

2015年9月7日 全9頁

《実践》ヒューマンリソース

多様化時代の採用戦略：前編

理想の人材像という呪縛

コンサルティング・ソリューション第二部
コンサルタント
前田 和馬

[要約]

- 企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中、多様な人材を採用する必然性は高まりつつある。しかし、人材供給の主な入り口である新卒採用は多様性とは程遠い現状にあり、学生と企業の相互理解を促す取り組みへの企業ニーズは強い。
- 企業サイドにおける求める人材像の明確化は、抽象的で「求めすぎ」な理想像につながるおそれも否定できない。この「求めすぎ」な理想像を基準とした選考過程は平均点主義を助長し、結果として個性的な人材の採用を難しくすると筆者は考える。
- 求める人材像や採用基準を別々に決めることは得策ではない。むしろ企業のありのままの姿をさらけ出し、様々な社員の姿を見せたうえで、それに合わせ複数の採用基準を設けることを提唱したい。複線化された採用基準は人材多様性を担保するための有効な手段となろう。

1. 人材多様性と相互理解へのニーズ

経済産業省は平成24年度より「ダイバーシティ経営企業100選」を実施している。多様な人材が組織を活性化するとの考えのもと、女性の活躍や多様な働き方の実現に積極的な企業を選定し、成功事例として広く発信する取り組みである。経済のグローバル化や国内市場の成熟、少子高齢化による生産年齢人口の減少といった経営環境の変化がその背景にある。様々なニーズを取り込む製品やサービスの提供、良好な職場環境による優秀な人材の獲得、そして外部環境に柔軟に対応できる組織づくり等、人材の多様性が果たす役割は大きい。

「人材の多様性」と表現される場合、人種や性別の違いに焦点が当たることが多い。一方で、宗教や価値観、性格、個人の嗜好の違い等も多様性を形成する重要な要素であろう。様々な意見やアイデアが誕生し活用されることで、人材の多様性が企業競争力へと結びつく。女性登用や外国人活用に加え、社員一人ひとりの多様性が持続的な企業価値を実現する時代といえよう。

この多様性の観点から新卒採用の現状を俯瞰すると、いくつかの課題が浮かび上がる¹。例えばリクルートスーツ。あの「濃紺」の制服が多様性を表象するとは言い難い。むしろ多様性否定の象徴といっても過言ではないだろう。リクルートスーツだけではない。各々の個性を押し殺し、似たような発言を繰り返す学生が就職活動の時期になると増殖する。「なぜ君たちは就活になるとみんな同じようなことばかりしゃべりだすのか。」そんなストレートなタイトルの書籍が書店に並ぶ。そして、約4割の企業が「似通った人材ばかり採用になる」ことに頭を悩ませる（図表1）。

こうした現状の中、「逆求人」と呼ばれる採用手法が話題になっている。自社に学生が応募するのを待つのではなく、企業サイドから興味を持った学生にアプローチする、いわば発想を逆転させた試みだ。「就職ナビサイトのみの利用に不安を感じる」企業が4分の3に達する中²、従来とは異なる新たな採用形態への企業ニーズは強いだろう。

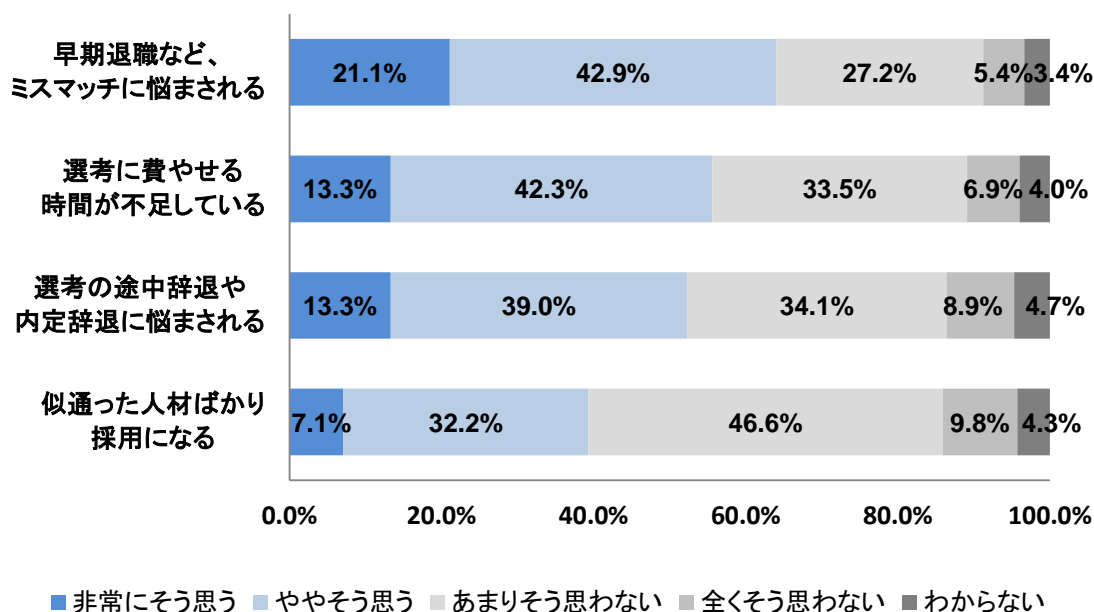
図表1の「早期退職などのミスマッチ」「選考の途中辞退や内定辞退」「似通った人材ばかり採用になる」といった採用のマッチングに対する企業の課題が、この背景にあると筆者は考える。「学生は多数の企業に応募し、多数の応募者から企業が選別する」ことが従来の採用過程であるのに対し、「企業は自社に欲しい人材を指名し、自分を本当に必要とする企業を学生は見つけだせる」ことが逆求人の特徴といえよう。こうした場合「なぜその学

¹ 新卒一括採用のシステムそのものに関する批判も多いが、本稿ではこの点について言及しない。しかし、『「就活の社会史」—大学は出たけれど…』(難波功士 祥伝社 2014年)の中で著者は、就職活動の100年を顧み、その右往左往ぶりに「巨大なムダ」を認識しながらも、学生と企業がバラバラのタイミングで動くことを想定すれば、新卒一括採用には一定の効率性があると主張している。同書で主張されているように現状の改善すべき点は改善し、基本的な枠組みは残していくことが現実的な解と思われる。

² 「2016年度新卒採用の意識調査」(HRプロ)

生を選ぶのか」「なぜその企業に選ばれたのか」に意識が強まり、学生と企業ともに双方の個性を注視するのではないだろうか。逆求人志向する一対一の対話は相互理解を深め、ミスマッチ防止に結びつくと期待されよう。

(図表 1) 所属する組織の新卒採用の悩み n=1,000



出所：2013年 新卒採用関係者の意識調査（ライフネット生命）

逆求人サイト「ニクリーチ」は、お肉を食べながら面談を行う一風変わった仕組みだ。履歴書をサイトに登録した学生は、企業からスカウトを受けた後に現役社員と焼肉を食べに行く。オフィスでは固くなりがちな雰囲気リラックスさせ、お互いの本音を出しやすくする狙いがあると考えられる。楽天やサイバーエージェントといった大手IT企業が利用しており、学生と企業の相互理解に対する企業の高いニーズが表れているといえよう。

2. 理想の人材像という呪縛

しかし、逆求人志向の仕組みは多くの人材を採用するには適切ではなく、限定的な利用に留まると想定される。相互理解を促しミスマッチ防止を図る場合、企業サイドは求める人材像を明確化することが肝要ではないだろうか。

実際「企業が求める人材像を明確化すべき」との意見は多い。確かに求める人材像が曖昧であると、学生もどのように自己アピールをして良いのかがわからず、自身の個性を表現することもままならない。しかし、求める人材像に関する質問は会社説明会等でよく挙

がるものの、企業サイドから具体的なイメージが湧くような回答がなされることはほとんどない。経団連の新卒採用に関するアンケートには、選考にあたって特に重視した点の上位に「コミュニケーション能力」「主体性」「チャレンジ精神」といったフレーズが並ぶ³。こうした抽象的かつ紋切り型の表現では、各企業が求める人材像は分かりづらく、基準としては曖昧であることに論をまたない。

こうした中、理想とする人材像を取って明示しない企業も出てきた。

米菓の製造・販売を手掛ける三幸製菓（本社 新潟市）が好例だ。労務行政研究所「こう変わる！新卒採用の実務」の中で、人材像を取って示さない背景を同社の採用担当者は以下のように述べている。

「例えば、”明るくて、コミュニケーション能力があり、営業成績が上げられる”というのが理想の人材像だとすると、”それって、どこの会社でもほしい人材ということじゃない？”という疑問がわいてきました。それに当社にそんな理想的な人材はいただろうかと振り返っても、そう多くはいない。」

この言葉からは二つのことが示唆されよう。まず、理想の人材像を明確化した結果、一般的に優秀と思われる、換言すれば、必ずしも自社にのみフィットするとは限らない人材像を掲げてしまう可能性を、この採用担当者を感じ取ったことだ。他社と似たような理想像に行き着いてしまうことを自覚したといってもよい。

リクルートワークス研究所の豊田義博氏が指摘するように、理想の人材像を決めようとするのは曖昧で似たり寄つたりの理想像に帰結しがちである⁴。唯一の理想像を決めようとなれば、あるべき経営幹部候補をイメージするだろう。ただ、組織運営において必要とされるリーダーシップ自体には企業固有性は特段存在しないと考えることが自然であり、むしろ、経営幹部に求められるリーダーシップは業種・業態を超えることが通常であろう。

採用基準の明確化に関しては「必要と考えており、明確化に努めている」企業は約7割に達し、採用情報の明示に関してもほとんどの企業がその必要性を感じ、実際に明示に努めている（図表2）。一方、企業サイドの姿勢と学生サイドの認識にギャップがあるように見えるのは、明確化された理想の人材像そのものが「企業らしさ」を含まないためだと筆者は考えている。採用基準の明確化を困難と感じる企業が約3割に達する中で（図表2）⁵、より詳細な基準を明示しているケースや、具体的な人材像まで掘り下げているケースは少

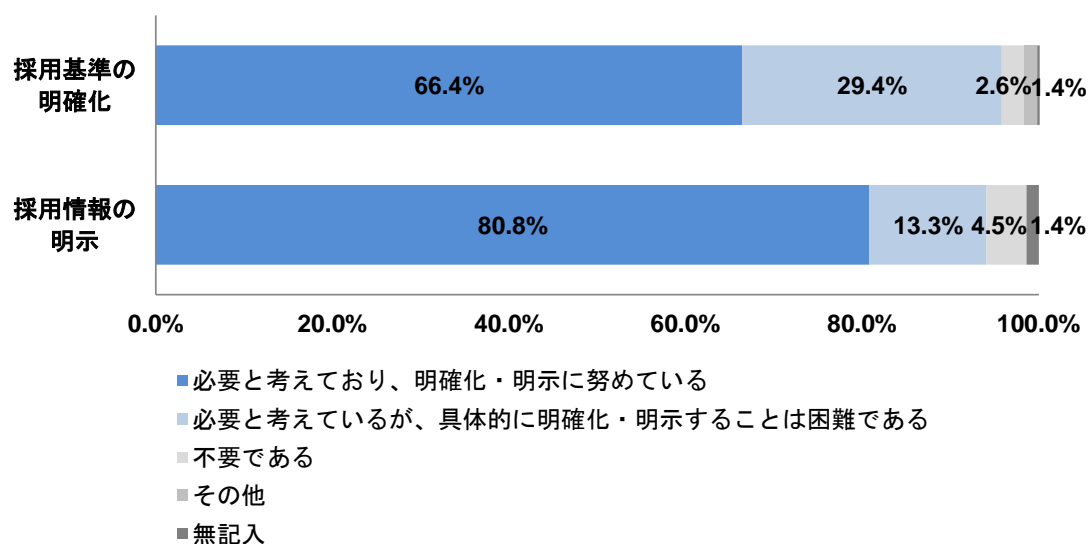
³ 新卒採用（2014年4月入社対象）に関するアンケート調査結果（日本経済団体連合会）

⁴ HRC Interview「新卒採用をこれからどう見直すべきか」労政時報 3857号 2013年

⁵ 採用コンサルタントの常見洋平氏は『「就活」と日本社会—平等幻想を超えて』（NHK出版 2015年）の中で、応募状況や経営陣等の意見により採用基準は変化し続けるため、採用基準を明確化することは実務上困難であると指摘している。

ないのではないだろうか。

(図表 2) 採用基準の明確化と採用情報の明示に関するアンケート n=660



出所：新卒採用（2014年4月入社対象）に関するアンケート調査結果（日本経済団体連合会）より大和総研作成

次に、採用方針として掲げる理想像と合致する人材が、自社を見渡してもそもそも存在しない、すなわち現実との乖離に改めて気づいたことも見逃せない。既存社員とは異なるタイプの人材を戦略的に採用するのであれば問題ではないが、経営幹部候補の採用を念頭に唯一の理想像を掲げることは、結果として「あれもこれも」と求めすぎる人材像を創りかねない。一般的に「良い」と思われる特徴が多く含まれた“理想の人材像”が唯一無二となることは、多様性を是とする採用活動の弊害ともなる。

「あれもこれも」は多様性を阻害する。これは何も人材採用に限ったことではない。製造業における開発方針にも当てはまる。

例えば、建設機械大手コマツでは平均点主義の打破に腐心し「あれもこれも」を排することで、開発現場における圧倒的な差別化を実現している。同社相談役の坂根正弘氏は『ダントツ経営—コマツが目指す「日本国籍グローバル企業」』（日本経済新聞出版社 2011年）の中で、平均点主義の悪弊をこう説明する。

「（新製品の開発会議では）たくさんの関係者が顔をそろえ、それぞれの主張をぶつけ合うので、最終的に出てくる結論は、とりたてて特徴のない、いわばカドのとれたものになってしまうのが通例でした。・・・（中略）・・・『コストも、パワーも、燃費も、低騒音も、操作性も全部よくしよう』と考えると、どれも大きな飛躍は望めません。」

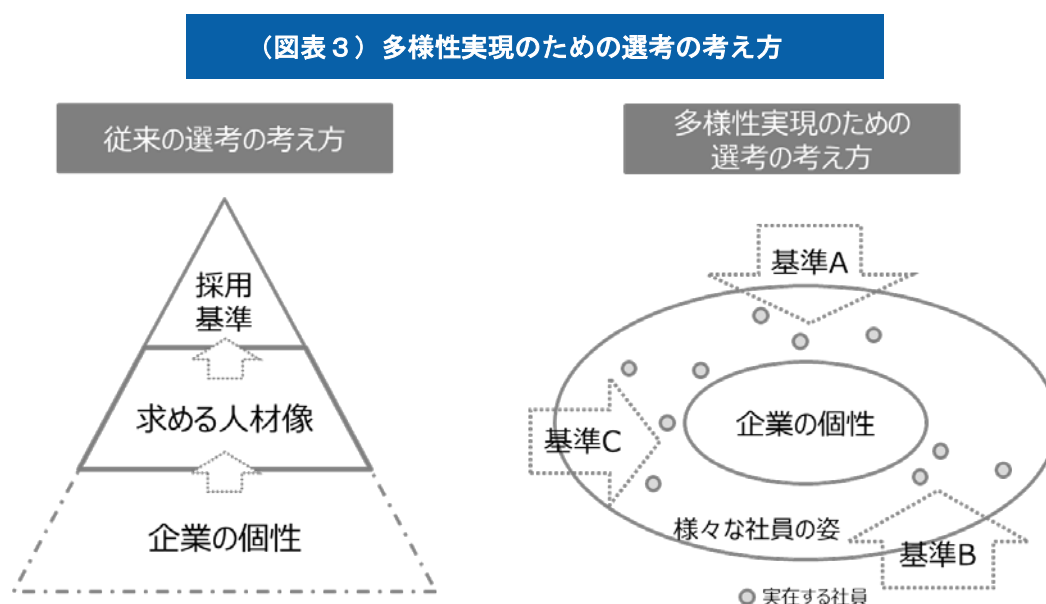
採用の現場も同様だ。「あれもこれも」と多くを学生に望むと、結果的に個性の強い人材が早い段階で脱落してしまう。選考プロセスでは複数のフィルターを通すため、唯一の理想像をベースとした選考では平均点主義を取らざるを得なくなる。唯一の理想像に合致した人材を見つけ出すべく各応募者に対して多面的な評価を実施することが、逆に人材の多様性を損なうことにつながるというわけだ。

「あれもこれも」と求めすぎる唯一無二の人材像を企業サイドが明示することは、学生にとって大きなプレッシャーとなりかねない。人材「像」が「失敗を許さないような雰囲気」の元凶となり、減点を避けるような言動を学生サイドに強いる。このことが就職活動のマニュアル化を助長するのではないだろうか。

唯一無二の理想像を掲げていては、異なる採用基準を当てはめにくく、平均点主義に陥りがちとなる。この平均点主義を脱するポイントは、理想とする人材の明示を控え、むしろ様々な現役社員の姿に合わせた複数の採用基準を設けることが得策であると筆者は考える。

3. 多様性実現のための選考の考え方

上記を踏まえて、採用活動における選考にあたっての考え方を図示した（図表3）。



出所：大和総研作成

ここでは、どのような付加価値を社会に対して実現するのか、意思決定の価値基準は何

かといった経営理念や経営方針に近いものから、企業風土や事業領域といったものまでを幅広く「企業の個性」と定義している。

いわゆる「求める人材像」は、この「企業の個性」から抽出される。多くの企業は経営理念等をベースに、求める人材像の定義を試みるだろう。しかしながら、この理念と人材像の結びつきが不明瞭であるがゆえに、求める人材像にその企業の個性が反映されていない場合も少なくない。加えて人材像を採用基準に落とし込む際に、一般的な基準に集約されがちとなり、結果として均質的な人材を志向することにつながってしまう。また、採用基準のほとんどが対外的に公表されないことを考慮すれば、抽象度の高い人材像のみに学生が注目しやすく、そのことが人材の均質化に歯車をかけている。

多様な人材を採用するうえでは、企業の個性がベースとなることは変わらないが、その周りには多様な現役社員が存在し、そうした素の社員の姿に合わせる形で複数の採用基準を設定することが肝要ではないかと筆者は考える（図表3右）。

（1）「企業の個性」を伝えることの重要性

企業が学生にオフィシャルに伝えるメインの情報は、企業の個性である。それは「企業らしさ」を表すものであり、経営理念や経営ビジョン、特徴的な企業風土や独創的な製品・サービスとなることもあろう。また、三幸製菓や受験料制度を導入したドワンゴ⁶のように、採用手法そのものにメッセージ性を持たせ、人材に対する考え方で個性を発揮するのも一案であろう。

玩具メーカーであるタカラトミーの採用ホームページでは、自社の社員を「究極的に利己的」と評している。「トミカ」「ベイブレード」「リカちゃん人形」といった玩具を思い浮かべると、子供を喜ばせるために働く「利他的」な印象を抱くのが普通であろう。一方、『『夢』の実現のために究極的に利己的である人は、決して諦めずに周囲を巻き込んで大きな力を発揮することができる』と記述されている。仕事への熱い想いを持つ社員とそれを尊重する社風を体現した「究極的に利己的な社員」こそ「タカラトミーらしさ」を表すキーワードと捉えられるだろう。また、学生が安易に使いがちな「社会貢献」という言葉に対するアンチテーゼとも考えられはしないだろうか。

学生と企業の相性は重要な選考の要素であるが、その重要性は従来よりも増すこととなるだろう。人材多様性といっても、個々人がバラバラに動いているようでは組織としての力は発揮されない。多様な人材を結びつけシナジー（相乗効果）を発揮させる仕組みが、企業の個性の中核をなすことが理想である。

⁶ 株式会社ドワンゴは2015年度の新卒採用より、選考にエントリーする際の受験料（2016年度は3,000円）を首都圏在住の学生から徴収している。面接等に参加する際の経済的な負担を考慮して、地方在住者はこれが免除されている。

(2) 「求める人材像」から「多様な社員像」

また、求める人材像を唯一無二の理想として掲げることを控え、多様かつ等身大の社員の姿を学生に見せていくことが肝要である。活躍している社員を抽出し、それぞれの持ち味が何なのかを意識したうえで、バラエティに富んだ社員像を掲示していく。架空の人材像を明示するよりも、等身大の社員像を見せることが、学生の親近感を湧きやすくする。自分のフィーリングに合う社員を学生自らが見いだすことができれば、その企業らしさと自分の個性を結びつけやすく、マニュアル的な受け答えは減少すると考える。

食料品メーカーのエスビー食品は、「求める人材像」を明示しない企業の一つである。特筆すべきは、創業事業であるカレー粉に採用への考え方を重ね合わせていることだ。採用ホームページに「求める人材像」という記載を敢えて設けたうえで「一人ひとりの持つ”個性”というスパイスのブレンドによる”ハーモニー”によってパワーが生み出される会社、いわば『個性のミックススパイス』、それがエスビー食品」と強調している。唯一無二の理想を掲示するのではなく、自社の製品と絡めながら学生が持ち味を出しやすいように導いているといえよう。加えて、現役社員を知ってもらう工夫も採用ページの随所に見られる。一般的な社員インタビューのみならず、携わった社員が語るプロジェクトレポート、職場環境やエスビーらしさについての社員の声により、様々な視点から社員の等身大の姿を見せようという姿勢が感じ取れる。

(3) 「画一的基準」から「複数の採用基準」

最終的には、様々な社員の姿に合わせて、採用基準も複数設けるべきであろう。現役社員の姿に採用基準を合わせることは、必ずしも人材像の明確化につながらないかもしれない。しかし、社員が有する「望ましい要素」を洗い出して分析し、シンプルな採用基準に落とし込むことが、平均点主義を脱することにもつながる。

この場合、その内容を社内外に明示することが望ましい。応募者はより自分らしさをアピールするように心掛け、企業サイドもそれを評価しようとする方向に進む。評価ポイントが明確であるからこそ、「あれもこれも」といった平均的主義を回避しやすくなるのではないだろうか。

前述の三幸製菓の場合、5つのコースからなる「カフェテリア採用」を実施している（図表4）。その背景には、「活躍している社員が持つ要素を整理し、一つでもそうした要素を応募者が有していれば、成果をあげられる可能性がある」との基本思想がある。ユニークな採用制度ではあるが、それぞれのコースで明確な狙いを定め、そのメッセージがシンプルに伝わる工夫がなされていることが特徴的である。

三幸製菓のように一括採用に依らないユニークネスは簡単に真似できるものではない。

しかし、全体の中の一部であっても特別枠を設けることで、その特別枠が一種のスパイスとして機能し、多様性の起爆剤となることが期待されよう。

(図表 4) 三幸製菓「カフェテリア採用」の概要

コース名	選考方法	狙い
遠距離採用	最終面接まで採用担当者と学生は直接会わずに、スカイプを介して面接(最低2回)を行う	“人との対面は苦手”といったタイプ、“サクサク就活しよう”という“柔軟な発想”ができるタイプの掘り起し
出前全員面接会	学生が友人を5人集めて会場を確保したら、全国どこでも採用担当者が訪問し面接を行う	人を巻き込む力、調整能力、段取り力を実践によって観る
ガリ勉採用	学生は研究論文の内容や部活の実績をプレゼンする	没頭してきた勉強や部活の成果を出すまでの継続力や集中力を測る
ニイガタ採用	新潟には縁もゆかりもないが、新潟が好きで働いてみたい人が対象(新潟出身者は対象外)。一次はスカイプ面接を行い、二次面接で「ニイガタへの熱い想い」をプレゼンする	雪が多く、寒いという新潟独特の気象環境や風土を理由に辞める人が多いため、新潟で働きたいというだけでポジティブに捉える
おせんべい採用	“せんべい愛”を熱く語ってもらい、それを真っ向から評価する。応募者はプレゼン資料をWEBで公開されている特設サイトに送る。	みんなが引くというくらいせんべいが好きなインパクトのある人材を採用する

出所：労務行政研究所『こう変わる！新卒採用の実務』（労務行政 2014年）より大和総研作成

企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中、人材多様性へのニーズは高まっており、その中で新卒採用は重要な位置づけを担っている。一方で、理想の人材像を明確化しようとするのが学生に「求めすぎる」ことにつながり、個性的な人材の採用を難しくする平均点主義を招きがちであることも否定できない。多様性実現のためには、自社が持つ「企業らしさ」をしっかりと伝えるとともに、様々な社員像と複数の採用基準により採用活動を複線化することが必要であると筆者は考える。

後編では、上記のポイントと若者の価値観を踏まえて、採用活動において、企業はどのように学生とコミュニケーションを採っていくべきかを考察していく。

－以上－