

展望

1 公開月例研究会講演記録〈第241回〉(2008.10.11) 26

公開月例研究会講演記録〈第239回〉(2008. 7.11) 2 産研だより

34

公開月例研究会講演記録〈第240回〉(2008. 9.27) 14

公開月例研究会講演記録〈第239回(7月11日)〉——

「企業が求める学生像と企業内キャリア形成」

GEコンシューマー・ファイナンス株式会社／
人事・総務部 クライアントマネジメント スペシャリスト

青木裕和

1. はじめに

皆さん、こんばんは。

GEコンシューマー・ファイナンス株式会社から参りました青木裕和と申します。会社では人事業務に携わっており、また日本大学OBという関係から今回皆さんの前で「企業が求める学生像と企業内キャリア形成」というテーマでお話することとなりました。キャリア形成に関しては、企業内にとどまらずキャリア全般について話そうと思っています。また、この場を通じて、皆さんが、①キャリアについて考える機会、②学生のうちにやるべきことを考える機会になっていただければと思っています。

さて、本題に入る前に、私の自己紹介を簡単にいたします。私は、1996年に指定校推薦で日本大学工学部情報工学科へ入学しました。情報工学は、コンピュータシステムについて学ぶ学科ですが、元々コンピュータに大変興味があったわけでもなく、当時の自分の成績と比較して、入学できそうなレベルの大学／学科に入ってしまうという安易な考えで推薦入試を受けたように覚えています。そのため、入学後もシステムの細かな構造や情報論にあまり興味が持てませんでした。一方で、工学部のラグビー部に所属し、部活動を通じて、組織論や人材マネジメント、モチベーション管理という分野に興味を持つことができました。そのため、経営学を学びつつ情報学で学んだことも活かせるような経営工学を学びたくなり、大学院

へ進学することを決意しました。大学院では学ばなかった経営手法や組織論が学べ、非常に有意義であるとともに、この分野での就職を真剣に考えるようになりました。また在学中に1年間休学し、アメリカ留学も経験したことも自分の視野が大いに広がった気がします。大学院卒業後は、コンサルティング会社を選択しました。これまで学んだことを活かせる仕事をしたいという理由のほかに、早く業務遂行能力／スキルを身に付けて、一人前になりたいという気持ちが強かったのを覚えています。コンサルティング会社での業務は大変忙しいと聞いていましたが、その分成長も早いだろうと思っていました。入社後は、ITと人事に関連したコンサルティング業務を行いました。コンサルティング業務を通じて、専門分野の知識やスキルが深まったこともありますが、何よりも物事を体系的に捉えることや、ロジカルシンキングの訓練を多く積むことができ、自分の問題解決のスタイルを構築できたことが何より自分の財産となりました。現在の自分の仕事の進め方もこの時の経験が大きく影響しています。一方で質の高いアウトプットを常に求められ、精神的にも体力的にも非常にきつい業務でもありました。

現在は、2007年からGEの傘下であるGEコンシューマー・ファイナンス株式会社の人事部に所属しています。人事部では、まず組織開発という部署で、新卒採用、従業員満足調査、退職率の傾向分析などを行いました。現在は、クライアントマネジメント業務に携わり、担当事業部の人事

施策全般の業務を行っています。

では、本題に入らせていただきます。

本日のアジェンダですが、まず、人事部での業務について皆さんに紹介いたします。皆さんの中にも、「人事部の業務」と聞いて、どんな業務を行っているのか、イメージが沸く方は少ないかもしれません。会社でも一般的に、人事部はブラックボックスと呼ばれていて、人事評価や異動等、守秘義務性の高い業務を扱っているため、透明性が高いとはいえない部署の一つです。人事部がどのような業務を行っているかを理解していただくことで、会社や仕事について少しでも理解を深めていただければと思います。また、面接手法などに関しても、皆さんが興味を持っている分野だと思いますので、本日の最後に話したいと考えています。続いて「キャリア形成」について話します。キャリアとは「業務の経験の連続」とここでは定義いたしますが、実際にどのように自分でキャリアを築いていくか／仕事を選択していくかを、私の経験を踏まえて話せればと思います。最後に「企業が求める学生像」について話します。ここでは面接の際、採用側が見ているポイントを上げ、簡単に説明いたします。余った時間で皆さんからの質疑応答をお受けしたいと考えています。

2. 人事業務について

それでは、早速人事業務の説明に入らせていただきます。

人事部は、間接部門と呼ばれ、企業の予算管理などを行うファイナンス（経理）部門や、システム関連やOA機器などのインフラを扱うIT部門、法律関連の業務を扱うリーガル部門などと同様に、間接的に企業の利益をサポートする役割を担います。人事部は間接部門の1つとして、社員に関するあらゆる業務を行います。

人事業務をもう少し詳しく説明するために、人事部の役割を大きく4つのカテゴリに分類して、説明します。（図1参照）

「評価／人材計画」は、主に組織長と進めて行くトップダウンの仕事です。

評価では、担当部署の上司が自分の部下の評価をする際のサポートを行います。具体的には、評価制度／評価ツールの説明や評価例の説明を行っ

たり、上司以外の方が行った客観的な評価や観察を伝えたりして、評価の公平性を高めます。

人材計画は、組織図を基に、各上位ポジションの業務を遂行できる人がいるかを確認して、後任者の育成を中・長期的に計画したり、必要なポジションへの採用をかけたりするなどの計画を検討します。同時に、成果が上がっていない人材や何かしらの問題を抱えている人材についても今後の対応について検討する場合があります。このように短期的な計画から長期にわたる人材計画までを作ること、長期的に安定して利益を出すことができる組織作りをサポートしています。

評価がトップダウンの仕事であるのに対し、「労務管理」は、社員一人一人と密に連携をとりながら進める業務です。具体的な業務内容は、例えば、残業時間が多い社員を管理し会社規定に定められた時間内で業務を行っていただくように調整する労働時間管理や、産休／育児休暇や個人の理由で休職している社員の管理、また、就業規則などの問い合わせに対して説明を行うなどの業務を行っています。

「人材フロー」は、人の採用／異動／退職に関する業務です。採用は、どのような人材を採用するか職務記述書を作成したり、採用手順をどう行っていくかを決定し、募集をかけます。実際に面接も行い、採用者の選定を現場の社員と一緒に進めていきます。異動は、異動候補者の検討や、事業部内／事業部間の異動に伴う手続きを行います。退職は、退職者の書類手続きや、退職に至った経緯を本人に聞く退職者インタビューなどを行っています。

「モチベーション／キャリアマネジメント」は、教育／育成やモチベーション管理など、社員のパフォーマンスを向上させる上で、人事の肝となる業務の一つです。教育／育成においては、各トレーニングを社員に受けていただいたり、異なる様々な業務を遂行してもらうことで、スキルや知識を向上する機会を設けたりします。また、モチベーションマネジメントにおいては、従業員満足度調査を通して、社員がこの組織のどんなところで不満を持っているかであるとか、改善してほしいと思っているかを分析します。分析後、組織の不満要素については改善を社員と一緒に進めます。調査は毎年定期的に行うことで、どれくらい改善

しているかを見ていくようにしています。ハイパフォーマーについては常に離職の危機であることを認識し、定期的に面談をして、彼らがこの会社に長く留まってもらうために人事として何ができるかを検討しています。その一つにメンタリング制度などがありますが、メンタリング制度は、在籍期間が短い社員に対して、ある程度在籍期間が長く、現在活躍している社員を紹介して社内でのキャリアアップの参考にしてもらったり、自己成長の促進に役立てていただいています。

このように、人に関するあらゆる業務を行うのが人事です。実際に人事に所属している人はどんなタイプの人が多いかという、人が好き／人の役に立ちたい／人を分析することが好きという人になると思います。私の場合は後者で、人がどのような特性を持っていて、どのようなところにモチベーションを感じるのかなどを分析するのに大変興味があります。

業務内容の説明は以上ですが、とはいっても働いた経験のない方にはイメージが沸きづらいと思いますので、「人事部での1日の業務例」を紹介します。(図2参照)

朝、会社に着くと、オフィスに電話がかかってくる、担当部署の社員から退職を考えているという連絡をもらいました。事情を聞くために急ぎ事業部まで行って、評価／給与、その他のことなど、退職を考えている理由を聞きます。異なる業務に興味があるということであれば、今後の業務のアサインメントについて検討することもあります。とにかく現場の上司と一緒に話し合いを行います。その結果、辞める意志が変わらないようであれば、人事と本人とで退職手続きに移ります。転職先が競合会社であれば、会社の守秘義務を守ってもらうことを確約してもらいますし、業務の引継ぎ時間を充分に取ってもらった上で退職日を決めてもらいます。また、会社へどのような不満があったかなどを聞き、今後の会社の発展に役立てるようにします。その後、必要に応じて空きポジションに採用をかける準備をします。

一段落着き、オフィスに戻ってきたら、事業部長から「期中間評価の擦りあわせを行いたい」と言われました。実際に評価を行うのは現場の上司ですが、人事は、評価の仕方や客観的な視点からアドバイスをします。社員一人一人の行動や成

果について記述された評価シートを見ながら、事業部長と擦りあわせを行います。

中間評価の擦りあわせが終わって席に戻ると、社員が何かトラブルを起こしたという情報が入ってきました。上司とケンカして突然帰宅しまったとか、営業で外回り中、事件を起こして警察に捕まったなど、いろいろな事態があります。そのような対処も人事として行わなければならないので、非常にストレスを感じることも多いです。トラブルに応じて、再度現場に行き、会議室で当該上司と対応を検討します。事業部と接点を持つ時は、人事は常に中立の立場ということを念頭において行動します。何が真実かを追求することもあります。時には、上司に非がある場合は上司を懲罰にけることもあるかもしれません。自分の判断で解決できない場合は、人事へ一旦持ち帰って、今後どうすべきか、リーガル部門と相談することもあります。

再度オフィスに戻り、明日の会議用に人材育成計画資料を作成します。この社員はもう少しこの能力／スキルをつければ上位ポジションに昇進できるだとか、この能力をつけていただくためにこのトレーニングを受講してもらおうなどといったことを検討する資料です。明日、事業部長に提案しようと思っています。

これが1日の業務例ですが、ご理解いただけたかもしれませんが決して時間的に余裕がある部門ではありません。しかし、全てが組織や人に関する業務なので、人に興味のある方には非常に面白い仕事だと思います。

さて、最後に人事評価について所見を述べさせていただきますと、評価とはそもそも何が正しくて、何が妥当か判断するのは非常に難しく、人事部でも評価の正確性や妥当性よりも評価に対する個人の納得性を重視する傾向があります。また、ある書籍にも「組織は戦略に従う。人事は流行に従う」とあります通り、経済状況や世の中の流行の変化によっても「評価手法」は変わってしかるべきものとも思います。従って、時代や経済状況にあった評価手法自体を常に検討していくのも人事部の役目だと思います。日本でも、成果主義が流行りだし、成果主義についての書籍が多く出版された時期もありました。また、現在は成果だけでなく発揮した能力／行動を評価するコンピテンシー評価

があらわれ、成果だけでなく成果に至るまでのプロセスも合わせ評価することが主流です。いずれにしても人が人を評価するという行為そのものが非常に難しいため、人事方針としては、正しく評価するより納得性を高める、本人とどのようなコミュニケーションをとって、どう納得してもらうかということを重要なポイントの一つに上げています。

評価に差を明確につけるべきかどうかというポイントもよく議論になります。ある調査では、同期新卒入社で最初に昇進に差がつくのが、外資系企業では4年後、日本企業ではその2倍の8年から9年かかるという調査もあります。若いうちから差をつけることで、日本企業ではモチベーションを下げってしまう社員が早くから現れることを恐れます。それに対して外資系企業は、明確に差をつけて、ハイポフォーマーへの処遇を厚くしたり、リーダーシップの自覚を促します。評価されなかった人に対しては、仮にこの時点でモチベーションをダウンしてしまい退職まで至っても仕方がないと考える面もあります。外資系は中途社員を多く採用するため、このような考えでも成り立つのかもしれないかもしれません。少しドライな感じがします。

3. キャリア形成について

皆さん、現在描きたいキャリアパスを持っていますか。私も学生の頃、明確なイメージは持っておりませんでした。漠然なイメージとして、20代はコンサルティング会社で修行し実力をつけ、30代で起業ができればなどと安直に考えていました。また、アメリカに留学していたこともあり、やはりグローバルに活躍したいという気持ちもありました。50代の内にアーリーリタイアをして、ゆったり暮らせればなどとも思っていました。

皆さんがいま明確なキャリアパスイメージがあらうとなかろうと、大学4年生になると自分が就職したいと思う企業を選び、就職活動をするようになります。では企業の種類によってどのような特徴があるのかを私の経験を基に、図解しました。(図3参照)

初めに断っておくと、この枠に当てはまらない企業も少なくありませんので、実際に就職活動する際は、OB訪問を繰り返すなど、その企業の特

徴をしっかりと分析してください。

この図は、縦軸にゼネラリスト志向／スペシャリスト志向、横軸に仕事志向／組織志向をとっています。縦軸は、端的に言えば、いろいろな業務に携わり、幅広い知識を得ることを望むか、ある一定の職種につくことで、スペシャリストとして、確固たる専門能力をつけるかということです。また、横軸は、仕事そのもののやりがいを大事にするか、組織または企業に所属することで「満足／誇り」を得られるかということです。組織志向については安定志向やブランド志向が含まれます。

組織志向を重視し、入りたいと思っていた企業に入っても、自分のやりたい業務ができないという可能性は大いにあります。私は仕事志向で、仕事のやりがいを求めたい。こういう業務のスペシャリストになりたいというのであれば、独立系の中小とかベンチャー企業を新卒の時点から選んでいただくというのも1つの方法ではないでしょうか。

一般的に、外資系企業は既に専門能力を身に付けている中途社員を採用し、スペシャリストとして経験を積んでもらうことが多く、逆に日本企業、特に大企業では、ジョブローテーションなどを通じてゼネラリストを育成する傾向が強いです。しかし最近では、日本企業でもコアとなる専門スキルをつけるよう育成したり、中途社員の採用人数も以前より増加しています。ですから、これからは、20年、30年間働くことを考えれば、独立系の中小やベンチャー企業にまず入って、そこで自分の業務遂行における専門能力やコアとなるスキルを形成し、それから大企業に入って活躍するという可能性も十分考えられると思います。私自身、ベンチャー企業で自分の業務におけるコアスキルを形成してから、いまの外資系大企業に移ったという経緯を持っています。

外資系／日本企業の特徴に絞ってもう少し詳しく見ていきます。(図4参照)

採用に関しては、先程申し上げた通り、日本企業は新卒採用が主で、中途採用は殆どいない会社が多いです。対して外資系は中途採用が主で、GEでも中途社員の人数に対し、新卒社員はわずかです。外資系を選ぶ人の中には、ステップアップと考えて、その企業に3~4年勤務した後、別の企業に転職していく例も多いのも特徴です。

上司との関係が密であるのも日本企業で、教育係などが新卒社員につくのも特徴で、規律や礼儀に対する教育も熱心です。一方で、外資系企業には業務を一から教えるという風土はない場合が多く、分からないことは自分から聞かなければならないという風土や、上司自身がプレイングマネージャーであることが多いため、部下にかける時間が限られているという現実もあるかもしれません。

英語に関して言えば、「外資系＝英語力」というイメージがあると思いますが、英語が必要とされない業務もあり、英語が得意でなくとも採用されるケースは少なくありません。ただし、役職が上がるに従って外国本社の社員と接する機会も増えるため、英語力は必須となります。また、日本企業でも、TOEICで一定以上の点数を取らないと昇進できないという会社が増えてきているように思います。総じて、大企業は英語力が問われるという現状はあると思います。

次に大企業とベンチャー企業(独立系中小企業)という切り口で考えてみました。(図5参照)

私の経験から言うと、大企業は作業分担が明確であり、単純業務などはアシスタントの方にお任せできると思います。ベンチャー企業は人を含めたインフラが限られており、あらゆる業務を自分自身で行わなければなりません。自己成長においては全てが良い経験とも思いますので、どちらが良いとは言えませんが、将来起業を考えている方には、ベンチャー企業に勤めることは大変良い経験になると思います。

個人収入については大企業は比較的安定しており、ベンチャー企業は会社利益との関係、つまり変動が大きい可能性があります。ワークライフバランスについても大企業の方が考えやすく、ベンチャー企業は、もちろん職種にもよりますが、1年中忙しくて、利益志向がととも強いように思えます。

社員が多い大企業にはあらゆる社員と業務を行っていく機会が多いため、多様性がより求められます。ベンチャー企業は、社長が社員の顔を見渡せるような規模であれば、チームの結束力も強い。ただ、社長であるオーナーと経営スタイルや意見が異なると居心地が良い組織とは感じづらいかもかもしれません。

このように見ていきますと、ベンチャー企業や

独立系中小企業に勤めることでもある一定のメリットは考えられ、特に現在どうしてもやりたい業務がある、例えば、マーケティングをやってみたいのであれば、マーケティング専門の会社に行くことでその業務に就くことができます。これが独立系中小企業が一番のメリットだと思います。このような内容も視野に入れて就職活動をしてみてください。

また、ベンチャー企業は1年中忙しいため、個人の成長は早い側面はあります。一方で、個人の成長を考える上で、大企業では、社内のキャリア支援/成長支援制度が豊富にあることが多いです。そこで社内のキャリア支援についてまとめました。(図6参照)

例えば、いろいろな職種経験を積んでいただくことで、多様性やスキルの幅を広げることができます。2008年6月の「日経ビジネス」の日産の例にもあります通り、日産自動車でも早い段階で優秀な人材を絞る早期若手選抜制度を実施しているようです。制度内容は、短期ローテーションで、いろいろな業務にアサインし、それによって業務の幅を広げることで人材の成長のスピードを上げるというものでした。GEでもリーダーシッププログラムという制度があり、同様に海外を含めた短期のアサインメントを与えるものです。

社内公募制度は、弊社では、2年間同じ業務を継続して行っており、ある一定の成果を出した人に関して、他の事業部/業務に異動できるチャンスを与える制度です。

社内のキャリア支援に関しては、他業務へのアサインメントの他に、研修制度があります。研修には、業務に関連した研修や評価者/管理者研修などが一般的です。研修の講師については外部期間に頼むこともありますが、GEでは研修の多くは人事部のトレーニング部門の社員が講師となって進めます。その他の制度として、メンタリング、MBA留学制度などを設けて、成長の促進を図っています。大企業の中でもこういった制度を利用して社員ができるだけ早く成長できるよう、サポートを行っています。

キャリア形成について一番重要なポイントの一つに、自分の業務における得意分野を身につける、いわゆるコアスキルを身に付けることがあります。最近、3年未満で転職する割合が高いとか、ジョ

ブホッパーのように何度も仕事を変える若者が多いというお話は皆さんもよく耳にするかもしれませんが。しかし、実際は、特に20代については自分の得意分野について説明できないと、有利な転職はできないという話を人材紹介会社の人からよく耳にします。

自分の中で、この分野については誰にも負けないという業務上の得意分野を身に付けることで、得意分野での業務を行い成果を出しながら他の新しい業務に挑戦できるというメリットや、新しい知識やスキルを習得していく仮定で、得意分野を身に付けたノウハウを応用することができるなど、メリットはたくさんあります。ここでコアスキルの内容については何でも構わなく、私であれば、まず人事業務のスペシャリストであり、人事部の中でもデータの分析業務を得意としています。実際の業務では、データ分析を切り口として、業務を行い、分析結果の示唆を導いて問題解決を図っていくというパターンで成果を出そうと試みることが多いです。専門用語で、ディープスマートという言葉を用いることがありますが、ディープスマートは、このコアスキルが、他人に言葉では伝えることができないほどの深い知識／経験のレベルまでいくことだと私は認識しています。(図7参照)

また、キャリア形成において、社内でなく社外に出るといった選択もあります。転職や起業、もしくは、大学院などで学生として再度勉強するなどがあります。ここでは転職と起業を考えてみます。

転職理由で一番多いものの一つに、上司や周囲との人間関係がうまくいかないということがあります。特に、業務を遂行する上で上司との関係は非常に重要で、上司のマネジメントについては人事としてもパワハラ・セクハラ問題や他のコミュニケーション上の問題など、日々ウオッチしていかなければなりません。

業種転換をしたい、違う業務をやりたい、スキルアップのために転職したいという人も最近は多いようです。私もこの理由で転職を行いました。この場合は、自分の中で退職を決断する前に、自分の満足できるコアスキルがあるかという自問自答は必ず行った方がよいと思います。また、転職理由が単に次の会社に行くことと収入が上がるなどの理由は、非常に危険です。転職後、業務や人間関

係に不満を感じ、転職先でも長く続かなかったという例はよく耳にします。

転職35歳限界説というのも人材会社の人からよく耳にします。転職する際の目安として、30歳、32歳、35歳というのはキャリア転換の一つの目安として考えられているようです。とくに35歳以降の転職は、これまで積んできたキャリアにより転職が難しくなるケースが多々あるようです。35歳までに一定のレベルの役職やキャリアを身につけておくことは一つの目安となるでしょう。

起業についても少しお話しします。日本大学経済学部の中邨先生に少しお話を聞きましたが、日本大学は起業を考えていらっしゃる学生の方が多いようです。起業を考える上で、まずどのような商品を提供するまたはサービスを行う会社を起業するかという問題があると思います。

起業については、個人的に私も最近良く考えます。私がこれまで行ってきた①コンサルティングの知識や②人事の知識、③それからラグビー部での経験を活かした業務を提供できたらと考えています。具体的に言えば、コンサルティング・人事業務を通して得た、分析・リサーチスキル／トレーニングスキル／人事制度に関する知識や、ラグビー部の活動を通じて得たチームビルディングや個人の意識、組織を勝利に導く戦略などの実体験です。この人事やコンサルティングの知識と運動部での実体験を融合させたビジネス、人事のナレッジを活かしてスポーツ業界で何かできるかなどと日々考えています。

このように起業を考える際に、業務内容は自分のコアスキルを活かした内容かどうか重要だと個人的に思います。加えて、実際に実現可能性を考える上で、人、物、カネ、情報という経営資源の調達についても十分熟考することです。

最後に、キャリア、キャリアと連呼しましたが、キャリアばかり考えていたのでは仕事は面白くないし、集中もできないと思います。キャリアパスについて考えるのはキャリア転換の節目節目のみで結構です。また就職して初めに配属された部門での業務が自分のコアスキルになる可能性が高いと思いますので、その意味でも、就職活動は慎重に行っていただきたいと思います。

4. 企業が求める学生像について

最後に、企業が求める学生像についてです。

一般的に、起業の採用者が面接でどのような面を見ようとしているのか、スキル・能力と価値観・資質を切り口として図解しています。(図8参照)

面接者も、1~2時間という短い時間で被面接者が成果を出すことができる人材となるかを判断しなければいけないため、判断材料をいくつかの視点に絞り、質問を進めます。その視点が大きく分けて、①業務を遂行するために必要なスキル/能力と、②組織に適應できるかのびしろは大きいかを見る価値観/資質となります。

スキル/能力が高くて、会社の考える価値観、成長ののびしろも大きいようでしたら、この会社で高いパフォーマンスを上げられる資質があると評価します。また、スキル/能力が現在の時点で基準より少し劣っているとしても、成長ののびしろや価値観を見て、採用する可能性は考えられます。一方で、組織行動ができないと判断される、例えば、グループディスカッションなどの際に他人の意見を聞かなかったり、否定的な意見ばかりを言うような行為が続けば、採用したい人材と判断されることは難しいかもしれません。

ここで、スキル/能力、価値観/資質といっても、イメージがわからないと思いますので、それぞれについて簡単に説明します。

まず、スキル/能力についてですが、主に問題解決スキル、対人関係スキル、大学で学んだ専門性があります。

問題解決スキルは、業務で言えば、問題の提起のみに留まらず、業務遂行から問題解決までを率先して行うことです。面接では、皆さんの実体験を通して皆さんが行った問題解決の経験をお話いただくことが良いでしょう。実体験を話していく中で、ロジカルシンキングやコミュニケーション能力なども見られます。

対人関係スキルは、組織内でどのように自分の価値を出していくかや自分が苦手意識をもっている人とどのようにうまく協働していくかというのが会社の中で非常に求められますので、グループディスカッションや1対1の面接で、協調性や傾聴する姿勢または、実際の組織の中で動いた実体

験などを聞いたりします。

専門性に関しては、業務に必要な分野の知識・技術になりますが、業務と直接関係無くても、文系で言えばゼミでの論文内容について聞くことが多いです。どんな専門性をもっているかということも重要ですが、自分がどこまで深く物事を学ぼうとしたかという姿勢も重要です。

次に縦軸の価値観/資質についてですが、達成志向性、卓越志向性、多様性をあげました。

達成志向性とは、やる気やコミットメントについてです。例えば、大学のゼミでどんなことを一生懸命やったか、どのような困難を乗り越えたかなど、ある事象について達成するためにどれくらい一生懸命頑張ったかを見ます。

卓越志向性は、指示された内容を越えて、よりよいアウトプットを出そうという姿勢です。営業の業務の例で言えば、会社のノルマは100件受注することだったが、営業No1になるために150件という目標を立て、計画を立てたなどです。学生の皆さんですと、講義の課題で先生にはここまでしか求められなかったが、自分としてここまでは必要と思い、より高いレベルの計画を立てた、などになると思います。

最後に、多様性については、もっとも重要なポイントの一つと個人的に思います。ここで多様性とは、①問題に対する視野の広さや、②今まで未経験の分野にも進んで手を上げて問題解決を行う姿勢、③他人の価値観を受け入れてものを考えることができるなどです。この多様性については、最近人事業務を通じて必要性を痛感することが多くなりました。仕事の成果がなかなかあげられない人にインタビューを行うとこの点に関する志向性が弱いように思えます。これを学生のうちに身につけるためには、一度海外に短期留学などして、いろいろな国から来ている人の交流を通じて異なる価値観を受け入れる訓練などが効果的だと思います。

以上、面接で一般的に見られている視点をいくつか上げました。面接の際は、具体的に何をやったかも重要ですが、それよりも何故それが自分にとって重要と思い、成果を出すためにどのように工夫したかという視点を述べることも非常に重要です。

このように進めていく面接手法を専門用語で、

BEI (Behavior Event Interview) と呼んでいます。簡単に言えば、特定の成功体験や事象をイベントとして冒頭に設定して、そのイベントについて、何故、どうして、どのように取り組んだのか聞いていく手法です。

例えば、「私はラグビーで頑張りました。その結果、優勝することができました」というと、優勝するために、あなたは練習でどのような工夫をしましたか、それは何故ですかと聞いていきます。Open 質問を繰り返し行うことによって、その人の志向性を見ようとします。興味がある方は、グーグルなどの検索サイトで BEI について調べてみてください。面接の際に、人事の人はこういうことを聞きたいんだなということが分かっていることも、皆さんの就職活動に役立つと思います。

以上、人事部での業務内容、キャリア形成、企業が求める学生像について、概要を説明いたしました。

最後に総論として私が言いたいのは、まず多様性人間を目指してほしいということです。多様性を身につけるためには、短期間でもいいから海外へ行って、異文化の人たちと触れ合う、話してみることです。これは英語能力がつくという面でもお勧めですし、海外へ行ったということ自体が多様性と見られることもあると思います。海外に限らず、いろいろな人と知り合う機会を増やすことも、異なった価値観を学ぶことができ、良い機会となると思います。

また、スキルの開発という意味では、大学の講義やゼミを通して専門性を高めることに加え、会計・IT・英語を学んでおいて損はありません。会

計であれば簿記2級レベル、ITであれば基本情報処理、英語であれば TOEIC/TOEFL などの資格がありますので、興味のある方は挑戦してみてください。

更に、自分のコアスキルを何にするか考えることも非常に重要です。コアスキルを何にするか考えるためには、企業への OB 訪問を繰り返し、今のうちから会社の業務についてイメージできるようにすることも非常に役立つと思います。OB の方は皆さんに訪問されて悪い気はしませんので、そこでその企業の実態、入社した場合どういう仕事ができるのか、などを聞くことは皆さんにとって非常に有益なはずです。同時に、自分の過去を振り返って、本質的に何が得意かを考えることも効果的です。人事業界にもアセスメントという手法があって、その人の能力を分析するために、1対1のインタビュー形式で質問していく手法があります。質問で対象者についてどんどん掘り下げていくと、あなたは子どもの頃どういうことが得意でしたか、中学生時代何が面白かったですかと言ったレベルまで進むこともあります。過去を振り返って聞いていくことで、その人の本質を引き出し、キャリアや業務の今後に役立てていただきます。皆さんも自分のコアスキルを何にするか考える際に、是非自分の過去を振り返り、自問自答を繰り返し行ってみてください。

以上、長くなってしまいましたが、私の講演を終了いたします。

長い時間となりましたが、ご清聴、大変ありがとうございました。

図 1

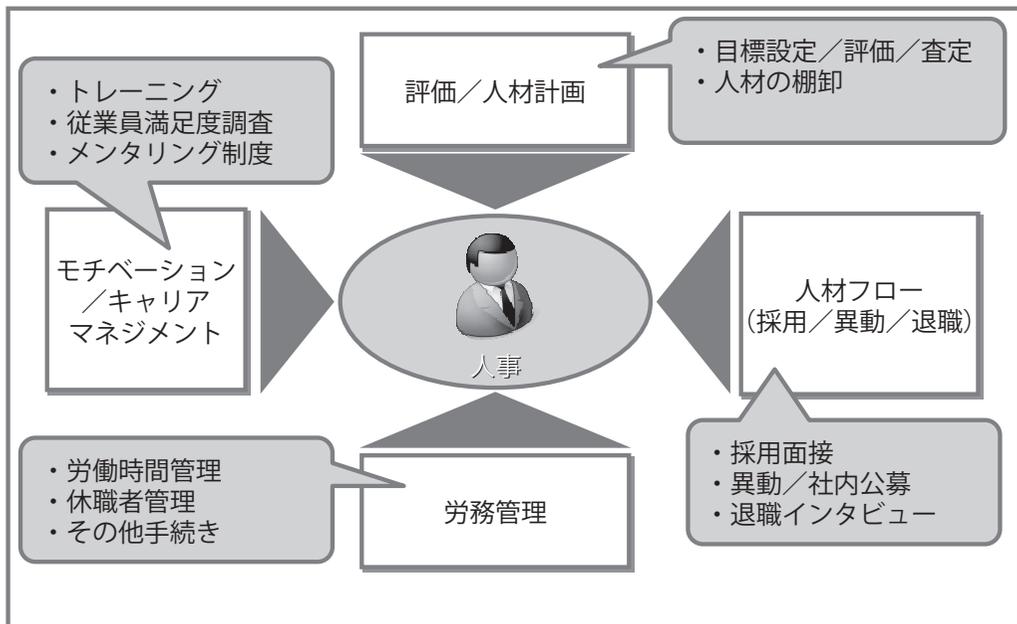


図 2

- 午前 ①担当の社員が退職を考えていると連絡が入り、
事情を聞きに行く。
決意は固く、本人と退職インタビュー開始
上司へ報告後、空ポジションに採用をかける準備
- 午後
- ②事業部長と中間評価の擦り合わせを行なう。
本人へのコミュニケーション方法など詳細をつめる
 - ③現場で社員に問題発生。
現場へ移動 ⇒ 会議室で対応を検討
場合によっては持ち帰り、Legal部門と相談。
 - ④明日の会議用に、人材育成計画資料を作成する。

図3

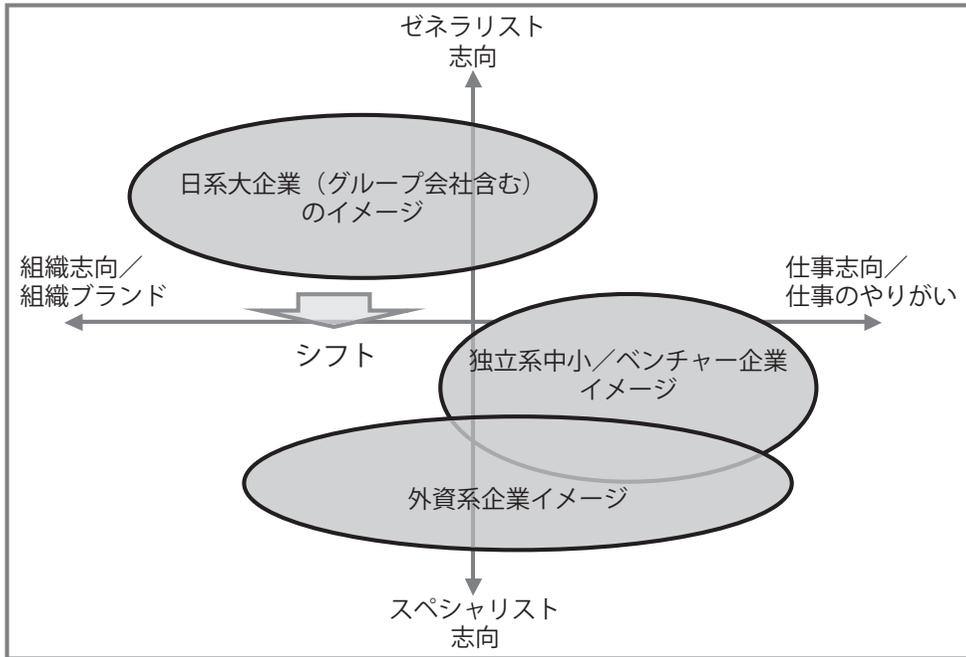


図4

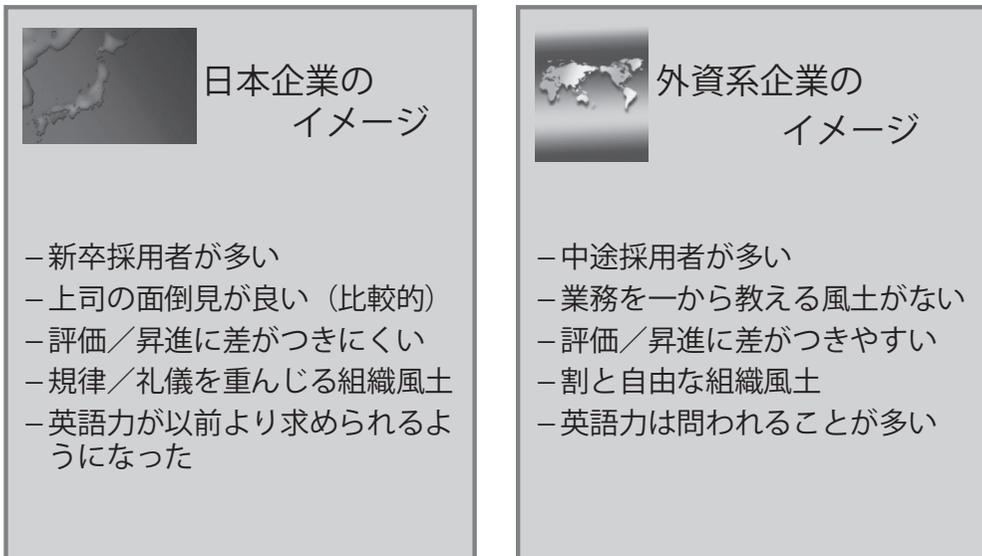


図 5

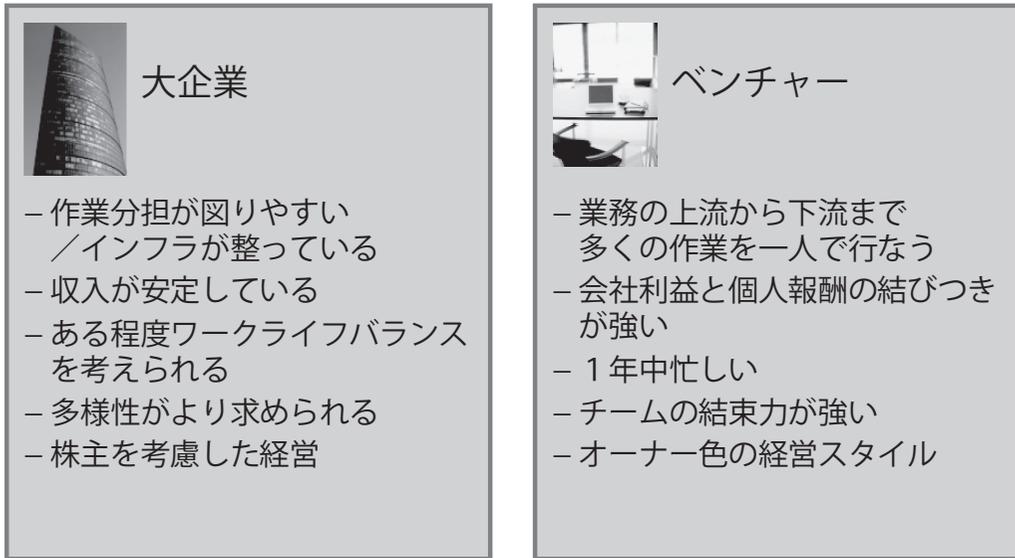


図 6

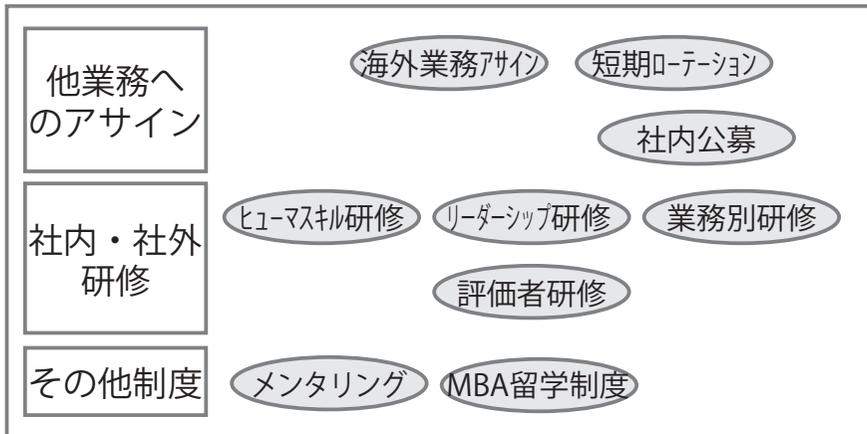


図7

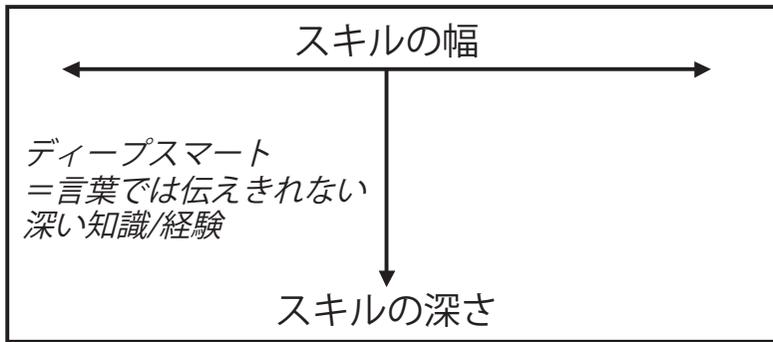


図8

