

過去から学ぶ 採用難時代の 「処方箋」

はじめに

政府は、2012年12月の第2次安倍晋三政権発足と同時に始まった今の景気拡大局面が「戦後最長となった可能性がある」という認識を示しました。しかし、厚生労働省の統計不正を発端に、次々と明るみにされる各省庁の統計不正、隠蔽問題によって、政府が指し示す経済指標に対する信頼は大きく揺らいでいます。

いざなぎ景気の時(1965年11月から70年7月までの4年9ヶ月)は、平均実質成長率が11.5%、いざなぎ景気の時(2002年2月から2007年10月までの5年9ヶ月)は1.6%だったものが、今回はわずか1.2%と低い経済成長率になっています。

そのため、景気回復をなかなか実感できず、「アベノミクス景気は戦後最長…」と声高に叫ばれても、どうしても、そのフレーズに違和感を感じてしまいます。

とは言え、問題の厚生労働省が旗頭となって推し進められている「働き方改革」は、「戦後復興～高度成長～バブル～失われた20年」と変化してきた就労意識と雇用環境、さらにはライフスタイルに対応するために、間もなく本格的に始動します。

改革の成果を期待するには、どうしても足並みが揃っていない感がありますが、雇用情勢だけは、確かにバブル期を越える「超売り手市場」になっています。そこだけを捉えると、景気は回復、成長しているようにも思えます。

そして、この偏った社会から、就職説明会を無断で欠席したり、選考を連絡なしに辞退したりする「ブラック就活生」が増加中と、今どきの若者を揶揄したような言葉が、ネット上で飛び交っています。

しかし、いつの時代でも、責任ある世代と新生社会人の世代間ギャツ

ブはあります。「今どきの若い奴らは…」と、若い世代を批判する前に自身が社会人になろうとした時代に、会社や年上に対する意識はどうであったかを振り返ることによって、「採用難」の現在の課題を解決するヒントを探ります。

45年前の新人はどうだったか

今から45年前の1973年、近代中小企業では「現代っ子学卒 面接の手引き」という記事を掲載していました。

そこでは、現在では60歳代となっている人が、現代っ子と呼ばれていた時の就職に関する意識について書かれています。その内容を見ると、実のところ、現代の若者の意識と差異はないようにも思えます。

「今時の若い奴らは…」と、若い世代の考え方を受け付けない、受け入れられないでいるのは、自分自身が社会人になろうとした時の気持ちを忘れてしまっているからではないでしょうか。

---1973年9月「近代中小企業」より---

現代っ子の証言 「僕たちにとって就職先とは」

来年、会社の門をくぐってくる若者たちは、大学卒は昭和26年生まれ、高校卒は昭和30年生まれ、中学卒は昭和33年生まれということになります。

戦後の日本経済の歩みで言えば、敗戦後から昭和25年にかけての混乱期の後に生まれた世代です。生まれおちた時から、高度経済成長の洗礼を受けて育った、いわば「豊かな社会の申し子」なのです。彼らは、

1. 戦争を知らない
2. 飢えを知らない
3. 就職難を知らない

世代でもあります。

彼らは、一体、何を考えているのでしょうか。あるいはどんなことを会社に求めているのでしょうか。いく人かの若者にご登場願って、彼らの胸の一旦を語ってもらうことにしましょう。

証言1 社員にはならない

私は、この会社に勤めて3年になりますが、実はアルバイトなのです。周囲の人達は私を社員と思い込んでいるようですが…。なぜ正式な社員にならないのかって？それは自由でいたいからです。つまり組織に縛られるのが嫌だからです。

A子 21歳

「就職拒否宣言」という本が話題になったのはつい2年ほど前のことです。「ドロップ・アウト」などと称して、就職を忌避する若者が年々増えているらしいです。文部省がまとめた「卒業後の進路調査」によると、大学を卒業しながら進学も就職もしない「無業者」は全体の9.3%もいます。つまり、大学卒10人のうち1人はぶらぶらしているわけです。

また、A子さんの場合のように、勤めようと思えば正式な社員になれるのにしない若者も多くいます。理由は、「やめたい時にやめられないから」なのです。

証言2 評判のいい会社を選ぶ

会社を選ぶ場合、なるべく知名度の高い会社を選ぶ。知名度があるということは、その会社の製品および仕事が、一般の消費者に高く評価されたり、支持されているということになるから。その現実の上で発展を続ける会社ならば、事務能率が高く仕事をやりやすいと思うから。

B子 19歳

証言3 会社の将来性を見る

会社の名前が、その地域でどれくらい知られているか。また会社の大きさ、従業員の数はどれくらいか。給料はどれくらいもらえるか、それから会社の将来の発展はあるかなど。

C君 21歳

70年代に入って若者たちの会社を選ぶ条件が変わってきたと言われています。ある銀行の調査によると、

1. 仕事が自分の性格に合い、興味を持てるかどうか
2. 自分の能力が活かせるかどうか
3. 会社に将来性があるかどうか

この三つの条件が重要だと言われています。

企業の歴史が古いか、大企業であるかといったことではなく、「仕事が自分にあうかどうか」が、選択の決め手となっています。つまり自己中心型の傾向が強いわけです。

次に「知名度の高い会社」であることが条件になっています。

若者言葉で言えば「かっこいい会社」です。では、現代っ子にとって「かっこいい会社」とはどんなイメージの会社なのでしょう。経済同友会の調査によると、高卒の従業員の場合、

1. あらゆる分野で幅広く活躍していること
2. 世の中をあとと言わせるような新製品開発をしていること
3. 若い社員を海外にどんどん送り出していること

などが挙げられています。

そして第三に労働条件の良し悪しがあります。なかでも「給料」と「労働時間」に関心が強いようです。

会社選択の条件は、男子と女子とではかなり違います。仕事が自分の個性にあっているかどうかについては、男女とも同じですが、男子の場

合には「会社が自分にどれくらい投資してくれるか」が関心のマトになります。

会社というのは、「月給という授業料をもらいながら、将来、独立して事業を営むための準備や勉強をするところ」というわけです。

これに対して女子の場合は、「家から通勤できる場所」という条件が出てきます。あるいは「残業が少ない会社」や「出勤時間のおそい企業」などが、彼女たちの人気の的になります。

証言4 だんぜん給料です

会社を選ぶ条件ですか。それはだんぜん給料です。自分に適した仕事をして十分な給料がもらえればいいことはないけど。少々つらい仕事でも背に腹はかえられないから頑張って忠実に仕事をして、多くの報酬を期待します。

D子 18歳

証言5 管理はされたくないがかまってほしい

どんな管理者を望むのかの問いに

- ・自分をよく理解してくれる人
- ・部下の意見をよく聞く人
- ・私生活での相談にも乗ってくれる人
- ・叱るだけでなく、褒めてくれる人

証言6 管理という言葉聞いて

束縛されてるような印象を持つ。嫌い。

人間をものとして扱うのではなく、一人の個性を持った人間として扱って欲しい。

F君 18歳

現代っ子は、「管理」ということに対して、本能的に反発します。「上司が私生活に立ち入って助言、指導することは？」という質問に対して、「こちらが相談した時だけ助言してほしい」「立ち入ってもらいたくない」とする回答が大多数を占めていました。

しかし、「管理はされたくないが、かまってほしい」というのが若者たちの本音の内容です。

若者たちの発言から、彼らの人間関係観を要約すると、次のような傾向が見られます。

戦中世代・40代50代

死に甲斐の追求

態度の重視

知識の優先

集団の業績



人のために

先憂後楽

反貧困意識が強い

会社あつての自分

① ウエとシタの区別があまりない

核家族で育ったため、祖父母と暮らした経験がなく、兄弟姉妹も少ない。先生やおヤジになぐられたことはない。先生もおヤジも友だち。同級生としか遊ばない。ガキ大将の不在。

② オトコとオンナの区別があまりない

小さい頃から男女共学で育っている。男も女「○○君」。服装でも男らしさ、女らしさが云々されなかった世代。

③ ホンネとタテマエの区別があまりない

知的競争で育ったため、ウラとオモテはあるが、ホンネとタテマエの区別がない。ホンネだけで押してくる面がある。

④ ウチとソトの区別があまりない

「ヨソユキ」と「フダン」とか、「ヨソモノ」といった区別がない。そのため、お客も友だちになったり、「鬼はウチ」式の内ゲバも平気でやる。

いずれにせよ、現代っ子は「大衆的人間であって、40・50歳代の「集団主義的人間」とは、かなり違った世代的な特徴を持っています。

戦無世代・20代

生き甲斐の追求

能力の重視

おカネの優先

反権力意識が強い



自分のために

先楽後憂

行動主義
(経験主義)

自分あつての会社

中途採用者面接マニュアル

中途採用者面接心得 1

応募者を的確に見定めるための着眼点を押さえよう

前項はかなり時代感のある内容でしたが、当時の個人主義な若者が時間の経過とともに、いつの間にか、戦中派に近い仕事観を持つようになった人も多いのではないのでしょうか。

つまり、今どきの若者も、40年も経てば、きっとともに？なるのだろう、ということです。

いつの時代でも、世代間格差を社会的な問題に取り上げがちですが、人の本質は世間で言われているほど大きくは変わってはいないのだと思います。9ページの戦無世代の仕事観が8ページの戦中世代に近づいたのだとしても、やはり、当時の40代、50代との違いがあるのも明らかですが、現代の教育環境、生活様式は、40、50年前とは大きく様変わりしています。経済、労働環境も大きく変化しています。

人の意識とは関係なく、そうした環境変化には対応していかなければなりません。

好気かどうかは別にしても、多くの中小企業は、強烈的な「人手不足」にあえいでいます。「仕事はあっても、それを処理する人手が足りない」と嘆く経営者が多い状況です。

人手が欲しいために、面接を十分しないで「明日からでもすぐに出社してもらいたい」と、簡単に採用を決める企業もあります。

しかし、安易に採用を決め、会社の望む人物像とは大きくかけ離れた人物が入社したら大変なことになってしまいます。人手が欲しいからといって簡単に採用を決めるのは禁物です。

やはり、きちんと面接をした上で、「この人物は適任である」と確信した者だけを採用するように心がけるべきです。

中小企業の場合、採用についての審査を面接だけで行い、決定するのが一般的であるといわれています。

面接は応募者が…、

- 会社の経営理念、経営方針、社風などに適しているか
 - 仕事に必要なとされる能力、知識があるか
 - 他の社員と協調的に仕事をやっていけるか
 - 会社の労働条件、採用条件を理解してくれる人物か
- …などを判断するために行うものです。

また、応募者が会社や仕事に対してどのような希望をもっているのかを知ることも、面接の大きな目的です。

いくら面接が大事なものだといっても、一度の面接に5時間も6時間も、あるいは何日間もかけるようなことは、実際問題としてできません。短時間で応募者の人となりを見抜かなければならないのです。

また、応募者によって面接時間を短くしたり、長くしたり、聞く項目を全く変えるといったことも好ましくありません。

面接を効果的に行うとともに、その公平性、客観性を確保するためには、あらかじめ評価項目を確定しておくことが望ましいでしょう。

評価項目とその着眼点を15ページの図表1にまとめてみました。これについて解説します。なお、具体的な質問項目は次項で詳述するので、本項ではその概略を述べます。



①態度

仕事を進めていくに当たっては、社内・社外の多くの人と接する必要があります。一日中、誰とも接することなく仕事をするということは、考えられないことです。仕事は、チームワークでするものですから、礼儀や動作など態度のよくない者を採用すると、上司や同僚との間で摩擦を発生させ、仕事の効率に大きく影響を及ぼします。

また、商業やサービス業のように不特定多数のお客を相手にする商売の場合には、感じの悪い者や態度の横柄な者を採用すると、客に逃げられてしまうのは当然でしょう。いくら品物が優れていて価格が手頃なものであっても、店頭販売員の態度が悪くては、売れるものも売れないのです。

このため…、

- 礼儀正しいかどうか
 - 社会人としての落ち着きがみられるか
 - 動作はテキパキとしているか
- …などを評価します。

②表現力

会社は多くの人々が組織化されて動いている集団です。組織の中の一員として働く以上、上司への連絡・報告、同僚との打合わせ・情報交換、取引先への説明など、様々な場面で話しをする機会が多いものです。

このため…、

- 簡潔、かつ的確に話すことができるか
 - ダラダラと話すことがないか
 - しっかりとした内容のある話ができるか
 - 言葉遣いは適切か
 - 言葉は丁寧すぎたり、乱暴であったりすることはないか
 - 一言一言ははっきり話すか
- …などを評価します。

③理解力

会社では、仕事の内容や進め方について、上司が指示命令する場面が多くあります。また、他の部門の社員と、生産や販売等について打合わせを行うこともしばしばあります。

さらに、店頭販売やサービス、営業の場合には、取引先や消費者から、様々な注文を受けます。

したがって、相手の言うことを正しく早く理解することができないと、仕事を進めていく上で支障をきたすことになります。

このため…、

- 質問のポイントを的確に把握しているか
- 答は明確か
- 質問と無関係なことを答えたりしていないか
- 答は早いか

…などをチェックします。

④積極性

社員一人ひとりが積極的に仕事に取り組む姿勢がないと、企業の成長発展はあり得ません。消極的な社員が二、三人いるよりも、積極性に富む社員が一人いたほうが「戦力」となるのです。

このための…、

- 自分の思うこと、考えていることを進んで行おうとする行動力があるか
- バイタリティーが感じられるか
- 仕事への意欲熱意が感じられるか
- 自分の意見や考えを進んで述べるができるか

…など。

おわりに

働き方改革における給料は、同一労働同一賃金をベースにした、「人ではなく仕事に紐付いた考え」にシフトしていくべきだとする論調が、大きくなっています。日本の経済構造の変化によって、旧来の日本型経営の根底にあった年功給は、とくに崩壊していると言われています。

しかし、そのことばを本当に鵜呑みにしてもよいのでしょうか。

中小企業において、大企業的な組織管理を真似ること自体に無理はないのでしょうか。中小企業では、年功序列や終身雇用をまだまだ大事にしてもよいのではないのでしょうか。社員の育成と彼らの生活に留意した月給は、安心感を与えます。当然、役割責任と職務レベルの明示をする必要はありますが、長期雇用を目指し、20年以上の勤続者が増えていくシステムを確立していくことが、人材難を打開する唯一の方法なのかもしれません。

近代中小企業 Vol.54 No.3 付録 過去から学ぶ採用難時代の「処方箋」
編者：中小企業経営研究会
発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会
〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内
電話 03-5272-5425 ©2019 Dataagent
ISBN 978-4-909222-44-2 C0034 定価：本体 500 円＋税
乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。