

NBC Plus+

vol.25



ニッポンの未来を。

新卒採用 グラつくのも^{含め} 「若者」である。

新卒選考段階…大いに悩ませることこそ、
企業側に求められるオトナの真摯な態度では?

文:NBCコンサルタント株式会社

このように、近年の企業の採用姿勢は二極化の様相を見せており。採用計画・予算の見直しを余儀なくされたこと、もあって採用活動を縮小する企業と、業績にかかわらず中長期的な視点に立つて積極的な採用活動を行う企業との二極化。積極採用企業は、対象となる若者層の人口減少と、優秀人材確保のチャンスとして、ターゲットを絞った個別接触・就職動機づけを積極的に行っており。一方で、業績低迷に悩む企業や、「質」採用を容易に考えている企業では、採用活動が縮小され、量的にも質的にも母集団形

御社の採用活動はどのような状況だろうか? 「もっとも記憶に新しい採用は4年前だ」とか、「会社に20代がない」など、業績の陰りもあって採用を自粛している企業も多いことだろう。一方で、業績如何にかかわらず、量・質両面で人員の増強に変わらず力を注いでいる企業も少なくない。

「ウチを断るだなんて、
どういうことだ!」
内定を辞退した学生に
痛烈な批判!。
…どう考えるか?



成が不十分であつたり、選考段階辞退や内定辞退に苦しんでいる企業が少くない。

先日、この内定辞退者に対する企業側の態度がマスコミを賑わせた。複数の企業に挑戦し、内定を辞退した学生が企業側とトラブルになるケースが続いているのだ。厚生労働省が発表した就職内定状況調査によると、2011年（3月の大卒者）の内定率57・6%を底に、2014年は64・3%と徐々に上向き始めている。それに伴い増加する内定辞退者は、ここ5年で2倍近くになるのだとか。

報道によれば、内定辞退を告げた学生に企業の採用担当者の態度が突然硬化し、執拗に入社を求めたり、脅しをかけるという。親に電話をし、学生の人格を否定するような言葉を浴びせかけたり、本人を何度も呼び出すなど、理解に苦しむものも多い。採用する側としては、時間もお金もかけて内定を出した優秀な人材が、あれよ、あれよと言う間に他社に行ってしまうのは：実際に忍びない。特に新卒採用の場合は、エントリーから就職合同説明会、書類選考、筆記試験、集団面接（ワークショップ等含め）、人事担当者面接、

役員面接…と多くの選考過程を設けていることが多い。また、企業によって

はインターンシップ期間に実際の就業

を経験させたり、職場を体感させる時間を作り、いわゆるミスマッチ回避などにも余念がない。場合によつては

1年半もの間、これ以上ないというくらい丁寧に採用活動を行い、またある意味での「囲い込み」を行つてゐる企

業側にとって、学生からの「辞退します」宣言は、非情にも残酷にも映るだろ。しかし、弁護士によると「内定辞退者に対する企業側の誹謗中傷は民事上の不法行為になり、損害賠償の対象になる可能性もある」とのこと…。

「採用はお見合いみたいなもの」と

言われるが、恋愛になぞらえるなら、去つていった恋人（内定辞退者）を「ちやごちやと罵るなど」というのは、モテない男（女）のすること…。去られた（辞退された）原因は何か…。雇用条件なのか、福利厚生面？成長性？…

はたまた、この「品のなさ」なのか「しつこさ」なのか。いずれにしても、辞退者を追いかけまわし嫌がらせをするなどは言語道断。選ばれる存在として、どこまでも誠実で謙虚な態度でいたい。

採用活動の実態と 内定者に対するフォロー

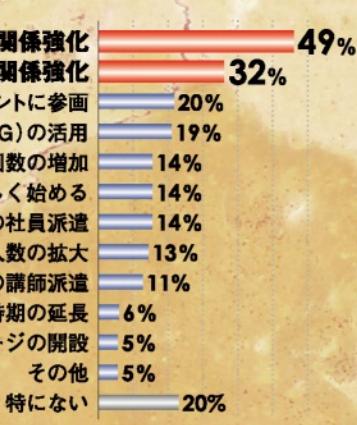
内定辞退者は今後増えていくのだろうか。こうしたトラブルの背景には企業側のスタンスのみならず、新卒採用にまつわる背景も関連してきそうである。

経団連は2013年9月13日、大学生を対象とした企業の採用活動の開始時期を、現在より3ヶ月遅らせる内容の新たな指針を発表した。会社説明会など広報活動の解禁を大学3年の3月（現在は大学3年の12月）、面接や筆記試験などの選考開始は4年生の8月（同4年生の4月）に繰り下げる。就職活動の長期化で、学業などに負担がかかる現状を懸念する政府の要請を受けた措置であり、現在の大学2年生から適用する。「採用選考に関する企業の倫理憲章」という現行ルールの名称は、「採用選考に関する指針」に変更。10月1日以降と定めた正式内定時期は現行ルールを踏襲した。

現行ルールは賛同企業833社による自主ルールという位置づけだが、新規指針は約1300社の会員企業すべてに順守を要請する。経団連に加盟していない中小企業団体などが足並みをそ

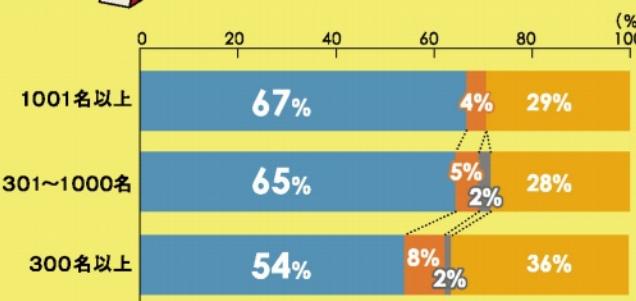
ろえないと、学生が混乱する可能性もあるため、理解を求めて実効性を高める考えだ。

こうした選考期間の短期化で、企業側も人材の見極めが非常に困難になつてくることは容易に想像できる。新スケジュールに向けて、現時点で企業が考へる施策はどうなつているのだろうか。解禁前の施策としてトップになつたのは「キャリアセンターとの関係強化」で、回答者の半数に及ぶ。次いで「研究室との関係強化」と、大学対策が上位に並ぶ。インターンシップ関連の施策を選択する企業も併せてると5割近くになる。



図①

入社前教育の実施状況

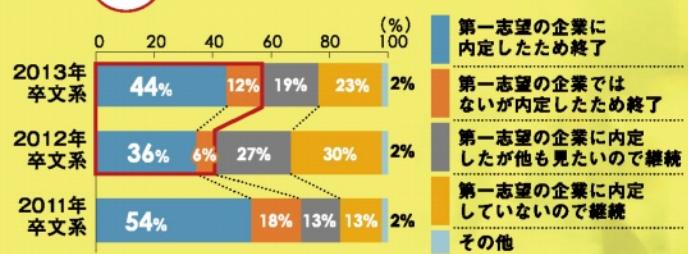


■ 前年同様実施した ■ 今年の新入社員から実施した
■ 今年の新入社員から取りやめた ■ 前年同様実施していない

HR総合調査研究所調べ(2013年実施)

図②

内定者の就活継続意向(学生調査)



■ 就活終了学生が増えた2013年卒

4月末までに大企業のかなりの内定出しが進んだ2011年卒と比較すると、内定出しが遅れている企業もあり、活動終了学生は減少している。2012年卒はまだ選考前の企業も多かった。

HRプロ株式会社調べ(2013年実施)

また、内定者フォローの一環として、内定式から入社までの間に「入社前教育(内定者教育)」を実施する企業も多いことだろう。上図はHR総研が調査を実施した「入社前教育の状況」である。大企業(従業員1001名以上)と中堅企業(301~1000名)では7割が実施しているが、中小企業(300名以下)では62%にとどまっている。ただし、今年から実施したという企業は、他の企業規模よりも多い8%もあり、今後徐々に実施企業は増えていくものと推測される。【図①】

一方で、短い期間内に「内定」という切符を手に入れようとする学生にはどのような変化が起こるのだろうか。すなわち、学生側は内定企業が出てから、就職活動をどの程度継続するものなのだろうか。企業の採用担当者から言えば、「浮気してほしくない」のが本音であるが、2013年4月に内定を取得した学生に対して実施したアンケートで、「就職活動を継続するかどうか」を聞いたところ、「内定したので終了する」と回答した学生(文系)は昨年の42%から56%と14ポイントも伸びている【図②】。一方で、内定した学生の半分は就職活動を継続するという見方

企業側では読み切れないため、半分は逃げられる可能性があると見、それら学生に期待をかけつつ、一方では過度な期待から「ストーカー」にならないようにするのが重要だ。

採用される側の二極化。 「内定は一部学生に集中」

さて、学生の二極化も一層顕著になっていている。

19日発表。2012年平均の労働力調査詳細集計によると、雇用者(役員を除く)に占める非正規雇用労働者の割合は35.2%と、1984年の調査開始以来、最も高い割合となつた。前年に比べ0.1ポイント上昇。また2013年8月13日の発表により、労働者の総数は増えているものの、正社員が減り、非正規社員が増加している実態が明らかになった。

個人の働き方にインパクトをもたらすさまざまな社会背景はあるう。「きちんととした会社」へ「きちんととした形」で就職することに、現代の若者は価値を見いだせなくなつてきている。しかし、就職活動の早期化と短期集中化は、学生に熟慮の時間的余裕を与えないため、多くの学生は危機感に駆られ、大量エントリーを行い、多くの企業のセミナーや説明会・選考試験に赴いている。今後ルールとして短期集中が強化されることとなると、ますます学生から「迷う」時間は奪われ、結果的に内定辞退を誘発することとなるのではないかとの見方もできる。

私は、だからこそ「きちんと」悩んでもらつたほうがいいのではないか?と思つて。例えば、22歳くらいの時分で10年・30年という先々を見越して生きていた学生はどれだけいようか?私が思うに、明確な目的・目標を掲げそれに邁進している学生など、とつても気持ちが悪いのだ。もつとグダグダしていい。それが「モラトリアムを

規雇用を選ぶ学生が増えていると言われて久しい。(総務省2013年2月)

引き延ばしている」と揶揄されようとも、グダグダ思い悩む時間を経ずして社会人になつた人間は意外にもろかつたりする…と勝手に思つてゐる。どんなときも人当たりがよく、聞き分けのいい新卒社員。会社の理不尽や社会の不合理に「なるほどですね～」などと言ひ放ち、顔色も変えずに順応していく…「素直」と言えばそれまでだが、実につまらない。

就職活動期間はある意味、そのモラトリアム期間であつて、その期間との決別をはかるものかもしれない。活動中に「やっぱりこれじゃない」「俺はこの会社じやなくてあの会社だ」とグラつく。それでいいのではないだろうか。グラついた経験のない人間がそのまま入社し、先延ばしにしてきたモラトリアムを遅ればせながら体現する…、そんな人間が1年も経たないうちに「やっぱ、最初から自分はこの会社じやなかつたんです。迷つてたんです、ずっと…。やっぱ辞めます」となることのほうが、よっぽど企業にとつては痛い。だから、内定辞退は受け入れるべきなのだ。そのグダグダに付き合つてやるべきなのだと思う。企業にとつてそれは、機動力を上げるための一つの

通過点。学生個人の人生をグダグダも含めて応援してやることこそ、若い人間に対する真摯な態度だと思う。

【再考】採用とは何か?



とは言え、内定辞退を学生のグダグダによつて引き起こすことと断言するものではない。企業側の「一貫性のない採用過程でのスタンス」や「企業自体の魅力のなさ」が学生に辞退を決断させているかもしれない…と自戒することは必要だ。例えば、株式会社マイナビは採用活動の出口（入社への意思決定・内定辞退の防止など）に対しても企業に次のように提唱している。

母集団の確保（媒体の掲載など）、説明会実施、面接実施、内定後のフォローなど、採用活動にはさまざまなものがあるが、一貫したストーリーの中で、各フェーズにどのような役割を持たせるのか、予め事前に設定しているか？ということを再確認いただきたい。

多くの企業は、フェーズごとでぶつ切りにされてしまつていて。

全体感と、その中の自身の役割を把握していない中で、自身の担当フェーズでベストを尽くそうとがんばつてゐる。

掲載している媒体ではAのことを説明し、説明会ではBについて説明し、面接の場ではCだったり、場合によつては、前言撤回、つまりBを否定するような矛盾した発言が出てしまうことがつたりする。各フェーズ・各担当者が一生懸命がんばつていてもかかわらず、それが相乗効果を生めずにはいる、もしくは裏目にしてしまつて、こういったケースがあり得るのだ。

参考：マイナビ研修サービスホームページ
研修コラム「ストーリー（一貫性）を持つた採用活動を」

「採用」がゴールでないことを忘れるなれ。



「採用」とは「会社づくり」に直結している。

内定辞退が出たならば、まず社内の採用活動自体に矛盾がなかつたかを考える必要はありそうだ。例えば、採用活動を推進する人事採用担当者（媒体掲載や面接設定などを担当）が、必ずしも面接も含めた選考を最初から最後まで行うとは限らない。書類選考をした人間、ペーパー試験に立ち会つた人間、会社説明会を担当した人間、一次



面接官、二次面接官、役員などそれぞ
れがそれぞれの持ち場を精一杯尽くす

程における一時点であり最初の通過点に過ぎない。

が、そこに一貫性がないことは十分に予測できる。人事採用担当者は、採用活動全体に対する考え方を現場の面接官といかに共有していくかが重要であり、現場もまた、会社全体の採用に対する方向性を理解しようと努めた上で、一方では「欲しい人物像」や「現場実態」を採用担当にぶつけていくことが重要である。この相互努力が採用活動の肝になっているはずだが、この肝を見過ごしているもしくは省略している企業は非常に多い。

言うまでもないが、採用側は「内定」や「採用」といった一時点に視点を置いてはならない。つまりゴールとして据える結果が「内定」や「採用」であつてはならないのだ。「内定を出した

ではない。採用する目的とは、人員増強や新しい英知を送り込むことで企業の機動力をあげ、企業を活性化することにある。その絶対条件は、新しく迎え入れた「仲間」が物心両面において充足し、職場環境を通じ成長をすることである。すなわち、その目的からは、「内定」とは目的達成の過

重要なことは、いかに活躍の場を提供し、活躍する人財として育てていくかというところにある。ゆえ、「どのような人物」を「どのくらい採用するか」という採用計画は、「どういう会社にするか」というロングエスパンでの経営計画に結びつかない採用活動とは「無計画な先行投資」として現場社員には人事部の奇行にしか映らない。また、「採用することが仕事」という意識を持つた採用担当者によつて採用された社員は、多くの場合「傷つくことになる」。さらに、「人事が言うから…」といやいや面接を引き受ける現場面接官のもとに採用された社員もまた、多くの場合「傷つくことになる」ことも忘れてはならない。

釣った魚を、
活かすためには?
ウエルカムとミッショ



るなりブツチヨウヅラの先輩方に睨みつけられては準備してきた「気合い」も一瞬で消え失せること間違いない。先輩社員にとつては、昨日の続きの一 日であるが、新卒くんにとつてはともすれば一生に一度の度胸試し。力が入った挨拶を「フフ」と鼻で笑われては「今すぐ家に帰りたい」とドン底の気分になるだろう。

ことがない：などとのたまう現場社員がいるが、それこそあつてはいけない採用だ。簡単なことでいい、個人に「ミッショソ」を与えることは絶対だ。「君にはこういうことをやつてもらうよ」があるのとないのでは、心の持ち様が違う。

そして最後に、基礎を培わせること。経験も勘も、知識もスキルも……これから仕事に必要になる武器を彼らは持ちあわせない。そこで、重要なことはその武器を獲得していくための基礎を培わせることである。

「ウエルカム！」と社員全員が心から迎え入れなくてはならない。これだけ随分と違う。名前を覚えておく。所属を覚えておく。部署が違つても、年が離れていても、彼らは私たちの会社を選んでくれた仲間。1日でも先輩であれば、いかなることも手助けすべきである。

その人間を採用してよかつたかどうかなどということは、随分先になつてみないとわからない。しかし、そこがもつともはかられるべき効果であり、媒体掲載からの応募数や内定数、本採用数に一喜一憂している採用担当者や現場の教育係は、仕事の半分もしていないと見るべきである。

新入社員が入社した瞬間から 「スパート」できる！

新人即戦力研修

仕事への「責任感」
活躍するリーダーに
共通する「使命感」を
芽生えさせます。



詳しく述べ
同様のチラシを
ご覧ください。

あなたは何型？読んでみるとオモシロイ！

入社年度別新入社員タイプ一覧

*公益財団法人社会経済生産性本部「新入社員の特徴とタイプ」参考

入社年度	タイプ	解釈・意味
2013年	ロボット掃除機型	一見どれも均一的で区別がつきにくいが、部屋の隅々まで効率的に動き回り家事など時間の短縮に役立つ(就職活動期間が2ヶ月短縮された中で、効率よく会社訪問をすることが求められた)。しかし段差(プレッシャー)に弱く、たまに行方不明になったり、裏返しになってしまったりが続いたりすることもある。能力を発揮させるには環境整備(戦場のフォローや丁寧な育成)が必要。ロボット掃除機とは自走式の掃除機の総称である。さまざまなプログラミングに従って自分で動き回り、時間がくつると自動的に動き始め、掃除が済むと自分で充電装置にドッキングする機能もあたります。機械とはいいながら、その動きはどこか人間的で愛嬌がある。いかにも「頑張って仕事しています」といったニュアンスの動きをする。また、使っているうちに奇妙な行動を見ることがある。多くの人が経験するのが行方不明である。たいていはソファーの陰やベッドの下で立ち往生しているのだが、時には段差から転落して、裏返しになった亀のようにもがいていたりする。活用するためには、ある程度、部屋が片づいていることが必要で、雑然とした環境では能力を発揮しにくい。新卒新入社員を採用した企業にあっては、育成のための研修プログラムを工夫する、組織として最初からプレッシャーを与えるコミュニケーションに配慮する、新入社員を孤立させないなど、職場として受け入れ環境を整え新人を育成していく欲しい。
2012年	奇跡の一本松型	大卒予定者の就職内定率が過去3番目に低い(80.5%)という厳しい状況の中、就職戦線を乗り越えてきた若者たちの頑張りを賞賛したい。多くの若者たちが復興へのボランティア活動などを通じて、他人の気持ちに寄り添うことや、人間関係の「糸」の大切さを認識し、チームや組織としての互助的な協力関係を築くことの大切さを実感したようだ。一般的な見解と異なり、昨今の若者は漸在的に他者への触れ合いや協同を通じて社会の役に立っていくたいという気持ちがあることがわかる。就職氷河期以降、若者たちは、既存の会社の有り様にいかに自分を合わせかといふことに汲みとどめているように見える。しかし既存のものではなく「想定外」の事態に遭遇することも今回の大震災の経験から学んだ。柔軟な発想や新しい価値観を取り入れ、社会や企業の中で「変化」という風を吹かせる原動力となって欲しい。
2011年	はやぶさ型 ※発表予定だったネーミング。東日本大震災に伴い発表を自棄。	宇宙探査機「はやぶさ」が7年にもおよぶ長旅から帰還し、多くの人に感動を与えた。最初は音信不通になったり、制御不能になったりでハラハラせられるが、長い目で見れば期待した成果をあげができるだろう。あきらめずに根気よくシグナルを送り続けることが肝心だ。
2010年	ETC型	IT活用には長けているが、人との直接的な対話がなくなるのが心配。理解していくべきは、スマートさなど良い点も段々見えてくるだろう。「ゆとり」ある心を持って、上手に接したいもの。厳しい就職戦線をぐり抜けてきた彼らは、携帯電話などIT活用にも長けており、情報交換も積極的、時間の使い方も効率的で物事をスムーズに進めるようなスマートさもある。また、CO ₂ の排出量削減など環境問題への関心も高い。ただ、ドライバーと従収員との対話がなくなったように、効率性を重視するあまり人との直接的なコミュニケーションが不足する面もある。打ち解けて心を開くまで時間が掛かるため、性急に関係を築こうとすると直前まで心の扉が開かない…上司や先輩はスピードの出し過ぎにご用心! 理解しようとすれば、仕事のスマートさやIT活用の器用さなどメリットも見えてくるので、会社は、ゆとりをもって接し、永く活躍できるようよく育ててほしい。
2009年	エコバッグ型	酷使すると長持ちしない(早期離職)が、意外に耐久性に優れた面もあり、活用次第で有用となるだろう。早く消費を上向かせ、エコバッグを活用する機会を増やしたいものである。採用面接の際に環境保護(エコロジー)や、社会貢献、コンプライアンスといった問題について関心をもっていると話す学生が多い。しかも彼らは節約志向(エコノミー)で無駄を嫌う傾向がある。エコバッグは登場以来、ブームとなり多くの人が手に入れた(大量採用)、中には一人で複数(内定)持つ人も。ブランド物に人気が集まっている(根強い知名度の高い企業志向)こともある。折り目正しく小さくたためるが、使う時にはちゃんと広げる(育成する)必要がある。エコバッグも流行に終わらせない努力が必要。
2008年	カーリング型	新入社員は座けば光るとばかりに、育成の方向を定め、そっと背中を押し、ブラシでこすりつつ、周りは働きやすい環境作りに専念する。しかし、少しでもブラシでこするのをやめると、減速したり、止まってしまったしかねない。また、売り手市場入社組だけに会社への帰属意識は低めで、磨きすぎると目標地点を越えてしまったり、はみだしてしまったりということもあるだろう。就職は楽勝だったかもしれないが、サブプライムローンの問題などの影響により経済の先行きは一気に不透明になった。これからも波乱万丈の試合展開が予想され、安心してはいられない。自分の将来は自分の努力で切り開いていくという、本人の意志(石)が大事になろう。
2007年	デイトレーダー型	景気の回復で久々の大量採用だったが、氷河期前とは異なり、細かい損得勘定で銘柄(会社)の物色を継続し、安定株主になりにくい。売り手市場だっただけに、早期離職が予想される。ネットを駆使した横のつながりで情報交換が活発だが、情報に踊らされない慎重さも必要。
2006年	プログ型	表面は從順だが、様々な思いを内に秘め、時にインターネット上の日記を通じ大胆に自己主張する。繊細な感受性とプログ的なネットワーク力に優れるが、パソコンに弱いだけに止まる傾向もある。
2005年	発光ダイオード型	電流を通す(=ちゃんと指導する)と、きれいに光る(=いい仕事をする)が、決して熱くはならない(=冷めている)。
2004年	ネットオークション型	ネット上で取引が始まり、良いものには人気が殺到しさっさと売れる一方で、PR不足による売れ残りも多数。一方で、ブランド名やアピールに釣られて高値で落札したもの、入手後にアテが外れることもある。
2003年	カメラ付ケータイ型	その場で瞬時に情報を取り込み発信するセンスや処理能力を持ち、機能も豊富だが、経験や知識がなかなか蓄積されない。また、中高年者にとって使いこなしきれない側面もある。
2002年	ボディピロー型	クッション性があり、等身大に近いので気分はいいが、上司・先輩が気ままに扱いすぎると、床に落ちたり(早期退職)、変形しやすいので、素材(新人の質)によっては、いろいろなメンテナンスが必要となる。
2001年	キシリトールガム型	種類は豊富、価格も手ごろ。清潔イメージで虫歯(不祥事)予防に効果がありそうで、味は大差ない。
2000年	栄養補給食品型	ビタミンやミネラル(語学力やパソコン活用能力)を豊富に含み、企業の体力増強に役立ちそうだが、直射日光(叱責)に弱く、賞味期限(試用期間)内に効果(やる気)薄れることあり。
1999年	形態安定シャツ型	防縮性、耐摩耗性の生地(新人)多く、ソフト仕上げで、丸洗い(厳しい研修・指導)OK。ただし型崩れ防止アイロン(注意・指示)必要。
1998年	再生紙型	無理な漂白(社風押し付け)はダイオキシンが出るが、脱墨技術(育成法)の向上次第で新タイプの紙(新入社員)として大いに市場価値あり。
1997年	ボディシャンプー型	泡立ち(適応性)よく、香り(個性)も楽しめるが、肌(会社体質)に合わないこともある。石鹼(從来社員)以外に肌を慣らすことも必要。
1996年	床暖房型	断熱材(評価)を入れないと熱(やる気)が床下(社外)に逃げる。
1995年	四コママンガ型	理解に時間がかかる傑作もある一方で、市場にあふれているので安く調達できる。
1994年	浄水器型	取り付け不十分だと臭くてまずいが、うまくいけば必需品。
1993年	もつ鍋型	一見得体知れずで厄介だが、煮ても焼いても食えそう。
1992年	バーコード型	読み取り機(上司)次第で、迅速・正確・詳細な処理可能。
1991年	お仕立て券付ワイシャツ型	価格高く仕立てに時間かかり、生地によっては困難。
1990年	タイヤチェーン型	装着は大変だが、装着の具合次第で安全・駆動力OK。
1989年	液晶テレビ型	反応早いが、値段高く色不鮮明。改良次第で可能性大。
1988年	養殖ハマチ型	過保護で栄養分高いが、魚らしくビビビチしていない。
1987年	テレフォンカード型	一定方向に入れないと作動しないし、仕事が終わるとうるさい。
1986年	日替わり定食型	期待したわりには変わり映えせず、同じ材料の繰り返し。
1985年	使い捨てカイロ型	もまないと熱くならず、扱い方もむずかしい。
1984年	コピー食品型	外見のみ本物風で手間いらすだが、歯ごたえなく栄養も心配。
1983年	雀牌型	大きさと形が同じで並べやすいが、中身はわからず。
1982年	瞬間湯沸かし器型	新式と旧式の二種類存在し、反応・熟意が正反対。
1981年	漢方薬型	煎じ方悪ければ、効き目なく副作用生じる。
1980年	コインロッカー型	小じんまりと画一的で、外見も反応もすべて同じ。
1979年	お子様ランチ型	何でも揃って綺麗だが、幼さ抜けず歯ごたえなし。
1978年	カラオケ型	伴奏ばかりで他と音程合わず。不景気な歌に素直。
1977年	人工芝型	見た目きれいで根が生えず、夜のネオンでよみがえる。
1976年	たいやきクン型	頭から尾まで過保護のアンコがギッシリ。
1975年	カモメのジョナサン型	群れから外れやすく空からしらけた眼で見ている。一方でめざとい。
1974年	ムーミン型	人畜無害でおとなしいが、大人か子供か得体知れず。
1973年	パンダ型	おとなしく可愛いが、になつかず世話を大変。

