

全員が賢くなると、 会社は弱くなる。

採用は、会社の未来を映す鏡である。

宮川 卓也

ワンダーライズ株式会社 代表取締役

「現場からは、毎月のように声が上がってくるんです。
『もっと変化を起こせる人材を』『部門を引っ張れる人を採ってくれ』と。」
ある大手企業の人事部長が、打ち明けてくれたことがあります。

各部門からのオーダーは、積み上がる一方でした。
だからこそ、優秀な人をたくさん採ってきた。学歴も、論理性も、実績も、申し分ない。
現場の要望に、誠実に応えてきたつもりだった。

それなのに・・・、会社（部門）は、思ったほど変わらない。
「採っても、採っても、変化が起きないんです。これはもう、私の責任なんですか」
人事のトップとして、その方は本気で悩んでいました。

最初は、私も一緒に首をひねりました。でも、いくつもの会社を見るうちに、思い当たったのです。
これは事故ではなく・・・優秀さを突き詰めた会社が、
わりと高い確率で踏む“地雷”であると気付きました。

社員数千人を抱え、業界では誰もが名を知る企業でした。
その会社は数年をかけて、絵に描いたような“粒ぞろい”の組織になりました。
大きな失敗はありません。むしろ、失敗が一つもない。
そして同じだけ、大きな成功も、一つもなかったのです。

会議に何度か同席させてもらって、理由がわかった気がしました。
誰かが新しい案を出すと、すかさず賢い指摘が返ってくる。
「リスクがあります」「前例がありません」「再現性が見えません」。
どれも、正しい。一つも間違っていない。

・・・でも、正論ばかりが整然と並ぶ会議室は、よく整備された駐車場に似ています。
きれいだけれど、誰も、どこへも走り出さない。
こうして、誰も新しいことを始めなくなる。

逆に、伸びている会社にお邪魔すると、少し違う声が聞こえます。

会議のどこかで、誰かがぼそっと言うのです。

「うまく言えないんですけど・・・なんか、面白くないですか？これ」

普通なら一蹴される、ふわっとした提案。

ところが、その“よくわからない一言”から、次の柱になる出来事や施策が生まれていたりする。

長く見てきて、人にはどうやら二種類いるな・・・と感じています。

正解を出す人と、問いを立てる人です。

正解を出す人は、いまある事業（製品・施策・サービス・業務）を磨き上げる。

問いを立てる人は、まだ無い事業（製品・施策・サービス・業務）を引き寄せる。

そして多くの会社は前者ばかりを集めます。理由は単純で、評価しやすいからです。

問いを立てる人は、面接では扱いにくい。点数が、つけにくいのです。

でも考えてみてください。正解を出すだけなら、いまや手元のAIが数秒でやってのける時代です。

希少になったのは、もう一方となる“まだ誰も問うていないことを、問える人”のほうなのです。

経営学には昔から「優良企業ほど、破壊的な変化に弱い」という有名な指摘があります。

理屈としては知っていましたが、現場に立つと、これが肌感覚として腑に落ちる。

優秀な人ほど、リスクを正確に見積もれてしまう。

だからこそ、賢い人が増えるほど、危ない橋を渡る人は、静かに減っていくのです。

これは、採用そのものにも同じような現象として発生します。

「主体性のある人が欲しい」と、どの会社もおっしゃる。

ところがいざ、自社に疑問をぶつけてくる学生が現れると、大抵は少し引いてしまう。

「挑戦できる人が欲しい」と言いながら、挑戦的な人を、そっと見送ってしまう。

「変化を起こす尖った人が欲しい」と思いながら、社風と合わないという判断をしてしまう。

そして数年後、同社が、こう言います。

「最近の若手は、主体性がなくてね」

・・・これはもう、人材の問題ではありません。

鏡の前で「最近、鏡うつりが悪い」と嘆いているようなものです。

採用は、学生を選ぶ場のように見えて、会社自身が値踏みされている場でもあります。

どんな人を選び、どんな人を見送るか。その一つひとつが積み重なって、組織の体質になる。

そして体質は、戦略よりも強い力で、会社の未来を決めていきます。

もし今、「挑戦が足りない」「新しい発想が出てこない」と感じているのなら、

見直すべきは、採用基準だけではないのかもしれませんが。

もちろん、採用基準は非常に重要です。まさに見直すべき時代です。

それと同時に、挑戦する人が、ちゃんと活躍できる場所になっているか。

問いを立てる人が、煙たがられずにいられる組織か。

ここを同時に問うべきで、今までと同じことを繰り返すことへの価値は、急激に低下していると考えます。

採用は、鏡です。

集まってくる人を見れば、その会社のこれからが、少しだけ先に見えてしまう。

こわい話でもありますが・・・裏を返せば、採用を変えれば、未来も変えられる、ということでもあります。

FROM THE FIELD

現場で、何度も見てきたこと

1 面接が上手い人と、活躍する人は、ときどき別人。

面接で評価されるのは、「その場の受け答えの上手さ」です。一方、事業を前に進めるのは、また別の部分。通過率の高い人を集めても、それだけで組織が動き出すとは限りません。面接巧者と名プレイヤーは、必ずしも一致しないのです。

2 「挑戦できる人が欲しい」会社ほど、保守的に落としている。

挑戦的な発言は、面接の場では「生意気」「カルチャーに合わない」と読み替えられがちです。求める人物像と、実際の合否基準。この二つがずれていないか、一度つき合わせてみる価値があります。

3 基準と文化がずれると、人は採れても、続かない。

「主体性のある人」を採っても、主体性が歓迎されない職場であれば、その人はやがて静かに去っていきます。採れない悩みよりも、活かせない悩みのほうが、根は深いものです。

この記事を通じて、何かに気付き、感じていただけることがあれば幸いです。
また、それを次のアクションへと変えていただければ、飛躍的な業務の向上・
会社の変化・日本社会への影響力へと繋がっていかれることを信じております。

Wonderlize Insight | Vol.01

発行：ワンダーライズ株式会社（Wonderlize Inc.） / 著：宮川 卓也（代表取締役）

これまで500社以上の採用支援に関わり、組織改革のご提言も行ってまいりました。
採用・組織づくりのご相談は、お気軽にお問い合わせください。

Web <https://wonderlize.com>

