

【自己紹介】

<スライド2>

【本日のアジェンダ】

<スライド3>

【1. 新卒採用】

<スライド5>

こちらは、A社の技術系、事務系の採用活動スケジュールです。技術系の方が人員を確保するのが難しいため、事務系より先行して採用活動を行っていることが分かります。恐らく製造業や建設業、ITサービス企業など、技術者を採用予定の企業ではA社と同様に技術系の選考を早める傾向にあると思います。

一方、技術系も事務系も、就職活動イベントを開催し、そこで会社に興味を持った学生を、通常の選考プロセスとは別のプロセスで選考しています。会社もイベントに積極的に参加した学生の方が、歩留まりが良いと考え、ある種優先権を与えているのです。

年々各企業とも採用活動開始時期を早めてきている傾向があり、それだけ、学生の方々にとっても、業界の絞り込みや採用活動に対する準備を早めるなどの対応が迫られているのではないかと思います。恐らく、今後も同様の傾向は続くと思われます。

<スライド6>

企業にとって、採用活動は一大イベントです。従来は大きな会場を用意して、学生を集め、会社説明会を開催し、その説明会への参加を条件にその会社の採用活動に応募する権利を与えるという方法が一般的でした。まだまだこのような会社説明会参加必須型採用活動を進めている企業は多くあります。一方、この方法のデメリットは、労力と金銭的負担が大きいことです。最近では、ある企業が仲介役となって学生の就職意識を調査し、事前にマッチングを図るサービスを提供しています。こうしたサービスを利用することで、企業は志望度の高い学生に絞って採用活動を行うことができるため、歩留まり率も高まり、また学生も志望度の高い企業との面接機会が増えるため、双方にとってメリットが見込まれます。こうしたサービスを利用する企業も多くなってきていることから、学生の方々も、その動向を注視し、就職活動の幅を広げる必要があるかと思います。ただし、悪徳業者も多いので、その点は注意が必要です。

<スライド7>

会社説明会、筆記試験（SPI2が主流かと思いますが）が進んでいくと、3～5回の面接を実施する企業がほとんどかと思います。こうした面接をクリアされた方が、採用内々定を得るということになります。

では面接官は面接でどのようなことを重視していると思いますでしょうか。多くの企業は、コミュニケーション力、人柄、主体性、粘り強さを重視していることが、こちらのグラフから読み取ることができます。私もよく「資格取得は就職活動に有利になりますか」というご質問をいただくことが良くあります。答えは「NO」です。勿論、資格取得が無駄だと申し上げるつもりはありません。しかし、就職活動で資格取得が内定率を上げることに効力があるとは残念ながら言えません。

企業は学生に、大学時代に主体的に考え、目標を設定し、その目標に対してどれだけ一生懸命に取り組んだのか、またその経験から何を主体的に学んだかを重視していると思います。逆に言えば、大学の4年間を有意義に過ごせなかった学生に対し、企業は入社後に仕事に情熱を傾けてくれるはずはないと思っています。できることはいろいろあると思います。スポーツ、勉強、課外活動など何でも結構です。自分が自信をもって他人に語れる何かを持ってください。多くの企業は **passionate** な学生を求めているはずです。

【2. 昇進】

<スライド9>

最近では働き方の多様化が進んでおり、働き手のニーズを満たさない企業は学生が応募しないということもよく聞かれるようになりました。特に女性の働き方の特性については、多くの企業がそのニーズにこたえようとしています。こちらはA社の例ですが、従業員の働き方の希望に応じて5つのコースを設定しています。それぞれが目指す方向性が異なることから、入社後にどのような働き方をするのか、また入社後に職務を経験しながら、最終的に自分はどのような働き方を志向するのかについて、考え続ける必要があります。かつては会社に自身のキャリアを預ける、すなわち会社の命令に従って働くことで、ある程度の能力や地位を得ることができたのですが、最近では自らキャリアを獲得するような制度を導入している企業が増えていると思います。

昨今の経済状況の著しい変化に伴い、これまでの人材育成方法を会社も採択できないことから、上記のようなキャリア選択を自身で行う仕組みを整えている企業が増えているのではないかと思います。昇進についても、コース内で行われる傾向があるので、入社後も自分はどのような働き方を目指すのかを自問自答し続けることが求められています。

<スライド10>

昇進は人事制度上の仕組みですが、事業活動と人事制度は当然 **link** しています。こちらはA社の事業活動と人事制度の相関図です。事業活動で組織と人材配置を行う際に、組織長の役割が **assign** されます。その役割価値については、会社の仕組みによって価値づけされ、それが役割等級を決定し、さらに報酬につながります。役割が設定されると、目標が設定されます。当然この目標は事業計画と **link** しています。その期の事業活動が終了すると、目標の達成度合いが数値化され、その数値をもって評価を行います。昇進の際は成果再現性が検討されることになるため、同役割において、成果再現性が担保されるということになれば、その人は昇進の候補者として **nominate** されることになります。昇進後は、新たな役割が付され、その役割に応じた目標が **assign** されることになります。

<スライド 11>

前スライドで、役割等級に触れましたが、A 社では役割価値を国際的基準で図っています。また、役割評価委員会を設置し、役割等級の付与が恣意的にならないように牽制しています。最近、よく話題になるメンバーシップ型組織、ジョブ型組織ですが、ジョブ型組織が国際的には一般的だと言われています。グローバル企業では、A 社と同様、管理職を中心に全役職の価値を数値化し、統一運用を行っています。統一運用を行うことで、役割等級格付けの公平性を担保しており、また、等級要件書を整備し、従業員に公開することにより、その等級に求められる要件が確認でき、その役割を担うために何ができる必要があるのかを意識させています。そのポジションを担おうとする若手の積極的な challenge を促進する効果もあります。

<スライド 12>

昇進とは、A 社では一つ上位の役割を担うに十分な能力・skill を備えていることが、昇進候補者として nominate される必要条件となっています。また前年度評価も一定以上の評点であることが必要条件です。昇進は継続的な成果再現性が求められます。A 社では、昇進試験は面接方式を採用していますが、複数の審査員により、成果再現性の有無を審査しています。一方、単年度の成績優良者については、昇進の対象とはせず、賞与等の incentive を与えることによって対応します。

【3. 評価】

<スライド 14>

多くの企業では評価制度、等級制度、賃金制度があります。A 社もこの 3 つの制度を有しています。ここでは、評価制度のことについて触れたいと思います。先ほどのスライドで、事業戦略に基づき組織が編成され、そこに役割が設定され人が assign されると申し上げました。組織の役割については、組織構成員の個別目標に break down されます。評価軸ですが、A 社では 3 つの評価軸を持っています。

1 つ目は成果評価です。これは文字通り、個別に assign された目標の達成度を評価するものです。2 つ目は、役割行動評価です。その役割に求められる行動特性について、体現されているかどうかを評価します。3 つ目は価値行動評価です。これは A 社の core value が体現されているかについての評価です。報酬に直接影響するのは、成果評価と役割行動評価の 2 つです。コースや等級により、成果評価が報酬に大きく影響するのか、役割行動評価が報酬に大きく影響するのかが異なります。上位等級になればなるほど、成果評価が報酬に影響することになります。

<スライド 15>

こちらは A 社の等級制度となります。昇進とは等級を 1 段階上げることを意味します。コースによって昇進スピードが異なります。特に P コースでは、段階を少なくすることで管理職への登用スピードが

速くなる仕組みを導入しています。やる気のある人を早期に登用することによって、将来の幹部候補生を早期に育成しようとする狙いがあります。コースの転換は年に1度、本人申請と審査によって可能となっています。評価は等級ごとに行うので、Pコースは早期に管理職になることは可能ですが、競争も激しいので、自身の能力や skill を高める努力を怠ると、良い結果は出ません。Eコースは管理職になれないということではなく、管理職登用時にPコース、Sコース、Mコース、Tコースのいずれかに転換してもらおう運用となっています。

【4. 仕事の進め方】

<スライド17>

最近では成果実力主義が多くの企業で当たり前のようになっています。旧来の年功主義的な制度はすっかり影が薄くなってしまいました。若手でも企業業績への貢献が著しい方は、20代でも管理職となり、一定の経営責任を負っている方も珍しくありません。しかし、競争が激しいのも事実です。一般的に、企業に入社すると様々なことを覚える「学習期」、それを output し、さらに skill に磨きをかける「スキル伸長期」、その後は manager や professional になるか、manager や professional にはならず、職務を続けるかになります。現在65歳までの雇用保障が企業には課せられていますが、今後70歳や70歳を超えても働き続ける方が増えてくると思います。そうすると必然的に仕事をする期間が長くなります。

一方で早期登用も加速度的に進んでいくので、早期登用から漏れると、管理職になれず、非管理職として仕事をし続けるという方も少なからず企業内には存在することになります。「学習期」の期間が長くなることは考えにくいので、「スキル伸長期」以降の期間が必然的に長くなることが予想されます。(赤矢印の期間) 企業も全員を管理職に登用するわけにはいかないのです。これからは、従業員間での長い「競争期間」にライバルとの競争に晒されることになります。ここで手を抜くと、段々と右肩上がりの直線の角度が小さくなってきます。

おおよそ35歳から40歳で、管理職登用されるかどうかが決してしまいます。managerのpostは組織数によって決まるため、大きく増えることが期待できないことから、同一企業内で存在感を示すには、professionalになることも選択肢に入れるべきでしょう。

売り手市場により企業に入社すること自体はかつてよりも hurdle が低くなっていると思いますが、就業期間が長期化することから、社内に多くの rival が存在し、かつてよりも内部昇進競争が激しくなることが予想されます。

私は、仕事の出来、不出来は、他の人からの信頼関係の構築ができるかどうかにかかっていると思っています。安心感といってもいいかと思います。信頼関係や安心感がなければ仕事は委譲されません。安心感を得るには継続した努力が必要です。それができるかどうか、一つの分岐点である気がします。

皆さんにとっては、社会に出ることに不安を持っている方も多くおられるかと思います。大手企業でも倒産の危機に瀕することも一般的になってきました。でも、会社がすべてではありません。幸い、かつてよりも、皆さんの持っている skill や knowledge が重視される風潮が一般化してきました。会社という field で皆さんが skill や knowledge を高めることで不安が自信に変わります。私は入社してから5年が勝負と思っています。5年経つと、やはり同時期に入社してきた人たちでも差が出ます。また5年間の頑張りとは将来の職業生活に良い影響を与え続けるとと思っています。

これから皆さんは就職活動を経て企業に入社されると思いますが、入社した会社で人生が決まるわけではありません。たゆまぬ努力の結果が今後の人生を決めます。

私の話が少しでも皆様の職業生活において有益になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。