

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第12回>

優秀な現場の人材を採用チームに選任し、
会って話す地道な採用活動を展開

— インターンシップやイベントで学生に活躍するイメージを沸かせる

株式会社サイバーエージェント

Ameba 事業やインターネット広告事業、ゲーム事業を軸に事業を展開している株式会社サイバーエージェント（東京都渋谷区）。スマートフォン向けに多数のコミュニティサービスやゲームを提供していることで知られる。一九九八年に三人で創業以来、常に大きな成長を続けるベンチャー企業であり続けることをめざして事業拡大を重ね、現在は約三〇〇〇人の企業に成長している。そんな同社では、優秀な人材を選んでチームを編成し、採用責任者を中心に、学生とできるだけ会って話をする地道な採用活動に取り組んでいる。

コンスタントに一〇〇人規模の新卒採用を実施

サイバーエージェントの新卒採用は、設立後三年目の二〇〇〇年度から実施している。二〇〇六年度は九九人を採用。翌〇七年度以降は一〇〇人を超える採用を行うようになった。二〇〇八年度からは、それまでの総合職（ビジネスコース）のみの採用に加えて、技術者（テクノロジーコース）の採用も実施。リーマン・ショック後の二〇一〇年度こそ採用人数を絞ったものの、その後も一〇〇人超の新卒採用を行うなかで、二〇一二年度には二〇〇人を超える規模で採用している。入社三年経った時点での離職率は、「その代の全体の約一〇%くらい」という。

事業部門から選んだ二〇〇人を
含めて採用チームを編成

同社では、人事部門のメンバーに加え、事業部門の採用に携わる社員二〇

株式会社サイバーエージェント 概要

2014年9月現在

代表者 : 代表執行役社長 藤田 晋
 設立 : 1998年3月
 社員数 : 1664人 (単体)
 平均年齢 : 30.7歳
 初任給 : 【ビジネスコース】34万円/月
 (*年俸制408万円)
 【テクノロジー・デザインコース】34万円~1月
 (*年俸制408万円~)
 *2013年4月大卒初任給実績
 事業内容 : Ameba 事業、インターネット広告事業、
 ゲーム事業、メディアその他事業、
 投資育成事業

〇人の選抜部隊を採用チームとしている。事業部門から選ばれる人は、営業やプロデューサーなどの普段の仕事をしながらプラス採用チームという名目で、インターンシップの運営や講師、メンタリングなどをしたり、選考段階で面接をしたりする。現場で成果を出して会社に対するロイヤリティも高い人が選ばれており、学生からの評判の高い人をチームに残しつつ、固定化しておざなりな採用にならないよう毎年、一定程度の入れ替えも行っている。

また、同社には、「二一世紀を代表する会社」というビジョンがあり、そのゴールを社員がともにめざすための基本的なルール『CyberAgent Mission Statement』を有している。そこには「有能な社員が長期にわたって働き続

けられる環境の実現」が掲げられており、そのための人材育成施策や福利厚生が用意されている。

たとえば、採用チームのメンバーであるベテラン社員は、後述するインターンシップやイベントなどの際に、若手のメンターとコンビを組むことで、採用だけではなく、若手のメンターにとって斜め上の先輩になれるような仕組みも持たせている。

時流と社流の変化に対応する
戦略を

こうした環境の下、鷲田学・シニアマネージャーは、「IT業界の流れの速さと企業規模の拡大のスピードが相まっているので、採用の積み上げのようなことはあまり期待をしてはいけない」と考えている。



(サイバーエージェント提供)

「われわれの業界はとくにそうなのかも知れないが、時流とか社流がとにかく変化しており、いい意味で会社のスティージも上がってきている。競合他社も変わり、事業のビジネスモデルも変わるなかで、企業の戦略自体も立て直しを繰り返すため、変化に対応する感覚を持ちながら、毎年、採用戦略を変えることがとても重要になっている」

振り返りで良かった点と悪かった点を明確に

そして、毎回変えていくなかでスキームとして必ずやっていることとして、「イベントが終わったタイミングや選考を終えたタイミングで、必ず振り返りをし、良かった点・悪かった点を明確にすること」をあげる。

「重要なのは多忙な経営陣との振り返りをすること。『こうだったから、次はこうしていく』とか、『経営陣が人事部門に何を期待しているのか』『いま欲しい人はどういう人で去年とどう違うのか』といったことを聞く場をつくる。それを踏まえ、丸一日かけて採用チームの戦略合宿を行う。経営陣の声や前年の振り返りを踏まえたゴール設定から、そこに紐づく採用の方針、具体的なアクションなどを決めていく。そこまで決まったら、キックオフをして一枚岩となってやっていく心あわせをする」

ゴールの設定はキーワードで

採用活動のゴール設定については、経営陣と摺り合わせて『今年の採用は●●ができたから成功』といったキーワードを決めている。

「ここ数年は『とにかく一緒に働きたいと思える人かどうか重要』ということばがキーワードになっっている。人事として五年超に渡り新卒採用に関わったが、初めてのときは、『とにかく外資系の金融に行くようなキレキレの頭のいい学生を探れば勝ち』というような考え方の時もあった。それはそれで優秀に違いないが、サイバーエージェントという会社があり、カルチャールがあるので、そこで彼らのポテンシャルを引き出して育てていけるかを考えたとき、『そうできない場合は採らない』ことをきちんと決めたいと考えるようになった」

早い段階から学生のリスト化を

ゴールが固まったら、次は人事が知恵を絞って採用方針を考える。直近の採用では、ゴールを達成するために、①学生をリスト化して、その学生がどんな状態かをわかっている状態にする②インターンやイベントを活用し、入り口経路を増やして会社説明会などの通常選考を減らす③優秀な学生が入りたい会社にする——ことを重視した。

「リスト化については、チームのメンバー全員に対し、『こういう学生を採用していきたい』という基準を話す。その際『こういう人ですか？』『いや違う、こういう人だよ』といった議論を徹底的にやり、彼らがイベントや学生OB・OGのつながりなどで学生と会ったとき、その人の判断で『この学生なら内定がでるのではないか』という学生をリストに入れる。それを作った資産にしていくことをわれわれの年内のゴールにした。リストに載っている

全員に僕が会っているわけではないが、たとえば採用チームの●●君に『君が会った●●さんをリストに入れる理由は？』と聞くと、彼は『●●さんには、こういうこういう経験があるからです』と言えるようになってくる」

インターンシップの強化と各種イベントの開催

サイバーエージェントの新卒採用の募集職種は、いわゆる総合職のビジネスコースと、エンジニア職のテクノロジコース、デザイナー職のデザインコースがある。それぞれ、『就業体験型のインターンシップ』を設けて、実践経験の機会を提供している。二〇一五年度は、内定者の約四割をインターンシップ経験者が占めるまでになっていた。

「インターンについては、二〇一四年の夏にビジネスコース三〇〇人、テクノロジコース二〇〇人を受け入れた。この結果、先述のリストに入れるか否かの判断が非常に付けやすくなった。秋から春にかけても夏と同程度の人数を受け入れる予定を立てた」

一方、イベントについては、「サイバーエージェントの説明会をやります」というと「インターネットの会社で、なんとなく広告もやっている会社だろ」「アメーバを運営している会社かな」といった「よくわからないけど、説明会には来る」学生が目立っていたという。「それをとにかく減らしたく、精度を上げるためにわかりやすく入口を設けて、自分に合う選考フローを学生に選ばせるやり方」を検討のポイントに据えている。

「二〇一三年にはトライアル的にいくつか実施した。一例をあげると、人々が夢中になるような未来の新しいインターネットサービスを創り出すプロデューサーを募集する『プロデューサー採用』を通常選考と平行で行った。その結果、ここから四人が入社したが、この人たちに『なんで受けてくれたの？』と尋ねたら『サイバーエージェントはいわゆる広告代理店の会社だと思っていました』『アメーバは技術者の集団だと思っていました』などと、僕らが思ってもみなかったことを学生が勝手に想像してくれていたことがわかった。この採用切り口を作ったのはよかったと感じている」

入り口を増やすことで選べる採用を

さらに、広告の現状を分析して未来を予測し、その結果を元に独自の広告ビジネスを創出する「広告未来会議」にインターンの参加を求めたり、同社の社員であれば誰でも参加できる事業プランコンテスト「ジギョつく」の就活版をつくって学生の参加を募るなどの取り組みも実施している。

「『広告未来会議』のページに『ネット広告の未来を創りませんか』と打ち出したところ、『あ、広告なんてやってるんですか』『広告といえば電通、博報堂じゃないんですか』などと思っていた学生が来てくれて、逆ブレの効果があつた。『就活生版ジギョつく』も、起業をめざす学生や『早くから活躍したい』『事業責任者になりたい』と考える学生が来てくれた。二〇一六年度はこういうことをさらに増やしていきたい

いし、さまざまな切り口の門戸を広げて、学生が自分と合うと思うキーワードで入ってきてくれればいい。そういう「入り口を選べる採用」のようなことを進めていきたい」

取りたい学生像のイメージに合ったイベントを開く

「大事なのは、われわれが『採りたい』学生像をイメージして、それに合った切り口でのイベントを用意していくこと。たとえば、技術系であれば『GitHubChallenge』という形で、ソフトウェア開発プロジェクトのための共有サービスであるGitHubのアカウントを公開することで、当社に『僕はこういう人だ』ということを見せてもらったり、デザイナーであれば一日でデザインしてもらってそのコンペティションをする『ワンデーデザイン』というようなイベントを幅広くやっていきたいと思っている」

「当社は男女半々で採用してきているが、エントリーしてくる母集団は男性が多い時期があった。とにかく女性を集めたいと考え、数年前、女性の学生向けにアプローチして三〇〇人が参加するセミナーを開いた。もちろん、やる気のある人もいたが、その当時、CMで社員を出演させていた関係で『CMに出たい』という理由で来た人もいた。その苦い思いを踏まえて、それ以降は『女性向けアプリ企画』や『女性向け広告』などといった形で、女性というセグメントを残しつつ、そこ

からコンテンツを切り分けてセミナーを企画している。実際、とてもヤル気があって自分の方向性もしっかり見据えている学生が集まってきている」

活躍できるイメージを想像できるように

この失敗談のように、母集団形成時に「いい人が来ない」のは、どういった理由からなのか。その点について驚田シニアマネージャーは、「結局サイバーエージェントという会社がかかっていない人は、自分がどういう仕事をしてどうやって評価をされてどういう活躍ができるかをイメージできない」とみている。そこで、「対話でもいいしアルバイトでもいいので、『この会社だつたら、他の同期入社社員や大学生の友だちより活躍できる』というイメージを本人が想像できるようにすることが重要だ」と強調する。

要は、人を集めたいからといって大括りの言葉だけを並べても想定するような効果には至らないということ。そうではなく、「今、こういう学生を求めている、このイベントではこういう事をやっていて、この先にはこういう道が待っている」といったことを明確に伝えるようにする方が、母集団の数自体は減っても優秀な学生を確保できるということなのだろう。

優秀な学生に友人を紹介してもらおう

優秀な学生に「サイバーエージェントに入りたい」と感じてもらうようにすることは、リスト化する際の母集団形成上の重要ポイントにもなっている。

「会社側が受身だと普通の学生しか採用できない。そこで、優秀な学生がいるところに、自らお金と時間を使って採りに行く必要がある」と考えるからだ。

「大変アナログな話になるが、集客をするうえで最良な方法は、優秀な学生を一人みつめて、そこから新しい学生を紹介してもらうことを徹底的にやること。世の中的にはリクルーターに近いかもしれないが、これがもつとも大事だと思う。具体的には、インターンのなかで素晴らしいと思った学生に『君の友だちを三人連れて来て、僕を含めて五人でランチしよう』などと話をする。もちろん来てくれない学生と忙しい学生もいて、そういう人には大学の近くまで行ったりもしている」

OB・OGの役割も重要

また、OB・OGからの紹介も活用している。これは単純に紹介してもらうだけではなく、「社員の紹介があれば選考をスキップさせる」ことを明言しておく、それが社員にとつての裁量になり、自分の役割だと感じて学生を紹介してくれるようになる。

「その社員が学生のマインドセットもってきてくれる。『次の面接をしてくれるから、お前ちゃんをやれよ』とか『こういう話をしたほうがいいよ』などと社員目線でのアドバイスを受けたい状態であるので、社員にそういう権限を持たせることがプラスに働いている」

さらに、ここ最近では、人材会社もナビからデータベースを作成して学生を登録する流れになってきていることか

ら、そのなかで質の高い学生のデータベースを有する会社と組むようにしている。

「二〇一二年は学生の動画を保有している企業と契約しての採用も行った。これはとても良く、学生が動画でプレゼンしてくれると、話している中味は普通で書類とあまり変わらなくても、人間性がすごく出て効率性の面で非常に助かった。動画採用については、外部企業のを使わなくても、自分たちでYouTubeにアップしたり動画を送ってきてもらうようなやり方を試みても良いのではないかと思う」

このほか、実績のある学生団体に協賛してそこからのチャレンジ枠を設けたり、大学との連携や起業家学生の支援、学生が集まるワークショップスペースのようなところに向いて、そこに来た学生とさくばらん話をしながら母集団形成をしている。

大切なのは会って話すこと

こうした取り組みを模索するなかで、驚田シニアマネージャーは「やはり、大切なのは会って話すこと」と強調する。事実、会った学生は、必ずランチやお茶に誘っているという。

「絶対に誘って、その後『君は（優秀だから）インターンシップに参加しない？』とか『この時期、特別なイベントがあるからそれに来なよ』などの流れを徹底的に回していく。メンバーが『超いい学生がいたのでランチを設定します』となり、その枠を作ることがすごく重要。先ほどリストに載せた学生からの紹介を連鎖的にやっていく流れを作った話をしたが、週二日は大

体一対四とか一対五でランチをするこ
とに決めている。それぐらいこのラン
チをやる意義を感じている」

最初は斜に構える学生も、「会って話
していけば少しずつ心を開いてくれ
る」もの。「まず、そのきつかけを作
るといことが大切で、地味だけご
飯を食べるみたいなどころからイン
タレーションだ」と認識している」。

採用担当には優秀な人材を

最後に驚田シニアマネージャーは、
施策を運営する採用チームに優秀な人
材を充てる必要性があることに触れな
がら、人材を見極めるポイントにも言
及した。

「学生を口説くには普通にやってい
たら勝てないので、採用チームに優秀
な人を充てるしかない。当社は人事部
門のなかでもそういう人を採用担当に
し、ランチで話をするなかで『新しい
人を紹介して』と、地道に繰り返し
いくことが、精度の高い母集団形成を
可能にしている」

人材をみるポイント

そうした優秀な人材を採用チームに
揃えたうえで、人材をみるポイント
を提示する。二〇一五年度と一六年度の
採用は、①野心②コミット力③探究心
の三点を判断基準に据えている。
①は視点が高く、自分が「こうなり
たい」との思想があること。②は最後ま
でやり遂げる行動力。③は突き詰める
思考力があるかどうかポイントにな
っている。

「今、ものすごく危機感を感じてい
るポイントは、社員が増えて関連企業

も含めると三〇〇〇人を超える会社に
なり、『大きな会社』と思われることが
増えている。何もしなければ、いわゆ
る大企業病になるという最悪なシナリ
オが待っている。そうではなく、野心
がある人を採用したい。そして、自分
のなかでこうと決めたらきつちりやり
切るコミット力のある人が欲しい。さ
らに、人それぞれの幅はあるかと思
うが、『ここに関してとはとにかく突き詰め
てやります』というような人が必要だ。
さらに、この三点にプラスして新卒採
用において外せないポイントである
『素直でいい奴』がある。これがある
と変化に対応できるし、チームワー
クをもって仕事ができる」

たくさんの人に会わせる

「採用チームでは、とにかくある社
員をイメージしながら、『たとえば野心
があるっていったらこの人とこの人だ
よね』とか『コミットがあるとしたら
この人だよ』みたいなことを常にす
り合わせをしていく。ただし、それ
を見極める方法はなく、弊社の場合はた
くさんの人に会わせることにしている。
よく他社の人事の方から、『会って五分
でこの人が良いか悪いかわかるよ』と
いった話を聞くことがある。でも、僕
自身は長年やっていてもそれが一〇〇
%にはならないとの思いがあるので、
採用したい学生にはとにかくたくさん
の社員に会わせると決めている。その
ため、経営陣にもこれまでの状況を伝
えて協力をお願いするし、現場の採用
チームともすり合わせる時間を増やし
て、最終的に本当に採りたい人を決め
ている」

「自分より優秀か」の視点で ジャッジを

「担当者に『もしも最後まで迷った
らこれで決めてほしい』と言っている
のは自分より優秀かという視点。これ
が揺らいでしまうと、前年を超える採
用ができないし、結局、会社が成長し
ていくためのエンジンになれるよう
な学生を採れないので、自分より優秀
かという点はものすごく意識してら
っている」

この「自分より優秀な人がどうい
う人か」については「現場それぞれに任
せている」と前置きしながらも、「その
人の持論がある人が基準になる」と指
摘。そのうえで、「合っても間違っ
ていても構わないので、『私はこう思
う』というのを、はっきり自分の言葉
で言える人は『優秀だ』と感じる。『自
分はこうなりたい』とか『世の中の
●に対してこう思う』といったような
その一歩を先に踏み出せる人はなかな
かないので」と話した。

〔注〕

本稿は「採用活動の『短期化』に備える採用担当
者向けセミナー（株式会社アイデムが二〇一四
年九月に開催）」の株式会社サイバーエ
ンジニアの講演内容の取材と、HPの公式情報等を
もとにまとめた。

（新井栄三）

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中！
週2回（水曜日と金曜日）無料配信

パソコン・携帯から
カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

（編集・発行）

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）（研究調整部広報企画課）
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

