



企業活性化講座

毎週月曜日開講

眼の色が変わる - あなたが主人

第25回

発行日：2006年 4月10日(月)

下 裏 祐 司

後継者について考える（第3回）

～ 人の管理「採用」「社長は面接すべきでない」～

1. 問題点は大きく分けて人・モノ・金の3つ

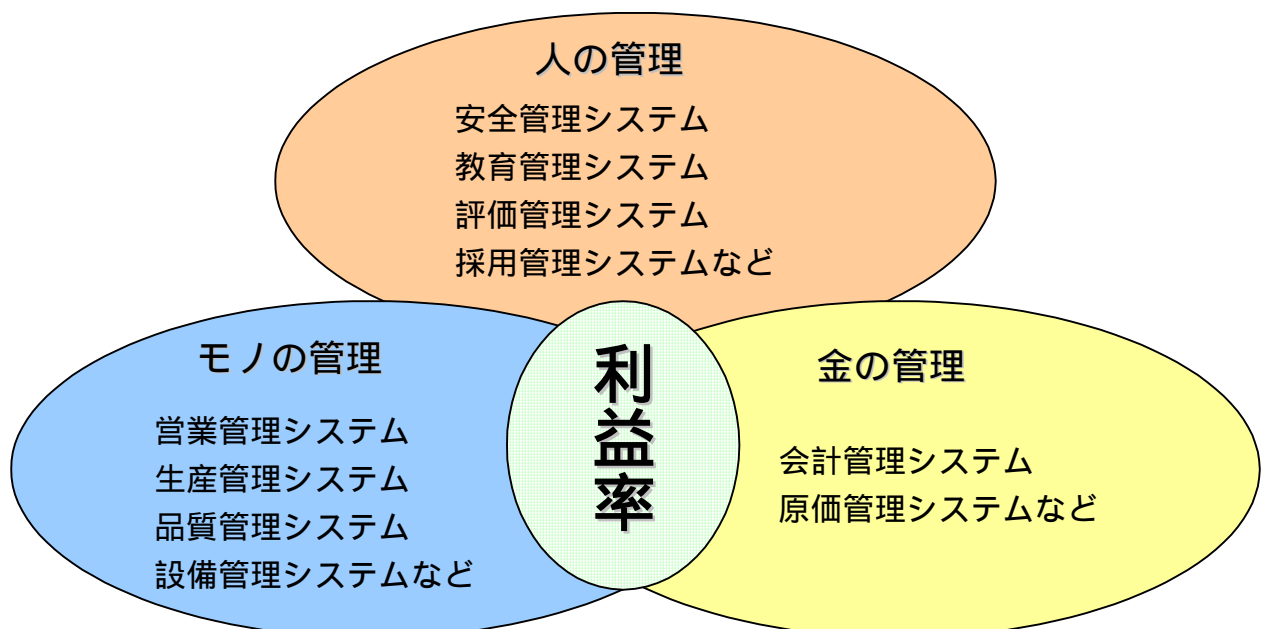
二世研修の第2ステップは「問題発見」です。

日々発生する問題点をどのようにして解消して行くことができるかが、企業経営において大きな課題であり、経営能力が問われるところです。しかし、この問題点が発生しなくなってくれば、それは、又大きな問題です。

その理由は、「企業活動とは日々進歩するものであり、その進歩には必ず進歩するための問題点が発生する。」ということです。

その問題点を解決するためには、第1回「3. 問題点は仕組みの未完成・未文書化で発生する。」で書きました通り、人・モノ・金の3つに対する仕組みをしっかりと構築することです。では、その3つにはどのような仕組みが必要なのでしょうか。

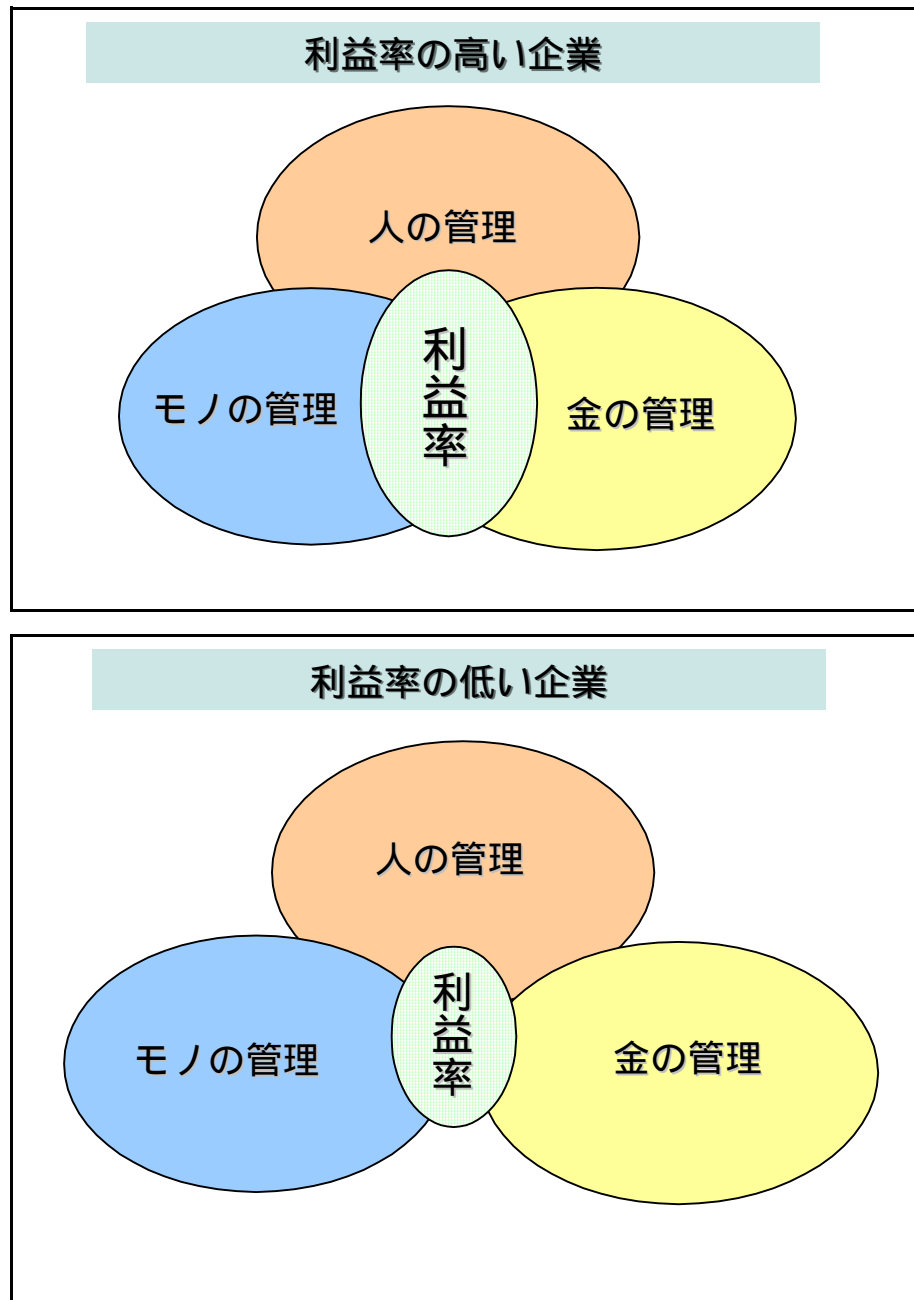
次の図をご覧ください。



この3つの管理がどれだけリンケージしているかで利益率に大きく影響します。

次の図のように利益率の高い企業は、リンケージする部分が広く、利益率の低い企業はリンケージする部分が小さくなっています。

その理由は、それぞれの仕組みの構築度が低いか、構築されていても社員の理解度が低いかであると考えられます。「ISO9001(品質マネジメントシステム)を取得したが、金ばかりかかり、何の役にも立たない。」との声を聞きます。それは、「物を作って魂入れず。」との諺の通りになっているからです。



では、これからそれぞれについて事例に基づいてお話をさせていただきます。

2. 人の管理「採用」……面接は社長が行っている？

今回は、後継者が抱える大きな問題点として、第5ステップの「人の管理」を採用（雇用）という面から考えてみたいと思います。

“企業は人なり。”と言われますが、この人を採用し、雇用することで、その社員の家族を含め、生活を保障する義務が発生します。社員数50人規模の企業であれば、少なくとも200人近い人の生活保障をしなければなりません。企業活動とは正に働く人の生活を保障することであり、そのために収益を確保しなければなりません。この人を採用する場合、一番考慮しなければならないのが、面接試験です。筆記試験は点数によって評価が決まりますが、面接試験は面接する側の力量が大きく左右します。このことから、多くの中小零細企業では、全て社長が面接し、決定しているトップダウン方式で行われています。この方式を脱皮し、ボトムアップ方式で大成功している丹羽鑄造株式会社様をご紹介します。P8では丹羽社長様から「社長は面接すべきでない」という投稿をいただいておりますのでご覧下さい。

1) 「活性化のキセキ」丹羽鑄造様のその面接方法は

「活性化のキセキ」でご紹介しております丹羽鑄造(株)様では、新工場建設により、社員の採用を昨年11月から始められました。その採用方式は、トップダウン方式からボトムアップ方式へと大きく変わりました。その方式と効果についてです。

なぜ、面接をトップダウン方式からボトムアップ方式に変更したかですが、その最大の理由は、次の5つの通りです。



丹羽鑄造(株)新工場完成図

(1) 新規・中途採用者の定着率が低い

鑄造業界は3K（キツイ・汚い・危険）と言われ、それを主要因として定着率が低い。

(2) 採用してもその人を育てようという意識が低い

トップダウンで採用がされていることから、採用者を仲間として育てる意識がリーダークラスに特に低いし、その責任感も低い。

(3) 教育管理システムが不備であることから指導方法がまちまちである

試用期間の教育管理など、その教育の入口部分から不備なため、指導する人によってその指導方法がまちまちである。

(4) 幹部社員自身「人を雇用することの重大性を理解していない」

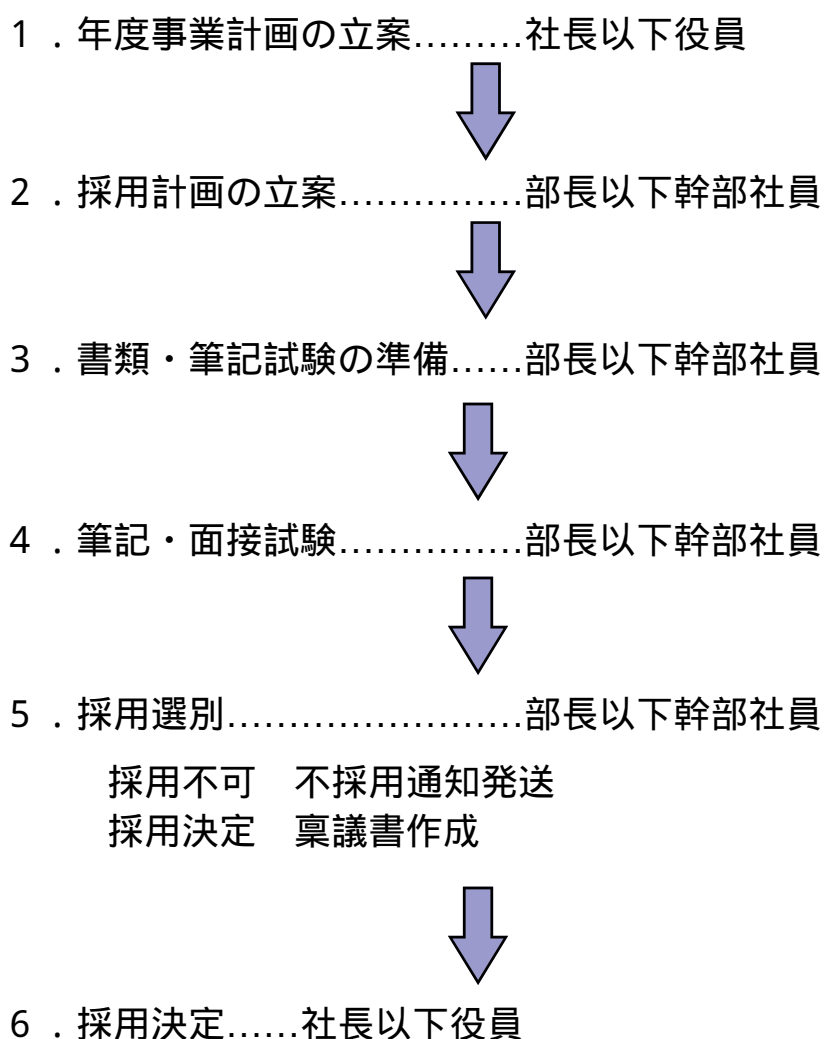
その企業に働いていながら、年月を経るうちに「働いて対価をいただくこと」の大切さを忘れ、それが人を雇用することの重大性を忘れさせる大きな要因となっている。

(5) 活性化研修で幹部社員に人を見る眼が育ってきた

活性化研修を行ううちに、主任・係長の中堅幹部社員から、課長・部長の上級幹部社員まで、チーム研修をまとめるリーダーという役割をすることで、チームメンバーを観察し、その持っている力を活かせる力がつき始めた。

では、どのようにしてトップダウン方式からボトムアップ方式に変えることができたのでしょうか。

その基本的プロセスは次の通りです。



電話で採用通知をすると同時に書面で「採用通知書」発送

(注) 5の段階で不採用の場合は面接者合意のもとで、不採用を決定し、不採用でも稟議書は挙げ報告する仕組みとなっている。

2) 緊張の中での特別面接官研修実施

昨年11月面接をボトムアップ方式に変更するための第1ステップとして、私どもによる「特別面接官研修」を実施しました。

参加者は主任・係長・課長・部長・役員まで総勢13人でした。
その内容は次の通りです。

(1) 採用面接の重要性と方法.....短時間でその人の能力を見抜く

面接という初めての業務であり、緊張感と同時に「人を採用する」という、その仕事に対する喜びが参加者全員に満ち溢れた研修でした。その主たる内容は次の通りです。

採用面接における面接の意義

採用面接における面接の意義は、筆記試験や履歴書では見えない、その人が持つ経験知（技術・技能など特に中途採用者の場合、この経験知が重要）など、“人なり”の可能性を診ることにあります。そして、採用する側がどんな人財を求めているのかを相手に汲み取ってもらうことが大切です。

逆の言い方をすれば、「応募者の方から断られることも覚悟しなければならない」という企業にとっては正に真剣勝負の場と言えます。

採用時の面接試験の着眼点

採用試験は、できるだけ客観性と公平性を持たせるために、書類選考・筆記試験・面接試験などによって最終判断をします。

書類選考...履歴書・成績証明書・健康診断書など

筆記試験...一般常識・専門知識・作文など

面接試験...個別面接・集団面接など

以上のようなプロセスを通して、その人の特性を知り、良き人財を選びます。
私どもは、応募者の特性を考える場合、次の2点を重要視しています。

a. 人間性という特性

この人間性という特性を判断することは、一番難しいことですが、その1つの方法として、身だしなみ・言葉使いなどとともに、眼の輝きに注目することです。“眼は人をあらわす”とも言われますが、眼でその人の生き様を診ることも可能です。

b. 能力面の特性

履歴書・筆記試験・作文などで、その人の持つ能力を判断します。しかし、現実として、この面接だけで判断することは不可能であり、そのため試用期間が設けられていることから、その試用期間を活用して最終判断することが最良の方法です。

面接における採点不可項目

人を採用する場合、一番注意しなければならないことは、「採用する側がどのくらいの能力を求めているのか」を明確にすることです。それを明確にしなければ、何人かで面接する場合、面接者によって判断がまちまちとなり、スタートの時点で意見の相違が生まれ、それが面接官の技能向上を阻むことにもなります。

その内訳は、次の通りです。

「表現力・理解力・話の一貫性・知的レベル・経験知・人間的魅力・積極性・誠実性・明るさ・率直さ・冷静さ・職業観など」

このように面接とは、短時間の中に採用する人の能力を見抜かなければならないという大変難しい仕事であり、これこそ場を踏み、一回一回PDCA（計画・実施・検証・改善）を回転させることで、その人を診る能力は大きく向上して行きます。

（２）面接官の心得...誇りと熱意が求める人を呼ぶ

面接官が一番注意しなければならない点は「応募者の緊張感を取り、応募者が何でも話せる明るい笑顔で迎えること」です。そして、会社の代表としての誇りを持って、熱意を持って伝えることです。その結果、求める人が集まるのです。

私どもでは、この面接は幹部社員の管理能力を向上させる大切な実務研修の１つとして捉えています。



面接官研修風景

３）ボトムアップ方式による面接の効果は

この効果は想像以上のものでした。その効果は次の通りです。

（１）定着率が１００％となる

まず効果の第一としては、１１月から３月末までの５ヶ月間退職者が１人も出ず、定着率が１００％になったことです。その最大の理由は（２）～（５）の通り、面接官である幹部社員が「人を雇用し育てることの重要性を理解したこと」です。そして、その意気込みが採用された人の心を掴み、定着率の向上に繋がったと考えます。

（２）教育管理システムの構築が進む

試用期間の教育をはじめ、教育するための仕組みの重要性を理解し、教育管理システムの構築がチーム研修で始まり、それが大きな効果を上げるようになったことです。（詳細は当社ホームページ「活性化のキセキ」２月２０日付、チーム活動報告「教育管理システム」又は丹羽鑄造様ホームページをご覧ください。）

特に幹部社員には、教育を担当する責任者としての自覚が生まれ、各システムのプロセスの明確化、作業手順書の作成へと大きく前進しております。



4月2日ボーリング大会風景

(3) コミュニケーションを取るためにボーリング大会開催

色々の角度から、その人が持つ能力を知り活かすためには、コミュニケーションを保つことが大切と気づき、4月2日にはボーリング大会が開催されました。参加者は52人で参加率は82%と大変高いものになりました。このボーリング大会は、役職員相互の輪(和)ができる大きなキッカケとなり、それは又、新入社員へのヤル気に火を付けたと言っても過言ではありません。

(4) 幹部社員が自らの役割に目覚める

採用試験の面接責任者としての自覚が生まれ、それが幹部社員としての役割の広さも理解されました。今までは日々の生産をどう達成するのかのレベルから、先を読んだできる人を採用し、その人を育て上げ、継続的改善を進めることができる体制へと、その役割は大きく広がりました。

(5) 幹部社員の自己成長に大きく貢献

今回の面接ボトムアップ方式の最大の効果は、この幹部社員の意識の変化、自己成長に繋がったことです。この自己成長を見ることができなのが、井勘定的思考から時代が求めるプロセス管理思考へと大きくシフトしたことです。

品質・工程・安全など全ての管理はプロセス管理が基本であることを理解したことで、採用予定者を自らの鏡として映し出し自己成長に繋がったと考えます。

今回は後継者が抱える問題点を人の管理という面から「採用(雇用)」を捉え、お話いたしました。

最後に問題点は、意識5%、組織(責任・権限)10%、仕組み85%の割合であるということをしかりと理解していただきたいと思います。そして、その仕組みづくりもボトムアップ方式が一番効果的であり、継続的改善が効果的に生まれるという大きなメリットがあるということです。

社長は面接すべきでない

丹羽 鑄造株式会社
代表取締役 丹羽 龍



「中小企業の面接は社長がするもの」と私も思っていました。面接で必要な事は、会社全体の説明・待遇条件の説明・仕事内容の説明・面接者の生い立ちや性格を聞き取り見抜く能力等が必要と思い、それが出来るのは社長の私しかいないと思い込んでいました。

活性化研修を開始して、社員の意識が少しずつ変わってきた3ヶ月目頃に、下裏さんから面接方式の変更提案がありました。提案を聞き、参考資料を基に面接マニュアルを作成しました。その上で、面接を担当する係長以上を集め説明会を実施し、擬似面接で練習を行い、本番を迎えました。最初は面接にオブザーバーとして参加が必要かと思っていましたが、それは取り越し苦労でした。変更してから一度も面接に立ち会っていません。最初のうちは、稟議書を決済する上で多少面接官にアドバイスはしましたが、その後は稟議書のチェックと「採用」に するだけが私の仕事です。マニュアルは少し変更しましたが基本的には最初のままです。

面接を変更したポイントは以下のようです。

会社全体の説明は、ホームページ(一部改良)を利用して出来るようにした。同時に、大半の面接者は事前にホームページを見て来ている。

待遇条件・就業規則・書類にはなっていない会社の慣例は、書類にして明確にして、面接者に渡している。

仕事内容は良く知っている部署の者が説明し現場も案内する。(私の説明より信頼できる)

複数人で面接者を観察するので、1～2回経験すれば充分見抜く力は育つ。

今回の変更で悪くなった点は何もありません。良い事ばかりです。それは

今までは、受け入れた部署は新人に対して、不平不満が多く感謝の言葉はほぼゼロでした。今回この方法で自分達が採用した事から、その責任を感じ、一生懸命面倒みてくれます。今のところ10人採用しましたが退職者はゼロです。

採用する方向で面接者に通知したにもかかわらず断られた比率は、私が面接した場合は30%程でしたが、変更後は10%程です。これは想像ですが、私が面接すると良い事ばかり言っているという疑いを持たれていたでしょうが、今回同じ立場になる社員が面接するのだから、嘘はないと思うのかもしれない。

面接から採用そして試用期間とすべて社員が行っている事は、面接者にとっては大変な驚きだと思います。その驚きは新鮮であり何か今までの会社に無い期待を抱いてもらえるのではないかと思います。

以上が今回の変更で良かった事です。今はこの仕組みに変更して良かったと思っています。皆さんも是非やってみてください。