

「モラトリアム群」の採用（3）

一定性的能力の把握

今回でこのテーマを一応の締め括りとした。最近の新聞紙上に「フリーター200万人割れ」と大きく報道されていた。前年比14万人減である。しかし、フリーターの定義では、15歳～34歳の男女ということであるから、35歳以上の年長組は入っていない。

就職氷河期世代が、今35歳なのだ。しかも年長組の人口は増加しつつある。又、この年齢はキャリア形成のポイントでもある。フリーター減といっても安心してはいられない。

さて、今回はモラトリアム群と新卒群（母集団113名）をA B C Dの4つの採用基準によって対比してみた。差違は8%台に止まった。

今回は、その基準「B+C」のケースの「定性的能力」の内容を明らかにしてみることがテーマである。ケースの抽出は「B+C」の中で、出現頻度の高いものを中心に選択してある。次の4ケースにまとめてみた。

ケース1・モラトリアム群

社会的側面	実行的側面	意欲的側面
(1) 慎重なタイプで一見内向的にみえるが、しっかりした人物。	(1) 実行前はじっくり検討して慎重に対処する。	(1) 積極性、ハキ等には欠けている。声も小声である。
(2) 物事をプラスに受けとる人柄で、対人関係は良好。	(2) 責任感の強いタイプで、万一の備えはしておく。	(2) 情緒の安定したタイプで、気分のムラもない。
(3) 集団関係は積極的となる。	(3) 頭の切り換えは悪く、多方面のことを併行的に処理することは苦手。	(3) 静かなる「やるき」の強さが特徴。
(4) 自立的で、自分なりの意見を打ち出す。	(4) 集中と努力の人。	(4) 失敗の非常に少ないタイプである。

ケース2・モラトリアム群

社会的側面	実行的側面	意欲的側面
(1) 友人は少なく、その友人との交流も深いものではない。	(1) チームワークは苦手で、独りコソコソやっていくタイプ。	(1) 何事も他者とよく相談して、いろいろ考えてから着手する。弱々しさがある。
(2) 全体として、外部との接触は少ない。	(2) 粘り強さが長所で、かなり持続的に対応する。	(2) 自立たない動きで、意欲的には低い方である。
(3) 問題があっても、自分の胸におさめてしまう弱さがみられる。	(3) 好き嫌いはなく一応どのようなことにも対処する。	(3) 取りつきも悪く、時間のかかるタイプ。慎重であろう。
(4) 従属的で、全体として、失敗を恐れてグズな印象を与えよう。	(4) 行動のエネルギーは乏しいが、失敗の少ないタイプ。	(4) 失敗の原因の分析には意欲的である。

ケース3・新卒群

社会的側面	実行的側面	意欲的側面
(1) 大勢でワイワイやりながら実行して行く。集団指向型である。	(1) 計画を立てたり、考えたりすることは苦手。実行することが好きだ。	(1) とにかく、皆で共に実行していく意欲は高いタイプだ。
(2) 自分の考えに固執せず妥協していくところが多い。	(2) 室内の仕事よりも外に出て、体を動かしたい方である。	(2) 対人的にもよく気がつき、全体をまとめていこうとする。
(3) 対人面は非常に円滑で協調的だ。	(3) チームワーク指向でスポーツ好きでもある。	(3) 誠実なところがみえる。これも意欲にプラスとなる。
(4) 人情味のある人で好かれるタイプであろう。善意の人。	(4) 好き嫌いはハッキリしており、嫌いなことには手を出さない。	(4) 切れる、という人ではないであろう。

ケース4・新卒群

社会的側面	実行的側面	意欲的側面
(1) 独り断行するといった傾向が強い。しかし、他者との交流も若干みられるタイプ。	(1) 好きなことは、ハッキリしており、とかく一人でやっけていく。	(1) 関心事に対しては意欲的で実行力も強い。
(2) アッサリした人柄で気取りがないので、他から嫌われることは少ないであろう。	(2) 実行には意欲で、後先考えずに手を出してしまう。	(2) その評価も細かく厳しい。
(3) 純粋だが子供じみているところがある。	(3) 関心事は狭くセンスの良さなどから「質」を指向している。	(3) 関心事以外には表面的に一応は対処するという程度である。
	(4) 好きなことに関しては、自信もあり、他の事など意に介さない。	(4) 純粋なだけに、その自信を振り回して済むと思っている甘さが見える。

以上のケースについて、次に「対比」のポイントを押さえておきたい。

(1) モラトリアム群

2ケースとも社会的対人面での交流が消極的であるが、「ケース1」は内面的資質、人柄にすぐれ情緒的にも安定していることが注目される。

採用基準は共に「C」にランクされている。

(2) 新卒群

社会的対応は明るく良好だが、「ケース4」では人間的未熟性が強い。仕事の好悪がはっきりしている点は共通している。

採用基準はケース3では「B・C」と二分。ケース4は「C」にランクされている。

モラトリアム群ではすべて「C. 避けたい」となった。面接対応の苦手な点もあろうが、せめてケース1を「B」としたいところだ。潜在的能力は、その人間性からみて成長性は高いであろう。

新卒群は2分されたがこれは妥当であろう。いずれにしても「定性的内容」でみる限り、能力差は「ケース1」を除いて、大きな差はみられない。ただ「対人的能力」でモラトリアム群での低下。新卒群で仕事の好悪には注目しておきたいところである。

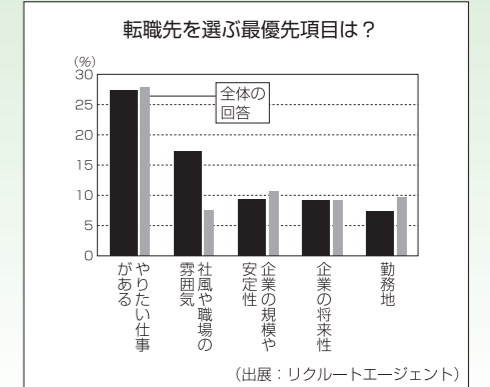
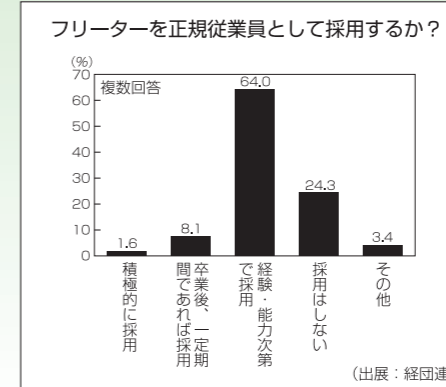
前者の対人能力の違いは、ケース1, 2で対比すれば明らかだ。後者では好悪の内容を掘り下げ、仕事の適性とやり方を探ることは不可欠であろう。第2新卒を生む温床ともなるからだ。

次の2つの図は最近の調査資料である。

左図は能力さえあれば、という企業の本音だ。右図は第2新卒への懸念材料だ。3年退職の損失は1,600万円だ。特に年長組の仕事との

マッチングは今後の大きなテーマとなるだろう。

さて前回、「仕事につけない理由」という調査表を紹介した。段トツに高い項目は、「病気・ケガ」であった。だが「能力に自信ない」「希望職なし」「探したが見つからず」の三項目をトータルすると、15%に迫り、「病気・ケガ」を大きく超えているのだ。ここでも仕事とのマッチングはバカにならないことが分かる。面接で掘り下げるテーマであろう。そしてその軸ともなることは「人間性」の把握をしっかりやることに尽きる。そして定性的能力の把握と、会社が必要とすることとのマッチングが、決め手になることは確かなのだ。



株式会社 ヒューマンキャピタル研究所
主任研究員 北山 進

■編集後記

いつもこの時期になると思い出す出来事があります。

それは50才（7月で54歳）の誕生日を記念（？）して、何か思い出に残るエピソードを作ろうと、1年近く前から画策、現在の住まいである所沢から実家のある長野県佐久市まで180キロを自転車で帰省するという計画。高速代2,800円がもったいないとか、ましてや地球環境を、なんていう高尚な理由ではなく、ただ半世紀生きてきた記念にと思ったただけのこと。

今流行のロード用の少々高い自転車を購入、詳細な地図でルートを決め、マラソンと同じでトレーニングに狭山丘陵のアップダウンを利用して2か月間週末に走り込みました。今でも鮮明に記憶していますが、いざ夏休みの初日8月15日まだ薄暗い早朝4時に出発しました。

さて結果ですが、皆さんの想像通り、この年を考えない無謀なミニ冒険は、あえなく熱中症でダウンするという無残な結果に。家族もあきれるのは当たり前。この日は群馬県高崎市あたりが気温35度の猛暑。ただ、自分でも頑張ったなあと関心するのは、なんと実家まであと25キロの碓氷峠の8合目まで登ったこと。夕方5時に実家のトラックを呼びました。

毎年この時期になるとリベンジを口にするのですが、「歳を考えて！」との家内の愛想ない返事。実は、体力の衰えと相談しながら密かに決行のタイミングを今でも練っているのですが。

(甲野記)

『ヒューマンキャピタル勉強会』レポート

■「私の体験したディズニーマジック・感動を呼ぶリーダーシップ!!」

有限会社 香取感動マネジメント 代表取締役 香取 貴信氏



定期的に行われております「ヒューマンキャピタル勉強会」も本年2回目となりました。これまでの勉強会は、各企業の経営者、有名人事担当者の方をお呼びし、さまざまな経験談を踏まえて採用をテーマとしたお話しをしていただきました。

今回は、「社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった」の著者である香取貴信氏をお迎えし、ディズニーランドでの経験をもとに今、採用現場でも課題となっている魅力ある会社作り、リーダーシップとはなんぞやと言ったところをお話ししていただきました。

冒頭、「お待ちせしました！青い空白い雲、やってみりました皆さんのボート、アマゾンアニー号です。改めまして皆さん、こんにちはー！」とこれまでの勉強会とは一味違った香取さんの元気いっぱいのジャングル・クルーズ船長の挨拶で始まりました。

これまで数十回に渡って「ヒューマンキャピタル勉強会」を開催してきましたが、今回ほど笑いが絶えず、盛り上がった勉強会は初めてでした！香取氏の人柄、雰囲気に吸い込まれていった勉強会のエッセンスをどうぞご覧ください！

第一部:私の体験したディズニーマジック・感動を呼ぶリーダーシップ!!

【社員のモチベーションを上げる要素】アルバイトであろうが、社員であろうが自分たちの意見を会社が尊重してくれたり、聞いて反映してくれることによってモチベーションは上がると思っています。

【活発な意見が出る会議にするために】会議の場でリーダーが醸し出す雰囲気では会議の内容はガラリと変わる。「よし！意見を出せ！」と緊張感を漂わせたまま会議を進めるよりも、リーダー自らがちょっと的外れた意見や、笑いを少し入れた話を出し、和んだ中での会議の方が活発な意見は出てくる。そして、ちょっと場違いな意見が出てても良い！そこから素晴らしい創造や企画が生まれることが多い。

【お客様満足度を高めるために】どんな会社もお客様満足度を高めていかなければなりません、その前提にあるのは従業員満足です。従業員の人たちの心の状態が良い状態でなければ、お客様を満足させることは難しいと考えています。

【面接に来る人もお客様】ディズニーランドの採用は、面接に来られる応募者も「お客様」という気持ちを持って接しています。ですから、採用となっても、不採用となっても「面接に行って良かったなあ！」「楽しかったなあ！」と思っていただけのように面接官の衣装をディズニーで利用しているものをそのまま使ったり、会場にディズニーの写真を貼ったりして工夫しています。

【名札・見習いの扱い】名札を取り入れている会社で社員のモチベーションを保つために、実は名札ってとても大切です。例えば、ちゃんと刻印した名札を使わずにテプラシートで作られた名札を使うとモチベーションは下がってしまいます。また、名札に「見習い」や「研修中」といった言葉を入れるのは、サービスを受けられるお客様に与える影響は良いものではない。そして、社員自身のモチベーションも下がってしまいますので、良いものではないと考えます。

【朝礼と終礼の大切さ】一日の業務の中で朝礼と終礼はとても大切です。朝礼では、個々のモチベーションを上げる為にプラス要因をどんどん伝え、マイナス要因の話は個別に話している。終礼では、一日でできたトゲを抜く作業をしています。お客様にお叱りを受けたり、先輩社員から怒られてできたトゲはあまり奥に入り込まないようにできるだけ早く抜くようにしています。

☆一言ポイント☆人間には、心の壺があるそうです。その壺の中には、プラス要因のものとマイナス要因のものが一定量入っており、プラス要因が外から入ってくると壺の中のマイナス要因が外に抜け、マイナス要因が入ってくるとプラス要因が出て行くようになっています。ですから、プラス要因をどんどん与えていけば、心の壺はプラス要因で満たされ、モチベーションが上がったり、自発的行動が見えてくるようになります。

【リーダーの評価】ディズニーランドでのリーダーの仕事では、もちろん業務をちゃんと遂行させることや指導といったこともありますが、最も重要な位置づけだったのは、部下がちゃんと休日なり有給を取れているか。または、過度な残業をさせていないか、でした。ですから、有給なり休日をちゃんと取っていない部下がいると人事部からリーダー宛に「休みを取らせるように！」といった連絡が入るようになっています。これは従業員の衛生・安全秩序を守るためなのです。

【夢を壊さないディズニーキャラクターたち】ディズニーランドには、お客様も従業員もお客様という考えを持っています。ですから、アルバイト採用が決まり、入社時に名札を手渡ししてくれるのはミッキーです。また、退職する時も「今日が最後だね」と肩を叩いたりしてくれるのもミッキーやディズニーキャラクターたちです。ある時パレードで、あるキャラクターが倒れた時、そのキャラクターは途中で退場することなく社員に抱えられながらも最後まで参加しましたし、専用の救急車に乗り込むまでかぶりものを脱ぐことはありませんでした。今でもそうですが、どのキャラクターを誰が担当しているのかなんて誰もわからないようになっています。夢を壊してはいけません。

【最大の従業員満足とは?】「尊敬できる人が自分のチームにいるかどうか」ということです。尊敬できる人がいると休みの次の日でも会社にいきたくなくなります。その人に会いたいです。会って自分を認めてもらいたいです。最大の従業員満足は、「尊敬できる人がどれだけ自分のチームにいるか」だと思います。ですから、ディズニーランドの場合、物凄くリーダー育成に力を入れていました。ちなみに尊敬できる人とは、尊敬できる人をたくさん持っている人です。尊敬できる人を持っている人は、他を素直に受け入れ、謙虚に学び実践し、成長しています。私も常に心がけていることです。

第二部:香取貴信氏と当社取締役甲野文彦との対談

第二部は、香取氏と甲野の対談形式で参加された皆様から寄せられた質問に答えていただきました。

Q. ディズニーランドの面接・教育は厳しいように見え、アルバイト経験者を正社員で採用しようとしたら適性検査の結果が思わしくなかった。実際の面接はいかがなんでしょうか？

香取「基本的には来る者拒まずです。皆さんが想像されるほど厳しくはないと思います。」

Q. ディズニーランドには社内評価(昇進、昇給)のような制度はありますか？

香取「賞金を渡すなどの評価制度はありません。その代わりに『スピリット・オブ・東京ディズニーランド』という表彰制度があります。この制度は、従業員が一人一票を持ち、一年間で一番頑張ったと思われる従業員に投票します。そして、投票によって選ばれた数人は『スピリット・オブ・東京ディズニーランド』としてシンデレラ城の前でミッキーから表彰を受けることになっています。受賞者は名札にシルバーピンが付いていますので、今度ディズニーランドに行かれた方は、探してみてください！」

Q. 香取さんが最近受けたサービスの中で印象に残ったサービスはありましたか？

香取「マクドナルド。昼どきの忙しい時に百貨店のフードコートにあるマックで子供のためにポテト一個買いました。ところが出来たてのポテトがなかったため、あとで持ってきてくれるというのです。そして、数分後、出来たてのポテトを素敵な笑顔といっしょにわざわざ席まで持ってきてくれたんです。普通、昼どきの忙しいとき、しかもフードコートならポケベルみたいなものを持たされ、出来たら音を鳴らして呼ばれるのに…。わざわざポテト一個を私の席まで持ってきてくれた。当たり前なことなのかもしれませんが、私にはとても印象に残るサービスでした。」

本年9月に第3回目の「ヒューマンキャピタル勉強会」を企画しております。

今回は、「筆跡から見える人柄」をテーマに筆跡鑑定第一人者、根本寛氏をお招きして開催しようと考えております。皆様のご参加をお待ちしています。

インサイト No.13

2007年8月1日

RESEARCH

人材を科学する



ヒューマンキャピタル研究所

〒162-0842 東京都新宿区市谷砂土原町3-5 偕成ビル5F

Tel. 03-5206-2077 Fax. 03-5206-2069

<http://www.hci-inc.co.jp>