

シンポジウム

これからの企業で求められる人材像について*

発表者 慶應義塾大学 渡辺直登
ブラザー工業 長谷川友之
日本マクドナルド 青木岳彦
中部大学 西田豊昭
一橋大学 守島基博
司会 日本経済新聞社 為定明雄

為定 「これからの企業が求める人材像の追求」というのをタイトルにさせていただきます。私は、本日の司会進行を務めさせていただきます日本経済新聞の為定と申します。よろしくお願ひします。

日本経済新聞の人間が、なぜこの経営行動科学学会の司会をするのかということなのですけども、それは一つご縁がありまして、日本経済新聞のほうで現在の日本の社会で働く人たち、あるいはこれから社会に出る人たちの仕事の雇用を測るモノサシをつくりたい。それを大学のほうで、大学生の方に気づきの材料として、あるいは企業に採用の時の一つのツールとして、あるいは若手を中心とした社員の育成のモノサシとして活用いただきたいと考えておりまして、これは「日経人材力診断」という診断テストなのです。この開発に当たりまして、きょう登壇される慶應大学の渡辺先生、中部大学の西田先生にご協力、ご指導をいただきました。そのご縁で、きょうはこのシンポジウムの司会を務めさせていただきます。よろしくお願ひいたします。

それでは、まず最初に慶應大学の渡辺先生に、本シンポジウムの趣旨や背景について一言いただきたいと思ひます。よろしくお願ひします。

*本稿は経営行動科学学会第16回大会(2013年10月26-27日:名古屋大学)で開催されたシンポジウムの記録を一部修正してまとめたものである。

趣旨説明

渡辺 それでは、本シンポジウムの趣旨をご説明させていただきます。テーマは「これからの企業で求められる人材像」です。これは非常に大きなテーマであり、かつわれわれは長年悩んできた問題ですので、即刻に結論を出すのは難しいだろうと思ひます。

このテーマの背景にあるのが少子化です。子どもの年間出生数が100万人を切りました。私は団塊の世代の一番最後ぐらいの生まれなのですが、当時の年間出生数は240万人ぐらいでした。今はその半分以下です。この少ない人々を、これからどのようにして企業で採用し、活用していくかは大きな問題です。日本の力は人材力だとよく言われますけれども、少子化時代の人材像について、経営行動科学学会として扱ってみてはどうかと思ひたのです。大きなテーマですけども、一度チャレンジしてみてもいいと思ひ、このシンポジウムを企画いたしました。

求める人材像を明らかにするという事は、実務的には100万人ぐらいの若者の中から①誰をいかに選抜するかという話と、②どういう仕事に就けるかという問題と、そして③どのように育成をするかという、この3つが関連すると思ひます。こういった問題に学会として踏み込んでいければと思ひた次第です。

今回の学会は、経営行動科学発祥の地である名古屋で行われるということ、それから今回の

学会の方針が、なるべくシニアに働いてもらうというものですので、私はシニアの年代かなと思ってお引き受けしました。守島会長にも出ていただいております。

それからもう一つの趣旨としまして、われわれの学会の基本的な姿勢としまして、研究者と実務家との交流の促進がありますので、実務家の方にもご登壇いただき、ご意見をいただければと思います、シンポジウムを企画しました。

為定 ありがとうございます。

本日の予定

為定 それでは、このシンポジウムの進め方を簡単にご説明いたします。まず前半は、渡辺先生、それから中部大学の西田先生に問題提起のような基調報告、それから問題提起をしていただきたいと思います。続きまして、後半のパネルディスカッションにもご登壇いただく実業界からお二人の方、きょうはご登壇していただきます。まず、ブラザーの常務執行委員であられます長谷川さんでいらっしゃいます。

長谷川 長谷川です。よろしくお願ひします。

為定 それから、日本マクドナルドの上席執行役員人事本部長の青木さんでいらっしゃいます。

青木 マクドナルドの青木でございます。よろしくお願ひします。

為定 お二人の詳しいご経歴は前半、それぞれの会社で、今求める人材像をどうお考えかというご報告をいただきます。その冒頭にご紹介をさせていただきます。

それから、後半のパネルディスカッションでは、今の4名の方に加えまして、一橋大学の守島先生にも加わっていただきたいと思います。

守島 守島です。よろしくお願ひします。

為定 はい、ありがとうございます。それでは、まず基調報告として、渡辺先生にお願いをしたいと思います。渡辺先生、よろしくお願ひします。

基調報告

渡辺 それでは冒頭に私のほうから少し問題提起をさせていただきたいと思ひます。「これからの企業で求められる人材像をめぐって」ということで、少し考へていることをまとめてまいりました。

このタイトルは、先ほど申しましたように非常に大きなタイトルでして、多様にとらえることができます。「これからの人材像」ということで、私が想定しておりますのは、だいたい今の大学生ぐらいから、25歳から30歳くらいまでの方々、一般に「若手」と呼ばれる人々に期待されている人材像はどういうものなのかと考へました。

このタイトルをいただきましてから、いろいろ考へたのですが、非常に大きなテーマですので、いくつかの視点を提示したほうがよいと思ひました。そこで考へるレベルを、マクロ、エクソ、メゾ、ミクロというふうに分けることにしました。

マクロレベルで人材像の問題を語る時には、国家の人材育成戦略ですとか教育行政の問題が関わって来ます。日本が国際競争力を持った人材を採用・育成していくには、どのような仕組みを、どのように構築していくかというレベルの話があります。

その次のレベルが、エクソレベルです。このレベルでは、産業構造の変化に伴い、新たな産業構造に合った人材をどのように採用・育成していくかという問題があります。つまり、産業構造のシフトとそれに合致した人材を、われわれはどのように確保していくか、という問題があります。

それからもう一つはメゾレベルです。これは企業の人的資源管理の視点です。企業全体の戦略に沿って、どういふ人材を採用・育成等をするかという、いわゆるヒューマンリソース・マネジメントに係るレベルの議論です。

最後のミクロレベルは、従業員のいわゆる生涯発達の視点に立ち、個人のキャリア発達やキ

キャリア形成をどのようにサポートするかという、こういう視点の議論です。

こういう4つのレベルを想定しますと、それぞれのレベルには、それに関わるエージェントやステークホルダーがいるだろうと考えます。マクロレベルでは文部科学省のいわゆる教育政策、行政政策というのが関わってくるでしょう。エクソレベルでは高等教育機関、つまり大学、大学院それから企業の人材開発部門といった教育インスティテューションが、どのような人材を育成していくかという課題があります。メゾレベルでは、もう少し具体的になりまして、企業の人事部とか人材開発部がどういう人を採用し、どういう教育を施して、どういうキャリアパスを準備するかということと関連します。そしてミクロレベルのエージェントとしましては、私たちのような大学などの教育機関に勤める者ですとか、あるいは職場の中での先輩とか同僚とか上司とか、そういう人がエージェントになっていくだろうと思います。

こういう枠組みに沿って、どういうふうにごこの問題を考えるかについて、私個人の立場から申し上げたいと思います。私は現在3つほどの社会的役割を果たしております、それぞれの視点からこの問題を見てみて、日頃感じていることをお話しさせていただこうと思います。

一つ目の役割は教員です。大学、大学院で教員として教えていますので、大学生・大学院生とは日ごろよく接しています。もう一つの役割は、組織行動の研究者です。リサーチャーとしてこの問題にどのようにアプローチすべきかということをお話しさせていただきたいと思います。それからもう一つの役割はカウンセラーです。私は慶應の学生相談室というところのカウンセラーというのを20年ぐらいやっております。困っている学生さんの支援をしてきた経験がございます。今は相談室長というのをやっているのですが、22人ぐらいのカウンセラーのマネジメントにも従事しています。この

3つの役割の観点から、このテーマについて話題提供してみたいと思います。

まずは教員としての視点なのですが、私はビジネススクールというところで、だいたい30歳ぐらいのMBA課程の学生を教えています。それ以外にも普通の学部でも教えております。大学や大学院に代表される高等教育機関の機能には、いろいろな機能があるかと思えますけれども、大きく分けると「研究」と「教育」と「社会貢献」だと思います。その中でも基本的なファンクションは「教育」で、学生を選抜して、教育をして、社会へ送り出す。これが高等教育機関の主たる機能だと思います。

企業は、教育機関を出たこれからの人材に対してどのような機能を果たしているかという、採用して、配属して、育成して定着させる。すなわち、人材を採用し、職を割り当てて、仕事を通じて育成していく。当たり前と言えば当たり前ですが、ここにあるベーシックな考え方というのは、高等教育機関では基礎的な力、いわゆる学力を身につけさせて、実社会ではその能力を伸ばして、学力を活かして開花させる。そして、その人の人生を開花させる。こういう基本的な構図があるかと思えます。

そういう構図なのですが、実は高等教育機関も今は昔と随分変わってまいりまして、先ほど私は団塊世代の最後のほうと申しましたけれども、私の時代には、同世代の大学進学率が20%を超えたと大騒ぎをしていました。実際、短大や高専を含めると25%ぐらいでした。それが今は50%です。同世代人口の半分の人が高等教育を受けます。私の時代にはだいたい240万人の人がセイム・ジェネレーション（同世代）だったのですが、今は120万人ぐらいですので、考えてみますと、大学生だけに限れば、どちらも60万人の高等教育修了者が毎年社会へ出て行った、また出ていくわけですが、けれども、今は120万人中の60万人が出ていく。40年ほど前は240万人中の60万人が出ていった

わけですから、もし能力が昔も今も同じ分布をしているとしましたら、薄まっているというのでしょうか、今の人は大学に非常に入りやすくなっています。

そう考えますと、基礎学力に乏しい。高等教育を受けるのがちょっと難しいかなと思うような人までもが大学に入ってくる。この間、大学はたくさんできましたので、入学者をめぐって受験者の奪い合いをするわけです。大学も財政的に安定もしないと駄目ですから、学生をどんどん入れて、全入時代がやって来ました。上位校と下位校の格差が拡大しまして、知のフロンティアを追究するような大学から、教員が子守りや親代わりをするような大学まで、大学の多様化が進みました。

ということで、では大学はなにをすればよいのか。未来の人材のためになにをすればよいのかという話につながります。古典的な議論ですけれど、高等教育というのは、いわゆる即刻に役立つような知識を身につけさせるのがいいのか、あるいは人類普遍の真理や知を教えるのがいいのか、これは長く続いている議論です。近代化の過程で、教養と専門とをどのようにミックスさせるべきかという議論が延々と続いて来たのはご承知のとおりです。教員として悩ましいのは、「これからの人材像」を描く上で、どちらに軸足を置いた教育を行えばよいのか、なかなか判断がつかないことです。

もう一つの特徴としまして、学力のほかに社会的未成熟化という現象が見て取れるかなと思います。全入時代で、ゆとり教育等もあって、それが完全に原因だとは申しませんが、昔の一頃に比べますと、成熟度が低い状況の学生が入ってきているという感じがいたします。それを補うような形でキャリア教育やキャリア支援がいろいろな大学で行われております。これはここ 10 年ぐらいに、大変な勢いで広まったように思います。学問をきちんと修めることこそが、一番のキャリア形成につながると思うのですけれども・・・。

ということで、大学にはいろいろな大学がありますけれど、学力を身につけるところから、就職の準備をする、企業に出ていく準備をするところというのにだんだん変わってきたのかなという感じがいたします。この点を見逃すと「これからの人材像」を語るができないと思います。以上が教員としての見方でございます。

もう一つは研究者としての見方を申し上げます。多少ですがキャリア研究をやってきたものですので、それに関連してちょっと思っていることを述べさせていただきます。釈迦に説法ですけれども、キャリア研究にはいわゆる静的なアプローチと動的なアプローチとがあって、これがスクールとワークの世界にまたがっています。真ん中にちょうどワークの世界へのエントリーがあります。静的な研究では個人とワークとのマッチを探る研究が、動的な研究では生涯発達を視野に入れた研究がそれぞれ行われ、そこには理論研究や実証研究が山のように蓄積されています。

こういうことを学生に講義したり、自分で調べたりしてきたわけですが、一つ研究者として思いますことは、職業心理学系と組織心理学系の研究交流が乏しいのではないかというふうに思っております。職業心理学には、いわゆる進路指導に関する学会等がございます。職業心理学では、スクール・トゥ・ワーク・トランジション、つまり学校から仕事の現場への移行期をどういうふうにして越えさせるかと、こういう研究が行われてきました。

組織心理学のほうは、ワークの世界に入ってからを問題とします。もちろん入る前からの研究もありますけれど、主として入ってからどういふふうなキャリア発達を遂げるか、キャリアサポートをするかというような研究が主です。職業心理学は 1 世紀近くの長い研究史を持っておりますが、組織心理学のほうはキャリア論が注目を集めた 70 年代くらいから研究がスター

トしています。

ということで、一つだけの観点しか提示できないのですが、「これからの人材像」を語るときには、いわゆる職業心理学系と組織心理学系がもっと協力しあって、ここに継ぎ目がないようにして研究し、議論するというのが、これからわれわれがしていかなければならないことかと思えます。

次に実践者としてお話しします。長年カウンセラーをやっております、いろいろな学生さんの話を聞いておきますと、学校からワークへの移行は結構人生にとって大きな課題だというふうに見えるようになってまいりました。

今、慶應の学生相談室には、年間4,000件ぐらいの相談があります。もちろん継続している学生もいますので、これは延べの数です。ならしますと、だいたい毎日20人ぐらいの学生がひっきりなしに相談にやってくるという状況になっておまして、その中の3割ぐらいはキャリアに関する相談です。メンタルヘルスの相談が一番多くて50%ぐらいなのですが、キャリア相談はその次に多くなっています。

来談する学生の話をお聴きしていると、スクール・トゥ・ワークのトランジションのところを、簡単に乗り越えられる人はいるのですが、その数はそれほど多くないかなという気がいたします。多くの学生は苦労しながら乗り越えていきます。迷いながら越えていく。乗り越えたかのように見えるのですが、実は乗り越えていないという学生もいます。ともかく周りのみんなが就職だ、就職だというので、とにかく内定をもらわないと、というので焦ってやってみたのだけれど、青年期の非常に基本的な課題の解決を置き去りにしたまま就職したという感じの学生も結構います。

それから、乗り越える前にすくむ人もいます。これは、働きに出る前に、その段階でもうすくんでしまう。「働く」とか「働ける」とわれわれは簡単に言いますが、学生さんに

とっては、働くというのは大変大きな、大変な苦勞を伴うことだと思います。フロイトが言ったように“zu liben und zu arbeiten”ですね。「愛することと働くこと」が人生の大きな課題だと言っていますが、arbeitenというのは、非常に大きな課題だと思います。

そういうことで、ではどうしたら大学から仕事への移行、すなわちスクール・トゥ・ワーク・トランジションの過程で困難に直面している学生さんを支援していくかという話になります。これは、「これからの自分像」を描けない学生さんの支援ということになります。その問題点としましては、学校と企業との間に認識のギャップがあるのではないかなと思っています。高等教育機関のほうは、基礎学力はつけたので、あとは企業の方で育成されるものと思っています。すぐに役立つ知識はすぐ役立つ知識に変わりやすい。そこで、それぞれ古典からベーシックな人類の知を教えるのが高等教育機関だというふうになっている教員も大学には多数います。

一方、企業のほうは企業のほうで、企業のニーズと構想に合った人たち、少し訓練をすればすぐに戦力になるような学生を送って欲しいと思っておられるのですが、これはなかなか高等教育機関としては難しい課題です。というのは、大学は大学でカリキュラムを組んで、しかも教える教員はずっと同じ科目を受け持っていてやっているわけですから、そんなに簡単に企業のニーズに合ったような形でカリキュラムをどんどん変えていくことはできません。ということをお考えすると、このギャップは永遠に縮まらないという暗澹たる気持ちになります。それでもなんとかここを考えていかないといけないかなという感じがいたします。「これからの人材像」をめぐって大学と企業間に存在するギャップを埋める努力です。

それからもう一つが生涯学習の視点です。学生時代は確かに個々の学生にとっては非常に大きなエポックになる時期だとは思っているのですけれど

ど、そうは言っても高等教育機関に在席するのは 4 年、大学院まで行ってもせいぜい 6 年という短期間です。この期間に「これからの人材像」に沿った人材の育成を十全にするには限界があるのではないかとこの頃思い始めました。

実社会でそのあと 40 年あるわけですから、その中で学ぶことが非常に大きいと思います。そのためには企業のほうが、大学からバトンパスを受けた後、その後の 40 年をどのように育てていくかということを考えていただければというふうに思っております。

それから、同じことになるかも分かりませんが、スクールとワークの両方をつなぐ仕組みというのが必要かと思います。高等教育機関と産業界が人材の育成で連携するという形です。そこが一度切れるような形になっているという感じがいたします。高等教育機関のほうは基礎教育をしたい。企業のほうはすぐに役立つ人をくださいというだけでなく、ここの連携をどういうふうに考えるかということ、つまり結節点を考える必要があるかと思います。ご清聴ありがとうございました。

為定 ありがとうございます。時間の制約もあって、非常に端的に問題提起をいただいたのですけれども、ご指摘いただいた中に非常に重たい概念がたくさん入っていたと思います。それについては、後半のパネルディスカッションで伺っていきたいと思います。

第 1 報告

為定 続きまして中部大学の西田先生には、先ほど私が少し申しあげました人材力診断のツールのデータ解析をお願いしております。それで、この診断テストは、学生とか若手社員とか、育てられる側に受けていただくだけではなく、最大の特徴として、求める側、育てようとしている側で今どういう人材を求めているか、主に企業の方にその調査の形でご回答をいた

いております。その調査集計、解析を西田さんをお願いしておりますので、きょう、西田先生には、まだ途中経過でありますけれど、解析結果のほうを基に、今先ほどどういう人材を求めているか、人材のどういう側面を重視しているかなど、一つの仮説としてご報告いただければと思います。

それでは西田先生、よろしく申し上げます。

西田 中部大学の西田です。私の担当は、実際のデータ分析なのですが、その前にまず簡単にこのテーマに関する背景をお話したいと思えます。

最初にスライドナンバー 2 番をご覧ください。企業が求める能力の明確化の動きがあるのではないかとこのことで、皆さんもご存じのとおり、いろいろなところで企業の採用基準に関する議論が活発になってきています。例えば、厚生労働省の「就職基礎能力」や、経済産業省の「社会人基礎力」に関する定義が有名ですが、最近では、「グローバル人材」や、「イノベーション人材」というキーワードで新しい基準や企業が求める能力の議論が盛んです。

そこで、これはよく目にする資料ですが、経済団体、日本経団連等が毎年行っている調査です。その中で大学生の採用に当たって重視する素質、態度、知識、能力に関する調査なのですが、主体性、コミュニケーション能力、実行力、チームワークといったものが、毎年上位に来ています。こういうアンケートレベルの調査というのは、かなり継続的に行われていると思えます。

一方、こういう調査結果が根拠となり、大学のキャリア教育では、面接や採用試験では主体性やコミュニケーション能力を重視した対策講座などが行われていると思えます。

同様の調査ですが、“企業が選考にあたって特に重視した点にはどのようなものがありますか”というアンケートがあります。この場合は 24 項目のキーワードを挙げて、そのうち重視したものを 5 つ選びなさいという形式の調査に

なっています。

そうすると、1番上位に来るのはやはりコミュニケーション能力と呼ばれるものです。8割の企業が、5つの選択肢のうち必ず一つは“コミュニケーション能力が大事だ”という選択肢を選んでいきます。次に、やはり主体性、チャレンジ精神、協調性といったものが上位にくる。先ほどの調査とかなり近い結果になっているということが分かります。

この調査の過去9年間の推移をみると、ほぼ上位の項目に関しては、変わりがないということが分かります。常に“コミュニケーション能力”というのが第1位に来ている。次に“主体性”であるとか、“協調性”であるとか、“チャレンジ精神”といったものが上位に来るという結果です。

次の資料は、尋ね方を変えて、“企業が学生に不足していると思う能力はなにか”という調査結果です。ここでは企業が学生に求めている能力と、実際の学生の能力にギャップが大きかった項目ということを表しています。特にギャップが多い項目としては主体性であるとか粘り強さ、コミュニケーション能力ということが指摘されています。つまり、企業が求める能力の中で常に上位に来る主体性やコミュニケーション能力でギャップがあるということは、企業は学生に求めているけれど、なかなかそういう学生はいない、少ない、そういうことだということです。

このようにいろいろな調査がある一方で、学生から見ると非常に採用基準が不明確であるという意見があります。経済産業省の調査によると、61%の学生が、こういった企業の採用基準が明確ではないという回答を寄せています。

それで、学生から見て、採用基準が見えにくくなる理由は何なのかというのを考えてみました。まず一つ目が、実際の選考基準で何がどのように判定されているのかが不明確であるということです。面接等を受けてもその結果に関して“何が悪かったか、どこが何点だったか”と

いった詳細なフィードバックがほとんどありません。学生が企業の面接を受けた後に届くのは“慎重に検討いたしました結果、残念ながら今回はご希望に沿えないこととなりました。〇〇様の今後のご活躍を心よりお祈り申し上げます”といった内容の不採用確定のメールの連絡だけです。このようなメールを学生は“お祈りメール”と呼んでいます。学生からすると何十社もエントリーして各企業の選抜の段階で面接、あるいはグループディスカッション等があるのですけれども、基準がよく分からない。選考基準というけれども最終的に何で受かって何で落とされたのかよく分からないということです。

次に2つめの理由として、評価項目というのが挙げられるけれど、評価項目を判定する中で、それらが具体的にどういうふうに解釈されて判定に結びついているのかが分からないというものです。例えば、さきほど出てきた“コミュニケーション能力”や“主体性”を面接の際に評価項目として使用する場合にも、何を持って主体性があるとか、コミュニケーション能力が高いと判定されるのかという具体的な判定基準が学生に示されていない。結局は面接官の主観的なもので振り分けられているだけなのではないかということです。

次に3つめの理由です。これが根本的だと思うのですが、選考の中で面接という方法に重点を置きすぎているということがあります。多くの企業が最終判定の手段として面接を使用しています。先ほども述べましたが面接における明確な統一基準があるかどうか不明です。そもそも面接という方法を使うと、企業がどのような基準を持っていたとしても、ほぼコミュニケーション能力に集約されてしまいます。当然、面接なので面接での受け答え自体がコミュニケーション能力ということになる。実際、アンケートでは面接の中で特になにを重視しましたかという質問に対して8割以上は“コミュニケーション能力”と回答しています。人材の多様性が重要だとしながら、一方でコミュ

ニケーション能力に偏った方法で最終判断してしまっているということです。選考における面接という方法自体の限界かもしれません。

次に企業が求める人材像の変化についての話です。曖昧な採用基準に加えて、企業が今後重視する人材像というものが変化してきていることがあります。特に最近の特徴としては、例えば“自ら考えて行動することができる人材”，このような人材に関しては過去において 18.2%の企業が重視すると答えていたのに対して最近では 78%に増えている。次にリーダーシップを持っている。あるいは担当部署を引っ張っていける人材，このような人材は過去は 46%だったのに対して，今では 68.2%にまで増えています。

逆に割合が低下しているものもあります。つまり，過去において重視されていたけれども，今ではその割合が低くなってきているという人材像です。例えば，“職場でチームワークを尊重する”という人材を過去は 76.2%の企業が重視すると答えていたのに対して，今では 58%に低下。また，“指示を正確に理解して行動できる人材”というのも 62%から 40%に低下というように，求める人物像や採用の基準というもの，もしかすると明確になっていないだけではなくて，どんどん変化してしまっているのではないのでしょうか。もともとそういう流動的な性質のものであるともいえます。

次に「即戦力」という言葉についてお話しします。企業は，即戦力志向が強くなってきており，新卒者にも即戦力としての能力を求めていると言われていますが，果たして本当かどうかということです。永野 (2004) の調査によると，658 社を対象にした調査の結果，新卒者に即戦力を求めているというそういう意見に関しては，過半数の企業が「イエス」と賛成だと答えている。しかし，実際にその即戦力の定義について具体的にたずねてみると，それは専門的知識やスキルではなくて，意欲であるとか，人柄であるとか，あるいは対人能力というものを重

視しているということが分かってきました。つまり表向き「即戦力が大切だ」と回答している企業であっても，新卒者に関しては，実践的な職業能力ではなくて，その前提となる基本的な能力，つまり，態度，意欲，マナーといったものが重視されているのではないかと結論づけられています。

また，別の研究なのですが，岩脇 (2006) は，さらに詳しくヒアリング調査をした結果，実際に企業がいうところの即戦力の定義は，入社後すぐに活躍できる人材ではなくて，入社後すぐ育つ人，すなわち“訓練可能性が高い人”のことを即戦力と呼んでいるということを明らかにしました。

このような企業と大学生との間の認識のずれが，今の就職活動の中にも存在し続けている可能性があります。つまり表向きは「即戦力を求める」と言いながらも，実は態度やマナーといった基礎的な素養が最も重視されている。このような言葉の定義の認識の違いからくるミスマッチを無くすためにも，企業は，大学や学生に求める能力の具体的な内容や定義をきちんと伝える義務があるのではないかと思います。

このような状況下での学生の就職対策ということになるのですが，現在の学生はどういうことをやっているか。例えば大学の就職課のキャリア教育というものを受けると，主体性・コミュニケーション能力・率先性といったキーワードが頻繁に出てきて，これらが面接やエントリーシートで重要であると繰り返し教わります。けれども，学生の反応としては，「そういうわれても，具体的に何をしたいのかよく分からない」「どのような対策をしているのか分からない」「どのような対策をしていいのか分からず不安である」ということになります。その結果，受け身の授業だけでは面接の時のネタにならないので，あまり興味はないが，短期のボランティア活動や社会奉仕活動に参加したり，仲間同士で無理やりサークルを立ち上げたりと，企業側が求める“主体的な行動の実績作り”に専念することになる。特に極端な例ですが，就

職活動が始まる前の夏休みを利用して、就職活動を有利に進めるために、あるいはエントリーシートに書くためのネタ作りとして、1週間だけ東北のボランティア活動に参加する学生もいます。これらは、本当の意味でのボランティアではなくて、就職活動の一環ということなのです。また、大学でサークルを立ち上げたといっても、よく聞いてみたらゼミの友達3人で遊びのサークルを立ち上げただけで、活動実態がなかったりします。また、ある企業で人事の方から聞いた話なのですが、学生を面接すると、やたらと大学で新しいサークルを立ち上げて、そのサブリーダーをやっていたという人が多いそうです。リーダーや部長は少ないが、半数以上がサブリーダーという肩書で面接に臨んでくるそうです。

つまり、学生からすると、就職に有利な条件としては、主体性や率先性、コミュニケーション能力をアピールする必要があるのだが、学生の解釈では、何かのボランティアに参加したり、サークル活動を立ち上げることが主体性、率先性を表す指標になってしまっているといえるのです。

さらに、特に最近重視される能力として「コミュニケーション能力」というものがあります。学生に対してコミュニケーション能力が重要であるというとき、学生は「とにかく、いろいろな人と話ができるようになればいいのか」と解釈します。その結果、学生時代に一生懸命、接客や飲食のアルバイトに励み、面接では「僕は居酒屋でずっとバイトしていたので、他の学生よりもコミュニケーション能力が高い」と主張します。しかし、実際に企業の方に話を聞くと、企業が実際に学生に求めているコミュニケーション能力とは、一方的に自分の主張を押しつけるのではなく、まず相手の主張を理解し、自分の意見をきちんと相手に伝え、粘り強くお互いの共通理解や妥協点を見つけていく努力だったり、新入社員であれば、きちんと仕事の報告・連絡・相談ができるかどうかというこ

とだそう。ここでも、大分企業と学生との間に認識のずれがあるようである。

最後、重視されるポイントとして「粘り強さ」というものがありますが、これに関しても学生の解釈としては、とにかく一つのことをやり遂げることが大事であり、例えば、部活、サークルを途中で辞めずに最後まで続けてきたということこそが粘り強さだと主張します。しかし、企業が求める粘り強さは、困難な課題にぶつかってもあきらめずに成し遂げる力であり、単に自分の好きなことを続けてきただけのものとは違うということです。

以上、学生と企業の認識の違いをいろいろ説明してきましたが、それでは、このような学生の就職活動におけるミスマッチを増加させている根本的な原因はどこにあるのでしょうか。

まず初めに、現在あらゆる業界・業種において業務が複雑化してきています。当然そこで求められる能力も多様化してきています。現場に求められる人材のニーズが多様化してきているにもかかわらず、採用の場面ではコミュニケーション能力、主体性、協調性といった、先ほどのアンケートの上位に来るような項目だけで決めなければならない。基準そのものが足りない、曖昧で非常に難しくなっているということであり、真に求められている能力を見抜けなくなっているということです。本当に数十分間の面接だけで学生のコミュニケーション能力や、真の能力を見抜けるのかどうかという問題です。

次に、インターネットによるエントリーの増加という問題もあります。パソコンを使ってインターネットを通じたエントリーが急増してきている。確かに、学生や企業にとって便利になった面もあります。一昔前は、葉書を書いて資料を取り寄せるという形式だったのが、今ではインターネット上で即エントリーできてしまうので、1人当たりのエントリーの数が、平均60社から70社で、多い人になると100社以上エントリーしています。そうになると、企業の側も

大変で、例えば 50 人の募集のところから 4 万人もエントリーしてきたという製薬メーカーの例もありますし、短時間で何万人という候補者から数十人に絞らなければいけないということ自体無理があるし、いろいろな問題が出てくる。つまり、コミュニケーション能力や主体性、協調性といった基準を持っていたとしても、物理的に面接でそれをちゃんと見抜けないし、結局のところ時間がないので、大半は大学の偏差値で足切りしてしまい、残り 1 割ぐらいはエントリーシートで絞り、さらにその中の一部を面接するということになる。

3 つめは、日本では、そもそも長期雇用を前提にしており、入社前の能力よりも入社後の“訓練可能性”の高い人を選抜するという、いわゆる“ゼネラリスト採用”の仕組みがベースになっているという点が挙げられます。しかし、長期雇用や終身雇用慣行が終焉を迎え、個人の価値観が変化し、一つの会社ですっと長く勤めるよりも複数の企業をステップアップしていくという価値観が増加しているにもかかわらず、採用に関してだけは昔ながらのゼネラリスト採用が行われ、長期雇用を前提にした個人の成長が求められており、いまだに、特定の専門的能力ではなく、どこの部署に配置しても適応化可能な潰しが効く人材（育成可能性という言葉で表わされる）を大量に入社させ続けているというわけです。しかし、長期雇用や終身雇用を前提としない状況では、このような仕組み自体の存続が危ういということです。つまり、いつ辞めるか分からない人材に対して、企業としては積極的に投資しにくいし、時間をかけて教育しにくいことになってくる。したがって、汎用的な人材を大量に採用して、じっくり育成するという仕組み自体が、限界に達しているのではないのでしょうか。

以上の点を踏まえ、それではなぜコミュニケーション能力や主体性、協調性が常に上位に来るのかという理由をまとめると、①訓練可能性の高い人材、汎用的な人材を大量に採用しよ

うとすると、“入社後に訓練についてこれるか”“どんな部署でも適応できるかどうか”“みんなと和を保てるかどうか”が重要になり、結果としてコミュニケーション能力、あるいは主体性、協調性といったものが採用されてしまうということ。②選抜の方法が面接を中心にしているために、必然的にコミュニケーション能力が上位に来てしまうということ。③面接の際の標準的な質問として「大学 4 年間であなたが達成した成果はなんですか」「どういうことに最も一生懸命取り組みましたか」ということがたずねられるため、そのような質問の中で評価しようとする、どうしても、主体性、率先性、粘り強さ、チャレンジ精神といった項目が上位に来るのは当然だということです。

それでは次に調査結果の説明に入ります。調査の目的ですが、まず第 1 に、今回、アンケートなので、常に上位に来る主体性やコミュニケーション能力、あるいは協調性以外になにか入社後のパフォーマンスに関係する重要な要素が他にはないのかということを調べてみました。これまでのアンケート形式だと、例えば、単純なキーワードを並べて、「それは大事か、大事ではないか」「重要か、重要でないか」という質問形式で、挙げられたキーワードの中から選ぶという形がほとんどです。それに対して、われわれは測定尺度という形をとっています。実際には 180 項目の行動項目（コンピテンシー項目という言い方もされますが）を用いて、企業が求める人物像を調査しました。そのさい、両極端な 2 つの事例を提示し、「もし採用するとしたら、A タイプか B タイプか」。あるいは実際に働いている人に対して、「選択肢 A と B で自分はどちらのやり方をやっているか」という聞き方の工夫をしています。

第 2 に、重要な能力や要素が、職種・業種において、共通なのか違いがあるのかということを見てみたい。つまり、いろいろな採用基準があるが、それはどの職種・業種も同じで統一の

基準でよいのか、あるいは会社、業種、職種によって基準は変える必要があるのかということです。

第3に、立場の違いにより、基準の違いがあるのではないかとことを調べました。これはインタビュー調査をやっていて気づいたのですが、人事担当者に「採用の場面で何が重要ですか。最終的に何で判断しますか」という質問に対して、確かに主体性が大事だ、あるいはコミュニケーション能力が大事だという話をするのですが、一方、現場の方々と話すと、同じ会社であるにもかかわらず、同じ質問に対して異なる回答が返ってくるのです。つまり、人事や経営者層と現場レベルや上長が思っている“求める人物像”は違うのではないかと疑問が湧いてきたのです。

例えば、主体性、コミュニケーション能力、といった指標は、先ほど説明したように、面接などでは便利であり、統一の採用基準として非常に便利なのですが、実際の現場レベルでの採用してほしい人材の基準は異なるのではないかとことです。そこで、今回、組織内で立場が異なる人たちに、求める人物像についての調査を行い、それらが一致しているのか異なっているのかを調べてみました。

調査方法は、日本経済新聞社の“企業が求める人材像調査”の中で、“日経人材力診断”というアセスメントツールを使用しました。この調査は9月中旬から現在も進行中であり、途中経過のデータを先日いただきましたので、簡単な報告をさせていただきます。対象としては今お話ししたように、経営者・人事担当者というグループと、現場・マネジメント層というグループと、実際に働いている若手の優秀な社員という3つのグループで聞いています。

調査に協力していただいた企業は、経営者、人事、マネジメント層のみの回答は151社、若手の優秀な人材に関しては452社で1,012名となっています。

それで分析結果ですが、職種グループごとに

各尺度の平均値を求めて、一元配置の分散分析、および多重比較を行いました。つまり、職種グループ別の平均値の比較をしました。

次に分析2として、役員、人事、あるいは現場の管理職、本人とといった、立場の違いによる比較を行いました。これも一元配置の分散分析、および多重比較を用いました。

それぞれ測っているカテゴリーごとに、「グレートナイン」というものと「36コンピテンシー」と書かれたものがあります。この「グレートナイン」という概念は、ハイパーフォーマー、仕事ができる人たちに共通に見られる8つのカテゴリー「グレートエイト」という基準に、われわれが独自にインタビュー調査から見つけた“冷静、安定力”を9番目に加え、「グレートナイン」と定義したものです。その平均値の比較となっています。右側に多重比較の結果が出ています。1と2とか、1と3、それぞれのグループごとに有意差が見られたものが表示されています。

例えば、グラフの中で赤で囲まれている部分は、それぞれの職種グループ間で有意差が確認されたものを示しています。次のグラフも同様に、有意差が確認されたものに関して赤で囲んであります。

次に、立場上の違いによる評価基準の違いに関しては、役員・人事と現場の管理者による比較を行いました。その結果、やはり役員・人事部の得点は、総じて理想ということで高めに出ています。一方、現場の人は、全体的に低めになる傾向が見られました。有意差があるものを赤色で囲ってあります。つまり、役員・人事部は理想的に全ての面で得点が高い人を求めるのに対して、現場ではそこまで全体的に高い人を求めているわけではなく、必要な能力だけを求めるということが分かりました。

さらに、その結果に高業績者の自己評価を入れてみました。他者評価と自己評価だと、他者評価のほうが理想像ということで全体的に高めに出る傾向があるのですが、波形としてはほぼ

同じ形になっていることが分かります。自己評価で、ハイパーフォーマーと定義された人、仕事がよくできる若手と呼ばれる人たちの自己評価の得点も、だいたい同じ形の波形になっています。なおかつ、自己評価では、上司の評価、人事の評価よりも全体的に低めに出てくるというのが分かりました。

以上の結果を踏まえて、最後に考察になります。考察 1 としては、今までのようなコミュニケーション能力や、主体性、協調性などで差がない場合でも、それ以外の能力で職種ごとに求める能力や活躍している人たちの能力に差があることが明らかになりました。つまり、入社後すぐに育つ人材を選抜する、ゼネラリスト採用としての指標としては、コミュニケーション能力、主体性などの方が便利でよかったのかもしれませんが、今後、職場のニーズに応じて、より多様な人材を選抜していこうとした場合、もっと企業ごとに多様な基準で見えていく必要があるということになります。さらに今回、まだデータに反映されていないのですが、普通の若手社員とハイパーフォーマーとの比較、あるいはハイパーフォーマーとローパーフォーマーとの比較において、どのような違いがあるのかについても今後検討していく必要があると思います。

考察 2 としては、本人と現場の管理職、あるいは役員・人事などの立場によって求める人材の能力に差があることが分かりました。立場によっては、もっと差が出る、あるいは逆転する項目もあるのではないかと考えていたのですが、波形の形はほぼ同じで、全体的に役員・人事の基準が高めに出るという結果でした。つまり現場から離れれば離れるほど理想は高くなる傾向があるということになります。今後の分析では、さらに下位次元、立場の違いについて分析してみたいと思います。

このような取り組みの最終的な目的は、本当の意味での企業が求める人材像をもっと精緻に調べていきたいということです。つまり、日本の企業が求める人材、実際に活躍している人材

のデータベース化ということになります。また、これまでのようなどこでも活躍できるようなゼネラリストの特徴ではなく、職種、業種、さらには企業ごとに活躍できる人材像の特徴をデータベース化することで、採用の場面や、学生のミスマッチが防げるのではないかと考えています。それが可能になれば、会社説明会などで、この職種、業種にはこのような能力や適性が必要であるとより具体的に提示できるようになるかもしれません。今後、このようなデータベース作りや、職種、業種、企業ごとに活躍できる人材の分析を続けていきたいと考えています。

以上です。

為定 はい、ありがとうございました。

第 2 報告

為定 それでは、発表の後半は、きょうのテーマであるところの求める側、企業の側から、今こういう人材を求めているとか、あるいは人材教育制度、どういう人材を教育していくかということについて、ご発表いただきたいと思います。本日は先ほどもご紹介をいたしました、ブラザー工業と日本マクドナルドの人事を見ておられる 2 人にお話を伺いたいと思います。

まずブラザー工業の長谷川友之さんですが、長谷川さんは、長く人事、経営、広報、IT の分野をお務めになっていらっしゃる他に、ドイツの現地法人の社長をお務めになっていて、海外の人材、日本の人材等の違いなどについても深いご見識をお持ちでおられます。それでは長谷川さん、よろしく願いいたします。

長谷川 ただいまご紹介いただきましたブラザー工業の長谷川と申します。今、為定さんのほうからご紹介があったのですが、私は会社に入りまして、人事のほうで採用教育を若いうちにやっております、その後、実は営業のほうでキャリアとしては非常に長く、海外営業として世界中 40 カ国ぐらいで、ものを売ってきました。

キャリアとしてはドイツの社長を務めてきて日本に戻り、広報とか人事を担当する役員をしてきているというのが経歴でございます。

本日、こういう栄えある学会でお話をさせていただく機会をいただきまして、誠にありがとうございます。限られた時間ではありますので、早速内容についていろいろとお話をしたいと思います。

まずブラザーという会社がなにをやっている会社かということを紹介したいと思います。私ども、1908年に創業しましたので、もう既に100年以上歴史があります。名古屋に本社がございまして、名古屋大学とは非常にいろいろな共同研究も含めて関係が深いのですが、この地域で世界を目指していこうということで始まった会社でございます。

最初はミシンで始まったのですが、今現在は通信、プリンティング関係が会社の売上の3分の2近くを占めるといったようなものでございます。その通信、プリンティングのほかにはN&C事業というのがございます。これはなにかと言いますと通信カラオケです。通信カラオケというのを世の中で発明しましたのはブラザーです。ただ、ブラザーというブランドをつけて売っておりませんので、皆さんは全くご存じないというふうに思いますが、今私どもの売上の中で行きますと500億円を超えるような事業になっております。

皆さん、着メロであるとか、スマホの音源をいろいろなところから買っていていただいていると思いますけれども、そこに音源を提供しているのも私どもでございます。そういったようなビジネスをやっている会社です。

売上は、12年度では、5,161億円でございます。今年はアベノミクス、円安、いろいろなこともあるのですが、今現在発表している数字ですと、13年度5,850億円ぐらいの売上、10%以上今年は成長するのではないかと。海外の工場も非常に増やしております、今年だけでも中国、ベトナム、フィリピン、そういった工

場をスタートさせておりますので、従業員数も恐らく3万5千人は超えるだろうと思います。

社長は私と同じ58歳でございます。私も今の社長も、共にブラザーで35年ぐらいやってきているのですが、彼は23年間ずっとアメリカでビジネスをしておりました。

もちろん日本人だけの会議は日本語でやるのですが、海外のいろいろなメンバーが加わりますと、社内会議もほとんど英語になってしまうといったような状況でございます。

世界中44カ国に、17の生産拠点がございまして、52の販売会社があるといったような企業でございます。欧州、米州、アジア、日本が4分の1ずつぐらいの売上で、非常にバランスがよいのですが、日本ではブラザーという、なにをやっている会社かよく分からないという方が多い。

アメリカでは完全に私どもはプリンターの会社と言われております。

欧米ではどちらかというとそういうイメージの会社ですが、中国、アジアには、まだまだ縫製産業がたくさんございますので、工業ミシンを含めて、生産材をやっているような会社というイメージも強いと思います。

日本は、われわれのライバルの方たちのブランドイメージが強いで苦戦をしておりますが、国内比率23%という中には、通信カラオケも含まれているとお考えください。

やはりグローバルで競争していかなければいけないというのは、日本のメーカーはみんな同じかなと思います。きょうはマクドナルドさんのお話があると思いますが、アメリカ発でグローバルにやっつけらる会社さんと、またちょっと私どもは違っていて、やはりアメリカというのが一つの目標でした。アメリカの会社、または欧米の会社に追い付け追い越せといったような形でここまで来たと思います。

ところが、このいわゆるリーマンショック前後ぐらいから、劇的に変わっております、グローバルな競争が、実はものすごい勢いで違う

次元に入ってきているんじゃないかというふうに感じます。ものづくり企業というのが、ソフトやいわゆる通信ネットワークを中心とした、いわゆるものじゃない目に見えない形の競争が欧米との間で始まってきている。合わせてものづくりの現場がなくなってきているというのが、今現在の状況かなというふうに思います。

そうこうしている間に、実は発展途上国、新興国を含めた新たな企業、または新たなマーケットというのがどんどん成長していて、その中で多くの人材が育ってきているというのが、今現在の状況なのではないかなと思います。

ですから、今まではアメリカやドイツやヨーロッパの企業と競争していたのが、相手が韓国や中国や台湾、またはその他のアジアの国の企業に変わりつつある。

こういったようなところでどう戦っていくかという、新しい人材像というのが求められてきているのではないかなと思います。

日本に本社があるわけですから、日本の企業はみんなある意味、グローバル本社という位置づけになっているのではないかなと思います。私もある企業教育の団体さんの評議員をやっておりまして、そこに十数名のいろいろな企業の、私と同じような人事関係、教育関係のトップが来て、研究会をやっているのですが、だいたい皆さん共通して出てくるのは、これからいわゆる企業の幹部にする時には、必ず外国語要件を入れようと。例えば TOEIC で言うと 600 点では足りないのではないかな。ソニーさんは、今 730 点でやっていらっしゃるんですが、ソニーも 730 じゃ駄目だなと。750、800 ないと、これから幹部にはするのは難しい。こんなような意見もいっぱい出ているように、やはり外国語、コミュニケーション能力と言いますか、まずは外国語を使ってビジネスができる力、そういったものが重要なんじゃないかな。

それから、どうやって海外でもものをつくったり売ったりサービスしたりというような、経験を積ませていくか。これを日本人だけではなく

て、海外のいろいろな人たちとも競争させながらやっていくためには、どんどん海外と交流させていかないといけないね、といったようなことが出てきています。

私ども、2015 年からは、こういったような 2 つのことが、幹部の昇格要件という形を決めております。製造業ですが、私ども、日本にほとんど工場がありません。さっき言いました、海外に工場を持って行ってしまっています。つまり、マザー工場が海外だということになっていて、現地で実は製造を支える現地人スタッフ、幹部が、いっぱい育ってきています。こういったような人たちを、これからどう活用していくか。販売会社も同じで、アメリカがちょうど来年 60 周年になります。そういった形での海外進出が非常に早かったがゆえに、そういったところでいろいろな人材が育ってきている。そういう人たちとグローバルにやっていくためには、一つのチームでいろいろな規則だとか、守るべきことみたいなものが共有化されていなければいけない。

それからさっき言いました社長は、毎週 1 回必ず全世界の従業員に 8 カ国語でメッセージを出しています。これは各世界の従業員からの質問にも答える。こういったコミュニケーションです。こういったようなものにどうやって世界中の人を参画させるか。それを、毎週毎週繰り返し繰り返し繰り返してやっております。

きょうここにお集まりの皆さま方は日本人の学生さんを中心に教えていらっしゃると思いますが、日本人の優秀な学生さんだけではなくて、海外の大学からも直接採るといふ形の活動を進めておりまして、この 5 年間でグローバルに直接世界の大学から採った人が 38 名。毎年 10 名ぐらいは海外から直接採用させていただいている。こういったような形で、ちょっと日本だけで採用しているというのは、限界があるかなと感じ始めたのが、リーマンショック頃です。

そういったような形で、入ってきた人たち

が、日本で採用した先ほどの西田先生にあるような、学生さんで会社に入ってきた人たちと競い合う、というようなことを進めてきております。

それから、海外での経験をさせるというためには、トレーニー制度という形で、海外のそれぞれの会社で働く、日本に来てもらって働く、そういったコミュニケーションを進めてきております。

これから、私どもがどういうふうに学校の皆さま方に育てていただきたいかという、一つの問題提起になるかと思いますが、やっぱり幼い時から世界で生きるために必要な力を身につけてほしい。要するに最近見ていると、生き抜く力が少し弱くなってきているのかなというように感じます。特に発展途上国から採用した人と混ぜて一緒にやると、どうしても現場対応力というか、そのへんがやっぱり弱い。ものすごい知識は豊富なんです。ところが現場対応力が弱い。知識が中心なのではなくて、やっぱり現場に対応する機転が利く、または目に見えないところをどうやって推測するか、みたいな、そういう力が必要なんじゃないかな。たぶんそれは幼い頃からの家庭教育や小学校の頃から、身につけるべき力なんだろうと思います。

それからさっき出ていましたコミュニケーション能力というのも、そういったものがないと、相手が言っていることがさっぱり分からない。なにを相手がやろうとしているのかな、次にどこへ動こうとしているのかなということが予測できないのに、コミュニケーションができるはずがないといったような感じを持っています。それをできる限り早いうちに身につけるような教育をして、会社に入ってきていただきたい。逆に会社は今一生懸命こういうことを身につけさせるための教育をやっています。足りないからやっているんだろうということもあるのですが。

さらにもう一つ、先ほども言いましたように、先進国との競争だけではなくて、アジア・

中国との競争のために、われわれの教育、会社の考え方、仕事のやり方も今大きく変わろうとしています。日本企業の特徴であったすり合わせ型の経営、すり合わせ型の仕事、いろいろなものが集まって、みんなで知恵を出してやっていく。こういうような形で非常に日本の企業は強みを持っている。これを活かすために、専門力というのが足りないのではないか、というふうに感じます。

これはやはり日本の学生の皆さんも、もう少しどういう力が自分の武器になるのかという意識を持っていろいろな勉強をしていただかないと、なかなかそれがついてこないのかなといったようなことだと思います。40年以上も企業で働くわけですから、やっぱり自分の武器となる専門力は必要です。今まではいい大学を出て、ある程度の経験をして、ある程度すり合わせ型に強い、要するにある意味、人と付き合いが上手、こういった能力が評価されて上に行って会社を動かすというふうになっていたのが、これからは、専門性がやっぱりないと、会社を動かす。または事業を成功させるといったようなことができにくくなっていくのではないかなというふうに感じております。

以上は、私からこれから本当にどういう企業の人を必要としているかといったようなことの一助になればということでご紹介させていただきました。どうもありがとうございました。

為定 どうもありがとうございました。

第3 報告

為定 続きましては日本マクドナルド人事部長の青木岳彦さんにご報告をいただきたいと思っております。青木様のご経歴をご紹介しますと、ブリヂストン、それから携帯電話のボーダフォン、それからウォルマートを経て、昨年マクドナルドに入社をされた。いずれの会社も名だたる世界企業ですが、いずれの会社でも経営人事戦略に関わってこられています。マクドナルド自身はグローバル企業ですが、日本マクド

ナルドはの中でグローバルのネットワークの中で、日本市場を担当するという企業だったのですが、先般報道でもありましたように、CEOの方は外国人、カナダ人の女性になられたということで、かなりこれから変わっていくのではないかと思います。それでは、青木さん、よろしく願いいたします。

青木 今ご紹介に与りました日本マクドナルドの青木です。簡単に私どもの人材に対する考え方をお話しさせていただきたいと思います。今、ご紹介いただきましたけれど、マクドナルドは、アメリカ発のグローバル企業で、現時点で世界 119 カ国のマーケットでビジネスをしています。日本はの中で市場規模、それからビジネスサイズがアメリカに続くナンバー 2 として、今日本では約 3,200 の店舗で、年間でお越しいただけるお客様は、われわれの計算では 16 億人と言っております。そのぐらいの方にご利用いただいています。日本全体でわれわれクルーと呼ばれますが、アルバイトの従業員も含めて 16 万人が働いています。

きょうはこの場でどんなお話をしようかなと考えたのですが、マクドナルドがグローバルで使っている人材に対するフレームワークというところの視点でお話をさせていただきます。ですから、タイトルは「リーダーシップ・コンピテンシー」という形にさせていただきました。

まずこの人材を語る時に、当然その企業が持っているミッションであるとかバリューであるとか、そういうものとの関係で語られるべきだと思うのですが、企業というのは、どんな企業であっても必ずそのコアになるバリューであるとか目的、コアと言われるものを持っているわけです。私どもの例で申し上げれば、マクドナルドはいつでもどこでもどなたでもカジュアルな雰囲気でお食を楽しんでいただける場を提供する、そういう形で世界中の方々に愛されるブランドになりたいというのがビジネスとしての目的でございまして、それを達成するためのバリュー、これは後で申し上げますけれど、

マクドナルドとしての価値観というものを定義する。

それに基づいてビジネスを実際に行うにあたっては、ブランドとしての戦略、それからビジネスのプリンシパル、どんな形でビジネスを運営するんですかという形のプリンシパル、それとカルチャーというものがあまして、それがそれぞれマーケットでどういう戦略をつくりたいですか、それから事業のオペレーションとしてどんなストラテジーを持ちますか、そしてそれと並ぶ位置づけにあるのがピープル・ストラテジーになると思います。これが全てその市場でその時に具体的にどんな事業計画を持ち、なにを達成していくのかという戦略につながっていきます。こういうフレームワークの中で人材というものを語っていききたいというのが、われわれの考えです。

今申しあげた企業文化をベースとしたリーダーシップ、これは別にマクドナルドに限ったことではございませんで、多くの企業さんが同じような考え方でリーダーシップの定義をされています。だいたい大きく 4 つの領域に分かれます。まず最初にあるのが、戦略であるとか、思考です。ロジカルな考え方ができるとか、戦略的な思考ができるということに関するコンピテンシー。もう一つの領域が、実際にビジネスを結果につなげていくというためのリーダーシップのコンピテンシー。もう一つが、人に対する、人とかチーム、組織、これをどうやって動かしていくかということに対するコンピテンシー。最後が、パーソナルというのが日本語に訳しにくいのですが、その人の物事に取り組む姿勢であるとか価値観であるとか、大きく言えば生き方みたいなところ、働き方みたいなところまで含まれる、そういうコンピテンシー。この 4 つの要素で求められるリーダーシップを、その企業の求めている価値観に合わせて規定していこうということが、リーダーシップ・コンピテンシーの考え方だと思っております。

マクドナルドは、具体的にどんなことを今の

フレームワークで考えているかということをちょっと申し上げます。ここにあるマクドナルド・バリュー、われわれの価値観というのは、今全世界共通でこの7項目で規定されています。いくつかご紹介しますと、QSC&V、これはわれわれのレストラン・ビジネスで常に言われているクオリティ、サービス、クレンリネス&バリューという頭文字です。これでなにを言っているかといいますと、やはりお客様の店舗の体験、そこでの体験を常に優先してビジネスを考えるとという価値観を持つということが一つあります。

上に書いてあるのは人です。やはり先ほど申しあげたように非常に多くの人に関わって店舗を運営するビジネスですので、ピープルを大切にすることだということを価値観の一つとして掲げております。

それから、この左側の下にある天秤のやつは、倫理観を表しているのですが、われわれのビジネスはやはり倫理というものを非常に重要視して、常に正しいことをやるということにフォーカスしたい。こういうことをマクドナルドとして大事にする価値観としてまとめております。これは全世界共通でございます。

これに基づいて、それをそういう考え方でビジネスを引っ張っていくリーダーとはどういうリーダー、どういうものが求められるか。先ほど申しあげました思考とか戦略というリーダーシップの中では、やはり戦略的に計画とか実践をしていくという力、それと変革と革新をリードしていく。こういう力をわれわれは求めたい。

ビジネスのリザルト、結果を出すためにどういうリーダーシップが求められているかということ、やはりこれはバリューに直結しますけれど、常にお客様を最優先するという、そういう形で業務に取り組んでいただく。

それから結果を出すために行動する。やはり結果につながる行動というものを常に考え、そのための仕事の仕方をしていただくということを優先して考えていく。

ピープル、これはピープル・ビジネスですので、ここの項目が多いのですが、きょう既に何度も話題になっていますけれども、コミュニケーション。ただ、コミュニケーションを効果的で率直ということに非常に価値観を持ってまして、そういうコミュニケーションをする。

タレントの育成、活用。それから影響力。これはやはり大きな組織を動かして、その結果としてビジネスを引っ張っていくということですから、そこで求められるのは影響力だと思っております。そしてチームワーク。これが8項目ありますけれども、われわれのリーダーシップのコンピテンシーとして規定しております。

これはですから人材像という形で語られる姿になるのですが、一番われわれが実際に人を見極めたり、人の育成をする時に悩むのが、ポテンシャルという概念です。この人間は、どれだけリーダーとして成功する可能性があるのでしょうか。われわれの求める人材像に基づいて、その人材を見極めるフレームワークがこれなのです。今ご紹介したリーダーシップ・コンピテンシー、それがどれだけ発揮されているのかというのが必ず一つあります。それから三角形のベースのもう1個サイドにあるのは、これがいわゆる業績です。実際に過去数年間、どういう業績を実績としてその人はもたらしたか。

ただ、この2つだけでは、その人の可能性というのは、なかなか分かりません。実績が高い人間が、必ずしも将来のリーダーになるとは限りません。ですから、そこを見極めるための2つの概念が、ラーニング・オリエンテーションとデザイア・トゥ・リードです。学習志向とリーダー志向みたいな形になりますけれど、この2つをわれわれはこういう視点で人を見ようという動きをしています。

学習志向、これも視点が大きく3つあります。自己成長に本人がどれだけ意欲を持って取り組んでいるか。それから経験から本当になにを学んでいるのだろうか。それから自分自身だけではなくて、職場のチームとか関連する組織にど

ういう形で学習環境を築いているだろうか。これをどんなような行動をするのだろうかということの一つ、それぞれの人材について見ています。

デザイア・トゥ・リード、これはリードする意欲というそのものです。あと、タフネス、苦境に陥った時にどういう態度をとる人なのか。それから、勇気ある誠実さ。どういう形で常に誠意を持って自分が勇気を持った行動ができるだろうか。特に組織の中ですね。こういうことをリーダーとしてのポテンシャルを見極める視点として、議論をしております。

このリーダーシップ・コンピテンシーと、今のポテンシャルの見極めをどうやって全体の人材のマネジメントに反映するかです。きょう、話題の中心にありますと学生さんが新しく会社に入ってくる。これは全くわれわれは同じ考え方でして、今申しあげたリーダーシップ・コンピテンシーとポテンシャルを見極めるというのがわれわれの採用のプロセスです。ただ、学生さんの場合は、それまで実業の経験が基本的にはないものですから、われわれが重視するのは、先ほど申しあげたポテンシャルを見極める学習意欲の面と、リードする意欲、この2つを学生生活のいろいろな活動の中からどうやってくみ取れるかというのが、われわれの採用の一番重要な基準でございます。

それで、そこから先、パフォーマンス・マネジメント、日本で言う評価です。年間の業績の評価とその人の次の目標達成度ということを繰り返して行く。そしてそのプロセスの中で、将来リーダーとして伸びうる人材をきちっと見極めて行く。そしてその人たちに具体的な開発プランをつくり、具体的なプロモーションであるとかアポイントメントをしていって、リーダーとして活躍していただく環境をつくる。

そのところどころの全てのデシジョンに、今申しあげたリーダーシップのコンピテンシーの考え方で人を見ていくというプロセスを回していこうということを今やっているところでござ

います。

いずれにしても、人材を見極める、人材をどういう基準で考えるかというのは、将来この人がどういう行動をするかということを、どれだけ見極めるかというところに絞られてくると思うのですが、それをするためには、やはり過去その人がなにをやったかということで判断するしかないというのが、われわれの基本的な考え方です。

一つは、実績ですけれども、具体的にどういう目標があり、それをどんな環境で、その人がどういう活動をし、どんな関係性を持って結果を出したのかということ、これは常に普通の業務を見ながら、それから人事考課をしながら、そういう中から見極めていく。

もう一つが、先ほどから申しあげているコンピテンシーというのを、それぞれの期待されるポジションのレベルによって、当然期待するレベルが違いますので、それに合わせて、その人が今なにをやって、どういう行動をして、それが将来に結びつくだろうかということ、どうやって判断するか。

実は実際に今お話ししたことを、われわれのビジネスの中で具体的に回す時に一番問題なのがここでございます。その人のやった実績、それをそこからどうやって将来を予見するか。これはいろいろな理論もありますし、それを実際に落とし込むための例というのも、世の中にいっぱいあるのですが、実際にこれを日頃日常的なマネジメントの中で上司が部下に対してやっていく、周りの人間に対してこれをやっていく、これをどうアセスメントして、それをどう開発に結びつけて、どうやって結果を出すか。これは人材育成の永遠の課題だと思っております。

ここについて、ぜひとも私どもとしても、アカデミックの領域のサポートがいただければ、いろいろな形でまだ議論を深めるべき領域ではないかというふうに思っております。以上、簡単ではございますけれども、われわれのマクドナ

ルドで行っております人材に対するフレームワークと、その施策について簡単にご紹介させていただきました。どうもありがとうございます。

パネルディスカッション

為定 それでは早速ですが、後半のパネルディスカッションに移らせていただきたいと思いますので、ご登壇いただく皆さま、ひな壇上のお席にお座りください。

それでは後半のパネルディスカッションに移らせていただきたいと思います。時間が予定より少し押ししておりますので、それぞれ簡潔にいただければと思います。

先生方、それから企業の皆さまの発表を伺っていきまして、やはり欲しい人材、求めている人材が必ずしも絞り切れていない。あるいは、求める人材を育てるのに、それぞれのスタンスがあるということではないかと思うのですが、まずはこういうある意味、需要と供給のギャップがなぜ起きているかということについてお考えをいただければと思うのですが、一つは若者の側、日本の若者が以前——「以前」がいつなのかということもありますけれども——と比べて変わってきている。変わってきているとすれば、どう変わっているのか。そして、それがどこに原因があるのか。先ほど渡辺先生の基調報告の中には、大学生の数と大学の数みたいな、教育の環境というご指摘もございましたが、今の日本の若者が変わったかという点につきまして、まず企業にいらっしゃる目から、採る側、求める側からご意見をいただければと思います。それでは、ブラザーの長谷川さん、口火を切っていただければと思います。

長谷川 私が10年ぐらい、私どもの会社に入ってくる若い人たちの面接とか、入ってくる姿を見ていて、一番感じているのは、実は10年前から、「あなたはいつも自宅で新聞を読んでいますか」という問いを毎年入ってくる新人にやっていました。3年前からやめたのですが、

3年前ぐらい、なんでやめたか。

10年前ぐらい、実は10%ぐらいの学生さん、私どもに入ってくる人は、名古屋大学も一橋も、いろいろな大学の皆さんがいっぱい入ってくるのですが、自宅で新聞を読んでいる人が10%ぐらいしかいなかったというのに、まず10年ぐらい前に驚いたのですね。3年前になんでやめたか。200人くらい入ってくる中で、1人か2人しか自宅で新聞を読んでいるというのです。それはもちろん、インターネットを含めて情報リテラシーがものすごく発達して、読めるものも新聞という紙で、為定さんがきょういらっしゃっているの、なかなか日経さんはその中でも一番取り組みが進んでおられるので申しあげますけれど、非常に検索型、タイトル型学生さんになっちゃっているんじゃないかなと。

深く読むとか、深くその周りの周囲のことも合わせて目に入ってきて、総合的に情報を見ていくみたいな形じゃなくて、本当に欲しい情報1点だけ見ていくような見方ややり方、それで育ってきている学生さんが非常に増えているんじゃないかな、そんな印象を持っていて、会社ではもう少し横でどうということに関連づけながら、ものを判断するかみたいなことの訓練のし直しをやっている、そんなような状況だと思えます。

為定 はい、ありがとうございます。それでは青木さん、いかがですか。

青木 もちろん育ってきた環境や時代背景で、人は変わってくるので、そういう意味では常にそういう世代観は違うでしょうし、当然国を越えれば全部違うので、違うことは当然だと思うのですけれども、私が一番感じるの、やはり今のお話に近いのですが、一つのことを深く考えるという、そういう環境が間違いなく減っている。これは私自身も感じることで、別に学生さんだけじゃないのですけれども。やはりそれは非常に感じます。

実はわれわれからすると、大学とか学生に一

番期待したいのは、そういうことをする、そういう力をつけていただく、考える力をつけていただくということだと思っていますので、やはりそれは、このままではいけないのではないかなというふうに思っています。

あと、もう一つ、逆に日本の若者がなんでこんなに変わらないのだろうというのが、われわれが常に感じているのは、どこまで行っても、組織への従属意識がすごく強いんですね。これは、やはり日本のかなり特殊な状況で、まず組織があって、その中でどうやって行動するかを考えてしまう。むしろ、これは日本以外の国の人と話をすると、やはり個人があって、それを組織としてどうやって動かすかという、その発想も全く違うところが、日本はなかなか変わり切っていない。最近の若者と話していてもそれは強く感じております。

為定 組織の従属意識は、必ずしもポジティブではなくて、個が育っていないというネガティブな側面だということですね。

青木 はい。

為定 それでは、若者を送り出す側の守島先生、若者というのは変わっているのでしょうか。

守島 変わっていると言えば変わっているのだと思います。たぶん、今お二人の方がおっしゃったことも含めると、たぶん表層的な流れと深層的な流れというのは2つあるように思えて、表層的には昔の若者に比べるとコミュニケーション能力、「コミュニケーション能力」というのはいろいろなレベルがあるのですけれど、いわゆるプレゼンの能力や話す力であるとか、それは結構私は高くなったように思います。ですから、そういう意味で言うと、わりあいと軽やかな子どもたちが増えたという感じはしています。

ただし、そういうふうな比較的表面的に接しやすいというか、わりあいとコミュニケーションしやすい若者が出てきた裏に、やっぱり縮こまっているんですね。縮こまっているというの

は、やっぱり自分の将来であるとか未来に関して、あまり大きなものを望まない。これは日本社会がたぶんこしばらくそういうふうな状況にあったというのものもあるだろうし、彼ら自身の素質もあるのかもしれませんが、なにか大きな夢であるとか、偉くなりたいであるとか、お金持ちになりたいとか、素敵な車を持ちたいとか、男の子であればかわいいガールフレンドが欲しいとか、極端に言えば、そういうふうな時代も最近では学生を見ているとなくなっている。

極めて自分に関しての欲求レベルが少なくなっている。低くなっているというか、そんな感じがいたしますから、その2つの流れの中で、若者自身もたぶん苦勞している、葛藤があるというのが今の状況じゃないかなと思います。

為定 はい。その変わっている側面、長谷川さんにお聞きしたいのですが、さっき挙げていただいた検索型というような、ネット環境の発達なんかとの関係も、全部ではないですがあると思うのですけれど、そういう意味でいくと、世界中そうなわけですね。では、その先ほどご指摘いただいた変化が、世界中の若者に起きているのかどうか。海外の法人のその方ともお話をされる機会があるのではないかと思います。でも、もしそうでなければ、なぜ日本だけなのか、あるいは日本でそれこそ変化が強く出ているのか、いかがでしょうか。

長谷川 最近の会社に入ってくる人たちは、真面目な人が多いですね。本当によく勉強しているなというのは、実は逆説的に感じているんですね。授業も、われわれの学生時代に比べると、出席率も非常にいい。先日早稲田大学の先生に聞いたら、早稲田の地下鉄の駅が学校が終わるとホームに入れなくなるような、そんなことは全く昔は考えられなかったというぐらいだと思うのですけれど。

やっぱりさっき言いましたように、大学の授業は、今ネットですと、世界中の大学の授業が聞けてしまいます。ですから、ある意味、チャ

ンスは日本人だけではなくて、世界中の人にネットで広がっているという競争になっているんだろうと思うんですね。そういう中で、じゃあ留学する人も減っている。じゃあハーヴァードとか、ミシガンとか、そういったところも例えばマサチューセッツもそうですけれど、そういうところの授業がただで聞けるにもかかわらず、そういうことをやっているという学生さんはあまり聞かない。そういったところにちょっと狩猟型じゃない、ハンティングをするというより、むしろ受け身という真面目さ。詰め込んでもいこうという真面目さは感じるのですけれど、自ら取りにいく、そのへんはやっぱりアジアの国へ行くと、ものすごい「ないから取るんだ」ということを感じます。

為定 もととの民族性も関係しているのですかね。

長谷川 どうなんでしょうね。アメリカ人と会議をやったら、「お前たちはみんなファーマーだ」と言われました。「俺たちはハンターだ」と。アメリカ人は今でもそういう感覚があるんですね。日本人はどうも落ちついちゃったかな。

為定 一方で、若者が変わったかどうかということと、もう一つ一方で、企業が求める人材像というのは変わってきているのかどうか。今、非常にグローバルな中で体系的にご説明いただいた青木さんに伺いたいのですけれど、マクドナルドが求める人材像というのは、変化があるのですか。

青木 根本的なところは変わっていないと思います。それは先ほどお話ししたように、求める人材像がなにによって決まるかという議論だと思のですが、やはり企業が求める、目指すべき姿であったり、大切にしたい価値観とか、基本的な人材像を決めるのであれば、それはそう簡単には変わらない。

ただ、実際のビジネスの行う環境は常に変わりますから、そこに具体的に求められる要件というのは、その時その時で変わってきます。本

質的に変わらないものと、やっぱり環境の変化に合わせて変わるものと2つあるのだと思っています。

やはり人材像というと、人材像の議論というのは、言葉にしたことの一つ一つが、いろいろな解釈があるので、なかなか言葉だけで議論をしていても分からないのですけれど、それを承知で敢えて申し上げますと、われわれはグローバルな環境でビジネスが継続的に成長するために必要なものはなにかと言われたら、やはりリーダーシップ。組織を動かして結果を出し続ける力というのが、常に求めている人材像であるという、それをどうやって育てるかは、企業の大きな問題というふうに考えています。

為定 長谷川さん、ブラザーの競争環境が変わってきたというお話をしていただきましたけれど、ブラザーも求める人材像は、変わっている部分と変わらない部分があるということでは、同じことですか。

長谷川 そうですね。さっきコミュニケーション能力という話がありましたけれど、さっきの西田先生の、大学の皆さんは、たぶん学生さんはコミュニケーション能力は自分たちは高いと思っておられるのですね。それはどういうことかということ、メールとか、ネットを通じたコミュニケーションとかという力がすごく高いんです。ただおかしなことが会社の中で起きています。ただおかしなことが会社の中で起きています。私の職場も50人いると、50人のうち40人ぐらいが、いつもパソコンを打っているのですね。なにをやっているかということ、隣の人とパソコンで会話しているわけです。「おい」って横で話がなんでできないのかなということも、ネットを通じてみんなコミュニケーションしているのですね。

ですから、そういったようなことがたぶん今、若い人たちがみんなスマホの世界で広がっている。私はIT部門も担当しているのですが、そのあたりのことが本当にどうなるか心配です。実はスマホというのはコンピュータなんですね。クラウドを通じて全てデータベースで

あるとか、スーパーコンピュータにつながっている道具なのです。これは第4の革命ということで、ものすごいことが起きている。ですから、単なる携帯電話だと思ったら大間違いで、スーパーコンピュータを背中にしょって歩いているのと同じなのです。

そういう中で、中学生、高校生でみんな育ってくる人たちが、これから社会に出てくる。そういう人たちの仕事のやり方からなにか全部変わってくるでしょう。それが実は先進国から始まり日本に来て、はるかに遅れて中国やアジアだと思っていたのが、いまやアップルのiPhone5は世界同時発売なんですね。どこでも。驚いたのは、先日タンザニアのマサイ族の人がスマホで話をしている写真を見たこと。それぐらい実は徹底的に世の中が変わってしまう。なんで電気や家庭にテレビがないのに、スマホでネットを見ているのか。ガソリンスタンドへ行くと貸してくれるんですね。携帯基地もそこに来ているのでつながってしまう。つまり、タンザニアのマサイ族の人たちが、スマホでマサチューセッツ工科大学の授業を受けられる。

というような時代が今来てしまって、実はそれに日本の若い人たちは、「まだ俺たちが進んでいる」と思っているが、ついていけない、そんな感じがします。

為定 コミュニケーション能力がないわけではないけれども、実社会で必要とするような対人的なコミュニケーション、あるいはリーダーシップを取っていくということがなかなかできない。西田先生、若者あるいは大学生の間でなにかその理由、そういう事情や現状になっている理由については思い当たる節はありますか。

西田 今の意見、まさにそのままなんですけれども、学生が例えば食堂でご飯を食べている時も、常にLINEを気にしているのです。LINEの機能は僕もよく分からないのですけれども、常になにか入ったら、それを確認したかどうかボタンを押さないといけない。それに縛られてしまって、押さないとそれを無視したんじ

やないかと思われる。それが嫌だから常に見ているとか、授業中も見えていたりするんです。

なので、コミュニケーションが、今言ったネットコミュニケーションが主体になってしまっていて、直接しゃべるコミュニケーションができない。それで、僕のさっきの発表で言ったコンピテンシー能力が大事だというコミュニケーション能力の定義があまりにも広くて、企業が求めるコミュニケーション能力というのは、表面的なコミュニケーション能力じゃなくて、「なんでそれなのか」と聞いたら、「最低限コミュニケーション能力がないと、仕事を教えられないからだ」。

つまり、会社に入ってから、相手の話を要点をちゃんと聞き取ってとか、お客さんの求めるものを聞き出してとか、言い方を換えると傾聴力という話になるのですが、それから自分はそれを解釈して、相手に伝えると。自分の言いたいことを伝える。

だからネット上のコミュニケーションではなくて、本当に面と向かって相手の気持ちを理解する、そういう能力をコミュニケーション能力というふうに企業は求めているのではないかなと思うのですけれど、学生のコミュニケーション能力は全くその逆。それをなるべくしないように、しないように、簡素化しようとしているところがあるのではないかと思います。

為定 守島先生にお伺いしたいのですけれど、企業の方からリーダーシップを取れる若者がなかなかいない。それから、組織になると個としての力がもう一つ欠けている部分があるというふうにご指摘がありましたけれども、そのへん、なにに起因するのか、社会に出る前になにか環境なのか、どうお考えになっていらっしゃるかということと、それに対してなにか大学として、取り組まれていることがあるだろうか、伺えればと思うのですが。

守島 先ほど2人の方の発表を聞いていて思ったのですけれど、リーダーシップっていう概念は、いろいろところで私たちはわりあいとよ

く聞く言葉だし、企業の人材部の人からもよく入ってくるのですけれども、たぶんリーダーシップをどういうふうに教えればいいのかとか、どういうふうにすれば育てていけるのかということに関してノウハウみたいなものは、たぶんそれは大学にないと言っちゃると、自分のところになにもないという話になっちゃうのですけれど、大学にもないし、それから国全体というか社会全体の中にもあまりない国が、一つ日本の特徴なのかなと思うのですね。

海外に行くとやっぱりそうじゃなくて、リーダーシップというのは非常に重要だということが、ある意味ではコンセプトとして分かっている。子どもの時からリーダーシップ、リーダーシップという話が出てくるわけです。ですから、リーダーシップのレベルでみんな競争してきて、それでその中でリーダーシップをうまく取れる人が上に立つ。そういう状態になって、そのリーダーシップは競争の一つの場になっている。場って言う言い方はおかしいのかもしれませんが。競争の一つの軸になっているところがあると思うのです。

それがないのですね。そういう意味で言うと、大学でももちろんいろいろなことをやるし、私もいろいろなゼミなどではコンペであるとか、そういうことをやってみたりして、いろいろやるのですけれども、先ほどのお話にありましたけれども、みんな調整役にやたらと回りたがるのですね。日本というのはリーダーシップの国じゃなくて組織の国なんです。組織をいかにうまくつくっていくかということに価値観がある国で、それにみんな回りたいわけです。

ですから、そういう意味で言うと、先ほど協調性ということが評価されているという話がありましたけれども、協調性というのも、組織コンテキストの、組織をうまくまとめるという意味での協調性という理解になってしまって、リーダーシップって言うのは、本当は、例えば対立する人とどういうふうにうまくコミュニケーションして、コンフリクトをリゾルブして、次の

新しいことをつくっていくか。これがリーダーシップの一つの側面です。それがリーダーシップって言うところの協調性だと思うのですけれども、ですから、例えば協調性の意味みたいなものが、組織側で重要視されるコンテキストで理解されているという、そこがたぶんすごく大きいですね。

ですから、大学はあまりやっていないのですけれども、やろうとしています。学校でいろいろなことをやろうとはしていますけれども、でも極めて大きな流れに対して、対抗して動いている、そういう無力感という言い方がいいのか分かりませんが、思います。

みんなゼミ幹とうちの学部では言うのですが、ゼミのリーダーです。みんなサブゼミ幹になりたがる。調整に回りたがる。そういうことです。

為定 それは以前からそうですか。それとも最近特にそうなのですか。

守島 以前は逆にリーダーシップというものが、2人がお話しされたような意味ではあまり強調されていなかったので目立たなかったのですけれども、そういう意味では昔からです。

為定 渡辺先生にお伺いしたいのですが、ビジネススクールのカリキュラムの中にリーダーシップというのがあると思うのです。ビジネススクールは、一般の大学生の方よりも、先ほどお話があったように30歳前後ということですが、社会経験を積まれてから入ってこられる方もいらっしゃるのです。そのへんは一般の大学生と違うのか、そういうあたり、社会経験を積んだ人でも、今、守島先生がご指摘の意味でのリーダーシップをなかなか取りづらい、苦手な人が多いのですかね。

渡辺 私の勤務している学校に、この間できたばかりなのですけれども、ラーン・トゥ・リード(learn to lead)という標語があります。リードするためにラーンする、あるいはラーンした後にはリードするというものです。何をリードするかという目的語は不明なのですが、要するに

ビジネスリーダーを育てようというのが一つの標語になっています。しかし、実際のカリキュラムとして、リーダーシップを直接教えるような科目は一つしかありません。しかも非常勤の先生が教えています。全てのカリキュラムを修了すればリーダーが育つという信念でやっております。

守島先生がおっしゃったように調整役ということに長けた学生はたくさんいます。アントレプレナーを目指す学生を除けば、多くの場合は、リーダー、いわゆる旗を振って、語って、みんなを鼓舞して自分が先頭に立ってという人はあまりいない気がします。

ただ、リーダーシップにはまたもう一つの側面があります。この学会の創設者の 1 人の若林先生などが研究されていた、いわゆるリーダーというのは先頭に立って旗を振って、人にインフルエンスを与えるというよりも、個々のメンバー、すなわちフォロワーとの 1 対 1 の関係を大事にする。1 人 1 人のフォロワーをいかに育てるか、面倒を見ていくかという、その積み重ねがリーダーシップだという見方、考え方もありますので、そういうものでしたら、ビジネススクールで育てているかなという感じがいたします。

為定 先ほど西田先生のほうから、学生の側から見ると企業の採用基準が分かりづらい、不明瞭であるという見方、意見があるというご指摘ですが、若者、学生を採るといってお立場からしてどうなのか。「そんなことないぞ」ということなのか、「そういう側面もあったのかな」ということなのか、どうでしょう。長谷川さん、どうですか。

長谷川 採用をやっている面接で、さっき言いましたけれど、例えば「インドとか発展途上国に行く気があるか」というと、採用の時は 100 人中 100 人が「行きます！」という。会社に入るとほとんど「嫌だ」というのです。やっぱりそういう通過儀礼的になにかをこなしてきちゃうんじゃないかと、本当に本質的に「よし、

俺はインドへ行ったら一発当ててやろう」みたいな、そういう若者がもっともっと来て欲しいなという気がしてしょうがないですね。

それから、これは大学側の皆さん、なかなか難しいかもしれませんが、私たちは飛び級があってもいいと思ってまして、優秀な学生さんは 20 歳でもいいから卒業して会社に入っていないかというふうにも思いますね。

それから、やっぱり学生時代に先ほど渡辺先生のお話にもありましたけれど、経営学を学ぶ皆さんは、会社をやるという経験を疑似的でもいいからやったほうがいいんじゃないかという気がしますね。

ですから、独立行政法人になって、アントレプレナーをどう育てるかという中で、一度学生時代に会社をつくらせてみて、いろいろな形のを自分たちで経験させると、やっぱり違うんじゃないかな。やっぱり今の若い、さっき若い人だからと言いましたけれど、やっぱり頭では「熱い」とか「痛い」とか、「こういうことをやると失敗する」とか分かっているのですけれど、それが初めに知識で身につっちゃうので、なかなかやらない。

社会のルールも、「あれをやると失敗するぞ」「これをやるとやめておけ」そういうことばかりがありまして、なかなか本当に「痛い」とか「熱い」とか「冷たい」とか経験させないで、どんどん社会に出てきてしまうので、そういうことをなにかやっぱりやってみたほうが、たぶん会社のミスマッチじゃない、いろいろな人が育つんじゃないかなと、そんな感じを持っています。

為定 青木さんに同じ質問をさせていただきたいのですが、採用基準をより明確にする余地はあるのかどうかということですが。

青木 私どもは、今だいたい年間 150 から 200 人ぐらいの大学卒の方を採用させていただいています。やはり学生さんと話をすると、格好いい仕事を求めるのはどうしてもあると思うのですね。「マーケティングをやりたいです」とか

「戦略をやりたいです」とか、そういうことをおっしゃってくる方が多いんですけども、われわれがそこで学生さんに伝えているメッセージは、きょうお話ししたことと全く同じで、われわれはビジネスリーダーになれるポテンシャルのある人と出会いたい。もうそれをずっと伝えているつもりです。

この外食産業というのは、一般的に学生さんの就職先としては人気がありません。大学まで出て、どうしてあのお店で働かなきゃいけないんだと思っている人がほとんどです。ただ、われわれは全員必ずお店に行き、3年以内で店長になった者をプログラムというか、これがあるのですけれど、それをやると、20代で1億5千万円から2億円のビジネスを50人以上の人がいて回していくというポジションなんです。それを若いうちに経験することによって、リーダーとしての基本というものを身につけ、そこから先、いろいろな専門の力を求めてくればいけないじゃないか。別にマーケティングというものは、そこからでも十分学べるわけですし、戦略のやり方も学べるわけですから、やはりわれわれは常にそこを強調して、それに「そうだな」と思ってくれる方を採用させていただいています。

ですから、あまり選考をしているという感覚はなくて、そういう形で共感が持てるかどうか、納得いただけるかどうか、そうじゃないと入社してからやはり「こんなはずじゃない」という話にすぐなりますので、われわれはそういう形での採用をさせていただいています。

為定 だいぶ時間が押ししてきましたけれど、守島先生、最後のテーマですけれど、このミスマッチがあるとすれば、若者の現状と日本社会、実社会が求める人材像にギャップがあるとすれば、一つは大学として、なにかもう少しできることがあるのかどうかということと、送り出す側からして企業にこういうことができないかという要望があれば、教えていただけるでしょうか。

守島 難しいですね。たぶん、きょう議論されている中で、最初のほうの議論がありましたけれども、エントリーシートを基準に、エントリーシートに始まる新卒の採用方式をなんとかもう少し変えていきたいという話と、それからもう一つは実際の採用をもうちょっと正確にというか、妥当なものにしていきたいという話はちょっと違った話だと思います。

特に前半のエントリーシートの問題は、ものすごく大きな問題を実は抱えていると私は思っていて、それはオルタナティブがあるかという、必ずしもないのですけれども、だけど、今のやり方というのは、ちょっと言い方は非常に放送禁止用語だけど、私は気違い沙汰だと思います。あんな何万人のエントリーシートが来て、それを読んで、その中から選んで、面接に持ち込んでというのは、とてもとても通常の採用方式ではいけない。もっとクリエイティブにいろいろな他の方法を考えていかないといけないというふうに私は思っています。ですから、学生の採用という意味で言うと、そのところをまずなんとかしていかないといけないというのがあると思います。

それから、これは企業のほうに申しあげるのは、非常に心苦しいというか、よくないかもしれませんが、ここに来ておられる2社さんは、明確に人材像を決めておられるし、それを考えた上で採用に当たっておられると思うのですけれど、そうでない、優良企業は比較的そこまでやっておられるところが多いと思うのですけれど、それでもやっぱり人材像というのは、曖昧にならざるを得ないのですね。曖昧にならざるを得ない。人材像というものは、もともと、さっき「言葉にしてしまうと」という話がありましたけれど、どんなに言葉にしたとしても、やっぱり明確にはならない。

従って、そのところをきちっと学生に伝える努力というか、されているところは多いと思うのですけれど、もっともっと努力していただいて、どういう人材が欲しいんだ、こういうこ

とを希望している、こういうキャリアを歩ませたいんだ。もちろん個別にやることは難しいのかもしれないけれど、そういうことをもっともっと学生にコミュニケーションする場をつくっていききたい。そういうふうにしていくと、エントリーシートみたいなものの応募数も減ってきて、今なぜ増えているかという、みんな同じようなことを言っているからです。

みんなこの企業へ行っても、同じようなことを言っているから、結果として見るとA企業に出してもいいし、B企業に出してもいいし、C企業にも出してもいい。同じようなエントリーシートを複数回コピーして使うという、そういうことになってしまいますから、企業一般として、この2社特定という意味じゃなくて、一般としてもっともっと学生に対して、「こういう人間が欲しいんだ」ということを社内でまず統一していただいて、それを学生にコミュニケーションしていただきたいというのが私の願いです。

為定 ありがとうございます。長谷川さん、実際に企業の側からすると、エントリーシートの弊害って、かなり議論されていて、それに代わる方向へというふうにかなりされているのではないかと思うのですが、例えば、ブラザー工業ではなにか新しく始められたことはありますか。

長谷川 特にはありません。やっぱり本当に守島先生がおっしゃるように、エントリーシートを読むというか、最終的に私のところに来るのは最終面接にならないとエントリーシートを読むことがないので、恐らく人事部長のところまで全部読むわけではないものですから、それぞれのいわゆるリクルーターというか1次面接をやるメンバーのところではほとんどふるいにかけてしまっているだろうと思うのですね。

それも、全部の人と面接をするという時間的なことができないので、どういう人をまず面接に呼ぶかというところで選別が始まる中で、やっぱりキーワードとか、他と違うなにかがない

かとか、そういった探すポイントで、会社が求める人材像に一番近そうな人を選ぶコツというのが、それぞれの企業にきっとあると思います。その中でまずは面接に呼ぶという、そこからまずはスタートですよ。

ですから、たぶんAさんもBさんもCさんもDさんもみんな同じようなことを書いてあると、たぶん誰も呼ばれないかもしれない。そんな世界じゃないかなという。きっと「AさんとBさんと、僕はここが違うんだ」「私はこういうことをこの会社でもっとこういうふうにしたいんだ」みたいなところに、なにか琴線に触れるキーワードが1個か2個あるかどうかで、たぶん3万、4万ぐらいの中からまずは500人ぐらいに絞り込むみたいのところから始まるということですね。そんなような。

為定 青木さんのところは、なにかエントリーシートに代わるというか、その弊害を乗り越えるための。

青木 これはやはりこれだけ情報へのアクセスが発達してしまった世の中で、それに代わる方法というの、なかなか思いつかないのですけれど、きょうあった議論のように、企業がもう少し「こういうことをするために人を採っているのです」「こういう考え方の人を採っているのです」ということを明確にお伝えするというのが一番現実的な話じゃないかなという気がいたします。

やはり先ほどもお話ししましたがけれども、店舗でリーダーになる経験を全員が共通に踏むんだよと、われわれがこのメッセージを出すと、それをやってみようと思う人は、当然限られるのです。ですから、とにかく誰でもいいから1回受けてみようやという話を、われわれはそういうことをメッセージとして強烈に出すことによって、ある意味ではその考え方に合う人だけ来て下さいということをやっているつもりです。

ただ、一方でそれをやると、本当に採りたい人が来なくなるということが、またジレンマと

してあるので、ここがわれわれ常に悩みなんですね。

為定 ありがとうございます。伺っていると、なかなか簡単にはその解決ができない重い課題かなという気がするのですが、その中で一つ、いい解決にはならないまでも、取り組まなければいけないという、渡辺先生がご提案されていた学校と企業の連携を深めるといふことかなという感じがしたのですが、そのご指摘をいただいたことで、例えば具体的にどんなことをやったら、学生さんに有益ではないか。あるいは企業にとっても、より求める人材が増えるのではないかなというなにか具体的なご提案があったら最後をお願いします。

渡辺 なかなか具体的には難しいのですが、今までインターンシップなどを除けば、連携というのはさほどなかったのではないかなと思います。大学のほうは大学のほうでよかれと思う教育方針で学問を提供さえしていれば大丈夫だみたいな話をしますし、企業のほうは企業のほうで、いい人がいれば大学という人材プールから採ってこようという意向が強い。どうも採用するということと育てるということを一緒に考えていなかったという感じがします。

でも1人の個人にとっては、大学の生活とワークの生活は連続しているわけです。個人の経験としては連続しているのですが、われわれ教員の側とそれから企業の採用の側が分断されている。そこを密にすることによって、「これからの人材像」を両者で共有もできますし、個人のキャリア形成も余裕を持ってできる。そんなふうに思います。

それで、何をするかということなのですが、なかなか妙案は思い浮かばないですね。ただ、今思いつくことは2つありまして、ギャップ・イヤーの導入とRJP（現実的職務予告）の推進です。ギャップ・イヤーは、英国などで導入され成果を得ていると言われてます。RJPの方は、企業の中での実際の業務に近似したシミュレーション演習を、大学がキャリア教育の一環

として、また企業が採用時に丁寧に行って、学生の適性を把握してはどうかというものです。時間もコストもかかりますが、のびしろを見て意思決定や採用をすることは、企業にとっても学生にとってもメリットがあるかと思います。

為定 そういったなにができるかも含めて、どちらか一方で考えて片方に提案するのではなくて、やはり両方が協力しあいながら、新しい形にできることが重要かなと思います。

時間になってしまったのですが、会場の方からご質問があれば、お受けしたいと思うのですがいかがですか。

フロア 本日はどうもありがとうございます。慶應ビジネススクールの村松と申します。企業の皆さまにお聞きしたいのですけれども、リーダーを育成する中で、学生生活でどのような学生生活であれば、一番リーダー育成に直結するのか、そこについて伺いできたらと思います。よろしくをお願いします。

長谷川 なかなか難しい質問かなと思うのですが、先ほど守島先生がおっしゃっていた、いろいろなことをやる調整型で、非常にみんなの和を貴ぶ学生さんがすごく多いですね。

それはそれで一つのある意味、そういうまとめ方ができるリーダーも必要なのですけれど、やっぱり新しい分野というか、今、日本が産業界全体が、少し競争力が低下しているのじゃないかという中を突破していくような、新しいビジネスを起こしていくという意味でのリーダーが育ってこない、企業の中でのリーダーというのは、限られた組織の中でどううまくマネジメントしていくかという話なんですけれども、そういう殻を破って、新しいところに突破口を見出していけないと、たぶん車も含めて、日本の産業、これから大きくまた変わってきてしまう。

なんで私が所属している電機業界は今、みんななども苦しいかということですよ。10年前は、亀山産のシャープさんの機械なんていう

のは、世界を席卷していた。それが 10 年でここまで変わっちゃう。われわれのものもそうですね。今やっている商品が 10 年後あるかどうか分からない。

そういったような中で新しい突破口を見出していくリーダーというのを育てるためには、やっぱりいろいろなことに挑戦できる勇気を持った若い人たちを育てていただきたいということですね。誰かが行く後をついていくというのじゃなくて、間違ふかもしれないけれど、自分が先頭を走ってみようという方です。そういうふうにあります。

為定 青木さんはいかがですか。

青木 はい、先ほどお話ししたリーダーシップのコンピテンシーの中で学生さんにわれわれが一番求めるのは思考力、思考に対するリーダーシップです。物事を論理的に理解する力、それを分析する力、それを構想する力、そういうことに対して深く考える力というのを一番大学で学んでいただきたいと思っております。

よくひらめくことと思いつくことは違うとわれわれは社内ですけれども、思いつくという話は世の中にいっぱいあるのですが、ひらめくという力というのは、本当にずっとそのことを考え続けていないと出てこない。やはりそ

ういうことが、知識をベースにして考える力を学んでいただくというのは、非常にわれわれとしては期待しているところです。

あとは、やはり学生というのは、社会的な立場とか、いろいろなしがらみということから、ある意味では切り離されている立場だと思いますので、その立場でやはりいろいろな経験をしていただくことが基本的な人間の力につながってくるのではないかと。やはりどうしても社会人になって組織に入ると、その制約の中でいろいろなことを求められます。そこが大きな違いではないかなと思います。

フロア どうもありがとうございました。

為定 ありがとうございました。大変残念ですが、時間オーバーになってしまいました。きょう、聞いていただいてお分りのとおり、非常にお互いに重要な課題だと思います。経営行動科学学会の場でも、あるいは学会員の皆さまで、引き続きご参加でご議論をいただければと思います。

これでシンポジウム「これからの企業で求められる人材像について」を終了したいと思います。皆さま、ご登壇いただいた方々に拍手でもってお送りください。どうもありがとうございました。