

起業家たちの軌跡
THE STORY OF ENTREPRENEURS

File Number.117



縄文アソシエイツ株式会社
代表取締役

古田英明

「ヘッドハントはビジネスに**あらず**」を胸に、
企業社会のインフラ構築に邁進する男

権謀術数、飛び交う札束、引き抜き、裏切り……。ヘッドハンティングという行為にはギラギラ、ドロドロしたイメージがつきまとう。ところが、日本で初めてその専門会社を立ち上げた古田英明の口をつくのは、「転職させることが目的ではない」「ビジネスだとは思ってない」といった意外な言葉の数々。神の啓示というべきか、幸運なる出会いをきっかけにこの世界に飛び込んだ。その仕事は、例えば政治家が叫ぶ“ナントカ改革”の何十倍も、この国を変える可能性を秘めているように思えるのだ。

警察官だった父親の転勤で 引越し、転校を 繰り返した少年時代

古田が埼玉で生を受けた1953年、我が国は20年にわたる高度経済成長への、ちよつとどば口に立っていた。少年の成長と軌を一にするように、日本は右肩上がりの急カーブを描いていたのだが、それは民間企業に限ったものではなかった。父親が勤めていた警察も、急増する交通事故や犯罪に対応すべく、組織の拡大に取り組んでいたのだ。結果、親は転勤の連続。そのおりで、息子は小学生時代に5回、中学でも2回の転校を余儀なくされた。

父は県に雇われてるわけだから、埼玉県限定の転校でしたけどね(笑)。新しい学校に行けば、子供ながらに周囲と表面づら合わせていたというか、そりゃあ内心はつらいものがありましたよ。夏休みに引越して新学期から知らないクラスに、なんて時は本当にいやだった。学校には通うのが当たり前で「不登校」という言葉さえ当時はありませんでしたが、今だったらどうなっていたか。

まあでも、適応能力はそれなりにあったんでしょね。中学の時には生徒会長をやりました。ちよつと、政治の季節でね。ベトナム反戦運動が盛り上がりを見せていた頃。僕自身はノンポリだったんだけど、まわりの人間たちは生徒会室なんかで誇々やっつてる。そんな空気のなかで、「生徒会をどう運営していいか」などと考えるのは、それなりに楽しかった。スポーツはからっきしだったけど、学業成績は良かった。ただ、決して学力レベルが高い中学ではなかったから、県内での程度の位置にいるのがイマイチわからない。高校受験は、正直不安でいっぱいでした。

たんでしょね。中学の時には生徒会長をやりました。ちよつと、政治の季節でね。ベトナム反戦運動が盛り上がりを見せていた頃。僕自身はノンポリだったんだけど、まわりの人間たちは生徒会室なんかで誇々やっつてる。そんな空気のなかで、「生徒会をどう運営していいか」などと考えるのは、それなりに楽しかった。スポーツはからっきしだったけど、学業成績は良かった。ただ、決して学力レベルが高い中学ではなかったから、県内での程度の位置にいるのがイマイチわからない。高校受験は、正直不安でいっぱいでした。

といいつつも、難関で知られる県立浦和高校に合格。実はこの時、心にとよつとした傷を負い、それが後に東大受験を目指す原動力ともなったのだが、その一件は後述するとして、高校時代の話。有名校に入学し、さぞや胸を張り青春を謳歌と思いきや、本人いわく「あの時代はくすんでいたなあ」。

長格してすぐに、父親が小川町というところに転勤になってしまったんですよ。埼玉でも北のほうで、学校まで電車を乗り継いで2時間半の世界。いきなりそんな状態になったから、部活

は断念、中学時代みたいに生徒会活動に参加するのともういい無理。もちろん、ガールフレンドなどいるはずもなく……。ただ、捨てる神あればなんとやらで、ある先生の存在が、そんな高校生活の一縷の光になつてくれたんですよ。いまだに名前を覚えてます。社会科の桐山先生。「ウチに遊びに来い」と言ってくれて、2、3年の頃は土曜の午後といえは入り浸ってました。先生にも「放つておいたら、こいつはヤバイ」と映つたのでしょか、僕と正面から向き合つて、取りとめもない話をとにかく真剣に聞いてくれた。不思議なこと何話を話したのかは全く記憶にないのですが、後から考えると「あの時期にあの先生に出会えたのは、人間形成にとって大きかったなあ」と思えるのですよ。年齢は50代で、教師としては円熟期。ただし、いわゆる出世コースからは外れていました。

余談だけど、会社にもいるでしょ？バリバリ仕事ができるというタイプではないのだけれど、ピンチの時には頼りになる、会社にとつて実は必要な人。特にバブル期以降、合理化の名のもとにそういう人材をドンドン切つてしまった。日本の企業活動が大きく停滞した一因は、そんなところにあるんじゃないかと僕は思いますね。

浪して東大へ。 就職して中東に赴くも 仕事に満足できず転職

当時は、毎年50人近くの東大合格者を輩出する進学校なれど、在学中の古田はその水準には及ばなかった。だが、1年の浪人生活の後、見事に合格を果たす。必死に頑張った裏には、2つのわけがあった。

高校時代に、あの亀井静香さんが埼玉警察捜査一課長として赴任してきたのですよ。父親が30年かかって得たポストを、亀井さんはわずか5、6年で手にすることができた。これはいったい、どういうことなのか？ 素朴な疑問を父親にぶつけてみると「東大出で、公務員上級試験に合格したエリートだから」という答えが返ってきました。

身も蓋もない事実なだけで、それも社会というものの仕組みの一端で、「それなら俺も東大に行つてエリート官僚になつてみたいな」と思った。是が非でも東大に受かりたい理由はもう一つあって、これも高校入学直後のこと。「あいつは父親のおかげで浦和に入った」という声が耳に入ってきたんです。公立のしかもトップ校だ

からそんなことは考えられないんだけど、さりとて自分の中で100%否定するのも難しい。あれには、ずいぶん傷つきました。そして考えた。「今度は、誰が考えても裏口入学なんか絶対に不可能な、東大に受かつてやる」と(笑)。

そういう明確な動機がありましたから、浪人時代は我ながらよく勉強しました。でも、僕のやり方は人とはちょっと違つてた。受験生って、過去の入試問題に当たつたり、必ず「傾向と対策」に沿つて計画を立てるものですよ。僕はあれが決定的に苦手。やる前から分析的に目標を定めるっていうことができないんですよ。逆に、あれやこれやとむやみに力を使つているうちに、なんとなく「見えてくる。長島茂雄型と言つたら、引き合いに出されるほうは迷惑でしょうけど(笑)。

また横道にそれるのを許してもらえれば、この性格は社長になつた今でも基本的には変わっていません。例えば、人材育成には「1年目にはこれ、2年目にはこまでやる」というようなガイドラインが必要だと周囲からは言われるのだけど、どうもねえ。僕の人の育て方は、そういう理路整然としたものじゃなくて、とりあえず仕事を乗っけるだけ乗っけてみて、「また大丈夫」「つづれそうだから、とりあえずこまで」とつていうスタイル。だって、その人がどう成長していくかなんて、実際にやってみなければわからない。

これまでの 人生の軌跡 HIDEAKI FURUTA

1953.1

埼玉県に生まれる

警察官である父親の転勤に合わせて、埼玉県内を転々とする。いつしか、何度目の引越しか数えるのをやめたほど。母親は優しく愛情にあふれた人で、本人は「間違いなく子供時代の人格形成に影響した」と分析する。

1968.4

埼玉県立浦和高校入学

2時間超の長時間通学に耐えかね、高校の近くに下宿。高校生ゆえ客観的には「危険な状況」だったが、半年後には、またまた父親の転勤によって学校近くに引越し。事なきを得る。

1972.4

東京大学経済学部に入學

「不得意の数学が難問過ぎて、入試で差がつかなかったのがラッキーだった」と。全共闘世代の残り香が濃厚に漂っていた時代だが、父親が警察官だったこともあり、さすがに学生運動に励む気にはならずノンポリを通す。

1976.4

神戸製鋼所に入社

80年からアラブ首長国連邦に駐在。つらいこともあったが、ゼロから道を切り開くやりがいがあった。社内的には「傍流」の立ち位置だったが、「外にいたから見えるものもあった。若いうちから中枢近くにいないほうがいい」。

1986.1

野村證券に転職

海外要員の募集に応じたはずが、引き受け、アンダーライティングの部門に配属。仕事では目に見える成果を挙げているが、地に足がつかない感覚を常に持っていたという。ヘッドハンターが現れたのは、約7年後。(?)で、外資系ヘッドハンティング会社に転職。この仕事が天職であることに確信を深める。

1996.4

縄文アソシエイツ設立

日本で初めてのエグゼクティブ・サーチ会社として起業。三内丸山遺跡(青森県)を訪れた時に、縄文の文明に触発されて、この社名を付けた。

2006.4

創業10周年を迎える

「理念ある企業に、志あるビジネスマンを」をスローガンに、年間百数十名の役員クラスの人材をヘッドハンティングしている。

東大入学という目標を達成した青年に次に芽生えたのは、将来、社長になりたいという気持ちだった。この時期にしては、唐突な設定に思える人生の

ゴール。「長」の付くものが好きだったから」と、拍子抜けするような理由を口にするのだが、本人は至って本気だった。大志を抱きつつ、卒業後は神戸製鋼所に就職し、輸出営業部門に配属される。

まず担当したのが東南アジア。その後、当時は未開拓だった中東に3年間駐在しました。エリート候補は海外でもアメリカかヨーロッパ。中東には「行かされた」と言ったほうが正確なのかもしれません。話が合った時には「これはやらねば」と思いましたね。ゼロから道を切り開くことにやりがいを感じたし、正直、功名心みたいなものもあった。慕っていた先輩と2人、慣れない地で生活にも不便を感じながらの仕事。そりゃあ、つらいこともたくさんありましたが、かなり自由にやらせてもらってましたね。帰国したら窮屈さを感じたくらい(笑)。でもねえ、当時から言いたいことを言うタイプだったから、上からはだいたい煙たがられてたみたい。ある時、「ここでは偉くはなれない」と気付いた。だから、10年たって転職を決意しました。

転職先を選んだのは、野村證券。実は新卒の時、野村の試験も受けていたんですよ。僕の記憶が正しければ、面接してくれたのは今の社長の古賀信行さん。でも話を聞くうちに、「こんなに仕事が厳しい会社は、俺には無理だ」と、まあ平たく言えば逃げたわけ。そのことがずつと心に引っかかっていたこともあって、リターンマッチだとばかりに飛び込んだ。ちなみにこの時、後に経営破綻した山一證券にも受かりました。仕事は、どう考えてもこちらを選んだほうが楽そうだった。分析的

な思考ができる人だったら、この道を選んでいたかもしれない。

よく私の経歴を目にして、「行動力があるんですね」と言ってくださる方がいるのですが、とにかく僕は、飛んでから考える人間なんです。「後先考えずに飛ぶ力」を行動力というのなら、それについては人後に落ちない自信があるのですけど(笑)。

証券マンとして手腕発揮。だが、ひよんなことからヘッドハンターに

野村證券への入社は86年。絶頂期に向かって、日本経済のバブルが膨らみ続けていた頃だ。しかし数年後、それはもの見事に弾け飛ぶ。顧客に損失を負わせる格好となった証券マンの仕事は、ひたすら頭を下げて回ることに。とはいえ、新天地で水を得た古田はメキメキ頭角を現し、中途採用では初めての、国内営業店(金沢支店)の営業部長に抜擢されていた。そんな男の前に、人生を決定付けたといつていい人間が突然現れる。

外資系の金融機関への誘いを携えて、ヘッドハンターがやってきたんですよ。びっくりしました、そりゃ。でも野村にいながら、実は「金融は俺の

仕事じゃないな」とも感じ始めていて、どんなに条件が良くても金融機関に転職するつもりはありませんでした。その代わりというのかもしれませんが、目の前で話している人物の仕事、すなわちヘッドハンティングに、グッと心が動かされてしまったのです。



HIDEAKI FURUTA

働いてるでしょ? 僕自身も、神戸製鋼で社長になる予定だったのに自分から飛び出しちゃったし(笑)、金融業界では、いま一つ地に足がついていない感じだし。考えてみれば、ヘッドハンティングというのは、そんな人間に「より自分らしい働き方のチャンスを提供する仕事」。だったらチャンスをもたらすのではなく、与える側で頑張ってみよう。熱心に僕を口説き落とそうとする相手の話を聞きながら、悶々とした自分の気持ちとそれを解決する



手段としてのヘッドハンティングという仕事とが、見事にシンクロしたという感じかなあ。いずれにせよ、今度こそ天職だと直感したのは事実です。

「あなたの勤める金融機関ではなく、おたくの会社に入りたい」。そう切り返されたハンター氏は、さぞやその青い目を丸くしたところだろう。こうして偶然の出会いをきっかけに、ちょうど40歳になった93年、外資系ヘッドハンティング会社ラッセル・レイノルズ・ソシエツに入社。だがしかし、天職だと確信した再々就職先を、今度はわずか3年で辞めてしまっ。

「本部言いなりの外資系企業特有の風土が合わなかった」とか、活字になっている言い訳はいろいろあるのですが、一番大きかったのは言葉の問題でした。外資系だから、主なターゲットは外国人。海外駐在の経験もありましたから、英語はそれなりに話せましたよ。だけど、ハントを成功させるためには、相手の心を揺さぶるような話をしてはなりません。欧米文化や歴史などに関するそれなりの知識も必要だった。やっぱりここでも「後先考えず」の結果、壁にぶち当たってしまったわけ。

でもねえ、ヘッドハンティングという仕事自体はとて面白かったし、予想どおり自分に合っていた。語学に阻まれて捨ててしまふのは惜しい。それに、学生時代に誓った「社長になる」という夢が、まだ叶っていないじゃないか。考えた末にそれを両立させる道。すなわち独立を決断しました。だから僕の場合は「初めに起業ありき」ではなく、あくまで結果として自ら会社を

「これを世の中に問うんだ」と胸を張れるものがあったこそ、あえて困難に挑戦する価値がある



▲新聞、テレビ、雑誌など、様々なメディアに取り上げられる機会が多い古田だが、自身の著書もすでに20冊近くを数える。近著は「カリスマヘッドハンターが明かすリーダーの条件」(大和書房)。人として、リーダーとしての生き方を明快に提示している

会社DATA

■設立/1996年4月 ■資本金/6800万円
 ■売上高/約10億円(2007年3月期) ■従業員数/41名
 ■事業内容/エグゼクティブ・サーチ、人材コンサルティング、業務・資本提携の仲介など

起こしたというパターン。どうしてもアントレプレナーになりたかったわけではないのですよ。

独立した96年当時のヘッドハンティング事情を表現するなら、「潜在ニーズはあるけれど、潜在ニーズはゼロに近い」というのが正確なところでした。僕を含めて4人の所帯でスタートしましたが、最初は営業に回っても反応なしという状態でしたね。でも、多くの起業家がそうであるように、この立ち上げの時期は、独立を果たしたというユーフォリア(過度の幸福感)に浸ってますからねえ。気分的には、今ほど苦しくなかったかもしれない(笑)。

変化も追い風になって、日本初のヘッドハンティング企業・縄文アソシエイツの認知度は徐々に高まっていた。改めて言うまでもないことだが、ある人材に目をつけて別の会社に送り込むのがヘッドハンティングという仕事。当然、多く成功させればさせるほど、実入りは増える。にもかかわらず、トップ自らが「転職させることが当社の仕事ではない」と言い切るのがこの会社の不可思議なところであり、強さの秘密でもある。

野村證券時代につてなどもたどった「潜在ニーズ」の掘り起こしに加え、転職に対する抵抗感の希薄化という環境

同業他社との外面的な違いは、対象が経営幹部クラス限定であること。現在は、年間で数百数十名の役員転職のお手伝いをしています。企業に継続的な価値を提供する「人財」をね。でも、本質的な違いは理念の部分です。そもそも、自分たちのやっていることをビジネスだとは思っていないのですよ。ビジネスではなく、企業社会をよりよく発展させるための必要不可欠なインフラだというのが、僕の考え。

例えば大企業には、甲乙つけがたい実力者数人のうちの一人がたまたま社長の椅子に座り、ほかは事業本部長や子会社のトップをやっている、などというケースがけっこうあります。一方で、指導者の人材難で傾きかけている企業も、あまたある。とある子会社の社長がそちらに移れば、その企業の再生に大いに貢献できるかもしれない。そうなたんなら、隠れていい能力を発揮できる当人にとってもWin・Win。得た企業にとってもWin・Win。こうして、本当の意味での流動化がトータルで実現した社会を想像してみてください。ただしそれは、自然の流れに任せているだけでは無理。適性をし



つかり見極め、両者を仲介する橋渡し役がどうしても必要になるのです。企業社会における「適材適所」を促す機能、それがヘッドハンティング。「必要不可欠なインフラ」だというのは、そういう意味なのです。

付け加えておけば、我々の仕事は、首尾よく転職させてそれでおしまい、ではありません。新天地で根付き花開いてもらわなければ、ヘッドハンティングに成功したとは言えないのです。だから3年後、5年後を展望したフォロワーにも力を入れていきます。新天地で活躍するためには、移る人、受け入れ側双方が変わる必要が、実はある。これが口で言うほど簡単ではないのですが、現状で定着率は8割程度。なんと90%に持っていこうというのが、当面の目標です。

ちなみに、ヘッドハントの結果、人

材に去られた企業にとっては痛手になるかもしれない。しかしそれは、その人の能力を100%生かし切れていない証拠だと言いたくない。現状の仕事に充足感を得ていたら、転職話に乗るはずがないのですから。悩みに悩んだ末に「やはり今の会社で頑張ります」という選択をする、それはそれで素晴らしいじゃないですか。「じゃあ頑張つて、この会社で社長になってくださいよ」と握手して別れた後に、誰もが知っている企業のトップに上り詰めた方が何人もいます。

「インフラ」である以上、社会が必要とする限り自分たちの役割は決してなくならないし、そのシステムを拡大再生産するだけの収益はコンスタントに挙げられるはず。古田の描く将来展望は明快。取材中、幾度となく「後先考えずに行動する」と自嘲気味に口にしたのだが、その自然体あつてこそ、この絵が描けるのだらう。

現在、株式を公開している日本企業およそ3700社のうち、10社のトップにはウチが外からスカウトした人物が就いています。ここまでするのに10年。ゼロから10年までに10年だったなら、10を100にするのに10年は必要ない。そう考えれば、設立20年後の2010年代半ばには、上場企業の100社から150社の社長は、当社が選んだ人になっているでしょう。全体では、1割、2割の企業の指揮を我々がスカウトした人間が執っているはず。今では考えられないくらい活性化した企業社会に変貌を遂げているわけです。社会インフラとしての縄文アソシエイツの事業規模も、たぶん今の10倍以上。リーダーがまっとうであれば、きつとそうなっていますよ(笑)。

私自身、転職をお手伝いする立場だからこそ言わせてもらいたんだけど、リクルートみたくどこかであおられて(笑)、20代のうちから二度三度と職場を移るのは感心しません。20代って、組織人、仕事人としての基礎的な技能を身につける大事な時期なんです。磨いてほしい。若い時に転職を繰り返すような人は、使い勝手のいい、いわゆる「アームハンティング」の対象にはなっても、将来もヘッドとして迎えられることはないと言っています。

起業を目指す人に一つお伝えするのなら、理念を持つべし。「これを世の中に問うんだ」と胸を張れるものがあるってこそ、あえて困難に挑戦する価値があるんじゃないだろうか。