

第3.章 ベンチャー企業の人材確保 その強みと機会

第1章でまとめたこの調査研究の背景と課題認識、および第2章でまとめたヒアリング結果（詳細は添付資料1）を踏まえて、本章ではベンチャー企業の人材確保を促進する手法や考え方などについて検討してゆくこととする。なお検討に当たっては、ベンチャー企業の人材確保を支援するようなサービスを行っている支援事業者に対するヒアリング結果（詳細は添付資料2）、および各種の先行研究も参照する。

図表 3-1 支援事業者ヒアリング先一覧

企業名	面談者名	業種・事業概要
(株)F-Quest	代表取締役 笠木彩氏	ベンチャー企業を対象に、ソーシャルメディアを活用した採用を支援しているコンサルティング・ファーム
クロスロード (株)	代表取締役社長 辻口寛一氏	成長企業向けの人材紹介業から転じて、現在は「ものがたり」作成・活用事業。「物語的会社案内」の作成
日本アジア投資(株)	VC投資チームゼネラルマネージャ 熊本剛氏、山岸功昇氏他	ベンチャーキャピタル
(株)リクルート リクナビ NEXT	リクナビ NEXT 編集長、Tech 総研 編集長 黒田真行氏 広報部 伊東由理氏	日本最大の転職者向け求人広告サイトの運営
ワイキューブ (株)	取締役副社長 中川智尚氏 広報 池田園子氏	中小企業向けに採用、ブランディングを支援しているコンサルティング・ファーム

(五十音順)

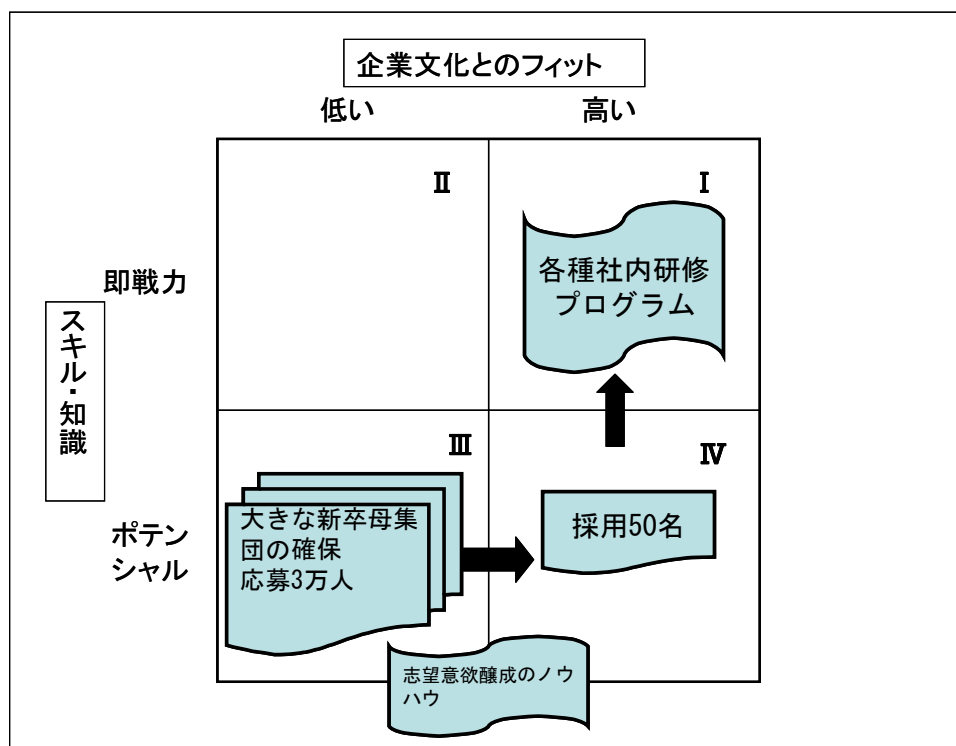
3.1. 人材像の設定

3.1.1. ヒアリング結果分析

今回のヒアリング結果を「企業文化へのフィット」と「即戦力か、ポテンシャル採用か」という軸で分析してみると、興味深い結論が得られる。

たとえばノバレーゼの新卒採用の場合（図表 3-2）、採用したい人材を見極めたら、その後続く長い選考プロセスの中で、その人材がノバレーゼに入社するよう、志望意欲を醸成していくようなプランを持って採用活動を展開している。新卒者であれば、初めて触れる企業文化を柔軟に消化吸収できるはずであるとの前提がある。そうしてポテンシャル採用しておいて、入社後には特定スキルの研修プログラムやOJTプログラムが備えられている。このようにして、図表に即して言えば、「企業文化とのフィットが高い即戦力人材」（第一象限）というゴールへと育成し導いていく道筋がつけられているのである。

図表 3-2 ノバレーゼ社新卒採用ステップ



これに対してライブレビューの場合（図表 3-3）には、新卒であっても「白いキャンパス」だとは見なさないという認識が前提に、あくまでもふるい落とししていくための選抜を行う。過去に即戦力ではあるが企業文化とのフィットの低い中途採用を重ねて失敗した体験に基づいて、現在では新卒だけを採用対象とし、長期間にわたる徹底的な選考プロセスを経て、企業理念にあった人材を採用することにしている（そのような人材像が、同社の credo である「LR Heart」に明記されている）。採用した後の人材活用については、将来において事業自体を刷新してしまう可能性にも備え、「経理もデザイナーも社内で育てる」「やりたいことがはっきりしている人は採用しない」といった柔軟なポリシーを持っている。

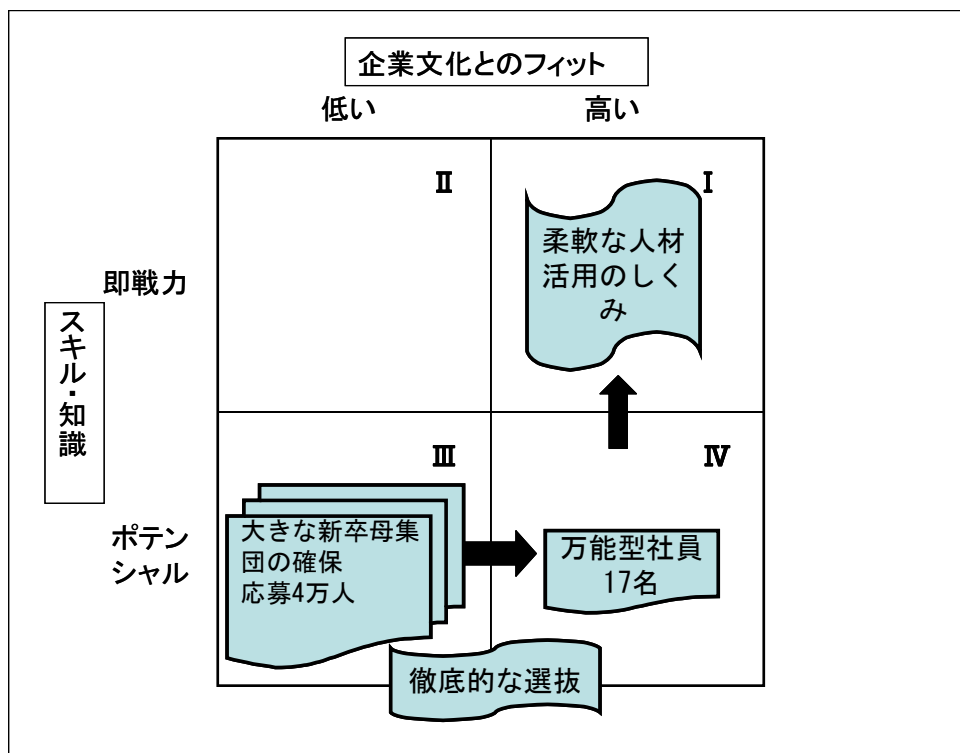
（ライブレビュー ション 増永社長談）

「選考は1次から8次まであります。1次選考と4次選考で筆記、それ以外は基本的に面接ということになります。それらに加えて、OB訪問を一人4回ほどやっていただき、先輩がどんな仕事をしているか、なぜ入社したのかといったことを聞いていただく。採用担当リーダーや、役員が個別に面談することもあります。そうすると、内定するまでに1人当たり当社を訪問する回数は、約6ヶ月間で20回から30回というのが平均ですね。

あともうひとつあるのは、選考課題といって、例えば本を6冊読んで感想をそれぞれ書いていただくとか、そういった課題もあるので、結構大変かと思います。そういったことを通じて、志望度の確認をしていきます。さらに、スケジュールリングの管理がちゃんとできるの

かということも見たい。当社は確認すべき事項というのが非常に多いのです。」

図表 3-3 ライブレボリューションズ社新卒採用ステップ



またヴィレッジ・ヴァンガードの場合（図表 3-4）、「チェーン・オペレーションを否定した小売業」というビジネスモデルを踏まえ、「ヴィレッジ・ヴァンガードらしさ」はあえて定義せず、人材の多様性と自主性を重視している。人材は全員、最初は店舗アルバイトで採用しているので、採用にかかる労力は少なく、求職者から見た壁は低い。応募者には結果的に第二新卒のような人材が多く、店舗における権限の広さにモチベーションをかき立てられて、仕事を続けるのだという。その後アルバイトのままで、平均 4 年間にわたり、法定最低賃金で店長まで経験させ、そこで実績を上げた者が、晴れて正社員に登用されるという仕組みになっている。白川社長は「4 年かけて面接しているようなもの」「ただし相手もこちらを評価する権利がある」と語っている。なおアルバイト店長は、アルバイトとはいえ、転勤もあれば研修もある。

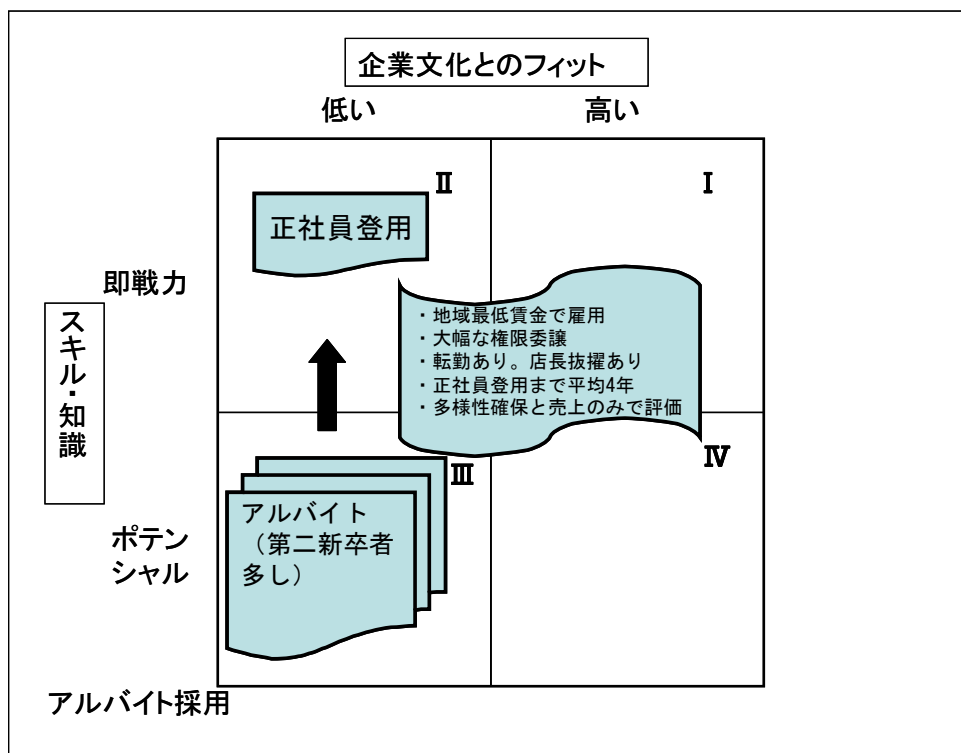
（ヴィレッジ・ヴァンガード白川社長談）

「（アルバイトから正社員に登用する際の）決められた基準とかスキル要求はないです。いろいろな人が、それぞれの基準で選考していますから。要するに、いろんな店を作りたいわけですから、いろいろな人材を採ろう、偏らないようにしようということを意識していますね。

一番危険だと思っているのは、「ヴィレッジ・ヴァンガードとはなんぞや」ということを、

勝手に言われると困るのですね。菊地が創業したころのヴィレッジ・ヴァンガードと、今のヴィレッジ・ヴァンガードは全然違う。地域によっても品揃えが全然違う。だから勝手に規定されると困る。」

図表 3-4 ヴィレッジ・ヴァンガード社採用ステップ



いずれの事例をとっても、現時点ですでに図の第一象限にいるようなスター人材が突如舞い降りることを待ち続けるのではなく、現実的に確保可能な人材層をターゲットに設定し、選考や教育や配属などのプロセスを通じて、ゴールである第一象限へと導いていこうとしていることが見て取れる。

ただし、そのための手法は各社各様である。ある企業は、望ましい人材像を明確に定め、合致する候補者を厳選しようとする。別の企業は、望ましい人材像をあえて定めず、戦略的多様性を確保しようとする。

あるいは、ある企業は、人の資質や能力はかならずしも育成できるものではないと考え、厳しい選考を行う。また別の企業は、人の資質についてある程度醸成できると考えて、ポテンシャルを重視した選考を行う。

さらに企業によっては、できるだけ大きな母集団から選抜することを重視し、別の企業では、第二新卒と言ったニッチな人材層に人材供給源をフォーカスしている。

やり方・考え方は企業によりさまざまであるとしても、そこにはまず、その会社なりの「人材観」と、それを裏打ちする選考や人材育成等の仕組みが存在することが見て取れる。

このほかにも、「アプレッソ」社事例では、「プログラマー」と言う仕事を、いわばものづくりの職人として再定義し、普段からブログやツイッターでつながっている技術者同士のネットワークに問いかけることで、採用を完結させている。また「平成建設」事例では、「大工」と言う仕事を魅力的に再定義して、従来の典型的なキャリアコースに飽き足らない建築学部卒業生を引きつけてやまない。いずれも、人材確保の理由と対象をはっきりと限定されていて、かつ新たに発見されている。このような点も、成功事例から分析できる特長の一つではないかと思う。

「優秀な人間を採用したい」「仕事出来る人間を採れ」「元気のある人が欲しい」といった曖昧な定義では、第一象限にいる人材を待ち続けるしか打ち手が無くなる。しかしながら、ベンチャー企業に偶然にそのような人材が入社してくることはあまりないので、結局八方ふさがりとなって人材確保が行き詰まる。たしかに、第一象限以外に分布する人材を採用すると、入社後の育成などにコストがかかってしまうであろう。しかし、今回の調査を通じて、人材確保に成功している企業は、何かの不足のために労働市場では過小評価されているが、自社の事業では光ることが出来る、という人材を探していることがわかった。さらに、手の込んだ選考プロセスや、入社後に続く教育体系を、コストではなく投資であると考えているようであった。中小企業向けに採用コンサルティングを提供するワイキューブの安田佳生社長は著書¹³の中で次のように述べている。

まず先に投資をし、後から回収する。それが経営だ・・・採用も全くそれと同じだ。本当によい人材を採りたいと思うなら、先に投資をしなければならない・・・こうしたことは投資である以上、「リスク」を伴う・・・リスクを負っているからこそ、自社に必要な人材はどのような人なのか、そのような人材を採るためにはどのようなアプローチが最も有効なのかと、真剣に戦略を考え、実行する。

結局、大企業比で知名度が低く、人材確保で不利な立場に置かれているベンチャー企業にとっては、「どんな人材を求めるか」「どのようなターゲットに、どのような方法でアプローチするか」「能力等の不足部分について、育成や配属を通じてどのようにカバーしていくのか」といった一連の活動について、より意識的・戦略的な考え方を持つ必要があるのである。

平成建設の秋元社長は次のようにコメントしていた。

「ベンチャー企業が即戦力を欲しいというのは当たり前の話で、できる人間をそのまま使いましょうと言っているのだから、虫がいい話なのですよ（笑）。企業は人を育てる場所だ

¹³ 安田 佳生（2004） 採用の超プロが教える 伸ばす社長つぶす社長 サンマーク出版（2004/10）

あるということということをまず前提に考えていかなければいけない。そこがずれていることが多い。」

次はケンコーコムの後藤社長のコメントである。

「・・・結局、青い鳥というか、本当に理想的な人が容易に採用できるわけでも全然ないので、理想的な人を採用できるまで待つというよりは、それぞれのビジネスの中で何が必要とされているかというところがしっかり合致している人がいれば、事業を一緒に大きくしていく仲間を先につくっていくというほうが僕は必要だと思いますね。価値観が合わないという場合には無理ですけれども。」

さらに、ワイキューブの中川副社長はインタビューに答えて次のようにコメントしていた。

「普通に優秀な学生は大手に行くものであるから、ベンチャー経営者としては、多少バランスに欠いていても、一芸に秀でた人であれば採用していこうというキャパシティを持って欲しい。全部の項目で平均的に7点を取れるような人をほしがる向きがあるが、仮に3点の項目があっても、一つ10点の項目があるような人のほうが個性的でおもしろい。」

このことをマクロな視点で捉え直すと、次のような推論も立ちうるのではないか。すなわち、就転職者の大企業指向・安定志向が高い現状、あるいは大企業がますます狭き門となり、他方でベンチャー企業では人材充足感が十分に得られていないという現状の背景に、「大企業であれば安心」あるいは「大企業にはいるような人材であれば安心」といった、社会的価値観の均一化があるのだとすれば、ベンチャー企業としては、むしろアンチテーゼ的に「自社にとっての光る人材」を、独自かつ多様な評価軸で確保することが重要になってくる。ベンチャー企業にとって、大企業流の価値観による人材獲得競争に巻き込まれなくてすむようになるからである。マクロな視点で見ても、これまでの評価軸では十分に力を発揮できなかつたり、就職先を見いだすことが出来なかつたような人が、「自分だけの最高の勤め先」に収まる事が出来るようになり、労働市場における雇用の創出やミスマッチの解消に役立ちうるであろう。

人材確保戦略の実例構

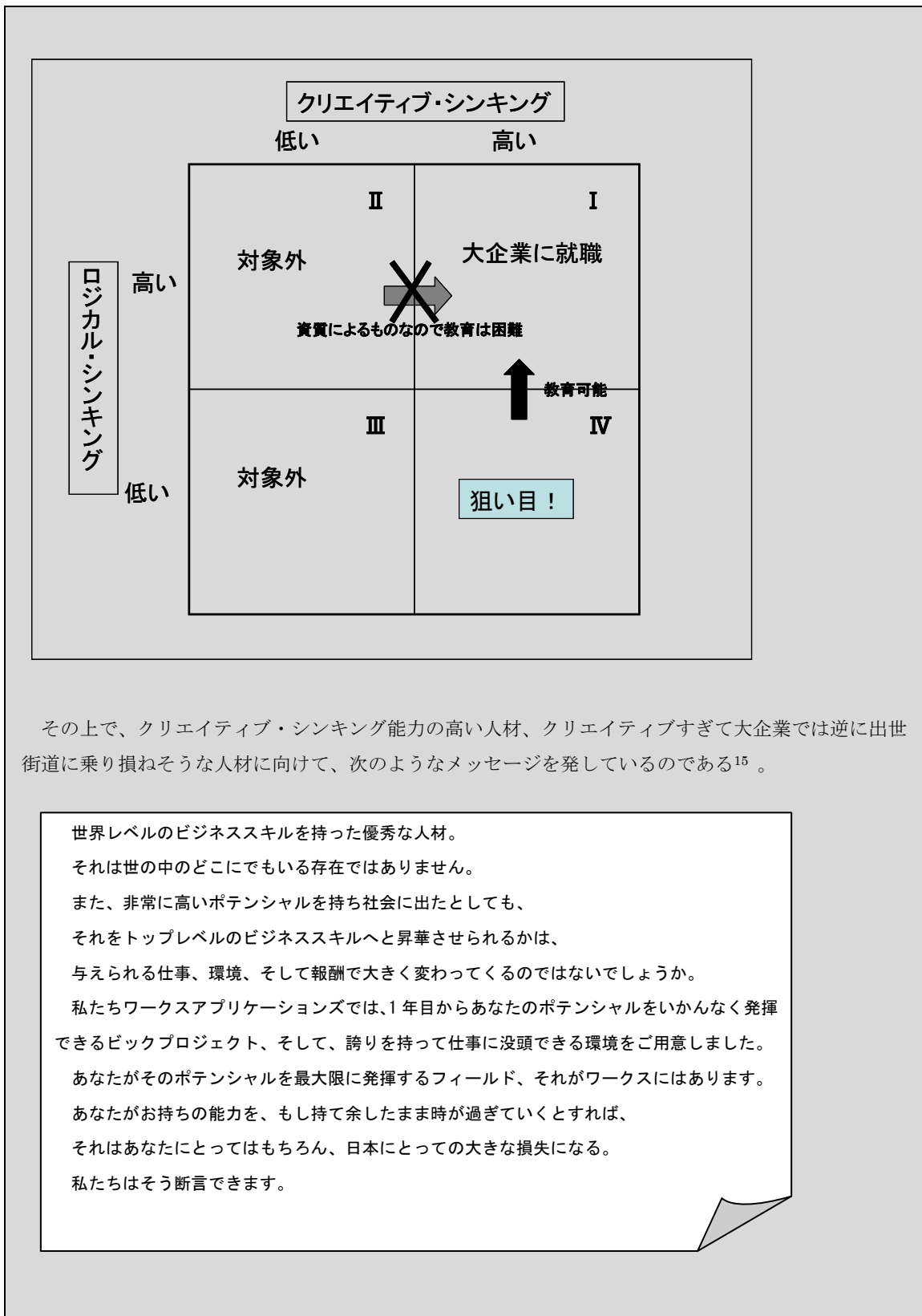
ワークスアプリケーションズの牧野正幸 CEO は次のような趣旨の発言をしている¹⁴。

- ・どのように優秀な人材を集めるかは考え抜いた。日本の優秀な学生は大手企業に採用されており、ベンチャーに勝ち目はない。
- ・当社で欲しい人材は、クリエイティブ・シンキングとロジカル・シンキングの両方に優れている地頭のいい人材。とくにクリエイティブ・シンキングは資質による部分が多いので、希少な存在であるが、当社のようなベンチャー企業にはなんとしても必要な要素だ。採用時にもこの点を重視しているので、ある意味、当社の採用条件は大企業より厳しくなっているかもしれない。
- ・当社には、どちらかといえば発想が豊かすぎて、大企業では出世街道にのらないような人材が向いている。
- ・面接では「あなたは小学校・中学校・高校の時、成績が良かったですか」と聞くようにしている。これは地頭の良さを確認するための質問なのだが、小学校から高校までずっと成績が良かったような人は、クリエイティブもロジカルも高いので、大企業に行ってしまう。当社にとっては、小中まで好成绩ながら、高校で落ち込んでしまったような人がねらい目なのである。

この発言を筆者なりの解釈も加えつつ分解すると、ざっと次のような要素が考え抜かれていることがわかる。

- ①人事給与 ERP システム導入に係るコンサルティングや設計を業とする同社にとって、必要な人材像は、「地頭の良い」人であると定義されている。【自社事業モデルにふさしい人材像の設定】
- ②「地頭がよい」ということの具体的な中身は、「クリエイティブ・シンキング」と「ロジカル・シンキング」である。【人材像を構成する具体的なスキルの特定】
- ③ここで、「クリエイティブ・シンキング」は資質による部分が多い能力であり、他方で「ロジカル・シンキング」はある程度教育によって育成することが出来る能力である。【育てられる点、育てられない点の見極め】
- ④下図で象限Ⅰに属する学生は、大企業に流れてしまう。【人材獲得競争の見極め】
- ⑤以上を踏まえると、「象限Ⅳの学生」こそが、同社にとって最適な採用対象であるということになる。【競争状況を踏まえた自社ポジショニングの最適化】

¹⁴総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（2007）『ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書』



その上で、クリエイティブ・シンキング能力の高い人材、クリエイティブすぎて大企業では逆に出世街道に乗り損ねそうな人材に向けて、次のようなメッセージを発しているのである¹⁵。

世界レベルのビジネススキルを持った優秀な人材。
それは世の中のどこにでもいる存在ではありません。
また、非常に高いポテンシャルを持ち社会に出たとしても、
それをトップレベルのビジネススキルへと昇華させられるかは、
与えられる仕事、環境、そして報酬で大きく変わってくるのではないのでしょうか。
私たちワークスアプリケーションズでは、1年目からあなたのポテンシャルをいかに発揮
できるビックプロジェクト、そして、誇りを持って仕事に没頭できる環境をご用意しました。
あなたがそのポテンシャルを最大限に発揮するフィールド、それがワークスにはあります。
あなたがお持ちの能力を、もし持て余したまま時間が過ぎていくとすれば、
それはあなたにとってはもちろん、日本にとっての大きな損失になる。
私たちはそう断言できます。

¹⁵ ワークスアプリケーションズ 採用ホームページ 採用理念
<http://career.worksap.co.jp/newgraduate/policy.html> (2010年12月10日確認)

3.1.2. 人材像なき選考の問題点

採用に当たって、人材像の定めが行われていない場合、次のような問題が生じうる。ベンチャー企業への人材斡旋も行っている日本アジア投資で伺った問題点である。

「例えば、営業系の会社が管理系の人材を採用するケースや開発系の会社が営業系の人材を採用するケースのように、経営者の非専門分野の職種が採用対象となる場合には、採用側の職種によるバイアスが抜けきれず、異職種の人材の専門能力を正しく評価するにあたり困難が生じるケースがある。

たとえば開発系の会社に営業畑の人が面接に来ても、本当に営業の強い人ではなくて、開発のことを少しわかっているような人を採用しがちになるというようなケースがある。」

このような事態は、人材像を定めることなく、スキルや知識だけを頼りに、評価者の側が感覚的に選考しているから発生していると考えられる。特定職種についての知識が足りない場合には、人材像を明確に共有した上で、ベンチャーキャピタル会社や人材紹介会社に依頼するなどの方策がとれるはずである。どういう人を採用すれば満足なのかが分からなければ、満足な採用は出来ない。

構造化面接について

一般に、「面接者によって評価が大きく違ってしまう」「面接者の職種バイアスが抜けきらない」という問題に対しては、「構造化面接」という手法である程度解決策になることが知られている¹⁶。

「面接の構造化」とは、

1. 応募者を評価すべきポイントをハッキリさせる。
2. そのポイントをしっかり聞き出すために、標準的な質問フローを用意する
3. 質問に対しての回答を評価するための評価尺度を用意する

の三段階からなっている。質問フローの作成には、BEI (Behavioral Event Interview) という手法が使われることが多い。BEI とは、「今までに行った業務の中で、もっとも成功した 3 つの業績について語ってください」など、あくまで印象的な過去の出来事に話の焦点をあわせ、その中で「何故そのように考えたのか(What)」「どのようにしてそれを実現したのか(How)」という質問を繰り返し、主に行動事実を聞き出すという手法のことである。

評価尺度については、たとえば「分析・企画力」を評価するに際して、

- レベル 1 言われたとおりにやる
- レベル 2 普通に考えれば出来る
- レベル 3 熟練者なら誰でも出来る
- レベル 4 熟練者が創造・革新する
- レベル 5 過去とは異なる跳躍・飛躍

などと作成しておいて、BEI で聞き出した回答内容を、このような尺度に当てはめて評価するのである¹⁷。

3.1.3. 「新卒採用」ということ

筆者が今回の調査研究を始める前には、ベンチャー企業といえばやはり即戦力の中途転職者を中心に採用しているものかと考えていたのだが、調査を進めるにつれ、成長期のベンチャー企業にあっては、新卒採用が意外なほどに重視されていることがわかった。

ワイキューブの中川副社長は、企業は成長するにつれ、「ヘッドハント・一本釣り」→「公募による中途採用」→「新卒採用」へと採用チャンネルの重点を移行していくという。現在新卒採用を行っているのは、中小企業 200 万社中 2 万社程度と見られるが、昨今では若

¹⁶ 今城志保、福山亜紀子 「採用場面における構造化された情報収集の効果についての検討」、経営行動科学学会 第 11 回年次大会発表論文集 2008

¹⁷ この項、「採用プロセスを科学する」 リクルート・エージェント「HR MICS」Vol.5、Dec 2009- Mar 2010 を参照した。

い経営者を中心に、社員数 20 人くらいの会社でも新卒採用を行うようになってきているという。中途採用者ばかりでは社内がバラバラになるところ、新卒採用の場合には、新婚家庭に子供が出来るようなもので、これを機に経営者は覚悟を決めて、組織を固めたくなるものだという。

リクルートの黒田編集長も、「創業期に即戦力をどうにかヘッドハントしているのはどこも同じだが、会社は新卒採用をする頃に生まれ変わる」と述べている。

すでに「今後一切の中途採用を辞めます宣言」をしている「ライブレボリューション」の増永社長は次のように語った。

「来てもらっても、たいしたことない、入りたいと思われたい会社では駄目なので、やはり会社自体を魅力的にしなければなりません。われわれはそれを同時に進めていました。当社では 2007 年度から新卒を定期採用し始めたのですが、それに先だっている準備をしていったというのがあって、その最たるものが企業文化の確立ですね。この会社に入ったら楽しいと思っただけの企業文化をつくらなければいけない。その企業文化のもとが何かと云ったら、それは「人」なので、結局はだれが働いているか、どんな人たちが働いているか、それが企業文化を形にするうえで重要だと思います。」

また、「平成建設」の秋元社長は次のように語ってくれた。

「・・・当社に受かる子はみな大手にも受かるわけですから、みんな大手と比較します。大手と比較して、親兄弟や、先輩や、大学の先生や教授たちとも相談しますよね。そうすると相談されたほうは常識的に、大手のほうが安全だというでしょう。それを振り切ってこっちに来させるには、何か魅力がなければ。」

その魅力をアピールするのが人事や経営者の務めですよ。経営者は、営業は無論のこと、人に、世間に、夢を語れなければ、目標を語れなければならないのですよ。

新卒採用ができる会社のバロメータというのは、その会社に魅力があるか、ないかなのですよ。魅力を作り出さないと優秀な学生は集まりません。優秀な学生というのは、組織にきて、何をやりたいかがきちんとわかっている人。組織が何かをしてくれないとできないような人だったら、いらないですよ。ましてやベンチャーなんか絶対に無理ですよ。ベンチャーに入って、自分の考え方をもっていない人が入ると、それはただの兵隊になるのいいところでしょう。」

ここで、リクルートの黒田編集長は次のようにコメントしている。

「中途採用者が転職先に求めるものは十人十色だ。たとえば、職場・会社系（業態に可能性が感じられるか、戦略やビジョンがわかりやすいか等）、仕事系（仕事内容、ポジション

等)、処遇系(処遇、労働条件等)、立地系(都心にあるのか否か等)などにわけられる。新卒に比べて、ポイントとなる変数が多様なのが特長だ。」

さらにワイキューブの中川副社長は、

「創業期ベンチャーが人材確保に当たって考えていることは、「一緒に成長していきたい」ということだろう。しかし、経営者が直接口説いてくる人ならともかく、そこに一般公募で応募してくる(中途採用)人材にどんなモチベーションがあるのかと考えると、これは相当に難しい。ただ新卒であれば、自分の可能性や会社の可能性に賭けて来てくれる・・・だから中途採用で人が集まらない会社であればあるほど、新卒採用に取り組む価値がある。」

とコメントしている。中途採用者が求めるさまざまなニーズを完備することが難しいベンチャー企業にとっては、むしろ文化や理念を定め、一枚岩となって戦略的に成長していこうという可能性に賭けてくれる新卒採用の方が、そもそも現実的なフィットが良い、いう面もあるように感じた。

3.1.4. 自社の魅力を高めると言うこと

人材の確保にあたっては、これまで述べてきたように、自社なりの人材像をきちんと定義しておくと言うことが大切だが、そのこととクルマの両輪をなすのは、良い人材が入社したくなるように、自社の魅力を高めてゆく必要があるということである。そのためには総合的な経営改革が求められるのであるが、そのことは本調査研究の範疇を超える。とはいえ、今回ヒアリングした先では、やはりそれこそが本質であるとする、説得力のあるコメントが多数聞かれた。たとえばライブレボリューションの増永社長は、まずは経営理念を固め、理念をベースにして経営改革を推し進めていった。

「理念は、私ひとりで全部考えて、私ひとりで決めました。だから他の役員の意見は全く聞いていないし、採り入れてもいません。結局、どういうことが重要かということ、理念をまわりに合わせていくのではなくて、理念に合わせてもらうと。私はこれを「この指とまれ方式」といっています。この指とまれで集まった同じ志と価値観をもっている人たちでやるのだと。ですから、それで合わない人は役員であっても辞めてもらうという、そういうかたちです。その後、新卒採用に絞ってからは、『LR HEART』に書かれていることに共感する人というよりも、『LR HEART』に書かれているように生きてきた人を採用するようにしています。」

ヴィレッジ・ヴァンガードの白川社長に、後輩ベンチャーへのアドバイスという形で伺ったお話は次のようなことであった。

「報酬ではないところに魅力を持たせないと、人は定着しませんし、成長していかないと

いう風に非常に思っています・・・「権限」というものが大きな心理的報酬になると思うのです。そうできない会社もたくさんあるとは思いますが、やはり権限をある程度おろしてあげて、自分たちで考えさせ、問題を解かせる。問題の解き方を教えて、それを単純に解いていくという話ではなくて、問題の解き方を自分で考えるというやり方をしていくと、職場がどんどん魅力的になっていくと思います。」

平成建設の秋元社長の叱咤激励を引用し、本項の締めとしたい。

「経営者がよく言います、「うちのやつらは使えない、使えないやつばかりだ」と。でもそれは、あなたが使えないから、そういうやつしか来ないのだと（笑）。社長が変われば、人も変わります。そんなものですよ、社長の器ぐらいしか、人は来ないのですよ。」

3.2. 採用メディアと広報活動

3.2.1. ポータルサイト・自社ホームページの活用

今回ヒアリングした企業の多くは、求人広告にはやはり、民間の求人情報ポータルメディアを活用しているケースが多かった。新卒採用についてはリクナビ（株式会社リクルート）、マイナビ（株式会社毎日コミュニケーションズ）、日経就職ナビ（株式会社日経HR、株式会社ディスコ）が御三家と言われている。また今回ヒアリングしたすべての企業が、自社ホームページに採用情報を掲載し公募を行っていた。

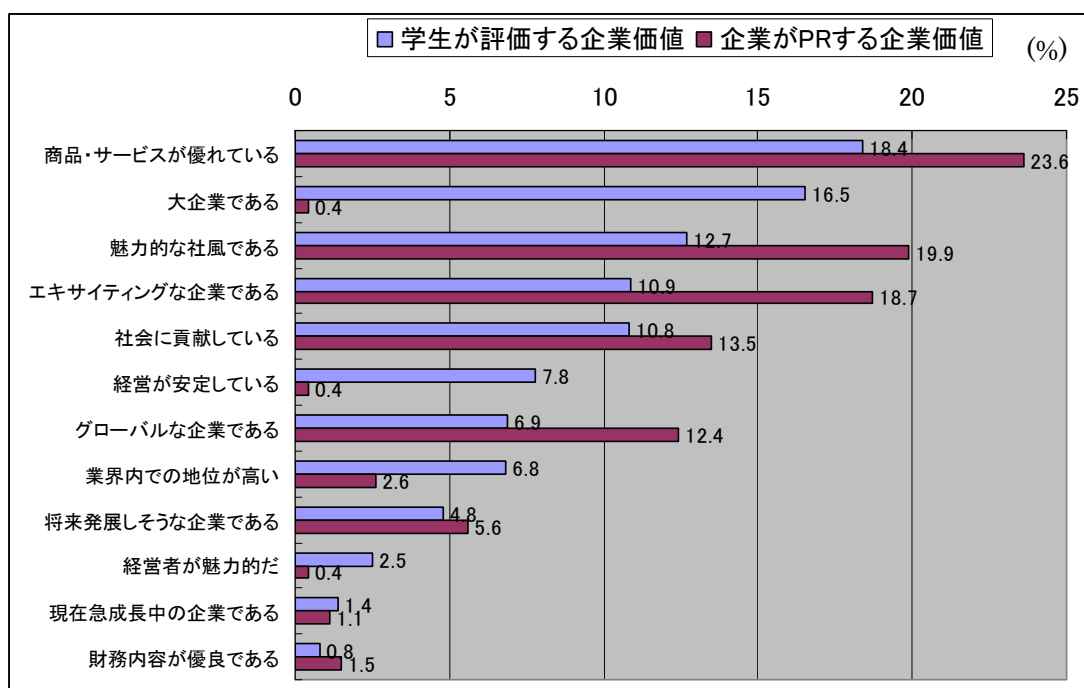
ここで、ホームページ等を活用するとしても、何をどのように記述すれば効果的なのかということが問題となってくる。リクナビ NEXT 編集長の黒田氏によると、ベンチャー企業の場合には一般に「安心感は足りないが夢があってエッジが効いている」ところをアピールし、その上で商品やサービスの価値をしっかりと差別化してアピールすべきだという。また、ときには休日出勤もあるといった、ネガティブな要因もリアルに打ち出した方がいいだろうとのことだった。

ただ、ベンチャーの強みにせよ弱みにせよ、表現内容や表現方法は、ターゲットにしている人物像によって変わってくる。「誰にでも伝わるラブレター」はありえない。従って、メッセージを届けたい層をしっかりと事前に想定する必要があるとのことだった。さらにリクナビの場合、転職者が自社を候補企業としてブックマークしてくれなければ仕方がないため、順序としてはまずは自社の強みをアピールすることが大切だということだった。

ベンチャー企業に限らないが、「何を書くべきか」という点についての一般的傾向については、次の表（図表 3-5、図表 3-6）が参考になる。なかでも、「若いうちから活躍できる」といった要素が、企業が思っているほどには学生の琴線には触れていないことは、ベンチャー企業が情報発信するにあたって、示唆的でもあり、物足りない点でもあるだろう。

図表 3-5 【新卒】学生が評価する企業価値・企業がPRする企業価値

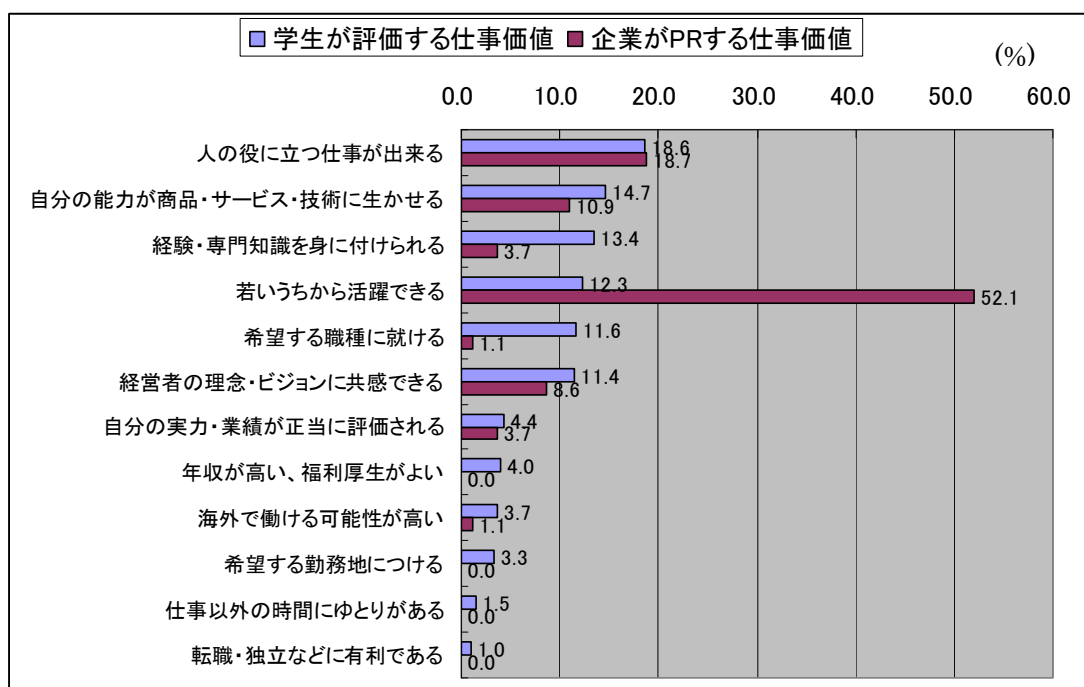
対象: 11年春卒業予定のブンナビ会員大学生・大学院生 N=448、上場企業を中心とした主要企業 N=268



(資料) (株)文化放送キャリアパートナーズ (2010年7月)「新卒採用戦線総括 2011」

図表 3-6 【新卒】学生が評価する仕事価値・企業がPRする仕事価値

対象: 11年春卒業予定のブンナビ会員大学生・大学院生 N=448、上場企業を中心とした主要企業 N=268



(資料) (株)文化放送キャリアパートナーズ (2010年7月)「新卒採用戦線総括 2011」

3.2.2. ソーシャルメディアの活用

ツイッターなどのソーシャルメディアを採用広告活動に活用する例も増加している。今回ヒアリング調査を行った先でも、ワイキューブ社は新卒採用をすべてツイッターと自社ホームページで行った。またライブレボリューションは、自己PRなども出来る「リクトモ」という就活ソーシャル・ネットワーク・サービスを自社開発し、1万3千人の登録者数を得ている。

ソフトウェア開発のアプレッソのCTO、小野和俊氏は、年間数名の技術者採用に当たって、かねてから自らブログやツイッターを行い、情報発信や情報交換を通じて築いたネット上での人脈から採用することが、すでに同社の主流のやり方になってきていると述べている。

Twitter は、2年半ぐらい前（注 2007 年半ば）にはじめました。こちらも、会社の宣伝とかは全然書いてなくて、開発のこととか、趣味のゲームについてのつぶやきがメインです。だからフォロワーも、ゲーム関連の人とか、エンジニアが多いです。ほんとうにどうでもいいことばかり書いているので、ゆるい感じでつながっています。

ある日、エンジニアを採用しなきゃ、と思ったときに、そうだ、Twitter でつぶやいたらどうなるんだろう？と思って、なんとなく呟いてみたんですね。「アプレッソではプログラマ募集しています。興味のある人は連絡ください」って。そうしたら、驚いたことに、40 人ぐらいから連絡があったんです。で、その人たちを会社見学会みたいなのに集めて、話をして、興味を持った人は正式に応募してね、という流れにしました。そのうち半数ぐらいから面接希望の連絡があって、最終的に入社したのが 5 人です。

Twitter では、飾らない「素」のコミュニケーションをとっているからだと思います。「眠い」とか「飲みたい」とか「ゲームやりたい」なんてつぶやきばかりですからね。親近感を感じてくれたことが応募につながったのでしょう。面接も、前から知っている友達との飲み会のような感じになり、お互いにいいところも悪いところもさらけ出して話ができました。その結果、優秀な人を、深い相互理解のもとで採用することができました。結果として、求人広告とは比べ物にならない、質の高い採用ができましたね¹⁸。

¹⁸株式会社アプレッソ（2009）「小野 CTO のブログで面接を公開！？仰天採用術」 株式会社 F-Quest ホームページ <http://www.fquest.com/fquest/> （2011 年 2 月 23 日確認）

文章技術について

本格的なコピーライトには至らないにしても、一つの事柄を他人に説明し伝えるにあたって参考になるような思考技術や文章技術は存在する。下記の例は、コンサルティング会社クロスロード社の指導例であるが、ここでは「起承転結」の形を通して表現することで、メッセージが立体的になり、より伝わりやすくなるだけでなく、本来伝えるべきなのに漏れてしまっていた情報も取り出すことが出来ている。

流れを重視するなら「起承転結」型だけでなく「序破急」型でもよいし、全体構造をうまく伝えたいのであれば「5W1H」手法でまとめることができる。読み手や状況に応じて文体を変えると、会社の雰囲気や「らしさ」が伝わりやすくなって効果的である。

さらに、会社についてじっくり語りたのであれば、簡単な「ストーリーテリング」手法を援用することもできる。ビル・ジェンセン¹⁹⁾によると、ストーリーには、時を超え、文化を越え、「①葛藤、②展開、③クライマックス、④結末」という一定の共通した構造が存在する。これをビジネス向けの表現にアレンジすると、次のような構造になる。このような構造を踏まえた短いストーリーには、強い伝搬力があるという。

ストーリーテリングの構造	ビジネス向けにアレンジした表現	意味
葛藤	バーニング・プラットフォーム	今こそ変化していくしか選択肢はない
展開	われわれの現状	現状とその評価、現状取り組みの説明
クライマックス	今年中に達成されるべき目標	今年度の事業目標と優先事項
結末	われわれの目指すべきもの	ミッション、ビジョン

●起承転結型の企業メッセージ（例）²⁰⁾

<Before>

自然と遊ぶをコンセプトに、1991年国産インディーズスポーツブランドとして始動。●●社は100年の歴史を夢に、量より質を求め流行に左右されることなく“モノ”としてのポテンシャルを追求し、モノ創りをしています。そんな日々の中、足首は直角を基本に前後運動するのに、「靴下はなぜまっすぐな筒状なんだろう?」。L字型の靴下はこんな単純な疑問から生まれた、新しい靴下です。たかがクツンタ、されど健全なライフスタイルのためには足元は大切なものです。包み込まれるようなフィット感、あたらしいカタチをぜひご愛用ください。これからもみなさんに喜んでいただける戸外での快適を創造し続けます。

¹⁹⁾ ビル・ジェンセン（2010）『シンプリシティ：「過剰」な時代の新競争戦略』（日経ビジネス人文庫）日本経済新聞社

²⁰⁾ クロスロード（株）資料より

<After>

【起】

人間の足首は「L字型」、でも、なぜ靴下は「筒状」なのだろう？

L字型の靴下は、こんな単純な疑問から生まれた、新しい靴下です。

実は、靴下を人間と同じ「L字型」にするだけで、よいことがたくさん起こります。

まず、なんと言っても足首からふくらはぎにかけて自然に広がる構造に出来るので、今までの靴下のように口部をゴムで締め付ける必要がなくなります。そうすると、全体で包み込むようにフィットできるので、とても快適な履き心地になるのです。

【承】

では、なぜ今までの靴下は筒状だったのでしょうか？

答えは簡単、製造上の問題です。

L字型にするには特別な技術が必要で、当社はその製法を開発し特許を取得したのです。今までは「作り手側の都合」で、みなさんにきゅうくつな思いをさせていたわけですね。

【転】

●●社と出会ったの人の足元が、一生涯、解放されることを願って・・・

「足元を固める」という言葉があるように、日本人は昔から足元をととても大切にしてきました。現在でも、健全なライフスタイルのために、足元はととても大切なものです。

91年に「自然とともに遊ぶ」をコンセプトに国産インディーズスポーツブランドとして始動した●●社は、そうした健全なライフスタイルを提供する“モノ”としての可能性を追求し、流行に左右されることのない、誠実なモノ創りを続けています。

【結】

●●社は「百年の歴史」を夢見ています。

「そういえば、むかしの靴下はきゅうくつだったよね・・・」と、今の若者たちが昔話に語る日がきっと来ることを信じて・・・

ちなみに、40人の応募者から5人を採用するという倍率は、通常の選考過程を経た場合と変わりはないという。

そして小野 CTO は、企業がソーシャルメディアを活用する意味合いについて、次のように語っている。

Blog や Twitter などのソーシャルメディアを使うということは、今までに見せてない情報を、強いところも弱いところも含めて出すということだと思います。

これまでのようにつまみばかり見せて、「無敵な会社」を演出するのは意味がありません。会社の規模の大小にかかわらず、弱さをちゃんと見せることができる会社かどうか。弱さをさらけ出したうえで、何が出てくる会社なのか。そこが、今求められていることではないかと思います。

そうやって情報をさらけ出すメリットは、一言で言うと「信頼関係の醸成」です。採用はもちろん、顧客や見込顧客と、知らないうちにいい信頼関係を構築できて、良い人材採用や、トラブルを未然に防ぐといったはかり知れない効果があると思うので、ぜひ、ソーシャルメディアをうまく使いこなすことをオススメします。

ソーシャルメディアは、大多数のものが無料ないし大変廉価に利用できるため、コスト面を勘案しても、より多くのベンチャー企業が採用広報活動に取り入れるべきであると思われる。興味深いのは、その際に、「無敵な会社」を演出するのではなく、「弱さをちゃんとみせる」ことが、かえって信頼関係醸成に役に立つというのである。応募者から見れば、なんでも取りそろっている大企業ではない以上、弱みはあるはずなのであって、どのような弱みがあるのか、事前に了解した上で応募したり入社したいところではあるが、従来の採用広告メディアではなかなか入手できない情報であり、面接などの場でも聞き出しにくい面があった。ソーシャルメディアはこのような目的にかなった媒体である。さらにいえば、自らの「弱さ」をも売り込むことが出来るというのは、大企業にはなしえない、ベンチャーだけに許された採用広告手法ではないかと考えられる。

ちなみに、会社のネガティブ情報の開示は、相当スマートにやらないと、逆宣伝・逆効果になったり、荒れたコメントなどが積み重なって「炎上」してしまうのではないかと聞いたことが危惧される。記述の際にはどんなことに留意しているのか、小野 CTO に尋ねたところ、「隠さない、逃げない、相手にあわせて怒らない、最初だけ返信してあとは返信しないといったいくつかのルールはあるが、基本的には試行錯誤して失敗を重ねないと、インターネットコミュニケーションのリタラシーは身につかないだろうとのことだった。また同じ件について企業を支援している F・Quest の笠木社長は、「ダメなところもあるけれど、前向きにがんばっています」と言う書き方であれば、ポジティブな意味合いが伝わっていくようだと経験的に語っている。

(参考)

ワイキューブ主催「ソーシャルメディアを活用した 11 新卒採用 事例共有会」(2010 年 10 月 6 日)のユーストリーム中継によると、IT ニュースサイト運営の「IT メディア」社は、2011 年 4 月入社の新卒社員 15 名を、採用予算 19 万円で獲得したのだという。採用広告媒体は、自社メディア(同社は IT 関係のニュースサイト)、ユーストリーム、スカイプ、ブログのみであった。ウェブメディア企業の本懐として、アンチ・マス・アプローチを掲げ、ソーシャルメディアで一人一人と対話することとしたのだという。地方学生のために、会社説明会のユーストリーム中継を実施(パスワードをかけて、ユーストリーム閲覧を持って説明会参加と見なすなどの施策をうった。またブログでは、学生向けと言うことはあまり意識せず、プロに対して書くように深みのあるコンテンツを毎日 1000 文字流し続けたという。

なおツイッターに関しては、東大生での普及率が 10%に過ぎないとか、ユーザーの過半数が 35 歳以上であるといったリサーチ結果もあり²¹、学生など若い人を多数集めるためのツールではないという評価もある一方で、このようなツールのアーリー・アダプターと出会えることは良いことだと評価する声も聞かれた。で、大企業においても、「公式アカウント」「非公式アカウント」などを使い分けながら、担当者のつぶやきを流すなど、採用でのツイッターの活用の試みが始まっている。「リクナビ」が今年に入ってフェイスブックと連携したため、来年の就活ではフェイスブックの活用が進むかもしれないと見る向きもあった。

すでに新卒市場は平成生まれで占められるようになっており、デジタルメディアに対する感度が旧世代とはちがっているという。権威に対する志向性も低い。このようなセグメントの求職者は、ベンチャーだからこそ採用できるという時代が来るかもしれない。

ソーシャル・リクルーティングが今後ますます盛んになるのではないかと考えられることの背景には、これまでの就活の「スペックで検索し、フィルターをかける」という基本動作に対する、企業並びに学生側の不満感もあるものと思われる。クロスロードの辻口社長は次のように語っている。

「現在の採用は、採用側も、人材サービス提供側も、「分類・分析し、データを蓄積し、それを検索する」という手順をとる傾向が強まっている。その結果、「そんな人はいない!」「そんな会社はない!」との結果に陥っている。そして適切な人が見つけれなかった場合、検索条件を緩和して対象を広げたりしている。考え方を考える必要がある。ベンチャーでの仕事は、そんなに高スペックが揃った人材でなければ出来ないほど難しいのか。ベンチャーならむしろ、できあがった人ではなく、これからできあがる人を採用すべきではないのか。」

²¹ 「ソーシャルメディアを活用した 11 新卒採用 事例共有会」(ユーストリーム中継 2010 年 10 月 6 日 アクセス)での IT メディア社のプレゼンテーションより

また、ケンコーコムの後藤社長の次のようなコメントは（「検索」という文脈ではないのだが）、ここで述べるアイデアに示唆的であった。

「ここ1、2年ぐらいは特にダイバーシティを意識しようとしていて、それは外国人など、いろいろと価値観の違う人、バックグラウンドの違う人をできるだけ積極的に採ろうということです・・・仮にそういう人を引っ張り上げないで、現場のほうで普通に採用の流れに乗せたら、普通外国人というだけで書類選考のところではほとんど落ちてしまはずですけども、うちはいろいろとちょっと変わった部分があれば、できるだけ積極的に採っていききたいのだよというふうにメッセージも出しています・・・やはり変化に強い組織にしようとする、いろんな価値観、バックグラウンドを持っている人が必要かなと思っています。」

さらに思えば、発展途上のベンチャー企業と、発展途上の新卒学生とが出会うときに、お互いにスペックで検索しあってみても仕方がないことも、また確かである。就活そのものが、できるだけ多様な場で出会い、言葉豊かに語り合うことが可能になるような媒体への移行を模索することは、かりにツイッターやフェイスブックの流行がいったんは終わったとしても、ことにベンチャー企業にとっては必然の流れなのではないかと考えられる。

3.2.3. ゲリラ的採用

中小企業に採用コンサルティングを提供しているワイキューブ社は昨年、自社採用のための専用サイト「採用進化論 カンプリア大爆発」を開設し、様々なユニークな条件での募集を試行した。たとえば「机がもっとも汚い人」を採用する（写真を送付してアピールする）、「お城に住んでいる人」を採用する、「日本に一箇所だけ存在する海中ポストから応募した人」を採用する、といったものである。「全く新しいビートたけしの物まね」が一番うまかった人を採用する、というお題に対して、熱演ビデオを提出し内定を獲得したのは京都大学出身者だったという。

また、ツイッターの広告のみで開催される「終わらない会社説明会」という催しでは、人気の参加型イベント「リアル脱出ゲーム」を模して、謎を解かないと説明会会場から脱出できないというゲーム的な仕掛けを施した。

同社では、求める能力を持つ人材は、どんな気質を持っているか、ということ考えた上で、個性の強い人材を一芸入社させることを狙いとしたり、という。また、このような説明会に参加した学生からは、「他社にない採用方法に共感した」「通常の面接や筆記試験には合点がいけない面があるので、何か別のことを試している企業に興味を持った」「この会社が、この活動の奥で、何を訴えようとしているのか、確かめてみたいと思った」などといったフィードバックがよせられているという。

調査研究によると、急進的な社会運動グループは、そのゲリラ的活動によって、社会の

若年層世代論 【76 世代・86 世代、デジタルネイティブ】

ヒアリング調査の過程で、世代論に関する二つの言葉を繰り返し耳にする機会があった。若年層を理解する一助として、紹介しておきたい。

(1) 76 世代・86 世代・96 世代

76 世代（ナナロク世代、1976 年前後生まれで現在 34 歳前後）は、大学生になる頃に PC が登場した世代である。PC よりも携帯電話を駆使する 86 世代（ハチロク世代、1986 年前後生まれで現在 24 歳前後）にとっては、i-mode の出現は高校生時代の出来事であった。そして、96 世代（キューロク世代、1996 年前後生まれで現在 14 歳前後）は、iPod やポータブルゲーム機を使いこなすマルチデバイス世代である。各世代の特長は下記の通りである²²。

① 76 世代

- ・テキストベースのコミュニケーションが、直接対話よりも楽で自然であると感じる
- ・PC は癒しでありくつろぎの対象
- ・「他人にあまり影響されずに自分らしい生き方をするのが格好いい」「社会が何と言おうと自分だけの価値観が大切」
- ・はてなの近藤淳也氏、mixi の笠原健治氏、GREE の田中良和氏など、著名な IT 起業家を数多く輩出している世代。

② 86 世代

- ・勉強にも遊びにもケータイが欠かせない世代。論文まで携帯で作成する者もいるという。
- ・情報選択メディアよりも、コミュニティ、仲間、アバター、クラウド、コミュニケーション手段を重視
- ・「自分だけの考え・信念を貫き通すのは格好悪い」「一人で生きているわけではないので我を通すのはおかしい」
- ・夢中になれる分野で才能を発揮する。

③ 96 世代

- ・携帯に加え、ポータブルゲーム機を駆使するなど、モバイル志向が先鋭化
- ・モバイル機器で動画を楽しむことがごく一般化
- ・「孤独恐怖症」気味で、ネット上でやることが山ほどある
- ・次のような志向性を持つ
- ✓ **主人公願望**：ゲーム、小説などを含めて、ほんの一時でもいいから、自分が物語の主人公でいる感じを味わっていたい。
- ✓ **オンタイム志向**：「早く知る」ことに貪欲。オンタイム（即時性、速報性、動的性）に状況や気持ちを知りたい

²² 橋本良明、(株)電通、電通総研他 (2010) 『ネオ・デジタルネイティブの誕生：日本独自の進化を遂げるネット世代』ダイヤモンド社

- ✓ **動画ランカレンシー**：動画＋言葉(Language)＋貨幣(Currency)による造語。言葉や文字だけでなく、動画までもコミュニケーションのツールとして使いこなす。
- ✓ **頑張らないツボ**：頑張り過ぎや、暑苦しく押し付けがましいコミュニケーションを嫌う傾向。
- ✓ **モバイル志向**：他者に対する信頼性を意味する「一般的信頼性」が、若い世代ほど高いことだった

(2) デジタル・ネイティブ

この言葉を生み出したドン・タプスコットの著書²³によれば、デジタル・ネイティブ世代の行動には次のような特長があるという。

- ✓ **自由**
 - ・ 選択の自由と多様性を好む
 - ・ 仕事の場所と時間を選択できることを当然だと考えている
- ✓ **カスタム化**
 - ・ 何かを手に入れると、使いやすくカスタマイズする
 - ・ 自分の仕事もカスタマイズしたが、職場の外でも働きたいと考えている
- ✓ **調査能力**
 - ・ 調査能力に長けている
 - ・ 他方でオンラインの世界では懐疑的であるべきことを知っている
 - ・ 就職先企業について徹底的に調査し、自分が求めるライフスタイルと合致しているかを精査・確認しようとする
- ✓ **誠実性**
 - ・ 社会的・保守的で、コミュニティ感覚に富んでいる
 - ・ 他人にもまた、誠実であることを求める
- ✓ **コラボレーション**
 - ・ コラボレーションを得意とするリレーションシップ世代
 - ・ 組織の意志決定に影響を与えたり、効率化のために仕事のプロセスを変革したいと考えている
- ✓ **エンターテインメント**
 - ・ 仕事は楽しいものであるべきで、仕事と遊びの間に明確な境界線を引いていない
- ✓ **スピード**
 - ・ スピードを当然のものとして受け止め、他者にも瞬時の応答を期待する
 - ・ 電子メールを使うほど忍耐強くない。インスタント・メッセージング
 - ・ 自分のキャリアも、速いペースで、継続的なパフォーマンス評価を期待する
- ✓ **イノベーション**
 - ・ イノベーションそのものや、イノバティブな商品・サービスを好む。

タプスコットはまた、デジタルネイティブ世代に対する人材確保について、「(新聞の求人広告や大学の求

²³ ドン・タプスコット (著)、栗原潔 (翻訳) (2009) 『デジタル・ネイティブが世界を変える』翔泳社

人セミナーと言った) 従来型の広告を使用するのは時間と資金の全くの無駄使いである」と断じ、「双方向の対話プロセスを採用すべきだ」と述べている。優秀なデジタルネイティブ世代の候補者を引きつけるためには、ソーシャル・ネットワークで候補者個人にアプローチし、情報交換を行い、人間関係作りから始めるべきだという。また選考に際しては、お試し雇用などの期間において、フルタイム雇用に適しているかを確認することが重要だという。

なお、おおむね「76世代」「86世代」の人たちを「デジタル・ネイティブ」、96世代近辺の人たちを「ネオ・デジタルネイティブ」などと呼ぶこともある。

ある種の人々から強い支持をとりつける一方で、それ以外の部分では社会常識に乗っ取った行動様式をとることで、世間一般からも承認を受けるといふ、いわば「二重戦術」を採ることが多いという²⁴。ワイキューブの事例においても、一般的ではない採用手法を採ることで、ある種の資質を持った応募者を熱狂的に引きつけることに成功しているといえる。このような採用戦術をとることができるのは、ベンチャー企業ならではの強みであるといえるだろう。同時に、オーソドックスかつ丁寧に作り込まれた同社のコーポレート・サイトを見れば、同社がけして風変わりなわけではなく、むしろ社会常識に合致した、正当性の高い組織であることが了解できるであろう²⁵。

3.2.4. 採用ブランド

一般にブランドと言え、商品などに関して、名前を聞いただけでイメージできる特長や利点、ステイタスのことで、そのイメージからわくわくしたもの、類似商品との違いを感じ、「ぜひ購入してみたい」と思わせるような魅力のことを言う。

人材採用においても、企業名を聞いただけで、ポジティブなイメージが喚起され、入社してみたいと思わせるような魅力を持つ企業を「採用ブランドが高い企業」と呼ぶことがある。今回の取材先にも、企業名だけで何万人もの学生の応募を受けるような「採用ブランド」の高い企業が見られた。

もともと、どの企業も最初から採用ブランドが高いわけではない。そのような企業はやはり、しかるべき手を打っていたことが伺えた。

新卒学生に対する「採用担当者として接して好感が持てた企業」についての調査で1位を獲得した「ノバレーゼ」では、採用時期には全社一丸となって、個々の学生と向き合う採用業務を展開している。

²⁴ 金井、前掲

²⁵ Williamson, I.O., Cable D., Aldrich H. (2002), Smaller But Not Necessarily Weaker: How Small Businesses Can Overcome Barriers to Recruitment, *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, Vol.5, p83-106

「いまは当社には採用部門が専属ですが、創立時には人事総務は一人しかいませんでしたので、たとえば営業部門から、採用スタッフを引き抜いてきて、チームを作っていました。昼間は営業の仕事をしている人が、夜や休日に、臨時のチームで採用の仕事をするわけです。

このことはやはり、「1に人材、2に人材」という会社の精神をそのまま体现しているわけです。営業も大事だけど、採用はもっと大事ということなので、営業部がどう言おうが、もう人員を引っ張ってきてしまう。それはいまでも同じ考えでやっていまして、実際の採用活動が始まりますと、現場から人間を引っ張ってきて、採用のコアメンバーと特別チームを編成しています。採用は採用部署だけで解決する仕事ではないです。

社長の浅田がよく言うのですが、「人を大切にする」等と言っている会社はよくあるけど、そう言いながら採用や教育に、本当にお金や手間をかけていない企業がありますよね。

営業や各店舗のマネージャーなどに面接や面談で協力を得るときには、心地よくやってもらわなければ、いい採用ができません。そこで、全地域のジェネラルマネージャを集めた会議の際に、社長から「採用は最優先事項である」「他の仕事を差し置いてでも採用に時間を使ってくれ」といった話があるのです。その機会にいろんなことがもう一回巻き直しをされて、採用活動に臨めるというのは、採用部門にとってはものすごい大きなバックアップになりますね。」

「ライブレボリューション」は、**BtoB** 企業としての知名度の低さをカバーするために、就職活動一般について教える「就活セミナー」を開催したという。

「なぜそれをやるのかというと、われわれというのは **BtoB** の会社ですし、エンドユーザーとの関わりが一切なくて、学生への知名度も全くなかったからです。従って、学生への知名度を上げる、あるいは接触機会を増やすにはどうすればいいかということを実践を繰り返して考えていった結果、就活生であれば、就活セミナーに興味があるでしょうということで始めたのがきっかけですね。

おそらく中小企業がやるべきことは、まず母集団形成なのだと思います。われわれの場合でも、4万4千人の母集団でマッチするのが17人しかいないわけですから。ときどき、中小企業で200人集まった、よかったと喜んで、その中から20人採用するといった会社さんがありますが、それではちゃんと選んだことにならないですね。

一部上場の会社であっても、エンドユーザーや学生さんと接する機会はほとんどありません。いわんや中小企業ですから、まずは学生さんとの接触機会を増やすことに徹することが、大きなポイントです。」

では、その「就活セミナー」への集客は、そもそもどのようにしたのだろうか。

「いわゆる就活サイトの「一斉メール配信」という機能を利用して、メールで広告を出しました。メールマーケティングがたまたまできる人材が社内において、彼の文章力が非常に良かった。反応率がよくて、最初の年にいきなり合計で3千人応募があったのです。最初のメールを配信した翌日には、千人からの応募があった。その後、就活セミナーを書籍化した「就活の王道」（綜合法令出版）の出版もあり、翌年には9千人が集まりました。

あとは口コミがすごく多くて、最初の頃は横の口コミしかなかったのが、年を重ねていくと、縦の口コミができてきて、まずあそこに行ってから就活を始めたほうがいいよと言ってくれる方が多いのです。僕らがやはり中途採用を辞めたひとつのポイントは、中途は口コミが発生しないんです。新卒はみんな不安だから、情報共有をしている。そうすると、そのグループのだれか、1人が言っていれば、当社のことは知れ渡っていることになる。口コミが縦も横もあるというのは、これは中途にない大きなポイントなので、じゃあ新卒に特化したほうが効率的なのだと考えています。」

「平成建設」でも「大工」という古い仕事に新しい意味を与えて、そのことを訴えるために、講演や出版、テレビ出演を重ねている。他方で「アプレzzo」のように、社長ブログで技術と日常風景の鼎談を日夜繰り広げている会社もある。

ベンチャー企業の採用ブランド構築を支援の **F-Quest** の笠木社長は、

「ベンチャー企業には他社との明らかな差別化要因などないことが多い。サービス内容であれ、魅力的な経営者や社員であれ、なにか少しでも強みがあれば、そこに光を当てて差別化 **PR** をしていくことが肝心だ。それは結局ブランド向上の問題である。

IT ベンチャー企業の中にも、「当社には特徴がない」「当社のような会社は星の数ほどある」などと尻込みをする向きもある。しかし、光を当てる場所を見つけてブランドを作っていくことが肝心である。そしてベンチャー企業では多くの場合、魅力ある「人」そのものがブランドとなる。」

とコメントしている。

また、クロスロードの辻口社長は、自動車の「フェラーリ」を例に挙げ、大勢では乗れない・荷物が載らない・燃費が悪いなど、スペック的には欠点がたくさんあるのに、「フェラーリ」というブランドは尊敬され、「フェラーリらしさ」広く愛されているとし、企業についても必ずそれぞれの「らしさ」があって、そこが愛されるのだと語っている。また、採用広報については、「どんな会社か」ということよりも、「どんな人がいるのか」がよく

わかるようにすべきだと、次のようにアドバイスしている。

「会社というのは「強み」だけで動いているのではない。「らしさ」で動いている。これは「弱み」の表れである場合が多い。

求職者にとって、ベンチャー企業の実態はわからないことが多い。だからなにより「安心感」が大切である。そこで問題なのは、「どんな仕事か」、「どんな会社か」ということよりも、「どんな人がいるか」である。候補者の家族など周りの人にとっても、やはり「どんな人がいるか」は関心事である

だから社長、社員は顔を出すべきである。顔を出すというのは、写真を出すと言うことだけでなく、どんな人なのかがわかるような表現をとることが大切である。会社は公のものだから、個人的なことは言いたくない、という向きもあるだろうが、これは間違いである。ベンチャー企業の場合、公私混同は OK である。」

採用広告だけでなく、社長が顔を出しての普段からの PR 活動が、採用ブランドのアップにつながりやすいのがベンチャー企業の特長のようなのである。

3.3. リアリスティック・ジョブ・プレビュー

3.3.1. 概説

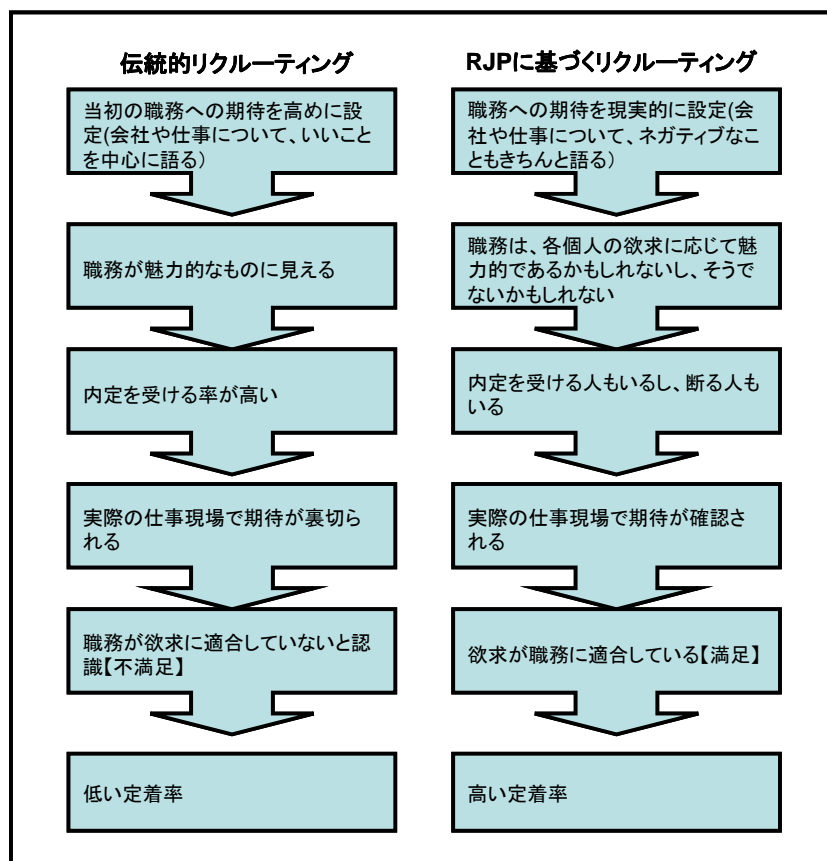
一般的なリクルーティングの場面では、企業側も個人側も、多かれ少なかれ、いいところだけを見せるという傾向がある。企業としては、自社が「より魅力的に見えるように」見せることで、応募者を大多数引き寄せて、そこからいいところだけを選抜するという考えを持っているだろう。個人としても、企業に対し自らを売り込もうという意図が働き、良い情報だけを提供する傾向があることは否めないであろう。

そこには、両者の間の埋めがたい「情報の非対称性」が横たわる。双方がいいところだけをみせるとすると、当事者にとっては、相手方についての不十分な認識しか持ち得ないこととなり、ミスマッチやギャップが発生する。そもそも就職に際しては、入社してみないとわからないことが多い。あまりにも情報がわからなければ入社が決断ができない。あるいは、実際に仕事を始めるてから、驚く・戸惑うなどのリアリティショックを受けるものである。このことは、単なる情報不足の問題ということだけでなく、情報への姿勢の問題でもあり、企業規模にかかわらず顕在化する重要な問題である。応募者の側から見れば、一般的には大企業の方が、組織としての許容量や個人が取り得る選択肢が多いと考えられるため、入社後の予期せぬリスクに対応しやすいように考えられるであろう。他方、小さいベンチャー企業では、仕事内容も人間関係も、逃げ場がないように感じられるであろう。

米国で発展してきた採用選考の考え方に、リアリスティック・ジョブ・プレビュー(RJP)がある。これは、組織や仕事の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めて、リアルリズムに徹した情報を提供することで、個人の能動的な企業選択を促そうとするものである。「企業が人材を選ぶ」という視点から、「企業と個人が互いの適合性を見極めて選び合うこと」への視点の転換がある。日本でも 2007 年 10 月の雇用対策法改正で、「青少年が、採用後の職場の実態と入社前の情報に格差を感じることをないよう、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成などについての情報を明示すること」が事業主の努力義務と定められており²⁶、RJP の考え方による採用活動は新規なものでも概念的なものでもなく、採用活動の本来あるべき姿なのである。

これまでの伝統的なリクルーティングと、RJP の考え方に基づくリクルーティングの違いは次の通りである (図表 3-7)。

図表 3-7 伝統的リクルーティングとRJPに基づくリクルーティングの違い



(資料) 金井嘉宏 (1994) エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性 - 先行研究のレビューと予備的実証研究 神戸大学経営学・会計学・商学研究年報 p1 より筆者作成

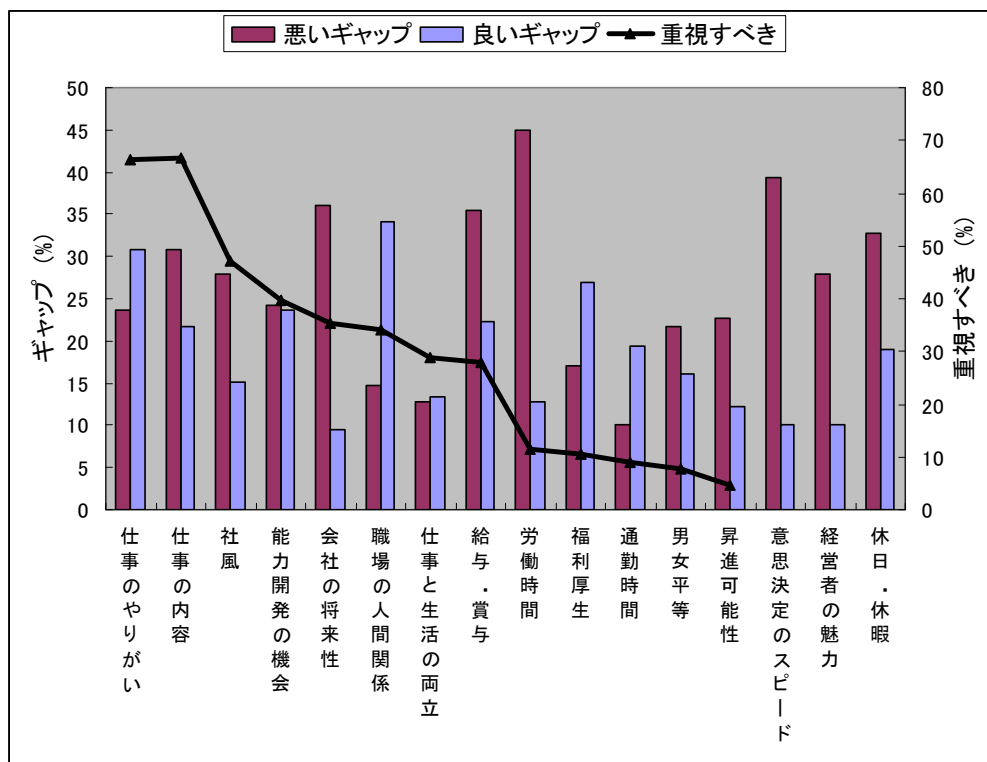
²⁶ 堀田聡子 (2007) 採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 RJP をてがかりにして 日本労働研究雑誌 567 号 (2007 年 10 月) p60

これまで支配的であったリクルーティングの方法は、自組織を「よく見える」ように見せて、通常は職務への応募者を多数引き寄せてプールし、そこにプールされた中から上澄みのようないいところだけを選抜する、と言う考え方で特長づけられていた。RJP 導入に当たっては、このような伝統的な考え方を 180 度転換させなければならない。

3.3.2. RJP 概況

ここで、我が国の RJP 関連の現況を、データを用いて概観しておきたい。下図は「学生が就活を通じて得た情報やイメージ」と、「入社後に得た情報やイメージ」とのギャップを示している。多くの学生が、仕事内容や社風・給与や労働時間に関して、入社後にイメージを悪化させていることがわかる。このことはせつかく確保した人材の流出要因ともなりかねず、事前の情報開示の必要性が高いことを伺わせる。なおこの図表の解釈に当たって注意すべき点は、これはたとえば実際の“社風”の善し悪しを扱っているのではなく、あくまでも「学生が受けたイメージギャップ」についての調査であることに注意されたい。つまり、ギャップが大きい項目とは、求人に際して、現実をうまく表現出来ていない項目であるということができる。

図表 3-8 重視するRJPの就職前夜のギャップ



(資料) 根本孝 (2002 年) 新学卒者の就職と RJP (現実的仕事情報) の実態: 大学若年層および企業アンケートによる考察 明治大学経営論集 50 巻第 1 号 (2002 年 10 月) p37

(注) 調査対象は 1997 年 3 月から 2000 年 3 月に文科系学部を卒業し、民間企業に正社員として勤務した者。N=211。ベンチャー企業勤務者とは限らない。

次のデータは、「企業がどの程度 RJP 的な採用広報活動を推進しているか」ということと、「企業がどの採用広報媒体をより重視しているか」ということとの相関をとったものである。数値が高ければ高いほど、「RJP を施行する企業が重視する媒体」と言う解釈になる。

図表 3-9 RJP指向性と学生にとっての情報源に対する会社側の重要度（相関分析）

	全サンプル (N=428)	大企業 (N=84)	中小企業 (N=290)
会社案内	0.035	-0.088	0.068
リクルート・日経・ダイヤモンド等の媒体	0.036	-0.100	0.000
その他パンフレット	0.062	-0.176	0.084
採用担当者	0.099	0.135	0.040
採用担当者以外の若手社員	0.080	0.080	0.009
採用担当者以外のベテラン社員	0.097	0.176	0.068
マスコミに載る社長の声	0.073	0.187	0.045
取引先・客筋からの声	0.087	0.064	0.081
同業他社	-0.089	-0.180	-0.059
応募者の両親	-0.004	-0.090	-0.004

（資料）金井壽宏 エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性：先行研究のレビューと予備的実証研究 神戸大学経済学・会計学・商学研究年報 1994 年

中小企業で最も高い相関係数(0.084)を示したのは、「その他パンフ」であった。大企業で最も高い相関係数(0.099)を示したのは、「採用担当者」であったが、中小企業の場合、いわゆる「リクルーター制度」などをとれないためか、担当者よりもむしろ、パンフレット類を、RJP を推進時にもっとも重視するメディア、リアリズムの担い手として活用していることが分かる。

この分析からはほかにも興味深い点が観察できる。すなわち、RJP を推進する大企業においては、「リクルート・日経・ダイヤモンド等の媒体」は重視されていないこと、RJP を推進する中小企業では、「取引先・客筋の声」を重視していることなどである。

これらのデータを参考にすれば、RJP 的な考え方で人材確保を行おうとするベンチャー企業は、仕事内容や社風・給与や労働時間に関してリアリスティックな記述が為されたパンフレットや案内物を作成していて、そこには取引先や客先からの推薦の声を盛り込まれていることが多いということになる。貴社ではそのような求人ツールを用意なさっておられるだろうか？

3.3.3. RJP 導入設計の実例

RJP 導入にあたり、留意すべき点は次の 5 つである²⁷。

- ① 求職者に十分な検討と自己決定を促すこと
- ② どのようなメディアを使うか
- ③ 求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか
- ④ 良い情報と悪い情報のバランスをどうするか
- ⑤ 採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか

なおここでいう「メディア」には、採用広告・広報にかかる一切の媒体を指す。すなわち、自社ウェブサイト、求人広告ポータルサイトの自社ページ、会社パンフレット、ノベルティグッズ、職場訪問、会社説明会、各種プレゼンテーション、ワーク・サンプル（実際に仕事の一部をやってもらうこと）、インターンシップ、リクルーターや採用担当者自身。

学術研究から提案されている、RJP の構成要素は、意識的にか無意識的にか、今回インタビュー取材した企業でも、実際に実践されていることであった。数社を例に取り分析してみる。

図表 3-10 ヴィレッジ・ヴァンガードのRJP

<p>求職者に十分な検討と自己決定を促すこと</p>	<p>入社希望者は全員アルバイトから正社員登用をめざす(平均 4 年間)。バイト期間中の給与は地域の最低水準賃金、交通費も無支給。</p> <p>「どうしてもここで働きたい、という人を見極めているのです。当然、向こうにも辞める権利はある。こちらには採用する権利がある。お互いちゃんと向き合おうよと。4 年かけて面接するようなイメージですね。やはりどうしても、就職となりますと、短い面接で人事担当者から良いことだけを聞かされて、それで会社を想像しながら入社してしまうと、お互いに不幸なことになりますから。」</p>
<p>どのようなメディアを使うか</p>	<p>店長、エリアマネージャ、ブロックマネージャ(ヒト中心)</p>
<p>求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか</p>	<p>アルバイト店長になれる、仕入れなどに大きな裁量がある</p> <p>「(ヴィレッジ・ヴァンガードのファンだからこそがんばれるのではないかと)よく言われますし、確かにそう言う面もあるのかもしれませんが、むしろ入社してから、私どもは「任せる」わけですね。人というのはやはり認められて、権限があるということが、お金よりは大切なのではないかと思います。給料が高ければ人が来るのか、みんなが経済合理性だけを考えて</p>

²⁷ 堀田 前掲論文、金井 前掲論文より筆者作成

	いるのかというと、そうではなくて、別なものを求めているから、当社で働いていただけるのだと思っています。」
良い情報と悪い情報のバランスをどうするか	実際の業務を通じて、良いも悪いも情報はすべて伝わる
採用プロセスのどの段階でRJPを使うのか	最初の4年間(平均)

ヴィレンジ・ヴァンガードは今回取材した中で、もっとも徹底したRJPを実践していた。正社員登用前に、必ず平均4年間のアルバイト経験を積む。その過程で、会社のリアリティも、個人のリアリティも、すべてが浮き彫りになる。個人のパフォーマンスは、業績評価のほか、さまざまなレベルの評価者が見ている。そしてこの長く厳しい選考プロセスを、納得して楽しんでいるアルバイトが実際に多数存在するのである。

図表 3-11 アプレッソのRJP

<p>求職者に十分な検討と自己決定を促すこと</p>	<p>普段からブログやツイッターで自然体の企業実態を情報開示。採用対象はネット上のやりとりですすでにある程度知っている人のみ。</p> <p>「イメージとしては、就職・採用云々ではなくて、もともと情報発信している人がいるわけじゃないですか、これこれの技術に興味があって自分でブログを書いているという。こっちもそういうことをやっていると、お互い同じようなテーマについてブログを書いたりすると、コメントとかでやりとりがあったりするわけですね。なので、同じような分野に興味がある人というのとはもともとお互い相手の名前を知っていたりとか、相手の書いた記事に対してコメントしたことがあったりとか、そういう一回も会ったことがないのだけど、同じテーマについて興味を持っていることがお互いわかっていて、すでに結構深いところまで議論とかもして、そういう知り合いがいる中で、たまにそろそろ転職しようかなとか、そういう仕事を探しているというときに、ネットでやりとりをしたことがあるあの人のところはいま人を採っているのかなみたいな感じで応募してきたりとか、そういうのがうちの会社に限らずいまは多いと思いますね、技術者だと。」</p> <p>「コーディング面接」を実施(実際に共同作業を試みる)。</p> <p>「特に開発者の場合は、履歴書もうほとんど見ないです。面接のときにも、履歴書を見て一個一個聞いていく昔ながらのスタイルではなくて、まず得意なところを聞いて、それもともとブログ等でわかっていることが多いのですけれども、その一番得意な分野で、例えば、こういうのをプログラムしてみてください、というのをその場でやってもらいます。そして一緒にプログラムを作ってみる。そうすると、どういうことがどのくらいのレベルででき</p>
----------------------------	--

	<p>るのかというのは、すぐわかりますね。当社ではこれをコーディング面接と呼んでいるのですけれど。</p> <p>面接というと、一般に会社が主導するようなイメージが強いですけど、実際に一緒にコーディングして作業してみると、向こうもこちらのレベルをチェックができるじゃないですか、日々どういうレベルの仕事をしているのかというのが、一緒に作業するとだいたい伝わる。逆に面接者の人が、こういうふうにやったほうがいいのかはどうしてですかとか聞いてきたり、こういう理由でこちらの書き方のほうがいいでしょう、それは気づかなかったとか、逆にもっといいやり方を思いついているのですよとか、そういうコミュニケーションができますので、お互いのレベルを確認できて、あとでお互いにあとで不幸にならない。だからコーディング面接は面白いですね。」</p> <p>コーディング面接の問題はブログで事前に開示している。</p> <p>「その試験問題を見て、自分だったらこう答えるという回答を、ブログのコメント欄に書きこんだ人が何人もいたり、こんなレベルの質問をしてくるのだったら面白そうな会社じゃんと言って応募してきた人とかもいるのですよ。</p> <p>実際会社のレベルというのは、外から見ただけではあまりわからない、イメージが先行してしまっていてわからないところがあるじゃないですか。面接で聞いてくることのレベルがすごく初歩的なレベルのことばかりであれば、簡単な仕事しかないのだろうなと思うでしょう。あるいは、踏み込んだ議論する相手が欲しかった、ここなら自分が切磋琢磨できる会社かもしれないというふうに期待する人もいますよね。」</p>
<p>どのようなメディアを使うか</p>	<p>ブログ、ツイッター、共同作業</p>
<p>求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか</p>	<p>「プログラマー」本来の意味合いを再定義</p> <p>「プログラミングの仕事は大きく分けると2つあって、一つには創意工夫のしようがないような、いわゆるコーディング仕事があります…プログラマーと言うよりコーダーと呼ぶべき仕事ですね。もう一つには、どうやって解決すればいいかわからないけど、自分で道順も含めて考えて解決していくような仕事。こういう人たちをプログラマーとか、ディベロッパー等と呼びますが、これなら自分のクリエイティビティが発揮できます。</p> <p>日本のIT業界の場合、わりと単純なコーディングをするのがプログラマーの仕事だと思われる面がある… だけど、そういうような簡単なことを当たり前のようにできる人を探るのだったら、コーディング面接なんて</p>

	<p>いらなと思いますし、当社はパッケージベンダーでもあるので、ちょっとしたミスがすごく大きな影響を与えてしまったりするので、そういう意味ではプログラマーは…常に磨き続けなければいけない。プログラマーとして腕をどんどん磨いていくことが一番重要だという考え方を持っています。だからこそそのコーディング面接なんですね…」</p>
<p>良い情報と悪い情報のバランスをどうするか</p>	<p>信頼関係の醸成につながるように…</p> <p>「これまでのようにつよみばかり見せて、「無敵な会社」を演出するのは意味がありません。会社の規模の大小にかかわらず、弱さをちゃんと見せることができる会社かどうか。弱さをさらけ出したうえで、何が出てくる会社なのか。そこが、今求められていることではないかと思います。」</p>
<p>採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか</p>	<p>ネット上のやりとりは普段から、スキルレベルの相互見極めは選考段階で。</p>

アプレッソで特徴的なのは、同社が「コーディング面接」とよぶ面接手法にある。もともと、CEO のブログやツイッターを通じて、同社のリアリティは「知る人ぞ知る」状態に置かれている。さらに、一緒にコーディング作業してみることで、お互いの技術レベルを開示しあおうとしているのである。普段からのつながりと信頼関係があるからこそ、できることも言える。なお同社では普段の仕事にも「ペアプログラミング」という方法を使っているという。二人一組でプログラミングをしていくことで、アイデア出しや相互チェックをおこないつつ、暗黙的な面を含めたノウハウの伝承や人材育成をおこなっているとのことだった。付け焼き刃的な採用テクニックとしての RJP というより、業務全体が RJP 的な考えから成り立っているような印象だ。

さらに印象的なのは、営業系・サービス系の会社が「経営理念」「企業文化」などを熱く語っているのに対し、アプレッソのような技術系の会社では、むしろ「仕事」が熱く語られていると言うことである。アプレッソが「プログラマー」を再定義しているのと同様に、平成建設では「大工」という仕事が再定義されている。大工というのはもともと、現場のトップを指し、大工としての高い技術はもちろんのこと、設計・現場監督・弟子の育成・顧客管理など、オールマイティに何でもできる超エリートなのであり、そういう人を採用しようとする、必然的に高学歴になってしまうのだという。

「要するに、大工という言葉の魅力ある概念に戻ただけなんだよ、僕は。いままで大工になろうなんて考えもしなかった人が、うちに来て大工になってきているわけ。普通、大工というと、工業高校のレベルですよ。それを大学生のレベルにして、大学でも大工になれるんだという、大工という価値観を変えたのですよ。大工というのは単能工ではないよと。全部やって大工なのだよということをしゃべり続けただけなのです。」

図表 3-12 ノバレーゼのRJP

求職者に十分な検討と自己決定を促すこと	採用担当だけでなく、現場のスタッフやマネージャークラスとも面談を繰り返し、会社のいろいろな場面を学生に見せている。面談回数は多い人で一人10回。
どのようなメディアを使うか	現場、社員 一次面接突破者には「パスポート」を支給、以降続く面談内容を記録したり、社員からのコメントがもらえる
求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか	「採用したいと思う人を見極めて、その後繰り返される面談では、学生の志望意欲を醸成させます。」 「説明会ではここまで、面接ではここまで引き込もうとか、次はこの先輩に合わせるのだったら、ここまで動機付けを完了させていこうとか」
良い情報と悪い情報のバランスをどうするか	採用過程で「君と働きたい」は NG ワードとしている。動機付けをしながらも、無理強いはせず、現場を見せ、この会社で働きたいという学生自身の意志決定を促す。 質問にはすべて答えると事前に宣言している
採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか	見極めた人に対して、選考プロセスが進むにつれて RJP 要素が増えてくる

ノバレーゼ社の選考手法も、現場のマネージャークラスに多くを語らせる RJP 的手法を採っており、その過程で候補者に自己決定を促すことを重視している。ただし、「この人を採用したい」と見極めた後は、その候補者ができるだけ入社意志を自己決定してくれるように、どのステップでどこまで動機付けを促すか、良い情報と悪い情報とをどのように開示したり伏せたりするかという点においては、自然体というよりは意図的かつ積極的な「もてなし」がある。RJP とはいえども、優秀な候補者を採用したいと考えるのは当然であり、それだけ候補者のことをよく見ているということである。

ワイキューブの中川副社長も RJP について次のように語っていた。

「ベンチャー企業の選考プロセスは長くなりがちである。というのは、大企業とは違って、ベンチャー企業の場合には、学生側も、企業のことを見極めようとしており、中には途中で選考を辞退する人もいるからである。そこでベンチャーの場合、面談を何度も繰り返すなどして接触頻度を高めて、価値観や志望動機をよく見極めようとしている。同時に、人事面接だけではお互いに化粧を落とせないところ、営業などの若手の現場社

員と面談した方が、お互いに本当のことを言いあうことができる。企業も学生も長所だけでなく短所や至らぬ点を確認しあっておくと、後の定着率もよくなる。」

RJP は、ネガティブなことばかりをマゾヒスティックに並べ立てることではない。たとえば「ゴールデンウィークにも現場は動いているので休みはとりにくい」など、その会社で働くことのプラスとマイナスを事実にして伝えた方が、かえって仕事のポジティブ面の説明の信頼度も増すであろう。米国の研究では、RJP の採用で応募者の総数が減ることはあっても、その仕事に相応しい優秀な応募者が減るわけではない、という調査結果も得られているという²⁸。

一般に大企業においては、「採用前に配属がきまっていない」「社風・文化といっても認識は十人十色」「ブランドや企業イメージを守りたい」などの理由で、ベンチャー企業に比べると RJP に取り組みにくい。RJP は、採用時点だけでなく、入社後のリテンションも含めた、「人材確保」全般について適用できる基本的な考え方であり、ベンチャー企業だからこそ取り組みやすいものであるといえる。ただし、その具体的な方法論や効果の実証については、日本での先行研究は乏しい。今後さらなる実践と研究の蓄積が行われんことを期待したい。

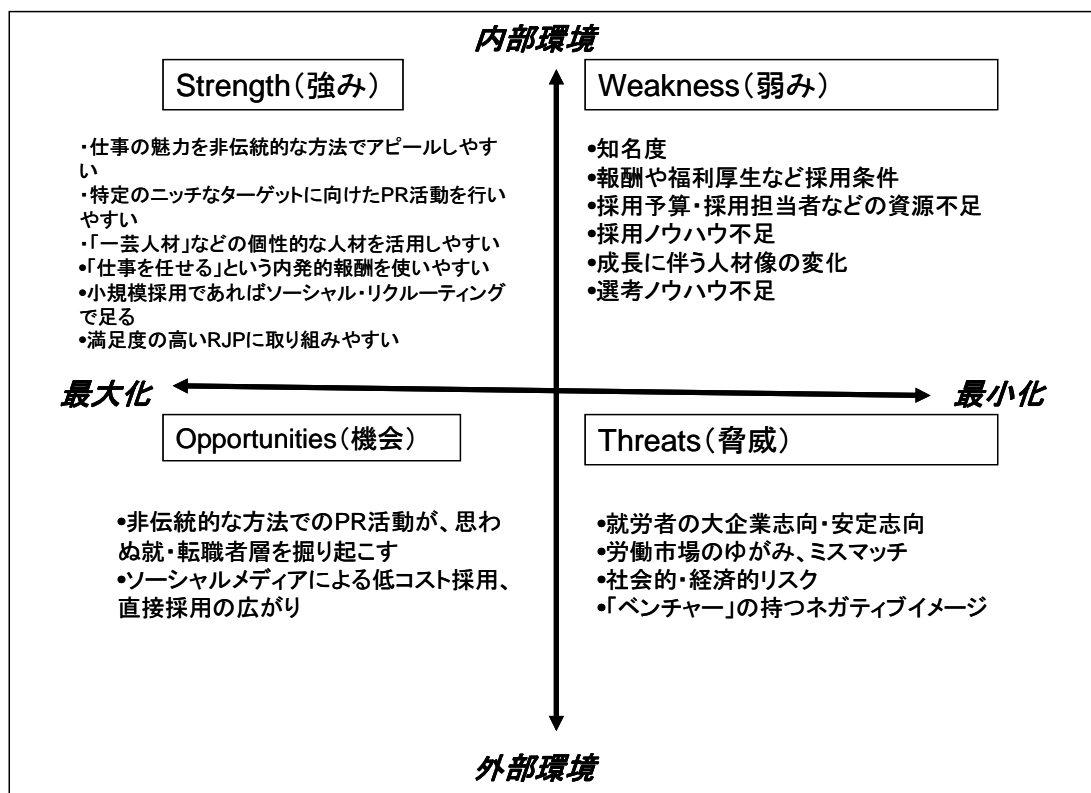
3.4. まとめと、政策的インプリケーション

3.4.1. ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析

本調査研究冒頭で、「ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析」を行った。そこでは、SWOT のうち W（弱み）と T（脅威）の内容だけを挙げておいた。ここでは、これまでのヒアリング結果と結果分析を受けて、ベンチャー企業ならではの人材確保における S（強み）、O（機会）を加筆して、まとめをかえたい。

²⁸ 前掲、金井（1994）

図表 3-13 ベンチャー企業人材確保のSWOT分析



3.4.2. 国に望むこと

ヒアリング調査先で聴取した、国への要望事項には次のようなことがあった。

・ベンチャー企業が新卒採用を始めるとき、経営者は会社の持続と成長に覚悟を決めている。即戦力をほしがる会社ばかりでは、社会は成立しない。社会的に意義の深いベンチャーの新卒採用に対し、人件費助成を行ってはどうか。

・求職者が安心してベンチャー企業に応募できるよう、優良な企業については、何らかのお墨付きが与えられる仕組みを考えてみてはどうか

・ライブドア・ショック以降、ベンチャーという言葉のイメージが著しく低下してしまった。ベンチャー経営者には立派な人がたくさんいるということを広く知って欲しい。あるいは、国全体が新人を歓迎し応援するのだというイメージやムードを作って欲しい。「ベンチャー」に変わる新しい言葉があってもよい。

3.4.3. 政策的インプリケーション

本調査研究を通じて、ベンチャー企業の人材確保を促進するために検討余地があると思われる示唆が、下記のように得られた。

・ベンチャー企業の人材確保に当たって、なんと言っても障害になっているのは、求職者から見た「情報不足」である。会社概要や業務内容と言ったいわば「ハード」な情報に関しては、かなりの施策が為されているところではあるが、化粧を施した情報からさらに一步踏み込んで、経営者が理念や仕事を語りかけたり、もっとさりげない日常の様子や仕事の実態、会社の弱みといったことをふくめた等身大の姿を、求職者ターゲットに響くような方法で伝えていく必要がある。この「情報非対称」が改善されないと、求職者は「完全な情報を得るには時間と費用がかかりすぎる」と考えるようになり、「一定の条件以上の者が見つかったところで手を打つ」という行動を取るようになる。これはベンチャー企業の人材確保にとって大きな障害となる。

・逆に言えば、情報非対称の解消が出来るのであれば、そこには大企業にはなしえないようなベンチャー企業の強みが出現してくる。というのも、大企業に比べ、ベンチャーは等身大の姿をさらけ出しやすいからである。ベンチャー企業が、求人広告を含む“PR活動”のソフトパワーの重要性を認識したり、ソーシャル・リクルーティングなどのネットリタラシーを含むPR技法を取得することが出来るようになるための啓発や支援、成功例の発掘と普及といった活動が望まれる。

・しかしながら実際のところ、ベンチャー企業にとってPR業務など、なかなか手が回らないのもまた実態であろう。無理に研修を受けさせることも出来ないし、全社に使える一律の解決策もない。ところで、先頃米国で発表された「Startup America」というイニシアティブ²⁹では、「ベンチャーのエコシステム」と言う考え方が提示されている。ベンチャーを取り囲むさまざまな機能や要素・外部条件が一種のエコシステムを形成することで、ベンチャー輩出の土壌がはぐくまれていく、という考え方である。

・直接資金を提供し、結果を出すことを求める、と言った直接介入型の支援ではなく、さまざまな支援者が、ベンチャーにとって利用しやすい形で存在しているという、あたかも土壌を整えるが如くの支援のあり方がより望ましいのかもしれない。例えばベンチャー企業が共用できるような、広報や人材募集のシェアードサービス業者が、例えば業種別に、いくつもあるとよい。もともと、大企業が広報部や採用部を持つことには、規模の経済性が働き合理的であるが、ベンチャーが同じ機能を内部で持つことはできないため、不利な状況に置かれているのである。このことは、広報や人事だけに適用できる問題ではないだろう（前節にあった、「イメージアップ」も、エコシステム型支援の一つである）。

²⁹ “Startup America”, 米ホワイトハウス・ホームページより
<http://www.whitehouse.gov/issues/startup-america> (11年2月4日確認)

・そもそもベンチャー企業は、ニッチ分野に斬り込んで行く冒険心と俊敏さを特長としている。そのような企業に向いている人材は、大企業等に向いている人材とは、違った特長や強みを持っていてしかるべきであろう。今回取材した企業の中にも、「ろくに口をきけなくても、エンジニアリングの腕が優れた人材ならそれでいい」という社長もいた。多様なベンチャーに多様な人材がマッチングされていくためには、従来型の検索型のマッチングシステムだけでは、必ずしもうまくいかないということを認識すべきだろう。むしろそれとは相反する価値観を持って、「人」や「物語」を介した、多種多様にパーソナライズされた人材確保/就職支援のあり方が検討されるべきであろうし、そのような小さな努力には支援が惜しまれぬべきであろう。