



キャリア・マネジメントの技術 第7回

採用の季節

田中 滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

採用の季節である。

今年、バブル崩壊以降ほんとうに久しぶりの大量採用の年になるらしい。メガバンクなどは、一行で二千人以上の新卒採用を進めているぐらいだ。そんなに採用して、その人たちが中高年になったらどうするのかと、他人事ながら心配してしまうのだが。

まあ、そんな先の話はともかくとして、いま人事部の方々は、さぞ採用面接で忙しいことだろう。

面接にも価値観の違いが

採用面接と言えば、思い出すことがある。私が中学を受験したときの面接のことだ。私の中学受験だから、それはそれは大昔の話である。

私の通った学校は、中学、高校一貫のミッシヨ

ンスクールで、そのときの面接官は、ドイツ人の校長、副校長のふたりだった。そのとき部屋が薄暗かったこと以外、ほとんどおぼえていないのだが、ひとつだけはっきりおぼえていることがある。

「していけないこと、というのはどういうことだと君は考えるか」と、ドイツ訛りで質問された。小学生の私はとくに深く考えもせず、「他人に迷惑をかけることです」と答えた。ところが、即座に「間違っているんだよ」と言われてしまった。「そうではなくて、自分の良心に反することをしてはいけないです」というのが、次の言葉だった。

小学校六年のときのことなのに、いまでも鮮明に覚えているのは、よほど印象的だったからだろう。自分では当然と思っていたことが、必ずしも当然ではなく、世の中にはまったく違う考え方が

があることに、子供心で驚いたに違いない。

そしてこれは、おおげさに言うとう東西文化の衝突という象徴的な場面だったのだ、といまでは思う。

日本人は、共同体の良き一員であることが価値観の基本であり、村落だとか江戸時代の藩のような共同体が心の拠り所だった。だからこそ日本人は「共同体の中の」他人に迷惑をかける「い」ことが大事だと考える。

ところが、西洋では唯一絶対の神、そのもとの自分の良心、そういう抽象的な理念が拠り所になっているので、他人に迷惑をかけるかどうかというのは、いわばどうでもよい、と考える。

あのときの面接は、昭和三〇年代高度成長期の日本で、こういう価値観の違いにばつたり出くわした、という場面だったのだろうと思う。

人間関係重視でいいのか

なぜ、こんな話をしているかというと、このふたつの価値観の相克が（ちよつとオーバーかな）、いま採用面接を難しくしているのではないかと、思うからである。

日本企業では、採用面接のポイントが、「わが社の良き一員」になれるだろうか、なりたいたいという熱意があるだろうか、という点におかれがちである。いわば人間関係重視型である。

一方、欧米企業では、そういうことはまったく考慮の外である。実際の仕事を念頭において、それをこなせる人かどうかが面接のポイントになる。まさに実力本位である。

日本企業では、自分が気に入るか、相手が気に入ってくれば仲間にしてやろう、という発想がどうしても拭えない。

欧米企業では、その仕事相応の学歴、職歴が必要だとシンプルに考える。あるいは、その仕事のハイパーフォーマーが持つべきコンピテンシーを持つていることが重要だという、理念型アプローチをする。日本でも、頭ではそういうアプローチをしようと考えているのだが、気持ちがついていかない。

もちろん昔に比べれば（ここ五年くらいかな）、日本でも実力本位型アプローチをする企業は増えている。そうなのだけれども、そういう企業はどのような企業かというと、ともかく人が足りなくて、どんな人を探っているベンチャーか、あ

るいは専門職の中途採用のケースに限られるようだ。

新卒採用のケースでは、口で実力本位と言っているけれども、実際には関係重視型採用があいかわらず根強い。実力本位でいいこうという考え方も、人間関係で決めたくなる気持ちとが、矛盾として解消できないままになっている。

日本企業だつて、一〇年前くらいから、もう会社依存型人間の面倒は見切れない、という発想は出てきている。自立した人、会社とクールの関係でやっていける人が欲しい、という人事マンはけっこういる。しかし、これもまた人間関係重視型の枠から出ていない発想だと思ふ。そういう自立型社員を採用したほしいが、身勝手なことをされて、あげくはさつさと辞められてしまうようであれば、目も当てられない。

一方欧米では、会社なんていうのは、最初から誰もあてにしていないのである。

できる奴であればいいのか

私は職業柄、人事部の人たちに、仲間主義的共同体発想を捨てないと、ハイパーフォーマーを採用できませんよ、と言うのだが、なかなかその発想を払拭してもらえない。

コンピテンシー理論による面接手法を使えば、能力の絶対評価ができますよ、と言うのだが、それでやってみますと言った面接担当の人も、実際の面接では、いつのまにか、自分とうまくやっ

ていける奴かどうかを面接のポイントにしている、といった具合である。この若者がこんなにわが社を高く買ってくれているのだから、「よし採用しよう」と気合で決めてしまう面接担当も出てくる。

会社は家族ではないのだから、共同体であつては困るわけで、本来は利益創出を目的とする機能組織体のはずだ。ところが日本人は、会社を共同体と見なしてきた。社員の会社という共同体への帰属感、つまり共同体感情に頼って日本の企業は成り立ってきたところがある。

自分がみんなから感謝され褒められる、会社にとつてなくてはならぬ人物だとか、仕事によつて自分の存在価値がはじめて感じられる、というような精神的なものが、日本では働く動機になっている。

私はいままで、こうした共同体感情こそが、日本企業の否定されるべき後進性だと思つてきた。

しかし正直なところ、最近はそのばかりではないのかな、と思い始めている。

限られた資源、限られた人間で、誰も不幸にせず、脱落者も出さないという、鎖国型共同体型日本企業モデルは、考えてみれば地球に優しい持続可能型社会に近いわけで、意外に先進モデルかも知れない。

つまるところ、実力本位で、同時に会社への帰属感があるような、そのふたつの両立するようなアプローチが良さそうだな、というのが正直なところだ（実際には、これが難しいけれどね）。