

2015年10月20日 全11頁

《実践》ヒューマンリソース

## 多様化時代の採用戦略：後編

「伝える」のではなく「感じ取らせる」

---

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

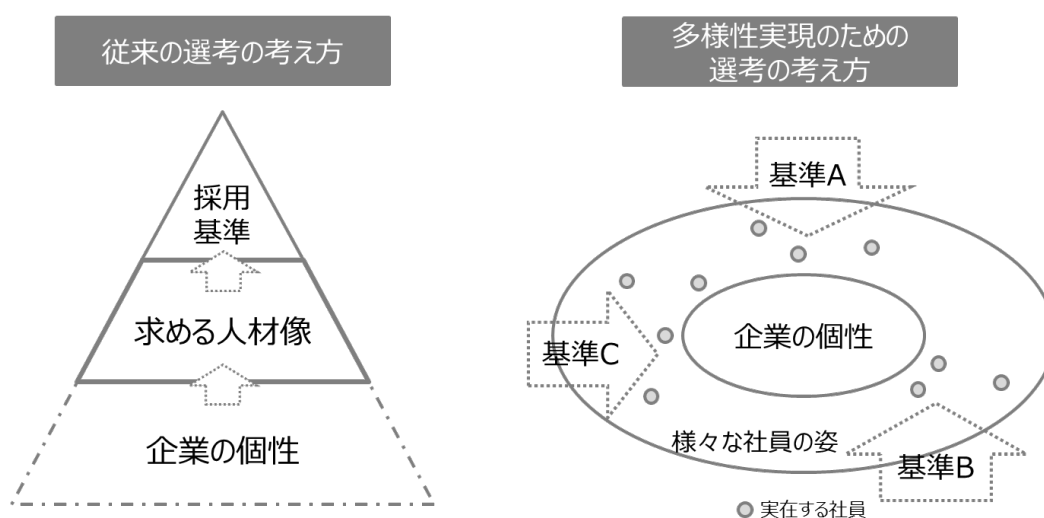
### [要約]

- 「求める人材像」を企業が学生に押し付けるのではなく、様々な社員の姿を見せることで、「自分はこうなりたい」と応募者に思わせる仕組みづくりが企業サイドには求められる。一方的な企業ブランドやステータスのアピールだけでは、「自分らしさ」を重んじる現代の若者には訴求効果が弱いのではないだろうか。
- インターネット上の口コミが採用活動に及ぼす影響も無視できない。社員の本音に触れてもらう取り組みや、応募者自身に企業風土を直接感じ取ってもらう工夫は、ネガティブ情報の影響を弱めるためにも有効といえよう。
- 独自の採用戦略を取る企業も増えている。大手広告代理店アサツー ディ・ケイでは新卒一括採用の従来方針を転換。最終学歴や職歴を問わない採用方針を打ち出し、多様な人材の確保に乗り出している。加えて、同社は様々な採用イベントを実施することで、自社と応募者との相互理解に真剣に取り組んでいる。

多様な人材を獲得するためには、求める人材像や採用基準を別々に決めるのではなく、自社の個性と様々な社員の姿を見せたいうえで、複数の採用基準を設けるべきであると前編<sup>1</sup>で指摘した（図表1）。

それを受け後編では、現代の若者の価値観から、様々な社員の姿を見せることで企業風土や求められている人材像を学生自身が感じ取る重要性について考えたい。合わせてネット上のネガティブ情報への対応にも触れる。

（図表1）多様性実現のための選考の考え方



出所：大和総研作成

## 1. 若者の価値観と「スキマづくり」

「若者のクルマ離れ」「若者の酒離れ」といった「若者の〇〇離れ」への懸念を最近よく耳にする。ブランドやステイタスに、今の若者が価値を見出さなくなっていることがその背景にある。広告代理店で若者世代のマーケティングを担当する藤本耕平氏は『つくし世代「新しい若者」の価値観を読む』（光文社 2015年）の中で、以下のように指摘する。

「かつての若者には、世間で流行っているものや高級とされるものをいち早く入手することが自慢になる、ステイタスになる、という感覚があったと思います。流行りのブランド品をみんなより早く手に入れたい、高級な腕時計や自動車を買って、自分のステイタスを示したい。

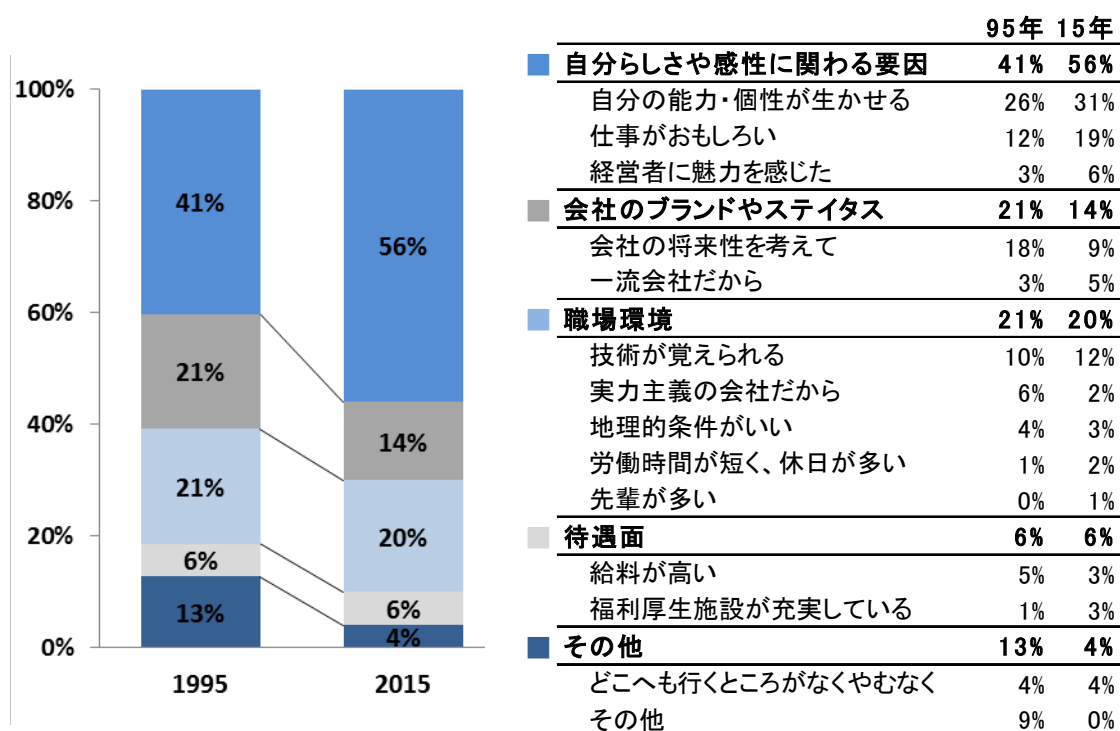
<sup>1</sup> 2015年9月7日「多様化時代の採用戦略：前編」

[http://www.dir.co.jp/consulting/theme\\_rpt/human\\_rpt/20150907\\_010094.pdf](http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/human_rpt/20150907_010094.pdf)

今の若者には、そういう感覚がほとんどありません。『世間の評価が高いもの』よりも、彼らが大事にしているのは、『自分っぽさ』『自分のフィーリング』といったものです。」

「自分っぽさ」を大事にする傾向は、会社選びにおいても同様である。新入社員が会社を選ぶときに最も重視した要因は、「自分の能力・個性が生かせる」「仕事がおもしろい」が多く、半数以上が「自分らしさや自身の感性」に基づくものといえよう（図表2）。この傾向が1995年から強まっているのに対し、「会社の将来性を考えて」は95年の約2割から半減している。個人の嗜好や価値観の多様化が進む一方で、「創業〇〇年」「売上〇〇億」「業界〇位」といった学生にとっての企業ブランドや社歴、規模、業界内地位の有する重要性が相対的に低下していると考えられることもできよう。

（図表2）新入社員が会社を選ぶときに最も重視した要因 n=2,026



出所：2015年度 新入社員「働くことの意識」調査（日本生産性本部）より大和総研作成

こういったブランド離れやステイタス離れに対して、同氏は「スキマづくり」が大切であると強調する。ブランドの押し付けでは嫌われてしまうため、それぞれが「自分だったらこうだ」と想像しやすいスキマをつくっておく発想である。

「スキマづくり」の一例として前掲書では、日本コカ・コーラのロングセラー商品スプライトの広告手法が紹介されている。1970-80年代に一世を風靡したCokeをはじめとした同社の広告クリエイティブでは、「ハッピー」なCokeの世界観をつくりこみ、生活者の心の

壁にその世界観をどう染み込ませるかがテーマだった。それをスプライト本来のベネフィット、即ち「爽快になれる」ことをユーザーに直接体験してもらい、体験者それぞれの自然な表情や言葉による表現を重視する手法に大きく舵を切った。夏のビーチに設置した「スプラッシュカート」や「スプラッシュ自販機」、最近では「スプラッシュライダー」を用いて、爽快感を体感してもらい、その後にスプライトを飲んでもらう。“心まで、スカッと爽快！”という企業サイドからのメッセージを一方向的に押し付けるのではなく、それぞれの体験者に異なるフィーリングで爽快感を表現してもらい、様々な受け手が親近感を抱きやすくなる工夫が凝らされた広告クリエイティブに仕上がっている。

(図表3) 若手社員がなりたい理想の上司 n=855

|  |            |
|--|------------|
| <b>いつも笑顔な”ムードメーカー”タイプ</b><br>職場の雰囲気や仕事を大事に、仕事のしやすい空気をつくる | <b>20%</b> |
| <b>実は”正義のヒーロー/ヒロイン”タイプ</b><br>普段は静かでも「いざ」という時には頼りになる     | <b>19%</b> |
| <b>困ったときにはいつでも頼れる”親友”タイプ</b><br>部下となんでも素直に話せる関係性を築く      | <b>18%</b> |
| <b>知的でスマートな”学者”タイプ</b><br>知識が豊富で、冷静に論理的に仕事を進める           | <b>13%</b> |
| <b>背中で語る”父親”タイプ</b><br>アレコレ指図せず、態度や姿勢で仕事を教える             | <b>10%</b> |
| <b>教育視点を大事にする”先生”タイプ</b><br>部下の成長を何よりの喜びとし、育成に熱心         | <b>9%</b>  |
| <b>危険を顧みない”切り込み隊長”タイプ</b><br>部下よりも前線に出て、率先して自ら仕事をする      | <b>5%</b>  |
| <b>世話焼き”母親”タイプ</b><br>部下のことを放っておくことなく、あれこれと世話を焼く         | <b>4%</b>  |
| <b>熱血！”体育会系”タイプ</b><br>部下たちとの結束を大事に、全員で勝ちにこだわる           | <b>2%</b>  |
| <b>その他</b>   | <b>1%</b>  |

出所：2014年「20代が憧れる理想の上司像とは?!」(エン・ジャパン)より大和総研作成

「スキマづくり」の重要性は、新入社員の「理想の上司」からも汲み取ることができる。若手社員がなりたい理想の上司の特徴は「仕事のしやすい空気をつくる」「普段は静かでも『いざ』という時には頼りになる」「なんでも素直に話せる」「冷静で論理的」「アレコレ指図しない」であり(図表3)、社員それぞれの自分らしさを尊重する「スキマづくり」ができるタイプといえよう。対照的に不人気なタイプは「熱心」「前線に出る」「世話を焼く」「結束を大事にする」といった特徴を有しており、自分の価値観や考え方をぶつけてくる情熱

---

的なイメージが強く「スキマづくり」とは程遠いと思われる。

産業能率大学の調査では、新入社員の理想の男性上司に松岡修造氏が1位にランクインしている<sup>2</sup>。ここで「松岡修造は熱血な体育会系タイプではないか」と違和感を覚える読者もいるかもしれない。しかし、1位の理由である「やる気を引き出してくれそう」は強烈なリーダーシップへの期待ではなく、メンバーの個性を認めながらチームを鼓舞する、そんな姿を意味してはいないだろうか。松岡氏の喜怒哀楽豊かな人間性、皆と対等な目線で「やろう！」と語りかける熱い想いを「情熱的なムードメーカー」と捉えれば、二つのアンケート結果は決して矛盾するものではないだろう。

企業が理想とする人材像を単一的かつ一方的に示すだけでは、具体的なイメージを当該企業に対して抱きにくい。自身のフィーリングに合致するとの実感もわきづらいただろう。そこで、スプライトが表現した「爽快感」のようなフィーリングを企業自体が内包する「個性」に置換し、その個性を学生が「体感」する過程で、自社の価値観に合致する人材を企業サイドが選べる、いわば「スキマ」を残しておくことが採用活動の要諦ともいえよう。加えて、「自分はこんな社員を目指したい」と学生に思わせる仕組みづくりが、若者の個性を引き出すためには欠かせない。具体的にはOB・OG訪問や座談会等により、実際の仕事をイメージできる機会や本音を話し合える場を積極的に提供することが、企業サイドには求められている。

## 2. ネットのネガティブ情報への対策

インターネット上には、公式ホームページの他にも企業の様々な情報が溢れている。例えば、就職情報サイト、転職サイト、SNSや各種掲示板等には、様々な企業の口コミが掲載されている。また、労働環境が劣悪である「ブラック企業」という言葉はいまや一般的なものであるが、「ブラック企業ランキング」や「ブラック企業大賞」といった一覧サイトまで存在している。

学生の就職活動にこれらの口コミ検索が影響を及ぼすことも珍しくない。就活を活写した朝井リョウの小説『何者』（新潮社 2012年）では、友達の内定した企業がブラック企業ではないかネットで検索するシーンが登場する。内定を貰ったものの本当に就職していいのか。そう思い立ち「〇〇社 ブラック」と検索する行為は、就活学生の日常といっても過言ではない。

ネット上の口コミは総じてポジティブ情報は少なく、むしろネガティブ情報が多い。また、個人の捉え方によって情報に偏りがあることが普通であろう。個人がSNSへ仕事に関する書き込みを行うことに対して、4分の3の新入社員は「会社のイメージダウンになる」

---

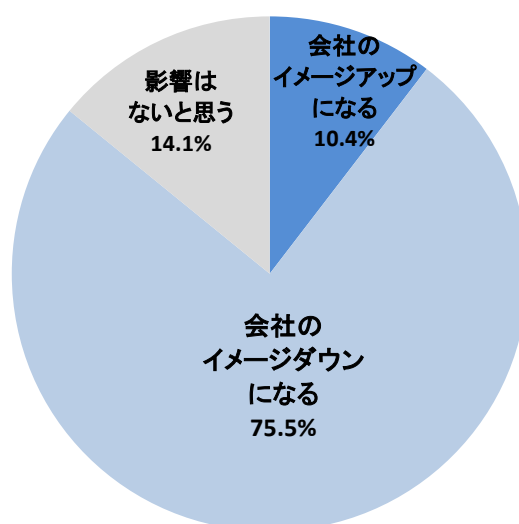
<sup>2</sup> 2015年度 新入社員の理想の上司（学校法人産業能率大学）

と思っている（図表4）。こうした状況では、唯一の理想とする人材像がいくら明示されていても、それとは一致しない情報に学生が翻弄されることも想像に難くない。それ自体、企業にとって大きなリスクとなり得る。

例えば、「チャレンジ精神のある人」を理想として企業サイドが公表していても、「トップダウンが強すぎる社風」や「日々のルーティン作業に追われる」といったネット上のネガティブな口コミが、企業の掲げる理想像を簡単に打ち消してしまう。ネガティブ情報の氾濫が常態化する昨今、理想を理想として見せ続けるのは困難であろう。

（図表4）個人の SNS への仕事に関する書き込みは、会社にどのような影響があると思うか？

n=617（新入社員）



出所：2015年度 新入社員の会社生活調査（学校法人産業能率大学）より大和総研作成

ネット上の口コミは多くの場合匿名であり、その真偽も不確かなものが多い。一方、学生がその企業の社員から実際に見聞きし感じ取った情報は信憑性が高いものとなろう。そうした観点からも、学生と社員が本音で話し合える機会を積極的に設け、お仕着せの「理想像」に拘泥することなく、学生自身がその企業らしさを感じ取れる仕組みの意義は少なくない。企業が内包する個性の一端を学生が直接体感することが、不確かなネット情報から自社を守ることにもつながる。

その際のポイントは、可能な限り、個々の社員が自分自身の言葉で自社を語ることにあろう。マニュアルに基づいた模範解答は、学生の不信感を招きかねない。好ましいとはいえ、悪い口コミに対しても、一概に否定することなく「昔はそうだったが、現在は改善の取り組みが進んでいる」「悪い側面だけではなく、～～という捉え方もできる」といった冷静か

---

つ客観的な分析のもと、口コミ情報に意味づけをすることも求められよう。

学生の模範解答を嫌う企業は多い。同じように就活に臨む学生も企業の模範解答を嫌うのである。不確かな情報が氾濫し、その拡散過程で実態が捻じ曲げられてしまうネット社会では、お互いの等身大の姿を求め続ける努力を怠らないことが肝要ではないか。

### 3. 「新卒一括」の看板をおろしたアサツー ディ・ケイ

本稿の最後に、独自の採用戦略に舵を切った大手広告代理店アサツー ディ・ケイ（以下、ADK）の取り組みを紹介する。ADKでは、今年1月から新たな採用方針『新卒一括採用から、より開かれた採用へ』を発表し、応募資格に最終学歴や職歴を問わない方針を打ち出した。同社の春日執行役員コーポレートセンター統括は、新たな採用方針を掲げるに至った背景や問題意識をこう語る。

「従来の採用手法が決して誤りであったとは考えていません。今までも十分に優秀な人材を獲得できていたと思います。ただ一般的な優秀さが広告ビジネスに携わるうえで本当に必要なのか、当社でも事業環境が大きく変わる中でこうした疑問が出てきました。一般的な優秀さは必要ですが、将来にわたっての人材ポートフォリオを考えれば多様性が欠かせないのではないのでしょうか。」

「一般的に優秀である」ことの意味は、前編であげた平均点主義と同様の課題が含まれると筆者は考える。劣っている点は無いが、スバ抜けた何かがあるわけでもない。要領良くそつなく物事をこなす。「一般的に優秀である」という言葉にはそんな意味合いが滲む。

「優秀な」人材は減点を避けることができるという意味で、面接での印象は決して悪くない。入社後も良いパフォーマンスを発揮するだろう。ただ、企業グループがそのような人材で埋め尽くされること自体が問題であり、エッジの効いた人材も組織の中には必要となるろう。

広告会社を取り巻く環境は大きく変化している。国内市場の縮小、広告主のグローバル化の加速、新聞・雑誌・テレビ・ラジオといった従来のマスメディアの衰退とインターネット広告の普及。従来の広告ビジネスは生活者の購買行動分析をはじめとしたデータマネジメントへの傾斜をより強めつつある。こうした変化を先取りし他社とは異なる戦略を打ち出すには、多様かつ柔軟な人材ポートフォリオが求められる。同社の人事担当者は採用方針のポイントを以下のように説明する。

「従来の新卒採用においても大学名は一切考慮しておらず、大学別の採用目安も設けてい

---

ません。エントリーシートはすべてに目を通していました。今回の採用で特に変わったことは、新卒＝組織のコア人材、中途採用＝専門性を有した人材、といった棲み分けを一切なくしたことです。（将来のADKを担っていく）基盤となる人材を、中途入社組からも見出していきたいと考えています。」

平均点主義を脱しようとしても、選考に際して考慮するポイントを絞り込むことが困難な場合もある。建機大手コマツの製品開発では、平均点主義への対策として「ライバルに負けてもいい、犠牲にする機能は何なのか」を最初に決めると聞く。ADKの場合、最終学歴や職歴という従来のフィルターを完全に取り払うこと<sup>3</sup>で、多様な人材を取り込むことを狙っている。もちろん、こうした取り組みが実現性を帯びるには、受け入れる企業サイドの組織風土が重要なファクターである。春日氏はこう続ける。

「（採用の可否は）組織のケミストリーと合うかどうかが大切と考えます。選考を行う現場の社員にも、『一緒に働きたいかどうか』を基準にするように伝えています。

ミスマッチをなくすために、応募者の素の声を聞き、こちらも本当のADKを伝えることで、相互理解を実現していきたい。そのために、社員との座談会やワークショップを積極的に実施しています。社員には本音で話すように常日頃より伝えており、学生からの反応も上々です。」

採用基準の柱となるのは、「一緒に働きたいかどうか」であり、お互いの相性がマッチするかである。この点は従来と変わりはないが、上記のフィルターを名実ともに取り払ったことで、採用活動における「企業らしさ」の位置づけは一層重要度が増す。学生に本音を求め、企業も本音で応じることが肝要というわけだ。

ソニー創業者の盛田昭夫氏も著書『学歴無用論』（朝日新聞社 1987年）において、いたずらに最終学歴で人を評価する風潮を痛烈に批判しつつ、結局、企業のフィロソフィーに適合するかどうか重要であると説く。

「バイタリティ」と「フラットな社風」がADKらしさと春日氏は説明するが、今回の採用

---

<sup>3</sup>スクリーニング機能を有する従来の採用フィルターを除去すると、従来よりも採用母集団が膨らんでしまい、結果的に画一的な選考に回帰せざるを得ない可能性もあろう。ただ、少々乱暴な主張かもしれないが、こうしたデメリットについては、採用活動への経営層の本気度により十分に克服可能であると筆者は考えている。例えばエントリー段階では敢えて手書きの履歴書提出を課す、他社の採用過程では見られない時間を要する質問や課題を設ける、あるいはダウンゴのように受験料を課すといった手段で志望度合に合わせスクリーニングをかけることも可能であろう。加えて、採用担当者の増員や採用に対する現場社員の理解とサポートを促すことも大切である。一連のADKの取り組みについて「新卒と異なり既卒向けの有名な就職情報サイトは存在しないため、捌ききれない応募者が集まることは今のところ想定していない。」と同社人事担当者は説明する。



方針で最終学歴や職歴を一切考慮しないと宣言しており、この宣言はフラットな社風を示す強いメッセージとも捉えられる。

同社のホームページでは、数多くの採用イベントが紹介されている（図表5）。少人数のものが目立つことに加え「しごとのはなし場」と「Workshop」は毎回テーマが異なっており、様々な仕事や様々な社員を見てもらいたいとの同社の想いを強く感じることができる。ADKへの志望度合が高い人はもちろんのこと、テーマ自体に興味を抱いただけの人にとっても参加しやすい内容となっている。企業との距離の近さや働くことへのイメージのしやすさは、応募者が等身大のADKを感じ取るうえで大きな手助けとなるだろう。

（図表5）ADKが2015年に実施している採用イベント

| イベント名    | 開催概要<br>(定員×時間×開催回数) | 主なテーマや内容   |
|----------|----------------------|--|
| しごとのはなし場 | 50名×1.5時間×9回         | 社員1名が登壇し、携わっている仕事について講演                                |
| Workshop | 36名×2時間×13回          | 毎回異なるテーマ(和食、アニメコンテンツ、オリンピック、恋愛等)のグループワークと、講師の手がける実例の紹介 |
| 社員訪問     | 25名×1.5時間×6回         | 社員5名が参加する対話形式のイベント                                     |
| 会社説明会    | 90名×2時間×7回           | 毎回、職種別(営業&クリエイティブ、営業&デジタル)や同期会(1年目、5年目、10年目)といったテーマを設定 |

出所：ADK採用ホームページより大和総研作成

多様な人材を採用するにあたり同氏はこう話す。

「新卒と既卒で、選考の機会は細かく分けていきたい。両者を同じ土俵では単純に比較できないし、採用軸も異なります。一方で新卒・既卒を問わず、求める適性のウェイトを変えることで、多様な人材採用を実現したいと考えます。」

求めるスキルや能力のウェイトを変えるとの点では、2015年度より開始した『雑草魂コース』の新設は特筆すべきであろう。ADKらしさの源流である「バイタリティ」に焦点をあて、一次選考において「粘り強く、しぶとく、立ち向かった苦難。そして、その経験によって得たもの。」を5分間話してもらうことを採用にあたっての主眼としている。もちろん、

---

採用の現場でこの種の質問を通じ応募者のパーソナリティを見極めることは珍しくないが、採用コースとして打ち出したことに同社の多様な人材確保への本気度が見て取れる（図表6）。「見せてみろ。雑草魂。」このフレーズに突き動かされる学生も多いはずだ。

また、同社は内定者に対しても人事担当役員自らが1対1で自然に対応するなど、フラットな社風を体感してもらえよう心掛けているという。

「フラットな社風を体感してもらうために、自分のメルアドを内定者に公開することも厭いません。OB紹介の依頼から職場見学の依頼、もちろん、一緒に飲みに行きたいもOKです。いくら“オープンな社風”といっても、ここまでは競合他社もやっていないでしょう」と春日執行役員は笑う。

多忙を極める大手企業の現役役員が、内定者一人ひとりに向き合うことは容易なことではない。「本音と建前」をぶち壊し、フラットな社風を内定者に理解してもらいたいと真剣に考える同社の採用戦略には今後も注目したい。

本連載では、多様な人材を採用するために取るべき企業行動について、主に新卒採用のあり方について考察を深めた。

求める人材像を応募者に対して企業が明確に示すことは重要である反面、採用活動自体が均質化するリスクを常に孕んでいる。単一的かつ抽象的な「わが社の求める人材像」をある意味学生に押し付け、学生にあらゆることを求めすぎる結果、平均点主義に陥ってしまう。そして「求めすぎる」企業は自社をさらけ出すことができずに、玉石混交のネット情報も相まって学生に真なる姿を理解してもらえない。こうした就活を巡る互いの不幸を打破するためには、企業サイドとして全てをさらけ出す覚悟をもって学生に接する必要がある。前述のとおり、様々な社員の姿を直接見せたうえで、採用基準を複線化することも一考だ。

自社が内包する社風や個性、社員の素の姿、そして採用基準が一貫性をもっているか、そしてその一貫性が学生にしっかりと伝わっているか。このことが採用の多様性を担保するポイントであると筆者は考えている。ADKのように個性的な採用基準を人材育成の中核に据える企業が増えることは、就職活動における均一性打破への試金石ともなろう。

# 見せてみろ。雑草魂。

頭の良さ、白慢の体力、過去の栄光、

そんな話は必要ありません。

見たいのはたったひとつ。

粘り強く、しぶとく、苦難に立ち向かい、

乗り越えて身に着けた雑草魂。

叩かれ、踏まれ、それでも這い上がってきた。

そんな人を待っています。

## 選考内容

雑草魂コースにエントリーし、書類選考を通過された方には  
1次選考で以下の内容を実施いたします。

### 【面接】

あなたが粘り強く、しぶとく、立ち向かった苦難。

そして、その経験によって得たもの。

について5分間でお話してください。