

採用のゲーミフィケーション ——採用における欧米企業のゲーム活用事例——

杉田 万起 リクルートワークス研究所・研究員

顧客ロイヤリティの向上, 社員の教育, 医療, 社会改革など様々な領域で導入されている「ゲーミフィケーション」が, 欧米企業の採用においてどのように活用されているのか, 事例を紹介する。

キーワード: ゲーミフィケーション, 採用, 採用ブランド

目次

- I. ゲーミフィケーションの基本的概念
- II. 欧米企業の採用におけるゲーム活用事例
 - II-1. MITRE コーポレーション
 - II-2. マリオット・インターナショナル
 - II-3. ロリアル
- III. ゲーム的な手法を導入する利点
- IV. おわりに

I. ゲーミフィケーションの基本的概念

2011 年から日本で“ゲーミフィケーション (gamification)”という言葉が頻りに目にするようになった。ゲーミフィケーションという言葉は, 2004 年に米国で初めて登場したが¹⁾, 急速に浸透し始めたのは米国でも最近になってからである。これには, ソーシャルメディアの普及が大きく影響している。

ゲーミフィケーションとは, “ゲーム化すること”。つまり, 人々を時間も忘れて夢中にさせるゲームの要素を, ゲーム以外の領域に組み込み, ユーザーのモチベーションやロイヤリティや愛着心を高めることを意味する。

ゲーム的な要素は様々な存在するが, 主にポイントやバッジ (勲章) などの獲得, スコアやステータスバーによる進捗度の可視化, ユーザー間の

競争といった, ユーザーのモチベーションを高め, 利用を継続させる要素が挙げられる。

ゲーミフィケーションは, 様々な領域で幅広く取り入れられている。分かりやすい例として挙げられるのが, 航空会社のマイレージプログラムである。飛行距離に応じてポイントが貯まり, 様々な優遇を受けられる。一定のレベルに達すると, ゴールドやプラチナなどステータスが上がり, より充実したサービスや特典を受けられ, 顧客ロイヤリティが強化される。

最近では, 日本の大手自動車メーカーが若者の車離れを食い止めるため, 新型車にゲーム機能を搭載した。加速度の変化や燃費といった運転技術を表すスコアがダッシュボードの画面に表示され, ホームページ上で全国のドライバーと順位を競う。ゲーム機能の導入により, 試乗者数は前年の3倍に増えたという。

また, 米国のあるアイスクリーム・チェーンは, 店舗スタッフの研修にアイスクリームの提供量と店の収益性の相関性について学ぶシミュレーションゲームを利用している。この PC ゲームでは適切な量のアイスクリームを素早くすくうスキルとスピードを競う。画面には, 目標スコア, サービスに満足/不満足な客の人数, アイスクリームの廃棄量, 現在のスコアが表示される。アイスクリームの提供量が多すぎると, 店の利益が減る。量

が少なすぎると、廃棄量が増え、スコアが下がってしまう。従業員は、社内のイントラネットを通じて、ほかの従業員と競い合うことができる。同ゲームは社内の学習マネジメントシステムと連動している。

マーケティング、社員のモチベーション向上や研修、パフォーマンス管理、社会問題の解決にも取り入れられているゲーミフィケーションは、米国では採用活動にも広がっている。

採用における米国の活用事例として多くのメディアに取り上げられているのは、2000年に新兵不足に悩む米陸軍が公開した“America’s Army”である。武器の扱い方や狙撃訓練などをリアルに再現したシューティングゲームで、1000万ドル²という膨大な国家予算を投入したことから、大きな反響を呼んだ。

その後、MITRE コーポレーションが2007年に米陸軍の同ゲームに類似した採用ゲームを開発した。そして、ソーシャルメディアの普及とともに、2011年頃から新たな採用マーケティングの手法としてゲーミフィケーションを行う組織が増え始めた。本稿では、その中からMITRE コーポレーション、マリオット・インターナショナル、ロレアルの事例を紹介する。

II. 欧米企業の採用におけるゲーム活用事例

II-1. MITRE コーポレーション

MITRE コーポレーション(以下、MITRE)は、防衛省や国土安全保障省といった連邦政府機関からの助成金をもとに、空軍向け戦闘機シミュレーションシステムや航空交通管理システムなどを研究開発する機関である。同機関は2007年、採用を目的としたPC用3Dゲーム“Job of Honor: A MITRE Experience”を内部で制作した。

同ゲームは、施設の見学ツアーを兼ねた模擬面接、偵察用無人航空機(UAV)の操縦パネルのインターフェースのデザイン、UAVの試験飛行の3つのミッションによって構成されている。ゲーム

の舞台は、MITREの本部がある広大なキャンパスである。本部内のロビーで受付をすると、間もなく人事部社員のアバターが迎えに現れ、キャンパス見学のツアーへと誘われる。マサチューセッツ州にあるMITREの本部をそのまま再現したキャンパス内をゴルフカートで移動する。この約3分間に、プレーヤーはMITREの業務内容、顧客ターゲット、MITREが求める人材像、フィットネスジムなどの福利厚生施設といった重要な情報を伝えるビデオを見る。

見学ツアー中に現れる光るアイテム“MITRE matter”を入手すると、ゲーム後半に含まれているクイズのヒントとなるMITREの概要情報を読むことができる。ミッションを1つクリアするごとに、レベルが1つ上がり、画面上のバロメーターで確認できる。

見学ツアー終了後は、人事マネジャーのアバターとの模擬面接が始まり、MITREを知ったきっかけ、大学での専攻、希望勤務地などに関する質問に文章をキーボード入力して答える。同時に、政府機関を顧客に持つMITREに就職するにはセキュリティクリアランス(機密事項取扱資格)が必要であること、社員教育を重視するMITREは社内外での研修機会を提供している、などの情報を伝えられる。

終了後、次のエグゼクティブとの面接が始まるまで、ゴミ箱に紙くずを投げ入れるゲームをしながら部屋で一人待つ。これは、実際の面接では好ましい行動ではないが、プレーヤーを飽きさせないための工夫である。

面接の次は、プロジェクトマネジメントを疑似体験する。エンジニアチームを上手くまとめ、UAVの操縦パネルのインターフェースのデザインを納期までに完成させる。プレーヤーはプロジェクトマネジャーとして、チームメンバーの長所や短所を把握し、個々に合ったタスクを割り当てる。仕事量が多すぎたり、仕事内容がメンバーの適性に合わない場合、フラストレーションが溜まっていることがアバターの様子から伺える。頭の後ろに手を組み、退屈そうにしているアバターも

登場する。

最後のミッションは、UAV の試験飛行である。キーボードを使って UAV を操作する。この間、ゲーム画面に表示される「MITRE は大学院生も採用している」「MITRE はフォーチュン誌の働きがいのある企業に選ばれたことがない」といったクイズに○×で答える。

ゲーム終了後、MIREに興味を持った候補者は、画面上のメニュー“Jobs at MITRE”から MITRE の採用情報サイトを訪れ、履歴書を提出するしくみとなっている。

① ゲームという手段を選んだ理由

MITRE コーポレート・リクルーティング・マネジャーのゲイリー・クラップ氏は、2007年10月にワシントンDCで開催された人事・採用担当者向けカンファレンス ERE Expo での講演の中で、ビデオゲームを活用した採用事例として同ゲームのデモンストレーションを行った。同氏はその中で、ゲームという手段を選んだ理由として下記を挙げた。

a. ゲーム人口の拡大

MITRE の主なターゲット層である 29 歳以上のオンラインロールプレイングゲームの利用時間は、1 週間あたり平均 19~26 時間と、テレビ視聴時間 (平均 7~9 時間) を大幅に上回っており、テレビからゲームへのシフトが見られる³。

b. 採用難

MITRE の社員の約 8 割は工学や科学の修士号または博士号の高学位取得者である。また政府機関を相手とする仕事柄、機密事項を扱うことが多いため、採用対象は米国市民にはほぼ限定される。MITRE のターゲット層は非常に狭く、特殊であるため、求職者の関心を惹くユニークな手法を取り入れ、リーチする求職者のすそ野を広げる必要があった。

c. 若手人材を確保

ゲーム開発当時の従業員の平均年齢は 40 代後半。組織の成長を維持するためには、大量退職が予定されているベテラン世代を補う労働力として、X 世代や Y 世代を開拓することが必要不可欠だった。そのために「かつこいい」というイメージを打ち出し、若い世代の興味を引く手段が必要だった。

d. 仕事の意義をアピール

MITRE が求職者の意識調査を行ったところ、MITRE のような研究機関への就職希望者は、出世や高い給与よりも、大きなミッションに貢献できる意義のある仕事を求めている傾向が高いことが明らかとなった。シミュレーションゲームを候補者にプレイさせることで、MITRE の業務がいかに最前線で戦う兵士たちに役立っているかをアピールできる。

e. 既存技術の再利用

MITRE は米軍向けにシミュレーション戦闘ゲームの開発を行っていたため、同じ技術を採用ゲームの開発に再活用することができた。

MITRE はゲーム以外の手段として、セカンドライフやストーリーミングビデオの配信などの利用も検討したが、政府から助成を受ける研究機関としてセカンドライフは不適切であり、また動画配信は双方向のコミュニケーションをとることができないため、採用を却下した。

② 効果

マサチューセッツ大学アマースト校で、学生に Job of Honor を 20 分間プレイさせ、ゲームの利用前と利用後にアンケート調査を実施した。すると、ゲーム利用後の「MITRE の業務内容を理解している」「MITRE の顧客ターゲットを理解している」「MITRE が求める候補者像を理解している」を表すスコアが利用前よりも大幅に伸びた。

ゲームという新しい手法の活用は、知名度の向上にもつながった。MITRE は知名度が低く、サ

サッカーボールのメーカーに間違われることが少なくなかった。そのため、就職フェアなどに展示ブースを出展しても、素通りする学生が多かった。しかし、展示ブース内にゲーム体験コーナーを設置したところ、順番待ちの列や人だかりができるほど人気が高まった。学生のブース滞在時間が以前よりも長くなり、採用担当者は候補者と密な会話を持つ機会を得ることができた。

MITRE は自社サイト上にゲームコーナーを設置したほか、就職イベントや大学院で同ゲームを保存した記録メディアを学生に配布し、宣伝を行った。

MITRE はアバターの声を社員が担当するなどコスト削減に努めたが、2種類のゲームを制作した結果、制作費は最終的に約25万ドルに達した。これは人材紹介会社を利用した場合の約10人分の採用コストに相当したが、長期的に見て人材紹介会社を利用するよりも採用単価をはるかに低く抑えることができるとMITREは見込んだ。なお、Job of Honorの利用は2010年に終了されている。

II-2. マリオット・インターナショナル

次は、ホスピタリティ業界に関する新興国の若者の興味づけを主な目的とする米ホテルチェーンのマリオット・インターナショナル（以下、マリオット）の事例を紹介する。マリオットは2011年6月、ホテル運営を疑似体験するフェイスブック用ゲームアプリ“My Marriott Hotel”を公開した。My Marriott Hotelは、1億3500万人⁴の月間アクティブユーザー数を誇る人気農場作成ゲーム“Farmville”のように、ユーザーはキッチンマネジャーとして厨房を一から作り上げるゲームである。

① ゲームの概要

プレイヤーはまず、日本人やインド人など複数の人種を代表する7人のアバターの中から、自分の上司となるゼネラルマネジャーのアバターを選ぶ。

レベル1では、ガス台1台と調理スタッフ1人がデフォルトとして与えられ、好きな位置にガス台と調理スタッフのアバターを配置する。次に、ハンバーガーやシーザーサラダなどの注文伝票が次々に厨房に届く。プレイヤーは、注文の料理ごとに表示される調理の難易度や所要時間、注文時間、値段をもとに、キッチンマネジャーとして注文を素早く処理しなければならない。プレイ時間が長くなるにつれて調理の難易度も上がる。

ハンバーガーのアイコンをガス台にドラッグ&ドロップすると、調理が開始され、鍋から湯気が立ち上り、ぐつぐつとリアルな調理の音が聞こえる。調理の完了を知らせるベルが鳴ったら、出来上がりの質を示すスコア（10点満点）を確認し、配膳か作り直しかを選択する。食後に回収された皿の上の食べ残しの量によって、客の満足度の高さを確認できる。客の満足度が高いほど、ポイントが増える。配膳スピードを早めようと調理スタッフに注文伝票を多く与えすぎると、仕事量がスタッフの処理能力を超え、料理の質が落ち、客の満足度が低下する。1つのタスクをこなすごとに、コイン獲得数とレストランのステータスポイントが増える。

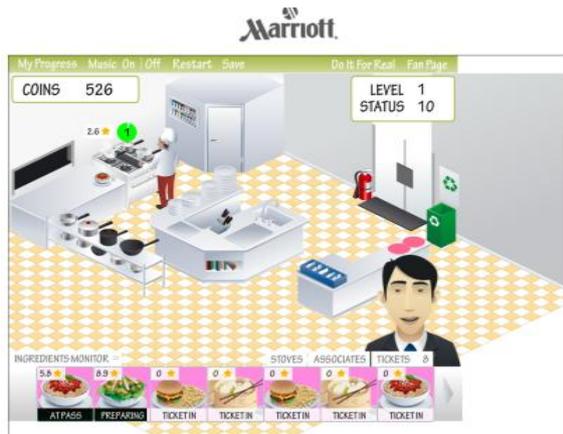
注文をすべてこなすと、次のレベルに進む。レベル2では、調理器具、食材、人材の調達を疑似体験する。メニューリストを確認し、コストと質を考慮しながら必要な食材を購入する。

レストランの運営には人員の確保が不可欠だ。プレイヤーは、複数のアバターの中から、スキル、スピード、学習能力、1日あたりの賃金をもとに、採用する調理スタッフを選ぶ。スタッフに訓練を与えるとポイントは下がるが、調理可能なメニューが増える。調理器具、食材、人材を適切に調達しなければ、調理能力が限られ、注文が滞り、レストランの評判を表すステータスポイントが低下してしまう。

このように、プレイヤーはゲームを通じて調理スタッフへの注文伝票の指示伝達、配膳前の料理の質のチェック、食材や調理器具の購入、スタッフの採用といったキッチンマネジャーの仕事を疑

似体験することができる。ゲームは、2011年5月にマリOTTがフェイスブック上に開設した採用情報ページ“Jobs & Careers”からアクセスできる⁵。ゲーム画面には、マリOTTの採用情報サイトとリンクする“Do It For Real”メニューが組み込まれている。

図表1 My Marriott Hotel ゲーム画面



出典： My Marriott Hotel

② ゲーム開発のきっかけ

マリOTTが採用を目的としたソーシャルゲームを開発した目的は、ホスピタリティの仕事に対する新興国の若者の興味を喚起すること、そして就職先としてのマリOTTの知名度ならびにホテル業界全体のイメージを高めることにあった。世界70カ国以上で約1万1000のホテルを展開するマリOTTは、2011年内に中国やインドといった成長市場を含め、世界で約5万人を新規採用するという目標を掲げ、新興市場における自社ブランドの展開に取り組み始めた。しかし、中国やインドでは「ホスピタリティの文化やホスピタリティマネジメントのインフラが伝統的に根付いておらず」、ホスピタリティ職の経験者が非常に少ないと、中国やインドでの採用ブランドの確立をマリOTTから委託されたコンサルティング会社アヴィーヴァ・ブランズのデイビッド・キッペンCEOは話す。

キッペン氏は市場調査で訪れたインドに滞在中、

高級ホテルの外に群がり、ホテルの中を羨望と畏敬の眼差しで覗き込む大勢の人々を見かけた。同氏がホテルの従業員に何かと聞いたところ、屋内で何が起きているのか人々は興味津々なのだとの説明を受けた。

米国のたいていの若者は両親と休暇で大手ホテルに泊まったことがあるが、マリOTTが採用の対象とするインドの18歳～24歳の若者の多くは、ホテルに宿泊した経験がない。彼らにとって高級ホテルは、「内部に知人や友人がいなければ中に入る機会がない。ホテルを利用したり、ましてや働くことなんてあり得ない」未知の世界なのだ。マリOTT社グローバルエンプロイヤーブランド・マーケティングディレクター（2011年当時）のスーザン・ストレイヤー氏は推測する。

一方、中国の現状について、キッペン氏が北京にあるマリOTTの総支配人から聞いた話によると、「ウェイターとして雇ったある人材は、コーラが冷たい飲み物なのか、温かい飲み物なのかさえ知らなかった。彼が唯一知っていたのは、コーラの値段が彼の前職での日給よりも高いということだった」という。

同氏は、ゲームを利用することで、ホスピタリティ業界でキャリアを積む自分を候補者が想像できるだけでなく、ホスピタリティ業の社会的イメージがそれほど高くない国の若者に、ホスピタリティは法律や金融業界のように成長機会がある一流のキャリアであることを伝えられると考えた。

キッペン氏がインドと中国で実施したフォーカスグループ調査では、参加者全員が地方から都市へ出稼ぎに来ていた。その多くは、故郷に住む家族と連絡したり、就職活動のために人脈を構築したり、友人とゲームで遊ぶために、ソーシャルメディア、主にフェイスブックを利用していた。そして、ソーシャルゲームに費やす時間は一日あたり平均8～10時間にも上ることが分かった。そこで同氏は、フェイスブック向けのソーシャルゲームを開発することを思いついた。

ストレイヤー氏によると、同ゲームは純粋にマーケティングを目的としており、人材の評価や選

考を目的としているわけではないという。マリオット社グローバル人事エグゼクティブバイスプレジデントのデイビッド・ロドリゲス氏は、同ゲームを利用することで「ホテル運営はどのような決断が求められるのかが分かる」と説明している。

My Marriott Hotel は、英語、スペイン語、フランス語、中国語、アラビア語の 5 カ国語に対応し、2012 年 3 月現在、世界 128 カ国で利用されている。

フェイスブック上のマリオットの“Jobs & Careers”ページのアクティブユーザー数は、公開から 1 カ月間で 12000 人に達し、ページビューは 27 万 PV を超えた⁶。アクティブユーザーが最も多い国は、米国、インド、エジプトである。マリオットは、動画サイト“YouTube”の自社チャンネルを通じて、インド、英国、米国の社員がゲームをプレイする様子を写したプロモーション用ビデオを配信している。

現在公開されているのはホテルの厨房を舞台とするゲーム 1 種類のみだが、マリオットは今後ホテル内のほかの部門を疑似体験できるゲームの開発も計画している。2012 年内にモバイル端末に対応したゲームも公開する予定だ。マリオットは 2012 年 3 月、米国企業の優れた人事制度を表彰する“ERE リクルーティングエクセレンス賞”の採用ブランド部門で最優秀賞を受賞した。

II-3. ロレアル

仏化粧品メーカーのロレアルは、1993 年から、マーケティングおよび経営学を専攻する大学生を対象に“Brainstorm”や“e 戦略チャレンジ”といったゲームの要素を取り入れたユニークな国際規模のビジネスコンテストを実施し、採用につなげている⁷。

ロレアルは 2010 年 1 月、Brainstorm と e 戦略チャレンジから得たノウハウをもとに、さらにオンラインゲームの要素を強めた、バーチャル世界でインターンシップを経験できるオンラインアセスメントゲーム“REVEAL by L'OREAL”（以下、

REVEAL）を世界同時公開した。ゲームに参加するには、公式ページ上でユーザー登録する必要がある⁸。

プレイヤーは、ロレアルの架空社員として、コンセプトづくりや広告に起用するイメージキャラクターの選定など、新商品の開発から市場発表までの過程において実際に起こりうる様々な課題の解決に取り組む。そして、ゲームをプレイしながら、ロレアルの社風文化や化粧品品の開発に求められる様々な日常業務について理解を深めることができる。

大学生～卒業後 2 年以内の既卒者であれば誰でも参加が可能で、専攻は問わない。修士号や博士号課程の学生も対象に含む。ロレアルは、学校名や専攻分野や居住国といった従来の枠組みを超えることで、世界中からポテンシャルの高い学生を発掘し、採用活動を最適化させることを狙っている。また、ゲームを通じて化粧品業界に興味がない学生も、多国籍企業内に存在する多様なキャリアを知り、ロレアルに興味を持つきっかけになることを期待している。

REVEAL は、自己の適性を知るセルフスクリーニングツールとしても機能する。同ゲームには、世界 50 カ国以上でコンピテンシーベースのアセスメント、選考、育成ソリューションを提供する英国のアセスメントコンサルティング会社 Cubiks が開発した、状況判断力とデータ分析力を測定する図表を使った 2 種類のテストが組み込まれている。このテストは、ロレアルの社員約 200 人のデータをもとに開発された。

REVEAL は、特有の部門に特化した前述の e 戦略チャレンジや Brainstorm とは異なり、ロレアルの採用ニーズの 8 割を占める 5 つの社内部署（リサーチ&イノベーション、マーケティング、サプライチェーン・製造、営業、財務）の仕事をすべて疑似体験できるため、学生は自身の能力とパーソナリティに合ったキャリアパスを発見できる。ロレアルは今後、対象領域を広報や人事にも拡大する計画である。

① ゲームの概要

REVEAL は、商品の開発、生産、市場投入の 3 つのフェーズによって構成されている。2012 年度の REVEAL では、プレイヤーは“国際プロジェクトマネジャー”として、18 カ月以内に、25～44 歳の画期的な男性向けヘアケア商品を開発し、発表しなければならない。

各フェーズは、4～5 つのミッションによって構成されている。例えば、開発フェーズの 1 つめのミッションは、アイデアづくりである。商品カテゴリーの選択、基礎リサーチ、マーケット分析、消費者分析を行う。2 つめのミッションでは、アイデアをコンセプトに落とし込むため、商品のコンセプトづくりやマーケティング・ミックス（製品、価格、流通、販促）の選択を行う、3 つ目のフォーミュラ開発のミッションでは、商品成分の組み合わせを決定する。4 つめの財務チェックのミッションでは P&L 分析を行う。ゲームを完了するには、すべてのフェーズを読み、テストを終了しなければならない。

プレイヤーはゲームの中で、ロレアルのパリ本社や中国の製造工場などで働く様々な国籍や人種で構成される架空社員のアバターに遭遇する。これは、ダイバーシティを推進するロレアルの社風を反映している。登場するのは、国際マーケティング開発ディレクター、化学者、事業ユニット会計管理担当者、購買マネジャー、商品開発エンジニアなど新商品の開発に携わる 25 人のプロフェッショナルである。プレイヤーは、オフィスで実際に繰り広げられそうなリアルな社員同士の会話のシーンを読み、ロレアル社内の多様な仕事内容を理解する。

ゲーム画面の“Biographies”メニューには、25 人の架空社員の氏名、国籍、居住国、専門分野、仕事内容、キャリアパスといったプロフィールが詳細に紹介されている。

シーンを読み進めると、国際プロジェクトディレクターとして課題にどのように対処するか、プレイヤーに選択を求める質問が各所に含まれている。各シーンを終えると、評価エ

リアコーナーに移り、状況対応力を見る選択式の質問と、データ分析力を見る図表を使った質問に答える。選択式質問には、例えば、「財務部から 2 日後に提出予定の月例レポートのフォーマットを変えたいとの連絡を受けた。しかし、重要なプロジェクトに取り組み中で時間がない。あなたならどうするか?」といった質問が含まれている。

図表 2 REVEAL by L'OREAL トップ画面



出典：REVEAL by LOreal

ゲーム中には、人事ディレクターとの年度末の査定といったシーンもオプションとして含まれている。スコア採点の対象外ではあるが、シーンを読むことで、昇進制度などロレアルがどのような社員サポート制度を提供しているかが分かる。

会話文に含まれる職種や専門用語が分からない場合、用語にマウスオーバーすると、用語の解説が小さなウィンドウで表示される。

会話のシーンには、ロレアルのマーケットシェア、従業員の国や部署別比率、研修日数、社内のモビリティ（部署間異動）の高さを示す様々なデータ資料も埋め込まれている。

すべてのシーンを読み進め、クイズを受けたら、5 つの業務領域の中から興味のある領域を選び、業務内容の理解度を測る最終テストを受ける。テストを開始する前に、ライブラリーに保存されている資料を読み、復習することが可能だ。テストは、4 つのトピックで構成されている。例えばマーケティング部門のテストは、消費者・商品・ブランド、広告・宣伝、デジタルマーケティング、価格戦略の 4 つが含まれる。1 つのテストにつき、

選択式5問と自由入力の問題に答える。

4つのテストをすべて完了すると、結果発表として、化粧品ビジネスに対する総合的な理解度を表す評価(A+~D)と分析コメント、そしてプレイヤーが好むワークスタイルが表示される。この2つの評価をもとに、ロレアルへの適性を表す総合スコア(1万点満点)も測定される。さらに、業務領域別の適性診断の結果(A+, B+など)も表示される。

ワークスタイルは、“Excited by possibilities (新しいアイデアや手法を受け入れる柔軟性)”, “Effective problem solver (データ分析力)”, “passionate self-starter (自発力)”, “powerful influencer (説得力・説明力)”, “management flair (チームマネジメント力)”, “relationship builder (折衝力)”の6つの側面のバランスを表示した六角形のレーダーチャートで表される。

② ゲーム結果と採用選考のつながり

公式ページには毎6カ月、最高得点を獲得し、ゲームの最後に行われる自由回答式の質問で最も優れた回答を提出した総合優勝者1名、そして各領域から優勝者が1名ずつ紹介される。優勝者にはパリでの旅行5日間またはiPadが贈られる。優勝者の選考は、インターナショナル採用責任者、採用ブランディングディレクター、REVEALプロジェクトマネジャー、各部門のマネジャーから成るREVEAL by L'Oréal委員会が行う。

各領域で高い得点を収めたプレイヤーは、各国法人の人事部が主催する“B-Revealed イベント”に招待される。ほかの参加者とのグループワークに参加し、ロレアルの社員やリクルーターと交流し、面接を受ける機会を与えられる。また、リサーチの領域を選択した世界中のプレイヤーの中から優秀者6名がパリで開催されるイベント“REVEAL Innovation Lab”に招待される。参加者はロレアルの研究所を見学し、リサーチ&イノベーション部門の研究員と交流し、ワークショップに参加し、面接を受ける機会を得る。

2012年2月現在、公式ページの“Prizes”メニュー

ーには、ラホール経営大学院(パキスタン)、上海外国語大学、デ・ラ・サール大学(フィリピン)など各国から参加した過去の優勝者が顔写真つきで紹介されている。

ゲーム画面には、履歴書の提出ボタンが埋め込まれている。ゲーム参加者が、ロレアルの正社員またはインターン採用に応募した場合、ゲームの結果が選考で考慮される。ロレアル香港法人は、2011年にREVEALに参加した651人の学生の中から、管理職候補生6人とインターン4人を採用した。

フェイスブック上には、フィリピン、台湾、フランス、モロッコなど国別にゲーム専用ページ“REVEAL by L'Oréal”が開設されている。学生がREVEALの利用を開始すると、その進捗がフェイスブックのウォールに投稿され、プレイヤーの友人や知人にも伝わるバイラルマーケティングのしくみが組み込まれている。

パイロット段階で世界中から約15万人がREVEALに参加登録した。同ゲームは2010年、イギリスのNational Graduate Recruitment Awardの“最も画期的な新卒採用手法賞”を受賞した。

III. ゲーム的手法を活用する利点

① 仕事内容や社風についての理解を深める

以上の3社の事例を踏まえると、ゲームを採用に活用する利点として、まず仕事内容や社風に関する求職者の理解が深まることが挙げられる。MITRE、マリオット、ロレアルは全社、シミュレーションゲームの中で、オフィス環境や仕事や社風を楽しみながら疑似体験する機会を利用者に与えている。また、MITREとロレアルは、会社概要や、各部門の機能、職務内容、業務に必要なビジネスの基礎といった教育用コンテンツもゲームに埋め込んでいる。

3社のゲームには、どのような仕事内容なのか、仕事でパフォーマンスを発揮するには何が求められるのか、会社はどのようなバリューを重視して

いるのかといった、通常の静的な採用情報ページだけでは分かりにくい企業の素顔を候補者に応募前に伝える「リアリスティック・ジョブ・プレビュー」の効果がある。

また、MITREのようにネット上だけでなく、就職フェアでゲーム体験コーナーを設けることで、展示ブースでの求職者の滞在時間が延び、求職者と企業の間でより密接な交流が生まれる。求職者が企業についてよく知るだけでなく、企業側も求職者についての人柄や意欲や適性を見極める機会を得ることができる。

② 応募者のセルフスクリーニング

シミュレーションゲームを通じて仕事内容や企業文化についての候補者の理解が深まることで、適性の高い人材を惹き付けるだけでなく、自分にはこの仕事や会社は合わないと要件を満たさない候補者が応募を控える“自己抑制”効果も期待できる。候補者の期待と現実のずれを埋めることができるため、採用のミスマッチ防止につながり、コストの削減にもなる。

③ 動機づけで候補者のすそ野を拡大

ゲームという話題性が高く、楽しいツールを活用することで、例えばロレアルのように化粧品業界に興味がない候補者に興味を持ってもらうきっかけとなり、多様な背景や才能を持つ優秀な候補者を幅広く集めることができる。また、ゲームにアセスメント機能を組み込むことで、例えば工学部の学生がマーケティングの分野への自分の興味や適性に気づき、キャリアパスの可能性を大きく広げることもあるだろう。

④ 採用ブランドの向上

まだ活用事例が少ないゲームをいち早く導入することで、MITREのように知名度が低い企業でも記憶に残る採用ブランドを確立することができる。マリオットは、同社のゲームについて数多くのメディアが取り上げ、思わぬ宣伝効果を得られたという。また、マリオットやロレアルのように

フェイスブックといったソーシャルメディアとゲームを連動させれば、さらにバイラル効果を生むことができる。

IV. おわりに

日本企業でも最近、オフィス内に散りばめられたキーワードを拾い、クロスワードパズルを解きながらゴールを目指す“宝探しゲーム”を新卒採用試験に導入するなど、採用におけるゲームの活用が始まっている。

本稿で紹介した企業以外にも、シーメンスなど採用ゲームを開発する欧米企業は最近増えているが、ゲーム中のパフォーマンスと採用選考が直接的に結びついているゲームの事例はまだ少ない。

米国の採用コンサルタントのケビン・ウィーラー氏は、今後10年以内に、ゲームというコンセプトやテクノロジーが採用戦略を構成するスタンダードな要素になるだろうと推測している。今後の展開に注目したい。

注

- 1 イギリスのゲーミフィケーションコンサルティング会社を経営する Nick Pelling 氏が造った造語であると一部で言われている
- 2 The New York Times, 2009, “Popular ‘America’s Army’ Video Game, Recruiting Tool Cancelled”
(<http://www.nytimes.com/2009/07/04/recruiting-tool-cancelled/>, February 20, 2012)
- 3 The Daedalus Project, 2005, “MMORPG Hours vs. TV Hours,” (<http://www.nickyee.com/daedalus/archives/000891.php>, February 16, 2012)
- 4 Wall Street Journal, 2011, “Marriott Takes a Clue from Farmville for Hotel Recruiting”
(<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304432304576367493214200856.html>, June 10, 2011)
- 5 <https://www.facebook.com/marriottjobsandcareers>
- 6 Marriott News Center, 2011, “My Marriott Hotel™ Opens its Doors on Facebook”
(<http://news.marriott.com/2011/06/my-marriott-hotel-opens-its-doors-on-facebook.html>, February 09, 2012)
- 7 Brainstorm は、1993年からスタートした、大学3～4年生または修士課程の学生（MBAを除く）を対象とした国際規模のマーケティングコンペティション。日本でも2004年から現在まで導入されている。同じ大学に通う学生3人で1チームとなり、ケーススタディに取り組む。2012年の課題はインターナショナルブランドマネジャーとなつて、ロレアル傘下の英自然派化粧品ザ・ボディショップの新しい商品を開発すること。参加者は商品ポスター、イメージボード、店内用アニメーション映像などを提出する。国内大会の優勝者は、パリで行われる国際大会への出場権を獲得し、英語で自分たちのマーケティング戦略をロレアルの上級幹部に発

表する。e戦略チャレンジは2001年から開始されたオンライン経営シミュレーションコンテスト。ロレアルが、世界500以上のビジネススクールで教材として使用されているビジネスシミュレーションゲームを制作するStartX社と共同で開発した。提携大学の学生のみが参加できるBrainstormとは違って、自由参加。学生3人で1チームを作り、経営陣となって架空の化粧品会社を運営し、株価を競う。日本ロレアルは2008年、1回戦通過者に対して総合職新卒採用の第1次選考を免除した。同ゲームは、授業の教材として上智大学など複数の大学で採用された。

8 <http://www.reveal-thegame.com/>

参考文献

深田浩嗣, 2012, 『ゲームにすれぼうまくいく—ゲーミフィケーション>9つのフレームワーク』NHK

2011, 「ゲーミフィケーション入門:ゲーミフィケーションとは何か? 概念の基本と現状」

(<http://markezine.jp/article/detail/14354>, 2012.02.02)

神馬豪・石田宏美・木下裕司, 2012, 『顧客を生み出すビジネス戦略ゲーミフィケーション』大和出版

NHK クローズアップ現代, 2012, 「ゲームが未来を救う!? ~広がるゲーミフィケーション~」

(http://www.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail_3147.html)

新清士, 日経新聞 Web 刊, 2011, 「ゲームで社会をよくするゲーミフィケーション」(2012.02.14)

杉山泰一, 日経情報ストラテジー, 2007, 「ネットを駆使して有望な新卒を確保, 仮想化粧品会社の経営陣となった学生がグローバルに競争」

(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/JIREI/20070830/280726/>, 2012.02.14)

Matthew Jeffery, 2011, "Recruitment 4.0: Crowdsourcing, Gamification, Recruitment as a Profit Center, ... and the Death of Recruitment Agencies!"

(<http://www.ere.net/2011/06/14/a-vision-for-the-future-of-recruitment-recruitment-3-0/>, January 28, 2012)

Mollick, Ethan, and Edery, David, 2008, "Changing the Game: How Videogames are Transforming the Future of Business", New Jersey, FT Press

Wall Street Journal, 2011, "Marriott Takes a Clue From Farmville for Hotel Recruiting", August 16, 2011

Bloomberg Businessweek, 2011, "The Games Companies Play" (http://www.businessweek.com/technology/content/apr2011/tc2011044_943586.htm, February 2, 2012)

Human Resources IQ, 2011, "A Foray into Social Recruiting: The Untold Stories Behind 'My Marriott Hotel'" (<http://www.humanresourcesiq.com/hr-technology/columns/my-marriott-hotel-the-untold-stories/>, February 18, 2012)

TMP Worldwide, 2010, "Case Study: L'Oreal", February 20, 2012

Cubiks, 2010, "Case Study: L'Oreal", February 20, 2012
REVEAL by LOREAL (www.REVEAL-thegame.com, February 11, 2012)

Kevin Wheeler, 2010, "Serious Recruiting Games: 6 Tips for Using Games and Simulations for Recruiting Success" (<http://www.ere.net/2010/12/22/6-tips-on-using-games-and-simulations-for-recruiting-success/>, February 19, 2012)

J-CAST 会社ウォッチ, 2012, 「新卒採用に『ゲーミフィケーション』取り入れたベンチャー企業」

(<http://www.j-cast.com/kaisha/2012/02/20122709.html?p=all>, February 14, 2012)