立命館大学経営学部校友会

ACROSS　速報版

2016 年 9 月 6 日　第 82 号

板敷光一朗氏講演
「ヘッドハンティングの舞台裏」
～転職市場で求められる人材とは～

2016 年 9 月 3 日，立命館大学東京キャンパスにおいて，2016 年度経営学部校友会経営学振興事業第 1 回セミナー，そして懇親会が行われました。

講演会は立命館大学経営学部 1999 年(高本ゼミ)卒業のシーディエスアイ株式会社西日本統括 マネージング・コンサルタント板敷光一朗氏による「ヘッドハンティングの舞台裏～転職市場で求められる人材とは～」と題するお話しでした。板敷光一朗氏はエグゼクティブの転職マーケットで活躍されています。ときにフロアでお話を聞かれている皆さんに話しかけられるというユニークな講演でした。聴衆の皆さんも自らの転職を視野においた質問もなされ，これに答えるという興味深いやりとりをされていました。ここでは詳細にはお伝えしきれません。ご了解ください。

【 講師　板敷光一朗氏 】

はじめに　守秘義務でできないことも多いけれど，参考になるお話をしたいと思います。キャリア形成，企業が欲しがる人材，声をかけられるには？といったことをお話ししていきます。

１.世の中の流れを読む

求められる人材像　私は基本 1 対 1 で，日頃聞く側に回っています。まず重要なのは日本全体の景況感がどうなっているかです。私は，外資系に長くいました。CDS(リクルート系です)というのは創業外国人三人の頭文字です。当社は現在 120 人の従業員を擁しています。社長は外国人です。経験から言いますと，日本人は下を向いて話を聴きますが外国人はすぐに発言し，アピールします。で，この聴衆の皆様にお聞きしたいと思います。どんな業界におられてどんな人材を求めておられるか，2，3 お聞きします[と会場の方に聞かれました]。

[お一人が次のように言われました]　私は電子部品業界にいまして，お客は日本のセットメーカーで，なかなか利益を上げにくい業界にいますが，今後は海外生産が増えていくので，厳しい状況です。どういう人が入ってくればよいのだろうかといえば，新規をとってこれる営業，海外で仕事をできる人です。

[またもうお一人が質問に答えて言われました]私はメーカーにいます。外資系で，拠点は海外にあり，現地生産をしていますが，現地にも本社にも利益の出る会社になればよいと思いますが，どんな人に来てほしいかというと，ダイバーシティ，現地語を話せる人，英語，ドイツ語，が話せてビジネスに通じた人が求められています。

[これら聴衆の方の話を踏まえて，話されました]私が求められている人は，まさにそれなんです。

私は初対面で社長と会います。でも相手の話を信用できるか？です。包み隠さず話してもらえるわけではありません。そこで話をして，求めている人材像に近づけるわけです。

私の経歴　私は海外に行きたくて，海外の大学院に行って卒業し，27 歳になってはじめて社会人になりました。最初博報堂に入りました。一番最初の仕事は？というと，普通じゃない。うねりを起こしたいと思っていましたが，最初その想いとはいわば正反対の JA 農協に行かされました。合コンをセットアップしてくれと言われました。でも 3 連チャンで成功しました。広告代理店に勤めていて，2002 年，2003 年というのは，インターネット広告時代に入っていました。そこでインターネット広告代理店のサイバーエージェントへ移っていった人がいました。それは先見性があったと言うべきです。

また人材サーチ，紹介会社も，2000 年代に一気に増えました。転職，移籍に対するイメージが変わってきました。リストラも増えていました。だから自分のキャリアを考えている人が増えてきました。

リクルートやインテリジェント出身者が人材会社をいっぱい作りました。そのときわたしは専門領域を持った人材会社が増えるだろうと思っていましたらそうなりました。転職も増え，人を求める会社が増えるだろうと思いました。しかも地方を担当できる立場の人が求められるのではないかという予測を立ててそれを実行しました。いわばブティック系の人材会社です。そこで大阪でやろうと思いました。仮説として，ほとんどの人が東京へ出てくる。だから中堅層が大阪では少ないのではないかという仮説を立てて，大阪に戻りました。そういう逆張りキャリアは間違いありませんでした。好きなことを実践していると楽しいものです。今それをしています。

2　キャリアを設計する

求められる人材像　年間 300，400 人の人と会っています。1 日に，多いときは 6 人，7 人の人と当初は会いました。40 代後半から 50 代の人と会いました。例外はありますが。明確な意思を持ってキャリアを積んでこられたのですかと聞きましたら，明確に意識されていた人は 2 割から 2 割 5 分でした。気がつけばこんな仕事をしていたという人が多かったのです。

セレンディピティ（serendipity）偶然の幸運をつかみながらその立場に立った人が多かったのです。キャリアを明確にしてきた人が少ないのに，どうしてキャリアを設計するという話をするのかです。それはこれからの話に関係してくるからです。

転職希望者の 6，7 割は 20 代後半 30 代の人でその年代が多いし，増えてきました。でも，キャリアを作るといっても，年齢，性別に応じて，戦略，考え方は違います。何百人もの人に会った，その経験から話をしますと，新卒 10 年まで，30 代半ばまでは自分の強み，弱みを理解しておいてほしい。歯をくいしばってやった経験。恥をかく経験。背中に汗をかく経験。そういう経験をたくさんしている人を紹介してくれとよく言われます。人財，人在，人材，人罪，いろんな言われ方をします。40 代半ばまでにはこれで食っていくというものを見つけておいてほしい。

大阪で，成長意欲がある方を，それが伝わってくる方を望む人が多い。普通会社に入って 10 年を超えると，それなりの給料などがついてきます。ぎらぎらがなくなり，守りに入ります。ふと気がつくと，自分のキャリアの棚卸をしてみると，これではいけてないなと思うわけです。成長意欲が大事です。特にベンチャー系ではそうです。

どんなことがあっても，淡々と仕事ができる人が成功確率が高いのです。落ち込むときがあるが，そのとき奮い立たせるすべを持っている人が成功者に多い。意識して奮い立たせることのできる人が成功者に多い。私などもよく劇場へ足を運んで，明日からがんばっていこうと思いました。

どんな分野でもいいので，その道の一番の営業マンに会うようにしています。保険の会社へ行っても。営業一番の方と会わせてほしいといって，会わせてもらいます。キャバクラ，ラウンジ，クラブといろいろありますが，ラウンジで一番の人には会っ

たことがあります。この人の何がすばらしいか。24 歳で、大学へは行ってないが，日経やビジネス雑誌を読んでいるみたいで，よく知っています。ジムに毎日通っています。お客としてそのお店に行ったとき，店の表まで見送りにきて，直立不動で大きな声で「今日はどうもありがとうございました」と言いました。そして翌日電話があり。敬語とためロをうまくミックスして使う。一番をとり続ける人は何か違います。業界１番の人に会って，自分を鼓舞します。成長を意識しておかないといけません。惰性がいけません。そういう気持ちのある人が必要とされています。

40 代半ばから 50 代。人を食わせていける存在になってほしいし，なっていたいと思います。

転職　キャリアを作るには，現職に残ってキャリアアップをする，転職をする，起業をする。3 つしかありません。子会社，関連会社，海外へ行きますと，日本でより上の地位の経験ができます。そういう経験のある人に引き合いが多い。これは 40 代以降です。鉄則はこれまで積んできた，これまでの延長線上のキャリアである必要があるというものです。40 代後半で，新しいことをしたいという人は求められません。

40 代の人で多いのですが，違う業界から声をかけられている人が毎月１人はいますが，なかなか難しい。それでも生き残っている人は，１つは学生時代体育会系幹部をしていた人。２つめは年賀状を千枚以上書いている人。３つめは親族や友達に上場企業の社長が 30 人くらいいる人です。

それでも業界を変えたい人でうまくいっている人は，１つは関連業界に行った人で，２番目は扱っている製品は変わらないが客が変わるとか，製品は変わるけれども客は変わらない場合です。３番目は起業する場合です。

よく新卒就職で失敗したが転職したいという相談をうけます。野心家で経営者になりたいという人もいます。業界を変えるのをキャリアロンダリングといいますが，アドバイスすることがあります。博報堂から転職した人で多いのは，１つは戦略系コンサルタントになった人，次は事業会社の経営企画をしている人，さらにファンドの投資先の経営者になった人です。また最近多いのは IT ベンチャーで，経営者に近い仕事をしている人が多い。最近は次のポジションへと言う若者が増えてきました。

私が感心した例をいいますと，営業からマーケティングに変わりたいと言って，経験がないのではねられた人です。でもファンドが入っている事業会社なら人に対するニーズがあるだろうというので，社長との接点を作り，そしてその会社に入って活躍している人がいます。想いは届くのでしょうか。なかなかそれはできないのですが，そういう人もいます。

３　企業が欲しがる人材，求められる人材とは

企業のステージによって求められる人材が違います。スタート導入期には，馬力のある人が求められ，成長期，衰退期には新規事業や海外販路の経験などが求められます。

社長から言われるのですが，こういう風な人材を求めている，といわれます。それは一定の地頭（じあたま），学力。学んでいくという姿勢です。学力がなければ圧倒的な実績，突破力です。履歴書，職務経歴書に書かれていることで，再現性の高い経験をアピールできる人が求められます。イメージを描きやすい人，IPO 経験者，上場準備をした人が求められます。また海外経験のある人も重宝されます。さらには，事業再生の現場でやってきた人も求められます。リーダーシップ，つまり人を巻き込んできた人が求められます。

組織の成功循環モデルというのを MIT のダニエル・キムが提唱しています。そこでは，１関係の質→２思考の質→３行動の質→４結果の質→元に戻って１関係の質，というサイクルです。ここで，目に見えやすいのは３と４です。そこばかり言う人がいる。でもうまく行っている組織は，１，２がしっかりしているものです。目には見えないけれどそれが重要です。

４　ヘッドハンティングされる人材になるには

もう残り時間がありません。大急ぎでお話しします。必要とされる人材になるのに奇策はないということです。転職サイトのキャリアトレックでいわれていますが，率先垂範，現場主義，お客様第一主義を全力でやっていると名前がたってくる。そうすると，業界でも名前がたつ。そういうのがパターンです。でもそれを情報発信することが必要です。情報発信している人は私どもの目に止まりやすいです。雑誌記事にしてもらう。ビジネス雑誌で特集が組まれるとそれは私どもファイリングしています。日経ウーマン，GQ などで，秘書の世界について，それはシビアな戦いで，外資系，エグゼクティブ・セクレタリーについて特集が組まれて紹介されていたりする。これでいっぺんに名が立ちます。

そうでない人は，人材サーチ会社，人材紹介会社に，定期的に相談することも必要です。相性が大事です。その業界をよく知っているコンサルタントに聞くのがよろしい。もっと話したいけど時間がありません。質疑応答でお応えします。

質疑から

Q．若い人の失敗の共通例は？

A．転職理由で，不満，会社･上司への不満で辞める人はいけません。20 代後半新卒の時に行きたかった業界に行けず，そこに求人があっても，行ったけれど思った通りでなかったなどは，研究不足というべきです。

Q．奨められる企業とだめな企業との識別の仕方は？

A．　100％はわからない，という前提で考えて下さい。でも，直感が当たるものです。会社を見る時，３つ見ます。1 つめは雰囲気です。傘立て，マット，雨が降ってないのに置き傘が乱れていたり，総務の人が妙に暗かったり，萎縮していたり，時計が間違っていたりするのはよくありません。2 つめは受付女性にその会社が表れています。会社の個性が出ます。社長とお話をして虚勢と見栄か本音かを見極めます。自分の会社の課題を丁寧に話してくれるところはよいのですが，やっていることとしていることの違いが大きいところはいけません。3 つめは定点観測ですが，またインターネットには目を通します。そこにその会社に対する不満が出ているものです。差し引いて見ますが。

Q．40 代後半から 50 代中間の転職市場のマーケットは？

A．40 代後半から 50 代については，少ないけれど需要はありますが，職種によって違います。営業の管理職は意外に難しいです。特殊なスキルがあればいいです。需要があるのはバックオフィス，管理部長などが求められています。

Q．ステージによって採用される方が違うか？

A．40 代後半は成長から成熟する企業では少ないですが，IT 系などで少ない。営業部長などは需要があります。2 代目への移行の会社では参謀の需要があります。

急ぎまとめました。十分にお伝えできていないのはご容赦下さい。　　（松村）

【立命館大学経営学部校友会】
〒567-8570　大阪府茨木市岩倉町 2-150
TEL:072-665-2090　FAX:072-665-2099
E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp