



HRエグゼクティブコンソーシアム 代表  
**楠田 祐氏**

NECなど東証一部エレクトロニクス関連企業3社の社員を経験した後に1998年よりベンチャー企業社長を10年経験。会長を経験後2010年より中央大学ビジネススクール客員教授（MBA）を7年間経験。2017年より現職。専門は人事部門の役割と人事の人たちのキャリアについて研究。多数の企業で非常勤役員や顧問なども担う。



Hヤフー株式会社  
コーポレートグループ  
ピープル・デベロップメント統括本部  
コーポレートPD本部長  
**金谷 俊樹氏**

建設会社に新卒入社後、経理や人事など主に管理系業務に携わる。2007年ヤフー株式会社に入社。人事部門にて採用・育成を中心に人事企画・組織開発・グループ会社人事を担当。12年より同社の新評価制度設計、バリュー浸透など各種施策を企画・実行。14年には新卒採用責任者、中途採用責任者として、採用全般を統括。2019年より現職、現在に至る。



株式会社サイバーエージェント  
取締役  
**曾山 哲人氏**

株式会社伊勢丹（株式会社三越伊勢丹ホールディングス）に入社し、紳士服の販売とECサイト立ち上げに従事したのち、1999年株式会社サイバーエージェントに入社。インターネット広告事業部門の営業統括を経て、2005年人事本部長に就任。現在は取締役として採用・育成・活性化・適材適所の取り組みに行う。



ソニー株式会社  
エレクトロニクス人事部門採用部2課  
統括課長  
**浅井 孝和氏**

02年に新卒で日立ハイテクノロジーズに入社。人事部門へ配属。新人事制度導入、国際人事、米国（シカゴ）駐在などを経験後、09年1月にソニー株式会社に入社。国内販売会社でHRBP、ソニー本社で国際人事を担当後、15年8月より米国（サンディエゴ）に駐在。19年4月より現職（新卒採用担当および新規事業系組織のHRBP）。

出演者

## 入社式のオンライン化

**楠田** 皆さん、こんにちは。楠田です。改めて今日は、オーディエンスは680人という風に先ほど主催者から聞いています。多くは企業の人事の方、採用担当の方または全国の大学のキャリアセンターの方がたくさん聞いてらっしゃるということですので、どうぞよろしく申し上げます。本日はサイバーエー

ジェント、ヤフー、ソニーという先進的な取り組みをされている企業が採用についてどう考えてるのか皆さんと一緒に議論して質問しながら進めていきたいと思います。まず、20卒の新入社員の入社式から話をしたいと思うんだけど、曾山さん、サイバーエージェントは今年の4月の入社式は全部オンラインでやったの？

**曾山** そうですね。3月31日に全てオンラインにしようという決断をし、「明日からオンラインでやります。パソコンがない人はとりあえずスマホで入ってください。」と案内をしました。

混乱が起きるかと思っていましたが、新卒自身想像していたところもあったのか、また何かあればオンラインにするという事前告知もしていたので、「感染予防含めてむしろリモートにしてくれて安心です。」という反応が多かったです。その後の新卒研修もオンラインで行いました。

**楠田** すごいね。サイバーエージェントのエンジニアはアジャイル開発って言葉をよく聞いていたけど、人事もアジャイルだね。みんな普通に参加できたの？

**曾山** はい、大丈夫でした。急いでモバイルWi-Fiを送ったケースもありましたが、基本的にはスマートフォンで参加してもらい、数日の間にパソコンや必要なモバイルWi-Fiも届けるようにしましたが、正直みんな余裕で対応していましたね。

若い人たちの方が新しいものに対する抵抗は少ないですし、この間も中高生のオンライン会社訪問を受け入れましたが、中高生もテレビ会議ツールの使い方が上手ですね。

**楠田** そうなんだ。昨日新聞で見たけど、文部科学省の全国小学生学力テストもオンラインで検討するとなったけど、今後はオンラインネイティブ化が進むね。ゆくゆくはオンラインネイティブ学生がエントリーするようになってくるということだね。

入社式にスマホで参加した学生は親御さんも横で聞いてたんじゃないの。

**曾山** 可能性はあるかもしれないです。ただ当社の場合、実は入社式というセレモニーは毎年やっていないんです。社長が登壇して訓辞を述べたり入社証書の授与などは行なっておらず、入社した直後からワークショップをやっています。例えば、将来の自分たちのビジョンをイメージするためのワークショップや、20代のミッションステートメント、バリュー・価値観を言語化するワークショップなどを行いました。4.5年前からセレモニーは行なっていません。

**楠田** それまではやってたんだ。なんでやめたの？

**曾山** いえ、パソコンやWi-Fiを手元に届けるといいう点で言うとどの会社も変わらなくて、金谷さんの悩みと僕らは全く一緒です。分割して渡すことも検討しましたが、感染リスクを考え、送ることに決めました。

**楠田** 続いて金谷さん。ヤフーは今年の4月1日の入社式はどうされたんですか。

**金谷** オンラインで行ないましたが、機材を渡さなければならぬところが少し難しかったです。4月1日から3日間に分けて交代で入社させてPCを配布して初期設定を行うということをやりましたが、それ以外は入社することがありませんでした。

**楠田** 金谷さん、オンラインに切り替えようと決めたのはいつ頃なの？

**金谷** 決定したのは入社式の1週間前くらいですね。3月中旬くらいから4パターン考えていました。それは、入社を強行するパターン。入社しなきゃい

けない時だけ出社させて、オンラインでできることをオンラインでやらせるパターン。全てオンライン化するパターン。最後は何もさせず自宅待機させるパターンです。急展開でしたので、準備できないものは準備できないと開き直るしかないという余裕を与えたところ、メンバーが頑張っただけで全てオンラインで出来る形に仕立ててくれました。

**楠田** ヤフーは、スマホもあるしWi-Fiだって売るのであるの、配れてしまうんだよね。サイバーエージェントもインターネットのビジネスをやっているから前日とかに準備が出来たんだろうね。

**曾山** いえ、パソコンとWi-Fiを送るという点で言うところの会社も変わらなくて、金谷さんの悩みと僕は全く一緒です。分割して渡そうかとも思いましたが、会社に来させて感染があるとまずいので、送ろうと決めて全員でダンボールに詰めました。

**金谷** 新入社員一人当たりの出社は機材を渡す一度きりとし、産業医にどれだけ間隔を空けたら安全か、感染予防対策は何をしたら良いかを確認し、感染予防のガイドラインを作った上で出社させて、終わったらすぐに帰らせるような運用をしていました。

**楠田** 素晴らしい。浅井さん、ソニーでは今年4月1日はいかがでしたか。

**浅井** ソニーでは入社式はもともとグループ合同で対面でやっていたものを、全てオンライン化しました。お話を伺っていて、皆さんご苦労が似てるなと思ったのですが、ソニーの場合はオンラインで入社式を行なった後、2ヵ月近く研修を行いながらの自

宅待機が続きました。そしてうちの場合はパソコンを渡していなかったんですね。いずれ出社出来るだろうと考えていたのですが、そうはいかなくなり、GW明けたくらいのタイミングで新入社員400名強に対し400台のPCとリモート環境をセットアップして一斉に送る大作戦というのを数日間で行いました。会社のPCが届いたのが5月中旬以降なので業務を開始したのが6月入ってからでした。

**楠田** 今年は待った無しで、人事の総力戦でやったということだね。

### オンライン選考・学生の傾向について

**楠田** 少し話題変えて、21卒の内々定の話をお聞きしたいと思います。21卒の内々定はオンラインで面接して内々定出した？

**金谷** 弊社は通年で採用選考をしているんですが、2月ぐらいから全てオンラインで実施しました。元々首都圏の方も対象に含めた形でオンラインと対面とを選べる形にしていたのですが、2月からは完全にオンラインのみに切り替えました。オンライン面接を既に行っていた関係で移行は特に混乱もなく進めることが出来ました。

**楠田** ソニーの浅井さんはどうですか。

**浅井** 21卒は最終面接も含めて全てオンラインで行いました。弊社は対面での面接の時は、1対1にこだわっており、グループ面接をやらないんです。ですので面接の数が5,000回と多いのですが、それをオンラインに切り替えるということがかなり大変でし

た。

**楠田** サイバーエージェントの曾山さんはどうですか。

**曾山** 弊社も通年採用をしていますが、3月末までは対面で会っているケースが比較的多かったです。コロナが本格化した後は全社的にもリモートワークになりましたので、基本的にオンラインの面接に切り替えました。弊社も2.3年前から特にエンジニアの学生を中心に地方の学生をオンライン面接対応することが多くなったので、オンライン面接は面接官側も結構慣れていました。対面で会いたいという学生もいれば、オンラインがありがたいですという学生もいるため、面接方法を選べるような形にしました。個人的にはオンライン面接自体は問題ないのですが、雑談をしたりオフィスを見てもらうなど、オンライン面接だけでは出来ないこともあるので、オンライン100%が良いかという、私個人の意見としてははそうではないと思っています。ただ今の状況は学生も不安だと思しますのでオンライン面接でも良い、という意見です。

**楠田** やっぱりオフィスを見せたいというところは人事の方にとってはあると思うんだけど、それが出来ないっていうのはあるね。その中で、オンライン面接で言語的な双方向のコミュニケーションは多分取れると思うんだよ。でも面接はどうしても非言語のところが必要になってくる。金谷さん、そのあたりはどう感じていますか？

**金谷** 実は6年ほど前からオンライン面接を増やしています。当初からその問題はありまして、例えば顔の大きさが実物大ではないとか、全身が見られな

いとか、面接前後を含めた所作が見えないとかの問題提起がありました。また通信環境が悪い時に何を話しているかがわからない状態があり、どうしてもその人が悪く見えてしまうなどの問題があるため、まずは面接で何を見るかというところを再確認しました。最終的にはやはり入社した後、いかに仕事において活躍してもらえる人かどうかを見抜くことが大切であり、それを知るためにワークサンプル、つまり過去の経験を聞き、それが再現性があるものなのかをひたすら確認するしかないと考えました。非言語コミュニケーションから見えるものは、選考において重要なポイントの一つだとは思いますが、それは人事の経験と勘から見えることも多く、伝達しづらかったり、面接官を増やしづらい要因にもなりますし、定量化できないものです。オンラインの画面上でしか面接が出来ないのであれば、見るべきものはワークサンプルであると絞り、集中するようにしています。

**楠田** オンラインだと目が合わないとか、環境・機器によって声の大きさが違うこともあるもんね。浅井さんはどうですか？

**浅井** オンライン面接で、学生側の資質を見抜きにくかったという声はそこまで多く無かったのですが、両極端だったと思います。5,000回の面接を行うのに面接官は1,000人います。全く問題と無いという人と、対面で所作が分からないと難しいという人の両極端に分かれた印象です。我々の場合は学生の経験・再現性もちろん見るのですが、特に大事だと思っているのはカルチャーフィットの部分だと思っています。ソニーという会社は結構変わった会社だと思っており、自分の意見をかなり強めに発信する人が多いです。そういう社員が活躍できるし、

活躍しやすい土壌があるので、そこにマッチするかどうか重要です。技術系はもちろん専門性も見ますが、こういったカルチャーの中で楽しく泳げる人物なのかというのをオンラインでも見えています。見極められたかどうかは、21卒は入社まだ先なのでわかりませんが、感触としては悪くないです。

**楠田** なるほどね。曾山さん、サイバーエージェントではどうでしたか？

**曾山** 非常に優秀な人材が多かったなので、楽しみです。ここ数年の世代的な傾向もあると思いますが、FacebookやInstagramなどのSNSに慣れている方が多いので、承認欲求が強い傾向がみられます。これは強みでも弱みでもありますが、認められると頑張るといことですね。自己開示をして認められたいため、自己開示能力が高い人が多いというのが若い人たちの傾向としてあると思います。そのため家族構成や自分の生い立ちなどの経験を積極的に発言してくれます。こういう人物だということを手紙でくれるので、記憶に残りやすい。そこは期待しているひとつです。

**楠田** そうすると、面接の中で承認欲求の強い学生には褒めてあげるということも重要かもしれないね。

**曾山** 驚いたのが、自己アピールの時に「僕は結構承認欲求強めなんですよね。」と言ってくる学生がいたことです。その承認欲求という言葉はどういう意味で使っているのか聞くと、「褒められると頑張るタイプなんです。」と。承認欲求という言葉は人事にとってネガティブに捉われるケースもあるので、使い方を気を付けるようアドバイスも添えるの

ですが、そのくらい彼らの中では、認められたら頑張るといのが一つの能力だと思っているんです。ですので、その部分を引き上げると良いかと思えます。

**金谷** そういった学生いますね。ここ3.4年で増えてきたのは、面接の終わりに「なんか質問ありますか」と聞くと、「今日のフィードバックお願いします。」という学生です。

**楠田** インターンシップで、個別にフィードバックすることがスタンダードになってきているから、その延長かもしれないね。

**金谷** そうですね。なのでフィードバックをしつつ、「もしクリティカルなことがあった場合は絶対伝えないから話半分で聞いた方がいいよ」と伝えることもあります。そういったものも含めてフィードバックを求める学生が増えてきていて、逆に言うと人事としてのフィードバック力が大事になっています。本当の意味で向き合い、話を聞いてどう思ったかを頭の中で整理し、学生にとって役に立つ形でちゃんと伝える能力が求められるので、採用担当のハードルも上がってきていると感じています。

**楠田** なるほど。ヤフーさんは1on1コミュニケーションを社内でやっているよね。部下のために時間をとって、部下の言ったことに対してきちんとフィードバックするというロジックだと思うので、そういうことに全ての社員が慣れてるから学生にフィードバックできるんじゃないかと思いましたね。

**金谷** 1on1というところでお話を2つさせて頂きすと、1つは、1on1を導入した時の話です。当初は

面接官が部下と行う1on1と同じように、面接でコーチング技術を使って会話を行うので、面接選考ではなく1on1となってしまう、面接官が学生の可能性を引き出すだけで終わってしまっているものもありました。ですので、面接なのでコーチングだけをする場にしないでください。それを踏まえたその先の会話をしてくださいという話をして、浸透するまでに1.2年かかりました。もう1つは、弊社はグループワークなどを最近だと一切行っておらず、全て1対1もしくは面接官が複数で学生が1人というパターンが多いのですが、この選考の間に先輩社員との1on1を入れています。学生の方は何でも質問していいし、社員に対しても包み隠さず真実だけ伝えてもらう、選考とは切り離れた場です。設計当初は社員が何を伝えるかわからないとか、選考を進む上でのアドバイスを聞くだけの場になってしまって、本当の意味での会社のことを理解してもらえないのではないかなど色々な危惧はしていたのですが、実際やってみると先輩社員が学生の心情を考えたり、自分の就活経験を振り返った上でうまく会話したり、学生の悩みを引き出してくれたり、会社の真実を伝えてくれました。採用選考の中でも満足度は一番高いコンテンツだと思っています。

**浅井** ソニーの場合は、自己主張が割とデフォルトとなっています。例えば社内募集制度というものを50年ほど前からやっていて、異動希望がある場合、手を挙げて異動先の上司と面接し合格すれば、希望通りに異動することが出来ます。現部署の上司に異動拒否権はありません。そのように自分のキャリアを自分で築ける制度があり、その制度を使って何百人も毎年異動します。自己主張を受け入れるカルチャーなため、そのような学生の方がむしろ良いと思っています。あと新入社員に関しても、普通の会社

ですと会議の時に議事録を取ってそれを先輩に送るということを求められるかもしれませんが、ソニーは違います。議事録を取るより思ったことを発信してほしいと伝えています。それがキャリアについても同じということです。

### コース・職種別採用について

**楠田** ソニーさんは文系理系で80コースぐらいのコース別採用をしているよね。なのでそういう優秀とか意見のある人が入ってくるんじゃないかな。

**浅井** コース別採用をしているのでそういう社員がいるというより、そういう社員を採っている形です。私が入社した際も、周りに自己主張の強い人がたくさんいて、「浅井君は何がしたいの？」とかいつも聞かれていました。そういったことが日常会話なので、そういう人に染まっていき、それがまたカルチャーを作っていく。ソニーの創業からのカルチャーが脈々と今も流れ続けるというのは良いなと思います。

**楠田** ありがとうございます。それではお互いに話題を変えて質問コーナーにしようか。

**曾山** 先程浅井さんがおっしゃったコース別採用について、コース分けというものをどのように考えているかぜひお二人にお伺いしたいです。従来だと会社名があり、その会社名に対してエントリーするというのがよくある採用のやり方だと思います。ちなみに、私たちも今はマルチエントリー戦略をとっています。インターンシップの時点で例えば起業家志向の人は経営者コースのインターン、ゲームを作り

たい人はゲームコースのインターンというように職務内容に合わせたインターンを設計して、たくさんの入口を設けるようにしています。ソニーさんとヤフーさんのコースが、職種なのかビジネスのドメインなのかを教えて頂けると嬉しいです。

**浅井** ソニーは職種です。技術系だと65コースになっています（21卒の場合）。例えば、テレビの電気設計、R&DのAI、半導体の回路設計などという形で完全に職種別になっています。ここまで細かく分けている理由は先程申し上げた通り自分のキャリアは自分で作るものだということを学生の時から考えさせて、実現させてあげるためです。ただ課題感もあり、そのコースが合っていると感じてもらえたらそこに配属されるようにしているのですが、65個もあると少し分かりづらいということもあります。なので学生の皆さんにしっかりと情報を提供した上で選んで頂かなければいけません。今コロナの中で対面でお話しする機会がなかなか持てない中で、しっかりと情報開示をして、この仕事だとどんなキャリアを築けるのか、どんな仲間がいるのか、どんな成長が期待できるのかをしっかりと見せた上で、エントリーをしてもらいたいと思っています。

**楠田** 文系はどういうコースがあるの？

**浅井** 文系で言うと、セールスマーケティング、経営管理、コーポレートスタッフなどです。文系は10程度のコースです。

**金谷** ヤフーでは応募の入り口は、エンジニア、デザイナー、ビジネスの大きく3職種です。インターネット業界においてはビジネスドメインの変化が激しく、採用をしているタイミングと入社するタイミ

ングの時間が大きく開いているため、配属の想定をしづらいことから職種別の採用としています。インターンについては、我々としては本当の業務を経験してほしいと考えています。弊社の実際のサービス開発や、ビッグデータの解析などの業務を体験していただいています。実際の実務を担当いただくので、その上で必要な技術レベルとして求めるものなど、細かく示した上での募集をしています。

**曾山** サイバーエージェントでは入り口として、30～40種類のインターンを用意しています。実際のエントリーコースはヤフーさんと同様、ビジネス、エンジニア、クリエイターの3職種です。そのコースでどの部署にも配属される可能性があることを伝えたくて採用しています。入社初日に配属希望を出してもらい、約95%が第一希望に配属されています。

**楠田** 曾山さんに質問したいんだけど、サイバーエージェントさんは新入社員でもすぐに起業して社長になるというケースがあるじゃない。これは本当に大丈夫なの？

**曾山** まず一年目で社長が出来るかと言うと最初は出来ません。ただ後から出来るようになるというのが結論です。社長業というのはどの職種とも違うプロフェッショナルな職種ですので、最初は全員できないんです。ただお金を自分でマネジメントしていく、人をマネジメントする、事業をマネジメントする、これを総合的に経験するのは社長や役員しかいません。この経験を積んでもらうと、経営が出来るようになります。今サイバーエージェントは5,000人を超える正社員がいて、グループ会社は100社ほどあります。規模は多少差がありますが、その100社のうち50社ぐらいが新卒入社組が社長をやっ

ています。そして1年目から社長になるケースというのも、20卒でももう間もなくできますし、19卒だとすでに社長が2人います。これは若い人たちが抜擢するというだけでなく、実績も出ています。現在サイバーエージェントの取締役は約10人いるのですが、そのうち3人は30歳までにサイバーエージェントの取締役に就任しています。その3人は子会社経営を経験しています。社長を経験して事業規模を大きくすることが出来るので、そのまま社長をやりながらサイバーエージェントの経営にも携わってもらっています。

**楠田** 新入社員や若年層が起業して会社にした時に、採用しなければいけないよね？

**曾山** 新会社をつくる時、最初は1年目同期の3~4人という場合もあります。彼らには何も経験が無いので、僕ら管理部門の中で人事、経理、法務などのプロジェクトチームを作るんです。何かあれば相談してもらい、選択してもらって、一つに決断する。サイバーエージェントでは「決断経験」が人材育成においてなによりも大切だと考えていて、失敗しても良いので彼らに決めさせるようにしています。自分たちで決めればそれがどうであれ学びになりますし、上手くいけば事業が伸びます。この積み重ねを行なうことで経営者は育つということがこの10年くらいで分かってきました。

**楠田** そうすることによって、新しい事業が出てくるといったことだね。

**曾山** そうですね。新規事業プランコンテストはどの会社にもあるかと思うのですが、私たちの場合は、創業者である社長の藤田に直接提案が出来て、

良ければすぐにその事業を実行します。例え失敗したとしても、挑戦した敗者にはセカンドチャンスを作ります。そういった価値観を明文化しています。

### これからの新卒採用のポイント

**楠田** 浅井さん2社に何か質問ありますか。

**浅井** これから新卒採用していく上でどういったことが大事になってくると二人がお感じになっているかをお伺いしたいです。私が一つ思っていることは、ありのままの会社をいかに伝えるかだと思っています。対面で会えないとなると色々な情報がテキストになり、無機質な情報しか学生に届けられなくなる。そうすると学生は本当に限られた情報の中でしか会社を選べなくなるため、双方にとって良くないと思います。いかに正しい会社の姿を飾らずに学生さんに伝えるかが一番大事だと思っています。

**楠田** 曾山さんって何も隠さずに学生に接してすごく寄り添うよね。社員に対しても一緒にランチしたり、すごく社員のことを知ろうとする。アナログな活動なんだけど、それがデジタルになると伝わらないこともありそうだけど、浅井さんと同じ思考ですか。

**曾山** 3つの「e」というのがここ数年の採用のトレンドになっています。1つ目は「exposure」さらけ出すこと。まさに浅井さんと同じキーワードです。2つ目は「esteem needs」承認欲求が上がってるといこと。3つ目が「emotion reward」感情報酬です。金銭報酬以上に感情報酬を今の若い人たちがすごく大事にしていると私は解釈しています。特に大

事なのが「exposure」です。これはこちら側がさらけ出すこともすごく大事だという前提ですが、どちらかという会社の行為は「ばれている」ということです。例えば、私が最終面接でどんな質問したかは全て学生の間で「ばれて」います。就職活動のLINEグループの5.6人の友達の中でシェアされているんです。それこそ今やパワハラもセクハラも今スクリーンショットが流出しますし、音声も流出する。悪いものは全部出ます。これは不安に捉える必要はなくて、良いものもばれるんです。小さい会社でも大きな会社でも、良いことをしていたら絶対伝わるし、それが必ず噂になって採用にプラスになるはずなんです。ですので、やるべきことはいい会社を作ること。採用だけを頑張ってやろうと思うのは少し無理があり、やはり経営から直結させないと難しいというのが私の考えです。

**楠田** 素晴らしいですね。金谷さん、今の文脈の中で何か意見ありますか。

**金谷** 曾山さんの仰ることはその通りで、例えばWEB面接において、画面の向こうは候補者しか映っていないとしても、実は候補者の隣に人がいましたなんてことが現実あり得る世界だと思います。面接の様子を動画で撮影しているなんてことも全然あり得ると思っているので、全てが筒抜けであるということは覚悟していますね。昔から適性検査のなりすましなどの危険性は訴えられていましたが、今はそれどころではなく、全てにおいてあらゆる可能性のある状態になったと思います。面接も横で誰かが聞いて具体的な答えをチャットで送ってきて、それを読み上げているかもしれないですよ。

**曾山** 金谷さんのお話をお伺いして思い出したのです

が、僕も30分間の最終面接を通じて評価をさせて頂くわけですが、自分が評価した人たちが3年後にどうだったか、全て分析したことがあります。すると、面接の時に高い評価をした人材が3年後に同様の評価をされている割合は3割ほどでした。これが良いのか悪いのかは判断に依りますが、僕としては全員良い人材なはずなのにおかしいと考えます。結局これでわかったことは何かというと、残念ながら面接ですべてを見極めるのは難しいということなんです。仮に120分面接をしたところで、仮に僕が面接を受ける側で、「曾山さんの全てが120分でわかりました。」と言われたら嫌ですからね。そこまでわかるはずが無いと思います。ですので、学生のことを知るだけでなく、学生同士の交流を見えたり、逆に会社や社員について深く知ってもらうことができるインターンに力を入れています。コミュニケーションや関係性作り、議論の力、そのような実践力を見ることができるのは非常に大きいです。そういった要素を踏まえて最終的に決めた方が良いという判断のもと、面接回数は減らしています。

## 22採用インターンシップについて

**楠田** じゃあここから22採用のインターンシップにしようよ。曾山さん22採用のインターンは今言った形でやってるの？

**曾山** そうです。まず全てオンラインになっています。入口がコース別ということで、ポイントとしては、現場で活躍する事業部長にインターンを設計してもらっています。よりリアルを追求するためです。その上でプログラム設計は人事がやります。次にワークショップ形式を取り入れており、Zoomの

ブレイクアウトセッションを使って20人だとしたら5人1組、4人1組でお題を出します。グループに分けるとその中で議論が盛り上がります。ここに人事が覗きにいたり、先輩社員をメンターとして1時間つけたりすると、画面上ではありますが関係性は見えます。そういった取り組みを通じて、インタラクティブを見ようという努力はしています。

**楠田** ソニーさんでは22採用のインターンはどうな形で運用しているの？

**浅井** やはりすべてオンラインですね。例えば、日本国内もそうですが海外の学生も採用させて頂いて、海外にいる学生をオンラインで繋いだりしています。あとは同時に100人と繋いでアイデアソンのような新しい形のワークショップをオンラインでやろうとしています。

**楠田** それは、ファシリテーターは現場の方がやるの？

**浅井** そうです。ソニースタートアップアクセレーションプログラムという社内オーディションがあるのですが、その講師が新規事業の立ち上げの先生で、東京大学で非常勤講師をやっているような方がいます。その人がファシリテーターとなり、最終的にアプリを作ってもらおうと思っています。そのためノウハウをインプットして、その後はオンラインでワークしてもらうものを行ったり、あとは2週間職場に入り込んで行うオンラインインターンも並行して行ないます。

**楠田** なるほど。ヤフーさんも同じようにやってるの？

**金谷** はい。8/31からスタートするのですが、実は私はオンラインでやるか、この期間だけ会社来てもらって対面でやるかを悩んでいました。しかし、若手の担当者から「ヤフーは今ほとんどの人がオンラインで仕事しているのであれば、実務を体験してもらうインターンなので、オンラインでいいですよ。」と言われ、全てオンラインで行うことにしました。弊社のインターンは、インターンのための新規の仕事やコンテンツを作り出すということはおらず、実務にいかに関験してもらうかというところで設計しています。ですので基本的には設計は現場でやってもらっています。

現場に協力を求める上で2つの事実を伝えていきます。1つはインターンを実務で経験した方が入社以降も評価が高く出続ける傾向があるということ。2つ目はインターンを経験した方の内定受諾率が高いということです。

そして繰り返しですが、インターンに特化した、本当の仕事では有り得ないことを企画するのは絶対にやめてもらっています。それではソニーさんが仰った通り、ありのままを見せていないことになるためです。あくまで仕事の1メンバーとしてジョインした時に、どんな仕事が体験できるのか、そこで利用する技術はどんな技術なのか、どのくらいのボリューム感のある仕事をしなくてはいけないのか、というところを全て体験してもらうということを念頭に設計しています。

**楠田** 浅井さん、金谷さんがヤフーでインターンシップを受けた人が、入社した時に活躍しているのか、インターンシップに参加した学生の方が評価が高いと仰っていましたが、ソニーさんもそういった傾向は出ている？

**浅井** はい。全く同じでインターン経験者の方がやはり評価が高いというのは感じます。インターンは先程申し上げたようにマッチングという意味では効果があると考えていますので、仮に2週間インターンに参加して我々の社風に合わないと思えば、それはそれで立派な成果です。インターンを重視するというのはソニーとしても変わらない傾向になっています。

**楠田** 今話を聞いているとアメリカのインターンシップに少しずつ似てきたという風に思います。サイバーエージェントさんもやはりインターンを経験した方が活躍するケース、または内定を取るケース、入社するケースは多いの？

**曾山** 多いです。例えば200人の新卒のうち、半分以上は内定者アルバイトと呼ばれる内定を取ってから入社前までの間にアルバイトとして実務経験を体験しています。実務経験がある人は、スタートダッシュが早いと思います。時間のある夏休みの間だけでも会社に来てもらって仕事をするだけでも、知合いは増えるし、実務が分かります。会社での成長をイメージすることで学生生活もより充実しているという人も多いです。そういう意味でも実務経験というのは非常に良いと思います。最近では、大学1年からアルバイトも兼ねて、色々な会社の色々なインターンに行く学生も増えてきています。特にエンジニアの場合、スタートアップ企業を何社も回って実務を経験してからサイバーエージェントにくることもあります。こういうことがやりたいなど、具体的なイメージを持っているケースも多いので、活躍とマッチング共にプラスに働いていると思います。

**楠田** インターンシップは1年生でも2年生でも受け

入れるようしている企業が増えていると思うけど、浅井さん、理系だと研究と論文という学生の本分とインターンシップや会社選びの両立が出来る学生が増えてきたね。

**浅井** そうですね。ここはなかなか難しいところだと思っています。就活をいつやるか、一括採用というのを日本でこのまま継続するのか、学生の本分である学業にどれだけ影響を与えない範囲で、どう効率的に採用をするのかという話になってくると思います。なかなか答えはすぐには出ないですが、ソニーでも考え始めています。

**曾山** 一つ質問してもいいですか。ソニーさんは現場受入型のインターンも勿論重視されていると思うんですが、オンラインになると現場受入型のインターンの実施は難しくないですか。今は実務はやめているのか、社員もオンラインで働いているため現場受入型のインターンもオンラインで対応されているのか、それぞれ各社さんのお話をお伺いしてもいいですか。

**浅井** ありがとうございます。現場受入型のインターンは出来る限りオンラインに切り替えて、出来ない場合は無しにしています。例えば我々の場合、メカやロボットを作る仕事、モノが目の前に無いと出来ないものは難しいです。そういうものについては、先程申し上げたような別の切り口でハッカソンや、違うオンラインのインターンを企画しています。ソフトなどオンラインで出来るものについては、オンラインに切り替えています。

**金谷** ヤフーは現場受入型のインターンしか行なっておらず、全ての仕事がオンラインで回っているの

で、オンライン上でインターンを実施しています。インターンで利用するPCなどはセットアップして事前に郵送しています。

### オンライン化のメリット・デメリット

**楠田** このニューノーマルに備える採用戦略ということでもう少し議論したいんですが、このままいつコロナが終息するか分からないし、新しいコロナが出てくる可能性もある。そんな時に会社として、サイバーエージェントさんやヤフーさんはオンラインだけで仕事ができるということであれば、オフィスいらなくなるんじゃない？

**曾山** そんなことはないです。僕はリアルで実際に会って、一緒に仕事する方が良いという考え方があります。今回のコロナによって学びになったことは、全社員がリモートを体験したことによって、リモートの良さを学べたということ。そして社員の途中で、実際に会って議論したい、先輩の近くで仕事したい、こういう声が若年層を中心にあるということです。若年層の場合は、JOBの適用、職場の適用、価値観の適用の3つが重要なのですが、どれもまだ十分には出来ていない状態です。会って話すということが、若い人たちが望んでいるのであればそういう環境を作ることと彼らの成長のためには重要だと思っています。コロナが収束した後はオフィス環境ならではの関係値を築きやすさとリモートの良さ、の両方を活かしたいと思っているので、社屋は残しておきたいと思っています。

**金谷** ヤフーはオフィスとしては10拠点以上持っているのですが、入社率や今後の見通しを考えた際に

は、戦略的に見直しが必要だと思っています。リモートワークにおいては予定した人としか会わない、偶然の出会いがない、メンバーの顔1人1人までが見えない、話さなくても仕事してる姿を見ることすらない状況があることがわかってきました。その中で、改めてオフィスの意義がわかってきて、オフィスに出勤する意味を語れるようになってきました。今まででしたらオフィスの雰囲気や、会社ですれ違ったり、社食で見かけたりする人たち、何気なく聞こえる誰かの会話、そういういわゆる社風を感じた上で、会社へのロイヤリティが築かれていたものが、それらに触れる機会がほとんどないため、社風理解もロイヤリティの醸成も難しくなってきたと思いました。ですので、このような状態になったからオフィスが全くいらぬとは思いません。改めてオフィスがある意味、オフィスを利用する意味を考えるタイミングになったと思いました。

**曾山** 今、チャットで質問が来ましたが、「大学のリモート教育の是非について聞きたい、人格形成にはデメリットに感じています。」とのこと。これは新卒の教育とも近いですね。色んな考え方があって良いかと思っています。僕個人としては、リモート教育よりもリアルの方が良いと思っています。キャンパスに行き、サークルに入り、偶然の出会いがあり、そして恋が生まれるような妄想をして僕も大学に入ったので、そういった期待をするところがないというのは嫌です。ただ、とある大学の方が仰っていたのは、ライブ授業でグループワークを行い意見言わせると、みんな良い意見を言うし、満足度高い。何が不満かわからないというような話を言っていました。大学によっても濃淡があると思います。人間関係をつくるという点では、オンラインだけでは確かにデメリットかと思いましたが、金谷

さんや浅井さんはどのように思いますか？

**金谷** 会社と同じで、リモートだけですと、例えば早稲田大学はバンカラ文化のようなものも無くなってしまふ可能性があると思います。キャンパスに出てくる意味や、逆にリモートでやる意味を考え、やる内容とやる場所の掛け合わせに対して一つの意味、説明責任を負いながら説明して実行していく、こんな時代になるのかなと思っています。

**楠田** 僕は大学の教授陣に知り合いが多いので聞いたんだけど、人気の先生のオンライン授業で、全ての学生が一番前の席に座れる、早く席をとらなくて良いから楽だって言ってた。そういうポジティブな優秀な学生の意見もある。浅井さんどう思う？

**浅井** 私はわくわくするところもあると思っています。例えば日本にいながら海外の授業を受けようと思えば受けることができます。自由に発想すれば自国にある大学の教材・教授以外からも学ぶことができるということはすごく素敵だと思います。

**曾山** 「わくわくする」という言葉で一つ思い出したのでお話しさせていただきます。オンライン化すると全て同じ画面になると思うのですが、そうすると言葉の価値がすごくあがると思っています。早稲田大学の中で使っている共通言語が恐らくあり、慶應大学でもよく使われる言葉がある。ヤフーさんとソニーさんもそうだと思うのですが、会社の中でよく使われる言葉があるかと思っています。こういった社内ですら使われるセリフや言葉、それがその会社や学校を表すようになりますので、言葉を大事にする組織や学校法人などがすごく共感を得やすくなると考えています。

**楠田** まさに今曾山さんが言ったのが、第4次産業革命になってAI・ロボット・IOTなどで人事の仕事が無くなるとマスコミが書くんだけど、人事というのは言葉を大切にして、生身の人間に対して個で接していくということが重要になってくると改めて思ったね。さあ残り15分、何を議論したい？

### 学生への情報提供手段について

**曾山** これからの採用・学生がどうなるかはやはり答えが無いと思いますので、今後こうなるかもな、こんなことも起こるかもなということについて、是非お話ししたいです。私たちがテーマにしていることの一つとして、都心の渋谷にある会社から地方の学生に接触する機会が増えるのではと想定しています。外国の学生、地方にいる学生に関しては、非常に垣根を超えやすくなったと思います。ただ地方の学生に聞くと、入ってくる情報が無いので気付かないという声が結構多いです。そういった学生にどうやって情報を届けばよいのかとか悩んでいます。

**金谷** 非常に同じような懸念、やりづらさを感じています。5年10年前はナビを通して皆さんが来て下さる、学生にとってはナビさえ見れば良いという状態があったと思います。ただ利用率が下がってきていると聞いている中で、大学生からすると情報が届かない、我々からするとどこに何をだしたら学生に届くかがわからないという状況です。先程から議論に出ていたインターンシップに関しても、経団連はまだ検討中ですが、インターンシップからの採用を認めて良いのかという議論をしています。そのような中3月1日情報解禁、6月1日選考開始となると、我々はいつどこで誰にどんな風にアプローチかけて

いけば良いかがかなり見え辛くなってきていると思います。

**浅井** そうですね。それこそ各大学のキャリアセンターの皆さんとの関係というのは一つあるのと思います。今回もコロナの関係で学生の皆さんが、就職活動がなかなかうまくいかないという中で、「ソニーさん、情報はなにかありませんか？あれば掲載します」というメールをものすごく有難いことにたくさん頂きました。それは裏返すとやっぱり学生は上手く行ってないということだと思いますので、地方の学生の皆さんに先程の真のソニーの姿がわかるものを我々ももっと提供していかなければいけないし、キャリアセンターの方々も是非一緒に連携させて頂きたいと思います。

**楠田** ソニーさんは従来から理系はリクルーターがいっぱいいたじゃない？

**浅井** はい。我々はアドバイザーと言っています。いわゆる学生を評価するというのは全く行なっておらず、宣教師としてソニーの社風や仕事を伝えるために地方に出張していました。今はそれが出来ないため、全てオンライン化しています。

**金谷** 今コメントで大学のキャリアセンターの方から、「ナビに登録する以外の方法を学生は知らなかった」と頂いているのですが、危険だと思いました。なぜかという先程申し上げた通りナビへの企業及び学生の登録数が減っていますので、どちらかという採用現場においてはナビに掲載することの優先度は下がってきているように感じています。ですので学生はナビに頼る、企業はナビに登録しないと、ますますマッチング出来る場が無くなっ

ていくことを危惧しています。

**曾山** 情報が取りにくい、コロナの状況下で物理的に行きにくいとなると、知っている会社に行くという傾向が上がってしまうという懸念もあります。会社のポリシーにもよりますが、ナビサイトに加えて、経営者のソーシャル発信しているものを学生の皆さんに見て欲しいと思っています。まずはそこから入って頂けると良いかと思っています。

**楠田** 金谷さんはどういう意見を持つてる？

**金谷** 答えは無いと思うのですが、先程曾山さんが仰った通り、すべてが開示されるとした時に、愚直に良いことをやり続けるしかないと思います。この環境の中でも、良いインターンシップをすればそれが先輩から後輩に伝わると思っています。どこに何があるかわからなくなっている今だからこそ、良いものをやり続けて、良いものを経験した人がそれを開示し、それを知った人がまたやってくるということを愚直にやっていくしかないと思います。

**曾山** 今チャットを頂いているのですが、「大学のキャリアセンターの位置付けについて、企業と学生を橋渡しする力がこのコロナの時代だからこそ試されてるんじゃないかと思いますがどうですか？」とご質問を頂いています。本当にその通りだと思います。学生をアピールしてくれるツイッターなども良いのですが、学生を推薦してくれるキャリアセンターの方もすごく有難いです。あるいは企業の情報を集めて、学生に届けてくれるキャリアセンターの方も有難いと思います。我々企業側も先程金谷さんのお話の通り、キャリアセンターの方々になにか協力したいと思っています。キャリアセンターの方々

と採用責任者の集いのようなものが出来たら嬉しい  
です。

**楠田** やはり今日お三方のお話を聞いていて、社内  
で物凄く話し合っ、この時代をどう乗り越えるか  
を議論しているということ。やはり考えることが1  
年前とものすごく変わってきたよね。これが来年コ  
ロナが収束するとまた考えることが増えると思う  
よ。どういう形で収束するかがわからないだけに。  
やはり大学と企業の連携ってというのは今まで以上に  
重要になってくることをすごく感じました。最後に  
皆さん、一言お願いします。

**曾山** 僕はやはり夢のある社会を作りたいと思っ  
ていますので、学生の夢を応援していければと思いま  
す。僕も頑張ります。ありがとうございました。

**金谷** 今は大学も人事も新しい場所にいかに適応で  
きるか、ニューノーマルをいかにゼロから作って  
いくかが問われています。ある意味面白い時代だと思  
っていますので、いかに辛いと思わず楽しく乗り越  
えていくのが試されていると思っています。こう  
いう時だからこそ連携して、知恵を結集していけた  
ら良いと思っていますので、是非引き続きよろしく  
お願いいたします。

**浅井** 採用となるとやはり自分の会社のことばかり  
考えてしまうんですけども、今日のお話で、こう  
いう時代だからこそ連携して楽しくわくわくできる  
ことを本当にやっていきたいなと改めて思いまし  
た。ありがとうございました。