

COLUMN

外部労働市場に見る人事プロフェッショナルのニーズ

人事プロフェッショナルの外部労働市場におけるニーズについて、エグゼクティブサーチ会社に話を聞いた。人事プロフェッショナルという概念は市場では顕在化しないので、象徴として、ここでは人事トップのニーズを中心に論じる。

まず、日本の外部労働市場で人事トップのニーズの数には変化があるのだろうか。

東京エグゼクティブ・サーチ取締役社長・坪井雄二郎氏は「人事トップの案件は年間数件程度しかない。大きく数字が増えた実感はまだない」と話す。一方、縄文アソシエイツの近藤保氏は「外資系人事トップのヘッドハントは昔からありますが、日本企業でも、この3、4年でニーズが顕著になり、弊社でも年間数十件の案件があります」と変化の兆しを感じているようだ。

いずれにしても外資系企業と比較し、日本企業で人事トップのマーケットの規模が小さいのは、「日本企業の場合は、その会社のDNAを人事トップが知っているべきと考える」（坪井氏）点に大きな原因があるようだ。それでもこの数年、少しずつ変化の兆しがあるとするとすれば、その背景には「ますますスピードを増して変化する環境への適応や、不況に伴う企業変革の必要性にある」（近藤氏）と考えられるという。

では、具体的にどんなニーズが

あるのだろうか。

変革を牽引できる リーダーとしてのニーズ

企業規模で言えば、売上高「100億～2000億円までのオーナー企業からの依頼が多い」（近藤氏）、「1000億円までの企業」（坪井氏）というように、いわゆる大企業の一步手前までの企業に多く見られるようだ。

役割は主に「変革」のニーズだ。「人事制度を作り直し、それを現場に浸透させる。上場を前にして混乱している現場の状況を整えるために仕組みを作る。そんな役割を期待するケースが多いと思います」（坪井氏）

こうした変革のニーズの存在には、近藤氏も同意する。そうしたとき、どのような経験やスキルを持った人材が、市場では求められるのだろうか。

「労務系が強いのか、制度づくりに強いのか。求められるスキルは、そのときの企業が置かれている状況によって異なりますが、私たちが見るのは、むしろ生命力と企業との相性ですね」（近藤氏）

生命力とは何によって生み出されるのかと問いかけると、「子会社のトップや海外勤務の経験など修羅場経験をしているかどうか」（近藤氏）が大きなポイントになるという。「ホテルの再建に携わった銀行勤務の方が、別の業界の人



坪井雄二郎氏

東京エグゼクティブ・サーチ
取締役社長

近藤 保氏

縄文アソシエイツ

事トップとして成功した例もあります。人事の経験だけでなく、リーダーシップを発揮して変革を牽引した経験のある人材が求められているように思います」（近藤氏）

一方、人事畑を長く経験してきた人材についても、ある意味「多様性」を求める傾向がある。

「他企業や他職種での異質な経験が、その会社を変革し、次の成長ステージへと導く人事施策につながる場合も多いのではないのでしょうか」（近藤氏）