RMS message
2011.05
23

新卒採用の「合理」と「非合理」

[経営者インタビュー]

カゴメ ～「感謝」の文化を維持しながら革新に挑む～

[企業事例]

三菱商事 ～長期的な視点で採用計画を立てる～

キヤノン ～時間を惜しまず「開拓者」を見出す～

ソフトバンクグループ ～経営者人材の採用は「帝王学」で活きる～

ボストン コンサルティング グループ ～ジョブで互いを確認し、働くモチーフを固める～

Plan・Do・See ～採用活動を通じて、全社員に理念を再共有する～

SAS ～長期雇用前提で組織文化への適合にこだわる～

[視点]

識者に聞く――
社会心理学から見る新卒採用とは?

[特別インタビュー]

IMD学長に聞く――
失われた競争力を取り戻すために日本企業は何をすべきか?

RECRUIT
MANAGEMENT SOLUTIONS

RMS message
2011.05 23

CONTENTS

特集

新卒採用の「合理」と「非合理」

Part1 経営者インタビュー

カゴメ株式会社
～企業理念の伝承、グローバル化の推進…「伝統と革新」を組織に埋め込む～ …… 02

Part2 企業事例

三菱商事株式会社
～持続的な新卒採用や人材像の明確化で 組織の健全性と文化を維持する～ …… 04

キヤノン株式会社
～採用活動の手間と時間を増やし 成長に貢献する「開拓者」を見極める～ …… 06

ソフトバンクグループ
～新卒採用で経営人材を獲得し「アカデミア」で帝王学を授ける～ …… 08

ボストン コンサルティング グループ
～相互理解を深めることで、学生にとって「なぜBCGか?」を突き詰める～ …… 10

株式会社Plan・Do・See
～学生が「ここでしか働きたくない」という採用活動 全社参加で、価値観を確認・共有・強化する～ …… 12

Part3 海外事例

SAS
～組織文化への適合を最優先し、長期視点での採用を～ …… 14

Part4 視点

唐沢かおり氏　東京大学大学院人文社会系研究科・文学部　社会心理学研究室　教授
～人は人を「有能さ」「温かさ」の2軸で評価する～ …… 16

竹村和久氏　早稲田大学文学学術院　教授
～採用は社会的行為である 改めて「よい採用とは何か」の確認を～ …… 18

視点総括
～対人認知や意思決定に関する陥りがちな傾向をふまえた採用を～ …… 20

Part5 調査報告

新人の多様性にどう向き合うのか
～海外志向、管理職志向、上司に求めるもののタイプ別差異からの考察～ …… 22

総括

古野庸一　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　所長
～他社にとって「非合理」、だからこそ競争優位性が築ける～ …… 28

連載

展望 >>> 鳥飼玖美子氏
～企業人に必要な英語力とは～ …… 30

特別インタビュー >>> IMD学長　ドミニク・テュルパン教授
～日本人の良識をグローバルな視野で展開せよ～ …… 32

研究報告
～企業における若年層の社会人基礎力の年次変化に関する考察～ …… 36

ソリューションガイド
～職場ぐるみで新入社員を育成していくためのOJT施策のご紹介～ …… 42

Information …… 44

特集

新卒採用の「合理」と「非合理」

今日、企業を取り巻く環境は変化し、イノベーションを起こせる人材、
グローバル化に対応できる人材が求められている。
一方で、「草食系の若者が増えている」「空気を読みすぎる若者が増えている」
「面接慣れした学生が増えている」というように、学生も変化している。
インターネットの普及に伴って、
企業と学生のコミュニケーション方法もまた、変化した。
気軽に100社にエントリーすることは常態化している。
試験や面接が終わるやいなや、問題や面接の質問内容がネット上に飛び交う。
そんな環境のなかで、企業は新卒採用を行っている。

本特集では、「採用手法に変化があるのか」「経営課題のなかでどのような位置づけなのか」
「表面的には非合理に見える採用を行っている会社もあるが、
その合理性は何なのか」といった問題意識をもとに、「新卒採用」をあらためて考えることにしたい。
本特集が、新卒採用の意義、役割、手法、そして合理性を考える上での一助となれば幸いである。

Part 1
経営者
インタビュー

カゴメ株式会社
代表取締役社長

西 秀訓氏

人・物・金といわれる経営資源のうち、最も重要なものといえば人だ。後の二つと違い代替が利かないからである。そう考えると、その最も重要な資源を獲得するための新卒採用は経営の筆頭課題の一つといえよう。長く、人重視の経営を行い、真摯なやり方の新卒採用でも知られるカゴメの西秀訓社長に、組織の課題と関連した新卒採用の意味を伺った。

社長に就任して以来、私が常に考えてきたことの一つが「伝統と革新のバランス」です。伝統とは、いわばカゴメのDNAであり、110年を超す長い歴史のなかで培われてきたものです。具体的には、「感謝」「自然」「開かれた企業」という三つの言葉で表される企業理念に体現されています。われわれはこの企業理念を3年もかけてつくりあげました。それくらい大切なものであり、未来永劫、カゴメの人と組織に確実に埋め込んでいかなければならないと思っています。

カゴメのすべては畑から始まります。収穫された野菜を工場に運び、加工して製品化し、トラックで運んで店頭に並べ、お客様に買っていただく。効率重視で、資本の論理がよく働く金融業や流通業とはまったく違う世界であり、一見すると、非効率で無駄に思えるかもしれませんが、人と人とが密に連携し、信頼し合う関係が不可欠です。そうでなければ、食品企業の生命線である安心や安全、栄養、健康といった価値をお客様に提供することはできないのです。

毎年の新卒採用でも、こうした企業理念を体現してくれそうな素養がある学生を採用しています。エントリーしてくれる学生が2万人いて、そこから最終的に30名から40名に絞りますから大変ですが、選考の手間とコストは決して惜しみません。

たとえ5分間の面接でも全員を満足させる心構えで

実際の選考プロセスでは、面接時間がたとえ5分間しかなくても、すべての学生にとって有意義で納得感のある場になるよう、人事も細心の注意を払っているようです。私も最終面接に参加するのですが、必ず聞くのが失敗や挫折の経験です。そういう経験の持ち主であれば人の苦しみや痛みがよく分かりますから、何事にも「感謝」の心をもって働くことができ、カゴメで存分に力を発揮してくれるでしょう。

最近では、この新卒採用に変化が見られるようになりました。企業理念に合致するかどうかは未知数だけれども、非常に優秀な学生が多く応募してくれるようになったのです。「伝統と革新」ということでは、革新を担ってくれるような人材です。そういう人材もじっくり教育すればよいわけですから、安易に切り捨てず、仲間になってもらいます。

年によって多少の変動はありますが、今のところ当社の新卒採用人数は毎年の退職者の数に等しい30名から40名で推移させています。その背後には

企業理念の伝承、グローバル化の推進…「伝統と革新」を組織に埋め込む

「少数精鋭」という思想があります。当社の社員数が1500人前後ですから、大卒時の22歳から定年退職の60歳まで約40年あるとして、その年数分をかけると社員数となる形です。そのくらいの規模だと、互いに顔の見える関係がうまく保てるのです。こうした組織の形態や規模も、上の世代から下の世代へと、企業理念が確実に伝承されていくのに役立っているのではないでしょうか。

初のグローバル採用
日本人へのよき刺激を期待

伝統の対極である革新という言葉はカゴメに似合わないと思われるかもしれませんが、当社の歴史を紐解けば、そうした疑念も氷解するはずです。そもそも創業者がトマトの栽培を始めた当時、「トマト＝観賞用の植物」であり、正式な食べ物としては認識されていませんでした。「トマトに賭けよう」という創業者の決断はまさに「革新」そのものだったのです。

最近の革新といえば、やはりグローバル化です。とくに日本の食品業界全体のアジアシフトが進んでいますが、当社も昨年4月、アジアビジネスカンパニーという組織を社内につくりました。副社長をそのトップにすえ、すばやい意思決定が可能な体制を構築しました。いくつかの事業を実験的に進めていますが、手始めに、中国・上海の隣に位置する江蘇省でその地域にあるオフィスワーカーのためのレストランの運営を受託しました。レストランの運営に当社が乗り出すのは、海外では初めての試みです。

こうした新しいビジネスを軌道に乗せ伸ばしていくためには、現地の優秀な人材を獲得することが不可欠で、昨年は、海外の学生を対象としたグローバル採用を実施しました。日本に来た留学生を採用したケースは過去数例ほどありましたが、海外まで出向いて採用したのは初めての試みです。行った先は中国の北京と上海で、結果的に計8名の中国人を採用し、この9月から、まずは日本本社に所属させ、それぞれの配属先で働いてもらいます。

彼らには日本人社員へのよき刺激となってくれることも期待しています。日本語が堪能な人だけではなく、英語と中国語しかできない人もいますから、彼らと接する人はいやおうなしに言語を勉強しなければなりません。「私の仕事は海外とは無関係だから英語ができなくても大丈夫」という意識をカゴメからなくしたい。「グローバル化というのはあなたが海外に行くことではない。日本人以外の人たちと机を並べて仕事することなのだ」と、社員には言い続けています。それこそ身近だけれど大きな革新といえるでしょう。

今後の課題として、彼らがうまく定着し、力を発揮してくれるために、年功色の強い現状の給与体系を改め、年齢や在籍年数にかかわらず、優秀な人材を手厚く処遇する方向へ、徐々に修正していく必要があると考えています。

三菱商事株式会社

持続的な新卒採用や人材像の明確化で組織の健全性と文化を維持する

岡部道彦氏 三菱商事株式会社　人事部　採用チームリーダー

三菱商事では業績の変動にかかわらず、毎年の新卒採用人数を長期的に同水準とする方針を数年前に打ち出した。並行して社員に求める人物像の明確化を実施し、「信」「知」「力」の3要素に整理した。その背景には組織の健全性維持や企業文化の維持・発展などの狙いがある。近年の新卒採用の取り組みについて話を聞いた。

2010年、三菱商事は2012年度の連結純利益目標を5000億円とする「中期経営計画2012」を発表した。3カ年で最大2.5兆円の投資を実行し、2010年度の連結純利益3700億円（中期計画策定時見通し）から35%の増益を目指すという野心的な内容である。

近年の好業績に伴う成長戦略を遂行する上でポイントとなるのは人材の獲得と育成である。そう、人事部採用チームリーダーの岡部道彦氏は説明する。

「三菱商事単体の社員数は約6000人ですが、われわれが50%以上の資本を保持している連結子会社の社員を含めると、その数は10倍の約6万人になります。従来の日本中心、単体中心の経営から、現在は事業が多様化し、事業投資先が独自性をもって意思決定をするケースが増えているため、連結先の経営を担う『連結人材』をどう採用、育成するのかが大きな課題になってきました。本体から連結先に出向し経営を担える人材をいかに育てるか、また本体に限らず、連結先の優秀な人材をどう把握し、経営者として育成していくか。人材がボトルネックとなって成長戦略を妨げないよう、必要な打ち手を講じていくのが基本的な人事部門の役割です」

新卒採用数の絞り込みは組織の健全性に悪影響を及ぼす

総合商社は2000年頃、商社を中抜きする取引の増加や取扱高の低迷、不採算事業の増加などで「商社冬の時代」と呼ばれる苦境に陥った。各社では人員削減やリスク管理の見直し、財務体質の改善に取り組む一方、資源・エネルギー分野などへの事業投資に注力し、従来のトレーディングを中心とした事業構造を転換。現在、高い利益水準はその成果である。

三菱商事が長期的に採用人数を一定数確保する方針を採用した背景には、このような事業構造の転換により収益の見通しが安定するようになったことや、前述したような新しい事業環境への対応に加え、2000年頃の業績低迷時に新卒採用を絞ったことへの反省がある。

「当時の判断としては、新卒採用を絞れるだけ絞らざるを得ない状況でした。ただ、社内の世代別人口にバラツキが生じると組織の健全性が損なわれ、例えば30代前半の人員が足りず現場が悲鳴を上げるような状況が起こりました。やはり短期的な業績の変動にかかわらず、定常的に新卒採用を行う必要性は高いと思います」(岡部氏)

人材に求める基本的資質を「信」「知」「力」に整理

採用の定性的な側面に目を向けると、三菱商事で

は個々の人材に求める基本的資質を「信」「知」「力」の3要素に整理している。「信」とは信用に足る人物としての素地の有無、「知」は業務に必要なスキルや専門的なノウハウ、「力」は最後までやり抜き結果を出す力を指している。新卒採用で重視しているのは、これら3要素のうち「信」と「力」。つまり、業務をやり遂げるための基礎的な力となる部分である。

「『信』と『力』という基礎的な力は会社に入る前に形成されている部分が大きいので、新卒採用では比重を重くし、『知』については入社してから徹底的に鍛えましょうということにしています。もちろん中途採用では『知』の要素も見て、『信』『知』『力』の三角形がきちんと描けているかどうかを問います」(岡部氏)

企業文化の継承には時間をかける必要がある

「信」「力」の条件を満たしていても、新卒採用者の育成には多大なコストも時間もかかる上に、途中で退職されるリスクもある。効率を考えれば新卒採用の数を減らし、「知」を持つ中途採用を中心に人員を充足するという選択肢もあるだろう。

だがそうはせず、一定水準の新卒採用を続ける意義は二つあるという。一つは優秀な人材が採用できること、もう一つは、新卒者が三菱商事の伝統を吸収し引き継いでいくことである。前者は流動性が低い日本の労働市場への対応、後者は組織文化をいかに構築するかの問題といえよう。

「三菱商事にはこれまでに形成されてきた独自の文化があり、そのコアバリューは維持していきたい。ただ、文化を共有するには時間がかかります。日本人が日本人的な行動をとるように、三菱商事の社員が三菱商事的な行動をとる。それは頭で理解するというより、長年育てられるなかで自然に身につけていくものです。その点、新卒の人は柔軟ですから、違和感なく三菱商事の文化を継承できると考えています。一方でダイバーシティがないと会社はもろくなりますから、異文化を持ち込んで組織を活性化しなければなりません。中途採用者にはその役割を期待しています」(岡部氏)

必要に応じて専門的なスキルを持つ人材を獲得して構築する組織と、優秀でまっさらな新卒者を一から育て上げ構築する組織、果たしてどちらのパフォーマンスがよいのか。その答えは簡単に出せるものではないが、三菱商事では基本的に後者の方向性を取っているといえよう。

グローバル化や連結経営へのシフトという大きな潮流の変化のなかで、その選択がどのような成果をもたらすのかに注目したい。

キヤノン株式会社

採用活動の手間と時間を増やし成長に貢献する「開拓者」を見極める

渡辺幸啓氏 キヤノン株式会社 人事本部　採用センター　センター所長

「来たれ、開拓者。」。キヤノンでは、2011年度入社分の新卒採用から求める人材像のキーフレーズをそう打ち出した。「100年、200年と永々と発展し続け、世界中で親しまれ、尊敬される『真のグローバルエクセレントカンパニー』」を目指す同社では、このフレーズにどのような意味を込めているのだろうか。

1995年、キヤノンの海外売上高比率はすでに66.9％と3分の2以上を占めていたが、2010年には81％にまで拡大し多くの企業と同様、更なるグローバル展開を推進する人材の確保と育成が課題の一つになっている。だが、同社では直接的にグローバル人材を求めるＰＲは行わず、まずキヤノンという会社の成り立ちと根源を理解し、共感する人を求めているという。そのようにして集まり働く人こそが、結果としてグローバルに活躍する人材になるという考えからだ。

人事本部採用センター所長の渡辺幸啓氏は次のように語る。「1937年、キヤノンは夢と理想に燃えたベンチャー企業としてスタートしました。そして技術を積み重ね事業領域を多角化するとともに、戦後まもなくから世界市場に目を向けて、市場の多角化という意味でのグローバル化に取り組み成長を遂げてきました。ですから成長することが大前提で、安定という発想はない会社なんです。基本的に右肩上がりの成長を楽しめる人でないと、当社に入ってもつまらないと思います。このような会社であることを就職活動期間中に理解し共感した上で、成長し続けることを楽しめる人に来ていただきたいと考えています」

1980年には5000億円弱であったキヤノンの連結売上高はピーク時の2007年、約4兆5000億円と10倍近くに規模を拡大している。今や安定した大企業と見られがちな同社だが、その根底には果敢に機会を捉え成長にチャレンジし続けるベンチャー魂が流れているという。

選考過程を見直し「開拓者」の排除を防ぐ

とはいえ進取の気性を保ち続けているつもりでも、70年以上にわたり組織の規模が格段に拡大していくなかで知らぬ間に薄まっていく面は否めない。そこでキヤノンではこの10年間、社の行動指針である「自発・自治・自覚」の「三自の精神」の、とりわけ「自発」にフォーカスした風土改革に取り組んできた。この流れは新卒採用においても同様であり、新卒学生向けのキャッチフレーズとして作られたのが「来たれ、開拓者。」であった。

「技術系でも事務系でも、先頭に立って新しい領域に斬り込んでいく気概の持ち主。『開拓者』にはそんな意味を込めています。言葉の詳細な定義はせず、別枠で採用することもしていません。これは成長のために一歩前に踏み出せる人物像の象徴として使っている言葉であり、入社する全員にその気持ちを持っていてほしい」(渡辺氏)

フレーズの使用とセットで、選考過程の見直しも

行った。面接で、従来なら「ちょっとクセがあるからやめておこう」と判断した人でも、一歩前へという意味では面白そうな人は、「開拓者の可能性有り」とチェックして残すことにしたのである。

この選考での入社は2011年4月からなので効果検証は先の話になるが、選考の各段階でチェックのついた内定者を抽出し人事部員がインタビューを実施したところ「自分自身に揺るぎない軸を持った、健全に生意気な感じ」という特徴が見られたという。

人材を多角的に見るために見る目と時間を増やす

近年のキヤノンにおける新卒採用活動は、面接に従来よりも時間と人手をかけ、人材をより丁寧に見極める方向にシフトしている。以前は2回の面接で採用を決定していた時代があったが、現在は面接を3回にし、かつ面接時間と面接者も増やしたのである。なお、面接者の数は一次では1人、二次では2人、最終では3人。相対する学生はいずれの段階も1人である。

「狙いは、どういう学生なのかをちゃんと見る、という点に尽きます。そのためには見る人の目も、話を聞く時間も増やさなければなりません。面接の各段階で何を見極めるかについても明確にしました。一次と最終面接で同じようなことを聞いてもあまり意味がないし、きちんと多角的に見ないと応募してくる学生さんにも失礼でしょう。面接する側も、面接者が増えると余裕を持って話を聞けるメリットがあります。こうした点で面接を丁寧に行うようにした意義は大きく、今後もこのやり方を強化していきたいと思っています」(渡辺氏)

急成長を遂げ安定した地位を築いた企業は、安定性に魅力を感じる人材が殺到するというジレンマに陥る。組織がそうした人材ばかりになれば、活力が低下し成長する力が失われていくのは自明であろう。キヤノンのように会社の成り立ちや成長の根源に立ち返り、求める人材像をはっきりさせた上で、手間暇をかけて人材を見極めていく意味がそこにある。

「過去、当社を引っ張ってきたトップはユニークな経歴の人が多かった。例えば70年代から80年代にトップを務めた賀来龍三郎は中国の青島で育ち、戦後の混乱期には代用教員をやった後九州大学に入り直し、入社したのは20代後半という人でした。やはり会社を伸ばすのはそんなユニークな経歴を持った人たちですが、会社が伸びると普通の人を採るようになり、やがて衰退するのが世の常です。そうならないように活力を保持し続けるためには、『変わり者』を否定しないように、組織には包容力が必要だと感じるのです」(渡辺氏)

ソフトバンクグループ
新卒採用で経営人材を獲得し「アカデミア」で帝王学を授ける

甲田修三氏 ソフトバンクモバイル株式会社 ソフトバンクBB株式会社 ソフトバンクテレコム株式会社
執行役員 人事総務統括 人事本部 本部長

いつの時代も、稀代のカリスマ経営者をトップに戴く企業が存在する。今の日本における、そうした企業の一つが孫正義氏率いるソフトバンクグループだ。創業30年を迎えた昨年、孫氏は長期経営戦略「新30年ビジョン」を内外に向け発表、30年後に、「世界の人々から最も必要とされる会社になる」「現在のグループ800社体制を5000社まで増やし、時価総額で世界のトップ10、200兆円規模を目指す」と宣言した。こうした長大な計画は採用や育成にどう影響しているのだろうか。

グループ内の企業数が増えるなら、それだけの数の経営者をまず揃えなければならない。人事制度を統一し、採用も一括して行っているソフトバンクモバイル、ソフトバンクBB、ソフトバンクテレコムの3社を統括する人事本部本部長の甲田修三氏はこう語る。「5000社ということは、それぞれのトップを補佐する人が3人必要として、計2万名の経営人材を育てなければならない。そのために、実は昨年から採用のメッセージを変えました。良い仲間がいるとか、社会貢献重視といった耳あたりの良い内容ではなく、次世代の経営を担ってくれる人材が欲しいと、明確に打ち出すことにしたのです」

「ソフトバンク＝携帯電話の会社」と見なされがちだが、「実態は違う」と甲田氏は強調する。グループ内に携帯の会社があるのは確かだが、ゲーム会社、出版社、コンサルティング会社、広告代理店、プロバイダー、大学と、ITを基盤にした実にさまざまな業種が存在する。「それぞれの間の人事異動は活発で、ITという武器を活用して、いろいろな会社で経験が積めるのが当社の最大の魅力です。しかも携帯に限らず、それぞれの分野で一番を目指しているため、新しいアイディアを次々に試すことができる。そういう環境は他社にはありません。そういうメッセージを打ち出して、幅広いフィールドで挑戦したいという高い意欲を持った学生を募るようにしたのです」(甲田氏)

「NO.1採用」で尖った人材を獲得 見るのは一番になったプロセス

ただ、メッセージの内容を変えただけでは求める人材はなかなか集まらない。しかも、エントリーシート提出から始まる通常の採用手法では、未来の孫正義氏を取り逃がしてしまうかもしれない。そこで同社が取ったのが「NO.1採用」という手法である。どんな分野でもいいから、何か一番になった経験がある人が対象で、自己推薦で応募してもらう。プレゼンと面接で構成される選考を複数回繰り返して合否を決める。

これに応募すると通常枠での応募ができなくなるから、学生も慎重にならざるを得ない。昨年は500名を超えるエントリーがあり、うち200名が書類を送付してきた。「本人にアピールしてもらう一番の内容は、スポーツ、芸術、研究とさまざまでした。なかには、奇想天外な発想で、自ら全国30の大学が参加する大会を実施し、一番になったという猛者もいました。一番の内容もさることながら、われわれが着目したのは一番になるまでのプロセスです。そこがしっかりして

いれば再現性があるということですから、仕事でも一番を取れるだろうと判断しました」(甲田氏)

今年４月入社の新人は約320名だが、うち８名がNO.1採用での合格者だ。といっても、特別扱いはせず、新人としてのスタートラインは同じで、自分から言わない限り、誰がNO.1採用なのかは分からない。「蓋を開けてみると、異能の人材が採れたと思っています。彼らが本当に活躍してくれるか、勝負はこれからです。制度自体は学生にも知られてきたようで、今年は昨年を上回る応募がありました」(甲田氏)

今年からは、そういう異能人材や優秀な人材を一つの組織に閉じ込めないために、優秀な人同士を交換異動させる仕組みも取り入れている。

一方で、同社のような通信業には日々、各種機器の保守点検などの実務に従事する、経営人材とは対極の実務家も必要ではないだろうか。その問いに対して、甲田氏はこう答えた。「結果、対極とまでは言いませんが実務で貢献する人、スペシャリストを目指す人も大切な人材です。しかし、すべての従業員に自分の会社だったら、という視点で仕事をしてほしいと思っています。与えられたことをやるのは仕事とはいえず、作業しているに過ぎないと考えます」(甲田氏)

孫氏の後継者を育成する ソフトバンクアカデミアが開校

尖った人材や経営人材の新卒採用に大きく舵を切ったソフトバンクグループは、孫氏の後継者を育成するための「ソフトバンクアカデミア」も開校させた。校長は孫氏が務め、昨年７月に開校した。孫氏は現在53歳だが、60代で社長を引退し、後進に道を譲ると公言してきた。それが60歳だったら、猶予期間はあと７年、69歳だったら、あと16年ということになる。アカデミアの定員はグループ内から約200名、社外から約100名の計300名。グループ約2万2000名のうち、約1000名が手を挙げ、うち約200名が選ばれた。新入社員16名も立候補し、うち３名が残ったというから頼もしい。社外からは１万名を超える登録があり、約3000名から応募があった。プレゼンを３回課し、うち100名ほどの入校者になる予定だ。

選ばれたのは20〜40代が中心で、講義は週１回開催される。数グループに分かれて受講するため、１人あたり概ね月１回孫氏とともに、さまざまなテーマで議論を行う。外部から来た人もとくに費用はかからない。稀代の経営者である孫氏の指導を受けながら、俊英同士が切磋琢磨する、魅力あふれる学びの場だ。今後も定期的に募集し、生徒の入れ替えもある。

外部から選ばれたメンバーはとくに入社を義務付けられているわけではないが、縁があれば、ソフトバンクと何らかの関係を持つことになるのだろう。孫氏の後継者だけではなく、グループ会社の経営を任せられる人材が育つはずだ。経営人材の新たな発掘法といえるが、孫氏の魅力あってのもので、どこの会社も真似できることではない。

企業にも人間と同じく生きるサイクルがある。組織が拡大すれば、それを支えるだけの人材が必要だし、カリスマの力にいつまでも頼るわけにもいかない。新卒採用でポテンシャルを持った人材を獲得し、後継者育成機関で帝王学を授ける。５年後、10年後の成果に着目したい。

ボストン コンサルティング グループ

相互理解を深めることで、学生にとって「なぜBCGか?」を突き詰める

佐々木 靖氏 ボストン コンサルティング グループ　パートナー&マネージング・ディレクター

戦略コンサルティングファームの仕事は、クライアント企業が抱える経営課題に対して、ソリューションを提示し、具体的な成果に結実させるべく、その実行を支援することにある。そこでの競争力の源は、その場で働く「人材」にある。ボストン コンサルティング グループ（以下BCG）では新卒採用を中途採用と同等に重視し、多大な時間と労力をかけて取り組んでいる。その狙いはどこにあるのだろうか。

知識産業であるコンサルティングファームは、人材が資産のすべてであり、多様な人材がいてこそインパクトあるソリューションを導き出すことができる。その一方、日本の中途採用市場は米国などと比べ未だ流動性に乏しく、それだけでは求める人材の確保が困難である。すなわち、人材の量的・質的充足という観点で、新卒での採用が不可欠になる。

新卒採用の責任者を務める佐々木靖氏が語る。

「日本企業、あるいは日本で活動する企業が、それぞれの事業課題を解決すべく、コンサルティングファームを活用することの需要は、近年、着実に伸びてきております。しかし、われわれの仕事はアウトプットのクオリティがすべてであり、ご依頼があってもクオリティを担保するのに十分なチームが組めない場合はお引き受けするわけにはいきません。この10年はいかに優秀な人材を増やしていくかの闘いでした。20年ほど前のコンサルティングファーム黎明期は中途採用が中心でしたが、業界規模が大きくなるにつれ、各社とも新卒採用を増加し、育成できるようになってきました。現在は弊社も、会社の中核的な人材を新卒採用に求めております」

新卒採用にはBCGが考える「プロフェッショナリズム」を植え付けやすいというメリットもある。新卒でまっさらな状態からキャリアをスタートした人は、BCGのやり方や企業文化がスタンダードになる。これに対し中途採用者は前の勤務先のスタンダードを持っており、前職での経験が場合によっては苦労の原因ともなりうるわけだ。

学生との相互理解を深めるジョブプログラム

BCGが新卒学生に求める人材像は、大きく三つに分けられる。

「第一の条件は、『考えることが好きな人』。問題にぶつかったときに『なぜそうなのだろう？』と徹底的に考えることを楽しめるかは極めて重要な要素です。その次に来るのが『コミュニケーション力』。プレゼンやトークの能力は後で鍛えればいいのですが、人と会い、会話するという行為をきちんとできるポテンシャルがあるかどうか。三つ目は、かなり大変な仕事なので、『ストレス耐性』の持ち主であること。その有無は、行き詰まったときに立ち戻れる自分の軸を持っているか否かで決まります。つまり、『なぜコンサルティングという仕事をするのか』という命題に対し、自分なりの働くモチーフを持っているかどうか。単に働く理由が『格好よさそう』『給料がいい』ではもちま

せん。自分なりの問題意識や人生プランを持っている方を仲間としてお迎えしたいですね」(佐々木氏)

問題はこれらの素養をどうやって見抜いていくか、である。そこでBCGでは筆記試験と面接を通過した学生に対し、「ジョブプログラム」と呼ばれる3日間の短期インターンシップを実施している。これは2人一組のチームで、課題に取り組んでもらい、最終日に発表するという形式で、年に数回開催している。

「ジョブをせずに、数回の面接だけですべてを見ることは無理です。とくに新卒の場合、就職活動のプロセスで多くのことを学び、やりたいことが変化します。当社に来ていただいて何日間か一緒に過ごし、ある程度時間をかけ『BCGはこういう会社だ』と理解していただきます。人間対人間としてお互いを双方で確認し合い、その人にとってベストな会社かどうかを見ていくのです。『なぜBCGなのか』という質問に対する答えは、面接だけではよく分かりません。皆さん美しい志望理由を説明されますが、本当のところは時間をかけないと出てこない。テクニカルなスキルで入社されても、そこがクリアにされていないと入社後にハッピーにはなれません」(佐々木氏)

経験豊富なコンサルタントが本業と並行して採用業務を担当

もう一つ、BCGにおける新卒採用の特徴は、クライアントを持つコンサルタント自身が採用業務を兼務している、という点である。そこには、コンサルタントとしてポテンシャルのある人間を見極めるのは、コンサルタントでなければできないという認識がある。

「私たちはその人が3年後、5年後、10年後にどうなっているかをイメージします。人によって得意不得意があるので、例えば分析力は高いがコミュニケーション力に課題がある人なら、最初の1～2年は分析力を武器にいいアウトプットを出せるだろう。でも、その間に弱みを補っていないと一度壁にぶつかる可能性が高い。その時、壁を越えられる力を持っているか、あるいはどうすれば越えられるか、といったことをシミュレーションするのです」(佐々木氏)

志望者のポテンシャルを見極めるには、確かに経験を積んでいろいろな成長パターンを見てきたコンサルタントでないと難しい。ただ、クライアントを持つコンサルタントが採用に費やせる時間や労力には自ずと限界がある。採用活動にもっと効率性は求めないのかと尋ねると、佐々木氏はその考えを否定した。

「効率を追いかけるといい人が来てくれなくなってしまいます。優秀な学生はさまざまな企業から内定をもらいます。そのなかでなぜBCGがベストなのかをお互いに見極め、納得するには、時間をかけて会話を積み重ねることが、最善の方法だと信じております」

株式会社Plan・Do・See

学生が「ここでしか働きたくない」という採用活動 全社参加で、価値観を確認・共有・強化する

西原義宗氏 株式会社Plan・Do・See PD室

オリジナリティあふれる結婚式のプロデュースや、ホテル、レストランの運営を業務とするPlan・Do・See（以下PDS）。社員約400名の中堅企業にもかかわらず、大企業並みの年間5万人を超す新卒採用エントリーを集めている。しかも実際の採用数はわずか10数名という狭き門だ。頭数を揃えるよりも、ふさわしい人の採用に徹底的にこだわり、採用基準はけっして下げない。それほどまでに厳選採用にこだわる理由は何か。

同社の採用説明会は非常に大がかりで凝っている。流す映像ひとつ取っても、ラジコンのヘリコプターを使って撮影したり、テレビの制作会社に依頼したりと、こだわりは半端ではない。最大の特徴は文字通り、全社を挙げて行われる点である。説明会業務は通常、人事部内で完結するものだが、同社の場合は、あらゆる部署・職種の人間が数多く参加する。理由は自分の体験談を語るプログラムがメインになっているからだ。しかも、当日の実務をサポートし内容を知ってもらうため、アルバイトを含む全従業員に、毎年、全国5都市で行われる会のいずれかにできるだけ足を運んでもらう。そのための交通費も惜しまない。

なぜこんな施策が取られているのか。同社PD室（人事部）の採用責任者、西原義宗氏はこう語る。「説明会は学生のために開かれるのですが、実はもう一つの目的があります。既存の社員がそこに参加し、『この会社で働けてよかった』『経営陣は将来をこんな風に考えているんだ』と認識してもらえるのです。会社への理解を深め、ロイヤリティを高めてもらう、またとない機会だと考えます」

入社動機はあえて重視せず 価値観を探る面接を根気よく重ねる

説明会に参加する学生は2万名。説明会を受けたほぼ全員がエントリーシートを提出、書類審査を経て面接選考に進む。これを10数名に絞るのだから大変な手間だ。

その際は、「この人からサービスを受けたいか」「この人が上司になってもよいか」「これまでに愛情をたくさん受けてきたか」「これから人に愛情を与えられるか」といった観点で評価していく。具体的には何を聞くのか。「その人の価値観が当社の価値観とどうリンクするか、を探るわけです。下手に入社動機だけを聞くと、こちらの意向に沿ったように自分自身をつくり変えてしまう。そうではなくて、その人の過去の出来事やその時に考えたことをできるだけ詳しく聞いていく。そうすると面接用の鎧が外れ、素のままのその人が見えてきます」（西原氏）

この過程に多大な時間とエネルギーが注がれる。5、6回の面接は当たり前で、なかには10回以上という場合もある。その間、同社運営のレストランなどに足を運び、“実地体験”してくる学生もいるという。「うちの商品が『好き』と言ってくれる人でなければ長続きしないので、説明会でも商品の説明には力を入れています。面接に関しては、その人の価値観を見抜くのに最低5回は必要で、最後はお互いの覚悟を固め

るための話し合いのようなもの。『来てくれ』とは絶対に言わず、『PDSでなければ働きたくない』と学生が自ら決断するまでやります」(西原氏)

「短期的な利益」より「組織の強さ」を重視

同社の価値観は、ミッションである「StyleあるSceneをServiceすること」、ならびに「心から愛せる商品をつくる。」「I'm one of the customers」「相手を信じ、愛情を注ぐ。」など、2009年に作られた「エッセンス」と呼ばれる七つの言葉に端的に表れている。こうした価値観に合致し、能力も高い人は当然採用候補者となるだろうが、能力は申し分ないものの、価値観に齟齬がある人はどうするのか。西原氏はきっぱり「そういう人は採りません」と答えた。「PDSの価値観に共感し、それをもとに自分の力を伸ばしていけることが、とくに新卒には必要なのです。短期的な利益を追うなら能力だけを見てもいいのですが、5年先、10年先を見すえるとそうはいきません。私たちは短期的な利益より、組織としての強さを求めたい。スポーツが典型的ですが、大きな目標や目指す方向が統一されている組織ほど強いからです」

「エッセンス」は採用時にだけ重視されるわけではない。七つの言葉のうち、任意のものを選び、それに関係する自分の過去のエピソードをメールに書き全社員に送るというイベントが行われている。昨年は、経営陣のものを含め、70名あまりのその「物語」が冊子になって、年末に全社員に配られた。

価値観の共有になぜこんなに力を入れるのだろうか。実は苦い経験が同社にはある。創業以来、順調に伸びてきた業績をバックに株式上場を予定していたが、2002年、その取り止めを決断したのだ。理由はまさに価値観がばらばらになったことだった。つまり、お客様の満足より会社の拡大に意識を向ける社員が増え、「I'm one of the customers＝自分たちがお客様として受けたいような商品やサービスを提供する」という創業以来の方針が薄れてしまった。

その決定は会社を大きく揺るがした。上場に期待を寄せ、会社の拡大が仕事の目標となっていた社員が去って行った。「それまでは、エネルギーのある人、やりたいことが大きい人を採用していましたが、それ以後は、その人がやりたいこと、やるべきこと（＝PDSがやりたいこと）、その人ができること、この三つが重なる人を採用する方針に切り替えました。これを進化させたのが今の採用です」(西原氏)

新卒採用とは、文字通りの意味でいえば、学卒の一括採用ということに過ぎないが、本当はそれだけにはとどまらない。自社の価値観を、改めて全社で確認し共有する場でもあるのだ。

米国で最も働きがいのある会社　SASにおける採用

組織文化への適合を最優先し、長期視点での採用を

ジェニファー・マン氏

企業の経営課題を解決するソフトウェアとサービスを提供しているSASは、長期間にわたり「働きがいのある会社」※として常に上位にランクインしている。頻繁に転職する人たちを前提にしている、シリコンバレーにあるソフトウェア会社と違い、SASは安定したキャリアを提供している。働きがいのある職場の源泉は人であり、採用は重要な機能である。SASの採用について、人事部門のバイス・プレジデントであるジェニファー・マン氏にお話を伺った。

Q.SASの採用ポリシーをお聞かせください。

ほかの「働きがいのある会社」と同様に、私たちは大変強い文化を持っています。強い文化を維持していくために、自社にふさわしい価値観を持った人たちを採用することは、とても重要です。もちろん専門スキルを持った人は必要ですが、採用ポリシーとして、その人自身がSASの組織文化に合うのかどうかについて、多くの関心を払っています。

Q.米国における採用は、6カ月から1年位の短期間の仕事に対するジョブマッチングが多いように思われます。対してSASでは、長期雇用をイメージして採用しているのではないかと思われます。実際にはどのような採用活動を行っていますか？

私たちはまず、応募者の個人的な大志や長期間にわたるキャリアゴールに注目します。応募者にとってSASが適した場であると確信できれば、採用という話になっていきます。それは一方的なコミュニケーションではありません。私たちが彼らにインタビューするように、彼らも私たちにインタビューしてお互いに理解を深めるのです。

SAS社屋

Q.求める人材はどのような人ですか？

SASでは、「信頼」と「柔軟性」がすべての仕事のベースになります。また、ほとんどが知識労働者なので、創造性とイノベーションを育てていくことが求められます。そのような創造性やイノベーションは、「柔軟性」から生まれると信じています。イノベーションが生まれる環境を用意していなければ、イノベーションを要求してはいけません。そのような環境を用意したときに、すくすくと成長できる人材を採用していきたいと思っています。

適切な人材が採用できれば、彼らに対するマネジメントは最小限でいいというのが、私たちの哲学です。仕事をする上で必要な資源を与え、環境を整えれば、彼らはいい仕事をします。仕事の障害になることをなるべく排除し、仕事に集中してもらうことが肝要です。

お客様とどのように接するかということも、非常に大切なことです。われわれは、お客様や他者に対して高いレベルでの尊敬の念を持って接するように指導しています。また、親しみやすさということも大事に

※働きがいのある会社…米国に本部を置く専門機関「Great Place To Work® Institute」が毎年調査を実施し、ランキングを発表している。SASは98年より毎年トップ10にランクイン。2010、11年は2年連続で1位

しています。他部署の人から話しかけられたり、忙しいときにアドバイスを求められたりしたときに、今は忙しいという雰囲気を醸し出しがちですが、SASではそうならないような組織文化をつくっています。

Q.どのような選考を行っているのでしょうか？

私たちは、人事と配属先のマネジャーとキーパーソンでチームを組んで、面接を行っています。また、候補者がお客様と働いている場面を見る機会があれば、彼らの顧客サービススキルを見たり、プレゼンテーションをさせたりします。更に、推薦者からのリファレンス情報を確かめることも重視しています。働く環境、その環境でどのように業績をあげてきたのか、どのように他者と協働していたのかを聞き、以前のお客様に問い合わせもします。

私たちが行っていることは、とくに目新しいものではありません。しかし、私たちにとって非常に大切な、組織文化に合うかどうかを見極めるために必要なことなのです。候補者に十分な専門知識やスキルや基礎能力があると、組織文化に合うかどうかをつい見過ごしがちですが、そうならないようにしています。もちろん、それでも採用のミスはあります。ゆえに、最初の6カ月間は、入社者をしっかり見るようにしています。そこで何らかの問題があり、その問題が解決できないものであれば、袂を分かつこともあります。

Q.きちんと行動事象面接（Behavioral Event Interview）を行うのは、難しいのではないかと思います。どのようにして、そのレベルを保っていますか。

面接が終わった後、面接で話されたことについて、チームでしっかりと議論をするようにしています。例えば、「信頼に値する」という観点に関して、複数の違った切り口での質問に候補者がどのように答えたかをレビューし、その答えと答え方について各人が感じたことを共有します。このような議論を通して、初めて正しい判断ができると思います。と同時に、この議論によって、いい面接であったかどうか、つまり候補者の内面を適切に引き出すような質問と雰囲気づくりができたのかが明らかになります。こうすることで、面接の質を高く維持することもできるのです。

Q.ここまでは中途採用の話でしたが、新卒採用はどうですか？

実績として、ここ3〜4年は、中途採用が大半でした。しかしながら、常に大学生に対する採用活動も行っています。毎年、選りすぐりの30名によるインターンシップを行っています。学生に対して、6カ月間のトレーニングや仕事の機会を提供しています。そこでの仕事ぶりを見て、いいと思われる学生を採用します。このようなインターンシップは、学生の能力を測ること、あるいは組織文化に合うかどうかを評価することに適している方法だと思っています。

Q.この10年間で採用方法はどのように変わってきましたか？

私たちにとって必要な専門家を見つけるのはますます難しくなってきています。毎年4万人の履歴書が来ます。しかしそれだけに頼ることなく、ふさわしい人を見つけるため、人材の供給先を積極的に開拓し続けています。ソーシャルネットワーキングの活用もその一つですし、リクルーターも増やしています。

Q.SASはレイオフをしないポリシーで有名です。レイオフしないことが前提であれば、雇用責任は増し、正しい採用ができなければいけませんが、今後も同様のポリシーを堅持し続けるのでしょうか？

それは、ポリシーというよりも私たちの哲学です。人のレイオフはやりません。2009年にCEOは、社内のWEB放送で、レイオフしないことを改めて宣言しました。金融機関からの売上は全体の40%を占めており、金融危機のインパクトは相応にあったにもかかわらず、雇用を守ると語ったのです。従業員は安心し、仕事に集中し、経費を削りました。結果として、利益を得ることができました。私たちは、漸進的に成長していけばいいと思っています。少数精鋭で、健全な財務体質を保っています。そのことによって、会社が成長しない場合でもレイオフしない哲学を守ることができるのです。　（聞き手：デイヴィッド・クリールマン氏／人事コンサルタント）

視点

多くの会社から内定をもらえる学生がいるのはなぜか。また、近年「尖った人材」を望む声が多く聞かれるが、そのような人材を評価・採用する際に留意すべきことは何か。社会心理学のなかでも社会的認知の研究者である東京大学の唐沢かおり教授と、行動意思決定論の研究者である早稲田大学の竹村和久教授にお話を伺った。

人は人を「有能さ」「温かさ」の2軸で評価する

唐沢かおり氏　東京大学大学院人文社会系研究科・文学部　社会心理学研究室　教授

この4月に社会人となる大学生の就職内定率が過去最悪を記録した。一方、複数の企業から内定をもらう学生もいるそうだが、これは何十万、何百万という企業があるなかで、人を選別する基準はそんなに多様ではなくて、どの会社も欲しい人は似通っていることを示している。

社会心理学では、人が人を見るときに二つの評価軸があると考える。一つは有能さであり、もう一つは人間としての温かさである。これらは組織のなかでも重要であり、採用時もこの2軸で企業は学生を見ているのであろうし、どちらの評価も高い学生ほど引く手あまたになるのだろう。

○会話のなかに無数の手がかりがある

そうした評価が主に行われるのが面接の場面である。その際、学生と面接担当者の間で交わされる会話のなかにさまざまな手がかりがある。例えば、話の明晰さや論理構成の確かさなどから、その人の有能さを、誠実な受け答えができるか、会話者が不快感を抱かないか、といったことから、その人の温かさを面接者は読み取っている。ただし、そうした手がかりの使い方が必ずしも頭のなかで構造化されているわけではない。最終的な評価には直感的、無意識的な判断が大きな役割を果たしている。付け加えておくと、採用時に「有能だ」と判断されても、10年後、20年後もそうであるとは限らない。人間には可塑性がある。とくに社会心理学者は人間の素質も大切だけれど、それ以上に環境が人間を決めると考える。その立場に立つ限り、新卒採用の時点で、その人の20年後を見抜くことができないのである。人事はそうした「採用の限界」をよく認識しておくべきだろう。

実際はそうでないのに、面接のテクニックで、「有能そう」、あるいは「温かそう」に見せることは可能だという考えもあるかもしれないが、難しいと思う。多くの人を評価的に判断する経験を重ねた人事担当者は、面接場面での会話の内容やしぐさから、より多くの情報を収集することができる。テクニックでごまかしきれないところにも敏感に注意を向け、駄目さを示す情報として判断に用いることになる。

そういう「駄目な学生」や逆に「いい学生」に対する評価は一致しがちだが、グレーゾーンにいる学生は評価が分かれるという。グレーゾーンにいる学生は、分かりやすい判断材料に欠けるので、評価者によって異なるところに着目してしまうがゆえに、評価が多様になるのだろう。

ただし、軸といっても単一ではなく、いくつかの要

唐沢かおり（からさわかおり）

● 1960年京都府に生まれる。1992年カリフォルニア大学大学院心理学部博士課程修了。名古屋大学大学院環境学研究科助教授を経て現職。著書に『幸せな高齢者としての生活』（ナカニシヤ出版、共編著）、『社会心理学事典』（丸善、共編著）などがある。

素が組み合わさってできている。つまり「有能さ」「温かさ」にもいくつかの種類があるということだ。例えば、「知的だ」という意味の有能さもあれば、「思考や行動のスピードが速い」という意味の有能さもある。どんな有能さを評価するかは仕事の内容によっても変わってくる。

「温かさ」もそうで、「どんな人の話も傾聴できる」温かさもあれば、「情け深い」温かさもあるだろう。そう考えると、多くの内定を獲得できる学生にもいくつかのタイプが存在することになる。

人事はなぜ内定の数を気にするのか

内定を一つもらった学生は、他社でも内定が得られやすいそうだ。しかも、選考中に、ほかに何社から内定をもらっているかを気にする人事が多いという。

心理学的に考えると、これは不思議なことではない。社会的影響の研究が示唆するように、人が何事かを判断する際、自分ひとりの独断ではなく、他者の意見も取り入れたいという気持ちが働くからである。他社から内定をもらったという事実自体が、その学生の良さを示す情報となる。たった一人が認めた人より、複数の人間が認めた人のほうに自分も肩入れしたくなるというわけだ。

「尖った人材」を採用するには覚悟が必要

最近の企業は異口同音に「何か尖ったところがある学生が欲しい」と言うそうだ。先ほどの２軸で考えると、「有能さ」の評価は抜群に高いが、「温かさ」の評価では難がある学生がそれに該当するだろう。

こういう学生が果たして、入社後うまくやっていけるのかについては、疑問を持っている。会社での仕事は人と関わる仕事が大部分だから、基本的に人とうまくコミュニケーションが取れなければ、有用な人材として機能することは難しい。リーダーには業績達成機能（Performance function）と集団維持機能（Maintenance function）の両方が必要、というPM理論があるが、これは一般の働く人にもあてはまる。Pが得意でも、Mが不得意な人は組織ではうまくやっていけない。

尖った人材を受け入れさえすれば、組織が活性化し、新しいビジネスチャンスが生まれ、イノベーションが起こるかもしれないと考えるのは過大な期待なのではないか。単なる期待に終わらせたくなければ、受け入れのための土壌をしっかり整備しておくことだ。尖った考え方をうまく拾ってあげられる人が上司や同僚にいなければ、そういう人材は潰されたり、孤立したりしがちである。

社会的排斥の研究にもあるように、異質な人材を受け入れることは集団にとって困難を伴うことである。異質さを活性化につなげるために要するコストを認識した上で、また、異質さのもたらすベネフィットをどのように確保するのかを考えてから、採用活動に向かうべきだろう。（取材・構成／編集部）

採用は社会的行為である 改めて「よい採用とは何か」の確認を

竹村和久氏　早稲田大学文学学術院　教授

私は、人間の意思決定がどんなメカニズムで行われるのかを心理的実験を通じて明らかにしていく行動意思決定論という学問を専門にしている。

意思決定という意味では、膨大な応募者のなかから、自社にふさわしい人材を選ぶ「採用」という行為も、それに含めることができる。

そもそも人間は完全に合理的な意思決定を下すことができるのか。この問題に古今東西の研究者が数学モデルや計算機シミュレーションを駆使して挑んできたが、結論からいうと答えはＮＯである。「それは情報量が少ないことが原因で、もっと情報を増やせば可能ではないか」と考える人がいるかもしれないが、残念ながらそれも間違っている。

情報量が多過ぎると人間はかえって混乱する。サイコロを振って決めるより、非合理的な決定になってしまうのである。つまり、認知心理学の泰斗、ハーバート・サイモンが唱えたように、せいぜい「限定された合理性」しか備わっていないのが人間なのだ。

採用場面でも見られるヒューリスティックス（簡便思考）

その「限定された合理性」のもとで、人間はある簡便な思考で物事を決定してしまう。

一歩一歩、理詰めで物事を判断するのではなく、直感的に「これが正しい」と決めてしまうやり方で、行動経済学の世界では「ヒューリスティックス（簡便思考）」と呼ぶ。

採用にもヒューリスティックスが存在する。私のゼミは毎年、応募者が定員より多いので、新人を採る際、先輩たちが面接して選考している。5分ほどプレゼンをしてもらうのだが、蓋を開けてみると、不思議なことに、決まって選ばれるのは明るくて感じのいい学生ばかり。いくら成績が抜群でも、感じがいいとはいえない学生は苦戦する。

もう一つ興味深いことがある。入ゼミ時の選考で上位に選ばれた学生は就職活動でも引く手あまたで、複数の企業から内定を獲得できるケースが多いのだ。人を見抜く際、アマチュアの学生とプロの人事が下す意思決定が同じということは、やはりヒューリスティックスが働いているのだろう。

ゼミでも職場でも、明るくて感じのいい人間が真っ先に採用される。これがヒューリスティックスだ。卒業して会社に入ったゼミのOBがよく大学に遊びにやってくるが、「採用にあたっては、優秀か優秀ではないか、という基準より、一緒に働きたいと思うかどうかが重視される」と異口同音に話してくれるから、

竹村和久（たけむらかずひさ）

● 1960年生まれ。東京工業大学大学院総合理工学研究科博士（学術）。筑波大学大学院システム情報工学研究科助教授、カーネギーメロン大学社会意思決定学部フルブライト上級研究員などを経て現職。同大学意思決定研究所所長、同大学理工学総合研究センター兼任研究員も兼務。共編著に『行動意思決定論―経済行動の心理学』（日本評論社）など多数。

そのとおりなのだろう。

リスクを取らないと尖った人材は採用できない

現場は、そうやって「一緒に働く仲間」が欲しいのだろうが、「既存の社員とは一味違う、尖った人材を採用したい」という人事の声をよく聞くということは、最近の人事は少し違うのかもしれない。でもそういう人材を採用するのはなかなか難しい。それには二つの理由が考えられる。

一つは条件を細かく決めすぎて、それらをすべて満たした人だけを合格にするからである。こういう決め方をすると、誰も正面切って否定できない、尖った人材とは対極の優等生的な人材が採用されてしまう。例えば、「採用テストの点数が一定以上」「人当たりがよい」「リーダーシップを発揮できそう」という三つの条件が必須とされた場合、テストの成績が抜群でリーダーシップがありそうでも、人当たりが悪かったら不合格となる。でも、「人当たりの悪さ」の背後には、「他人を気にせず、がむしゃらに前に突き進むエネルギーの持ち主」という長所があるかもしれない。ところが連結型の意思決定をして採用すると、そういう人材は採用の網からももれてしまう。

もう一つ考えられる理由としては、「尖った人材が欲しい」と言いながら、人事や、採用権限のある経営陣自身が、実際にはそういう人材を採用することにリスクを感じ尻込みしてしまうからだ。最近の私のテーマの一つがまさにそれで、「小役人的な振舞いをする人がなぜ増えたのか」を研究している。

こうしたことが起こる背景には、「責任を回避したい」と思う人が増えていることが挙げられるだろう。それだけ、社会や企業の不確実性が増しているともいえるが、奇異の念を禁じえないのも事実である。そもそも企業は400年以上前にヨーロッパで、不確実性を減じ、リスクを低減させるためにつくられたものである。株主の有限責任制しかり、簡単には解雇されない正社員というシステムしかり、である。それなのに、リスクを取らない人たちが増えているのは、企業というシステム自体が曲がり角に来ている証左なのかもしれない。

自社にとっての採用活動の意味を考える

人を選び採用するという意思決定そのものは社会的行為に他ならない。人を物や手段のように捉えて採用したり、大河に泳ぐ魚を釣り上げるように「尖った人材」をつかまえてくるという感覚でいたら間違いである。効率的に採用するための意思決定にこだわる前に、そもそも人を採用するということが自社にどのような意味があるのかを真剣に考えるべきである。企業は学生を採用するという行為において、社会から試されている。そのことを忘れてはならないと思う。　（取材・構成／編集部）

視点総括

対人認知や意思決定に関する陥りがちな傾向をふまえた採用を

今城志保　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　主任研究員

採用に関する科学的なアプローチとしては、一番近い研究分野の一つに産業組織心理学がある。ところが多くの先行研究が欧米で行われているため、日本の採用事情に照らしたときに活用できる知見が圧倒的に不足している。そこで今回は同じ心理学分野のなかでも、比較的近接した領域である社会心理学において目覚ましい活躍をされている唐沢先生と竹村先生に、採用実務の場面でよく聞かれる二つの疑問「多くの会社から内定をもらえる学生がいるのはなぜか」「尖った人材を採ることは可能か」をぶつけて、それぞれの立場からのご意見を伺った。

○自社の求める「有能さ」「温かさ」を知る

この厳しい採用状況下でも多くの会社から内定をもらえる学生がいるようである。その現象の裏には、われわれが普段から、相手がどんな人であるかを推測したり判断したりする際に習慣的に用いるやり方があって、それが採用面接場面にも適用されている可能性が、お二人から指摘された。

唐沢先生が紹介した「有能さ」と「温かさ」の対人評価の2軸は、人類の進化に結び付けて語られることもある。人は社会的動物であり、生存のためには他者との協力が不可欠であるため、相手が温かさを持つことが重要だが、いったん協力関係が築けると、相手が有能なほうが生き残りの確率は高まる、というものである。竹村先生の「頭のいい人よりも明るくて感じのいい人のほうが評価されるように思う」との感想は、まずは協力できなくては、有能さは役に立たないということだろう。

そう考えると、組織が人を採用する際にもこの2軸は確かに重要であり、「有能さ」に関連するコミュニケーション能力や主体性、論理性、「温かさ」に関連する協調性や責任感など、違う言葉であっても多くの会社の採用要件には同様のものが含まれている。

ただし、採用したい学生のタイプはどの企業も同じではなく、内定を多くもらう学生がみな同じタイプであるともいえない。上に挙げた採用要件はいずれも重要で、すべて満たしている人がいればどの企業も大歓迎だろう。ところが実際そのような人はまれで、採否を決定する際にはどこがとくに重要で、どこは多少譲れるという判断を行うことになる。ここに組織による違いが生じる。責任感があり論理性に優れていても、主体性の乏しい応募者を採用するか否かには、各企業の持つ人材観の違いが反映される。

また唐沢先生の指摘のように、多くの会社で内定をもらっている学生であっても「有能さ」や「温かさ」

のすべての面が高く評価されるわけではなく、そこにはさまざまなタイプの学生がいると考えられる。われわれには竹村先生が示唆する合理性の限界があり、数多くの情報を用いたり、複雑な条件を勘案して合理的な意思決定を行うことは難しいため、どのような「有能さ」や「温かさ」を評価するかにはあまり敏感ではない。従って多くの会社から内定をもらう学生は、「有能さ」と「温かさ」が高次にバランスの取れた人材であるものの、どのような「有能さ」「温かさ」なのかという点で各企業の求めるものと十分に合致したベストの人材とは限らない。

自社にとってベストな人材の採用を行うには、どのような「有能さ」「温かさ」を求めるのかを明確にした上で、意図的に面接の設計を行う構造化面接のような手法を取り入れる必要が出てくるだろう。

○尖った人材の採用には企業側の意思が重要

尖った人材が、唐沢先生の見解のように「有能だが温かさに難がある人」である場合、直感的に好まれるタイプの人ではない。たとえ優秀でも、会社のなかで人と協力して仕事を進めるイメージがつかず、放っておくと採用されにくいだろう。また竹村先生の指摘にあるように、複数の評価観点を用いて採用を決めようとすると、どこかが飛び抜けていてどこかが弱くバランスに欠ける、いわゆる尖った人材を採ることは難しくなる。

つまり一般的な対人評価や判断の仕方では、尖った人材の採用は困難であることが分かる。そのため、選考方法を工夫する必要がある。例えば目覚ましい成果をあげた学生を対象に一般の採用とは異なるルートを設ける企業が出てきているが、これもその一つといえるだろう。どこか一点だけ優れていれば、ほかの点は評価しないという考え方を貫かないと、尖った人材を獲得することは難しいだろう。

しかし、もっと重要なのは「なぜ尖った人材を採るのか」である。組織にとって異質な人間を受け入れることは通常リスクであるし、入社する側にとっても負担になる。異質な人間はそのままだと集団から排斥される。そうでなければ、その個人は、集団の規範や価値を受け入れてその集団になじもうとする。尖った人材を求める企業は、このような帰結を望んでいるわけではないだろう。おそらくその人が新しい価値を組織に持ち込み、組織に刺激を与えたり、多様性を高めることを期待する。しかし新卒で入社する時点では個人の立場は弱く、しかも多勢に無勢である。両先生が強調されているように、尖った人材を入社させて望む効果を得るためには、入社後の活用に関する企業側の強固な意志が必要である。

ベストな人材、バランスの取れた人材、場合によっては尖った人材の採用を組織が志向することは当然のことといえるが、実際に採用方法を検討する際にはいくつか考慮すべきポイントがあるように思われる。評価する側の認知の限界を考えると、多くの要件を一度に評価しようとせず、要件間の関連性も考えて評価する要件を選択する必要があるだろう。また、社員が置かれる環境により採用した人が入社後変化する可能性や、評価する要件とそのための方法が、応募者と組織の側にどのようなメッセージをもたらすかについても考える必要があるだろう。

新人の多様性にどう向き合うのか

～海外志向、管理職志向、上司に求めるもののタイプ別差異からの考察～

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
研究員 瀧本麗子　主任研究員 藤村直子

はじめに

本特集ではここまで、企業の事例や識者の考察を通じて、新卒採用について見てきた。ここでは、採用され入社した新入社員（以下新人）の特性と育成について着目したい。

昨今の新人、若手社員（以下若手）は、「安定志向が高く草食系だ」「海外志向や管理職志向が低下してきている」といわれることが多い。彼らと現在の管理職世代とは育ってきた教育環境やコミュニケーション手段、経済環境などが大きく異なる。ゆえに、働く上での志向・価値観が変わってきていても当然のことといえる。だが、さまざまなタイプがいて、一くくりで語ることは難しい。また、タイプによって成長や上司・職場による育成のポイントも異なるであろう。

これらを明らかにすべく、新人、若手の志向・価値観の実態を把握するための調査を実施した。本調査報告では、その結果の一部を紹介する。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。本調査では、新人に加えて、新人に対する参照情報として、入社4年目、7年目および昨年度入社した新人のマネジメント経験を有する管理職も調査対象とした。なお、各社で年次による仕事の任せ度合いは異なるであろうが、本調査では便宜上入社4年目を「若手」、7年目を「中堅」と呼んでいる。志向・価値観や成長に関する意識については新人と若手、中堅や管理職との比較を行った。成長に関する経験については若手、中堅に入社3年目までを振り返って回答してもらったものを用いて分析している。

図表１　調査概要

調査目的	最近の新入社員・若手社員の行動特性、志向・価値観の実態を把握、タイプ分類し、適応・成長のポイント、育成のヒントをタイプ別に提示すること
実施期間	2010年10月22～26日
調査対象	従業員500名以上の企業に所属する、最終学歴大卒以上のホワイトカラー総合職に従事する転職経験のない会社員1,300名 内訳：入社1年目（新人）500名、入社4年目（若手）300名、入社7年目（中堅）300名 管理職（2010年入社新入社員のマネジメント経験有）200名
調査方法	インターネット調査
調査内容	志向・価値観、成長に関する意識・経験、 職場・仕事への適応状況、現在の職場環境

タイプ分類について

志向・価値観に関する回答結果を用いて分析したタイプ作成の手順は、図表2のとおりである。図表3は、タイプ別の特徴と出現率を表している。

調査結果

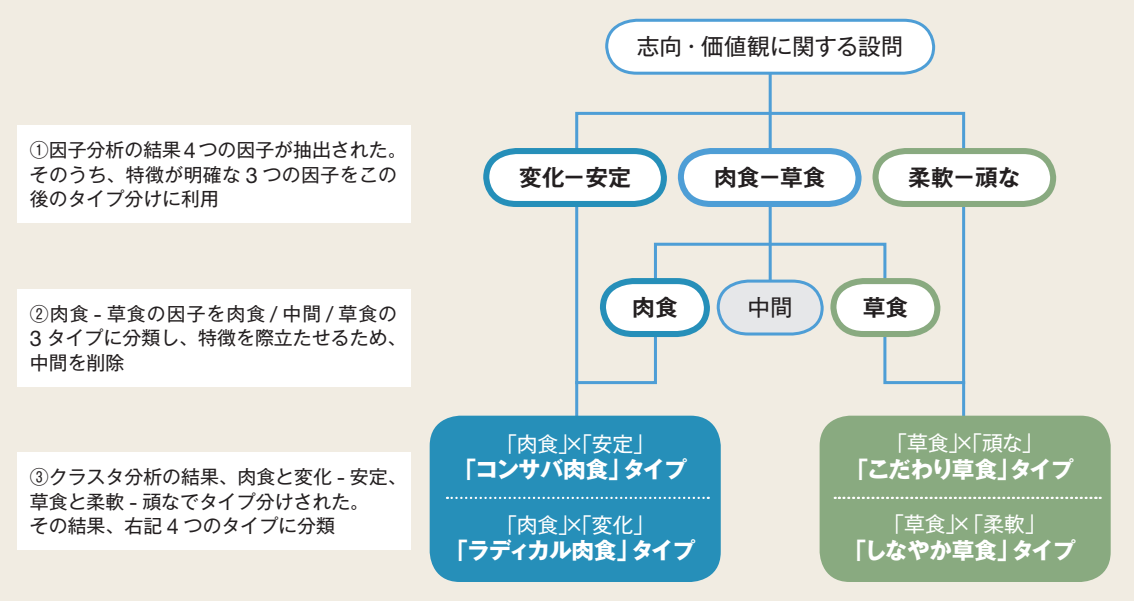
新人、若手、中堅を4タイプに分類したとき、どのような志向・価値観・考え方の違いが見られるだろうか。本調査では、多数の項目を扱っているが、ここでは、海外志向と管理職志向、新人が期待する上司の関わりに絞って紹介したい。

1. 海外志向

近年、若手ビジネスパーソン※

※本調査では、新人、若手、中堅を総称するものとしている

図表２　４つのタイプ分類について



図表３　４つのタイプの主な特徴と出現率

タイプ名称	主な特徴	出現率（%）	
		新人・若手全体（796 名）	管理職（130 名）
「草食」×「頑な」**こだわり草食**	現実的で、背伸びや行き過ぎた考えは好まない。可能性を捉えて行動を起こすよりも、リスクや問題を回避し安全策を取ることに関心がある。	45.7	21.5
「草食」×「柔軟」**しなやか草食**	多様なものの見方を好む。新たな出会いや未知の経験をしていきたいと考える。自分のやりたいことを追求するよりも、他者や環境を受け入れ意味づけていくことを好む。	20.6	11.5
「肉食」×「安定」**コンサバ肉食**	自分に自信があり、自分で決めたことには挑戦心を持って取り組む。自分でイノベーションを起こすより、既存のルールや枠組みのなかで着実に成功したいと考える。	11.3	25.4
「肉食」×「変化」**ラディカル肉食**	自分の力に自信があり、目的意識を持って行動する。既存のやり方に従うよりも、変化の多い環境のなかで自分の力を試し、高めていくことに関心がある。	22.4	41.5

が「内向き」になっているのではないかといわれている。本調査では、海外志向の有無だけでなく、志向がある人が理想的と考える地域や期間について明らかにし、それらをタイプ別に把握することを試みた。

ラディカル肉食の6割は志向ありこだわり草食の約3倍

図表4は各タイプの海外志向の有無を表している。ラディカル肉食の海外で働きたい人の割合（「ぜひ働きたい」「働きたい」の合計）は約6割と最も高く、一番低いこだわり草食の約3倍にあたり、タイプによって志向に大きな差があることが分かる。

では、海外志向のある人たちが理想とする海外赴任のイメージはどのようなものだろうか。まず、働く期間について見ると（図表5）、「期間の制限なく」を選んでいる割合は、ラディカル肉食が最も多く（40.8%）、しなやか肉食が次に続く（27.5%）。同じ肉食でも、コンサバ肉食は最も少ない（16.1%）。次に、希望する地域（図表6）を見てみると、「先進国」を選択している割合は、こだわり草食とコンサ

バ肉食で約7割と圧倒的に多いのに対して、しなやか草食とラディカル肉食では、「先進国」を選択した人と近しい割合で「地域の制限なく」を選択した人が存在している。

以上から、期間や地域を制限しないといった海外志向の強さには、肉食－草食の要素よりも変化に対する耐性の高さや柔軟性の有無が影響していることが分かる。それが最も顕著なのがラディカル肉食であり、変化の多い環境で自分の力を試したいというこのタイプの特徴が出ている。一方、保守的な面を持つこだわり草食とコンサバ肉食の海外志向は、期間や地域について限定的である。このように、海外志向は、タイプによって志向の有無も希望する海外赴任のイメージも違っているといえる。

2. 管理職志向

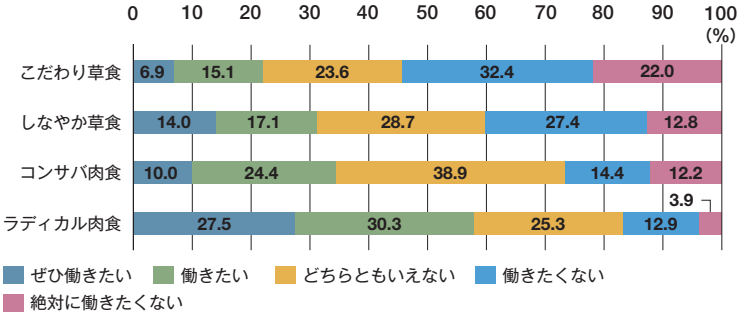
先行調査※によると新人の管理職志向が高まり、その割合は専門職志向を超えているようだ。本調査では、管理職志向の有無だけでなく、管理職になりたい理由についても聞いている。

成長と挑戦、影響力重視の肉食 報酬と評価重視の草食

図表7にあるとおり、管理職志向（「なりたい」「どちらかといえばなりたい」の合計）は、肉食系2タイプが約6割と高く、草食系2タイプが低い傾向にある（こだわり草食：約3割、しなやか草食約4割）。

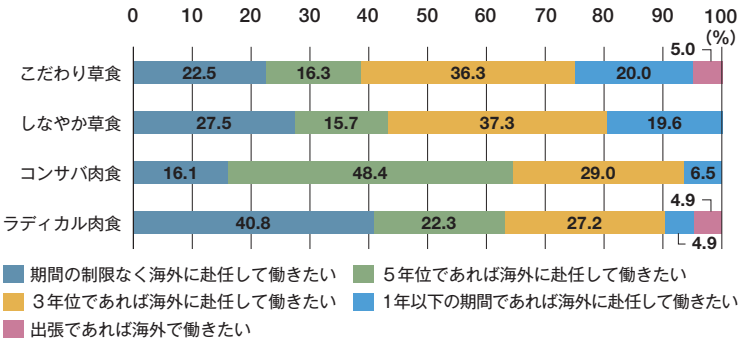
では、管理職を志向する理由についてはどうだろうか（図表8）。「自分が成長できるから」といったどのタイプも共通で多く選択されている項目もある一方で、いくつかの項目で肉食系と草食系で傾向が分かれている。肉食系は、挑戦や影響力に関する理由（「責任範囲や扱う金額の大きな仕事にチャレンジすることができるから」「より大きな影響力を周囲に及ぼすことができるから」）を多く選択しているのに対して、草食系は報酬や評価に関する理由（「多くの報酬がもらえるから」「会社から自分が評価されたと思えるから」）を多く

図表4　海外志向



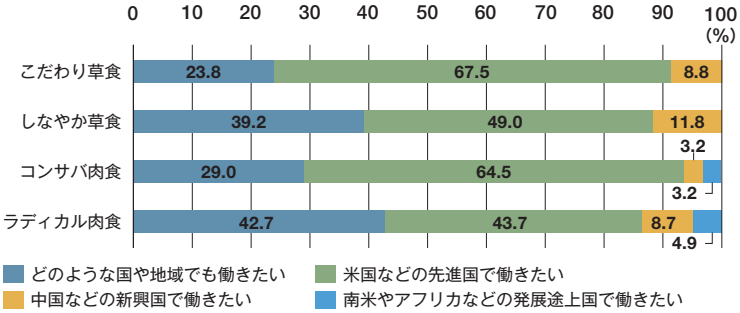
図表5　海外で働く期間に関する希望

※海外志向で、「ぜひ働きたい」「働きたい」と回答した人のみ



図表6　海外で働く地域に関する希望

※海外志向で、「ぜひ働きたい」「働きたい」と回答した人のみ



※産業能率大学「2010年度新入社員の会社生活調査」

選択している。

管理職志向の有無だけでなく、管理職になることに対して感じている魅力、どうして管理職になりたいかという理由についても、肉食系と草食系でその考え方が違うことが分かる。

3. 上司に期待する関わり

「新人が何を考えているのか、どう関わっていいか分からない」といった職場の声をよく耳にする。本調査では、新人に「上司に期待する関わり」を聞いている。

励ましてほしいこだわり草食 任されたいしなやか草食

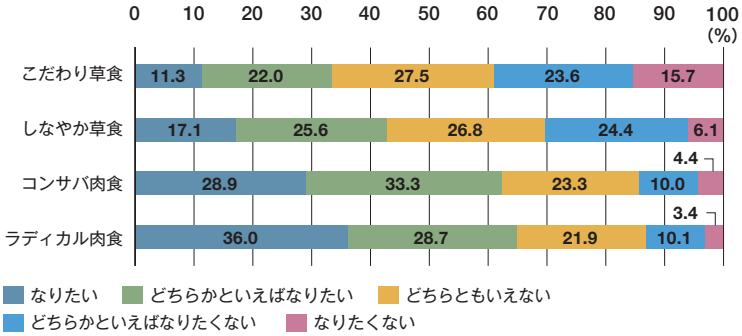
図表9に見られるように、草食系2タイプは、比較的似たような波形を示しており、見守り、必要に応じて相談にのるという関わりを強く求めている（「仕事ぶりや職場での様子をしっかり見てくれる」「気軽に相談にのってくれる」）ことが分かる。

こだわり草食としなやか草食の違いは、前者は励ましの言葉をかけてくれることを強く求めているのに対し、後者は信頼して仕事を任せてくれることを強く望んでいることである（「信頼して仕事を任せてくれる」の選択率が約5割とほかのタイプよりも多い）。

組織人の示唆求めるコンサバ肉食 将来の示唆求めるラディカル肉食

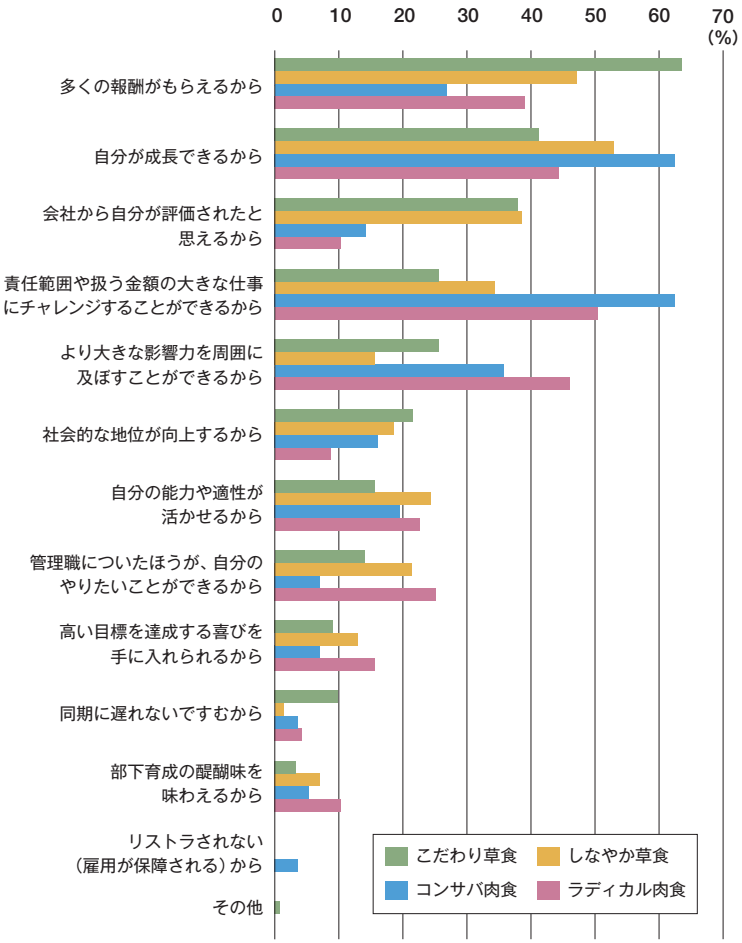
肉食系2タイプも上司に求めるものは似たような傾向がある。草食系と同様に、成長を意識して仕事を割り当てられることや、信頼して仕事を任せてほしいと望んでいるものの、見守ってほしい、相談にのってほしいという要望をはじめとして、全体的に草食系ほど要望性は高くはないようだ。

図表７　管理職志向

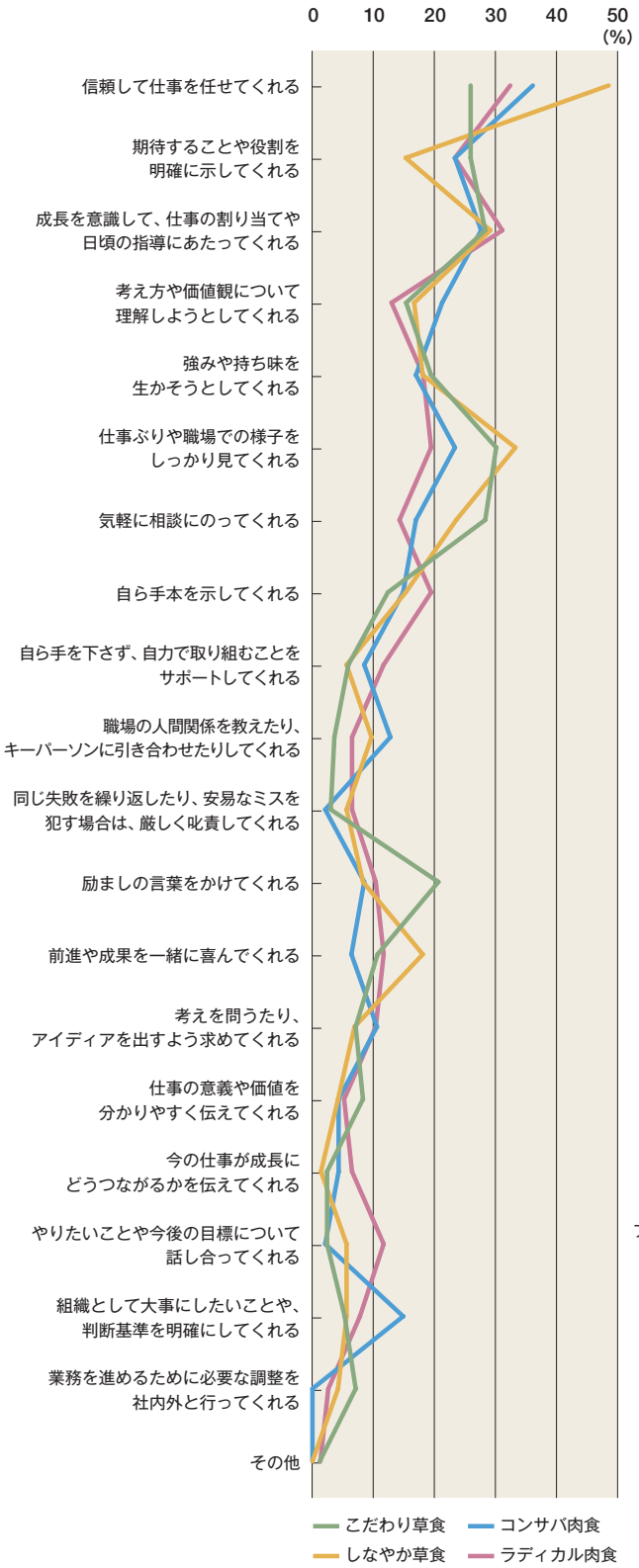


図表８　管理職になりたい理由

※管理職志向で、「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と回答した人のみ



図表 9　新人が上司に期待する関わり



では、コンサバ肉食とラディカル肉食に見られる違いは何であろうか。前者は、組織としての判断基準を示すことや、職場のキーパーソンとつないでくれることなど、組織人として成功するためのサポートを求めている（「組織として大事にしたいことや、判断基準を明確にしてくれる」「職場の人間関係を教えたり、キーパーソンに引き合わせたりしてくれる」）。それに対して後者は、目指すものを示唆し、手本を示すなど自分の成長や将

図表 10　上司に改善してほしいこと

来のキャリア形成につながるサポートを求めている（「やりたいことや今後の目標について話し合ってくれる」「自ら手本を示してくれる」）。

このように、新人が上司に期待する関わりは、まず、草食か肉食かで‘見守ってくれること’‘自分が動く上でのサポートをしてくれること’のどちらを重視するのかという違いがある。さらに、草食系・肉食系それぞれのなかでも、‘励ましの言葉’‘信頼’、‘組織人としての示唆’‘将来の示唆’など何により重きを置くかがタイプによって違うことが分かる。

4. 上司に改善してほしいこと

最後に、新人が「上司に対して、改善してほしいと感じていること」について見てみたい（図表10）。新人が比較的強く改善を要望している三つの項目について紹介する。

声をかけづらい距離感

まず一つ目は、上司との距離感に関する新人の要望である。「声をかけづらい雰囲気で、距離感がある」は、とくに草食系の新人が多く選択している。しなやか草食は、加えて「顔を合わせる機会が少ない」ことも改善してほしいと願っている。

「何も言ってこないから分からない」ではなく、まずは‘新人は上司のことを遠い存在と感じている’という前提を認識する必要があるだろう。とくに草食系の新人には、意識して話しかけやすい機会や雰囲気をつくることが大切だといえる。

目標や方針が不明確

二つ目は、仕事の意義・意味に関する新人の要望である。「目標や方針をはっきりと示してくれない」は、どのタイプも2～3割が選択しているが、とくにラディカル肉食やしなやか草食の新人は、この点について上司に改善を要望している人が多い。このタイプの新人には、ただ仕事を割り当てるだけでなく、目標や方針もセットで伝えることが大切だといえる。

あいまいな指示

三つ目は、仕事の指示に関する新人の要望である。1から10まで指示しないと動けない新人を問題視する声は、多く聞かれる。上司の立場からすると、「自分で考えて行動するべきだ」「事細かに指示するとやる気を削ぐことになるのでは」といった意識が働き、‘事細かに指示をしすぎてはいないだろうか’ということのほうが気にかかるのではないだろうか。だが、結果を見ると新人は、上司の考えとは逆で、‘事細かに指示・指導されること’よりも‘具体的に指示をしてくれない’ことに強い問題意識を持っている。この意識は、コンサバ肉食が最も強く、しなやか草食は比較的弱いようだ。

おわりに

以上で見てきたように、新人の志向や考え方、上司への要望はタイプによって違っている。ゆえに、新人と上司の意思疎通はなかなかうまくいかず、悩ましく思われることが多いのは当然のことと思われる。だが、本調査からは、上司は新人をちゃんと育成したいと思っていること（上司が新人に対する関わりで改善したいと思っている意識のほうが、新人の要望よりも強い）、新人は成長したいと願っていること（新人の9割が‘仕事を通じて成長したい’と回答）が明らかになっている。互いの思いをつなぎ、新人の成長を効果的にサポートするためには、まず部下それぞれの考えや持ち味を理解することが重要である。本調査が、新人の育成を考える上での一助になれば幸いである。

本稿では、『RMS Research 新人・若手の意識と成長に関する調査』の一部を紹介した。調査報告書では、ほかにも、志向・価値観、成長に対する意識など多数の項目について調査し、タイプだけでなく年次別の分析結果や育成のポイントを提示している。調査内容について、さらに詳しくお知りになりたい方は、message@recruit-ms.co.jpまでご連絡ください。

総括 他社にとって「非合理」、だからこそ競争優位性が築ける

古野庸一　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　所長

インターネットを駆使した手法の効率化、学生の価値観の変化、といった採用活動を取り巻く変化に対して、企業はどのような考えに基づき、どのような採用活動を行っているのかということを探索してきた。各社の事例を交えながら新卒採用の「合理」とは何かを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

理屈では説明しきれない新卒採用活動

経営には、理屈で説明できる部分とそうでない部分がある。属している業界や偶発的に訪れた機会や競合の状況によって、大きく成長していくこともあれば、衰退していくこともある。卓越した経営者ほど、自らコントロールできないことの大きさを認識し、対峙し、そのなかで最善の答えを考え続ける。

新卒採用に関しても同様に、理屈で説明しきれない部分は多い。採用する企業も採用される学生も互いに、多くは長期雇用を前提にしている。一方で、採用計画は当面の戦略や業績によって決まることも多い。企業を取り巻く環境が目まぐるしく変われば、戦略は短期的に変更せざるを得ない。事業の撤退もありうる。しかし、それによって人が余ったとしても、簡単にやめていただくことはできない。つまり、将来人が足りなくなるリスク、あるいは逆に人が余るリスクを考慮しながら、新卒の採用を行っていることになる。そうなると、採用計画を考えるときから、理屈を超えた判断が必要になってくる。

求める人材像の設定も選考プロセスも選考基準も理屈では説明しきれない。現在のハイパフォーマーを求める人物像に設定するのか、将来必要と思われる人を前提にするのか、求める人物像に照らし合わせて面接するのか、面接の場の空気を含めて組織に合うかどうか見極めていくのか――。どこの企業も欲しがるような、賢くて、ストレス耐性が高く、協調性もあり、積極的な人であったとしても、自社で活躍できるかどうかは分からない。優秀であったとしてもやめるリスクもあるし、戦略に合った人ではないかもしれない。このように考えると、新卒採用活動を理屈で説明することは非常に難しいことが分かる。

優秀な人材を確保することだけではない、自社にとって新卒採用を行う意味

新卒採用を行う主な理由は、当たり前の話だが、高いポテンシャルを持った人材を一定数確保していくためである。日本の中途採用市場は流動性が低く、人材リソースとして不十分であり、結果として、新卒市場が選ばれる。米国の中途採用市場の流動性は高いが、より優秀な人材を確保するために、SASのような優良企業では新卒市場へアクセスしている。すぐに戦力にならなくても、ポテンシャルが高い人材を若いうちに採用し、理念の共有を図りながら育てるほうが、結局は合理的であるという発想である。同様の発想は、多くの日本企業でも成り立っている。

Plan・Do・Seeは、新卒採用活動に多大なコスト

と手間をかけているが、その活動を単なる採用活動以上のものと見なしている。全社員が採用活動に何らかの形で参加することを奨励している。採用活動を通して、自分たちの理念やアイデンティティを再確認することを狙っているのである。同社では、顧客接点そのものが競争優位性であり、それを担う「人」がどういうスタンスで顧客に接しているかがコア・バリューである。この観点で、理念の共有は経営戦略上、最も重要な課題の一つである。採用活動は、理念共有活動に非常に適しているということを同社はよく理解しており、うまく活用している。

新卒採用活動の背後にある各社各様の思考形式

置かれている環境、ビジネスモデル、競争優位性によって、新卒採用活動の背後にある思考形式は、各社によって違う。しかし、「人」が価値の源泉という認識がある会社では、自ずと採用活動に対するコストと時間をかけている点で共通している。

ボストン コンサルティング グループは、「人」そのものが価値の源泉である。学生から多くのエントリーがあるにもかかわらず、自らキャンパスを訪れ、いい人材を探しに行く。面接だけではなく、実際に働いてもらうことによって、互いのミスマッチを減らす努力をしている。

SASも同様に「人」の採用にコストと時間をかけている。働きがいのある職場であることが競争優位であり、それを維持発展させるためにも、正しい人を選ぶことを重視している。

「NO.1採用」を行うソフトバンクでは、その活動に対する時間とコストは半端ではない。200名を超えるプレゼンテーションと面接を複数の審査員で複数回行っている。1回のプレゼンテーションは約1時間だという。膨大な時間がかかっても、未来のソフトバンクを支える人材を見つけるために手間をかける。

キヤノンでもチャレンジし続ける人材を採用することを目的に、「開拓者人材」というキーフレーズを打ち出し、面接時間、面接人員数を増やした。

三菱商事は、毎年一定数を採用することを決めている。2000年代以降、将来の業績の見通しがよくなったことも関係していると思われるが、毎年の業績によって採用人員数を変化させるのではなく、社員の年齢別人口構成を保っていくことのほうが同社にとって、合理であるという判断をしている。

他社にとって「非合理」と思えるからこそ差別化ができる

各社によって合理性は違う。表面に現れない、各社なりの思考形式がある。「いい人材が採れない」「面接で人を見極められない」という話は、今回お話を伺った企業からは聞かれなかった。いい人材がいなければ、いるところへ行けばいいし、分かるまで面接を続ければいいというのが各社の言い分である。ただ、そうすると手間とコストがかかる。それでもあえてやるのかどうかの判断は、「人」が価値の源泉とどの程度つながっているかということに依存している。

新卒採用は、理屈で語れない部分が多いからこそ、その本質を考えることによって、差別化を図ることができる。自社の「価値の源泉」が何で、それが現在だけではなく将来にわたって有効であるか、他社とそれがどのように違うのか、それが働く人の資質やスタンスや行動とどのようにつながっているのか。そういうことを俯瞰した上での新卒採用である。そのような思考を経た上での採用活動は、他社にとって「非合理」に思えるかもしれないが、「非合理」と思えるやり方だからこそ他社との差別化ができるともいえる。

逆に、「人」が価値の源泉であると思われる企業において、徹底的に考え抜かれていない採用活動は多い。また、経営活動全般では合理的な会社が、採用活動は、なんとなく行っているケースも散見される。

学生も企業も、インターネットを駆使して、さまざまな方法で効率的な採用ができるようになってきた時代だからこそ、自社にとっての新卒採用の「合理」を改めて考えることが必要なのである。

展望

企業人に必要な英語力とは

グローバル・リーダー育成において、英語力強化にどのように取り組めばよいのか。
日本人の英語教育の第一人者である鳥飼先生にお話を伺った。

鳥飼玖美子氏
立教大学大学院
異文化コミュニケーション研究科　教授

各企業が、本当に必要な英語力とは何かを見極めることが重要です。

社員一律の基準設定は必要か?

――今、グローバルな環境にさらされている社会人はどのように英語を学べばよいでしょうか。

すでにある程度できる人もいれば、そうでない人もいるので、一般化するのは難しいですね。会社全体の英語力の底上げを図るのか、海外に赴任させる人材を増やしたいのかによっても話は違ってきます。社員全員が英語を自由にビジネスで使えるようになればいいのですが実際には不可能なわけで、時間やお金の投資とリターンの兼ね合いを考える必要があるでしょう。

――最近はTOEIC730点以上を昇格の条件にする、といった会社が増えています。

まず、TOEIC730点が意味するものが何かを理解する必要があります。TOEICのスコアは慣れてくれば上がります。回答には反射神経が求められ、じっくり考える人には不向きな面もあるため、本来なら実力がある人でも、慣れないと500点位で終わってしまうこともあります。他に英語力を判断する基準がないのであれば、TOEICの限界を理解した上で目安として位置づければよいでしょう。そもそも日本企業で、かつ国内で日本人相手に仕事をする人材に、どれほどの英語力を求めるのかよく考えるべきだと思います。人事異動があるので全員に英語力を求めたくなるのかもしれませんが、730点は仕事で使える最低レベルとはいえ、微妙な話や込み入った交渉までできる高度な英語力ではありません。それでも社員全員に一律の基準を要求すべきなのか、それともメリハリをつけ、グローバル展開に必要な人材に焦点を絞って養成していくべきか、きちんと見極めるほうがよいでしょう。本当に能力のある人を現地に送り込めば、なんとかやっていく事例もたくさん見ています。企業としてはそれをどれだけ後押しするかが重要だと思います。

読み書き軽視の英語教育

――海外に派遣されて現地で生活を送れば、誰でも英語力は身につくものでしょうか。

そんなことはありません。とくに、今の新卒には難しいかもしれません。というのは、英語の基礎力を身につけていないからです。ビジネス界の方たちは判で押したように「英語の読み書きはできるけれど会話ができない」と批判されますが、これほど認識不足なことはありません。実は、今の英語教育は会話ばかりで読み書きを以前ほどやっていないんです。4月から小学校での英語活動がスタートしますが、内容は英語に親しむために週1回、歌やゲーム、ちょっとした英会話をやるという程度。多くは期待できません。中学校も週3時間が4時間にはなりますが、今の教科書はマンガ本のように絵ばかり多く、一時期よりは増えたとはいえ非常に語彙が少ない。40代以上の人が受けた英語教育と現在のそれは別物です。

――そんなに昔とは違うのですか。

全然違います。読み書きと文法ばかりやっているから話せないというのはずっと昔の話。大学でも

「みっちり読み書きを教えます」なんて言ったら受験生が来ませんから、英語教育は会話一辺倒で読み書きは軽視されています。英語が好きで外資系企業に入社した若い人に話を聞くと、報告書から何から英語での文書作成が非常に多く、きちんとした英語を書かねばならないという現実に愕然として文法をやり直した、などと言います。しかし、英語教育が読み書きや文法を軽視するようになった責任の多くは実業界にあるでしょう。会話中心に英語教育が変わったのは、実業界の要望を受けた結果なのです。

地球語としての英語を学べ

――学校教育に問題があっても、現状はドメスティックな会社でも英語を話す機会が出てくるようになっています。どうすればよいでしょうか。

本当に大事な場面では通訳者をつければいいんです。それこそTOEIC730点の英語力で交渉相手と細かい契約条件を詰めていったら、不平等条約を結ばされてしまうかもしれませんよ。また、企業が必要な英語力として、「英語でのEメール」を挙げる回答が圧倒的に多いという調査結果もあります。即座に対応することが必要なメールには相当の英語力が求められますから、メールを日常的に書けるようになっていれば、会話もできます。書けないものは話せませんから、ただ英会話を学べばよいという考えも要注意です。もし本当に英語力を身につけたいのなら、それ相応の時間も必要になりますから、結局は本人の努力です。学校の体育の授業だけで全国レベルの大会に出場できる選手はいないでしょう。英語だって同じです。学校の勉強だけでは絶対的に時間が足りません。基礎となる中学、高校の英語をきちんと身につけた上で、製造やマーケティングなど、自分の仕事に必要な領域の英語を勉強していけばよいと思います。その際、「ネイティブ並み」になろうと考える必要はありません。ネイティブ・スピーカーのように会話しようと考えると負担が大きくなり、英語を話すことへの躊躇にもつながってしまいます。

――グローバル化で英語がイギリス人やアメリカ人の母語から地球語に位置づけが変わってくると、逆に日本人の英語を聞き取れない英米人はグローバル人ではない、ともいえますね。

そうなんです。ネイティブ・スピーカーは3億人しかいませんが、外国語や第二言語として英語を使っている人たちは十数億人もいます。「World Englishes」という言い方がありますが、国際共通語になったということは、英語はもはや英米人の固有財産ではないのです。日本の柔道が世界のスポーツになって、日本人だけのものでなくなったのと似ていますね。国際共通語として使うということは、英語が母語ではない人と話すことが圧倒的に多くなるので、最大公約数的な分かりやすい英語を使うというように割り切ったほうがよいでしょう。そして、ビジネスの熾烈な場で英語で戦っていくには、英語力だけでは不十分です。自分の考えを持ち、それを理路整然と相手に臆せず語ることができる能力や相手の心に響くコミュニケーション力が求められます。これは、日本語でもうまくできない人が多いものです。黙ってうなずいているだけでは、考えていないか物を知らないとしか思われません。自らの主張を積極的に伝えて説得するような基本的なリーダーシップを培うことは極めて重要だと思っています。

聞き手／古野庸一（組織行動研究所 所長）

PROFILE

とりかい・くみこ

● 東京都生まれ。上智大学外国語学部卒業。コロンビア大学大学院修士課程修了。サウサンプトン大学大学院博士課程修了（Ph.D.）。大学在学中から衛星中継や国際会議の同時通訳者として活躍。現在、立教大学大学院異文化コミュニケーション研究科教授。国際文化学会常任理事、日本学術会議連携会員、国土交通省交通政策審議会委員などの要職も務める。

特別インタビュー

IMD学長
ドミニク・テュルパン教授

日本人の良識を グローバルな視野で展開せよ

スイスに本拠地を置く「IMD」は、世界有数のビジネススクールであり、その実践的でグローバルな企業幹部教育プログラムは、国際的にも高く評価されている。そのIMDが1989年以来毎年発行している「世界競争力年鑑」は各国メディアの注目を集め、企業がグローバルビジネスを展開する上での貴重な参考資料にもなっている。そのランキングで、1989年から93年まで連続1位だった日本は、2010年版ではついに27位にまで落ちた（図表）。来日したIMD学長のテュルパン教授に、日本が競争力を取り戻すために、企業に何ができるのかをうかがった。

品質競争からマーケティングの時代へ

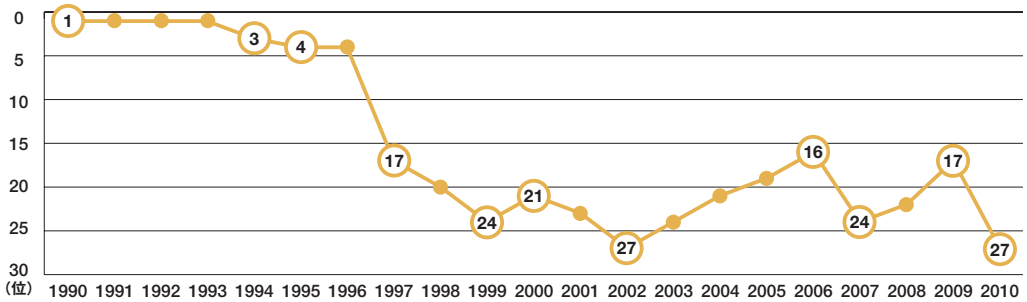
日本について語ろうとすると、厳しい言葉が口をついて出る。しかし、それは日本を愛しているからであって、決してその良さを理解していないからではないことを、まずは分かっていただきたい。フランスに生まれた私は、1978年に初めて、この国にやってきた。多くの友人がアメリカへと向かうなか、日本の可能性を感じ、日本に滞在する道を選んだ。以来、私はずっとこの国の経営者たちから多くを学び、その文化の素晴らしさも実感してきた。だからこそあえて今、「もっと視野を広げ、現実を見てくれ」と言いたい。日本は今、政治的・経済的に多くの意味で瀬戸際に立たされている。賢明な読者は、その理由もそこから抜け出す解決策も、十分にご存じのはずだ。

日本が国際競争力を取り戻すために企業に何ができるのかという質問にお答えする前に、IMDとはどのようなビジネススクールかを、まずはご説明したい。スイスにはもともと1946年にアルカン社によって設立されたIMIと、1957年にネスレ社によって設立されたIMEDEという二つのビジネススクールが存在していた。その二つが合併し、IMDが現在のような形になったのは1990年のことである。

そんなわれわれが誇る最大の特徴は、真にグローバルな点にある。特定の大学に属さず、教育プログラムのほとんどは、企業の経営幹部をターゲットにしている。教授陣は世界20カ国から約50人を集めており、スイス人はたったの2人だけ。昨年は世界98カ国、約8000人の経営幹部がIMDのプログラムに参加し、世界の106社に対してカスタマイズされたリーダー育成プログラムを提供した。世界中を眺めても、これだけグローバルな学習環境を提供できているビジネススクールはないだろう。日本企業に対するプログラム提供の実績も豊富で、昨年末からは東京に日本代表も置くようになった。

われわれが現在の形でIMDをスタートした90年当時、日本の国際競争力は世界第1位だった。しかし、現在は27位である。日本に長く滞在し、日本をこよなく愛する私にとっても、非常に残念な結果だ。IMDの世界競争力ランキングは、経済生産活動、政府・民間部門の効率性、インフラ環境、技術力など数十項目にわたり、世界58カ国・地域を詳細に分析して出している。これを見ると、日本は総体的に未だ高い技術力を持ち、社員の教育水準も高く、資金も研究開発力も十分に持っていることが分かる。しかし残念ながら、まるでバランスシートのように「強み」

図表　IMD世界競争力ランキング　日本の総合順位の変遷



があるのと同様に「弱み」もあり、その「弱み」は過去に蓄積した負債のように将来に重くのしかかる。

今日、ビジネスの競争を左右する重要なポイントは、品質ではなく差別化である。「高品質」はもはや当たり前の時代に入った。日本企業はまず、このことを強く認識すべきである。

グローバルで負け続ける日本企業群

日本人のブルーカラーは優秀であり、日本企業はこれまで、その高い意欲と生産性によって高品質な商品とサービスを生み出してきた。これは否定できない事実であり、今でもなお、日本という土壌が持つ最大の強みである。社長から社員まで同じ食堂で食事ができ、同じトイレやエレベーターを使えるのも、日本的経営の示した「良識」であると同時に、世界に誇れる「常識」だと理解している。ならばなぜ、その良識をもっと戦略的に世界に広げていこうとしないのだろうか。アメリカやイギリスのやり方がすべて正しいわけではないのと同じように、日本的経営にも明らかな弱点がある。それは、未だにグローバル企業になることをためらっている点である。

「人、モノ、金」が世界中を激しく駆け巡る現代において、技術と品質だけで世界に立ち向かおうとすれば、すぐに他社に追いつかれてしまう。フランスのファッションやスイスの時計を見ればわかるように、ブランド価値を持った商品の寿命は長い。ブランド価値を高めるには、よりエモーショナルなものを深く理解して、その土地に合ったマーケティング戦略を立てていかなければならない。日本企業に欠けているのは、この戦略を持つためのグローバルマインドセットである。

例えば消費財や食品などの分野でも、日本企業が画期的な製品を研究開発して最初に市場に投入したことがある。しかし、結局、P&Gやユニリーバ、ネスレやダノンといった海外の競合企業が、類似商品で世界の多くの市場を押さえてしまった。彼らは、グローバル・リーチ（Global reach）、つまり世界的な販売網の構築において、また、どの国や地域にどのような商機があり、どう取り組めばよいかという経営判断において、日本企業に勝っていたのだ。

このような例は後を絶たない。日本企業の製品自体が世界で通用しなかったわけでは決してない。競合他社に先駆けて画期的な商品を開発し、それをいち早く市場に投入した。だが、その素晴らしい商品をグローバルな市場に展開することには成功していない。消費者は、その商品を開発してくれた企業から買うのではなく、身近で売ってくれる会社から買うものなのだ。

国内市場だけではもう闘えない

ここでもう一度、先に挙げた競争力のランキングについて見ていきたい。現在の1位はシンガポール、2位は香港だ。3位はアメリカだが、4位はスイス、その下にもオーストラリア、スウェーデン、カナダ、台湾、ノルウェーと多くの小国・地域がトップ10に名を連ねている。理由は簡単だ。彼らは小国である

がゆえに、グローバル化に対応する競争力を身につける必要があったのだ。

この点においても、日本は非常に不利である。内に大きな市場を抱えていれば、動きは自ずと鈍くなる。英語が使いこなせる人材がどれだけいるかの指標の一つ、TOEFLの世界ランキングで、日本は全体の136位であり、同じアジアの韓国、中国、台湾、北朝鮮よりも低い。

日本がまだ若く、世界経済のフロンティアだった時代には国内市場で十分なシェアを獲得し、それをコントロールするだけで企業は大きな成功を収めることができた。国内の売上比率が高ければ、国内で活躍した人材を高いポジションにつけることも、ある程度は理にかなっていただろう。しかし今日、それらはむしろマイナス要素にしかならない。日本における高齢化と人口の推移を見れば、日本市場が今後ますます縮小していくのは、火を見るより明らかだからだ。

IMDキャンパス

この点に関係して私は昨年、非常にショッキングな体験をした。日本経済新聞社と共同で主催している「世界経営者会議」に、ある欧州企業の幹部を招致しようとしたときのことだ。会議の開催期間中、その幹部がアジアに滞在する予定であることがわかり、「それならば、日本にも是非立ち寄ってスピーチしてくれないか」とお願いすると、その幹部にこう言われた。「私は日本には行きません。もう一日多くアジアに滞在する余裕があるなら、中国に行きます。なぜなら、われわれの企業の未来は中国にあるのであって、日本にはないからです」

衝撃的だが、これが現実だ。企業のグローバル戦略のなかで、日本の優先順位はもはや高くない。世界企業の多くは「日本で成功できるのは日本企業だけ」と感じ、わざわざ成長力の乏しい市場に今から挑戦するよりも、ほかのアジアの国々で勝負したほうがいい、と考えるようになっている。結果、日本の国内市場は守られ、日本で生まれ育った幹部も消費者も、海外勢の脅威を十分には実感できていない。欧米では、小型冷蔵庫市場の約50%を中国のハイアールが占めている。ヨーロッパ人は、中国の自動車メーカー、吉利（ジーリー）汽車の成長力と脅威を肌で感じている。にもかかわらず、多くの日本人はその名前さえも知らないのだ。

中国はブラジルに、ドバイはアフリカに積極的に投資している。世界経済の潮流は新興国が主導する形へとシフトし、ヨーロッパ企業もアメリカ企業も、それに対応しようと必死だ。ビジネススクールのラ

ドミニク・テュルパン（Dominique Turpin）教授

● フランス・ツール市出身。フランスの経営エリート養成機関・ESSCAで修士号を、上智大学大学院で経済学博士号を取得した後、IMDに参画。MBAプログラムのディレクター、経営者育成プログラムであるPEDのディレクターなどを歴任。パナソニックやJTインターナショナル、花王などのグローバル幹部養成にも長年携わるなど日本の企業経営への造詣も深い。2010年7月、IMD学長に就任。53歳。

ンキングを見れば、香港、インド、シンガポール、ブラジルが台頭してきているのがわかるだろう。しかしながら、日本のビジネススクールは100位以内にも入っていない。

今や総資産世界一となった中国工商銀行（ICBC）の幹部は、私のところへやってきて「われわれはこれから約7000人の従業員をIMDに派遣する用意がある」と語った。

むろん、日本の経営幹部たちは世界の潮流もよくご存じだし、自分たちが抱える問題点も、その解決方法も理解している。にもかかわらず、動けないでいるのはなぜなのか。理由は明らかである。リーダーシップが足りないのだ。

真にアジア的になるためのビジョンを

グローバル市場に対応するため、社員全体の英語力を高めようと努力している日本企業もある。だがおそらく、このやり方では間に合わない。変えるべきはボトムではなく、トップのほうだ。何も、海外から人材をヘッドハントせよ、と言いたいのではない。日本企業にはすでに、海外でのビジネス経験があり、英語を話せる人材がいる。海外の現地法人をくまなく探せば、日本語を理解できて、英語や中国語を操れる優秀な外国人もいるはずだ。企業はまず、そうした人材をかき集め経営幹部になるための必要な教育や訓練を受けさせ、彼らを意思決定の場に加えるべきなのだ。

意外に思われるかもしれないが、IMDの母体の一つであるネスレもまた、非常に日本的な企業だ。彼らは中途採用をめったにせず、経営幹部のほとんどは生え抜きだ。日本企業との大きな違いは何かといえば、エグゼクティブコミッティの13人の国籍が12カ国と幅広いことである。それがモデルだとはいわないが、一つの重要な示唆を含んでいるとは思う。

われわれの考えるグローバル企業とは、単に国際的な拠点を多く持つだけではなく、社員の国籍がどこであるかなど気にしない企業をいう。幹部はみな海外での豊富な経験を持ち、多言語を操り、幹部になった後もビジネススクールなどで学び続けている。日本は日本のやり方で、海外は海外のやり方で成功している日本企業もあるだろう。しかし、これでは国際的な企業とはいえるが、グローバル企業とは呼べない。海外を熟知した人材が取締役会への影響力を持てない状況にある限り、グローバルな視野での戦略は決して立てられないからだ。

最後に、グローバル経営に必要なマインドセットとは何か、をお伝えしたい。それは「極めてオープンマインドであること」「優れた感受性と共感力」「世界のどこの人ともつながり、共に仕事をしていく力」「他者を敬う姿勢」「文化的な好奇心」「多言語能力」「実験精神」「コスモポリタンであること」の八つである。良識的な日本人の多くは、そのベースとなるものを持っている。欠けているのは、次に進むための明確なビジョンであり、戦略的思考だ。まずは中国・韓国の優秀な人材と協力し、真にアジア的な企業になる目標を掲げるべきである。

企業における若年層の社会人基礎力の年次変化に関する考察

向上しやすい「前に踏み出す力」「考え抜く力」、向上しにくい「チームで働く力」

リクルートマネジメントソリューションズ
インフローソリューション事業部
渡辺かおり・山田香・内藤淳

はじめに

2006年に経済産業省が「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として社会人基礎力（3つの能力と12の要素）を提唱した（図表1）。こうした能力は、従来大人になる過程で「自然と」身につく能力とされてきた。しかし、昨今の人口減少社会の到来、若者の価値観の変化等を背景に、「職場等で求められる能力（社会人基礎力）」を明確にし、産学連携等を通じて意識的に育成・評価していくための新たな枠組づくりが差し迫った課題であるという認識が高まりつつある。これを受け、教育カリキュラムに社会人基礎力の枠組を活用し、実践型学習を進める大学も出てきた。一方、学生を採用する企業側としても、入社した若者をいかに育て、戦力化していくのかということが課題となっている（『人材マネジメント実態調査』リクルートマネジメントソリューションズ, 2010）。

社会人基礎力という共通のフレームの存在は、企業における若手の育成を考える上で有効だと考えられるが、入社後に社会人基礎力はどのように変化するのか、また社会人基礎力を向上させるためにどのようなことが有効なのかを調べた研究はあまり見られない。

研究の狙いと仮説

本研究の狙いは、年次（経験）が社会人基礎力の向上にどのように影響するのか、どのような要素があれば社会人基礎力は向上するのかを明らかにすることにある。本研究では個人の一般知的能力と職務への性格的適合に焦点をあて、社会人基礎力との関係を見た。

研究1

- 仮説①　社会人基礎力は年次を経るほどに高まるだろう

研究2

- 仮説②-a　一般知的能力が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう
- 仮説②-b　一般知的能力が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう

研究3

- 仮説③-a　職務への性格的適合が高いほど社会人基礎力のレベルは高いだろう
- 仮説③-b　職務への性格的適合が高いほど年次による社会人基礎力の向上の程度が大きいだろう

図表1　社会人基礎力のフレーム（経済産業省）

能力	要素	
前に踏み出す力	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	情況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力

図表2　調査の概要

	内容	
対象	対象者	新卒入社した１年目社員 2,298 名と３年目社員 2,375 名の計 4,673 名
	全職種の企業数	67 社　９職種 （営業／販売／一般管理／企画・調査／プログラマー・ＳＥ／研究・開発／生産技術・設計／技能／その他）　4,673 名
	営業職の企業数	46 社　1,999 名
方法	上司評価	実施期間：2009 年 11 月 24 日～ 2010 年２月 23 日 若手社員の直属上司が、調査対象者の日ごろの行動や、組織・職務への適応度について評定 （「社会人基礎力」「その他評価」２側面 16 項目）
	本人評価	実施時期：新卒採用時 採用時の一般知的能力と職務への性格的適合のデータを該当企業の同意を得て使用

図表3　分析に用いた変数

	変数		
上司評価	①社会人基礎力	３能力 12 要素	前に踏み出す力 （主体性／働きかけ力／実行力）
			考え抜く力 (課題発見力／計画力／創造力）
			チームで働く力 （発信力／傾聴力／柔軟性／情況把握力／規律性／ストレスコントロール力）
	②その他評価	４要素	将来性
			職場適応度
			職務適応度
			メンタルヘルス良好度
本人回答	③一般知的能力	言語・非言語能力の総合	
	④職務への性格的適合	一般的に営業職に求められる４要素の平均を指標化	

図表4　研究１の結果

能力	要素	全職種					
		年次	N	平均値	標準偏差	t 検定	平均値差
前に踏み出す力	主体性	１年目	2298	3.53	0.94	**	0.27
		３年目	2375	3.80	0.92	**	
	働きかけ力	１年目	2298	3.01	0.94	**	0.26
		３年目	2375	3.27	0.95	**	
	実行力	１年目	2298	3.58	0.88	**	0.14
		３年目	2375	3.71	0.89	**	
考え抜く力	課題発見力	１年目	2297	3.16	0.86	**	0.24
		３年目	2375	3.40	0.89	**	
	計画力	１年目	2298	2.97	0.83	**	0.27
		３年目	2374	3.24	0.88	**	
	創造力	１年目	2298	2.94	0.80	**	0.12
		３年目	2375	3.06	0.82	**	
チームで働く力	発信力	１年目	2298	3.22	0.91	**	0.15
		３年目	2375	3.37	0.90	**	
	傾聴力	１年目	2298	3.67	0.82	**	0.07
		３年目	2375	3.74	0.80	**	
	柔軟性	１年目	2297	3.69	0.78	+	0.04
		３年目	2375	3.74	0.79	+	
	情況把握力	１年目	2298	3.45	0.85	**	0.16
		３年目	2375	3.61	0.83	**	
	規律性	１年目	2298	4.05	0.86	**	0.08
		３年目	2375	4.13	0.83	**	
	ストレスコントロール力	１年目	2298	3.47	0.80	**	0.10
		３年目	2375	3.58	0.82	**	
その他評価	将来性	１年目	2298	3.46	0.92	**	0.21
		３年目	2375	3.67	1.01	**	
	職場適応度	１年目	2298	4.05	0.78	**	0.09
		３年目	2375	4.14	0.76	**	
	職務適応度	１年目	2298	3.61	0.91	**	0.18
		３年目	2375	3.79	0.95	**	
	メンタルヘルス良好度	１年目	2298	3.69	0.80	+	0.04
		３年目	2375	3.74	0.82	+	

※　**…P＜.01　*…P＜.05　+…P＜.10

図表5　研究２と３の結果

能力	要素	能力×年次			性格的適合×年次		
		主効果		交互作用効果	主効果		交互作用効果
		能力	年次	能力×年次	適合	年次	適合×年次
前に踏み出す力	主体性	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	働きかけ力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	実行力	◎	◎	▲	◎	◎	ns
考え抜く力	課題発見力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	計画力	◎	◎	ns	▲	◎	ns
	創造力	◎	◎	▲	◎	◎	ns
チームで働く力	発信力	◎	◎	ns	◎	◎	ns
	傾聴力	◎	◎	ns	ns	▲	▲
	柔軟性	◎	ns	ns	ns	ns	◎
	情況把握力	◎	◎	ns	▲	◎	◎
	規律性	◎	◎	ns	ns	▲	▲
	ストレスコントロール力	◎	▲	ns	◎	◎	ns
その他評価	将来性	◎	◎	ns	◎	◎	◎
	職場適応度	▲	◎	ns	▲	◎	ns
	職務適応度	◎	◎	ns	◎	◎	▲
	メンタルヘルス良好度	◎	ns	ns	◎	◎	◎

※　◎…P＜.05　▲…P＜.10　ns…有意差なし

手続き

分析対象者

新卒入社１年目と３年目の若手社員を対象に社会人基礎力の年次変化について分析を行った（図表２）。１年目と３年目の対象者は同一人物ではないが、大規模な標本を用いているため平均値の差をもって社会人基礎力の変化とみなした。また、研究３の職務への性格的適合は営業職を対象にした。

分析に用いた変数

分析に用いた変数を図表３に示す。なお、職務への性格的適合の指標は次のように作成した。まず経済産業省が行った人材ニーズ調査（2004）に基づき、他の職種と比較して営業職に特徴的に求められる要件を抽出した。次に、この要件に概念的に対応する性格要素を総合適性検査SPI ２から選び、職務への性格的適合の指標とした。

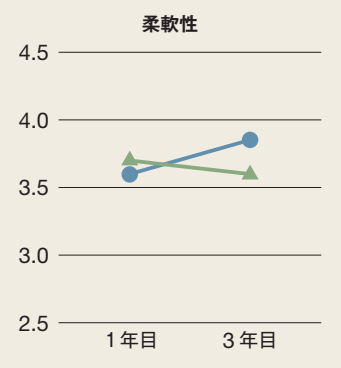
分析結果と考察

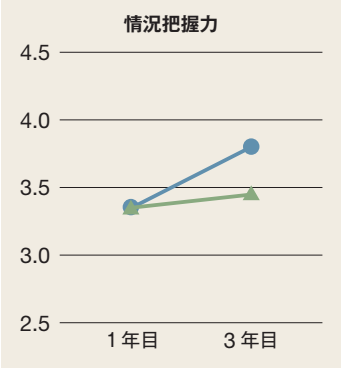
研究１　年次（経験）の影響

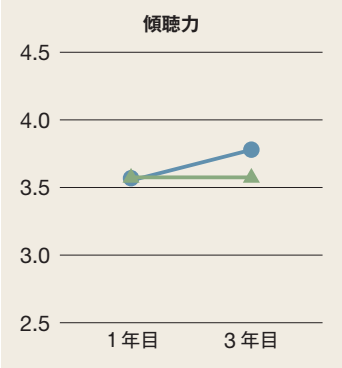
年次（経験）が与える影響を調べるために、社会人基礎力とその他評価について年次別の分析を行った。その結果、「柔軟性」と「メンタルヘルス良好度」を除くすべての要素で３年目が１年目より有意に高い得点となり、仮説１は支持された（図表４）。変化の度合いを調べるため１年目と３年目の平均値差を比較したところ、「前に踏み出す力」や「考え抜く力」では平均値差が比較的大きく、「チームで働く力」では小さかった。課題遂行面にかかわる「前に踏み出す力」や「考え抜く力」は向上しやすいのに対して、人との協働にかかわる「チームで働く力」は向上しにくい傾向が確認された。

この原因として、企業内での若手に対する周囲からの指導・育成が知識スキル主体の業務遂行中心のかかわりになっている可能性や、あるいは本人の意識がまずは与えられた業務を遂行することに向かっている可能性が挙げられる。そのため、意見や立場の違いを理解する柔軟性や他者と折り合いをつけていく力など、対人面での成熟が求められる対応力の向上

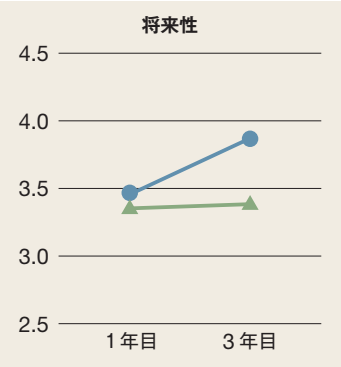
図表6　研究３で交互作用効果が見られた社会人基礎力

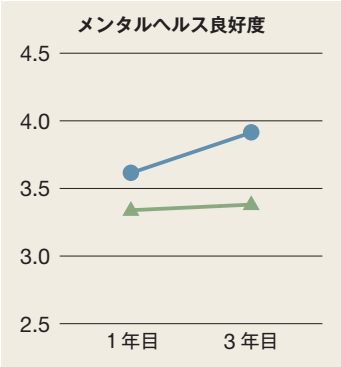






図表7　研究３で交互作用効果が見られた上司評価





性格的適合

● Ｇ群　▲ Ｐ群

に結びつくような経験が得られにくいのではないかと考えられる。

研究２　一般知的能力の影響

一般知的能力と年次の二元配置分散分析を行った。その結果、社会人基礎力の「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」のすべての要素で一般知的能力が高いほうが社会人基礎力は高く、仮説②-aは支持された。一方、一般知的能力と年次の交互作用については有意差が確認されず、仮説②-bは支持されなかった（図表５）。

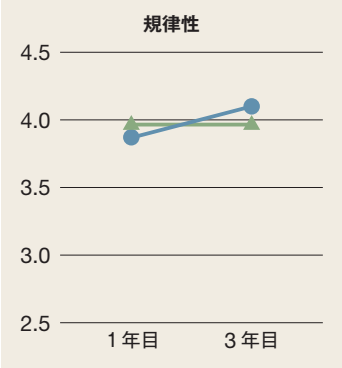
このことから、一般知的能力が高いほど社会人基礎力は高い傾向があるが、一方で少なくとも若手の時期においては社会人基礎力の向上の程度に一般知的能力は関連せず、その他の要因の影響のほうが大きいと考えられる。

研究３　職務への性格的適合の影響

研究３の前提として、年次による営業職適性の偏りがないかを確認したところ、営業職の１年目と３年目とで営業職適性に差は見られなかった（t=0.68、p=n.s.＜有意差なし＞）。

次に営業職を対象に、性格的適合と年次の二元配置分散分析を行った結果、社会人基礎力の「前に踏み出す力」は、「主体性」「働きかけ力」「実行力」のすべての要素について、「考え抜く力」は、３要素中「課題発見力」「創造力」の２要素について、「チームで働く力」は、６要素中「発信力」「ストレスコントロール力」の２要素について、性格的適合が高いほうが社会人基礎力も高い傾向が確認された（図表５）。性格的適合が高い人は社会人基礎力が全般的に高く、とくに「前に踏み出す力」と「考え抜く力」が高いといえる。

一方、交互作用が見られたのはすべて「チームで働く力」にかかわる要素であり、「柔軟性」「情況把握力」「傾聴力」「規律性」の４つで



あった。これらは1年目ではG群－P群間であまり差がないが、3年目になるとG群のほうが顕著に高まっていた（図表6）。また、上司評価のその他評価のなかで、「将来性」「メンタルヘルス良好度」の2要素についても交互作用が見られ、1年目では性格的適合G群－P群間であまり差がないが、3年目になるとG群のほうが顕著に高まる傾向が確認された（図表7）。

研究3の結果から、仮説③-aは全般的に、また仮説③-bは部分的に支持された。つまり、性格的適合が高いほど社会人基礎力が高く、また、一部の社会人基礎力では適合度が高いほうがより伸びやすいという傾向が確認された。研究1では、「チームで働く力」は1年目から3年目の変化量が小さいが、営業職という職務への性格的適合が高いほうが年次を経るとより向上するという結果になったことは、経験と適性の組み合わせが社会人基礎力の向上と関係していることを示しているといえる。

営業職の場合、他の職種に比べて対人対応力の発揮を求められる機会が多く、性格的適合が高いほど、スムーズに仕事に取り組むことができるため、経験を通じて学びやすいと考えられる。また、営業職を対象に行った渡辺ら（2009）の研究では、性格的適合が高いほどパフォーマンスが高くなるという結果が得られている。性格的適合が高い人たちは経験を通じて学びやすいため、ある程度自分で仕事をまわせるようになる3年目では成果をあげやすく、結果として社会人基礎力のみならず、メンタルヘルス良好度や将来性も高くなるものと考えられる。

まとめ

本研究で確認されたことは以下の3点である。

①社会人基礎力は、経験を積むことで向上するが、その向上の程度には能力の要素による違いがある。「前に踏み出す力」「考え抜く力」は比較的向上しやすく、「チームで働く力」、とくに柔軟性は向上しにくい傾向がある。

②一般知的能力、および職務への性格的適合が高いほうが、社会人基礎力も高い傾向がある。

③職務への性格的適合が高いほうが、経験による社会人基礎力の向上の程度が大きい。

本研究の結果から、若手の育成を考える上では、「前に踏み出す力」「考え抜く力」など、実行面にかかわる能力だけに目を向けるのではなく、「チームで働く力」、とくに、他者と折り合いをつける「柔軟性」を伸ばすような経験を意図的に積ませる取り組みが企業に求められるといえるだろう。また、採用時に一般知的能力や性格的適合を確認することは、社会人基礎力から捉えた若手の成長の予測という面からも有効であろう。職務に性格的に適合した人材を採用し、配属をすることは、本人の成長を促進するだけでなく、メンタルヘルスの維持向上やパフォーマンスにつながる可能性を高めるものであり、本人にとっても企業にとっても有益であるといえるだろう。

職場ぐるみで新入社員を育成していくためのOJT施策のご紹介

厳選採用した新入社員を成長させるためには、日常の仕事場面で彼らを指導するOJTが欠かせません。職場全体で新入社員を育成する「職場ぐるみ」のOJTを機能させるための『OJTリーダープログラム』を中心とした施策をご紹介します。

新入社員が育つ職場づくり

■職場ぐるみの育成の重要性

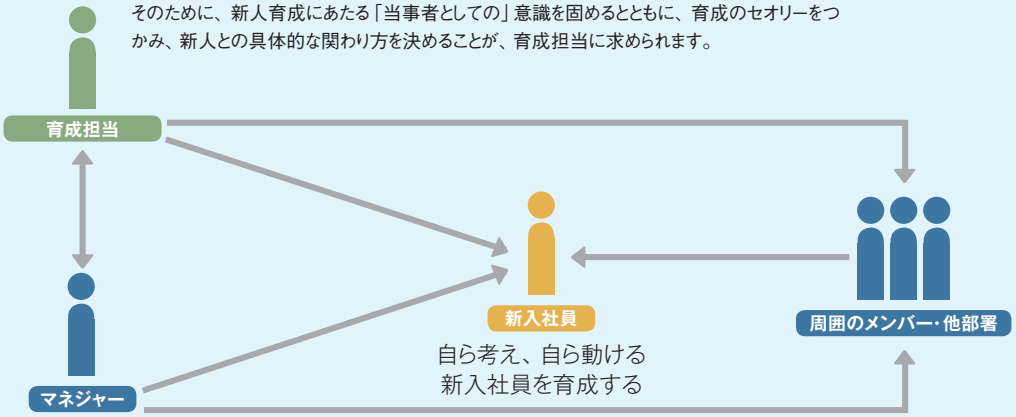
企業人の能力のうち70%以上は、「職場での経験」、すなわちOJTを通じて開発されるといわれています。新人の定着、育成においてもOJTは有効です。しかし、マネジャー・メンバーともに膨大な業務量や高い成果圧力にさらされているため、日頃のコミュニケーションや、新人の指導・育成に十分な時間を割けないのも現実です。

職場の中堅社員を育成担当に任命したからといって、新人へのOJTが機能するとは限りません。マネジャーのみ、育成担当のみで育成を進めるのではなく、両者の連携や、周囲のメンバー、他部署の関係者をも巻き込んだ「職場ぐるみの育成」を実践して初めて、指導・育成を効果的に進めることができます。

■職場ぐるみの育成を実践するための3つのポイント

Point 1　育成担当が当事者意識を持ち、育成のセオリーをつかむ

育成担当には、仕事に必要な知識・スキルを単に教えるのではなく、新人自身が考え、取り組み、協力をあおぎ、自ら学んでいく、そのプロセスを支援することが期待されます。
そのために、新人育成にあたる「当事者としての」意識を固めるとともに、育成のセオリーをつかみ、新人との具体的な関わり方を決めることが、育成担当に求められます。



Point 2　マネジャーが育成上の役割と責任を認識する

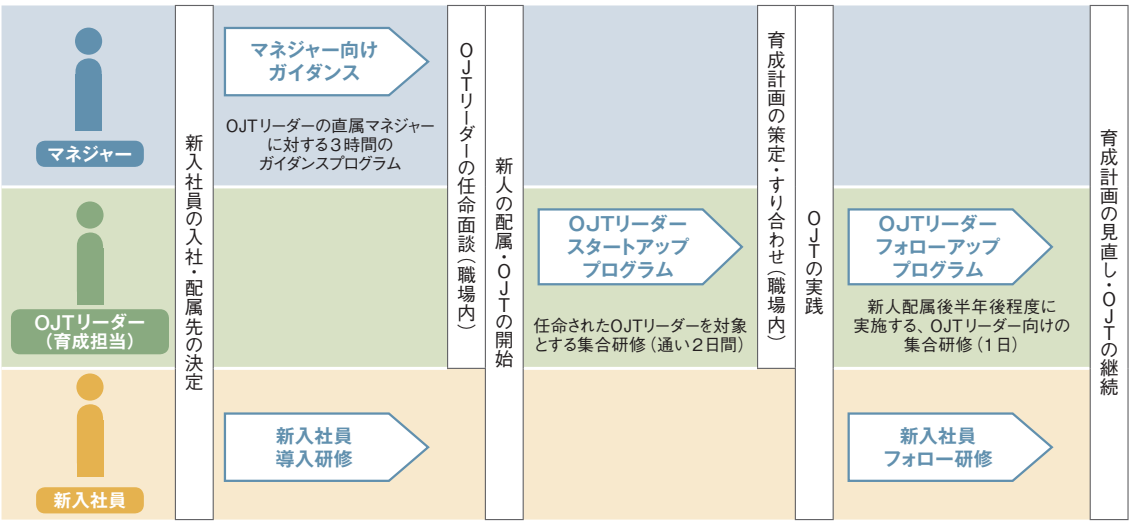
OJTとは、「業務を与え、実際に取り組ませることで能力開発を行うこと」を意味しており、業務の割り当てを行うマネジャーの役割は非常に大きいといえます。
この役割と責任の重さを認識した上で、成長の機会となりうる仕事を新人に与え、周囲と連携して育成を進める意識がマネジャーに求められます。

Point 3　育成計画を策定し、周囲のメンバーに共有することで巻き込む

事業や組織のニーズを踏まえ、新人に「何を、いつまでに、どうやって」、身につけてもらうかを定めたのが育成計画です。
育成担当とマネジャーを中心に育成計画を策定するとともに、策定した計画を関係者に共有することで、OJTの実践に必要な協力を取りつけたり、場当たり的な育成をさけるための共通認識を築くことが可能となります。

■プログラムの全体像

OJTリーダープログラムは、新人の育成担当に任命された若手～中堅社員（弊社呼称：「OJTリーダー」）を対象に、必要な知識・スキル・スタンスを習得するためのプログラムを提供します。あわせて、直属マネジャーに対するガイダンスをご用意しています。これらを通して、マネジャーと同僚を巻き込み、職場ぐるみで育成に取り組む風土の醸成を目指します。



OJTリーダー　スタートアッププログラム

OJTリーダーに期待される役割・スタンスと、実践する上でのポイントを学び、新入社員への具体的な育成方針を決め、実践につなげます。

STEP 1
期待される役割を理解し、育成スタンスを固める

STEP 2
職場で活用しうる実践のポイントをつかむ

STEP 3
新入社員育成方針を描き実践につなげる

	セッション	ねらい
1日目 10:00～19:00	オリエンテーション	・研修の目的・ねらいを確認し、自己紹介を行う
	OJTリーダーのスタンスを確認する	・新入社員を主人公とするケースで、入社1ヵ月後の新入社員がどのような状況に置かれているのかを体感する ・新入社員に関わることの大切さや重さを感じ、どのようなスタンスで向き合うかを学ぶ
	OJTを実践するポイントを学ぶ	・OJTを日々進めていく上でのセオリーを学び、職場での実践にどうつなげるかを検討する
2日目 9:00～17:30	つづき	つづき
	新入社員の育成イメージを固める	・新入社員の目指す成長像を言葉にし、その実現のために周囲のどのような関わりや支援が必要か、あるいは新入社員自身にどんな経験が必要かを言葉にする ・育成計画の柱となる、育成方針を明確にする

OJTリーダー　フォローアッププログラム

OJTリーダーが、新人のひとり立ちに向けて、これまでの育成をふりかえり、関わり方をあらためて決めるためにフォローアップを行います。

STEP 1
現状共有

STEP 2
これまでの育成をふりかえる

STEP 3
今後の育成における課題を明らかにする

OJTリーダー　マネジャー向けガイダンス

マネジャーが成長の機会となりうる仕事を新人に与え、周囲と連携して育成を進める意識を持つために、OJTリーダープログラムを担当するトレーナーよりガイダンスを実施します。

STEP 1
現状共有

STEP 2
新人の目指す姿を描く

STEP 3
職場メンバーを巻き込んだ新人育成を考える

調査報告書のご案内

RMS Research　最新刊
『新人・若手の意識と成長に関する調査2010』

発行：株式会社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／インフローソリューション事業部

新人・若手を志向・価値観で4つのタイプに分類、草食系：肉食系＝7：3

「安定志向や草食系が増えてきた」「海外志向が低下してきた／2極化してきた」「管理職志向が上昇／低下してきた」といった新人・若手の志向・価値観に関しては諸説あります。本調査では、新人・若手社員の志向・価値観の実態を捉え、統計的手法によりそれらを4タイプに分類しました。タイプ別の志向・価値観や育成のポイントについて調査結果を通して明らかにしていきます。

詳細の報告データをご希望の方は、
message@recruit-ms.co.jpまで、
調査名を明記の上、貴社名、お名前、役職、
連絡先をご記入・お問い合わせください。

目次

- はじめに
- 調査概要
- 要旨
- 調査結果

Ⅰ部 全体傾向（基本集計）
　1章 新人・若手の志向・価値観
　2章 新人・若手の成長に関する意識
Ⅱ部 タイプ別傾向
　1章 解説
　2章 志向・価値観
　3章 新人・若手の成長に関する意識
Ⅲ部 若手育成のポイント（総括）

調査概要

- 実施時期　2010年10月
- 調査方法　インターネット調査
- 調査対象

従業員500名以上の企業に所属するホワイトカラー総合職1300名
　入社1年目500名
　入社4年目300名
　入社7年目300名
　管理職200名

『RMS Research』

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめたリクルートマネジメントソリューションズの調査報告集

バックナンバー
・2010年10月　人材マネジメント実態調査2010
・2010年　5月　若手社員の定着・戦力化の実態調査2010
・2009年12月　昇進・昇格実態調査2009
※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。
http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/

組織行動研究所ホームページ「プロ経営者」の育ち方・育て方インタビュー 連載中

毎月第4水曜更新!

経営者になる覚悟を決めたのはいつ？経営者になるための日々の鍛錬とは？複数企業で経営者としての実績をあげた社長へのインタビューから、「プロ経営者」はどのように育つのか、育てることができるのか、そのヒントをお届けします。

第1回	新 将命 氏	「32歳のときに45歳で社長になるという目標を」
第2回	山田 修 氏	「ベストパフォーマンスを出すために学び続ける」
第3回	河田 卓 氏	「自分を深く知ることによって、経営者としてぶれない軸をもつ」
第4回	村上 憲郎氏	「アメリカ本社での5年間の経験が経営観の礎に」

http://www.recruit-ms.co.jp/research/

編集後記

■自社の採用面接を行っていて、いつも限界を感じます。第一印象は分かりますが、その人が入社して、互いに満足するのかどうかを判断するのには時間が短すぎます。ゆえに、「一緒に働きたいと思えるか」や「また会いたいと思えるか」という判断軸を便宜的に使います。Plan・Do・Seeの「この人が上司になってもよいか」という判断軸は、軸として新鮮というだけでなく、面接に謙虚な気持ちで臨めるという観点で秀逸と感じました（古野）

■ある実務家の「就職活動中に学生は変化する」という言葉が心に残っています。竹村先生は「採用は社会的行為だ」とおっしゃいました。企業は採用活動を通じて、学生が自分自身について深く内省し大きな決断をする大切な時期に彼らと対峙します。弊社でも例年新卒採用活動を行っています。「いい人を採る」という結果を出すだけでなく、そのプロセスが、学生にとって成長につながるきっかけをつかめるものとなればと願っています（瀧本）

■視点と展望の取材に同行して、採用における評価や意思決定、社会人の英語教育、いずれもその企業なりに目的をどう置くかが重要であることを再認識しました。そして、奇をてらう方法を取りづらいものであるだけに、プロセスの細部にこそ企業の価値観やスタンスが垣間見えるのかもしれません。企業活動の根底に流れる世界観にも目を向けて調査・研究・発信を進めていければと思います（藤村）

※掲載した記事は、2011年1～2月に取材を行っています

[表紙の話]

木の頂点で虹色に輝くリンゴと数多くのふつうのリンゴ。虹色のリンゴを穫るためには、長い特製のはしごと、それを登りきる労力が必要です。欲しいリンゴはどちらでしょうか

RMSmessage
2011年5月発行　vol.23
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／釘崎広光
編集人／古野庸一
編集部／瀧本麗子　藤村直子　入江崇介
執筆／荻野進介　宮内健　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　設楽政浩　住吉健介　関本陽介
田口哲也　早坂卓也　松田直己　柳川栄子　吉江好樹
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
www.recruit-ms.co.jp

2723