

● 事例 ●

魅力ある人で組織を埋め尽くすこと

～資生堂における採用の考え方とプロセス～

深澤 晶久

(株式会社資生堂 人事部 人材開発室長)

一 はじめに

経済環境の変化とともに、採用環境も急激に変化する。それに伴って就職活動までもが急激に変化する。ここ数年、その変化の激しさが益々高まっていることを感じます。世界規模での経済環境の変化が、これだけのスケールとスピードで起こる以上、企業としても柔軟にそしてしなやかにその変化に対応しなくてはならないことも事実ですが、やはり、最後は「企業は人なり」、サステイナブルな企業を

目指し実現するために、採用活動の重要さも、今後益々高まるものと考えています。高い視座、広い視野から考えれば、二〇年後、三〇年後の日本を支える人材であるわけで、さらに長期的な視点から改めて採用というものを見つめる必要性を痛感しています。ここ数年の弊社の取り組みをご紹介し、採用というものを考えてみたいと思います。

二 採用活動とブランド価値

弊社のビジョンに「魅力ある人で組織を埋め尽くすこと」

というものがありません。これは弊社前田社長が二〇〇五年に示した「社長の三つの夢」の一つであり、「一〇〇％お客さま志向の会社に生まれ変わる事」「大切な経営資源であるブランドを磨き直すこと」という夢とともに、現在、資生堂に働く社員が共有化し、業務の拠り所としている大切なメッセージであります。

そして、これからご紹介する採用活動においても「ブランド価値」というものは、決して切り離せない柱となっております。採用活動を担当して、応募者である学生さんが抱かれる「資生堂」への信頼やイメージは一つの企業ブランドとして形成されることから、これは「TSUBAKI（ツバキ）」や「UNO（ウーノ）」というブランドを育てる企業活動と同じく、まさにブランドを作り上げていくという試みでもあるわけです。こうした活動は、「魅力ある人で組織を埋め尽くすこと」というビジョンのもと、入社前、さらには採用活動の段階からその取り組みが始まっているわけで、長期的な意味で言えば、まさに「採用が会社を変える」といっても過言ではないと考えています。

採用活動におけるブランド力を高める要素として二つの側面があると考えています。一つは、やはり採用業務です

から、将来の資生堂を支えてくれる人材、即ち「未来への先導者たち」を探し、巡り合うこと、言い換えれば、入社を目指している学生さんと出会い、応募者も企業も共に満足の出来る選考活動をさせていただくことです。一方で、学生さんの多くは弊社のユーザー、もしくはユーザー候補ということになります。実際には、本当に多くの学生さんにご応募いただくので、ご縁のある学生さんは僅かということになります。仮にご縁のなかった学生さんに対しても、弊社の選考・採用活動というものを通して「資生堂」という企業への理解を深めていただき、将来的にも「資生堂ファン」であり続けて欲しいと思っており、この視点で見れば、採用活動も「大切なお客さまづくり」の場であるとともに「ブランド価値」の源泉であると考えています。

三 採用に関する三つの基本的考え方

次に弊社の採用に関する三つの基本的な理念、即ち考え方の基礎についてご紹介したいと思います。

(1) 一つ目は応募者と企業が「お互いに選び選ばれる関係」であり続けたいということです。昨今、入社僅か三年で

約三〇%の方が最初に勤めた企業を退職してしまうという残念なデータがあります。弊社では、入社いただいた方には、一生、資生堂で働いて欲しい、人生を賭けるつもりで働いて欲しいと考えています。従って、弊社も真剣勝負で選考を行います。学生の皆さんにも、是非シビアな目で資生堂という企業を、皆さん自身の目で選んで欲しいと考えています。まさに選考活動は「お互いを選び選ばれる関係」なのです。

(2)二つ目は、振るい落とす選考ではなく、「強みを引き出すことに力点を置いた選考」をコンセプトにしています。このため、様々な形式の選考ステップを踏み、応募者一人ひとりが強みを発揮できる環境を作ることを選考の主に置いていくのです。

(3)三つめは、冒頭触れました弊社のファン作りという意味での「応募者満足の向上」ということになります。

四 「お互いを選び選ばれる関係」

それでは最初の「お互いを選び選ばれる関係」についてご紹介したいと思います。その実現に向けて、まずは弊社採用担当者が積極的に大学や合同説明会などにお邪魔し

て、直接学生さんとリアルな場面で出会い、出来る限り具体的に仕事の内容をお伝えすることにより、資生堂という会社を“働く場”として理解していただくということ。ここで二年ほどは全国約一三〇会場にお邪魔し企業説明会を開催させていただいています。例えば短い時間であつても、出来るだけ多くの学生さんにお会いし、ホームページなどでは伝えきれない情報をお伝えする努力を積み重ねています。複数の社員が担当しているのですが、不思議なもので、説明にお邪魔する社員には共通の“空気感”が醸し出されており、それが弊社のいわば“社風”であり、学生さんの企業選びのきっかけになっているようです。

また、実際の選考過程において、「選び選ばれる関係」を実行する上で大切なポイントは選考官のレベルアップだと考えています。具体的には、徹底した事前の面接官トレーニングです。選考のプロセスによって、グループディスカッションや個人面接など様式が変わりますので、全ての面接官に対し、担当するプロセスに合わせたトレーニングとして社内ノウハウの伝授に加え、社外の専門講師を招聘し、スキルアップを図っています。もう一点、ユニークなものがあります。それは応募者による面接官アセスメ

ントです。これは「応募者満足」とも関係しますが、応募者である学生さんに、一次選考のグループインタビューの際に、インタビュアー即ち面接官をアセスメントしていただいているというものです。「話したいことを引き出す能力」や「リラクセスした雰囲気作り」などのいくつかの項目について評価していただいています。勿論無記名ですから、正直に評価を下さっており、評価が極めて低い社員には、改めてトレーニングを受け直して貰うこともあります。やはり「選び選ばれる関係」の体現には必要な要素であると考えています。

五 「強みを引き出すことに力点を置いた選考」

次に「強みを引き出すことに力点を置いた選考」についてご紹介したいと思います。下の表のとおり、弊社では様式も含め、出来るだけ多角的にアセスメントを行いたいと考えています。具体的なアセスメント項目はアビリティ、EQ、強み、一般教養などとなります。一次選考のグループインタビューでは、学生時代に取り組んだことをお話しただいていますが、ここでは、アビリティのアセスメントに加え、限られた時間の中で自分自身を語れるかとい

資生堂における採用選考のプロセス

| | エントリーシート | ペーパー | 1次選考 | 2次選考 | 最終選考 |
|---|----------|------|----------------|--------------------------|-----------------------------------|
| コンピテンシーの ベースとなる アビリティ (例: 自立性、チャレンジ精神 向上心、主体性など) | エントリーシート | 書類選考 | グループ インタビュー | 個人面接 グループディスカッション | 人柄・動機・思考・ビジョン等から 成果につながるかの未来予測 |
| コンピテンシーの ベースとなる EQ、強みの探索 (例: コミュニケーション力、 共感性、チームワークなど) | | | | | |
| 一般教養 | | | テスト | | |

うプレゼンテーション能力が求められます。しかし、そのベースは、やはり学生時代の過ごし方です。勉学には限りませんが、何かを集中してやり遂げた経験がある学生さんには、遺憾なく強みが発揮される場面となります。二次選考ではグループディスカッション+個人面接となります。特にグループディスカッションの場面においては、論理的思考能力が必要となります。一方、他人の意見をどれだけ聴けるかというアクティブリスニングやアサーションなどのスキルが試されます。勿論、全体を通じて重視するのが、チームワーク、チームビルディングの力です。そして、いよいよ最終選考となるわけですが、ここで、初めて志望動機や志望度合、そして資生堂という会社に対してあるいは仕事に対しての価値観・キャリア観というものを確認していくことになるわけです。

六 「応募者満足の上昇」

最後に「応募者満足の上昇」について考えたいと思います。冒頭にも触れましたように、弊社では消費財、しかも日常的に使う極めて身近な品物を扱っているわけです。「初めて使った化粧品が資生堂であった」「なかなか自分自身

の肌に向合う化粧品がなく、漸く巡り合った化粧品が資生堂のものであった」という学生さんも沢山おられます。既にユーザーとして弊社を支えて下さっている応募者もとても多くいらつしやるという事実です。そして、毎年本当に多くの学生さんに応募いただくわけですが、ご縁のある学生さんは僅かであるというのが事実です。選考でありますので、応募者としての扱いはやむを得ないものの、同時に全員の応募者をお客さまとしてお迎えしよう、そのような姿勢で選考会を実施しているわけです。会場へお越しただいてからお帰りになるまで、どうしたら選考の場でありながら心地よく過ごしていただくことが出来るか、まさに「おもてなしの心」で考え、接するようになっています。幸い、選考会でのアンケート調査によれば、選考会における満足度は九五%（二〇〇八年度採用）、そして満足の理由のトップは、「スタッフの対応が良かったから」であり、その率は八〇%を超えていますので、狙い通りの結果に繋がっていると自負しております。

七 採用にあたっての二つの力

「魅力ある人で組織を埋め尽くすこと」のための弊社の

採用の基本的な考え方やプロセスの概要についてご紹介をいたしました。冒頭の「未来への先導者」というのは、即ち、入社後長期間にわたって成果を出し続けられる人材であります。今後、弊社として求めていきたい人材として、私なりに二つの力として提示したいと思えます。それは「理念共感力」と「感動力」です。

最近の傾向として、入社してすぐに自分のやりたい仕事が出るのか、或いは、キャリアビジョンが自分の思い通り描けるのかということでは会社を選ぶ学生さんが増えていくような実感がありません。そのことが本当に良いことなのか、でしょうか。これには二つの視点があつて、一つはあまり「即戦力」というような扱いをすべきではないという企業側のスタンスの問題です。知識やスキルだけを身につけて、人としての基本的な所作、振る舞いや人間関係の構築力、仕事への基本姿勢などの不足を後から気がついていても手遅れであるということ。もう一つの視点として、やりたい仕事というのは、あくまでも就職活動の中で、学生の立場から見ているものであつて、会社に入ってから、その違いに気づいたり、或いは全く新たな発見があつたりするものであるということ。だからこそ、企業理念、企業が持つて

いる価値観というものの「共感」が大切なのであり、どんな仕事をしていても、この仕事が何のためなのかという本質的な捉え方が出来る、このことで仕事への取り組み方が変わってくると思っています。

そして、もう一点は「感動力」です。簡単に言えば、相手の立場に思いを馳せた行動が出来るかどうか、そして常に感謝の心を大切に出来るかどうかだと考えています。「お客さまの美しさを実現する」このことが弊社の存在意義そのものです。お客さまに美しくなつて感動していただく、そのためには社員自身が感動体験を積み重ねることが、とても重要なことだと感じています。

八 最後に

最後に、ここまで採用についてご紹介をしまいましたが、実は重要なのが、入社後の育成であります。「資生堂を選び選ばれて入社した、そして厳しくも優しい環境の中で成長していける。そのような先輩社員を見て、また後輩が資生堂を目指す」こうした良循環を生み出すためにも入社後の育成は、今後益々重要になるものと思えます。幸

い弊社では、入社後三年間の離職率は2%未満となっておりますが、さらに若手社員育成は、全社を挙げて注力していくべき重要な経営課題であると感じています。

今後、「採用」は企業にとって益々重要な事業分野になると考えています。企業全体から見ればまさに大切な投資であります。人は唯一、二のものを二にも三にも出来る。「未来への先導者探し」であります。また、採用を担当する人間とすれば「採用された人間の、”人生の一部をお預かりする”ことにもなる。資生堂という企業を選び、そして選ばれたことで、人生そのものが豊かになって欲しい」そのような思いで採用という大切な仕事に取り組んでいきたいと考えています。

執筆者紹介

深澤 晶久

株式会社 資生堂 人事部 人材開発室長

一九八〇年（昭和五五年）
一九八〇年（昭和五五年）
（株）資生堂 入社

一九八〇年（昭和五五年）

一九八七年（昭和六二年）資生堂小田原販売（株）

一九八七年（昭和六二年）

一九九三年（平成 五年）本社チェーン部、

商品企画部にてマーケティング・商品開発を

担当

一九九六年（平成 八年）

二〇〇一年（平成一三年）資生堂労働組合

中央執行委員長を務める

二〇〇六年（平成一八年）

本社人事部 人材開発室 人材育成グループ

リーダーとして採用と研修全般を担当

二〇〇九年（平成二一年）

現職にて人材開発全般を担当