

縄文アソシエイツ株式会社 社長 古田英明

# チエインジ日本！ 人材流動の産業化で 日本を変える

## 英国病の教訓

急激に変化する日本の「雇用」や「働く」ということを考えるには、日本経済全体の現況と行く末を見つめねばならない。それには、イギリスが辿った道を眺めることが参考になる。

イギリスは世界に先駆けて産業革命による工業化を成し遂げ、19世紀はじめには7つの海の覇権を握り、カナダからオースト

ラリア、さらにインドや香港までをその植民地とし、隆盛を極めた。しかし、第1次世界大戦後はアメリカの台頭などにより次第に衰退し、第2次大戦後に誕生した労働党政権の「ゆりかごから墓場まで」をスローガンにした福祉重点政策は、イギリス経済を完全に行き詰まらせ、以降20年近く経済低迷状況が続くことになった。

こうした状況を「英国病」と呼んだ。その低迷したイギリス経済を立ち直らせたのは、1980年代に保守党サッチャー

首相が行なった構造改革であった。

「鉄の女」サッチャーは、政府の経済的・政治的介入を抑制する小さな政府を実現し、市場原理と起業家精神を重視する政策を敷いた。そして、規制緩和により外国からの投資を拡大させ、電話・ガス・空港・航空・水道などの国営事業を民営化し、所得税・法人税を大幅に引き下げるなどして、イギリス経済を一挙に回復させることに成功した。

サッチャーのとった政策は新自由主義





(ネオリベリズム)と呼ばれるもので、市場原理の徹底と規制緩和により競争を促進させることで経済を活性化させる政策である。これには公共サービスの縮小、公営事業民営化、経済の対外開放、情報公開などがパッケージされている。

その結果、イギリスの競争力は増し、経済復興を遂げたが、地域格差と個人所得格差は拡大し、大量の低所得者や失業者を出すといった弊害も発生させた。そこで、サッチャー政策に対しての評価は二分することになる。財政赤字を克服し、イギリス経済を立て直したとして高く評価される一方で、失業者を増大させ、金持ちのみを優遇した政策だったと非難されている。

こうした二分評価は、その後の新自由主義政策をとった国々の政策評価に共通するものである。

イギリスではサッチャー政権後、1997年に誕生した労働党ブレア政権が、市場化一辺倒の政策を修正した「第3の道」を選択する。地方公共団体や公企業を復活させ、民営化により低下したサービスを向上させ、医療予算を大幅に増額させて国民医療サービスを立て直し、教育政策においても競争型の中等学校を廃止し、公立学校の地位向上を図るという政策を取り、格差は正に努めた。

こうした保守党・労働党の政権交代による政策転換をも含めて、イギリスの進んできた英国病克服の道は、日本の行く末へ多くの示唆を与えている。

## 日本も新自由主義を選択した

アメリカのレーガン、ブッシュ(初代)、クリントン各大統領も、日本の小泉、安倍政権も新自由主義路線を選択した。そして、両国とも国力が回復する一方で、イギリス同様に地域格差と所得格差が増大する状況にある。しかし、「第3の道」までには進んでいない。

日本が新自由主義経済政策導入に踏み切ったのは、右肩上がりの経済成長が終わり、告げ、少子高齢化が一層深刻さを増し、企業の終身雇用・年功序列システムが維持できなくなったときである。

2001年4月に小泉政権が発足した直後の日本経済は、鉱工業生産は2001年4～11月の8カ月間に15・4%急落し、実質GDP(国内総生産)は2001年第2(4～6月)～第4(10～12月)の3四半期連続のマイナス成長で、2.2%低下した。企業倒産は激増し、完全失業率は2003年1月に5.5%に達した。株価は2003年

4月に日経平均で7607円まで落ち込み、高度経済成長のなかで継続された雇用・社会保障システム全般が崩壊し、金融恐慌前夜の様相さえ呈していた。

そこで小泉改革が始まるのである。

## 生涯賃金を考える

日本が選択した新自由主義政策は、いったい個人生活にどのような影響を与えたのだろうか。給与所得者の生涯賃金という角度から考えてみる。

日本では高度経済成長期からつい最近まで、給与所得者の賃金は終身雇用・年功序列システムに組み込まれていた。

大学卒業者を例にとると、学校を卒業してすぐに就職し定年まで勤め上げれば、従業員1000人以上の企業の大学卒業者は約3億3000万円を得た。次ページ図表1は、その生涯賃金を歴年でモデル化したものである。22歳で大学を卒業し、40歳で管理職に昇進し、50歳で部長職に就き、60歳定年時に2400万円の退職金を手にするという会社生活を送ると仮定し、その人の38年間の年収推移を、厚生労働省賃金構造統計資料をもとにして推計したものである。



図表1・大手メーカーの賃金体系モデル (単位:万円)

年齢	年収	10年単位の収入(%)
22	270	
23	300	
24	312	
25	325	
26	337	
27	351	
28	365	
29	380	
30	395	
31	411	3446 (10.24%)
32	500	
33	520	
34	540	
35	560	
36	580	
37	610	
38	630	
39	660	
40	680	5280 (15.70%)
41	800	
42	830	
43	870	
44	900	
45	940	
46	970	
47	1010	
48	1050	
49	1100	
50	1140	9610 (28.57%)
51	1200	
52	1250	
53	1300	
54	1350	
55	1400	
56	1600	
57	1600	
58	1600	
59	1600	
退職金	2400	15300 (45.49%)
合計		33636 (100.00%)

この生涯賃金は個別企業の経営状況や学歴・企業規模により差はあるものの、注目すべきは、年収の推移である。

就職してからの10年間で生涯賃金の1割しか手にすることができないのに対し、定年までの8年間で退職金を含めると生涯賃金の半分近くを得るといふ、最初の10年と最後の8年では約4.4倍もの収入差が生じている。この差は長く勤めたことに対する評価により生じるものであり、だからこそ日本企業では「定年まで勤め上げる」ことが重要視されてきた。

そして、格差があるにもかかわらず、若

年労働者からの強い不満が渦巻くことが少なかったのは、「自分もやがて先輩たちと同等の処遇は受けられる」という安心感があったからだ。しかも年金・医療といった社会保障は手厚い状態が維持されており、定年後も生きがいにつながる何らかの社会的役割が待っていた。

しかし、21世紀を前にして日本のバブル経済が崩壊するとともに、急速に進んだ少子高齢化とグローバル化は、日本の雇用状況を一変させた。終身雇用・年功序列システムは崩れ去り、高齢正社員の懲懲退職、新入社員採用抑制、そして、非正規社員・

派遣社員への転換が行なわれた。正規社員の給与が一律に上がることはなくなり、1200万人とも言われる年収300万円以下の低所得者が増大し、日本全体は閉塞感で覆われた。

そんな日本の状態を、「働く認識」を変えた新しい産業を起こすことにより変革しよう、と、縄文アソシエイツ株式会社の古田英明社長は考えている。日本の閉塞状況について、古田社長は、1995（平成7）年に出版した『御破算95』（共著）で次のように述べる。同書は古田社長の起業動機をまとめたものでもある。

——仮に社会人としての年月を陸上のトラックに例えれば、いまの30代後半から40代半ばの人間は、トラックを4分の3周したところで走らねば方向が逆向きに変わってしまうてうろたえているのが現状ではないだろうか。というのも、ここきて「プロ意識」だとか、社会に通用する能力などと言われても、彼らは企業の中で偉くなるにはどうしたらよいか、という観点から40代になるまでやってきたのである。つまり、外に出て値段のつくようなことはやってこなかった。（中略）雇用問題については、日本は世界の秘境である。日本の人材市場は遅れている。——





Profile ● 古田英明(ふた ひであき)

1953(昭和28)年生まれ。1976(昭和51)年東京大学経済学部卒業、神戸製鋼所入社。東南アジアや中近東などで企画・販売業務に携わる。1986(昭和61)年野村證券に転じ、資本市場部や営業企画部に所属、金沢支店で株式営業も手がけた。1993(平成5)年エグゼクティブ・サーチ会社ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパンに入社。1996(平成8)年縄文アソシエイツを設立。

## エグゼクティブ・サーチの役割

縄文アソシエイツはエグゼクティブ・サーチを行なう企業である。年収1000万円以上クラスの人物を、今いる会社とは別の会社で紹介する仕事、俗にヘッドハンターと言われる業態だ。

たとえば「わが社のこの分野で3年間のうちに5億円の利益をあげてくれるマネージャーを、年収1500万円までで探してくれないだろうか」というような依頼を企業から受けて、適当な人物をスカウトし紹介するのである。候補者が「手持ち」にい

る場合もあれば、新たに探し出す必要がある場合もある。スカウト期間は通常3カ月(半年であるが、2〜3年かける場合もある)。一般人材紹介業とは、マネージャークラスを対象とする点で大きく異なる。

こうしたエグゼクティブ・サーチは、イギリスやアメリカでは既にひとつの産業として認知されていて、異なる文化圏へ進出するような場合には、こうした会社と組まなければ成功は覚えないとされている。1980年代後半から、イギリスやアメリカの多国籍企業が海外進出するときには、右手に金融機関、左手にエグゼクティブ・サーチ会社を持っていたと概されるほどだ。

それに対して、一時、パクス・ジャポニカ時代の到来とまで評された日本が、凋落の一途を辿ったのは、人材流動性において未熟であったことも大きな要因であったとも考えられている。そうした状況を打ち破るには、人材流動化を支える新しい産業を育てる必要があると古田社長は考えている。

## 転職はすすめるものではない

日本の社会構造と企業環境が変化するなかで、転職という選択肢を持って、一度し

かない人生を何度もエンジョイして行こうと考える人たちは増加している。また、そうした状況をビジネスチャンスととらえて、利益のみを追求する起業家たちがいるのも事実である。

しかし、古田社長が考える人材流動化のあるべき姿は、そうした起業家とは明確に一線を画す。

古田社長は、転職全般をよしとするわけではない。そればかりか、「就職してから10年は転職を考えるな」「迷ったらもう一度現職に専念すべし」など、転職を否定するような発言も多い。自身、東大卒業後、神戸製鋼所、野村證券、ラッセル・レイノルズ(アメリカ系エグゼクティブ・サーチ会社)、そして起業という道を歩いてきたが、来し方を振り返り、次のように述べている。「ひとつ目の転職はする必要のないものでしたね。いやすべきではなかったと言えます。今の私だったら止めていましたね」父親は警察官の厳格な家庭に育ち、高度経済成長期の昭和40年代から50年代にかけて、埼玉県立浦和高校、東京大学経済学部、そして神戸製鋼所と「堅い」人生を送ったからこそ、人生における転職の重大さを実感している。

「大切なことは、自分ときちんと向かい合うことではないでしょうか。そういう私



自身も、本当に自分と向かい合ったのは事業を始めてからだと思います。そうした経験から言えば、転職は、まずは転職することを止めて、自分を見つめ直すことがスタートだと思っています」

自己を正しく評価することはなかなかむずかしいが、それができなければよい転職はできないというのである。しかし、それでも日本の社会事情は転職を促進する状況にあると続けた。

「愛社精神が強い人ほど、会社の方向性に対して1度『これは違うぞ』と思うと、会社と決別する道を選びます。だから会社が大きな舵<sup>かじ</sup>きりをするようなときには、社外に飛び出す人が増えるのです。

また、企業側も10人に900万円払う(合計9000万円)より、2人に1500万円、残り8人に600万円(合計7800万円)を払うほうが、もっと機能するし、経費も抑えられると考えるようになっていきますから、1000万円を超える年収を得る人は減る傾向にあります。そうしたなかで、より自分が評価される場に異動することを考えるわけです」

そして、転職を決意した人たちが正当に評価され、転職後も存分に能力を発揮するために、正当に評価される市場システムをつくり上げる必要があると述べる。

## 縄文アソシエイツという社名の由来

日本の組織や制度・システムといったものが、硬直化してしまい、機能しなくなっている状態を、古田社長は「煮詰まり」と呼び、日本には有史以来3度煮詰まった時期があったという。

1度は大和朝廷に始まった律令国家体制の「煮詰まり」、もう1度は江戸の幕藩体制の「煮詰まり」、そして、もう1つは1990年代の戦後体制の「煮詰まり」をあげている。

大化の改新(645年)後の律令国家では、法体系(律令)と官僚機構が確立され、人の固定化を含めた自由のない社会だったので、10世紀には活力を失い武士の台頭により崩れて行く。江戸時代の厳格な身分制度にもとづく幕藩体制は幕末に行き詰まり、明治維新により崩れ去る。そして、バブル崩壊後の20世紀末には、戦後の高度経済成長を支えた終身雇用・年功序列社会が行き詰まる。

古田社長が「煮詰まり」と呼ぶ時期は、いずれも、社会規制が厳しく、自由さに欠け、閉塞感に覆われていた時期である。こうした閉塞感を突き破る大きなエネルギーは、人の活性化により生まれ、その活性化

を生むのが、エグゼクティブ・サーチを含めた人材の流動化であり、自己責任において自己実現できるような雇用システムの実現だと言う。

そしてさらに、縄文時代まで遡<sup>さかの</sup>った精神<sup>ココロ</sup>を持つ必要を強調する。

図表2・古田式縄文・弥生比較

縄文時代		弥生時代以降
非稲作、狩猟・採集	文化	稲作
自己責任原則による パートナーシップ社会	社会	律令社会
自然との共生	自然	自然との対立





縄文期以降の弥生期を、律令制につながる管理社会だととらえ、そうした統制社会ではなく、個を重んじ、独創的で活動的だった日本の先住民族である、縄文人の生き方をよしとして、「縄文アソシエイツ」を社名とした。

1996（平成8）年の設立である。

「法令国家的、幕藩体制的、終身雇用という『寄らば大樹の陰』という日本人の考え方とか人生観を変えることが、私の言う縄文人的思考に返るということなのです。外資の世界では、『自分を支えるのは自分』であり、看板としての『ゴールドマンサックス』という名前は大樹に見えますが、その内部のメカニズムはみんながもたれ合っているのではなくて、個々人が立っているわけで、自分の雇用を守るのは、自分以外の誰でもないのです」

縄文アソシエイツの応接室には「一燈照隅 万燈照國」という安岡正篤の言葉の書が飾られていた。どんな小さな灯りでもたくさん寄れば国全体を照らす灯りにもなるという意だろうが、正に「人材流動化の産業化」を唱える古田社長の心を表している。その書はもとジャニーズ・少年忍者の一員で現在、アーティスト・書家として活躍するKNOB氏の作品である。人の活躍を見逃さない古田社長なりの面目躍如たる人選ではなかろうか。

**後継者選びは、自分がいつ辞めるか決めなければ始まらない**

人の異動と言えば、トップ交代も含まれ

るが、ここでも、古田社長は独特の持論を展開する。

多くの経営者は、「今自分のやっていることを、任すに値する人物がいらないのでなかなか辞められないのだよ」と、半分自慢げに語るが、それでは事業の永続性どころか、次代への事業承継さえまならないと、古田社長は断言する。

「事業承継というのはすべてが前任者の出処進退から始まるのですよ。その理念や考え方がはつきりしないで後継者選びもなにもないではないでしょうか。」

もちろん、急速後継者（きゅうきせきや）を選ぶ必要が生じたような場合は、それなりの考え方があり、また、限られた選択肢のなかから選ぶ方法論もありますが、ここでは、箱根駅伝でランナーが走り続けている状態を想定してお話します。

まず、どんな立派な創業経営者であっても、本質的には1人の区間走者であるという認識が必要です。やがては次の区間走者にたすきを渡すわけですから、現社長なり現リーダーが、いつという形で次のランナーにたすきを渡すのかを決定することが、事業承継の根源だろうと思うのです。事業承継は転職と逆で、辞めるということとを決定することから始まるということです。



## どんな人が要望されるのか

最後に、あえてヘッドハンティングに値する人はどんな人かを教えてもらった。

たとえば、ある企業が海外進出を企画している場合、進出予定先の文化・慣習・言語に慣れ、豊富な人脈を持ち、しかも要求されるビジネススキルに熟練したような人物に対しては、企業側も高待遇を用意し、仲を取り持つ会社へもそれ相応の出費は覚悟するところとなるだろう。

外資系企業が日本に進出する場合、日本人がその日本法人の代表者や役員に就く場合が多い。「いつの間にかあの人、あそこに行ったのだ」と驚く背景には、ヘッドハンターたちの影がちらつく。もともとヘッドハンターたちは、黒子であるから表舞台に立つことはない。ましてや強い守秘義務を持つがゆえに、どんな大異動に絡んでいてもそれが明かされることはない。それだけに、「この会社で一生過ごすのだ」と考えるビジネスマンには見えにくい業種かも知れないが。

ヘッドハンターたちが対象とするのは、専門技術を持った人とは限らない。年齢面でも30歳代後半から50歳代半ばまでが多いが、そればかりでもない。



全体をうまく機能させるにはどうすればよいかを体得しているような人たちは、結果として60歳代が多くなったという。

「やはり、徳のある人が一番要望されるのではないのでしょうか」

と、古田社長は結んだ。

転職なり再就職をバックアップする人たちは黒子に徹するがゆえに、なかなかその存在は見えにくい、縄文アソシエイツの社員数は年々2割増強増加している。エグゼクティブ・サーチを行なうわけだから、それなりの経験と見識がある人たちが入社してくるわけだが、その社員増加状況ひとつとっても、日本経済は新しい人材流動という産業を必要としているという証左と言える。

日本の大手電機メーカーが中国進出する

にあたって一番必要としたのは、トータルで工場を管理・監督・運営できる人間であり、工場長クラスを経験した全体を見渡せる「苦勞人」であった。彼らはビジネスマンとして育つ過程において、手作業から機械製造に移る歴史的経過を目の当たりにし、また工場内のあらゆる仕事を体験した結果、各職能の人たちの気持ちがかかるようになった人たちである。このように工場

### DATA

〒105-0001  
東京都港区虎ノ門1-4-2  
虎ノ門東洋ビルディング7F  
TEL 03-3591-7717  
FAX 03-3591-7399  
URL <http://www.jomon.co.jp>