

大学教育の分野別質保証の在り方検討委員会
大学と職業との接続検討分科会(第15回)議事要旨

- 1 日 時 平成22年2月9日(火) 10:00～12:00
- 2 会 場 日本学術会議 6階 6-A(1)会議室
- 3 出席者 高祖委員長、久本副委員長、児美川幹事、本田幹事、逢見委員、
唐木(英)委員、田中委員、濱口委員、靱井委員、矢野委員

説明者 (大学教育の分野別質保証の在り方検討委員会)
尾浦委員、川嶋委員

佐藤 孝治 株式会社ジョブウェブ代表取締役社長

事務局 廣田参事官

4 議 事

(1) 講演「就職活動と採用活動の現状と未来」(資料1)

佐藤) 私はジョブウェブという会社を99年に設立し、学生の就職活動の支援と企業の採用活動の支援に現場で取り組んできた。採用と就職の在り方を変えていくことで何かブレイクスルーが起こせるのではないかとずっと取り組んできたが、なかなかそれだけでは難しい、という思いもあった。本を出さないかという話をもらったのを機に私の考えを整理し、今世の中で行われている就活の在り方が少し限界に来ている、という問題意識を『<就活>廃止論』にまとめさせてもらった。今日は、私自身が『<就活>廃止論』を書くに至った背景、過去10年間の活動を簡単に振り返り、私の取り組みの紹介と、ここ10年間の採用と就職の問題の整理が共有できれば、と思う。それを踏まえて就職と採用の現状がどうなっているのか、どこが問題なのか、ということ、私なりに今後の解決の糸口ということで少し提示できれば、と思っている。

私は大学4年生のときにジョブウェブを創設した。その後にアンダーセンコンサルティングに入社し、99年にジョブウェブを法人化した。私が就職活動をしたのは1996年である。その時の求人倍率は1.08倍で、バブル終盤期の2.86倍から5年連続で下がっていた。学生の間でもかなり危機感を感じながら就職活動をしていた。同じ頃、インターネットが世の中に出現してき

た。私は大学でインターネットの研究をしていたが、これは非常におもしろい、個人のパワーをエンパワーメントするツールができた、就職活動に使えるのではないかと考えていた。当時私は、企業が圧倒的に強い立場、学生が非常に弱い立場に置かれていて、正しい情報提供がされていないのではないかと感じていた。そのため、学生同士がネットワークすることで、この情報提供の問題を解決できるのではないかと、思い、仲間と共にジョブウェブを立ち上げた（実は、仲間の1人は「みんなの就職活動日記（みんな就）」を作った伊藤氏である。当時、ジョブウェブとみんな就は一緒のサイトだった）。

私の印象では、学生は燃えていない、元気がない感じだったが、なぜか就職活動の時は学生に火をつけなくても勝手に火がついてしまう状態で、就職活動は学生が本気になるタイミングだ、と思った。この就職活動というタイミングをうまく使うと、何かいい仕掛けができるのではないかと考え、就職活動とインターネットを使って学生同士をネットワークするという活動を始めた。学生サークルながら、スタート3ヶ月くらいで1万人くらいの会員が集った。その当時にインターネットを使っている人たちだったので、非常にネットリテラシーの高いメンバー、意識の高いメンバーだった。

大人は疲れ果てていて少し格好悪い、というイメージを持っていた。しかし、ジョブウェブで社会と非常につながった活動をする中で、社会で活躍するすばらしい先輩方と会った。その結果、このような社会で活躍している方と若者をつなげる、という形にジョブウェブは進化していった。また、この時期にジョブウェブを株式会社化した。それまでの3年間は学生同士が集って、一部ボランティア有志の社会人の方に参加してもらった形だったが、収益性が全くなかったので非常に厳しい状況だった。収益性と活動を何とか両立させなければいけない、ということで99年に株式会社化したのである。

株式会社化した後の2000年か2001年頃には、企業に対して、企業が持っている社員向けの研修プログラムを学生メンバーに提供してもらえないか、という提案をした（ジョブウェブビジネススクール）。今までは「〇〇会社会社説明会」という会社説明会をして学生を集めていたが、ロジカルシンキング講座やビジネスプラン講座等、いわゆるビジネスパーソンが参加するような教育プログラムを、ジョブウェブのメンバーに提供してもらう、ということを実践したのである。当初は3、4社でスタートしたが、今ではそういう活動をしている会社が100社程度になった。これによって、非常に優秀な学生と出会うことができる採用手法が確立された。

同時に大学の皆さんにも、インターンシップを推進していこうという流れがあった。私も当時20代後半だったため、学生が今何を考えているのかを非常に知っているということで、色々な企業から、「インターンシップを立ち上げたいが、どのようなプログラムにしたらいいか」という相談を受けた。

そこで、学生は今こういうことを望んでいるので、こういうふうにしたらどうか、というようなことでインターンシップのプログラム構築というサービスを提供してきた。その結果、企業が提供する魅力的な機会に優秀な学生が集まり、学生の成長が加速する、という流れがジョブウェブの中にできあがってきて非常に好評を得た。

今までは採用広告に大量の予算を投下し、たくさん人を集め、そこからふるいにかけて絞り込みをして優秀な人を見つけ出そう、という採用活動だった。一方で、採用コミュニケーションを通じて色々な関わりをもった学生に対して教育する機会を提供するというのは、単にふるい落として優秀な人をピックアップするということではなく、優秀な学生により優秀になってもらう、あるいは努力が必要な学生に対して色々な意味で刺激を与える、という役割を企業に果たしてもらう、ということである。これが、企業にとっても学生にとっても非常にメリットのある活動になった。つまり、就職活動を「ふるい落とされるプロセス」から「自己成長するプロセス」に変えていこう、という活動をしてきた。これはかなり成果を上げてきており、非常に質の高いインターンシップやセミナーが毎年1,000回以上学生に提供されている。

実際ジョブウェブのユーザーは、掲載されているセミナー・インターンシップの質が高い、魅力的な企業・社会人が多い、仲間と出会える、等を求めてジョブウェブに来ている。このような活動を図式化すると、13ページの図のようになると思う。約100社の企業がジョブウェブを通じて約2万人の学生に対して成長機会（インターンシップ、ビジネス講座等）を提供し、学生を鍛えていく。我々は企業に対して、優秀な学生を採用するためにはどういうふうに、どういう中身の成長機会を提供したらいいか、どういう会社説明会をしたらいいか、というコンサルティングをしている。学生に対しても、我々の方でコーチして徹底的にサポートしていく、ということを昨年からスタートしている。また、学生紹介で面談をサポートしながら就職をサポートするということで、ある意味ジョブウェブという場を通じて、学生の成長を支援する仕組みができた。大学3年の夏休みというタイミングで我々と出会って十分間に合う学生と、なかなか間に合わない学生がいる。間に合わない学生たちは、成長機会をどれだけ提供しても、それまでに少し惜しい学生生活をしてきているのである。これを何とかしなければいけないという問題意識が高まってきたというのがここ数年間である。

ただ、ジョブウェブのユーザーには非常に成長意欲の高い学生が多い。例えば、他の学生調査を見ると就職先を選ぶときに安定性を最も重視しているが、ジョブウェブのユーザーでは、安定性は重視するものの中で21番目である。成長できるか、が二番目になっているなど、ジョブウェブに集まっているユーザーは、参加する前から意識も違う。しかし、もともとのおんびりしていた学生でも、非常に意識の高い学生と交わり、そして企業が提供する成

長機会を受けることで、どんどん成長していくことがある。ある意味で大学の壁を越えたキャリア教育コミュニティというのを作ってきた、というのが私たちの10年間の活動である。

今年の1月1日に、『＜就活＞廃止論』という本を出版させてもらった。大学3年の夏、あるいは大学3年の11月くらいから、ジョブウェブに参加する学生が多い。しかしその中には、1、2回講座に出れば就職活動に間に合ってしまう学生と、それでは全然間に合わない学生がいる。確かに大学3年の夏くらいからインターンシップで刺激を受けて成長していくと、採用活動のタイミングには間に合う。しかし、学生自身にもっと早くからしっかりと意識をもってもらいたい。また、大学の在り方、就職支援会社、家庭はそれぞれ役割を果たしていかなければいけない。こういったことについてまとめた本である。その中で今回のテーマに関係するのが、大学生の就職活動と企業の採用活動の現状、問題点、改善方策である。もう既にご存じのこともあるかもしれないが、ポイントを紹介したいと思う。

まず現状について。就職活動のスタイルはこの10年大きく変化してきたが、変わらない部分もある。2004年頃の就職活動はだいたい10月くらいから学生が「そろそろ就職活動だ」と思い始め、大学の学内セミナーや、業界研究、企業研究、OB・OG訪問が始まる。そして2、3、4月で説明会や選考、内定ということで、企業との接触はだいたい年が明けてから、というのが一般的だった。今では、大学3年生の春にインターンシップ選びのセミナー等が始まり、夏休みにインターンシップがある。そのため、大学3年の4月に入ると「そろそろインターンシップをしなければまずいのではないか」、という噂が聞こえはじめてくる。さらに、サークルの先輩等で就職が決まっていないう人がいると、自分たちも動き始めなければいけない、という気持ちになる。10月から年末にかけては、オープンセミナーといったものが各社で行われている。我々がビジネススクールをやらないか、インターンシップをやらないか、と企業にお願いしてきたこともあるので、ある意味ではその成果だと思う。このように企業との接触をするタイミングは非常に早まってきている。ただ、後工程の説明会、選考、内定というところについてはやはり協定の問題や「この時期にしましょう」という、ある意味の共通認識もあるため、例えば内定が出るのは4月、ということについては以前と変わっていない。

学生にインターンシップに参加したか、と聞くと、51%が参加し、うち60%の人が複数社参加している。インターンシップ自体はかなり市民権を得たといっている状況だと思う。企業セミナーの参加回数も年々増えてきており、8割の学生が選考とは直接関係のないセミナーに参加しており、その半数以上は10回以上セミナーに参加している、と答えている。

20ページは学生の動きをプロットした図である。まず6月頃、インターン

シップが募集されるという時期に就職活動を開始する、という一つの山がある。そして、6月から1月にかけて色々な企業の中で就業体験をしながら、あるいは1 day インターンシップやビジネス講座に参加しながら、年明け後の1, 2月くらいに企業選びの基準を固めていく。内定については3月以降に初内定が増えていく、というのが一般的な流れである。春から年末にかけてが模索期、1～3月が絞り込み期、3, 4月が意思決定期、というようなスケジュールで日本の大学生は就職活動をしている。

一方企業側も非常に複雑化した採用活動をしている。2003年頃に、導入している採用手法にはどういうものがあるか、と聞いたところ、だいたい6個くらいの手法だった。ところが2010年になると非常に多様化し、16個まで増えた(業界全体にそういうビジネスを起こしてきた、ということもあるが)。ただリーマンショック以降、人材ビジネス業界は非常に厳しい状況に置かれている。採用にかけられる予算そのものが減っているし、人事担当の人間も減っている。その結果、セミナーを地方で開催する数を減らす、あるいは参加する人数を減らさざるを得ない状況になってきている。

一方2010年度卒シーズンは学生の動きが活発になり、学生のエントリーは非常に増え、前年度比10%増等になっている。これは昨年のデータだが、今年はこれ以上に学生は活動量を増やしている。今、学生も企業も悩んでいることだが、会社説明をやると発表すると2時間くらいで席が埋まってしまう、という現状がある。それだけ学生の動きが活発化していると言えると思う。

求人数の量は非常に増えているが、質を重視した採用を行っているという企業は年々増えてきており、現状では95%以上の企業が質を重視して採用をしている。また、採用戦線、就職戦線の二極化ということで、これは皆さんご承知だと思うが、内定をたくさんもらう学生がいる一方で、内定がもらえない学生も非常にたくさんいる。かなり二極化しているため、企業にとって採用したい学生がいると内定が集中してしまうのである。一方企業も非常に選別されていて、うまくいっている企業とうまくいっていない企業があり、非常に色分けが明確になっている。

求人倍率を見ると、2010年3月卒の倍率は1.62倍であり、2006年の頃と同じくらいである。昨年等と比較すると、確かに求人倍率は下がってはいるが、求人総数72.5万人に対し学生の希望者は44.7万人なので、実際には求人がないというわけではない。基本的には全ての学生の席はあるが、内定していない学生もいる、という状況である。先ほど話した、企業の求める質が非常に高くなっている、ということが顕著になっているため、企業側は優秀な学生に出会えないと、予定していた採用人数に届かなくても採用活動をストップする、という意思決定をしている。つまり、その瞬間に本来あった席がなくなってしまうのである。逆に言うと、学生一人ひとりが、人材

の質を企業の求めるレベルまで高めることができれば、たくさん内定をもらえるという状況は今後も続くと思う。

問題点はやはり学生の質の問題である。2010 年の採用活動が厳しいと考えている理由として、35.4%の企業が応募学生の質の低下を挙げている。学生を集めて会っても欲しいと思える人材がいない等、学生の質の低下について悩んでいる会社は非常に多い。私も優秀な学生がいないと嘆いていたので、そういう学生を増やす努力をする、優秀な学生を育てる、という観点で色々仕掛けていたが、このタイミングでは間に合わなかった、ということがある。

企業に採用の量と質について聞くと、「量は問題ないが、質の高い学生の採用は苦戦しそうだ」という質の問題を抱えている企業は 44%である。また、学生の質についてのコメントもある。例えば「当社のような中小企業でも、十分すぎるほど学生は集まってきてくれる。問題は、どれだけ採用像にあった学生と接触を図れるか」、「業界に惹かれてくる学生はターゲットではないが、本当に欲しいターゲット学生になかなか気づいてもらえない」、「ハイスペック人材は結局のところ、少数で他社との取り合いになってしまう」といったことである。企業は非常にハイスペック人材と言われているような学生を求めているが、そういう学生が足りていないという状況なのである。

採用ビジネスで常識的に行われていることとして、1 人採用するのに母集団を作る、ということがある（例えば 10 人採用するなら 3000 人くらい母集団を集める等）。母集団を集めるために DM を送り、集めた人の中から自社にあった人をセレクトするためにエントリーシートやテストでふるい落とし、そして面接を繰り返す、という方法である。母集団を集めるためにコストをかけ、かつたくさん集めたことによって電話対応等が必要になりアウトソーシングする、といったことで、この方法はお金がかかる。これはある意味、我々の業界で作り上げた、非常にうまくできたビジネスモデルだと思う。しかし、ターゲット外の人でも集めて落とすため、セミナーに行ってもエントリーシートで落とされてしまう、うろうろするだけで疲弊してしまう、という学生がたくさん存在する。そのため、こういう人材が欲しい、というターゲットを各社で明確にして、そのターゲットに集まってもらうべく広告戦略を立てる、ということをここ 10 年提唱してきた。量を集めるのではなく質を高める、ベルトコンベヤー式に説明会をするのではなく、ある意味彼らの成長を促進するような機会を作るべきだ、ということである。こうすると選考・採用プロセスそのものが成長機会になり、内定承諾率もあがる、という効果が見られる。これはターゲット人材に時間とお金を集中させる採用活動である。何か空回りしてしまっている学生が多い中で、何とか企業の行動を変えることでできないか、ということに取り組んできた。大量に集めて大量に落とす、ということが加速すると、無駄な時間が増えて学業の時間が減ってしまい、それが意味問題点であると思う。

今回の本の中で、「就活」の<ステップ0>が存在する、と書いている。就活のステップという、自己分析やエントリーシートを書く、面接のトレーニング、といったものがある。しかし実はそういった採用コミュニケーション以前の今までの人生で、かなりの部分の勝負は決まってしまうのではないか。例えば小さい頃からコツコツと漫画やイラストを描き続けてきた人は、クリエイティブな仕事を受けに行けば受かるだろうし、父親の転勤によって英語・中国語・日本語がネイティブ級に話せる人は、そういう活躍ができる場所に受かるだろう。いわゆる企業が求めている優秀人材のスペックというのがあるが、それが世の中には開示されていない。そのため、今までの人生、つまり就職活動のステップ0がたまたまうまくいった人が、企業からラブコールをたくさんもらっているという状況である。学生は、大学3年の夏休みにインターンシップの選考に落ちてしまい、自分が受けるインターンシップすら受けられない、という現実気づくことによって、ステップ0が足りなかったことに気づく。これは、ここ10年で早まった効果だと思う。今までは就職活動の選考試験に受からないということによって気づいていたが、それを夏まで前倒しできたというのはよかったのではないか。結局、サークルやゼミ、アルバイトなど身の回りの生活から自分の役割を認識して、より高い価値を発揮できるように意識して活動していくことが大事である。アルバイトでも、できるだけ楽しながら時間給だけもらえていればいい、というような発想ではなく、自分の意識と行動を変えて、自分がいることで役立って、皆からありがとうと言われるような存在になっているか、という問いかけをしながら行動してみたらどうか。今までの自分の人生を反省して、そこから行動を変えていく学生を毎年たくさん見てきた。だいたい学生は意識を変えて3ヶ月くらいすると見違えるように成長していく。私自身は就職というフィールドで活動しているので学生と出会うのは大学3年の夏だが、何とか就職・採用の現場で起きている問題を早いタイミングで広く伝えられたら、と思っている。また、色々と学生の相談を受けるが、彼らが悩んでいることはだいたい以下の通りである。

そもそも内定をもらえるのか？アピールしろといわれるが、アピールすることがない。今までの就活のステップ0でやってこなかった。自分のやりたいことが何かわからない。やったことがないので、何をやりたいかと聞かれてもわからない。ミスマッチ問題が話題になっているが、本当に自分に合った仕事かどうかわからない（これは優秀な人で複数社内定をもらったところで非常に問題が顕在化する。3社のうち、本当に自分が行くべきところはどこなのか。等）。就職した先がこの先大丈夫なのか。

私が学生時代だったここ10年間を振り返ると、力をつけようという方向に皆の意識が行った時代があった。コンサルティング業界は力がつくのではない、ということで、そこに行って勝ち組になるのだ、というような時期

がバブル以降あった。また、2000 年前後にネットベンチャーブームがあり、起業するという機運が盛り上がった。そして外資系金融ブームで、優秀な人が外資系に流れる時期があり、そしてリーマンショックをむかえた。それ以降、21 世紀人類は様々な問題に直面している。その会社に入ったら人生を幸せに過ごせる、という観点で職探しをしようと思ったら、本当に大変な状況になっている。一方で意識が高まってきて、人類が直面している課題に対して自分がファーストキャリアで出て行くフィールドを通じて、そこを解決していけないだろうか、という問題意識もある。そのような社会企業家とされているような意識で自分の就職を考える、というようなことになると、またいきいきしてくる。安定していて安心な職場探し、ということになると、非常にづらい時代になってくる。意識を変えていくというのはなかなか難しいが、本当に真剣に議論して向き合っていくと、そういうレベルに達していく。また企業はそういうレベルの問題意識の学生を欲しがっている、という状況である。今まではとにかく大学を出て、企業が育てるということができた時代だった。今は経済成長が止まっていたり、大きな変化の中で、企業としてはある程度社会化した優秀な人、質の高い学生がいれば採用したいが、人数が足りないので今年は5人でやめる、ということでゲートがどんどん閉じてしまっている。その中で、企業や家庭、学校あるいは社会で、求めている人材はどういうものなのか、どういう力をつけていかなければいけないのか、を伝えていくことは非常に大事だと思う。

これは『＜就活＞廃止論』の中で書かせてもらったことだが、日本の就活の問題点として私が感じているのは、自分が社会で通用するのか、ということの判定が就職活動の後半戦にならないとできない、ということである。つまり、内定がゼロになった瞬間に、学生時代の今までの就活のステップ0は社会から見ると足りなかったのだ、と気づくのである。ただ、その時期から奮起して意識を変えて、行動を変えてさらにいい形で人間力が高まっていく学生は多い。そこからリベンジをしようとする、企業の採用する時期が非常に限定的であり、1～3月に見たときに良さそうだと思う状態でないと採ってもらえない。そのため、中小企業に入ることでその年の就職活動を終えるか、就職留年（あえて1年留年）をして次の年のラウンドに参戦するか、ということで、留年をするという人もかなりいる。そして内定を得てから就職までにどうしても1年間あるので、リーマンショック以降、企業の経済環境が悪くなり、内定取り消し問題が起きている。

改善の方策として私自身が現場で感じていることで、結局一番大事なのは、大学生の主体性をいかに高めるか、ということである。今日話してきた出現確率の5%の優秀人材は、ほとんどの人が学生時代にあこがれのかっこいい大人と出会っている。これは大学のゼミの先生であることもあるし、たまたま外部から招聘した先生であることもある。社会で活躍している、頑張

っている大人に出会ったときに、自分もそういうふうになるために何ができるか、という意識にスイッチが入る。また、お互いに切磋琢磨する仲間との出会いも非常に重要である。ほどほどでいいのではないか、という空気がキャンパス内に蔓延していると、そちらに流れてしまう。やはり自分が所属しているコミュニティの意識が高ければそちらに引っ張られる。大学1、2年生のときはゆるいコミュニティに参加をしていて、3年の夏のインターンシップに参加したところ、そのコミュニティのモチベーションが高く、そこでギアが入った、という人もいる。ただ、大学3年でギアを入れてからだだと促成栽培のようになってしまうので、いかに大学1年の時からスイッチを入れるか、ということが大事だと思う。また、社会との接点がある修羅場体験（本当に大変だったが成長できた、やり遂げたという体験）を経験した人は非常に強い。学内の体験も非常に意義があると思うが、何か社会と接点があり（企業だけということではなく、NPO・NGOを通じての社会貢献もある）、大人と共に何かプロジェクトをしている、ということが重要であると思う。

今後ここを解決する方法として、大人と学生のコラボレーションというのが自然な形で起きていっていいのではないか、と思う。私自身今まで色々な教育現場の先輩を見てきたが、何かあの大学の学生は非常に優秀だ、ということには流れがある。例えば慶應のSFCで鈴木寛さんが授業をしていた頃は、慶應のSFCに、非常に高いモチベーションをもって社会に仕掛けている学生が増えているし、本当に各分野で活躍する人を出している。また、ある時期に宮城大学に非常に優秀な学生が出現した。それは野田一夫先生が学長をしていたときであり、色々な大人をキャンパス内に呼んできて学生に刺激を与えていたのである。私も学生に話をさせてもらったが、学長でありながらキャンパス内をうろうろしていて、学生たちの活動を見ていたというのが印象的だった。APU（アジア太平洋大学）が新しく建学された年に、大学の営業の人が、ぜひOBになってほしい、大学の先輩として大学生にアドバイスをしに来てほしい、と色々な人を招聘した（私のところにも来た）。実は学内に仕掛け人的な先生やキャリアセンターの職員がいて、大学は非常に活気を出す。教育現場の大人の存在は非常に大きいのである。また、理系では非常に多いが、文系でも企業と大学の共同研究を進めていくべきである。あとはインターンシップ、アルバイト、大学のOB・OGとのネットワークの活用というのも非常にいいと思う。春に早稲田大学であった、新入生向けにOB・OGが集まって話す、というイベントの手伝いに行った。OB・OGには自分の学校に貢献したい、と思っている人が多い。そのため、大学側がかなり積極的に仕掛けていると、もっとできるのではないか。企業に対してではなく、個人に対して直接、あなたの活躍を後輩に話してもらえないか、とアプローチすると、非常に答えてくれる人は多いと思う。また、大人と学生の社会問題解決プロジェクトというようなものをどんどん広めていっている。さらにイン

ターネットの可能性ということで、今ツイッターというものが非常に普及して広がっている。これを使うことで、社会人と学生の垣根が取り払われて、非常に自然な形で対話がされている。今日この場で話をするということをツイッターに書いたところ、皆さんからコメントをもらった。この問題については非常に皆さんの問題意識が高い、ということを感じた。私自身もこういうものを体験して、自分自身の考えをまとめている。社会人も学生も非常に接触しやすい状況が戻ってきたと思う。一時、個人情報保護法が制定されて大学の就職課にOB名簿がなくなってしまった時代があったが、今はツイッターで担保できる状況である。

『＜就活＞廃止論』からの提案ということで、これはかなり詳しく書いているので見てもらえればと思う。社会で活躍する人のレベルはどのくらいなのか、ということを自然な形で学生に伝えるにはどうしたらいいか、ということ私なりに色々としミュレーションして考えたものである。企業と学生が接点を持つ時期は早まっているが、こんなレベル感だ、というフィードバックが初めてされるタイミングはいまだに3年から4年にかけてである。したがって、大人の目線で若者に対してしっかりフィードバックをしていく、という方向性が必要である。極端な形だが、優秀者には複数年入社パスを発行する、選考試験をフィードバックする、ということが私の提案として書いてある。

私が学生に対して、キャリアを切り開くためのアクションとして言うことはだいたい43ページのようなことである。かなり能動的になっていくが、私自身が活動の中で会える学生の数には限界があるので、学生に対して積極的に関与していく大人をどう増やして行くか、ということ考えた。

<質疑>

- 資料1の30ページに「学生の質」という言葉があり、37ページには「社会化された優秀な人」という言葉があったが、「学生の質」とは何か。社会が求める人材像はあまり開示されておらず、若者の5%くらいが該当するというのが現状である、という話だった。優秀人材のスペックとは何か。

佐藤) 社会人基礎力に提示されているスペックや、今回の資料の中にあるような、育成しようとしている人材、それにおおむね似ている。どういう人材がほしいかについて企業と議論すると、企業は、社員教育がいらないくらいの人材が欲しいと言う。言葉で言うと非常にシンプルで、自分で考えて行動するような学生、ということである。要するに、自分で学ぶ力が強い学生、教わるというよりも自分で勝手に学んでいくような学生が求められているのである。先ほど話したような、大学2年生くらいで何らかの修羅場体験をした人

は、大人に鍛えられているので、段取り力やコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力、周りを巻き込んでいく力が非常に高まっている。そういう力が高まっている人がいると、ぜひ欲しい、ということになるのである。例えば、プロジェクトのテーマと予算を与えると半年間で新規事業を立ち上げる、というような学生が実際存在する。そういう人はだいたい大学1年生くらいからビジネスプランコンテスト等に参加していて、ビジネスモデルを作る体験をしている。たまたま社会人になったタイミングが新卒のタイミングだったというだけで、だいたい既に2、3回プロジェクトをやっているの、で、実質は社会人3年目くらいの人材になっていたりする、というような感じである。企業はそういう人がいたら採りたい、と言っているが、そういう人を増やす努力についてはあまりしていない。

- 実際に企業で働いているという経験が基本的にないので、そういう人材を新卒に期待するのは難しいと思う。もし企業が本気でそういう人材を求めるのであれば、新卒を採るのではなく、職業経験のある中途の人こそ採るというように採用構造を変えるべきである。なぜ日本の企業はそこを変えないのか、というところに少し疑問がある。その点についてはどうか。

佐藤) 優秀な結果を出しそうなポテンシャルを持った(ある意味、地頭力やものを考える力のある)人というのがベースにあり、それに加えて実際にチャレンジした経験のある(発言する)人、ということだと思う。チャレンジするとその能力が高まったりするので、そこを総合判断している。日本の就職活動では新卒のタイミングで一斉に出てくるので、その中に非常に優秀度が高く、かつ行動的にアクションしていて、それがある種少し発露している状況の人がいる、という場合、企業は採りたい、と思うのである。そういう人が社会人になってしまうと、基本的に活躍していて忙しくなっていたり、会社の中で重責を担っていたり、本人も仕事がおもしろくなっていたりする。そのため、そのタイミングで採ろうとするのは非常に時間やパワーがかかり難しい。新卒の時には、中途では絶対採れないような優秀層が採れる、と思っているのである。意識や行動を変えると、全ての人には成長できるチャンスがあると思う。ピラミッドでいうとかなり上の方に入ってくるが、企業が欲しいと思える水準値を超えると、社会でそういうチャレンジをする資格がもらえる。日本では大学に入ったらリラックスしてしばらくスルーする、というのが学生のパターンになってしまっているの、で、なんとかそこを変えて、その資格に行くまでの意識付けができるといいと思う。何でもいいが、何か頑張ってもらいたいと思う。

- 佐藤先生の言うような学生はいるかもしれないが、おそらく例外と思う方

が正しいと思う。そういう人を増やしていこう、という努力を各人がするのはいいと思うが、全体がそうだ、というふうにはなかなかないと思う。私はやはり、尊敬できる先生や切磋琢磨できる仲間等との出会いが学生時代で一番大事だと思う。今の一斉に入社するという制度は昔から日本にある方法で、今日かなり変わってきているとしても、ある意味では新卒学生に対する保護主義でもある。このような制度があるからこそ、企業はまだ海のものとも山のものともつかない学生を大量に採用する。もし本当に実力だけで採用するということになると、それは社会経験のある人にはかなわない。ただ、今日本では、中途採用で出てくる人のほとんどはぐれものである。時にはモチベーションが高くて「次に飛躍しよう」という人がいるが、非常に少ない。今は、学生のひ弱さを保護する入社試験の仕組みと、企業が経験者を採りたいが、いい人材が出てこない、ということの欠点をカバーするという中間期にあるような気がする。おそらく日本の労働流動性が高くなってくればくほど、またそのような中途採用が増えてくればくほど、学生にとっては逆に厳しい競争にさらされることになり、きつく狭い門になっていく。そうすると学生は自ずから勉強するように変わってくるのではないか。

学校が、こうしなければいけない、ああしなければいけない、とするのではなく、自然と世の中の流れの中で、学生が切磋琢磨する環境が出てくることが大事であると思う。しかし、学生を引きつける先生は絶対必要であり、あとは学生同士が切磋琢磨する、というのがいいと思う。社会との接点がある修羅場体験というは、NP0 等色々なものがあるので、学生が自己研鑽のためにやってもいいとは思う。ただ、すぐに役立つ学生というのはなかなか難しいのではないかと思う。

- 企業の採用戦略を立てているミーティングにいと、そのようなレベルの人材を採りたいという思いと、現実の学生の状態に非常にギャップがあり、その点に悩んでいるようだ。今日の話は非常に上位層の話である。実はこういう人たちがいるからこそ、色々な新規事業が生まれたり、新しい会社が生まれたり、色々な工夫があって雇用が創出される。また、企業も新しいビジネスを作ると裏方を支える人を採用できるということがある。しかし今企業は裏方を支える以前に、新しいビジネス構造を作らなければいけない。そこができないと新たなビジネスイノベーションはできない、というところに人を投入したい、と思っている経営者が多い、というのも現状である。

- スライドの 42 ページに提案の 1～5 まであり、その下に新提案がある。この新提案とは何か。

佐藤) 『＜就活＞廃止論』の中では提案 5 まで書いており、インターネット上で

色々な方に議論をしてもらったり、意見をもらったりした。そもそも今の新卒採用の在り方は非常に保護施策である。学生はまだよちよち歩きであって、企業で受け入れて育てるのだ、という前提で始まっている。しかし、アメリカのように大学を卒業するまで就職活動をしないう、卒業してから就職活動をするというふうにすれば、状況が変わるのではないか。世の中全体がそういう方向にいけばいい、という人は何人かいた。私としては、それも一つの手だと思った。

実は昨日ブックオフが、新卒採用枠以外に通年採用枠を設けることを発表した。それは中途でも新卒でもよく受け付ける 200 人の枠である。このような通年採用枠は今のところ 1, 2 社しか設けていないが、全ての会社が設けるようになれば、就職活動は大学卒業後に開始する、ということも可能になると思う。

- そうすると、この新提案は佐藤さん自身の提案ではないが、こういう考え方については意義があると考えている、ということか？

佐藤) そういうことである。歴史的に見ると、新卒採用の在り方は大きく変わってきていて、時期も 4 年生の 10 月くらいだったのがだんだん早まっている等、揺れ動いている。日本の新卒採用の在り方には結構特殊性がある。香港の場合、6 月に卒業してから 9 月までの間に就職活動をして決まってい、という感じである。中国ではただでいいから働かせてくれ、と企業に押しかけて、数ヶ月働いて実力を見せつけてから潜り込む、というような就職活動もあるという。そう考えると日本の就職活動・採用活動は非常にやさしいというか、厳しい環境ではないようでありながら、実は企業の内部的には厳しいハードルを設けている。そこにギャップがある、ということが私の問題意識としてある。その、ギャップがある、ということをしてできるだけ早いタイミングで伝えるにはどうしたらいいのか？結局学生が意識して自ら主体的に大学の時代を使えば、問題は解決すると思う。しかし、企業からの発信が弱いと思う。求める人物像をぼんやりとは書いているが、本当のところの、内部の選考基準は開示されていない。大学入試の場合は模範解答が出るが、そういうものがないので、学生からするとわからない状況になってしまっている。どうしたらそれを伝えられるか、というところにも取り組む必要がある。

- 『＜就活＞廃止論』の 4 章目のタイトル「出現率 5 %の優秀人材になる方法」は、企業側から言えば「出現率 5 %の優秀人材を採る方法」ということになるだろうが、ミクロな、商売のキャッチフレーズとしては意味があると思う。あるいは学校で 5 %以内になるための方法というのが、そういうキャッチフレーズの意味だと思う。学校が自分の学校の生徒に対して、皆が 5 %

以内に入る、と言うのはナンセンスである。マクロな制度設計として意味があるのは、少なくとも誰もあるいは大部分がこの水準をクリアできる、ということである。企業が求めるのはこういう水準であり、これを多くの人がクリアできるようにするためにはどうしたらいいか、ということであれば意味があることだと思う。5%になると言ったとしても、5%の人間を相手に商売をするなら意味があるが、100%を相手にしなければいけないときには、あまり意味がない。佐藤さんがあくまでもミクロな立場からやられているから、このような表現をしている、ということはわかっている。ただ、100%とはいかなくても8、9割の学生が企業の求める水準をクリアするにはどうしたらいいか、というふうに、何か翻訳するところがないといけないと思う。読ませてもらって、そういう話につながる論点はたくさん出ていると思うので、決してそれを否定しようということではない。こういう議論の流れの中でそれをどう位置づけるか。5%は相対評価の話なので、そうではなくて、どういう学生も就職するのであればこの水準を、ということはどう考えるか、という形で議論しないとまずいだろうと思う。

佐藤) 非常にありがたいポイントである。今実際にどういう会社を見ても、選考プロセスに残った100人を面接すると5人くらいを採用したい、と言う。どういう母集団をみても、だいたい5%くらいの人はこの企業でも採りたいと思われる人材である、ということで、5%人材ということを書いている。今の世の中は割と、たまたまそういう人になるような状況に環境がセットされていて、たまたま学生生活を送っていたらそうなった、という状況がある。それをどうしたら3~5割くらいに増やすことができるだろうか。今回『＜就活＞廃止論』を上梓し、優秀人材5%というのはこういう人たちだ、というのを世の中に対し提示したのは、それによって、100%は難しいが、5%である現状をいかに3~5割くらいに増やしていけるか、という思いがあったのである。

- 今の5%の話について。確かにある一つの大学と一つの会社を見ると5%の人しかその会社には入れない。しかし会社には色々なレベルがあり、「上位5%を」などと言っていると1人も入ってこない会社もある。結局のところ、大学全体のレベルの中では今年のような状況でも6割くらいの方は就職する。私流の表現をすると、目から鱗を落とせる人（何かを聞いたときに、「ああそうか」と思って目から鱗が落ちる人）が多ければ多いほど、会社としてはありがたい。それは、研修をしたときに、「ああそうか」ということで次のステップにいけるからである。しかしある程度のレベルの学生でないと目から鱗は落ちない、と私は思っている。私は切磋琢磨は非常に大事だと思う。学生同士、学生と先生、社会人、という色々な切磋琢磨の仕方がある

と思う。学生が切磋琢磨する環境を大学にはぜひ作ってほしい。先ほど先生の話にあったような、最初から気の利いた人はほとんどいない。しかし、会社生活に慣れてきてしばらくすると、そういうことができるようになる人はいる。したがって、そのような素地のある学生をぜひ作ってほしい。素地というのはどういうことかという、会社のために勉強してほしいということではない。一生懸命皆と話し、本を読み、そういうポテンシャルティを持って社会に出てほしい、ということである。

また、提案1～5とある。大学1年生から就活スタートということについて。選考試験だと少しつらいが、やはり社会に出たときに自分の人生をどのようにしていくかという中で、自分はどのような仕事や会社を選ぶか、ということがあっていいと思う。前にこの場で「1年生から入社試験をスタートさせたらどうか」と言って響盛を買ったこともあったが、そういうこと等をもう少し弾力的に考えてもいいのではないか。今年既に10月まで採用をしない、という全面広告を新聞に出した会社もある。このようなことが少しずつ出てきている。特に今年は景気が悪いので企業にとってはあまり慌てる必要もなく、いいチャンスであると思う。

- 話を聞いていて、先生の考えている「就職」という概念が何なのか、ということがはっきりとはわからなかった。データにも出していたが、1000人以上の大企業に就社することが就職だ、とされているような気がしている。また、そういうものなのだと思うが、大卒者だけを相手にしているのか。一般には高卒者もいるし、一番問題なのはむしろ本当に僅かだが存在する中卒就職者である。

佐藤) 私が考えている就職というのは、本当にその人が活かされる場にいる、ということである。大企業でも、ベンチャーでも、中小企業でも、場合によっては自ら起業するということを含め、自分が世の中の役に立つフィールドを手に入れる、ということだと考えている。実際に私たちのサービスを使っている学生の中にも、起業家として自らやっていくという意思決定をした人もいる。また、企業側の割合は、大手とベンチャー企業と中小企業でだいたい半々くらいであり、若干ベンチャー企業が多いくらいである。そういう意味で言うと、その人の志向性・適性・特性・運・縁・タイミングで決まってくると思う。本当にその人が自分らしくいきいきと活かされている状況になればいいのではないかと思う。現状は大学生の新卒のフィールドでビジネスをしているが、実際会員には専門学校生の人もしいて、セミナーに参加したりしている。

- 起業する人は自分の意思と興味によって起業するので、就職と言ってもいい

いかかもしれないが、「本人が活かされると」という言い方は職ではないと思う。

佐藤) 本当に一人ひとりがいきいきと活躍する状態になるためにはどうしたらいいか、というイメージである。今職場で心が病気になるったり、体調不良になったりする人がいると思う。仕事が自分にあっていて、本当に魂を込めて仕事ができる職場にいるという状態は、生き甲斐そのものだと思う。そういう職場を見つけること、あるいはその職場でスキルが高まっていくことで、そのような悩みが解決したりする。このようなことをサポートしていきたいと思っている。

○ 『<就活>廃止論』は既に読んでいるが、私は優秀である5%の人材や、リクナビに登録して就職に到達する15%くらいの人、合わせて20%の人には関心がない。残りの80%をどう就職に辿り着くのか、ということが今の日本の大きな問題である。オープンセミナーが10月頃から始まり、何回も開催されるが、学生は「1回でも休んではいけない」と思い、そのために大学を休んで出てくる。だから、今のシステムは5%人材を入手する装置として、あまり生産的ではない。この5%のシステムの中で、残りの80%がどのような問題に立たされているのか。

○ インターンシップが今どういう状況なのかを教えてほしい。インターンシップを実施するということは、企業にとっても負担感があると思う。採用コストを引き下げなければいけない状況で、企業自体がインターンシップをどのように実施し、今後どのような方向に持っていく意向が強いのか、実際にインターンシップの期間はどれくらいのものが多いのか、といったことを教えてほしい。

佐藤) インターンシップについては企業各社、それぞれ色々な悩みを抱えている。不景気で予算が削減されてしまう中、また忙しい中で、手間がかかる学生に來られても困るというようなこともあるなど、結構負担は大きい。内容としては、インターンシップの本来的な意義である就業体験ということで、社内に入れて実際に抱持ちをしてもらったり、工場で働いてもらったり、ということにずいぶん取り組んできた。ただ、最終的にインターンシップの成果を採用とリンクして考えている会社が多く、年々時間を短くし、受け入れ人数を増やそう、という動きになっていってしまった。例えば、前は1週間受け入れていた会社が2日になり、場合によっては1day インターンシップという形で3時間の講義をある種の模擬インターンシップと称して、できるだけ多くの人にリーチしたい、という引力が働く状況になってしまっている。学生からしてみると、色々見てみたいという感じと、どっぷり入りたいという

感じをどう両立させるか、は悩むところである。一夏に一社でインターンシップをすることと、細かいところにたくさん行くことのどちらがいいのか、ということについては学生も悩んでいる。採用が少人数の会社では、長期のインターンシップでしっかり向き合って非常にいい成果を出している会社もある。大手になると、10人程度のインターンシップの受け入れではリーズナブルではない、おつきあい、社会的要請だから対応する、というところもある。なぜそうなるかというと、背景には予算削減と人員削減で手間をかけられない、しかもアウトソーシングしてやるにも予算がない、ということがある。

- 2日間というインターンシップは多いのか。2日間ではインターンシップとは言えず、最低1週間は必要だと思うが。

佐藤) 一時2週間というのが多かったが、最近は3日間が多い。1日目は情報を収集して、2日目と3日目の午前中まで、社員のフィードバックをもらいながら提言を書いて、最終日にプレゼンをして終わる、というようなものである。

- それではインターンシップではなく、会社見学だと思う。

佐藤) ビジネス講座、といった感じのものだと思う。

- それは本当に企業が希望して1日のインターンシップをやっているのか。私の会社の場合、1ヶ月来ている学生が2人いたが、今年は1人になった。これは我々が求めたわけではなく、経団連からA大学とB大学からインターンシップを受けてほしい、というようなことがあったのだと思う。1日のインターンシップというが、これが一番煩わしい。ある日1日にまとめて来る、ということならいいが、のべつまくなしに来られたのでは本当に手間がかかってしまう。1ヶ月来てくれるのであれば、就職等はあまり関係なくちゃんと普通の仕事をさせることができる。インターンシップがそういうものであればいいと思う。企業はそれほど予算を削っているのか。採用に予算を削っているということだが、採用人数はともかく採用コストを削減している会社はあるのだろうか。人材というのは投資だと思っているので、本当に採用と絡めて考えた場合にはそういうことはないと思う。私の会社は絡めていないし、学生が来てくれるかどうかもわからないし、こちらが採用するかどうかもわからない。1ヶ月来てきちんと勉強してくれればいいと思っている。経団連ももう少し本腰を入れてやれば、1ヶ月ベースのインターンシップは増えると思う。1日ではどうにもならない。ただ、学生の中にもちょこちょこ

としたインターンシップに行っただけで「20 社行った」と自慢している学生もいる。したがって、企業だけがそういうことをやっているのではない。インターンとは何か、と考えると、もともとは大まじめで考えていて、やはり、社会とは何か、会社とは何か、仕事とは何か、ということを学生に実地で勉強してもらう、ということからスタートしているはずである。そうすると 1 日だけのインターンシップというのはとんでもない話であり、そのようなものはやめた方がいいと思う。受ける企業も 2, 3 人が 1 ヶ月来るというくらいであれば何とかなると思う。したがって原点にかえて大まじめに取り組む必要がある。これはどこから経団連に出された要請かわからないが、我々のところには経団連からきている。軸をきちんとした方がいいと思う。

- 子供をどうやって社会に向けて一人前の大人に育て上げるか、という問題を議論しているので難しい。問題解決能力、責任能力、リーダーシップ能力を持つことができるような大人にするには、家庭と社会と学校と企業がそれぞれ何をしたらいいのか？いくら頑張っても子供に格差ができるのは仕方がない。そうすると上の方にいる人はどこでもやっていけるだろうが、下の方の人をどうやってレベルアップできるか、社会に受け入れるのか。答えは一つではない。

佐藤) 私の弟が、引きこもりの人をどう世の中に出していくかという活動で、カンボジアで井戸掘りのキャンプをしている。日本でたまたま置かれた環境ではその人の能力を発揮できなかったが、カンボジアでは非常にいきいきとしている。その成功体験をもとに、日本に戻って共同生活をしながら、5, 6 年かけて自分の現場に戻っていく、という活動をしている。私も時々参加しているが、そのフィールドにおいてはまた違った苦労がある。企業だけで解決できる、大学だけで解決できるということではなく、家庭での教育がベースにあり、地域でのコミュニティにおける教育もある。自分のできる範囲の領域を、一人ひとりがビジネスの世界だけでなく、地域における地域住民として、あるいは学校での親としての立場等、色々な立場で自分の価値を発揮しなければいけない時代が来たのだと思う。就職に向き合っている学生がいて、同時に企業は色々言っているという中で、私自身も混沌とした中にあったが、これからさらに努力をしたいと思う。

- 大学院生が留学生に就活について聞いて研究論文を書いた。それを読んだところ、「日本の就活は馬鹿みたいである、なぜ自分が素晴らしい人間であるかのように振る舞わなくてはいけないのか、」と笑い飛ばしている留学生のインタビューが書いてあった。もしかしたら佐藤さんの言う、5%の人材になろうという励ましが、そういう悲壮感というか、スーパーマンでなけれ

ば就職に値しないかのような、今の若者を覆っているプレッシャーを高める方向に働かなければいいと思う。濱口先生や矢野先生が話したように、5%が何%まで拡大できるのかわからないが、おそらく多くの若者がこぼれ落ちる。彼らに「のたれ死ね」とは言えない。引きこもりの支援では苦しい立場の人間をよく見ていると思うが、彼らはスーパーな人間とはほど遠い。そういう、スーパーな、優秀なスペックにあわない人間・若者でも、どうやってある程度見通しを持って生きていけるのか、というところを、難しい中で考えようとしている。そのときに、ハイスペックでない基準、オルタナティブな社会への移行、ということを考えられないか、ということを考えている。そのときに、汎用性の高いジェネラルな、ハイスペックな人間、ひとこと言えば100やってくれるような人間ではなくて、もっと限定された範囲内でも確かにこれはできる、ということがあり、そこをちゃんと評価してもらえないか、という提言を考えている。もしかしたらその方がマーケットはずっと大きいので、佐藤さんも5%に働きかけるよりは、もっと多くの途方にくれている若者に及ぶようなビジネスを展開するということも考えてはどうか。

佐藤) 色々な偶然が重なってジョブウェブを10年間やってきたが、最近は教育の領域から色々な話をもらうケースが増えてきており、私自身のフィールドも変化していると思う。私はピラミッドの色々な層の人と話している。一番簡単なのは、ピラミッドの上の層の人でポテンシャルを持っているが意識だけが少し弱くて、意識をあげて少し行動すれば育ってしまう、という人である。2時間くらい対話して、自分で止めてしまっているリミッターのようなものをとってあげれば済む。しかし、自分で走るエンジンが弱い人等はリミッターをとってあげるだけではだめで、エンジンそのものをパワーアップしてあげないといけない。そのため、結構時間がかかったりする。ただ、月1回くらいで1年くらいコミュニケーションすると必ず成長する。その人を認めてあげて、いい面を教えて、一歩踏み出すきっかけを与えてあげる。押しただけで勝手に行くタイプの人もあるが、押した後も悩むタイプの人もあるので、適宜コーチしたりする、寄り添う大人の存在は重要だと思う。今日は限られたリソースと限定的なフィールドの中で、私なりに話したつもりである。この活動の中の色々なやり方や方法論は、きっと色々なところで応用できると思う。

- 『<就活>廃止論』の中で書かれていたコピーの話を学生に話したら、非常に受けがよかった。そういう事例をもう少し普遍的な問題として、多くの人に「なるほど」と思わせるエピソードが必要だと思う。
- 今日の話では、企業側や学生側への「こうしてはどうか」という提案があ

った。もし、大学教育に対して提案をするとしたら、どういうことをしたらいいと思うか。特に、大学の本体は、インターンシップ等ではなくて、通常専門学部としての専門教育や教養教育を行っており、そこに膨大な時間とエネルギーを使っている。そういう大学に対して、もう少しこうした方がいいという提案があれば教えてほしい。

佐藤) 大学全体というよりピンポイントで熱いところがあるということを感じるときは、ゼミの先生が自分のゼミ生に対して全身全霊で魂を込めてやっているときである。そういう先生がいると、学生もそれを受けて反応する。教育以外にも研究等で忙しいとは思いますが、次世代を育成していくという観点で魂を込めてやる先生、つまり若者と真剣に向き合う人が多くなれば解決するのではないか。色々なビジネスフィールドで活躍している人をゲストとして招いた授業、というのが大学時代を振り返った時に非常に印象に残っている。OB・OGをはじめとして、そういう人を巻き込むのは大事だと思う。

- 就職率 60%くらいで、何十万人の学生が就職する。その場合に、企業はどこかで割り切って採用している。つまりある程度レベルを変えて採用していると思うが、そのあたりの生の声を教えてほしい。

佐藤) 2～3年前までは、レベルを下げてでも人数を確保しようとしていた。本来であればレベルに達しないが、採っておいて入ってから成長に期待する、とか、アサインをするためには人数が必要なので採っておく、という行動をしていたのである。業種によってはそういうような行動は今もあるかもしれないが、今は割とレベルを下げないで人数を減らしている。そのため、また採用枠が閉じてしまった、学生が伸びてくると入れたのに、と思ってしまう。たくさん採用している会社の場合、やはり枠も確かにある。将来の幹部候補として期待しているゾーンと、ほどよく働いてもらおうとしているゾーンがある。ただそこには入ってからの成長や変化の可能性がある。採る時に二重丸だった人が入ってくじけてしまったり、逆に全然ノーマークだった人が入ってきたら突然変異をして実はすごかった、ということがあり、人事の人は、採ってみないと本当にわからない、と言っている。

- 逆算式採用戦略と相互理解型採用戦略について。結局大学入試と一緒にだと思った。ただ、相互理解型採用戦略というのは大学の場合はむしろ数を確保する方便として使われている現実もある。また、自分自身への反省でもあるが、結局、教員一人ひとりに大学生が社会に出て行くという認識が非常に希薄なのではないか。つまり、専門を教えるのに一生懸命で、自分の目の前にいる学生は3年後、4年後には社会に出て行く、ということを一人ひとりの

先生があまり認識していない。それが一つの問題である。大学全体で組織的に考えていかないと難しく、大学全体で、4年間でちゃんと社会に送り出す、という大学の教育方針を出す必要がある。

質問が二点。一点目。10人の人材が欲しいのに5人しか採れない・採らないとすると、企業はそれでやっていけるのか。二点目。地頭力、ポテンシャルと体験が組み合わさって5%の人材になる、ということだった。一方で、採用したがだめだったということもある。実際に企業は採用のときにどういうふうにあセスメントしているのか。

佐藤) 一点目について。企業もビジネス構造がだいぶ変化している。高度経済成長期で市場が動いているときは、担当者を付けておけば、人がいれば数の規模で売り上げがあがっていく、というような状況だった。このような状況のときには、レベルを下げてでも採用しなければ予算が未達という状態だった。しかし、いわゆるIT系、サービス系等は、どういうビジネスモデルにして、どういうシステムを組んだらいいかを考え抜いてシステム構築をしてリリースする、というビジネスである。このようなビジネスだと、確かに地頭が良くて、そういうことを考えて企画できる人材の数がいればただけビジネスが生み出されるが、そういう基準をクリアしない人を採ってしまうと本当に単なる足手まといになってしまう。このような仕事が増えている。その場合は経営者が成長スピード、事業結果そのものを見直して行動している。また、小さい会社なのでそういうことができる、ということもある。

二点目のアセスメントについて。実は今非常に苦労しているところが多い。その中でもコンピテンシー面接という手法が普及している。社内で活躍している人の成果につながる行動特性を整理して、それをどういうフェーズのどこで見極めるか、ということをやっている。最近では、実際の仕事に近いような課題をさせるところも多い。また、文章能力を見るところもある(提案書や企画書を書くのに文章能力が必要な)。後は選考を兼ねたインターンシップをするところもある。ミスマッチを無くすためにやるというケースも多い。

- 実際に採用している側として。人数については、おそらく多くの経営者が今日明日というより先を見ている。特に大きい会社になればなるほど年齢構成は非常に重要である。ある景気のいいときにたくさん採用すると、何十年か後に高齢者が増えるので、基本的には景気に関わらず、例えば±20%くらいで採用していると思う。もちろん景気によって増減させる会社もあるとは思いますが、これで将来の人員構成をバランスよく採る、ということが非常に大きなポイントだと思う。また、申し訳ないが採用の最後は運や相性である。今説明されていたものでも、全部客観的な結果を出して、ふるいにかけられ

ても、最後は面接である。面接になると、同じ会社であっても、面接官によって相性が全然違う。

(2) 報告書案について

高祖) 次回(2月23日)までに、完成部分について目を通してもらい、意見等があれば事務局に提出してほしい。

(3) その他

- ・ 次回は2月23日(火)10:00～開催する。

以上