

キヤノン株式会社

採用活動の手間と時間を増やし 成長に貢献する「開拓者」を見極める

渡辺幸啓氏 キヤノン株式会社
人事本部 採用センター センター所長

「来たれ、開拓者。」。キヤノンでは、2011年度入社分の新卒採用から求める人材像のキーワードをそう打ち出した。「100年、200年と永々と発展し続け、世界中で親しまれ、尊敬される『真のグローバルエクセレントカンパニー』」を目指す同社では、このフレーズにどのような意味を込めているのだろうか。

1995年、キヤノンの海外売上高比率はすでに66.9%と3分の2以上を占めていたが、2010年には81%にまで拡大し多くの企業と同様、更なるグローバル展開を推進する人材の確保と育成が課題の一つになっている。だが、同社では直接的にグローバル人材を求めるPRは行わず、まずキヤノンという会社の成り立ちと根源を理解し、共感する人を求めているという。そのようにして集まり働く人こそが、結果としてグローバルに活躍する人材になるという考えからだ。

人事本部採用センター所長の渡辺幸啓氏は次のように語る。「1937年、キヤノンは夢と理想に燃えたベンチャー企業としてスタートしました。そして技術を積み重ね事業領域を多角化するとともに、戦後まもなくから世界市場に目を向けて、市場の多角化という意味でのグローバル化に取り組み成長を遂げました。ですから成長することが大前提で、安定という発想はない会社なんです。基本的に右肩上がりの成長を楽しめる人でないと、当社に入ってもつまらないと思います。このような会社であることを就職活

動期間中に理解し共感した上で、成長し続けることを楽しめる人に来ていただきたいと考えています」

1980年には5000億円弱であったキヤノンの連結売上高はピーク時の2007年、約4兆5000億円と10倍近くに規模を拡大している。今や安定した大企業と見られがちな同社だが、その根底には果敢に機会を捉え成長にチャレンジし続けるベンチャー魂が流れているという。

選考過程を見直し 「開拓者」の排除を防ぐ

とはいえ進取の気性を保ち続けているつもりでも、70年以上にわたり組織の規模が格段に拡大していくなかで知らぬ間に薄まっていく面は否めない。そこでキヤノンではこの10年間、社の行動指針である「自発・自治・自覚」の「三自の精神」の、とりわけ「自発」にフォーカスした風土改革に取り組んできた。この流れは新卒採用においても同様であり、新卒学生向けのキャッチフレーズとして作られたのが「来たれ、開拓者。」であった。

「技術系でも事務系でも、先頭に立って新しい領域に斬り込んでいく気概の持ち主。『開拓者』にはそんな意味を込めています。言葉の詳細な定義はせず、別枠で採用することもしていません。これは成長のために一歩前に踏み出せる人物像の象徴として使っている言葉であり、入社する全員にその気持ちを持ってほしい」(渡辺氏)

フレーズの使用とセットで、選考過程の見直しも

行った。面接で、従来なら「ちょっとクセがあるからやめておこう」と判断した人でも、一歩前へという意味では面白そうな人は、「開拓者の可能性有り」とチェックして残すことにしたのである。

この選考での入社は2011年4月からなので効果検証は先の話になるが、選考の各段階でチェックのついた内定者を抽出し人事部長がインタビューを実施したところ「自分自身に揺るぎない軸を持った、健全に生意気な感じ」という特徴が見られたという。

人材を多角的に見るために 見る目と時間を増やす

近年のキヤノンにおける新卒採用活動は、面接に比べても時間と人手をかけ、人材をより丁寧に見極める方向にシフトしている。以前は2回の面接で採用を決定していた時代があったが、現在は面接を3回にし、かつ面接時間と面接者も増やしたのである。なお、面接者の数は一次では1人、二次では2人、最終では3人。相対する学生はいずれの段階も1人である。

「狙いは、どういう学生なのかをちゃんと見る、という点に尽きます。そのためには見る人の目も、話を聞く時間も増やさなければなりません。面接の各段階で何を見極めるかについても明確にしました。一次と最終面接で同じようなことを聞いてもあまり意味がないし、きちんと多角的に見ないと応募してくる学生さんにも失礼でしょう。面接する側も、面接者が増えたと余裕を持って話を聞けるメリットがあります。こうした点で面接を丁寧にを行うようにした意義は大きく、今後もこのやり方を強化していきたいと思っています」(渡辺氏)

急成長を遂げ安定した地位を築いた企業は、安定

性に魅力を感じる人材が殺到するというジレンマに陥る。組織がそうした人材ばかりになれば、活力が低下し成長する力が失われていくのは自明であろう。キヤノンのように会社の成り立ちや成長の根源に立ち返り、求める人材像をはっきりさせた上で、手間暇をかけて人材を見極めていく意味がそこにある。

「過去、当社を引っ張ってきたトップはユニークな経歴の人が多かった。例えば70年代から80年代にトップを務めた賀来龍三郎は中国の青島で育ち、戦後の混乱期には代用教員をやった後九州大学に入り直し、入社したのは20代後半という人でした。やはり会社を伸ばすのはそんなユニークな経歴を持った人たちですが、会社が伸びると普通の人を採用ようになり、やがて衰退するのが世の常です。そうならないように活力を保持し続けるためには、『変わり者』を否定しないように、組織には包容力が必要だと感じるのです」(渡辺氏)

