



人事パーソンの 転職考

フォー・ノーツ株式会社
西尾 太

2回 人事パーソンに求められる能力

前回は、人事パーソンにとってのキャリアビジョンについて考えてみた。今回は、キャリアビジョンを描くためにも必要となる、人事パーソンに求められる能力について考えてみたい。

人事担当者としての求人ニーズは確かにある。人事部長クラスから若手まで、多くの会社が「できる人事担当者」を求めている。では「できる人事」とは、どのような能力を持っている人たちなのか。まずそのベースとなる力について述べるが、そこには誤解も少なからずありそうだ。

資格は必要か

私は人事責任者として、部下になっていただく方や自身の後任の採用活動を多くさせていただいた。そこでの実感は、「そうはいいってもなかなか“できる人事パーソン”に巡り合えない」ということだ。

よく見かけたのは、履歴書に「社労士の勉強をしています」や「社会保険労務士受験中」という記載や、なかには「社労士受験実績あり」というものもあって「受験は実績か？」と悩んでしまったりもしたものだ。社労士を目指す

か合格していれば、人事として転職できるのではないかと誤解されている方が多いのではないだろうか。はっきり言おう。「社会保険労務士」という資格を持っていなくても、人事としての転職は特段不利にならない。

人事としての仕事と「社労士」の仕事は「似て非なるもの」だというのが私の考えだ。ご異論もあろうかとは思いますが、私の知っている多くの「できる人事パーソン」は、社労士資格を持っていない人が大半である。持っていたとしてもそれで「できる人事」になっているわけではない。

人事担当者は、必要ときに社労士さんにアドバイスをお願いしたり、事案に対して意見を聞くという仕事であって、自らが社労士の仕事を行うものではないのだ。もちろん社労士資格を持っている、勉強することは大切であるし役に立つ場面もある。ただ、欠かせないものではない（しかしながら、現在開業されている社労士さんで、過去に人事部門で働いたことがある人は、とても貴重な存在であり、私もいつもアドバイスをいただいている）。

「資格」という点においてもう

- 1回 人事パーソンの転職事情
- ▶ 2回 人事パーソンに求められる能力
- 3回 年代別転職術(20代~30代前半)
- 4回 年代別転職術(30代後半~40代前半)
- 5回 人事パーソンとしてのキャリア形成

一つあるのが「衛生管理者」だ。こちらは社労士に比べて合格するのはさほど難しくないようだ。どうしても資格ということであれば、まずはこちらをお勧めする。衛生管理者は、50人以上の事業所には必ず「いなければならない」ものであり、急成長中の会社などでは緊急的に求められることがある。資格を得るための労力と効用からすれば、こちらのほうがメリットはあるだろう。ただ、こちらについても「持っていたほうがいい」ものではあるが、「絶対」ではない。

営業と人事の共通項

では、資格より求められることは何だろう。先日、私の顧問先から「30歳前後で人事をやってくれる人を採用したい」という相談があったが、その要望の内容は「人事の経験なくてもいいが、明るく、元気で、素直で、コミュニケーションの能力がある人」というものがベースで、あとは「ある程度の緻密性と企画をまとめる力があればいい」ということであった。人事以外の職種だったとしても組織の中でいろいろなことに採られながら仕事をした経験、できれば「営業経験」があったほうがいいとのこと。

例えば私も前々職に31歳で人事



にしお ふとし 1988年、早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。1988年、いすゞ自動車人事部門工場労務セクションで、勤労業務・採用業務・厚生業務に従事。1990年、(株)リクルート入社、人材総合サービス事業部門において、企業の採用・教育に関する営業業務に従事。1998年、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 (CCC 東証一部) 人事部門 (最終役職: 人事部長)。2005年、株式会社クリック・アンド・リバー社 (C&R社 ヘラクレス) 人事・総務部長。2008年、フォー・ノーツ株式会社 (株式会社フル・オフ・タイムから2011年に社名変更) 設立 代表取締役。2009年、人事プロデューサークラブ (<http://www.jpclub.jp/>) 人事の学校 創設 主宰 (株式会社ToBe Nextと共同運営)。

担当者として転職した際も、2年程度工場労務をかじったあとは、7年ほどの営業職の経験しかなかった。その後苦労はしたがなんとか人事という分野で仕事のできているので、このニーズは本質的ではないかと思っている。

そう、人事経験をしていなくても、他職種の経験しかしていなくても、そして「資格」を持っていなくても、30歳前後までは「人事担当者」として転職できるのだ。そして、特に「営業職の経験」というのは、人事担当者を募集するのに際して意外と重宝されるものだ。

というのも、営業と人事の仕事は、コミュニケーションの相手が「社外」か「社内」かの違いはあっても、本質的にはさほど変わらないからだ。社外のお客様（できれば法人営業のほうが仕事の進め方や段取りがややこしくていいようだ）と丁々発止のやりとりをしながら、ニーズを伺って企画を作って提案して、説得して受注して、納品して満足度を確認して、その過程で叱られて……、という仕事をしていることは、裏返せば、「経営や社員のニーズを聞いて、企画を立てて、役員会で提案して通し、実行に移し、運用して、その結果を見ながら次の企画を立てていく」という人事の仕事と本質的に変わらないものともいえる。

大事なことは、この一連の仕事

の流れを作り、やり遂げることができるか、ということだ。

人事コンピテンシーとは

「できる人事担当者」は、営業職と変わらない「仕事の流れを作り、しっかり行うことができる能力」を持っている人といえる。これをここでは「人事コンピテンシー」と呼ぶことにする。

先の要望から見れば、コミュニケーション能力は「聞く力」と「伝える力」であり、それらを「まとめる力」でもある。職務が高度になれば「企画力」「説得力」「抽象概念化力」「判断力」「決断力」「覚悟」などが加わり、「人事コンピテンシー」の難易度は上がるが、まずはこのベースがなければ仕事ができない。そして「明るく」とは前向きであり、「元気」とはエネルギーを持っており、「素直」とは人の話を聞いて自らを変えられる、ということだ。30歳ぐらいまではまずはこれだけで行ける！ことになる。

人事部長クラスから担当者クラスまで、すべての階層（年収レンジ）において、まずはこの「人事コンピテンシー」部分がベースになる。そしてキャリアアップ、年収アップはこのベース部分に価値を付けていくということだ。

「できる人事」に出会えないとの大部分は、「人事コンピテンシー」のベースを有している人がな

かなかない、ということだ。多くの採用担当の方が直面していると思うが、新卒採用から30歳ぐらいまでで、「明るく、元気で、素直」な人が実はとても少ない。「人事」も同じである。

逆にこれらの要素を持っている人は、(30歳ぐらいまでなら)人事経験が少なくても、資格を持っていなくても、転職は苦労しないだろう。私の周囲の人事パーソンも、さほど経験値や資格がなくても、しっかりと仕事をしてキャリアを積んでいる人がたくさんいる。

その上で、より確かな能力を身につけていく際に意識していただきたいことがある。人事という仕事は「オペレーション」「運用」「企画」「戦略」という職域がある。オペレーション→戦略に向けていくほど価値が高い。年収との相関が高くなる。

オペレーションとは「決められたことを決められた通りに実施すること」、運用とは「企画をやり遂げること」、企画とは「戦略に基づいて必要な施策を企てること」、そして戦略は「経営戦略に基づいて、人事の基本的方針や人事戦略、あるべき方向性を描くこと」である。この道筋が「キャリアアップ」に通じていく。

次回以降、オペレーションから戦略に至る道筋を考え、キャリアアップの道筋を考えていきたい。