

## フロウエルマガジンコラム # 8

2008年9月号

### 『求められる人材像』

平成14年から人事採用を担当しています。初めて採用したのは、営業部のOAさんでした。翌15年に技術部のYJ君を採用したあと、MBA留学のため2年間現場から離れ、平成17年からふたたび採用担当に復帰しました。現在フロウエルで働く正社員の半数は、私が採用した人達です。データがある平成17年以降の採用活動では、1次・2次面接の不合格者が合計で138名でした。書類選考を通過する確率が25%くらいなので、入社辞退の数も入れて計算すると、この期間に採用された人たちは約16倍の難関を突破して入社したということになります。

あまりに合格率が低いので人材紹介業者が打合せをさせてくれと3人連れ立って乗り込んできたことがありました。また別の場では社長と専務が経営企画室に来て、「人員補充のスピードが遅い！会社の危機的状況をどう考えているのか」とお叱りを受けました。はたまた、ハローワーク経由の応募者から、ハローワークで発表している統計をみると不合格率が同規模の会社の中では異様に高いと指摘された事もありました。

残念なことに私が採用した社員の中で5名の退職者が出ていますが、今もがんばって働いている人たちの働き振りを見ていると、やはり人選を妥協しなくてよかったと実感します。高いところに基準をおいて人を選んでいるわけですが、そもそもその基準ってというのはどんなことなのか、社内で求められるスキルとはどんなものなのかというのが、今回のテーマです。

単刀直入に言いましょう。ズバリ脳みそのある人です。ただし単純に学歴が高いとかそういう意味ではありません。1次面接の際、知能テストに似たようなものをマークシート方式でおこなっていますので、単に頭の回転数や耐久力(テスト時間70分)を見てふるいにかけることはできます。ただこれだけでは、仕事をする上で本当に必要な力である「自分で考える能力」⇔「洞察力と洞察し尽くす能力」の判定は難しい。もちろん頭が切れることは大切ですが、より重要なのは人とのコミュニケーションやその他のソースから得られた情報の真贋を見抜き、確かだと思われる情報を参考にしながら自分なりの解を導き出していけ

る能力ではないかと思います。採用試験の段階では、その能力を定量的に判断することはなかなか難しいので、どうしてもその人がいままで学校や仕事を通じて何を学んできたか、あるいはこちらのお話を聴いて理解して、自分の意見なりを付加しつつ自分の考え方をわかりやすく説明できるか、こちらの質問（わざと洞察力を試すような質問）に対する答えが内容的に妥当かなどを中心に面接の会話の中から判断することになります。

組織の一員となってもらえるからには、協調性も大事です。しかしあまりに協調性を重視して人の意見に流されっぱなしの人は要りません。社内にも噂レベルのお話をすぐ真に受ける人がいるようですが、これなどは脳みそが残念な例です。情報の取捨選択能力は重要です。情報の出所はどこか、伝達者の主観・私見・利害関係で意図的あるいは無意識にバイアスがかかっているか、しっかり判断しなければいけません。

よく考えた上で恐らくこうだろうという「仮説」を立てるわけですが、往々にしてその次に必要な「検証」が抜けるケースも多いのではないのでしょうか。あるいは、検証しているつもりで社内の複数の人に聞いてまわったとしても、それらの人の立ち位置が同じだったり、情報源が同じだったり、検証になっていないケースもあるでしょう。中には自分の仮説を立証したいという気持ちが先に立ってしまい、わざと同じ考え方、価値観が一致する人たちだけで意見交換などを行っているケースも見受けられます。

「情報収集」→「考察」→「仮説」→「検証」→「実行」が正しく（あるいはあまりハズさない範囲で）できるかどうか「実行」＝「仕事」をする上で求められる重要な能力のひとつと考えています。

多くの企業が採用時に学歴条項を設けていますが、その理由は社会人になる前段階で上に書いたような「情報収集」→「考察」→「仮説」→「検証」→「実行」という行動パターンが大学での研究活動を通じて訓練されていると判断するからです。真面目な学生ほど卒業論文や日々のレポートを作成する際に上記行動パターンをハイレベルに繰り返し行なっています。だから新卒・第二新卒者の選考時に提出してもらう成績証明書の内容を重視しています。フロウエルの『新人事評価システム』を社員の皆さんに説明する際、ピラミッドのような図を見せました。注1 人物の特徴を階層別にしたもので、上の階層から順に「知識」「技能」「実践」「属性」「資質」となっていました。下にいくほど社会に出てからは変え難い要素で社員教育などによって開発するのは困難であると認識されています。採用時に見定めるのは、属性と資質です。この二つは会社に入る前の段階でほぼ決まっているもので、大学を卒業した人は「学士」という属性に含まれます。「情報収集」→「考察」→「仮説」→「検証」→「実行」という行動パターンは「実践」や「技能」にあたるもので、「学士」という属性はこの行動パターンをすでに身に付けているとみなされます。ピラミッド型の図では、「実践」や「技能」は「属性」よりも上にくるもので、つまり教育によって開発が可能なものです。入社後に教育をして時間とコストをかけながら開発してやらなければならない行動パターンをすでに身に付けていると思われる人材をどこの企業でも欲しがっているということで、大卒は頭がいいからとかそういう単純な理由ではないわけです。つまり、

あなたがもし大学を卒業していなくても、上手に情報を収集して、精緻に考察を行ない、独自の仮説を立てたあと、正しい検証作業でズレなどを見極めて実働をしっかりこなせるスキルが磨かれているならば学歴などまったく関係ないのです。ここが非常に重要ですので、とくに注目ください。学歴がなくても社会で大成功している人は少なからず存在しますが、普通の人と何が違うのかと言え、恐らくは「情報収集」→「考察」→「仮説」→「検証」→「実行」という行動パターンが非常に優れていると考えて間違いないでしょう。

第6回目のコラム『どんどん変えよう』で書いた「目指すカルチャー」とは、従業員一人ひとりが良く考えて自発的に行動する文化です。ベクトルがバラバラにならないように考えることも含まれます。組織が発展していくために、あるいは今あるプロジェクトが上手く進むために自分ができる最高のパフォーマンスはなにか、それをするために足りない情報や知識・技能は何かをまず考えて、それを補充できたらどう使いこなすかをまた考えて、仮説を立てて必ず検証を試みて、実行してみましょう。失敗は恐れずどんどんトライしましょう。失敗してしまったら、また最初から考えればそれでOKです。

注1 下図 株式会社ビジネスコンサルタント様の了解を得て掲載しました。

## 人事評価の仕組②

- 職務行動のどのレベルを評価するか？

