

転職を促すのではなく 企業の維持・発展のための方策を提供する

【東京・内幸町発】この『千人回峰』では、さまざまなジャンルの方にインタビューしてきた。IT業界に属する方はもちろんのこと、果ては世界的なクライマーやアーティストまで、老若男女・多種多様な優れた方々の人生にふれてきた。そして、連載325回目にして初めて人材業界の経営者と対談することとなった。私自身、経営に携わって42年になるが、「人」という最大の経営資源、そしてもっと根源的な「人」そのものについての興味は尽きない。人材ビジネスのプロの眼には「人」はどう映るのか。聞いてみたいことがたくさん湧いてきた。(創刊編集長・奥田喜久男)



これから30年間同じビジネスモデルでやっていけるのか

奥田 兒玉さんは前職のパソナ時代を含め、一貫して企業の人材に関わる仕事に携わってこられました。私は企業経営者の一人として、新たな人材の獲得という問題とともに事業承継についても大きな関心を抱いているのですが、専門家から見て、

いまどのような状況にあるのでしょうか。

兒玉 ご存じのように、いま事業承継で悩んでおられる会社は数多く、ファミリー内で継いでいる会社は、20年前に比べて約5分の1となっています。ですから、そうした人材に対する需要が増えている一方、跡継ぎが決まっている場合でも、その方をサポートする人材を求めるケースも少なくありません。

奥田 どうして、会社を継ごうという人がそんなに減ってしまったのでしょうか。

兒玉 企業の寿命を意識する人が多いからでしょうね。日本は世界一、企業寿命が長いといわれていますが、これから会社を継いで30年間、同じビジネスモデルでやっていけるのかといえば、多くの人は無理だろうと考えます。会社員や公務員としてそこそ稼いでいれば、あえてリスクをとって継ごうとは思えないでしょう。また、経営者である親も、子に対して「好きなことをやればいい」と伝えているケースが少なくないため、事業承継意欲に



PROFILE 1964年、兵庫県生まれ。87年、獨協大学外国語学部英語学科卒業後、テンボラリーセンター（現・パソナグループ）入社。営業部を経て、パソナオーストラリア現地法人代表就任。93年、パソナ営業部帰任。首都圏営業統括執行役員、東日本営業統括常務執行役員を歴任後、2004年8月、同社常務執行役員を退任し、プロフェッショナルバンク代表取締役副社長に就任。07年4月、同社代表取締役社長就任。

構成／小林茂樹
text by Shigeaki Kobayashi

撮影／長谷川博一
photo by Hirokazu Hasegawa

2023.1.16／東京都千代田区のプロフェッショナルバンク本社にて

つながらないという側面もあります。

奥田 事業承継への意識も、かつてに比べ、かなり変わってきているというわけですね。それと付随することかもしれませんが、社会人の仕事に対する意識は、たとえば2008年のリーマンショックあたりを境に変化してきたと見ていいのでしょうか。

兒玉 そうですね。先ほどのお話と少し重複しますが、産業寿命、商品寿命、サービス寿命はどんどん短くなっています。だから「このままでいいんだ」と現状に甘んじる経営者は少なく、その思いは従業員にしても同じです。「新卒採用・終身雇用」という枠組みは残っているものの、ずっとこの会社にいようと思う人は年々減っています。これは、転職志向が高まっているというよりは、いま在籍している会社の30年先、40年先の姿が描けないことに起因しているものと考えられます。

奥田 変化への対応という意識は、経営者だけでなく従業員にも及んでいると。

兒玉 昔は10年の長期経営計画が策定されていたこともありましたが、いまは10年先を見通せる企業などありません。策定できるのはせいぜい3年の中期経営計画までで、実際には3年先ですら読むことは難しい時代です。

奥田 変化の要因として、どんなことが挙げられるでしょうか。

兒玉 ITの進化とグローバル化が大きいですね。新たなテクノロジーの出現によって一気に産業構造が変わったり、国際競争にさらされることによって従来のやり方が通用しなくなるということが短期間のうちに起きたりします。これらは先読みしにくい要因であるため、経営者としては、企業や事業領域の変化について常に考えざるを得ないわけです。

自社にない専門性を補うため 外部から人材を獲得する

奥田 少し意地の悪い言い方をすると、兒玉さんが携わっておられる仕事は、転職する人がいないと成立しないと思いますが、転職を促すということは企業経営の立場から見て、少し違和感があります。求人企業に対して、また求職者に対してはどのようなスタンスで臨まれているのでしょうか。

兒玉 そこが、まさに肝の部分です。いま、わが国の転職市場は完全に売り手市場で、CMや広告を見ても圧倒的に求職者向けのものが多くなっています。「うちの会社のサービスを使って、人を採用しませんか」という企業向けCMはほとんどありません。それは「希少性は人の側にある」、つまり、求職者のほうが、より求められる立場にあるからです。



愛読する 中村天風の著作

兒玉さんは前職でオーストラリアに駐在していたとき、知り合いから中村天風について教えられた。20代の終わりにその著作にふれて以来、最も多く読み返した本だそう。何か確信を得たいとき、思い切りよくありたいとき、いまだに開くことがあるという。

奥田 なるほど。

兒玉 そして、私たちには転職を促すという発想はありません。企業がこれからも維持・発展していくためには少しずつでも変わっていかねばならないわけですが、現在の陣容のままで発展させることには無理があります。つまり、会社を変えることのできる人を他から求めて成長させる必要があるのですが、残念ながらこれまでの日本企業はそうしたことが得意ではありませんでした。

奥田 ということは、求人企業側も外部から新たな血を入れる必要性がわかってきたと。

兒玉 はい。おかげさまで企業からのリピートは約6割と、底堅い動きを見せています。

実は、会社にとっての求人理由は3種類くらいしかありません。その一つは欠員が出たとき、たとえば、経理課長が辞めてしまい、急きよ、その穴を埋めなければならないといった場合です。もう一つは、増員が必要なケースです。新商品のヒットに伴って営業部員を大幅に増やさなければならないような場合ですね。

奥田 その二通りの人材需要については、昔から変わらないものですね。

兒玉 そして最近増えているのが、企業内部にない専門性を持った人材の確保です。たとえば自動車メーカーの場合、これまでは主にガソリン車を生産してきたわけですが、クルマを動かすエネルギーは、ハイブリッド、電気、燃料電池と変化してきています。つまり、これまで養成してこなかった人材が技術革新によって必要となり、その専門性を外部から補うというパターンです。また、自動運転を実用化するには、これまでは他業界で活躍していた、センサー、カメラ、AIなどの専門技術者が求められるでしょう。

奥田 まさに、新しいテクノロジーの出現によって、事業構造の変革だけでなく、人材についても新たなタイプが必要になるということですね。

いま、そうした人材が求められているのは、どんな業界なのでしょう。

兒玉 特に人が求められているのは、製造業、IT、建設・土木業などですね。製造業には機械や自動車などの工学系と食品などの化学系がありますが、いずれも含まれます。また、生産管理の専門家なども足りていない状況です。

奥田 求人企業に対しては、どんなアドバイスをされていますか。

兒玉 自社に必要なスキルや知識をもった人を募集する際に、そのクライアント企業がその相場や人気度を把握していないケースが多々あります。たとえば、転職市場の評価が年俸800万円の人を、自社の給与規程に準ずる形で650万円で募集しても、応募してくることはまずありません。そうした「井の中の蛙」的な部分を指摘することも、人材のプロである私たちの仕事だと思っています。

(つづく)

BCNは「ものづくりの環」を支え
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます
ものを売人がいます
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます
その意(おもい)が新しいものを生み出す

使う人、売人、つくる人——
私たちは「ものづくりの環」のなかで
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰(対談連載)」で公開中です。
<https://www.bcnretail.com/hitoarite/>