

株式会社 Plan・Do・See

学生が「ここでしか働きたくない」という採用活動 全社参加で、価値観を確認・共有・強化する

西原義宗氏 株式会社 Plan・Do・See
PD室

オリジナリティあふれる結婚式のプロデュースや、ホテル、レストランの運営を業務とする Plan・Do・See (以下 PDS)。社員約 400 名の中堅企業にもかかわらず、大企業並みの年間 5 万人を超す新卒採用エントリーを集めている。しかも実際の採用数はわずか 10 数名という狭き門だ。頭数を揃えるよりも、ふさわしい人の採用に徹底的にこだわり、採用基準はけっして下げない。それほどまでに厳選採用にこだわる理由は何か。

同社の採用説明会は非常に大がかりで凝っている。流す映像ひとつ取っても、ラジコンのヘリコプターを使って撮影したり、テレビの制作会社に依頼したりと、こだわりは半端ではない。最大の特徴は文字通り、全社を挙げて行われる点である。説明会業務は通常、人事部内で完結するものだが、同社の場合は、あらゆる部署・職種の間が数多く参加する。理由は自分の体験談を語るプログラムがメインになっているからだ。しかも、当日の実務をサポートし内容を知ってもらうため、アルバイトを含む全従業員に、毎年、全国 5 都市で行われる会のいずれかにできるだけ足を運んでもらう。そのための交通費も惜しまない。

なぜこんな施策が取られているのか。同社 PD 室 (人事部) の採用責任者、西原義宗氏はこう語る。「説明会は学生のために開かれるのですが、実はもう一つの目的があります。既存の社員がそこに参加し、『この会社で働けてよかった』『経営陣は将来をこんな風に考えているんだ』と認識してもらえるのです。会社

への理解を深め、ロイヤリティを高めてもらう、またとない機会だと考えます」

入社動機はあえて重視せず 価値観を探る面接を根気よく重ねる

説明会に参加する学生は 2 万名。説明会を受けたほぼ全員がエントリーシートを提出、書類審査を経て面接選考に進む。これを 10 数名に絞るのだから大変な手間だ。

その際は、「この人からサービスを受けたいか」「この人が上司になってもよいか」「これまでに愛情をたくさん受けてきたか」「これから人に愛情を与えられるか」といった観点で評価していく。具体的には何を聞くのか。「その人の価値観が当社の価値観とどうリンクするか、を探るわけです。下手に入社動機だけを聞くと、こちらの意向に沿ったように自分自身をつくり変えてしまう。そうではなくて、その人の過去の出来事やその時に考えたことをできるだけ詳しく聞いていく。そうすると面接用の鎧が外れ、素のままのその人が見えてきます」(西原氏)

この過程に多大な時間とエネルギーが注がれる。5、6 回の面接は当たり前で、なかには 10 回以上という場合もある。その間、同社運営のレストランなどに足を運び、「実地体験」してくる学生もいるという。「うちの商品が『好き』と言ってくれる人でなければ長続きしないので、説明会でも商品の説明には力を入れています。面接に関しては、その人の価値観を見抜くのに最低 5 回は必要で、最後はお互いの覚悟を固め

るための話し合いのようなもの。『来てくれ』とは絶対に言わず、『PDSでなければ働きたくない』と学生が自ら決断するまでやります」(西原氏)

「短期的な利益」より 「組織の強さ」を重視

同社の価値観は、ミッションである「StyleあるSceneをServiceすること」、ならびに「心から愛せる商品をつくる。」「I'm one of the customers」「相手を信じ、愛情を注ぐ。」など、2009年に作られた「エッセンス」と呼ばれる七つの言葉に端的に表れている。こうした価値観に合致し、能力も高い人は当然採用候補者となるだろうが、能力は申し分ないものの、価値観に齟齬がある人はどうするのか。西原氏はきっぱり「そういう人は採りません」と答えた。「PDSの価値観に共感し、それをもとに自分の力を伸ばしていけることが、とくに新卒には必要なのです。短期的な利益を追うなら能力だけを見てもいいのですが、5年先、10年先を見せるとそうはいきません。私たちは短期的な利益より、組織としての強さを求めたい。スポーツが典型的ですが、大きな目標や目指す方向が統一されている組織ほど強いからです」

「エッセンス」は採用時にだけ重視されるわけではない。七つの言葉のうち、任意のものを選び、それに関係する自分の過去のエピソードをメールに書き全社員に送るというイベントが行われている。昨年は、経営陣のものを含め、70名あまりのその「物語」が冊子になって、年末に全社員に配られた。

価値観の共有になぜこんなに力を入れるのだろうか。実は苦い経験が同社にはある。創業以来、順調に伸びてきた業績をバックに株式上場を予定していたが、2002年、その取り止めに決断したのだ。理由は

まさに価値観がばらばらになったことだった。つまり、お客様の満足より会社の拡大に意識を向ける社員が増え、「I'm one of the customers =自分たちがお客様として受けたいような商品やサービスを提供する」という創業以来の方針が薄れてしまった。

その決定は会社を大きく揺るがした。上場に期待を寄せ、会社の拡大が仕事の目標となっていた社員が去って行った。「それまでは、エネルギーのある人、やりたいことが大きい人を採用していましたが、それ以後は、その人がやりたいこと、やるべきこと(=PDSがやりたいこと)、その人ができること、この三つが重なる人を採用する方針に切り替えました。これを進化させたのが今の採用です」(西原氏)

新卒採用とは、文字通りの意味でいえば、学卒の一括採用ということに過ぎないが、本当はそれだけにはとどまらない。自社の価値観を、改めて全社で確認し共有する場でもあるのだ。

