

# 前職人事マン

—あの経験があればこそ—



株式会社ヒューマントップ 代表取締役 菅原秀樹 氏

## 異文化組織での人事経験が 「個性の大切さ」を教えてくれた

Mr.人事部長の異名で学生の就活支援を行っている菅原氏。大手からベンチャー、外資と豊富な人事経験を持つだけに、そのアドバイスには定評がある。学生の「個性を大切に」する就活指導の原点は、その異質な人事キャリアにあった——。

### 今の就活に違和感

——「就活指導塾」などで学生の就職支援を始めたキッカケは。

「今、私が就活中の学生に指導しているのは、もっと自分の個性を大事にしてほしいということです。彼らの話を聞いていると、企業からのメッセージにもものすごく敏感で、その通りの人物像に成り切ろうと努力している。例えば体育会系、肉食系のパワフルな人材を求めるとい人事コメントがあれば、誰が見ても草食系としか思えない学生までが、肉食系のふりをしてしまう。本当に気の毒なぐらいなムダな努力ですよ。学生

にとってもそうだし、企業にとってもそれはマイナスのメッセージでしかないと思う。そうした今の就活の違和感から、何か違うアプローチができないかと考えたのが、就活指導塾を始めたキッカケです」

——学生の反応は？

「学生の多くは最初、首を傾げて聞いています。本当にそうなのかな？ と。しかし私が、もっと個性を出したほうがいい、企業には肉食系、草食系のどちらも必要なのだから、と背中を押す。すると後日、面接を通過したという学生が笑顔で私の前に現れたりする

のです。よく考えればそれが当たり前ですよ。自分の真の姿を出している学生に対して、面接する人事マンだって、違和感は抱かないはず。私の就活指導はすべてマンツーマン。一人ひとりに2時間の徹底指導です。集団での一括指導では、短時間で個性を引き出すような指導はできないと思っています」

### 「人はいろいろ」の観点

——小手先のノウハウ伝授よりも、個性を引き出すことでの就活支援。菅原さんの「持ち味」でもある個性重視の観点は人事マン時

## ●すがわらひでき

1957年生まれ。横浜市立大学商学部卒業後、大成建設へ入社。海外事業部等を経て人事部課長。その後、スカパーフェクト・コミュニケーションズの人事部長・総務部長、メディネットの人事部長、BMW東京の人事ディレクターを経て、09年1月、人事・人財コンサルティング会社「ヒューマントップ」を設立し、代表取締役任に。「就活指導塾」主宰。

代から？

「そうですね。私の人事マンとしての経歴は、大成建設から始まり、スカパー、メディネット、そして外資のBMW東京と約20年間です。改めて思うのは、いろんな人間がいるのだな、ということ。その一言に尽きます。業種も違えば、抱えている問題も違う。一つの企業文化のなかだけで人事をやっていると、井の中の蛙といいますか、例えば自分は仕事ができるなどと勘違いしてしまいがちです。しかし、外に出てみると異文化の企業風土や、もっと仕事のできる人間はいっぱいいるわけです。一つの会社だけの見識で、人事制度を考えてもやはりなかなかいいものをつくれない。そう思いましたね」

「スカパーは異文化人材の寄せ集めのような組織でしたが、彼らから見れば私の存在も驚きの対象であったはず。なぜ、建設会社にいた人間が放送会社の人事部長に？ と。なかには抵抗感を感じていた社員もいたでしょうね。そういう環境のなかで、たまたま空席だった総務部長も兼任し、第1回目の株主総会を担当。人事に関する質問事項の書類作成など大

成建設時代の経験がとても活かしたのを覚えています。それを契機に、社内の信頼を少しずつ得ていったように思います。純粹に人事部長の職務だけだったら、なかなかそうもいかなかったでしょうね」

## 若い社員と仲良くなる

——異文化の組織のなかで、人事マンとして「信頼」を得る秘訣は何でしょう？

「まずは若い社員と仲良くなる。それは人事部長として、率先してやりました。大成建設ではもともと海外勤務の現場育ち。その経験を生かし、若手社員を集めて英会話教室を始めたことがあります。スカパーやメディネットでも同様に、英会話教室を通じて若い社員との交流の機会を積極的につくりました」

「とにかく現場で働いている若い社員がどんな考えで仕事をしているのかを知る。人事マンとしての私の行動指針の根幹はそれです。現場の社員は常に人事担当者を観察しています。経営サイドに偏ったタイプの間人ではないか、と。あの人事部長が言うのなら…

本当は嫌だけどやってみようか、と思ってくれる。それがなければ、現場に納得感のある人事施策などできないのではないのでしょうか——組織が若いゆえの人事の役割というものもあるのでしょうかね。

「経営サイドは意外と若い社員のことが分らないものです。人事マンの大切な役割の一つが、そうした若手社員、中堅社員、役員などの気持ちや考えを、経営サイドにしっかりと伝えることではないでしょうか。一方で経営サイドの考えを部長として現場の社員に伝えるのも、人事の重要な役割でしたね」

「社員を大切にしているという会社の姿勢が伝わるそうした制度があるだけで、社員は安心感を抱いてくれます。例えばスカパー時代には当時の渋谷クロスタワービルで避難訓練を実施し、メディネットでは社内報を創刊しました。いずれも低予算での手づくり。とにかく現場の一人ひとりと徹底して向き合う。その人事経験が、今注力中である学生の一人ひとりが主役になれる就活サイトの草案にもつながっていますね」

## 聞き手から

菅原氏の取材でとても強く感じたのが、人事という仕事の実はとてもクリエイティブなものであるということ。英会話教室しかり、社内報しかりである。そして、もう一つ、人事というキーワードでの転職経験が、実はキャリアアップにも有効であるという発見だ。大手からベンチャー、外資と、規模や業種、社風の異なる様々な企業の人事を渡り歩いてきた菅原氏だけに、「人事は外へ出ろ」のメッセージは、重く感じる。(取材・文 伊藤秀範)