった47歳のとき、母が脳梗塞に倒れ、歌い続けながら介護をした。

「いつも励ましてくれた母が、そばに娘を置きたい一心で私が歌うのを嫌がるようになりました。でも、仕事に穴は開けられない。悩み抜いて、10周年記念公演を節目にコンサート活動をやめて介護に専念しました」

だが、母につきっきりの生活で精神的に追いつめられ、気がつくとも母と心中することまで考えていた。1年3カ月後に復帰したのは、そんな自分に危機感を抱き、本来の姿を取り戻そうとしての選択だった。しかし、今度は介護と仕事の両立で体力が持たなかった。疲れから精神安定剤を多めに服用し、昏睡状態で病院に運ばれた。

「人間、気力は尽きなくても、体力には限界がある。1人で抱え込みすぎではいけないと初めて学びました」

介護に専門家の力を借りることで、歌うことを以前にも増して楽しめるようになった。2010年も初秋から翌春にかけて全国ツアーで各地を巡り、笑いと感動を与える。「私が歌うには家族が絶対必要だし、家族のためには歌が必要。介護を経験して歌の大切さに改めて気づきました。でも、何かを犠牲にしてまでは歌いません。そんな尖ったミュージシャンじゃないんです。お客さんや家族、友だちの喜ぶ顔が見たいだけのオバハンなんですよ」

最近ではドラマや映画にも出演している綾戸氏。新しいことには常に挑戦していきたいと考えている。

「ずっと歌っていききたいとは言い切りません。生きていたいんです。生きるために歌ってきて、歌が私の軸だということは間違いないし、大事にします。だけど、この先、何が起るかなんて神様にしかわからないんだから、決めつけられないほうが楽しいじゃないですか。私ね、『何歳だからこうあらねば』とは考えないんです。ただ毎日を意味のあるように生きていきたいと思っています」

■ 綾戸智恵氏のキャリアをこう見る

「じぶんの年齢で生きる」綾戸智恵流の老い方哲学

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

2000年に出版された『綾戸智恵 ジャズレッスン』（KTC中央出版）のなかに、面白い文章があった。彼女が夢を聞かれて、「老けないように老けていきたい」と語っているのである。真意は、できるのにしなかったり、できもしないことを大きな声で言ったりするようなことはせず、自分を裏切らないように淡々と生きていきたいということのようだ。「いやにならないように歳をとりたい」とも言い換えている。

遅咲きのプロデビューを果たした彼女らしい人生観だと感じたが、それから10年の年月が経ち、親の介護や自身の病気なども経験しているので、どのような変化があったか、改めてその人生観を尋ねてみることにした。

彼女の口から出てきたのは、「世間の年齢に合わせずに、じぶんの年齢で生きていきたい」「生きている意味を感じながら、意味のある歳のとり方をしていきたい」という、決意を込めた言葉だった。

年齢には、生まれたときからの時間で計る暦

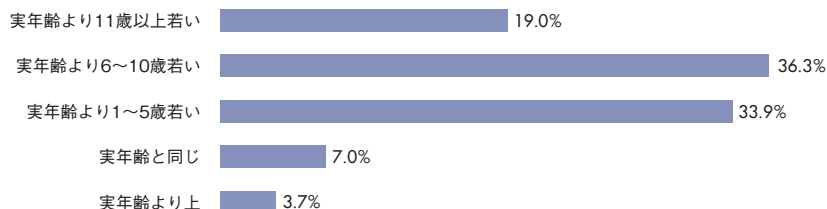
年齢のほか、頭の働きや感情の働きで計る心理的年齢や、仕事における役割などで計る社会的年齢がある。

「世間の年齢に合わせずに」というのは、暦年齢が何歳だから当然こうあるべき、というような考え方に振り回されずに、「じぶんの年齢で」というのは自分の心のままに生きていきたいという思いであり、同時に時間を積み重ねた意味は大事にしたいということなのだろう。

暦年齢でいうところの40歳でのプロデビューや、50歳を超えて介護をしながらのコンサートツアーなどは、同世代に勇気を与えるに違いない。その昔、50歳で家督を譲り、全国を測量する旅に出た伊能忠敬のように。

以前、ワークス研究所が55歳から74歳を対象に行った調査では、約90%の人が暦年齢よりも自分は若いと思っているという結果が出た。「じぶんの年齢で生きる」と宣言する綾戸氏は、そのような人々のロールモデルになっていくのかもしれない。

◆ 心理的年齢と暦年齢の差 → 約90%は暦年齢より若い



出典：リクルートワークス研究所
「シニアの就業意識調査」2006年

若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 06

育成を現場に任せる弊害をどう乗り越えるか

育成を現場で担うマネジャーの視界を、 「部署」から「会社全体」まで引き上げる

2010年2月まで早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執ってきた中竹竜二氏。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続全国大学選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は、現場に育成を任せる弊害と、それを乗り越える方法を考える。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Ryuji Nakatake_1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。06年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。07年度、08年度、全国大学選手権を2連覇。2010年2月退任。同年4月より現職。2019年ラグビーワールドカップ日本開催に向け、コーチの指導と20歳以下の選手育成に力を注ぐ。著書に「リーダーシップからフォロワーシップへ」(阪急コミュニケーションズ)などがある。

「極論すれば、年間の試合に全部負けても構わない」。チームの目標が常に勝利である早稲田のラグビー蹴球部にあっても、3軍以下のコーチにはこのように言い切ってきた。それは、選手たちの成長を願い、また、それが結果的にチームの勝利につながるという信念を持っていたからだ。

早稲田大学ラグビー蹴球部には、1軍から5軍まである。僕が見ていたのは基本的に1軍、2軍。3軍以下は別のコーチが担当しており、チームの勝利に向けて、それぞれ育成方針や練習メニューが決まっていた。

公式試合に出場する可能性の高い1軍、2軍では、試合で勝つための練習に時間とパワーを注ぐ。しかし、3軍以下はこの限りではない。3軍、4軍、5軍とも、それぞれ適正な強さの対戦相手を選び独自に試合をするが、こうした試合で勝つことを、決して目標として練習していなかった。1軍を勝たせること。あくまでもチームの目標がそこにあるならば、正直、3軍以下が試合で勝利するか

どうかは眼中にない。彼らが目指すべきは、試合での勝利という「成功」ではなく、早く1軍に上がり、活躍するための「成長」である。チームとして負けても、活躍できる選手を育てること。それが、3軍以下の育成方針になっていた。

とはいえ、これを3軍以下のコーチが理解し実践できるかという点、なかなか難しい。コーチも成果を出したいし、自分が指導するチームを勝利に導き、実績を残したいという欲があるからだ。

冒頭のような言葉が口をついて出たのは、3軍以下のコーチにこうした誤解や欲が見えたときだった。「試合に勝った実績よりも、多くの選手が1軍、2軍に上がり、活躍するようになったというほうが、コーチとして評価できる」と。

「成功」できても組織を率いる人材に「成長」しない

同じことが、会社の組織でも起こっているように思う。現場にOJTと

いう形で育成を任せるとき、その組織で成果を出せる人材に育てようとする。その場合、営業部ならば営業で数字を上げられる人材、開発部ならば新しい技術、製品を生み出せる人材、法務部ならば法律知識に長けた人材と、それぞれの部署がそれぞれの部署で必要な能力やスキル、知識を習得することを目指す。これをすべて否定するわけではないが、そうした組織では、視野は部署の壁のなかに閉じ、特定の職務にのみ精通した人材しか育ち得ない。結果、他部署に異動すると成果が出せない、部署間の連携が必要な大きな仕事ができない、マネジャーに上げたくてもその視界が持てない、ということになる。ある職務において「成功」できたとしても、人事や経営トップが望む、組織を率いていく人材として「成長」できていない。

「でも、売上げが上がらなければ今期の目標を達成できない。だから、すぐに成果につながるスキルを身につけてもらわなければ困る」という

マネジャーの気持ちもよくわかる。一方、人事から見れば、もし10年後に現場のわかる営業部長になりうるならば、1度や2度、目標を外したり、失敗しても問題は感じない。この乖離を埋めるには、育成を現場で担うマネジャーの視界を、「部署」から「会社全体」まで引き上げるしかない。しかし、それを実現するための「魔法の杖」はない。根気よく、人事と現場が議論を重ねること以外に道はないのである。

組織全体にコミットする という前提を議論に埋め込む

現在、僕は2019年のワールドカップ日本開催での勝利を目指し、全国のラグビー指導者の育成に当たっている。全国のラグビー指導者は主に、高校の先生たちだ。彼らの目標はやはり高校ラグビーで勝つことであり、そのための選手育成に、日々力を注いでいる。それを、9年後のワールドカップで活躍できる選手の育成という目標に変えることが、僕の役割

だ。その変化を促す方法が、「議論」なのである。

議論には、コツがある。議論のスタートでまずは議題を提示するが、僕はいつもその日の議論の前提条件を共有することになっている。「目指すのは2019年の勝利です。皆さんはそれに向けて全力で貢献する役割を担っています。今日は全員が、日本代表の勝利にコミットすることを前提に議論を進めます」。そう言い切ることによって、自分のチームの利益を追求してはならないという暗黙の了解がそこに醸成され、それぞれが自らの視界を引き上げようという努力を始める。

このような前提は、現場の議論からは生まれてこない。企業で言えば、「人材育成の目標は何か」を議論しても、なかなか結論は出ないはずだ。トップや人事が「人材育成の目標は、10年後を担うリーダーを育てること」というような前提を、掲げるべきだろう。

「9年後を目指して一貫指導体制を敷くならば、中学や大学の指導者を呼んで議論したほうがいい」。議論の末に、そんな声が現場の指導者から挙がった。ぶつ切りの指導ではなく、中学から高校、大学へとバトンをつないで育てるべく、育成方針を議論すべきだというのが、もともと現場をいちばん把握しているのは彼らだ。そんな彼らがより高い視点から全体を見ることで、議論を仕掛けたこちらが想定しなかった素晴らしいアイデアを出すようになった。

彼らのもとで、活躍できる選手は必ず育つ。今は、そう確信している。



心のリスク管理講座

VOL. 06

「職場復帰支援」

職場復帰支援で真に意識すべきは 病気の回復ではなく、就労可能かどうか

最終回として、本連載を締めくくりにあたり、多くの人事部門で喫緊の課題であるメンタルヘルス不調者の職場復帰支援を運用する具体的な手法を紹介する。

メンタル不調は、病気の状態、職場環境、個人のプライベートな問題など、置かれている状況が千差万別で、それぞれ個別性が高いのが難しいところだ。そこで大切なことは、就労能力を評価する手続きを各社でルール化することである。

次ページの表は、不調者本人に加えて職場復帰を支援する関係者が、



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda_1991年3月産業医科大学卒業。NKK（現JFEスチール）、日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に「人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門」（東洋経済新報社）、『メンタルヘルス対策実務マニュアル』（日本能率協会総合研究所）がある。

Photo = 刑部友康

いつ、何を行うのかということをもトリクスで表した「事例対応表」である。復職願を出している不調者と主治医の主張する「病気の回復」という観点ではなく、「十分に働くことができるか」という点を重視し、評価や対応手順を盛り込んでいるのが特徴だ。

不調者が療養して自覚的に回復したと感ずるのは、客観的に回復したと言える時期よりも1カ月以上早い、と精神医学の分野で言われている。そこで、表の（A）にあるように不調者が復職を考えた段階で、自宅での記録をとってもらおうとよい。自覚的な症状だけでなく、起床や食事のリズム、通勤を想定して身体を動かすこと、仕事に相当する課題の計画や実行の程度を4週間程度、記録する。それを見ることで、通勤ができそうか、職場できちんと過ごせるかの見当がつく。

試し出勤は 就労可能かのテスト期間

最近では、表の（D）のような「試し出勤」を導入する企業も増えてきた。しかし、試し出勤のあり方を考えてほしい。これは、半日出勤ぐら

いから徐々に身体を慣らすことを目的としたリハビリではなく、テスト期間である。4週間、ほぼ通常の勤務時間に出務させ、ルーチンワーク程度の業務がこなせるかを見る。

自覚症状の変化、仕事の計画と実行の程度を記録し、職場の上司がそれを評価する。復職が前提なので合格の基準は、「9割以上、定刻での出勤ができ、ルーチンワークをこなせた場合」となる。何日も欠勤や遅刻があるなら、まだ療養が必要として復職を認めない。実際の職場での仕事で試すのだから、働くことができるかどうかは判断しやすい。

判断に困ったときは 復職判定委員会を招集

主治医が復職可能と判断しても、法律上、職場復帰を会社側が却下して構わないとされている。しかし、実際の職場では、そのような判断を人事担当者だけで行うのは責任が重すぎる。その場合、表の（E）にある復職判定委員会を招集して、上司、産業医もしくは看護職、人事担当者で合議する。そうすることで、さまざまな立場から情報交換でき、判断を誤るリスクを回避できる。

◆ 事例対応表 メンタルヘルス不調者の発症から復帰までの支援の流れ

不調者本人		関係者の行うこと			
経過	行うこと	管理職 (上司)	産業医	人事部門	主治医 (専門医)
第1ステップ					
① 発症と悪化 (勤怠不良、生産性低下、態度・身だしなみの変化)	管理職による面接を受ける	管理職が部下の異状に気づき、面接を実施	対応なし	対応なし	対応なし
② 悪化した状態	産業医による面接を受ける	人事部門へ報告し、情報を共有	面接を通して、医学的評価を実施し、専門医に紹介	管理職と産業医からの情報の収集と確認	紹介を受け、診断し、治療開始。療養を要する旨の診断書の発行
	外部専門医を受診し、治療を受け、診断書を管理職に提出	事例性・作業関連性・個人の事情などの分析			
③ 徐々に回復	自宅療養する。通院や治療を継続し回復を目指す	診断書を受領し、人事部門に提出	診断書の内容を確認	診断書を受領し、産業医と情報共有	治療の継続
		産業医の意見書の内容を確認	「就業上の配慮などに関する意見書」(B)を発行	産業医から意見書を受領し、管理職と情報共有	
	希望があれば産業医の面接を受ける	休業、休職の手続きと復帰時の手順を部下に説明	必要に応じて本人との面接	手続きや説明の支援	
第2ステップ					
④ 回復が顕著	復職願と診断書を管理職に提出。場合によっては療養中の記録(A)を行い提出	復職願と診断書、療養の記録を受領し、人事部門に提出	診断書の内容と療養の記録を評価	復職願と診断書、療養の記録を受領し、産業医と情報共有。手続き実施	復職可能の判断と診断書の発行
第3ステップ～第4ステップ					
⑤ 病状が安定	産業医の面接を受ける	産業医の意見書の内容を確認	本人と面接し、意見書を発行	産業医から意見書を受領し、管理職と情報共有	治療の継続
	試し出勤を行う場合がある	職場復帰支援プラン(C)の決定。場合によって、試し出勤(D)や復職判定委員会(E)の実施			
	職場復帰の決定と職場復帰支援プランの説明を受ける	人事部門から職場復帰の決定を確認し、職場復帰支援プランの説明を行う	人事部門との情報共有	職場復帰の決定と職場復帰支援プランの通知	
第5ステップ					
⑥ 病状が改善	制限つきで復帰し、定期的に産業医の面接を受ける	部下への配慮を行い、様子を見ていく	本人と面接し、意見書を更新。主治医への情報提供	産業医から意見書を受領し、管理職と情報共有	治療の継続
⑦ 完全に回復	治療の終了まで通院	部下を通常の管理に戻す	意見書で制限解除を示す	経過観察終了とし通知	治療の継続。治療を終了することもある

左端の不調者の病状の経過に沿って、誰が、いつ何を行うのかをマトリクス形式にした。第1～5ステップは厚生労働省の「職場復帰支援の手引き」に準じている。このような表を参考に、各社が方針のもとに詳細なルールを作成することが求められる。

出典：亀田高志氏の資料をもとに作成

そして、復職を許可した場合には、残業をしないというような勤務制限を、一定期間行うことが必要だ。これが表の(C)の職場復帰支援プランである。表の(B)の産業医による意見書の様式を活用して、プランとすることもできる。

上の表の内容や関連する就業規則・規程を合わせて、厚生労働省は「職場復帰支援プログラム」と呼ぶ。このプログラムが、それぞれの会社が決めたルールになる。不調者の問題をすべて簡単には解消できない。しかし、ルールができていれば、個

別性が高いとされるメンタル不調に対して、就労能力の観点から、適正な判断を行える。表に挙げたような対応の流れを参考に、各社の方針のもとに試し出勤を導入するのか、就労可能の判断基準をどうするのかなど、詳細なルールを作ってほしい。

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度^{ひもと}き読んでみたい。今回は多摩大学大学院の紺野登教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『君主論』

モラリストや聖人君子のリーダーでは、 激動期に組織を維持することはできない

著者のニッコロ・マキアヴェリ(1469—1527)は、16世紀イタリアの激動期に共和制フィレンツェの書記官を務め、数々の困難な現場を経験した官僚であり、政治思想家。代表作に『君主論』『ディスコルシ』『戦術論』。『君主論』は、政変にともなって追放処分を受けたマキアヴェリが1513年に書いたリーダーシップ論の古典。



著者／ニッコロ・マキアヴェリ
中公文庫BIBLIO 781円(税別)
改版2002年4月刊行

16世紀、まだイタリアは統一国家ではなく、半島内外で領土争いが繰り返される激動の時代だった。そのなか、政変で官僚の職を失ったマキアヴェリは、政治の世界に戻るために自らの実務経験をもとに本書を著し、当時フィレンツェを支配していたメディチ家に献呈した。1つ注意したいのは、本書は「残虐な行為であっても目的のためには手段を選ばない」、いわゆる「マキアヴェリズム」の本ではないこと。19世紀以降、本書の解釈はガラッと変わり、激動の世でリーダーたるものが、いかに現実に即した最善の手段を選び組織を維持できるのかについての深い洞察として再認識されている。

ライオンとキツネを 演じ分ける

当時イタリアは、古代ギリシア・ローマを理想とするルネサンス期



● 語り手

紺野 登氏

多摩大学大学院経営情報学研究所 教授

Noboru Konno_早稲田大学理工学部建築学科卒業。知識イノベーション研究所(KIRO)代表、多摩大学大学院経営情報学研究所教授(知識経営論)兼知識リーダーシップ総合研究所(IKLS)教授。著書に『美徳の経営』(NTT出版、共著)など多数。

で、リーダーの鑑といえは古代ローマの政治哲学者キケロやセネカなど道徳的に優れた人物だった。しかし、マキアヴェリはその固定的価値観自体に異を唱え、現実的視点から、「正論」を語るモラリストや聖人君子のリーダーでは激動期に組織を維持できないと主張した。なぜなら、道徳的には正しいリーダーであっても、Virtu(ヴィルトゥ：力量)がなければ激変から組織を守れないからだ。力量とは1つの徳目であり、単なる力任せのことではなく、Fortuna(フォルトゥナ：運命の女神)さえ引き寄せるしたたかで大胆な行為に導く力だ。そして、君主は力量をつけるために、ライオンやキツネに学ぶべきだとし、ある場面ではライオンの勇猛さで人々から恐れられ、ある場面ではキツネの狡猾さで罨を見抜き、それを演じ分けられることが必要とした。

あらゆる常識を疑う 価値多元主義

本書の重要なポイントは、当時常識だったリーダー像を疑うような価値多元主義が根底にあることだ。力量とともに、価値多元主義はイノベーション・リーダーにとって必要な資質と私は考える。大目的を達成するために、社内で常識とされていることであっても疑い、状況に応じてビジネスモデルを変えていかねばならないからだ。“君子は豹変す”というが、多様な価値の存在を認め、周りから一貫性がないと指摘されても、本質的に最善かつ現実的に可能な手段を選ぶことができる「実践知」が重要だ。最近の分析に偏りすぎた戦略論では、激動期の変化に対応できないと私は思う。

そして、価値多元主義は激動期の組織の人事にも求められる考え方だ。人事は一元的価値観を押し付けてはいけない。たとえば、リーダーシップコンピテンシーなどを育成に採用する場合、イノベーションを起こせるような新たなタイプの人材を生まれにくくする面も持つ。なぜなら、リーダーシップコンピテンシーを人事が作ることで、人事が意図する人材の型にそれとなくはめてしまうからだ。人事が現在常識と捉えていることであっても、疑ってかかる姿勢がリーダー育成には必要であろう。

研究員の書棚から

労働市場のテーマから
当研究所研究員の戸田淳仁が紹介します。

『日本経済の環境変化と 労働市場』



著者／阿部正浩 東洋経済新報社
3500円（税別） 2005年9月刊行

1990年代に起こった日本の労働市場の 構造的な変化を的確にまとめる

本書は、1990年代に起こった日本の労働市場の構造的な変化とその原因を、緻密なデータ分析をもとに解明しています。求人企業と求職者のスキル・地域のミスマッチにより1990年代に完全失業率が上昇し続けましたが、本書ではそこに分析を加え、求人企業と求職者の間にある情報のミスマッチによって選考（段階）以前に求職者が応募に躊躇する姿が浮き彫りにされています。たとえば、求職者は経験職種から応募する産業を決める傾向があり、IT系職種を経験してきた人は、商社や金融機関にIT系職種のニーズがあったとしても応募しないのです。本書は、そのようなミスマッチを解消するために、求人企業が募集条件をできるだけ言語化し、提示するなど情報の伝え方を工夫することで、求める人材の応募を促すことが必要と主張します。

ここで紹介したのは内容のごく一部ですが、本書を読むことで、現在企業が抱えている課題は、過去の構造的な変化の積み重ねによって生じていることに気づかせてくれます。単なる教科書的な知識としてではなく、課題解決のヒントを得るために、労働市場の構造的な変化を把握しておくことは重要だと思います。本書は、内容が高く評価され、日経・経済図書文化賞と労働関係図書優秀賞を受賞した研究書です。研究書であるため、一部で高度な統計手法が使われていますが、その個所を読み飛ばしても内容が理解できるような工夫がされています。ぜひ、本書を手に取り、課題解決のヒントを探ってみてはいかがでしょうか。

Akihito Toda_2008年より当研究所勤務。専門は労働経済学、応用計量経済学。「大卒求人倍率調査」「雇用の現状」などを担当。

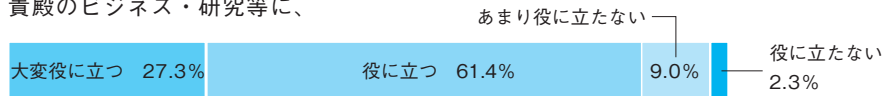
読者の声

READERS' VOICE

前号『Works』101号（2010.08-09）に寄せられた読者の声です（2010.9.3時点）

特集『モチベーションマネジメントの限界に挑む』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



◆田尾教授の記事を読んで、人事が直接一人ひとりのモチベーション向上に関わることは不可能、部下としっかりと関われる上司を作ることが不可欠だと感じました。人材の多様化にともなって多様化する「誘因・動因」をしっかりと把握できる上司を育成しなければならないと思います（小売）

◆取り上げられている各社の事例を拝見して少し気が楽になりました。「モチベーションを上げる」ことを目的化してはいけません。人事としての信念に従っていった手が、結果として組織のモチベーション向上にも貢献した、そんなことでいいんじゃないかと言いつけています。また、「全員のモチベーションを上げなくてもいい」という田尾先生のコメントも心に染みしました（保険）

◆シニアのモチベーションについて興味を持っていました。一般的に現状の日本企業の人事制度の中で、報酬面で大きな切り下げが行われている唯一の層であり、報酬とモチベーションの相関について定量的なデータや事例などを期待していました。そのため富士電機ホールディングスの事例は興味深く読ませていただきました（総合商社）

◆ミドルのモチベーション向上のため、新しい事業・商品を発案、やらされ感からの脱却、というのは一般論としてよく分かるものの、現実の事業運営においては、成熟商品で安定的にキャッシュを稼ぎ、それを使って新規事業を試行錯誤で育てています。もう少し各社での具体事例などを掘り下げていただければ現実的に考えられたかと思えます（機械）

連載に関するご意見、ご感想

◆進化する人と組織：「私自身、これまで大切にしてきたのは、今という時間にすごく集中することです」。この言葉は、とても含蓄があり、課題への取り組み方がぶれずに、時代の趨勢に対応しています。真心をもって取り組んでいる姿が伝わってきました（電気機器）

◆人事の哲学：「陰陽を知る」ということをあらためて考えると、奥が深く、常に意識したいと思いました。「孫子の兵法」の百戦して殆（あやふ）からず、「問題が起こった時、自分たちがどのように社会に受け入れられているかを把握する」。その通りではないでしょうか（非営利団体）

◆言葉の魔法：読んでいて、元気づけられました。人材育成の仕事は簡単には評価されないと感じていました。そんなとき、自分が好きだと思えている仕事に携わっているという原点を思い出させてくれました（電気機器）

◆成功の本質：ブラックボックス、タブーを作らない。自分で得心できないといい方向に進まないと思えさせられました（機械）

編集後記

日本の春から夏にかけての風物詩。今年も多くの学生たちが「リクルートスーツ」を身にまとい、街中を動きまわっている姿をよく見かけました。この光景は20年間ほぼ変化していません。経済環境が大きく変わり、さまざまな分野で構造改革が叫ばれているにもかかわらず、進化しきれない採用システムの象徴のように思えてなりません。（小山）

学生の座談会で印象的だったのは「大人数のなか、生き残るためには自分を作る。選考が進み、この会社いいかも、と思えたら素の自分を出してマッチングを見にいこう」という言葉。企業が落とす面接、選ぶ面接を分けているように、学生も冷静に「自分」を使い分けています。彼らが最初から素の自分で勝負できる環境になれば、とあらためて感じます。

（入倉）

「心のリスク管理講座」は、今号の「職場復帰支援」をもって最終回を迎えました。本連載はいったん終了となりますが、Worksでは引き続きメンタルヘルス対策のあり方について考えていきたいと思います。亀田先生には、日本中を飛び回る忙しさのなか、原稿の執筆や我々の質問に丁寧にご対応いただきました。本当にありがとうございました。（前川）

10月よりネット限定で「企業スポーツのいま」をレポートする企画を始めます。大手企業の相次ぐ撤退で価値が問われている企業スポーツですが、一方で、新たなチームも誕生しています。企業スポーツの意義を考えるために、現在スポーツチームを所有する企業とその活動を紹介します。ぜひ、ワークス研究所のホームページを覗きにきてください。（湊）

【おわびと訂正】

101号特集26ページ青島矢一氏のプロフィール欄において『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の失にあるもの』とあるのは、『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の先にあるもの』の誤りです。ご迷惑をおかけしました関係者の皆さま、ならびに読者の皆さまにお詫びして訂正いたします。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

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

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B 電話

☎ 0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C FAX

☎ 0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、
必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>

home > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

購読料

- 1冊 700円（消費税込み・送料無料）
- 1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）
- バックナンバー・No.1～22は、送料のみ（100円）でお送りします

お支払い方法

- お支払いは一括払いになります。
- 【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。
- 【クレジットカード】JCB、VISA、MASTERカードがご利用になれます。手数料はかかりません。
- *電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。
- *発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

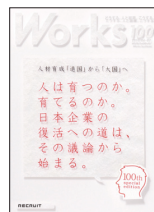
皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

- 個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長
- 個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係
- フリーコール：0120-036-693（受付時間：9:00～17:30土日祝日除く）

BACK NUMBERS



No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの限界に挑む



No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ



No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク



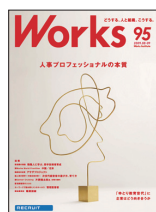
No.98 2010.02-03
リストラの「けじめ」



No.97 2009.12-2010.01
コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章



No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセンティブシステム



No.95 2009.08-09
人事プロフェッショナルの本質



No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか



No.93 2009.04-05
日本型リーダーシップ進化論

●No.92 2009.02-03
不況に負けない人事を

●No.86 2008.02-03
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.91 2008.12-2009.01
「年の功」再発見

●No.85 2007.12-2008.01
ビジネスパーソンと「教養」

●No.90 2008.10-11
外部パートナーとの協働

●No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークブレイス

●No.89 2008.08-09
カオス発、創造へ

●No.83 2007.08-09
バブル・ミドルの卒業

●No.88 2008.06-07
展望 ミドルのプレイクスルー

●No.82 2007.06-07
開演！顧客接点劇場

●No.87 2008.04-05
三種の神器とは何だったのか

●No.81 2007.04-05
ミドルマネジャーの省察

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号（103号）のテーマは
**組織を変える 社内メディア
コミュニケーション再設計**（仮題）
発行は、2010年12月10日（金）です。

102 2010.10-11 新卒選考ルネサンス

第16巻第4号通巻102号2010年10月8日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 発行(株)リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
TEL 03-6835-9235(編集部)
定価700円 本体667円

