

# 連載 第十回 10年先を見据えた 新卒採用の本質

The Essence Of New Graduate Employment

## 選考過程への提言

# 新卒採用は費用対効果より 若者を預かる社会的責任

前川 孝雄 株式会社 FeelWorks 代表取締役 / 人材活性化コンサルタント

費用対効果を求められ 窮する中堅人事の苦悩

「人材を採用し育てる効果を上にどう説明すればいいのでしょうか」。新卒採用のピークを迎えようとしている3月初旬。大手企業の人事部中堅社員から相談を受けました。

「その採用計画はわが社にどのような価値を提供してくれるのか」「育成の費用対効果を出してくれ」。上司に掛け合う度に、こう切り返されるといいます。

同氏は、この経済環境で致しかたないとは思ながらも、会議に向けた数字合わせをしている自分が情けなくなるといいます。私に訴えかけてくる瞳には悔しさがにじみます。

急ぎや中止になった新卒採用に 呆然とするロールモデル社員

「もう少し関わった現場の我々やお客様にも、配慮してほしい」。中堅人事の苦悩に胸をいためていたある日、今度は別の企業の30代男性

社員の嘆きを聞きました。話を聞くと、不況下で会社の業績はひどくなる一方。2010年の新卒採用を急ぎよ取りやめることが決まったとか。

彼は、人事ではありませんが、ロールモデルとして新卒採用のホームページに登場していたそうです。しかも志望学生に「働く」ことのリアルを伝えるために、自分のお客様に無理をお願いして、このホームページにも一緒に出ていただいたそう。

それが、急に「採用を止めることになったから、ホームページ掲載もやめる」とあっさり通達が来たといっています。「志望してくれていた学生やお客様に合わせる顔がない」と、彼は憤りを隠せません。

正社員採用予定なし企業が 45.9%に急増

急な環境変化に企業の採用現場は混乱しています。帝国データバンクが3月4日に発表した「2009年度の雇用動

向に関する企業の意識調査」によると、2009年度の正社員採用について「採用予定なし」と答えた企業は45.9%。

05年度が21.2%、06年度が25.5%、07年度が25.2%、08年度が30.4%でしたから、今年度は前年度より15.5%もの急増となっています。現場の混乱を表す結果です。

採用は、市場の需給バランスだけの問題か

そんななか、動じずに若者の採用・育成に取り組む企業もあります。「サービス業や小売業など、採用に苦しんできた企業だからでは」「内需型の企業で、今回の世界同時不況の煽りを受けていないからでは」。人材業界では、そういった企業体力や採用市場の需給バランスの理屈で片付けようとする論が大半です。

確かに、その傾向は全体傾向、総論としては見て取れます。しかし、その市場論理だけでは説明ができない企業も

存在します。

ある技術志向型企業のオーナー経営者はこう言います。「経営者の仕事は、輝いている人材を見つけること。そして、もっと輝かせること」だと。若者の芽を伸ばすことが経営者に課せられた責任とも言わんばかりです。こういった経営者は、近視眼的な費用対効果など求めません。

若者を預かる社会的責任を 果たすことが企業成長につながる

思うに、現在の未曾有の世界同時不況は、市場原理万能主義、競争至上主義の限界から起こったものではないでしょうか。

現在業績を上げているのは、その本質に気づき、市場ではなく社会から尊敬を集める企業です。社会の一員としての責任を果たし、共感を集めなければ、企業は生き残っていかない時代に入ったのです。環境問題や貧困問題に取り組むグローバル企業が増えているのは、パフォーマンスとしてのCSRではなく、企業として存続するためなのです。

この視点は、経営と直結する人の問題であれば、なおさらです。自社の目先の損得を測るだけでなく、社会の一員として若者の未来を預かる責任を果たす。これによってこそ、もっと広い意味での企業成長が実現される。費用対効果を考えるのであれば、その範囲まで計算しなければ意味

がなくなっているのです。

あるメーカーの人事部長は、採用時の評価とその後活躍の相関について過去数十年に遡って調べられたことがあるといっています。

結果は、まったく相関関係がない、むしろ新卒時の評価が低かった人材ほど、その後悔しさをバネに努力し要職に就いていたといっています。短期のそろばんをはじくことの限界を象徴するエピソードです。

これからの企業に求められるのは、単なる数字合わせでは測れない新卒採用の社会的責任を理解し、若者の未来を預かる覚悟をもつことなのではないでしょうか。



前川 孝雄 (まえかわ たかお)

人材活性化コンサルタント / 1966年兵庫県生まれ。大阪府立大学卒業。早稲田大学ビジネススクールマーケティング専攻修了。リクルートにて「ケイコとマナブ」編集長、「リクナビNEXT」編集責任者、「リクナビ」[就職ジャーナル]関連媒体を統括する編集長を務める。同社退職後、08年2月に人材活性化支援の株式会社FeelWorks (http://www.feelworks.jp/) 設立。主な著書に『上司カトレーニング』『女性社員のトリセツ』(ともにダイヤモンド社)、『頭痛のタネは新入社員』(新潮新書)、近著に『冷めた組織に火をつける一組織「再起動」プログラム』(ビジネス社)



『活用労働統計(2009年版)』—労働交渉の指標生産性賃金物価関連統計(社会経済生産性本部生産性労働情報センター)編集、2,100円



『転職のバイブル』—現役最前線ヘッドハンターが指南する不況を生き抜く30の鉄則(2010年版)(佐藤文男著、経済界、1,500円)



『まずは上司を勝たせなさい』(室館勲著、講談社、1,365円)



◆ジェイエイシー リクルートメント 松園健 専務取締役営業本部長兼 執行役員(営業本部長兼執行役員)



( )内は前職 ◆A・ヒューマン 吉安乙起

代表取締役社長(取締役) 糸川俊 顧問(代表取締役社長)

## 有力人材紹介会社が最適人材をご紹介します

### グローバルネットワークによる 人材スカウトを実現

●**当社の特色** 当社の特色・強みは、専門分野に特化した「コンサルタント集団」(各業界のプロ)、専任リサーチャー等による強力な「リサーチ力」などです。当社は、IMD インターナショナルサーチのパートナーとして、グローバルネットワークによる経営層等のスカウトを実現します。

●**得意分野・主な紹介実績** 経営トップ(CEO、COO、CFO等)のヘッドハンティングのほか、テクノロジー、金融、医療・医薬、コンシューマの4分野のエグゼクティブを含む管理職及び高度な専門性を有する人材の紹介を主としています。



ヒューマン・アソシエイツ株式会社

〒105-0004 東京都港区新橋 1-17-2  
第二光和ビル 5階  
TEL 03-5512-6408 FAX 03-5512-6442  
http://haig.jp/ha



厚生労働大臣許可 13-ユ-040219



株式会社 A・ヒューマン

〒105-0004 東京都港区新橋 1-17-2 第二光和ビル 4階  
TEL 03-3519-4181/FAX 03-3519-4190  
http://www.a-human.net  
A・ヒューマンキャリア塾  
http://www.blog.a-human.net



厚生労働大臣許可 13-ユ-040366

### ミドル層中心の “Face to Face” 型 人材紹介

●**当社の特色** 当社のコンサルタントは、高度な専門性・スキルを持ち常に一流であることを目指し、ミドル層を中心に Face to Face の充実したコンサルテーションを行っています。

●**得意分野・主な紹介実績** コンサルタントの専門分野・得意分野は金融、メディア、情報・通信、流通・サービスなどです。30代を主な対象としたキャリアデザイン支援ブログ「A・ヒューマンキャリア塾」を開設しています。