

福井型「新採用学」研究会

REPORT  2017

講義・質疑応答編



横浜国立大学大学院
国際社会科学研究院
准教授 服部 泰宏 氏

採用学が、
「これから」を変える。
福井の未来をつくる。

国立大学法人福井大学
地域創生教育研究センター



■ 研究会のテーマと講師陣、参加者

基調講演内容・目次

福井型 「新採用学」研究 第1回研究会	2017年9月23日(土・祝) 13:00～16:00 福井大学 文京キャンパス 総合研究棟 13階 大会議室 ● テーマ 現状把握と分析「学生との出会い、特殊なプラットフォームなど」 [講師] 横浜国立大学大学院 准教授 服部 泰宏 [講師] 株式会社タッセイ 代表取締役副社長 田中 陽介 [アドバイザー] 公益財団法人ハイレイフ研究所 上席研究員 杉本 浩二	「新採用学」の研究 基調講演 講師 横浜国立大学大学院准教授 服部 泰宏氏 [講演テーマ] 採用革新の考え方 P. 6
福井型 「新採用学」研究 第2回研究会	2017年10月7日(土) 13:00～16:00 福井県産業情報センター 会議室A・B ● テーマ インターンシップ・福井の魅力の伝え方 [講師] 横浜国立大学大学院 准教授 服部 泰宏 [講師] 株式会社松浦機械製作所 管理本部 主事 上村 誠 [アドバイザー] 公益財団法人ハイレイフ研究所 上席研究員 杉本 浩二	「新採用学」の研究 基調講演 講師 横浜国立大学大学院准教授 服部 泰宏氏 [講演テーマ] インターンシップの考え方 そして郷土へのコミットメント P. 12
福井型 「新採用学」研究 第3回研究会	2017年10月14日(土) 13:00～16:00 福井大学 文京キャンパス 総合研究棟 13階 大会議室 ● テーマ 学生が求める働き方と企業が求める学生 そのGAP [講師] 福井大学 キャリア支援室長 大橋 祐之 [アドバイザー] 株式会社 マイナビ 福井支社 支社長 東 環 [アドバイザー] 公益財団法人ハイレイフ研究所 上席研究員 杉本 浩二	
福井型 「新採用学」研究 第4回研究会	2017年11月11日(土) 13:00～16:00 福井大学 文京キャンパス 教育系1号館 2階コミュニティプラザ ● テーマ 福井企業の魅力は世界に発信するイノベーション力 「働き方改革」と「労働生産性」、そして「魅力ある企業」に向けて [講師] 福井県工業技術センター 所長 強力 真一 [講師] 福井労働局 局長 早木 武夫 [講師] 公益財団法人ハイレイフ研究所 上席研究員 杉本 浩二	
福井型 「新採用学」研究 第5回研究会	2017年12月2日(土) 13:00～16:00 福井県産業情報センター 会議室A・B ● テーマ 企業の採用戦略、採用計画について [講師] 横浜国立大学大学院 准教授 服部 泰宏 [アドバイザー] 公益財団法人ハイレイフ研究所 上席研究員 杉本 浩二	「新採用学」の研究 基調講演 講師 横浜国立大学大学院准教授 服部 泰宏氏 [講演テーマ] 採用戦略とデザインの考え方 P. 19

2017年度 福井型「新採用学」研究の目的

本研究活動(2017-19年度)の目的は、福井の仕事や企業の魅力を若者に伝え、若者が福井に魅力を感じ、福井で働く若者が増えることにある。

そのために、初年度の2017年度は、大きく変化している企業の採用活動、若者の就職活動を研究し、企業の採用活動をブラッシュアップしてもらうことを目指す。また、福井の企業で働くことの魅力を若者に伝えるため、ワークショップによる企業の魅力発見を行い、それを映像化していく。

2018年度は、福井の仕事や企業の魅力を学生、その保護者に伝える試みを研究する。そのために、大学の教職員だけでなく、中学・高校の教職員にも福井の企業に興味を持ってもらうためにどのようなアクティビティーが必要かを研究実践する。

2019年度は、さらに広範囲に福井の魅力を伝えるために、媒体やSNSなどを活用した取組を研究したい。

2017年度の報告概要

■ 報告書

1. 講義・質疑応答編

・採用学の研究 服部泰宏氏(横浜国立大学大学院准教授)の講演

2. 講師編

・事例研究ならびに提案 ゲスト講師の講演

3. 資料編 DVD

・福井の企業の魅力を発掘するワークショップ

- ・上田信行氏(同志社女子大学特任教授)とGirls Band(上田ゼミの学生たち)
- ・福井の働き方&企業の魅力を伝える試み
- ・映像による学生への魅力コミュニケーション

2017年度の報告書は3部構成とする。本年度の研究会では「採用の変化、就活の変化」に企業としてどう対応していくかを議論した。5回の研究会では延べ9名の講師による示唆に富む講演を軸に、活発な質疑や討議がなされた。3回のワークショップでは、企業形態が異なる9社が参加し、自社の魅力を学生に伝えるための動画作りを通して、コミュニケーションの方法などを研究した。

それぞれのテーマとしたのは、

- ・第1回研究会 2017年9月23日(土、祝).....「現状把握と分析『学生との出会い、特殊なプラットフォームなど』」
- ・第2回研究会 2017年10月7日(土).....「インターンシップ」「福井の魅力を伝え方」
- ・第3回研究会 2017年10月14日(土).....「学生が求める働き方と企業が求める学生 そのGAP」
- ・第4回研究会 2017年11月11日(土).....「福井企業の魅力は世界に発信するイノベーション力」
「『働き方改革』と『労働生産性』そして『魅力ある企業』に向けて」
- ・第5回研究会 2017年12月2日(土).....「企業の採用戦略、採用計画について」
- ・第1回ワークショップ 2017年9月4日(月).....テーマ Good Worker 4社の合同ワークショップ
- ・第2回ワークショップ 2017年11月6日(月).....テーマ Creative Thinker 6社の合同ワークショップ
- ・第3回ワークショップ 2017年11月20日(月).....テーマ Critical Maker 1社のワークショップ

ワークショップの目的としたのは、企業の魅力を学生やその保護者に伝えるための「映像」によるコミュニケーションの可能性を探ること。

ともすれば、○○ナビや大学、行政などの主導による企業説明会や企業案内の印刷物など、活字メディアに重きを置いてきた採用インフォメーションが様変わりしている。

それぞれのワークショップの講師陣、参加者については、DVDに同封する一覧表を参照

採用学の研究 基調講演集



■ 講師

横浜国立大学大学院
国際社会科学研究院

准教授 **服部 泰宏氏**

今年度の福井型「新採用学」研究は、大きく変化する企業の人材採用、特に新卒採用を研究し、福井の企業の採用活動の革新を支援することを目的としている。

問題が明確な形で提起され、共有されたのは、2017年7月1日にふくいOC+事業推進協議会が主催した「今、求められる採用力」と題したシンポジウムだった。提起したのは基調講演「今、求められる採用力～神は細部に宿る～」を担当した横浜国立大学大学院服部泰宏准教授(以下、服部先生)で、共有したのは、当日参加した約200名の福井の企業者等(経営者や採用担当者、大学関係者)だった。

福井の多くの企業で、人材採用が思うようにできていない

この2、3年、企業にとって採用を取り巻く環境は厳しさを増している。思ったように人が採用できない。大学卒業者の採用計画では66.9%の企業が2017年春の採用を未達成としている。また、採用活動の過程で学生に出した内定のうち、34.7%が内定辞退となった(ともに、福井県経営者協会の調べ)。

福井県の有効求人倍率は全国トップクラス(2017年4-8月は5ヶ月連続で全国トップ)なのに、企業側にとっては人手不足、良い人材が思うように採用できない、といった状況に陥っている。

企業側でも、福井商工会議所などが対策を話し合ってきた。企業の経営会議に相当する福井商工会議所常議委員会でも、人材採用や人手不足が議題に挙がった。会員を中心に現状や問題点を把握する調査も行われてきている。

「採用学」を学ばないと、変化する採用の現場で動きが取れなくなる

服部先生が名付けた「採用学」という言葉は、企業関係者を中心に高い関心を呼ぶことになった。人事や総務の課題を扱うようなセミナーでは、服部先生の講演がすぐ満席になる。全国各地で、同じような悩みを持つ企業や団体、自治体などが服部先生を講師として招き、講演を開いている。

採用に関して問題意識を持っているのは全国共通である。学生側の就活の動きが、これまでとは違う。予想しないところで、思いもしなかったスピードで情報が伝わっている。学生同士のやり取りの精度が高まる。これらは、企業がこれまで直面したことのない現象である。集団面接や合同での会社説明会といった旧来の方法で、多くの学生を集めてふるいにかけ、良い人材を確保する、というやり方だけで良いのだろうか。

服部先生は7月1日のシンポジウムで、最新の学生の就活動向を最初に紹介した。そこでは、企業と学生の間でインターンシップの捉え方に大きな開きが出ている点や、一般的な就活をする学生のほかに、自分から早目に就活を始め、よりニッチでリアルな情報を得て動くグループが出てきていることなどが紹介された。

具体的には採用フローのどこかにエンターテイメントの要素を取り入れることで、求職者の引付けと離職防止を図る、「採用のエンターテイメント化」であったり、採用フロー自体に名称を付けたり、ブランド化したりすることによって社会的な関心と呼び、それを採用のリソースとして活用する「採用のブランド化」といった聴きなれない言葉が飛び出し、具体的な企業例では新潟の三幸製菓株式会社の「出前全員面接会」「ニイガタ採用」「おせんべい採用」といった、地方を逆手にとって特徴ある採用で学生のハートをつかんでいる企業も紹介された。

真剣で、かつ進んでいる福井の企業の採用活動

第1回研究会では、福井市に本社を置く株式会社タッセイの例をさらに突っ込んだ形で紹介してもらった。シンポジウムで服部先生の講演を聞いて、すぐに改善した取組を始め、同社がこの3年間で採用のやり方を根本的に変えたプロセスも報告された。かなり進んだ取組に参加者も刺激されていた。

タッセイの採用は田中陽介代表取締役副社長が陣頭指揮をしている。全国の企業と比べても、タッセイの取組は先進的であり、アイデアも豊富である。進んだ取組の例が身近にあるのは心強い。

第2回研究会では、採用活動の柱になってきているインターンシップを取り上げた。インターンシップという言葉もいろいろ意味を持つようになっている。単に社会教育的な面から、企業が学生をじっくり選択できる場と時間と捉える企業も増えている。インターンシップでは、松浦機械製作所の取組が卓越していた。

7月1日のシンポジウムに参加した企業の多くは、採用に関してかなりの問題意識を持っていたと思われる。その結果、福井型「新採用学」研究会には5回を通して、コンスタントに30名程度の参加者があった。質疑応答では、「なかなか質問が出ない福井」とはまったく逆で、終了時間を越えても質問が途絶えない時もあった。

この、「講義・質疑応答編」では、毎回の問題提起となった服部先生の講演を、パワーポイントとともに振り返ってみたい。

テーマ

1. 採用革新の考え方（第1回研究会での講演）
2. インターンシップの考え方そして郷土へのコミットメント（第2回研究会 同）
3. 採用戦略とデザインの考え方（第5回研究会 同）

「今、求められる採用力」シンポジウム(2017年7月1日)で講師を務める服部先生 主催：ふくいCOC+事業推進協議会



第1回研究会

採用革新の考え方 株式会社タッセイの取組から学べるたくさんしたこと

■ 概略

問題を要素に分解して、その一つひとつに科学的な知見を積み重ねる

服部先生の研究に一貫している姿勢は、一言で言えばエビデンス。「データに基づく証拠(エビデンス)」をきちんと確認しながら、それを積み重ねていくというやり方。その結果として、裏付けのある信頼できる提案が生まれる。また、新しい発見をも柔軟に吸収して、取り入れていく。講演の中で、何度も世界中で話題となっている本が引用されたが、数十年前の名著だけでなく、つい最近発売されたばかりの本もある。また、研究会の直前まで出張していたアメリカで学んだことを、すぐに披露してくれる。それらがうまく引用されていて、採用学を考える上で幅の広い範囲の視点を持つためのヒントになっていた。

採用活動は、経営の最も重要な問題であるという認識

採用を革新する難しさについて、服部先生は二つの点を指摘した。一つは、企業の経営トップの意識として、採用を重要性の高い仕事であると認識しているケースが少ない点。二つ目は、採用の戦略やデザインが「解決したい課題」の本質を理解しているとは思えない点だ。

ここでは、ハーバード大学教授のC.M. クリステンセン氏の近著「ジョブ理論」(ハーパーコリンズ・ジャパン)から考え方を引用している。「どうすれば優秀な学生が来てくれるか」は大事だが、「学生は就活中に何を考え、何に悩むか」を考え、「どのような採用活動をすれば、学生の悩みを解決できるのか」と考えるべきだと指摘している。

分かりやすくいえば、「学生の味方になる」建築学科の学生をえこひいきします」といったような、分かりやすいメッセージが、学生には伝わりやすい。タッセイの事例でもそれが明らかにされている。

採用革新の考え方

タッセイさんの取り組みから学べるたくさんのこと

横浜国立大学大学院国際社会科学研究院

准教授

服部泰宏



1

採用活動の（教科書的で、ちょっと堅苦しい）定義

世界的に引用される、ミシガン州立大学（1998年当時）の
アリソン・バーバー教授による定義。採用活動とは、

潜在的な能力のある従業員を特定し、ひきつけることを主たる
目的に、組織が行う実践ないし活動

(practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of
identifying and attracting potential employees)



2

2

要するに採用活動って？

この定義によれば、企業が行う採用活動は、

- (1) 自社の募集に対して応募してくる個人の数（量）とそのタイプ（質）
に影響を与えようとする、こと、
- (2) 求職者が、自社での就職活動を継続するかあるいはドロップアウトするか
という決定に影響を与える、こと、
- (3) 集まった求職者たちの中から自社にあった優秀な人材を特定すること、
- (4) 自社が出したジョブ・オファー（日本でいえば内々定や内定）を
受け容れるかどうかの決定に影響を与える、こと、

という4つの活動ということになる。

言葉にしてしまえば、なんということもないのですが、このように問題を要素に分解して、
その一つひとつに対して科学的な知見を積み重ね、求職者心理に寄り添っていくという
知的な態度こそが、アメリカの採用研究であり、アメリカ企業の基本的なスタンスなのです。



3

3

タッセイさんなど、イノベティブな企業を観察してきた最近気づいたこと

多くの企業が、「採用このままじゃダメだ」と思っても、なかなか変わることができ
ない理由は色々あります。自社に知名度がない、お金がない、組織に魅力がない、規
模が小さい、立地が悪い、十分な人的資源配分がない、業界人気度が低い、

（田中さんみたいな）タレント性のある人材がいない、

・・・も大事でしょう。あるに越したことはない（笑）。

が、本質的なところは別にある。それは突き詰めていくと、問題は案外シンプルな（し
かし決して楽ではない）2つの点に行き着くのかもしません。

(1) “トップのコミットメント”と“採用担当の自律性”のアンバランス

採用活動は、本来、企業の将来を左右するほどの、極めて重要な問題である
にもかかわらず、それにコミットしているトップは、案外少ない。

あるいは逆に、経営が過剰にコミットしている。

(2) 議論の仕方（＝問いの立て方）

上記（1）がクリアしたとしても、良い採用の考案に向けた、

正しい方向での議論ができていない（＝正しい問いの問いの立て方をしていない）。



4

(1) トップのコミットメントと採用担当の自律性のアンバランス

2016年卒採用において革新的な採用をした企業の共通要件の分析によれば・・・

外部環境への認識・危機意識	自社の業績が好調	
	2016年卒採用への認識_売り手市場という認識	
	採用の量的目標達成への危機感	
リソースの潤沢さ	人材の質の確保への危機感	
	一人当たり採用経費	
	一人当たり採用担当者数	
採用担当者の裁量	採用フローの変更への発言権	
	求職者の最終的な合否判定への発言権	
	人材像人材要件の設定会議での発言権	+
採用担当者にとっての資源・サポート	上司への頻繁な報告義務	-
	社外勉強会研究会参加回数_1年あたり	
	人事以外の社内人脈	+
	社外の人脈	
	採用活動に対する経営トップのコミットメント	+
	採用担当者以外との相談回数_1月あたり	

“トップのコミットメント”と“担当者の自律性”の絶妙なバランスが重要！！

採用プロジェクト
採用担当者のための

5

(2) 議論の仕方（＝問いの立て方）

クレイトン・クリステンセンが製品・サービスのイノベーションの文脈で、極めて重要な議論をしています。

企業の多くが、

「どうすれば、より多くの顧客がチョコレートを買ってくれるか？」

を素直に問うけれど、この問いからは、本質的な回答は出にくい。
この問いからは、「もっと安ければ良いのでは」とか「もっと見た目を華やかにすれば良いのでは」と言った仮説がたくさん出て来てしまっていて、それを1つ1つ試すというように、検証するのにとても時間がかかってしまう。

・・・そこで多くの企業が何をするか？

市場（消費者）調査でしょう。「チョコをどんな時に買う？」

「今のチョコのどの点に不満？」とストレートに問いかけて、顧客の声を疲労というやり方。これはこれで価値のあること。が、この方法の落とし穴は、顧客が自分の〇〇を買う本当の理由を理解しているとは限らない、ということ。

e.g.「仕事や勉強に疲れたりむしゃくしゃしている時、コンビニのチョコレートに手を出している」なんて理解していない。

採用プロジェクト
採用担当者のための



6

(2) 議論の仕方（＝問いの立て方）

クレイトン・クリステンセンいわく、

企業の多くが、

「どうすれば、より多くの顧客が自社のチョコを買ってくれるか？」

と素直に問うけれど、本来問うべきなのは、

「顧客はどんな用事や仕事を片付けたくて、チョコを買うのか？」なのだ。

顧客が実際にチョコを買う瞬間をつぶさに観察したり、チョコを買った経験を振り返ってもらって、それがどんな日のどんな時間のどんな気分の時だったかなど、具体的な状況を振り返ってもらえば、少なくない消費者が、

「仕事や勉強に疲れたりむしゃくしゃしている時、コンビニのチョコレートに手を出している」ということに気づく。

そうして登場したのが、グリコのGABAだ。



採用プロジェクト
採用担当者のための

7

(2) 議論の仕方（＝問いの立て方）

採用の世界でも、基本的な考え方は同じだと、私は思います。

多くの企業が問うているのは、

「どうすれば、優秀な求職者が自社にエントリーし、選考中にドロップアウトせずに残り続け、内定を受け入れてくれるか？」

なのだと思います。もちろんそれは、決して間違った問いではありません。極めてまっとうですらあります。ただ、答えまでの距離が少し遠いのです。

そこで、このように問うてみたらいかがでしょうか？

「求職者は、就職活動中に何を考え、何につまづき、悩むのか。20代の前半である大学生たちは、（若いなりに）どんな悩みや不安を抱えて、就活をしているのか。つまり彼らが抱える「課題（①就活という短期的課題と、②仕事人生という長期的課題）」とはなんであって、どのような採用活動をすれば、それを解決できるか？」

・・・急いで補足しておきますが、これは「どのような人材が欲しいか、自社はどのような採用活動のポリシーを貫きたいか」という良い意味でのこだわりを持つてはいけなく、ということでは決してありません。

採用プロジェクト
採用担当者のための

8

タッセイさんの事例を読み解く。

★「学生の味方になる」という発想

=> 就職活動中の学生の「課題」を解決する採用活動
という発想の転換。

★「エコヒイキ」という発想

=> 学生は特別な扱いをされた経験がない。そして根本的に自信を持っていない。
日本人的な美徳(?)として、エコヒイキされることを遠慮する傾向があるが、
実は本音ではそれを悪くは思わない(悪く思う人なんていない)。

「良質のエコヒイキ」は、彼(女)らに小さな「成功体験」を提供する。

自信は、小さな成功体験の蓄積でしか身につけられない。

=> そしてこれ、世界の人事管理の重要コンセプトの1つ。

I-deals(①idiosyncraticなのに、②idealな扱い)。

タッセイさんの事例を読み解く。

★「企画型の選考」「トラブ選考」

=> インターンシップ(そして選考のための面接)の3機能

①情報提供(知ってもらう)、②動機形成(好きになってもらう)、③評価(知る)。

この3つのウェイトは、もちろん、企業によって色々あって良い。

=> 「遊び(play)」は、その人の自然な姿を発露させる。その意味で、それが適切に

持ち込まれれば、面接のような特殊な環境ではなく、仕事状況に近い状態の③になる。

行動(パフォーマンス) = 個人特性 * 環境

=> ただし「遊び」がこのような機能を果たすための条件とは・・・

タッセイさんの事例を読み解く。

=> ただし「遊び」が、人々の自然状態を引き出すための条件とは、

(1) リアルな社会(ここでは採用活動の場)から空間的・時間的に隔離されている

・ ・ ・> 一目見て堅苦しい面接ルームとわかる部屋で行われる遊びは、
楽しくない。

(2) リアルな社会(ここでは採用活動の場)のルールから独立した

ルールが存在し、かつそれが実生活のルールに優先している

・ ・ ・> 「接待ゴルフ」のように、変なリアル社会のルールを持ち込ませない。
つまり「これは選考の一環であること」を過剰に意識させない。

(3) 同時に、「真面目性」さが完全には忘却されていけない

・ ・ ・> その遊びに勝つことそのものに執着させる状態を作らないと、
遊びへの没頭は起こらない(「勝ち負けはどうでもいいですから」と
インストラクションする、など)。

(4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が発露する

・ ・ ・> 上記条件を揃えて、参加者が自然と感情を表に出せる雰囲気を作る

■ 質疑応答の中から

福井型「新採用学」研究の第1回研究会では、講義の終了後に活発な質疑応答が続いた。その中から、主なものを紹介する。

1. 両親の反対で内定辞退というケースにどう対応する

質問者 内定を出した学生が、両親の反対にあって辞退してくるケースがある。
会社として、ご両親やご家族にどのようなアプローチをしたらよいのか教えてほしい。

服部先生 学生と一緒に、この会社で働くことの魅力を考える。学生は、なぜこの会社に行きたいかを説明するボキャブラリーが少ない。学生が両親に行きたい会社の魅力を伝えられないのである。
最終面接が終わった時点で、そういう時間を作ってはどうか。採用担当者が、自分の会社の魅力を表現する言葉を持っていないといけない。自分の会社の魅力を説明できないと、学生に説明できる言葉を与えることができない。
学生の立場を理解して、学生の悩みに応えていく。そういう活動が学生との信頼関係を生む。それが寄り添うということではないか。

2. Uターン、Iターンに企業が協力できるのでは

質問者 内定辞退などに直面すると、違った角度からの人材採用を考える。Uターン、Iターンの方たちへの良いアプローチ方法がないだろうか。企業が集まっている研究会なので、同業の企業で何かできないだろうか。採用は1対1の時代。大勢の学生を集めて説明するやり方では、もう難しいのではないか。

服部先生 たまたま福井出身の学生が私の研究室で学んでいる。「35歳ぐらいまで都会でがんばる」と言っているが、「いつかは帰りたい」とも言う。親の年齢を言い出して「このぐらいになると、親が2人だけになったら寂しがる」。学生なりにいろいろ考えている。
「35歳ぐらいまで横浜でがんばる」といった情報は大切。福井の子が35歳ぐらいには福井に帰ることを考えているということを、面接の時にみんなで共有することは、学生のことを知っておく上で大事な資産である。この学生のような情報を福井の大学や企業、行政などが共有して、将来の受け皿を作っていくというのは、有効な手段だろう。

3. 理系の学生の採用で苦労している 実績のある学生が欲しい

質問者 元気のいい学生を採用したい。機械系やソフト関係、工学系で、製造業で活躍できる学生を採用したいが、彼らの共通の問題点として、就職活動に使える時間が少ない。

やはり、実績のある学生が欲しい、となった時にどうしたら良いのか。理系での事例などがあれば教えてほしい。

服部先生 理系の学生に時間の余裕がないのは、大学のカリキュラムが原因。夏休みを含む6、7、8月で卒業研究をするが、その中の共同研究のパートを任されていると、抜けられない状況が続く。

結果的に、彼らが知っている企業、実績のある企業、少ない時間の中で情報を得て、考えられる企業を選ぶことになってしまいがちだ。

例えば、東京のベンチャー企業のケースを紹介しよう。その学生がやってきた研究の成果や、作品などを見ることに重きを置いて採用を組み立てている。面接でも、プログラマーだったら、これまでで一番良いと思うプログラムを持ってきてください、といったように。

特に理系やエンジニア系の学生には、やってきた研究の成果を見える形にしておき、面接の時にそこを中心にお互いが情報を共有する。学生にとっては、やりたいことが見せられる。企業側は、それを逆手にとって、必要な学生を選んでいくというのもあるのではないか。

質問者 研究課題を持ってきてもらうのは良いと思う。学生にとっても自分がやってきたことなので、面接でアピールできる。

ぜひ、次回の採用に使っていきたい。

4. 定着率が低く、離職率が高くなって困っている 対策はないか

質問者 奥越(福井県北東部)で会社を経営している。地域性の強いところなので、地元の学生を優先的に採用する傾向がある。しかし、定着率が低く、離職率が高くなっている。アンマッチングという話より、もっと根が深いところに問題があるような気がする。学生と話す中で、どのように接していったら良いのか、アドバイスが欲しい。

服部先生 日本企業に就職した、典型的な学生は、入社した時は比較的モチベーションが高い。4月の新入社員研修(ハネムーン期間)は、よく分らないがウキウキしてどこに行っても楽しい。嫌な部分が見えても、「まっ、いいか」と思う。その後に、反抗期(二日酔い期)になっているいろいろなものが見えて、しんどくなる。昔の統計で言えば、歯を食いしばって働いていれば、7、8年経つとモチベーションが上がってきた。基本構造は変わっていないが、我慢期間が短くなってきている。3年一時代といってきたが、今では短い期間でも転職できてしまう時代だ。6年ぐらい経つと、客観的に会社を見れて楽しくなってくる。それをどうやって、会社の中で作っていくかだ。採用の段階で仕事の内容を見せたり、同期を集めて不満をぶつけ合う大会をしたりするか。視野を広げてあげる機会を、企業がどう提供するかがポイントだろう。

第2回研究会

インターンシップの考え方
そして郷土へのコミットメント

■ 概略

育成することをプログラムにしたインターンシップのステップアップ

採用の中でも、近年大きなウエートを占めているインターンシップをテーマにした。インターンシップという言葉そのものがいろいろな意味合いを持ち、企業によっては、それをうまく活用して採用に結びつけたり、さらに、それ以降の学生との関係作りに駒を進めていたりしているところもある。

企業にとっては情報提供の場と捉え、学生は社会を知る機会と捉えたインターンシップが原型。とすれば、一歩突っ込んで、企業を好きになってもらう、学生にとっては認めてもらえる機会がインターンシップになっている。言葉を換えれば、お互いに相手を見極める機会としてインターンシップを利用しているのだ。

さらに、近年のトレンドとして、インターンシップをきっかけにして、学生の成長を促すプログラムを提供しながら、会社を知ってもらい、仕事を理解してもらい、入社を迎えるという取組がある。育成機能を持たせているのである。

情報提供機能と動機形成については、説明を省く。では、相手を見極める「評価」を行えるツールとしてのインターンシップはどうか。能力を見極めるためにテストのようなものを取り入れる企業もあれば、面談や面接を通して、学生の持つスキルを見る企業もある。実際に仕事をしてもらって、成果を見るという「ワークサンプル」という成果の測り方も登場している。

育成型のインターンシップとしては、サイバーエージェントの「弟子入り採用」や、自社製品への愛を語ってもらう新潟県の三幸製菓の「おせんべい採用」、第1回研究会で紹介された福井市のタッセイの「えこひいき採用」などがある。

郷土という要素は、若い世代でも頭をよぎる

福井は地方都市である。東京一極集中に対して、地方という言い方ができるが、個々の学生にとっては、故郷であり郷土としているのは福井。では、採用において、その郷土をどうプラスに働かせればよいのか。

若い世代の頭を「郷土」という言葉がよぎるのは、結婚期など、転職期であるという。その前の就職活動期では、福井の企業に対する圧倒的な知識不足がある。かといって、最初の転職期や結婚期に福井の企業や福井の仕事に対する知識や情報が十分にあるかといえば、そうではないのが現実である。

このあたりのライフイベントを考えながら、Iターン、Uターンの優秀な人材を獲得するチャンスがあるように思える。この問題は、2018年度以降の研究会で深掘りしたい。

インターンシップの考え方 そして郷土へのコミットメント

横浜国立大学大学院国際社会科学研究院

准教授

服部泰宏



1

インターンシップの考え方

2

インターンシップの機能

(1) 情報提供

=>知ってもらうこと

(2) 動機形成

=>好きになってもらうこと

(3) 評価

=>相手を見極めること

-----ここまでは面接とも機能重複-----

(4) 育成機能

=>相手を伸ばすこと。これは近年の1つのトレンド。

3

3

評価ツールとしてのインターンシップの優位性

選抜手法	方法	測定対象	妥当性係数	出典
認知的能力テスト	紙・ペンあるいはPCベース	ロジック、読解力、言語的、数学的推論、知覚能力	.51	Hough et al. (2001)
構造的面接	標準化された質問に対する反応を見る	様々なスキルと能力（とりわけ対人スキル、LDSPスタイル等の非認知的スキル・能力）	.51	Huffcutt and Roth (1998)
非構造的面接	標準化された質問ではなく、候補者ごとに違った質問をし反応を見る	様々なスキルと能力（とりわけ対人スキル、LDSPスタイル等の非認知的スキル・能力）	.31	Huffcutt and Roth (1998)
ワークサンプル	実際の仕事のサンプルをさせて成果を見る	仕事スキルを測定（例、機器の修理、計画）。	.54	Schmitt et al. (1996)
職務に関する知識テスト	多選択式解答、エッセイタイプ	職務に求められる（主として技術的な）知識の体系	.48	Schmitt et al. (1996)
シチュエーションテスト	短いシナリオを読んで（あるいは映像）どのような判断・行動が望ましいかたずねる	多様な非認知的スキル	.34	Hough et al. (2001)
アセスメントセンター	実際の仕事内容やそこでの問題を反映した仕事サンプル、エクササイズをさせる。認知的テスト、パーソナリティイベント、職務に関する知識テストなども行うことが多い	知識、スキル、能力	.37	Goldstein et al. (2001)

出所）Ryan and Tippins（2004）を参考に筆者作成。

注）妥当性係数は0～1の値をとり、値が大きいほど、その手法の業績予測力が高いことを表す。

4

4

評価ツールとしてのインターンシップの優位性

Behavior = f (Personality × Environment)

=>日常的に、長期安定的に、
反復される行動を決定する
安定的な個人の特性
(=弱い状況における行動)

=>特定の状況で現れる
行動を決定
環境依存的な個人特性
(=強い状況における行動)

外交的な「Personality」の方が、一生の間に発する言葉の数は多いし、生涯で親くなる友人の数も多いはずだ。でも外交的な人も、葬式であれば、神妙な顔をして、音なくなるとは違いない。

「Personality」の測定には、特定の環境の影響を受けないテストに優位性がある。
あるいはまた、(前回紹介した)遊びもまた、「弱い状況」における個人の特性を顕在化させる装置の1つ。

「面接」というツールが捉えうるのは、机を介して対面した、高度の緊張状態にある個人のコミュニケーション能力であり、
それ自体が、ある意味でとても特定の状況における行動である。
考えなければならないのは、それが果たして、自社の仕事状況に近いのかということ。

5

育成と採用の接近：サーバイエジェントの弟子入りコース

選考を勝ち抜いた者が、取締役や子会社社長、広告およびメディア事業の事業責任者を「師匠」とし、「弟子入り」する権利を得る。
弟子たちは師匠のもとで、リアルなビジネスの現場を肌で感じ、
師匠から課されるお題に取り組み、選考に臨む。
師匠から「優秀」と評価された弟子は、そのまま弟子入り先の部署への抜擢や就業の
チャンスを掴むことができる。



(フロー)

- ・1次面接→2次面接後、2日間程度、各師匠のオフィスへ出社する
- ・弟子入り中は師匠社員に密着し、会議などに同席、お手伝い業務等を行う
- ・師匠から課されたお題に対して、アウトプットを提出

(ターゲットとする人材)

誰よりも早くスタートダッシュをしたい人、
今すぐリアルなビジネスの現場で自分の力を試したい人、
同社の取締役および事業責任者への弟子入りに挑戦したいという野心溢れる人

採用プロジェクト

6

6

三幸製菓のおせんべい採用



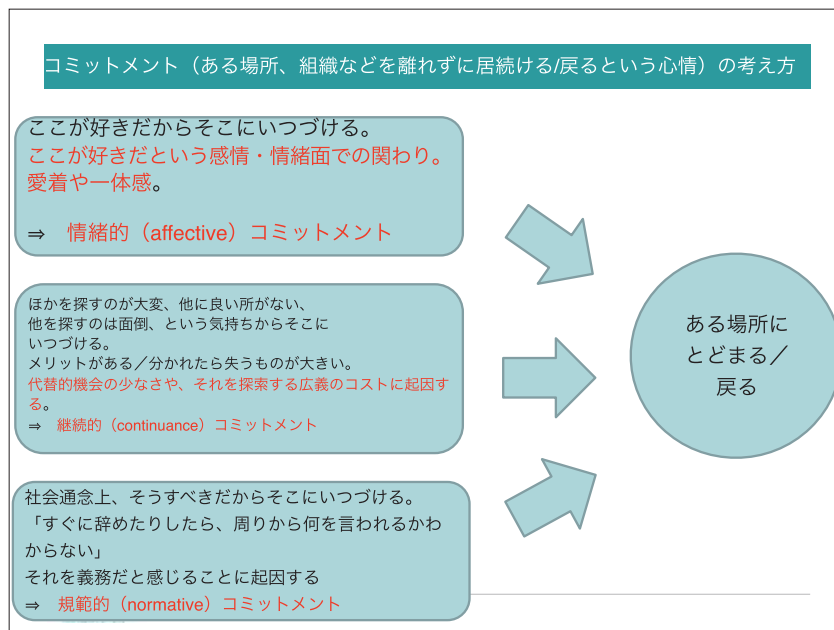
おせんべいについての愛を存分に語ってもら
う選考スタイル。

普通のおせんべい好きではなく、「ちょ
とみんなが引く」くらいの好きな人を求め、
プレゼン(内容・形式は自由)内容によ
って選考。作品は基本的に特設サイト上で公
開する。

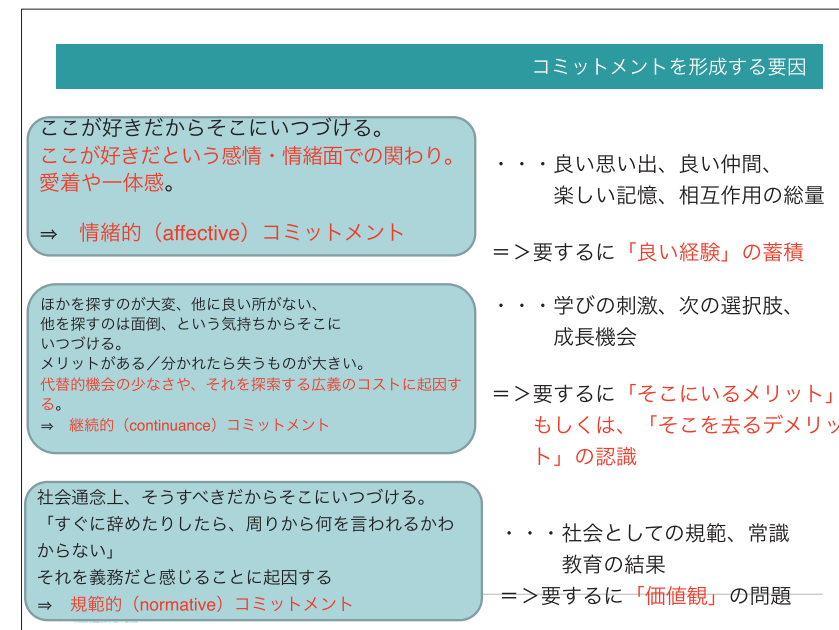
7

郷土へのコミットメント

8



9



10

若い世代にとって「郷土」が頭をよぎる瞬間はいつであり、
そのタイミングでの彼らのジョブは何か・・・という発想に立つ

年齢	18~19	19~20	21~22	22~23	25、6頃~?	30頃~?
ライフイベント	高校卒業	大学入学 =>成人式時の備忘	就職活動～最初の就職	最初の転職 結婚	出産、親の退職 親の病気などなど	
若い世代の頭を去る来たる想いと、彼らが抱えるジョブ(課題) ※次ページ	都会への憧れVS郷土への想い	初めて郷土を相対化する。 ・ツールの再確認	・地元企業への圧倒的な知識不足 ①本人の無知と ②手に入る情報不足 ・移動コストの問題 ①就職活動のコスト ②友人ネットワークなどの再形成 ・キャリアの不可逆性 リスク認識	・転職の検討 ・地元企業への圧倒的な知識不足 ①本人の無知と ②手に入る情報不足 ・キャリアの不可逆性 リスク認識 ・年収：生活費比率に関する不安 ・配偶者の都会志向(既婚者の場合)		
打ち手	＜----- 良い経験の提供 -----＞					
	＜----- メリットの提供、デメリットの除去 -----＞					
	＜----- ジョブの解決 -----＞					

活用プロジェクト
活用プロジェクト

11

再掲：新しい採用を考える際の議論の仕方（＝問いの立て方）

クレイトン・クリステンセンが製品・サービスのイノベーションの文脈で、極めて重要な議論をしています。

企業の多くが、
「どうすれば、より多くの顧客がチョコレートを買ってくれるか？」
を素直に問うけれど、この問いからは、本質的な回答は出にくい。
この問いからは、「もっと安くすれば良いのでは」とか「もっと見た目を華やかにすれば良いのでは」と言った仮説がたくさん出て来てしまっていて、それを1つ1つ試すというように、検証するのにとても時間がかかってしまう。

・・・そこで多くの企業が何をするか？
市場（消費者）調査でしょう。「チョコをどんな時に買う？」
「今のチョコのどの点に不満？」とストレートに問いかけて、顧客の声を疲労というやり方。これはこれで価値のあること。が、この方法の落とし穴は、顧客が自分の〇〇を買う本当の理由を理解しているとは限らない、ということ。
e.g. 「仕事や勉強に疲れたりむしゃくしゃしている時、コンビニのチョコレートに手を出している」なんて理解していない。

活用プロジェクト
活用プロジェクト

12

クレイトン・クリステンセンいわく、

企業の多くが、

「どうすれば、より多くの顧客が自社のチョコを買ってくれるか？」

と素直に問うけれど、本来問うべきなのは、

「顧客はどんな用事や仕事を片付けたくて、チョコを買うのか？」なのだ。

顧客が実際にチョコを買う瞬間をつぶさに観察したり、チョコを買った経験を振り返ってもらって、それがどんな日のどんな時間のどんな気分の時だったかなど、具体的な状況を振り返ってもらえば、少なくない消費者が、

「仕事や勉強に疲れたりむしゃくしゃしている時、コンビニのチョコレートに手を出している」ということに気づく。

そうして登場したのが、グリコのGABAだ。



採用学プロジェクト
採用学研究会 2017年度

■ 質疑応答の中から

福井型「新採用学」研究の第2回研究会でも、講義の終了後に活発な質疑応答が続いた。その中から、主なものを紹介する。

1. 学生は“お土産”を求めている 魅力を確認したり、社長に会ったりしたい

質問者 インターンシップの作り方で、採用担当者は大変苦労する。自社に目立った成功事例や、世間に知れ渡った良い話などがある時は良いがなかなかうまくはいかない。

そもそも、学生が集まらない。知名度がなく、特に知れ渡った製品もない時は何かやり方があるか。

服部先生 採用選考会などでは、合格することが学生にとって“お土産”なので、そんなに問題ではない。インターンシップに行く企業を選ぶ時、学生は本当に知識がないので、超有名企業であれば、そのブランドをはじめ、行って来たというだけで“お土産”になる。学生は、企業に行く時には、何かのリターンを求めていく。

企業が、自社をどう見せようか、というより、「そこに行ったらいろんな人と出会えた」「社長と議論できた」「知識を提供してもらえた」「いろんな勉強ができた」といったことが重要だ。学生が求めている“お土産”は、分かりやすいほうが良い。事前の案内の時に見せておくともっと効果的。タッセイの「代表取締役が面接する」とか。

2. 小規模の企業が合同でインターンシップをやるのは効果的だろうか

質問者 福井商工会議所青年部で20人未満の会社が合同でインターンシップを受け入れ、学生に仕事を知ってもらおうとした。機械コース、食品コースといった具合に業種をまとめて行った。10人未満などの会社がインターンシップをやっている事例があれば紹介してほしい。

服部先生 なるほど、学生たちは複数の企業を見ることができる。これ自体、すごく素晴らしいと思う。学生の視点には、業界という見方はない。企業を点でしか見ていないので、彼らにとっては仕事を知る上で、すごく良いと思った。

学生は普通、個人の企業を見ている。業界のことは点として理解しているので、企業の理解がさらに深まっていくだろう。複数の企業を同じメンバーが同時に見られるというのも良い。

3. 弁護士事務所や、税理士事務所といった個人情報を扱う会社のインターンシップは？

質問者 顧客の情報を扱っている業種、弁護士事務所とか会計事務所、税理士事務所などでインターンシップを受け入れるというのは、個人情報保護法の絡みや企業モラルなどがあって、つい模擬のレベルでのお仕事紹介に留まってしまう。実際の仕事をさせたいのだが何か工夫はないか。

服部先生 ある程度踏み込んだインターンシップが良いと思う。会社のことを知ってもらうには、それこそ深部、深いところまで理解してもらう必要がある。表面的な仕事を見て好きになってもらっても、後々誤解を生むことになりかねない。

仕事のコアなところに触れさせるインターンシップは、重要なことだと思う。個人情報といった微妙なことも、やり方次第。実際にあった話

だが、ある学生がインターンシップの仕事で顧客リストを分析する仕事を任された。会社は学生とシビアに契約書を結んだ。その結果、学生は、この会社はこれだけの情報を提供してくれている。信用されるにはこまでするのか、ということ学んだという。双方に大成功の例だ。

質問者 松浦機械製作所のインターンシップで、学生にお客様訪問へ同行してもらい「お客様にインタビューする」という取組も紹介されたが、これも有効だ。ぜひ取り入れたい。

4. 大学生が会社を辞める理由は将来を悲観して、高校生は衝動的に

質問者 高校生など未成熟な学生へのアプローチについてアドバイスがほしい。

服部先生 高校生と大学生の一番の違いは「将来を見る時の長さ」だと思う。大学生は、良くも悪くも、非常に長く見て成長したいと思っている。なので、会社を選ぶ時にも、安定した大きな会社、成長できそうな会社、研修がしっかりしている会社、といった、曖昧ではあるが基準がある。長いスパンで選ぼうとする。

高校生の場合は、もちろん長いスパンで物を見る生徒もいるが、割と短期スパンで見る。楽しそうだ、給料が良さそうといった理由が多い。大学生が離職する理由として多いのは「将来を悲観して」「この会社で面白い仕事ができそうにない」という。それに対して、高校生の場合、衝動的な離職が多い。「上司に怒鳴られて」「今の仕事が面白くなったので」といった具合だ。この点を分かっている高校生の採用に臨んだほうが良いと思う。

5. 有償のインターンシップはどういう狙いで行っているのか？

質問者 インターンシップの学生を仕事に巻き込んでいくケースが紹介されましたが、その延長として、インターンシップでした仕事に対して対価を支払う、という有償のインターンシップがあると聞いた。導入している企業の狙いや効果について教えてほしい。

服部先生 狙いは2通りあるように思う。一つは、人を引き付けられる。当然話題になる。「あそこお金出るんだって!」というだけで、人は集まる。

学生の立場で考えると、就活の時間は、学生のアルバイトの時間が止まる。結構な収入をアルバイトで得ている学生が多いので、就活が入ると、とたんにお金に困りだす。

有償を謳うだけで、インターンシップに集まる学生は増える。アメリカのケースで言えば、有償のインターンシップは当たり前。私より給料をもらっているインターンもあるらしい。

一方で、有償だけれども、エントリーのハードルが高いというやり方もある。有償で集まるのだけれど、ハードルを高くして、質の面でも良い学生に絞り込むことができる。やり方については、企業によって様々だと思う。

第5回研究会

採用戦略とデザインの考え方

■ 概略

学生は、最終的に就職する企業を決定する時になっても迷い、悩む。どの会社が自分にとって良い会社なのかが分からないのだ。この不安や、葛藤を払拭できる情報を提供できた企業が選ばれるのではないだろうか。

自信を持ってその企業を選ぶのは、「仕事」「組織」「採用プロセスの納得感」「関係の濃密性」などの要因で確信できる情報を手にした時だ。そのためには、親や先生に相談するなどしている。

面接の段階で、学生にとってためになる多くの情報をもらえたとなると、その会社に愛着がわく。話しやすい雰囲気や、自分の言うことをきちんと聞いてくれたことが信頼関係につながり、最終的に学生が判断する時の大きな要因になる。そういったシンプルなコミュニケーションが気持ちを整理する一助になる。大事なものは、実は、ちょっとした些細なことなのだ。悪いところを指摘したり、欠点を教えたりするというフィードバックは重要だ。

入社後の幻滅と、やる気低下のメカニズム

会社に入って大きな仕事が任されたり、昇進を迎えたりするのは10年目。その間に、学生だった新入社員がどう変化していくのだろうか。その人の会社に対する愛着や、その度合いはどう変化するのだろうか。

結論から言うと、やる気のカーブは10年間で「J」カーブを描く。入社当初、過剰な期待を抱いて組織に加わる。まずは、会社が好きだ。しかし、当然のことだが入社当初の仕事は、それほど面白くはない。それが、3～5年で、「慣れ」に変化し停滞感覚を生む。10年前後で迎える昇進の時期や、それに伴う配置転換などに直面した時、満足度が高い次のステップに移行できるような情報提供が必要だ。いわゆる、自分のキャリアを考えるタイミングに、個人の成長と、魅力のある仕事を提供できているかが問われる。

採用戦略を考える二つのアプローチ

「ポジショニング・アプローチ」と「資源アプローチ」

マイケルポーターの「競争の戦略」という本ほど、多くのビジネスマンに読まれた本はないだろう。経営者のみならずビジネスの実務者たちに多くの影響を与えている本だ。ポーターは「ポジショニング」という言葉で、競争に勝つ戦略を説明している。

企業の成功は、いかにその企業にとって都合の良い環境に身をおくかで決まるというもの。業界内での競争相手と自社との比較、潜在的なライバルの存在、買ってくれる人の力、供給してくれる業者の力、など成功の要因は企業の外にあるという考え方である。

業界内でどれくらいのライバルがいるのか(競合の度合い)、潜在的なライバルに気付いているか(すぐ真似されるか)、自社のパワーはどの程度か、自社のディーラーと消費者ではどちらの交渉力が勝っているか、といったことを考える。その視点から、採用力を見て戦略を立てるやり方も一つ。

もう一つは「資源アプローチ」。自社が持っているリソースを十分に生かしきる戦略だ。技術、経営資源、製品などをフルに活用する。その企業が持つコアコンピタンスや独自能力といった、その企業が持つ他には真似できない資源、価値を活用して戦う。外部のことより自社内の資源で十分戦える、とするやり方。

この二つの方向から自社の採用戦略を考えてみると、今まで気付かなかった自社の魅力と、その魅力の使い方が見えてくる。

今回の研究会で使用した、自社の採用戦略分析シート(本資料27ページ)では、採用上でのポジションを分析し、そこに採用資源をあわせて戦略を立てることを勧めている。

福井型の新採用力、「福井型」の意味するもの

資源とポジションはともに重要なファクターであることは理解できた。傾向として、日本の企業、特に福井の企業は「資源」に傾きがちだと考える。自社の技術や、ものづくりの技に関しては、どこに出しても引けをとらないことを資源として経営している企業が多い。一方で、ある一定規模に達した企業は、ポジションを意識する。資源に頼っていたのでは、競争のスピードについていけないことや、経営の判断がぐらつくことがある。

採用戦略を立てる上で競争戦略論から学べるのは、ポジショニング・アプローチの部分と資源アプローチの部分をうまく整頓して、二つの方向から採用戦略を考えること。特に、大手企業より中小企業が多い福井の場合は、自社のブランドイメージが確立できている企業は少ないが、BtoBのビジネスモデルでは、業界の中での自社のポジションが確立できている企業が少なくない。そういった企業に共通しているのは、製品開発力であったり、イノベーションを生む力が目立ったりしている。

このアプローチを学生に対して分かりやすく説明する。自社が持つ成功の要因を、ロジカルに組み立てて、成功のメカニズムを知らせるというのも有効な方法。そこに、ストーリーがあればなお分かりやすい。

福井型新採用学研究会 採用戦略とデザインの考え方

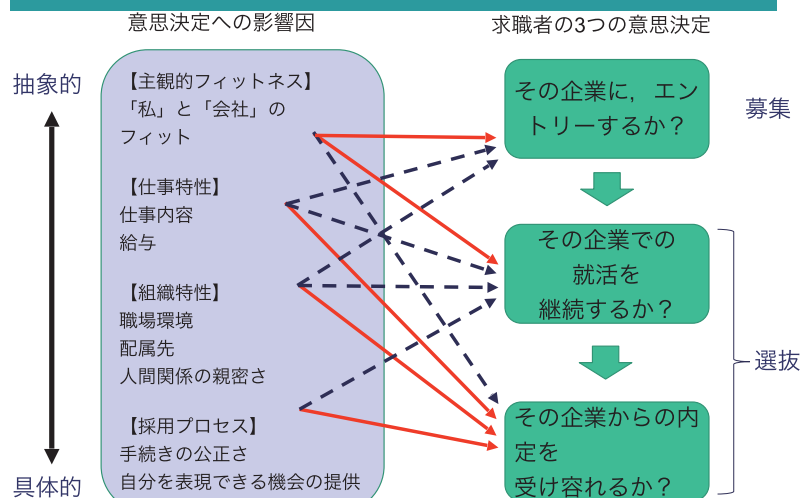
横浜国立大学大学院国際社会科学研究院
准教授
服部泰宏
hattori-yasuhiro-kp@ynu.ac.jp

1

採用戦略、その前に
・・・採用から定着までのこと。

2

復習：求職者の意思決定とその影響因

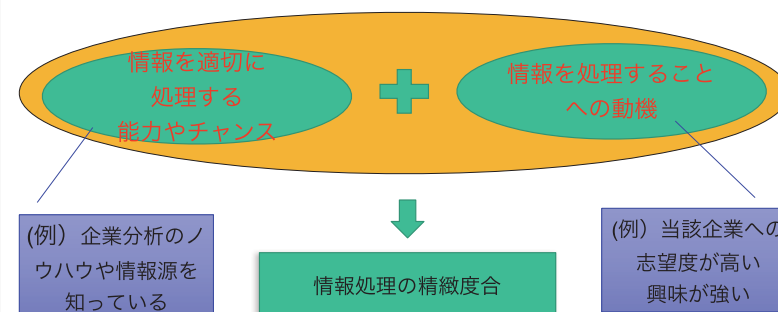


3

3

個人の意思決定に関するモデル：精緻化見込みモデル

「意思決定に際して、個人が、受け取った情報をどのように精査するか」
を説明するモデル



4

4

最後の最後の意思決定

すべての活動を終えた求職者に残された最後の意思決定は、「では・・・殿会社に行くか」というもの。
この段階での学生の「迷い」の中身は、多くの場合、非常にシンプルだ。一言で言うならば、
「どの会社が、自分にとって良い会社なのか分からない」ということに、つきる。
もう少し具体的に言うならば、

- (1) 自分はいまから、極めて大きな決断をしようとしている、という現実と
- (2) にもかかわらず、この会社に入ることが正しいことかどうかに関する、

確信が持てないという現実

との間の葛藤（認知的不協和）こそが、この時期の学生の心の中を支配しているのだ。
この心の中の不協和音をいかに消すか、ということが学生にとっても、企業にとっても重要になる。
学生は、「仕事」「組織」「採用プロセスの納得感や不備」、「関係の濃密さ」など、
さまざまな要因を列挙することで、この不協和音を消そうとする。
場合によって、先生に相談したり、親に聞いてみたり、ネットを調べてみたりして、
それでも解消できなければ、「とりあえず、もうちょっと、他社も見たい」と
考えてみたりすることで、不協和を解消しようとする。

仕事
組織
採用プロセス
関係の濃密さ

採用学プロジェクト

5

大事なのは、実は、ちょっとしたささいなことだ：
国立大学Aさん（女性）総合商社他複数内定

【良い面接】

- ①たくさんのフィードバックをくれた
✓その会社に愛着がわく
✓自分がどのように評価されるのかわかり、ためになる
⇒ 求職者にとって、フィードバックはありがたい「リソース」。
ここにすれば成長できるという予感が、その企業での就活を
継続させ、入社への期待を形成する。

- ②話を遮らずに、目を見て聞いてくれる
✓話しやすい
✓自分のことを「きちんと見てくれている」のがわかる
⇒ 求職者は「コミュニケーションがちゃんとできたか」という、
極めて素朴でシンプルなことを重要視する。

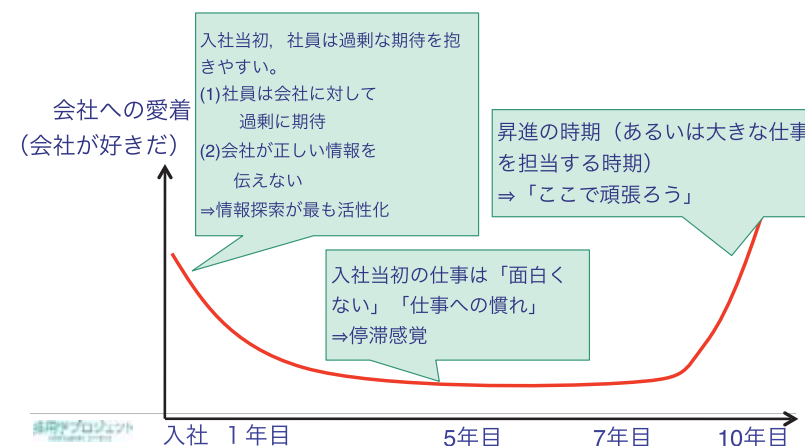
- ③内々定の連絡をくれた時、「よかったね。俺も嬉しいよ。」っていつてくれた。
⇒これまで強い人だと思っていた採用担当者に、「生身の人間」を感じた。

採用学プロジェクト

6

入社後の幻滅とやる気低下の
メカニズムの理解

- Q1. 会社に入ってから最初の10年間で、その人の会社に対する愛着の度合いはどう変化するのでしょうか？
- Q2. それは、なぜでしょうか？



8

要するに、人々の心は揺れ動く。そこにどう対処するか。

(1) 就職活動時の意思決定の機微

- 募集・選抜においては「曖昧」から「具体」への焦点の変化を前提に、どのように情報を提供するか。
- 最後の最後は、**認知的不協和への寄り添い**が必要。

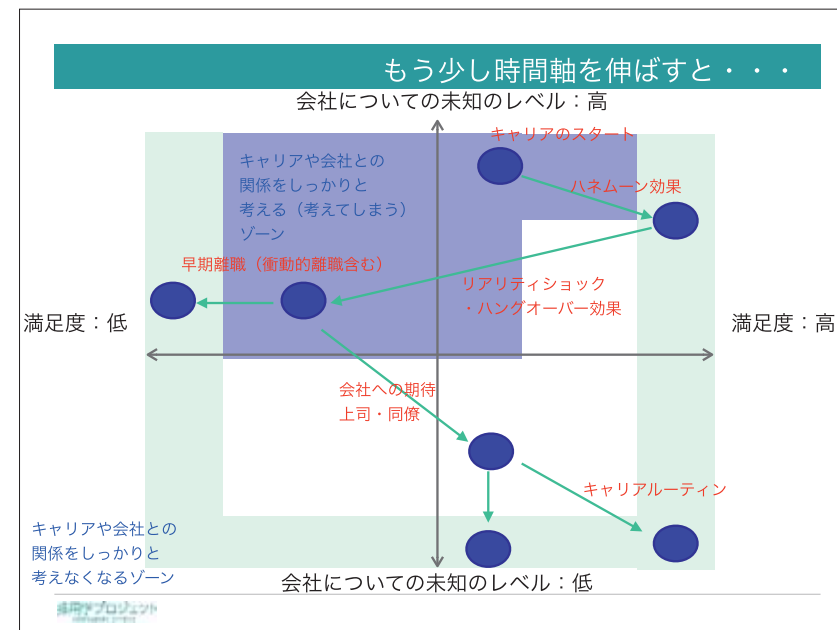
(2) 入社後の幻滅とやる気低下のメカニズムの理解

- やる気は「Jカーブ」を描く。これは採用段階での情報の提供の仕方によって、「リアリティショック」が発生することが原因となる。

⇒ 人事／マネジャーは、この揺れ動きに対して適切に対処する必要がある。

採用プロジェクト

9



10

採用戦略の考え方：
戦略論からヒントを探る

採用プロジェクト

11

目標と「戦略」

✓ 目標と戦略の区別

目標は、その企業が達成しようとする結果の水準。例えば、

- ・ ROI (Return on Investment: 投下した資本がどれだけの利益を生んでいるのか) 15%, 受容限界10%
- ・ 売上高成長率10%, 受容限界5%

というのは目標だが、これはそれを以下にして成し遂げるかという具体的な内容については、何も語っていない。

これに対して、例えば、

- ・ 製品－市場の範囲： 基礎化学および薬品工業
 - ・ 成長の方法： 独自の技術による製品開発と利益率の高い製品への集中
- は、**目標を達成するための手段・原因の構造**であり、これが経営「戦略」。

採用プロジェクト

12

考えてみよう

イチロー選手は、なぜ、数多い日本人メジャーリーガーの中でも、とりわけ長きにわたって、高い報酬を得る、トップレベルの選手でい続けられるのか。その理由を分析してみよう。

よくあげられる要因

- ・独自の練習法・調整方法（長い練習時間、精神集中法）
- ・強い精神力
- ・俊足
- ・選球眼
- ・献身的な妻の存在
- ・頭の良さ
- ・そもそも（バレーや卓球ではなく）野球を選択したこと
- ・キャリアのスタートにマリナーズを選んだこと
- ・外野手というポジションの選択

福井型プロジェクト

13

2種類の戦略論

（1）ポジショニング・アプローチ：成功の原因は企業の外にある ※右側

- ✓ある企業が成功している要因は、その企業にとって都合の良い環境に身を置くことだと考える。競争相手が少ない（あるいは弱い）、法律で守られている、顧客や供給業者が有効的、など。
- ✓たとえば、「〇〇製薬が成功しているのは、〇〇が製薬業という産業で競争しているからだ」と考えるのが、この見方。日本の大手製薬産業の利益率（収入／支出）は20%を超えているが、石油元売業界では最大手でも1%程度。

（2）資源アプローチ：成功の原因は企業の内にある ※左側

- ✓ある企業が成功している要因は、その企業が優れた能力を持っているからだ考える。
- ✓「△△自動車成功しているのは、△△が他社よりも優れた製品開発力を持っているからだ」と考えるのが、「資源アプローチ」。
- ✓同じ自動車業界でも、時価総額10兆円規模の企業もあれば、1,000億円くらいのものもある。

福井型プロジェクト

11

14

ポジショニングアプローチ



- ✓ M.E.ポーター。ハーバードビジネススクール教授。
- ✓ 産業組織論という経済学の一分野の研究から企業の競争戦略の研究へ。
- ✓ 1980年の著作「競争の戦略」でポジショニングアプローチを確立。学会・実務界に多大な影響を与える。

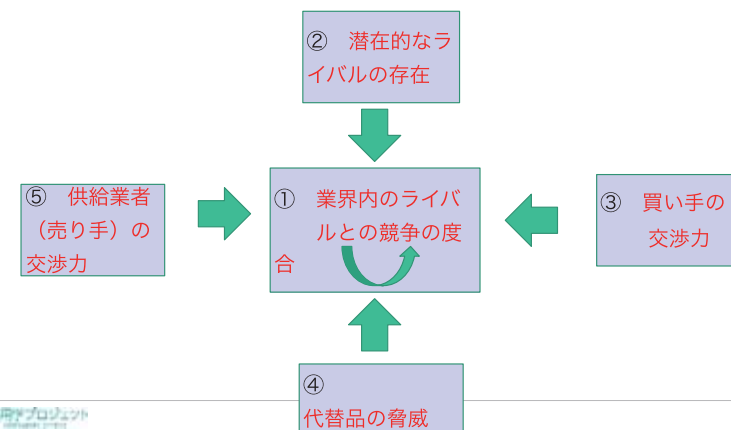
福井型プロジェクト

12

15

ポーターのファイブ・フォース

- ✓ある産業（業界）における企業の利益（率）は、5つの要因によって決定される。
- ✓その企業にとって「都合の良い（おいしい）環境」を見極めるためにはこの5つについて産業を分析すればよい。



福井型プロジェクト

13

16

(1) 産業内のライバルとの競争の度合

- ・企業数が少なく、産業の成長性が高く、差別化が容易であるような場合、業界内での競争の激しさは低く、企業は高い利益を上げやすい。

e.g. IT（企業数：多、成長性：高、差別化：易）、
鉄道（企業数：少、成長性：低、差別化：難）

(2) 潜在的なライバルの存在

- ・現在はその産業ではないが、将来的にその作業に参入する可能性のある企業が少なくないほど、将来にわたり高い利益が期待できる。
- ・かなりの運転資金が必要（e.g.自動車産業）、政府の規制（e.g.製薬産業）など、新規の参入を阻害する要因が多いほど、その産業への参入は少なくなる。

パワー関係を決定するのは？

行為者Aの行為者Bへの「依存性（Dependence）」は

- (1) AにとってBがもたらす資源の重要性
- (2) Aが必要とする資源がBとの関係以外で得られる可能性によって決まる。

資源がもたらす、パワー関係



理想の男性は、お金があって、カッコよくて、優しくて、
仕事熱心で、友達がたくさんある
タイプ！！
そんな人滅多にいないと思っていたけど、やっと
A君とめぐり会えたの！！



理想の男性は、お金があって、カッコよくて、優しくて、
仕事熱心で、友達がたくさんある
タイプ！！
でも私はモテモテだから、
私の周りにはそんな人がたくさん
いるの！！



(3) 買い手の交渉力

- ・ 自社の製品・サービスを購入する買い手に比べて、自社の方が力を持っている場合、利益を上げやすい。
- ・ 買い手の力は、買い手の集中度などによって決まる。
e.g. 買い手が自社の製品全体の80%を購入している場合と、10%しか購入していない場合。

(4) 代替品の脅威

- ・ 自社の製品・サービスと同じ機能を、違った形で果たす製品・サービスが現れる可能性が少なければ、将来にわたり高い利益が期待できる。
e.g. 使い捨てカメラとデジタルカメラ、デジタルカメラとカメラ付携帯電話

福井型「新採用学」研究会

18

21

(5) 供給業者（売り手）の交渉力

- ・ 製品・サービスを生産するために必要な資源を供給する売り手に比べて、
自社の方が力を持っている場合、利益を上げやすい。
- ・ 売り手の交渉力は、売り手の集中度などによって決まる。
e.g. 売り手の供給先全体に追い手、自社が80%を占めている場合と、10%しか占めていない場合。

福井型「新採用学」研究会

19

22

つまり、自社にとって「都合の良い（おいしい）環境」とは、

- (1) 同一産業内のライバルとの競合の度合いが少なく
- (2) 潜在的なライバルの参入可能性が低く、
- (3) 買い手の交渉力が弱い
- (4) 代替品の脅威が少なく
- (5) 供給業者（売り手）の交渉力が弱い

ような環境であり、そのような産業や製品を選択すればよい。

⇒ いいかえれば、
「どうやって他社との競争を避けるか」
というのがファイブ・フォースモデルの考え方。

福井型「新採用学」研究会

20

23

ポジショニング・アプローチへの疑問

「A社が成功しているのは、A社が〇〇という儲かる産業で競争しているからだ」としても、〇〇業界のすべての企業が高い収益をあげているわけではない。

⇒ このことを、どう説明するのか???

福井型「新採用学」研究会

22

24

資源アプローチ



- ✓ G.ハメルとC.K.ブラハラード。ハメルはコンサルタント。ブラハラードはミシガン大学教授。
- ✓ 1994年に出版された共著「コアコンピタンス経営」において、企業の中にある目に見えない「能力」の大切さを説く。
- ✓ ポジショニングアプローチの原点。
- ✓ J.B.バーニー。オハイオ州立大学教授。
- ✓ ハメル&ブラハラードを受けて、資源アプローチを体系化させ、研究分野として確立。

福井型「新採用学」研究会

23

25

資源アプローチ

- ✓ ポジショニングアプローチは、「自社が高い収益を上げられるような、おいしい産業・製品を選択しろ」というが、そのようなポジションにだれもがつけられるわけではない。そのようなことができるのは、何らかの有利な能力や資源をもった企業である。
- ✓ また、「〇〇製薬が成功しているのは、〇〇製薬が製薬業という儲かる産業で競争しているからだ」としても、製薬業界のすべての企業が高い収益をあげているわけではない。

⇒ ポジションだけでは、企業の収益は説明できない！！
むしろ、その企業がもつ「能力」や「資源」こそが大事だ。
⇒ 高い収益を上げるためには、
(1) 他社との競争において優位になるような「資源」「能力」を特定し、
(2) それを活用して事業を行うこと

福井型「新採用学」研究会

24

26

競争優位となる資源の条件

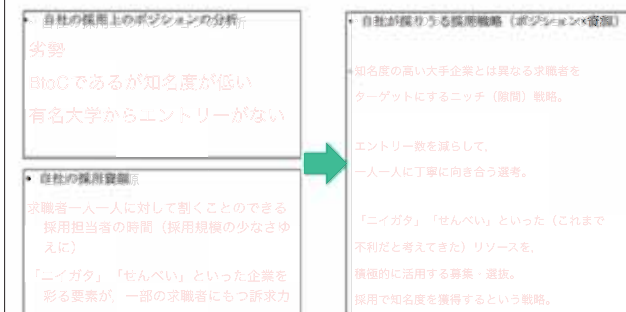
✓バーニーがあげる、自社に競争優位をもたらす資源の条件（VRINあるいはVRIO）

- (1) 価値が高いこと (Value)
 - ・その資源や能力が顧客にとって高い価値を生み出すかどうか。
- (2) 希少であること (Rare)
 - ・その資源がどこでも手に入るようなものでなく、希少なもののか。
- (3) 模倣が困難であること (Inimitable)
 - ・その資源や能力は、ライバルが簡単にまねできないものか。
- (4) 代替不可能であること (Nonsubstitutable)
 - ・その資源や能力は、他の資源や能力によって簡単に代替できるものではないか。

ポジションと資源の関係

- ✓ 「ポジション」と「資源」のどちらが戦略として重要か？答えは、「両方」である。別々の研究者が別々に研究をしてはいるが、企業の収益にとってはどちらも同様に重要だ。
- ✓ アメリカ企業は、どちらかといえば「**ポジション**」に、日本企業は「**資源**」に偏りがちだといわれる。
- ✓ アメリカでは、よいポジションを占めることこそが「良い戦略」だという考え方が強い。そのため、自社の事業を取り巻く環境が悪くなると、容易に合併・買収が行われる。
- ✓ 反対に、日本では企業としての能力を蓄積することこそが、「良い戦略」だとされる。そのため、自社の事業を簡単には売却せず、時間をかけて能力を蓄積しようとする。

自社の採用戦略分析シート



リフレクションからの、グループワーク

自社の「ポジション」と「資源」について、整理・分析してみましょう（左側）。

その際、「ポジション」については事業上のポジションではなく採用上のものを、「資源」については、一見すると「弱み」なども含めた様々なものを柔軟に発想してみてください。

その上で、お互いの分析を共有し、お互いのポジションと魅力について、議論をしてみましょう。

自分で気づかない魅力に気づくことになるかもしれません。

《追加資料》
戦略思考について

経営戦略論の「思考法」

- ✓ 「なぜある企業はしっかりと進むべき方向性を実現して成功しているのに、別の企業はうまくいかないのか」ということを、科学的に解明しようとしてきたのが経営戦略論。
- ✓ そこから、物事を分析したり、深く考えるための「思考法」「頭の使い方」について、何か学べることはないだろうか？
- ✓ 経営戦略論から学べる2つの思考法
 - (1) 複眼的思考 (2つの戦略論)
 - (2) 物事の説明の仕方

考えてみよう

「なぜ、スズメは空を飛べるのだろうか」という事に関して、AとBがそれぞれ以下のように説明している。

Aさん 「スズメは鳥だからだ」

Bさん 「半分より先の「初列風切（しょれつかざきり）」という羽が飛行機のジェットエンジンやプロペラと同じように、推進力(前に進む力)を生み出している。またつばさの半分より胴体寄りの「次列風切（じれつかざきり）」が、飛行機の固定したつばさと同じような揚力（上に浮く力）を生み出しているからだ。

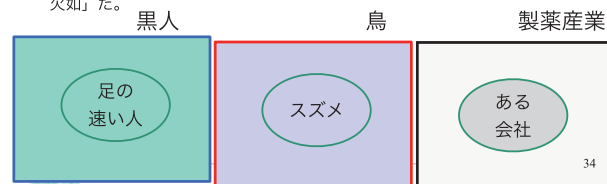
- (1) AとBのうち、どちらの説明のほうが納得がいくだろうか？
- (2) なぜ、そちらのほうが納得がいくのだろうか？
- (3) その（納得のいく方の）説明の問題点は何だろうか？

33

物事の説明の3つのパターン

(1) カテゴリー適用 ⇒ A

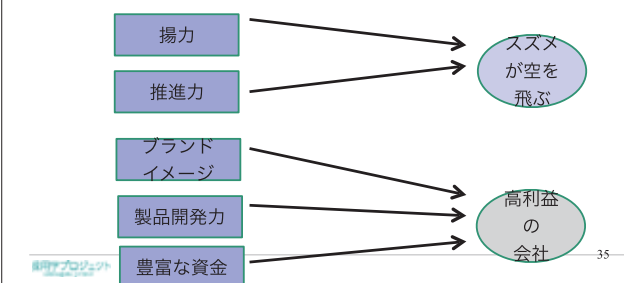
- ・説明したい物事をより大きなカテゴリーに当てはめることで説明しようとする。
「スズメは鳥だから空を飛ぶ」「あの会社は製薬産業だから儲かっている」「あの人は黒人だから足が速い」。
- ・これでは「なぜ」という質問への答えにはなっていない。たとえば、「じゃあ、なぜニワトリは飛べないのか」「そもそも、鳥はなぜ飛べるのか」という質問に答え得られない。例外を説明できない。
- ・日常では、しばしばこうしたやり方で物事が説明されているが、これは「思考の欠如」だ。



34

(2) 要因列挙 ⇒ B

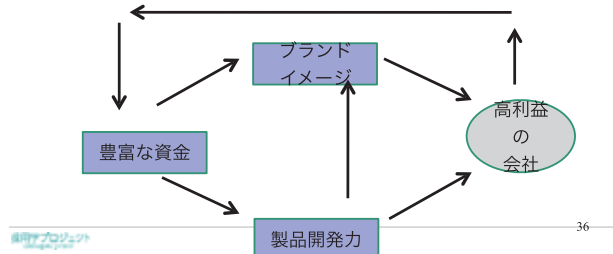
- ・そのものごとに影響している要因を多数列挙することで説明しようとする。
- ・カテゴリー適用とは異なり、例外・反論の落ちは少なくなる。
- ・すぐれた実践家は、このレベルで物事を考えている。
- ・今日習った、「ポジションアプローチ」や「資源アプローチ」は、実はこれ。



35

(3) メカニズム解明

- ・要因列挙は、要因と結果との間、要因間の関係について何も説明していない。ただ、「これとこれとこれがあればよい」というだけ。要因列挙では、スズメが空を飛ぶ理由についていえば、「なぜ揚力と推進力があれば空を飛べるのか」ということがわからない。
- ・実際に競争戦略を立てる際には、このレベルにまで落とし込む必要がある。



36

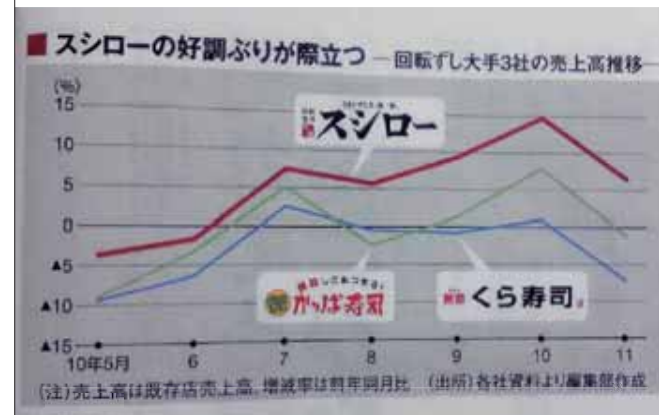
- ✓ 経営戦略論もようやくメカニズム解明レベルで研究が始まった（楠木, 2010）。

⇒ 優れた戦略は、流れを持った「ストーリー」である。

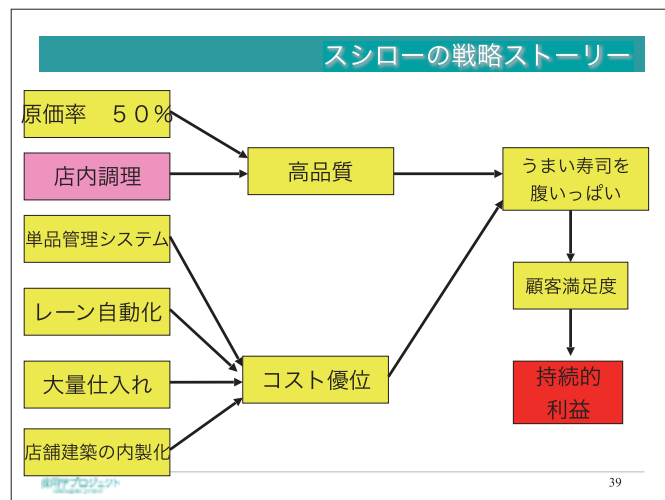


37

スシローの戦略ストーリー



38



福井型「新採用学」研究 2017年度の最終講

採用戦略を、よりデザインするためには

まず、基本的な考え方として三つのことを話したい。まず一つ目は、採用とは「求職者から採用者になる(外の人から内の人になる)」というイメージであるということ。

二つ目に、アメリカでは採用担当者の仕事はハッピーエストジョブ(happiest job)と言われている。企業の将来を担っている。組織と市場の間に立つ仕事でもある。やりがいがあるし、それゆえの大変さもある。

三つ目は、戦略そのものの考え方だ。少なくとも、次の二つのことを考えたい。

一つは「リソース」。何がわが社の武器なのかということ。例えば、福井県内初のイノベーションは、有効なリソースとなる場合もある。自社では分からなくても、学生にとっては魅力となり、リソースになる。

もう一つは「ポジション」。自社の立ち位置やブランドについて、トップは常に考えている。実は、採用担当者にもとても大切な視点だ。学生はどの企業と自社とを比較しているのか。どのエリアと比較しているのか。ポジションの明確化が必要だ。自分の立ち位置はどこにあるのか。それを、本日の資料27ページの「自社の採用戦略分析シート」で考えていきたい。

横浜国立大学大学院准教授 服部泰宏氏の質疑応答から

1. 競争優位という点では、福井県にあることもリソース

多くの人は、東京ではない福井県にある企業というだけで、ハンデを背負っていると考えがちだが、それは違う。自分たちがネックであると考えていることは、逆に働くことが多い。福井県での採用であれば、1社あたりのエントリーが少ない。ということは、一人当たりにかける時間が多い。これは、学生にとっても企業にとっても良い点ではないか。

また、グローバルに活躍する企業が多いことも福井の魅力。規模は小さくなくても、積極的に海外でビジネスを展開している企業が多い。学生の気質は消極的で内向き、海外での活躍より郷里での安定した生活、という見方もあるが、海外を目指す学生もいる。福井がハンデになる理由はない。

2. 母集団(就職希望者の数)を増やせば、いい人材が確保できる?

会社説明会、合同就職説明会などに多くの学生が訪れる。そこで、採用担当者は自社のブースに多くの学生が集まることや、数回の説明会で自社に関心を持つ学生の数を多く確保しようとする。これを母集団の形成という。しかし、数を集めて選考するやり方には限界を感じている企業が多い。数が集まっても、質の問題で採用には至らないケースや、多くの学生と対面する時間とコストの割には成果が見えないといった指摘がある。

どうターゲットを絞るのか。また、自社の何を学生にアピールして、その結果応募してくる学生の絞り込みをしようとするか。数では解決できない時代にきている。

3. 学生に対して企業をどう知ってもらうかで悩んでいる企業が多い

企業が学生に対して発信している情報の中で、学生のアンテナに響いているのは、どういった情報なのか。企業の採用担当者が気にしている大きなポイントである。同時に、学生との距離感に戸惑う担当者も多い。親しみを持って接することを意識すると、学生は嫌がるといった具合に。

学生のアンテナに響く情報は何か。採用戦略を考えるための二つのアプローチが参考になると思う。「資源アプローチ」と「ポジショニング・アプローチ」。福井県の企業の場合は、資源アプローチに企業の魅力があり、ポジショニングという点で言えば、福井県であることをもっと生かせる何かがある。

4. 保護者が福井の企業を知らなさ過ぎる

学生が内定を辞退する際の相談相手は、「保護者」と「先生」。福井県内の大学に就活状況を聞いてみると、大学の先生たちで福井県の企業を知っている人が少なすぎるという。保護者もしかりで、福井県の企業のリソースが、ポジションよりも資源によっているとすれば、知名度という点から企業を判断した時には、企業にとって不利になる。

就職活動の中で、企業が学生に対して自社の魅力を十分に伝えることが第一歩。さらに進んで、学生が自分の選んだ企業を保護者に自慢できるだけの情報を提供しておく。保護者から反対されても、自分が選んだ企業は最高であると学生の口から出れば、保護者も反対できないだろう。

5. ワークショップで試みた福井企業の「魅力の発明」

5回の研究会と並行して行ってきた3回のワークショップでは、福井の企業が持つ魅力を「人」の資源を活かすことで表現しようと試みた。成果については、DVDで提供している県内11企業の映像で確認してほしい。採用活動で自社を表現する際に用いられてきた手法とは、角度を変えた提案を試みた。

このワークショップを指導していただいた、同志社女子大学の上田信行特任教授は、あのセサミストリートの初期段階で、その魅力に捉えられ渡米した教育工学の専門家。ハーバード大学やMITで学んだ「魅力を伝える」コミュニケーションを、今回は「福井県の企業の魅力を学生に伝える」という試みで発揮していただいた。DVDをごらんいただき、ご意見を寄せていただければ幸いである。

福井型「新採用学」研究会

REPORT  2017

講義・質疑応答編

FUKUI



編集・発行 / 平成30年2月発行

国立大学法人福井大学 地域創生教育研究センター

〒910-8507 福井市文京3丁目9番1号