社員の佇まいが企業の評判をつくる時代
人事×広報で表現豊かに企業文化を発信しよう

広報コンサルタント／シン　取締役社長
石川慶子

広報はパブリックリレーションズ

■社員の佇まいが広報の主役になる

企業の広報担当者と人事担当者が協力し合い、ファシリテーターとなって、外部に社員の活き活きと働く姿をみせていく――。そんな時代の到来を私が直感したのは、2013年日本広報学会の研究発表大会のときだった。

この大会のテーマは「レピュテーション・マネジメントにおける広報課題」。パネリストとして登壇したトヨタ自動車、日本航空、日本HP社の各広報責任者は、社員の姿が会社の評判を形成するとして、企業理念が社員に浸透し体現されることの重要性を力説した。「キーワードは、社員、理念、ぶれないこと。社員の佇まいが一人ひとりの物語となって溢れだすとき、奥深いコミュニケーションが始まる」。モデレーターとして私がまとめた言葉は、社員が広報の主役になることを予測していた。それが形となっているのが、いまの企業ウェブサイトの採用ページだ。

採用広報の事例に入る前に、組織における広報の役割について、オーソドックスな考え方をざっとまとめておく。

組織における広報のあり方は、戦後GHQを通じて米国から入ってきた考え方で、正式名称は「パブリックリレーションズ（略称PR）」である。組織内外の関係する人びととの良好な関係構築によって、企業価値を向上させることを意味する。長すぎて「広報」と翻訳されてしまったことから誤解を招いていることは否めない。あらためて広報とは、パブリックリレーションズという「関係構築のマネジメント」であることを強調しておきたい。

■組織経営における広報の役割

広報・PRは単なる手法と思われがちだが、４つの理念がある（**図表**）。私はこれらを、極端な脚色をすることなく、リスク情報も含めて開示すること、

PROFILE

いしかわ　けいこ
東京都生まれ。東京女子大学卒。参議院事務局勤務後、映像制作会社を経てPR会社に転籍。2001年に二人目の出産を機に独立し、有限会社シン設立。現在は企業・官公庁・NPOに対し平時・緊急時の戦略的広報の立案やメディアトレーニング、広報人材育成サービスを提供。
http://ishikawakeiko.net/

ポイント

❶ 広報は本来、「パブリックリレーションズ」と呼ばれ、社内外に良好な関係を構築することによって、企業価値を向上させる役割を担っている。

❷ これまでも重視してきた経営トップのメッセージや新製品の発表などに加え、社員のありのままの「佇まい」を社外に発信することが、とくに採用広報のあり方として注目されている。

❸ 広報部門と人事・人材開発部門が協力し合い、社員の「佇まい」を通じて企業理念を表現していくことが、自社のブランディングに欠かせない時代になりつつある。

図表　広報・PR の理念と役割

理　　念	役　　割
・事実に基づいた正しい情報を提供する ・ツーウェイ・コミュニケーションを確保する ・人間的アプローチを基本とする ・公共の利益を一致させる	・社会や市民の意識変化を「モニター」する役割 ・その変化を社内に「フィードバック」する役割 ・組織内部のさまざまな活動を収集する「情報センター」としての役割 ・集めた情報を内部で「共有する」役割 ・トップメッセージや組織内部の情報を外部に「発信する」役割

相手が知りたいと思う視点から発信すること、温かく豊かな表現力をもって行うこと、社会にも役立つこと、と受け止めている。

この理念を基盤に、組織内では５つの役割を果たすことが期待されている。これも図表に示したとおりだが、一言で表現すると「情報を選別する力」といえるだろう。

具体的な活動は、自社や業界の重要記事、競合会社やトレンド情報の報道記事をチェックして、役立ちそうな情報は社内の関連部署にフィードバックする。社員の活動を集めて、社内イントラネットで共有する。新製品や新サービス、イベント、ユニークな試み等広く告知したい情報は、記者発表会やプレスリリース（報道機関向け情報提供）し、適切な記者をみつけて取材設定し、メディアでの露出を図る。専門性が高いため、一部の活動を PR 会社に外注するケースもある。

では、自社の人事教育制度や採用内容を面白く情報発信することは可能だろうか、と考えてみよう。以下に、私が着目した実際の採用広報事例を紹介する。

ケース１：ゼビオの取り組み

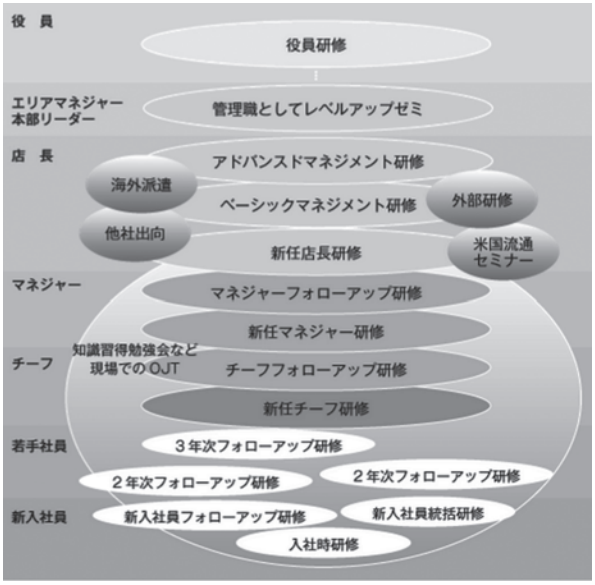
情報開示で差別化するブランディング戦略

■採用を若手リーダーの活躍の場に

福島県郡山市に本社を置くゼビオ株式会社は、全国でスーパースポーツゼビオやヴィクトリアなどの大型総合スポーツ専門店を展開している。採用トップページは人のぬくもりに溢れていた。もともとは、1973 年に福島県いわき市で紳士服専門店として設立された会社だ。2015 年 10 月 1 日に純粋持株会社体制に移行し、ゼビオホールディングス株式会社となったいま、関連会社を含め従業員約 7,100 人の規模にまで成長した。

ゼビオの採用ページは、キャリアステップが明快で、入社時研修から管理職研修、役員研修までの階層別研修に加え、自己育成援助、個々のスキルアップ支援、海外派遣や他社出向等も含めた全体像を提示している。

ゼビオコーポレート株式会社の執行役員兼人財開発本部長の荒木裕一郎氏は、採用広報に力を入れる



▲ゼビオのキャリアステップの全体像（同社サイトより）

理由をこう説明する。「採用という領域でのブランディングを考えています。多くの企業が情報の開示を進めていますが、まだまだです。派手な広告を打たずとも、情報量で他社と差別化することができ、現在の企業力以上の有望な人材を獲得することが可能になります」。同席したゼビオ人事部門人事チームの採用担当、相川和也氏のような若手リーダーのアイデアを活用しながら、学生と過ごす時間を多く確保することにも力をいれている。「若手を抜擢します、と会社説明会でベテランが話をしても説得力がないですからね。それをした途端、ギャップを感じさせてしまうでしょう」と荒木氏。

■「見せる」ではなく「答える」の視点で

採用ページに掲載されている「100の質問」は、「君が聞きたいこと。代わりに新入社員が先輩社員に全部質問した」というコンセプトで好感がもてる。相川氏はねらいをこう語った。「見せますよ、ではなく、答えますよ、と相手の目線に切り替えることが最大のポイントでした。会社説明会で語られることは、事実ではあっても真実ではないですからね。しょせん飾られたものでしかありません」。広報センスが抜群だ。

今後の課題は、社名XEBIO（ゼビオ）自体のブランディング。「人事の立場からすると会社の知名度は死活問題。私が来たときには広報室もなかったので、いろいろな提案をして引っ張ってきました。いまはホールディングス化により、広報体制も整いつつあります」と、荒木氏は企業ブランディングへの展開に意欲をみせた。

ケース2：サイバーエージェントの取り組み

社内向けの人事制度でも積極発信する

■社内制度のネーミングを400案

株式会社サイバーエージェントは、1998年に設立された企業で、「アメーバ」を代表するメディア事業のほか、インターネット広告やゲーム、投資育成事業を展開している。グループ社員数は約3,500人。同社の採用広報は、広報セクションが担っている。「当社のサービスは若者向けで学生も対象としていることから、日常的に接点をもっています。ステークホルダー別戦略からみた際に、学生はサービス対象者であり採用対象者となります」、と広報・IR室の真下紗枝氏。

採用広報の柱は2つ。社内人事制度情報の発信と生身でのコミュニケーション。社内の制度についてはインパクトがあると判断すればプレスリリースする。たとえば、2014年5月に開始された女性社員向け「macalon（マカロン）パッケージ」は、在宅勤務や妊活休暇がとれる制度として同年4月25日にプレスリリースされている。「にんかつ（妊活）って大変なんだってね」というトップのつぶやきから構想が練られたそうだ。macalonという名称は、「ママ（mama）がサイバーエージェント（CA）で長く（long）働く」という意味だ。人事部でじつに400案考えたという。これだけ言葉にこだわる人事部も珍しい。「言葉は面白くないと広がらない」という考え方が根づいているのだろう。「会社を良く

したいという気持ちは強いですね。自分が会社をつくっている、他人事にしないという意識が高いと思います」と真下氏。

生身でのコミュニケーション重視は、30以上あるインターンシッププログラムが物語っている。3日間のものから3カ月以上の長期型までさまざまなプログラムがあり、取締役や子会社社長を師匠とする「弟子入り」コースや、ビッグデータを用いた施策立案を学ぶ「データストラテジスト」コースなど、内容も多彩だ。インターンシップは昨年から注力しており、1人の学生に10人近くの社員が接触する機会を設けることで、人材のミスマッチを防ごうというねらいがある。

▲サイバーエージェントのインターンシップの様子

■炎上をおそれず発信する

同社の藤田晋社長のブログは有名だ。藤田氏の書き方を手本にブログを始めた人は多いと思う。社内の人事教育制度であっても、さらっとブログで書いてしまう。言葉の間の取り方が絶妙で気負わない自然な文体には、ついつい引き込まれてしまう。

社長ブログは社員向けの内容も多く、社員が一番読んでいるという。「社長から細かい指示はありませんが、考え方をブログという公的な場所で発信してくれるので、社員が自然と自主的に行動・発信できます。自分の意見を率直に発信する、というのが藤田の考えです」と真下氏。トップ自らがメッセージを発信するため、社員もおそれず発信できる。発信にはリスクが伴うが、リスクがあるからこそ、そこに秀でた人材との出会い、関係構築というチャンスが生まれるといえるだろう。

ケース3：面白法人カヤックの取り組み

採用キャンペーンで企業知名度向上

■採用手法そのもので「らしさ」を表現

企業の広報担当者が社外に発信する情報としては、これまでは新製品や新サービスが中心であった。しかし、最近の報道傾向として、社内での取り組みを取り上げる記事が増えてきたと感じる。ユニークな活動をとおして、企業イメージの向上を図ろうとする会社も出てきた。採用広報そのものをコンテンツ化し、面白い採用キャンペーンで注目を集めているのは、面白法人カヤックだ。1998年に学生時代の友人3人で立ち上げた会社で、「つくる人を増やす」を経営理念に掲げ、ウェブ広告コンテンツやソーシャルゲームなどのデジタルコンテンツを主力事業としている。社員は契約社員も含めて約200人。2008年から採用を1つの切り口として、会社のブランディングをしてきた。

これまでに行った面白採用には、変人との他薦があれば応募できる「変人採用」、日本各地を回りバスのなかで会社説明をする「旅する会社説明会」、社員の約半数が各自ブースを設けて学生と接する「1社だけの合同説明会」。卒業制作に打ち込んで就活が出遅れた美大生を制作物のみで選考する「卒制採用」などがある。2015年には自分に関係する情報が検索最上位になるワードがあれば応募できる「エゴサーチ採用」を始めた。アイデアは無限だ。

カヤックの人事部・編集部の三好晃一氏は面白採用に力を入れる理由をこう説明した。「カヤックが一緒に働きたいと考えているのは、クリエイターです。面白い人を採用したい。普通なら来ない人、転

▲カヤックの「1社だけの合同説明会」（同社サイトより）

職しようと思っていない人、就職するつもりがない人、ナビサイトでは採用できない人と出会うには、面白いことをして話題化し、ソーシャルで広げていく必要がありました」。

■全社員が人事部名刺で会社の将来を自分事化

同社では社員全員の名刺に「人事部」と印刷している。広報・編集部の明石瑠美氏も人事部兼務だ。「全員が人事部なんだ、という気持ちをもつためです。社員一人ひとりが、どんな人ならカヤックで働くことを楽しめるかと考えることは、会社の将来を自分事化して考えることができるだろうとの思いからです」と、その企画のねらいを説明した。

ウェブサイトも一瞬目を疑ってしまうほど物語性に満ちた作りで、企業サイトであることを忘れてしまう。撤退した事業一覧、サイコロの目で給与が決まる「サイコロ給ランキング」、社員同士でいいところを見つけたらコトバを贈る「スマイル給」など。時間を忘れてサイトのあちこちをクリックして、あまりの面白さにのけぞってしまった。面白いネタを広報するのではなく、すべてのネタを面白くするという発想に満ちていた。

同社は、2014年12月に東証マザーズに上場したれっきとした上場会社だ。上場しても自由な発想のまま進めるのだろうか。「上場したいまだからこそ実現できることや、その状況を活かしていかに面白いものにしていくかを、日々考えています」と三好氏。実際に、株主を採用に巻き込んで、株主限定のコミュニティ上でアイデア出しに参加してもらったりと、カヤックの面白採用旋風はとどまるところを知らないようだ。

ケース4：ネットマイルの取り組み

PR会社を活用する道もある

■採用広報は中小企業にもできる

これまで紹介してきた企業はすべて上場会社だが、未上場であっても採用広報は重要だ。それほど人を割くことができない中小やベンチャーはどうしたらいいだろうか。1つには、広報業務を外注して専門のPR会社を活用する方法がある。

株式会社ネットマイルは2000年に創業した、ネット上の共通ポイント運営会社で、社員は約40人。ネットポイントではパイオニア的な存在だ。きめ細かな広報コンサルティングを得意とするエンカツ社と、創業時から二人三脚で広報活動を行っている。エンカツ社は月1回の定例広報会議で社長の行動をヒアリングし、ニューストピックスを拾い上げていく。案件によってプレスリリース、個別取材設定、記者説明会のいずれが適切かを判断し、地道に活動を続けることで定期的報道を実現させている。

■取材や報道で社員の士気向上

2013年に同社はベトナムで採用活動を開始したが、これについてプレスリリースと取材設定を繰り返すことで新聞やネットで話題が広がり、2015年7月にはNHKの「経済フロントライン」（BS1）と「おはよう日本」（総合）で取り上げられるまでになった。さらに海外向け英語ニュースNHK WORLD『NEWSROOM TOKYO』でも紹介される展開となった。取材では、ベトナム人社員の仕事ぶりや現地の大学での会社説明会、採用過程など、普通はあまりみせない部分までオープンにしたとい

う。一連の取材や報道は社員の士気を大いに上げた。

同社グループ代表取締役*1の畑野仁一氏は、「ベトナムに行く、と語ったところからすべてが始まりました。当社のことが新聞やテレビで大きく報道され、社員も、そして彼らの家族も喜んでくれました。ここ数年ずっと有能なベトナム人を採用できています」と一連の採用広報の成果を語った。同社のPRを長年担当しているエンカツ社の宇於崎裕美社長は、活動のポイントをこう説明した。「メディアへの働きかけは、情報の切り口とタイミングが重要です。企業のユニークな取り組みは、メディアにとっても貴重な情報。的確な広報活動は企業とメディア、双方にメリットをもたらします」。

外部専門家を活用することで、企業内の価値ある情報が報道される機会が創出できる。社員の士気が向上するという副産物もつけば言うことなしだ。

人事×広報の発信で真実のコミュニケーションを

４社の採用広報はさまざまだが、いくつか共通する特徴としてみえてきたことがある。まとめると、以下のようになるだろう。

①人事制度や社員の姿を積極的に出していこうとしていること

②ネーミングや視点の面白さ、前例にとらわれない発想の豊かさがあること

③広報と人事が一体化しているようにみえること

つまりこれは、社員をまんなかに置いて人事と広報がアイデアを出し合うと面白い企画ができる、ということではないだろうか。商品やサービスは似たようなものがあるが組織の個性は１社１社異なる。顔も服装も考え方、働き方も違う。企業文化そのものだ。そこに勝ち負けは存在しない。あるのは、その企業文化を適切に表現できるかどうかだけだ。

採用広報について産業能率大学の岩崎暁教授は、「仮装した企業と仮装した学生が、『疑似環境』の中で真実の姿を模索し合うコミュニケーション過程であり、脆弱な信頼関係のもとに成り立っている」と論じている*2。果たして「仮装」は意図的なのだろうか。互いに表現下手なだけではないだろうか。ナビサイト以外のコミュニケーションを工夫して行う発想によって、この仮装関係を突破する糸口になり得るのではないだろうか。

▲ネットマイル社内で働くベトナム人社員

人事部は社員のプライバシーにかかわる情報を多くもつため、どうしても情報開示には慎重だ。しかし、人材育成部門は発想を柔軟にすることで、もっともっと情報開示を進めることができる。「仕方なく開示」ではなく、「面白く開示」することがキーワードだ。学生の感覚にもマッチするはずだ。

一方、広報部はトップメッセージの発信に重点を置くため、社員の姿はイントラネットだけでいいと思いがちだ。しかし、採用広報は新しい時代に入ったような気がする。これからは社員一人ひとりの佇まいが企業の評判をつくる。人事×広報で個々の社員の姿を出すことで、企業のブランディングをする時代が来ている。「仮装」を脱し、真実のコミュニケーションができた企業が「求める人材」を獲得し、企業としての強さも身につけるのではないだろうか。

＊1　株式会社ネットマイルは2015年９月にホールディングス化。株式会社INMホールディングスの傘下に入った。畑野仁一氏は同社代表取締役に就任。

＊2　岩崎暁「企業のリクルーティング・コミュニケーション～新卒採用活動に関するコミュニケーション学的研究～」2014年