

oriri

President
小川 達大



会社概要

設立：2020年1月 ※oririは(株)コーポレイト
ディレクション内カンパニー。(株)コー
ポレイト ディレクションは1986年設
立

事業内容：経営コンサルティング

所在地：東京都品川区東品川2-2-4

従業員数：61名(グループ全体、2020年4月現在)

～個性に出会うための「あたらしい(未来の当たり前(?)」採用活動～

「人材こそが、価値創造の源泉である。」

Yes…

「自社に合った個性と能力のある人材を採用したい。」

Yes…

それでは、

「個性的な人材をAttractするために、自社の採用活動は、どれほど『個性的』だろうか」。

……………？

同業界の池の中に留まり、誰にでも思いつくような比較軸での”ちょっとした”違いによって、「差別化」しているような気になっていないだろうか。

本質的に「個性的」とは？

その問いかけを出発点に、自分たちのこれまでの採用活動を吟味し、世の中の「当たり前」を見つめ直し、ゼロから採用活動を設計することにした。

結論としては、下記のような特徴のある採用活動を実施している。

- (1) 「新人」採用として、高校卒業から第二新卒まで、幅広い募集対象
- (2) 通年採用
- (3) 入社時期は、学校卒業直後に限らず、1～2年ほどの猶予を設定
- (4) 論理的思考力より、価値観に重点を置く採用プロセス（「2035年時点での自分の履歴書」）
- (5) 報酬は自己提示（新卒一律報酬の廃止）

この文章は、その思考と試行の記録である。

こぢんまりとしたコンサルティングファームでの経験ではあるが、それゆえに世の中の未来を見据えて実験的な活動に取り組んでいるので、読者の皆様が「自社らしい」採用活動を設計する際の参考になれば幸いである。

1. 我々は何者か。我々はどこへ行くのか。

私達oriri（オリリ）は、1986年に創業した経営コンサルティング会社コーポレートディレクション（CDI）の新カンパニーで、2020年から本格的に活動している。生産設備や仕入れ商品があるわけではなく、まさに「人材こそ（のみ）が、価値創造の源泉」である。

この文章の本旨ではないため詳細は割愛するが、これからの社会経済の成熟が進む時代では、企業経営における価値軸は多様になっていく（「社会が成熟する」とは、そういうことである）。そして、その会社らしい価値軸とビジネス一般の価値軸に、折り合いを付けながら意思決定を重ねていける企業が、発展していく（その「折り合い」を付けることの難しさと意義に正面から向き合う覚悟として、oririは「経営を、『らしく、あたらしく。』」という標語を掲げている）。そのような企業・経営者と対峙するコンサルタントの集団は、多様な価値観を抱える場ではなければならない。無個性な知的労働者を効率的に量産するのではない。それぞれの人生に根を張った個性が、開花し発展する場でありたい。

事業戦略的な観点と表裏一体の関係として、人材採用開発の観点があるため、

採用活動は私達の持続的な発展の最重要テーマの1つであり、経営のド真ん中である。

2. 「新卒一括採用」に対する疑問

いわゆる「新卒一括採用」は、戦前には定着していた雇用慣行のようで、①特定の学年の学生を対象に、②特定のタイミングで一括して選抜し内定を出し、③卒業後すぐに勤務させることを要素としている。

大量の労働力を確保する点で合理的であっただけでなく、終身雇用を前提にしながら上下関係と同期関係によってカイシャに対するロイヤリティを高める意味でも、「日本的経営」の要素の1つであったように思われる。桜の咲く頃に初々しいスーツ姿のフレッシュマン・フレッシュウーマンが並ぶ姿は、私たち日本人の季節感覚にも馴染んでいるような気もする。

ところが、毎年の採用活動を行い、縁の不思議を思い、青年の未来への眼差しに触れ、人と会社の人生に関わる様々な決断を重ねていくうちに、違和感と危機感が募るようになった。

例えば、学生と面接をしても、志望動機が表面的であることが増えているように感じる。インターンや内々定など実質的な採用時期が前倒しされていく状況で、学生たちは、自らの意思ではなく周囲に急かされるように就職活動に取り組み始める。学生生活の交々（こもごも）を通じて自らと向き合う時間さえもないまま、「世間のモノサシ」で業界や企業を比較し、その選考基準に自らの個性を曲解して当てはめる。なぜならば、それは受験競争と同じく「世間のモノサシ」で競うゲームなのだから、と。そこで語られる志望動機が「ほんとの自分」であるかは、もはや自分自身にも分からない。採用時期の前倒しを進めても、熟していない急ごしらえの志望動機と向き合うだけで、候補者自身の深いところにある個性に触れられないのではないだろうか。

また、学生生活の過ごし方も多様になるなかで、例えば留年の意味合いも変わってくる。学生生活の時間の過ごし方そのものが「個性」であるし、その時間の過ごし方を通じて「個性」が育まれる。だとすると、特定の学年の学生を対象に、特定のタイミングで一括して選抜することは、やはり、我々自ら「個性」に出会う機会を手放してはいないだろうか。

一方、「人生100年時代」で人々は、自らのライフミッションを自覚し、生涯にわたる学習に取り組むことになる。それゆえ、「自分は何者として生きていくのか」について“腹を決める”ことが豊かな人生を歩むことの条件になるはずだ。「その歩みを進める場としてoririという場が望ましい」と双方が合意した時に、入社を決断してほしいと思う。そういう関係作りがあって初めて、会社と個人の個性が共鳴し、あたらしい価値が創造されるのだと考える。

そうだとした時に、青年の変化と成長の早さ、に意識が向かう。青年は、1つの出会いや経験で大きく「化ける」ものだ。私達が採用活動をする特定のタイミングが、「化ける」前なのか後なのか、それによって、評価が大きく変わってしまう。学生が「化けて腹が決まる」タイミングの数年間のズレなど、100年の人生のなかでは誤差に過ぎない。そんな誤差によって、人と会社の人生が左右されることが正しいことなのだろうか。彼ら彼女らが「化けて腹が決まった」あとに出会うためには、どのような採用活動をすればいいのだろうか。

これらの疑問は、独りよがりな考えかもしれないが、いくらかは社会経済全体の流れを捉えていると思う。ひとことでは、産業資本主義時代における、労働力の大量確保のプロセスから、本質的には発展していないのではないか、という問題である。学生も、会社も、互いの情報を効率的に捌いているだけのプロセスでは、個々人の個性は、急流を流れる一枚の木葉のごとく、掴み取れない。

知識創造型産業が社会経済の中心になっていくこの時代、会社の中や周辺で個性に出会い、創造が生まれることが、持続的な発展に繋がる。「個性」を惹きつけ抱えていけるかどうかは、会社の持続的発展の要件になっているのである。

そのような疑問を出発点にして、あたらしい・私達らしい採用活動の設計に取り組むことにした。

3. 「らしく、あたらしい」採用

これまで記述してきた考えに基づいているため、採用活動の目的を「自分の人生について『腹を決めた』青年と、お互いの個性や価値観を提示し合いながら出会えるようにすること」と設定した。

まず、「腹を決める」タイミングは人それぞれなのだから、自然と対象者は広

くなり、募集の門は常に開けておくことになる。具体的には、(1) 通年採用、(2) 高校卒業から第二新卒の募集対象、を設定した。加えて、(3) 入社時期は、学校卒業直後に限らず、1～2年ほどの猶予、を設定した。現実的には学校卒業直後の入社が基本にはなるが、学校卒業後に留学や旅行、起業など、その時にしか出来ない経験をしたい学生も(決して多くはないが)増えている実感もあり、そのような青年にも門戸を開いた。

門戸を広げる一方で、私達自身の価値観を伝え、共感することを前提に応募者の価値観の提示を求めた。それにより、応募のハードルを上げ、門戸を狭めることになるが、「なんとなく」応募することを求めないことにしたのだ。上記の(1)～(3)も私達の人生観や職人観を反映しており、それに加えて、募集のメッセージは少し青臭くとも「ふつう」の人を避けるような論調とした。応募してきた学生からは、「これは自分に向けられたメッセージだと感じた」というようなコメントもあった。個性の共鳴とは、「個と個」の関係性において起こるのだから、このようなコメントは、ある意味「作戦成功」なわけである。

時代を変えてきたのは、いつだって、辺境からやってきた人だ。
「いま」のド真ん中にいる人たちから見れば、変わり者や外れ者に見えるだろう。
でも、そんな人の言葉や行動は、徐々に「いま」を揺さぶり、ひっくり返す。
そして、あたらしい「いま」へと、時にはガラリと、時にはヌルリと、変わっていく。
私たち oriri は、「いま」の経営に関するパラダイム(モノの見方)に問うている。
同時に、私たち自身も、変わり続ける“生き物”でありたい。
私たちを、揺さぶり、ひっくり返してほしい。
あなた「らしさ」が、つぎの「あたらしい」をつくるから。
いっしょに、いこう、未来へ。
YOU are (you &) the future.

そのうえで、(4) 価値観や人生観に重点を置いた選考、を行うために、下記2点を応募書類とした。

- ・2035年時点での自分の履歴書
- ・「2035年の自分から見た、2020年の世の中の『変な』ところ」

これらの課題は、学生時代の僅かな経験や業績を羅列することで周囲の学生との外形的な(多くの場合「ちょっとした」)差をアピールするのではなく、人生観や価値観を紡ぐことを要求する。課題に取り組みながら自らの人生観と価値観の解像度を上げ、その結果oririが「その個性を開花させるにおいて適した場」だと判断した場合に、応募書類を提出してもらいたい。そもそも、これらの書類準備は、骨の折れる作業であるうえに、他社の選考への「転用」ができないのだから、それだけハードルが上がっている。にもかかわらず、応募者からは「自分を表現できる応募書類にようやく出会えた」と密度の濃い書類が届いている。

このようなプロセスで入社する「個性的な」人材は、「個性を開花させる場としてoririが適している」「oririの活動への貢献が期待できる」という点では共通しているものの、その個性ゆえに、貢献と報酬の大きさはケースバイケースになることが想定される。それゆえ、報酬制度は基準となる水準やルールはありつつも、基本思想としては、(5)報酬は自己提示(新卒一律報酬の廃止)、とした。

これまでに上げた特徴は、「ふつう」の採用活動を意識した「区別化」の意図がある。また、その「区別」が人材市場にメッセージとして伝わるように、採用基準・プロセスとコミュニケーションを設計してきた。一般的に企業は、製品市場・人材市場・資本市場と3つの市場に対峙していると言われる。製品市場においては、マーケティング戦略が強く意識され、ポジショニングやマーケティングメッセージに多くの知恵と資源が投下されるが、人材市場に対してはどうだろうか。同業界の池から飛び出し、ユニークな存在として「区別」して認識されるために、採用活動に取り組んでいきたい。

個性を集めるためには、私達が個性的でなければならない。しかもそれは、人材市場側から見て、個性的でなければならない。

そして、あたらしい採用活動を進めるにあたって、実務的にもいくつかの変化が起こった。それは、採用活動での資源(カネ・ヒト・時間)の再配分に関することである。

一般的な採用活動では、応募数をしっかり確保したうえで、書類通過・1次面接通過…内定・入社というようなパイプライン管理がされている。しかし、私達の採用活動では、門戸は広げながらも、むしろ応募数と書類通過数を抑え、一方で内定までの歩留りを高く維持するような発想を採っている。応募前での価値観

に関するコミュニケーションを濃く行うことで実現している。

通年採用ゆえに、特定のタイミングで採用マーケティングを集中的に実施するのではなく、定常的に実施することになる。となると、採用関連の媒体枠が少ない時期もあるし、学生側も「就活モード」ではない時期での接点も発生する。それゆえ、採用マーケティングというよりはコーポレートブランディング活動を通年で行い、oririへの「共感者」を増やしていくような発想になる。特に、私達の業種柄、その「共感者」が、応募者にならなくとも、協業相手や将来のクライアントになることもある。

現実的な問題として通年採用には、採用活動・受け入れ・育成に関する業務効率の問題が想定される。しかし、先ほど記載したように採用パイプラインの発想を変えたことによって、面接に関わる工数が減り、通年採用による工数増加にはならなかった。加えて、コロナ禍により否応なしに説明会・面接・研修等のデジタル化・ウェブコンテンツ化・ストック化を進める契機と重なったため、あたらしい採用活動による負担増は顕著な問題とはならなかった。

4.その後と、これから

あたらしい採用活動を始めて、明らかに「これまでは出会わなかった、そして出会いたかった人材」に出会うことが出来ている。個性的な人材に出会いたいと言いながら、自分たちが個性的である（個性的に見える）ことに真剣に取り組めていなかったことを痛感した。そして、青年1人ひとは会社の個性を感じ取る瑞々しく個性的なセンサーを持っていることにも気が付いた（自分自身も、そのような青年であったはずなのに…）。人材に個性がないのではない、会社／オトナの方が人材の個性を見ようとしていなかっただけではないか、と。

日本企業は人材を大切にすると、言われてきたし、自認してきた。時代は変わる。

これからの時代に合った、あたらしい「人材との向き合い方」には、大いに開発の余地があるに違いない。

私達は、私達らしく、あたらしいチャレンジを重ねていこうと思う。