

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

2016.04

vol. 9

マネジメント職の採用と活躍支援

Recruitment and Development Supports for Management position

編集長鼎談

増えるマネジメント職の転職

～その背景と採用時の留意点～

池上 重輔氏 早稲田大学大学院 商学研究科 准教授

勝又 彰氏 株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン
インテリジェンス エグゼクティブサーチ 金融グループ マネジャー

KEY PERSON INTERVIEW

荒巻 健太郎氏

エコセンダー株式会社 パートナー

マネジメント職の採用・活躍支援で重視すべき4つの要件

特集

転職し活躍しているマネジメント職8名の共通点から見出す

転職後の活躍を実現させるポイント

ケーススタディで知る

ソニー株式会社

多様なマネジメント職の活躍を支援する人事制度改革



CONTENTS

04 編集長が語る 須東朋広
マネジメント職の採用と活躍支援

06 調査結果①
マネジメント職の
転職の実態を探る

08 編集長鼎談 × 池上重輔氏 早稲田大学大学院 商学研究科 准教授
株式会社インテリジェンス キャリアアドバイザー
勝又彰氏 インテリジェンスエグゼクティブサーチ 金鷲グループ マネジャー
増えるマネジメント職の転職
〜その背景と採用時の留意点〜

12 KEY PERSON INTERVIEW
荒巻健太郎氏 エコセンダー株式会社 パートナー
マネジメント職の採用・活躍支援で
重視すべき4つの要件

15 ケーススタディで知る
多様なマネジメント職の活躍を支援する人事制度改革
ソニー株式会社
「人事センター人事1部 統括部長 北島久嗣氏」
「ビジネススクリエーター室 統括課長 兼 人事センター人事1部2課 統括課長 樋口敬一朗氏」

18 解説
マネジメント職の
転職後の活躍に向けて

20 調査結果②
マネジメント職の
転職成否を左右する
ポイントを探る

22 特集
転職し活躍しているマネジメント職8名の共通点から見出す
**転職後の活躍を
実現させるポイント**

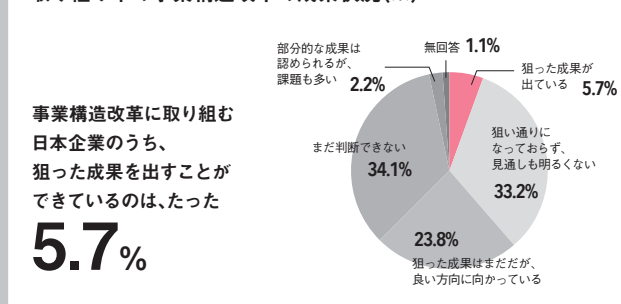
- 留目真博氏 レノボ・ジャパン株式会社 代表取締役社長 レノボ・エンタープライゼス ソリューションズ株式会社 代表取締役社長
- 西田政之氏 ライフネット生命保険株式会社 取締役副社長 営業本部長
- 藤井泰光氏 外資系経営コンサルティング企業 人事部 シニアディレクター
- 酒井之乎氏 コニカミノルタジャパン株式会社 マーケティング本部 教育研修部 部長
- 三枝史氏 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 メディカルカンパニー 人事部 企画グループ マネジャー
- 矢島厚子氏 日本精工株式会社 人事部 キャリア開発室長

31 インフォメーション

マネジメント職の採用と活躍支援

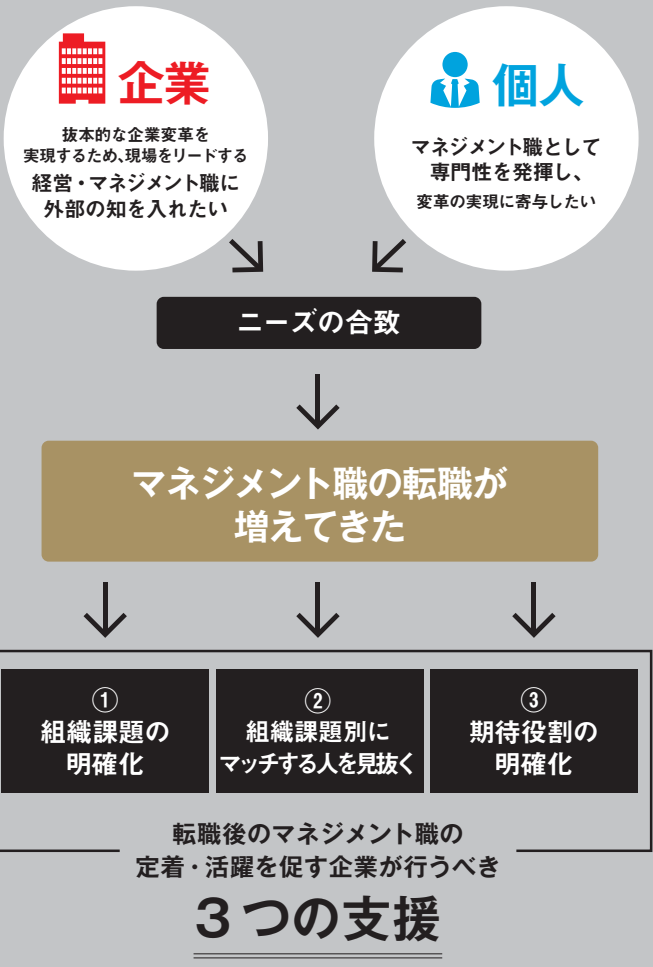
今、企業では変革に迫られる中、現場をリードするマネジメント職に外部の知を取り入れようと、日本国内でも外部からマネジメント職を採用する動きが活発化している。一方、マネジメント職個人のキャリア観においても、マネジメント職を「キャリア上の安泰」と捉えるのでなく、マネジメント職として専門性を高め続けることで心理的成功を求めるようになってきた。こうした両者のニーズが合致することにより、マネジメント職の転職が増えてきているようだ。

取り組み中の事業構造改革の成果状況(※)



マネジメント層に外部の知を求める企業

企業は今、生き残りをかけて、過去の延長線上にない企業変革を行う必要に迫られている。しかし、企業変革で狙った成果を出せている企業はたった5.7% (※)。要因には、自社を取り巻く環境や内部資源に関



する認識のズレが挙げられるのではないだろうか。本誌の編集長鼎談で、企業戦略やリーダーシップ育成に造詣の深い早稲田大学大学院の池上准教授は「国内シェアが高い日本企業でも、グローバル市場でのシェアとなると業界によっては欧米企業の10分の1以下に留まり、競争のスタートラインに立っていない状況」と指摘している(9頁)。

自社を取り巻く環境に対する認識の抜本的見直しが必要であり、正しい認識に基づいて経営はビジョン発信や戦略的な意思決定を行っていかねばならない。伝統的な日本企業では、新卒生え抜きが内部昇進によって経営者に登用されてきたが、最近変化の兆しが見られる。例えば、サントリー、武田薬品工業、LIXILなど日本を代表する

大企業が外部からプロ経営者を招聘したニュースは記憶に新しい。こうした動きは、まさに新しい視点から経営を抜本的に見直そうとする危機感の表れかもしれない。さらに言えば、マネジメント職の流動化時代を見据えた「予兆」という見方もできる。マネジメント層の転職支援に携わってきたインテリジェンス

の勝又氏も「トップ交代に伴い、その下のマネジメント職を入れ替え、新体制をつくろうと採用に踏み切るケースが見られる」と指摘する(10頁)。プロ経営者を招聘することで経営の抜本的な変革に拍車をかけるという狙いは、現場をリードするマネジメント職によって具現化される。そう考えれば、経営者だけでなく現場をリードするマネジメント職についても、積極的に外部の知を求める企業の動きが活発化していくことが予想される。

マネジメント職個人のキャリア観に変化

一方、個人のキャリア観にも変化が見られる。バブル崩壊以降、年功賃金制の廃止や成果主義の導入によって、1つの企業で勤め上げるという終身雇用を前提とした伝統的なキャリアパスが実質的に崩壊している。キャリア観は、所属組織へのコミットメントを軸に報奨や役職など客観的な単一のモノサシを成功の基準とするものから、職務の専門性を軸に主観的で多様

なモノサシを成功の基準とするものへとシフトしつつある。マネジメント職においても例外ではない。伝統的な日本企業では、「マネジメント」という役職が「キャリア上の安泰」を意味し、「ステータスシンボル」として機能してきたが、いまやマネジメント職が雇用の安定を保障する理由はどこにもない。個人の意識そのものにも変化が見られる中、マネジメント職としての専門性を高め続けることで心理的な成功を求める傾向が強まっているのではないだろうか。

このように抜本的な企業変革のために経営・マネジメント職に外部の知を入れたいという企業側のニーズと、マネジメント職としての専門性を発揮し、変革の実現に寄与したいという個人側のニーズが合致することで、マネジメント職の転職事例が徐々に増え始めた。この現象はまさに「War for Talent」であり、今まで日本企業にとっては対岸の火事であった。だが、グローバル化の波としてマネジメント職の流動化が日本でも起こり始めたといっても過言ではない。

定着・活躍に向けた3つの支援のポイント

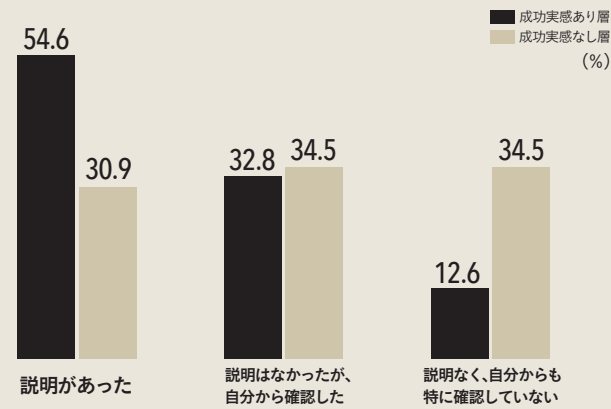
ここでは、本誌の調査や取材で明らかになったポイントを3点言及する。
1 点目は「組織課題」を明確にすることである。編集長鼎談で勝又氏は「採用を検討する際に組織課題を明確にし、どんな人材が必要なのかを具体化する」との重要性を指摘し、求職者に「採用枠のポジションが発生した背景から組織の状態などまで詳細に伝えることが大事」としている(10頁)。
2 点目が、「組織課題」別にマッチする人を見抜くことだ。多数の次世代経営選抜アセスメ

ントなどに携わってきたエグゼクティブの荒巻氏は、「組織課題」別に適した人材を採用する際の要点と次世代育成の在り方について、即戦力人材を見る上では「経験・知識・スキル」「コンピテンシー」を重視し、中長期的な活躍を期待する人材を見るには「ポテンシャル」「価値観・人柄」を重視すると言っている(13頁)。
3 点目は、「期待役割」の明確化だ。転職経験のあるマネジメント職を対象に行った調査では、転職者本人に成功実感がある転職では、企業が「期待役割」を明示できていることがわかった。なお、ソニーでは採用にあたり、事業領域の課題とその解決に必要な人材要件を事業部と擦り合わせて「期待役割」を明示している(15頁)。また、特集で取材した転職して活躍するマネジメント職の方々も、「期待役割」から「期待成果」を明示して、上司・経営陣と擦り合わせていた。本誌では、さらなる活躍に向けてのポイントなども紹介している。是非ご一読いただきたい。

※一般社団法人日本能率協会「第34回 当面する企業経営課題に関する調査報告書 日本企業の経営課題2012」
グラフ内の数値は、小数第2位で四捨五入

転職の成功には募集背景の説明が重要

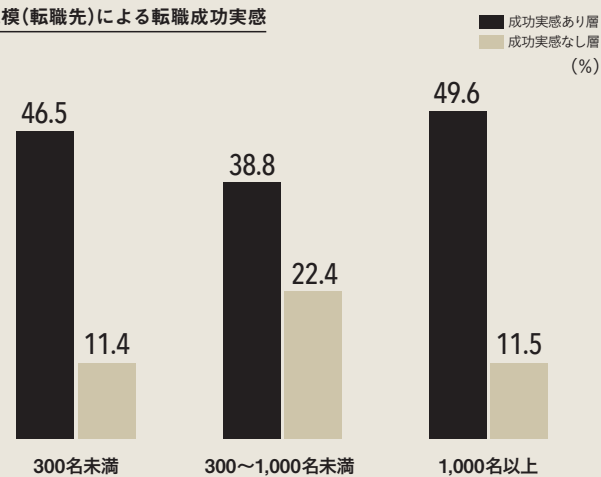
転職する際、企業側から「募集の背景・目的」について説明がありましたか



「転職する際、企業側から『募集の背景・目的』について説明がありましたか」との問いに対し、「説明があった」と答えた割合について、「成功実感あり層」は54.6%なのに対し、「成功実感なし層」は30.9%と20ポイント以上の開きがある。さらに「説明なく、自分からも特に確認していない」についても、「成功実感あり層」が12.6%、「成功実感なし層」が34.5%で、ギャップが大きい。企業による募集の背景情報の提供と、説明がなければ転職者自ら確認に動くかどうかは、転職成否の捉え方に影響しているようだ。

「成功実感あり層」が多いのは、300名未満／1,000名以上の企業規模

企業規模(転職先)による転職成功実感



転職先の企業規模別に見てみると、「成功実感あり層」が特に多くなるのは、300名未満の小規模企業、1,000名以上の大規模企業という結果であった。小規模企業は中規模以上の企業に比べて、組織全体に対する自分の仕事の影響度合いを実感しやすい。一方、大規模企業では中規模以下の企業に比べ、転職者を受け入れる仕組みが整っていることなどが要因として考えられる。

マネジメント職採用では情報提供の在り方が鍵

以上のように、マネジメント職の転職において、転職者自身がその転職を成功と捉えられているケースと、そうでないケースが生じている。マネジメント職として採用するような人材は、前職で一定の成果や実績を積んできた人である。それにもかかわらず、転職後に転職を成功と思えないケースが生じてしまうことは、採用した企業にとっても、転職した本人にとっても残念なことだ。そのような事態を防ぐ手立てとして、この調査結果が示しているのは、企業による「募集の背景・目的」に関する説明が重要だということである。背景や目的が明確になることで、転職者は何に対して力を発揮すべきかが見えるため、貢献もしやすくなる。

これからマネジメント職を採用しようとしている企業は、今一度、転職者に対する情報提供の在り方を見直してみるとよさそうだ。一方、転職するマネジメント職の人は、企業からの情報提供がない場合、自分から情報獲得に動くことが、自身の転職を成功だと思えるものにする第一歩になるかもしれない。

※調査対象：管理職から管理職へ転職し、その後現在も管理職の人 200名、管理職から一般メンバーへ転職し、その後は管理職の人 200名 計400名
※調査期間：2015年12月25日～27日
※調査方法：インターネット調査

マネジメント職の転職の実態を探る

日本の大手企業でマネジメント職を外部から採用する動きが目立ってきたが、残念ながら転職後に思うように活躍できていないケースもよく耳にする。

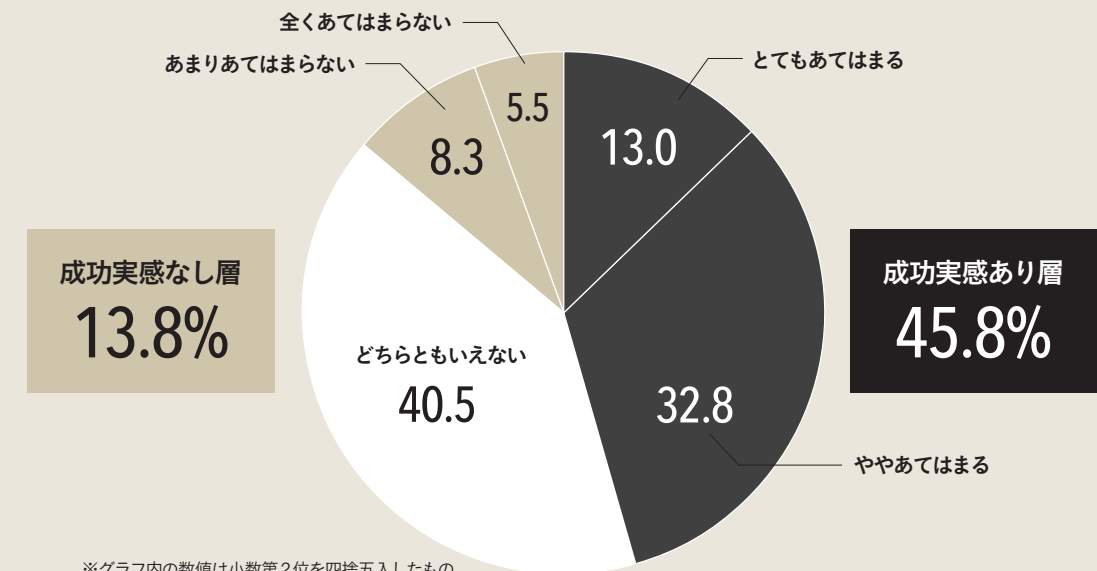
そこで本誌では、転職経験のあるマネジメント職400名を対象に実態調査を実施し、成功を実感できるような転職には何が影響しているのかを探った。まずは結果の概観を把握するため、転職後の自身の変化について「転職は成功だと思える」との設問に対し、「とてもあてはまる」「ややあてはまる」と答えた人を「成功実感あり層」、「全くあてはまらない」「あまりあてはまらない」と答えた人を「成功実感なし層」とし、入職前後で両者の回答傾向にどのような違いがあるのかを単純比較した。その結果を本稿および20～21頁で紹介する。



『転職成功実感は?』

「成功実感あり層」45.8%、「成功実感なし層」13.8%

転職は成功だと思える (%)



※グラフ内の数値は小数第2位を四捨五入したもの

まず、今回の調査の回答者全体のうち、自身の転職を成功だと思えている「成功実感あり層」と、成功とは捉えていない「成功実感なし層」がどれくらい存在するのかを示したのが上の円グラフだ。「成功実感あり層」は全体の45.8%と半分近くに上り、「成功実感なし層」は13.8%と1割強に留まった。

一方、「どちらともいえない」と回答した人も4割に上り、自身の転職を成功だったかどうか、ハッキリとは判定できない人も多い様子が見える。



聞き手
須東 朋広
HITO編集長

GUEST
池上 重輔氏
Jyusuke Ikegami
早稲田大学大学院
商学研究科准教授

GUEST
勝又 彰氏
Akira Katsumata
株式会社インテリジェンス キャリアディビジョン
インテリジェンス エグゼクティブサーチ
金融グループ マネジャー

増えるマネジメント職の転職

その背景と採用時の留意点

戦略の在り方が変化

池上先生は、国際ビジネスや事業創造、国内外のビジネスリーダーの育成に長年携わっておられますが、最近特に企業の戦略の在り方での何の変化をお感じになりますか。

池上 日本企業に必要とされる戦略の在り方は確実に変わってきたと思います。これまで日本企業は、どの事業ポートフォリオでも全方位的に勝ちにいく総合型の戦略をとる傾向がありました。また、100点満点に近い高品質の商品をできる限りリーズナブルな価格で提供する、つまり効率的に業務をうまく回す「オペレーション効率」を追求し、その優位性で戦い、シェアを獲得してきました。しかし、近年のグローバル市場では、その戦略ではもう立ち行かなくなっています。

原因の1つは、オペレーション効率で勝ってきた日本の戦略が、新興国

今までの日本企業の経営幹部は、新卒社員から育成しマネジメント職を経て登用されるのが主流であった。しかし近年では、伝統的な大企業でも経営幹部クラスにマネジメント職として中途採用された人材が増えてきているようだ。そこで、実態と背景を探るべく、企業の戦略やリーダーシップ育成について造詣の深い早稲田大学大学院の池上重輔准教授、エグゼクティブ層の転職支援にキャリア・コンサルタントと営業の両面から15年間携わってきた勝又彰氏のお二方に、日本の企業戦略とマネジメント職に求められる役割の変化、そしてマネジメント職の転職の実態についてお話を伺った。

増えるマネジメント職の転職

～その背景と採用時の留意点～

と欧米の挟み撃ちにあってしまったこととです。新興国は、圧倒的な低コストで攻めてきます。1つは、一人あたりの人件費の安さ。もう1つは、ビジネスモデルの違いによるコスト低減です。彼らは、日本のように100点満点の品質遵守レベルを求めず60点程度で合格とみなすため、格段にコストを抑えられるのです。この2点の掛け合わせによって、圧倒的な低コストを実現し、膨大な量を売るうちに低コスト構造のまま品質も向上してきました。こうして新興国は日本の脅威となったのです。

須東 なるほど。では欧米企業はいかがでしょうか。

池上 欧米企業は、エッジの効いたやり方で攻めてきます。例えば、日本のSGが顧客に合わせてカスタマイズし、100点満点の製品を提供するのに対し、米クラウド大手のセールスフォース・ドットコムなどは標準化して提供することによって、クオリティは90点くらいで顧客の求める要求は十分満たされつつ、価格は割安といった価格抑制を実現しています。

さらに、日本はここ50年ほどの間、投資競争でも、意思決定の遅さで欧米に後れをとってきました。国内では

シェアを十分獲得している日本企業でも、グローバル市場全体におけるシェアとなると、業界によっては欧米企業の10分の1以下しかなく、競争のスタートラインにすら立てていない状況です。しかも近年では、新興国が労働市場としてだけでなくマーケットとしても伸長してきたため、より広範に及ぶグローバル市場でさらに規模の経済に負け、リーマンショック後の約5年間で日本企業の地位は下降し、フォーチュン500に入る日本企業は2010年の71社から2015年には54社になりました。日系のBBG系企業にも高い世界シェアを誇る企業は少なからずありますし、消費財系でも世界レベルで頑張っている企業はあります。しかし、この20年ほどで日本企業全体の世界競争力は弱まってきているように感じます。

日本の組織の在り方にも問題

池上 このような変化の背景には、日本企業の組織の在り方も課題の1つとして挙げられます。少々ステレオタイプな分類ではありますが、「企業」に対して、日本では「コミュニティ」、欧米では「利益を最大化するアセットの集合体」と、その捉え方に違

いがあります。つまり、日本において、企業は利益目的の組織ではないのです。そのため、顧客やサプライヤー、社員といったステークホルダー皆の幸せを最大化することを最優先し、その幸せ実現のために企業目的であるモノやサービスを提供するスタンスをとってきました。それは良い面でもありますが、一方で経営環境が変化しても、利益を最大化するためのドラステイックな組織変革は認められにくく、変化対応が遅くなりがちでした。

実際、ここ最近の外部環境の変化に対し、欧米型戦略へ変換した企業はありましたが、組織まで戦略に合わせて変えなければならぬと気付いた企業は少数でした。オペレーション効率を優位性として戦っている間は、強い現場力を生かす組織でよく、今後とも需だけで戦うのであれば組織を変える必要は少ないでしょう。しかし、今後、内需だけでは成長は期待しにくいです。オペレーション効率だけでなく、モノづくりではある程度機能しますが、商品開発や製品開発、市場開発では機能しません。海外へ打って出ていくには、営業やサービスの在り方に加え、オペレーション効率偏向な組織の在り方もセットで変えていかなければならないのです。

トップに求められるものが変化

須東 今、リーダーにはどのようなことが求められているのでしょうか。

池上 多くの日本企業で求められているのが、自社の戦略について意思決定ができるトップです。しかし、日本の企業で勤め上げてきた経営陣の多くは、それまで戦略の意思決定の経験を積まず、そのように育成もされてきていませんでした。そのうえ、これまではいくつかの戦略ツールを試し、自社に合うものを選択し、使い続ける



TALK SESSION

増えるマネジメント職の転職

～その背景と採用時の留意点～

企業の組織課題別の人材要件イメージ

	創業期	成長期	多角・成熟期	変革・再生期
事業運営	ビジネスモデルの確立 創業者自身のビジョンと営業力で事業を軌道に乗せる	サービスの市場浸透 拡大・標準化によりスピーディな事業成長を実現	差別化・シナジー 従来サービスの改善による安定成長／海外・新製品など新たな市場の開発／事業間連携による協業効果の創出	継承・変革 次世代への事業継承 旧来のビジネスモデルを見直し
組織運営	役割分業 小規模組織による創造性での成長	階層・機能分化 機能別組織 権限移譲・機能分化による成長	事業部・領域分化 事業部・プロフィットセンター 商売の基本サイクルの回帰 自律性による成長	原点回帰(フラット化) 新たなシステムの構築 過去悪しき習慣の排除
ポジション	想定 社長のビジョンに共感した経営ボード候補	組織拡張に備えたミドルマネジメント人材 企画管理系人材	事業安定化・開発におけるプロ専門職人材	事業継承・事業変革を狙う海外・M&A・事業開発人材 次期経営ボード候補
求める経験	上場	営業強化 基盤強化	経営管理 事業管理	M&A 新規事業開発 海外事業

※インテリジェンス エグゼクティブサーチ作成

方法でも問題ありませんでしたが、今は環境要件が変化するたびに、多くの選択肢の中から状況に合わせた戦略を選択しなければならなくなりました。場合によっては、全社のポートフォリオを決め、「これは規模で勝ちにくい」「あれは既存の技術を生かした高付加価値で勝ちにくい」など、どのポートフォリオを、どのようなストーリーで勝ちにいくなければなりません。加えて、欧米や新興国の動向など、戦略を検討する上で判断材料として考慮しなければならぬ情報が広範囲かつ膨大になっています。

このような判断をし、スピード感を持って変革をマネジメントできる経営人材が社内にはいないのが、多くの日系企業の現状でしょう。そこで、トップを外部から採用する動きが活発になりました。しかし、その結果を振り返ってみると、入社直後の課題解決はうまくいっても、その後の中長期的な成長を実現させた例は、日産自動車のゴーン氏やミスミグループ本社の三枝氏くらいで非常に少ないのが現状です。

池上 採用する側のマネジメント層の対応は重要ですね。自分と同質の人が入社してくると、自分と似ているだけに、その仕事ぶりが物足りなく感じやすい。異質な人が入社してくると、自分の意見と対立しやすいので気持ち良くない。その採用する側のトップや上司に対して、採用後に「あなたがまず変わるべき」と、行司役として誰か

内部昇進に加え、部長クラスの人材を中途採用し10年ほど経験を積んでもらい、外様だけれど内部に精通した人材としてトップ層へ上げていくものです。私は長年、国内外の企業と関わってきましたが、10年くらい前の日本企業では中途採用のマネジメント職に出会うことは少なかったです。しかし最近では、伝統的な日本の大企業でも、40代の部長クラスなどの中途入社者が増えてきました。リーダー育成の方法も、従来は戦略が変わらない前提に立っていたのでOJTで十分でしたが、今は戦略が変わる前提でロールモデルも存在しないため、トレーニングを必要とする企業が増えてきました。

増えるマネジメント職の転職

須葉 そんな変化の中で、マネジメント職の中途採用が増えてきたことですが、実際に転職市場でも同じような動きがみられるのでしょうか。勝又さんは、課長・部長などのエグゼクティブ層の転職支援に15年間携わる中で、どのように感じますか。

勝又 採用の現場でも、マネジメント職の採用ニーズが増えてきている実感があります。例えば、さらなる成長

が進言しなければならぬでしょう。これまであまり言われてきませんでした。だが、採用する側のマネジメント層に対する受け入れ対応の教育も必要なのかもしれません。採用時に、そこまで意識できているかどうかは大事です。

勝又 また、転職者本人が新しい環境変化に対し、どう自分の価値観

や転職に迫られる企業が、社内で人材を育成しきれていないために既存社員だけでは戦略実現が期待できず、他社から適した人材を採用するケースは多くあります。トップの交代に伴い、その下のマネジメント職層を入れ替え、新体制をつくろうと採用に踏み切るケースも見られます。

これらマネジメント職の採用において、採用した人に、定着し、力を十分発揮してもらうには、採用時の見極めと受け入れ方が鍵です。私の経験上、入社後の活躍に結びついた転職に共通していることは、採用のタイミングで、入社後に関わることになる直属の上司や責任者が、転職者本人に望むミッションを明確に詳しく伝えていくことです。

須葉 転職後の早期退職を招く最も多い原因は何でしょう。

勝又 転職者本人が入社前に持っている認識と、入社後に感じた現実のギャップです。マネジメント職の転職ともなれば、入社後に価値観や仕事の進め方、人間関係における衝突やギャップが生じて、それ自体の解消もミッションに含まれている場合があります。しかし、表面的なミッ

ションの説明だけでは、どこまでが

ミッションに含まれるのか、企業と転職者の間に認識のズレが生じる可能性が高まります。そのため、企業としては、今回の採用枠となっているポジションが発生した背景から、組織の状態、入社後に予想される困難なども含め、詳細に伝えることが大事なのです。転職者にとっても、組織の現状に対する説明とともに認識合わせができれば、十分な理解と覚悟をもって入社できるため、想定外の事態が多少発生しても易々と諦めず課題に向き合うことができます。

企業側も、転職者がミッションに答え得る人材かどうかを見極めるため、面接で、転職者が過去にどれくらいの規模の、どのような事業フェーズにある企業で、どのようなミッションに対し、どのような基準で意思決定をし、どのような壁を乗り越え、結果何ができたのかを詳しく聞くことで、お互いに認識を擦り合わせられます。

入社後の仕事の任せ方や生かし方も、定着に大きく影響します。一緒に課題を考え、解決していくのがよいのか、ある程度権限を委譲したほうがよいのか。特に、直属の上司やトップの考え方や対応の影響が大きいと思います。

良い採用はできませんね。自社が実現したいことを実現できる人なのか、そこに必要なスキルを持った人なのかを見極めることもできませんから。

勝又 我々も、採用をご支援する際は、必ず組織課題を明確化するよう

企業側が採用後に本人に望む活躍と育成方針について、人事と現場が一貫した認識を持って受け入れることと、個人側がマインドセットを変えようとする姿勢がうまくフィットすれば、その転職はうまくいくでしょう。

池上 そうなると、採用戦略↓採用戦略↓リテンション戦略↓リテンション戦術を統合していかなければ厳しいですね。採用する側が何を実現したいのかが明確でないときに、決して

組織課題から見えたときに、人材要件が決まっているように見える企業でも、組織課題から見たときに、その人材要件が間違っている、もしくはもっと広げたいほうがよいケースは多く存在します。入社後に長く活躍し続けてくれる人を採用するためにも、自社の経営戦略をしっかりと定め、そこで見えた組織課題からどんな人材が必要なのかを具体化することが非常に大事だと思います。

TALK SESSION GUEST



池上 重輔氏
早稲田大学大学院
商学研究科准教授

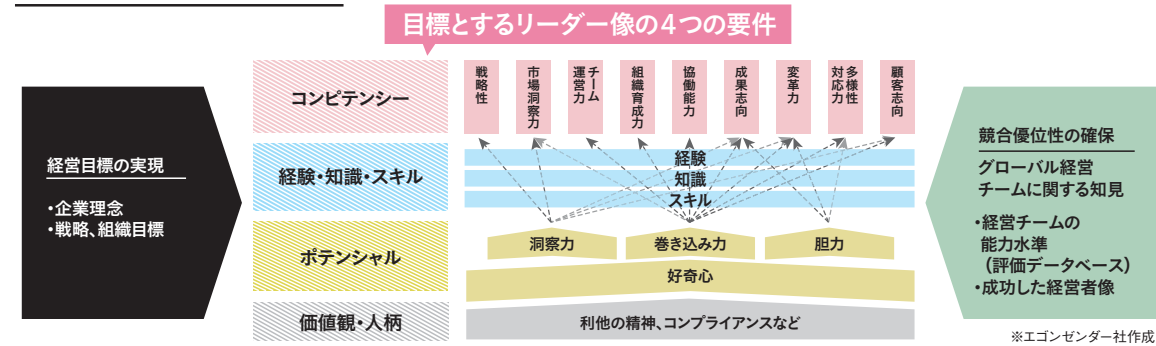
早稲田大学商学部卒。一橋大学で経営学博士(DBA)。英国ケンブリッジ大学経営大学院MBA、英国ケント大学大学院国際関係論修士、英国シェフィールド大学大学院にて国際政治経済学修士。ポストコンサルティンググループ、マスターフーズ、GEヨーロッパ、ソフトバンクECホールディングス、ニッセイ・キャピタル等を経て現職。主な著書に「日本のブルーオーシャン戦略」(ファーストプレス)ほか。



勝又 彰氏
株式会社インテリジェンス
キャリアディビジョン
インテリジェンスエグゼクティブサーチ
金融グループ マネジャー

2001年株式会社インテリジェンス入社。IT領域の転職支援からキャリアをスタートし、リーマンショック後に東海エリアを担当。その後、2012年より管理部門・スペシャリスト領域の責任者、札幌、仙台、広島、福岡の主要4都市のエリア責任者を歴任後、現在に至る。自身も現職での15年間に成長期～変革期に至る事業フェーズを管理職として経験。

図1 目標とする人物像の設定



振る舞いをした人は、将来的に同じような環境下で、同じく素晴らしい行動をしてくれるといった具合です。

2つ目の「経験・知識・スキル」とは、例えば海外で外国人人材をマネジメントした経験や、フィナンクス、IT、英語力などの知識やスキルがどれくらいあるかということです。

これら「コンピテンシー」や「経験・知識・スキル」は後天的に獲得できるものですが、3つ目の「ポテンシャル」は本人の将来の伸びしろに影響を与え、成人してからは変化しにくい要件です。具体的には「洞察力」「好奇心」「巻き込み力」「胆力」の4つで構成されます。物事を深く考えることができる「洞察力」、年齢に関係なく新しいことに興味を持ち能動的に学び続ける「好奇心」、反対の立場の人とも折衝しながら周囲を巻き込める「巻き込み力」、困難な状況に立たされても限られた情報の中で決められることができる「胆力」です。

最後の「価値観・人柄」は他3要件の能力を発揮する方向性を

決める大事な要素です。いかに能力が高くても間違った方向に発揮されては意味がありません。それぞれの要件を時間軸で見れば、「コンピテンシー」や「経験・知識・スキル」は比較的短期間で活躍してくれる即戦力人材を見える上で重視される要件なのに対し、「ポテンシャル」や「価値観・人柄」は中・長期的な活躍が期待される人材を見えるための要件です。実は私たちが最近、人材を見る場合により重視しているのが「ポテンシャル」です。従来は「コンピテンシー」や「経験・知識・スキル」が能力評価の主要な評価軸でした。しかし、これだけビジネス環境の変化が予測不能な時代に入ると、環境が同じであることを前提とした行動の再現性を測る「コンピテンシー」や「経験・知識・スキル」は適切な要件ではない。むしろ状況に合わせた融通無碍な活躍が期待できる「ポテンシャル」や環境にかかわらず普遍的に大事な「価値観・人柄」を見ることが重要だと考えるようになったのです。

海外企業ほどではないですが、近年、日本企業でもマネジメント職の外部採用が徐々に増えています。海外企業と比較した、日本企業のマネジメント職の特徴は何かがでしょうか。

過去14年にわたり日本および海外の千人以上の経営人材の評価をしています。本質的に持っている「ポテンシャル」は海外企業の人材に比べて日本企業の人材もまったく劣りません。しかし日本企業にはグローバルな環境で外国の顧客も含めたマネジメントの経験がある人がかなり少ない。例えば海外企業を買収すると、買収した会社の社員やビジネスを運営できる人材が必要になります。そのような依頼を承った場合、私たちは必要な要件に合致した人材を日米欧亜のグローバル4極で探します。HRのトップ、CFO、CTO、購買の責任者が欲しい場合、世界中から最優秀なトップ30人のリストを作り、その中から人選しますが、残念ながら

日本人はなかなか入ってきません。なぜなら外部から採用する場合は「経験・知識・スキル」を重視することが多いからです。しかし、日本企業の人材はそうした「経験・知識・スキル」を獲得できる機会が十分に与えられておらず、海外人材に比べて「経験・知識・スキル」が劣ると判断されてしまうのです。

私たちが人材を見るときは「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」「ポテンシャル」「価値観・人柄」の4つの要件を使います。(図1)。

1つ目の「コンピテンシー」は、過去の企業価値の向上に貢献する行動(振る舞い)をいくつかにグルーピングしたものを指します。例えば「変革力」「戦略性」「チーム運営力」などです。「コンピテンシー」は人間は同じ環境であれば同じような行動を繰り返す、つまり再現性が高いという理論に基づいています。以前に困難な厳しい場面で逃げた人は、似たような場面に遭遇すれば逃げる傾向が強い。また、ある環境下で過去に素晴らしい

まずは「目標像の設定」です。階層やポジションごとに4つの要件のうち、何がどの程度必要かという目標像を定義します。例えばM&A後への対応、海外事業の立ち上げ、異業種に参入する際には即戦力が求められるので、「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」が高い人材を主に選びます。M&Aが必要な「コンピテンシー」は、「変革力」のほか外国人を含めた異文化を受容できる「多様性対応力」、組織の壁を超えてビジネスを遂行する「協働能力」などがあります。また、ITと今のビジネスを融合するフィンテックのような異業種参入の場合は「経験・知識・スキル」が重視され、その上に「戦略性」「多様性対応力」などの「コンピテンシー」が求められるでしょう。ポジションによっても「経験・知識・ス

マネジメント職を中途採用する場合にも、4つの要件が重要になると思います。具体的にはどのように評価していけばよいのでしょうか。

まずは「目標像の設定」です。階層やポジションごとに4つの要件のうち、何がどの程度必要かという目標像を定義します。例えばM&A後への対応、海外事業の立ち上げ、異業種に参入する際には即戦力が求められるので、「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」が高い人材を主に選びます。M&Aが必要な「コンピテンシー」は、「変革力」のほか外国人を含めた異文化を受容できる「多様性対応力」、組織の壁を超えてビジネスを遂行する「協働能力」などがあります。また、ITと今のビジネスを融合するフィンテックのような異業種参入の場合は「経験・知識・スキル」が重視され、その上に「戦略性」「多様性対応力」などの「コンピテンシー」が求められるでしょう。ポジションによっても「経験・知識・ス

中途入社後、成果が出せず、なかなか活躍できない人もいます。マインド面も含めて人材を見極め、活躍を促すにはどうすればよいですか。

3つあります。1つ目は難しい人間関係に対処できる要件の見極めです。「ポテンシャル」の中の「巻き込み力」や「コンピテンシー」の「協働能力」が優れているか。それから「価値観・人柄」において、企業の価値観と本人の価値観が合っているかが大事です。2つ目は期待する役

INTERVIEW

マネジメント職の採用・活躍支援で重視すべき4つの要件



経営環境が大きく変化する中でミドルマネジメントを含む経営幹部の外部採用が増えている。自社の組織課題に合致した人材の要件とは何か。多数のエグゼクティブサーチ、次世代経営選抜アセスメントなどに関わってきた荒巻氏は、その経験と知見から「経験・知識・スキル」、「コンピテンシー」、「ポテンシャル」、「価値観・人柄」の4つの要件をベースにポジションごとに具体的な人材要件を定義し、それに合致した人材の採用と育成方法を提唱する。

KEY PERSON

荒巻 健太郎氏 エゴンゼンダー株式会社 パートナー

Kentaro Aramaki

東京大学大学院工学系研究科修士後、マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社入社。グローバル戦略、組織改革、M&Aなどのコンサルティングに従事。韓国 ソウル支社、McKinsey Global Institute(米国ワシントン)、オランダ アムステルダム支社を経た後、クレイフィッシュ取締役最高執行責任者、水素エネルギー研究所最高執行責任者を経て、2002年2月より現職。

海外企業ほどではないですが、近年、日本企業でもマネジメント職の外部採用が徐々に増えています。海外企業と比較した、日本企業のマネジメント職の特徴は何かがでしょうか。

過去14年にわたり日本および海外の千人以上の経営人材の評価をしています。本質的に持っている「ポテンシャル」は海外企業の人材に比べて日本企業の人材もまったく劣りません。しかし日本企業にはグローバルな環境で外国の顧客も含めたマネジメントの経験がある人がかなり少ない。例えば海外企業を買収すると、買収した会社の社員やビジネスを運営できる人材が必要になります。そのような依頼を承った場合、私たちは必要な要件に合致した人材を日米欧亜のグローバル4極で探します。HRのトップ、CFO、CTO、購買の責任者が欲しい場合、世界中から最優秀なトップ30人のリストを作り、その中から人選しますが、残念ながら

日本人はなかなか入ってきません。なぜなら外部から採用する場合は「経験・知識・スキル」を重視することが多いからです。しかし、日本企業の人材はそうした「経験・知識・スキル」を獲得できる機会が十分に与えられておらず、海外人材に比べて「経験・知識・スキル」が劣ると判断されてしまうのです。

私たちが人材を見るときは「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」「ポテンシャル」「価値観・人柄」の4つの要件を使います。(図1)。

1つ目の「コンピテンシー」は、過去の企業価値の向上に貢献する行動(振る舞い)をいくつかにグルーピングしたものを指します。例えば「変革力」「戦略性」「チーム運営力」などです。「コンピテンシー」は人間は同じ環境であれば同じような行動を繰り返す、つまり再現性が高いという理論に基づいています。以前に困難な厳しい場面で逃げた人は、似たような場面に遭遇すれば逃げる傾向が強い。また、ある環境下で過去に素晴らしい

まずは「目標像の設定」です。階層やポジションごとに4つの要件のうち、何がどの程度必要かという目標像を定義します。例えばM&A後への対応、海外事業の立ち上げ、異業種に参入する際には即戦力が求められるので、「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」が高い人材を主に選びます。M&Aが必要な「コンピテンシー」は、「変革力」のほか外国人を含めた異文化を受容できる「多様性対応力」、組織の壁を超えてビジネスを遂行する「協働能力」などがあります。また、ITと今のビジネスを融合するフィンテックのような異業種参入の場合は「経験・知識・スキル」が重視され、その上に「戦略性」「多様性対応力」などの「コンピテンシー」が求められるでしょう。ポジションによっても「経験・知識・ス

マネジメント職を中途採用する場合にも、4つの要件が重要になると思います。具体的にはどのように評価していけばよいのでしょうか。

まずは「目標像の設定」です。階層やポジションごとに4つの要件のうち、何がどの程度必要かという目標像を定義します。例えばM&A後への対応、海外事業の立ち上げ、異業種に参入する際には即戦力が求められるので、「コンピテンシー」「経験・知識・スキル」が高い人材を主に選びます。M&Aが必要な「コンピテンシー」は、「変革力」のほか外国人を含めた異文化を受容できる「多様性対応力」、組織の壁を超えてビジネスを遂行する「協働能力」などがあります。また、ITと今のビジネスを融合するフィンテックのような異業種参入の場合は「経験・知識・スキル」が重視され、その上に「戦略性」「多様性対応力」などの「コンピテンシー」が優れているか。それから「価値観・人柄」において、企業の価値観と本人の価値観が合っているかが大事です。2つ目は期待する役

激化する経営環境の中で、企業にとって競争優位の源泉となる人材をいかに獲得・確保し、活躍できる環境を整えるかが重要になっている。そのためには自社の組織課題をしっかりと把握して、求める人材要件を明確化し、入社後も活躍できる仕組みづくりが不可欠だ。外部人材の活用において実績のあるソニーは、新たなビジネスモデルの構築に向けた経営課題を設定。2015年4月に導入した新人事制度に基づく人材要件の明確化を打ち出し、優秀な外部人材の採用に注力している。そこで本稿では、北島久嗣人事センター人事1部統括部長と樋口敬一郎ビジネススクリエーター室統括課長に話を伺い、その要諦をまとめる。

ケーススタディで知る
企業事例



SONY
ソニー株式会社

多様なマネジメント職の活躍を
支援する人事制度改革
～新たなビジネスモデル構築に向けて～

事業領域ごとに方針と課題を設定し、人材の活用でビジネスを強化する。もともと経験者採用など外部人材を積極的に活用してきたソニーでは、環境変化が著しい現在において、ビジネスニーズに迅速に対応できる人材の採用を重視している。エレクトロニクス領域は従来のハードウェア路線に加え、ソフトウェア・サービスが重要になり、直近ではIoTやVR（バーチャルリアリティ）のようなサービスとデバイスとの組み合わせによる新しいビジネスが競争の軸になりつつある。これらソニーが展開する各事業領域で新しいビジネスモデルを実現するには、それぞれにおいて戦力となる人材の確保が不可欠だ。ソニーにおける適材適所の人材配置の方法は大きく3つある。1つは社内募集であり、2つ目は計画的なローテーションによる育成と配置、3つ目が外部人材の活用だ。

割や成果の明確化と本人および周囲への徹底です。「このポジションに求められているのはこんな能力で、そのためにあなたを育成していく」ということを、本人だけではなく上司や社長も含めた周囲に理解し対応してもらうことが大事です。3つ目は、1人だけでなく、複数の人材を同時に採用することです。大きな組織に外部から1人で入り孤立無援状態で本来の力を発揮できないケースを防ぐためです。異質な人間がクリティカルマスを超えて入ることで職場のダイナミズムも変わると思います。

中・長期的に活躍する経営人材の「ポテンシャル」を評価し、育成するにはどうすればよいでしょうか。

「ポテンシャル」が高い人を30代前半までに見極め、計画的な加速育成によって「コンピテンシー」や「経験・知識・スキル」を早期に獲得できるようにすることが重要です。私たちはこの数年間「ポテンシャル」を様々な角度から計測してきましたが、「ポテンシャル」は30代前半までにかかなりの部分が決まり、その後は変化しにくい傾向があります。そこで、30代前半の有望な人材に、過去の経験をベースに本人がどのように考えようという姿勢で物事に当たってきたのかを聞き、「胆力」「洞察力」などの「ポテンシャル」を見極めるのです。持てる「ポテンシャル」を能力として開花させるには「経験」が必要で、そこで、大組織運営や複数事業・地域の経験など6つのポジションに計画的に異動させ、それぞれで2〜3年程度の経験を積んでもらい、「コンピテンシー」として開花させる必要があります。50歳で役員になると仮定した場合、逆算すると6つのポジションで15〜18年かかりますから、30代前半で育成を開始する必要があります。日本企業でも海外の先進企業の

ように早期に「ポテンシャル」が高い人を選抜し、計画的に「経験・知識・スキル」と「コンピテンシー」を獲得させる教育が極めて大事だと考えます(図2)。

実際に「ポテンシャル」の高

図2 能力開花に必要な経験

50歳で役員になると仮定した場合、能力開花に必要な経験をすべて積むには少なくとも15年かかるため、遅くとも35歳までの開始が必要

経験人材に求められる「コンピテンシー」(能力)	能力開花に必要な経験				
	大組織運営	事業運営	複数事業・地域の経験	全社企画・変革経験	事業、組織の立ち上げ
変革力				●	●
戦略性				●	●
市場洞察力		●	●	●	●
組織育成力	●				
チーム運営力	●	●			●
協働能力			●	●	
成果思考		●		●	●
多様性対応力	●		●	●	
顧客志向		●	●		●

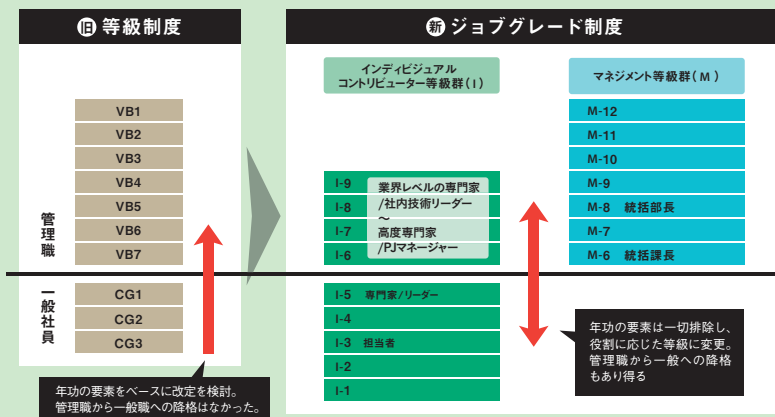
※エゴセンダー社の資料を基にインテリジェンスHITO 総合研究所で作成

人材は社内にいるのでしょうか。いる場合、どのような点に気をつけて育てればよいのでしょうか。私たちの経験では、「ポテンシャル」の高い人材は大体100人に1〜3人です。これは日本に限らず外国でも同じです。従って、新卒採用の段階でどれだけ「ポテンシャル」が高い人を採用できるかも大事なポイントです。従業員が1万人規模の企業でよく「トップ200や300」と呼ばれる「ハイ・ポテンシャル」人材が選ばれているケースがありますが、実際に評価すると本当に「ポテンシャル」が高い人材は半分以下が多いです。また、選び方や選ぶ上司の問題もあり「ポテンシャル」が高くない人材が選ばれることも多くあります。「ポテンシャル」の高い人材をしっかりと定義し、上司の見極める力を育成する必要があります。また、200人や300人を

選抜しても育成するのは不可能という現実問題もあります。わずか20人でも能力開花に必要な6つの経験ができる海外の主要ポストや子会社の社長ポストをタイムリーに用意するのは至難の業です。そのため、お勧めはまず優先順位が高い20〜30人に絞り、彼(女)らの異動計画を優先して実施することです。そして、残りの180人に対し、役員をサポートするシニアな部長になつてもらうことを想定し、それに合った育成方法を考えることだと思っています。

まとめると、最も大事なことは中・長期の自社の組織課題に基づき目標とする人材像を4つの要素でしっかりと定義すること。その上で高いポテンシャルを持つ人材を採用し、30代前半から計画的に加速育成してそのポテンシャルを最大限に発揮させることだといえるでしょう。

図1 ソニーの新人事制度



※ソニー社の資料を基にインテリジェンス HITO 総合研究所で作成

戦と創造」の視点としては、これまでチャレンジしてきたことや取り組んできた内容について聞き、必ずしも成果に結びついていなかったとしても、そのプロセスで何を考え、何を待たのかをきちんと確認するようにしている。

「ジョブグレード制」は、事業の経営を担う「マネジメント等級群(M)」と専門性を極めていく「インディビジュアルコントリビューター」

の役割を果たすのかなどの確認も怠らない。

期待する役割を入社前に綿密に擦り合わせるのがポイント

転職者は入社後、即戦力として活躍する。しかし、やるべき仕事の内容が曖昧であれば本人も戸惑ってしまう、力を発揮することが難しくなる。そうならないために、前述したように、入社前に「あなたにはこういう役割で来ていただき、こういう仕事をしてもらいます」と本人に明確に伝え、互いに丁寧に確認し合っている。同様に配属先とも面談を設け、役割と仕事に対する職場からの期待を伝え、本人の納得感を醸成することや、場合によっては職場を見学する機会を設けるなどコミュニケーションを図っている。また入社後に仕事を進めていく上でのサポート役が誰なのか、誰がマネジメントの役割を果たすのかな

また、2014年11月には新規ビジネスのリーダー人材の採用と配置を担当するビジネススクリエーター室も新たに設置した。

求める人材の要件は、スキル・経験などの専門性とコンピテンシーの2つ。各部門の担当者が専門性、人事がコンピテンシーを見極めて採用の可否を判断する。コンピテンシーで重視するのは2つの力で、1つは「不確実な時代の対応能力」である。なぜなら、ビジネスの変化が激しく全体像が見えない中で、スピード感を持ってコミットメントできることが新しい事業ドメインやビジネスモデルの創出に不可欠な能力だと考えるためだ。

もう1つは「広い視野」だ。新たなビジネスモデルを創出するには複雑な問題や課題が山積し、自社だけでは解決できないテーマも多い。それを克服するには個人として外部に広いアンテナを持つことが必要だ。そのためにもソニーでは、内に閉じることなく、外に開かれた広い視野を持って仕事ができる人材の活躍を期待している。

外部採用に重視するのは「不確実性への対応力」と「広い視野」

3つ目の外部人材の活用は、ソニーが今、最も力を入れている分野で、経験者採用の人たちが数多く活躍している。2015年度の採用数は約2000人。採用職種はマネジメント職を含む各事業領域で、活躍が期待されるエキスパートたちであり、最近ではデータサイエンティストやAI(人工知能)に関わる分野の職種にも注目。

また、2015年4月にスタートした新人事制度によって求める人材の要件がより明確になった。新制度の「ジョブグレード制」は年功的要素を撤廃し、仕事の範囲を明確化した「役割」に基づいて評価し、処遇を決定する仕組みだ(図1参照)。役割には専門性やリーダーシップ、マネジメントなどの要素が含まれ、事業領域ごとに果たすべき役割をグレードで格付けている。従って人材を採用する場合は、まず各事業領域における課題は何か、解決するためにはどういう役割を担う人材が必要かについて職場・人事間で擦り合わせを進め明確にする。その上で採用候補者がその役割を果たせるかどうかを基準に、選考を行うのである。



北島 久嗣 氏
人事センター人事1部 統括部長

ソニー入社後、労務、人事、研修、採用、事業部人事、海外事業所人事を担当。2015年3月より現職として、本社組織の人事、リソースマネジメントを担当。



樋口 敬一朗 氏
ビジネススクリエーター室 統括課長 兼
人事センター1部2課 統括課長

ソニー入社後、放送・業務用システムの法人営業を経て、広告宣伝部門にて、オーディオやビデオカメラのブランドプロデューサーを担当。その後、商品企画部門にて、デジタルフォトフレーム事業のグローバル立ち上げを手掛け、2011年からマーケティング・商品企画の人事マネジメントに従事。2014年より、ビジネススクリエーター室と人事センターを兼任。

外部採用に向けての第一歩は期待する役割を明確にすること

2015年4月にスタートした新人事制度によって求める人材の要件がより明確になった。新制度の「ジョブグレード制」は年功的要素を撤廃し、仕事の範囲を明確化した「役割」に基づいて評価し、処遇を決定する仕組みだ(図1参照)。役割には専門性やリーダーシップ、マネジメントなどの要素が含まれ、事業領域ごとに果たすべき役割をグレードで格付けている。従って人材を採用する場合は、まず各事業領域における課題は何か、解決するためにはどういう役割を担う人材が必要かについて職場・人事間で擦り合わせを進め明確にする。その上で採用候補者がその役割を果たせるかどうかを基準に、選考を行うのである。

選考における面接回数などのルールは特に決めていない。求める要件に合致する人材かどうかを深く知るために、複数の専門担当者が面談する場合もある。例えばソニーの価値観である「挑

解説

マネジメント職の 転職後の活躍に向けて

外部からマネジメント職を採用した後、
企業がどのような支援を行えば、
転職してきたマネジメント職は活躍してくれるのだろうか。



なぜ今、企業が外部からマネジメント職を採用するのか。マネジメント職の中途採用の背景や採用の取り組みについてこれまで見てきた。それでは、転職したマネジメント職が活躍するために、企業は採用後の支援についてどのように取り組んでいけばよいのだろうか。これまで主に中途採用する企業側の視点から見てきたが、次頁以降の特集では、実際にマネジメント職として転職した個人側の視点に着目することで、企業側に求められる効果的な支援の在り方を考察する。

本稿では、その考察を進める前に、中途採用者が入社後に陥る課題についての先行研究を参照したいと思う。東京大学の中原淳准教授は、著書「経営学習論 人材育成を科学する」の中で、中途採用者が入社後に陥る課題は「人脈学習課題」「学習棄却課題」「評価基準・役割学習課題」「スキル課題」の4つであるとしている。

「人脈学習課題」とは、「誰が

情報をもっているのかわからなかった」「誰に相談すると物事がうまく進むのかわからなかった」「会社のキーマンが誰かがわからなかった」など社内人脈がないために仕事が進められなかった、職場の人間関係に支障があったことを指している。

「学習棄却課題」とは、「現在の職場では通用しない」「以前の職場での知識・スキル」を捨て去ることができなかった」「現在の職場では通用しない」「過去の経験」を捨て去ることができなかった」など学習棄却（個人が通用しなくなってしまう知識・スキルを棄却すること）できなかったことで仕事が進められなかった、職場の人間関係に支障を来したような場合をいう。

「評価基準・役割学習課題」とは、「職場では自分が何を期待されているのかわからなかった」「この職場では何をすれば評価されるのかわからなかった」という役割や評価される基準がわからないことで葛藤が生まれ、仕事や人間関係がうまくいかないことである。

そして「スキル課題」とは、「今の仕事で求められる知識が不足していた」「今の仕事で求められるスキルが不足していた」といった知識・スキル不足によって仕事に支障が生じたことを指す。

以上のような指摘は、マネジメント職を対象にした中途採用においてもいえるのだろうか。そこで、我々は転職経験のあるマネジメント職の方を対象に、アンケート調査とインタビュー調査を行った。

まず、アンケート調査では、自身の転職を成功だと実感しているマネジメント職と、成功だとは実感していないマネジメント職の実態を明らかにしようと試みた。

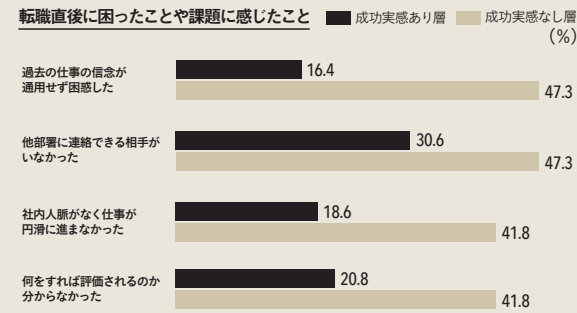
その結果を見ると、転職を成功だと実感しているマネジメント職は、直属の上司や職場上位者、経営者からの支援を引き出し、役割遂行のために主体的に情報収集や社内ネットワークの構築を行っていた。さらに、上記4つの課題のうち、特に「人脈学習課題」と「評価基準・役割

学習課題」をいかに克服できるかが転職後の活躍を左右することが示唆された。

また、インタビュー調査では、転職して活躍しているマネジメント職8名に対して取材を試みた。長く活躍し続けるための仕事の仕方、人との関わり方における行動の共通点を見出し、求められる企業支援の在り方について考察を行った。今回インタビューした8名のマネジメント職は共通して、2つのフェーズを意識していた。1つは、ステークホルダーから信頼を獲得する「定着フェーズ」、そして、その後の昇進・昇格、管掌範囲が拡大するといった影響力を獲得する「活躍フェーズ」である。これら2つのフェーズにおいて考えられる企業側の支援としては、「定着フェーズ」では期待する役割・成果イメージをマネジメント職と上司が擦り合わせを行う支援、「活躍フェーズ」ではコーチングなどによる育成といった支援などが求められていた。

詳細については、ぜひ次頁以降の特集をご覧ください。

ギャップ④ 新しい職場・仕事への適応



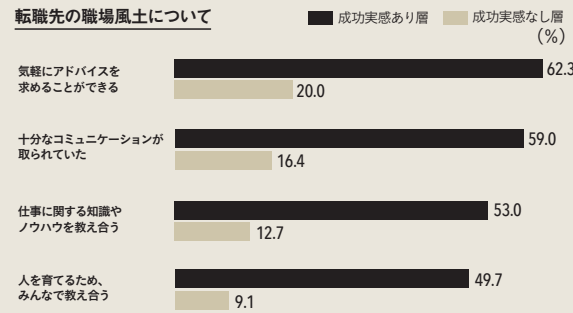
転職直後に困ったことや課題に感じたことを挙げる設問では、全体的に「成功実感なし層」の回答が「成功実感あり層」を上回り、「過去の仕事の信念が通用せず困感した」で最もギャップが見られた。また、社内人脈がないことや職場での自身の役割・評価基準がわからないといった項目でもギャップが大きかった。「成功実感なし層」は前職との考え方のズレや求められている役割がつかめず困感しているようだ。

ギャップ⑤ 期待役割の把握

ギャップ④で示したような転職直後の課題を「成功実感あり層」はどう解決しているのか。現在の会社や職場における自分の働き方や考えについて聞いた設問のギャップから、そのヒントを探ってみる。

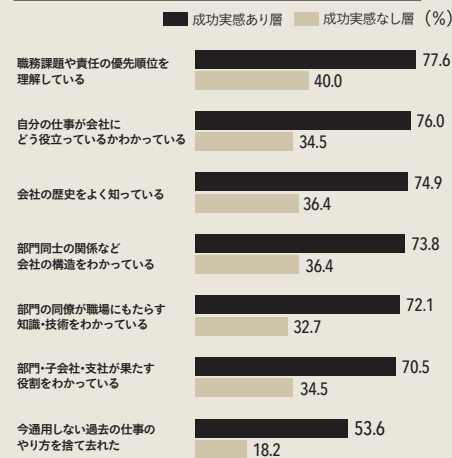
まず「成功実感あり層」と「成功実感なし層」で最もギャップが大きかったのが、「自分の仕事が会社にどう役立っているかわかっている」だ。「成功実感あり層」は、会社における自分の仕事の位置づけの明確化、見方を変えると会社から期待される役割の明確化と把握ができていたといえよう。また、2番目にギャップが大きいのが「部門の同僚が職場にもたらす知識・技術をわかっている」だったことから、「成功実感あり層」は、人的ネットワークの把握もできていることがわかる。

ギャップ③ 職場コミュニケーション



転職先の職場風土について聞いた設問でも、総じて「成功実感あり層」のほうが「成功実感なし層」に比べ回答割合が高く、最もギャップが大きかったのは「十分なコミュニケーションが取られていた」であった。これ以外にも「気軽にアドバイスを求めることができる」「人を育てるため、みんなで教え合う」など、職場のコミュニケーションや相互支援に関する項目でギャップが開く傾向が見られた。

現在の会社や職場における自分の働き方や考えについて



転職の成否には企業からの支援と職場風土が大事

転職したマネジメント職の間で、転職成否の捉え方にギャップが生じるのはなぜか。ギャップ①～③の結果から、情報提供や社内ネットワークの構築などに関する支援に加え、コミュニケーションの活発さや相互支援があるかどうかといった、転職者を受け入れる職場風土が鍵となっていそう。

ギャップ④は採用自体のミスマッチの可能性とともに、転職者に対し、企業が自社における思考様式や行動様式を明示し考え方のズレを調整したり、転職者に期待する役割を明確化したりする機会の必要性を示唆している。

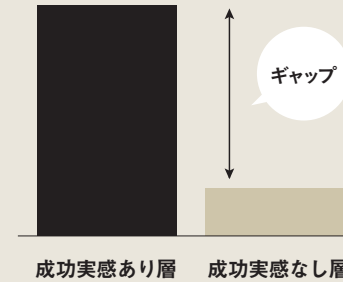
以上の内容は、ギャップ⑤からも支持されよう。前職で実績のあるマネジメント職だからといって支援の手を緩めず、必要な支援をしつつ業務は任せるといったマネジメントを意識的に行うことが有効だろう。また、転職者個人としては、自ら仕事に必要な資源の獲得に動きつつ、自身の役割を周囲と擦り合わせて明確化していく努力が重要といえそう。

※調査対象：管理職から管理職へ転職し、その後現在も管理職の人 200名、管理職から一般メンバーへ転職し、その後は管理職の人 200名 計400名
※調査期間：2015年12月25日～27日
※調査方法：インターネット調査

マネジメント職の転職成否を左右するポイントを探る

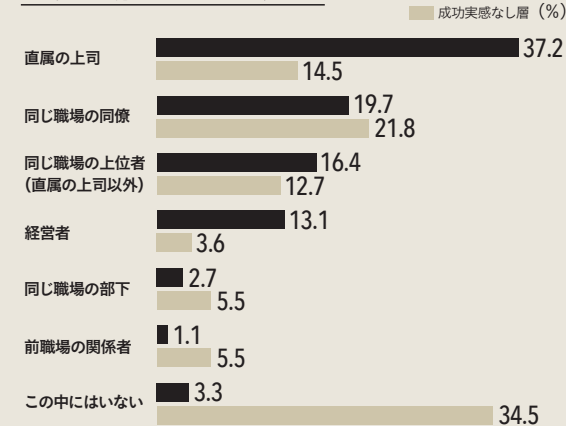
マネジメント職の転職者が入社後、新たな職場に定着し、活躍するにはどのような要素が重要なのか。

ここでも6頁と同様に、「成功実感あり層」と「成功実感なし層」の回答傾向の単純比較により、成功感に影響がありそうな要素を探った。その結果とともに、そこから見えてきた、転職者個人がとるべき行動と企業が行うべき支援について、簡単ではあるがご紹介したい。



ギャップ① 直属の上司のサポート

組織への適応をサポートしてくれた人



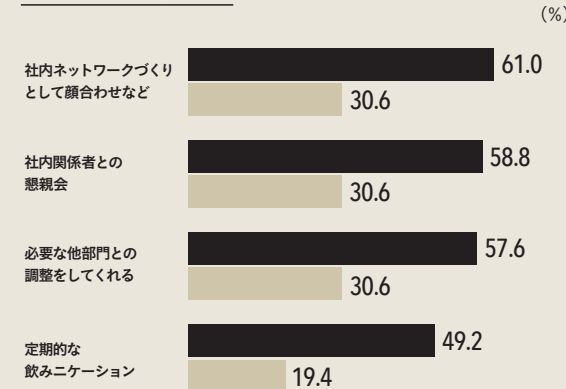
転職者が新しい職場になじむには、企業側からの支援が重要であろう。では支援の主体になっているのは誰か。

「組織への適応をサポートしてくれた人」について聞くと、「成功実感あり層」で最も多かった回答は「直属の上司」で37.2%を占め、「成功実感なし層」の14.5%と22.7ポイントのギャップがあった。また、「成功実感あり層」は「同じ職場の上位者 (直属の上司以外)」(16.4%)や「経営者」(13.1%)も高く、転職先の上位者に支援者が多いことがわかる。

一方、「成功実感なし層」で最も回答が多かったのは「この中にはいない」で34.5%である。転職先で「まずはお手並み拝見」と、上司や周囲から十分な支援を受けられていない様子が想像される。

ギャップ② 社内関係者とのつながりを強めるサポート

どんなサポートを受けたか



次に、ギャップ①の「組織への適応をサポートしてくれた人」から受けたサポート内容を聞いたところ、すべての項目で「成功実感あり層」のほうが、「成功実感なし層」に比べ回答割合が高い結果になった。なかでもギャップが大きく生じたものは、社内関係者とのつながりを強めるサポートについてだ。例えば、「社内ネットワークづくりとして顔合わせなど」や「社内関係者との懇親会」などでは30ポイント前後のギャップがあった。これらの結果から、「成功実感あり層」の転職者が、業務に必要な情報だけでなく、人的ネットワークを構築するための手厚いサポートを受けられていることがうかがえる。



三枝 吏 (さいぐさ・つかさ) 氏
 楽天株式会社
 グローバル人事部 エグゼクティブHR課 課長

1992年旧財閥系生命保険会社に入社。99年上場人材派遣会社に転職。入社当時200人規模から1,000人規模まで急成長する中で、人事部門の責任者を務めた。2003年楽天に入社し、ここでも300人規模から1万人規模に至るまでの会社の急成長を経験する。11年に機械部品等の商社へ転職したが、12年に再び楽天に入社。物流子会社の人事総務の責任者、楽天市場ほかEC関連事業の人事の責任者を経て、15年2月より現職。特例子会社で経営を経験したことが、その後の人事の仕事にも生きているという。中央大学ビジネススクール修了。



酒井 之子 (さかい・ゆきこ) 氏
 コニカミノルタジャパン株式会社
 教育研修部 部長

日本アイ・ビー・エムにシステムエンジニアとして入社。同社業務改革コンサルタントに従事後、人事にキャリアチェンジ。人事について造詣を深めたいと、法政大学大学院へ通い始める。人事ラーニングリーダーシップ研修部長などを歴任し、2013年8月にコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社(現・コニカミノルタジャパン株式会社)へ転職。法政大学大学院経営学研究所キャリアデザイン学専攻経営学修士号取得。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。



郡家 孝之 (ぐんげ・たかゆき) 氏
 エクスベリアンジャパン株式会社
 財務管理部 CFO

1998年日本アイ・ビー・エムにシステムエンジニアとして入社。IBMアジア・パシフィックの財務計画チームのアナリスト経験を経て、大型アウトソーシング案件の財務分析にて実績を残す。その後、アクセンチュアに転職し、マネージャーとして財務分析に携わった後、モトローラ・モビリティ・ジャパンにファイナンシャル・コントローラーとして入社。その後、ファッション雑誌VOGUE Japanで知られるコンテナスト・ジャパンでファイナンス・ディレクターを務めた後、現職に至る。コミュニティ・プロジェクト「GAISHIKI LEADERS」のオーガナイザーとしても活躍。



留目 真伸 (とどめ・まさのぶ) 氏
 レノボ・ジャパン株式会社
 代表取締役社長
 レノボ・エンタープライズ・ソリューションズ株式会社
 代表取締役社長
 NECパーソナルコンピュータ株式会社
 代表取締役 執行役員社長

1994年総合商社に入社。外資系戦略コンサルティング、外資系IT企業、製造小売を経て、2006年レノボ・ジャパンに入社。常務執行役員として、IBMから引き継いだPC事業のターンアラウンド実現のための戦略立案から実行に至るまでをリード。11年からは、NECパーソナルコンピュータの取締役を兼任。12年6月より、レノボ・グループ本社(米ノースカロライナ)の戦略担当部門に、全世界の事業統合を担当するエグゼクティブ・ディレクターとして赴任。13年に帰国し、NECパーソナルコンピュータとレノボ・ジャパンのコンシューマビジネス全体を統括。15年4月より現職。日本のモノづくりを新たなグローバルの仕組みの中で輝かせたいという情熱をもってレノボ・ジャパンを率いる。コミュニティ・プロジェクト「GAISHIKI LEADERS」主宰。

特集

転職し活躍している
 マネジメント職8名の
 共通点から見出す

転職後の活躍を実現させるポイント

転職した会社で長く活躍し続けるために、
 転職者個人はどのような仕事のし方・人との関わり方をし、
 どのような支援を必要としているのだろうか。
 本稿では、外資系・内資系企業の各社にて実際に転職を経験し、
 自身の転職を前向きに捉えて生き生きと活躍しているマネジメント職8名に
 インタビュー取材を行い、その行動の共通点から
 転職者個人の活躍に向けて企業が行うべき支援のポイントを探った。



矢島 厚子 (やじま・あつこ) 氏
 日本精工株式会社
 人事部 キャリア開発室長

1992年曙ブレーキ工業株式会社に入社。総務や秘書を経験後、国内外技術系人材の育成、モーターショーなど企画運営に携わる。その後、入社以来の希望であった海外営業等の国際業務を経験し、ITを活用した業務改革を行う部署へ異動。ナレッジマネジメントや新規事業の検討により、新しいことを受け入れる風土醸成の施策を実施する。05年に教育研修課立ち上げ時に課長として異動し、人事としてのキャリアがスタート。専門性を持たずに人事をやっていることに危機感を抱き、キャリアカウンセラー国家資格取得や法政大学大学院政策創造研究科にてキャリアと人材開発の知見を深め政策学修士号取得。社内ビジネススクール他各種研修立ち上げなど人材開発担当として活躍後、経営企画に携わるようになる。15年に転職し、現職に至る。



櫻井 笑子 (さくらい・えみこ) 氏
 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
 メディカル カンパニー
 人事部 企画グループ マネージャー

大手国産車メーカーの販社で人事として販社合併に携わる中で、同じエリアで同じ製品を販売する営業所間での営業成績の違いに着目。その主要因がリーダーシップに起因するのではないかと考えるが芽生え、「リーダーシップとは何か」を究めるべく海外留学を決意。帰国後、半導体専門の人材ビジネス会社に入社し、人事部の立ち上げから、社長室・経営企画室といった経営管理に近い領域に携わる。これを契機に、経営をより学びたいと考え、神戸にある外資系製薬会社へ転職後、働きながら神戸大学経営学部にてMBAを取得。2014年11月より現職。



福井 泰光 (ふくい・やすみつ) 氏
 外資系科学サービス企業
 人事部 シニアダイレクター

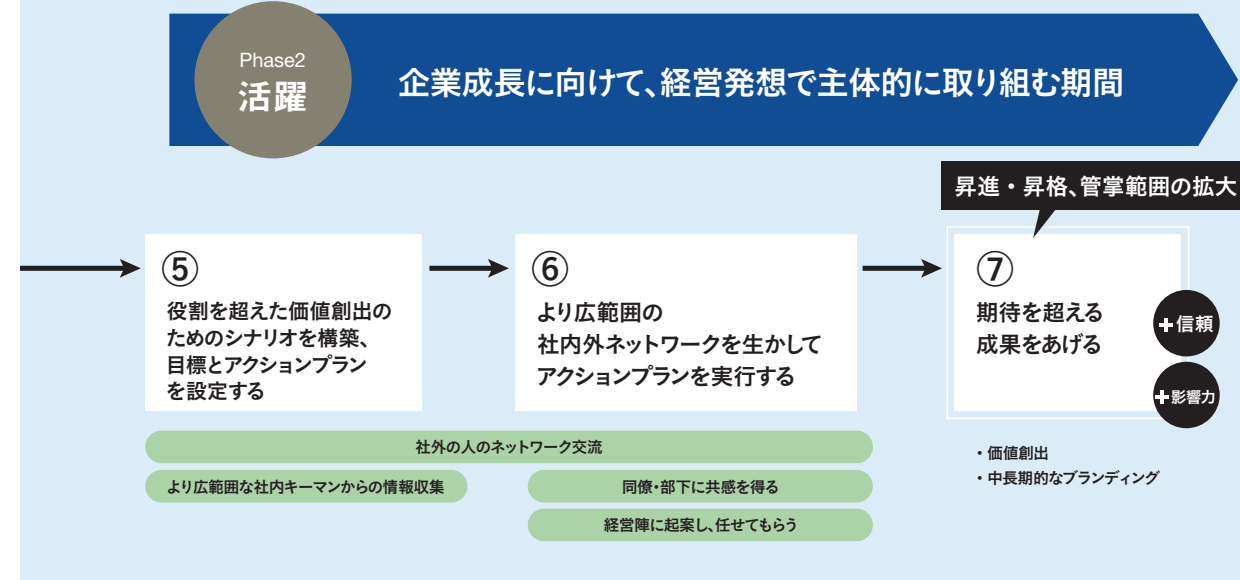
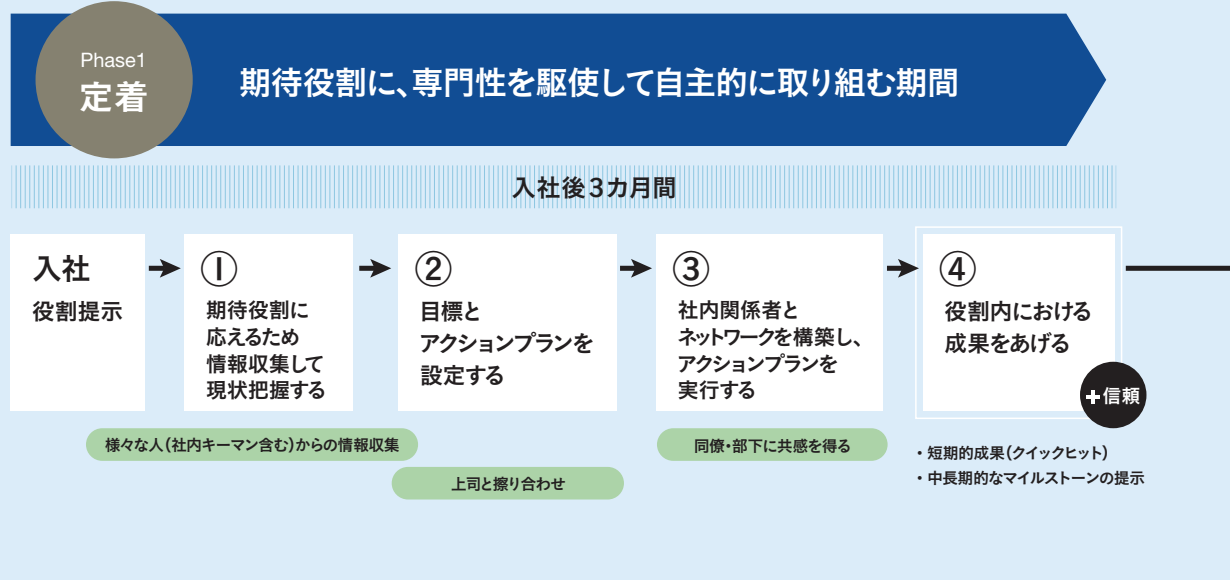
1989年モービル石油(現東燃ゼネラル石油)に入社。同社で国内営業職を経験後、広くマネジメントの知識と視野をもっていた当時の営業職の上司に感化され、36歳の時に会社を辞めて、私のHEC Paris 経営大学院に留学。MBAを取得した。2005年に、大学院在籍中にインターンで訪れたGEコンシューマー・ファイナンスに入社し、人事部へキャリアチェンジした。2009年にMHDモエ・ヘネシー・ディアジオに取締役として転職し、その後、常務取締役に就任。2015年7月より現職。



西田 政之 (にしだ・まさゆき) 氏
 ライフネット生命保険株式会社
 取締役副社長 営業本部長

1987年三洋証券に入社。91年～93年の2年間セントルイス大学経営大学院へ留学し、93年に三洋投信委託へ転籍。その後、ウィリアム・エム・マーサー(現マーサー・ジャパン)、JPモルガン・アセット・マネジメント、ラッセル・インベストメントを経て、2004年にマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング(現マーサー・ジャパン)へ。06年に同社取締役 クライアントサービス代表、13年に取締役兼COOに就任。また当時「グローバルに通用するリーダーの育成」をテーマに、最良の師に出会う機会を多くの人へ提供したいと、様々なエキスパートの方を塾長に迎え塾を運営。そこで学んだことの多くが現在の仕事の礎になっているという。15年6月より現職。

図1 転職したマネジメント職が定着・活躍するまでに共通している行動 ※図中の①～⑦は、本文の小見出し①～⑦と対応



① 期待役割に応えるため情報収集して現状把握する

今回取材したマネジメント職たちは共通して、入社から定着し活躍するまでの間に7つのステップを踏んでいた(図1参照)。そのステップを、転職先の職場から提示される役割に応え、受け入れられるまでの定着フェーズ(Phase 1)と、その後の活躍フェーズ(Phase 2)の2つのフェーズに分けて見ていこう。

今回取材したマネジメント職たちは、転職後まず徹底的な現状把握に努めている。そこでは資料・数字の確認はもちろんだが、それ以上に人からの情報収集に力点を置く。情報収集先の対象は職務や職能に関わらず幅広く、ミーティングや雑談の中で、1対1で実施している。そこで様々な質問を投げかけ、課題のありかや社内の人間関係、役割遂行におけるキーパーソンなどを探るのである。現状把握には、ほぼ全員が1カ月から2カ月半かけていた。

② 目標とアクションプランを設定する

現状把握ができれば、次は経営や現場の重要度と緊急度を検討した上で、過去の経緯や他の目標・計画と矛盾しないよう目標とアクションプランを設定。期待成果と期限を上司と擦り合わせる。この擦り合わせが不十分だと、後に自分としては成果を出せたと思っても会社から評価されないといった齟齬が生じ得る。成果を出すまでの期間は、ほぼ全員が3カ月間と設定していた。

転職直後は、社内言語や表現すら上司や周囲と一致しない状態から始まるため、本質的な期待やゴールの確認が重要だ。また、施策を行う同意を得られない状況なのか(過去に実施していなかった場合は、その理由の理解など)社内の状況を丁寧に確認しつつ、合意形成をしていく必要がある。(日本精工・矢島氏)

立場が上がるほど、「ここまではやって当たり前」という期待値を会社側も持っている。上司やキーパーソンと、どこまで何をやるかを明確に最初に握ることが大事です。試用期間が3カ月ですから、その間

現状を把握するために数字は見ますが、その数字から本質や問題点をつかむには、人の情報が欠かせません。いろんな人の意見を聞かないと、何が本当に正しいかはわからない。ある程度自分が組織に入り込めればわかることでも入社直後はそれが難しいので、関係部署の人たちに話を聞きます。(エクスペリアアンジャパン・郡家氏)

入社後の2カ月半は、全社員と1on1ミーティングをして、「守るべきものは何か」「変えるべきことは何か」「私に懸念することは何か」「私に何かアドバイスしてもらえることはあるか」の5つの質問をし、1時間で本質を捉えようと努めました。また、当社を辞めた社員にも意見を聞きました。創業当初に携わり、独立のために辞めた方などは、今も当社に強い愛着を持っておられます。その方々に客観的かつ経営視点で、外から見てどう考えるかを聞くのは大変学びになりました。(ライフネット生命保険・西田氏)

入社後すぐ、ダイバーシティの課題に取り組みました。約3カ月の間に、会社やトップから提示された「ありがたい姿」と現状とのGAP Analysis、誰を巻き込んでどのような体制でやるかの草案を作りました。そこから、現場の状況を加味して、補完すべき点などを融合させながら、アクションに移していきました。(ジョンソン・エンド・ジョンソン・櫻井氏)

入社後すぐ、ダイバーシティの課題に取り組みました。約3カ月の間に、会社やトップから提示された「ありがたい姿」と現状とのGAP Analysis、誰を巻き込んでどのような体制でやるかの草案を作りました。そこから、現場の状況を加味して、補完すべき点などを融合させながら、アクションに移していきました。(ジョンソン・エンド・ジョンソン・櫻井氏)

③ 社内関係者とネットワークを構築し、アクションプランを実行する

②と同時に並行で行っていることが、社内の人間関係構築だ。アクションプランの実行におけるキーパーソンや関係者と自ら進んで関係を築きにいっている。その際、意識している点が多様性の受け入れ(インクルージョン)だ。性別や国籍といった表面的な多様性に留まらず、転

今回取材したマネジメント職たちは、転職後まず徹底的な現状把握に努めている。そこでは資料・数字の確認はもちろんだが、それ以上に人からの情報収集に力点を置く。情報収集先の対象は職務や職能に関わらず幅広く、ミーティングや雑談の中で、1対1で実施している。そこで様々な質問を投げかけ、課題のありかや社内の人間関係、役割遂行におけるキーパーソンなどを探るのである。現状把握には、ほぼ全員が1カ月から2カ月半かけていた。

⑤ 役割を超えた価値創出のためのシナリオを構築、目標とアクションプランを設定する

今回取材したマネジメント職たちは、転職後まず徹底的な現状把握に努めている。そこでは資料・数字の確認はもちろんだが、それ以上に人からの情報収集に力点を置く。情報収集先の対象は職務や職能に関わらず幅広く、ミーティングや雑談の中で、1対1で実施している。そこで様々な質問を投げかけ、課題のありかや社内の人間関係、役割遂行におけるキーパーソンなどを探るのである。現状把握には、ほぼ全員が1カ月から2カ月半かけていた。

⑥ より広範囲の社内外ネットワークを生かしてアクションプランを実行する

今回取材したマネジメント職たちは、転職後まず徹底的な現状把握に努めている。そこでは資料・数字の確認はもちろんだが、それ以上に人からの情報収集に力点を置く。情報収集先の対象は職務や職能に関わらず幅広く、ミーティングや雑談の中で、1対1で実施している。そこで様々な質問を投げかけ、課題のありかや社内の人間関係、役割遂行におけるキーパーソンなどを探るのである。現状把握には、ほぼ全員が1カ月から2カ月半かけていた。

⑦ 期待を超える成果をあげる

今回取材したマネジメント職たちは、転職後まず徹底的な現状把握に努めている。そこでは資料・数字の確認はもちろんだが、それ以上に人からの情報収集に力点を置く。情報収集先の対象は職務や職能に関わらず幅広く、ミーティングや雑談の中で、1対1で実施している。そこで様々な質問を投げかけ、課題のありかや社内の人間関係、役割遂行におけるキーパーソンなどを探るのである。現状把握には、ほぼ全員が1カ月から2カ月半かけていた。

職先の文化や歴史、個人の考え方や行動、モチベーションの源泉といった深層的な違いも多様性の1つとして受け入れようとしている。

提案を通すために事前に誰の意見を伺っておくべきかは気にしていません。過去の転職経験において、正論で真つ向から提案したところ、「○○さんの意見は聞いたの？」と意見を集めてから再提案しなければならぬ場面が何度もあり、やり方を見直しました。それからは転職先において、各提案に関わるキーパーソンを見定め、その人の意見と、事実、自分の意見とをセットで提案するようになっています。(楽天・三枝氏)

特に歴史のある会社などは社員が思い入れを持っており、そこは尊重します。急に外部から来て、何でも「新しいことをしよう」とカルチャーチェンジするのは間違っています。「チェンジ」ではなく「進化」させるべきなのだと思います。(外資系科
学サービス企業・福井氏)

④役割内における成果をあげる

以上のステップを通して、転職したマネジメント職は入社3カ月以内を目標に成果を出したり、役割に対する中長期的なマイルストーンを示したりしている。そうして周囲の信頼を得て、さらなる活躍の機会を獲得しているのだ。

転職者は周囲から見れば、まだよくわからない人ですから、まずは1つひとつの課題に誠実に取り組み、実績を積み上げていくことだけが周囲の人の信頼を築くことにつながるのだと思います。(日本精工・矢島氏)

上司に依頼されたことは何が何でもやり遂げる。それを重ねていくことで信頼を勝ち得て、次の新たな役割を与えられてきたのだと思います。(ライフネット生命保険・西田氏)

何を実現するために集まっているのかをチームで共有し、共感を得て、しっかりとオペレーションをやっ

てもらい、実績を出しているサイクルを早く作ることが重要です。そのためにも、早い段階で小さな実績でも一緒に作り上げ、チームからの信頼を早期に得ることが必要なのです。(レノボ・ジャパン・留目氏)

企業に求められる支援

期待する役割・成果のイメージを擦り合わせる

マネジメント職を採用する場合、企業側は“お手並み拝見”と静観してはいけません。企業側が求める役割や成果を明示できなければ、個人側はどう動けばよいか見えずらく、十分に力を発揮できない可能性もある。また個人の出した成果を正しく評価することも難しいだろう。採用したマネジメント職に解決してほしい課題は何か、何を期待して採用したのかをしっかりと本人やその上司に伝え、認識を合わせておくことが重要だろう。

キーパーソンとの関係構築のきっかけをつくる

転職者本人が役割遂行上、関わる人々と、関係を築ききっかけづくりも企業側が行うべき支援の1つだ。関係者への挨拶・顔合わせを設定するのはもちろん、入社前の懇親会開催や関係者と1対1で行うミーティングの設定、入社1カ月間は関係部署を体験して回れる研修の用意など、たった1人で転職してくるマネジメント職が孤立しないよう配慮が必要である。

多様性を受け入れ、変化を厭わない風土を醸成する

転職者と受け入れ企業の双方が、お互いの考え方や仕事の仕方など深層的な違いを受け入れ合えなければ、転職者がもたらすせつかくの外部からのアイデアや考えを取り入れられず変革は進まない。そのため、日頃から多様性を尊重する風土醸成も重要だ。また転職者本人に対して、職場の上司や人事が傾聴と対話を重ねて、価値観や生き方、考え方を尊重するような個別の人材マネジメントも必要だろう。

Phase2 活躍

企業成長に向けて、
経営発想で
主体的に取り組む期間

入社時に提示された役割や組織課題に対して成果を出せたら、次は管掌範囲の拡大や昇進・昇格につながるような、さらなる活躍に向けたフェーズへと入る。

⑤役割を超えた価値創出のためのシナリオを構築、目標とアクションプランを設定する

活躍フェーズでは、転職当初の役割の範囲を超えて、企業成長に必要な付加価値創出について考えている。具体的には、より広範囲な社内・社外のネットワークから情報を収集し、企業成長の実現に向けた中長期のシナリオを構築。目標、具体的なアクションプランを設定している。

3年後くらいまでの製薬市場や技術の伸び、自社の組織の人数の成長ならおおよそ見通せるので、その見通しを基に3年後の会社の姿について仮説を作り、その場合人事として何をやるか、今年何をやるか、2年目は何をやるかを落とし込んでいきます。(外資系科学サービス企業・

福井氏)

1年後に法律改正が見えていたタイミングで、ダイバーシティのプロジェクトを社長直下に作ることを提案しました。この頃はまだダイバーシティの課題は現場が感じている緊急度とギャップのある時期でしたが、このまま何もしなければ、女性に限らず多様な人材が活躍できる機会が増えないのではという危機感を感じ、「自分がリードするので」と任せていただきました。(コニカミノルタジャパン・酒井氏)

⑥より広範囲の社内外ネットワークを生かしてアクションプランを実行する

次に、アクションプランの実行に不可欠な周囲の協力獲得に動く。

同僚や部下に対しては、分かりやすい言葉でビジョンを示したり、先回りして相手に便宜を図りギブアンドテイクの関係を築いたり、相手の課題に対し、誠意をもって共に取り組むことで信頼関係を構築していたりと、人それぞれであった。ただ、こうしたコミュニケーションによって、相手の共感や連帯感を生み、信頼を獲得している点は共通している。

「話しかけないで」というオーラを出さないように気をつけています。また、相手の困りそうなことを先回りして情報を提供したり、頼まれたことをきちんとやりきる姿勢も貫いています。そうやって、信頼を預け入れ合っていくことで、お互いをお願い事をしやすい関係ができあがります。すると、いざ難しい提案や急ぎの案件が生じたときに通しやすくなります。(楽天・三枝氏)

ファイナンスが営業と敵対関係になってしまうと会社はうまくいきません。売上を上げるために営業が一生懸命考えたアイデアの中に、ファイナンス的に賛成できない点があっても、一方的にNOだけを伝えることはしません。何か他に方法がないのか、一緒に解決策を考えます。教えるのではなくサポートする。そうやって信頼関係を構築することにより、会社にとって大きな利益となる契約を実現させることができるのです。(エクスペリアンジャパン・郡家氏)

一方、経営陣に対しては、彼らがまだ気づいていない課題や言語化されていない課題について、適したタイミングと

材料をもって提案することで、納得を得て一任されている。時には、経営陣に力強い後ろ盾になってもらったり、社外のネットワークの力を借りたりしながら、アクションプランを推進している。

社内ビジネススクール立ち上げなど上位層のプログラムに際し、経営層に、社外の大学教授や海外のビジネススクールの方と直接会う機会を設けることで、そのプログラムに納得がいくまで関わっていただき、経営層の後ろ盾を得ることにより実行につながりました。(日本精工・矢島氏)

経営陣に提案するときは、とにかくよく考えて、何か言われてもすぐ回答できるくらいに準備をして持って行きます。そうすると却下されても、どこが相違点だったのかが明確に理解できます。タイミングが異なっていただけなら、温めておき違う場面で再び出すと、すつと前進したりします。(ジョンソン・エンド・ジョンソン・櫻井氏)

⑦期待を超える成果をあげる

活躍フェーズでは、こうして付加価値や中長期的なブランディングといった成果を生むことにより周囲からさらなる信頼を得て、影響力を拡大させている。

当社のマーケティング部では創業当時、ハトに保険を選ばせる尖ったプロモーションを企画し、大変評価を得ました。そんな過去の自分たちを超えるような、当社らしい新規性や革新性をより一層体現しようと、「ハトを超える」というスローガンを掲げています。(ライフネット生命 保険・西田氏)

私は、日本のモノづくりを新しいグローバルの仕組みの中でもう一度輝かせたい。それはただパソコンという箱を提供するということではありません。IoTの時代に入り、いろんな業種の方とコラボレーションをして、コンピューティングパワーが個人一人ひとりに常時提供され、エリアを問わず、人々の生活をサポートする世の中を実現させていくような、パーソナルコンピューティングの未来です。そうしたビジョンを描き、人々を巻き込みながら実現するためのステップを作っていくのです。(レノボ・ジャパン・留目氏)

レノボ・ジャパンの留目氏は社長の視座から、経営者には「事業のビジョンを示す力」と「事業を成功させる力」の2つが必要だと語っている。企業成長のために自分たちが向かうべき方向を環境や技術の変化を敏感に捉えながら考え抜き、ビジョンを示して周りの共感を得ながら一歩一歩事業を成長させていく。そうして信頼を積み重ねることで影響力を拡大し、さらに大きな仕事のチャンスを得ていく。転職者に限らず、広くマネジメント職として活躍していくための示唆といえるのではないだろうか。

経営者には2つの役割が求められていると思います。事業のビジョンを示すことと、事業を成長させること

とです。ビジョンの形は、技術や市場の変化によって劇的に変わっていきますから、外部の方の意見を定期的に聞いて外部環境の動向を把握し、ビジョン自体も更新していきながら、ビジネスチャンスを常に見極める必要があります。(レノボ・ジャパン・留目氏)

Base 行動特性 全フェーズ共通のベースとなる行動特性

最後に、共通して見られた基盤ともいえる3つの行動特性について見ていく。

転職経験で強まる「リスクテイキング力」

まず1つ目が、リスクを負って物事を前進させる力である。なかには転職経験が1つの自信となり、「失敗したら会社を辞めてもよいくらいの意気込みで挑戦する」といった考えの下、困難な課題に果敢に挑戦している人もいた。

頭で考えていても何もやらなければダメ。失敗するかもしれない実行は

企業に求められる支援

コーチングなどによる育成支援

今回取材したマネジメント職たちは、活躍フェーズにおいて社内外に師やメンターを見つけ、意見を聞いたり相談したりすることで、自分のキャリアの棚卸しや方向づけを行っていた。このことから、企業ができる支援としては、社内で上司のコーチング力を向上させたり、社外コーチを付けたりすることが考えられるのではないだろうか。

計画的に経験の機会を提供する

採用したマネジメント職に、いずれ経営を率いるリーダーへと成長してもらうには、経営陣に必要な能力を身に付けるための経験を計画的に積んでもらう必要がある。

次世代リーダーの育成に力を入れなければならぬと思っています。ビジネスは一種のゲームといえます。常にビジネス環境は変わっていますので、その中でしっかり状況把握と意思決定をし、ゲームに勝てる人を育てなければなりません。そのためには早い段階から事業責任をさせたりしてゲームに勝っていく感覚を身に付けさせる必要があります。そうした機会提供が今の日本企業にはとても重要だと思います。(レノボ・ジャパン・留目氏)

すべて聞いています。そうやって違う人の考え方や新しい考え方が常に入ってくるようにしています。(エクスベリアンジャパン・郡家氏)

やはり怖いですが、でも、失敗すれば次のフィールドへ移ればいくらかの気持ちがあるから、思い切ったことができるようになるわけです。この会社に絶対残らないと、としがみついていたら、何もできなくなってしまう。(外資系科学サービス企業・福井氏)

転職も1つのリスクだと思えますが、実際に転職してみると、そんなにリスクなんてありません。仕事も同じで、できると分かっていることなんて世の中そんなにないし、恐れていたら新しいことは何もできません。(エクスベリアンジャパン・郡家氏)

自分の振る舞いや考え方を客観的に振り返る「メタ認知力」

2つ目が、自分の振る舞いや考え方を転職先での立ち位置などを折に触れ客観的に捉え直し、軌道修正している点だ。

入社1年目が経った頃、自分の提案に対し「正論だが、教科書のように外部のコンサルタントから提案されているみたいだ」と指摘されて初めて、自分自身がまだにお客様気分だったと気づかされたことがあり

ました。自分も相手も、お互いそれぞれ異なる企業で育ってきた異質な者同士。それを私自身も受け入れられていなかっただけです。それから、お互いの違いの受け入れ合いを重視するように考え方が変わってきたと思います。(コニカミノルタジャパン・酒井氏)

自分が何をどうやりたいかを突き詰めて考えた後、今度は体制や理想図、リスク、実行の順序などを俯瞰して考えます。やりたくても実現できなければ意味がありませんから。(外資系科学サービス企業・福井氏)

何歳になっても学び続ける「成長志向」

3つ目が、成長を目指し続ける向上心と、新しいことを知りたい、吸収したいという好奇心が強い点だ。業界にこだわらず社外ネットワークを広げ、多様な新鮮な情報を常に収集するほか、留学や大学院など教育機関を活用して学び直す人もいた。苦しい時もあると言いつつも皆、成長の過程を楽しんでいる様子が印象的であった。

過去に、社会人として大学院で学びましたが、現場に戻って日々経験する中で、新たに問題意識が芽生えてきたので、また、社外の様々な場へ学びに行っています。そうやって現場の疑問を理論や多様な視点で明らかにし、明らかにしたことをまた現場にフィードバックするということを繰り返しているのだと思います。(コニカミノルタジャパン・酒井氏)

振り返ると、経験したことを節目でまとめています。社会人になって4年経って、業務の中で生じた疑問について深く考えるために留学してリーダーシップを学びました。帰国後に経験を積んだ後、働きながら大学院に通って経営学を学び、そうやって経験したことを深く考えまとめる。最近では、自分の中にもイノベーションを起こそうと、デザイン思考など全く違った思考を取り入れることにも努めています。(ジョンソン・エンド・ジョンソン・櫻井氏)

1つの会社の中でのだけの付き合いに閉じていると考え方がどうしても偏ってしまうので、社外の人の話が聞ける場に参加したり、本を読んだり、TEDトークもジャンル問わず

以上のように、転職先で定着し、活躍し続けるマネジメント職たちは、まず企業から求められた役割に対し、専門性を駆使しながら自主的に取り組んでいる。そこで成果を出すことで初めて周囲からの信頼を得て、転職先の職場に受け入れられる。その後は、主体的に役割を超えた成果を示していく。こうして、さらなる信頼を得て影響力を拡大していくのである。また、最後に取り上げた共通する行動特性は、12頁でエゴセンダーの荒巻氏が指摘するポテンシャル(洞察力、巻き込み力、胆力、好奇心)とも言えられるのではないだろうか。

企業が今後、経営を担う人材の確保を視野にマネジメント職を採用するのであれば、こうした行動特性の有無を見極めて採用し、その特性が生かせる経験を積めるような配置・育成を計画的に行っていくことが重要だろう。また、採用したマネジメント職に十分力を発揮して活躍してもらうために、入社時の役割の明示、振り返りの機会や挑戦できる機会の提供も併せて意識したい。

INFORMATION 1

HITO総研メルマガ会員登録のご案内

<http://hito-ri.inte.co.jp/mail>



ご登録はHITO総研ホームページから

HITO総研では毎月、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなど日々取り組んでいる調査・研究内容のレポートに加えて、研究員やコンサルタントのコラム、お得なセミナー情報などをお届けしています。

POINT 1	POINT 2	POINT 3
調査・研究の結果報告や解説記事などをご紹介します。	研究員やコンサルタントによるコラムをお届け	人事・採用活動に役立つフォーラム・セミナー情報を発信
HITO総研が取り組んでいる調査や研究会などについて、調査結果や報告など最新情報のほか、読み応えのある解説記事などをご紹介します。	いま課題となっている「人」と「組織」に関するテーマについて、研究員やコンサルタントが自身の経験やノウハウをもとに執筆したオリジナルコラムをお届けします。	HITO総研やインテリジェンスグループが開催するフォーラム情報、セミナー情報をいち早くお届けします。満員必至の人気セミナーのご紹介などもありますので、ぜひご登録ください。

INFORMATION 2

HITO総研 Facebookページ <http://www.facebook.com/hito.inte>

Facebookページでは、WEBコンテンツ更新情報やお役立ち情報を随時発信しています。ぜひ「いいね！」をお願いします。

INFORMATION 3

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内

バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujisan.co.jp/>で「HITO総研」検索



INFORMATION 4

アンケート回答のお願い

本誌への率直なご意見をぜひお寄せください

（アンケートページ）HITO総研ホームページ「機関誌」ページよりご入力ください。

<http://hito-ri.inte.co.jp/research/bulletin>

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
 編集長 須東朋広
 編集 田中聡、井上史実子、団遊
 執筆 清上憲文 (P12~17)
 宮内健 (P6~7, 20~21)
 写真 加藤武俊 (P8~17, 22~29)
 制作 アソブロック株式会社
 デザイン イグアルグラフィックス
 印刷 株式会社 エイエヌオフセット
 2016年4月1日発行

発行 株式会社インテリジェンス
 〒100-6328 東京都千代田区丸の内 2-4-1
 丸の内ビルディング 27F・28F
 編集 株式会社インテリジェンスHITO 総合研究所
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-5-2
 三菱ビル 13F

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社インテリジェンスHITO総合研究所
hitosouken@hito-ri.inte.co.jp

編集後記

転職して活躍しているマネジメント職8名に対して取材を試みました。興味深かったのは、特に日本企業への転職において、組織のダイバーシティ欠如に苦戦しているケースが多かったことです。それでも皆さん、3カ月で周りからの信頼を得て、管掌範囲を拡大。信頼を獲得し続け、組織に対する影響力を持つようになっていました。どうやって相手の懐に入るかをうかがってみると、多くの方が「人をとにかくリスペクトし、真摯に相手と向き合い、関心を持つ。そして相手を受け入れ、何を望んでいるのか、何を提供したら喜んでくれるかをひたすら考えて実行しているだけです」とおっしゃっていました。なかなかできることではありません。

ふと、これまでお会いしてきた人事部長の方々のことを振り返ると、私はいつも皆さんとお話しさせていただき、居心地の良さや温かさを感じています。その理由はきっと、皆さんが自然体で立ち振る舞いながらも、こちらを深く慮ってくださっているからだと思ひ至りました。どれだけ自分にできるか、挑戦していきます。

(機関誌HITO編集長 須東朋広)

転職市場はかつてない活況を呈しています。またここ数年、転職者の属性にも、35歳以上の転職者増加・女性転職者の増加と目覚ましい市場の変化がありました。そして今、企業も変革が必要とされていく時代に、マネジメント層に求められるものも、マネジメント自身のキャリア観も変化しつつあり、マネジメントの転職市場にも変化が生じてきています。

今後も、起こりうる未来を見据えて、様々な切り口で発信ならびに提言を続けていきます。ご期待ください。

(DODA編集長 木下学)

エグゼクティブのための転職サイト

DODA エグゼクティブ

DODAエグゼクティブは、転職サイトDODAが運営する、ハイクラスなビジネスパーソンに特化した専門サイトです。

今、ビジネスパーソンがどんなキャリアを目指そうとしているか、一人ひとりの価値観もスタイルも多様化しています。

「ハイクラス」や「エグゼクティブ」と言っても、

肩書きや年収だけで語ることはできません。

組織や事業の高度な課題に向き合い、

成果を期待されるのがエグゼクティブと考え、

その方々の転職やキャリアアップに必要な情報を提供しています。



エグゼクティブのバリエーションは広がっています

- 経営者を目指したい
- 経営戦略を自ら立案したい
- 小規模でも裁量の広い環境で活躍したい
- 自分の経験を社会の役に立てたい
- 技術を極めることが最大のやりがい
- 現場の責任者として活躍したい
- 自らの手で新規事業を起こしたい
- 未経験の業界、職種にチャレンジしたい
- 年収1,000万円以上の仕事に就きたい
- 高い専門性を武器に生涯活躍したい

DODAエグゼクティブの3つのサポート

エグゼクティブのための豊富な求人情報

DODAに寄せられる100,000件以上の求人の中から、エグゼクティブ向けの求人を提供。

- CXO、新規事業立ち上げ、部門の責任者など高度なミッションの求人
- 年収1,000万円以上、外資系企業、業界などをテーマにした求人特集

エグゼクティブのニーズに応じたコンサルティング

豊富なサポート経験を持つエグゼクティブ専門のコンサルタントがサポートします。

- 転職希望の方はもちろんキャリアの相談だけでも「転職のプロ」をご活用ください
- 極秘裏に採用を進める非公開求人もご紹介
- 業界の先行き、経営戦略に基づく採用ニーズの背景など、詳細な情報を提供

転職やキャリアアップに役立つコンテンツ

エグゼクティブならではの転職活動の進め方や転職成功事例など読み物も充実。

- エグゼクティブの転職成功事例
- コンサルタントが見たエグゼクティブの転職活動の実態
- これからの時代をリードするエグゼクティブの条件

人間は、この道に進もうか、
この道に進もうか、
いつでも分かれ道にいる。
昨日はどうだったかとか、
明日がどうなるかなんてことは、
考えちゃだめなんだ。
その瞬間に、
燃え上がらなければいけない。

TARO

岡本 太郎



いきたい
未来がある。

DODA

転職なら〈デューダ〉

はたらくを楽しもう。

Intelligence

■DODA サービスに関するお問い合わせは下記まで。
株式会社インテリジェンス DODA セールスサポートセンター
Tel 0120-450-768 (受付時間 平日 9:00~18:00) Mail client@doda.jp

DODA 法人

検索