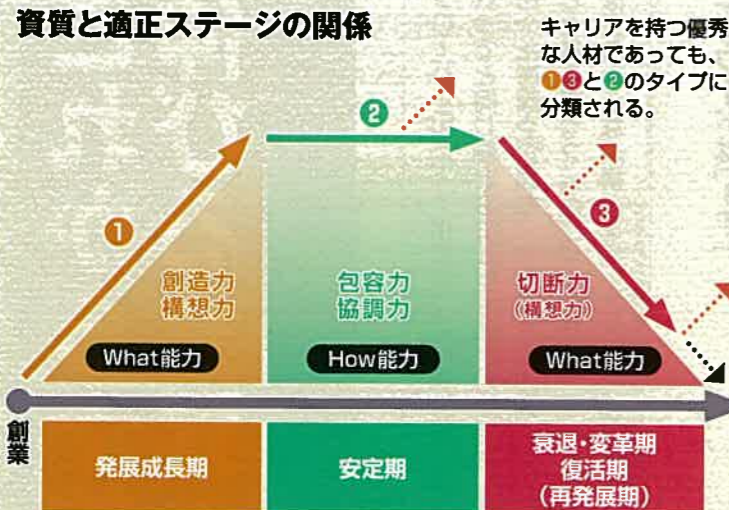


**資質と適正ステージの関係**



資料：サーチファーム・ジャパン(株)



**What能力**  
創造的思考力  
自分で課題を見つけ、その改善策を考える能力

**How能力**  
論理的思考力  
目の前の仕事をいかに効率よく処理するかを見つける能力

求められる資質は企業ステージによって違うが、変化の速い時代ではより「What能力」が重視されてくる

資料：武元康明氏への取材をもとに、編集部が作成

つ、大きな理由があります」それは、多くの女性が持っている「ダイバーシティへの対応力」だという。「グローバル化によって、違う国籍や宗教の人々が混在するダイバーシティは今後ますます進むでしょう。そのメンバーをまとめるために、上下関係だけでなく、『並列の関係』を取りまとめる能力があるとされる女性の登用が進んでいるのです。ただし、あくまで一般論です。

「グローバル化によって、違う国籍や宗教の人々が混在するダイバーシティは今後ますます進むでしょう。そのメンバーをまとめるために、上下関係だけでなく、『並列の関係』を取りまとめる能力があるとされる女性の登用が進んでいるのです。ただし、あくまで一般論です。」

「このような中で高い評価を得るためには、どのような資質が必要とされてくるのだろうか。『まずは今挙げた、ダイバーシティへの対応力。これまでの企業社会ではタテ関係が基本でしたが、これからはヨコの人間関係を構築する能力も必要です。』

「そしてこれは、グローバル人材に求められる能力とも重なってきます」

「グローバル人材」といって、とかく「語学力」などを連想しますが、それが、それだけでは足りない、と武元氏は指摘する。

「語学力は単なる伝達手段。極端な話、通訳がいれば事足りません。対して、本当に重要なのは異文化理解力。転職の際、駐在経験を問う企業もあります。なぜなら、海外の仕事では、異なる宗教・慣習・価値観が日常レベルで存在するからです。大事なのは異文化を理解し、その土地に馴染む「ローカライゼーション」。そして、染まりすぎずに現地の人々を統括する「マネジメント」。二つの能力が求められています」

これらの能力のみならず、働きの姿勢においても、企業は以前とは違う視点で人材を評価するようになっていく。

「今年は堅調な業績のもと、営業体制を拡充する案件が多いように感じます。とはいえ、企業には『発展期』『安定期』『衰退期』があります(図)。「安定期」にはルーチンワークを正確かつ迅速に行なえる「HOW能力」が求められます。しかし、その後には確実に『衰退期』、再び『発展期』というように循環します。それがわかっていない企業は、既存の枠組みを外して根本的なところから企業のありようを問い直す力を持つ人を求めています。駆け出しの企業が発展を目指すとき、あるいは衰退期の企業がV字回復をはかるときには、大胆な「発想力」を持つ人材が必要なのです。これを「WHAT能力」と言います」

「とはいえ実務能力と違い、発想力は身につけることが難しい。日頃の訓練の中で工夫できることはあるのだろうか。」

「目の前の仕事に対する考え方を養っていきましょう。どうすれば早く正確にできるかを問う「HOW」ではなく、「WHAT」や「WHY」を問うのです。この仕事の意味は何か、なぜ行なうべきなのか、本当に必要なのか。そういう姿勢を常に持てば、より広い視野と深い洞察力が身につきます」

ではエグゼクティブサーチである武元氏自身は、その人材のどこを見て評価するのだろうか。

「まずは変化の激しい時代において、スカウト対象となる人材は、過去の成功体験にしがみつかない人。去年の成功ノウハウが今年も通用するとは限りませんから。また、業績悪化で転職者が続出する中、逃げなかつた人材です。こうした覚悟は我々にとって、信用できる人かを精査する基準になります。我々がこうした人材を紹介すると、欲しいとおっしゃる経営者も多いです。追い詰められた状況でも責任を果たす人は、どの業界においても、歓迎される人材となるでしょう」

**この十年で人材登用は大きく変わった**

企業からの求めに応じて優秀な人材を見つけ出し、引き合わせる「エグゼクティブサーチ」。国内において抜群の実績を誇るサーチファーム・ジャパンを率いる武元康明氏は長年、人材登用の最前線で、企業が求める人物像の変化をつぶさに感じ取ってきた。

「今から十年前の二〇〇五年から、大きな変化が始まったと思います。それはひとこと言くと、『構造転換』。従来の『ヒト、モノ、カネ』から『組織の縮小化、早い意思決定、知恵、創造力』へと変化していきました」

それに応じて、同社が企業から受ける依頼の傾向にも、さまざまな変化が現われた。中でも顕著に見られたのが、「デジタルへの移行」に伴うニーズだ。「十年前から現在にかけて、世の中はデジタル社会へと大きく変わりました。我々が扱う案件にも、WEB業界やゲーム業界の求人が増え、製造業でも開発エンジニアの需要が高まりました。」

また、効率的な管理体制が重視され始めたのもこの頃です。

そのため、大企業が人員整理をし、拡大を狙う地方企業へ人材が流れる案件もありました。大企業が弱っている間に、地方企業は知名度を上げ、上場する力を蓄えたい。そのため、営業で指揮が執れる人材を欲していたのです。いずれにせよ、最新技術の知識が必要となり、従来の価値観が根本から変化した時代でした」

さらに〇八年のリーマンショック、そして一一年の東日本大震災も、変革を推し進める大きな要因となった。

「この二つの事件により、企業は『リスク分散』を意識するようになりました。拠点を一極集中させず、地方や海外に分散させる動きが強まったのです。『グローバル人材』へのニーズが急激に高まった背景には、このことも挙げられると思います」

グローバル化と並行して、女性管理職へのニーズも近年、急激な高まりを見せている。

「これまでもBtoCの企業では女性管理職の登用が進められてきました。しかし、最近では基幹産業、とくに重工業が熱心に女性管理職を求めています。この背景には安倍政権の政策の影響があると思われませんが、もう一

**業界大手のヘッドハンターが明かす**

**どんな企業からも「引く手あまた」な人材の条件とは?**

取材：武元 康明 加愛 写真撮影：長谷川博一

優秀な人材を探し出し、企業と引き合わせる「エグゼクティブサーチ」(ヘッドハンティング)業に携わる武元康明氏は、ここ10年で「求められる人材の質」が大きく変化したと語る。その背景に何があるのか、これからのビジネスマンに必要なスキルとは何か。あらゆる業界の動向に精通する武元氏に、「真に評価される人材像」を聞いた。



**武元康明**

サーチファーム・ジャパン 代表取締役

Yasuaki Takemoto

1968年、石川県生まれ。航空業界を経て人材サーチの世界へ転身。代表取締役を務めるサーチファーム・ジャパンは業界平均を4.5倍も上回る年間スカウト実績を誇る。自身も日々全国を飛び回り、優秀な人材のスカウトに携わっている。近著「ヘッドハンターはあなたのどこを見ているのか」(メディアファクトリー新書)。