

「33rd ミーティングに関する報告書」(2003.10.4)

戦略研33rd ミーティング レポート

「明るい！ 人材採用」

2003年10月4日(土) 13:30~17:00

東京・新宿

参加者(12名)

経営コンサルタント、独立行政法人勤務、大学生、IT関連、税理士、社会保険労務士、行政書士、司法書士、他

発言者 千原康裕さん((有)リスペクト プロデューサー)

概要

理念・ビジョン共有型の人材採用手法を企業にプレゼンしている、発言者・千原さんが、普段業務で使っている資料をもとにこのビジネスの概略を説明。

その上で、企業サイドの学生たちなどに対する考え方や、企業の人材採用戦略などについて、ディスカッションを行いました。

- 1) 会の説明、代表あいさつ
- 2) 発言者あいさつ
- 3) 参加者による近況報告
- 4) 発言「明るい！ 人材採用」
- 5) ディスカッション
- 6) 問題点の抽出

内容

- 1) 会の説明、代表あいさつ
 - ・ 定例ミーティングの運営の仕方として、「問題抽出編」と「問題解決編」の2回構成とすること。
 - ・ 問題解決編を行うことから、社会に対する「アウトプット」を意識すること。
 - ・ 代表あいさつとして、戦略研の、危機管理・地域活性の分科会や、関西支部の現在の展開などを。
 - ・ また、戦略研分科会にて、具体的なプロジェクトを進行。戦略研定例ミーティングは、「人材のゆりかご」としての位置づけ。
- 2) 発言者あいさつ
 - ・ 人材採用に関して、求人側(企業)と求職側(学生)とで、「対立の構造」となっている。
 - ・ また、双方の「コミュニケーション」が希薄。
 - ・ あるいは、企業側が、企業の理念やビジョンを「言葉」にできていない。

3) 参加者による近況報告

- ・ 人事・人材採用に業務でかかわることから、興味あり。
- ・ 現在、病院のリストラ（賃金見直し）に関与。条例などに守られていて、なかなか難しい面も。
- ・ 中小企業もリストラが進んでいる。利益が出る体質へと。
- ・ 採用増へ向かう中小企業も。ただし、能力給にて。
- ・ 生命保険については、企業のキャッシュフロー重視から、節税ニーズが落ちている。
- ・ 水窪祭りツアーに参加。水窪祭り報告会を開催してみたら。
- ・ 人の下で働くことは考えてこなかった。しかし、開業してみて、果たして？と。
- ・ 一人で業務を行うことの限界を感じる。つながり、コミュニケーションの重要性に気づく。
- ・ 京都のお薦めのお店の紹介。南禅寺のある豆腐屋は、ダメ。
- ・ 大学の食品化学研究部に、在席。この流れで、理科研の総務に。忙しくなりそう。
- ・ 学生の質の低下。責任感の欠如。
- ・ 就職活動。学生の情報収集が少ない。
- ・ 将来、何をするか？を考えている。
- ・ 開発経済論を専門的に勉強しようかと。発展途上国の個性を重視する考え方。新古典派へのアンチテーゼ。
- ・ 12月、台湾に。グリーンツーリズムが盛んなので、情報収集してこようかと。
- ・ 学生たちで、勉強会の立ち上げを検討中。
- ・ 学生たちにも、戦略研で「発言」をしてもらいたい。
- ・ 年俸制の導入を検討している。しかし、もともと賃金体系のない会社だったので、制度設計からという感じ。
- ・ 自治体コンサルタントの会社に勤務。活性化ということで産業を新規に起こすものが多いが、自治体はそのための人材の確保で苦労している。
- ・ 独立行政法人勤務。プロジェクトごとの雇用契約となる。先々の転職のため、実績作りをしている。
- ・ ITガバナンスの分野の仕事が始まる。合併に伴う、経営や人事面にて。

4) 発言「明るい！ 人材採用」

- ・ ・ ・ 週刊誌「AERA」の記事、配布。「就活で目覚めて 男を捨てる女子」。
就職活動のはやりにて、自己分析シートとかあるとのこと。
しかし、大学生ぐらいで、そんなに明確に書くことができるのか。
書いたとしても、その分析、そもそも経験値が低いのに、意味があるのか？

千原さんより発言となる・・・

- ・ 「新卒」を念頭としての、「人材採用」という意味にて。
- ・ 「ミスマッチ」が、一つのキーワード。

配布資料「明るい！ 人材採用 ～企業側の視点～」に沿って。

● 近年の新卒採用事業

- ・ 大卒3年目の離職率は、32%。
- ・ 離職理由は、「職場の人間関係の難しさ」が多い。
- ・ 採用意欲があるところはある。しかしながら、即戦力的な材用が目立つ。
- ・ SEなど、売り手市場。とりあいとなっている。スキル重視＝パフォーマンス重視。
- ・ 「就活燃えつき症候群」なるものも。就職活動の早期化により、内定後、入社までの1年待機から（「空白の1年間」）。消えていく学生が少なくない。

● 企業の採用活動／新卒採用の3つのリスク

- ・ 人材ポートフォリオのリスク。少数新卒採用による人的構成の歪み。
- ・ 人材減価のリスク。内定はしたが、その後、入社したら別人のように魅力がなくなっている。1年の待機期間の影響。
- ・ 企業ブランド低下のリスク。不人気企業＝悪いまたは嫌な会社というイメージ。
- ・ 就職情報。ネットにて、リアルタイムで配信されている。学生が自分で就職活動の解決策を考えないことに。
- ・ 採用側の企業の担当者においても、面接などでとんちんかんな質問をするものもいる。
- ・ 面接においては、個々人ごとの質問というやり方もあるが、判断基準として、ある程度の統一は必要ではないか？

● 企業の情報発信／学生の情報収集

- ・ 就職活動の情報源。企業のサイト、就職サイトなど。学生が企業を選択する基準、「なんとなく、そう思うから」が大半。
- ・ 学生が就職したい企業。「商品・サービス・技術が優れているよう」というイメージで選択する傾向がある。
- ・ 現在の情報発信の問題点。学生への企業からのメッセージが、企業の戦略性や将来のあるべき方向についての理解に基づいて形成されたものではなく、企業を魅力的にみせるイメージ的なものに偏っている。
- ・ ある自動車メーカー。学生へのメッセージとして、そのブランド力から、熱狂的なイメージを使用している。しかしながら、採用してみると、あまりに熱狂的すぎる社員ばかりとなる。これが、接客においては、この自動車メーカーのファンであるお客とは仲良くなりすぎることとなり（時間がかかりすぎる）、それ以外のお客には「そんなことも知らんのか」という態度となる。商品開発においては、「技術偏重」「顧客無視」の行動となる。
- ・ 表現の過多。経営戦略とのミスマッチが起こっている。

● 企業の求める人材像

- ・ 「優秀な人」と答える、採用担当者が多い。しかし、現在、社内にはいますか？と質問すると。答えられない。
- ・ あるいは、「目標に向かって意欲的に行動する」「きちんとコミュニケーションができる」「自主・自立の精神を持っている」など、なんのためにこれらの能力が、企業にとり必要なのかが不明瞭。
- ・ 学生に自己PRを明確にせよと要求しながら、企業内で採用担当者間や、採用担当者と経営者間で採用したい人物像がはっきりしていなかったり、微妙にずれている場合が目立つ。
- ・ 採用したい人物像を具体的な言葉で表現している企業は少ない。
- ・ 全国に支店がちらばっているような企業だと、各支店の採用担当者ごとに採用したい人物像が異なっていることも。

● 学生の仕事価値基準

- ・ 「自分のキャリアを高める」ことが、学生の仕事価値基準として多い。
- ・ 採用側は、「社内にて、若いうちから活躍できる」「社内にて、実力・業績が正当に評価される」ということをPRしている。
- ・ しかし、学生側は、社内で活躍し、社内で正当に評価されることよりも、「社外」から評価される経験・専門知識・実績を求める傾向がある。
- ・ 求人側と求職側とで、ずれが生じている。

● 企業の採用活動の問題点

- ・ 企業が、「なんのために」に経済活動を行っていて、「どこ」を将来目指しているのか。
そして、そのために「どのような」人物が必要なのかを明確な言葉として表現を行っていない。
- ・ 新卒採用として、将来を担う者へ伝えるべきことは、商品やサービスの現在のイメージなどよりも、将来のことである。
- ・ 大手就職情報会社を中心にした採用活動を展開せざるを得ない状況。
- ・ 「空白の1年間」。この間の内定者へのフォローができていない。

● では、「本来あるべき人材採用」とは？

- ・ 企業とは、同じ目的を共有した2人以上の集団。
- ・ では、「目的」とは。理念・ビジョン・人物像・行動規範・目標など。
- ・ 企業の業績の向上においては、これらの目的の共有化が、すべての基礎であり、最大の課題となる。
- ・ また、求職側は、自分の人生の目的（存在意義・夢・使命など）を実現するために、社会との接点をどこに持つか。この目的達成のために、企業が有効な場所であるかを確認することが大切である。
- ・ 自分の目的のため、就職した企業を媒介して、社会と接する。そのために、「誇りを感じ、夢を持ち、自分にふさわしいと考え、動機付けされる」、そんな人物が理想であり、求人側はこれを求職側に伝える責任がある。
- ・ 「人」と「企業」の関係。顕在化している知識や技能を求めるだけでなく、「何をしたいのか」「何をすべきか」、また「何をもちて社会に貢献し、存在しているのか」という潜在的な部分での、共

有が必要である。

5) ディスカッション (発散的に)

- ・ 組織においては、共通目標が必要となる。
- ・ 子ども関係のアミューズメントの会社。顧客満足のための基準を作るが、役員が忘れていたり。
- ・ 企業の規模によっても、「共有化」の困難さ？は変わらない。大企業、階層性に阻まれる。ベンチャー、逆に意見対立となつてばらばらになることも。
- ・ GEバリュー。明確な評価基準。社員が活動しやすい。
- ・ 価値観のマッチングの必要性は、転職にもあてはまる。
- ・ 個人は、自由でいたい。依存されることや、拘束を嫌う。
- ・ 社内的な自立の強要が行われている。経済情勢の変動から、急激に。
- ・ 80年代までの工業化、画一化、大量消費大量供給の経済体制は、終焉。マニュアルどおりの行動で、OKだった。
- ・ 価値の多様化。「個」の時代となる。しかし、企業側で、この多様化という時代の変革に対応できていないのではないか。
- ・ 現在の少量採用など、企業の短期的な財務インパクトはある。しかし、長期的な視点ではどうか。
- ・ マズローの欲求五段階。企業の人材採用には当てはまらない。

6) 問題点の抽出

- ・ 求人側と求職側のミスマッチ。
 - しかし、ベストマッチは存在するのだろうか？
- ・ 少量採用。
 - コストパフォーマンスを明らかに。
- ・ 「個」の自立。
- ・ 価値の多様化。
- ・ 自社表現やコミュニケーションの不足など、企業の責任。
- ・ 人事戦略の、経営戦略とのマッチ。
 - 企業は、「何のためにあるべきか」の明確な表現。
- ・ 給与体系等の企業の考え方。
- ・ 評価基準。
 - 会社の優先するものの明確化。
- ・ 組織としては、暗黙知が理想だが。外部から新たに入ろうとしてもわからない。
- ・ 新人採用研修の実態。
- ・ 他の国は？アメリカは？

・・・なお、11/1 (土)、34th ミーティングにおいては、「明るい！ 人材採用 第2弾」として、今回抽出された問題点に対する具体的な解決策を検討致します。