

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2021 February 2

特集

特集

コロナ下でも積極的な社長に学ぶ
ミスマッチに泣かない採用戦略

コロナ下でも積極的な社長に学ぶ

粉飾に手を染めた 経営者の本音

結局は会社を守れなかつた――



新連載!

「業務スーパー」創業者・沼田昭二

利益を生む鉄則

バトンズ・大山敬義

中小M&Aの「表と裏」

外食の需要蒸発にどう挑むか

「おもてなしの呪い」からの脱却

――トレタ・中村仁社長

税理士の立場から経営者にすばり一言
――社長！ それやめませんか？

一倉定の名著『ゆがめられた目標管理』を読む
――「凡庸な目標は、会社を破綻に導く」



本質解明型

粘り強く相手を説得できる人材を見抜くためには？

メトロール（東京都立川市）



松橋社長は、個人としての能力は抜群でも協調性のない人材は会社に入れない。チーム力に基づくイノベーションや生産性向上を重視している

精密位置決めスイッチ製造のメトロール。社員は100人ほどだが、高い技術を武器に大手製造業の顧客相手に高い利益率を誇り、海外展開も進める。人材は大学新卒を中心だ。

松橋卓司社長が採用で意識している点の1つは、「社内での出世や成功を最優先」という価値観が強過ぎる人の排除にある。一見すると仕事熱心だが、自分中心の考え方

ではチームは回らない。部下に仕事を最優先を強制するのは困難だ。仕事以上に家族や趣味を大事にする同僚や部下への共感や理解ができないため、無茶な要求や指示をしてパワハラ問題を起こしやすいとも指摘する。このような性格を見極めるには、長期のインターンシップかストレステストしかないと松橋社長は考える。

メトロールのストレステストは、短い時間に実際の業務でかかる負荷を再現することだ。

①職場の課題を議論する

1次試験では、グループディスカッションをする。テーマは、過去に社内で実際に起きた、これからも起こり得るような事態を基に

つくる。過去の出題例として松橋社長は次のようなものを挙げる。「最近、社長が社内に新規事業を提案した。若手は前向きだが、中堅社員が難色を示している。これに悩む社長に対し、どのような助言をするか、時間内にまとめて答えるよ」

ここにはいくつかユニークな着眼点がある。その1つが、「実現性の低い話をする他のメンバーに対し、焦りなどが見えるかどうか」だという。

限られた時間で意見を出し合い、着地點を見つけて松橋社長に提案する必要があるため、無責任な発言や長話をするメンバーに対して不満を抱くのは、仕事への責任感の表れだと松橋社長は捉え、プラ

責任感や他者への共感力を見る

メトロールの採用活動における主要な試験

【1次試験】グループディスカッション

職場でありがちな問題に対し、意見を1つにまとめて助言させる

過去問

新規事業をやりたいと社長が社内に提案した。若手は乗り気だが、中堅社員が後ろ向きだ。実施の是非も含めて判断に悩んでいる社長に対し、制限時間内にグループで1つの意見をまとめて提案する

【2次試験その1】筆記試験

1問ずつ記述回答。実際の職場で、電子メールなどに次々と判断を下していく場面を想定。同僚や部下に伝達する際に「そのまま伝えるだけか」「情報の取扱選択や解釈を加えるか」などを主に見ている

【2次試験その2】「説得」試験

「職場で起こり得る事態を想定して、他人を説得する」能力を見る。松橋社長が必ず同席する。試験時間は約10分

過去問

「支店長として、経理専任職の女性に、支店の営業担当への配置転換を伝える」
→女性が拒む中、どう説得するかを観察する

松橋社長はこうした採用手法を経験の中で独自に練り上げてきた。精度が高いゆえの課題は合格率の低さにある。「頭数をそろえたからと次点の人を採用すると、必ず3年以内に辞めてしまう。大変でも条件を甘くせず、自社に合う人を探し続けるほうがいい結果を得られる」と松橋社長は話す。

ス評価する。

もちろん、強い言葉で排除しようととしてはいけないが、一般的なグループディスカッションなら、不満を顔に出すような求職者に高評価を与えないだろう。

2次試験は2つのテストで構成されている。1つは筆記試験。実際に起こり得る部下からの報告への返答や、与えられた情報を部

下や同僚にどう連絡するかといった記述式の問題を、休憩を挟みつつ4時間程度実施。応募者が右から左に情報を流すだけか、必要な情報を絞り込んだり、自身の解釈を補足したりするかを見る。

②「説得」の仕方を見る

筆記試験をしている間に、応募者一人一人を別室に招いて10分間

だけ別のロールプレイ型の面接試験をする。これだけは必ず松橋社長も参加するという。

過去には次のような例がある。

「支店長として、経理専任職の女性に支店の営業担当への配置転換を伝える」

女性役は経理を続けたいと当然のように拒み、型通りの説明をしても、容易には応じてくれない。

その中で、どのように相手の考えを聞き、共感を示しつつも、会社や支店の現状を伝えて、どう協力を呼びかけるのか、そのプロセスを見ているという。こういった社員同士の衝突はメトロールに限らず、あらゆる中小企業で起きている。しかも多くの管理職が苦手とするものだろう。

こうした場面で粘り強い対応ができる素質は、本来の性格や価値観に由来する部分が大きく、経験では変わらないと松橋社長は考える。「社会人経験がない学生と、多くの部下を抱えていた大企業の管理職経験者で、この面接の合格率は変わらない」と笑う。試験だと分かっていても、強引に承諾させようと「異動するのが義務だから」などと言い放つ人、説得を投げ出する人が続出するという。

松橋社長はこうした採用手法を経験の中で独自に練り上げてきた。精度が高いゆえの課題は合格率の低さにある。「頭数をそろえたからと次点の人を採用すると、必ず3年以内に辞めてしまう。大変でも条件を甘くせず、自社に合う人を探し続けるほうがいい結果を得られる」と松橋社長は話す。