

著者に訊く

『就活の学校 人事の本音 就活の誤解』の 西尾 太 氏

採用担当者としての「成功」とは何か？いわゆる「就活本」ではあるが、人事目線で、あるいは人生の先輩として、就活生とどう向き合うべきか、を考えさせられる1冊だ。

「独立前の人事マン（2005～08年）時代、16人の新卒採用に関わりました。現在もその会社に残っているのは5、6人。採用担当としては失敗でしょう。ただ、人生の担当としては成功。なぜなら、彼ら全員がステップアップしているからです」

著者の西尾太氏は人事制度・管理構築サービスを行うフォーナーツの代表者。「人事プロデューサークラブ」や「人事の学校」の主宰なども行う人事コンストラクター。「人事コンストラクター」とは聞きなれない肩書きだが、その名称には「人事の土台作り」という西尾氏の仕事のスタンス、思いが込められている。

「会社の安定性ではなく、自分の安定性を考えた就活をしてほしい。この本を通じて、そん

なメッセージを発したかった。私がかつて人事の面接官として彼らに言っていたのは、5年間、この会社で働いて社外でも売れる自分になってほしいということです。もちろん、そのまま会社に残って働き続ける道もあります。しかし、さらに新しい価値を創り出し、一歩も二歩も実績を積み上げていくには、会社側がそれに応えられるような待遇をしなければならない。次の活躍ステージが見出せず、自分の安定性が得られないと思えば、社外に出るという選択肢も排除すべきではないと思っています」

新卒社員の3割が3年で辞めると言われて久しい。西尾氏は面接官としての経験上、就活生に「5年間で外でも売れる人材に」のメッセージを発することで、その学生の5年後、さらに採用する企業側にとっての5年後の、win winの関係の必要性を説く。

「よく人事の人たちは、優秀

な新卒者ほどなぜか辞めてしまうという不満を漏らします。しかし、考えればそれは当たり前のものです。たとえ有名企業で受け皿としての採用力が高くとも、中の育成力が低ければ、彼らは辞めてしまう。

新卒入社では大体、3年目くらいから会社の業績に貢献できる人材に成長します。3年目で辞められたら、会社としては種まきの人材投資だけで終わってしまう。なので、4年目、5年目で収穫期を迎える、投資以上の利益貢献をしてもらうような人事の土台作りが大切です。ただ、実際にそれをやれている人事部門はとても少ないのでしょうか。

一方で『ウチは育成力がない会社。だから優秀な新卒者は諦めたほうがいいのか』というスタンスの会社もあるかもしれません。一見、理にかなうようですが、それでは会社の発展もありません。企業にとっての人事の土台作りの大切さはそこにあると思っています」

本書の第2部の「就活準備編」では、こうした「自分の

◎にしお ふとし

早稲田大学政治経済学部卒業。いすゞ自動車の労務部門、カルチュア・コンビニエンス・クラブ人事部長、クリーク・アンド・リバーの人事・総務部長などを経て、2008年株式会社フル・オフ・タイム設立。代表取締役。採用・配置・代謝の人材フロー、労務・勤労、各種人事制度の構築運用の現場において実践的な人事機能構築と運用を行う。09年人事プロデューサークラブ／人事の学校を創設。11年1月1日にフォーノーツ株式会社に社名変更。

「安定性」という生き方の座標軸ともなる「人材ポートフォリオ」の考え方について詳述。「オペレーター」「マネージャー」「スペシャリスト」「エグゼクティブ」の4つの働き方を提示し、例えば「エグゼクティブ」を志向するなら、どのようなキャリアスタイル、ライフスタイルが求められるのかを図表を交えて解説している。「企業の会社説明会などで、人材ポートフォリオの話をすると、学生の反応は大きい。とても興味深く、話を聞いてくれますね」と西尾氏は言う。

就活生を対象にした内容だが、就活生から見た自社の位置付けを推し図る意味でも参考になる項目が多い。例えば第1部の「社会人になる前に知っておきたいこと」、ならびに第2部の「就活準備編」でも触れられている「企業ステージ」の把握の部分。自社は今、どの成長ステージにあるのかを再認識する意味で、人事担当者にとっても大いに参考になるだろう。

「企業には、創業期から成長期、定期、変革期、第2成長期、衰退期、再生期というステージがあります。今のステージではどのような自社採用をすれ



●メトロポリタンプレス ●税込価格1,260円 ●2011年3月26日

ばいいのか？ステージに合う自社の採用基準の作成はとても重要だと思います。その会社が成長期にあり、付加価値をもたらす人材を必要とするステージにあるとすれば、面接で『残業はありますか？』と聞く学生の姿にはやはり違和感がある。それと同様に、採用担当側もしっかりと自社の成長ステージを認識し、そのステージの採用基準に合った人物であるかの見極めをしなければならない。もし自社が厳しいステージにあるなら、入社後はどういう生活が待っているのかも含めて、学生には説明する必要があると思います』

「疑り深いし、自己主張ができません。これも就活では不利？」——第3部の「就活面接編」のQ&Aの中で、そんな就活生からの質問がある。

「それは良い悪いではなく、そういう性格に合う職場もあれば、合わない職場もある。ものごとを慎重に見極めなければならない職業であれば、むしろ疑り深い性格のほうが向いている

場合もあるわけです。仕事、職場によっては短所が長所にもなる。

それと同様に、企業が『新入社員に求める能力』として、情報収集、チームワーク、共感性、主体性などが上位に挙げられますが、例えばチームメンバーと強調し、他者への協力を惜しまない人に、主体性を大きく發揮してほしいと言っても、それは無理な要求です。

採用の現場が欲しがるのは、『明るく元気で素直』な人材。そして協調性があり、主体性も發揮してくれる。そんなバランス感覚に優れた人、いませんか？と。そんな人はいません(笑)』

多くの就活生に必要とされているのは「能力ではなく、考え方、志向です。考えが整理されていないから、採用担当にアピールするだけの志が見えてこない。とてももったいないことだと思う」と西尾氏は言う。そして、その「もったいない」の老婆心が、本書執筆の動機ともなった——。

(取材／伊藤秀範)