

## 基調講演

国立大学法人神戸大学大学院経営学研究科  
准教授 服部 泰宏氏  
演題：「学生の心に響く採用活動とは」



### 【採用を経営学的に研究しようと考えた経緯】

皆様よろしく申し上げます。服部でございます。

本日は、このようなタイトルをいただきまして、今日は企業の方が結構多いと伺っていますので、私が今まで研究者として、あるいは教育者として、企業さんの採用活動、あるいは学生さんの就職活動、これは裏と表の問題だと思うのですが、この問題をみてまいりまして、この中から皆さんのヒント、アイデアになるようなものを何か抽出できれば、私の役割は成功だと思っています。釈迦に説法みたいな部分もあろうかと思いますが、お付き合いいただければと思っています。

先ほどもご紹介いただきましたが、私は3つの国立大学を渡り歩きました。最初はすぐ隣の滋賀大学でございまして、実はこの滋賀県立大学にも非常勤講師として3年ないし4年くらいリテラシー教育でお世話になっておりまして、当時の学生さんたちとは今でもSNSなどでやりとりをしております。滋賀にはドブプリとつかっておりまして、当時、家は栗東にありまして、ずっと滋賀にいた時期がありまして、そこから一回、故郷である横浜に帰り、また関西に戻ってきたということになります。

3つの国立大学を渡り歩いた経験から言いますと、もちろん細かに事が言えるわけではありませんが、やはり微妙に違うなあと感じます。同じ国立大学なのですが、例えば、教員を採用する際に、研究をメインに英語でプレゼンテーションさせて評価する大学もあれば、同じ研究であっても論文とか書いたもの、実際にできた「物」で評価する大学もあつたり、あるいは、教育のプレゼンテーションをがつつりやって、それにウエイトおいて評価する大学もあつたりします。同じ国立の大学でも、何をもって優秀であるとするかいうウエイトも若干違うと私自身見てまいりました。大学のカルチャー、考え方が違うと思ってきました。

例えば、ある大学で、「経営学総論」「経営学入門」ということで、私が1時間話をする場合、ここでパフォーマンスが高いとして評価された場合と、研究者として評価される場合とがあつて、どんな採用のやり方をやるかによって、優秀という評価が変わってくるのです。これは、実は、企業さんの場合も同じであつて、企業の人事データの分析

をやったことがあって、面接でソートをかけて並べた順位と、インターンシップで実際に動いてもらってつけた順位と、あるいは、適性検査をやったときの順位と、この3つの順位がどれくらい一致するのかということをやってきたのですが、実は結構ばらつくのですね。一致しないのです。先ほどもお話ししたように、教育でプレゼンテーションした場合と、研究でプレゼンテーションした場合の順位は必ずしも一致しないのですね。何を採用においてみるかによって、どんな見方をするかによって、実は変わってくるのです。

今、企業では採用に当たって、いろんな見方をしているはずなのですが、どうも内定をもらえる子はたくさんもらえて、もらえない子は全くもらえない。私のゼミ生で私自身は同じように評価しているのに、何故なんだろうか？こういう風に疑問に思ったところから、採用という問題を経営学的に研究しようと考えました。そうした試みを始めたということであります。そういう経緯を持っております。

## 【今、採用・就職のシーンで何が起きているか】

今、採用のシーンで何が起きているか。私なりに書かせてもらったのが、このスライドです。今、2019年に卒業する学生さんの採用が始まっているわけです。経団連の指針が出まして、この時期に採用活動をしていいですよということです。逆な言い方をしますと、この時期までは採用活動をしてはいけませんよということです。この時期に合わせて、まず大企業さんが動きます。あるいはライジングをするとか、いろいろな動きがあります。それを見て、ベンチャー企業さん、中小企業さんが反応します。少し前までは8月に選考（面接）活動していいですよというのが、今は、6月になりました。来年から少し前倒しになるということが今経団連の中で議論されています。私もこれに少し関わっているのですが、まだ決定ではありません。つまり、また来年動く可能性が出てきました。このような採用シーンそのものが少し揺れ動いて大変だよねという時期に、日本企業の中で今までと少し違った動きが出てきました。

そこをとらえたのが、今日の私のプレゼンなのですが、例えば、企業さんの行動でいいますと、「見えざる競争」と「見える競争」です。「見える競争」でいいますと、今日のメインテーマの一つでもあるインターンシップを実施するという企業の割合が最近増えてきました。しかも、インターンシップに参加する大学生の割合・総量も増えてきました。これは非常にわかりやすい。あるいは、企業同士が大学生を獲得するという競争が非常に激しくなってきました。こうしたことが非常にわかりやすい動きとしてあると思います。「見えざる競争」でいいますと、例えば、ある理系企業さんから大学（経済学部）にアクセスがあって、「〇〇先生から推薦してくださったら、最終面接で採用しますよ」と。もちろん、即採用ではないのですが、理系企業から文系学生を採用するという動きが最近起きている、キャリアセンターではなく、我々のような（末端の）

教員のところにも直接アクセスするような「見えにくい動き」が起こっています。あるいは、学生さんの中でも、就職サイト（ナビ）を使わずに動いていくことによって、つまり、企業さんからすれば、最初から最後まで、ナビの向こう側にいて1回も現れたことのない学生さんがある程度出始めて来たということです。

次に、学生さんも動きを変えようとしています。例えば、横浜国立大学の私のゼミ生の場合、10人が定員なのですが、そのうち3人くらいは、毎年、ナビサイトを使わずに、就職活動をしています。では、どうやって情報をゲットしているかと言えば、いろいろなやり方をしています。例えば、自分自身で行きたい企業を検索していくということもあります。私のゼミ生は特別優秀というわけではありません。あるいは、インターンシップに行くことによって、そこで他の大学の学生とつながって、お互いに情報をシェアし、就職情報をゲットしています。あるいは、自分の足で稼ぐ、つまり、説明会やフォーラムに行ったりして、情報をゲットするような、つまりナビサイトではないところから情報をゲットしてきています。つまり、ナビサイトの情報は必要ないということです。こういう学生さんが一定数いるということです。

二つ目は、ナビサイトは使うのですが、そこをメインとせず、あるいはそこを一つのチャンネルとして、後は先ほど申し上げたいろんなチャンネルをもっていくという学生さんが結構な数現れました。私が知り得る限りは、関関同立を含めた関西の学生さんの間でも、この動きが始まっています。

そして、最後、相変わらずマジョリティではあるのですが、ナビサイトを使う学生で、ここで企業を知り就職活動を行っています。あるいは、説明会で企業を知る学生です。つまり、一般的なこれまでの就職活動の姿です。これがマジョリティであることに変わりはないのですが、1・2が比較的最近多くなってきたというのが私の見立てです。

もう一つのファクターが、学生さんたちの情報源が先輩という重要な情報源があります。サークルやゼミ、授業で知り合った方から、キャンパス内で濃密に（企業）情報が受け継がれているということがあります。リアルなネットワークの中から、企業情報を結構得ていることがあります。このように、学生の情報の還流の仕方が多様化しています。

今は、3月から、企業の採用情報の解禁になっていますが、6月に選考が始まる、この時期で、非常に限られた期間で、インターンシップをやられている場合はまた違いますが、一般的に就職活動をするのであれば、時間をかけずに、企業と学生さんが出会わざるを得ない状況になっています。そこで、私が学生さんからよく相談されるのですが、4年生の6月・7月・8月頃になると、ちょっと相談に乗ってくださいということで、「第一志望群に近い企業から内定をもらったのだけれども、そこに行ってもいいのか確信が持てない」という相談なのです。私が滋賀大学にいた時にはなかなかなかった相談です。昔の方がもう少し長い時間をかけて、比較的ゆったりと面接をやれていたのが、今は、非常に激しい競争になっているので、例えば、6月1日から面接を

畳み掛けるようにやって内定を出してしまうということが起こっています。そうしますと、内定はうれしいのだけれど、これで良かったのかという実感が持てないことになり、結局、先ほどのような自信が持てないという相談になってきます。この辺があると、企業側としても学生さん側としても、もう少し新しい採用活動、新しい就職活動・出会う方、その一つの「解」が今日のテーマだと思うのですが、それ以外のものも含めて、私のセッションでは話を広げて、それ以外の「解」を提示し始めている企業さんが決して多くはないが、現れ始めていますよということです。しかもそれは、東京や大阪にある超巨大企業とは限らない。むしろ、そうではない企業さんが面白い採用活動をして学生を採っているという事例をこの後紹介いたします。

## 【採用活動に関わる「イノベーション」の分類】

私、毎年、企業さんの人事担当者あるいは経営者の方に「あなたの周りで面白い、ユニークな採用をしてうまくいっている企業さんを紹介してください」と言っています。他薦・自薦を問わないようなアンケート調査を毎年やっています。それで、日本全国からデータを集めています。例えばですが、「あの企業は面白いですよ」と推薦してくださると、私は、大学院生さんと裏取りと言いますか、きちっとリサーチをしています。ホームページ等でも確認しています。この表は、それを分類したものです。じゃ、今、日本の企業さんがリアルタイムで、どんな新しい採用をやっておられるのか、それを分類したものがこの表（「採用に関わる『イノベーション』の分類」）です。例えば、「エントリー要件の引き上げ」とは何かということですが、基本的に採用活動は、まずは多くの学生に来てもらって、その中から採用したいというのが基本的な発想だと思います。私たち大学人も、もちろん、国立大学なので、センター試験というフィルターはかかりますが、できればいろいろな学生に本学をみてもらって、来てほしいと思うのです。これが基本のやり方なのですが、そうではなくて、本当に来てほしい学生に限定して、縛りをかけていくということを企業さん側からあえてやっていくということがあります。「うちはこういう学生さんがほしい」という方針をはっきり打ち出して、逆に言えば、「こういう学生さんはうちでは活躍できないですよ」という方針を明確に打ち出していけば、少なくとも、「自分はこの会社に合っている」と思っている学生さんが来てくれます。こういう状態を作り上げる企業さんがあります。

また、ドワンゴさんのように、学生がエントリーして採用面接を受ける場合に、お金（2525 円）を取るやり方です。賛否両論あるところですが、これ何をやっているかと言いますと、お金を儲けようとしてやっているわけではなくて、2525 円、つまり時給で言うと2～3時間になりますが、それを払う覚悟までしてエントリーしてきたということです。もちろん、辞退率は下がります、エントリー数も下がります。ここをどう考えるかということです。つまり、たくさん学生に来てもらって銘柄に合った学生を採

用したいのですが、本当に自社に興味を持って来てくれた学生に丁寧に時間をかけて対応していくという、つまり、リソースの配分の問題になります。こういう企業が最近増えてきました。これが一つ目です。

二つ目は、「多様な入り口の設定」と私が呼んでいるものです。これは何かと言いますと、例えば、社会科学系とか理系とか文系とか、同じカテゴリーの学生なのだけれども、しかも入社したらまずは現場に行ってその後は営業に行く、キャリアパスもそれほど違うわけではなくて、つまり同じ職種なのですが、いろいろなタイプの学生をいろいろな入り口から入れるという探りをやっています。今日はこの後、新潟県の三幸製菓さんの話をしますが、ここでは、同じ営業職配属なのだけれども、超がり勉タイプをあえて採る、あるいはコミュニケーション能力がある人を採る、実はこの二つは相容れないのですが、この数種類の学生を採ることによって、つまり、企業の中の「多様性」を生み出していくことによって成功している企業もあります。このような動きも出始めています。

次は、「エンターテイメント」、採用活動を楽しくするという試みもあります。ふざけているのではなくて、真面目にやっているのです。例えば、面接や説明会の会場で、単に面接するだけではなくて、ちょっと謎かけしてみたり脱出ゲームをしてみたり、あるいは、ゲームをしてアイスブレイクしてみたりとか。そこで、学生がどのように振る舞うかを観ているわけです。心理学では、面接は人間の「素」の部分を観る方法としては実は限界があると言われていています。というのも、面接では、「素」を出そうにも出せない状況なわけです。逆に言うと、「素」を出してしまうと落ちるのではないかという恐怖心があります。学生は、自分のことをどうしても塗り固めて、糊塗して、よく見せようとするインセンティブが働いてしまうわけです。これはハーバード大学の研究なのですが、エンターテイメントの中で人間は実は「素」が出てしまうのです。私は学生たちとトランプなどのゲームをよくやるのですが、授業の時には「先生、先生」と非常にかしこまっていたのが、ゲームをやりだすと「先生、来たぜ！」と言葉が非常に砕けてきて、フランクになって「今日の授業はよくわかりませんでした」というように、授業の時には全く言わなかったのに、言ってくれる。この距離がぐっと縮まる瞬間があるわけです。これは、エンターテイメントというものに入り込むことによって、エンターテイメントが1枚かむことによって、人間の「本性」が出てくるということに気付いた企業さんが、いくつかいろいろな取組を始めています。

他の企業さんと採用活動を一緒にやるという動きが結構あります。私は「地方創生」の文脈で企業や公共団体の研究をしているのですが、同じ企業グループ同士で、まずは面接や説明会を一緒にやりましょうというやり方が出てきています。さらには、同じエリアの企業さん同士と一緒に学生を集めていくという動きも出てきています。あるいは、男性のエントリーが多い企業と女性のエントリーが多い企業が一緒になって、エントリーの偏りを補正していくという動きも出てきています。このような企業間連携という形

で、採用活動をするということが最近増えてきています。

あと、地方で人材育成の研修を一緒にやっていくという動きもあります。入社後1～2後の時点では、やはり会社に対する不安であったり、「隣の芝生は青い」状態があったりします。これを逆手にとって、複数の企業が合同研修という形で、お互いの会社の良いところと悪いところを洗いざらい話すことによって、自社は悪くないということに気付かせ、成功している企業もあります。今のは、育成・研修の話でしたが、他の企業さんと手を組むというやり方が今後重要になってくると思います。

## 【革新的な事例から考えてみる～三幸製菓の事例～】

この後は、少し具体的な事例に話を移していきたいと思います。

新潟県の三幸製菓さんのお話です。この企業さんの採用活動にたまたま途中から関わってきた経緯があります。決して小さな企業ではありませんが、超巨大企業でもありません。新卒採用担当（専属）はゼロです。もちろん、兼任という形の担当者は2人ないし3人はいます。こういう採用体制です。つまり、決して恵まれた採用体制ではないということです。人材紹介会社調べによると、学生さんの認知度はもともと20%でした。この企業のライバル企業の学生の認知度は亀田製菓を筆頭に非常に高いものがありました（上位5社でほぼ100%に近い）。そこと伍していかなければならない。その三幸製菓さんが今まで採用活動をどうしてきたかと言いますと、実は一般的な採用をしてきたのです。エントリーシートを出させて、適性検査を受けさせ、面接をし、あるいはどこかで合同面接会をかまし、そして採用していくというやり方です。今までは、地元の新潟大学を含めてエントリー学生がなくて、非常に採用に苦しんでいました。すぐ横に日本一の亀田製菓のビルがあるのです。ここにとられるわけです。こういう状況がある中で、このままだとジリ貧になるということで、何か学生とのインターフェースを工夫しなければならないということで始めたのが、次のスライドにある「カフェテリア採用」です。これは、別にコンサルタントが入っているわけではありませんし、私が入れ知恵したわけでもなくて、彼らが独自に考えたものなのです。この「カフェテリア採用」が何かと簡単に言いますと、学生さんが自分の持ち味を生かして、「私はこれこれの形で評価してほしい」と、例えばですが、「私は勉強を一生懸命やってきて、単位の数と実直さでは負けない、ここを評価してください」と言います。かと思えば、「私は勉強は無茶苦茶だけれども、県ベスト4までいくほど、とことんテニスをやってきました。歯を食いしばって働くことは絶対に負けません。ここで評価してください」と。このように、それぞれの人材が持つ特性に紐づけて、採用の「入り口」をたくさん持つということです。つまり、私が先ほど申し上げたことでいいますと「多様な入り口の設定」ということです。最近は、もっと進化していますが。

例えば、17種類くらいの「入り口」を設けています。くどいようですが、担当者は

3人です。それでも何とか回っています。この17種類が何かを是非皆さんに注目していただきたいと思います。例えば、これ一つの入り口です。「出前全員面接会」です。非常に面白いと思いました。私もこれで採用された方に実際に新潟まで会いに行きました。面接会とは言っておりますが、これ自体が入り口の名前です。この入り口に学生がメールを送りますと、すぐにメールが返ってきます。「わかりました。あなたに会いに行きます」と。つまり、エントリーした段階で、ほぼ100%学生に会いに行くわけです。ちなみに、この企業が設定している採用枠は十数名です。これ400名を採用するメガ企業さんではできないです。会いに行くとは言っても、2つの条件があります。一つは、「あなたと同じように、三幸製菓に興味がある学生さんを5名連れてきてください」と。二つ目は、「会場はあなたたちが用意してください」と。と言っても、学生さんに街中の会議室を借りてください、立派な面接室を用意してくださいと要求しているわけではありません。ゼミ室でもスターバックスでもフードコートでも、どこでもいいのです。ただ、重要なのは、このスライドに書いてあるような能力を紐付けしたい、見てみたいのです。事前に社内のハイパフォーマーに対してヒアリングをかけて、どういう能力を持った人間がハイパフォーマーかを割り出した上で、ではそういう学生を採用するためにはどういう座組みが必要かというところからブレイクダウンされたものなのです。こういう能力を持った気の利く学生さんは、メールに対して必ずこういう返事をしてきます。「何人来られますか?」とか「WiFiは使えた方がいいですか?」とか「おタバコ吸われますか?」とか。これは細かいですけども、無茶苦茶大事なこともありません。将来、営業担当として、年上の人たちにモノをどんどん売っていくわけです。そこにサービスを売り込んで、可愛がってもらわないとモノは売れていかないわけです。相手のことを気遣って事前に布石を打っておかないことには、営業マンとしてはなかなか難しいわけです。やり取りの中で、こうした能力を見極めているわけです。

皆さん気になると思いますが、連れてきた5人はどうかと言いますと、これが無茶苦茶いいのです。このことを私のアメリカの友人に話をすると、全部自分より劣った人を連れてくると言っていました。これは日本人の素晴らしいところで、実際に大阪のある大学の学生を採用した実績があるのですが、すごく良い人を連れてきて、実際に2人採用したことがあります。

学生さんたちとのやり取り、プロセスそのものから、本当に採りたい人材を見極める方が通常の面接で聞くよりもわかりやすい。「あなた友達いますか、調整やメールにレスポンスできるタイプですか」などと聞くよりも、行動から見極めるのが一つ目の入り口です。

もう一つ面白い話を紹介したいのですが、「おせんべい採用」です。この会社は、おせんべいを作る会社です。小売りではなく、作る会社です。これも現場の社員へのインタビューからブレイクダウンされてきたものです。では、どういうやり取りがあったかと言いますと、ハイパフォーマンスを上げて会社で活躍している人はおせんべいが好き

か、おせんべいを売りたいと思っている人たちなのです。自社の製品に対してコミットしている人たちなのです。であれば、おせんべいがどれくらい好きか、あるいはおせんべいにどれだけコミットしているか、ここと採用をリンクすればいいのではないかと。その方が、学歴よりうちの会社にとって大事だと考えたわけです。そこで「おせんべい採用」というものを始めたわけです。何をするかといいますと、おせんべいについて50分間徹底的にプレゼンをさせて、プラスアルファ30分間くらい質疑応答をします。で、その準備のために何をするかといいますと、1週間2週間かけて、おせんべいについて勉強をするのです。でも、1週間くらい付け焼刃で勉強したくらいでは、なかなかうまくいかないのです。おせんべいやお菓子のこと、その仕事に本当に興味を持っている人しか、これにひっかかってこないのです。あるいは、それまではおせんべいに関心はなかったけれども、1週間で爆発的に努力をした人しかひっかかってこないのです。50分間、おせんべいについてプレゼンするのはなかなかできないことです。50分間持たせる学生は、おせんべいについて何らかのコミットできる人たちなのです。実際に採用された関西の学生さんができてきてことですが、おせんべいを実際に焼いてきて、亀田製菓と三幸製菓の違いを見事に説明して採用され、今は、商品開発部門で活躍しています。こんな学生がいるのです。何度も言いますが、15人の中から1~2名採用する枠組みでありますから、できることです。2~3名採用するということなので、できるのです。

## 【革新的な事例が、語りかけるもの】

こうした革新的な事例は、私たちにいろいろなことを語りかけていると思います。特殊な事例として終わってしまいがちですが、こうした面白いものにこそ、私たちが学ぶべきことが多いと私は思っています。

新しい採用をやっておられる企業さん、しかもそこで、今までは採れなかった優秀な学生さんを探っておられる企業さんに共通するものとしては、まず一つは、経営学の授業で最初に受けるのが経営戦略論ですが、「ポジション」「自社の立ち位置」で、学生から自社がどういうふうに見られていて、今どこを競っていて、どういう状況にあるのか、「立ち位置」に関する冷静な分析がまずあるということです。この三幸製菓の担当者がよくおっしゃることなのですけれど、うちが大阪のど真ん中にあるとか、京都の一等地にあるとか、東京の丸の内にある企業であれば、もっと普通の一般的な採用をしても人が採れるのかもしれませんが、ただ、うちは、新潟に本社があるということ、それから、お菓子メーカーで商品知名度は高いけれども企業知名度が20%という、この状況を何とかしないといけない。この「立ち位置」を考えた時に、普通の採用をしていると、他で落ちた人たちが採用せざるを得なくなる。だとしたら、奇をてらうわけではありませんが、何か新しいことをしていけないといけないという発想になるわけです。もう一つ



言うと、この企業さんはもともといわゆる「学歴」をある程度見ていました。やはり有名大学、ブランド大学出がいいと思っていたのですが、活躍している人たちを見てみると、そうでもない。偏差値と相関しないのではないかと気づいたのです。あともう一つは、仮に偏差値と相関したとしても、偏差値の高い学生は都市部の会社に就職してしまうので、そういう人たちではない、他の企業ではなかなか評価されない、やる気・ガッツのある人たちを採った方がむしろいいのではないかと、二重にも三重にも「学歴」というものを見ないで採用するというやり方です。

もう一つ見ないと決めたのが、「コミュニケーション能力」です。私もいくつか企業さんに統計をとりましたけれども、80%から90%の企業さんが「コミュニケーション能力」を採用で評価すると回答しています。「コミュニケーション能力」が大事だということはもちろんそうなのですが、学歴とコミュニケーション能力が高い学生さんは人気も高いので抜ける可能性が高いです。だとすれば、ここは断腸の思いで切って、そこは見ないでおこう。むしろ、おせんべい愛を見ていく方が現実的ではないかと。超有名企業でないからこそ、切っていく必要がある、ある部分あきらめていく必要があると。本質的にうちに一番大事なものに焦点化していく必要があるというのが彼らの発想です。こういう企業さんが三幸製菓さん以外にも増え始めています。

私は心理学も少しかじっているのですが、心理学の世界では、人間の能力の中で、「変わりやすいもの」と「変わりにくいもの」があるということがわかっています。「変わらない」ではなくて、「変わりにくい」です。時間をかけていけば可変的なものもあるということです。変わりにくい能力とは、例えばIQみたいなものです。ある程度生得的、遺伝的に決まってくるものがあります。あとは「創造性」というものです。これは伸ばすことができます。ただし、そんな簡単に伸ばせるものではなりません。長いスパンをかけて、トレーニングすることで身につくものです。それとの対比で、例えば、「コミュニケーション能力」というのは、「変わりやすいもの」に心理学上は位置づけられています。これは実証されています。大学4年間を通じてトレーニングしていけば、劇的に変わります。データのにはあり得るのです。もちろん、ちゃんとした教育ができればですが。

三幸製菓さんも、実はここを考えたのです。現場の経験から、「コミュニケーション能力」は現場のOJTやブラザーシスター制度とかで、1年2年かければある程度向上していきます。もちろん、ある程度の「コミュニケーション能力」は見るのですが、特に弁舌さわやかな人とか百戦錬磨の面接上手な人を採らなくてもいいでしょうと、彼らは思ったのです。そうすると、不思議なことに、あるいはやっぱりかもしませんが、



他社との競合が少なくなりました。「学歴」と「コミュニケーション能力」を外すだけで、かなり採用のパイが広がってくるわけです。そうすることで、彼らは自社のポジションの中で、本当に必要な人たちというものを決定しているわけです。それが、ここで書いている「何を見ないか」という発想です。ただ、急いで付け加えておきたいのですが、「見ない」ということはある意味恐ろしいことでもあります。というのも、企業ですから、人と人の集まりですから、営業であれば他の会社の人たちともコミュニケーションしないとけないわけですから、それをフォローするのが入ってからの「育成」ということです。それも、お金をかけて研修するというのではなくて、現場にトレーニングを委ねている、しかも、経営陣がそれをフォローしていきます。入ってから、「コミュニケーション能力」を伸ばしていくという発想です。彼らの仮説ですが、「段取り力」の方が変わりにくいものなのかもしれません。「変わりにくいもの」で評価して、「変わりやすいもの」を断腸の思いで切っていくというのが彼らの基本的な発想です。

そして、もう一つ、4つ目ですが、私がこの事例から学ぶことが多いと思ったことが、採用の「武器」、比喩として穏やかでないのかもしれないので、「リソース」と言い換えませんが、それは決して自明ではないということです。つまり、彼らはもともと、新潟でおせんべいを作っているということが採用上それほど「売り」にならないとずっと思いこんできたのです。今のトレンド、例えば、自動車を作っているとか、光学機械を作っているとかの方が華やか感があります。学生もそう思っていると思ってきたのです。確かに、大多数の学生はそう思うかもしれません。が、新潟でおせんべいを作ること、働くことにプライオリティを高く感じている学生もいないことはないということです。そうした学生にどうやって響く採用をするかということの方がむしろ効率的に採用できるのではないかと。そういう意味で、押し出していくという部分、今までなら、新潟ということをあまり前面に押し出してこなかった。でも、逆に、そのことを前面に押し出すことによって、そこにひっかかってくる学生さんを探りにいこうと、彼らは考えたわけです。

もう一つ、私が面白いと思ったケースですが、私は福井県と石川県に少しお世話になっているのですが、ある面白い企業さんで、同族企業・建設業で、お父さんが社長をされていて、息子さんが東京の大学を出て戻ってきて、現場で修業をさせることになったのですが、採用のところにつけたのですね。そうすることで、どういう採用が展開できるかということ、次期社長として語って一緒に議論していきましょうという形になりました。そうすると、学生さんたちからすると、次期社長と最初から議論をして会社の価値観とか何を目指しているのかを聞けるのが非常に魅力的だということで、人を集めることに成功した事例があるのです。これも実は、何が採用の「売り」「リソース」になるか、意外と自明ではなくて、意外なものが「売り」になる事例だと私は思います。

## 【命題1・2】

学び・教訓ということで、命題1は、自分の採用上のポジションを見つめ直すということです。当たり前のことなのですが、冷静に見つめ直すことが最も重要な第一歩だと私は思っています。例えば、企業にとって、正しい採用の「解」は企業の規模や業種によってだいぶ違ってくるということです。新潟県にある数百名規模の企業が十数名採用する場合と、東京丸の内にある1万人規模の企業が300人採る場合とでは、当然戦略が違います。しかし、やっていることはそんなに違わないというのが、今の採用の実態だと思います。それが、私が冒頭で申し上げた、何故この子には多くの内定がもらえて、この子には全く内定がもらえないのかの、一つの答え・解だと思います。多くの企業さんが同じような人を優秀な人だとみなし、同じような評価をしてしまっているからこそ、うちには来ないということが起こっていると思います。だからこそ、当たり前のことですが、自分の採用上のポジションを見つめ直すことが最も重要な第一歩になるというのが私の一番目のメッセージです。

2番目のメッセージ（命題2）は、先ほどの繰り返しですが、採用に使えるリソースは決して自明ではないということです。

## 【イノベーション研究が、語りかけるもの】

最後に一つ、プラスアルファの話題を提供させていただきたいと思います。経営学の中で「イノベーション」、社会的に新しい価値あるものが生まれてくるということが経営学の中でも大事なテーマなのですが、新しいアイデアを出していく、新しいビジネスを立ち上げていく時に、非常に面白い考え方があるのですが、ハーバード大学のクレイトン・クリステンセンという人が書いている「ジョブ理論」という本があります。クレイトン・クリステンセンという人は「イノベーションのジレンマ」ということで非常に有名なのですが、この「ジョブ理論」とは何かと言いますと、新しいアイデアを出す時、市場に打って出る時に、考え方、議論の仕方、問いの立て方が非常に大事だと言っています。例えば、チョコレートを売りたいとした場合、製品開発をするじゃないですか。その時に、多くの企業さんは市場調査をして、どんなチョコレートを買いますかとかと聞いてくると、いろいろなデータが上がってくるわけです。で、市場調査をして、価格に問題があるのか、あるいはパッケージに問題があるのかと当たりをつけて、新しい商品を開発して、試作品をサンプルでやってもらって、それに食いついてきたら商品化しようということになるのですけれども、こうやっていくと結構遠回りだというのが彼の主張です。市場調査をすると、見えるものが見えなくなる。市場調査を否定しているわけではないのです。市場調査のやり方、切り口が大事だという話です。彼が提案しているのは何かと言いますと、例えば、このスライドに書いてあるように、チョコレートの

需要はこんなところにあるのです。仕事とか勉強で疲れている人たちが、帰りのコンビニで弁当を買うついでにチョコレートを1本プラスして買って行く。こういう需要があるのです。これは何かというと、チョコレートは自分が疲れた時にエネルギーを注入するという理由で消費されているのです。でも、これって、市場調査、インタビューしても、なかなか出てこないのです。これは、コンビニですっと観察して出てきたものなのです。こういう需要から発想したものが、GABA という商品なのです。これは、チョコレートには体の疲れだったり、栄養分の補給だったり、サプリメント的な需要があるということです。そこに訴えかけることが大事だということです。この話が何故重要かと言いますと、新しい製品やサービスを出すためには、買い手が、採用の場合は求職者ですが、それが何で困っていて、何に課題を感じていて、何をしたら自分の製品を買ってくれるのか、これがクリステンセンの言う「ジョブ」なのです。こいつが抱えている「ジョブ」を解決してあげられるような切り口で製品とかサービスを考えていけば、新しいものが出てくるというものです。ビジネスパーソンの需要＝「ジョブ」を解決するような商品なので、「これええやないか」ということになるのです。普通のチョコレートよりも効きそうやないかということになるのです。で、マーケットができてくるわけです。

同じようなことが採用でもあるのではないかと私は思います。どうしたら良い人が来てくれるのかと、何故うちには良い人が来てくれないのかと悩んで、ああでもないこうでもない「トライ&エラー」することは決して無駄なことではないのですが、もう少しストレートに求職者が今何に困っているのか、何故求職者はみんな大企業を志向するのか、何故大企業が彼らに対して訴求するものがあるのか、そこを深掘りして、そこを逆手に取っていく発想の仕方が大事なのではないかと思えます。

実は、三幸製菓さんはこういう思考方法をとっています。求職者は何で困っているのか、新潟県に本社がある企業さんに求職する学生さんが何に困っているかと言えば圧倒的に交通費です。ちょっと志望している程度の学生さんにとっては、新潟の企業に求職するのはハードルとして高いです。第一志望であるならば、いくらかかっても行くでしょう。であれば、そこを企業が解決してあげる。それが「出前面接」です。学生が持っている「ジョブ」「課題」を解いてやるという採用の切り口です。採用とは、一般的に、人々、学生と企業とが会う場と定義されがちですが、これは辞書的にはそうなのですが、もう少し深くいくと、求職者が持っている課題を解決してあげるという採用の仕方があると思うのです。

## 【「ジョブ」の洗い出しの例：ある地方での議論】

このスライドは、「地方創生」という文脈で、どういう時に学生さんたちが地方・地元のことを思い浮かべるかと聞くと、いくつかポイントがあります。例えば、高校生ぐ

らいの時にまず、何となく都市部に行きたいなあという思いもあるけれども、かといって地元を離れるほど強くはないなあ。これらを天秤にかけて大学を選択していくわけです。次にやってくるのは、成人式の時です。この時に、自分のルーツ、生まれ故郷を再確認するわけです。今度は就職活動の時です。就職活動が始まると、地元に戻りたいという思いが70%、でもせっかく横浜・神戸にきたのでどうしようという思いが30%、この間で揺れ動くわけです。つまり、何回かに分けて、地元・地方を想起する瞬間が学生さんたちにはあるわけです。しかし、たぶん「就職」という文脈で考えるのはここ（就職活動の時）だけなので、こうなった時には既に遅いです。情報が届いていないと。先ほどのCOC+の報告の中でもありましたように、地元企業の情報が足りない可能性があるのかもしれない。例えば、もっと早い段階で情報の接点を持っていけば、それがジャブのように効いてきて、就職する時に、やはり現実的に地元企業を受けてみようということになるかもしれない。実は、こういう動きが効いてくるのです。学生がリアルに考えられる情報を提供するということです。

都市部に出た学生たちが何故地元に戻ってこないのか。例えば、先ほども申し上げたように、情報が圧倒的に足りないとか。あとは後半のパネルディスカッションのところで紹介するとして、ここではとっておきたいと思います。

### 【命題3】

命題3をまとめてみたいと思います。新しい採用を考える時に、一つは「問いの立て方」があると思います。「どうしたら、うちに良い子が来てくれるか」という問いの立て方はちょっと直球すぎるように思います。そうではなくて、求職者は今何に困っていて、何を解決したらうちに来るのか、と。こういう問いの立て方をすると、学生が何故大企業に就職しようとするのかという問いに対する答えもある程度見えてくると思います。それは、大企業が学生の課題＝「ジョブ」を解決しているか、解決しているのかのように見せているからです。

例えば、学生の多くのが抱える「ジョブ」とは何でしょうか。

一つ目のジョブは「安定性」です。学生が決して保守的になっているわけではないと思います。今の学生の安定志向は2種類に分類できると思います。一つは、昔、私たちの世代からあるものですが、ある程度安定した組織に入ることによってキャリアの安定化を図りたいというのが、一般的な安定性だと思います。もう一つは、キャリアは安定したいが、根本的に会社（大企業）はそんなに信用していなくて、むしろ、若いうちに自分の経験・知識・スキルを身につけることによって何が起きても大丈夫にしておきたいという意味での安定性です。これも広い意味での安定性です。アンケートをすると、この両者が安定性のところに丸をつけるのです。統計ではそのように出てくるのです。ここを見誤ってはいけません。2種類の安定性（志向）が並存しているのです。

2つ目のジョブ、先ほども言いましたように、今の学生さんの多くは単にお金が多いとか、社会的知名度があるとかで大企業を選ぶといった単純なことではないのです。「初期のキャリアの成長」、つまり20代の時に濃密な経験をしたと思っている学生が非常に多いです。で、大企業はなんだかんだとあって、最初の20代の時に研修をしっかりやってくれるだろう、ちゃんと育ててくれるだろうと、ここで経験したことが転職の時に有利になるだろうと思っているからこそ、大企業を志向しているのです。つまり、学生のジョブを大企業が解決してくれるように見えるからです。

3つ目は、「働きがい」の重視です。これも非常に大事だと思うのです。お金とか物理的条件というよりも、その会社がやっていることに自分が意義を持てるかどうか、誇れるかどうかということです。

最後は、「働き方」です。ブラック企業ではなくて、クリーンな働き方ができるということです。

彼ら、彼女らの中に、モヤモヤ感があり、大企業ならおそらくそこは大丈夫なのではないかという見方があり、実際は大丈夫でもないのですが、それが、大企業志向が根強く残っている原因ではないかと私は見ています。皆さんは、どう考えられるでしょうか。

## 【まとめ&「神は細部に宿る」】

最後に、採用戦略の考え方について、まとめておきます。

今日は、3つのポイントを話しました。「ポジションはどうなんだ」「リソースはどうなんだ」「ジョブはどうなんだ」と。そこから考えていって、皆さんの企業の来年、再来年の採用戦略を考えていただいたら、もしかしたら、面白いものが見えてくるかもしれない、本質的なものが見えてくるかもしれないと思います。

最後の最後に、今日は少し戦略的な大局的な話をしましたが、実は、細部も大事なのです。このスライドは、私の学生さんが、2つの会社から内定をもらい、一つは大きな企業（A社）で、もう一つは地元のベンチャー企業（B社）です。その学生が何を語ったかを紹介して終わりにします。

これは、彼女の言葉です。印象に残った企業は、いろいろなフィードバックをくれた企業ですと。そうすることによって、自分が会社からどういう評価をされているかわかるし、愛着も湧くのですと。フィードバックは自分たちにとって貴重な資源なのです。自己理解するためのですね。B社は、面接の時に自分のことをちゃんと真剣に聞いてくれた。裏を返すと、意外と話を聞いてもらえないという実感を学生さんは持っているということです。当たり前のコミュニケーションがとれていない可能性があるということです。少なくとも学生の実感としては。最後に、A社は、いついつまでに手続きをとってくださいと。一方、B社は、人事担当の方が電話をくれて「よかったね。私も嬉しいよ」と。「私も」、これは一人称ですね。このちょっとした違いなのですね。これ、

一個一個は非常に細かいことなのですが、それがジャブのように効いてくるのです。

今日は戦略的な話をしましたが、最後に書いてあるとおり、採用において、実は細部が非常に大事だということです。戦略（大局）と細部の両面を考えていただければ、良い採用ができると思います。

これで、私の話を終わります。ご清聴、ありがとうございます。