

AMBITIOUS!

こだわり対談

vol. 3

好評
連載

経済産業省大臣官房政策評価広報課 課長補佐
電子経済産業省 (e-METI) 推進本部総括主査

前田 泰宏 氏

企業も官庁も、個人が組織を作っていることに変わりはなく、そこに求められる人材像も共通する点が多い。とりわけ今のように先が見えない時代に求められる人材要件とは？ 経済産業省で採用面接の経験のある同省・前田泰宏氏に、独自の人材論を聞いた。

ときには奇抜な人材も採る それがダイナミズム

坂本◎前田さんは経済産業省で過去に採用面接を担当されたこともあると聞きましたが、人材採用とはどのようなものとお考えですか。

採用で問われるのは 組織のミッション

前田◎面接の場で、その企業なり行政機関が何を目指している組織かということを明確に説明できないとい

けません。行政機関にしる企業にしる、まず組織のミッションを前面に打ち出し、その使命達成にはどうい

う人材が必要かという人材スペックを描く時代だと言えますね。ただなんとなく面接で決まったというのは、入っても落ちてても釈然としないと思います。経済産業省の立場で言えば、経産省という組織をどう再生し、産業政策をどう復活するかとい

う戦略があって、その中に、人材戦略を描いていきます。政策論から人事論に移るわけで、これを逆にすると人事で始まり人事で終わってしまう。

坂本◎採用で問われているのは、むしろ自分たちのあり方だということに着眼できるかどうかですね。

前田◎新人はリトマス試験紙です。10年選手になると組織の中での生き方がわかってくるからごまかしがききますが、新人は純粋なのでアルカリ性にも酸性にもなる。新人が1年2年経ったときに生き生きしていなかったとしたら、それはその組織の運営が失敗していたと考えなければなりませんね。人事政策というのは、人材を通して、その組織の刷新につなげていくものではないかと考えます。人材採用は「自らの組織をもう一度見つめ直す機会」と捉えないといけないと思います。

坂本◎今のように流動的な時代であ



前田 泰宏 (まえだ やすひろ)

1964年兵庫県姫路市生まれ。88年東京大学法学部卒業、通商産業省(現経済産業省)入省。95年米国大学留学、96年帰国。資源エネルギー庁、機械情報産業局電子政策課(IT革命対応)などを経て、2003年現職に(施策見直し・電子政府担当)。

れば、人事政策に決まったものではなく、これだという正解もない。今生き生きしている会社は潮流の変化を読みつつ将来に着眼して3年先、5年先のビジョンをもとに採用戦略を立てていると言えますね。

前田●人事制度改革に失敗しているケースで多いのは、他の成功例をベンチマークのごとくそのままあてはめているケースです。つまり、その組織の明確な目標なりミッションをとりこんでいないのです。学生側にも問題はあって、公務員になるにも国のため、人のために仕事をしたいと漠然とした表現でやってくる。それではだめで、どのセクターに対して君が何をしたいのだということを明確に決めて来いと。抽象的に、何か世の中のためになることがしたいくらいでは困るわけです。組織が、ある程度の厳しさを持って選別するモードが必要ですね。

坂本●前田さんとしては具体的にどこに面接のポイントを？

前田●まず基本的素養として社会に対する当事者意識、粘り強さを持っているかどうか。公共組織ですから能力以前の問題として、社会的使命感が強いことが最重要要件です。その次に見るのは責任感。最終的に自分が腹を決める覚悟があるかどうか。そのうえで能力を見ます。

坂本●To be と To have の問題ですね。To have で見てしまうと、例えばそれはスキルとか能力であって、To be のほうは腹を決められるかということ。特に今は経済が右上がりでない、未来が不確実であるだけに、そういう不確実な未来を受け入れたうえで、リスクを取るぞという腹決めができる人かどうか重要だと私は思っています。そこのとこ

ろを面接の時にどう見ていくかですね。

前田●短い面接時間で見るのは難しいですが、その学生がそれなりに腹を決めているかどうかを見極めることは大事です。例えば、なぜ何何省に入りたいのか、学生時代にどういう社会的貢献をしたのかと聞く。Q&A方式で答えてくる学生は2問か3問続けると、すぐ底が見えます。そういう人は、3秒で終わる。もう帰れと、断りますね。使命感と責任感、社会に対する貢献度、それに粘り強さ。これは公共機関といわず、企業など組織全体が個人に求めている要件ではないでしょうか。入社する前にそういう素質を備えているかどうか見極めるのがポイントですね。

霞が関にもっと欲しい “闘いモード”の人材

坂本●最近、霞が関に入ってくる新人はどうですか？

前田●闘いモードというか、もっとケンカごしの人材が欲しいですね。与えられたテーマは器用にこなすが、それ以上はできない。学歴は高いが、素材を見つけ付加価値をつけることに弱い。ただ、若いだけに悩みは持っていますから可能性はあります。それを吐きださせる。鍛え方次第だ



坂本敦子

●人財育成コンサルタント

日本航空国際線客室乗務員、BASFジャパン人事部を経て、95年に人財育成コンサルタントとして独立、「プライム」を創業。2000年(有)プライム・タイムを設立。現在、数多くの企業や学生向けに「ライフ&キャリアデザイン」「リーダーシップ」「コミュニケーション&マナー」等の講演や研修で幅広く活躍中。☎03-3221-5530

と、私は希望を持っていますがね。

坂本●リーダーとして、そうした悩みを聴きにいく。そこが大事ですね。若い人に積極的にアプローチしないと、組織が硬直化するということがありますから…。

前田●最近、管理職の間に「そば打ち」が流行っていますが、上司なら、そばを打つ前に人を打て（鍛えろ）、と言いたい。部下との“飲みニケーション”も大事ですよ。リーダーとして部下との積極的なコミュニケーションが必要であって、飲んで席でもいい、おれはこう思うんだ、おまえはどうなんだという議論を積

極的に交えなければ、よいリーダーシップを持つとは言えません。コミュニケーション能力の高い人はブレインストーミング的なものをうまく使って相手の言いたいことを引き出し、結局は自分の方に向けてしまう技を發揮します。
坂本●ブレインストーミングは既成概念にとらわれることなく意見が出てきますから、本質が出やすい。



ロジカルから少し離れているが、この人何かいいところを持っている、軸があるなど感じさせる…。最近では学生のグループディスカッションを見ているが、ダイナミックさが無い。みんな、おとなしい。

前田●それは本当に悲しいことです。そういう場所できちりと自分の意見なり軸を説明できる人でないとダメです。リーダーになれない。それといちばん大事なものは、温かみですね。うまいコミュニケーション能力を持っていて、チーム全体のそれぞれの顔を見ながら補完関係を見極め、マネジメントする力量。個別単品で評価しているリーダーは、マネジメント能力が低いと思います。また、おれについて来いというのはもう無理。そういうリーダーは、自分でしんどくなって自滅します。踊る阿呆に見る阿呆と言いますが、踊

りの輪にみんなをうまく巻き込んでいく力、それがリーダーシップ。

坂本●ついて来いというより、みんなを巻き込んでいく。必要なのは共感、共鳴を呼ぶことです。

前田●阿波踊りの連はどういうふう構成されるかというと、来るもの拒まずで、踊りが進んでいくうちに列に加わる人が増えてくる。この連隊長こそリーダーです。自分だけ踊っていて、おれの踊りを見てくれというのではダメ。他の人も参加させなければ。

既成概念にとらわれず 世界で勝負できる人材を

前田●本当のトップリーダーを作るには、言葉は悪いですが“わけのわからない”人間も必要なんです。

坂本●丸く納まっているタイプではなくて…。

前田●突然変異的な人間が出てくる社会でないと困るんですよ。妙な奴を採る。それがダイナミズムだと思います。歴史を見ても大きな外的ショックがあったから変革が起きたわけで、社会的な新陳代謝、突然変異が必要ですね。進化論でダーウィンも言っているように、突然変異がなかったら動物は死に絶えると。進化

論的にも、われわれ人間社会には異分子を入れていく必要があるわけです。ただの非常識では困りますがね。

坂本●あいつは変わっているから疎外しよう、というのではなく、どう変わっているんだ、なぜこんなことを言っているんだらうと聴く耳を持つリーダーでなければダメですね。

前田●リーダーの資質としても一つ付け加えたいのは、日本をどうしようかということではなく、世界をどうするかという大きな視点で考えてほしいということ。日本の枠の中で議論するとどうしても了見が狭くなります。日本一になるのが第一目標ではなく、最初から世界一にこだ



わる。世界一になるということは、今までにないものを訴えて実現していく力だから、結局、既存のものでは評価できないものが世界一をとるという図式になり、さっきの突然変異とリンクするわけです。そういう、世界一をとるという気概と認識構造を持った人材が、霞が関にもっと欲しいですね。

坂本●勝負するのは世界だという意識の強い人材を見つけるのが、結局リーダーシップに富む人材採用につながるわけですね。今日はどうもありがとうございました。

自分流の生き方に強い信念とこだわりを持ち、組織とつき合っている人、腹を決めて動いている人は実にダイナミックで、パワフル！ 眼力が違う。前田節にすっかり魅了されてしまった。まさに、記憶に残る人＝自分ブランドの人だ。組織や上司に媚びない勇姿が、世の中の潮流を大きく変えていく人になるであろうことを予感させる。時に鋭く、過激な発言も飛び出るが、明確なミッション（軸）を持っているので、その過激さが心にくっ

入ってくる。前田さんとは中途半端な、抽象的な内容では対等に話ができない。腹の中の本音（根っこ）で勝負だ。自分をさらけ出すと同時に相手に鋭い突っ込みを入れる。前田流「コミュニケーション」のとり方は、相手を理解しようとする優しさ、温かさに満ちている。頭のシャープさだけでなく、演歌・浪花節のような人の心をほろっとさせる情（懐）の深さとの絶妙なシンクロが、前田さんのリーダーシップ力だ。

対談 後記