

これからの新卒採用PRにはStoryを ～物語広告の手法に学ぶStory Case型採用PRのススメ～

徳吉 哲秀
とくよし てつひで



(株)ADK マーケティング・ソリューションズ

DDMアカウント・マネジメントセンター
第3アカウント・マネジメントユニット
アカウント・エグゼクティブ

この度はこのような名誉ある賞を頂戴しまして、大変光栄です。自分自身が新人だった頃から新人を受け入れる立場になった現在まで、どこかで漠然と感じていた問題意識とそれに対する自分なりの解決策（の一部）を文章としてアウトプットしました。結果としてその内容を評価頂けたことに非常に大きな喜びを感じております。最後に、筆者をいつも適確に導いてくださる上司や先輩方、そして「広告の仕事は楽しい！」と日々感じさせてくれる全ての仲間に、この場を借りて心より御礼申し上げます。

1 はじめに

これまで業務を通じて多くの優秀な仲間と出会ってきたが、そんな仲間たちが業界を離れていくことが少しずつ増えてきた。筆者の周りに限らず、とりわけ意欲ある若手人材が早期に退職してしまうケースは近年の広告業界でも重要な人事課題となっている。

背景を考えてみると、思えば昨今OB訪問に訪れる学生たちに気になる共通項がある。実務の表層的な面のみを見て広告業界を志望する学生が数年前と比較して目に見えて増えたのである。一昔前と比べてインプットされている情報の少なさが目立ち、その口から語られる仕事像は世俗的な言及のみで、その背景までは深く捉えられていないことがほとんどだ（それでも一定数は広告会社から内定を獲得していく）。このように広告実務が市場で顕在化している華やかな面だけをみて学生が就職活動をしてしまうこと、そしていざ入社した後にイメージと現実とが相違してし

まった蓄積がフラストレーションとなり、結果として早期退職に繋がってしまうという流れが冒頭の問題の一因であると考えられる。

服部（2016）はこのようなイメージと現実の差によって採用者にネガティブな感情が生まれてしまう現象を「リアリティ・ショック」と呼んでいる。だが、それ自体は広告に限らず、他業界でも発生しうる問題である。しかし、広告業界の場合はこのリアリティ・ショックの原因が必ずしも学生側のみにあるのではなく、むしろ広告会社の採用PR手法そのものに一因があるのではないかという問題意識が本稿の出発点である。

2 学生の情報接触特性と広告業界の採用PRの現状

まず、昨今の学生たちの就職活動における情報収集にはどのような特性があるのかを捉えておきたい。就活情報サイトを運営するディスコの19年度の調査では「企業研究を

行う上で有益な情報源」の1位は「個別企業のホームページ」で58.9%となっており、また「採用サイトの閲覧はスマートフォンを中心にを行う」が48.9%と約半数を占めるなど“デジタルネイティブ世代”ならではの情報収集傾向が加速していることがわかる(注1)。

ところで、筆者自身も新卒で広告会社へ入社後、MBAを修了したのちに改めて業界へ戻ってきた経緯があり、比較的最近での広告業界への求職を経験しているが、やはり最初に頼ったのはインターネットで入手できる情報、とりわけ各社の採用サイトであった。今日では不確定なものも含めて情報が氾濫し、どの情報を信用すればよいのかわからなくなった結果、結局一番手近なデバイスであるスマートフォンから、確実に信頼できる(と思われる)各企業の採用サイトを回遊するような情報収集様式に収束してしまうのである。

つまり(過去の自身も含め)今日の学生はスマホ閲覧による採用サイトを主な情報源としていると言え、逆の見方をすれば、手近かつ即時的に集められ、かつ信用度の高い情報源からの情報収集以外には消極的であるという特徴も見出すこともできる。

また、自身の求職活動の中でとりわけ印象的だったのは、広告会社の採用PRにおいてフォーカスされているのは主に成果物たるアウトプットであり、その背景にある実務フローについての言及が少ないということだ。実際、JAAA 役員所属社31社のうち、21年度新卒採用を実施している19社のHPを確認してみたところ、実績紹介、いわゆるShowCaseのページを設けている会社は13社と実に半数以上を占め、そしてその殆どは実績の紹介のみで完結している。これに付随して、企業説明会などでも自社のShowCaseを前面に押し出した構成を立てる企業は多い。これを本稿では便宜的に“ShowCase型採用PR”と定義する。

確かに広告の仕事は社会にインパクトを与えるような華やかな仕事を手掛けるチャンスが多い。しかし、それらの仕事は地道な調整や作業にこそ支えられているということはこの業界に身を置く者であれば衆目の一致するところである。そしてそのような地道な業務の中からチームの連帯感が生まれ、クライアントの信頼を獲得し、渾身のアウトプットが完成する。その過程こそがこの業界での仕事の醍醐味だと感じる方も多はずだ。だが、ShowCase型採用PRだと(現代の学生に対しては特に)広告の表層的なイメージのみが先行し、その背後にある地道さや醍醐味をリアルに感じ取ってもらうことは難しい。

こうした事態への処方箋としてまず考えられるのは、現場社員の喜びや苦難・困難、そして内に秘める思いを学生が直接聞き取ることができる場を広く設けることだ。広告業界でも既に学生と社員の直接対話を促進する手法を導入する企業は現れてきており、『広報会議』Web版の2016年11月号では、学生一人一人と現役社員を紐づけて採用活動を進めるADKグループの「相棒採用」という取り組みが、社員と学生の密なコミュニケーションによって深い実務理解が促進できている好例として紹介されている(注2)。

ただ一方で、採用活動は膨大な人数を相手にするため、アナログ対応には限界があることも事実であり、そもそもデジタルでの情報収集を主軸としている世代が相手である。加えてCOVID-19による目下の行動制約による影響はもちろん、来たるアフターコロナ社会でも学生との対面での交流機会は絞らざるを得なくなる可能性が大いに予見される。

そこで、上記のような変化に応じて「どのような仕事をしているか」だけでなく「どのように仕事をしているか」が効果的に伝わる新たな手法を取り入れる必要がある。

3 「物語広告」の手法に学ぶ "Story Case 型採用PR"

ところで、デジタルメディアの隆盛に伴い、テレビなどのマスメディアと比べて長尺の広告表現が可能になったことから近年俄かに市民権を得たのが物語広告（narrative advertising）である。Escalas（1998）によれば、物語広告は「問題解決に従事する登場人物が登場し、一連の出来事や行動の結果が描かれている広告」と定義される。

近年、物語広告の手法は製品の機能的差別ポイントがなくとも、ブランド価値を向上させる可能性があるといった研究成果が報告されていることから、学術研究の進展のみならず、実務にも意識的に導入する動きが活発となっている（典型例としてSUBARUのブランドCM「Your story with」^{注3}などが挙げられる）。

福田（2017）によれば、物語広告の効果要因の一つとされているのが感情反応の喚起である。すなわち、客観的情報のみを提示する通常の広告と比べ、物語広告は消費者の中で生起される感情が活発になり、広告の内容が感情を起点として消費者自身へ積極的に投影されることで信頼性の担保や共感が生まれるというメカニズムである。また津村（2018）によれば、物語広告の手法はマーケティング的観点ではもちろん、人材採用といった人事的観点での議論にも導入される動きが出てきている。

そこで前章までを受けて本稿が提案するのが、物語広告の「物語性」を新卒採用PRにも援用、導入する"Story Case 型採用PR"というPR手法である。

Story Case 型採用PR は、上記メカニズムによって学生を表層的な情報収集から現実感を伴う深い実務理解へと誘引するものであ

る。そして深い実務理解は内発的動機の形成と仕事内容への共感を促進する。「内発的動機」は代表的なモチベーション理論に依拠する概念であり、西口（2020）によると内発的動機は自己成長欲などの内的要因によって形成され、さらにHersey et al.（2012）によると、それは持続性をもつとされる。加えて渡部（2020）は環境活動の事例分析を基に、近年の若年層はSNS の隆盛により「共感」を重視する傾向があることを指摘しており、内発的動機の形成や仕事への共感は結果としてリアリティ・ショックを軽減し、早期退職を抑制する効果を発揮すると考えられる。

4 Story Case 型採用PR の 実践手順と留意点

では、具体的にStory Case 型採用PRを実践する際に必要な要素と手順を考えていきたい。物語広告における効果的なクリエイティブ要素を論じた津村（2018）は、物語広告の効果を高める要素として「目標」「葛藤・困難」「達成・解決」という3つを提示している。これを援用しつつ、Story Case 型採用PR の実践に向けた骨子を提案する。

まず、物語の舞台となる案件とその主人公1名を決定し、その上で先の3要素に沿って物語を展開させていく（主人公を1名とするのは、複数の主人公を立てた際に結果としてそれぞれの視点を最大公約化した客観的事実の記述に終始する構成となってしまうことを避けるためである）。まず「目標」はオリエン時に提示される与件や自主提案で解決を図りたいクライアント課題に該当する。目の前の課題をどのように解題し、いかにしてゴールまでの道筋を設計したのかを案件に携わる主人公の役割にフォーカスして描写していく。次の「葛藤・困難」は社内外での意見

の衝突や収束、また媒体社・協力会社等との折衝にあたる。この部分が広告実務の「物語」でも肝になる部分であり、チームがいかにして葛藤し、困難に対峙し、そして団結してクライアント提案へ向かっていったのかを主人公の視点から丁寧に描写することが肝要となる。最後は「達成・解決」である。提案結果やクライアントの評価を主人公はどのような思いで受け止め、歓喜あるいは苦悩したのか、こうした心情を意識的に描写した上で成果物を提示することで物語の全体像が結実し、広告実務の実際が現実感をもって伝わっていくこととなる。

上記3つの要素は例えば営業職などに限定されず、ほぼ全職種の業務に当てはめることができる汎用性がある。よって実践の際には例えば複数の案件を取り上げつつ、主人公とする職種はそれぞれ偏りが出ないように配慮すると、より多面的な理解が促せるだろう。もちろん同じ案件を異なる主人公から描いて並列させる形式もよい。但し、あくまで主人公1人の視点を最重要視し、内容を展開していくことが重要である。そして、上記に加えてとりわけて強調したい点は、内容に現実感を伴わせるには華やかさや喜びといった正の面だけでなく、苦しみや葛藤といった負の面の描写も不可欠だということである。

なお、Story Case型採用PRの成否を分ける非常に大きな役割をもつのが人事担当部門の積極的な社内接触である。なぜなら、人事は案件を選定する際に受注額の多寡といった外的側面だけではなく、案件成就までの過程にどのような歓喜や困難があったのかまでをつぶさに把握する必要があるからだ。よって例えば、現場に最も近い組織長レイヤーを対象とした採用PR事例の吸い上げを前提とする会議体の構築やインセンティブをつけた自薦他薦を募るなど、人事による現場への活発な働きかけが不可欠となる。しかし裏を返せ

ば、人事による現場へのネットワーク形成は「どのような仕事でも表舞台に出てゆく可能性はある」というメッセージが社内へ伝播していくことにも繋がり、結果として現場個々人のモチベーション向上に寄与する可能性がある点も本提言の副次的メリットである。

5 「物語」は採用PRでも本当にドライブするのか

最後に、Story Case型採用PRの有用性を示唆する実際の事例を取り上げたい。

例年巧みな採用PRを展開している大手ゲームメーカーの任天堂では、21年度採用特設サイトの「仕事を読み解くキーワード」というコンテンツ(注4)が「物語性があり、引き込まれる」とSNS上で大きく話題になった。これは任天堂の過去のプロジェクトに携わった社員の内面をそれぞれ丁寧に掘り下げた内容から構成されたもので、講談社のニュースサイト「現代マネー」では、採用コンサルタント会社core wordsの佐藤タカトシ氏が寄稿した記事にて内容の紹介とSNS上での反応がまとめられている(注5)。一部を引用する。「各部門の担当者の人が『こういう考え方で仕事をしています』という記事を書いている。これは…みんな任天堂で働きたくなるやつ」「この任天堂の採用サイトいい。職種ごとの説明というより物語になっている。(略)」

これらの声を踏まえ、佐藤氏はさらに次のように分析している。「目を惹いたのは、個々の記事のストーリーだ。(略)好感を生み出しているポイントの一つは、良いことばかりを伝えないこと。「うちの会社の仕事はビッグプロジェクトばかりで刺激的です！」(略)と、背伸びをしながら声高に伝える採用サイトとは、真逆のスタンスで制作されている。」

SNSでの反応や佐藤氏の分析は、Story Case型採用PRが他業界でも十分に効力を発揮する可能性を示唆している。すなわち、負の面もしかと反映した物語性を採用PRに組み込むことで「どんな仕事をするか」だけでなく「どのように仕事をするか」も明確にイメージさせることができしており、学生の業務に対する現実的な理解度が向上することで、リアリティ・ショックの発生防止に繋がる継続的な動機形成の礎を築けているのである。

ちなみに、任天堂は『会社四季報2019年2集春号』での「新卒3年後の離職率が低い会社」という調査において「3年後離職率」が1.96%と、早期離職率の低さが目立つ企業の一つである。

6 むすびに -広告の仕事は等身大で十分魅力的だ-

本稿で提示したStory Case型採用PRは決して従来のShowCase型採用PRと二項対立にあるものではない。重要なことは「現代の学生」という対象のインサイトを正しく認識し、世況を踏まえた適切かつ効果的な手法を用いること（我々の得意技）である。

筆者は、広告の仕事はありのままに十分魅力的であり、その実際を等身大に伝えることが粘り強い課題解決力を持った組織を循環的に形成していく有効な手段であると考えている。Story Case型採用PRはあくまでその方策の一つとして、提言するものである。

●参考・引用Web

注1) 株式会社ディスコ/キャリアタスリサーチ, 「2020年卒採用ホームページに関する調査」, (https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2019/08/201908_homepagechosa.pdf), 2020.9.5

注2) 宣伝会議デジタルマガジン (広報会議2016年11月号), 「広告業界3位・ADKの社員110人が選考に参加した理由とは」, (<https://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201611/pr-recruit/009097.php>), 2020.9.18

注3) SUBARU, 「あなたとクルマの物語」, (<https://www.subaru.jp/yourstorywith/>), 2020.9

注4) 任天堂, 「採用情報仕事を読み解くキーワード」, (<https://www.nintendo.co.jp/jobs/keyword/index.html>), 2020.9.3

注5) 現代マネー, 「任天堂の「新卒採用サイト」が就活生から絶賛される理由」(2020.3.1), (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/70717>), 2020.9.4

●参考文献

Escalas, Jennifer Edson (1998), "Advertising narratives : What are they and how do they work.", Barbara Stern ed., *Representing Consumers: Voices, Views and Visions* (Routledge), pp.267-289.

Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (2012), *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.

津村将章 (2018), 「マーケティング・コミュニケーションにおける有用なクリエイティブ要素—物語の観点から—」, 『マーケティングジャーナル』 37巻3号 (日本マーケティング学会), pp.54-76

東洋経済新報社 (2019), 『会社四季報2019年2集春号』 (東洋経済新報社)

西口宏美 (2020), 『人間行動と組織行動—パフォーマンス向上の観点から—』 (コロナ社)

服部泰宏 (2016), 『採用学』 (新潮社)

福田怜生 (2017), 「物語広告に対する情報処理の概念整理—マーケティング・コミュニケーションの観点から—」, 『学習院大学経済論集』 第54巻第4号 (学習院大学), pp.207-221.

渡部淳 (2020), 「共感の共同体と自然回帰する若者たちの新しい本質主義—デジタル情報空間における感情の波及と伝統への再接触—」, 『北海道文教大学論集』, 第21号 (北海道文教大学), pp.29-46.