

# 日本企業の採用活動と「遊び」の接近

——株式会社IMJのケース<sup>1</sup>——

服 部 泰 宏

## 1. 問題意識と研究目的

日本企業における新規卒者の採用活動（以下、採用活動）は、企業が行っている募集や選抜のあり方や求める人材像そして活動フロー全体に至るまで、きわめて固定的かつ同質的なものであることが指摘されてきた（服部, 2016a）。

マイナビが実施している「採用予定調査」によれば、各企業が2016年卒業の新卒者を対象に実施した採用（以下、2016年卒採用）において実施した採用上の取り組みの中身（e.g.募集や選抜の手段、設定している人材像など）は、前年度のそれとほとんど変わっていない。さらに、2014年に実施した同調査の結果と比較しても、調査項目の設定の仕方などによる若干の変動はあるものの、日本企業の採用フローにおいて実施されている取り組みの中身自体にはほとんど変化がない（マイナビ, 2015）。少なくともこの数年に関していえば、日本企業の個社レベルの採用活動にはあまり大きな変化が見られず、固定的な活動になっているといえる。

こうした採用が、多くの企業によって一様に行われているという点も重要である。企業の人事担当者を対象に日本労働政策研究・研修機構が実施した「大卒採用に関する企業調査」によれば、種々の選抜方法が導入されている割合は、「適性試験」が78.6%、「筆記試験・小論文」が69.8%、「エントリーシート審査」および「それ以外の書類審査」が59.8%であり、面接はほぼすべての企業において導入されていた（日本労働政策研究・研修機構, 2006）。同様の結果は、企業が設定する人材像についてみられ、総じて、日本企業の採用活動が、かなりの程度、同質的なものになっていることを示している。

ところが近年、こうした固定的で同質的な日本企業の採用活動に若干の変化が見られる。それは2016年卒採用から新卒採用の時期を繰り下げる「採用選考に関する指針」が、日本経済団体連合会（経団連）によって発表されたことに関わっている。これによって、会社説明会などの広報活動が大学3年生の12月から3月へ、面接などの選抜開始が4年生の4月から8月へ、それぞれ後ろ倒しされることになった。内定時期は4年生の10月に固定されたままになっているので、結局、企業と学生が採用を目的として接触できる期間が、もともとの11ヵ月から8ヵ

<sup>1</sup> 本研究は、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院・経営学部服部研究室による調査プロジェクトの成果である。共同研究者である渡辺沙織にこの場を借りて感謝を申し上げたい。なおこの研究は日本学術振興会科学研究費助成事業「日本企業の採用行動とその成果に関する経営学的研究」（挑戦的萌芽研究：15K13031）の支援を受けている。

月へと短縮されたことになる。2017年卒採用では、選抜開始時期だけが8月から6月へと再度変更されたが、こうした変更への対応として幾つかの企業において、採用活動の革新が起こったのである<sup>2</sup>。

服部 (2016a) はこうした変化を、「入り口の多様化 (求職者のための複数のエントリールートを設定)」「エントリー要件の明示 (求職者に対して自社が求める/求めない人材像を明確に示す)」「エンターテイメント化 (採用フロー全体にエンターテイメントの要素を取り入れる)」「テクノロジー活用 (ビッグデータやデータアナリティクスなどのテクノロジーを導入する)」「採用時期の多様化, 柔軟化 (他社と同時期ではなく時期をずらすあるいは逐次採用にする)」「ターゲット変更 (一般的な採用対象である新卒大卒者ではない求職者をターゲットとする)」などにまとめているが、このうち本研究が注目したいのは、採用の「エンターテイメント化」である。これは採用フロー全体あるいは一部に、ゲームなどのエンターテイメントの要素を取り入れることをさし、「脱出ゲーム」を実施しているドリコム、くらコーポレーション、採用 (就職) 活動を一種の恋愛に見立てて設計したIMJ、面接を廃止して独自のユニークな採用フローを設計したビースタイルなど、複数の企業で行われている。

採用活動は近年、「企業内の労働需要を満たすため、外部労働市場から労働力を調達する」(八代, 2009, p. 76) と定義されるように、単に必要な人材の頭数をそろえることを超えて、企業の目標と経営戦略を実現し、競争力を維持・向上させることに寄与する人事施策として認識され始めている(田中・中村・碓, 2016)。また求職者とりわけ長期雇用を前提とした日本社会の求職者にとって、就職活動とは自己のキャリアにおいて極めて重要なフェーズである。このように、企業側と求職者側にとって、深刻であるはずの採用 (就職) という活動は、いかなる意味で「エンターテイメント」と両立しうるのか。深刻で真面目な採用 (就職) 活動がエンターテイメント化しつつあるという現象は、どのように理解するべきであるのか。これが本研究の問題意識である。

具体的に、本研究は、上記のような「エンターテイメント化」を、「採用活動と遊び (play) の接近」として捉えた上で、(1) それがどのように企業の採用活動の中に登場したのか、(2) 採用活動において、求職者はどのように「遊び」を経験するのか、という2つの問題に取り組む。本研究は、以下のように議論を進める。まず、遊びに関わる先行研究をレビューした上で、本研究の分析視角である「遊び」とは一体どのようなものであるかということを確認にする。そして、「遊び」という視角から採用の「エンターテイメント化」という現象を改めて整理し、上記の問題を本研究が解くべき研究課題として設定し直す。その上で、採用の「エンターテイメント化」を実際に行った株式会社IMJのケーススタディによって、その課題に答えていく。

## 2. 「遊び」に関する先行研究のレビュー

### 2.1 「遊び」はどう理解されてきたか

本研究では、採用の「エンターテイメント化」を、採用活動と遊び<sup>3</sup>の接近として捉える。ま

<sup>2</sup> こうした多様な革新の中身については服部 (2016a) や服部 (2016b) が詳しい。

<sup>3</sup> 「遊び」が経営学のなかで議論されることはほとんどなかったが、哲学、教育学、心理学、人類学、社会学などの分野においては、すでに多くの議論が存在しており、それらの分野において「遊び」という概念の捉え方が決して一様ではない。本研究では、「現象としての遊び」に注目した人類学と社会学と心理学の議論に依拠して遊びを捉えることとするが、そのほかにも、「遊びのもつ社会化機能」に注目した教育学的研究など多様な研究が存在する。なお本研究でいう遊びは、英語でいうplayまたはgameに当たるものとする。

ず、遊びとはどのような現象であり、既存研究の中でどのように議論されてきたのか、ということを整理しておきたい。

### 2.1.1 遊び論の嚆矢

現象として遊びの理論化を試みた最も初期の研究が、Huizinga (1938) である。Huizingaは遊びを、「あるはっきり定められた時間、空間の範囲内で行われる自発的な行為もしくは活動である。それは自発的に受け入れた規則にしたがっている。その規則はいったん受け入れられた以上絶対的拘束力をもっている。遊びの目的は行為そのものの中にある。それは緊張と歓びの感情を伴い、またこれは日常生活とは別のものという意識に裏付けられている (邦訳, p. 74)」と定義した上で、遊びの特徴として6点を挙げている。

- (1) 当事者による自由 (自発的) なものであること
- (2) 実生活外にある虚構であること
- (3) 実生活の利害と無関係であること (遊びには、遊びそれ自体に楽しみがあること)
- (4) 実生活から時間的・空間的に分離していること
- (5) 特定のルールによって支配されていること
- (6) 緊張と歓喜の感情を伴うこと

つまり遊びとは、当事者が自発的に参加した、実生活とは切り離された空間において行われるのであり、その空間においては実生活から切り離された別個のルールが存在し、それが絶対的な拘束力を持っている。そこでは日常生活の掙や慣習は効力も持たず、当事者はそのルールの支配のもとで、歓喜や緊張の感情を伴う経験をする。Huizingaはこうした点を遊びの本質と捉えたのである。

Huizingaによれば、遊びは、人間が人間らしく生きるために必要なものであり、文化全体を形作るものである。しばしば遊びは、真面目な実生活の残余物、あるいはその周辺にあるものとして位置付けられてきたが、Huizingaはこれを文化の中核にあるものとして定位している。また遊びの要素は、詩、芸術、音楽、哲学だけでなく、戦争や法律や裁判にすら含まれていると主張する (Huizinga, 1938)。

これはつまり、「遊び」と「真面目」とを二項対立的にとらえることを乗り越えることを企図した試みといえるが、その一方でHuizingaがあげる遊びの特徴の中には、「実生活外の虚構」が含まれている。つまりここでは、「遊び=虚構」と「真面目=実生活」という二項対立が事実上持ち込まれており、この点がのちの研究者によって批判されることになる (小原, 2011)。またそもそも、Huizingaが想定する遊びは、遊びという現象が本来持つ範囲よりもかなり狭いものであるとの指摘もある (Caillouis, 1958)。たとえばHuizingaのいう (3) 実生活の利害と無関係であるという特徴は、賭け事や現代スポーツのような一部の遊びについては当てはまらない。Huizingaは、義務的で真面目な要素の強い現代スポーツを (1) の自発性や自由に抵触するとして遊びの範疇から退けているが、一般的な理解からすれば、これらは十分に遊びの性格を持ち合わせている。

## 2.1.2 遊び論の深化

Huizinga (1956) の議論を継承しつつ、その限界を乗り越えようとしたのがCaillois (1958) である。Caillois (1958) によれば、Huizingaの議論は、遊び全般を網羅したものではなく、その一部である「規則のある競争の遊び」を捉えたものである。こうした限界を超えて、義務的で真面目な要素の強い現代スポーツや、実生活の利害と直接関わる賭け事など、Huizingaが遊びの範囲外としたものをも含めて包括的にとらえる枠組みを提示することが、Cailloisの目的であった。

まずCaillois (1958) は、Huizingaの定義に習って遊びを、(1) 自由であり、(2) 隔離された範囲の中で完結するものであり、(3) 不確かかつ、(4) 非生産的な活動であり、(5) その範囲内でのみ成立する一定の規則によって支配された、(6) 虚構の活動である、と定義している。さらにCailloisは、Huizingaが想定したよりも遊びが多様であることを示すために、その多様性を「遊びの分類」という形で説明している。

具体的には、何が遊びの動機を形成するかという観点から、アゴン（競争すること、例えば、「かけっこ」や「スポーツ競技」）、ミミクリ（模倣すること、例えば、「演劇」や「ごっこ遊び」）、アレア（運に身をまかせること、例えば「ルーレット」や「コイン投げ」）、イリンクス（眩暈を楽しむこと、たとえば「メリーゴーランド」や「スキー」）という分類を行っている。こうした分類軸に加えて、気晴らし、騒ぎ、気ままな発散の要素の強い「パイディア」と、努力、忍耐、技、器用さの要素の強い「ルドゥス」という二極をもつ軸を導入した。こうすることで、Cailloisは、アゴン（競争すること）の中にも、「かけっこ」のように「真面目でない遊び（パイディア）」や、「スポーツ競技」のように比較的「真面目な遊び（ルドゥス）」があるというように、Huizingaの議論がもつ「遊び=虚構」と「真面目=実生活」という二項対立を乗り越えようとしたのである。

このようにHuizinga以来、遊びという現象をどう理解するべきかという観点からの研究が蓄積されてきたのであるが、アゴン、ミミクリ、アレア、イリンクスといった多様な遊びの区別を超えて、多様な「遊び」に通じる本質的な共通点を抽出しようとしたのがBateson (1972) や Goffman (1961) であった。彼らは遊びという場そのものに注目し、その場にいる者同士が行う相互作用の観点から考察している。

Batesonによれば、遊びは、相手の行う行動が何を意味するのかを解釈する「フレーム（解釈枠組み）」によって成立可能になると考え、それぞれがフレームによってお互いの行動を解釈しあうことこそが「遊び」の場の本質だと考えた (Bateson, 1972)。例えば戯れで「叩き合い」を行っている子供は、相手の行為が、通常の意味での「(攻撃するため、痛めつけるために) 叩く」という意図をもったものではないということを理解している。しかし同時に、この子供は、相手の「叩く」という行為が、日常的な意味での「叩く」という行為を模したものであること、もし日常でそれが行われるならば、それはとても深刻な事態であることをも、同時に理解している。つまり「叩き合い」で遊ぶ子供たちは、お互いに、相手の行為が(1) 日常的な意味での「叩く」という行為とは違ったものであることと、(2) とはいえそれは、あくまで「(攻撃する意図、痛みつける意図を持たないとはいえ) 叩き」という行為ではあることを同時に理解しているのだ。これは大人の遊びについても当てはまる。たとえば私たちが野球観戦にのめり込むのは、(1) その試合が(実生活に対して実質的な影響を与えるような) 本当の戦いではないことを理解しつつ、同時に、(2) これが一種の戦いであるということも、同時に理解してい

るからである。

このようにBatesonは、遊びの本質を、「叩く行為」のように相手の行為が持つメッセージが、(1) 通常通りの意味を持たないという解釈 (=非真面目性) と、(2) とはいえ、それがメッセージ本来の意味をも持ち合わせているという解釈 (=真面目性) という、抽象度の違う2つのレベルにおいて同時に成立し、それらの間に矛盾が知覚されない、という点に見出したのである。

Goffman (1961) もまた、同様の議論を行っている。Goffmanは、HuizingaやCailloisと同様に、遊びの本質が「楽しみ」や「歓喜」にあるとした上で、それを保持するためには、「遊びの二重の主題」が重要になると主張する。たとえば演劇が日常生活における切実な問題を取り上げたリアルすぎるのもであると、それは観客にとっても、演者にとっても苦痛でしかなくなる。演者が舞台上で本当に痛みつけられたり、流血したりするのを観て、そこに「楽しみ」を見出す観客はほとんどいない。Goffmanの言葉でいえば、遊びが遊びであるためには、外部に関連した感情がそこに流入するのを制御する「膜」が維持されていなくてはならない。しかし他方で、遊びは外の世界から全く切り離されてしまってはならない。演劇の面白さは、舞台上で起こる悲劇や歓喜に多少なりともリアリティを感じるからこそ起こるのだが、そのリアリティは舞台上での悲劇や歓喜から実生活における悲劇や歓喜が想起されることで成立する。同様に、スポーツにおいて人々が「優れている」ことを目指すのは、それが腕力、知識量、勇気など、実世界における価値と多少なりとも結びつけられるからなのである。つまり、遊びの世界は、その世界からある程度独立したものでなければならないが、同時に、外の世界からある程度持ち込まれていなくてはならないのであり、これがGoffmanのいう「遊びの二重の主題」である (Goffman, 1961)。

またGoffmanは、HuizingaやCailloisと同様に、「遊び」の世界を支配する「ルール」の重要性を強調する。それは2つの意味においてである。まず第1に、ゲームのルールによってそこで起こる出来事の意味が決まる。遊びの最中は、日常とは切り離された、それとは「無関連のルール」によって「枠」が設定され、その枠の中でのみ成立する「意味」が定められる。そのルールによって、プレイヤーはお互いの行為を日常における行為とは別のものとして解釈することになる。たとえば、ブリッジをやっているものにとって、「自分の手持ちのカードから1枚のカードを抜いて、テーブルの上に置く」という行為は、「カードの移動」としてではなく（このゲームを知らない日常の生活者にはこのように解釈される）、「スペードのエースを策略のために一番カードとして使う」という行為として理解されたりする。逆に言えば、そのルールが意味を持つのは、その遊びの最中のみである。第2に、ゲームのルールによって、それに興じる人が演じるべき役割が決まる。「三塁手」というポジションに期待される役割は、野球というゲームのルールによって規定され、その中でのみ意味を持つ。

### 2.1.3 結局、「遊び」とはなにか

このように遊びをめぐる議論は、Huizinga (1938) やCaillois (1958) によって、「遊びという現象をどう理解するべきか」という問題として提起され、Bateson (1972) とGoffman (1961) によって、「遊びという場で起こっていることを、どう理解するべきか」という問題へと展開される形で深化してきた。それぞれに捉え方は微妙に違うが、これらに共通しているのは、遊びに以下の4つの特徴を見出している点にある。

### (1) 実生活からの空間的・時間的な隔離

まず第1に、遊びは、実生活から隔離された限定された時間と空間において起こるということである (Huizinga, 1938)。多くの社会は、伝統的に、遊びというものを空間的に隔離し、日常生活と区別してきた。「かけっこ」のような「真面目でない遊び」であれ、「スポーツ競技」のような「真面目な遊び」であれ、遊びには公園や空き地や競技場や体育館といった独立した空間が与えられ、人々はその空間の中で遊んできた。それが与えられない場合には、(しばしば「ままごと」や「ごっこ遊びがそうであるように) 人々が自ら(空き地や勉強部屋の中に任意の) 遊びの空間を作り出してきた。

また遊びは、実生活の他の活動から時間的にも隔離されている。遊びの始まりと終わりが厳密に決められていることの多いパイディア (e.g. スポーツ競技、賭け事) はもちろん、時間に関する明確な規定が存在しないルドゥス (e.g. ままごと、ごっこあそび) においてすら、ある程度明確な「始まり」と「終わり」が存在し、それが日常の実生活との境界となっている。

### (2) 日常のルールから独立したルールの存在と、その優先

2つ目は、遊びの世界では、日常生活の掟や慣習がほとんど効力を持たないということである。遊びの世界を支配しているのは、遊びそのもののルールであり、それは実生活を支配しているルールとは異なる (Huizinga, 1938; Caillois, 1958; Goffman, 1961)。にもかかわらずその特有のルールを当事者は受け入れ、場合によっては、それによって支配されることを求める (Huizinga, 1938; Caillois, 1958)。当事者は、そのルールが絶対的な拘束力を持っており、それを疑うことが(その遊びの範囲内においては) 許されないことを知っている。もし仮にルールが侵されると、とたんに遊びの世界は崩れおち、日常世界がふたたび動き始めてしまうと理解しているのだ (Caillois, 1958)。だからそのゲームに参加する時点で、当事者は、一定のルールを内面化し、それに従うことを求められており、その間は日常のルールが忘却されるか、少なくとも忘却したふりをする。

### (3) しかし「真面目性」は完全には忘却されない

3つ目は、遊びに参加している個人は、その「遊び」の中で行うお互いの行為が、(1) 日常生活における通常通りの意味とは異なった意味を持つということ (=非真面目性) と、(2) とはいえ、その行為が日常における本来の意味のある程度は持ち合わせているということ (=真面目性) 同時に理解しており、しかもそこに矛盾を感じてはいないということである (Goffman, 1961; Bateson, 1972)。その意味で、遊びはしばしば、真実と虚実の境界に存在し、個人を真実と虚実のどちらにも置かない状態にさせる。言い換えれば、この2つが矛盾なく成立している場が、遊びの場なのだ。

### (4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が支配する

最後に、遊びと日常の実生活との本質的な違いを「面白さ」や「歓喜」といった感情が重視される度合いに求めていることがあげられる (Huizinga, 1938; Goffman, 1961)。遊びの場では「面白さ」がその場の相互作用の秩序を支配しており、「面白さ」によって参加者の満足やその場からの退場が決定されてしまう (Goffman, 1961)。これに対して実生活において「面白さ」や「歓喜」は、副次的な意味しか持たない。この点をもって Goffman (1961) は、遊びと実生活の間

には「面白さ」や「歓喜」の程度以上の差はないと主張しており、Huizinga (1938) や Caillois (1958) もまた、遊びの中で真剣になったり真面目な活動の中に遊びが入り込んだりすることがあるように、「遊びと真面目」は二項対立の関係にあるわけではなく、相互に浸透しあう関係にあるとしている。

以上より本研究では、(1) 実生活からの空間的・時間的な隔離 があり、(2) 日常のルールから独立したルールが存在し、かつそれが実生活のルールに優先していること、(3) しかし同時に、「真面目性」さが完全には忘却されておらず、そうした真面目さとの境界において、(4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が発露するとき、そこに遊びが存在していると捉えることとする (図1)。

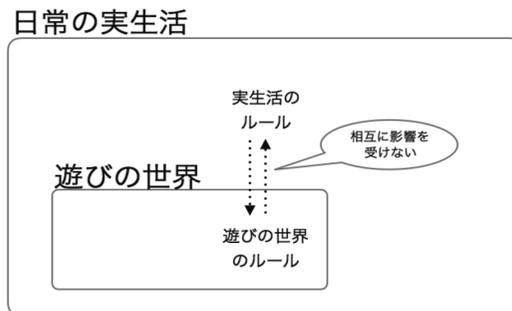


図1. 実生活と遊び

### 2.1.3 「遊び」の応用

これまで組織研究のなかで、このような意味での遊びが明確に議論の対象となることはほとんどなかった。これは組織研究の研究対象が、多くの場合、遊びの研究者たちがいうところの「実生活」であり、遊びよりもむしろ「真面目さ」が支配する世界であったことに関わっているのだろう。とはいえ、組織研究のなかで、遊びの問題が全く取り上げられてこなかったわけではない。それは少なくとも、2つの形で取り上げられてきた (Mainemilis and Ronson, (2006)<sup>4</sup>。

まず第1に、「真面目」なタスクの「気晴らし」としての遊びという側面である (Roethlisberger and Dickson, 1939; Roethlisberger, 1941; Roy, 1953, Roy, 1959)。たとえばホーソン工場実験のなかでもとりわけ有名なバンク配線実験では、職場における非公式集団の存在が確認されたものとして知られているが、この実験中では、職場メンバーが休憩中に一部のメンバーがコイン投げやトランプなどのゲームをして賭やしっぺをして遊んでいたことが報告されている (Roethlisberger and Dickson, 1939; Roethlisberger, 1941)。またRoy (1953; 1959) は、劣悪な労働環境においてすら、人々は定常的になんらかの遊びを発明し、それに興じることを報告している。このようにこれまでの研究でも、組織のなかの個人が、仕事上のタスク外の時間において、その仕事タスクからの一種の逃避として遊びを持ち込むということが報告されてきたのである。

<sup>4</sup> 日本の経営学者、組織論者の中にも、この問題に注目した者がいなかったわけではない。たとえば寺本 (2014) は、遊びの観点から組織論を再構成することを試みた野心的な研究である。

第2の、より大きな流れは、仕事そのものの中にあるエンゲージメントとしての遊びに注目する動きである (March, 1976; Deci and Ryan, 1985; Amabile, 1996; Wrzesniewski and Dutton, 2001). たとえば、仕事そのものに内在する「楽しさ」に注目した内発的動機付けの研究 (Deci and Ryan, 1985), 従業員個人が担当する仕事の中身を自ら主体的につくり替えていく側面に注目するジョブ・クラフティングの研究 (Wrzesniewski and Dutton; 2001; 森永・鈴木・三矢, 2015) などは、遊びという言葉こそ用いていないが、真面目な仕事のなかにそれに類するものが存在しうること、しかもそれが組織や個人にとって積極的な意味を持ちうることを指摘したものと見える。上記の第1の見方が遊びを仕事の外部にあって、どちらかといえば、それを阻害するものと捉えているのに対して、この第2の見方においては、遊びを仕事のなかに内在しうるものであり、仕事に対してより積極的な意味を持ちうるものと捉えている点が重要である。

この第2の視点に立ち、遊びという概念に直接的に言及した数少ない組織論者がMarch (1976) である。Marchは、遊びを「他のルールの可能性を探るために日頃のルールをわざと一時的に緩めること」(邦訳, p. 124) と定義した上で、これが組織と個人の創造性を高めるために重要であると主張している。Marchによれば、多くの組織が、目的、合理性、そして首尾一貫性を強調するが、それらは過度に強調されると、新しい目的や方法を発見する能力をかえって低下させる。遊びはそうした緊張から個人を解き放つことで、多様な発想や行動のレパートリーを想起させ、創造性を解き放つというのである (March, 1976)。

同様の視点に立ち、組織論そして産業・経営領域においてより注目され、かつより大きな影響を与えたのが、Csikszentmihalyiによる一連の研究である (Csikszentmihalyi, 1975: 1990)。心理学者であるCsikszentmihalyiが注目したのは、現象としての遊びの特徴やその社会的文化的な意味ではなく、「遊び」のなかに存在する「面白さ」という感覚であり、それがもたらす機能であった。Csikszentmihalyiは面白さの感覚を「フロー」として概念化し、これがどのような条件において発生し、何をもたらすのかという点を探求した。具体的に、フローは、活動時に自己の没入感覚を伴う楽しい経験であり、この状態にある人は、高いレベルの集中度を示し、楽しさ、満足感、状況をコントロールしている感覚、自尊感情の高まりを経験するとされる。

Csikszentmihalyiによれば、(1)達成の見通しのある課題 (2)明確な目標 (3)直接のフィードバック (4)作業への集中 (5)行為と意識の融合 (事故についての意識が消失し、環境と融合した感覚) (6)日常的な気苦労や欲求不満が取り除かれ、没入状態が存在すること (7)時間の経過に関する感覚が変わること (8)自己の行為を統制しているという感覚の存在、といった8つの要素のうち少なくとも1つ以上が含まれた時、フローが起りやすくなる。このうち、Csikszentmihalyiが特に重視したのが、課題の難易度と、作業のために動員できる能力・スキルのバランスである。具体的には、課題が挑戦的である度合いと、自己の能力・スキルがともに高い時に、フローが発生するとしたのである。このようにCsikszentmihalyiは、「遊び」がもたらす「面白さ」という感覚に注目し、それが真面目な組織のなかに持ち込まれた時、種々の順機能をもたらす可能性を示したのである<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> もっとも、教育学などの分野においては、これよりも早期から遊びが持つ順機能に注目した研究が行われていた。たとえば教育学の分野では、早期から、現象としての遊びの理解よりも、遊びが持つ教育的な機能に注目して議論が行われてきた。たとえば Piaget (1969) は、教育とは子供の社会化のための一つの手段であるとしたうえで、「遊び」は子供同士の協同を能動的に引き出すものであり、その意味で子供が大人の社会へと適合する社会化の手段であるとしている。

このように組織研究のなかにも、すでにいくつかの注目すべき研究があるものの、そこでの遊びの議論は、主として仕事そのものの中にあるエンゲージメントとしての遊びという側面に限定されたものである。近年、マーケティングなどの領域を中心に「ゲーミフィケーション」のような現象が注目されたり、人材育成の領域において楽しみにあふれた (playfull) 学びへの注目が集まったりしていることなどと比べても (上田・中原, 2012), 組織研究の領域においては、遊びへの理解が決して進んでいるといえないのである。

### 3. 採用のエンターテインメント化の諸相

#### 3.1 採用の遊び化

既にも書いたように、本研究では、(1) 実生活からの空間的・時間的な隔離があり、(2) 日常のルールから独立したルールが存在し、かつそれが実生活のルールに優先していること、(3) しかし同時に、「真面目性」さが完全には忘却されておらず、そうした真面目さとの境界において、(4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が発露するとき、そこに遊びが存在するものとする。その意味で、採用フロー全体あるいは一部に、ゲームなどのエンターテインメントの要素を取り入れる採用の「エンターテインメント化」は、本研究の視点からみれば、「採用活動と遊びの接近」として捉えられる。

遊びの研究が取り上げてきたものがそうであったように、採用活動の中で行われるゲームなどもまた、日常の実生活から隔離された形で行われ (実生活からの空間的・時間的な隔離)、そこには日常のルール以上に影響力を持つ、独自のルールが存在する (日常のルールに対する遊びのルールの優先)。またゲームである以上、そこには多少なりとも歓喜や面白さが存在するはずではあるが (ポジティブな感情の発露)、採用活動もしくは就職活動である以上、そこには必ず「真面目さ」が残存しているはずである。真面目な採用の世界に、面白さが支配する遊びが持ち込まれるという意味で、採用のエンターテインメント化は、「採用の遊び化」という側面を持っているのである (図2)。

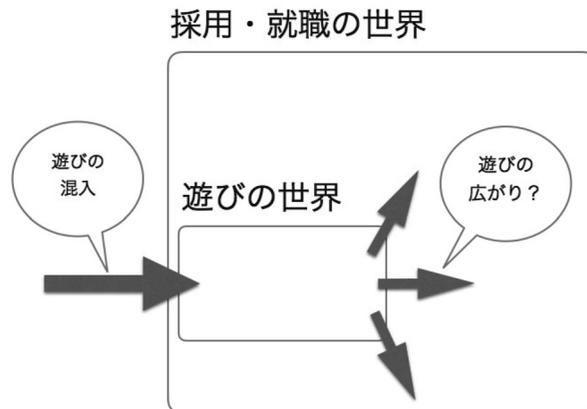


図2 採用の遊び化

ここから生じる1つ目の疑問は、この「採用の遊び化」が、なぜ起こったのかというものである。冒頭で指摘されているように、日本企業の採用は固定的かつ同質的なものであり(服部, 2016a; 2016b), 少なくとも2016年卒採用以前は、各企業によって独自のユニークなものが打ち出されることはほとんどなかった(本田, 2005; 服部, 2016b)。その理由として、これまで様々な点が指摘されてきたが、ここで重要なのは、真面目さが支配する実生活そして採用の世界の中に、この2015年および2016年というタイミングで「遊び」が登場した、という事実である。実生活や通常の採用活動とは異なった独自のスペースが出現し、独自のルールによって支配され、人々が真面目さと遊びの境界を楽しむという「採用の遊び化」を実現させた企業は、何を契機に、どのような意図を持って、どのようなプロセスでこれを導入したのか。採用のエンターテインメント化を捉えるにあたって、まずこの点を理解する必要があるだろう。

#### 研究課題1：

採用活動における「遊び」は、どのようにして組織の中に登場したのか。「遊び」は何を契機に、どのような意図で、どのように導入されたのか。

### 3.2 遊びの採用化

「採用のエンターテインメント化」を、「就職(採用)という真面目な世界のなかに、空間的・時間的に隔離された遊びという特異な世界が出来あがること」として捉えれば、それは多くの点において、遊びの研究者たちが想定した、実生活の中にある遊び(図1)と共通しているといえる。ただ、「採用のエンターテインメント化」は幾つかの点において、実生活の中にある遊びとは異なった性格をもっており、そのことが、実生活におけるそれとは異なった影響を当事者(求職者と採用担当者)にもたらしていると考えられる。

それは、通常の遊びが実生活から切り離された空間・時間の中で行われるのに対して、「採用のエンターテインメント化」においては、遊びが採用・就職活動というきわめてシリアスな空間・時間の内部で行われるという点に関わっている。遊びのための独立した時間・空間が確保されないことが、遊びを特徴付ける他の点にも影響を与えることが予想される。

まず第1に、採用・就職の中で行われる遊びにおいては、遊びそのもののルールにたいして、就職・採用活動のルールからの影響が避けられないだろう。多くの研究において指摘されてきたように、就職・採用活動には、日常生活から独立した特殊なルールが存在している(Bangereter, Roulin, and Konig, 2011; 宮台, 2011)。たとえば採用選考の面接において、求職者は、ライバルの求職者に最大限配慮しているように見せつつ、ソフトに慎重にその人を凌駕することを求められる。採用選考には、特に断りが無い限り落ち着いた色合いのスーツを着用し、黒い毛髪で参加するなど、一種のルールとみることができる。こうしたルールは、特定の誰かが制定したわけではない暗黙のルールに過ぎないが、それにもかかわらず、求職者と企業はこのルールによって強く拘束されることになる。このような状況下で、選考に関わる脱出ゲームなどが行われる場合を想定してみよう。この時求職者は、部分的には、上記のような「就職活動のルール」(たとえば、隣にいるライバルに最大限配慮しているように見せつつ、ソフトかつ慎重にその人を凌駕するというルール)から解放され、そのゲームに「特有のルール」(とにかく、誰よりも早く、脱出に成功する、というルール)によって支配されることだろう。「日常から隔離」された、「特有の規則・ルールの支配」こそが、遊びの本質だからである。ただし、

この「解放」はあくまで部分的なものでしかなく、求職者は、「就職活動のルール」が許す範囲内でそのゲームに興じるしかない。「就職活動のルール」をわすれて、純粋に脱出ゲームに興じた者を待っているのは、脱出ゲームにおける勝利と就活における敗北でしかないからだ。つまりこのとき、「就活ルールによって、(純粋な)ゲームのルールが影響をうける」という現象が起こっている可能性がある。

第2に、そのように遊びが採用・就職活動というきわめてシリアスな空間・時間の内部で行われる時、Goffman (1961) や Bateson (1972) がいうような、真面目さと非真面目さの境界が、きわめて不明瞭になる可能性がある。遊びに興じる時、人々にとって、相手側の行為が(1)日常生活における通常通りの意味とは異なった意味を持つということ(=非真面目性)と、(2)その行為が日常における本来の意味をある程度は持ち合わせているということが、矛盾なく成立している必要がある(Bateson, 1972)。ところが採用というシリアスな文脈で遊びが行われる時、そうした真面目さと非真面目さの境界は、一体どのようになるのだろうか。

そして第3に、採用・就職というシリアスな文脈の中で行われる遊びにおいて、人々は歓喜や面白さといったポジティブな感情を十分に発露させることができない可能性がある。Huizinga (1938) や Goffman (1961) によれば、「面白さ」こそが遊びを構成する重要な特徴であり、それによって参加者の満足やその場からの退出が決定される。これに対して採用の中で行われる遊びにおいて、どこまでこの「面白さ」が確保されうるのだろうか。仮にそこに「面白さ」が存在しないとして、それがそのまま求職者が退出する理由にはなり得ない(あるいは、退出することが求職者にとって不利になる)としたら、それは求職者に対してどのような影響をもたらすのだろうか。反対に、採用の遊びにおいてもある程度の「楽しさ」が確保されているとして、その場合にも、遊びはCsikszentmihalyi (1975, 1990) がいうような順機能を当事者にもたらすのだろうか。

つまり採用の「エンターテインメント化」においては、日常生活の中に「就職・採用活動」という遊びの変種が入り込み、さらにその中にゲームのようなより純粋な遊びが入り込むという、二重のルールが並存している可能性がある。そのため、採用・就活の中で行われる遊びは、遊びの研究者たちが想定したような遊びの純粋形態に比べて、はるかに複雑な様相を呈するはずである。このように、遊びが採用によって強く影響されることを、本研究では「遊びの採用化」と呼ぶことにする。ここから、以下の研究課題を設定することができる。

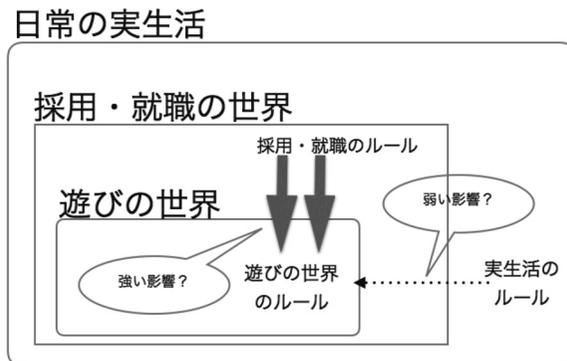


図3 遊びの採用化

## 研究課題 2 :

採用活動において、当事者（求職者と採用担当者）は、どのように「遊び」を経験するのか。当事者は、どのように「真面目であること」と「遊ぶこと」の境界を行き来するのか。採用における『遊び』は、どこまで（純粋な意味での）遊びであり得るか。

## 4. ケーススタディ：株式会社IMJの「落ちたら、採用します。」

### 4.1 ケースの選択

本研究では、「採用のエンターテインメント化」のケースとして、株式会社IMJ（以下、IMJ）が2016年卒採用むけに導入した採用に注目する。IMJは1996年に設立され、2016年4月時点で約600名の社員を擁する、デジタル・マーケティング分野の企業である。デジタル戦略の立案、コンテンツの設計・開発、デジタル・マーケティング施策によるユーザー獲得支援、キャンペーン管理、データ分析などの多様なマーケティング機能と、それらを支えるクリエイティブを最適に組み合わせた独自のサービスを武器に、様々な顧客に対し包括的なサービスを提供している。2016年4月、世界最大の経営コンサルティングファームであるアクセンチュア株式会社が、IMJ株式の過半を取得することで合意し、話題を集めた。同社の発表によれば、この合意によって、国内市場に向けたサービス提供能力が強化され、IMJとアクセンチュアが持つ創造性、先進的なデジタルテクノロジーの専門知識、およびコンサルティング能力が融合され、戦略から実行までを一貫して提供できる体制が整うことが期待されるという。

本研究が注目するのは、このIMJが2016年卒の求職者を対象に行った新卒採用施策である「落ちたら、採用します。（以下、「落ちたら採用」と表記）」である。「落ちたら採用」は、人事領域での取り組みでありながら、2015年グッドデザイン賞（公益財団法人日本デザイン振興会主催）を受賞したものであり、人事・採用の領域を超えて広く注目を集めた事例といえる。本研究では、同社の採用担当者であり、「落ちたら採用」の考案者でもあるIMJ社のA氏および、この採用を通じて入社したZ氏へのインタビューを実施することで、上記の研究課題について検討する。A氏については、1時間のインタビューを3回、Z氏については1時間のインタビューを1回、実施した。全てのインタビュー内容を録音し、後ほど文字化することで、テキストの形式に変換されたデータの分析を行った。

### 4.2 「落ちたら採用」の概要<sup>6</sup>

「落ちたら、採用します。」というのは、同社の採用に対して付けられた名称であり、これが同社の2016年卒採用を貫くモチーフとなっている。一言でいえば、「企業が求職者に（恋に）落ちたら、その求職者を採用する」というものである。採用候補者群の形成から選抜、内定の決定までの一連の流れにおいて、「恋愛」「結婚」をテーマにして、学生の本当の能力や魅力を引き出し、測定し、IMJとのマッチングをはかる新卒採用フローとなっている。これにより学生は、多くの企業が行っているような定型的な設問によるエントリーシートや面接による選抜ではなく、同社のミッションを体験しつつ、（恋愛という）自分にとって身近な題材によって自分の能力と魅力を表現でき、またIMJ側は、ニーズの把握、調査・分析、企画、プレゼンなど実務に沿った工程をつぶさに観察することで、その学生の能力や魅力を測定することができるという。

<sup>6</sup> 同社採用ホームページおよび、同社採用担当者へのインタビューに基づく。

具体的なフローとしては、まず求職者が集う説明会において、求職者に対して指輪を模した付箋のノベルティが配布される。これは結婚指輪を想起させるデザインになっており、同社と求職者とが出会ったことを連想させるものになっている。ノベルティの内箱にはQRコードが印刷されており、そこから同社の採用専用サイトへリンクできるような仕組みとなっている。

一次選考においては、「デートプラン」の提出が求められる。デートする相手のペルソナ（想定する相手の人間像）を設定し、「東京の名所めぐり」とか「バイクで巡る東京の見どころツアー」といった形で目的やテーマを自ら設定しつつ、企画を行っていく必要がある。異性をデートに誘うという制約のなかで、その相手を喜ばせるためにどのようなアイデアをひねり出し、具体的で実行可能な企画として落としこむか、ということが問われる。こうした考案された「デートプランのプレゼン」を人事担当者が評価することが、二次選考になる。ここでは「勝負服を着てきてください」という依頼があるため、学生はリクルートスーツではなく、各々が自分らしいスタイルで参加することになる。これには、リラックスした中で審査を行うという狙いもあるのだという。

三次選考は、「グループでのプロポーズプランの考案」である。一方に「東大卒の売れない芸人」「釣りガール」など、多様かつ個性的な相手に関する条件が書かれたカード群があり、他方に「予算ゼロ」「炎天下の甲子園球場」など条件設定や場所の制約に関する情報が書いてあるカード群があり、それぞれからランダムで1枚ずつ選ぶことで、プロポーズのシチュエーションが決定される。求職者は与えられた条件（たとえば、東大卒の売れない芸人である恋人を相手に、炎天下の甲子園でプロポーズを行う、など）の下で、いかにプロポーズを行うかを、グループごとに考案することになる。

こうした関門を突破した求職者を最後に待っているのは、「テーマフリーのプレゼンテーション」という最終選考である。同社の役員を相手に、全く自由な形式で、自由な内容のプレゼンテーションを行うことが要求されるのだ。こうしたユニークな採用の結果、57名のエントリーから14名の内定承諾となり、無事に新入社員を迎えることができたのである。

#### 4.2 遊びとしての「落ちたら採用」

上記の研究課題に取り組む前に、まず、この「落ちたら採用」が、いかなる意味で本研究のいう「遊び」に該当するのかということを検討しておこう。

すでに述べたように、「落ちたら採用」は、選抜、内定の決定までの一連の流れにおいて、一貫して、「恋愛」や「結婚」に関わるテーマが設定され、そのテーマに即して、学生と企業側のコミュニケーションが行われることになる。「落ちたら採用」の世界観は、指輪を模した付箋のノベルティが配布される説明会の段階から、求職者に提示されることになる。この説明会は、通常の堅苦しいものとは異なり、求職者と採用担当者が食事をともにするくだけた雰囲気の中で行われる。

みんな楽しんでましたよ。(中略) ご飯食べながら(ざっくばらんにお話ししよう)<sup>7</sup>、みたいなのをやったんですけど。それから(求職者に)ノベルティを配布して、この会社の選考では自由にやっていいんだっていうのが(伝えられる)、たとえば説明会も選考も

<sup>7</sup> インタビューの引用部分について、必要と思われる場合には、筆者が適宜言葉を補っている。その部分は、カッコに入れて表記されている。

私服でOKです。(中略)中には浴衣(を選考に着てきた子がいて)、夏の時期に受けに来て、花火見に行く(デートプランな)んでって(いう理由で)浴衣できた人もいます。なんかすごい紙芝居みたいなの作ってきた人もいますし、サックス吹くんでって会議室で吹きだして、「ちょっとちょっと！」って(笑)。《採用担当A氏》

こうしたただけた雰囲気の中で、結婚指輪を想起させるノベルティを受け取った求職者は、この企業の採用活動が通常のものとは異なるものであること、通常の選考にはない楽しさを含んだ特殊な空間に自分がいることを、強く意識するようである。他社の選考での自分自身の経験、そして周囲の他社に同社の採用の話をした際の反応によって、この意識はさらに強化される。

なんか面白いなって。(中略)他のところは絶対にやらないようなちょっと奇抜なことをやったりとか。

そういうことを実際に目のまえでやってもらったっていうのがありましたね。(中略)僕の大学の同期っていうか周りにいた子に、(IMJの採用のことを)話すことはあったんですけど、やはり「面白いね」って。《1年目Z氏》

つまり「落ちたら採用」は、日常の実生活から隔離された特殊な空間・時間にいることを求職者に強く意識させることに成功したようである(実生活からの空間的・時間的な隔離)。同時に、こうした意識が強化されることによって、就職・採用という極めて真面目な活動のなかで、「恋愛や結婚に関わるテーマを巡ってコミュニケーションを行う」という風変わりなルールが適用されることへの違和感が、払拭され、やがてその場を支配するルールとなっていくのである(日常のルールから独立したルールの存在)<sup>8</sup>。求職者によって、この会社の風変わりな採用が受け入れられている様子と、Z氏はこう語る。

まあちょっと不安はありましたけど、大丈夫かなって。(この会社の採用って、ちょっと)ラフすぎないかなーというのは正直ありましたけど。やっぱり会社のイメージって、ほくのなかではある程度固い印象はあって(中略)でも、受けてる時点で、結構こういう変な採用の仕方をするんだったら何かしらの意図があるんだろうなって考えると、まずは素直になって、素直な選考を学生ができるっていうのを僕自身も出していたので、それは多分あるんだろうなって感じるようになっていきました。《1年目Z氏》

しかし、それが採用活動である以上、「落ちたら採用」にもまた、「真面目さ」がしっかりと残存していた。実際に選考を経験したZ氏は、一方で楽しさやワクワクを覚えつつ、同時に、これがあくまでシビアな選考であることを、同時に感じていたという。Z氏にとって「落ちたら採用」は、一方で他にはない楽しい選考であり、チャレンジに値するワクワクする経験であ

<sup>8</sup> より性格に言えば、説明会での説明を受けて、特殊な空間・時間の中にいること、そしてその場においては特殊なルールが適用されることを受け入れた求職者だけが、それ以降の選考に進んで行くことになる。事実、Z氏によれば、友人・知人の中には「落ちたら採用」の世界観が理解できず、以降の選考に進むことなく辞退した者もいたという。A氏によれば、このような「自己選抜(みずから、その企業に合わないとして選考に進むのを控えること)」を行うこと自体が、「落ちたら採用」という特殊な採用を行う1つの理由でもある。

りながら (ポジティブな感情の発露), 他方で, あくまで選考であり, 選ばれる側としての緊張感をもった経験でもあったことがうかがえる (真面目さの残存).

なんか面白いなっていう率直な感想を持ちました。(中略) その次に (思ったことが) どんなものを提案してやろうかな, と. 僕の場合はそうかもしれないです. 課題があるってなるとそういう気持ちにはなるのかな, と. チャレンジしたいと. (実際に受けてみて) 楽しかったですよ. (中略) 他方で, どこまでやっていいのかなみたいな (不安もあった). (中略) 就職活動って選ばれに行くんじゃなくて自分が選ぶ側だっってよく言われるんですけど, そんなこと言われても無理じゃないですか. 自分がめっちゃめっちゃできる人間だったらそんなことできるんですけど, そんな自分ができるとは思えないのでやっぱり選んでもらいたいに行っちゃうんですよ. 《1年目Z氏》

少なくともZ氏の語りから判断するに, 「落ちたら採用」は, 本書でいう「遊び」の要件をある程度備えたものであったことがわかる. つまり (1) 実生活からの空間的・時間的な隔離が確かにあり, (2) 日常のルールから独立したルールが存在し, (3) しかし同時に, 「真面目」さが完全には忘却されていない. また, そうした真面目さとの境界において, (4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が発露していたことになる. ただ, 「真面目」な採用活動として行われたこの採用において, 適用されるルールが本当に実生活のルールに優先していたかどうか (つまり「恋愛や結婚に関わるテーマを巡ってコミュニケーションを行う」という「遊び」のルールが, なんらかの意味で侵食されていなかったかどうか), という点については慎重にならなければならない. この点を踏まえつつ, 以下, 研究課題1, 2の検討を行いたい.

#### 4.3 採用の遊び化の論理

真面目な採用の世界に, 面白さが支配する遊びが持ち込まれたという意味で, 「落ちたら採用」は, 本研究のいう「採用の遊び化」の側面を強く持っている. ではそもそも, 「落ちたら採用」は, どのようにしてIMJの採用として登場したのだろうか.

A氏がIMJの採用担当者になったのは, 冒頭で述べたスケジュール変更によって, 日本企業の採用が大きく変わろうとしていた時期であった.

2016年からは, ご存知の通り採用のスケジュールが変わりますってなって, (中略) いくつかの懸念があった. 1つは就活サイトをベースにした大量の母集団形成とか応募活動において, 学生・企業とも心身の疲労が例年以上になるだろうというところ. それから, IMJって, 業界では知ってる人が多いけど, 学生にとっての認知度がほとんどない中で, (普通の採用をしては) 難しくなるな, というのがありました. 《採用担当A氏》

こうした問題意識のもと新しい採用のあり方を模索していたA氏であったが, その際に考えていたのは, 既存の日本企業の採用とは大きく異なったものにしなければならない, ということであった. もともと人材系企業で働いていたA氏は, かねてより, 画一的で面接に過度の比重を置いた日本企業の採用に強い問題意識を持っていたという.

自分がずっと人材企業の営業をして、その時から、(中略) エントリーシートとあの形式ばった面接っていったいなんなんだ、(あれで) 何を見てんだっていうのはずっとあったんです。(そういう画一的な採用をしている結果、正当に評価されない求職者が、悲観して) 就職活動で苦しくて自殺するとかって本末転倒じゃんって思って。(中略) で、考えたのが、ありきたりで決まりきったエントリーシートや面接では、学生が自分の魅力をアピールできないし、こっちとしても、本当にこう欲しい人材っていうのが見極められないということ。(中略) いわゆる就活エリートと言われてるような、面接慣れしている、対策ができて、しゃべりがうまい、という3つを持って人がよく見えるだけじゃんということになる。本当にそれでいいのかっていうのを考えたときに、もうちょっと学生とIMJがお互い理解することができて、なおかつ学生が自分をアピールできる方法はないかと。この2つの条件を満たす採用活動がどうにかしてできないかと考えました。《採用担当A氏》

このような問題意識のもと、新しい採用を考案するための5人のタスクフォースが、A氏を中心に編成された。A氏がこだわったのは、アイデアを練り上げるプロセスにおいて、一見採用に関係のないことも含めて、自由に意見を言い合える雰囲気を作り出すことであった。ミーティングを、堅苦しいオフィスの中ではなくフランクなランチミーティングの場で行うことで、お互いの緊張を解きほぐし、メンバーが自由な発想で、既存の枠にとらわれることなく発想できるようにしたのである。そのため、ミーティングの話題は通常の場合よりも多岐にわたり、ときには脱線し、收拾がつかなくなることもあったという。こうした回り道や冗長性を許容することで、ようやくたどり着いた解が「落ちたら採用」だったわけである。

みんなでご飯食べながら話しましたね。思いっきりくだけた雰囲気です(笑)。(中略) ミーティングを何回かやったんですけどゴールが見えないんです。これはいったいどこに落ち着くんだっていうのが正直わかんないんで、ディレクションしてた僕としては正直不安だったんですよ。(中略) どうでもいいドラマとかの話をしたり、(中略) ただ、結局そういうのも、それが何かに使えるんじゃないかっていう前提はあるわけですよ。とはいえ、「今回はなんかお前がみた映画の話で終わったな」みたいなこともあったり。

《採用担当A氏》

#### 4.3 遊びの採用化の諸相

A氏は、選考に先立つ説明会において、「落ちたら採用」があくまで「選考」であることを強調したうえで、これは「恋愛や結婚に関わるテーマを巡って、学生と企業がコミュニケーションを行う」選考であることを明示的に説明している。

説明会で、「デートプランを考えてきてください。でもこれはあくまで選考です。」ってあえて言っています。(中略) あくまで形式がデートプランっていうだけで、エントリーシートと同じですって。「私たちがこれを出す意味を自分たちで考えて、それをプランニングしてください」ということも明示する。《採用担当A氏》

既にかいたように、日常生活の中に「就職・採用活動」という特殊なものが入り込み、さらにその中に遊びが入り込むという二重の意味のルールが並存する時、「就職活動の世界のルール」が、時として「遊びの世界のルール」を脅かす可能性がある。デートプランの考案などが、それ自体は楽しい遊びの中であっても、それが就職活動の中で行われる時、求職者は常に「就職活動のルール」を想起してしまうのではないか。そのことが、純粋な意味での「遊び」のルールを脅かしてしまうのではないか。仮に「就職活動のルール」を無視して、純粋に遊びに興じることができたとしても、その求職者を待っているのは、遊びにおける勝利と就職活動における敗北なのではないか。これが本論文でいう、遊びの採用化である。

この点に関して興味深いのは、IMJのケースにおいて、求職者が「遊びルール」によって「就職活動のルール」に対して挑戦を挑む、ということがみられたことである。先に書いたようにZ氏は、「落ちたら採用」が、チャレンジに値するワクワクする経験であり、同時に選ばれる側としての緊張感をもった経験であったことを認めた上で、こう述べている。

なんかもうどうにでもなれっていう。(中略)「どうにでもなれ」っていうのは投げやりなわけじゃないですよ。自分を出して、それで受け入れてくれなかったらそれはもうしょうがないっていう気持ち。自分を出して、それで受け入れてくれたら絶対ここだっていうような気持ちになれた。(中略)実際には、(一次選考のためのデートプランを)作っている時、選考のために作っている感覚は一切なかったですね。選考だからっていう考え方よりも、デートプランのほうがどうしようかなっていう考えだったり。(《1年目Z氏》)

他の企業、とりわけ面接を行う企業の選考であれば、その企業がどのような人材を求めており、面接においてどのような回答をすることを期待しているのかということ、多かれ少なかれ推測することになる。極端な場合、多少なりとも自己を歪めても、企業が欲する回答を提示したほうが、「内定」に近くなるということもありうる。それが「就職活動のルール」である。少なくともZ氏もかつてはそう理解していた。

ところが、「落ちたら採用」を受けた際のZ氏の心境は、これとは対照的なものであった。より正確に言えば、選考を通じてそうした心境へと変化していった。Z氏は当初、「落ちたら採用」を、他にはない楽しい選考であり、チャレンジに値するワクワクする経験であると同時に(ポジティブな感情の発露)、あくまで選考であり、選ばれる側としての緊張感をもった経験として捉えていた(真面目さの残存)。ところが実際に選考のための課題作成に入ると、Z氏は、「デートプランの作成」という課題の面白さに没頭するようになり、やがてこれを選考における課題とは捉えなくなっていくのである。それが選考課題であることを頭で認識し、それに対して全力で打ち込みながらも、実際にはそれを本来の意味での選考課題とは捉えていない、という不思議な感覚を経験するようになるのである。そして最終的には、この課題によって偽らざる自分らしさを存分に表現し、それを企業に評価してもらい、その結果選考に落とされたのであれば仕方がない、と思うに至るのである。これは、「企業が期待する人材であることを示す」という就職活動の通念でありルールへの挑戦である。

## 5. 結論

本研究は、近年日本企業のなかで起こりつつある採用の「エンターテインメント化」を、「採用活動と遊びの接近」として捉えた上で、(1)それがどのように企業の採用活動の中に登場したのか、(2)採用活動において、求職者はどのように「遊び」を経験するのか、という2つの研究課題に取り組んだ。まず遊びに関わる先行研究をレビューした上で、本研究の分析視角である「遊び」とは一体どのようなものであるかということを確認した。そして、「遊び」という視角から採用の「エンターテインメント化」という現象を改めて整理し、上記の研究課題をブラッシュアップし、それを株式会社IMJが行った「落ちたら採用」のケースに注目し、検討した。

### 5.1 研究課題1への答え

本研究が設定した1つ目の研究課題は、採用活動における「遊び」は、どのようにして組織の中に登場したのか。「遊び」は何を契機に、どのような意図で、どのような経緯でもって導入されたのか、というものである。

(1) 実生活からの空間的・時間的な隔離が確かにあり、(2) 日常のルールから独立したルールが存在し、(3) しかし同時に、「真面目性」が完全には忘却されていないということ、また、そうした真面目さとの境界において、(4) 歓喜や面白さといったポジティブな感情が発露していたことから、「落ちたら採用」はまさに、「採用の遊び化」という側面を持っていたことが確認された。

このような「遊びの採用化」は、「遊びの中から生まれた遊び」でもあった。仕事から物理的にも時間的にも離れたランチミーティングの場において、娯楽の話など一見すると採用に直接関係のないことも含めて自由な発言を許容し、新しい採用活動という大真面目な話をするという意味で、A氏が作り出したのは、まさに遊びの場そのものであった。その意味で「落ちたら採用」は、まさに「遊びの中から生まれた遊び」であったということになる。こうした発見は、仕事のなかの遊びこそが創造性の源泉である、とする近年の創造性研究の成果とも合致する(Mainemilis and Ronson, 2006)。

以上より、研究課題1への答えを端的に表すならば、採用における「遊び」は、画一的な現在の採用活動へのフラストレーションと、そうした「一般的な採用」からの差別化を契機に、「遊び」の雰囲気の中で生まれた、ということになる。多くの企業が行っている「一般的な採用」があったからこそ、「落ちたら採用」という新しい採用の形が登場したといえる。

ただ、「真面目」な採用活動として行われたこの採用において、適用されるルールが本当に実生活のルールに優先していたかどうか(つまり「恋愛や結婚に関わるテーマを巡ってコミュニケーションを行う」というルールが、なんらかの意味で侵食されていなかったかどうか)、という点については慎重にならなければならない。日常生活の中で行われる「遊び」とは違い、きわめてシリアスな就職・採用活動のなかで行われる時、「遊び」が純粋な意味での遊びでいられるのかどうか。この点が2つ目の研究課題につながる。

### 5.2 研究課題2への答え

2つ目の研究課題は、採用活動において、当事者(求職者と採用担当者)は、どのように「遊び」を経験するのか、当事者は、どのように「真面目であること」と「遊ぶこと」の境界を行

き来するのか、採用における「遊び」は、どこまで（純粋な意味での）遊びであり得るか、というものであった。

BatesonやGoffmanは、①通常通りの意味を持たないという解釈（＝非真面目性）と、②とはいえ、それがメッセージ本来の意味をも持ち合わせているという解釈（＝真面目性）とのバランス（というか境界線）の問題として遊びを捉えた。この2つの間の揺れ動きは、IMJのケースにおいては、より繊細かつダイナミックなものであった。Z氏は当初、「落ちたら採用」を、他にはない楽しい選考であり、チャレンジに値するワクワクする経験であると同時に（ポジティブな感情の発露）、あくまで選考であり、選ばれる側としての緊張感をもった経験として捉えている（真面目さの残存）。ところが実際の選考に入ると、Z氏は、「デートプランの作成」という課題の面白さに没頭するようになり、やがてこれを選考における課題とは捉えなくなっていくのである。より正確に言うと、それが選考課題であることを頭で認識し、それに対して全力で打ち込みながらも、実際にはそれを本来の意味での選考課題とは捉えていない、という不思議な感覚を経験したのである。そして最終的には、この課題によって偽らざる自分らしさを充分に表現し、それを企業に評価してもらい、その結果選考に落とされたのであれば仕方がない、と思うに至る。

このようなZ氏の心境の変化は、「落ちたら採用」において求職者が経験したのが、Csikszentmihalyi (1975; 1990) のいう「フロー」に近いものであったと考えれば、ある程度理解できる。すでに説明したように、フローとは、活動時に自己の没入感覚を伴う楽しい経験であり、この状態にあるとき人は、高いレベルの集中度を示し、楽しさ、満足感、状況をコントロールしている感覚、自尊感情の高まりを経験する。これは（1）達成の見通しのある課題、（2）明確な目標、（3）直接のフィードバックなどの幾つかの条件が存在する時に発生するものであり、端的に言えば、課題が挑戦的である度合いと、自己の能力・スキルとがともに高い時に、フローが発生するとされる（Csikszentmihalyi, 1975; 1990）。IMJそして考案者であるA氏が意図したかどうかはともかく、「落ちたら採用」において提示された課題が、求職者に対してこの条件を満たす課題であった可能性は十分にある。これにより求職者は、「就職活動のための課題を説いている」という感覚を忘却し、課題そのものへと没頭し、結果として、真面目でシリアスな採用活動の中にありながら、非常に純粋な形で「遊び」でありつづけることが可能になったのではないだろうか。

### 5.3 結論

各企業が、自社にとって「優秀」な人材とはどのようなものであるかということを、自社の競争環境や事業内容を考慮しながら具体化し、それを具体的な採用基準として言語化し、それをどのようにして測定するかということを考えた結果として現れる一連の活動こそが、採用活動である（服部, 2016a）。企業が違えば、当然、採用活動のあり方も違うはずである。その意味で、恋愛や結婚を題材にとり、それに関わる制作物を提出させることによって求職者の能力や思考やニーズを探るといったやり方は、デジタル戦略の立案やコンテンツの設計・開発を行うIMJならではのアイデアであり、これをそのまま他の企業に移植することはもちろんできない。またそうすべきでもない。

ただ同社の事例は、遊びが採用の中に適切に持ち込まれるとき、それは面接のように「真面目さ」が支配する従来の選抜手法以上に、企業と求職者の能力のマッチング精度を高める、と

いう重要な命題を提示しているように思われる。企業と学生にとって、採用・就職活動が極めて重要でシリアスな活動である限り、それがいかに設計されようとも、「就職・採用活動のルール」による侵食はさげられない。「フランク」な雰囲気を出された説明会や、「気楽に」望むように指示されたグループワークや、「素直な」自分を出すように要請された面接のその只中で、求職者は常に、自分が就職・採用という「真面目」でシリアスな状況の中にいることを意識する。そのことが、説明会を必要以上に堅苦しいものにし、グループワークや面接における求職者の演技を誘発する。

採用の「エンターテインメント化」もまた、こうした「真面目さ」の侵食から逃れることはできないのだろう。ただ、IMJ社の事例は、採用活動の中に「遊び」が持ち込まれる時、その「遊び」には、こうした侵食に対するある程度強力な防御膜が用意される可能性を示している。防御膜が適切に用意された時、Z氏がそうであったように、求職者がみずから、「遊びルール」によって「就職活動のルール」に対して挑戦を挑むということが起こりうる。求職者と企業側とが、より自然体でコミュニケーションを行う環境が用意された時、日本企業の採用はより良い方向へと向かうはずである。その1つのヒントが、採用の「エンターテインメント化」にはあるように思えてならない。

## 参 考 文 献

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Bangereter, A., Roulin, N., and Konig, C. J. (2011) "Personnel Selection as a Signaling Game," *Journal of Applied Physiology*, Vol. 97, No. 4, pp. 719-737.
- Bateson, G. (1972) *Ecology of Mind*. Harper. (佐藤良明訳『精神の生態学』思索社, 1990).
- Caillois, R. (1958). *Les jeux et les hommes: le masque et le vertige* (Edition revue et augmentée). Paris: Galimard. (多田道太郎・塚崎幹夫訳『遊びと人間』講談社学術文庫, 1990).
- Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey-Bass. (今村浩明訳『楽しみの社会学』新思索社, 2001).
- Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper. (今村浩明訳『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社, 1996).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Goffman, E. (1961) *Encounters*. Bobbs-Merrill (佐藤毅訳『出会い』誠信書房, 1985).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 服部泰宏 (2016a) 『採用学』新潮選書.
- 服部泰宏 (2016b) 「採用機能の革新と連続性に関する実証研究」『一橋ビジネスレビュー』2016年夏号 pp. 8-22.
- 本田由紀 (2005) 『多元化化する「能力」と日本社会：ハイパー・メリトクラシー化のなかで』NTT出版.
- Huizinga, J. (1938; 1958) *Homo Ludens*. Tjeenk Willink & Zoon. (高橋英夫訳『ホモ・ルーデンス』中公文庫, 1973).
- Mainemilis, C., and Ronson, S. (2006) "Ideas are Born in Fields of Play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational Settings," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 81-131.
- March, J. G. (1976). The technology of foolishness. In: J. G. March & J. Olsen (Eds), *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 69-81). Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- マイナビ (2015) 『2016年卒マイナビ企業新卒採用予定調査』株式会社マイナビ.
- 宮台真司 (2011) 『宮台教授の就活原論』太田出版.
- 森永雄太・鈴木竜太・三矢裕 (2015) 「従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果 - 職務の自律性との関係に注目して」日本労務学会誌, Vol. 16, pp. 20-35.
- 小原一馬 (2011) 「遊びの面白さ: 遊び理論におけるゴフマン社会学の位置付け」『ソシオロジ』Vol. 56 (2011-2012), 172号, pp. 3-20.

- Piaget, J. (1969) *Psychologie et Prdagogie*. Paris: Gonthier. (竹内良知・吉田和夫訳『教育学と心理学』明治図書出版株式会社, 1975).
- Roethlisberger, F. J. (1941) *Management and Morale*.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roy, D. F. (1953) "Work satisfaction and social reward in quota achievement: An analysis of piecework incentive," *American Sociological Review*, Vol. 18, pp. 507-514.
- Roy, D. F. (1959) "Banana time: Job satisfaction and informal interaction," *Human Organization*, Vol. 18, pp. 158-168.
- 上田信行・中原淳 (2012) 『プレイフル・ラーニング』三省堂.
- 田中 勝章・中村 天江・碓 邦生 (2016) 「内部制度との整合性を踏まえた採用変革: 日産自動車株式会社の事例研究」リクルートワークス研究所ディスカッションペーパーシリーズ, No. 13.
- 寺本直城 (2014) 「組織遊戯論の構想—遊戯論の経営組織論からの評価—」経営学研究論集 (明治大学) Vol. 39, pp. 151-168.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. E. (2001) "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 179-201.
- 八代充史 (2009) 『人的資源管理論: 理論と制度』中央経済社.

〔はっとり やすひろ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕

〔2017年3月6日受理〕