平成26年度　兵庫県高等商業教育協会総会

2014.6.9

日本の採用を考える
―セオリー，ロジック，エビデンス―

Initiative for Global Arts & Sciences

服 部　泰 宏
横浜国立大学大学院国際社会科学研究院
准教授
y-hattori@ynu.ac.jp

採用学プロジェクト
saiyougaku project

YNU 横浜国立大学
YOKOHAMA National University

服部の自己紹介

- 2000-2009年，神戸市在住。
- 専門は，経営学とりわけ、経営組織の中の人間行動・心理とそのマネジメント。大学の講義名，テキストの名称的には，「組織行動論」「経営管理論」ですが，自分では，「経営行動科学」と呼んでいます。

- 主たる研究テーマは

【メインテーマ】

（1）日本企業の「組織と個人の関わり合い」を心理的契約の観点から

（2）「採用学」という研究分野の確立に尽力

【サブテーマ】

（3）経営学の普及に関する研究

（4）その他（ビジネスパーソンの「時間意識」「リーダーシップ測定」など）

面接（やエントリーシート）での３大クエスチョン。
みなさんなら，なにを考えて，どう答える？

Q2.
なぜ，この会社を選んだんですか？なぜ他の会社じゃないんですか？

Q3.
この会社に入ったらどんな仕事がしたいですか？

Q1.
あなたは自分がどんな人間だと思いますか？

多くの人は、こう考える・・・

Q1. あなたは自分がどんな人間だと思いますか？

→ この質問はどこの会社でも絶対に聞かれるな。だから自己分析を徹底的にして、「本当の私」を深いレベルで理解できるようになろう。中途半端な自己理解では、ボロが出るぞ。

Q2. なぜ，この会社を選んだんですか？なぜ他の会社じゃないんですか？

→ どうしよう。本当は、この会社第一志望ではないんだよな。嘘を言うのも気が引けるけど、かといって本当のこと言ったら、落とされるのは目に見えてるし・・・。どうしたものか・・・。

Q3. この会社に入ったらどんなことがしたいですか？

→ 自分のキャリアについて明確なイメージができているかどうか、キャリアの確固たる目標をもっているかどうかが問われているのだな。やはり、自己分析をしっかりやって、「自分のやりたいこと」「適職」をはっきりさせることが大事なんだな。

こまった結果・・・

✓「自己分析」のドツボにハマる

→いろいろなツールを使って一生懸命に分析するのだが、なかなか自分のことがわからない。結局自分ってなんなのか、納得のいく答えが出せない。

✓「適職幻想」に陥る　※後でもう一度

→自分に適した業界、会社、職種を一生懸命さがしてはいるが、それがなかなか見つからない。

✓　結局、面接でのやりとりには意味がなかった気づく

→希望の仕事を聞かれたから素直に答えたのに、「それは無理だ」「当面は営業しかできないよ」と言われた。「じゃあ聞くなよ！！」と言いたい。なんとか採用されはしたが、全然違う部署に行かされた。「なんで聞いてん！！」

実際には・・・・

Q1. あなたは自分がどんな人間だと思いますか？

→ 求職者が「本当の自分」についてわかっているなんて思ってない。
「本当の自分」なんて簡単にはみつからないと、面接官も知っている。
ただ、自分の頭でちゃんと考えているかどうか知りたいだけ。

Q2. なぜ，この会社を選んだんですか？なぜ他の会社じゃないんですか？

→ 求職者が他にもいっぱいエントリーしていることは百も承知。面接官が期待しているのは、（真偽にかかわらず）納得のいく志望動機を、自分の頭で考えて、言葉として語れるかどうか。

Q3. この会社に入ったらどんな仕事がしたいですか？

→ 希望を聞いて、それを参考に配属を決めようなんて、会社側はいっさい考えていない。また、求職者がキャリア上の明確な目標をもっているかどうかなんて、期待していない。学生の場合、特にそう。
求められているのは、それを納得のいく言葉で語れるかどうか、ということだけ。

問題の本質は･･･

- ✓ 面接（やエントリーシート）で会社が求職者に求めていることを，求職者側が誤解していること。自分が何を求められているのか，何が期待されているのか、が分かっていないこと。

- ✓ 就活とは，ある意味でゲームのようなものだ。ルールがあって（面接では落ち着いた色のスーツを着て，清潔な髪形で，相手の質問に誠意をもってこたえる･･･など），プレーヤー（求職側，求人側，それをつなぐ者）がいる。
- ✓ そこから出ていくことは個人の自由だし，ルールを破っても法的に罰せられることはない。

- でも，ゲームに勝つためのベストな，そして唯一の行動は，ルールを理解し，それに従うことだ。このゲームに勝つことができるのは，ゲームの全体像をちゃんと理解した人なのだ。

- もっと具体的にいえば，就職活動で成功する人は、
  （1）（さまざまな機会・ツールを利用しながら）「私自信」や「キャリア上の目的」について（完璧なものではなくて）「とりあえずの答え」を出して、
  （2）それを自分なりの言葉で表現することができて、かつ、
  （3）相手の求めに応じた「自分」を出せる人。

⇒ そのために必要なのは，「コンセプチュアルスキル」であり，それはトレーニングによって鍛えられる，
というのが今日のお話の結論。でもその前に・・・・

じゃあ、就職活動って、どんな「ゲーム」なのか？

簡単なエクササイズ

突然ですが，いま仮に、みなさんが就職活動をしている
最中だとします。
みなさんは，自分の事を全く知らない会社の
採用担当者に，自分がどのような人間であるか，
言葉にして伝える必要があります。
その時，皆さんは自分自身の事をどのような言葉で
伝えますか。相手が，少しでも自分という人間を
わかってくれるように，自分のことを説明してみてください。

「時間軸」でみる「採用」～出会って，選んで，馴染む

（1）募集

【活動の内容】
企業による募集情報の提示と求職者による自己選択

（2）選抜

【活動の内容】
企業による求職者の選抜。求職者による企業の選択

（3）社会化

【活動の内容】
個人が企業にはいり，馴染む。業績を上げる。

マッチングのバラエティで見る採用

	期待のマッチング	フィーリングのマッチング e.g. この人と働きたい	能力のマッチング
確認される段階	(1)募集段階	(1)募集段階 (2)選抜段階	(2)選抜段階
確認のための情報源	募集情報 会社説明会 リクルータ	募集情報 会社説明会 リクルータ 採用面接	適性検査 採用面接
(ミス)マッチングの帰結	職務満足 組織への愛着 離職・残留	職務満足 組織への愛着 離職・残留	仕事業績

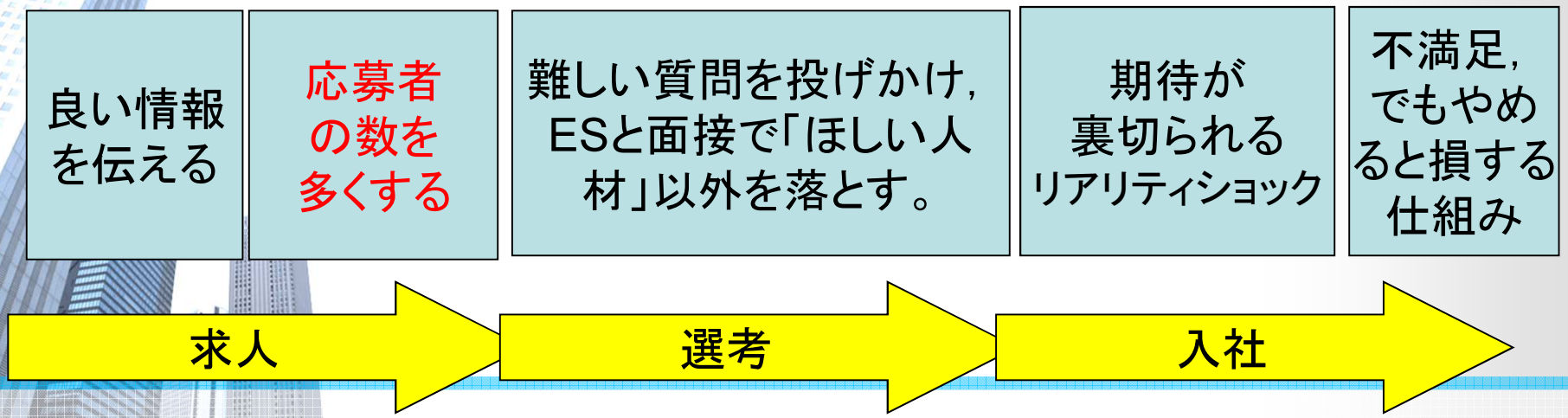
(1)募集 → (2)選抜 → (3)定着

（一般的な）日本企業の採用：募集段階

日本企業の一般的な採用の考え方

- 良いイメージだけで求職者に働きかければ（図説1），
  実際に応募し，面接を受ける人の数が多くなる。
- そうすれば，その中から，優秀な人を採れる（図説2）
- 結果，社員側に「期待が裏切られた感覚」「不満足」が発生（図説3）
  するが，途中で退社すると不利になる仕組みによって，やめにくい。

⇒「期待のマッチング」を，あえて避ける日本の採用



図説1：どちらに、ひかれる？

会社案内≪A≫

ー最先端と旧体質が混在
ー1、2年目は意外とルーチンワークが多い。
ーコストの問題を常に考える。株式会社です。
ーサラリーマン風の人間がほとんどだった
ー会社帰りの時間帯に開いているのはコンビニぐらい
ー最後は力仕事（労働時間）

会社案内≪B≫

ー非常に大きな夢を抱かせる仕事がいたるところにある
ー「偉いひと」に直接コンタクトできる
ー若手でも外国のVIPクラスに会えた
ー個人への人材育成方針が、思っていた以上にきめ細かく色々指導してもらえた

実はどちらも，
野村総合研究所の同じ年の採用情報

誤算の部

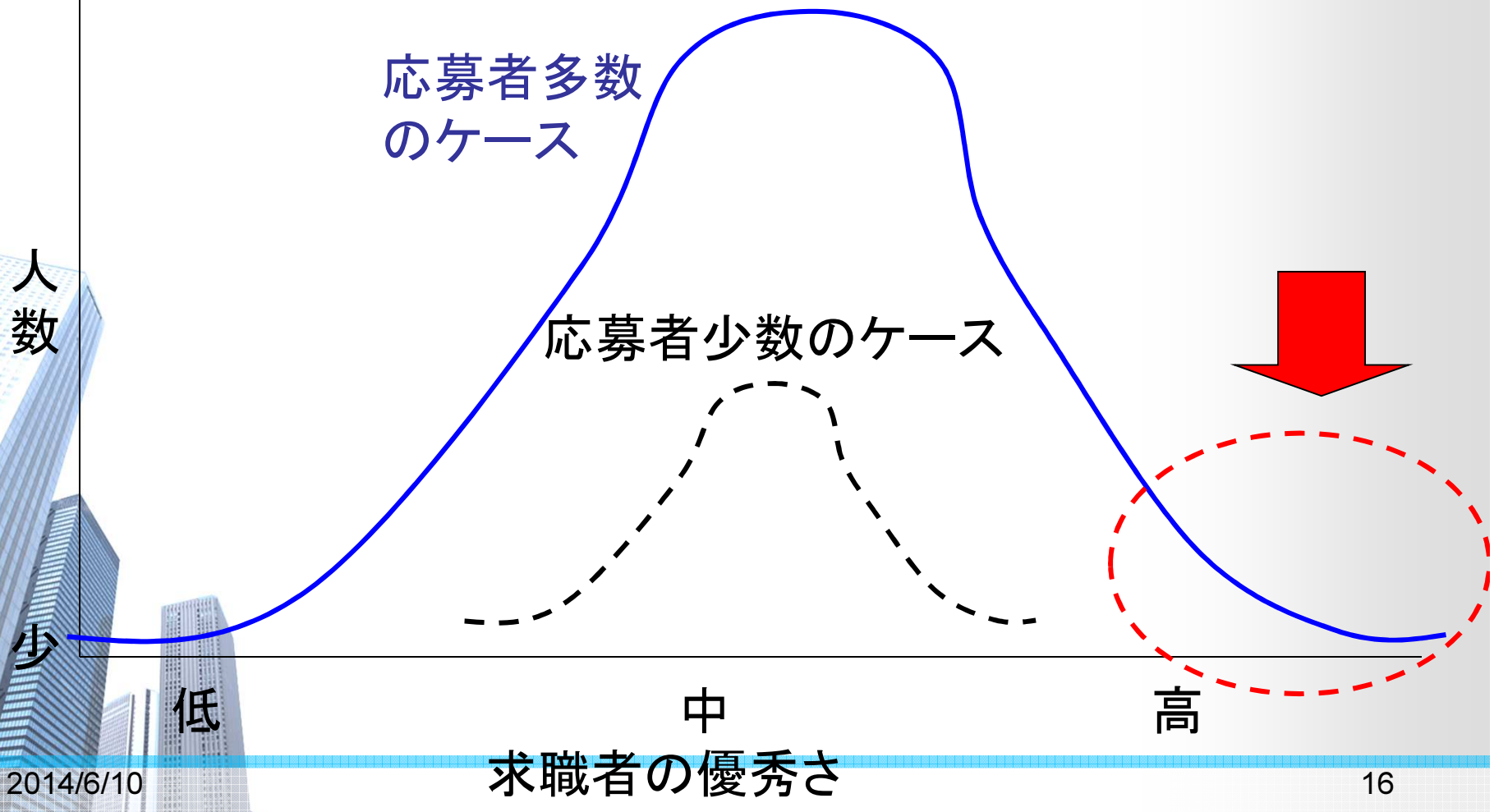
ー最先端と旧体質が混在
ー１、２年目は意外とルーチンワークが多い。
ーコストの問題を常に考える。株式会社です。
ーサラリーマン風の人間がほとんどだった
ー会社帰りの時間帯に開いているのはコンビニぐらい
ー最後は力仕事（労働時間）

うれしい誤算の部

ー非常に大きな夢を抱かせる仕事がいたるところにある
ー「偉いひと」に直接コンタクトできる
ー若手でも外国のVIPクラスに会えた
ー個人への人材育成方針が、思っていた以上にきめ細かく色々指導してもらえた

図説2：日本企業の採用のイメージ

✓応募者が多ければ、優秀な人がその中にいる確率も高い。
✓エントリーシートや面接のような、精度が高いとはいえない
選抜テストでも、優秀な人を選りわけることは容易・・・という想定。



図説3：リアリティショックという現象

事前のリアルな情報
によるワクチン効果

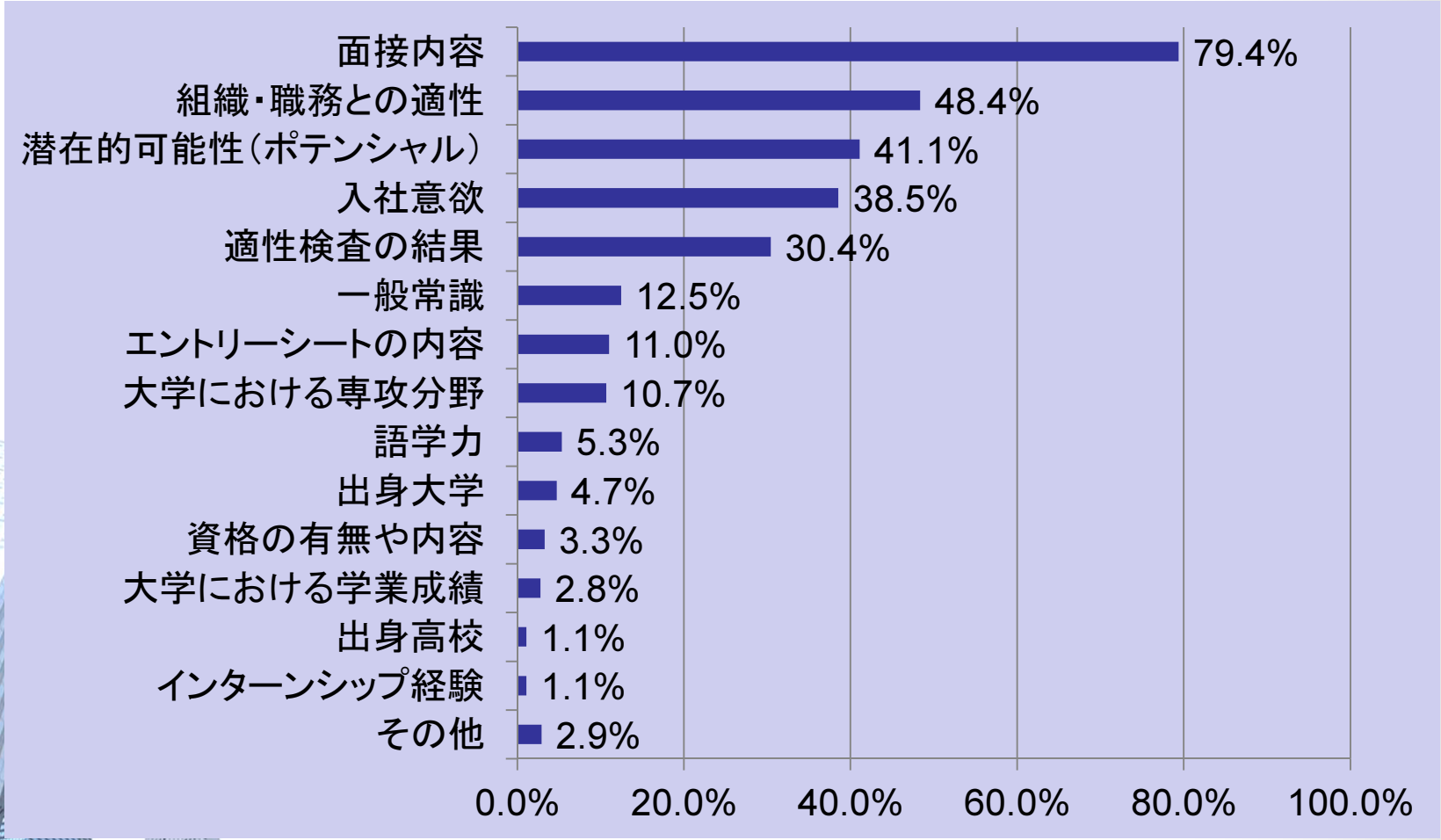
若年離職者の30－40%
があげる要因

入社前の期待：
採用時に得た情報や
勝手なイメージによって
組織に入る前から企業
への期待をもつ。

リアリティショック
期待と現実ギャップ
「思っていたのと違う」

期待 ＞ 現実

2015年度の新卒採用の際に重視するもの：選抜段階



⇒ 手法としては面接中心，実際の基準としては，①フィーリングの一致と②ポテンシャル（こいつ，いけそう）

出所：株式会社アイ・キュー『日本の人事部』調査より

ちょっと、まとめてみましょう

結局、採用活動において会社が考えていることは、
こんなことだ・・・

【募集段階】

- ✓（当たり前だが）優秀な社員を採用したい。
- ✓ そのためには、多くの人に応募してもらって、その中から ベストな人を選んでいけばいいだろう。
- ✓ だから、募集時には会社の良い面をいっぱい見てもらって、 少しでも多くの優秀な人をひきつけるようにしよう。あえて悪いことをいう義務はないのだから。

【選抜段階】

- ✓ そうすると多くの人が募集してくるだろうけど，ESと面接で，うちの会社が「ほしい人」だけに絞っていけばいい。
- ✓ エントリーシートと面接だけでその人が本当にうちの会社にあっているかどうかなんて完全にはわからないことはわかってる。
- ✓ でも，「あなたは自分がどんな人間だと思いますか」というような，答えづらい質問に対して，（とりあえずではあっても）納得のいく答えを出せない人は，少なくともうちの会社には来てほしくない。

⇒ ポテンシャルの確認作業

【選抜段階】

- ✓ それから，（多くの場合）一回採用した人をやめさせることはできないのだから，誤って優秀でない人を採用することだけは避けたい。だから，「減点方式」にして，問題のある人は落とすようにしよう。

⇒ 組織との適性（フィーリングの一致）

だとすれば･･･私たちに何ができるか

- ✓ 多くの人に募集してもらって、その中からベストな人を選んでいけばいいだろう。

⇒事前にリアルな情報を得ておく。インターンやその会社に勤める人からの情報をえる。

⇒自分だって（嘘でない限り）自分のことをできる限り魅力的に表現すべきだ。「こいつに合ってみたい！！」と思わせるようなESを書けばいい。

- ✓ 募集時に会社の良い面をいっぱい見てもらって、多くの優秀な人をひきつけるようにしよう。

⇒ 面接では「御社が第一志望です」と堂々と言えばいい！！

- ✓ その人が本当にうちの会社にあっているかどうかなんて完全にはわからない。が，すくなくとも，答えづらい質問に対して，納得のいく答えを出せない人は，少なくともうちの会社には来てほしくない。

⇒ 自己分析や業界分析もある程度必要だが，それ以上に，求められた質問に対する答えを，相手にとって納得のいく言葉で，魅力的に表現する必要がある。

- ✓ 一回採用した人をやめさせることはできないのだから，誤って優秀でない人を採用することだけは避けたい。だから，「減点方式」にして，問題のある人は落とすようにしよう。

⇒ 短時間で自分の魅力を伝えること。

⇒ 細かいことをおろそかにしない。例えば，ESでの誤字・脱字を馬鹿にしない。「こんな大事な書類ですらこの人はミスをするのか」と思われる。

⇒ そしてなにより，就活というゲームの構造や，そこで自分に何が求められているのかを理解すること。
求められている通りに自分を表現することが重要だ。

この「ゲーム」に必要なのは？

このゲームを生き抜くために

- ✓ 現在の就職活動には，問題がたくさんある。事前にリアルな情報を出さない日本企業，本質的な支援ができない大学(高等学校はどうでしょうか？)，そして依然として残る「学歴」指標の問題など・・・・・

  あげだしたらきりがない・・・。
- ✓ でも，それでも，私たち（の学生）はとりあえずこのゲームを勝ち抜かなければならない。繰り返しになるが，そのために必要なのは，就活というゲームの構造を理解し，そこで自分に何が求められているのかを理解すること。そして，求められている通りに自分を表現することだ。
- ✓ じゃあそれは，どのようにすれば可能なのだろうか？最後に，そのことについて考えてみよう。

そのために，まず，私たちのスキル（≒能力）を要素分解してみよう

・知的スキルの3層構造（Katz，1974）

（1）テクニカル・スキル（technical skill）

特定の分野に固有の知識を持つこと，それに基づいて問題を解決する力。簿記・会計がわかる，コンピュータにつよい，といったようないわゆる専門能力。厚生労働省の職業訓練などは，これを目的としている。

（2）ヒューマン・スキル（human skill）

人と人とがやり取りをするときに必要になるスキル。「人付き合いがよい」とか「口がうまい」ということではなくて，「人にモノを伝える能力」「説得力」といったいわゆる対人関係能力。

（3）コンセプチュアル・スキル（conceptual skill）

物事の全体像を理解して，そこから本質を導き出す能力。「物事を大きく，深く考える能力」といってもいい。複雑な問題に直面したとき，「これが問題の本質だ」と見抜き，「我々の進むべき方向はこれだ」という方向を明確に出せること。

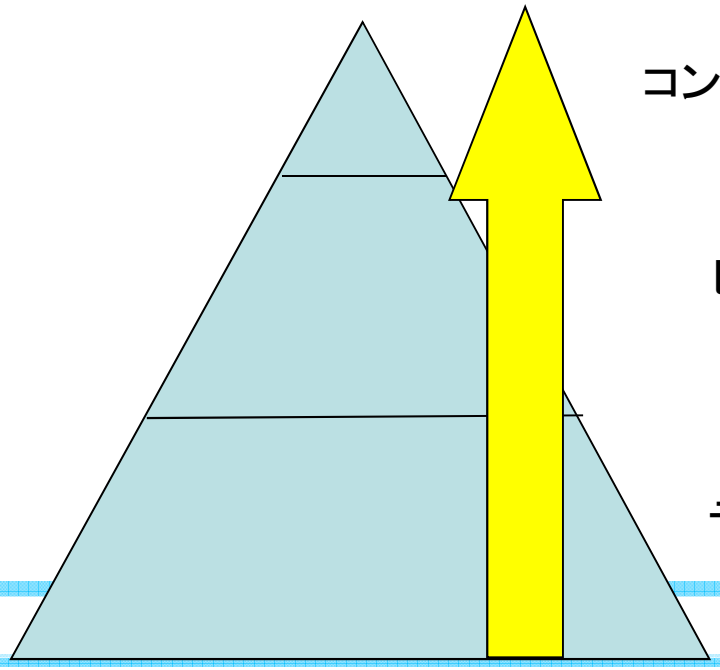
⇒　企業が評価する「ポテンシャル」にあたるスキル

3つの知的スキルの関係性

- ✓ 3つのスキルは，階層状になっている。つまり，テクニカルスキルが最も基本的なスキルであり，その上に他のスキルがのっかっている。そしてコンセプチュアルスキルが，一番上級のスキル。

⇒ 就活の全体像を理解する能力は，このコンセプチュアル・スキル。多くの場合（特別なテクニカルスキルが求められる分野を除けば），就職活動において，会社側が私たちに求めているのは，これだ。

- ✓ テクニカスキルがあってはじめて，ヒューマンスキルが獲得でき，それがあって初めてコンセプチュアルスキルが獲得できる，という関係。



トレーニング方法

- ✓（最終的な目標である）コンセプチュアルスキルを獲得するためには，地道なトレーニングが必要だ。いきなり，「物事の本質を見抜くぞ」と，きばっても，それは難しい。
- ✓ まず必要なのがテクニカルスキルだ。
- ✓ 医学の知識や法律の知識のような高度なものでなくてもいい，簿記・会計や経済学，マーケティングやそれ以外の何でもいいから，自分の軸足をなるスキルをとことん身につける。厚生労働省の職業訓練などを活用するのもいいだろう（http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyounouryoku/training_worke/ ）。

- そしてそれを単に理解するだけでなく，実際に使ってみる。サークルや地元の集まり，趣味の仲間など，どの場面でもいい，身の回りで起こっていることに，そのスキルを適用してみる。「テクニカル・スキルを通じて他者を関わる」といってもよい。
- そうしてはじめて，ヒューマンスキルが発揮できる。（友人や恋人同士ならいいが）会社では，全く何のテクニカルスキルの支えもない関係性は，あり得ない。あったとしても，それでは知的な意味で尊敬を受けることはない。「あの人っていい人よねー」でおしまいだ。

- そして（最終的な目標である）コンセプチュアル・スキルへ。はっきりいって，これは簡単ではない。「こうすれば身に付きます」という近道はない。
- テクニカル・スキルという自分の軸足をきめて，それをもとに他者と様々な議論をして，問題に取り組むなかで，すこしづつ獲得されていくものだ。
- 簡単ではないが，これは一旦身につければ，極めて実用的だし，幅広く応用可能なスキルだ。
- そして，就職活動において，そして社会人になった後で問われるのは，このコンセプチュアル・スキルだ，とあえて断言しておこう！！。
- そして恐ろしいことに，コンセプチュアル・スキルがあるかどうかは簡単にわかる。ちょっと質問をすれば（例えば，冒頭にあげた3つの質問のような質問をすれば），残酷なほどにわかってしまう。

これまでにお話したこと

- ✓ 就職活動とは、ある意味でゲームのようなものだ。そこにはルールがある。ゲームに勝つためには、ルールなりプレーヤーとして自分が求められていることを，理解する必要がある。
- ✓ そして物事の本質をみる力がコンセプチュアル・スキルだ。
- ✓ 知的スキルには，（1）テクニカル・スキル（2）ヒューマン・スキル（3）コンセプチュアル・スキルの3種類があるが，就職活動で問われるのはコンセプチュアル・スキルだ。

これまでにお話したこと

- ✓ こうしたスキルは，テクニカル⇒ヒューマン⇒コンセプチュアルスキルという順序で身につけていくしかない。一見無駄に見える大学の講義や地道な専門知識の習得が，いかに重要かということをあらためて自覚する。
- ✓ コンセプチュアル・スキル（物事の本質を見抜くかどうかということ）は，見る人が見れば，残酷なほどわかってしまう。

最後に,
「適職」ということについて

「適職」とか「天職」について、少しだけ

- ✓ 多くの人が、「しっかりとした自己分析をすれば本当の自分について理解することができる。そして業界分析や企業分析をすれば、その会社のことが分かってくる。
- ✓ その結果、必然的に、自分がつくべき仕事、自分にぴったりの会社がみえてくるだろう」

・・・・・と考える。

「適職」とか「天職」について、少しだけ

- ✓ 若い人の場合、（一部の例外を除いて）多くの場合，それは幻想だ（社会学者は、これを適職幻想と呼ぶ）

  とあえて言いたい。

- ✓ 「天職」「適職」というのは，その会社なりその仕事にどっぷりとつかってみて，時間がたって振り返ったときに，「ああこれは私の適職だった（天職だった）」と，事後的に，

  じわじわと感じる，という類のものだ。

  それは，恋愛や結婚における「運命の人」と同じかもしれない。（「ビビビっ」ときてすぐに結婚する人がいないわけではないけれど）。

- ✓ じゃあ、なぜ「自己分析」や「業界分析」をするのか。そんなもの，意味がないのか？
- ✓ そうではない，それには、2つの意味がある。

（1）経験の浅い若年者にとっては、「とりあえずの答え」を見つけるための手助けになるし、

（2）経験を積んだ者にとっては、自分の経験を整理する手段になる。

⇒「自己分析に意味がない」と言いたいわけではない。
むしろ反対で，私は自己分析にも大事な意味があると思っている。
言いたいのは，自己分析をする理由を間違えないでほしい，ということ。「就職活動という限られた時間の中で本当の自分を見つけること」ではなく，とりあえずでもいから，他者に語ることのできる「自分というもの」を見つけるため，ということだ。

いくつかの文献紹介

★キャリアについて学問的に考えたい人に

・金井壽宏（2002）『働く人のためのキャリアデザイン』PHP新書。

★就職活動というものについて深く考えたい人に

・豊田義博（2010）『就活エリートの迷走』ちくま新書。

・宮台真司（2011）『宮台教授の就活原論』太田出版。

★自己分析ツール（最高のツールは「他者との対話」だと断言した上で・・）

・小野田博之（2005）『自分のキャリアを自分で考えるためのワークブック』日本能率協会マネジメントセンター。

・シャイン, E. H（2003）『キャリアアンカー: 本当の自分の価値を発見しよう』白桃書房。

★3つのスキルについての簡単な解説

・楠木健（1995）「大学での知的トレーニング: 頭がなまっている人へのメッセージ」一橋論叢。※web上で手に入ります。

教師は渡し守のようなものだから、
向こう岸へ渡した子どもたちにはさっさ
と歩いていってほしいのです。
そして私はまた元の岸へもどって、
次のお客さんを乗せてこぎ出すのです。

「どうぞ新しい世界で、新しい友人と、
新しい先生について、自分の道を開拓していって」

Initiative for Global Arts & Sciences

大村はま

ご清聴，ありあとうございました。

YNU 横浜国立大学 YOKOHAMA National University