



HRエグゼクティブコンソーシアム 代表

楠田 祐氏

NECなど東証一部エレクトロニクス関連企業3社の社員を経験した後、1998年よりベンチャー企業社長を10年経験。会長を経験後2010年より中央大学ビジネススクール客員教授（MBA）を7年間経験。2017年より現職。専門は人事部門の役割と人事の人たちのキャリアについて研究。多数の企業で非常勤役員や顧問なども担う。



丸紅株式会社
執行役員 人事部長

鹿島 浩二氏

大学卒業後、1989年4月新卒で丸紅株式会社入社。以来一貫して人事部。労務管理、制度企画設計、ダイバーシティマネジメントなど幅広い領域を担当。2001年7月～5年半米国駐在、2013年4月～2年間中国駐在、2015年より素材グループのグループ企画部・副部長として営業現場に近いHRBP的な役割を担う。2017年人事部長。2020年4月より執行役員人事部長。

出演者



立教大学
キャリアセンター

林 良知氏

2001年3月、関西学院大学経済学部卒業。同年4月、日本生命保険相互会社に入社。2008年4月学校法人立教学院立教大学に入職、研究支援部署を経て、2016年5月、キャリアセンターへ異動。学生とのキャリア面談、就職・キャリアプログラムの企画・立案・実施を行っている。働く目的は「自分の頭で考え、自分で決める」ことができる人材を世の中に輩出すること。

オンライン就活への切り替えと学生の戸惑い

楠田 はい。皆さん改めまして、おはようございます。皆さん一緒になってですね、学んでいきたいなと、そんな風に思います。最後まで是非、お付き合いいただければいいかなと思います。

早速ですけど、立教の林さん。

立教大学さんは、キャリアセンターは今年は何月ぐ

らいからこのオンラインに切り替えましたか？

林 3月の初めから、切り替えました。

楠田 早いね。

林 結構早かった方だと思いますね。緊急事態宣言後、すぐです。元々は対面で相談もやっていたんで

すけど。それ（緊急事態宣言）が出て二日後ぐらいから、オンラインという形に変えましたね。

楠田 なるほど。でもキャリアセンターさんとしても、結構切り替えるのに大変でしたね。

林 大変でしたね。予算も何も、人もいないので。でも学内の皆さんに協力頂きながら、キャリアセンターの職員が一丸でやりました。

楠田 まさにあなた（林さん）の言っている、「自分で考えて自分で行動した」ってことだね。そんな中で、学生さんは何に戸惑ってた？

林 就職活動という意味で言うと、やっぱり先輩からのアドバイスが重要なんですが、今年はやり方が全て変わったので先輩の経験が活かないので、誰に聞けば良いかが分からないと。

楠田 そうか、そうか。
大学生ってみんな先輩にさ、「去年どうだったの？」って。「いつ頃から手付ければいいの？」って。「面接でどんなこと聞かれるの？」って聞きますからね。

林 先生の言うことは聞かないけど先輩の言うことはしっかり聞くんで(笑)
その経験が活かない、っていうのが一番戸惑ったと思いますね。

楠田 で、林さんも初めての経験でしょう？今までの4年間の経験の中でね。

林 はい、戸惑いました。でも本質は変わらないよというメッセージを発信し続けました。

楠田 本質は変わらない？林さんの言う「本質」って何ですか？

林 例えば、選考であれば、ES・書類選考・面接全てですね。その会社で働きたいのか？働けるのか？というところを企業は見ていると思うので、それを見極める方法がオンラインだったのか、対面だったのか、の違いだけなので、話すことも変わらないし聞かれることも基本的には変わらないよ、っていうメッセージを発信し続けました。

楠田 その言葉を林さんから頂くと学生も安心するね。

林 私が言っても不安になっている学生にはあんまり響かなかったですけどね(笑)ぶれずに伝え続けることが重要だと考えて発信し続けました。

楠田 こういう時代だから仕方ないよ、とかって言っちゃだめだよな。

そうか、林さんはやっぱり言葉が上手いね。学生さんも安心するし、相談して良かったなと思うし。オンラインのその面談が終わった後にさ、やっぱり「自分の頭で考えよう」「自分で行動しよう。人に頼らず」っていう形になるから。将来ね、大物になるよ、そういう人の方が。

林 困難を乗り越えた経験が、逆にいいかもしれないですよな。

楠田 やっぱり修羅場経験ってさ、大事ってよく言うじゃない。まさにこれ修羅場なんだよね。大きな修羅場だと思うよ。だから文化の時代で先が見えないとか言うしさ。コロナの時代でもさ、本人も先読

WORKS REVIEW REPORT

林 めないし。企業側も見えないし。キャリアセンター側も見えないんで。

林 まさにそうで、学生に言っていたのは、「学生だけが心配・不安なんじゃないよ」と。

私たちキャリアセンター・大人も不安だし、当然企業の人事の方も初めてのことで不安、っていう話しました。

「あなただけじゃないよ」ってメッセージを発信しました。

コロナ禍における学校生活

楠田 そうするとね、そのオンライン上の画面を通じての言葉の使い方、言葉のコミュニケーションがものすごく重要になったね。学生さんは実際に、オンラインで入ってくる時に、家から入ってくるでしょ、みんな。

林 家ですね。

楠田 もう授業も立教はもう、全てオンラインで？

林 春学期は基本はオンラインでやりました。

楠田 ちなみに、今年の入学式。4月1日の入学式は立教さんはどうやったの？

林 入学式は、総長のメッセージやオリエンテーションみたいなものも全部動画で配信しました。

楠田 そうするともう、親御さんも家で一緒に見て。同席して見てくれた？

林 授業を見ている親がいる、っていう話も聞いたことがあります(笑)

楠田 授業料貰わないといけないね(笑)

今年入った(大学)1年生は、一度もキャンパス行ってない？

林 そこが本当に申し訳ない思いもあるんですけども。感染させるわけにはいかないということ。

楠田 そうすると今日時点で立教の大学のキャンパスに学生まだ入れない？

林 いや、もう入れようになっただけで、予約制で入る前に検問があって、熱を測ります。

楠田 じゃあキャリアセンターも？

林 予約制で入れるようになっています。三密にならないように人数をコントロールしながらですけど。

21卒学生の就職活動

楠田 そうすると、21の内々定に向けた学生は、もうその時は全部オンラインで？

林 オンラインで。完全オンラインでやりました。

楠田 何が学生さん戸惑ってましたか？

林 大分、変ってきたと思うんですけど、例えば、面接の時に視線はどこを見ればいいんだと。

WORKS REVIEW
REPORT

楠田 それね、あるあるなんですよ。
今日でね、2月の後半から68回ぐらいオンラインのセミナーやってるけど。意外と面白いのがね。本当企業側の最終面接の人事部長とか人事担当役員が、なんか、今日の学生アイコンタクトできないね、って(笑)
いや、部長、アイコンタクトできないんですよ！部長画面見てたでしょ。カメラこっちですよ！みたいな。「もっと早く教えろ」って。

その話をしたらさ、他の企業で面白い話があったさ。今年の内々定の最終の面接の学生のね。「皆、声小さいね」って(笑)「なんか元気ないんじゃないの」とか(笑)
「いや、パソコンのボリューム上げたら聞こえるんですよ！」って(笑)その会社がオンラインmtgやったことない会社だったんだけど。オンライン面接初めてやったみたいで(笑)
でも今年限定だと思うけどね(笑)

林 それ聞くと学生も安心感があると思います(笑)

21卒採用活動の振り返り

楠田 鹿島さん。丸紅さんは、歴史ももう160数年経ってるけど、こんな事っていうのは、いろんな歴史を乗り越えてきてるけど。こんなことってもう初めての経験だよな。

鹿島 そうですね。先ほどお話にありましたとおり、学生さんも大変でしたけど、企業側も大変でした。今日聞いておられる企業の皆さんも同じ思いだと思います。

楠田 なるほど。そうすると今年の4月1日の入社

式。新入社員の入社式はどうされましたか？丸紅さんは。

鹿島 オンラインでやりました。その後続く新入社員研修も1ヶ月半ほど、オンラインで全てやりましたんで。

楠田 オンラインをやるっていうことを決めたのは何月くらいだったの？

鹿島 直前です。

楠田 去年まで集めてやってた講師の人たちも、オンラインってなったときなんか戸惑ったんじゃないの？

鹿島 社内の講師もそうですが、社外の講師の方も新入社員研修に結構起用していますので、中にはちょっとオンラインでは難しいという方がいて、その場合は代わりの方に行っていました。例年1か月以内に配属をしていますが、今年は緊急事態宣言中でしたので当社の入社率も大体5%とから10%ぐらいでしたので、配属自体を延ばしました。つまり、新入社員研修が長くなったもの。突然長くなったので、じゃあ何をやるのかということも考えながら、1か月半を走り抜けました。先ほどお話にありましたけど、これを乗り越えられたのはやはり若い人たちのITリテラシーの高さだったと思います。彼らが率先して、工夫してやってくれたな、というのはすごくありました。

楠田 もう、ジェネレーションZが新入社員として入ってくるので。もうそういうのをを使うのが得意ですよな。

マニュアルも読まないで使いこなすし。丸紅さんの入社二・三年生だってジェネレーションZで。そういう人たちに任せた方が（笑）。こういう瞬間は。若い人たちの貢献度が高くなっていくね。

鹿島・林 その通りですね。

楠田 そういう中で、丸紅さんはその21の内々定は、面接から全部そのオンラインでやったんですか？

実際、鹿島さんも面接やったでしょ？面接どうでしたか？自分で初めてやって。

鹿島 当社の場合は、最終の一手前まではオンライン。最終は対面またはオンライン。学生さんに選んでもらう、という形にしました。

楠田 会うってことは、本社まで来てもらって？

鹿島 そうです。本社に来て頂いて、万全の感染対策をしてそれで対面で面接をするという形にしました。

楠田 やっぱり最後はアナログに。

鹿島 後ほど感染対策についてもお話させていただければと思いますが、学生さんの比率としては、90%の学生が対面を選んで、10%がオンラインという結果でした。会社からは理由は問わず、学生の皆さんの選択肢で。対応させていただいたという形ですね。

楠田 素晴らしいですね。

鹿島 実際、私も対面での面接を行っていましたが、「今日初めてリアル面接です」という方は、体感的には4～5割いらっしやっただけかな、と思いますね。

楠田 林さん、今の丸紅さんの話さ、多くの企業がオンラインで内々定出して、そのままオンラインでね、研修したりだとか。丁寧だよな。

林 聞いてて思ったのはやっぱり選択肢がある、というのは素晴らしいと思いましたね。

やっぱりオンラインだけでも学生は不満をもつ人もいますし、対面でも「なんで行かせるんだ」みたいな人もいますし。自分で選択できるっていう、選択肢を用意したのは素晴らしいと思いましたね。地方の学生とかいた場合には、わざわざこの為に出てくるっていうリスクもありますし。

楠田 鹿島さん、最後に実際に会うとき、学生にとってはさ、ここで決めるぞって僕だったらなるよ。ここはやっぱりね、心動くよね。デジタルはなかなか心動かないんだよ。アナログの方がさ、目合うし。

鹿島 そういう意味では、最後だけ対面にしたものの、やはり例年と比べると、会社と学生お互いの理解度がどう深まるのかっていうのはすごく課題でした。

楠田 そうすると鹿島さん自身は、最後は「会う」という選択肢も作ろうと思ったのは、何月ぐらいによぎったんですか？

鹿島 これも本当に直前ですね。

楠田 すごいね！直前のその判断力っていうか。判断力だね。

鹿島 逆に今回の事っていうのは、今振り返ってみると、外部環境も大きく変わりながら、我々も変わりながらですから。もう走りながら考えるしかなかったっていうのが、現実だったと思っています。

楠田 まさにアジャイルじゃないですか？

鹿島 アジャイルだったと、結果としてそうだったと思いますね（笑）感染者数も変わりますし、緊急事態宣言期間も変わるし、そういう中でどうしていくか、っていうのは本当に一日一日、判断が変わっていきました。ですから、今年やってきたことが、本当にベストだったか？というのは、全くそうと思ってないですし、分かりません。だからこれから学生さんにもいろいろ話を聞きながら検証をしていくということは、来年に向けて必要だと思っています。

楠田 でもやっぱり丸紅さんっていう、商社マンの世界を飛び回ってる動き方のプロセスと似てるかもしれない。走りながら、考えるっていう。そうやって、160何年生き延びてきた。危機も乗り越えてきた。

鹿島 そうかもしれないです・・・

採用活動における感染対策

楠田 感染対策について教えてください。

鹿島 まず最終面接は、30人ぐらい入るような大き

な会議室で、学生さん1人・面接官は2~3人というセットアップでやりました。その学生さんと3人の間は3m~5mぐらい離してアクリル板をお互いの前に立てて、面接官はマスクをずっとしたままです。学生さんはせっかく来ていただいて、表情が見たいので、透明な口元を覆うマウス・シールドを提供し、1人1つ使い捨てで実施しました。

部屋自体は外気も入れて、ドアも閉めず、1人終わるたび、毎回消毒しました。学生さん来社時には検温をして、持参した問診票を提出いただきました。このあたりはすべて産業医の指導も受けてやりました。

楠田 素晴らしいね、先程鹿島さんが、学生さんが初めて企業に来たっていう声があったけどどんな感想がありましたか？面接で生で会った感じ、フロア見たり、でっかいオフィスだなと思ったんだろうな。

鹿島 初めて会社来てドキドキしてますっていう方もいましたし、自分是对面のほうがPRしやすいと思ったんで来ましたとかですね。「直接伝えたいことがあります。」と言う方もいらっしゃいました。

オンライン採用のメリット・デメリット

林 検証っていうのは大事と思ってまして、私たちキャリアセンターも全面オンラインにしたんですけど、やっぱりオンラインでできることと対面ではできないこと、メリット・デメリットがあると思うので、精査しながら次にハイブリッド型を作っていくかといけないと思っています。そういう意味では最終面接を対面でやられたということも踏まえて、それぞれのメリット、デメリットというのを今

WORKS REVIEW
REPORT

の段階でどう考えられているのか、教えていただきたいです。

鹿島 対面では、やはり人って、言葉だけじゃないですし、いろんな雰囲気だとか間だとかコミュニケーションのその取り方だとか、そういったところを感じられたことはあらためて、対面の良さを感じました。一方でオンラインの良さもすごくあって、場所に囚われないことと、時間的制約が学生さんに負担にならないこと、など。今回のことがなかったら、たぶん発見していないメリットだと思いますね。そういう意味では仰られたとおり、もしコロナの状況が変わってもオンラインっていうのは何かしらやっていくと思っています。

成瀬 さきほどのお話の中で、オンラインでやってた場合に互いの理解度が測り切れないので、最終面接は選択肢を2つご用意されたということでしたが、御社がどんなお仕事をされていて、自分はどういう仕事をするのか、どういうキャリアになるのかっていう御社で働くことの理解度も、やはりその学生さんは、採用サイトやパンフレットを見るだけではなくて、リクレーターも含めいろんな社員の方にお会いすることによって働くイメージを醸成されていたのがこれまでだったと思うのですが、その会うことが出来ない中で、御社で働く理解度というところは、やはり少し違いがあたりだったのでしょうか？

鹿島 まさにコロナがだんだんひどくなってきたときに最初に部内で話していたのがそこでした。2月の半ばにリアル実施の外部イベントには参加せず、自社開催のリアルのセミナーも3月に全部中止にし、Webセミナーに切り替えました。切り替えまし

たけど、リアルとは違うので回数を増やそうということでWebセミナー40回以上やりました。1回あたり500人ぐらいの学生さんに登録していただいて、アーカイブして、見れるようにという形で発信はしていきました。ただそれでもやはり、リアルで説明するのとはちょっと違うのかなと思いました。それから3月の頭には、OB・OG訪問の中止を宣言しました。その結果学生さんもダイレクトに会って先輩の話の話を聞くといったこともできなくなりました。

このことは本当に大きなことだなと思い、その代わりに、選考のプロセスを少し丁寧にやろうと考えました。やはり会社の理解をしてもらおうということ、すなわち、一方的に選考するのではなくて、会社を理解してもらってそれでこの会社に行きたいという風に思うか思わないか、我々もこの人に来てもらいたいのか、お互いの理解の場にしようということで、1次2次3次とで最終と面接のステップがあるわけですがそこにかかる時間を今までの3倍ぐらいにしました。

ですから、当社の場合は従来6月1日から面接をスタートして、多くの学生さんを選考してきたのですが、そのスケジュールを今回はあきらめて、6月中旬からやります！ということで早々に宣言しました。つまり、当社はみなさんと競争しないで、じっくりやりますと。

今までは2対1で20分だった面接時間を40分くらいにしました。また、オンライン面接になったということで、社員複数対学生1名という面接形式はやめて、常に1対1で面接することにしました。

楠田 おー、それはなぜ？

鹿島 当社の場合は人事部だけで選考はしていません。人事部以外の営業、管理部門の社員に面接官を

WORKS REVIEW
REPORT

やってもらっています。ですから、場合によっては面接官同士が初めましてになるということもあるので、それはあまりよろしくないと考えましたので、1対1のコミュニケーションを深めるという形にしました。

かなりていねいに進めたために犠牲になったものは、タイミングです。先程申し上げたとおり、6月1日スタートはできませんでした。

林 学生と喋っていて、気づきがあったんですけど、オンラインと対面でなにが違うかっていうと、やっぱりオフィスに行けるかどうかってこと。企業が説明会でこんな素晴らしい環境で働けますよと言っているけど、実はボロボロの椅子を使っていたりだとか。やっぱり真実がそこには隠れていると、学生が言っていました。本日撮影している部屋もすごくオシャレにしていますけど、ビジュアルにこだわる会社なんだとか、こういうところに逆にお金はかけなくて、社員の給料に反映しているんだとか、例えば参加した説明会でも、オンラインだと1人ですよ。リアルだと、周りにはいる学生がどういふ子かな？と見渡して、この会社ってこういう子が好んでいるんだとか、人事部はいいことばっか言っているけど働いている社員なんか暗い顔して働いているとか、対面でしか見えないところをよく学生はみているようです。

鹿島 人事部員の受付の態度とか誘導の態度とかが常に学生さんから見られているなって私は感じます。どのくらいのフレンドリーさがいいとか。フレンドリーだからいいっていうわけではないですけど。それが社員と会社の距離感みたいなものに反映すると学生さんから言われますね。逆にも我々も面接の場だけではなくて、そういった場面での学生の

歩き方とかあいさつとかも気になりますね。

林 特に最近の学生は作られたものっていうのは信じないので。企業様も逆に待合室でどういう態度を取っているか、学生を見るのと同じで、意外と本番の面接よりもそういうところで評価をお互いに行っているのではないかと思います。

多様化する採用手法と入試経路

鹿島 今年は採用の入り口を3つ設けました。全体7割ぐらいを「オープン採用」と呼んでる従来型の採用。残りの3割について、1つは「ナンバーワン採用」といって、何かナンバーワンをPRできるものがあつたら、それを動画で投稿して、それで選考が進んでいくもの。もう1つは今年から始めた「キャリアビジョン採用」という配属先先決めの採用。これまでの商社ビジネスのまま続けていくだけでは生き残っていけないということで、様々な新しいビジネスをやっていかなければいけないという中で、人材も多様化していかなければならない。大学も、学生の多様化ということをすごく考えておられるのかと思います。私もナンバーワン採用を考えた時に、参考にしたのは、大学が我々の時代と今とでは全く違って、多様化を進めておられるということ。どのように対応されているか？その効果も併せて、教えてください。

林 学生は多様化しています。入試経路も一般入試だけではなくて、センター試験入試、自由選抜でオープンの形とかいろんな形であるので入り方も変わっています。出口のところでも、以前だったらみんな総合職採用という形でしたけども、例えば本学の経営学部でHRを専門とする中原教授のゼミ生に相談され

WORKS REVIEW
REPORT

たのは、人事として働きたいのだけど、人事で部門別で採用してる会社って日本の企業にあまりないのでどうしたらいいか？職種別、ジョブ型みたいなのがいま言われていますけど、まだ浸透していない中で、そういう学生が今後増えていく時にどう対応するのかであるとかは考えていかないといけない問題です。

特に、総合商社を希望する学生は、「この部門で働きたい。航空部門！」というケースも多いのですが、配属リスクってのがすごく怖いというか。他の商社さんですけれども、配属というか、第一希望がどれくらい叶って、第二希望までがどれくらい叶うか、みたいなデータを開示しているような会社さんもあったりしますが、そのあたりを気にしてる学生もいるので、入り口が広がる職種別とか部門別とかって広がるのは、すごくいいことだなという風に思います。多様化してる学生のニーズに応えるって意味では、選択肢があることはすごく大事だなと思います。

この学部でこういう学びをしたいって入ってくる子もいるので、それは素晴らしいなと思いつつも、一方で、経済学部に入ったけども、文学部の勉強やったらすごい面白かったとかって、まだ見ぬ出会いみたいなものがあるのが大学の良さだとも思います。

例えば、ジョブ型みたいなもので決めちゃうと、そのまだ見ぬ出会いみたいなのが無くなるっていうのと、やっぱりジョブ型だけじゃなくて、さっきのオープン採用の方も併用する形で、実は経理やったら経理めっちゃめっちゃ楽しかったみたいのもあるかもしれないですし、大学としてはそういうのも大事だと思うんですけど、会社・企業としてその辺りはどのように考えているのでしょうか。専門性を育てていくということなのか、やっぱりいろんなものを経験させて、自分に合うところを探していくのか。

鹿島 そうですね。両方あっていいと思っています。

林 その通りで、学生も多様化しているので、それぞれのニーズが全然違うので、やっぱり一人一人っていうことは大事だと思います。ただ、丸紅さんにお伺いしたいのは、多様な選択肢を提供されていると思うんですけど、それを人事の現場の頑張りでなんとかしているのか、それともトップが覚悟決めて資源を投入して行っているのか、相当リソースを割いていると思うんですけど、やっぱりどこの企業さんも結構学生一人一人見たいと考えているとは思いますが、丸紅だからできるって事なんですか？

鹿島 そこはなかなか難しいところですけども、例えば「ナンバーワン採用」は、入社数年目の人間からの提案が実現したもので、いわばボトムアップの案件です。

ただ、現場の負担という意味では、まさに仰る通りで、全部同時にあると難しかったんで、ナンバーワン採用と、キャリアビジョン採用を早めに実施しました。

実はじっくり選考を進めることは、以前からやりたかったことです。6月1日でスタートして、短時間で決めていくと、ものすごく要領の良い、コミュニケーションの上手な学生さんばかりどんどん入っていて、じっくり話すと味が出るとか、そういう人たちが、採用できてなかったんじゃないか、という問題意識がありましたので。

WORKS REVIEW REPORT

21入社学生の入社式とオンボーディング

成瀬 例年の応用が利かない年に、オンボーディングの部分、入社してから、配属・定着・慣れて、パフォーマンスを発揮していくっていう、そのプロセスや手法も変わっていかざるを得ないのかな、というふうに考えています。彼らをどう迎えるか？お話しただけることがあればと思います。

鹿島 現時点では、10月1日の内定式をどうやってやろうかと検討中です。昨年は10月1日にセレモニーを行い、その後部門の説明を二日間で行いました。

今年はそのセレモニーの部分をオンラインでやって、その後の所はオンラインと対面でハイブリッドで考えています。来年の新人研修、それから配属、そこをどうするか？人事部内でも議論してるんですが、何がオンラインだけではできてないかということそれは人材育成、なんですね。

楠田 今年4月1日に入ってきた20卒の新社員が、来年3月末にどの程度育ったのかってということと、19卒で入ってきた人達が今年の3月末にどのくらい育ったのかってということ、人事部長としては、親心としては、そこがなんかイコールになってたらいいなあ、って思うし。ちょっと低いんだらうななったとき、2年目にそこどうやって埋めようかな、とか。今年入ってきた人たちが上になることはないだろうな、とか。そこは葛藤するよね。

鹿島 そこを乗り越える、ってというのは、当社1社だけの話ではなくて、社会として乗り越えるってことだと思います。時代に合ったソリューションを探っていこうと思いますし、そこには敏感になってい

かないのかな、と思っています。

コロナ禍での学生のコミュニティ形成と人材交流

林 今聞いていて、似ているなと思ったところとしては、春学期はオンラインでまず授業を提供しないといけないので、そこに集中してやっていました。今起こっている問題としては、学生がコミュニティをつくれていないという問題があります。

やはり大学というのは、専門的な知識を教える場というだけでなく、学生がコミュニティを作る場でもあるので、特に1年生は。

楠田 サークルは今年どうなっているの？

林 サークルごとにTwitterで募集したりだとか、オンラインでやったりしていますね。大学として組織的でやるということは十分にできていないので、この前も、まさに1年生向けの、サークル、ボランティアや留学などを説明する機会を設けました。そこでアンケートを取ったところ、「サークルにどう参加していいのかわからない」だとか、「コミュニティ、居場所がない」というような回答がありました。例えば、会社でも、特に日本の場合、働くというだけでなく、コミュニティとしての会社というところがあつた時に、オンラインで仕事はできても、横のつながりや縦のつながりをどう作っていくのかは、大学の課題でもあり、会社も同じなのかなと聞いていて思いました。特に立教はキャンパスに魅力を持つ大学なので、キャンパスにまだ入ったことがないというのは、立教生になった感覚がない、というまさにアイデンティティなんですよね。あのキャンパスで学ぶっていうので、自分は立教生だということを実感して、自信とか誇りになるというところ

WORKS REVIEW
REPORT

があります。アイデンティティの創出というか、もともと生まれていないところを、どう保障するのかというのが、オンラインでそれができるのかまだ分からないですけど。大学というものを再定義する機会だなと感じますね。当たり前だと思っていたのが、当たり前じゃなかった。

鹿島 留学とか、グローバルな経験をしようとしている学生さんが今、どういう風に過ごされているのかなってあたりをお聞きかせいただければと。

林 本学の場合であれば、学部によって留学が必須の学部があるんですけども、今行けなくなってしまって、それが目当てで入った学生なんかは、本当にアイデンティティが喪失しているわけですね。このために私は大学に入学したのに、何のために入ったんだみたいな。そこはすごく大きな問題で、直接的な代替として、オンラインで海外大学の授業を受けられるように提携しようとしているとか、海外から来ている留学生もいますので、その人たちとコミュニティを、オンライン上でですけど作って、会話をできるような機会をつくったり。これもさっき話した、オフィスとかキャンパスの価値と一緒に、やっぱり、向こうのアメリカの大学の広大なキャンパスで学びたい、そこでの寮生活はやっぱりオンラインだけでは実現できないので、まあそれが実現できる方法が、留学以外にも何かあるのではないかと、元々留学したかったのは、どういうことなのという本質を聞く中で、それに代替できるものを個々に応じて、提案しているということをしている。かなり大きな問題で、ここはまだ解決はできていないですね。

楠田 この問題はね、企業に入社した後に、雇用し

たまま、2年間留学させるような制度をね、やっぱり作るべきだよ。そういう風に企業が制度を作った方がエンゲージメントあるのと、ロイヤリティあるのと、パフォーマンスも高くなるんじゃないかな。

林 留学もそうですし、インターンシップも、キャンパスの外に出て体験して学べることってすごく多くて、特に丸紅さんは越境みたいな形で社員さんを他の企業さんに派遣したりとかすること、それはまた帰ってきた時に、社内を活性化する、大学も全く一緒だと思っているんですけどその辺りはやっぱりすごく工夫されてるなと感じます。

鹿島 社外人材交流という仕組みを数年前から積極的にやっています。20代後半から30代前半ぐらいの社員を、他の企業に派遣し、同社からも社員を当社に派遣してもらう、という仕組みです。丸紅に所属しながらにして他の文化、他の職場を経験できる、それで戻ってくるということでお互いの組織にも、良い刺激になり、いま積極的にやっているところです。自社以外の経験をしたという気持ちは、若手、中堅にすごく強いです。それを在籍しながらにしてできるというところで、そもそもの目的ではないですが、転職の効果にもなってるかもしれません。様々な文化を経験する、先ほど言ったようなその多様な人材を求めているという中で、このような取り組みは引き続きやっていきたいと思います。学生さんと会っていても一つの大学にいながらにして多様な経験をした方は、魅力的だと感じる人が多いです。

林 学生に去年10人ぐらいにインタビューして全員同じこと言ってたのは、立教ってこじんまりとして、キャンパスも狭いですしすごく居心地がいい

WORKS REVIEW REPORT

と、ただやっぱり何かのきっかけ、外に出た時に改めて立教の良さが分かったりだとか、改めて自分が何ができるかっていう見つめ直す機会になったって言って、外に行って1回コンポートゾーンを抜けるっていう経験をしていたんですよ。大事だなという風に思いました。

鹿島 先ほど少しご紹介したナンバーワン採用、これは1分間の動画で応募してくれるものです。何百という応募を頂きました。去年から始めたのですが、人事部だけで選考しないで、社内の目でオーディションやろうということで、去年は講堂に集まって見てもらって点数付けしてもらって、という取組をやったんです。今年は集まることができないので、全世界のやりたい人を募って点数付けしてもらうことにしました。去年よりはたくさんの人の目でそのオーディションをやれたっていうのはいい取り組みだったかなと思います。

林 大学のプログラムでやっぱりオンラインのメリットっていうのはまさに今おっしゃった通りですね、本学の場合学内にOB・OGの方に来て頂いて学生と接点を持って色々な話をするっていう機会があるんですけど、今までやっぱり海外赴任している方でも協力できない方がいたんですけど、やっぱり行けないって言っていたのが今オンラインで繋げられるのでそれこそ春に総合商社で海外に赴任している方に出て頂いて学生にメッセージを頂くことが、出来るようになったので。

あと説明会とかでもやっぱり今までだったら人事の方が来てお話しいただくことがメインとなっていますが、やっぱり現場の方お忙しいので。でも現場で立教の卒業生にオンラインで繋げて、1時間だけ抜けてきて頂いてお話し頂くとかっていう形で、そ

の辺りはすごい良かった、良い面だなと思いました。

22卒採用向けインターンシップ

楠田 少し話題変えて、22インターンシップ。丸紅さんインターンシップは？

鹿島 当社の場合、1dayは、インターンシップではないと考えています。参加できる人数は多くないんですけども、ある部署に張り付いてあるプロジェクトを、グループになって学生が一週間ぐらいかけて考えて提案するといったことを毎年やってました。今年はそれも出来なかったんで、今後どうするかは課題です。

林 学生の声で言うと、1dayインターンシップはスタンプラリーだって言っていましたね。そこへ行くって次の選考繋がるかなとか、1回行ってること自分で優待してくれるかなぐらいで、そこで企業の情報を収集するとか、どういう会社、ここで働くイメージを持つまでは考えていないので、認知を取るって意味ではすごく企業側にもメリットあると思うんですけども、実質的に採用まで繋がるってところにはそれほどのメリットはないような気がしますね。応募する学生が増えるんで、倍率が高くなって、最近の相談で一番多いのは、「夏インターンシップ全然行けなかったんですけどどうしたらいいですか」という相談が多いです。

変化する学生の企業選択基準

成瀬 今、立教大学様からも丸紅様からも今年外部環境が大きく変わっているっていう中で、恐らく学

WORKS REVIEW
REPORT

生さんが就業感というか、企業を選ぶ基準みたいなもの恐らく緩やかに変わるだろうなという風に考えています。弊社の方でも毎年学生さんに就職活動の振り返りの調査をやっているんですね。その中で例年と、なぜその企業を選びましたかっていう調査の中で、1位はやっぱり自分のやりたいことができるかどうかというところと、2番と一緒に働きたい人がいるかどうかなんです。今年の振り返り聞くと3番目に、社会に貢献している企業かどうかとかですね。その次が将来性。コロナというところもありますので会社として大丈夫かというところですね。学生さんと接される中ですね、就業感とか企業を選ぶ基準。その辺の変化をお感じでしたら伺いできればと思います。

林 社会に貢献している企業っていうのは、本学はキリスト教系の学校なので奉仕とかっていうことに対して敏感なのかもしれないですけど、昔から、やっぱりこの震災以降多くなったという風にキャリアセンターでは考えています。社会に対して何かしら貢献する。例えば企業のPRとかでもパタゴニアさんなんかは環境に良い商品を販売したりとかするところで評価されてたりするんで。ボランティアセンターっていうのもありますが、そういう感覚は凄い研ぎ澄まされてる感じはしますね。一方で、ちょっとどうなるか分からないってところは、安全安心みたいな今回のコロナの件で倒産された企業もありますし、採用をやめるって企業もありますし、やっぱり組織の安全安心って大事だになっていうところで安定志向。公務員が増えたりとか。もしくは最近の流れとしては、組織に依存する安定よりかは自分個人の実力をつけることでどこでも通用する力を身に着ければそれが安定じゃないかみたいなものもあるんで。結構逆に二極化するんじゃないかな、組織に依存す

る安定を求める人と個人の力で安定を求めるってこの2つに分かれていくような気がしますね。それが企業選びでも組織選びでも影響してくるんじゃないかと。

楠田 鹿島さん、雇用のあり方も少し問われてるっていうことだよな。

鹿島 個人の能力をしっかりと伸ばすという観点は大半です。学生さんがどういう観点で会社選ぶかっていう話を面接等でする時に、自分が成長できる場を探していますという方が凄い増えていると感じます。ですから、就社。会社に、この会社で一生やりますというよりは、自分がどこで成長するかという感覚。そうすると逆に会社がちゃんとそういう成長の場を提供できる、成長した人に活躍してもらえよう場になっていく必要があると思います。今の人事制度改革の中でも言っているんですけど、会社と社員が選ばれる対等な形に近づいている。これは当社というよりは社会的にそうなっているのかなと思っていますし、その表れの1つじゃないかなと。

当社の場合は、若くして海外を経験していることが、その一例です。できるだけ早いタイミングで海外経験があります。語学研修の場合もあるし、MBAを取りに行く場合もありますし、 트레이ニーという形での実務研修もあります。早ければ2、3年目からです。

林 本学ではこの2、3年、就職社数でいうとITコンサルティング会社が凄い増えて。採用を多くして下さってるっていうのもあるんですけど。学生と話していると、何かやりたいというよりかは自分の能力をつけるのはコンサルだったら身に着くはずだみたい

WORKS REVIEW REPORT

な。逆に、失礼な話なんですけど、総合商社に行く
と最初経理やらされてそんなの市場価値ないよねみ
たいな。

多分その経理という仕事にも凄く価値があって、の
ちのちそれが仕事に生きてくると思うんですけど、
そこは多分分かってない学生さんもいるとは思いま
す。そういう感覚を持っている学生が凄く多いなあ
っていうのと。あとある総合商社でベンチャーに出
向した人が、もうそのままベンチャーに転籍、辞め
ると。もう中に帰って色々調整するのも面倒くさく
てこんなやられてられるかみたいな感じで辞めるみ
たいなケースがあって。この辺まさに大企業と言わ
れるようなところはどういうふうに考えているのか
なって。学生の思考がちょっとそういうふうに寄っ
ちゃってるっていう。

鹿島 コンサルティング会社は競合することが凄く
多いです。し従来とは違う観点での選択をするケー
スも増えていると思います。その意味では当社で
は、1回退職して、再入社するケースもあります。

楠田 若い人の再雇用ね。

鹿島 はい。外に出て、自分がいた会社を再認識し
て、入社を希望する、これは良いことだと思いま
す。

楠田 ある方はね、1回出てね3年間ね。さっき言っ
たね、コンサルファームにいたんですよ。人事で
ね、人事コンサルファーム。戻ってきて、人事制度
を変えなきゃいけない時に外注したら凄くお金かか
るんだけど全部彼が、給料の範囲でやってくれた
(笑)安上りだねって(笑)

鹿島 そういうメリットもあると思います。その人
の価値が外の経験で高まっていれば、再び採用する
意義があると思います。

楠田 だから健全なる流動化って多分そこなんだろ
うね。辞めちゃうとき、リスクだなんて考えるかも
しれないけど健全に考えるってことですよね。だか
らそれも柔軟ってことですよね。学生さんて複数
内々定貰うとき、親に相談するよりキャリアセンタ
ーに相談すんじゃないかなって思ったけど。あなた
どうしてるその時。

林 率直に言うのは、どこに行きたいのかをもう1
回見つけ直すっていう意味では、メリット・デメリ
ットのようなそれぞれの状況において環境とか給与
とか働き方とか働く内容とかで○×表みたいなの作
ってどこがいいかっていうことを見なさいっていう
ことと。もう1回社員の方に話を聞いた方が良いよ
ってというのは言いますね。基準を明確にした上でそ
れが本当に達成されるのかっていうのを社員の人に
会って聞きなさいって話をします。人に決めら
れちゃうと人のせいにしちゃうんで、やっぱり自分
で決めたっていうことが、働いてからの覚悟でも重
要だと思います。

就職活動における「親」の影響

楠田 人生ってそこじゃない。自分で決めたわけだ
から悔いがないよね。でもさっきの安定志向って
いうことで親にも相談するんだらうな。

鹿島 親御さんの影響はありますか？

林 大きいです。地方に行って親御さんに話す機会

WORKS REVIEW REPORT

っていうのも大学としてあるんですけども、1番質問多いのは就職のことです。授業とかではなくて就職のことですね。親御さんにお話をしているのは、お金は出して欲しいけど口は出すなど。関心は持っていた方がいいんですけど介入をされるとやっぱり時代が全然違いますので。

鹿島 親御さんという意味では当社では、社員の子息の方は当社には入れないのですが、社員向けに最近の就職状況を説明するセミナーを社内でやってるんです。父親が当社の社員だったら、母親が来てもいいしお子さん自身が来てもいいです。親なので、社員からは個別には相談に来られるんですね、最近の就職ってどうなのか、と。それではと、我々が持っている知識を提供する分には構わないので、セミナーで説明することにしましたものです。

楠田 それを企業がやってるって凄いね！

ニューノーマル時代を切り拓くために必要な力

成瀬 このセッションをお伺いしていく中で就職活動・採用活動の中で大事なのが、多様化するニーズに対してちゃんとその選択肢を準備するであったりとか、走りながら考えて、でもじっくりっていうそのメリハリをつけたりというところの色々なキーワードが出たと思うのですが、今後のニューノーマルの時代を切り拓いていくにあたって、各学生に求める力や企業として養わなければならない力というのがどんなものなのか、お伺いできたらありがたいなと思います。

林 私達が求めるという育てたいなと思っているのは、さっきの自分の頭で考え自分で決めるって事

のはあります。一方で対面だと緊張しちゃうけどオンラインだと結構ガツガツ行けるって子もいるので、そういう子達が目立ってくるのは良いかなと思うんですけども。やっぱり主体性ですかね、よく言われてきたことですけどオンラインにおいても仕事でも多分そうだと思うんですけど、自分でやっぱり作ってみたいなのが、自分で学びを取りに行くスタンスっていうのが、めちゃめちゃ重要になっていくんじゃないかな、という風に思っています。

鹿島 はい、先程からおっしゃって頂いてることと同じになってしましますが、自分の頭で考えるというのはすごく大事ですね。今回のコロナ禍においても前例がないことに対して、どう対応していくのかという時に自分で考えられる人と過去の例に頼ってた人で、差が出てるんじゃないかなと感じます。これからも、今回はたまたまコロナでしたけどおそらく色々な変化が大きい時代が来るんじゃないかなって思う中で、その色々な変化に対して対応していくために自分の頭で考えていける人は、より必要になっていますし、痛感しています。

楠田 なるほどね。10年後にさ、2030年ぐらいにさ、こういう言い方したくないね。皆で社会がさ、どうせコロナ世代だからさみたいな。あるじゃない、私達人事及びキャリアセンターが送り出した、入ってきた学生が新入社員がさ、10年経って32歳ぐらいになった時さ、コロナ世代だからしょうがないよ、諦めるしかないよとかそういうの絶対やりたくないな。マスコミがそういう風に書かないようにさ、やっぱりきちっと学生を送り出して、入ってきた後工程できちっと育てて、1年目は

WORKS REVIEW REPORT

しょうがないかもしれないけど、2年目、3年目、10年経った時はさ、さすがコロナ世代だねぐらいに。そういう風にしたいよな（笑）

林 先生言ってらっしゃいましたけど、バブル崩壊とか苦しい時の子達こそ優秀になってるみたいなの。という意味では今回のコロナで前例に捉われずに、自分の力で挑戦する機会を与えられて良かったぐらいになれば、本当に理想論ですけどいいなって今聞いてて思いました。

鹿島 どうもありがとうございました。出来るだけ包み隠さずお話しをさせて頂いたつもりですけども、これ以外にも失敗してることもたくさんあります。本当に社会全体でのチャレンジを今しているとも思っていますので、事例の共有とかをさせて頂けるような機会があったら、ありがたいと思っています。どうもありがとうございました。

林 本日はありがとうございました。教育というのは大学だけで行っていくのは難しい時代になっていると思っていて、社会や企業の皆様とのつながりの中で、学生に色々な学びを提供していきたいと思っておりますので、採用という一連の話だけではなく、これから一緒になってですね、社会を作っていく若者を育てていって頂ければと思いますので、引き続きよろしく申し上げます。本日はありがとうございました。