

① 自社・自己理解の必要性

自社・自己理解が求められる背景とは？

時代の変化により 深い自社理解が急務に

Part3では、質の高い相互理解には人材要件と採用基準の設定が必要であり、その設定には企業の「自社理解」が前提であるということについて論じた。ここであらためて、企業の「自社理解」について考えてみたい。

そもそも、なぜ、今、「自社理解」なのだろうか。それは、時代の変化によるところが大きい。例えば、人口減の中でより精度の高いマッチングが求められていること、急激な産業構造の変化の中で企業内教育の前提が崩れてきていること、そして個人の志向として自分の能力や成長に関

心が高まりつつあることなどが挙げられる。

こうした変化を背景に、以下のように「自社理解」を深める必要が生じている。

①「自社の価値観や風土は？」「誰のために」「どのような価値を生み出している」「どのような人が活躍している」「どのようなキャリアパスがあって」「どのような志向の学生が合うのか」といった自社にかかわる事柄についての深い理解

②必要な能力やスキルの明確化と、それに紐づく人材要件や採用基準の設定

これらの「自社理解」については、組織が大きいからこそ目線の統一が難しいという事情もあるため、自社の強みや人材戦略などを明文化して、組織内で認識を共有する必要がある。その際、部署や職種

によって求める要件が異なるため、人事と現場との間で、細かいレベルでの意思疎通が肝要だろう。そのうえで、企業が学生に情報や機会を提供する意識を持つことが重要だ。企業が情報を開示することによって、学生の自己理解も進むだろう。もちろん、学生自身にも、自分がどのようなキャリアを積みたいかや、身につけたい専門性やスキル、どのような働き方をしたいか、どのような組織で働きたいかを深く理解することが求められる(図①)。また、学生が自分から自身の志向性を企業に伝えることを通じて、深い相互理解が生まれるだろう。そのような相互のコミュニケーションを通じてマッチングが行われるのが理想だ。

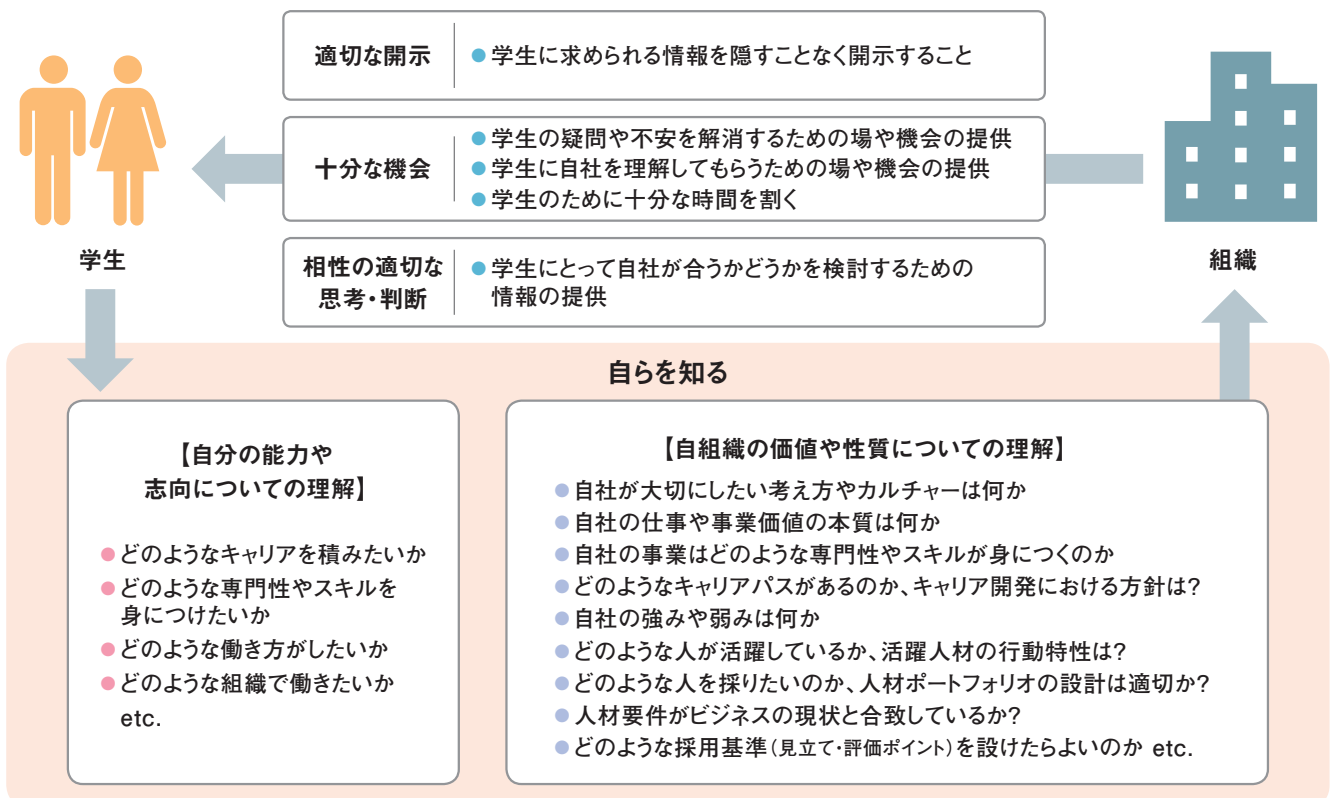
学生

自組織への深い理解が、学生の自己理解をも促進させる

企業

① 自組織への理解を起点とした相互理解を深めるコミュニケーション

十分なコミュニケーションと相互理解



※就職みらい研究所作成



会社の現状と変革への 方向性を示し 正々堂々と学生に向き合う

青山商事株式会社
人材開発部 副部長
長澤 英規氏

環境変化に対応し 求める人材を明確化

当社を取り巻く環境は、オフィスファッションのカジュアル化や生産年齢人口の減少、また、カスタマイズ化・シェアリング化と言われる消費行動の変化などによって、大変厳しい状況にあります。こうしたことから、当社は中期経営計画「CHALLENGE II2020」のもと、コア事業の変革と挑戦、次世代事業の創造と育成、基盤整備による生産性の向上、ESG(※)への取り組みといった重点方針を掲げ、ビジネスモデルの再構築に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

私が所属する人事戦略本部では長期間かけて人事制度を刷新し、給与水準の引き上げや退職金制度の改定、評価制度の見直し、研修育成制度の拡充などを行いました。現在はライフイベントの支援やキャリアデザインの実現によって、従業員が豊かな人生を送れるように働き方改革の仕組みづくりに奮闘しています。

採用活動においては、まずこのような当社の現状そして変革と創造を掲げ、事業拡大に取り組むといった方向性を学生に示しています。ただし、それだけでは会社と学生間の相互理解が不十分であると感じています。何が必要かと言うと、「当社はこういう現状や課題があるからこそ、こんな方を

求めている」という人材像をより具体的に示すことだと思っています。採用グループでは、その求める人材像を明確にするため、社内の情報収集を行いました。

具体的には、経営層から若手社員まで「当社の組織文化・風土とは」「どんな価値を生み出しているのか」「これから必要な人材とは」などヒアリングし、その結果を説明会や座談会で紹介しました。また、実績を上げている店長やブロック長、現在活躍中の若手社員に適性検査を受けてもらい、そのデータを抽出し、当社で活躍する人材はどのような特徴があるのかを分析。さらに店長やマネージャーが求める人材の資質と採用基準の付き合わせも行いました。するとフットワークが良いことが大切であるというのは従前から変わらないのですが、周囲の人達と良好な関係を構築しながら業務を進める「協働意識の高さ」も必要なことがわかり、面接で学生にする質問も変えていきました。今後も会社や社会の変化に柔軟に対応し、採用基準や求める人材像を設定していきたいと考えています。

働き方の実情や採用したい理由を しっかり伝える

採用では、当社の強みや課題、求める人材像に加え、当然ですが仕事のやりがいと現状の小売業における働き方を伝えていくことはとても重要で、インターンシップで

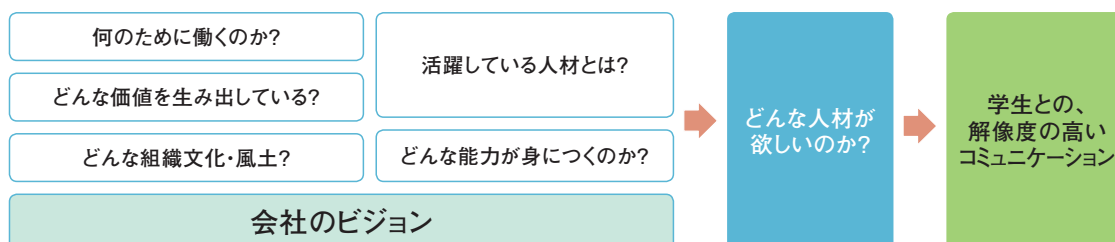
はスーツ販売の疑似体験を行い、職種の理解に時間をかけています。「接客のアルバイトが楽しい」「洋服が好き」と志望してくれる学生は多いのですが、当社の強みである接客は、一人のお客さまに1時間以上時間を割くこともあり、自分の提案を評価していただく営業としての側面が強く、やりがいもあれば、大変なこともあります。入社後のギャップにならないように事前に伝えることが当たり前だと思っていますし、働き方の実情(土日勤務、夕方以降の勤務など)もしっかり話しています。会社のことをきちんと示し、学生の強みや弱み、なりたい自分像などを理解し「あなたの考えは当社の目指す方向性とマッチしているから共に働きたい」「あなたの強みを当社で活かして欲しい」など採用したい理由を学生にフィードバックすることも徹底しています。

学生の内面を理解することは、面接担当者にとって難しいことですが、「自分のことをわかってくれた」「等身大の自分を評価してもらった」と言ってくれる学生もいます。

これからも働き方の実情も含め、しっかりと情報を伝えて「正々堂々」学生と向き合っていくことで、社会に貢献したいと考えています。

※ ESG (Environment・Social・Governance) / グループ全体の経営理念「持続的な成長のもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す」を念頭に、地球温暖化対策、働き方改革や女性活躍の推進、ガバナンスの高度化などへの取り組み

青山商事の採用における概念



変革と挑戦に伴う採用の概念をまとめると上記のようになる。