

私たちが任された仕事

～中堅社員が自分のたどった道を振り返る～

大学生は企業入社後、何を求められ、どのような壁にぶつかり、どう乗り越えて行くのか。現在入社10年目前後の企業人3名の体験から、大学が学生に身に付けさせておくべき力を探る。

長井由衣 Nagai Yui

学習院大 法学部卒
株式会社セブン-イレブン・
ジャパン

2004年入社。副店長、店長を経験し、店舗経営相談員（OFC）として7店舗を担当。08年より採用部に配属。



重松美紀 Shigematsu Miki

中央大 総合政策学部卒
株式会社良品計画

2001年入社。部門担当などを経て、04年から店長を務める。神奈川エリア7ブロックのブロック店長と、11年11月開店の「無印良品 テラスモール湘南」店長を兼任。



日高祐二 Hidaka Yuji

横浜国立大大学院
教育学研究科卒
株式会社ベネッセコーポレーション

2003年入社。入社後、栃木県の高校約50校を担当。現在は高校事業部首都圏事業推進ユニットの営業課営業グループリーダーとして、首都圏の私立高校約250校の営業を統括。



初めて任された仕事

自分が頑張るほど 誰もが笑顔になれる仕事だと分かった …長井

—本日はよろしくお願ひします。最初に大学時代に学んだことや現在お勤めの会社への入社動機などをお聞かせください。

長井 学生時代は法曹を目指して法律を学びました。就職活動と法科大学院に向けた勉強を並行して進めていた中で、あまり多くの企業を受けませんでした。そのなかで内定をいただいたのがセブン-イレブン・ジャパンでした。コンビニという業態は、お客様の生活のニーズを満たすのに比例して、会社や店舗オーナーの収益も上がっていきます。法曹の道と比べて迷いましたが、自分が頑張る分だけ、周囲を笑顔にすることが出来る仕事だなと感じ、最終的に入社を決めました。

重松 私は大学時代に、政策的な視点から問題解決能力を身に付ける学部にも所属しました。幅広い分野のなかから自分の関心に合わせて学べるのが特徴で、私は異文化の共生をテーマに研究しました。今の会社を選んだのは、消費者に対して総合的な暮らしの提案が出来ることにやりがいを感じたことと、私自身、「無印良品」が大好きだったのが理由です。

日高 大学と大学院で、ずっと教育学を専攻していました。

教育に携わる仕事をしたいと思ったときに、「教える」という枠組みにとらわれず、様々な視点で子どもの成長を支援していくベネッセの仕事に魅力を感じたのが入社のも動機です。

最初は任される喜びより プレッシャーが大きかった …日高

—入社後は、どのような仕事を経験されたのでしょうか。初めて会社から仕事を任された経験についてもお聞かせください。

長井 半年間の新人研修の後、店舗の副店長と店長を経験し、入社4年目から複数の店舗オーナーに店舗経営に関してアドバイスをするOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）というポジションで仕事をしました。その後、採用部に配属され、今は主に新卒の採用に携わっています。

重松 私も、店舗経験がキャリアのスタートです。入社してすぐに店舗に配属され、紳士ウエアの担当になりました。半年ほど経って担当の幅が広がり衣料部門全体を見るようになりました。その後は複数の店舗の店長を経験し、現在は私が店長を務める新店の開店準備を進めています。

日高 私の場合は入社後3週間の研修を経て、4月の最終週には先輩から引き継いだ1県約50校の高校の担当として、一人で学校を訪問するようになりました。今は首都圏の私立高校約250校を担当するグループの責任者をしてい

ます。

高校では先生方にお会いしてコミュニケーションを取りながら個々の学校の課題を把握し、それを解決するための教材などを提案するのが、営業のメインの仕事です。といっても、課題の多くは目に見えません。入社当初は高校教育に関する知識も経験も乏しく、何が課題なのかが分からずにかなり苦勞しました。仕事を任される喜びを感じたというより、とにかくプレッシャーが大きかった記憶がありません。

私たちに立ち上がった壁

自分に自信が持てず 葛藤する毎日を過ごした・重松

長井 私が会社から仕事を任される責任の重さを初めて痛感したのは、副店長から店長になったときでした。副店長のときは惣菜コーナーを任せられ、発注や商品管理を担当しつつ、POSシステム*のデータの使い方などを学んでいました。半年後に同じ店舗で店長になったのですが、正直言って、それほど副店長と変わりはないだろうと思っていました。店長の仕事を間近に見て理解したつもりになっていましたし、アルバイトのスタッフともコミュニケーションが取れていましたので。

ところが、いざ店長になってみると苦勞の連続でした。ひと言で言うと、店長とは社長業のようなものです。商品管理や売り上げ、スタッフの採用・教育など店舗マネジメントの全てに責任を持ち、そのベースとして店舗のビジョンをきちんと打ち出して浸透させなければ、スタッフはついてきてくれません。店長になった途端、スタッフの私に対する扱いが違うんです。最初、なかなか自分の方針が定められずにいると「頼りない」などと言われてショックを受けたこともありました。

重松 すごく共感します。私の場合、紳士ウエア担当のときは、商品の仕入れや管理、ディスプレイなどをしていました。そのときもそれなりに責任を感じていましたが、後から考えると、自分一人に与えられた仕事の範囲に集中していればよかった分、プレッシャーは小さかったと思います。それが衣料部門全体の担当になると、自分の仕事だけではなく、衣料品のスタッフをまとめる役割が求められるようになりました。最初は自分に自信を持てず、知識やスキルも不足していたため、自分より経験の長いスタッフに適切な指示を出すことが出来ず、葛藤の毎日を過ごしました。今、振り返ると信頼されていなかったのだと思います。本当に何度も辞めようかと思いましたがね。

投げ出したくなるのが 多々あった入社1年目・日高

——そこで踏みとどまれたのはなぜでしょうか。

重松 単に自分が出来ないから逃げようとしていることは、自分なりに分かっていました。何とか前進したいという思いが、辞めたいという気持ちに勝っていたという感じでしょうか。

日高 私も1年目は、投げ出したくなるのが多々ありました。自分がこんなに責任のある仕事を任されてよいのだろうか、常に感じていましたね。それでも何とかやれたのは、先輩の存在が大きかったです。先輩から課題を見つけたときの話を聞いて自分の担当校に当てはめて考えたり、提案用の資料をもらって作り直したり、逐一、アドバイスを受けました。

また相手の先生方は、その道数十年のベテランです。入社したばかりの自分の知識で対等に話せるわけはありませんから、分からないことがあれば、「分かりませんので、教えてください」と謙虚な姿勢で教わりました。そして「指導のなかで何を大切にしている、どのような生徒を育てたいのか」を根気強くお聞きし、少しずつ課題が分かるようになっていきました。

重松 私も同じように分からないことばかりでしたので、まず先輩のしていることを真似て、少しずつ自分の工夫を加えることから始めました。またお客様の反応を見たり、お話を伺ったりして、例えば商品を見やすいレイアウトに変えてみるなど、一つひとつの気付きを大切に売り場に反映させました。こうして成功と失敗を繰り返すうちに、自分の経験値を徐々に増やしていきました。

特に苦勞したのはスケジュール管理です。スタッフに方向性を示して指示を出す立場にあるにもかかわらず、自分自身がスケジュール通りに進められず、どんどん仕事が貯まっていくという悪循環に陥ることもありました。そこで通常は1週間単位のスケジュールを2週間単位につくり直し、スタッフとミーティングを重ねるなどして改善していきました。

長井 お二人が話されているように、分からないことがあっても、とにかくやってみるという経験は、若いうちには必要だと思います。私も、店長として自分のやり方を見つけないといけない、ビジネス書を読みあさり、試行錯誤を重ねました。自由にさせてもらった分だけ困ることも多かったのですが、今考えれば、店長経験はいわば実地研修のようなものでした。4年目からOFCになりましたが、この時期の苦勞があったから、自らの経験をもとにオーナーにアドバイスを出来るようになったと思います。

* POSシステム：Point Of Sale System 商品に付いているバーコードを読み取って売り上げ計算、在庫管理などをする方式。販売時点情報管理システム。

乗り越える力になったもの

人を動かさずに悩み 信念と想いの大切さを知った・長井

——自分なりに仕事への自信が付いた時期は、いつ頃でしょうか。

日高 入社して半年くらいで少し気持ちは落ち着きましたが、全体像が見えてひと通りの仕事が出来るという自信が持てたのは1年ほど経った頃でしょうか。

重松 私も同じです。2年目くらいから他のスタッフの状況を含めてトータルに仕事を見られるようになりました。

長井 店長を半年経験して、入社後1年半くらいから徐々に自信が芽生えました。この頃には自分のビジョンが固まり、それをスタッフに浸透させることも出来て、自分がいないときもイメージ通りに店舗が動くようになりました。

重松 仕事で求められることを学生時代にイメージしきれなかったことが、入社後、精神的にもつらい思いをした一因だったかもしれません。例えば、学生時代は仕事を通じた成長とは個人の能力を高めることだと思っていたのですが、責任のある仕事を任されると、チームが大事であることを痛感しました。チームリーダーには、自分だけではなく、アルバイトも含めたスタッフが、仕事を通してどのように成長できるかを一緒に考えることが求められます。一人ひとりがそうした考えを持って仕事することでモチベーションが高まり、店舗が活気づきます。その雰囲気はお客様にも伝わります。この考えは年々強まっています。

長井 学生時代に考えていたこととのギャップは、私にもありますね。OFCになったとき、人の心を動かすことの必要性を痛感しましたが、学生時代はそこまで考えていませんでした。私が担当した店舗オーナーは80歳くらいの方までと年齢層が幅広く、当時25、6歳だった私の言葉がなかなか届かないことがありました。「こうしたら売り上げが伸びると思いますよ」とアドバイスをして、「そうだね」という言葉が返ってきたのに、次に店舗を訪れたときには実行されていない。理屈で説明するだけでは人は動いてくれません。自分を信頼してもらい、人の気持ちを動かすにはどうすればよいか、すごく悩みましたね。

結論として、とにかく信念と想いに勝るものはないと考え、「お店のことを本気で考えているのに、どうして分かってくれないのですか」と、泣きながら話したこともありました。どれだけビジョンを浸透させるか、また自分が本気になれるかによって、相手が動くかどうかが決まるという店長時代の経験がOFCになっても生きました。こうした経験が今につながっているとも思います。

仕事をやり遂げる気持ちは 大学時代の体験がベースにある・重松

——学生時代の経験が仕事で生きていることは何ですか。

日高 研究を進める際、「最後は自分でやるしかない」「納得するまでやりきる」といった態度を強く求められたことです。当時はつらかったですが、今思えば、諦めずにやり切ることが求められるという点は、仕事と共通しています。

また大学院では、先行研究をしっかりとチェックする大切さを教えられました。自分が考えることの多くは、既に先輩たちが考えているものです。会社に入ってから、いきなりオリジナルのやり方で進めようとはせず、まず過去の事例や議論を知ることを大切にしています。

重松 やり遂げる気持ちは、私も大学時代の研究で身に付いたと思います。また異文化共生の研究を通して、多様な価値観に触れることの面白さや大切さを知りました。この経験はチームワークが重要な今の仕事に生きています。

長井 法律では、ものごとを公平で中立的な立場で考えるリーガルマインドが特に重視されます。OFCの仕事では、会社と店舗の間に入って、双方にメリットがあるように調整する役割が求められました。そういうときに中立的なスタンスを保つうえで、学生時代に身に付けたリーガルマインドが生きていたと思います。また、オーナーに対して法律の知識を生かしたアドバイスが出来たことは、大学での学びが直接的に役立った経験です。

大学教育の可能性

多様な人間関係のなかで アウトプットを体験してほしい・日高

日高 「相手の話を引き出す力」や「自分の考えを分かりやすく伝える力」は就職してから身に付けたもので、大学時代の学びでは、あまり意識させられていなかったですね。

長井 私たちが入社した頃と比べて、近年は環境の変化が非常に激しくなりました。それに伴い、仕事の内容が難しくなっていると思いますし、会社の方針が転換されるペースも速まっています。こういう時代には、どのような状況にも柔軟に対応し、自分のパフォーマンスを発揮できる人が強いです。大学教育でもそうした力を育てることを意識すべきかもしれません。私の体験でも、大学での学びが今の力につながっているかと聞かれると、「ノー」というのが正直なところでした。

日高 確かに、私の入社当時も今より仕事がシンプルだったように思います。それが少子化という環境変化のなかで

売り上げを拡大していくため、新しいビジネスモデルが必要になり、扱う教材なども増えています。その点では当社の状況は、長井さんが話されたことと似ていると思います。

重松 学生時代は、どうしても同じ価値観を持つ人が集まりやすいですが、異なる価値観を持つ人たちが一緒に何かをつくり上げる経験をすると、チームをまとめる力や異なる考えを合わせる力が育つと思います。また小さなことでもよいので、課題をやり遂げたという達成感を持つと、社会に出てからも、自分で仕事を完結させたいといった意識につながるのではないのでしょうか。

日高 実際、仕事では考えが違ったり、全く異なる経験をしてきた人と一緒になることはいくらでもありますからね。そうした多様な人間関係のなかで時間をかけてアウトプットする経験を、学生時代に積んでおくとういでしょう。プレゼンテーションは社会人になってから場数を踏めばよいかもしれませんが、傾聴力や読解力は多様な価値観に触れることで育つと思います。こういう力は社会に出る前から意識して磨いておくプラスになりそうですね。

体験と気づきの繰り返しで 社会人としての基礎が育つ

長井 私の経験上、挫折したり、自分は未熟だと気付く体

験が、出来るだけ早めにあるとよいと思います。

大学時代、私はアナウンス研究会に所属しており、ペラペラと話すことは得意でコミュニケーション能力が高いと思っていました。ところが就職活動の際に企業の方から「あなたは本音で話していませんね」と指摘されました。自分のコミュニケーションが浅いことに気付いてショックを受けましたが、それは自己を振り返る意味では貴重な体験でした。そのように自分が「井の中の蛙」と気付く体験は、自己分析を深め、成長のきっかけにもなると思います。

重松 最近の若い人たちを見ていると、失敗を非常に恐れている印象を受けます。若いうちは失敗が許されるのに、そこで踏みとどまってしまうと、結果的に成長が遅れてしまいます。ですから、学生時代から失敗する体験を積んで慣れておくことは大切かもしれませんね。

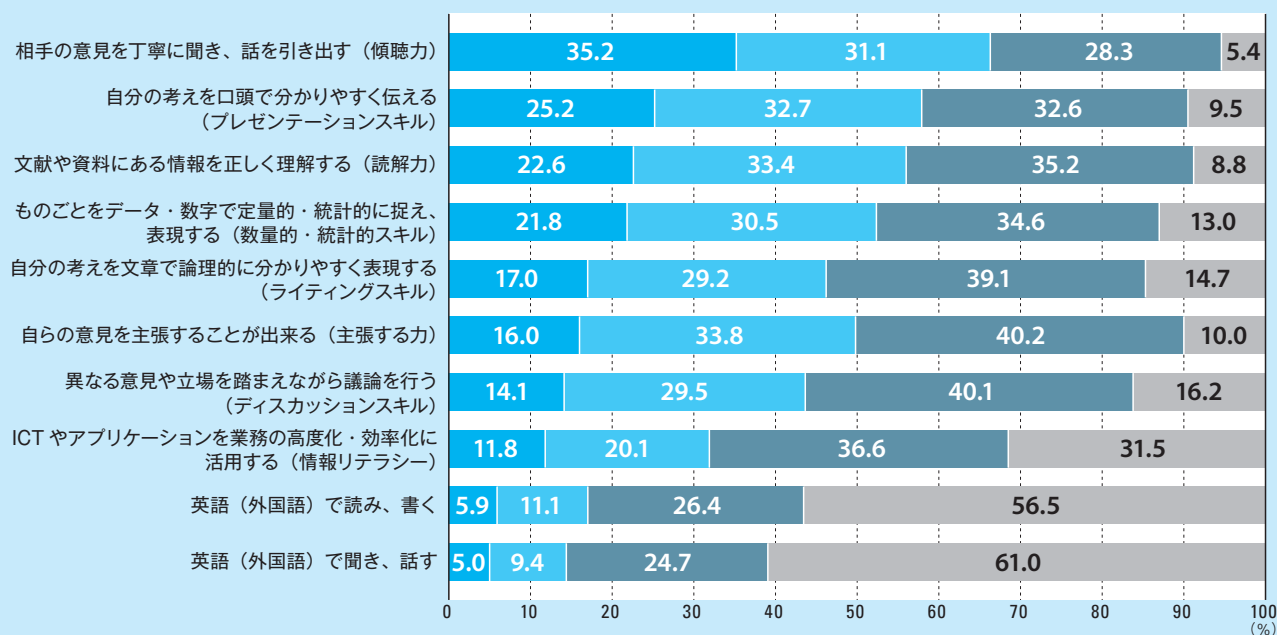
長井 あえて失敗させることも、大学教育には必要かもしれませんね。体験と気づきを繰り返すことで、社会人としての基礎が身に付いていくと思います。学生時代は社会人との距離を遠く感じていましたが、もっと社会人と接していれば、気づきの機会が増えたと思います。インターンシップなど、大学教育のなかに社会人と触れ合う機会を増やすと、多くの学びが得られるのではないのでしょうか。

——本日は貴重なご意見をありがとうございました。

社会人が考える仕事をするに当たって必要な能力、スキルは 傾聴力、プレゼンテーションスキル、読解力、数量的・統計的スキル

Q. 仕事をするに当たって次の能力・スキルはどの程度必要とされていますか。社会人 1-3 年目 n=1732

■ 高いレベル・程度が必要である ■ やや高いレベル・程度が必要である ■ 基礎として必要である ■ 今の仕事ではあまり必要とされない



『社会に必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査』2010 Benesse 教育研究開発センター
* 「高いレベル・程度が必要である」の高い順に並べている

大学での小さな成功体験が、 社会で更に大きな 成功を追うスタートになる

～採用育成担当者が語る求める人物像～

急速な社会の変化に伴い、企業が求める人材像も当然のように変化している。これからの社会で活躍できる学生を育てるために、大学側はどのような視点を持って教育に当たるべきか。株式会社電通の採用育成を担当する安藤洋次氏に採用や人材育成の実情を伺った。

株式会社電通 人事局 採用育成部 部長 **安藤洋次** Ando Yoji

1983年入社。営業、ストラテジック・プランナーを歴任。2009年1月より現職。新入社員研修からマネジメント職研修までの全世代の研修に従事し、現在は電通グループの企業理念スローガンである Good Innovation を実現させるべく、デジタル・グローバル・ソリューションの研修企画および実施に取り組む。



若者の変化に伴う人材の育成

アイデアと実現力で 顧客の問題を解決する

当社が社員に求めている力をひと言で表すならば、それは「アイデア×実現力」となるでしょう。顧客の問題を解決するソリューション企業として、付加価値を創造するアイデアは当然不可欠ですが、どれだけ素晴らしいアイデアでもそれを実現することが出来なければ全く意味がありません。では、実現力とは何か。これは結局のところ、ハートの問題が大きいです。やり遂げようとする強い意思といってもよいでしょう。

最近の学生たちは、このハートの部分が弱いと私は感じます。壁にぶつかったときに、それを乗り越えるために自分なりに必死に工夫しようとせず、「どうしたらよいでしょうか」と、誰かに方法や答えを聞こうとする。これは、楽しい・面白いことに対する水準が上がっている一方で、厳しい・つらいことを経験する機会が減っていることと無関係ではないでしょう。

例えば、人を説得しようと思ったとき、1回会って駄目なら10回会いに行く、そして毎回新しい工夫をしなければ、人の気持ちは動かすことができません。「当たって砕けろ」の姿勢で、たとえつらい思いをしても相手と同じ気持ちになるまで諦めずに何度もチャレンジしなければ、新しいア

イデアを実現することは難しいのです。

先輩社員との相互の教え合いが 若者の良さを引き出す

この実現力は形式化が難しいため、当社では基本的にOJT*を通して育てます。

時代の変化に伴い、OJTの形も変わってきました。かつては、「先輩の背中を見て覚えろ」という、多少、荒っぽい面がありました。しかし近年は、なるべく丁寧に言葉で説明するように心掛けています。これは最近の新入社員を見ていると、自分が納得しなければ取り組まない傾向があるからです。明快な反抗をしない「良い子」が多いという面では素直なのですが、意味や根拠を聞いて納得するまで動かなくなっている面では、素直ではなくなっているともいえます。

もう一つ、OJTの形が変化しているのは、若手とベテランによる相互の教え合いが必要になっているからです。「先輩の姿を見て学ぶ」というスタンスは今でも基本的に変わりませんが、近年は「デジタル」「グローバル」といった要素がますます重要性を増しており、これらに関するノウハウや感性は若者のほうが優れています。そのため、若者からベテランが学ばなければならない場面が出てきますし、企業としてイノベーションを進めるうえでも、若者の力を積極的にくみ上げる仕組みをつくる必要があるのです。

*OJT: On-the-Job Training 職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練

社会が変化していくに伴って、会社が社員に求めることが複雑化しています。そのため、以前に比べて社員の育成は難しくなっているのは確かです。しかし、5年や10年を経て、今の若い社員にしっかりと実現力を付けることが出来たら、とても素晴らしい人材に育つと思います。デジタルやグローバルといった新しく豊富な武器を持っているからです。

大学に望むこと

「発見」「発明」を生み出す 専門性を軸として育てる

企業の立場から大学にお願いしたいのは、専門性を軸として育てていただきたい、ということです。

専門性の分野は何でも構わない、と私は思います。例えば当社の場合であれば、事業内容からマーケティングなどが専門であれば入社に有利と考える学生が少なくありません。しかし現実には、それはあまり関係ありません。もちろん、マーケティングでもよいのですが、法学でも文学でも理系でも、とにかくある分野の専門性が高いということは、その分野で努力をしたという証です。専門的な知識やスキル以上に、努力をしたという経験が社会に出てから生きてきます。

広く浅く優秀であるより、若いときはがむしゃらに一つの専門を追究するという姿勢でよいのではないかと思います。これは就職活動の関係上、学部で学ぶ期間が短くなっているせいもあるかと思うのですが、昔に比べて専門性の追究の仕方が浅くなっていると感じられることを少し心配しています。先ほどの話にも通じますが、学生があまり無理をしたがらなくなっているからでしょう。しかし、学生時代に挫折を味わうくらい、突っ込んで学ぶ経験は、きっとプラスになるでしょう。

我々が問題を解決しようとしているお客様は、提案のなかに「発見」や「発明」がなければ、満足してくれません。発見とは気付かなかったことに気付くこと、発明とは存在しなかったものをつくることです。この発見や発明がない提案は、単なる紹介や説明に過ぎません。専門性があるほど、発見や発明の可能性も高まります。

ただし専門性だけでは足りず、更に「許容」する姿勢を十分に持ってほしいと考えています。この許容とは、興味や好奇心と言い換えてもよいでしょう。

例えば、大学時代に法学を学んだ新入社員がいるとして、その知識はまず、権利ビジネスなどで生かします。しかし、法学の知識を活用するだけでは仕事の幅は限定されてしま

います。

そこで当社では、部署をローテーションしてもらい、多様な知識や感性を身に付けてもらうようにしています。法学と芸術、法学とグローバルなど、他の要素がくっついたときに、新たなアイデアが生まれやすくなります。つまり、法学という専門性を軸にして自分の世界をどんどん広げていくのです。

また必ずしも意識して採用しているわけではありませんが、当社では実は理系出身者がたくさん活躍しています。理系の人は、ロジカルに思考して明快な答えを出すスピードが速いことに驚かされます。理系の専門性を生かそうとするだけでは業務は限られますが、そこに許容があれば、より多様な領域で培ってきた思考力を生かすチャンスがあるのです。

異なる専門性や価値観を ぶつけて化学反応を促す

この許容の姿勢を育てるために、大学時代には、異なる専門性や文化、価値観を持つ人と、自分の専門性をぶつける体験をしてもらいたいと思います。1人より2人のほうが面白いアイデアが生まれやすくなりますが、2人の専門性が異なれば、より一層、化学反応が起こりやすくなります。それが5人であれば、なおさらです。

そのようなグループワークは、「明確で唯一の答えはない」「自分とは考えの異なる他者がいる」といった意識を持たせて取り組むとよいでしょう。そのほうが相手の考えを許容しやすくなるからです。今の若者はすぐに答えを求めますが、世の中には答えのないことのほうが多いのです。それを自覚して、答えがないことを追究できる力を身に付けておけば、社会に出てからもきっと役に立つはずです。

もう一つ、持って置いてほしいものは「成功体験」です。大学時代に成功体験を持った学生は、更なる成功を追い求めようとします。そうした姿勢が社会人のスタートでは大切なのです。

社会人生活が何十年も続くのに対して、大学はたったの4年間です。どれだけ頑張っても、大学時代の成功の完成度が低いのは実は当たり前のことなのです。しかし、そこで身に付ける「成功に向かって一生懸命に挑戦する姿勢」を私たちは重視しています。社会人になって、桁違いに大きな成功を得るチャンスや人的ネットワークに出合ったとき、それが生かせるかどうかは、その姿勢にかかっているのです。