

福井型「新採用学」研究会

REPORT  2018

報告書



神戸大学大学院経営学研究科
准教授 服部 泰宏 先生

採用学が、
「これから」を変える。
福井の未来をつくる

FUKUI

目次 | INDEX

■ Part.1

福井型 「新採用学」研究 第1回研究会	日時:平成30年8月25日(土) 13:00~17:00 会場:福井大学 文京キャンパス 総合研究棟I 13階 大会議室 ●テーマ 成長を実感(提案)できる企業が選ばれる 〔講 師〕 神戸大学大学院経営学研究科……………准教授 服部 泰宏 〔講 師〕 株式会社子ども笑顔……………代表取締役 岩堀 美雪	〔参加者〕78名	P.3
福井型 「新採用学」研究 第2回研究会	日時:平成30年9月29日(土) 13:00~17:00 会場:福井大学 文京キャンパス 総合研究棟I 13階 大会議室 ●テーマ 宝物ファイルプログラムを体験しよう~自己肯定感&コミュニケーション力アップ~ 〔講 師〕 株式会社子ども笑顔……………代表取締役 岩堀 美雪	〔参加者〕24名	
福井型 「新採用学」研究 第3回研究会	日時:平成30年10月26日(金) 13:00~17:00 会場:ふくい産業支援センター 会議室A・B ●テーマ インターンシップ再考、福井出身の大学生の就活体験 〔講 師〕 福井県経営者協会……………専務理事 峠岡 伸行 〔講 師〕 横浜国立大学……………経営学部経営学科4年 三好 佑育	〔参加者〕48名	
福井型 「新採用学」研究 第4回研究会	日時:平成30年11月17日(土) 13:30~17:00 会場:ふくい産業支援センター 会議室A・B ●テーマ 就活支援事業者大集合 就職戦線異状あり! 〔講 師〕 株式会社i-plug……………取締役 CHRO 田中 伸明 〔講 師〕 株式会社キャリアプラス……………営業チームマネージャー 高森 周平 〔講 師〕 株式会社エクシート……………企画営業部 次長 筧 英治 〔講 師〕 株式会社サーフボード……………新規事業室 チーフ 本庄 孝司 〔講 師〕 株式会社福井銀行……………経営企画グループ人財開発チーム兼ブランド戦略チーム 採用担当 勝木 昭宏 〔講 師〕 株式会社リクルートキャリア メディアサービス事業本部……………リーダー 岡 建太郎 〔講 師〕 株式会社マイナビ 福井支社……………福井就職営業課 支社長 東 壤	〔参加者〕43名	
福井型 「新採用学」研究 研究報告会	日時:平成31年2月2日(土) 13:00~17:00 会場:福井大学 文京キャンパス アカデミーホール集会室 ●テーマ 激変する人材市場・福井の魅力を伝えていこう 〔講 師〕 神戸大学大学院経営学研究科……………准教授 服部 泰宏 〔講 師〕 公益財団法人 ハイライフ研究所……………上席研究員 杉本 浩二	〔参加者〕90名	

■ Part.2

福井型 「新採用学」研究 研究会	2018年 福井型「新採用学」研究 報告書 企業の皆様へのメッセージ THE SHIFT	企業が学生を選ぶ時代から 学生が企業を選ぶ時代への	P.38
------------------------	--	------------------------------	------

※報告書の中にある、見出しや、解説のための補足説明などは、福井大学地域創生教育センター 特命教授 吉田史朗の責任で行っています。
本文は、基本的に講義内容をベースにしています。

2018年度 福井型「新採用学」研究会の開始にあたって



福井大学 参与
COC+推進コーディネーター
舟木 幸雄

福井型「新採用学」研究会は今年、2年目となりますが、たくさんの方に参加していただき、お礼を申し上げます。

今、大学では地域創生、COC+（センター・オブ・コミュニティ）という事業を行っています。その大きな目的の一つが、学生が地元福井に就職し、地方創生の一助を担うという事で、いろんな角度から学生にアプローチを行っていき、教育を中心に、福井の現状、皆様の会社の現状等々も知ってもらう機会を作っています。

一方で私達は昨年、それだけではなく、学生が地元にとどまるためには、学生に対して皆様の会社の魅力を感じてもらうための努力が必要ではないかということで、文科省が行っているCOC+事業をより底上げするものとしてこのような研究会を始めました。その中心が吉田でございます。

そして、スタートからお世話になり、今回もお越しいただいた神戸大学大学院 服部泰宏先生は、日本では少ない採用学の研究をされている方でございます。服部先生には昨年7月、ご講演をお願いし、福井大学にお越しいただきました。その際には福井の企業関係者約200名の方に参加していただき、手前味噌ですが好評を得ました。

その後、先生のお話を受けて、地元企業の方々から研究会をやったかどうかというお話が起こり、昨年は5回研究会が行われ、2月には総括的な研究報告会が開かれました。それ以外にワークショップということで各企業に伺いまして、若手社員を中心に自分の企業を語り合いな

がら、学生に自社の魅力どのように打ち出すかという議論を行って参りました。

昨年内容につきましては、シンポジウムの実施報告書、研究会の報告書、ワークショップのビデオがございますので、ご興味のある方は、ぜひご覧いただき、今後の会社運営に生かしていただきたいと思います。

研究会では採用の方法論も大事にしながら、採用だけではなく、社員育成のあり方や会社を成長させていくにはどう社員と向き合うかということにも力を入れていく方向で進んでいます。今回は服部先生に、採用だけでなく、人材をどう育成していくべきかといった視点で、より深掘りしたお話をさせていただきます。また、地元で活躍している岩堀先生もお招きし、コミュニケーションの問題や若者一人一人の成長をどうサポートしていくかという点で、お話していただくことになっています。どうぞご期待下さい。

また、ワークショップには、これまで15社以上が参加していますが、来年度も継続して行きたいと思っていますので、ご希望の企業におかれましては、こちらにご連絡いただきたいと思います。

最後になりますが、この研究会が福井に学生が定着し、福井が発展する一助になればと思っていますので、今後ともご支援を頂くことをお願いしまして、ご挨拶とさせていただきます。

ワークショップ内容

●福井型「新採用学」研究 第1回ワークショップ

日 時：平成30年8月3日（金） 13：30～17：30 会 場：NICCA イノベーションセンター
テーマ：Good Worker

●福井型「新採用学」研究 第2回ワークショップ

日 時：平成30年8月24日（金） 13：00～17：00 会 場：前田工織株式会社
テーマ：Creative Thinker

●福井型「新採用学」研究 第3回ワークショップ

日 時：平成30年10月13日（土） 13：00～17：00 会 場：NICCA イノベーションセンター
テーマ：Critical Maker

はじめに



福井大学
地域創生教育研究センター 特命教授
吉田 史朗

なぜ、福井型「新採用学」研究会と言うのか 何を、研究するのか、という疑問に答えて

申し遅れましたが、私はこの研究会をお世話させて頂いている福井大学地域創生教育研究センターに所属している吉田といいます。日華化学に非常勤として勤めている会社員でもあります。昨年、この「新採用学」研究会を2〜3回、開催したところに「なんで福井型というの?」という質問があり、お答えしたことがあります。

福井は採用に関しては特殊な、他の日本のどことも違う環境にあるのだろうなと思っております。BtoB企業、ものづくりの企業が多いことや世界に通用する技術をウリにしている中小企業が多い。また、人の採用に熱心な企業も多いといったことがあげられます。そのあたりも皆さんと勉強していけたらいいなと思います。今年度の研究会はどのように進めたらよいか、服部先生といろいろお話をしてきました。その結果、一つのキーワードとして「レジリエンス」(Resilience)をテーマにしてみよう、ということになりました。日本語に訳すと逆に分かりづらくなるので、レジリエンスと覚えてもらった方が早いかと思います。困難にぶち当たった時、「自分を進化させて動く力」、といういいのかなあと思います。

実は学生さん側にも我々が求めたいと思っているのですが、学生さん側から見ると企業の人事採用担当者、もっと言えば経営者がレジリエンスを発揮できなければ、世の中から取り残されていく企業になっていくのだろうなということになる。学生にも企業にとっても、変化に対応して適応して、成長していくという点では重要な、意味のあるキーワードではないかと思います。それを服部先生の方から示唆して頂きました。

今年はこのテーマで5回の研究会を計画しております。1回目と2回目の研究会に登場して頂く岩堀先生は、「トレジャーファイル」の提唱

者としてご活躍です。ご存知の方はたくさんいらっしゃると思います。かつては「宝物ファイル」というネーミングで、小学校で成果を挙げている独特のプログラムを、会社で活かそうという研修を受けた覚えがあります。10年ぐらい前に研修を受けて、現在もファイルをこつこつと作っていらっしゃる方がこの会場に私が知る限り、2名ほどいらっしゃいますが、その会社は素晴らしい成長を遂げています。その意味でたくさんのヒントを頂けるとと思っています。

岩堀先生のワークショップも企画しました。「大人の宝物ファイル」のワークショップで、人材の成長と一緒に応援するポイントを学び、この研究会を深めたいと思っています。ぜひ参加していただきたいと思っています。

レジリエンスともう一つ、「アクティブ・トランジション」。これまた英語ですが、どんな学生が会社に入ってから大活躍するかを10年ぐらいこつこつと調べたチームがありまして、東大と立教のチームだったと思いますが、この方たちが凄く面白い提案をしています。

学生から社会人に移行する時期にどんな条件を満たしていると新入社員は成功するのかを研究しています。我々人事教育担当者や経営者は内定の時にどんな提案を課し、入社後、どういう教育をするか。30歳前後で本格的に仕事をしてくれる時期まで、できるだけクレバス、ギャップを少なくする方法を取るべきだということで、アクティブ・トランジションというあたりも勉強していけたらいいと思っています。

研究会は5回です。テーマとしては「トレジャーファイル・大人の宝物ファイル」、人を育てていくというところに焦点を当てた動きが一つ。もう一つ、福井新聞はお読みにになりましたか。かなり大きなスペースを割いて、「インターンシップ」を取り上げていました。センセーショナ

ルな見出しだったのでビックリしましたが、福井県の企業で、インターンシップで行うゲームを勝ち抜いたら1回目は福井で、2回目は大野の山の中で合宿する。それで勝ち残った10人の最終選考はハワイ・マウイ島でやるという会社があるそうです。ゲームのような仕掛けですね。

このようにインターンシップを工夫したり、福井県味噌醤油工業協同組合のように1企業単位ではなく、組合全体としてインターンシップを組み立てたり、福井商工会議所の青年部では小規模企業さんが集まって合同でインターンシップをやるなど工夫しています。去年参加された会社さんの中では、松浦機械さんやタッセイさんはかなり進化したインターンシップを紹介され、勉強させてもらいました。一般的な新聞でも記事になる時代になっています。我々としてもインターンシップをきっちりトレースしておかないといけないと思っています。

第3回研究会では、現在大学在学中で就職をひかえている学生さんに話を聞きます。学生のナマの声から勉強させてもらいたいと思っています。福井県立武生高校出身、横浜国立大学4年生の彼は、都会の大学に進学した福井県出身の学生が、なぜ福井企業に帰らないのかという事を研究しています。就職活動で、福井県の企業に帰る選択肢も、東京で就職する選択肢もあるが、福井県に帰る人が少ないのはなぜなのか。福井の会社にどんな魅力があるんだろうか。学生なりにこんな魅力があれば福井に帰るのじゃないか——ということを含めて卒論のテーマにしています。

都会の大学に行った福井の学生から見ても、福井の企業ってこんなところが魅力じゃないか、もしくはこういうところが魅力を伝えきれないところじゃないか、と率直にお話頂けたらと思っています。そういうプログラムで5回の研究会を進めたいと思っていますので、ぜひ皆さん奮って参加頂きたいと思います。

研究会の他にもワークショップをやっている、去年の報告書とD

VDを参加の会社様にはお送りしていますので、ご覧になった方も多いと思います。テーマは、「会社の魅力を学生さんにどう伝えるか」です。いわゆる活字ベース、もしくはホームページで読んでくれるというやり方、会社説明会に来てくれたらいろんな情報をあげるよというやり方が通常だと思いますが、今、学生さんたちの中で新聞を読んでいる人は10%もないと思います。大学の授業で「新聞を読んでいる人は？」と聞くと60人中で3〜4人しか手を上げません。さきほどの福井新聞の記事も学生さんが読んでいる確率は低いです。

会社の魅力を活字で伝えることから離れてもっと視覚的に「うちの会社はここが素敵だ」という映像を作れたらいいよね、というので、去年は、8社の映像を作ってみました。研究会でも何回か見て頂きました。昨年の報告会の最後に、今年参加して一緒に作る会社を募集しましたが、今年は、7社が参加してもらい、3回ワークショップを開いています。何をするかという休みの日に社員さん10人ぐらい、半日ほど空けてもらってワークショップに参加します。そこで自分の会社のいい所を語ったり、パフォーマンスで表現したりしてもらいます。それを大学生が3分ぐらいの映像にまとめる、というイベントです。こういったことを私の研究会では考えています。それでは服部先生の講演に入りたいと思います。

企業が学生に「成長を約束する」重要性



神戸大学 大学院
経営学研究科 准教授
服部 泰宏

皆さん、こんにちは。神戸大学の服部でございます。つい前任校の名を言いそうになるのですが、やっと口が「神戸」に慣れてきたところなんです。大学の出張講義でハノイ、那覇に行って、神戸に帰ってきて、福井に来たのですが、暑さの順番に並べると神戸が一番暑くて、次福井、その次がハノイで、次沖縄。この1週間の温度ですよ。たまたまですけど。私、沖縄に対する見方が変わりました。30度くらいで非常に涼しくて。決して遊びに行ったわけではなく、全部仕事なのですが、沖縄県もまさに有効求人倍率が1を超えて、この議論が始まったのです。こんな大きな座組ではないんですけど、企業レベルと学生さん、大学のレベルで。

あそこは大きな米軍基地を抱えて特殊な事情があり、米軍基地が大きな雇用で比較的高い給料を出している。県外の人は知らないのですが、そういう中でどうやっていくのかと議論しているんですが、現地でも就職活動をしていると学生が「成長」という言葉をよく使うようになっているという話をよく聞いたんです。

ちなみにハノイの仕事は日越大学と言いまして日本政府とベトナム政府のジョイントで大学を作って、そこに私たち国立大学の教員を出し、一緒に教育していく機関ですが、そこでも実はアジアの学生たちが企業に何を求めていくかという、フィーとかお金とかいろんなことを言うんですが、そのなかで自分たちの最初のキャリアをそこに預けて、どう成長できるかという学生が多いんです。成長というキーワードがばかにならない割合だと言います。

重要な要素

最初のキャリアに選んだ企業で、どんな成長ができるか？

去年の研究会のなかでも、いろんなところで何度も何度も登場している、「成長」ということをテーマとして考えてもいいと思いました。今回は「成長」をテーマとして切り取って参りました。

私のところでは岩堀先生の部分に接続していく前座として、成長というものの自体を経営、採用、ビジネスのなかに位置づけていくということですね。現実を見た時、どうやって高めていくか、どう活動して世の中の人たちの自信、成長実感を培ってこられたかというお話の2本立てにしようかなと思っています。

これは前回の研究会のやや復習的なことにもなるんですが、私自身、前回、前々回にこのようなことをお話させて頂きました。人を採る採

用活動を少し捉え方を変えて、採りたい人たちがいま、「ジョブ」という言葉、これはクリステンセンという人が言った言葉ですが、少し噛み砕いて福井では「モヤモヤ」という言葉を使いましたが、求職者はどんなモヤモヤを抱えているのか、企業や社会はどうやってそれを解決していくか、そこに採用の新しい落としどころがあるのではなからうか。こういう捉え方をすると少し方向性が見えてくるのじゃないですか、ということをご提案申し上げました。

それをもう少し具体的に申し上げますと、これは私たちが2年ほど、先ほどの横浜国立大三好君とか学生たちへのヒアリング、あるいは日常的な会話のなかで、就活に何を求めて、何がネックになっているのか。たとえば「最近の学生は安定志向で、大企業に行っちゃってさ」とか言うけれど、それはなんでそうなるのか裏を考えていくと、実はそこに彼らなりのモヤモヤ、クリステンセンさんに言わせると「ジョブ」となるんですが、私は「モヤモヤ」という言葉を使いたい。それが3つくらいありそうだな、というのがいまの私の暫定的な結論なんです。

解決したい3つのモヤモヤ

その1 情報 知っていたらエントリーしていたのに

一つは、これはよく言われることですが、特に地元に関してはそもそも全ての企業の情報が彼らの手元にあるわけではないので、「こんなことを知っていたらエントリーしたのに」という、単純に情報がない、という問題があると思います。

横浜国大の学生さんは60〜70%くらいが東京・神奈川・埼玉・千葉以外からの学生で、いわゆる地方出身です。私のゼミの学生もそんな割合ですが、彼らは結果的に東京・横浜に残ることはあっても、最初のスタートの段階では何%かの割合で「地元どうしようかな」と頭にチラつくんですね。でも、「地元に行こう」とならないのはそこにギャップ、情報のいろんな問題があるわけですね。これは分かりやすいことですが、今日のお話は2つ目、3つ目に関係しているのかなと思います。

これも何回か来た方には復習になってしまっていますが、安定志向という考え方。最近、調査すると「若者は大企業志向」という調査が出てきます。それはウソではありませんが、安定志向の中身をよく聞いてみると、これは私の勝手な造語で、こんな学術用語があるわけではありませんが、2つの安定志向があると思い至りました。



その2 古典的安定志向 自分のキャリアを安定させたい

1つは「古典的な安定志向」。大きな組織に行くことで自分のキャリアを安定させようという形の安定志向です。分かりやすい安定志向です。たとえば「〇〇」という会社は何十年も盤石で経営基盤もしっかりしている。社長もしっかりしていて、従業員も多い。だから、そこに行けば私のキャリアは安定する。これは分かりやすい安定志向です。これはこれで、いまの学生の中にもいるんです。彼らが具体的にどこに行くかという話は野暮なのでしませんが、皆さんも想像されると思います。こういうところに行くんだろうなと。

その3 新安定志向 ジェットコースターのような人生にたくない

もう一つの方が、実はマジョリティだと私は考えています。「新しい安定志向」です。別にキャリアをジェットコースターのように経験したいわけじゃない。浮き沈みのあるキャリアは嫌だと。誰だって安定した収入を得て、安定した家庭を持ちたいと望むのだけど、それをどこかの会社に入ること期待するのは難しいぞ時世だね、という前提に立っている子たちですね。前半とはだいぶ違いますよね？

私や私の親世代の安定志向って、「ちゃんと盤石な組織に行きなさい。それであなた、ハッピーになるよ」という世界観があったと思うのですが、そうではなくて会社なんて何があるか分からない。私たちの大学だっていつ何があるか分からない。だとしたら、いま何をしなければならぬのか。ジェットコースターのような人生にならないために何をしたらよいかを考える。安定を志向していること自体は変わらないんですが、手段として会社の捉え方はまったく違うんですね。

そういう人たちが具体的に何を求めているか。2と3はすごくリンクしているんですが、それが「初期キャリアの成長」というとすごく堅苦しいですが、要は最初の数年間をどう過ごすかということ。どういう会社に行けば、自分が求めている広い意味での安定を達成できるか。これを考えて企業を選択しているんだろうなと。これがいまの若い世代のモヤモヤになってきているのだろうなと思います。

もちろん、自分自身で会社を興して「一発当てたら」という子がいないわけじゃありません。それはそれで日本の原動力になるわけですが、マジョリティに向けるとそうではなくて、(2)を前提に最初のキャリアを考えていくか。これが非常に重要になってくる。そこで出てくるのが「成

長」なんです。「どんな会社に行けば成長できるんだろうか」とか、あるいは「どんな会社に行けば次の就職がしやすいのだろうか。転職しやすいのだろうか」ということもあります。それは今回置いて、「どんな会社に行けば成長できるか」に焦点を当てて話していこうかなと思います。

採用のプロセスで成長させる「採用と教育の融合」

キーワードは4つのフィードバック

ちなみに採用と成長にはいろんなテーマがあります。今日はそこを深掘りできませんが、いま起こっているのが「採用のプロセスそのもので彼らに成長させよう」という動きです。「採用と育成の融合」と私は勝手に呼んでいるんですが、要は説明会のコンテンツで成長するというのは現実的ではありませんが、インターンシップでは十分あり得るわけです。コンテンツ次第では。

意図的に会社で行うタスクやフィードバックを与えることで、インターンシップの間に少しでも彼らに伸びてもらいましょうという発想です。これが動きとしてあるのかなと思います。

もう一つは面接とか、日ごろのやりとりを通じて多少なりとも彼らに気付きを与える、成長させようという動きです。これは世でいう「フィードバックを与える」ということだと思います。学生さんたちに就活がクローズした時、「なんでこの会社にしたの?」「なんで行かなかったの?」、あるいは面白い決断をした子、たとえば人気ランキングに入る大企業とベンチャー企業で迷って、ベンチャー企業を選択した子には「なんでなの?」と聞くと、よく出てくるのが「面接や就活のやりとりのなかで、いろんな適切なフィードバックをもらえた」ということ。それだけではもちろん決定打にはなりませんが、一つの理由として語る子たちが多かったので、「成長と採用」という文脈の中では大事な接点になるのかなと思います。

少し脱線ついでのこの話をしますと、面接のなかで与えるフィードバックにはいくつかの種類があって、4つに整理できると思います。

1つ目は、情報提供的なフィードバック。こんなこと知らなかったでしょ、とか、こんなことあるよ、とかですね。たとえば三好君が卒業論文を書いている。こんな調査をした。僕はたまたま、過去の文献を知っていたので「こんな文献あるよ」と情報を与える。それも情報提供的なフィー

ドバックですね。

2つ目は、論理的なフィードバック。その子が志望動機を説明してくれたけど、少し論理破綻している。「それじゃ納得しないよ」と、彼らが言っている論理に対して私たち大人がフィードバックしてあげる。「そういう説明じゃ納得しないよ。本当にうちの会社に来たいの?」という。ロジカルに関することですね。

3つ目は、ロジカルと非常に似ているんですが、批判的・クリティカル。要はその人が間違っていることを指摘してあげる。ロジカルと似ていますが、「それは考え方として違うと思うよ」と。あえてこれをカテゴライズしたのは、いまの若い世代はすごく大事にされてきて、厳しいフィードバック、批判的なことを受けない世代なのです。逆にそれを受けることで会社に対して良いイメージを持ったりすることもあるので、クリティカルな側面も非常に大事なと思います。

最後の4つ目はいい日本語がないんですけど、「ラテラル・フィードバック」です。ラテラルとは水平的という意味ですが、要は「物の見方を変える」ということです。「あなたはこういう見えているけど、こういう見方があるよ」とか、物の見方や自分の見方を少しずらしてあげる。これはレベルが高いです。やる方としては非常に難しいです。「あなたの観点はこうだけど、こういう観点は抜け落ちてない?」「君は自分をこう理解しているけど、私はこう見た。どう?」ということですね。

繰り返になりますが、情報提供・論理をただすロジカル・あえて批判してあげるクリティカル・最後はものの見方や視点を変えてあげるラテラル。フィードバック一つとっても、目の前の学生、求職者に対してどんな情報、お土産を持って帰ってもらうかがポイントです。枠組みとして使えるじゃないかと思います。

「成長」をどう考えるか?

成長を実感(提案)できる企業が選ばれる

今日のお話は、成長にはいろいろ切り口があるのだけれど、少し限定したところで、採用だけでなく、人材育成や研修にも踏み込んでいく話をしたい。いま日本の企業のなかで、成長がどのように可能になっているのか、あるいは成長するためにどんなことがキーワードになるのか、成長そのものを考えてみるのが私のセッションになっていくと思います。

それがここに書いてある(1)(2)(3)の論点になります。1つは、成

長はいろんな意味で捉えられますが、そもそも成長とは何なのかということですね。

2つめは、「自ら学ぶ」ということ。私はこれにも非常に興味を持っていて、研修やOJTは、人が会社のなかで成長する大事なデバイス、やり方だったんですが、いま注目されているのは「社員自らが学んでいたり、関心を持って深掘っていく」自ら学ぶという点。3つめは、「セルフ・マネジメント」。自分で自分をマネジメントする側面が注目されています。いま巷で売れている「ティール組織」という本は、そこをフォーカスしています。

最後は「成長、成長」というけれど何が大事か、今回は第1回ということもあるので「言葉」、言語化というところを切り口として持ってきました。この3つをこれからお話していきます。

1 そもそも、なんの「成長」であるのか?

まず1つ目、成長というけれど、何の成長なのか。何を成長させるのか。これはビジネススクールで作ったスライドをちょっと変えたものですが、企業さんの競争優位、ほかの企業と戦っていくためにどんなキャピタルという難しいですが、資本、資源、リソースが必要か。

企業さんなのでキャッシュがなきゃいけないし、固定資産も大事、パテント・権利・知財など、分かりやすい経済的資本がある。経営者はまずはここを追いかけていくわけですね。人・金・モノという文脈で言われますが、もう一つは「人」です。どんな能力、スキルを持った人が会社にいるか。学歴を気にする会社はあんまりいないと思いますが、知識を持った人を採るために学歴はサブ的な意味合いだと思います。とにかく何を知っている人、何を持った人を採るか、そろえるか。

ここまでがバージョン1.0の昔から言われてきたこと。1990年代、2000年代になって、いや、もっと大事な資源があるよね、もっとというより、同じくらい大事な資源があるよね、ということが、今日の話に少しずつ関わってきます。まずは、3つ目の「社会的資源」、要は人脈とか仲間なんです。これがもの凄く大事と言われていています。

どんな仲間を持っているか、どんな人を知人として持っているか、最近注目されているのは困った時に誰に相談するとよいか、そのレパトリーを頭のなかに持っているかどうか。これを聞いている会社さんが実は最近、多いんです。企業面接で。「こういう時、あなたは誰に助けを求めますか」と。友人が1000人いるとか、そういうことではなくて、



企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

こういう時にはこの人に頼ろう、こういう時にはこういう人に泣きつこう、愚痴を聞いてもらおうと、自分のなか、頭のなかいろんなネットワークを持っているかということです。これも会社にとって大事な資産になるのかなと思います。社員が社外も含めて、どんなつながりを持っているか、社内にどんな仲間関係が成立しているかということです。

企業の競争優位を決定する

「心理的資本(psychological capital)」

今日のメインはここなんですが、心理的資産。要は、どんな心理状態にあるか、世の中に対してどんな態度を持っているか、これも一般資産なのです。先ほどのレジリエンスという言葉も、ここに関係してきます。いままでは、すぐく頭がいいとか、学歴エリートであるとか、知識をすぐく持っているとか、そういう人を採っておけば盤石だった時代がありました。これからは「でもその知識って10年後使えるだろうか」とか、頭のいい子だって困難にボキッと折れてしまうのなら、知識はめちゃくちゃなくなっちゃって困難に打ち勝っていく子の方が会社としてはいいんじゃないか。であれば、心の強さとかしなやかさなど、非常に捉えにくい部分、心理的資本・リソースもちゃんと担保しておく必要があるかなという。

これには2つの考え方があります。そういう人を採る。あるいは、そういう人を育てる。どちらも正解です。今日、皆さんに覚えて帰ってほしい考え方、言葉としては「サイコロジカル・キャピタル」です。私たちの分野では2000年代、アメリカ人がもの凄く研究しています。お金は大事。学歴がダメ、無意味とは言わない。コネも大事。けれど場合によって、それを上回る意味を持つのが心の持ちよう、だったり、心の状態、しなやかさ、タフさだったりします。これらに対して、もう少し注目していこうじゃないかと言われているんですね。

これを大きく分けると大事なものが4つぐらいあると言われています。1つ目は岩堀先生がしっかり解説してくれますので、私のところでは前座的にさっとお話をしておきます。それは「セルフエフィカシー」「自己効力感」というもので、要は自分に対して「これなら自分是可以する」という自信のことを言います。世の中には過剰な自信がありますが、健全な自信を持っているかどうか。それも実はすごく大切なことなんです。

「頑張ったらできる」と思っている子と「どうせ自分にはできない」と思っている子では、プレゼンテーションしてもパフォーマンスが全然違うんですね。スポーツ選手もそうです。PKでゴールキーパーに阻止される

確率を調べると、「自分是可以する」と思っている人と、「止められる」と思っている人ではPKの成功率が違うのですね。

大事なものは折れないことではなくて、

折れてもまた這い上がれることが重要 (レジリエンスという考え方)

もう一つは現在や未来に対して、ポジティブな考え、オプティミズムを持っているか。楽観主義というのと、ともするとチャラチャラしたイメージで語られがちですが、「たとえ失敗しても次は大丈夫」とか、問題があった時にもポジティブに捉えられるかどうかという点です。

3つ目はホープ、希望ですね。希望というと何か大きな哲学的なイメージになりますが、未来に対してしっかり目標を持ち、そこに向けてしっかり進んでいくということですね。

最後がレジリエンスです。吉田さんがおっしゃるように、いい日本語がなくて、「しなやかさ、困難や逆境に直面、あるいは一時的にへこんだとしても、ちゃんと戻ってこられる」ということですね。昔の世代であれば、へこんだこと自体ネガティブに捉えたという節がなくはないのですが、音を上げること自体がダメなやつと思われた。でも試合に負けることはあるし、1週間ぐらいラケットを握りたくないという時もある。でも、そこから何か学んだかが一番大事で、企業さんの中にもこういうふう初期配属を考えるとところが出始めました。

有名なケースでいうと、東京のサイバーエージェントさんでは、初期配属をして仮に上司と合わなかった、パフォーマンスが上がらなかった、という時に、ちゃんとヒアリング、場長と確認した上ですぐに配置換えをして、人事データ上、ネガティブな異動にしない。ポジティブな配置換えにすると、面白いことに、ある上司、ある仕事では、鳴かず飛ばずだった子たちが、水を得た魚のようになることもある。全部じゃないですけどね。

この前提に何があるかというと、人間なんてへこむもんだよね、というところからスタートする。そう考えていくと、大事なものは折れないことではなくて、折れてもまた這い上がれる、という考え方です。それがレジリエンスという考え方なのかなと思います。

心理学の世界でもビジネスの世界でも、変化に対してしなやかにしなやかとく、どう生きていくか。そのために人間関係をうまく活用する、それが(3)の社会関係資本ですが、もう一つが心の持ちようである心理的資本をいかに組織のなかに取り込んでいくか、あるいは作っていくか。皆さんもぜひこういう発想を持って頂けるといいのかなあとと思います。



おすすめの本たち

「自己効力」「オプティミストはなぜ成功するか」「OPTION B」「迷いの晴れる時間術」

今日は、具体的に学術書を含めていくつかの本を紹介します。いま申し上げたセルフエフィカシー、オプティミズム、ホープ、レジリエンスを考えていく時の文献を載っておきましたけど、「自己効力」は、アルバート・バンデューラさんという超有名人が書いているんですけど、セルフエフィカシーを私なりに噛み砕くと「自分に対して健全な自信を持ち、挑戦的な課題に対して努力していけること」なんですね。日常語でものすごくカジュアルに言うと「自信を持つ」ということなんですが、もう少し深い意味があって、「何でもできる」という謎の有能感ではなくて、「プレゼンテーションに関して自分は自信があるけれど、営業に関しては全然できていない」という謙虚さがある健全な自信なのですね。なんでもかんでもではなくて。

私は野球の野村監督が好きなんですが、「選手に自信を持ってもらうためにできることは一つだけ。小さな成功体験を与えることしかない」と口癖のようにおっしゃるんですね。「おまえ、すごいよ」と100回褒めるより、小さな成功体験を一個してもらう。野村監督ですと、1軍で打てない子にはあえて3軍に送って、ここで4割ぐらい打たせてみて復活させる。4割という数字が勇気づけるわけですね。オレは3軍だけど4割打てるんだと。よし1軍でも頑張ってみよう。野村再生工場が一時有名になりましたけど、1回ダメになった選手をいかに復活させるか。これはまさにレジリエンスの話なんですね。秘密はここにある。

では、どうやって「健全な自信」を持ってもらうか。学術的にも言われていることなんですが、成功体験を与えることなんです。ただ、成功体験というのはそんなに簡単に与えられるものではないので、小さな成功体験でもいいんです。ちょっとしたプレゼンテーションをさせてみるとか、もう少しで成功しそうなお客さんのところに行ってもらって「買います」というところに立ち会ってもらうとかでもいいでしょう。これはインターンシップの段階でもできますし、入ってから社員教育のなかでもできます。

ちなみにバンデューラさんは他にもいろいろ言っていて、代理体験という「自分が必ずしも成功体験しなくても自分に近い人、同期が頑張っているのを見て、あいつができればオレもできる」という状況を作ってあげることでもできるし、言語的説得というのは「おまえ

優秀だね」とウソを言うわけではなくて、人間は失敗した時、できなかったこと、足りなかったことにフォーカスするわけです。

たとえばさっきの野球選手の例が適切かどうか分かりませんが、3割ということは7回はダメということ。ネガティブなフィードバックでは、7回の方にフォーカスして「またダメだ」と。でも10回に3回の方にフォーカスして、周りがそこに目を向けさせてあげられるか。できていること、足りていること、人より優れていることに目を向けさせてあげるかが「健全な自信」を身につける上で実はすごく大事なことで、原動力になるんだよという話です。

もう一つがオプティミズム。これはまた違った種類の心理的資本です。これは非常に面白い本で、皆さんぜひ読んでほしいんですが、マーティン・セリグマンの「オプティミストはなぜ成功するか」。彼はアメリカ心理学会の会長をやった人ですが、非常に読みやすい本で、樂觀度を測る診断テストもついているんですよ。

何年前か、2期生ぐらいの学生さんにやってもらったことがあるんですが、失敗した時にどう考えるか。オプティミストの人は3割打てたら凄いことじゃないかと考えるんですが、悲観的な人は7回も「失敗しちゃった」と考える。ちょっとしたことなんですが、その捉え方がその人に関係してくる。これは実証があって、セリグマンは98年に保険販売員の研究をしていて、高いパフォーマンスを上げている人とそうではない人で何が違うかということ、保険販売員は断られる時もあるわけですね。飛び込んで言って「買って下さい」というと「いらん」「間に合っている」「また来たか」といろいろ言われるわけです。そこでまた行ける人というのは、断られた事実をポジティブに捉えている。もちろん、その時は傷つくし、へこんじゃうかもしれませんが、「今日断られて、分かったことが一つある。いきなりパンフレットを出したらダメだな。もうちょっと暖めてから出そう」と同じ失敗でも学習がある。ぜひぜひ読んでください。非常に面白い本です。文庫本で買えます。

DとCをあえて入れ替えましたが、レジリエンスは今回の大きなテーマでありながら、今日はワンコンテンツとして取り上げますが、逆境とか不確実性が高い、誰かと対立している、失敗した、責任が増えたといったタフな状況において、どう持ち直すか。どうやってポジティブな状況に持っていくかということですね。

これはフェイスブックの元COOのシェリル・サンドバーグさんが「オプションB」という本を書いて、とても勉強になります。オプションBというのは何かというと「私たちの人生はもともと欲しかったオプション

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

Aではないものを選ぶことがたくさんある。大学もそう。みんながハーバードに行けるわけではない。ほとんどの人がオプションBに行っている。あるいはCかもしれない、Dかもしれない。「それでも頑張っている人はなんなのかしら」という議論をしている。

これに関して、セリグマンは非常に面白いことを言っていて、「人々が逆境や困難から立ち上がるのを妨げる要因」、これは直訳でちょっと分かりづらいんですが、へこんだ時に復活できない人には、いくつか理由があって、なんでも自分が悪いと思ってしまう。責任感の強い人はそのマインドを変えていく必要がある。

「普遍化」。これもよくあることで、石につまずいて「だからオレはダメなんだ」と思うのではなく、「石につまずいた」ということと「自分」とはまったく関係がない。悲観的、レジリエンスが低い人は実はこういうサイクルになってしまう。石につまずくと、「今日は最悪。もうダメ」となってしまう。フジテレビの朝の占いを見て「魚座のあなたは土砂降り」と出ると「今日、最悪じゃん」となる。私は結構、影響されちゃうので見ないようにしてるんですけど。弱い人間なんで(笑)

そこでどう受け取るかですよ。土砂降りというネガティブな情報が1個入った時、自分のダメなところに普遍化するのか、「そんなこともあるよね。石につまずいたのもたまたま」と考え、部分的な問題として処理できるかどうか。

3つ目は、永続化です。1個何かあると、それがずっと続くと思ってしまう。上司がたまたま自分に2回連続冷たい態度をとると、私、嫌われちゃったかしらと思う。人間はそんなものですが、たまたま気分が悪かっただけかもしれない。理由はいろいろあるでしょうが、それが永続的に続くと思ってしまう。これを直すのは非常に難しいんですが、「オプションB」を読むと、非常に噛み砕いた言葉で議論しています。ぜひ読んでいただければと思います。

簡単に言うと、すべてが自分のせいではなくて、それがずっと続くわけではないという考え方を身につける。これは一朝一夕ではできません。おそらく岩堀先生のセッションは具体的な場面の中で改善させていくということだと思います。まさにトレーニングのなかで培われていく話なのかなと思います。私の話はあくまで言葉として申し上げています。

もう一つ紹介したいのがこの本で、これはスタンフォード大学のフィリップ・ジンバルドーという方、私がお世話になった先生で、彼はイタリア人なんです。イタリアは北部の工業都市、トリノとかミラノが発展しています。南部はシチリアとか観光は素晴らしいけど、工業や経済的

にはそれほど発展していない。彼はイタリア出身で、なんでこんなことが起こるのか、何が違うのか。南だって素晴らしい。

彼はスタンフォード大学の教授になって母国に帰って、希望、未来に対してどれだけポジティブなイメージを持っているか、国民をエリアごとに調べていくと、実は経済的に発展しているところほど未来に対して希望を持ち、ポジティブに捉えている人が多いと分かったんです。

経済がいいから、そういう人が増えるということもありますが、彼の説明では教育の仕方とか気候とか、いろんな問題もあるんですけど、未来に目標を定めて、そこに向けて歩く教育をしている。

面白いエピソードを紹介していて、大学のレポートがあって、2日後にレポートの提出があって、いまから頑張らないとだめなんですけど、北部の学生に「飲み会あるけど、今日行かない?」と誘うと、北部の学生は「2日後にレポートがあるから行かない」と答える。南部の学生は「まあいいか」と飲み会に行ってしまう。

ちょっとした違いなんですけど、自分の未来に向けていまを逆算して考えられているかということなんです。何か目標を持って成し遂げたいことがある。それを意識して動いているかどうか。この本はそこを意識して詳しく書かれています。どうすれば変えていけるか。あるいは皆さんがどれくらい未来志向なのか。逆に過去志向というものもある。二言目には「昔はよかった。わしの若いころは」という話をする人がいます。そうでなくて、未来の話をする人。「飲み会行っちゃえ」というのは、いまに目を向けた人たちなんです。人間の見る過去・現在・未来は人によって微妙に違う。未来に目を向けることが人間としてすごく大事なんだよということなんです。

いかにして企業が組織として

心理的資本を形成するように仕向けるか

これを全部クリアしてやっていくというのは楽な話ではないんで、私の提案ですが皆さんが今日ぜひ覚えて帰ってほしいのは、従業員や学生さんに対して、こういう心の持ちようを形成させていくことが、社会として、地域として、大学として、会社として大事な役割なんだということです。

今日は採用だけではなく、育成も含めたセッションなので、そういうスコープを持ってもらえたらなあと思います。そう考えると、経済的資本が大事だと思っていると、成長とは何かというと年収や貯金が増え

ることだったり、会社の内部留保や売上高が増えることだったりする。もちろん、これは立派な成長ですよ。でも、それだけじゃない。それは成長の一部であって。

たとえば人的資本では、どんなことを知っていますか、どんなスキルを身につけますか、何ができますかということを資産で捉えるならば、できなかったことができるようになること、知らなかったことが知れるようになること、これも成長になりますよね。

ここまではみんな考えると思うんですが、成長にはもっと広い意味があります。たとえば社会関係資本というのはどんな人と繋がっているか。いままでは地元の高校で同じ高校、大学を出た子とばかりつるんでいたけれど、中学の時の友達と飲むと、面白い発想をしていて自分とはまったく違うことを考えている。「こいつらと飲み会行くのは楽しいな」と思えた瞬間、それは大きな成長なんです。自分の学生たちにも言うんですけど、横浜や神戸で楽しく勉強しているだけではなくて、もっと地元を目を向けていけば「こんなに面白い人がある」と思い至る。こんな人がいたんだと知ること自体、凄い大きな成長。これが3つ目です。

最後は単に何をもっているか、何を知っているか、誰を知っているかだけではなくて、どんな心のありようであるか。社会や会社に対してどんな眼差しを向けているか。ここも立派な成長で、ここにちゃんとした実感を持たせてあげることも私たちが目を向けなければいけないところではなかろうかと思います。

逆の言い方をすれば、求職者や私たち働く側からすると、この会社で、この社会でどんな成長を提供してくれるのだろうか。特に初期のキャリア、数年間で何が提供されるのか、ということを考えていかなければいけないし、就職活動で皆さん側から言うと、うちは何が提供できるのか、ここをしっかりと考えていかなければならないだろうなと思います。

2 学びのサイクルを駆動させる

初期キャリア形成のためにあなたの企業ができることは何か？

前回の研究会で何度か申し上げましたが、なぜ学生さんが大企業志向になっていくか、大きな理由がこの初期キャリア、ここに提供されるものに大きなヒントがあると思います。若い世代が一番成長できる若い時代、私たちの世代もそうかもしれませんが、20代30代にどんな経

験ができるかというのは誰にとっても大事な問題で、どんな会社に行けばそれが無難に手に入れられるかと考えると、いろいろな情報を手に入れられない以上、一番無難な選択は一番ベタな、大きく、いろいろな人がいて、研修制度が整っているところに行くというのは非常に合理的なんです。

裏を返せば、何が提供できるかをちゃんと会社の方から発信していくことが重要です。その人が本当にほしいものが手に入れられるか分かってくるわけで、お金のある会社が必ずしもすべてを持っているとは限らないということに気付いていくわけなんです。でも、それがそうっていない状況が非常に残念だと思います。

それが先ほどの「モヤモヤ」の1つ目で、そもそも情報が提供されていない。彼らがほしい情報が提供されていない。どんな20代が待っているのか、20代で何が提供されるのか、ここの部分が非常に大切だと思います。これが1つ目のトピックスです。成長というのはもっと含蓄のある広い概念なんです。少なくとも4つに分けるだけでも、いろいろ変わってくるよねという話です。

2つ目の話、人を伸ばす、伸びる時にはいろんな方法があって、一つには経験をするということです。もう一つは研修したり、外から知識を提供されるということ。あとは人から薫陶を受ける。いろいろあるわけですけど、一つのやり方として自分で「自ら学んでいく」。これに関してもこの福井の研究会でフォーカスしたいと思います。

私、採用だけでなく、ビジネスパーソンの学びとか自己研鑽とか自己啓発もサブというか、同じくらい大きなテーマとしてやっています。実は2〜3年前、日本全国、零細企業から大企業まで日本のビジネスパーソン1890人にどれくらい学んでいるのか、簡単に言うとどれくらい本を読んでいますか、どこでどれくらい自己研鑽していますかということ調べているんですね。もう一つ、これは東証上場の大きな会社ですが、ある製造会社Z社（匿名で頭文字ではありません）の全社調べをした時に同じことができたのです。そのデータを持ってきました。

ピーター・ドラッカーという非常に有名な経営学者がいるんですが、彼が亡くなる前にこんなことを言ってるんですね。「21世紀に重視されるスキルの唯一のものは、新しいことを学ぶスキルである。それ以外はすべて時間とともに廃れていく」。何気ない言葉のようで、非常に深い言葉だと思いました。

たとえば今日、本で読みました。採用の世界でこれが最先端とインプットしたとしますよね。それは明日の面接では使えるかもしれません

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

が、1年後の面接には使えないかもしれない。そのくらい、いまはアップデートが激しい時代になっているので、重要なのは「本を読んで、その知識を得た」というプロセスの方なんだと。頭に入った最新の知識ではなくて。それは忘却されるかもしれないし、陳腐化されるかもしれないけれど、本を読んで知識を仕入れる、その本は誰に紹介してもらってどうやってゲットしたのか。300ページもある本のなかから、使える知識がどうして頭に残ったのか、むしろそっちの方が大事。これがまさに「自ら学ぶ力」ですね。これを身につけることが21世紀的に非常に重要になることをドラッカーは言っているわけです。日本だけではなくて、世界的にもこういうことが大事になると私は思っているの、この話をしました。これは背景の話。

本を読まないビジネスパーソン

で、データなんですけど、BPというのはビジネスパーソンで、何を聞いているかと言いますと、学歴・年収全部聞いてるんですけど、そのなかで「皆さんどれくらい自己研鑽していますか」、たとえばビジネス書を月あたり何冊くらい読んでいますかということをも冊数で回答してもらいます。1890人の平均値は0.4冊。日本のビジネスパーソンでは、だいたい高卒・大卒を含めて、月に1冊読んでないですね。もちろん、読んでいる人はめちゃくちゃ読んでいました。何十冊という人もいました。そんなヘビーユーザーはトップ数%しかなくて。日本人の9割9分は社会人になってから、悲しいこととというか、当たり前というか大学生に劣るんですね。大学生は読まれますからね。

では中央値。平均値は何百冊と読んでいる人がいれば平均値を上げてしまうので、1890人を読んでいる冊数で0冊から何百冊と並べ、真ん中への数字を取ってくるのが中央値です。これはハズレ値に影響されないんです。700番目くらいまでの人は0冊なんですよ。この事実をどう受け止めるか。ちなみにエリア別にやってもそんなに変わりません。

ビジネス書だけでなく、哲学・心理学といった教養書を含めると、もう少し上がるかなと思ったら、0.7冊。中央値は0冊で、要は同じなんです。ビジネス雑誌で見ると0.45冊なんで、本の代わりに雑誌かというとうそでもない。メーリング・リスト、ビジネスニュース視聴とかで見ると1日38分。ここから見えてくるビジネスパーソンの実像はというと、読む人は読むけど、読む人は2〜3か月に1冊ぐらい手にとる。基本

的な情報はインターネットやフェイスブックを別とすれば、ビジネスニュースをご飯を食べながら38分見て、晩酌してお風呂入って寝るというイメージです。自分にも思い当たる節がないわけではないですけど。こうなると「学び」は圧倒的に足りていないかなと思います。

アジア圏の人たちは、学歴にもよるんですけど、大学を出て企業に勤めている人の学習率は非常に高いです。逆にいうとそれだけ切迫してるんですけどね。転職しないとイケない。知識を仕入れないと置いていかれる。そういうこともあって、右肩上がりの企業では勢いがあるのかなと思います。日本が昔どうだったかは私は分かりません。現状を調べると少し寂しい結果かなと思います。

これが零細から中小、大企業まで全部入っているデータですが、従業員が連結すると1万人を超える企業になるZ社ではどうか。ものづくり系です。月あたりの自己啓発時間、研修も入ってくるので、5時間が中央値で、平均値は9時間と多くなっています。これは全部入っているの、ちょっと眉唾だなと。

次にビジネス関連の書籍とか一般教養では、実はこの会社、朝活で読書を奨励していることもあって、平均値が0.8冊まで上がります。それが身になっているかどうかはもう少し長い時間を経ないとイケませんが、少なくともある程度はインプットしているかなと思います。社内研修は1年間で1.26回。これは新人社員は多くて、ベテランになると少なくなる偏りがあります。ただ、中央値は0になります。特定の、教育に投資をしている企業になると、少し平均値が上がってくるんです。

皆さん、ご自身の会社を考えて頂いた時、どれくらいなんだろうと。もちろん、多ければいいというのじゃありませんよ。人々がインプットして、自分のキャリアを考えているという部分的なバロメーターであることを考えて頂ければと思います。

主体的にいきいきと自己投資をすると**キャリア・モチベーションが高まる**

私も気になったので、長いこと定点観測をして、読むことがどんな波及効果を生んだり、その人のモチベーション、キャリア意識にどう影響するか、ということも調べてきました。そうすると、どうも循環的な影響、スパイラルがあるんですね。つまり、どっちが卵か鶏かは分かりません。たとえばこの会社、自発的に外部も含めて研修に行く。ビジネス関連書を読む数が多いほど、キャリア・モチベーション(キャリアとモチベ



ションを強引に結びつけた学術的な造語なんですけど)、自分のキャリアに関して主体的にいきいきと自己投資しているかということ。

ちなみにモチベーションとは、いまこの仕事をどれくらい頑張ろうかという短期層の世界なんです。私の後輩が面白い調査をして、日本の企業さんに若い人のモチベーションが1週間の間にどれくらい推移するかというと、ものすごいアップダウンするんですね。営業を取れなかった直後は落ちる。私も授業がうまくいかなかったら、落ちる。でも授業の帰りに学生さんから「難しかったけど面白かったですよ」と言われると、グーッと上がる(笑) モチベーションって、そんなものなんです。短期層の世界。

キャリア・モチベーションとはどういうことかということ、もう少し中長期的に自分の仕事や人生に対して主体的に、自分はどんな技術を身につけたいのか、どんな職人になっていきたいのか、どんな技術を持ちたいのかということの中長期的に考えていくことです。そんな人でももちろん、短期的には落ち込んだりしますが、落ち込んだ時にも「自分がやりたいことはこれなんだ。もう一回頑張ろう」と持ち直すことができます。このキャリア・モチベーションは学習が高い人ほど高くなっているんです。いろんな知識を得たり、レジリエンス、オブティミズムといった考え方を知らなくても勇気づけられる側面がある。「落ちる、へこむって当たり前」と知っているのか、「へこんだらダメ」と思っているのか、へこんだ時に受け止め方が違って来るんですね。

実は自己研鑽をすること、インプットをすることって、中長期的なキャリア・モチベーションに影響していったって、面白いことに、これが高くなると、今度はさらに学びたくなってくるんです。「じゃあちょっと心理学まで手を染めてみようか」とか、「心理学やり尽くしたから哲学行ってみようか」とか、まれですけど、いないわけではありません。

学びにはもう一つスパイラルがあって、これは先ほどのZ社の調査で明らかになったことですが、研修に行ったりすると(今日の皆さんには釈迦に説法の話ですけど)、「あの本読んでみよう」というきっかけになって、本を読み出す。本を読むと、「意外と心理学って面白いね」とアマゾンのオススメの本を買い出します。そうすると深みにはまっていったって、セミナーに行ってみよう、というスパイラルもあるんですよ。Z社だけの現象だけではなく、普遍的な現象だと思うんです。1個学びのポイントを着火することでいろんなスパイラルを回していくことにつながる。企業のこれがこれからの大事な役割になっていくのかなと思います。

学びの機会、読書会をすることも一つの手かもしれませんが、学びの着火をしてあげる。そして「君は何がやりたいんだい。仕事に何を求めているのか。何を狙っているのか」とキャリアの意識を考える、対話をしていく。職人として目指していくのか、内部に入って管理職として成長していくのかと、いろんなコミュニケーション、対話をしていく。求職者だけでなく、職場で、あるいは社長と社員と。当たり前のことなんですけど、ここがとても重要なこと。それが実証的にも裏付けられたかなと思います。

3 成長の鍵を握る言語化

最後のポイントになります。成長の鍵を握る言語化ということです。いろんな場面があって、どんな場面でどんな成長を提供してあげられるかという切り口が一個目の話でした。次に社員自らが学んでいくサイクルをどう回していくかが企業の大事な役割になっていくというのが2つ目のパートで、最後は成長には自ら経験をするのが大事。

なんだかんだ言って、一番伸びるのは具体的な経験をした時なんです。調査によっては、これが70%だと言いますが、20%が他者からの薫陶、10%が座学だという。それが本当かどうかは議論もあるんですけど。とにかく経験は大事。そして経験をもっと濃密に、深いものにするには、私たちは何をなしうるのか。皆さん自身も成長して頂きたいという意味でいうと、私たち自身は何ができるか。最後に「言語化」をキーワードにしたいと思います。

「言語化」というのは採用の場面でも自社の魅力とか、自分の会社の何がいいか、自社にとって優秀な人材とは何かと、意外と言語化されていないことがあります。言語化は大事だよね、ということは去年の研究会でもずっと話してきたんですが、今回は採用というよりも、「この私が成長するため」「目の前の部下が成長するため」の言語化です。

このスライド黙読してもらっていいですか。川端康成さんの「雪国」です。なんの場面かだけ思い描いて下さい。

非常にシンプルに、一言も書いていませんが、男女の熱烈な恋愛関係を描いているわけですね。なんとなく分かる、察しますよね。川端文学はそれでノーベル文学賞までいくわけですが、世界的に絶賛された時、「これは非常に日本的」と紹介されたんですよ。日本人ではない文化人類学者が英語で引用しています。「愛してる」とも「好き」だとも一言も言わず、ナレーション的にすら三人称として「彼らは愛し合っていた」

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

とも書いていない。でも分かるんですよね。外国の人にも分かるように、川端さんは巧みに言葉を使っているんですけど、この感性は非常に日本的らしいですね。語らずに物事の本質を言い当てる。川端文学として素晴らしいし、批判するものではありませんが、こういう世界こそがまさに日本的コミュニケーションで、失敗した時もいちいち言葉にしたりせずに、阿吽のなかでやっていく側面ですね。しかも、それを美德とする世界観があったんです。

これは日本の良いものとして残しつつも、グローバルな世界、あるいは世代がまたがっていくと、そこは通用しなくなるよ、というのが私の最後の話です。特に成長する場面では、人々に「暗黙でなんとなく察してね」では、人は伸びません。

小国オランダはなぜサッカー大国になったか？

私、野球やサッカーが好きで、前の大学にいた時に3か月くらい、オランダでフィールドワークをしていました。安宿に泊まりながら、オランダのサッカークラブを巡って、そこでどうやって人材育成しているか。なぜ私がオランダを選んだかという、オランダにはオランダリーグがあって、有名チームがありますが、そこは日本のJリーグよりもはるかに予算規模が小さい。人口も日本の方がずっと多い。国土はいうまでもなく。にもかかわらず、オランダはワールドカップでトップをとるような国です(今回のワールドカップはだめでしたけど)。

なぜそんなことが可能になるのか、非常に気になって、予算をかき集めて半分バックパッカーをしながら取材して回ったんですね。この写真はベルギーなんですけど、今回のワールドカップで2位になって強かったですよね。小国、予算規模的、スポンサー的にも小さな国でこんなに素晴らしい選手が現れるのか。それは体格や遺伝では説明できないだろうと考えて行ってきたんですね。

私はプロに会いに行ったのではなく、むしろジュニア、中学・高校生の子どもたちを見に行き、そこでどんなコミュニケーションがとられているのかを見てきました。私は英語しか話せないので通訳をしてもらうんですけど。

これはあるコーチと指導を受けている少年のやりとりです。紅白戦です。ある少年がゴールを決めました。私の目から見てもナイスゴールです。その時、コーチがホイッスルを吹いて試合を止め、みんなに聞こえる声で少年にこう言いました。

「ゴール、おめでとう」とポジティブにまずは褒める。そして「ところで君はさっき、ゴールを決める前に何を考えていたんだね」。どういうシチュエーションかというと、キーパーがいて、少年がドリブルで向かっていって、敵のディフェンスの人たちがわっと寄ってきた。少年の左の方に仲間がサポートに上がってきている。少年としてはいろんな選択肢がある。仲間を使う。自分でいくこともできるし、キーパーをかわすこともできる。3つのオプションがあった。

それでゴールを決めた少年がこう言うわけです。少年は前日、シュートを外して、怒られていたんですけど、「今日こそ点をとってやろうと思ってました」と。キーパーとしてのベストの選択は突っ込んでくること。シュートの角度が消えていくので。その子は結局、キーパーが近付き過ぎない絶妙のタイミングでシュートを打ったんです。するとコーチは「それ以外に君は何を考えていた?」と聞くと、その子は結構考えて、「左に仲間が走ってくるのが見えて、数的に2対1で有利なのでこいつを使うのもあり。もう一つはキーパーをかわしてからシュートを打つ」。しかし、彼は早めにシュートした。

「それはなぜか」とコーチが問うと、仲間は先ほどシュートを外している。うまい子だけど、ちょっと精神的に不安定だったので、やめた方がいい。それに彼の角度も悪かった。つまり、彼にパスしても入る確率が少ないと思ったという。実際のやりとりはこんなストレートではなくて、「うん」とか「えっと」とかが入るんですが、かなり端折っています。

そして、もう一つのキーパーをかわしてシュートするというオプションも「僕はドリブルが遅いから、先に打った方が入ると思ったんです」という。ここでコミュニケーション、終わりです。3つの選択肢のうち、一番確率の高い選択肢を彼は選んだという。

言語化することで本質を学ぶ習慣(カスタム)をつける

それでコーチはこう言いました。「ユー・アー・インテリジェンス」、「君、賢いね」と。そして試合が再開されたのです。何気ないやりとりなんですけど。

オランダのレベルの高い少年たちだったのかも知れませんが、かなりの部分でこういうやりとりをするんですね。ゲームでうまくいった時もうまくいかなかった時も、そこでゲームを止めて言語化させるんです。なんでうまくいったのか、なんでうまくいかなかったのか。私も実はサッカーをやっていましたが、超弱小チームで、ゴールを決めるとコーチは「ナ



イスシュート!」
と言って終わりで
した。ゴール
入れたからナ
イスシュートな
だけで、私たち

にはなんの学習もないんです。なぜいまのがナイスシュートなのか分からない。本番なら結果がすべてという世界もありますが、練習ではゴールが入ることよりもちゃんと理屈があってゴールを入れることだとか、意味のある形でゴールを入れる、仮に外したとしてもちゃんと考えることがいまから思うと大事だと思うに至ります。

そこを彼らは小学校のころから徹底的にトレーニングしているわけです。これがオランダのサッカーの分厚さなのかなと思います。日本でももちろん、トップチームではやっているのですが、少なくとも私や近所のサッカーチームでジュニア(小さいころ)から、ここまでやっているところは少ないなと。

コーチの質問、コミュニケーションの仕方も絶妙です。一旦、褒める。彼にちゃんと試合のことを思い浮かべてもらうので、怖い顔をしたってだめ。単純に褒めて終わってもダメ。ちゃんと学びをつけているってことです。彼らの言葉、通訳さんが訳してくれた言葉でいうと、「フットボール・インテリジェンス」という言葉があって、いい選手の要件になっているのですね。ビジネスも学ぶべきことがあるかと思っています。インテリジェンスとは学歴がいいとか高度な知識を持っているとか、理論や蘊蓄を語られるとかということではまったくない。サッカーというスポーツを、そもそもどれくらい理解しているか。スポーツ、営業、研究者の世界もそうです。そもそも、やっていることの本質をどこまで理解しているかです。

なぜサッカーではオフサイドが許されていないか。キーパーは範囲を超えて手を使ってはいけないか。本質を理解していることが大事。それをオランダの選手は小学校のうちから、ちゃんとインプットされる。しかも、自分でどれくらい頭を使って、それに臨めているのか。なぜうまくいったのか。だめだったのかということを経験的に反省する。子供だけでは難しいので、大人がちゃんと寄り添って、小さいうちから言語化していく。実際に大人になってトップチームになった時も瞬間瞬間で、コーチが言わなくても自分で、チームで話し合っ、いいプレーを研鑽していく。私は非常に大事なことをつかんだ気がしました。

まとめますと、一言で言えば、経験から学ぶなんです。ゴールするという経験がよい学びになったのは、具体的に言語化したからなんですね。言語化するだけでなく、それを次の場面で試す。いまのは成功例だったのですが、B君がシュートがうまい子で、もっといい角度で入ってきたら、2対1だったらB君を使った方が入る確率は高い。オフサイドというルールだけは気をつけなければなりません。というふうに次はこっちを試す、あるいはドリブルの練習をした暁にはキーパーをかわすことも練習試合でやってみましょうと、実践の場で次々と試すことができますよね。

3つ目、もし言語化したことが間違っていたら。いまのは正解でしたが、彼が一個前の試合でやったのは、もっとキーパーの前まで、ギリギリまで行ってシュートを打って外してしまったんですが、キーパーに近付き過ぎたんだと言語化して修正する。こうしたサイクルを何度も繰り返してって学ぶ。

私たちからすると「このサイクルは面倒臭いな」と思うんですよ。私も最初の1か月くらいは、なんて面倒臭いことと思う。当然、試合数も少なくなるんですよ。プレー数が。いちいち止めているので。ですが実は10回試合するより、5回の試合で毎回考えることの方が学ばは深くなるんだろうなと私は思いました。その意味で学ぶ、議論する、言語化する、特別なことではなくて、英語で言えば「カスタム」する。考えることを習慣にしちゃうという。非常に素晴らしいなと思いました。私は作家や評論家ではないので、経営学的観点でしか切り口しかないんですが、オランダサッカーの強みはここにあるんだろうなと思いました。

そういうふうに考えていきますと、私たちは日々、言語化するという経験はできていないと思います。いまの面接はすごくうまくいったし、波長も凄く合ったけど、それはどうしてだろうと考えたことが意外となかったり。ふとした時にトークしてというのはあるかもしれませんが、うまくいった時、いかなかった時、皆さんで振り返ってもらうとか、言語化するというのも非常に面白いのかなと思います。

私はある会社で求職者の許可をとって、面接官とのやりとりを録音させてもらった。そしてテープおこしをしたんです。求職者のなかに内定者が一人いましたが、どのやりとりでうちの会社がいいと思ってくれたのかなと聞くと、面白いことを言うんですね。面接官が「こういうこと言ったら落としちゃおうかな」というキーワードに意外と反応していたり。特によくあるのが休日のことを異様に聞いたり、休み時間のことを聞いてきたり、ブラックであるかということを探ってくる。要するに企業としては「こいつ、一生懸命働く気ないのかな」ということを後々

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

に気付いたり。言語化するというのは暗黙知ではなく、形にしていく、成長のためにも皆さんご自身のためにも大事なかなあと。そういう意味で今回はいろんな意味での言語化を説いています。

David Colb の経験学習モデル

これは教育学がモデルで、さっき吉田さんが紹介していた立教チーム、友人と知人なんですけど、彼らが信奉している議論、理論です。経験するということが単に終わるんじゃなくて、これはデビッド・コルグさんという教育系の研究者の言葉なんですけど「どうしたら濃密な経験になるかという、経験を振り返ってもらってそれを概念化する」と。

たとえば面接では多くの場合、「労働時間を質問してくる会社にはネガティブな反応をしがちになる」と理屈で言葉にしておくことで、今度はそういう先見をもたれないようにしようとか。それが皆さんにとって大事なことから、そこに注目していいんですけどね。そんなふうに、次の面接ではこうしようとかグルグル、サイクルを回していく。これを経験学習モデルというのですが、こうしたモデルを持っていくことが大事かなと思います。

ますます求められる「言語化」

言語化では、川端康成を取り上げたホールさんという文化人類学者がこんな図を出しているんです。面白いなあと学生と議論することがあるんですが、私たちが他人とコミュニケーションする時に伝ええないといけない情報の総量を横軸だとしましょう。面接で互いを理解する相互理解など、相手が恋人、パートナーなんでもいい。これだけのことを伝ええないといけないことがあるとしましょう。私たちにはいろいろ選択肢があるわけですが、大きく分けると2つある。

1つは言語でないもので伝えること。たとえばずっと勤めている人で、日本で育ち、福井で育ちという人であれば、「6時半になったら〇〇(地元のお店の名前)行く?」と言えば、全部通じますよね。横浜国大で言えば「終わったら笑笑行く?」と言えば、和田町にある居酒屋の「笑笑」に行くということ。これで通じちゃうんですね。それだけでラインしなくても会えるんです。阿吽とまでは言いませんが、ほとんど言葉を使っていないんですよ。組織の中ではどうしてもこれが成立しがちになっちゃって、同世代・価値観が近ければ。

ですが一つはグローバル化、外国人を相手にする時は阿吽では分かりません。笑笑だけでは分からない。和田町ということをお伝えしないといけない。笑笑というチェーン店があって、そこなら3000円もあれば十分だよということも伝ええないといけない。グローバル化だけではなく、価値観の多様化、世代がまたがってくるとか、より若い人を探る、留学生を探っていくとか価値観の違う人を探っていくには、あえて言語化していかなないとコミュニケーションは成立しない。

今回は成長という文脈でお話しましたが、コミュニケーションしてお互い伝えるべきことを伝えるという文脈でも、言葉にすることがこれから凄く大事な問題として突きつけられてくるのかなあとと思います。私たちは仮にグローバル社会に生きていなかったとしても、少なくとも価値観が多様な社会に生きているので、言語化して言葉にします。さっき男と女は職種だけで、酔ってあっちにふらふら、こっちにふらふら、「酔ってないわよ」というだけで、「あたしはあなたを愛している」という世界ではない世界に踏み入れていることをまず自覚する必要があるかなと、私も特に留学生を相手にしていると日々痛感しています。

今日は、3つの話をしました。

1つは、そもそも成長とは何を指すんだろうか。成長とはもともと深みのある言葉ですが、それをあえて4つの資源、資本という言葉で言うならば、私たちが思ってもみなかった成長もありうるし、そのうちのどれを求職者に提供できるか、どれを社内で育成できるか、ここをコミュニケーションしていくのが一つだと言いました。

2つ目は、実際に人々が成長していくために、いろんなやり方があるなかで、自ら学んで頂く。その時に何がキーワードになるかということ、単純に言えば、その人たちが何をしたいかを対話していく。どんな学びの場面が会社にあるとか、実際に本を読んでもらうきっかけを作っておけるとか、いずれにしろ対話が大事になる。

最後はこれも対話ですが、どうやって言語化していくか。やれることを暗黙にせず、言葉にしていくことがいろんな可能性を開く。分かっていることを分かった気になって放置しないってことですね。このようなことを問いかけて今年の第1回目のキックオフとしたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

服部先生との対話

採用と成長を融合させている 先進事例があれば教えてください。

株式会社タッセイ 代表取締役副社長 田中陽介さん

●質問

本年も福井でお話が聞けて大変うれしく思います。タッセイの田中と申します。レジリエンスという一旦へこんでも伸びていけるという考え方、すごく重要だと思います。いま早速「オプショニングB」という本をアマゾンで購入し、明日届くんで、明日読んでみようかなと思っています。お話の中に、サイバーエージェントさんで新卒が上司と馬が合わなかった場合、違うところに行って水を得た魚のように働くという話があって、そういうやり方は素晴らしいなと思ったんです。

私だけではなく、今日来ている福井県で採用・人事をやっている人間としては、今日の採用と成長を融合させていく。具体的にどんな企業がどんな先進事例があって、僕たちは福井にどんなことを持ち帰れるのかなということを思っておりまして、今日伺ったことをすでに導入している企業がどんなことをやっていて、採用や教育でプラスになっている事例が伺えると。服部先生のいろんな企業との付き合い、知識のなかからお出し頂けると大変嬉しいんですが、いかがでしょうか。

●服部先生

いろんな事例があって、ナントカ資本という言葉を使って実践しているわけではないんですが、こうした考え方で、たとえば人々を見ていく時に、採用基準として「2」が一番多かったんですが、そこよりも「4」を中心に採用していく。具体的な事例というよりも、トレンドとしてあるのかなと。

つまり、知識・スキルそれ自体は陳腐化するのだけど、それよりも習慣的に学習できているかどうかを試していくことをやっている。非常に面白いと思ったのは、私もゼミ生を入れる時に取り入れようかと思ったのですが、ある会社で面接の一番最初の質問が「今日あなたはここまで来るまでに、どんな会社と関わってきましたか、できるだけ挙げて下さい」だったんです。

要は、その時私は横浜国大にいたんですけど、私が横浜に行く時に横浜市営地下鉄にお世話になる。その前にトヨタさんの看板があって、吊革を見ると塾の看板があってとか、こんなことは誰でも言えるんです。

注意深い子とか情報を回りから摂取している子たちは、「そんなとこ見てるの、あんた」ということがある。人によっては車輪が〇〇重工で、とかもありますよ。個人的なマニアックな知識として。そういうことではなくて観察眼があって、今日、通過するだけの新横浜の看板が変わっていることに気付いたとか、その看板には昔、広告料のことが書いてあって、乗降客が何人だと書いてあってとか、ということがなるほどなと思いましたとか。

要はどこに看板があるかを知っているかというよりも、日々、どれだけ観察して自分でインプットしようとしているか、習慣的にできているかを測れているということなんですね。それが非常に面白くて、私もゼミ生採る時にやってみたんですよ。「あなたが朝出て、ここに座るまで見た企業を列挙して下さい」と。すると細かく刻める子っているんですね。こんなに物事を見ているのねと。私はこれを真摯に学ぶ心理的資本に近いもののだとして捉えましたが、学歴とかスキルとか知識ではなく、自分できちんとインプットできる人であるか、たった一つの質問ではあるけれどできる、そういうことをやり始めている企業さんが出始めていると思います。す。たとえば「〇〇」という会社は何十年も盤石で経営基盤もしっかりしている。社長もしっかりしていて、従業員も多い。だから、そこに行けば私のキャリアは安定する。これは分かりやすい安定志向です。これはこれで、いまの学生の中にもいるんです。彼らが具体的にどこに行くかという話は野暮なのかもしれませんが、皆さんも想像されると思います。こういうところに行くんだろうと。

「学び」を取り入れるには どうすれば良いのですか？ 時には強制力も？

株式会社キミコン 取締役 藤田貴準さん

●質問

キミコンの藤田と申します。貴重な講演、ありがとうございます。1点、学びのスパイラル構造のところで、弊社でも学びを取り入れたいと思っていますが、一番大切なのは対話とありますが、極端な話、これまで学びを経験したことのない者に「学んでいこうぜ」と言ってもどうかなというところがあります。強制力を使っても問題ないのでしょうか。たとえば、先ほどの朝活など、経営者の判断があっても問題ないでしょうか。

●服部先生

大事なポイントですね。研修って面白くないものを「面白いだろ」と突っ込んで、面白くないわけで。本も同じで、「面白いよ」と押しつけても、なかなか始まらないんです。それはハードルを低くしてあげることで、楽しいところから入れてあげることの2つだと思います。

たとえば三好君はインプットしたいと言ってきたんです。採用や経営のことはインプットできるけれど、それ以外はできないと。かといって月に何回も本を読むだけの時間も労力もないし、そのモチベーションもないと正直にいう。これは彼らのアイデアなんですけど、自分が読んできたものを月に1回、プレゼンとかで情報をシェアしていく。「こんな面白い本があるよ」とお互いにシェアする。本人は何か月に1回、

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

本を読めばいい。後はほかの人たちが噛み砕いてプレゼンするのでインプットできる。しかも犯罪心理学の本とか詐欺師の本とか面白いねとなる。いきなり全部読むのではなく、レジメを読むとか少しずつハードルを下げる。ちなみに1回目は私がやったんですよ。私が「サピエンス全史」という本を読んで、それをまとめて、経営にも生かせるんだよと、ちょっと接続させてあげた。これを見本じゃないけども、やってみたら。こういう入り方、導入の仕方によって、やってあげられるのかなと思います。

もう一つ、勉強するかどうかで結局、なんかメリットがあるかどうかなんです。人間はメリットで動くので。メリットはお金がもらえるとかではなくて、そこに行くことで1個知識が増えるとか、就活で使えるネタが1個増えるとか、1個だけこちらもお土産を用意してあげて。とりあえずはメリットでいく。そのうち、行くこと自体が面白くなっている。こういうスパイラルがあるのかなと思います。いきなり面白さを押しつけるよりも、メリットから釣っていくという入り方は決して悪いことじゃない。良いやり方だと思います。そのへんを工夫されるとよいかもしれません。

採用担当者が面接技術を学ぶにはどうしたらいいでしょうか？

●質問

人事の採用担当者にとっては面接技術というか、そういう場面がすごく多いし、いろんな学生と面接をするし、重要なことだと思います。こういった場合、ちょっとずれると圧迫面接とかでトラブルの原因にもなりますし、その意味で採用担当者の方が面接技術を学ぶためにどうしたらよいでしょうか。

●服部先生

面接のノウハウ本とか研修とかありますけど、基本的には言語化の話なんです。担当者の方が面接をしてきて、「こういう発言をする」といいとか言語化していくことが大事。基本的にはさっき私がお話したことだと思います。

うまくいった面接とそうでない面接を大きく分けて、クリティカル・インシデント・テクニックというんですけど、うまくいかなかった時とうまくいかなかった時をはっきり分けて、その2つを体系的に洗い出していくことをやる。なぜ極端なことをやるかという、違いが出るからですね、はっきりと。

普通の面接だとラッキーパンチでうまくいったり、そうでなかったりするんだけど、凄くうまくいった時、凄くうまくいかなかった時って何かが起こっているわけですね。そういう時を体系的に比較していくと、実は最初の5分の入り方がキーワードだったり、大事なことが分かってくる。

録音するといろいろ問題が出てくるので難しいかもしれませんが、凄く良かった面接と、凄く良くなかった面接で何が違っていただろうかと比較する。これがヒントになる気がしますね。

クリティカル・インシデント・テクニックはもともと、アメリカのアーミーとかネイビーとかの世界で、いい人を採用する時にこの技術を使っているんですよ。アーミー、ネイビーで何をやっているかという、いいパイロット、空軍パイロットをJALとかANAとか採ったりするんですけど、一流のパイロットって意外と定義がない。ですが、その人にベスト・フライト、最高の離陸の時に何を考えて操縦桿を握っていたか、いまは自動化されていますけど、それとワースト。ちょっとヒヤとした時のことを正直に言ってもら。そうすると超一流と普通のパイロットって、極端な状況の時の方が違いが出てくるんですよ。操縦桿の握り方とか操縦の仕方、タイミングとか。そうすることで、どんなパイロットを採ればいいのかということをアメリカ軍はずっとやってきた。100年くらい前からやっているんですけど。

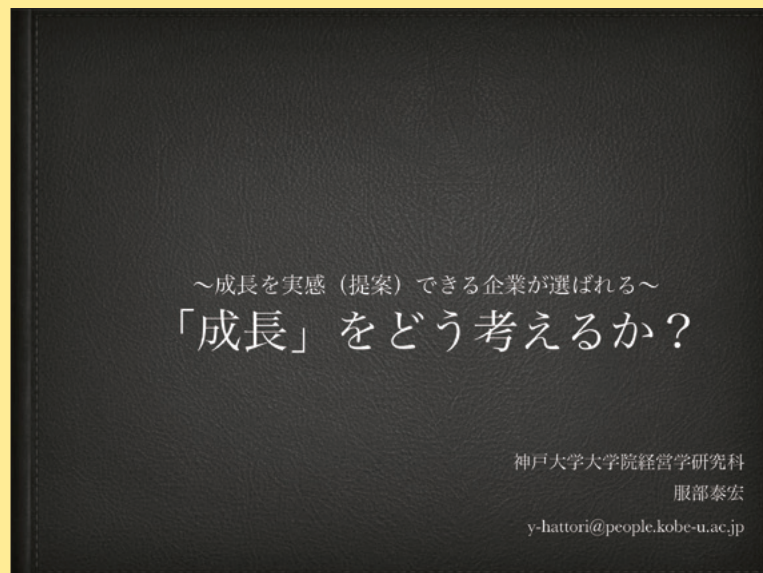
まずはいいもの、悪いものを比較するところからスタートすることがいいとわかりになると思います。漠然とどうすればいい面接になるかな、と考えると、なかなかいい結果にならないと思います。具体的な極端な場面に注目するということです。



企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

PowerPoint 資料



若い求職者（やビジネスパーソン）の “ジョブ”としての「成長」

昨年度の『福井型採用学』での提言：

新しい採用、もっと広く言えば、人材マネジメントそのものを考えるための鍵は「問い」の立て方にある。

=>採用活動や人材マネジメントを、「人々の“ジョブ（その人が抱えるモヤモヤ）”を解く活動」と捉えてみるということ

では、いまの20代が抱えるモヤモヤとは何か？

個人差があることを承知の上で、あえて言葉にするならば・・・

- (1) 企業に関する情報を、
①処理する能力とチャンスの欠如、②丁寧に情報を調べる動機欠如
- (2) 2種類の安定志向の並存
①古典的安定志向 < ②新しい安定志向
- (3) ②に基づく、「初期キャリアにおける成長」の重視
- (4) (金銭や物理的条件というよりも)「働きがい」の重視
- (5)「働き方」へのこだわり

では、その「成長」って、 いったい何なのか？

求職者に対して、そして働く個人に対して、「成長」とりわけ「初期キャリアにおける成長」を提供できることが、選ばれる企業になるための重要な条件であることは間違いなさそうだ。

・・・とそこまではいいとして、では、「成長」って、いったいなんなのか？

具体的に、何を提供する必要があるのか？

本日は、3つの論点からこの問題を考えてみたい。

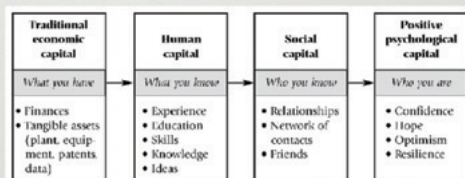
- (1) 「成長」と一言でいうけれど、そもそもなんの成長であるのかという問題
- (2) 研修やOJTはもちろん重要だが、それに加えて、あるいはより重要な「成長」へのルートである「自ら学ぶ」ということを、組織の中の個人にいかにして駆動させるかという問題
- (3) 「成長」のカギを握る、「言語化」という問題

企業が学生に「成長を約束する」重要性
神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏
PowerPoint資料

(1) なんの「成長」であるのか？

企業の競争優位を決定する 様々な「資本 (capital)」

- (1) **経済的資本**：あなたは何を持っているか？ e.g. お金、土地、特許
- (2) **人的資本**：あなたは何を知っているか？何を身につけたか？ e.g. 知識、スキル、学歴
- (3) **社会関係資本**：あなたは誰を知っているか？誰とつながっているか？ e.g. 人脈、仲間
- (4) **心理的資本**：あなたは何者で、どんな人であるか？
=> 次ページ



Luthans, F, Avolio, B.J., Avey, J.B.(2007) "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction" Personnel Psychology, Vol.60, No. 3, pp. 541-572

企業の競争優位を決定する、 心理的資本 (psychological capital)

古くから、お金（経済的資本）や学歴（人的資本）やコネ（社会関係資本）は、ビジネスにおいてバカにならない意味を持ってきたし、それはある程度、今でも当てはまる。

しかし科学の最先端は、もう1つの資本である心理的資本に注目している。

これは働く個人のポジティブな心理的狀態に関わっており、
A 自らに対する健全な自信を持ち、挑戦的な課題に対して必要な努力をおこなえること（**self-efficacy**）、
B 現在や未来に対してポジティブなイメージを持ち（**optimism**）、
C 未来への希望と目標を持ち、それに向かって力強く進み（**hope**）、
D 困難や逆境に直面しても、また仮に一次的に凹んだとしても、それを乗り越えていける（**resilience**）、
といったことによって特徴付けられる。

=> ビジネスの環境変化がますます早くなっていく中、

(1) 経済的資本や (2) 人的資本だけでは企業の競争優位は危うい。むしろ、変化に対してしなやかに、しぶとく対応するための (3) 社会関係資本や、(4) 心理的資本を組織の中にかに取り込むか、また組織の中でいかに形成するか、ということが大事。

A. セルフ・エフィカシー

= 自らに対する健全な自信を持ち、挑戦的な課題に対して必要な努力をおこなえること

(実証的証拠)
Luthans他 (2007)

=> セルフ・エフィカシーが高い人は、仕事業績が高く、職務への満足度も高い

セルフ・エフィカシーを高めるために、

- (1) **直接的な成功体験**
実際に、(小さなものでもいいから) 成功体験を積みかさねること。少しのストレッチでできることからはじめ、徐々にレベルを上げるというように、仕事の与え方を工夫するなど。
- (2) **代理的な経験**
自分以外の誰か、できればその人と近い誰かが「達成」している様子を見させることで、「自分もできそうだ」「あいつにできるのなら俺も!」と思わせること。
- (3) **言語的説得**
人間はともすれば「できないこと」「足りないこと」「劣っていること」に目を向けるが、組織の中で、上司・部下のやり取りの中で、「できていること」「足りていること」「優れていること」に目を向ける習慣をつけさせる。



B. オプティミズム

= 良い出来事は自分自身に対して、安定的で、全般的な帰属（理由づけ）をし、
悪い出来事には自分以外の外的で、非安定的で、特定の理由づけを行うこと

(実証的証拠)

Seligman(1998) の保険の販売員の調査

=> オプティミズムスコアが高いほど、高い業績を上げる



D. レジリエンス

= 逆境、不確実性、コンフリクト、失敗、責任の増大などから持ち直す、
ポジティブな心理的許容性

(実証的証拠)

Luthans et al(2005)

=> 深刻な変化や変革が進行している中でも、レジリエンスが高い人は
好業績を上げていた。

レジリエンスを高めるために。オプティミズムの研究者
でもあるSeligmanは、人々が逆境や困難から立ち直るのを
妨げる要因には、3つのPが関わっていることを突き止めた。

(1) 自責化 (personalization) :

自分が悪いと思う

(2) 普遍化 (pervasiveness) :

ある悪い出来事が他の全てにも及ぶと考える

(3) 永続化 (permanence) :

ある悪い出来事の余波が、いつまでも続くと考え

=> 「自分ひとりのせいではない、すべてではない、ずっとではない」
というマインドを持つ。



C. 希望 (hope)

= 成し遂げたいこと (目標志向のエネルギー) と、それを成し遂げるための
確かな計画) に裏打ちされた、ポジティブなモチベーションを持った状態

(実証的証拠)

Snyder(2000)の調査

=> 希望を持った人は、仕事成果が高いだけでなく、
組織や周囲の二元に対しても、ポジティブな態度を取り、
良い波及効果を与える。

希望を持つために、自分が本当のところ何を成し遂げたい
のかを明確にし (①ゴール)、そのためには具体的に何を
しなければならないのか (②ゴールへのパス)、
この会社・この職場はのために何を提供できるのか
(③エージェンシー) を、対話の中で明確にする。



それぞれの「資本」による 成長の意味合いの違い

(1) 経済的資本: あなたは何を持っているか?

=> 年収が増え、貯金が増えて行くこと、つまり自分の「持ち物」が増加することを
成長と考える。

(2) 人的資本: あなたは何を知っているか? 何を身につけたか?

=> 知らなかったことを知ったり、できなかったことができることを成長と考える。
= 古典的で、かなり普遍的な成長観

(3) 社会関係資本: あなたは誰を知っているか? 誰とつながっているか?

=> 新しいつながりがでること、とりわけ、これまでとは異質の人々と
つながることをもって、成長と考える。

(4) 心理的資本: あなたは何者で、どんな人であるか?

=> 物事、出来事、そして社会に対して向ける「心の有りよう」の変化を成長と考える。

・・・求職者であれば、自分に今足りないものはなんであり、初期キャリアのうちに何を手にし
たいのかという観点から、
企業側であれば、自社に必要な資本はなんでありどんな人を探りたいのかという視点と、
あわせて、自社はそこで働く個人に対して (とりわけ初期キャリアにおいて) 何を
提供できるのかということを、明確に、考える必要がある (=対話の重要性)。

企業が学生に「成長を約束する」重要性

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏

PowerPoint資料

(2) 学びのサイクルを駆動させる

服部による『ビジネスパーソンの学び』に関する調査

(1) 1489人のビジネスパーソン調査【BP調査】

(2) 製造企業Z社の全社員サーベイ【Z社調査】

Peter Druckerの至言

21世紀に重要視される唯一のスキルは、
新しいことを学ぶスキルである。
それ以外はすべて時間と共にすたれてゆく。

=> 研修やOJTはもちろん重要だが、それに加えて、
あるいはそれ以上に、「自ら学ぶ」ということが、
これからの組織には重要になる。

・・・では、いま日本のビジネスパーソンは、
どの程度「自ら学ん」でいるか？



BP調査から見える、社会人の「学び」の現実

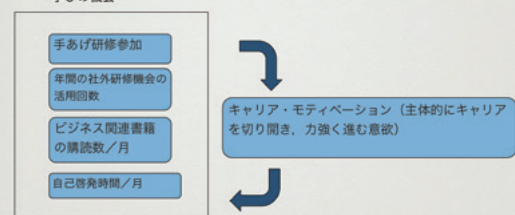
	平均値	中央値
ビジネス書（月当りの冊数）	.40	0
教養書（月当りの冊数）	.72	0
ビジネス経済学会誌（月当りの冊数）	.10	0
ビジネス経済雑誌（月当りの冊数）	.45	0
ビジネス経済ウェブ（定期購読）	1.17	0
ビジネス経済ブログ（定期購読）	.57	0
ビジネス経済ML（定期購読）	.51	0
ビジネス経済ニュース視聴時間（1日当り視聴時間 分）	38.1941	30
部門内のメンバーのみで公式に開かれる会議の回数（一週間当たり）	1.94	1
部門外のメンバーを含めて公式に開かれる会議の回数（一週間当たり）	1.10	0
直属の上司と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	1.21	0
直属の上司以外の上司と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	.60	0
同じ部署の同僚と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	1.37	0
他部門の部署の同僚と経営上の問題について、会議の場以外で相談し合う回数（一週間当たり）	.70	0
ここ一ヶ月の間に、社内で提供された研修・勉強会に参加した回数	.46	0
ここ一ヶ月の間に、社外で行われた研修・勉強会に参加した回数	.30	0

Z社調査から見える、社会人の「学び」の現実

	最小値	最大値	平均値	中央値
月当り自己啓発時間（時間）	.00	200	9.23	5.00
社外研修機会回数_1年間（回）	.00	200	1.26	.00
ビジネス経済関連の書籍（雑誌）購読数_月（冊数）	.00	30	1.03	1.00
一般教養書籍（ビジネス・経済書以外）購読数_月（冊数）	.00	24	1.09	1.00
学会誌購読数_月（冊数）	.00	100	.75	.00
定期的に見るウェブサイト・ブログ閲覧（種類）	.00	200	1.85	.00
メールマガ登録数（種類）	.00	30	.90	.00

決して笑えない、
学びのスパイラル構造

学びの機会



自己のキャリアに関心を持ち、主体的に切り開く意欲を持つ人が学び、学ぶことが、
キャリアへのさらなる意欲を生む・・・という「学びのスパイラル構造」が明らかに存在す
る。であれば、ここに、どう介入するか？どうやって、学びの火を着火させるか。

=> 学びの機会と、その面白さの提供 *左半分へのアプローチ

=> キャリアへの関心を高める。危機感、目指すもの明確化など *右半分へのアプローチ

・・・何れにせよ重要なのは、求職者との対話であり、職場での対話である。

(3)「成長」のカギを握る言語化

「言語化しないこと」が日本の美德であった時代も、
たしかにあったが。

そしてその夜の十時頃だったろうか。女は廊下から大声で島村の名を呼んで、
ぱたりと投げこまれたように彼の部屋へ入って来た。
いきなり机に倒れかかると、その上のものを酔った手つきでつかみ散らして、
ごくごく水を飲んだ。

この冬スキー場でなじみになった男達が夕方山を越えて来たのに出会い、
誘われるまま宿屋に寄ると、芸者を呼んで大騒ぎとなって、飲まされてしまったとのことだった。

顔をふらふらさせながら一人でとりとめなくしゃべり立ててから、
「悪いから行って来るわね。どうしたかと捜してわ。後でまた来るわね」
と、よろけ出て行った。

一時間ほどすると、また長い廊下にみだれた足音で、あちこちに突きあたったり、
倒れたりして来るらしく・・・「酔ってやしないよ。うん、酔ってるもんか。苦しい。苦しい
だけなのよ。あぁ、水飲みたい。ウイスキーとちゃんぽんに 飲んだがいけなかったの。」
・・・などと言って、掌でしきりに顔をこすっていた。

外の雨の音が俄かに激しくなった。

川端康成「雪国」より

小国オランダは、なぜサッカー大国になったか？：
服部の現地調査より（2011年1月～3月）



あるフットボールクラブでの、 何気ないやりとり

紅白戦のこと、ある少年がゴールを決めた直後、突然コーチがホイッスルを吹き、
試合の再開を一旦止めて、得点した少年を呼び止めた。

コーチ：まずは、ゴールおめでとう。ところでいまさっき、君はシュートをする前に、何を考えたの？

少年A（ゴールを決めた少年）：今日こそ一点取ってやるって思いました。

コーチ：それだけ？

少年A：でも、キーパーがどんどん近づいてきていたから、もしかしら、止められる
かもしれないと思いました。

コーチ：その時、君は、自分でシュートを打つ以外にどんなオプションを持っていた？

少年A：左奥からBくんが走ってきているのがわかったので、Bくんパスをしてもいいかなと思いまし
た。あともう1つは、キーパーをかわしてからシュートを打つということも考えました。

コーチ：でも、そうはしなかった。君は、キーパーが近づいてくる前に、シュートを打った。
それはなぜ？

少年A：Bくんパスをしなかったのは、Bくんがさっきシュートを外していたこと、Bくんが、ゴール
に対してあまり角度がないところにいたからです。

コーチ：なるほど。

少年A：キーパーをかわすのをやめたのは、僕のドリブルスピードでは、そうするよりも先にシュート
を打ってしまった方が入る可能性が高いと思ったからです。

コーチ：あの時、君は自分が持つ3つのオプションの中で、「即座にシュート（実際に少年が選択したオ
プション）」が最も成功確率が高いと考えたわけだね。Jig bent intelligent !!
では、試合を再開しよう。

football intelligenceという考え方

オランダのサッカー界には、優れた選手は優れた知性（intelligence）を持っているという考え
方が、浸透している。

それは良い大学を出たとか、高度な知識を持っているということではなく、
サッカーをいうスポーツをどれだけ深く理解し、
全てのゲーム、全てのプレーについて、どれだけ頭を使ってのぞむことができるか。
「なぜうまくいったのか」「なぜダメだったのか」と考えること、反省することを厭わず、
時間の無駄だなどと思わず、そうした一見すると面倒くさいプロセスこそが、
未来への投資だと考える文化が根付いているということだ。

⇒このように「経験から学ぶ」ということ、より具体的に言えば、

- ①「なぜうまくいったのか」「なぜダメだったのか」を言語化すること、
- ②言語化したことをもとに、次の実践の場で試してみること、
- ③必要であれば、言語化した内容を修正・加筆・削除すること、
- ④こうしたサイクルを何度も繰り返し、学ぶことを特別なこととしてではなく、
「頭と心の習慣」としてしていくことであり、
これこそが、オランダのサッカーの強みである・・・というのが、服部の結論。

企業が学生に「成長を約束する」重要性
神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部 泰宏
PowerPoint資料

私たちの頭の中には、これまでの経験やそれをもとに培われた知識・考えが無数に蓄積されている。その多くは、無意識に身に付いたものであり、改めて考えてみることすらしなものだ。

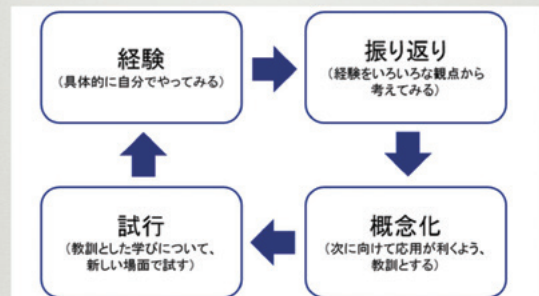
e.g. モモに力を込めて、ヒザをまげながら段の高さに
応じて足全体を上方に引き上げて・・・
などと考えながら階段を上る人はいない。

でも、私たちは、間違いなくそれを「知っている」。言葉にはしないが、間違いなく知っているこうした知識を暗黙知という。

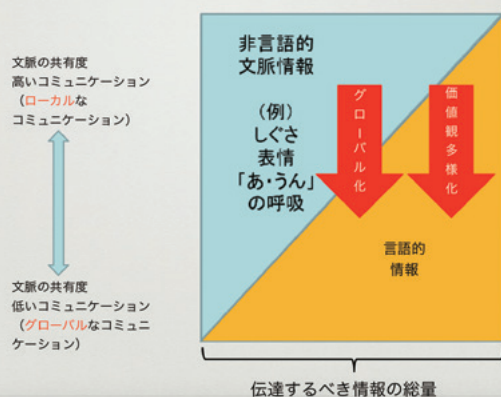
自分の行動をよりうまく統制し、物事をうまくやれるようにするためには、暗黙のものを暗黙のままに放置するのではなく、それを言語化する必要がある。

David Colbの経験学習モデル

メタコンピテンシー (meta-competency) :
変化に対応し、新たな知やスキルを自ら学習していくことのできる能力



ますます求められる「言語化」



「成長」という問題を考えるためのヒント

- (1) そもそも「成長」とは、何を指すか？
何を持って「成長」とするか、そこに唯一の答えなどない。
求職者と採用担当者とが、そして上司と部下とが、自分たちはなんの資本を必要としており、そこに入ることで、どんな資本を提供することができるのか、個人は組織に対してどんな資本を提供しなければならないか。
こうしたことを明確な言葉で「対話」することが大切だ。
- (2) 「学び」のサイクルを、いかに駆動させるか。
個人として、会社として、学びのスパイラルをいかにして駆動させるか。
ここでもまた、キーワードは、「対話」だ。
- (3) 成長のカギは、「言語化」が握る。
自らの経験を、経験のままで放置せずに、言語化してみる。
なぜそれはうまくいき、なぜそれはダメだったのか。
なぜあの人は、うまくいったのか。
その際にも、職場における「対話」がカギを握るわけだ。

トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する



株式会社子どもの笑顔 代表取締役
岩堀 美雪

●講師紹介

岩堀美雪先生をご紹介します。皆さんもよくご存じの方もいらっしゃると思いますが、僕はNHKの番組で凄く衝撃的な出会いをしました。10年ちょっと前ですね、NHKの番組を見ていましたら、全国放送で鯖江の小学校の話が放送されていました。このクラスにはイジメも登校拒否もなければ、クラスは明るいし、皆さん仲がいいし、親御さんが安心して子どもを学校に任せられる。夢みたいな話だなと思っていたら、経営品質代表の玉木さん(玉木洋氏、福井キヤノン株式会社事務機株式会社代表取締役会長)が、小学校の先生であった岩堀さんを紹介してくれました。

会社の研修会に来ていただき、「宝物ファイル」を作って自分をもっと大切にしようねということや、お互いにお互いを認め合うことを小学校の児童と一緒にやっていらっしゃるんだと凄く感動した覚えがあります。会社では、そこから先もっとやりたかったのですが、僕が全然ついていけなくて、ご無沙汰してしまいました。

先生は福井県勝山市生まれ、福井大学のご出身です。小学校の先生を31年やられて、いまはトレジャーファイル(宝物ファイル)を理論的に研究しながら広めたいと教員を辞められ、株式会社子どもの笑顔という会社を作り、代表になられています。

大阪大学と連携している日本の大学連合的な研究組織にも加わられて、学生さんとしても勉強中ということです。常に新たな角度からの研究を続けていらっしゃいます。今日は、成長という話を皆さんとシェアしたいと思い、来ていただきました。かなりお忙しい方なので、無理を聞いて頂きました。次回、9月29日(土)では、第2回研究会を福井大学でワークショップをやり、皆さんと一緒にトレジャーファイルを作ってみたいと思います。会場に2人ほど、いまもトレジャーファイルを続けている人がいるんですけど、その人の話を聞くと長くなると思うので、講演に移りたいと思います。

岩堀先生の著書、「なぜあなたの力は眠ったままなのか」(致知出版)が発表されています。凄く分かりやすくていい本だと思いますのでぜひお読みください。

福井大学 地域創生教育研究センター 特命教授 吉田史朗

自己肯定感を高める=逆境力、回復力が高い=レジリエンス

皆さんこんにちは。今日はお呼び頂いてありがとうございます。地元企業の皆様方に、地元で小学校の教員をやっていた私の経験といまやっていることが少しでもお役に立てればと思っています。僭越ではございますが、子どもたちとの出会いも含めてお話をさせて頂きたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

教師生活31年と言って頂きましたが、仕事として教えるのが仕事だったのですが、教えてもらったことも、もの凄くたくさんありました。そのなかで私に一番影響を与えたこと、それはどの子にも必ずいいところがある、ということでした。ただ、優しい気持ちを持っていたとしても勉強は得意じゃない、そういう子も見えました。その子たちが中学に行く

時に私が願ってきたことは、もし成績が200人中、200番だとしても、それは学力という一本の物差しで測っただけで、あなたにはそれでは測りきれない素晴らしいところがある、優しさや思いやりや勇気がいっぱいあるから、どうぞそれを認めて、自分のことを大好きでいてほしい、というふうに願ってきました。

自分のことが好きかどうかということを「自己肯定感」と呼んでいますが、皆さんにお聞きしたいと思います。こんな質問をしたら、あなたはなんと答えますか。

あなたは自分のことが好きですか。

選択肢は5つあります。昔、4つだったんですが、「大好きを入れてほしい」という人が現れて、1つ目は「大好き」です。2つ目「好きです」。3つ目「どちらかと言えば好きです」。4つ目「どちらかと言えば好きで



はありません」。5つ目「好きではありません」。

会場の皆さんはどうですか。「大好きです」。はい、ありがとうございます。「どちらかといえば好きです」。はい、ありがとうございます。「どちらかと言えば好きではありません」。「好きではありません」はいらっしゃいますか？

私も聞かれるんですが、私は「はい、大好きです」と言えるようになりましたが、その昔、大学生時代、福井大学の教育学部にいたんですけど、高校時代から大学時代、私が答えるとすると6番目でした。「嫌いも、嫌いも、大嫌い」。その私が皆さんに自分を認めて自分を好きになりましょうというプログラムを開発し、それを伝えて歩く人生になるとは世の中とは本当に不思議なものだと思います。

最初に自己肯定感について、私がまとめてきたものを見て頂こうと思います。心の健康の核とも言われています。これは大人も子どもも同じです。心の健康の核となる自己肯定感とは、欠点も長所もある自分のことをありのままに認め、これでいいと思える気持ち。一言で言うと、自分が好きかどうか。この自己肯定感が人間の心に影響を与え、行動にも影響を与える。

自己肯定感の高い人の特徴は前向き、決断力がある、行動力がある、粘り強い、ストレスを感じにくい、逆境に強い。さっきレジリエンスの話がありましたが、逆境力とか回復力と言われています。やり抜く力がある。失敗に強い。批判を受け入れ、さらに向上できる、などがいろんな研究から分かっています。

自己肯定感の低い人は、さきほどの反対です。否定的に考え、決断する時に悩み、人の目を気にしてストレスを感じやすい。逆境に弱い。困難なことがあるとあきらめてしまう。落ち込んだら立ち直りにくい。相手を認められない。精神的なことと言うと、うつ病になりやすく、摂食障害になりやすいことも分かっています。

3つ目が結構面白いと思うのですが、自己肯定が不安定という方がいる。怒りをコントロールできない。成功を求める。高い自分は好きだから、高く、高く見せようとしてしまう。人生や回りの人に対して攻撃的になる。自分の失敗を認めず、人のせいにする。自分より優れた人に嫉妬して、引きずり下ろす。突然、深刻なうつ病になりやすいとも言われています。このワードをある会社でスライドをお見せしたところ、「これって〇〇会社の〇〇部長そっくりです」と言ってたんですが。(笑)

レジリエンス、プラス思考、やりぬく力というものがあるんですね。私は逆境力や回復力と言っているんですが、これも自己肯定感と関係

がありまして、自己肯定感が高いとこちらも高いという関係があります。

上司と部下の自己肯定感では、上司の自己肯定感が高いと、部下も高くなるという研究もある。自己肯定感を下げたものに虐待があり、虐待と脳の関係、言葉の暴力について、幼いころに虐待を受けると脳が萎縮したり、変形することが研究から分かっています。これは私がいま行っている福井大学の子どものこころの発達研究センターの友田明美教授がハーバード大学の共同研究で世界で初めて明らかにされました。

大人の脳を測定して、子どもころの虐待歴とどう関係があるかを見た研究なんですけど、身体的な暴力をやられますと前頭葉に一番影響を受けます。心理的虐待のうち、暴言を吐き続けると、耳の機能を司る聴覚野というところに影響を受けます。親のDV、夫婦ゲンカを見るというのも立派な虐待で、目から入る虐待を受け続けると脳の後ろにある視覚野に一番影響を受ける。つまり、悲しいことですが、暴力を受けると見なくても聞かなくてもいいように、子どもたちの悲しい防衛反応ではないかと言われています。注目すべきは身体的虐待よりも心理的虐待の方が数倍、脳に影響を与えるということが分かっているんですね。

次に、自己肯定感が下がってやる気をなくしてしまう学習性無力感というのがあります。服部先生のお話にあったセリグマンが犬に行った有名な研究がありまして、いまは犬を動物実験に使えないんで貴重な研究となっているんですが、ワンちゃんをAの部屋とBの部屋に分けます。

Aの部屋のワンちゃんに電流を流す。嫌悪刺激ですね。Aの部屋には鼻で押せるバーが付いていて、電流が流れた時に犬が偶然そのバーを押すと、その刺激がやむようになっている。それを何回か繰り返すと、その犬は電流が流れた時に鼻でバーを押して止めるようになります。Bの部屋にも電流が流れるようになっている、同じようにバーが付いている。ところがBの部屋のバーは鼻で押しても電流は止まらないようになっています。つまり、2匹の犬は嫌な刺激を同じだけ受けるんですが、一方の部屋の犬は自分でコントロールできる。でもBの部屋の犬はコントロールできない。やむにはやむんですが、自分ではコントロールできない。そういう状態に長く置くと、この刺激に対して自分は何をやってもだめなんだ、という学習性無力感が宿るんですね。

その後どうしたかという、平らなスペースの真ん中に低い衝立を置いて犬を置く。平らなスペースの右側半分の下には電流が流れるようになっているのでそこに電流を流すと、Aの部屋にいた犬は衝立をぴょん

と飛び越えて安全な方へ行く。ところがBの部屋にいた犬は、そこに座り込んで震えているだけなんです。何もできない。これをセリグマンは学習性無力感と言っています。

学習性無力感と離職率、うつ病の関係というのは、人が学習性無力感を持ってしまうと離職やうつ病につながるということが分かっています。この話はいま通っている大阪大学大学院の教授に聞いたんですが、面白いことを言って下さいました。

「学習性無力感になってしまった人にはもう一度やる気を取り戻す方法があります。自分ではだめだと思い込んでしまっているの、自分の力だけではどうにもならない。他者からのポジティブなフィードバックのみが、その人のやる気を出させる」

あとでやる「宝物ファイル」にはそうしたポジティブな言葉掛けが入っておりますので、その時私は「よっしゃ」と小さなガッツポーズをしました。

以上は自己肯定感の概略ですが、今までどんなことをしてきたのかを話したいと思います。これは私のクラス、自分の一番好きなページを広げて写真を撮ったんですけど、採用のUターンの話が出て思い出したんですが、この子たちの成人式に呼ばれまして、久しぶりに会って公民館で話をし、保護者の方とお食事をしたんですが、どの子が何をやっているかという話題になりました。「岡山大学で会計を学んで福井に戻ってきました」「県外に行っていますが、福井に戻って介護福祉士をやりたい」「看護師の勉強をしていますが、こっちに戻ってやりたい」とか。保護者に言われて気付いたんですが、「先生、このクラスは地元戻ってきたい率高いね」と言って下さったんです。

そう言われると一つ、心当たりがあるんですね。全国学力調査というのがあるのですが、この子たちはその1回目を受けたんです。1回目なのでどんな問題があるのかとか、何も知らないんですけど、まさるな状態で受けてました。あれは学力を見るために算数、国語などがあるんですが、それ以外に実は生活度調査というアンケートがくっついていました。99個。それだけでも1時間くらいかかります。そのアンケートの中に「ふるさととは好きですか」という質問があって、「好き」という答えがこの子たちは90%以上でした。後で知りましたが、全国平均はそれほど高くないんです。

ちなみにアンケートは1回目からいまに至るまで、自己肯定感を問う質問が一個だけ入っています。「自分にはいいところがあると思いませんか」。この質問の答えは「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」「どちらかと言えばそう思わない」「思わない」の4択ですが、「そう思う」と

答える子が日本の小学生で100人中、何人ぐらいいると思いますか。低くてビックリしたんですが、1回目29%ぐらいでした。その時、私のクラスはなんと67%でした。学力が高くて嬉しかったということよりも、「ふるさとが大好き」が多かったことが私としては嬉しかったですね。

自己肯定感を高める原点になった「宝物ファイル」

宝物ファイルがどんなものかという、これはファイルに名前を付けてるんですけど、小学校3年生の子どもたち、ある女の子がずっと手を上げて「私は虹色の花がいいと思います。わけは虹のように輝いてお花のようにきれいな人生を送りたいからです」と言ったんです。それで「虹色の花」という名がつきました。

その次、みんなにはいいところがあるから忘れないでねと大きな字で、でかでかと書いてもらっています。自分のことを大好きになろう。家族や友達も大好きになろう。

大人版のプログラムをいま開発してやっているんですが、大人版も基本、同じです。空いているところには何を書いてもいいよ、と子どもたちには言っていますが、この子は家族のイラストを描きました。

その次、写真を撮って自分の夢や願いを書く。この子は鉄棒頑張りたい、ピアノを頑張りたい、ケーキ屋さんになりたいとか書いていますね。その次、宝物を持ってきたら入れてあげるよということで、キティちゃんのストラップとか習字とか頑張った漢字の小テストとかですね。

プログラムとして授業としてどんなことをやっているかという、自分で自分の長所を考えてみることをやっています。この子はかなり書けている方です。これまで受け持った子で一番少なかった子はゼロでした。3人いました。その子のために5分伸ばして20分間考えたけど、「見つかりません」と涙目になっていたので、「いま見つからなくてもいいよ。2学期の終わりに見つけるからね」と言って、その子は2学期の終わりに9つ、書けるようになりました。ある子は5つ、ある子は7つ。1個だった子が20個以上書けるようになってきました。

その間にどんなことをやったかという、他者からのポジティブな言葉かけにつながるかと思うんですが、友だち同士いいところを書き合うということをやっております。宝物ファイルは書いたもの、できたものがうやむやになってしまわないように、一冊に一元化されていくというシンプルではありますが、特徴があります。

子どもたちはこんなことを書いています。



トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する

株式会社子ども笑顔 代表取締役 岩堀 美雪

「リクさんへ。カッコいいところ。サッカーがうまいところ。学級委員として自覚を持っているところ。女子にモテモテなところ」。

これは私が子どもたち一人ひとりのいいところを書いて渡した時のものです。子どもたちを受け持ちますと、必ずこのカードを書いて渡します。

保護者にも「お子さんのいいところを書いて下さい」と。これ、お父さんからです。

「リクのいいところ。友達を大切にするとところ。体育が得意ところ」。このお父さんは非常に面白くて、「皿の後片付けが異常にうまいところ。貯蓄が趣味でけちなところ」とも書いています。次、お母さんです。「リクのいいところは、お母さんが困っていると必ず助けてくれます。すごく頼りになります」。

家族から書いてもらった後は、子どもたちが家族のいいところを書いて渡すということもして、これは小学校6年生の男の子。「大好きなお母さんへ。毎日、洗濯や料理などいろんなことをしてくれてありがとうございます。いつもお礼を言えないけど、ぼく、すごくうれしいです」と、いつもは言えない気持ちを便箋にびっしり書いてきました。そして一番最後に大きな字で「ずっと一緒だよ」と赤で書いてあります。

この宝物ファイルが結構集まってきますと、友達同士見せ合いっこすることもしてきました。これをやりますと仲間たちがますます仲良くなっていきます。1学期に一度ずつ、教育相談という時間がありまして、時に私と子どもが1対1で宝物ファイルを見ながら「この時のマラソン大会頑張ったね」「漢字頑張ったね」というような話もします。保護者会の個人懇談で通知表を見ながら保護者と話をする時も1対1で話をさせて頂きました。

1冊目の本です。誰にも認められず、自費で出しました。これがなぜこれほど効果があるかと知りたくて自分で心理学系の本を片っ端から読みまして、その中の1冊、「自己評価の心理学」を読んだ時、この本こそが私がやってきたことが紐解いてあると思いました。370ページくらいの分厚い本ですが、あの時なんでこう思ったか、この著者に会いたいと思ってですね、フランスの方なんです、英語もまともにできないし、フランス語も一個もできないのに、つてのつての、つてを頼んで、この真ん中にいる女性を通訳として雇って単身フランスに行きまして、2012年1月1日の夕方、私はフランスのシャルル・ド・ゴール空港に降り立ち、クリストフ・アンドレ先生に会いまして、私のやってきたことを聞いて頂きました。フランスではトップワンと言っているほどの精神科

のお医者さんであり、心理学の先生なんです、とても有名なアンドレ先生が思いがけない言葉を言ってくださいました。

「世の中の本物というのはすべてシンプルだ。でも大変に奥が深い。あなたのやってきたことは、まさにそれですよ。これまでの10年以上、これほどの結果があるのだから、今後10年間はこれを世に広めていくことがあなたの使命です」と。

その言葉は私の心の糧となっております。

これを始めたら、思いがけなかったことが次から次へと起こり始めまして、子どもたちの変容の様子も詳しくお話させて頂いているのですが、今日はビジネス版ということで、ビジネスに関することをたくさんお話させて頂きたいので、ちょっと割愛させて頂きます。

この「ドリーム・パワー」と題を付けた代の子どもたち、ここにヤマダ君という子がいるんですが、自分に自信のない子でございまして、私が「算数の一番の問題をやりましょう」と言いますと、教室の後ろからトコトコと来まして、私に聞くんです。「一番ですよね？ ノートにやるんですよね?」。そう聞かないと気持ちが落ち着かない子で、一日20～30回はここに来るような子が、友達からいいところを書かれて、「足が結構速くていいですよ」と書かれて、それがこの子のモチベーションを上げたんですね。

当時、2時間目の終わりにやっていた5分間走を誰よりも頑張り始めて、7月の暑い時も頑張り抜いてとうとう、連合運動会の持久走の選手に初めて選ばれて、練習も手を抜かず、なんと市の連合運動会で優勝してしまうという。そして秋の運動会の応援団長に「僕やります」と自分から手を上げて、応援団長を立派にやり遂げました。

自分に自信がつくと子どもはこれほど伸びるんだということを私はヤマダ君から教えてもらいました。このヤマダ君、4月に自分のいいところを書いた時、1つしか書けませんでした。ものを大切にする。それが24個書けるようになったのは、先ほど言ったような活動をしてきて、5年生の2月、先生の前でいつも礼儀正しい、字がうまい、足が速い、優しいところ、調子に乗ると回りの人にいい感じを与える、なんてことまで自分で書けるようになったりしました。4月の時に全然見つからなくて、自分のいいところは少ないと思っていた。でもいまの段階だと、いいところはいっぱいあると分かりましたと書いているんですが、いまは夢を叶えてエンジニアになっています。このヤマダ君を含め、教えた子たちとは直接関わることはありませんが、心のなかでは死ぬまで応援し続けております。



そのほかにも、いつもケンカしていた子どもたちがケンカすることがなくなり、心がのびのびして参りました、とお母様から直接、10年後に電話がかかってきました。その子は全国一周ママチャリキャラバンの旅をするような子に成長したり、出会った時は机にも座らない、教科書も開かない子、勉強に頑張り出したり。保護者からは「反抗ばかりしていいところなんて一個もないわ、と言っていたうちの子が反抗しないようになりました」とか、そんなことが次から次へと出てきました。

私が宝物ファイルをやろうと思ったきっかけになる鈴木先生から電話がかかって参りまして、「本だしなさい」と言われまして、それが1冊目につながっていくんですが、この宝物ファイルの取り組みはもう18年前、2000年から行っています。改良に改良を重ねていますが、2002年に「本出しなさい」と言われまして、ちょっと無謀かと思ったんですが、出版社に原稿をたくさん送りました。いまでこそ服部先生が心理的な資源が大事という世の中になってきましたが、当時は学校の成果も全然でした。学力向上の時代で、心がぐんと育つと書いてあるんですが、1社も採用して頂けませんでした。

ここからはビジネスをまったく知らなかった私の笑い話として聞いて頂きたいんですが、皆さん、「心なんて流行りません。出版社も不況なんで未知のものにリスクはとれません。素晴らしい素晴らしいとおっしゃいますが、自画自賛本は売れません。それほど素晴らしいのであれば、日本中の教師のなかで、なぜあなたの前にこのことを実践してこなかったんですか」などと書かれていました。皆さん、口をそろえておっしゃったのが「自費出版ならどうぞ。全額あなたがお金を払って下さい。1冊売れるにあたり50%の委託販売量を下さい。1年経ったら在庫は全部引き取って下さい」という条件でした。その条件がいいのか悪いのか分からなかったんですよ。

自費出版か、お金いるな。うちのローンもあるしな。でも、やろうと思った決め手は1個でございました。後悔するのは嫌だ、という思いです。自費でやろうと決めました。そして1冊当たりいくらぐらいにしたらいいか、職場の若い男の先生に相談すると「2000円超えるとキツイです」というので「1500円ぐらい」と聞くと「それなら誰も高いと思わないです」と言うので、1500円に決めた。そして50%の委託販売料を払って、全部売れたとしてもトントンか、ややマイナスになってもいいやと見積もりを上げてもらいましたら、3000部という答えが出ましたので意気揚々と出版社に電話しまして「3000部お願いします!」と言いましたら、いま思うと向こうの方のトーンが下がりがまして「岩堀さん、自費出版は

200部か、どんなに多くても500部ですよ。そんな商業出版の初版本のようにあなた、最初から3000部も作る人は見たことも聞いたこともありません。そんなにたくさん作って頂いても、うちとしては1000部しか預かれませんよ。在庫の2000部はあなたに引き取ってもらうことになりますが、あなた置き場所ありますか」と聞かれて、なんとかありますと答えましたら、「じゃあ、さばかれるアテはあるんですか」と問われまして、即答で「ございませんけど」と答えたら、電話口がシーンとなり、「この人はなんて無謀な」ということが伝わってきたんですが、その無謀な私の本が世に出ましたのが2003年5月末で、いまだに15年前のことになりますね。

皆さん、ちょっと想像して頂きたいのですが、ある時、20冊ずつ1包みが宅配便となって送られてきましたですね。その普通の宅配便が普通のうちに100個届いたんですね。運送会社の運転手さんが2人やってきたんですが、「岩堀さん、これなんなんですか」と聞かれ、私もちょっと粹がって「世の中、頭じゃないぜという本なんですよ」と言いましたら、運転手さんが「そうやなあ」と急に深くうなずいてくられて、「世の中悪いことするのは賢いやつばかりや。2階に運ぶんなら僕らも手伝ってあげるよ」と運びこまれた2000冊の在庫は本当に大量でございまして、いま、その時の気持ちを正直に振り返りますと、腕組みしながら山を見ながら、「うーん満足」と思っておりました。自己満足しておりました。何にも始まっていないのに、何か一仕事やり終えたような気になっておりました。

その私に一生かけてでもやり抜こうと決意させてくれる出来事が1年後に起きました。それが2004年の7月に起きた福井豪雨です。あの時、私が勤めておりました福井の山間の旧今立郡今立町服間小学校の校下が大変なことになりました。教え子のおじいちゃんが田んぼの水見に行くとおたんですけど、ブロック塀が倒れてきてまして内蔵破裂で即死されました。9人兄弟がいる家では、「家にいたら危ない」と公民館に避難したんですが、その後、家が全部ながされて全壊。家が半壊、車が流され、学校の校庭も瓦礫の山でございまして。その山のなかからタイヤだのこたつだの流し台だの上流から流れてきたものが山積している。いまでも全国各地で豪雨の被害の映像が流れてきていますが、水の被害は本当に大変なもので、たとえていうなら「悪い夢を見ているなら覚めてほしい」という状況だったですね。

実は私は一番雨が降り続いた日には福井におりませんでした。何をしにどこへ行っていたかという免疫療法を習いに埼玉に行っており

トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する

株式会社子ども笑顔 代表取締役 岩堀 美雪

ました。私の大学時代からの大親友が末期がんで、県立病院の緩和ケア病棟に入院していたんですね。4月に学校変わって、4月は学校も会社も忙しいんですね、おかしいと思いながら仕事してたそうなんです。5月になりまして、やっぱりおかしいから胃カメラのんでくるわと病院で検査を受けましたら、がんが内臓中に転移していて、手術不可能、余命3か月と言われた、と言うのですね。

人間としてあの時、なんて思ったかという、あきらめたくないと思いました。西洋医学でダメなら東洋医学、民間療法とか探して、いい療法されている先生がいると聞いたので、前々から予約して土日にかけて行っただけですね。そしてその研修会が終わった後に一緒に行った母親がこう言いました。

「今日、あの先生が言っていたことは看護師として45年間、看護の現場で見たり聞いたりしてきたことと一個も間違っていないと思うから、あなたの友達に教えてあげるといいわ」と言ってくれ、「よっしゃー」と思って本当に嬉しくて、東京駅に戻って新幹線に飛び乗りました。1分でも1秒でも早く福井に帰ろうと思ったんですが、運命とはとても悲しいもので、発車のベルが鳴る前に私の携帯が鳴りまして「今日の午後、姉が亡くなりました」という電話でした。間に合わなかったと思ひまして、新幹線のなかで涙がぼろぼろ流れてまして、最後にお見舞いに行った時のことを思い出しておりました。ちょうどこの福井大学で学んだ友達でしたので、「あの教授にこの論文、溝に捨ててしまえと言われてたけど、なにそと行って頑張ったなアハハハ」とか、「採用試験はダメだったけど、そんなことでは夢をあきらめんぞ。二人一緒に2回目ですっぴんに受かって嬉しかったなあ」とか言って笑い合いました。そして私が「そろそろいい時間になったので帰るわ」と言いましたら、友達が「入口まで送っていく」と言いました。ベッドは起き上がっているベッドでして、顔がよく見えましてので「いいって」と言うんですけど、「どうしても送っていく」ってあの子は聞かなかったですね。それで肩を貸してあげましたらここにかかってきた体重はとても重たかったです。これほど足に力が残っていないのかと泣きそうになったんですけど、気付かないふりをして立たせてあげたら、そのパーに捕まってゆっくりゆっくり歩いて病室の入口に来てくれました。あの光景は一生忘れられないのですが、薄いピンクのパジャマ姿だったですね、18で出会って25年間の一番の大親友だったんですけど、25年で見せてくれたそれはそれは素敵な笑顔で、私に向かって「美雪バイバイ」と手を振ったですね。新幹線のなかで気付きました。あれが一生で最後のバイバイだったん

かと。あの子はこれが生きて会える最後なのかと知っていたのかと思ひましたら涙がぼろぼろ流れてきまして。そして学校に帰ってきましたら子どもたちの家が先ほど言ったようなことになっていまして、こんなにいっぺんに自分の人生に悪夢が2つも起きるはずがないと狂ったように泥よけの作業をして、べたべたになったTシャツを喪服に着替えてお通夜に行きましたですね。福井市のりんどう会館というところでした。遺影はニコリと笑っていたのですが、なかなかまともに見るのができなかったですね。

いま思いますと、その後の毎日の泥よけ作業があったから良かったと思うんですね。忘れたいと思って仕事をしました。そしてある時、冷静になってこんなことに気付きましたですね。私はいま、あの子との別れをこんなに悲しいんでいるけれど、40年ぐら経ったら人生もう一度、あの子との別れがやってくるだろう。じゃいまの状況はどうなのかと考えた時に、あの子は先に天に召されたと思ひました。私はまだここにいて気付いたですね。その時、残された者は「自分がいいな、大事だ」と思うことは一生かけてもやり抜こうと思ひましたですね。出版社にはいろいろ言われて1社も採用されませんでした。その時、不思議な現象ですが、目の前にこれまで受け持った子どもたちが現れて「岩堀先生、岩堀先生」と。

子どもたちとのキラキラ輝く笑顔を感じた時にどの子にもいいところがあるぞ、どうぞ自分でも認めてずっと自分を大好きでいてほしい。その時、ここにこんな方法があると伝えたいと思って、心が叫んでどうしようもないという状態だったんですが、2000冊の在庫は一向に減りそうもなかったんですね。父親が親戚中持って回り、私も甘い考えをして、売れ残ったら図書館に寄付させて頂こうと思っていましたが、県立図書館に電話して「自費で出した本を寄付させて頂きたいと思うんですが」と言うと、図書館の方もお仕事なんで仕方ないんですが、とても事務的な口調で「それは福井の歴史・文化・伝統および民俗に関する本ですか」と言われましてですね、「子どもたちも民俗だ」と思ってですね、「福井県の子どもに教育実践を行いました。その記録です」と言ひましたら、「では持ってきて下さい」と言われ、段ボール箱に40冊くらい入れて持っていったんですが、それ以外は一向に減りそうにありませんでした。

次どうしたらいいんだろうと考えましたが、その時の私には答えが見つからず、つらいこと、悲しいことで、人間は落ち込むんですね。落ち込みますと、真っ暗なトンネルの中に自分一人ぼつんというような



感覚で、トンネルはどんなに暗くても針の頭ほど光が見えますと、あそこが出口だと元気が出るんですが、その当時の私には一筋の光も見えない状態でした。毎日暗く沈んでいたんですが、ある時、冷静になってこんなことに気がきました。私はこのトンネルをまっすぐで、光がないと勝手に思い込んであきらめていた。でも自分の足で100メートル歩いていったら左に曲がっていて、そこから見たら光が見えるかもしれないと思いました。その光を見つけるためにも、いまと同じところにいてはいけない。赤ちゃんのように這ってでも、壁に爪を突き立てても一歩でも半歩でも前に進みたい。と思ってものがいてあがいて苦しんだ2004年の夏から秋、秋から冬でございました。

生まれて初めて一般のセミナーの方にも行きました。ホテルグランヴィア京都というところで行われた3万円のセミナーでございます。ものを作っている会社はどうやって世の中に広めようとしているのか、それを知ればこれからやることに役に立つかなと思っていたんですが、そこで語られていたのはマーケティング戦略どうたらこうたら、「ほほ～」と言いながらメモするんですね。インターネットのWEB戦略、「へえ～」と言いながらメモ。名刺交換しました。何何会社代表取締役。私の名刺をおずおず出すと「小学校の先生ですか。何やってんですか、こんなとこにやってきて」と言われましてですね、「変ですよ。でも、かくかくしかじかこんな思いでやってきました」と言いましたら、ありがたいことに「先生頑張れ」と言って下さいました。元気を頂きました。

「ファイルで見つける自分の長所」がNHK番組に

年が明けて2005年1月11日、一つの大きな奇跡が起きました。地元NHK福井放送局から「岩堀先生のクラスを取材して北陸スペシャル25分間のドキュメンタリー番組を作りたいんです。ついては企画書を通すために直接会って話をさせて頂けませんか」という依頼の電話でした。足ががくがく震えるような感覚で、次の日初めて喫茶店でお会いして、子どもたちの宝物ファイルを見て頂いて私、聞いたんですわ。「私のことをどこで知りましたかね」と聞きましたら、入社3年目の埼玉出身の若いディレクターなんですけど、「正月に帰省した時に図書館に勤めている僕の友人から、福井で勤めているんなら、福井の先生でこんな本を書いた人がいるよ」と私の本をぽんと手渡されたとおっしゃるんですね。なんと自費出版、委託販売された本が埼玉のとある図書館が購入されて、ディレクターの友人の手に渡って、ディレクターさん

に渡って、図書館のバーコードのついた本が私の目の前に出てきたんですね。細い糸で繋がったと思い、涙が出ましたですね。そして一冊目、「ファイルで見つける自分の長所」が放送されました。

そして2006年、子どもたちが卒業して代が変わってもう一本撮らせて下さいということで、長期間にわたる番組が放送されたのが「自分大好き友達大好き 服間小5年生の宝物」でした。2006年というのは私にとっても大きな節目の年で、福岡でいじめ自殺事件が起きたのを皮切りに全国でいじめ自殺事件が起きました。私は悲しんでばかりいられない、人はなぜそんな思いになるのかといろんな本を読みましたが、ある本にゾクとすることが書かれておりました。

「いじめられて自殺する子の心理」と書かれていまして、「人には所属欲求という欲求があります。ある集団で自分の居場所を確保したいという欲求がどれほど強いかというと、生存欲求より強い。クラスの集団でいじめられて自分の居場所が確保できないと絶望的となった時、子どもたちは自ら死を選ぶ。いじめによる自殺はこうして起きる」と書かれておまして、鳥肌が立ちました。なおも読み進めていきますと「人の心が健康であることの一番の、最大の要因は自分のことを好きになること（自己肯定感が育つこと）」と書かれていて、いまこそ自分のやってきたことが世の中に立つと思ひまして、それまでは呼ばれたら行きますというスタンスだったのが、自分で勉強会で開催してみようと思い、研修会を3回企画しチラシを作り県内の小中学校に全部ポスティングすることを始めました。

ただ、先生方は忙しかったので、1回目は7人、2回目は12人、3回目は17人というスタートでございました。そのなかに石川の友達がいまして、これを石川にどうしても伝えてよと言われて石川に行きますと、「これは子どもたちだけでなく、大人も大事だ」と言われ、ほとんど広告らしい広告を何もしていないんですが、私の話を聞いて頂いた数は6万人を超えることになってきました。

そのなかで、私はこれを広めるために何が足りないのだろうと考えた時にエビデンスだと思いました。それで宝物ファイルの科学的な有効性の根拠を明らかにして、英語論文にして世の中に発信すれば少し広がるんじゃないかと54歳のぼけぼけの頭に鞭を打ちまして大阪大学大学院連合小児発達学研究科を受験しまして、奇跡的に合格しました。本当は教員をしながら行きたかったんですが、1学年100人という学校で担任をしながら学年主任、研究主任、理科主任、総合主任と4本主任を持っておりまして、職場に迷惑をかけるなとひと月悩んで



トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する

株式会社子どもの笑顔 代表取締役 岩堀 美雪

辞めました。

3学期はこれで終わりなんだと思うと、教室で一人涙しました。4月になり、入学しました。収入はゼロになりましたが、時間はたくさんありましたので、勤めていたら取れないであろう4時台の授業も取りたいものは全部取ってたくさん授業を取らせて頂きました。この大学は5つの大学が連携しておりまして、それぞれの大勢の教授たちが世界の最先端の研究や自分の研究の粋を惜しげもなく教えていただきました。

教員を辞め学生に戻り「大人版宝物ファイル」を開発

そのなかで私は2つのことを検証しておりました。自己肯定感が本当に人間の心で大事なものであるか。子どもたちを元気にするにはお父さんお母さんも元気になるてもらいたいし、お父さんお母さんが勤める会社が元気になるもらわないと最終的に子どもたちも元気になる。それで大人版を開発したんですが、大人版宝物ファイルは最新の脳科学や心理学を照らし合わせて間違った方向に行っていないのかということを検証しておりまして、間違っていないということで2015年11月9日、勝手に119でレスキューだと決めて一般社団法人を立ち上げました。

大人版はどのようなことをやったのかというと、子ども版に加えて、これは私の宝物ファイルですが、写真を貼って夢や願いを書く。これを会社でやるということです。自分の長所を書いたりするほかに、自己を肯定するために自己の生い立ちをゆっくり時間をかけて振り返るということをする。一気に振り返るのは難しいので0歳から小学生までをじっくり振り返る、詳しいことは吉田さんが紹介してくれた本に書かれているんですが、その次は中学校から高校時代と振り返り、会社でやる場合は縦の軸で自分を振り返りつつ、横の軸でみんなでシェアしていく。

そうすると社長さんの子ども時代の写真が出てくるわけなんです。それをみんなでシェアしていく。自分の生き様を振り返った後は自分のルーツである両親のワークもあります。これもシェアします。その後、自分に影響を与えたものについて、本とか言葉とかを振り返り、その場にいたグループでシェアする。

これからは事例となりますが、2015年11月の終わりに「商い塾」をされている大阪のサトウさんという方が3時間の講師に呼んで下さりまして、今度9月に皆さんに体験して頂くような体験版宝物ファイルの

研修会をさせて頂きました。終わりましたら、ある社長さんがまっすぐ私のところへ走ってきて、「先生すぐにうち来て」と言うので、話を聞いたら奈良のハウスメーカーさんなんですけど、奈良では個人のメーカーとしてトップなんですけど、仕事が忙しくなってきた社員間がギスギスして、営業が「おれらが仕事をとっているからみんなが食べられる」と言い出したり。この社長さんはいろんな研修会に出て、年間を通してやる1回20万円くらいの研修があるんだそうですね。「自分がいくら研修を受けて伝えたとしても、よくて15%、悪いと5%くらいしか伝わらないんだよ」という。だから先生に来てもらいたいということで、12月にすぐに行きました。12月、1月、2月と3回行かせてもらい、その会社がどうなったかということ、先ほどの本のなかに講座を受けた方の感想を入れようということになり、その年の12月に久しぶりにその会社に行ったんです。その時、怖かったですね。研修というのはその時効果があるのは当然なんです。しかし10か月経って、「そういえばありましたね〜」と言われたらどうしよう、とドキドキしながら行ったら、本当にうれしい言葉を言って頂きました。

社長の右腕の方はこう言ってくれました。「僕は若いもんが意見を言ってくると全力でたたきつぶしていた。全部否定して、自分を押しつけていた。でも宝物ファイルをやって気持ちが楽になったのか、若い者が何か言った時、「それも有りやな、と思えるようになっていたんですわ。それでみんなで相談しながら決めることができるようになったんです」とおっしゃっていました。

ある50代のヤンチャそうな男性は「僕はこれまで言葉は相手をやっつける武器だとして使ってきました。どんな会社でも3年持たずに転職を繰り返してきました。でもあの研修を受けてから、言葉は相手を喜ばす、相手が喜んでいて自分も嬉しいんだと気付いて本当に変わった」。この会社で長く続いているので、お祝いの会をやってもらったって。

社長さんは「これまでうちの会社はワンマンで、自分がいないと何一つ決まらなかった。ところが研修を受けてから1週間出張してありえんことが起こったんですわ。1週間に一度も電話がかかってこなかったんですわ。朝礼も自分からトップダウンでやっていたことが、自分たちでやりたいと言い出して、いまは社員持ち回りでやっています。それに会社がお金をかけてこの研修を受けさせてくれた。それが何よりうれしいという社員もおりましたわ」とか言って頂いて、本当に有り難かったです。

そして奈良にいる私の教員仲間がある時、電話をかけてきて、「僕の同

僚が家を建てた。それが岩堀先生が行った会社で建てたみたいだよ。その会社に決めた理由が凄いから電話したんだ。決めたのはその会社の雰囲気だって」。去年、別件で奈良に行ったんですが、その社長がわざわざ講演会に顔を見せてくれて、「本当に感謝している。今日も契約2件決めましたが、会社の雰囲気で決めてもらいました」と言ってくれました。私の力だけではありませんが、とてもうれしく感じました。

次の事例は関西出身の男性で、いまは関東で保険のライフプランナーをやっている人の例です。この研修を受けに来られて、お父さんとのワークというのがあるんですが、その時は惘然と「うちはおかんに育てられました。おとんのことはなんも書くことないんですわ」という。小学校高学年の時に離婚されてお母さんに育てられたんですね。私は無理にさせることはないの、「書けなかったら書けなくていいですよ」と研修を進めていって、最後に心に浮かんだ人にメッセージを書くんですが、その方は何度も何度も書き直して、便箋4枚に書いてすごく晴れ晴れとしておりました。「誰に書いたと思いますか」と言うので「お母さんですか」と答えたら「おとんに書いたんですわ」と。小学校の時から会っていないそうで、手紙は渡せないんですけど。帰り、その方の車で東京駅まで送って頂いたんですけど、「今度父親から連絡来たら会いたいな。おとんから連絡来ないかな」というんですね。私は氷のようになった心が溶け始めているのかなとうれしかったんですが、東京駅が見えた途端、その方が突然、「今日の東京駅はなんて堂々としているんだ!」と叫んだんですよ。いつも見ている東京駅が自分の心持ちが変わっただけで違って見えるというんですね。その後、インタビューに行きましたら、その方は「あのワークによって僕はおとんを許すことができたんじゃないかな」と言って下さいまして、私は大人が一番難しいのは許すことだと思いますが、それができたというのは良かったと思いました。

そのほか、全社員研修で取り入れた下さった岡山のエステと保育園を経営している会社、13のグループで100人ぐらい社員がいる会社の社長さんが呼んでくれました。昨年、「月刊致知」でやった対談をトイレで読んだそうなんですが、「これだ!」と思ってトイレから出て、エステの女社長に「トイレに神様がいた!」と叫んだそうです。

その社長は2代目で、お父様も研修に力を入れていて、「僕は1億4000万円分、研修に使いました。その僕がこれを絶対取り入れたと思ったんです」という。その理由は、いまはエステ業界でも扱っている品物、サービスはどこでもそんなに違いはない。何で勝負するか

というと、社員の人間力。社員がどれだけ輝いているか。どれだけ自信を持ってハツラツと働いているか。それがこれからの勝負だと思うんですよ。まさに先ほど服部先生が仰っていた心理的資源ですよ。これを大事にしたいと辿り着かれたのかなと思います。1月から3時間ずつ、大人版は1回3時間かかりますので、毎月やって6月までやりました。そうすると女性社長とナンバー2の女性が「これからはお客様にもやりたいんです」ということで、7月に認定講師を取りに来られて、会社として広げていくとおっしゃっている。

後は九州の大きな病院、400名の職員を抱えている病院の院長さんが去年の夏に受けて頂いて、「自分がこれまでなんとなく、生きづらいなと感じていたのは、自己肯定感だったんだ。これが豊かになったら本当に楽に楽しくなってきました。この思いを全職員にさせたいんです」というので、病院にはいろんなシフトがありますから、1回目は新人、幹部研修とか、いまは病院のシフトに合わせて行かせて頂いております。

考えてみますと、一小学校教員が目の子どもたちにとっても始めたことが少しずつ広がってきて、いまは会社の皆さんにも喜ばれている。そのことが本当に嬉しくて、みんなが元気になれば子どもたちも最終的に元気になると思っております。

最後に無鉄砲、無謀なこの私の夢を10分プレゼンで聞いて頂いて、私の話を終わりにしようと思います。2012年に「ドリームプラン・プレゼンテーション」という、福島正伸先生がやっていたしゃるプレゼン大会の世界大会の書類審査を通過し、予選を通過し、本選は東京ドームシティというAKB48が総選挙をした場所なんですけど、2000人の前でプレゼンをさせて頂きました。途中までは再現物語になっています。途中から妄想、夢が入っています。これは妄想だと思って頂ければいいんですが、福島先生に言わせると「妄想はそこに進むしかない」ということで、私はそちらに向けて走りたいと思っています。

10分のドリームプレゼン

「これは本物だ。自分の長所が目に見える。だから自分のことが好きになれる」

宝物ファイルを見て、フランスの有名な心理学者クリストフ・アンドレが言いました。人は自分のことが好きになると、相手のことも認められる。やる気が出る。失敗に強くなる。だから心が健康になる。

トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する

株式会社子ども笑顔 代表取締役 岩堀 美雪

僕はヒラサワダイキ。大学生。今日は僕に起きた本当の出来事を話します。

お母さん、仲間と全国自転車一周の旅ゴールしたよ。僕にこんな仲間ができるなんて子どものころは考えられませんでした。

「そんなことで呼ばんといて」母の口癖でした。認められなかった僕は自分勝手な子どもに育ち、友達からは「勝手にルールを変えるんだったらもうダイキと遊ばん」と仲間外れにされました。

そんな時、岩堀先生が担任になりました。

「さあ今日から宝物ファイルを作って自分のことを大好きになりましょう」

先生は続けました。

「どの子にも必ずいいところがある」と教えてもらいました。でも中学校で自分を傷つき、自分を見失っていく子も。自分のいいところを忘れないで。ずっと自分のことを大好きでいてね。

世界を変えた宝物第1号は2000年、福井県岡本小学校5年C組、僕の教室で生まれました。

「自分のことを大好きになろう」「家族のことを大好きになろう」。

自分のことを大好きなんて言っているのかな。好きなものを入れる？ 賞状でも入れておくか。自分のいいところ？ 見つからない。

友達に書いてもらったけど、なんでドッジボールがうまいなんて書くんだよ。僕はスポーツが苦手なんだ。

「ダイキ君、どうしたの？ 先生がみんなに聞いてみるよ。ダイキ君がドッジボールうまいと思う人？」

はい。

みんなが見てくれてたんだ。先生からのことばも嬉しかったな。

次は家族に書いてもらう？ お母さん書いてくれるかな。

「困った。ダイキのいいところ、一個も見つからない」

「友達はこんなに見つけてくれたんだ」

「ダイキにはいいところがいっぱいあるのに、何も見えていなかった。ごめんね、ダイキ。そのままのダイキでいいんだね」

最後にダイキがお母さんの子どもだったことが一番いいところです。

僕は家族のことも大好きになりました。次は習字も。家族の写真も。マラソンのカードも。僕、頑張ったなあ。今度はいいところがたくさん書けた。

「ダイキ、このごろ優しくなったな。一緒にドッジボールの大会出よう」

「うん、一緒に頑張ろう」

友達のことも大好きになりました。

中3の時、テレビに出ました。NHKドキュメンタリー番組で岩堀先生の教え子として。宝物ファイルの実力はテレビ局からも注目を受けていました。ふーん、岩堀先生、毎日夜遅くまで悩んでいたんだ。一つずつ問題を解決していったんだな。自費で3000部も本を出して、土日休まず講演会をして。いまでは会社へも。感謝の手紙が山のように。

会社が倒産しそうだったタナカさん。また注文を断られた。もうだめだ。娘のシオリも思春期で、最近はおもひきいてくれない。

シオリか？

「お父さんのいいところ。仕事を頑張っているところ。いつもご苦労様。シオリ」

宝物ファイルを始めて18年。日本に笑顔の輪が広がってきました。岩堀先生はいま、教える人を増やそうとしています。未来は明るいです。僕は働きながら宝物ファイルマスターの資格を取りました。今度は僕が悩んでいる人を教えたい。母校に呼ばれました。介護施設に。親子教室にも。みんなが笑顔で元気をもらえるなあ。資格を取る人が増えてきました。日本で問題になっているいじめ、自殺、子どものうつ病は宝物ファイルが増えると減り続けました。経済も急回復。原動力は2000年以降、宝物ファイルで育ってきた若者たちです。会社に入っても、やる気があり、相手を認め、失敗にも強かったのです。彼らは「宝物ファイル世代」と呼ばれました。世界の注目を集める中、岩堀先生が国連でスピーチ。インターネットで全世界に生中継。これから世界にも呼ばれるぞ。

そのころ、世界では戦争が続いていました。まともな家もない。生きていくだけで精一杯。でも宝物ファイルが人々の心に忘れかけていた愛の火を灯しました。相手の国が大好きになったので戦争はやめました。国と国が助け合うようになったから、もうお腹いっぱい食べられる。学校に通えるようになった。家族で安心して住むところが見つかった。宝物ファイルで自分の国が大好きな回りの国も増え、笑顔の輪が世界中に広がりました。2035年、天国の岩堀先生。先生と僕たちが始めた宝物ファイルで世界がとうとう平和になりました。いまでは100万人もいる宝物ファイルマスター。僕たちがこの賞を頂きました。

私、岩堀美雪は17年間、子どもたちと一緒に宝物ファイルを作ってきました。自信がなかったヤマダ君は体育大会の応援団長をするまでに成長し、いまは夢を叶えてエンジニアになりました。娘の手紙に励ま

され、会社を建て直したタナカさんは娘サオリさんと仲のいい親子です。そしてダイキ君は医療の道に進んでいます。いま、子どもたち一人ひとりの顔が浮かびます。宝物ファイルが続けてきたことは決して平坦な道ではなかったけれど、いつも子どもたちに教えてもらいました。自分を好きになって自信がつくと、人は信じられないほど伸びることを。自分を好きになると友達も好きになり、いじめが解決していくことを。そして子どもたちがいてくれたことで宝物ファイルが世界平和につながることも気付かされました。この子こそが私の宝物です。この子たちの未来を守るために私は何があってもあきらめません。今日ここで出会えた皆さん、私と一緒に宝物ファイルを作って世界を平和にしませんか。

ありがとうございました。途中から妄想が入ってきましたが、そうするしかないのに進もうと。夢を抱いておりましたら国連でスピーチは叶わなかったんですけど、2015年になんと、国連との共同製作番組から取材され、それが国連で流れるなど、夢を語って描いていくことはとても大事なことでと思います。今後も福井の会社のために私が役に立てることがありましたら、いつでも呼んで頂ければと思います。今日は本当にありがとうございました。

岩堀美雪先生との対話

子供に寄り添う時に どんな言葉をどうやって 見つけたのですか？

神戸大学 大学院 経営学研究科 准教授 服部泰宏さん

●質問

質問していい立場なのか分かりませんが、先生がやってきた活動を見ていて、一方でしなやかな子どもを育てると同時に、コミュニティ、繋がりを作ることだったと思うんです。私たちのビジネスの分野でも、どうやって日本のビジネスパーソンを強くするかという時にアメリカ風に競争させて、厳しい世界に放り込むというやり方もあるんだろうけど、日本人がやるのはしっかりコミュニティを作ること強い個人を作っていくでもあるんだろうなと。先生は強い個人を作る一方で、それをシェアしながら、社長さんもこんな子ども時代あったんだよねという横の繋がりを作るという二重のことをされていて、それがさらに個人を強くしていく。非常に大きなループを回していると私なりに解釈しました。これが感想です。

実際に教えて頂きたいことがあって、私の方で前半、言語化の話をしたと思うんですが、強みを理解していく時にそれを言葉で表現していくことは非常に大事なことでと思います。私の場合でいうと、私は神奈川県生まれですが、面白いことを言って人を笑わせることが苦手でコンプレックスだったんですけど。しゃべることはできたんですけど。ある時、大阪からやってきた友達が「ツッコミ」という言葉を教えてくれて、大阪人は自分では面白いことを言えなくても、言葉を一個突っ込んで膨らませることで、笑いを増幅させ、笑いを爆発的にかけ算することができる。おまえがやっていることはたぶん、それなんじゃない

かと言われた時、僕、ツッコミができるんだと。

何が大事かという、ツッコミという言葉を持った瞬間。関東にいた時はツッコミという言葉を持たなかったんですね。自分が理解していく時にどういう言葉で表現していくか、いかに寄り添うか。寄り添う時にどうやって言葉を見つけていくか、そのへんを先生はどんなふうにお考えになっているのか、やってきたのか。子どもたちが言語やボキャブラリーを持たないなかで。そのへんでお考え、経験があれば教えて下さい。

●岩堀先生

言語化するのはとても大事です。1年生とか、言葉を持たない子どもたちもやってきましたので、言葉を持たないのであれば、どんな言葉があるのか知らせてあげるといことをしましたね。まず、言葉を知っている子が言ったことを全部書き上げていくんです。そのなかで自分でピッタリだと思うことは書こうね。その他にまだあると思う子は、まだ書いていこうねというふうにして見つけていく作業をしました。

企業でやっているのは、互いのいいところを書き合う時、自分で気付かなかったことを回りの人が書く、気付いてもらう、それがまた自分の自信に繋がっていく。そこで注意するのは子どもたちもそうですが、「見つかりません」という時に、つい言いたくなるのが「そんなことはないよ。こんなことあるだろ」。それは言わない。あくまで内発的な動機付けを大事にしている。人は外発的動機付けをされた途端に、どんなに好きなことでも嫌いになってしまう実験結果がありますので、いま見つからなくても、それはないということではなく気が付かないだけ。見つかった時にまた書いてねと内発的なものを大事にしています。以上です。

つい答えを言ってしまうのですが、
言わない方法は？

マルイチセーリング株式会社 代表取締役社長 小林一朗さん

●質問

私が最初に岩堀先生を存じ上げたのは、「自分を好きになるポートフォリオ」だったと思います。私、マルイチセーリングの小林と言います。今立に会社がありまして、2000年に岡本小学校におられたとか。私、今年、岡本小学校のPTAをやっています。関わりがなくて凄く残念で、それはおいておいて、先ほど服部先生のお話でオランダの事例で引き出す、答えを言わない、そこがなかなかできないんですね。社員に対してもそうですし、自分の子どももそうです。一番下の娘は6年生で、子どもは上に2人いるんですけど。ついつい自分の思うことを答えとして言ってしまう。そのなかでどうやったら言わないでおけるか。先生は数多くの経験をされていると思います。ついつい言いたくなる。待てない。そのあたりをどう工夫されているか教えて下さい。

●岩堀先生

ついつい言っちゃいますよね。これも自己肯定感に関係してくるんですが、何でも話せるクラスって何を話しても認めてもらえると思うと楽になって何でも話せるんです。でも「それは違う」と言われると身構えてしまって、それ以上言えなくなる。まずは何か言った時、否定しないことが大事。まずは全部受け止める。

「大人ってつい言っちゃう」ってことは、自分で気付いていらっやいますよね。そこが大事なんです。人間は気付かずにいるうちは成長しないんですが、気が付いていれば100回のうち1回でいいので、我慢してみる。そしてお子さんの言うことに耳を傾けてみる。心から「なるほど、へえ」と耳を傾けて、自己肯定感を高める声かけを心掛ける。まずは頭から否定はしない。その子の内発的なやる気を大事にする。ピシャッと叩いてしまわないということですね。

宝物ファイルの更新頻度は
どの程度ですか

●質問

本日はありがとうございました。お伺いしたかったのはファイルの件ですが、一番最初に書いてから、ある程度成長してまた書いている。いわゆる更新ですね。頻度ってどれくらいですか。

●岩堀先生

学校で自分の長所を考えるのは1学期にやったら2学期の最後か3

トレジャーファイルを活用して「成長」を応援する

株式会社子ども笑顔 代表取締役 岩堀 美雪

学期の頭の2回なんですけど、3月になりますと、ちょっと違った視点なんですけど、「自分が成長したところ」「1年間でどんな成長をしたか」を考えることをしてきました。それから1学期の終わりには1学期を振り返ることをしてきました。

今回は企業向けのセミナーなので。企業は一回行って、振り返るということはしてないんですね。このアドバンス講座というのが控えておりまして、そこで振り返ることや自分が学んだことを言語化してみんなの前でプレゼンする。これは小学校6年生としてやってきたことなんですけど、それは企業にも使えるということで、一人ひとりが持っている財産を全員のものとして共有化することをアドバンス講座で考えています。

企業で自分のことをさらけ出すのは
難しい気がするのですが？

●質問

もう一個だけ。小学生や学生が自分のことを掘り下げたり、お母さんが何か言うのは分かるんですが、企業さんでやる場合、抵抗はなかったですか。要はパーソナルな情報をさらけ出すということにデリケートな部分があるのかなと思ひまして、そのあたりで問題はなかったのでしょうか。

●岩堀先生

企業様の研修会に行く時はアウェイだと思ひていまして、受けたい人がみんなが来るんじゃないんです。「なんで小学校の話聞くの?」というオーラが漂っている人もいるんですけど、それは感じつつも、それは一切、顔に出さず、楽しくやる仕掛けがあります。基本は書かなくていいことは書かなくていいんです。しゃべりたくないこともしゃべらなくていい、と言います。子どものころにあったことを全部書かなくていいし、書きたいことだけを書く。その方が気持ち楽になるみたいで、強要は一切しないといつも心掛けています。



2018年 福井型「新採用学」研究

報告書企業の

皆様へのメッセージ



THE SHIFT

企業が学生を選ぶ時代から
学生が企業を選ぶ時代への

SHIFT 転換

あなたは採用を企業を中心のやり方から
学生が安心できるやり方にシフトしていますか？

5 SHIFT POINTS

- 1 一括採用、終身雇用、年功序列、定年退職という考え方と
楽しく働きたい若者たち(ギャップ)
- 2 マルチタスクができない若者たち(真面目で不器用)
- 3 レジリエンスを支援できる組織とできない組織(成長願望)
- 4 会社との信頼関係を築けるか(素顔を開示できる企業)
- 5 福井の企業なので魅力がない、と思っていないか(自虐?)

福井型「新採用学」研究会 2018総括

5つのSHIFT POINTS

2017年7月の「採用学」フォーラムが口切になって、企業の皆さんの高い関心に支えられてスタートした福井型「新採用学」研究会は、平成30年度事業として、5回の研究会と3回のワークショップを実施してきた。29年度もほぼ同じスタイルで進めてきたので、2年間で計10回の研究会と6回のワークショップを行い企業の採用を考えてきたことになる。いずれの回も熱心な参加者の皆さんの研究意欲に支えられてきた。お礼を申し上げたい。

では、2年間の研究会を通して、福井県内の企業の人材獲得は順調に進むようになったのだろうか。高い人材需要の中で、十分な手当はできているのだろうか。答えは、残念だが、どちらも、「否」であると思われる。研究会がスタートした時点でも、人材の獲得に関しては暗雲が垂れ込めていた。しかし、さらに状況が厳しくなっているように思われる。

厳しい現状の中で、全ての企業が悪いかというと、そうでもない。一部の企業では、採用の考え方を考えることによって、十分とは言えないまでも、成長の資源を獲得している。

成功している企業と、うまくいかない企業はどこが違うのだろうか。あっさり言ってしまうと、経営者が意識を変えたところは難局を切り抜けているように思う。採用を経営の重要事項として捉え、採用の環境の激変を理解して、やり方や考え方を「転換」している企業が、かろうじて成果を上げることができているようだ。経営が変化に対応して変わった企業が生き残っている。

30年度の研究会を総括する上で、2018年8月からどのような活動を行ってきたかを紹介するのは、後半の紙面を借りるとして、冒頭では、研究会やワークショップを通して見てきた「変化」に対応するために、企業は何をどう「転換」すべきかをまとめて見たい。

5つのSHIFT(転換)の必要性を感じている。企業は、いま、人材を獲得する、育てるということに対して、根本のところで見直しをかけないと、現実との溝は簡単には埋まらない。考えるきっかけに選んだ5つのポイントを解説したい。その後で、2018年8月の第1回研究会で講義してくれた、神戸大学の服部泰宏先生、株式会社子ども笑顔の岩堀美雪先生の講演を読み返して欲しい。多くの気づきやヒントが盛り込まれている。

福井大学 地域創生教育研究センター 特命教授 吉田史朗

1 一括採用、終身雇用、年功序列、定年退職という考え方と、 楽しく働きたい若者たち(ギャップ)

企業が学生を選ぶ時代はとっくに去っている。学生が企業を選んでいく。この感覚が、まず重要だ。昨年11月に就活支援企業(採用をサポートしている企業)7社に、揃って研究会に参加していただき、それぞれが捉える変化と課題、その対策を話してもらった。共通していたのが「企業が学生を選ぶというスタイルでは、いい学生を獲得できない」というものだった。

企業は新しい働き手として、新卒を一括採用して、新入社員研修を皮切りに、企業にあうように教育訓練し、能力は評価するが、基本的には年功序列をベースにした組織運営で、定年までの長い期間、働いてくれる。なんていうことを当然のことと思っている企業があるとすれば、完全に時代錯誤だろう。まずは、ここから企業内できっちり言語化して理解を改めていくことを始めるべきである。

学生の就活段階で、終身雇用を前提として就職先を選ぶ、というのは、どの程度あるのだろうか。入社3年目前後や、30歳前後になった若手社員の中にも、「成長」という見方で勤めている企業を見て、早めに次のキャリアに移っていく人が増えている。

2018年 福井型「新採用学」研究

報告書企業の皆様へのメッセージ



今の学生には、安定した企業で一生働くという考え方の人と、自分のキャリアを育成していくためには、いろんな企業を経験したいという視点があるように思える。

「長くいてほしい」企業と、「どれだけ成長できるか」を見る学生のギャップを考えて欲しい。「この企業での成長が望めないと判断した時が、転職のタイミング」であることを前提に育成プログラムを提供したい。繰り返し言うが、「キャリアを磨くには、一社にこだわってはいない」という若者は多い。

一括採用に関しても、企業側からも、学生側からも変化が出てきている。大学3年生から選考を初めて、母集団を作り、そこから企業目線でいい学生を選んできた企業。今や、「いい学生」を選んでいく余裕がないという。母集団さえ、過去の幻想になっている感さえある。合同説明会や企業の会社説明会に訪れてくれた学生をリストアップして、インターンシップの案内を出し、エントリーシートを待つ。うまく内定を出してキープしたと思っていた金の卵は、4ヵ月の間に、内定辞退を宣言して、どこかのより成長を約束してくれた企業に移っていってしまう。

学生の方も、1、2年生であっても、将来の職業を考えている学生の中には、自分がこれから大学で学ぶテーマを活かせる企業を探し始める。運良く見つければ、1、2年生であっても、企業の研究に参加しながら、大学でのテーマの深掘りを、企業目線を入れながらやる。それだけ、積極的に将来を考えている学生に出会うことが増えてきた。

一括採用も過去の話になろうとしているように思える。学生にとっては、大学生活で取り組めることに対しては、その延長に楽しい社会人生活が待っているのなら、自分の成長計画として取り組む。

企業の人事制度の見直しや、これまでの働き方を改革する動きは、一部で今の若者が思っているような「楽しく働く」というコンセプトに、なんらかの提案ができることを目指している。労働条件等の面からの「働き方改革」とは別の次元での、若者が生き生きと、高いモチベーションで取り組める働き方で、成長できる仕組みを示したい。

2 マルチタスクができない若者たち(真面目で不器用)

特に理系の学生に多いのが、卒業研究と就活の両立。毎年6月に解禁になる就職活動だが、6月から夏休み、秋にかけて、卒業研究の実験や論文の執筆などが重なる。大人の感覚では、就活と卒研は全く別個のものなので、適当に時間を振り分ければこなせるのではないかと勝手に思うてしまう。

ところが、学生はこの使い分けができなくて悩んでしまう、という。本当にきて欲しい人材には、両立できないことを前提に、企業としての便宜を図らないと、学生の方から辞退を申し出ることになる。

まさかそんなことはないだろう、と筆者も思っていたが、大学でキャリア支援を担当している職員は、現実を知っている。「いまの学生たちは、結構真面目に物を考えると思います。何事も適当に済ませておくことができない」。おまけに、結構苦学生というか、親に全てを頼らないで大学生活を設計している学生も多い。学業と遊びのお金を手当てするのはバイト。行動計画の大事なポイントは、バイトスケジュール、授業のスケジュール、部活や友人との遊びの計画である。そこに準備期間を入ると、3月ごろから就活のスケジュールが加わる。

手が一杯になって時間をコントロールできなくなると、優先順位が低い方から後回し、ではなくて取り組みを止める。「就活」は優先順位が低いそうだ。卒検、卒論が終わり、時間にゆとりができれば就活を始める、という学生が多いという。

理系に限らず、文系の学生も含めて、親に頼るのは頼るが、自分でなんとかできる金銭的な負担はかけられない、と思っているという。筆者は5年以上福井県内の大学で3年生の担当をしてきた。年間3、4回は補講というイレギュラーの授業を学生にお願いするが、1クラス60名程度の学生のうち、土曜日の補講に都合をつけて出てくれるのは、20名はいない。残りの多くは休む理由として、「バイトのローテーションが入っているのだ」と書いてくる。

3 レジリエンスを支援できる組織とできない組織(成長願望)

今年度の採用学研究会のテーマとして、「レジリエンス」という言葉を選んだ。言葉の意味については、回復力とか、めげない力とか言われています。第1回研究会の講演でも二人の先生は次のように話していました。

「逆境とか不確実性といったタフな状況のなかで、どう持ち直すか、どうやってポジティブな状況に持っていくか」というのがレジリエンス(服部先生)、「自己肯定感が強い人。逆境力、とか回復力とか言われていますが、やり抜く力がある、失敗に強い、批判を受け入れ、さらに向上できる」(岩堀先生)

企業として若者のレジリエンス力を支援するというには、どういうことを進めていけば良いのか。一つの参考事例として、「FAIL FAST」という考え方を持っている企業の話を紹介したい。

「FAIL FAST」は「早く失敗しろよ」ということだが、その裏側には「早く失敗して、失敗の原因を追究した方が、早く成功するよ」という意味がある。昔から言われている「失敗は成功のもと」なのだが、スタンフォード大学のD-SCHOOLで有名になった言葉だと聞いたことがある。

失敗を褒めることができる企業か、失敗を徹底的に叩く企業かという比較では意味が変わってしまうが、組織の文化として失敗をベースにみんな考えようという視点がいまの若者を捉える。

服部先生の講演で、オランダのサッカーチームの練習で取り入れられている「体験の言語化」(コーチの質問とコミュニケーション)のケースが紹介されている。「小国オランダがサッカー大国である理由」は興味深い話になっている。ともすれば、時間が勿体無いという理由で、十分なコミュニケーションや時間をかけてお互いが一つのプレーを理解する、ということ避けがちだが、オランダは練習時間が半分になっても、きちんとフィードバックする。「面倒臭いなと思うが、経験から学ぶことの大切さを知っている」(服部先生)

これから採用して一緒に働く若者に対して、企業はどういうスタンスでレジリエンスを支援できるのかは、人事担当者だけではなく、経営陣も話の輪に加わって企業文化として発信していくべきかと思う。なぜなら、いまの若者は「自分が成長できる環境に身を置きたい」と考える傾向にあるからだ。我々大人は、ともすれば若者はお金、お休みなどの待遇面を気にしがちだと思っている。でも、少し長い目で見て自分が成長できる企業や組織だとわかれば、成長を優先する。

4 会社との信頼関係を築けるか(素顔を見せる企業)

コミュニケーションのことを話そうと思う。会社説明会や、合同就活説明会などで企業が配る情報は、学生との信頼関係を築ける内容になっているだろうか。

そもそも、学生のほとんどは、新聞をとっていない。本もあまり、いやほとんど読まない。テレビも、見ない。この前提で、会社説明会の準備をしているとすれば、まず第一歩は合格かもしれない。必ず就活時期になると登場する分厚い就活用の2019年版企業情報資料には、多くの情報が掲載されているはずだが、学生に届いているだろうか。

説明会の冒頭で流される会社案内のビデオ。美しい映像で、勢いのある社長や幹部が自社の優秀さを説明する。売上がいくらで上場会社だったり、表彰された特許技術だったり、いいところが満載の内容である。企業にとっては、学生にアピールするには当然のことを編集しているのだが、それらの情報は学生にとって知りたい内容なのだろうか。ここを一度見直して欲しい。

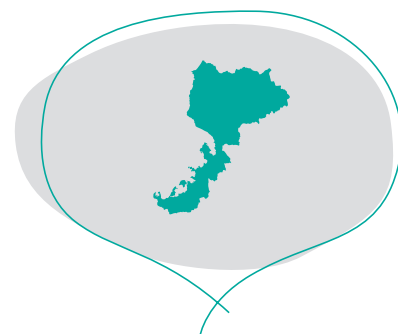
福井型「新採用学」研究会ではこれまで2年間で15社の会社を紹介する映像を、県内企業の若手社員の皆さんと作ってきた。指導してくれたのは、同志社女子大学の上田信行教授と上田先生のゼミ「girls media band」の女子大生たち。若者の視線で、自分の会社の魅力を発信してみようという趣旨で、コミュニケーション映像を作ってみた。

前提となっているのが、これまで学生に見てもらっている映像は、その会社で働いている若手社員の主張が入っているだろうか。思い切って、若手社員と女子大生が一緒になって、その企業の魅力を発掘してみよう、という点だ。結果的には、参加してくれた企業の皆さんからは、「短時間(午

後4時間程度)で作成したビデオを社長に見せたところ、驚き喜ばれて、早速説明会で学生に紹介した」ところも出てきた。

学生が企業情報を得るには、前述の説明会資料やホームページの検索などが柱になっている。しかし、そのどちらとも、企業に都合のいい情報しか載っていないことも知っている。企業説明会で、人事担当者の説明がそれと同じものだったり、社長が言っていることと同じだったりしても、学生には響かない。成長を求める学生もいれば、安定を求める学生もいる。それぞれの学生に、「君がそう考えるならこんな制度がある」とか「こんなことに挑戦できる」といったコミュニケーションが欲しい。人事採用担当者の魅力で学生が左右されるのは当然のことだ。その企業を知る最初の人間が採用担当者なのだから。

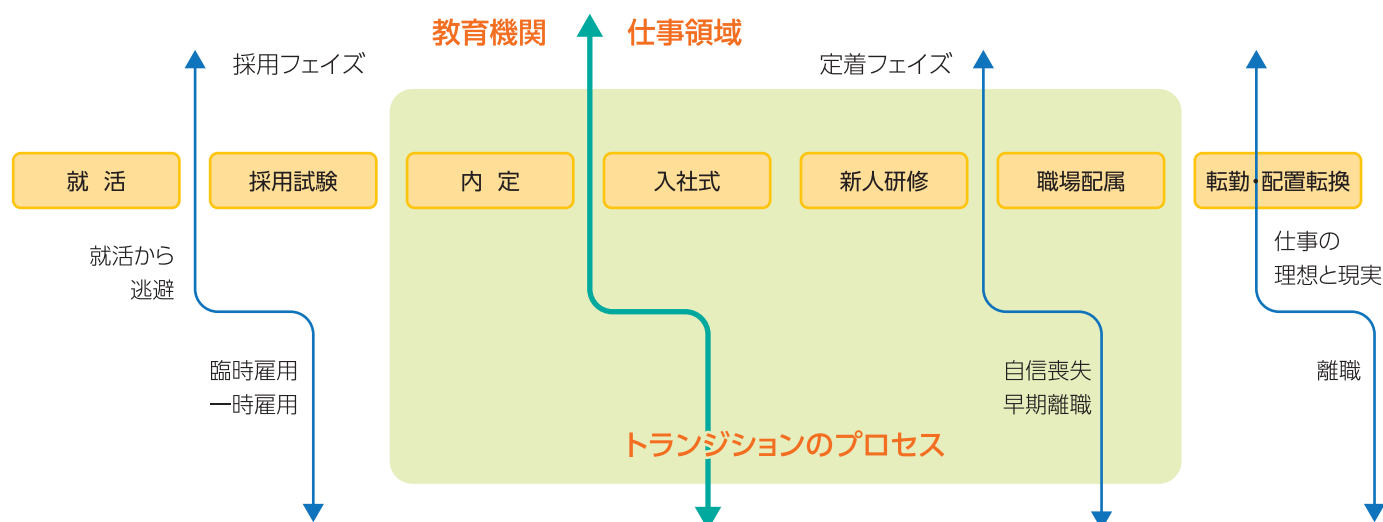
いいことばかりを説明するのではなく、学生がどのようなプランを立ててきているのかを聞き出し、企業の素顔を見せながら一緒に可能性に挑戦しようという呼びかけができれば最高かもしれない。





働くためのアクティブ・トランジション

働くためのウォーミングアップ
アクティブ・トランジション



大学と会社の間にある「クレバス」のような断絶。内定から新人として入社式を終え、会社という組織で活躍するためには、その断絶を乗り越える必要がある。そして、この断絶の存在については、大学の就職や進路関係者は、感覚的に知っている。

せっかく内定をもらっても、うまく組織に適応できず、早期に離職してしまう学生。クレバスの存在に立ちすくんでしまう学生。クレバスは渡ったが、広大な仕事の現場で闇に紛れてしまう学生。

福井型「新採用学」研究会では、学生から社会人への移行(transition)をスムーズにする一つのツールとして、「大人の宝物ファイル」(小堀美雪氏提唱)を取り上げ、実際にそれを試していただけるプログラムを企画した。

企業側からトランジションに手を貸していただけることを期待している。本来大学が教育活動の一環として「アクティブ・トランジション」に取り組むべきであろうが、まだまだ実践しているところは少ない。2017年現在でも、東京大学と立教大学の一部の研究者がそれを提唱し、協力者たちと研究活動を共有し、ワークショップを実践しているが、まさにスタートラインに立っている現状である。福井型「新採用学」研究会では、岩堀先生の長い期間にわたる教育の成果をベースにした、「大人の宝物ファイル」の紹介で、アクティブ・トランジションの試みを提案したい。

5 福井の企業なので魅力がない、と思っていないか(自虐?)

「名の知れた大手企業に内定者を持っていわれている」「学生は初めから愛知、東海地方の大手を目指している、福井の企業に見向きもしない」という声を聞く。この3,4年内定を辞退する学生が多く、企業の採用担当者を悩ませてきた。自虐的に「福井の会社なのではないのですが」という声も聞く。果たして「福井の企業には魅力がない」のだろうか。

10月25日に行った第3回福井型「新採用学」研究会には、横浜国立大学4年生の三好佑育さんに講師として参加してもらった。三好さんは福井出身で武生高校から横浜国立大学経営学部に進み、当時同大学の准教授だった服部泰宏先生に師事した。採用学を学んで、卒業論文も「(福井から)都会に進学した学生が地方企業(福井企業)をどう捉えているか」という研究を進めていた。三好さんには研究会の1カ月後、卒論完成間際にもう一度時間をもらって話を聞かせてもらった。

第3回研究会での三好さんの講演テーマは「学生から見た福井」。自身の就活経験を踏まえ、友人たち(福井や地方出身で都会の大学に進学した仲間)のヒアリングも紹介してくれた。三好さんは、結果的には都会のいわゆるブランド企業に内定している。そのプロセスで接触した福井企業での経験(就活の初期は福井企業にアプローチ)も踏まえて、いくつかの貴重なアドバイスをもらった。

1

福井出身なのに福井の企業情報を知らない、福井の事情(企業を取り巻く環境など)がわかっていない

福井出身者は就活の中で一度は福井の企業を調べている。しかし、共通の意見として「よくわからない」と言う。何がわからないのかというと、「自分が働くことを決断するにたる魅力」「魅力的な企業があっても、福井で働くということが楽しいのかどうか?」と言った大枠の魅力が理解できなくて悩んでいるようだ。

幸福度No.1の福井県が、魅力がないわけではないだろう、と我々は思ってしまう。これに対して「福井で働く皆さんの常識は、私たち求職者にとっては常識ではないかも」と言う三好さんのコメントがある。

服部先生が指摘するように、福井の企業は学生に「刺さるような情報」を提供してきているか、を考えなくてはならない。

4

福井の企業に働く良いところは何かを考えると 「家が持てる」「静かな環境で仕事ができる」 「転勤がない」「子供の学力が高い」 「子育てしやすい」

学生の就活段階で、これらの要素を重視するかどうかは、それぞれの考え方だが、社会人になってからでも、どこかのタイミングで「家を持ちたい」とか「子供の将来を考える」と言ったことが持ち上がる。いくつもの要素の重なり合いで、人は定住地を選んだりするのだろう。福井企業の立ち位置を考えると、こういうタイミングに選んでもらえるような情報を提供しておくというのは、結構重要なことかも知れない。

就活時期の学生にとっては「子育てがやりやすい」というのもピンと来ない。「子供の学力が高い」というのも、福井に戻る時のインパクトにはならない。むしろこれらはUターン、Iターンの時には魅力だ。

2

福井にはBtoB型で世界に 通用している企業が多い。 ブランド型と勝負できる

BtoB型で世界を相手にビジネスを確立している企業が多いというのは、あまり知られていない。「ブランド企業と比較しながら、強みを言ってもらえると、最も大きな企業選択要因になりうる気がする」と三好さんは指摘している。

福井には繊維と眼鏡という基幹産業が明治以来栄えていて、その裾野に多くの企業が育っている。それぞれの企業が生み出している「ものづくりの技術」は、自分たちにとっては当たり前のことなのだが、きちんと説明すると、得意先企業とのコラボレーションで世の中に不可欠なイノベーションを起こしているケースが多い。この辺りの情報は、知っているだけにとどめず、学生たちに語り、「さらに進化せさせていくために、一緒に力を出してくれ」的なアピールの方法もあるように思える。

3

いつかは福井に帰りたい、 という学生は多い

就活の時点では親は「好きに働くといい」と言ってくれている。しかし、親の面倒を見なくてはいけないと思うし、「歳をとったら帰りたい」と言うのが一般的な考え方。親の面倒は結構プレッシャーだ。

三好さんの場合は、「今のところ、35歳ぐらいで福井に戻れたらいい」と思っている。また、郷土愛とか懐かしさ、という要素は結構あり、成人式や同窓会などに出席したり、福井が話題になると郷土愛が頭をよぎる。「幸福度No.1」も含め、新卒採用ではなくても、UターンやIターンという受け入れのやり方を意識しておくのも重要。技術や知識を身につけ活躍している即戦力を獲得できるという大きな魅力もありではないか。

5

就活学生が 企業選択の時に考える AISAS理論

福井企業を選んでもくれるプロセスは、「着目する」→「興味を持つ」→「調べる」→「足を運んでみる」→「周りにもシェアしてみる」。このプロセスを経て「選択」してくれるかにかかる。進んでくれるかだ。

頭文字をとって、「Attention」のA、「Interest」のI、「Search」のS、「Action」のA、「Share」のS、『AISAS』。これを企業側から見れば、それぞれのプロセスで企業の素顔を見てもらい、素の魅力を伝えることのように思う。AISASは企業と学生を結ぶプロセスの道しるべになる。

福井企業は、福井の企業だから注目してもらえないのではなく、自分たちの魅力を十分伝えきれていないことが問題なのである。



学生からみた福井

横浜国立大学 経営学部 三好祐育

学生から見た福井

横浜国立大学
経営学部4年
三好祐育

私の企業選択

▶ 「社風」と「事業内容」が私の就活で重きを置いたもの

【社風】「縛られている感じが少ない企業」「上下関係に変な圧力がなさそうな企業」

堅苦しい感じが苦手だったため。その会社で長期安定雇用を望んでいないから

→意図せず転職のしやすい企業を意識していたのかも？

【事業内容】「HR領域」「IT領域」「戦略コンサルティング」

・HR領域はもともと大学に入る前から興味があったことだったから。

・IT領域はこの先の世界を考えた時、生業としていることのメリットが多いのではないかと考えたから

・コンサルは給与・高度な技術能力・社会的な優位性（ブランドコンサル出身という肩書）の観点から

★コンサルとITを選ばなかった理由

→コンサルについては個人に求められる労力の大きさが他二つと比較して群を抜いている。それを望まなかった。1000万得る企業で自由の無い生活と500万で楽しそうで自由を求める企業集だとして自分にとってどっちが重要か考えた時、後者だった。IT系に関してはいまでも思い入れがあり、特にITコンテンツ系の仕事は今でも心の中で痛めているが、HR領域と比較した時「仕事として」扱いたいのはHR領域だった。

★内定先はどんな企業？

内定先はHR企業。社風は比較的フラットな上下関係でサークルや部活動に近いノリ。キャリア感に対して強い敬意を持ち、内定者研修キックオフでは自分のキャリアを描くため会社から出ていくことを押し出したPVを流すなど、かなり積極的。転職などに対して「やりたいことならは許容するよ」の精神であり、いい意味でドライに感じる。

福井と福井企業と私

▶ 就活のスタートが福井企業だったこともあり、福井についていろいろと考えたが、一方で知らないことが多すぎるとも思った。

【Qなぜ福井企業を選択しなかったのか？】

・私のやりたいことが福井企業で見つからなかったということが最大の理由。

・HR領域の中でも地域や人種を越えた影響範囲の大きい戦略、あるいは一企業を対象としたHR戦略など、多角的な視野からHR領域のあらゆるものを取り扱う企業は日本でも多く、福井では見られなかった。

・福井の企業でやれることは他のブランド企業でできてしまうのではないかと勝手に想像していた。

・親からは好きなように働くといいと言われていた→世話という要素を一端除外

・福井についてよく知らなかったというのも理由にある。企業の名前は知っていたけど、その会社が何を目標しているのか、その会社の内情は、など就職に関する情報はあまり知らなかったうえに目につくところになかったというのが感想。

福井と福井企業と福井出身者

▶ 福井出身者の知り合いにいろいろ聞いてみた！

▶ 就活中一度は福井企業を調べたというのが全員の共通意見。一方で魅力的な企業があったか・福井就職を強く願うかという問いに対しては肯定的な人は1人で、その他誰も福井の企業で働きたいとは言わなかった。

▶ 共通意見「よくわからない」「住みやすさはやっぱりいい」「年取ったら帰りたい」

▶ 「よくわからない」→（要素）情報が入ってこない、働くという観点での親しみが無い

▶ 「住みやすさ」→特に県外に出た同期ほど強く感じるようである。

▶ 「年取ったら帰りたい」→住みやすさ（定住意識）と家族の状況が主な要因

▶ みんなが私が悩んだこと。

「家族」の面倒を見るか否かである。これに関しては仕方のないことだと思うためすべての企業選択要因を排除して別口で考えた。

福井出身者ですら内情がよくわかっていないことが多い。

→福井で働く皆さんにとっての常識は、私たち求職者にとっては常識ではないかも。

就活を通して思ったこと

【就活で良いなと思った点】

- ▶ インターネット会社説明会、テレビ通話面接
- ▶ インターネット会社説明会はネット上で指定された時間から生放送が始まり、求職者はそれを見ながらコメントしていくというもの。終盤には質疑応答の時間があり、その場で答えてもらえるシステムだった。
- ▶ メリット 「時間」と「場所」

Web説明会の時刻が20:00スタートだったため、私は「ご飯を食べながら」「自分の部屋で」「私服」の状態で見えた。普通ではありえない説明会である。堅苦しさを一蹴し、気楽に望めるものであった。また、質疑応答も顔が見えない分（失礼のない程度の）踏み込んだ質問も見受けられた。

- ▶ デメリット「個人のコミュニケーション」

多数の質問に対してピックアップされながら返していくため、自分の質問がきちんとできるわけではない。ただ、私がweb説明会に参加した某総合メディアR社と世界的コンサルA社は後日、社員との懇談会を開いていた。これにより、個人的に深く聞きたい人は来てねという量を取っていた。

研究会の資料を読む中で気づいたこと 1

福井型「新採用学」研究会（講義・質疑応答編）

- ▶ 「採用革新の考え方」 横浜国立大学 服部泰宏先生
- ▶ P9-資料9 「学生の味方になる」という視点
→ 学生視点からするとフィードバックが一番欲しい
→ フィードバックで、企業側が本気で見てくれているかの指標にすることもあ
→ 特に面接のフィードバックは非常に気にする（言える範囲でいいから教えてほしいと思う）

P10-2 Uターン、Iターンで企業が協力できること
私のこと。「いつかは帰りたい」

研究会の資料を読む中で気づいたこと 2

福井型「新採用学」研究会（講義・質疑応答編）

- ▶ 「採用革新の考え方」 横浜国立大学 服部泰宏先生
- P15-資料11 「郷土」が顔をよぎる瞬間
成人式・同窓会で非常によく話す。
就職先をどこにするか？ 楽しい場所があるか？
→ 成人式・同窓会で同期と非常に仲のいい人は郷土好きなイメージがある
→ 高校までの学校や部活などが意外と郷土愛（Uターン）に影響している？
- P20 福井型の新採用力、「福井型」の意味するもの
→ B to Bビジネスで確率している企業が少なくないということもあまり知らなかった。ブランド企業と比較しながら強みを言ってもらえると最も大きな企業選択要因となり得る魅力を感じられる気がする。

「福井企業を選ぶ」ということの中身は一体何か？

- ▶ ヒントとなるのは求職者の企業選択のモデル
→ A I S A 理論

A=attention（着目する）
I=interest（興味を持つ）
S=search（調べる）
A=action（足を運んでみる）
S=share（周りにもシェアしてみる）

福井企業を選ぶということは、このうちのA→I→S→Aのどこかの段階まで求職者が進んでくことを指す。

福井型「新採用学」研究会

REPORT  2018

報告書

FUKUI



編集・発行／平成31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

福井大学総合戦略部門COC推進室内 〒910-8507 福井市文京3丁目9番1号