

“わが社”で活躍する人財を 採用する方法

08

佐藤 剛志

JAIC

目次

1	はじめに	1
2	なぜ新卒採用をするのだろうか？	5
3	活躍するとはどういうことか？	14
4	活躍可能性の高い人材を採る方法	27
5	フューチャー・ファインダーを活用している企業と学生の声	41
6	終わりに	57

1 はじめに

「ジェイックさん、今年は内定承諾後の辞退が続出して、こんなに計算の狂った年はなかったよ。辞退者が出たら採用を追加して、補充したらまた辞退者が出て、実際に4月1日の入社式が来るまで油断できないよね。」

「売り手市場が加速して大手とのバッティングも増えているし、競合対策に息つく暇もない。その上、毎年のように採用スケジュールが変わるから、それに合わせて選考フローを組み直さなきゃいけない。それもひと仕事だよ。」

「ジェイックさん、インターンの定着で採用期間が長くなって、学生も大変ですけど、人事も本当に大変なんです。経団連の採用スケジュールが緩和されて、もっと通年採用にシフトしていったら、一年中採用漬けになってしまいます。身体がいくつあっても足りませんよ。」

こんな声をたくさん聞くようになりました。採用にかける労力は年々上がっているようです。その理由の一つは、インターンの普及によって、採用活動が確実に早期化しているからです。経団連の指針がある中でも、外資系企業やベンチャー企業は大学3年生の時期

に山場を作ってきます。早期化の流れに乗れば意識の高い学生に出会えますが、後手に回ると前年のデータが全く参考になりません。また、苦勞して採用した新卒は、皆さんご存知の通り、3年で30%以上、離職していきます。時間とコストをかけて、報われない苦勞をしている感覚に陥る経営者や人事の方も多いのではないのでしょうか？

このように新卒採用に苦戦している企業が多いので、その解決のためのさまざまな新卒採用サービスがリリースされ、新卒採用支援マーケットは年々大きく成長しています。

2012年度は741億円だった「新卒採用支援サービスのマーケットサイズ」は、2017年度には1,190億円まで成長しています。実に5年間で1.6倍の成長です。その中でも「新卒採用イベントやセミナー」は同79億円から183億円と2.3倍に成長、「新卒紹介サービス」は、72億円から162億円と同じく2.3倍に成長しています。

日本国内において5年で2倍以上に成長するマーケットはどれだけあるのでしょうか？この成長性は、マーケットのニーズに答えられている証拠と言えるでしょうか？

もし、マーケットのニーズに答えられているならば、それだけ新卒採用で成功する企業が増えてもよさそうです。しかし実態はそうではなく、新卒採用に苦戦する企業が年々増え、そうした企業が仕方なく各種採用支援サービスを試している気がします。

しかし、顧客が成功しないサービスは、社会から長期的には歓迎されません。顧客が成功していないのに、サービス提供者が永続するはずはないと、同じ新卒採用支援サービスを提供している立場から感じるのです。

「お金をかけてなんとか人数は充足できているが、いい学生が採れなくなっている」という声も聞きます。ここで我々が問いたいのは、「いい学生とはどんな学生か？」ということ。大事なものは、「わが社にとってのいい学生」であって、トヨタ自動車や三菱UFJ銀行にとってのいい学生ではないはず。あるベンチャー企業の方の話です。「うちはベンチャーで実力主義なので、山っ気のある学生が来るけど、実は相手の感情を察する能力が求められるんだよね」。同様に、規律性が大事な職場もあります。チーム思考の特性が最も必要とされる組織もあります。他者への貢献姿勢がないと続かない仕事もあるわけです。どこの会社でも求める「コミュニケーション能力」「主体性」「地頭」の3点セットで良いのでしょうか？いい採用に必要なのは、自社が求める人財を明確にすることです。そして、自社に合った学生を見つけることです。

この超売り手市場でも、年間40万人以上の大卒者が就職します。その中には、自社に合った学生、自社で活躍する可能性の高い学生が必ず存在します。自社のミッションやビ

ジョンに共感し、自社の社風にマッチした学生を採用することができれば、3年後、5年後の自社には大きな可能性が広がりそうです。では、そのような、自社にマッチした学生は一体どこにいますのでしょうか？それが分からないから、日本の企業は膨大な数の学生エントリーを集めて採用活動をせざるを得ないのです。自社に合う学生をピンポイントで探せないから、膨大な時間やコストを投下して、地引網のような大量動員から、ふるいにかけて、採るようなやり方をするしかないのです。もっと効率的で効果的な採用方法はないのでしょうか？この本は、こうした課題を解決するためのノウハウを記したものです。御社が「自社に合った学生を採用する」ために、この本が参考になれば幸いです。

2 なぜ新卒採用をするのだろうか？

①新卒採用の目的を考える

なぜ、各企業は新卒採用にこれだけ力を入れて取り組むのでしょうか？新卒採用の目的とは何でしょうか？御社はどのような目的で新卒を採用するのでしょうか？

新卒が1年目から人件費を上回る成果を上げられる組織もあるでしょう。しかし、ほとんどの企業において、新卒は自分の給与の3倍以上稼ぐような高い生産性を実現できません。率直に言えば、お荷物になります。彼らが成長するまでは、先輩たちが彼らの人件費を賄う訳です。そうであるならば、新卒採用はできるだけ避けて、若手社員であっても経験者を優先する方が経済的合理性がありそうです。しかし、日本の多くの会社は新卒採用に執着し、そこへの投資をためらいません。なぜ、これだけ大きな投資をして、新卒採用を優先するのでしょうか？そこには、明確な目的があるからです。

新卒採用の第一の目的は、成長を買うということです。業態によってそのインパクトは変わりますが、企業の成長は即ち人財の成長です。社員が成長すれば、企業も順調に成長できます。もちろん、成長スピードには個人差がありますが、多くの会社で新卒社員たちは、

入社2、3年目にかけて急成長します。「化ける」という表現が的確なくらい、業績も表情も雰囲気も別人のように変わって、急成長する者もいます。

ジェイックで今年、新人賞を取った中島^{せいま}晟馬の例をご紹介します。ジェイックの新人賞は、入社1年目の新人が対象ではなく、2年目の社員に授与されます。というのも、ジェイックの場合、1年目は研修期間が長く、2年目に化けるケースが多いからです。彼は1年目、年間1200万円の受注実績でしたが、2年目は9700万円まで数字を伸ばしました。なんと8倍の伸びです。トップセールスまでいきませんでした。が、事業部の他の先輩たちをこぼう抜きにした実績でした。特筆すべきなのは、中島は入社当時から頭角を現していたタイプではなく、逆に心配されていた新人だった、ということです。それが見事に化けました。こうした活躍を見ると、新卒社員が企業の成長エンジンになることがよく理解できます。

新卒採用の第二の目的は、将来のビジョンを実現する組織を作ることです。ビジョンを実現するために企業は存在します。そのビジョンを実現できるか否かは、組織にかかっています。ビジョンを実現するために、今の社員の平均レベルより優秀な人財を採用し続ける必要があります。ビジョンを実現するために、5年後はもっと優秀なマネージャーたちを揃えたいと経営者は思っているはず。ビジョンを実現するために、5年後はさらに

強力な営業部隊を持つことが不可欠だと考える企業もあるでしょう。私はジェイックの人事部のメンバーに、「採用はジェイックの将来をデザインする仕事だ」と言っております。将来の組織をデザインする、ビジョンを実現する組織をデザインする、今よりも格段にレベルの高い組織を構築することが新卒採用の目的なのです。新卒採用の成功の積み重ねが、ビジョン実現には不可欠です。1年だけ新卒採用が上手くいくのではダメです。3年、5年、10年と毎年新卒採用に成功し続けると、全く新しい組織ができあがります。新卒採用は、まさに遠きを図る組織戦略と言えるのです。

第三の目的は、文化を作ることです。良い組織、結束力のある組織、自律的で主体的な組織は、一朝一夕ではできません。企業文化や組織風土の持つ面白味とは、人々との組み合わせ次第で、燃える組織ができあがったり、牽制し合う組織ができあがったり、お互いに無関心な組織ができあがったりすることです。だから人の相性が大事です。人と人との組み合わせが大事です。そして、組み合わせという点から覚えておきたいのは、新卒の先輩と後輩は結束しやすくなる、ということです。ジェイックでは毎年新卒を15名、20名採用しますが、新人たちは翌年の新卒社員たち（つまり自分たちの後輩）の入社を心待ちにします。そして、入社すると一緒にランチに行ったり、近所に住んでいる場合は土日にも集まって、バーベキューをしたりバスケットをしたりフットサルをしたりと、公私にわたっ

での付き合いをし始めます。この絆は組織の結束力を高めるうえでとても重要なファクターです。こうして会社の文化ができあがり、組織の充実が図られていくわけです。その企業文化の形成を担うのは、純粋に会社へのロイヤリティやエンゲージメントを抱きやすい新卒たちなのです。「良い文化」は見えない資産ですが、新卒採用の積み重ねが企業文化の形成につながっていくのです。

②新卒採用の生産性を考える

このように重要な新卒採用ですから、各企業で力を入れるのは理解できます。しかし、その新卒採用の生産性はどうなっているでしょうか？ジェイックの事例で採用の生産性を考えてみましょう。ジェイックの18卒の新卒採用は、近年まれに見る成果を上げました。人数的には18名の採用でしたが、採用基準を2段階くらい上げた採用ができました。しかし、その分競合も多く、相応の労力をかけざるを得ませんでした。まず、ナビサイトから3,334人のエントリーを集めました。説明会参加は937人です。私や役員や現場のリーダーが面接した総数は551人です（面接総数は、1次面接、2次面接、最終面接までの延べ総数です）。また、説明会やグループ面接や個別面接等々のために人事部のメンバーがかけた総時間は、なんと1,821時間です。実際に採用したのは18名ですから、一人を採用するために、エントリーが185人必要で、30人の面接が必要で、一人あたり

101時間を投下しなければならなかった、ということです。採用に至らない533人分の面接は、可能ならば減らしたい工数です。究極の採用活動は、18名採用が目標なら、18名エントリー、18名説明会参加、18名面接、18名に内定を出した上での18名採用です。これこそ一番生産性の高い採用活動といえます。しかし現実には、膨大な活動の末に、18名の採用です。ジェイックはまだ3,000人のエントリーですが、例えば超人気企業で考えた場合、3万人ものエントリーシートを人事がすべて読めるでしょうか？読めるはずがありません。

そうした分野にはAIを活用する企業も始めましたが、新卒採用には、かように生産性を阻害する背景があります。先ほどの話は人事や社員の投下時間に対する生産性ということになりますが、採用にかかる費用面での生産性も同じようにメスを入れる必要があるでしょう。

一方で、採用の生産性を測る場合、現在価値だけで評価するのは適切ではありません。なぜなら、誰を採用したかによって、企業のその後の成長や方向性が大きく変化するからです。極端に申し上げれば、会社を抜本的に革新できる逸材が採れるなら、一人当たり500万円の採用費がかかってもお安いものです。

今後の去就が注目される日産のカルロス・ゴーン会長は、1996年にミシユランから引き抜かれて赤字企業だったルノーに移籍しました。移籍したゴーン氏は、ルノーを建て

直し、日産を統合して復活させ、三菱自動車も傘下に収めて、世界第4位の自動車メーカー連合を創り上げました。ルノーはゴーン氏をヘッドハンティングしたので、採用には多額の費用をかけたはずですが、その成果は見ての通りです。同様に、最近では「ソゾタウン」を運営するスタートトゥデイが、「天才、逸材求む」と表明して、年収1億円という待遇での採用にトライし始めました。一人の採用にはこれほどの期待がかけられ、その成功は会社の将来を決めるインパクトがあるのです。

だからといって、採用費は無尽蔵に投下できるわけではありません。将来価値が重要だから現在価値では評価できないという理屈が、人事の生産性の低さの隠れ蓑になっては本末転倒です。かけたコストや時間が生産的であったかどうかは、人事の評価としては大事な指標です。では、採用活動の生産性を測るモノには、コストと時間以外に何があるでしょうか？それは入社後の定着と活躍です。まず定着についてですが、新卒の場合、入社して1年で辞められることが、コスト的には一番痛いでしょう。採用費の上に1年分の人件費が上乗せされます。入社1年目に売上や受注で貢献してくれば、少しはペイできますが、多くの場合1年目は学習期間であり、付加価値はまだ十分には創出できない期間です。前述した通り、新人は2、3年目あたりに大きく成長します。ですから、その前に退職することは、採用の苦勞が泡となってしまいうことであると言えます。次に活躍についてですが、

御社にも「〇〇君を採用して本当に良かった」というエース社員やトップセールスや事業責任者たちがいるのではないのでしょうか。「活躍できる人財を採る」これ以上、採用の生産性を高めるモノはありません。ですから、コストや時間当たりの効率性も大事ですが、本当の生産性の指標は、「自社の社風にマッチして、定着して活躍する人財を採用できたか否か」という効果性にあるのです。

③人事はこれからの新卒採用にどう取り組むべきか？

新卒採用が企業の将来を決定づけ、ビジョン実現の可能性を広げるのならば、新卒採用を担う人事部の責任は社内のどの部署よりも重いと言えます。しかし人事メンバーの中には「採用人数の達成だけが自分の役割である」と考えている社員もいます。「採用費を予算どおりに抑えること」を最重要の任務と認識している人もいます。それはそれで人事担当者の立場を考えると仕方ない面もあるでしょう。なぜなら、実際、会社も上司も「採用人数の達成」を一番気にする傾向があるからです。そして、採用費をオーバーすると「無駄使いをしている」という評価をされがちだからです。

一方、採用活動の生産性に関しては、意識の高い人事担当者ならばとっくの昔から痛感していることです。例えば、地方説明会を実施したもののターゲットとなる学生が集まら

なかったという場合、出張の疲れが倍増します。そういう日は人事には最悪の1日と言えるでしょう。あるいは人事と現場との関係において、新入社員の評判が悪いと「人事はどんな採用をしたのだ」と責められがちな一方で、新人が活躍しだすと「現場の新人教育が良かったから」と言われる始末です。わがままな現場リーダーの中には、目標や予算が達成できない時に、自チームの新人の未熟さを未達の原因に挙げる者もいます。その現場リーダーは、自チームが普段成果を上げられているのは、過去に人事が採用した部下たちのお蔭だ、ということをおぼれているのです。人事は、サッカーでいえばゴールキーパーのような存在で、失点は責められますが、チームが勝利してもフォワードのように目立たないという、損な役回りかもしれません。

そのように、人事メンバーには見えない軋轢やストレスがつきまっていますが、自社にマッチした優秀な学生を採用できると、そういう苦労が吹き飛んでいきます。そして、コソコソと採用活動を積み重ねて、自社の組織を充実させていくこそが、人事メンバーのやりがいになりません。つまり、ビジョン実現のための組織作りをいかにしていくかという視点を持って、役員でさえ見通していない自社の将来の姿を先取りするのが人事メンバーの本当のミッションなのです。そうになると、「活躍する人財」を採ることの重要性も一層増します。もし、採用した新人たちの「活躍度」が年々高くなっていけば、自社はどこまで

競争力のある強い会社になれるでしょうか？将来のトップセールス、将来の支店長、将来のマーケティング、将来の役員、将来の社長はどこにいるのでしょうか？どうしたら活躍人財に巡り合えるのでしょうか？この小冊子では、このことをさらに掘り下げて考えていこうと思います。

3 活躍するとはどういうことか？

では、活躍する条件とは何でしょうか？どんな学生が将来活躍するのでしょうか？

ここでは私自身の就職の話をさせていただきます。私は大学卒業後、百貨店に就職するつもりでした。実家が総合衣料の小売店を営んでいたので、百貨店で修業をして将来は実家を継ぐ予定だったのです。それがいくつかの理由が重なって、コンサルティング会社に就職することになりました。今思えば、就職したコンサルティング会社の、若くても仕事を任される社風が私にはとても合っていました。人からいちいち指示されたり、上司から細かく管理されるのが嫌いな私は、管理レベルの高い銀行や百貨店に就職していたら、早期に辞めていたと断言できます。たまたま運良く、自分に合った会社就職できたのですが、学生の時にそれを理解して就職先を決めたわけではありません。何となく感覚で選んだのです（笑）

しかし、多分、この「何となく」が重要なかもしれません。自分の価値観やスタイルとのズレ、すなわち入社後のミスマッチが理由で、新卒社員が入社3年で33%前後も離職するのです。例えば、優秀さでは引けを取らない2人の学生がいるとします。A君はイケ

イケで走りながら考える性格で、失敗をモノともしないタイプです。B君は慎重な性格で、テストでも何度も自分の答案を見直すタイプです。もし、A君が鉄道など交通機関の運行管理の仕事をしたら、ちょっと怖いですね(笑)一方、B君が超高速経営のIT企業やスタートアップのベンチャーに入社したら、評価されにくいかもしれません。このように、仕事内容の向き不向きは重要ですが、加えて社風や既存社員との相性はさらに重要です。

日経新聞に「就活のリアル」という海老原嗣生氏のコラムが掲載されていました。とても参考になりますので、一部を引用します。

『就活において、企業は社員を採用するときに、たった2つのことしか見ていない。その2つとは「わが社の仕事をうまくやっていけるか」と「わが社の仲間とうまくやっていけるか」だ。

(中略)

2つのことは、すなわち「相性」という言葉に置き換えることができるだろう。たとえば、ここに2つの会社がある。1つ目のX社は「能書きを垂れるのではなくとにかく動け」という社風だ。もう一つのY社は「考えてから動け。やみくもに動くな」というまったく逆の社風である。こんな違いは会社によってままあ

るだろう。

就活生のA君は運動部出身。文字を読んだり物事を深く考えるのが嫌いだ。その彼がX社に入ったら、それこそ「天国」と感じるだろう。

ところがY社に入ったら、A君は半ば「地獄」と感じるかもしれない。これが相性というものだ。』

（海老原嗣生氏…雇用ジャーナリスト）

このように、社風との相性はその人のモチベーションを左右し、結局その人の活躍レベルを決定づけます。では、入社した人材が活躍できる条件には、どのようなものがあるでしょうか？特に、まだ社会を経験していない、未完成の才能を秘めた新人たちが活躍できる条件とはどのようなものでしょうか。私は、

①社風や企業文化との相性が良い

②強みが活きる環境がある

③やりたいことができる（能力を身に付けられる）

という3点があると考えています。

①社風や企業文化との相性が良い

社風と合っているかどうかは、新人の「居心地の良さ」に大きく影響します。文化と合っているかどうかは、新人の「会社の理念や価値観への共感度」に大きく影響します。それは、先ほどのコラムで言えば、『相性』ということになります。

先ほどのコラムでは「社風の相性」について書かれていますが、私は「相性」には3種類あると思っています。(a) 価値観との相性、(b) 人と人との相性、(c) 業務内容との相性の3つです。以下、順に記します。

まず1つ目の「価値観との相性」について。儲けることが至上命令の組織では、稼いだ人財がマッチするでしょう。イノベータータイプであることに価値を置いている組織では、人と違うことをやりたい学生が惹かれるでしょう。ジェイックは、フリーターや大学中途者の就職支援事業を展開しています。ですから社員は、仕事を通じて「自信を失っている若者が大きく変化・成長する瞬間」を見ることが出来ます。感動的な瞬間です。ジェイックが大切にしている価値観は「人の可能性は無限である、と信じること」なのですが、この価値観と相性が良いのは、教師志望だった学生や塾講師のアルバイトをしていた学生、体育会で自分の可能性に挑戦してきた学生たちです。

その他に、アイセック出身者との相性も良いです。アイセックは、126ヶ国に支部の

ある世界最大の学生団体で、海外インターンシップを経験できます。一橋大にも早慶にもG・MARCHにもアイセックの支部があります。アイセックは、人々の可能性が最大限発揮された社会を実現する^①というミッションを掲げ、ビジネスの疑似体験ができる団体です。在籍中に、スポンサー募集などの企業営業や、経理、採用活動などを経験できます。結果、アイセック出身者はベンチャー志向の傾向があり、ミッション経営をしている企業に惹かれるようです。そのアイセック出身の社員がジェイックには5人もいて、先輩が後輩をジェイックにスカウトするという伝統ができています。これらは価値観との相性です。

次に、「人と人との相性」について。社風の相性とは、すなわち人との相性に他なりません。新人はひな鳥のようなものです。初めて会った人、初めて会った先輩、初めて会った上司から多大な影響を受けます。若者たちの退職理由のNO.1は、相変わらず「上司との人間関係」です。つまり、上司と合うか合わないかは、定着に大きく影響しますし、もちろん活躍にも影響します。冒頭にご紹介した、ジェイックの新人賞を取った中島晟馬は、新人の時にとても苦労しました。営業研修の講師から「中島は営業の適性が無い」と言われ、何度も退職が頭をかすめたそうです。そんな中島に対して、直属の上司は、愛情深く、付きっきりで指導しました。中島は毎晩電話で励まされました。何度も泣かれました。

そして最後は「この人のために絶対に結果を出す」と決意したそうです。上司によって中島は化けました。それは元々、化学反応といえますか、引き合う何かがあったのでしょうか。人は励ましや承認や称賛でモチベートされます。ダニエル・キム教授が唱えた「関係性の質」こそ、新人が活躍人材に化ける条件の一つなのです。先輩や上司からの期待が新人を育てるのです。

最後、3つ目の「業務内容との相性」について。「血を見ると貧血を起こす」という理由で看護師を辞めた方の話を聞いたことがあります。憧れだった美容師になれたのに、アトピー性皮膚炎が悪化して夢を断念した方もいます。こうした身体的な適性を始めとする、業務内容との相性も大事です。前述しましたが、ジェイックではフリーターの若者の就業支援をしているので、人の可能性を広げる、人を成功に導く、人の自己効力感を高める、ことが仕事になります。時には、相手の失敗体験や挫折した時の話を辛抱強く聴く必要があります。時には、敢えて厳しいフィードバックをする必要があります。その結果、相手が就職できて感謝される瞬間こそがわれわれの喜びになります。人に関心がない人には続かない仕事ですし、関心があっても、極端に苦手な人には務まらない仕事です。反対に、人を応援することが好きな人には、天職に感じる仕事かもしれません。このように、業務内容との相性も、新人が成長して活躍するための条件の一つになります。

②強みが活きる環境がある

新人たちが活躍できる条件の2つ目です。

強みが活ければ、人のモチベーションは上がります。しかし、多くの組織は、社員の足りない点や欠点や弱みを矯正しようとします。部下指導も同様です。部下のできないことを指導する方に教育の力点が置かれているケースが多いのではないのでしょうか？かくいうジェイックでも、社員の強みを活かせず遠回りしたケースが多々あります。

小林奈都紀^{なつぎ}はジェイックの人事部のエースです。入社4年目の社員ですが、新人のときは成果を出せずに苦労の連続でした。ジェイックでは、新人は全員、営業に配属され、新規開拓できるかどうかで評価される傾向があります。最近では減りましたが、飛び込み、DM作成、テレマなど、毎日が企業開拓の日々です。小林はどちらかというと新規開拓営業向きではありません。苦悩の日々が続きました。「奈都紀が辞めそうだ」と心配する声が私の耳にも入ってきていました。そんな時に、ジェイックの新卒採用をさらに強化する方針が決まり、小林を人事に抜擢することにしたのです。そうすると、営業の時とは打って変わって、活き活きと仕事をするではありませんか。学生との会話は、いわゆるタメ口です。友達と話すような電話をして、私は近くで聞いてハラハラしていましたが、それが良かったのでしょうか？18卒の最終面接の時、私が最終選考中の学生に「なぜ、ジェイック

で働きたいのですか？」と聞くと、5人以上の学生が「小林さんと一緒に働きたいのです」と答えるのです。私はビックリすると同時に、嬉しく感じました。小林の学生に寄り添う強みが、如何なく発揮されたのです。多くの上司は、部下の強みを明確には知りません。私もそうだったのです。

谷中拓生はジェイックのCFOです。新卒でジェイックに入社して今年で13年目になります。CFOとして、経営企画、財務、経理、総務、人事の統括をしています。谷中は順風満帆で今のポジションまで来たわけではありません。実際は、挫折の連続だった男です。入社当初は新規事業のスタートアップで苦労しました。実際、その新規事業は失敗して撤退をしました。その後もいろいろな事業部を渡り歩きましたが、抜きん出た業績を上げた方ではありません。その上、役割意識が強く正義感が強いので、直言をします。歯に衣着せぬ物言いが谷中のスタイルです。つまり直言居士です。実際、私と何度も口喧嘩をしております（笑）しかし、原則に生きる男です。ですから、周囲の推薦もあってCFOに抜擢しました。すると、もともと地頭が良いのと、分析力が高いので、ジェイックの課題をどんどん炙り出して、解決していくではありませんか。労務管理のレベルも上がり、販管費のコストダウンも進み、ジェイックの管理レベルがどんどん向上してきました。「ああ、こういう才能があるんだな」と私は痛感したのです。強みを活かすとは、こういうことな

んだと学んだ経験です。

先ほど紹介した日経新聞のコラム「就活のリアル」の続きをご紹介します。

『大企業は数万人の応募者の中から、一般に100人規模の学生を採用する。その間、極端に言えば、この「相性」を何回も、何人もの人間がチェックする。だから、かなり「相性がずれない」人が新入社員として入社することになる。

たとえ入社後、「相性」に問題があっても、上司部下の関係は人事異動でシャッフルできる。また合わない顧客がいても、配転でそれも解消できる。合わない仕事があっても、職務変更さえ可能だ。

入り口でかなり精緻に相性を整えたうえに、入社後にこうした微調整が可能だから、辞めずに済む。それが大企業の入社3年離職率が低い真実の理由だろう。一方、中小企業は、そもそも入社したいという応募者が少ない。相性の合う人ばかりを選ぶことはできず、エイヤ、で採用するしかない。

しかも、入社後は小さな世帯だから、人事異動で上下関係の解消は難しい。支店も少ないから地域の移動もあまりできないし、職務チェンジするほどの空席も社内にはない。

中小企業の場合、そもそも入り口で相性合わせができず、入社後の調整も難しい。だから、退職せざるをえなくなる。

給与や待遇や環境が悪い、ということよりも、この「相性不適合」の方が、中小企業の人社3年離職率が高い本当の原因なのだろう。』

（海老原嗣生氏…雇用ジャーナリスト）

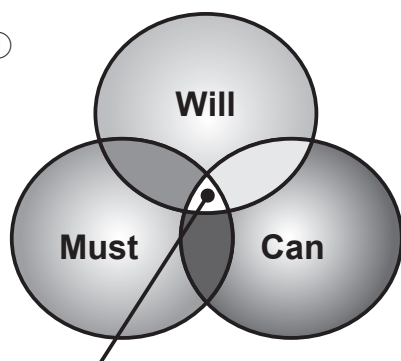
やはり、組織風土や仕事内容との相性を重視した採用を如何に実現するかが定着や活躍のキモなのだと感じます。そして、入社後、その人財が活きる役割を担わせることが大事です。海老原氏は、中小企業では職務変更や人事異動の幅が限られている、と解説していますが、中小企業やベンチャー企業でもいくらでも工夫できます。その前提になるのは、「入社した社員を活躍させるには、強みを活かすことが最重要」である旨を認識することです。強みを活かそうと思っている組織は多いでしょう。しかし、部下の強みを知っている上司は少ないものです。それ以上に問題なのは、「自分は部下の強みを知らない」と認識している上司が少ないことです。上司は実は部下の強みを知らないのです。もし、社員や部下が期待するパフォーマンスを上げられない場合は、「自分が彼の強みを知らない」「彼の強みが活きていないのかもしれない」と思うべきなのです。

③本人のやりたいことができる（能力を身に付けられる）

人財が定着して活躍し続ける条件の3つ目は、「本人がやりたいことができる」ことです。「やりたいことができる」なら、本人のモチベーションは上がるはずです。しかし、「やりたいこと」をやってきちんと成果を上げられるかどうかは、また別の話になります。だから、やりたいことを実現して成果まで出せる能力やスキルを磨く必要があります。もちろん、組織で働くならば、やりたくなくてもやらねばならないことも多々あるでしょう。

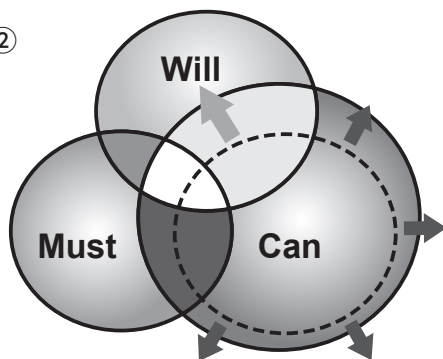
そこで、キャリアを考える上での、「Must」「Can」「Will」の話が思い出されます。「Must」「Can」「Will」の考え方は、元々はマネジメントの父と言われるP. F. ドラッカーが述べたものです。そして、ドラッカーはこの順番が大事だとも言及しています。つまり、仕事上では、しなければならないこと^①があり、経験を積むとできること^②が増え、そうしてやりたいことが実現していく、というのです。そして、左図①のような、3つの要素が重なった部分が増えることが重要だと言われます。しかし、私はどんなケースにおいても、「Can」（できること）を広げることによって、キャリアが広がり、活躍につながっていくと考えています。（左図②）

図①



この部分が増えることが
重要だと言われている

図②



Can を広げることが、キャリアの
広がりや活躍につながっていく

学生の時を思い出して下さい。英語が好きな人も数学が好きな人も歴史が好きな人もいたと思います。しかし、好きになったきっかけを思い出すと、先生との相性が良かったり、先生から褒められたことで意気を感じて頑張った結果、その科目が得意になった、ということだったりすることが多いのではないのでしょうか。つまり、人間はできるようになったことを好きになる傾向があるのです。ステイービー・ワンダーは小学校の時、音楽の先生から音感の良いことを褒められてから音楽が大好きになり、世界的なアーティストになりました。先生の一言、親の一言、上司の一言で、人の人生や方向性が変わることは多々あります。

「Can」が増えると、「Must」も楽にこなせるようになります。「Can」が増えると、「Will」のチャンスも広がります。そして、自分の「Will」が何なのかにも、気づく機会が増えてくるのです。このことは、先ほど言及した「社風や企業文化との相性が良い」ことの重要性からもつながっています。「価値観との相性」「人と人との相性」「業務内容との相性」が良い結果、モチベーションが上がり、成長する機会が広がり、できることが増える。そうして、「Can」が増えて、自分の可能性が広がっていくのです。そして「Can」が拡大することで得られる「自己成長感」は、人をさらにやる気にさせます。好循環です。こうして「自分のやりたいこと」を実現できる能力を身に付けることが、活躍可能性を広げることになるのです。

4 活躍可能性の高い人財を採る方法

「活躍」という言葉をキーワードにして新卒採用を考えてきました。〃活躍可能性の高い〃学生を採用し続けることができれば、御社の組織は相当飛躍していくはずです。では、活躍可能性の高い学生とはどうしたら巡り合えるのでしょうか？今までの話の通り、活躍可能性とは「自社の社風や価値観との相性が良いこと」を意味します。

①「フューチャー・ファインダー」というマッチング・システムとは？

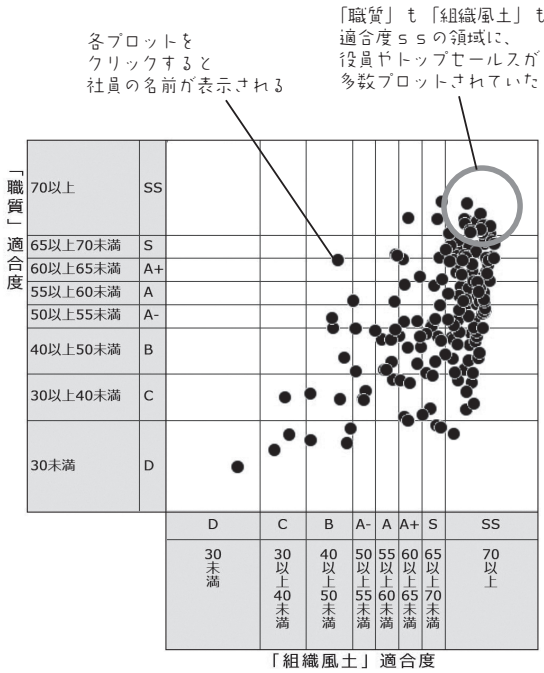
「フューチャー・ファインダー」というマッチング・システムがあります。元々はレイルという会社がベースとなるエンジンを開発したのですが、3年前にジェイックはレイルと提携し、共同で〃新卒学生と組織との適合性マッチング・システム〃を開発しました。まずは企業側が、自社の組織風土や業務内容を元にした自社モデルを作成します。具体的には、150問程度の設問に対して「自社に合っている」「どちらかというと合っている」「全く合っていない」というように回答します。例えば、「わが社では、上司からの指示・命令は絶対であり、指示・命令違反は許されない」という設問があります。ジェイックでは〃N〃なのですが、規律性を重視する組織では〃YES〃かもしれません。「わが社では、野

望や貪欲さのある人材が評価される」という設問もあります。ベンチャー企業では求められる資質かもしれません。「仕事やプライベートでも社員同士で助け合う風土がある」という問いもあります。家族的な風土の組織は◎になる設問です。これらのような、社風が分かる設問に答え、組織が大事にしている価値観を明確にすることで、自社モデルができます。このモデルと、学生が受検する適性診断をマッチングさせるのです。すでに数万人の学生がこの「フューチャー・ファインダー」を受検していますから、ジェイックは御社に対して、「御社の組織風土や業務内容にマッチした学生」を絞り込んでご紹介することが出来ます。それによって、最初からある程度フィルタリングされた学生を探し出すことが可能になり、リーダーを駆使したようなアプローチができるのです。

私が、この「フューチャー・ファインダー」のベースとなるエンジンと出会ったのは4年前です。その時の率直な感想は、「考え方は素晴らしいが、実際にその適合性が正しいのかどうかは分からない」というものでした。そこでジェイックで実験して、ジェイックとジェイック社員たちとの適合性を診断してみたのです。ビックリしました。その適合性がもの凄く納得感のあるものだったからです。左図を見て下さい。一つ一つのプロットは、社員の診断結果です。これはパソコン上で見ることができて、このプロットをクリックすると社員名が出てきます。「SS」というのが一番適合度の高い領域なので、組織風土のSS、

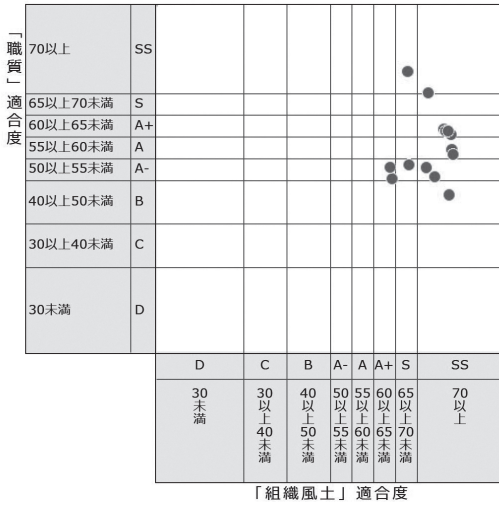
職質（仕事内容）のSSの領域は、会社と社員の相性が最高に良い領域といえます。その領域に、役員やトップセールスが多数プロットされていたのです。気持ち悪いぐらいです。もちろん、全員がマッチしていたわけではなく、若干謙虚で遠慮がちなメンバーは、左下に位置付けられている傾向がありました。

● ジェイック「全社員」の分布



それと同時に、もう一段驚いたのは、左のプロット図です。これは、ジェイックで表彰された社員のデータです。ジェイックでは毎月月初に、前月成果を上げた社員をMVPやマネージャー賞として表彰します。彼らをプロットしてみたところ、左図のように適合度の非常に高い社員に特定されていたのです。

● 「過去1年間で表彰された営業メンバー」の分布



●コラム:「フューチャー・ファインダー」の原型のエンジンについて

「フューチャー・ファインダー」の原型のエンジンを見つけたのは、前述の通り4年前の話です。そのエンジンは「マルコポーロ」という名称で、元々は、自社に合った人財を見抜く適性検査でした。「フューチャー・ファインダー」は、この「マルコポーロ」のエンジンを活用しています。適性検査を受検した数万人の学生の中から、「わが社に合った学生」を特定し紹介する新しい新卒採用支援サービスが「フューチャー・ファインダー」なのです。

②「フューチャー・ファインダー」では、他に何が分かるのか？

「フューチャー・ファインダー」はさまざまな心理学や統計学の考えをベースにして開発されたエンジンです。ですから、「組織風土とのマッチング」と「職質（仕事内容）」とのマッチング」以外にも特徴があります。それらを全て紹介することは紙面の関係上できませんが、2つだけご紹介しましょう。

・マクレランドの欲求理論

欲求理論とは、アメリカの心理学者デイビッド・C・マクレランドが提唱した理論です。

マクレランドは「人間の欲求には4種類ある」と提唱し、それは「4種類の動機説」とも言われます。

4つの動機とは、「権力動機」「達成動機」「親和動機」「回避動機」を指します。「権力動機」は自分が他者に影響力を及ぼしたい、という動機です。「達成動機」はチャレンジングな目標を達成することが喜びとなる動機です。「親和動機」は理解されたい、仲間と一緒にいたいという動機です。「回避動機」はリスクを避ける、危険を回避する動機です。通常「権力動機」と「達成動機」がアクセルの役目を果たし、「親和動機」と「回避動機」がブレーキの役目を果たすと言われます。これら4つの動機に優劣はありません。例えば、「回避動機」はネガティブなイメージを持たれがちですが、脳外科医の仕事、パイロットの仕事、財務責任者の仕事、コンプライアンスを遵守させる仕事の場合、回避動機がある程度高いことが求められるはずです。回避動機がゼロの脳外科医の先生が「新しい手術を試したい」とリスクにチャレンジするのは怖いですね。仲間を大事にする、親和動機の高い人々に向いている職種で言えば、幼稚園の先生や介護の仕事があるでしょう。また新人を数十名採用する場合、親和動機の高いメンバーを何人か含めると、同期の結びつきが強くなるような役割を担ってくれます。

この「マクレランドの動機説」は学生を口説く時にも活用できます。多くの人事の方が

理解しているように、学生のタイプによって、魅了の仕方は変える必要があります。権力動機が高い学生には、〃この仕事はどんな影響力のある仕事か〃、わが社で力をつけたら、自分はどんな存在になれるか〃と口説くことが有効でしょう。親和動機が高い学生には、〃わが社がいかに家族的で、社員旅行や飲み会が楽しいか〃、〃お客さんとの距離が近い仕事で、お客さんからいかに頼りにされるか〃と口説くべきでしょう。そして、フューチャー・ファインダーでは、自社と最も適合するのは、4種類の動機をどのようなバランスで有している学生か〃という結果も出ますので、それを見て「自社との相性」を判断した上で魅了付けすることが可能です。

・コールドバグのBIG5

アメリカのルイス・コールドバグという心理学者が提唱したのが、BIG5と呼ばれる人間の性格特性です。その5つとは「外向性」「協調性」「良識性」「情緒安定性」「知的好奇心」なのですが、そこにビジネス上で重要と思われる5つの要素（「変革・創造」「異文化適応」「ストレス適応」「自己実現」「社会的成功」）の5つ。総称して「ビジネスBIG5」といいます。）も追加して開発したのが「フューチャー・ファインダー」です。そして「フューチャー・ファインダー」では、学生の性格特性と、8項目で表される自社の組織風土タイプとの適合性を診断します。その8項目とは、「厳格性」「自己責任性」「開放・活発性」「長期・

大局・本質志向」「挑戦・革新性」「慎重・安全性」「成果主義・競争性」「相互援助性」です。

例えば、BIG5の要素の「外向性」が高く、組織風土タイプの「開放・活発性」との適合性も高く出た学生は、間違いなくコミュニケーションがスムーズで「気さくな」タイプです。ある分野の販売や営業には高い適性があります。あるいは、「成果主義・競争性」との適合性が高く、先述した「達成動機」が高く出ているれば、負けず嫌いであることは一目瞭然です。その上に、体育会系出身であるならば、負けず嫌いレベルは折り紙付きでしょう。「挑戦・革新性」が高く、「達成動機」も高ければ、チャレンジ精神にあふれた学生なので、魅了付けの際は「わが社では20代から新規事業に挑戦することができ、新しい発想や意見を歓迎する社風である」と口説くことが有効かもしれません。このように「フューチャー・ファインダー」のデータを見ると、学生の特性が手に取るように分かり、面接準備や魅了付けのヒントになります。

③「フューチャー・ファインダー」を活用するメリット

既に「フューチャー・ファインダー」を活用する効用を述べてきましたが、ここで再度そのメリットを整理してみましょう。

(1) 採用の生産性が上がる

「フューチャー・ファインダー」の一番の効用は、フィルタリング機能です。ランダムに説明会に集客し、ランダムに面接すると、当たるも八卦当たらぬも八卦の「占い」のようになってしまいます。それが採用を大掛かりなものにしてしまうのです。それで「必要エントリー数は採用予定人数の300倍」といったような、物量作戦が幅をきかせてしまうのです。有り余る予算と人員を用意できる企業であれば別ですが、採用の生産性を意識した場合、〃自社との相性〃によってある程度絞られた学生と会えた方が効率的・効果的であるに決まっています。もし、説明会参加人数、説明会実施回数、あるいは面接人数を半分にしても目標採用人数を達成できるなら、人事の生産性はどれだけ上がるのでしょうか？「フューチャー・ファインダー」を活用すれば、確実に少ない必要人数での採用成功が可能になります。

（2）活躍可能性が分かる

入社後の定着や活躍には、組織風土との相性がとても重要な要素となります。それが〃活躍可能性〃に他なりません。「フューチャー・ファインダー」での適合性が高いと、人事側も学生側も、「面接があつという間だった」「会話をしている全くストレスを感じない面接で、こんなのは初めてだった」などと実感するようです。ある企業の人事担当者は「この学生なら必ずウチで活躍するだろう、と思える人に出会えた」とおっしゃっていました。

同時に、先ほど述べた「コミュニケーション能力」や「負けず嫌い」や「挑戦意欲」等々の性質や強みを把握できます。そして、それが自社の仕事にどれだけマッチするかも推測がつくのです。「ストレス耐性」のようなものも出せます。一般に「ストレス耐性」は高い方が良いという印象が強いと思いますが、「ストレス耐性」が高いというのは単に鈍感なだけ、という可能性もあります。逆に「ストレス耐性」が低い人というのは、物事への感受性が強く、相手の感情に敏感だったりするのです。ですから、介護の仕事や看護の仕事では「ストレス耐性が低い」人財は、患者さんの気持ちに寄り添った仕事ができる可能性が高いとも言えるのです。そうした、さまざまな「自社での活躍可能性」を診断することが可能になります。

(3) 魅了付けに使える（内定辞退や承諾後辞退を軽減できる）

最近の超売り手市場では、優秀な学生は何社もの内定を持っています。就職氷河期の学生の悩みは「内定が出るかどうか」でしたが、今の学生は簡単に内定が出るので、本当にこの会社が自分に合っているのか？「自分のことを適切に評価してくれているのか？」という悩みを持つのです。就職氷河期を経験した先輩からは「贅沢すぎる！」と言われるのですが、学生の言い分にも一理あります。なぜなら、内定を出した企業は、その学生に対して「どういう理由で内定を出したのか？どこを評価して内定を出したのか？」といっ

たフィードバックをあまりしないからです。あるいは、フィードバックをしても、その根拠があいまいな会社が多いからです。

この点、「フューチャー・ファインダー」は、内定出しの科学的な根拠としても使えます。ジェイックの選考プロセスでは、面接結果をフィードバックするというフェーズを設けています。「なぜ自分が評価されているのか分からない」という学生が昨今増えてきたことに対応したのです。学生は、自分の強みやこだわっている点を評価してもらっていると感じると、安心感や自己効力感が醸成され、志望度が上がります。ジェイックはここに「フューチャー・ファインダー」を活用しています。学生のBIG5やビジネスBIG5の結果を一緒に見ながら、「なぜ、君がうちに合っているか」を語るのです。

「△△君は外向性と達成動機が突出しているね。前回の面接で○○支店長に話をしてくれたように、サークルやアルバイトを掛け持ちしたり、バックパッカーで海外を旅したりするということは、価値観を広げたい、多くの人と出会いたいという欲求が強いんだろね。外に向かって何かを成し遂げたい人のパターンだね。実はジェイックの営業職で活躍している人は△△君のように、外向性と達成動機が高い人が多いんだ。その上、君はチーム志向も高いので、ジェイックの支店でムードメーカーになるタイプだね」といった具合

です。学生の特性に合った内容のフィードバックを行うので、このプロセスを入れ始めてから、ジェイックの選考途中の辞退率や、内定辞退率は想像以上に下がりました。

また、面接官の選定が適切にできます。もし学生も面接官も体育会系のラグビー部出身者だったら、話は弾むでしょう。出身地や出身大学が同じだけでも、共通の話題が増えます。このように、人間は共通点がある者同士だと信頼関係を作りやすいものです。「フューチャー・ファインダー」を駆使すると、学生のタイプに合った面接官を選定できます（これはジェイックのように全社員の「フューチャー・ファインダー」のデータがあることが前提になります）。先ほどの例のように、「達成動機」が高く、「挑戦・革新性」の適合性が高い学生に同じタイプの面接官を組み合わせると、「人生で何を成し遂げたいか？」、「どんな挑戦的な仕事に就きたいか？」という話で盛り上がるはずです。このように、学生とタイプの近い面接官を当てた方が、面接はうまくいきます。ジェイックでは、このように面接の相性を揃えてから、口説き力が確実に上がりました。

（４）自社を際立たせることができる（会社規模やブランド力でないところで勝負できる）
御社がもし超就職人気企業であれば関係ありませんが、多くの中堅中小企業やベンチャー企業は、大手ナビサイトの中では埋もれてしまいます。東証一部上場企業でさえ、地味な

会社には、学生が十分には集まりません。掲載企業が3万社もある中で、学生はどうやって御社にたどり着くのでしょうか？それこそ、奇跡に近い出会いです。それを待っていた日が暮れてしまいます。「フューチャー・ファインダー」を使った場合、学生は自分に合った企業を見つけることができます。「あなたの価値観に合った社風の会社は10社あります。エントリーしますか？」というように、レコメンドされるのです。学生はそこで、全く知らない企業と出会います。しかし、自分との相性が良い会社らしい。そこで「試しに説明会に行つて、人事の話を聞いてみようか」となるのです。すると「今まで知らない会社だったけど、話に共感できる。居心地がいい。話が弾む。自分の価値観に合う！」こんな印象を持つことになります。そこからの出会いで、志望度が急激に上がり、その会社に就職するケースが増えています。それは「会社規模やブランド力でないところで勝負ができる」採用方法に違いありません。

(5) ステップ率や内定承諾率が上がる

のちほど「顧客の声」をご紹介しますが、そちらで登場されているカチタス様では、18卒の採用で「フューチャー・ファインダー」経由の学生の内定承諾率が100%でした。採用実績が1人とか2人ではなく、8名でしたので、再現性を感じるデータです。また、セールス・コンサルティング会社のアイドマ・ホールディングス様の場合、説明会参加から最

終選考までのステップ率が92%という驚異的な結果を生み出しています。また別の企業様では、大手ナビサイト経由の学生と「フューチャー・ファインダー」経由の学生を比較した際、説明会参加から最終選考に上がるステップ率が、5倍も「フューチャー・ファインダー」経由の学生の方が高かったそうです。「ジェイックさん経由は、ステップ率が異常に高いけど、もっと学生を送客してくれると有難いね」と量の確保が物足りないとの指摘はいただいています。ステップ率の高さはほとんどの企業で評価されています。

5 フューチャー・ファインダーを活用している企業と学生の声

ここでは、「フューチャー・ファインダー」を活用された企業様と人材（学生）のインタビューをご紹介します。

株式会社カチタス様

■設 立…昭和53年

■事業内容…中古住宅再生事業

■社員数…577名

■採用人数…80名

販売戸数3760戸と、2位の企業に倍以上の差をつけて中古住宅再生市場シェアNo.1。中古住宅再生市場に参入して4年目で売上600億、利益50億までに成長。

〈企業取材〉



総務部 総務人事課 人材開発チーム
小林 千紗様

★「フューチャー・ファインダー」を導入した理由

J A I C 「この度は、上場おめでとうございます。」

小林様 「ありがとうございます。」

J A I C 「今日はフューチャー・ファインダー（以下、F F（エフエフ）と呼ぶ）を活用されたご感想をお聞かせください。まず、F Fを18卒採用にてご利用いただいたのはどのような理由でしょうか？」

小林様 「これまでは大手ナビサイトや数社の紹介会社を利用していました。前年度は50

名ほどの採用人数でしたが、18卒については80名の採用目標となったので、より多くの採用手段が必要でした。FFの『適合性』という新しい考え方に大変興味を持ったのです。」

★「FF」で一番評価している点

J A I C 「18卒では、FF経由で8名の方が入社となりました。FFをご評価いただいた点はどんなところでしょうか？」

小林様 「そうですね、一番インパクトが大きかったのは、内定承諾率が100%だったことです。役員面接の合格率も80%以上で、非常に効率の良い採用ができました。前年、17卒の内定承諾率は58%と苦戦していたのですが、当社はその理由を『単なるリフォーム業としての印象を与えていたから』と考えていました。しかしジェイックさんは、適合性の高い学生を誘導し、中古住宅再生市場N O 1という魅力で第三者の立場から伝えてくれました。これは本当に助かりました。改めて整理してみると、どの学生も「組織風土」の適合性が非常に高く、学生の持つ雰囲気と当社の社風が一致していたのです。内定承諾率100%は、その成果だと思っ

ています。」

★人事にとってFFが使える点

J A I C 「人事のお立場からしてFFが便利だった点がありましたか？」

小林様 「地方の学生が採れたことです。8名の入社人材のうち、4名が地方の学生です。

当社は地方学生向けにはWEB説明会を実施したのですが、ナビサイトではあまりうまくいきませんでした。WEB説明会経由の内定承諾者はFF経由の学生が一番多かったですね。適合性を元に学生にアプローチしていただいたのが効果的だったのだと思います。東京にいながら地方学生を採用できる手法は、当社の中でも画期的でした。」

★FFの学生と他の媒体から来る学生との違い

J A I C 「FF経由の学生に、特徴などはありましたか？」

小林様「どの学生も非常に優秀でした。なかには、数年後に店長職に就いているイメージが湧く学生もいましたね。当社のビジネスモデルだけでなく、社風や面接官の人柄にも興味をもってくれる学生が多かったように感じます。」

★今後、ジェイックに期待する点

J A I C 「今後、弊社やF Fに期待されることはありますか？」

小林様「当社は20代で店長・マネジメント職に就くことが多いので、賢さや論理性、スピード感、人当たりの良さを重視しています。そんな学生がさらに多くF F経由で応募してくれることを期待しています。また、地方学生の応募ももっと増えると良いと思います。」

J A I C 「本日はありがとうございました。」

株式会社エム・ワン様

■設立…昭和54年

■事業内容…商業施設のコンサルティング、設計・施工・商品開発

■社員数…200名

■採用人数…18名

海外進出や自社ブランドの展開も視野に入れる、店舗作り・維持管理のスペシャリスト集団。店舗設計、看板・建具の生産、管理運営までのワンストップサービスを武器に全国12,000以上の店舗を手掛ける。

〈企業取材〉



採用教育課 課長 三浦 祥様

★FFを導入した理由

J A I C 「FFを18卒採用にてご利用いただいたのはどのような理由でしょうか？」

三浦様 「『適合性』という軸でどの学生が弊社に合うか？を事前に把握できることに一番の魅力を感じました。弊社の採用では、学生の能力はもちろんですが、どれだけ社風とマッチするかということを重視しますのです。」

★「FF」で一番評価している点

J A I C 「18卒では5名の方が入社となりました。FFをご評価いただいた点はどんなところでしょうか？」

三浦様 「さまざまな採用手法を実施した中、FF経由で採用した人が一番多かったことと、内定辞退者がゼロだったことです。非常に助かりました。」

★人事にとってFFが使える点

J A I C「人事のお立場からしてFFが便利だった点がありましたか？」

三浦様「選考の通過率、内定率がとにかく高いという点ですね。FF経由での選考参加学生の4割が内定を取得していました。人事としては、優秀な学生にピンポイントで出会えるというのはとても重要なことです。」

★FFの学生と他の媒体から来る学生との違い

J A I C「FF経由の学生の特徴などありましたか？」

三浦様「内定辞退者が一人もいなかったことを考えると、弊社と相性の良い学生がFFから多く来たのだと思います。それは面接でも感じましたね。」

★今後、ジェイックに期待する点

J A I C「今後、弊社やF Fに期待されることはありますか？」

三浦様「選考通過率などの高さは実証済みですので、F F経由での説明会参加人数がもっと増えると良いですね。19卒は20名採用を目標にしていますので、ぜひ今年度もお力添えをいただきたいと思います。」

株式会社Roots様

■設立…平成26年

■事業内容…HRテック事業、人材紹介事業

■採用人数…8名

活躍できる人が活躍できる企業へ縁する「最適なマッチング」を実現し、「明日の仕事が楽しみだと思える世の中をつくる」HRテック企業。

〈企業取材〉

人事部 部長代理 柴田 泉様

★FFを導入した理由

JAIC「FFを18卒採用にてご利用いただいたのはどのような理由でしょうか？」

柴田 様「FFの特長である『学生が自己分析の結果をもとに、自分と相性の良い企業を探す』という点に興味を持ちました。相性の良い学生だけが当社の説明会に来てくれる、というのにとっても魅力を感じましたね。」

★「FF」で一番評価している点

J A I C 「FFをご評価いただいた点はどんなところでしょうか？」

柴田様 「説明会の動員数ですね。エントリー数と説明会参加数が、当社が使っている採用手法の中で一番多いです。FFの占有率は20%を超えていて、2位の企業と倍以上の差をつけています。」

J A I C 「参加している学生はいかがですか？」

柴田様 「現在、内定者が3名いるのですが、うち2名がFF経由です。FF経由の学生は質も高く、礼儀正しい人が多いように感じます。FFを使ってしっかりと自己分析をするような学生は、態度や言動もしっかりした人が多いのかもしれないですね。」

★人事にとってFFが使える点

J A I C 「人事のお立場からしてFFが便利だった点はありませんか？」

柴田様「スカウト配信の代行サービスや、メディア経由で応募した学生をカウンセリングしていただけるなどのトータルサービスが助かりました。人事は効率が命です。削減できる労力を削減したことで、学生としっかり向き合う時間を確保できたと思います。」

★今後、ジェイックに期待する点

J A I C 「今後、弊社やF Fに期待されることはありますか？」

柴田様「F F経由の学生に対して、ジェイックさんがキャリアカウンセリングをしてくれるのは非常にありがたいです。ただその際は、学生に対して「もっとありのままを出すように」伝えていただきたいですね。例えば、こちらの深い質問に対して学生が無理矢理答えようとすると、不自然さを感じてしまいます。この点、内定を出した二人は、自然体な姿勢が決め手となりましたので。」

〈人材への取材〉

株式会社カチタス様

岡山店…南 優香様

沖縄店…宮國朝乃様
みやぐに

★FFを使っただきつけ

J A I C 「FFを使っただきつけは何ですか？」

南さん「就職活動を進めているうちに、自分の適性というのが分からなくなった時期がありました。そこで、自己分析と検索してFFにたどり着きました。」

J A I C 「自分がどういう会社に向いているか、不安になったということでしょうか？」

南さん「そうなんです。特に、就活前まで名前を知らなかったような会社が自分に合っているのか？が全く分からず不安でした。」



宮國さん

南さん

宮國さん「私はいろいろな自己分析サイトを見ていて、何となく自分に向いているのは営業や店長だと思っていました。ですが、もう少し詳しく自分の適性を知りたくてFFを受検してみました。」

J A I C「もう少し自分の適性に確信を持ちたかったということですね？」

宮國さん「そうです。自分に合っているのは人と関わる仕事かな？と何となく思いながらも、初めから営業などを中心にみていたわけではなかったので、職種を選ぶ軸に確信を持ちたかったんです。」

★第一志望になった理由

J A I C「カチタス様が第一志望になったきっかけは？」

南さん「説明会に参加した時に社長のインタビューが流れていたんです。エネルギーに、そして楽しそうに話されているのを見て、絶対にこの人にお会いしたい！と思ったのがきっかけです。」

宮國さん「私はWEB説明会やWEB面接を通じて、自分の性格に合いそうだと思います。私は物怖じせずにいろいろな人と仲良くなるのが得意で、カチタスにもそういった人が多そうだったので、合うと思ったんです。」

J A I C「つまりお二人とも、人々や社風に魅力を感じたのですね？」

宮國さん「そうですね。面接では人事の方も役員の方も本当に自分の本音を引き出してくださいました。『ここまで本音で話した上で内定をいただけたということは、本当に自分のことを理解してくれているのだろう』と感じましたね。」

★入社後に感じる社風とのマッチ度

J A I C「入社して2週間ですが、カチタス様の社風はいかがですか？」

宮國さん「まだ2週間ですが、よりカチタスのことが好きになってきました。80名の同期全員がほとんど人見知りせずにいろんな人と話しています。それぞれ個性はありますが、何だか似た感覚を持っている人が多いと思います。これが社風なのかなっ

て思いました。」

南さん「配属店舗にも行きましたが、チームで仕事をしている雰囲気ですごく伝わってきました。まさにこれが自分の求めていたことだと思いました。店舗で働くことを今からすごく楽しみにしています。」

6 終わりに

「わが社で活躍する学生を採用する方法」というテーマで新卒採用を考えてきました。ご参考になりましたでしょうか？

採用する企業は「自社に合った学生」を採用したいわけですが、学生は「自分の価値観や気質に合った会社」に入社したいのです。学生に話を聞くと、「社風と自分との相性は非常に関心が高い」と言います。グーグルは「良いチーム作りに最も重要なのは『心理的安全性』である」と結論づけましたが、この「心理的安全性」という言葉が示唆するのは、「社員一人ひとりが活躍して組織が成果を上げるためには、社員が素の自分を見せられる雰囲気が必要」ということだと思います。それは取りも直さず、自分と組織の雰囲気合っていて、アウェーではなくホームにいる感覚になれるということです。その上で仕事面での相性も合うと、「天職に巡り合えた」ということになるのでしょうか。

欧米では天職に巡り合うために、学生はインターンを何社も経験して、社会に出てからも転職を繰り返します。日本でもインターンが定着してきましたが、それは欧米のインター

ンとは目的が違って、ほとんど採用活動の一環でしかありません。天職に巡り合う仕組みではないのです。私の世代は終身雇用時代の就職でしたから、高校や大学の同期たちはほとんどが就職した会社で在籍しています。活躍しているメンバーもいますが、キャリア上の野心は捨てて定年を静かに待っているメンバーもいます。もったいないことです。ドラッカーは、人には「居場所」と「役割」が必要であると喝破しています。自分の強みを発揮できる役割を担えて、自分と相性の良い組織に居場所を持てること、これが「運命の会社」に巡り合えるということではないかと思うのです。それは幸せなことです。

毎年、40万人以上の新卒学生が、4月1日に社会人デビューします。その時、「運命の会社」に入社できてワクワクしている人〴〵はどれぐらいいるのでしょうか？私は、できるだけ多くの学生が、「運命の会社」に巡り合える仕組み〴〵を作りたいと考えています。それが「フューチャー・ファインダー」をリリースした目的です。見栄のための就活、親が喜ぶ就活、偏差値的な価値観に縛られた就活から脱却して、本当の意味での「自分との相性」に基づいた就活が必要なのだと感じているのです。それこそ、自分がイキイキと働ける条件です。

それは企業側の採用にも当てはまります。少子高齢化が進み人口が減少していく日本において、今後の企業の成功要因は、採用力と言えるでしょう。今までの採用パターンから

進化する必要があるはずです。それは、地引網での採用、学歴オンリーの採用、数合わせの採用ではなく、〃自社の価値観や組織風土と合っている学生〃を見極めていく採用です。名著「ビジョナリー・カンパニー」で有名になった〃誰をバスに乗せるか？〃という問いは、いい会社を創るために現在でも大変有効な質問です。学歴の良い順にバスに乗せるのか？地頭の良い順にバスに乗せるのか？面接のパフォーマンスが良かった学生をバスに乗せるのか？その基準こそが、将来の自社を決めていきます。その積み重ねが、組織の雰囲気形成し、企業文化を構築していきます。大切なのは、文化です。人事の仕事は、企業文化を維持・継承し革新していくことではないでしょうか？そのために大事なものは、自社の文化に共鳴・共感する学生を採用し続けることだと私は信じております。

この小冊子が、御社にとって〃自社に合った学生を採用する〃ヒントになれば幸いです。

早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。2000年にジェイック代表取締役役に就任後、企業向けの教育研修事業を展開。2005年より20代の若者向けの教育研修・職業紹介事業「営業カレッジ」を開講。「営業カレッジ」はテレビ東京「ガイアの夜明け」をはじめ、計310以上のテレビや新聞などで取り上げられる。2011年、大学と提携して新卒学生を紹介する「新卒カレッジ」事業を開始（現在は全国56大学と提携）。同年、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社と業務提携して「7つの習慣[®]」研修をスタート。その後、女性の採用支援に特化した「女子カレッジ」、大学中退者に特化した「セカンドカレッジ」を相次いで開講し、2015年、企業と学生との「適合性」を軸に採用を支援する「フューチャー・ファインダー」をリリースする。



株式会社ジェイック
代表取締役社長

佐藤 剛志

“わが社”で活躍する人財を採用する方法

2018 年 6 月 1 日 第 1 刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒 101-0051 東京都千代田区神田神保町 1 丁目 101 番地 神保町 101 ビル 7 階
phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

定価（本体 800 円＋税）

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

JAIC

株式会社 ジェイック