

メガブランド 強さの限界

アサヒを襲うスーパードライの復讐

1987

変わってるけど能力抜群!
“天才社員”的
正しいなつかせ方



天才を探るための仰天採用術

カスタマーセンターやヘルプデスクの運営など様々な事業を企業から請け負う光コムユニケーションズ（神戸市、橋尾肇社長）は、チャットだけで社員を採用する企業だ。一度も面と向かって会うことなく、新入社員を選抜する。

チャットによる面接は電子メールと異なり、テンポ良く小刻みにメッセージをやり取りしなければならない。文章を考える時間がそれなりに与えられる面談などより瞬発力が不可欠で、高度な思考力も求められる。「面談するより地頭の良さを推し量りやす

い」と橋尾社長は話す。

「対面で選考すると、口がうまく要領の良い人材ばかりよく見えがち。口下手でも、多少変わっていても、成果を上げられる人間を採用するにはチャット採用が一番だと考えた」（橋尾社長）

通常の選考手段だともれてしまう人材を発掘しようと大胆な採用方法を導入する企業がある一方で、社内に“風変わりな人材”専用の部署を設立する企業もある。例えば、東京電力ホールディングスの新成長タスクフォース。新規事業を創出するため

の部隊で、核となる人材は中途採用者。外資系企業出身者など、既存の社内の採用方法では獲得できない、社内出身者とは一味違う人材を集めている。

大阪ガスには、一見するとガスとは無縁そうな研究所がある。行動観察研究所がそれ。ガス販売展示会で正しい「人の動線」を作り、売り上げを伸ばす指南を営業部隊にしたり、新サービスを考えるために高齢者の生活に1日中密着したりするのが仕事だ。

一風変わった研究所を立ち上げたのは松波晴人所長。社費での海外留学から帰国後に、行動観察学を軸にした研究がしたいと考えるようになった。大阪ガスは普通の会社ではまず却下されるはずのこの願いを認め、研究を容認。営業改善などで成果を出し、2009年、研究所を設立した。松波所長は「大企業で変わったことをするには、常に実績を出すだけ。成果を出さないと、ただの変な人になる」と話す。

企業変革を支援する米コーネル大学ジョンソン経営大学院の唐川靖弘アソシエートマネジングディレクターは「市場成熟と仕事の高度化が進むこれからの時代は天才の力が不可欠」と話す。中小企業はもちろん、大企業でも工夫次第で彼らが活躍できる場を作ることは可能だ。

宮武（受付担当）(宮武)	14:01	自分一人で何か達成されたことはございますか？
自勤応答	14:01	高校生のときバレーボール部に所属していたのですが、女子同士ということもあって問題が起きたり、仲間外れにされたりして、辞めていく子も多かったのですが、大きな結果は残せなかったものの絶対に3年間続けるという目標は達成することができました。
宮武（受付担当）(宮武)	14:02	ありがとうございます。宮武でございます。
宮武（受付担当）(宮武)	14:03	目標を立て、行動するということは、非常に大事だと思いますし、それを達成できたということはとても嬉しいことだと思いますよ！
17021614AAGさん	14:34	ありがとうございます。本当に辛いこともありますが、これも良い経験になったと思っています。

光コミュニケーションズのチャット面接の様子

④ 時には特別なサポートも

もっとも、飲み会への不参加などと異なり、天才社員の行動が他の社員の業務に悪影響を与えることを未然に防ぐ対策も必要だ。例えば、物忘れが激しい“プレゼンの帝王”佐藤氏を擁する広告会社、揚羽では、佐藤氏のスケジュールを管理する専用のスタッフを用意している。

「ごくまれにだが、何かに集中すると仕事をほっぽり出して3日間ほどいな

くなることもあるから、専用の管理者が必要。マネジャーをつけてから大事な局面で大きなポカをすることはない」（揚羽の湊社長）

* * *

様々な工夫をしながら“ちょっと変わってるが能力抜群”的な人材を活用し始めている先進中小企業。それに比べて、日本の大企業の多くは口先ではダイバーシティの有用性を訴えながら、社員の同質化を進めている。

例えば、コミュニケーション能力を

採用段階で過大に重視する傾向は、その最たるものだ。中には、人事部からの連絡の電話に対する応対が悪いと、その学生を真っ先に選考から除外する企業もある。これでは、コミュニケーションが苦手な天才人材を見つけ出すことなど到底できない。

考え方や行動が変わっていても、能力さえあれば、仲間として受け入れ、共に戦う——。そんな姿勢がないと、IoT・AI時代に日本企業が躍進することはないし、眞のダイバーシティも、働き方改革も進まない。