

# 他社にとって「非合理」、 だからこそ競争優位性が築ける

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

インターネットを駆使した手法の効率化、学生の価値観の変化、といった採用活動を取り巻く変化に対して、企業はどのような考えに基づき、どのような採用活動を行っているのかということを探索してきた。各社の事例を交えながら新卒採用の「合理」とは何かを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

## 理屈では説明しきれない 新卒採用活動

経営には、理屈で説明できる部分とそうでない部分がある。属している業界や偶発的に訪れた機会や競合の状況によって、大きく成長していくこともあれば、衰退していくこともある。卓越した経営者ほど、自らコントロールできないことの大きさを認識し、対峙し、そのなかで最善の答えを考え続ける。

新卒採用に関しても同様に、理屈で説明しきれない部分は多い。採用する企業も採用される学生も互いに、多くは長期雇用を前提にしている。一方で、採用計画は当面の戦略や業績によって決まることも多い。企業を取り巻く環境が目まぐるしく変われば、戦略は短期的に変更せざるを得ない。事業の撤退もありうる。しかし、それによって人が余ったとしても、簡単にやめていただくことはできない。つまり、将来人が足りなくなるリスク、あるいは逆に人が余るリスクを考慮しながら、新卒の採用を行っていることになる。そうなると、採用計画を考えるときから、理屈を超えた判断が必要になってくる。

求める人材像の設定も選考プロセスも選考基準も理屈では説明しきれない。現在のハイパーフォーマーを求める人物像に設定するのか、将来必要と思われ

る人を前提にするのか、求める人物像に照らし合わせて面接するのか、面接の場の空気を含めて組織に合うかどうか見極めていくのか——。どこの企業も欲しがるような、賢くて、ストレス耐性が高く、協調性もあり、積極的な人であったとしても、自社で活躍できるかどうかは分からない。優秀であったとしてもやめるリスクもあるし、戦略に合った人ではないかもしれない。このように考えると、新卒採用活動を理屈で説明することは非常に難しいことが分かる。

## 優秀な人材を確保することだけではない、 自社にとって新卒採用を行う意味

新卒採用を行う主な理由は、当たり前の話だが、高いポテンシャルを持った人材を一定数確保していくためである。日本の中途採用市場は流動性が低く、人材リソースとして不十分であり、結果として、新卒市場が選ばれる。米国の中途採用市場の流動性は高いが、より優秀な人材を確保するために、SASのような優良企業では新卒市場へアクセスしている。すぐに戦力にならなくても、ポテンシャルが高い人材を若いうちに採用し、理念の共有を図りながら育てるほうが、結局は合理的であるという発想である。同様の発想は、多くの日本企業でも成り立っている。

Plan・Do・Seeは、新卒採用活動に多大なコスト

と手間をかけているが、その活動を単なる採用活動以上のものと見なしている。全社員が採用活動に何らかの形で参加することを奨励している。採用活動を通して、自分たちの理念やアイデンティティを再確認することを狙っているのである。同社では、顧客接点そのものが競争優位性であり、それを担う「人」がどのようなスタンスで顧客に接しているかがコア・バリューである。この観点で、理念の共有は経営戦略上、最も重要な課題の一つである。採用活動は、理念共有活動に非常に適しているということを同社はよく理解しており、うまく活用している。

### 新卒採用活動の背後にある 各社各様の思考形式

置かれている環境、ビジネスモデル、競争優位性によって、新卒採用活動の背後にある思考形式は、各社によって違う。しかし、「人」が価値の源泉という認識がある会社では、自ずと採用活動に対するコストと時間をかけている点で共通している。

ボストン コンサルティング グループは、「人」そのものが価値の源泉である。学生から多くのエントリーがあるにもかかわらず、自らキャンパスを訪れ、いい人材を探しに行く。面接だけではなく、実際に働いてもらうことによって、互いのミスマッチを減らす努力をしている。

SASも同様に「人」の採用にコストと時間をかけている。働きがいのある職場であることが競争優位であり、それを維持発展させるためにも、正しい人を選ぶことを重視している。

「NO.1採用」を行うソフトバンクでは、その活動に対する時間とコストは半端ではない。200名を超えるプレゼンテーションと面接を複数の審査員で複数回行っている。1回のプレゼンテーションは約1時間だという。膨大な時間がかかっても、未来のソフトバンクを支える人材を見つけるために手間をかける。

キヤノンでもチャレンジし続ける人材を採用することを目的に、「開拓者人材」というキーワードを

打ち出し、面接時間、面接人員数を増やした。

三菱商事は、毎年一定数を採用することを決めている。2000年代以降、将来の業績の見通しがよくなったことも関係していると思われるが、毎年の業績によって採用人員数を変化させるのではなく、社員の年齢別人口構成を保っていくことのほうが同社にとって、合理であるという判断をしている。

### 他社にとって「非合理」と思えるからこそ 差別化ができる

各社によって合理性は違う。表面に現れない、各社なりの思考形式がある。「いい人材が採れない」「面接で人を見極められない」という話は、今回お話を伺った企業からは聞かれなかった。いい人材がいなければ、いるところへ行けばいいし、分かるまで面接を続けなければならないというのが各社の言い分である。ただ、そうすると手間とコストがかかる。それでもあえてやるのかどうかの判断は、「人」が価値の源泉とどの程度つながっているかということに依存している。

新卒採用は、理屈で語れない部分が多いからこそ、その本質を考えることによって、差別化を図ることができる。自社の「価値の源泉」が何で、それが現在だけでなく将来にわたって有効であるか、他社とそれがどのように違うのか、それが働く人の資質やスタンスや行動とどのようにつながっているのか。そういうことを俯瞰した上での新卒採用である。そのような思考を経た上での採用活動は、他社にとって「非合理」に思えるかもしれないが、「非合理」と思えるやり方だからこそ他社との差別化ができるともいえる。

逆に、「人」が価値の源泉であると思われる企業において、徹底的に考え抜かれていない採用活動は多い。また、経営活動全般では合理的な会社だが、採用活動は、なんとなく行っているケースも散見される。

学生も企業も、インターネットを駆使して、さまざまな方法で効率的な採用ができるようになってきた時代だからこそ、自社にとっての新卒採用の「合理」を改めて考えることが必要なのである。