

企業の視点

イノベーション型の企業は「頭数」より資質重視の採用を展開



(株)ワークスアプリケーションズ代表取締役最高経営責任者

牧野 正幸

まきの・まさゆき

1963年生まれ。1996年、大手法人・企業向けERP^{*1}パッケージソフトを提供するワークスアプリケーションズを設立。中央教育審議会「大学分科会」「実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する特別部会」委員。

インターンシップへの意欲的な取り組みで知られる企業のCEO・牧野氏は、グローバル社会で競争するイノベーション企業にとって、社員の「頭数」以上に新しい価値を創造できる人材の「質」こそが重要だと述べる。徹底的に勉強させて「考える力」を育成してほしいと、大学にメッセージを送る。

採用戦略の発想が違うイノベーション型企業

バブル崩壊によって経済成長が終わってから20年以上が経つ現在、「高度経済成長型企業」と「イノベーション型企業」が混在している。

経済成長期には、より早く、大きくなる企業が、高い収益を上げるという構図があった。そのため、経営規模を拡大することが、企業の命題になった。新入社員に求められたのは、企業都合のマンパワー（人的資源）であり、採用活動も業績や事業計画上の必要性から「営業所を増やすから何人」と逆算して決められた。

これに対してイノベーション型企業が求めるのは、社員の頭数ではない。「人材」こそ企業活動の原動力であり、個々人が高い問題解決能力やリーダーシップを発揮し、既存ビジネスも

打ち壊して新しい価値を創造していかなければ、グローバルな競争に勝ち抜くことはできない。

だからこそイノベーション型企業の採用活動では、そのような新しい価値を創造できる人材をどれだけ集められるかがカギになる。当社では、採用目標を1000人に定めたとしても、それはあくまで将来の成長戦略展望や利益率の限界から想定した目安であって、人材の獲得は絶対評価だ。自社が求める人材が集まらなければ1000人も採用する必要はないし、逆にそれを超えて集まるのであれば採ってもいいと考えている。短期的には収益に影響が出るが、中長期で見れば大した問題ではない。

もちろん、今でも力のある高度経済成長型企業は存在している。それらの企業は組織の力でカバーできるノウハウが蓄積されているため、特別に秀でた才能よりも、与える仕事をそつなく

こなすマンパワーとしての人材を必要とする。だから、従来型の学歴重視の採用活動で事が足りるのだ。しかし、今成長している企業は、ほとんどがイノベーション型だ。採用活動の主流も、変わっていくだろう。大学が志願者数にこだわるのは、収入の多くを受験料や学生が納める授業料に頼っていることを考えれば、見込み顧客を増やすという点では、正しい経営戦略だ。

しかし、企業側が大学に期待するポイントは全く異なる。それはいかに、これからの時代を自ら切り拓いていくだけの素養を養っているかであり、大学教育の成果である。志願者数の多さで評価することはない。採用活動を行ううえで、学生のターゲットを絞るために残念ながら大学ごとにアプローチせざるを得ない面もあるが、大学名でわかるのは入学時の偏差値だけで、「卒業時の偏差値」はわからない。少なくとも当社の採用では、大学名は全く見ていない。

きっかけさえ与えれば劇的に変わる日本の学生

日本の大学教育の問題は、トップク

ラスの大学であっても、教員一人あたりの学生数が多すぎて、学生が自らの主張や意見を問われる場をつくれず、考える力が付かないことだ。教員数が圧倒的に少ない。そのため、講義内容をどれくらい習得しているかを確認する「試験」だけで成績をつける。

また、「東大卒業」も「東大中退」も等価値と見なされるが、アメリカのスタンフォードのような大学ならば、いくら入るのが難しくても、入学自体の価値はゼロだ。入学後は日本とはケタ違いの勉強量を求められ、何より自分の解を出すことを求められる。学生はそれを4年間続けることで、考える力が鍛えられる。ディプロマポリシー（DP）が全く違うのだ。そうした教育が前提であれば、大学の成績を見ると、ある程度の能力がわかる。

こうした背景を踏まえ当社では、社会から求められる能力の育成を目的に、2002年から年間2000人程度の学生を受け入れる「能力発掘型インターンシップ」を実施している。約1か月間、実際のビジネスで起こり得る難解な「答えのない課題」を与え、ゼロから1を生み出す力を養う。終了時点で成績優秀な学生には、特別報奨金と任意の期間入社可能な権利として「入社パス」を出している。

決して教育事業として行っているわけではないが、このインターンシップを経て参加者は、自分で解を出すことの重要性に気付く。日本の大学生は自分で物事を考える力が決定的に弱いですが、キャッチアップ能力は高い。考えるきっかけを与えられていないだけであり、その機会を与えればできる。

図表 ワークスアプリケーションズが大学と連携して行う講座の内容

21世紀のキャリア観を養うための基礎教養講座「パストログス」
1回3時間×7回（大学の半期分に相当）

新しい価値を創造するために必要な知識・教養を獲得する講座

- ① 自らが向かうべき問いを立て、その問いによって学ぶ力（自発的な学びの設計）
- ② 人類の歴史変遷への理解に基づく「現代社会（21世紀）」の時代認識
- ③ 社会とテクノロジーのしくみの理解および活用時の影響範囲（変化のベクトル）の認識

昨年10月からは、インターンシップの次なるステージとして「エクスターンシップ」も開始した。これは、実在するNPO法人を顧客としてソフトウェアの企画・開発、コンサルティングをしてもらうもので、ビジネスの場を舞台に、当事者として責任を全うさせる、新しい実務実践型プログラムだ。

それら以外に、21世紀型キャリア教育として、2015年4月から、名古屋大学、大阪大学、立教大学、早稲田大学の教員と連携して、基礎教養講座「パストログス」を実施している（図表）。1回3時間で7回、半期分相当のカリキュラム^{*2}で構成され、現代社会の時代認識からテクノロジーと社会のしくみなどを学ぶ中で、自らの問いを立て考えることを体得してもらうのだ。

日本の人材育成のためまずは一部の学部から

考える力は訓練を通して養うことができる。現状、日本の学生は自分で考える力が弱いので、能力発掘型のインターンシップなどによって、考える場を

提供しながらその能力を試している。しかし考える力の育成は本来、企業が行うことではない。大学4年間の学びにより、養ってほしい。当社で1、2年次にインターンを経験した人たちは、どうすれば自分が成長できるかを考えるようになり、残りの学生生活が大きく変わったと話している。

日本の学生に才能がないわけではない。日本の大学における4年間の学修で、海外の学生と差が付いてしまうのだ。入社時までに企業で働く4～5年分の差が開く印象だ。グローバルに活躍するトップエリート層の育成を考えると、この差は相当大きい。勉強させていない日本の大学の責任であり、学生がかわいそうだ。

大学全体で取り組むのは無理だとしても、一部の学部や定員でもいいから、DPのレベルを一気に引き上げて、自ら解を出す課題を与えるなど、高難度の厳しい教育を行ってはどうか。そのために対応する教員数を増やし、日本中の大学が学生に勉強をさせるようになれば、人材の質は相当上がると思う。（談）

*1 Enterprise Resource Planningの略称。企業における「ヒト・モノ・カネ」を統合的に管理して、経営の効率化を図ることを目的とする経営情報システム。

*2 大学によりカリキュラム構成は異なる。