

< 人事心理塾レポート No1 >

2017/02/10 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~  
(第1回) 主題：《採用》新卒採用で知名度がなくとも学生が集まる方法とは？  
——採用する側とされる側の“相性”と“応募動機”を考える  
~~~~~

■「人事心理塾レポート」発行の目的

本レポートは人材研究所主催のワークショップ「人事心理塾」(計12回)の内容を復習し、さらに参加された皆様が実践の中でその心理的な原理など応用できるよう補足・サポートするものです。

内容についての責任はナビゲータ役：匠英一にあり、著作権も含め無断での転送等はお控えいただくようお願いします。

当塾では人事系の業務に携わる方を対象にしていますが、経営・営業など幅広く関係した内容をとりあげながら、そこにどんな「心の科学」が関係してくるのか、どんな役に立つのかなど皆様と一緒に考えていく場にしていきたいと思うයි。

第1回目でしたので講師側が解説した内容に即して、心理学の原理との関連など本質的な内容が何か。そのうえで、「ビジネス心理学」という視点から何が課題であり、どんなことがわかるのかを整理しておきたいと思ひます。

■「人事心理」とは何か？

ビジネス心理学会では「マネジメント心理」について、次のように定義しています。

『マネジメント心理とは、企業組織と経営の立場を明確にし、いかにして戦略に即して自社のビジネスを運営・拡張していくかを対象とする心理であり、組織の経営・管理、人事、能力育成、キャリア開発に関わる“心の科学”である。』

そこで、当塾では、人事に関連する課題を解決していくための“ビジネス心理学”の視点から次のように「人事心理」を定義しておきます。

『“人事心理”とは企業組織と経営の立場を明確にし、いかにして戦略に即して自社の人事を運営・拡張していくかを対象とする心理であり、組織の人事、能力育成、キャリア開発に関わる“心の科学”である』

(※上記の人事心理の定義は当日の講習では紹介していませんが補足しておきます)

■「マーケティング3C論」からみた採用戦略モデル

「マーケティングの3C」というのは原理としてはよく使われているのでご存知の方も多いかと思いますが、ここで問題にしているのは Company, Customer, Competitor の3つの視点から採用活動をみると、どんな課題が浮かび上がるかという点です。

採用活動を「よい人材をどう選択するか」という視点ではなく、「よい人材がどうわが社を選択してくれるか」という顧客志向の視点からみるとどうなるかを考えるわけです。

採用される側からみると、優れた企業であるとはどんなブランドイメージがあり、どんな顧客価値に応え、どんな競合との差別化をはかっているか問われるはずで

■人事心理を考える3つの視点：[人の心理]×[目標の心理]×[仕組みの心理]

ビジネス心理学では人事心理を3つの視点(領域)から分類して検討していきます。人と目標と仕組みという3項の心理の内容とその相互関係が重要とみるのです。

そこで、以下のように各内容の要点を解説しておきます。

1:【人の心理】を考える⇒⇒⇒ 「採用活動」=「<広報×教育>活動」

新しいナラティブ心理学の教訓／「選考」ではなく“広報×教育”としての活動が必要

まず、根本として採用活動とは人材の“選考”という固定観念から考えてみようというわけではな

なぜ、選択かを見るときにすでにそこに求める能力が在ると仮定しているところに注意が必要ではないか。そもそも求める能力が応募者の中に備わっているかは当人自体がわかっていないし、また未来の予測がどれだけ正確かも疑問だという立場でみたします。

そうすると、何をベースに採用活動をすればよいか？

こうした問題意識から出てくるのが、採用活動のプロセスをその相手の能力自体を引き出す場として位置づけてみる。そして、そこで能力が目覚めるような機会を設計することだということです。

これが「選考」ではなく“広報×教育”としての採用活動という意味です。

端的にいうなら、面接の場が自分(新卒生)の能力を開花する場にしてしまうならベストだとなります。実際にできるかどうかは別にして、これはとても大胆な発想です。

ここで理論として知っておきたいのが、「ナラティブセラピー」(Narrative therapy)の原理です。「言語」は構造や文法など記述された内容に注目したコトバであり、心理学の対象としては広い意味で使われています。他方の「ナラティブ」という言葉は「発話」であり、「言語」とは区別されます。人が発する音やリズムを伴う話しコトバだからです。

では面接の場での「ナラティブセラピー」はいったい何を新たに気づかせてくれるのでしょうか。

(参考：<http://psychoterm.jp/applied/clinical/c12.html>)

ひとつはコトバが現実感覚(リアリティ)を生み出し、自分の考え・感情など再構成するということ。そして、この“再構成する”という意味は「社会構成理論」と云われる内容と重なるものです。

たとえば、「ダメな自分」という見方をしている人がいたとしますと、「〇〇もできないなんて、やっぱ

り俺って何やってもダメなんだなあ」といった呟きをしていることがわかります。

つまり、できない自分のストーリー（発話）をうまくいかなかった場面でフレーズとして口に出してしまうのです。こどもが宿題をやれないとき、「なぜ宿題やらないの？」と母親が聞いたとすると「だって、〇〇なんて難しくてわかるはずないよ」と言ったりする場面にも、「ダメな自分」のストーリーが背後に浮かんでくると見なすわけです。

こうした社会構成主義やナラティブセラピーの視点は、現実を客観的な対象としてではなく、もっと人が「どう解釈しているか」を軸にリアルな体験として見ていくことに特徴があるのです。

ナラティブ的なテーマについては、より深く当塾でも今後検討していきますが、とくにキャリア開発の理論にそれを応用した次の書籍は参考にしておきたいものです。

※参考：渡辺昌平他共著『社会構成主義キャリア・カウンセリングの理論と実践』

2:【目標の心理】を考える⇒⇒⇒「人事担当」＝「CLO(Chief Learning Officer)」

新しいマネジメント心理学の教訓／人事担当は戦略上の立場で人材開発トップ“の役割
人事担当の側がどういう立場をとるか、これは企業の採用活動においてどこまで問題意識になっているか疑問です。そこに「戦略」という内容が関わるのか、それとも「いい人を採る」という漠然としたものか、この立場の違いをここで問題にしています。

戦略的な人事の在り方はどういうものか、それはちょうどCEOという役職にあるように人事統括マネージャーの「CLO」が担うものとして2005年ごろから欧米で注目されるようになりました。国内でも新生銀行や外資系企業などがCLOの役名を使うところも出たりしましたが、どうも中途半端に終わってしまったようです。

(参考：<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20060425/236270/?rt=ocnt>)

しかし、元来、ブームによって左右される内容ではなく、長期的な視点で人材を育て経営戦略に即した人事を追求していく責任者が必要だというのはそのとおりではないでしょうか。そのためにも、採用活動においては経営戦略とマッチした採用方針と目標を持つことが求められます。

この論議はメーカー主導のビジネスが盛んであった時代は社長が担っていれば問題無しのようなことでしたが、現在のようにサービス主導に変わってきた中では戦略自体が柔軟性を持つものになり、かなり採用基準となる“目標”も変わってくるし、そうならざるを得ないということでしょう。

たとえば、私(匠)は“CRM協議会”という顧客経営管理の業界団体を、15年前にIBMやトヨタの幹部らと創設し初代事務局長になりました。

その頃から、営業部門で戦略的に必要な人材が“顧客志向”を持つ者だという認識から人事部門の責任者らと協議する場を作ったり、日本商工会議所と共同で人材育成をするなどしてきた経緯があります。そこで気づかされたのは、人事がほとんど営業部門の本来必要な戦略と関係した人材イメージを持たず、従来型の採用方式しか念頭になかったことでした。それは営業部門から見ると人事担当は何もビジネスをわかっていない相手になり、結局自分たちの中で限定した研修をやらざるを得ないという残念な関係になってしまうことでした。

重要なことは経営側が社長と同様な立場で人材育成をしていく最高責任者(CLO)を決め、

人事がその CLO と連携しながら採用モデルを構築し、長期と短期の一環した採用活動をしていくことではないでしょうか。

この問題については、私が営業や販売促進（マーケティング）の実務としてやってきた中で実感している内容だといえます。

3:【仕組みの心理】を考える⇒⇒⇒ 「新卒採用」＝「産学共創型キャリア育成」

新しいキャリア発達心理学の教訓／自己のキャリア観は“実践コミュニティ”により形成される新しい採用活動の「仕組み」を考えようというのがこのテーマです。採用活動のプロセスをより広い視野から見直すと面談のような一時的な場面で「選択」をするのは限界があることです。

「実践コミュニティ」（community of practice）という見方は学習論として 90 年代より教育界で知られるようになりました。

（参考：<http://cscd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/000728cp.html>）

私は大学院にいたころにこの理論の創始者であったエティエンヌ・ウェンガー氏らと直接ゼミ（※認知科学者の佐伯胖ゼミ）で交流していましたが、徒弟的な関係の「仕組み」が学びのベースになる原理を知る機会になった幸いです。

「実践コミュニティ」は会社の中での非公式な勉強会など含む緩やかな集団グループですが、それが果たす学習効果こそが日常の中で学ぶ知識・価値などとするものです。この学びのプロセスはナレッジマネジメント論で知られる野中郁次郎氏の理論にも受け継がれています。

採用活動を企業というビジネスの実践コミュニティへの参加プロセスとしてみると、確かにインターンの仕組みなどは有効な学びの場になってくるものです。

そんな理論をバックにしながら、いくつか事例ケースを動画などで次にみてみます。

■新卒採用のための活動や仕組みのケース分析

●ケース1：博報堂DYメディアパートナーズ：（動画：<http://branco.h-branddesign.com/>）

「超〇×クイズ」というエントリー選考設問のゲームを実施。これはビッグデータ解析を応用したクイズに正解すると先に進めるものです。同社ブランディング専門チームと東京大学教養学部が共催する形で、“大学生のためのブランドデザインコンテスト”を開催しました。

動画をみると、いかに学生たちが活発に企画を進めたかがわかります。そのような学生と一緒に同社の社員らも助言などしてきたので、かなり相互に理解しあい、学生自身も成長する場になったはずです。

●ケース2：サイバーエージェント（動画：<https://at-jinji.jp/blog/1518/>）

「トライアウト制度」というのは、3～4 次面接に相当する段階で、学生を 30 名ずつグループに分け、実際にオフィスで実践的な課題にチャレンジさせるものです。そこで「このクライアントに対するプロモーション案を考えよ」というようなテーマで企画を作成させるのです。

●ケース3：イビサショップ（20 店舗ほどの皮製品販売：<http://www.ibiza.co.jp/>）

この会社は私（匠）が10年ほど前に関わったことがあり、当時まだ創業社長が経営していました。ブランドの高い革靴など開発し、有名百貨店内にも多数テナントがあります。

接客だけでなく工場への見学ツアーや、顧客との特別な手紙交流などで顧客コミュニティを大事にしてきました。しかし、現在は2代目社長になり、このような実践コミュニティ的な活動が少なくなり、結果としていい人材採用ができていないようにみえます。

●ケース4：匠英一監修の職業適性をどう知るのが

（「適職診断ナビ」の例：<http://job-commit.com/shindan/intro.php>）

この例は適職診断のスマホ専用サイトであり、私が企画・開発監修したものです。プレゼン資料にあるように、①キャリア・アンカー、②パーソナリティ・タイプ、③キャリア・クラスターという3つの適性項目を関連づけて簡易診断をできるようにしました。

内容の詳細は今回は解説しませんが、心理学者のエドガー・シャイン氏の“キャリア・アンカー”と職業心理学者のホーランドの“パーソナリティ・タイプ”の分類を統合したモデルを診断プログラムにしたものです。各分類の内容は次のような表の関係になります。

< 【表1】 適職診断モデルの原理となる要因関連表 >

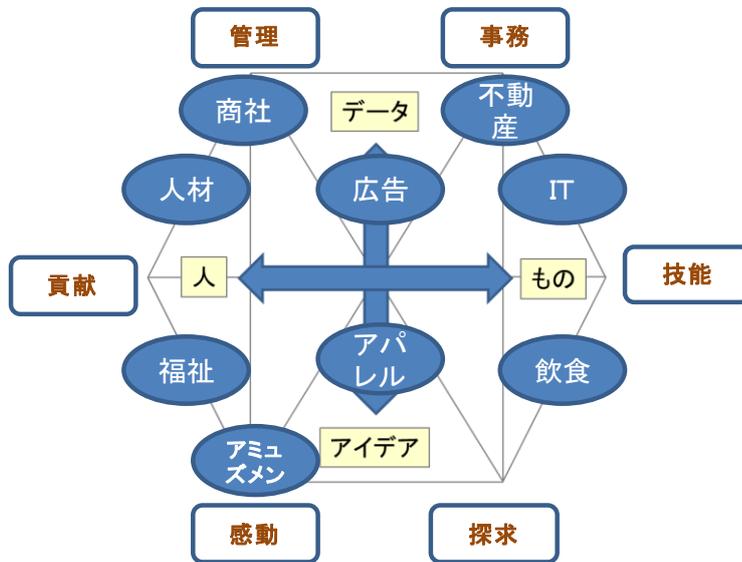
キャリア・アンカー ※シャイン式分類	パーソナリティ・タイプ ※ホーランド式分類	キャリア・クラスター ※ホーランド式分類
専門	技術的	IT系／広告
探求	研究的	広告／アパレル
感動	芸術的	アミューズメント／アパレル
貢献	社会的	福祉／人材
管理	企業的	商社／不動産
安心	事務的	飲食／不動産

■ホーランドの職業適性モデル(CPS-J)の原理の応用

適職診断モデルの世界的な標準として、職業心理学者のホーランド(John L. Holland)の「職業適性モデル CPS-J」は、キャリア研究において世界的な評価を得ている職業適性の診断法です。これは「個人的な性格」と「職務環境」とがどの程度マッチしているかという職業の適性度を決めるとする理論です。

上記匠監修の診断モデルの開発では、このホーランド説をベースにさらにシャイン説の「キャリア・アンカー」の視点を組み込んで適性度をあげる工夫をしています。ホーランドは職業上の興味を、企業的、事務(慣習)的、技術的、研究的、芸術的、社会的の6つに分類しています。これを図にあるように6つのパーソナリティ・タイプを六角形で表現していますが、そうすることで非常にわかりやすい形になっています。

<【図1】 ホランド説に基づく適職診断の基準モデル>



- 1) 六角形上の隣り合う分野(例えば「社会的」と「芸術的」)はとても類似している
- 2) 六角形上の反対側に位置する分野(例えば「社会的」と「現実的」)は最も相互の類似点が少ない。ただし、匠側で用語の一部はわかりやすくするために「慣習的」のか所を「事務的」と修正しています。

■ 職業領域「キャリア・クラスター」と職業選択の心理要素「キャリア・アンカー」

たとえば、《表1》の診断表にある「キャリア・クラスター」のところの上段の職業領域の「IT系／広告系」がベストマッチするのは、パーソナリティ・タイプの「技術的」のか所です。ホーランドの「パーソナリティ・タイプ」はあくまで性格的な特徴を示すものです。それを特徴づける言語の質問という点では、限界があります。そこで、匠式モデルは性格そのものよりも職業選択のカギとなる心理的特徴を明確にするように質問を組み立てるようにしました。

その原理が診断表の一番左端の「キャリア・アンカー」と呼ぶものです。つまり、キャリア・アンカーとパーソナリティ・タイプの紐づけをしているわけですが、表にあるように各項目に2つの職業領域がベストマッチする形で利用者に表示することになります。

シャインによると、キャリア・アンカーは3つの力の統合されたもの、つまり「能力」×「動機」×「価値」の形で表されるとみなします。そのサブ概念がここであげた6つのものです。職業領域のところは二つずつ職業が記載されていますが、最初に記載されている職業がより優先性が高いため、上記の例の場合では、IT系がベストとなります。以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますのでご了承ください。
