

SERIES 挑戦する経営者 69

縄文アソシエイツ株式会社

代表取締役社長



# 古田 英明さん

Hideaki Furuta interview



エグゼクティブ・サーチを天職に、  
日本のリーダー育成に貢献する経営者

神戸製鋼所、野村証券という大手企業で経験を積み、自らをスカウトに来たヘッドハンティング会社に興味を持ち、ヘッドハンターの道を歩む。

外資系のラッセルレイノルスでの3年の仕事を経て、日本初のエグゼクティブ・サーチ会社として縄文アソシエイツを設立。トップと役員合わせて百数十人の人材を

日本の上場企業に紹介するほどの実績をあげてきた。

表面的な人材論ではなく、リーダーには「人物論」が必要とする信念は、多くの企業の経営者を見つけてきた目から生まれた。

安易な転職を戒め、自己成長の王道を説く。

日本のリーダー育成に貢献する  
プロフィールに話を聞いた。



1976年東京大学経済学部卒業後、神戸製鋼所では東南アジアや中近東で企画販売業務、野村証券では営業などに携わり、米国ヘッドハンティング会社への転職を経て、1996年に日本初のエグゼクティブ・サーチ会社である縄文アソシエイツを設立。日本の上場企業などへ多くのトップ人材を紹介している業界の第一人者。

PROFILE

— 縄文という単語が社名についている会社は他には知りませんが、どのような意味が込められているのでしょうか。

これが日本の原点だと思っています。もともと日本の縄文時代には30万人程度の人口だったのが、その数倍の渡来人がやってきて、弥生時代には100万人も増えたといわれます。縄文という時代は弥生時代から現代までの5倍も続いた時代で、まさに日本の原点ともいえる時代です。

日本人は弥生以降の2000年をもって農耕民族とされていますが、その前に長い縄文の狩猟民族時代があるのです。日本では実用的なこと、日常的なことを洗練して文化と呼べるものに磨き上げてきました。縄文の文化の高さと長さを鑑みて、5大文明の1つとみる人もいるくらいです。

古典芸能や茶道・華道など、日本古来のものや海外から取り入れたものを、独自の美学で文化にしてきました。商人道というように、ビジネスにおいても道の概念を取り入れています。日本の雇用も文化だといえるようなものにしていきたい。

最近「キャリア……」などという社名の会社が目に付きますが、働き方でも日本の原点を大切にしたい。そのためには日本らしい軸を定めることが必要で、それを一番古い時代に求めたのです。アソシエイツというのは仲間が集まってほしいという意味です。社員だけでなく企業に紹介して活躍されている方々も含めて、縄文アソシエイツを拡大していきたいと思っています。

— 日本人には狩猟民族としての原点があるというのは興味深いですね。思い当たることもあります(笑)。どのような方を仲間として求めていくのですか。

リーダーやリーダー候補の方々との出会いが多いですね。われわれが考えるリーダーとは、ピラミッドの頂点にいる人ではな

く、逆ピラミッドのボトムを支えるような方々です。リーダーシップ論というところ、999人の上の1人を語ることが多いのですが、999人を支える人を求めていきたい。

経営者になると勝ったとか負けたとか、どれだけ稼いだかとか、目に見える部分の人材論に陥りがちです。氷山と同じで海面上に見える部分は全体の2割程度で、本来重要な海面下にある部分への感性が衰えているのではないのでしょうか。問題は「人材論」ではなく「人物論」です。

それを数値化して目に見えるようにするのは難しいことですが、それにふさわしい人は見えるものです。せいぜい5%くらいの人でしょうが、その人物を見極めることが、日本企業には必要です。従来の人材論だけでは衆愚政治のようになる。人のために自分の身を犠牲にできるようなリーダーを、どれだけ育てられるかが課題だと思います。

— 最近人に関する品格論がよく語られますね。そういう部分が弱くなっているということでしょう。ビジネスの世界でも偽装問題や粉飾問題など、そういった傾向がみられがちです。

リーダーに関してだけでなく、全体的に仕事に対して軽く考える傾向がある気がします。人生はゲーム、仕事もゲームという捉え方が目立ちますね。そんな軽薄な傾向が強まっているので、リーダーもお遊び的な立場になってしまい、仕事に対する真剣さがなくなってしまいます。

「仕事は命」という感覚が、いまの時代だからこそ、求められるのでは。面白おかしく生きることにそれほどの価値があるのでしょうか。たとえ短くても意味のある人生というものを、もっと考える必要があります。そろそろ真剣勝負に戻ってもいい時期だと思いますよ。



いま求められるのは、仕事に命を賭する感覚  
その中から、人のために自分を犠牲にするリーダーが生まれる

ワークライフバランスという言葉をよく聞くようになりましたが、それは仕事の充実があってこそだと思います。仕事も仕事以外も必死でやるのが、本当のワークライフバランスです。どちらも腰が引けて中途半端になっている人が多い。流行のキーワードに踊らされないほうがいいですよ。

昭和50年代くらいからそんな傾向が出ている気がしますね。キャリアという言葉をもてあそぶような人材ビジネスが増えているのも気になります。本来はまだ転職しないほうがいい若者などが、履歴書をきれいに着飾って実力以上に格付けされてしまう。まるでサブプライムローンです。

— エグゼクティブ・サーチという仕事は、日本における人材ビジネスの中でも、まさに貴社の登場とともに定着してきた分野ですね。でもその実態はあまり知られていないのでは。

私はいまの仕事を、単なるビジネスとは捉えていません。企業社会をより発展させるために必要な、社会インフラだと考えています。たとえば、大企業には複数の実力者のうち1人が社長になり、他の人は必ずしも活躍していないというケースがあります。

かたや経営者の人材難で、経営がうまくいっていない企業もあります。そのようなケースでの経営人材の流動化が実現すれば、より経済成長につながる適材適所が可能となるのです。

それを行う機能がエグゼクティブ・サーチだと思います。現在株式公開している企業のうち10人以上のトップと、100人以上の役員は、われわれが紹介した人です。

— 想像以上のボリュームですね。確かにそれだけの影響力を持つてくると、一種のインフラになりつつある気がします。

まだインフラというには弱いですね。公開企業はこれから絞り込まれるでしょうが、200~300人くらいのトップを紹介すれば、全体の1割くらいのシェアになります。そうすればインフラといえるでしょう。まだまだ20倍くらい頑張らなければならないということです(笑)。

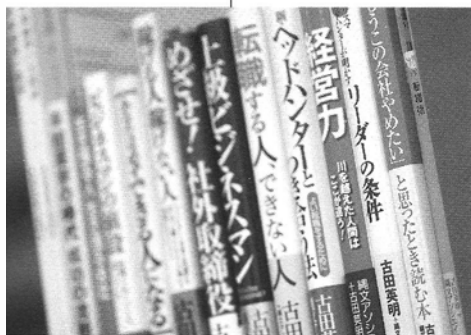
これまで創業以来13年間、同じことを言い続けてきたのですが、それに賛同してくれる人が増えてきたのでしょうか。言い続けてきたのは「リーダーは人を支えるべき」ということと「働く」ということは“傍”を“楽”にすること、つまりまわりの人に貢献する」ということなどです。

内村鑑三の『代表的日本人』や新渡戸稲造の『武士道』などに書かれている精神がわからない人は、外資系のヘッドハンターと付き合ったほうがいいと思っています。そういう意味では競合となる企業はないかもしれません。でも、同業者の方も私の本を読んでくれているので、だんだん似てきているかもしれませんね(笑)。

— 最近では人材紹介を生業とする企業が激増したせいか、それを利用して転職する人が多いですね。反面、若者の定着が問題になっています。

確かに人材紹介会社や転職サイトの増加とともに、しっかりした実力をつけないうちに転職してしまう若者が増えていますね。仕事を充実させるためには、その仕事で一定の力を身に付ける必要があります。それには3年どころか10年くらいは1カ所で頑張るべきだと思います。

仕事ができる人には2つの側面があります。1つは専門分野に必要な能力を身に付けていること、もう1つは自分の仕事をと



ことん好きになることです。でも本気で打ち込まない限りは、その仕事が好きかどうかは判断できません。20代は目の前の仕事に真剣に打ち込むことです。

エグゼクティブ・サーチの世界でも、最近キャリアを軽く捉えるようなビジネスが増えてきました。プロの経営者というよりは経営技能者を紹介するもので、単なるピラミッドの頂点を目指しているような人です。それでは真のリーダーとはいえません。

— これまでの日本では1つの会社で勤め上げる経営者が多かったですが、もっと多彩な経験をする事でさらに多くのリーダーが育つでしょうね。

能力を持って生まれた人は、それを自分のためだけに使うべきではありません。リーダーとしての能力を与えられたのは、自分の年収を増やしたり、やりたいことをやるだけのためではない。残りの999人を幸せにするために、天が与えたものだと思うべきです。

そういう人物を見出して成長の機会を与えることが、この仕事の醍醐味です。一企業で育てることはもちろん可能ですが、米国の大統領のように、いろいろなバックグラウンドを持って出てくる仕組みのほうが良い。そうすれば1年で政権を放り出すようなリーダーが続くことはないでしょう(笑)。

いろいろな経験、できるだけ厳しい経験をするほうがリーダーは育つものです。日本はどちらかというと表面的な公平が求められ、ビジネスでも甘い部分が多く、リーダーが育ちにくい社会だと思います。企業社会の繁栄を考えたら、1・2度の転職経験がある人がリーダーになる道を拓かなければなりません。

経済が大きく伸びているとき、もしくは

混乱期にあるときは1つの企業でも多くの経験ができるので、人は育つと思いますが、そういう時期は実は少ないのです。我慢のない社会をつくってしまった要因の1つは、安易に増えてきた人材ビジネスにあると思います。これから不況になると少し正常化してくるのではないのでしょうか。

— このところ非正社員に関する雇い止めなど、厳しい話が増えています。こういった形態が増えてきた1つの要因は人材ビジネスですが、それはまた企業のニーズでもあったわけです。

ある意味、大不況が来てよかったのかもしれない。働くことに対して全体的に真剣になるのではないのでしょうか。企業が雇用形態の多様化を図るということは、ある意味では合理的な面もありますが、正社員以外に頼って事業を行うのは、本来はいいことではないと思います。

結果的にこうなってしまったということは、働き方の多様化など、言葉のまやかしかつたのではといわれても仕方がない。個人としては真面目に自分を磨くしかないですね。これまでは技能を身に付けることで、仕事に対するつじつまを合わせてきましたが、技能というのはできて当たり前のことなんです。

精神面をしっかりと鍛えていたか、感謝の気持ちを持っているか、毎朝太陽が出たら拝んでいるかなどを、もう一度振り返りましょう。精神論というか、そういうことを単なる論で終わらせないで、日々実行することが大事なのです。論理的思考ということがよくもてはやされますが、むしろ感



**20代は目の前の仕事に真剣に打ち込むべき  
人材ビジネスが誘う甘い幻想に踊らされてはいけない**



当社は、ヘッドハンティングを通じて社会インフラをつくっていると自負しています

情的な思考力が大事では。本当の論理的思考ができる人は一部しかいないはずですよ。

—— 表面的な人材論，軽く語られるキャリア論ではなく，人物論や目指すべき精神論とその実践を大事にしようというメッセージは，人材ビジネスだけでなく，多くの企業が真剣に受け止めなければならないものです。

目の前のことを真剣にやる以外に，個人にできることはないのです。最近の人材ビジネスは若い人に，キャリアなどという言葉を使って幻想を売っているところがあります。それに踊らされて転職を繰り返す前に，目の前の仕事にしっかりと取り組むように心がけるべきです。

人材ビジネスは個人と企業の間をつなぐものとして，思想が問われているのではないのでしょうか。企業が考えているからそのとおりにするとか，世の中の流れに乗るとかではなく。ビジネスとしての拡大だけを意識せずに，自らの思想を持ち，それに基づいて行動するべきです。

人材紹介をする際にも，意味のある転職を増やすことを考えてほしい。世の中には「無名有力」な人が少なからずいると思います。そういう人に力の発揮場所を紹介することなどは，企業にも個人にもとても意味があります。でも資本主義というのは，人材ビジネスなどのまがまがしい部分も，



含みながら進化していくものですけど。

—— 古田さんご自身は，大手鉄鋼メーカーから日本を代表する金融企業，そこからヘッドハンターへの道を歩まれました。大胆な転進を経て天職にたどり着いたというわけですか。

ビジネス書によくあるような明確なキャリアプランを持って，それに従い歩んできたのではないことは間違いありません（笑）。もともとやる前から分析的に目標を定めるということが苦手なんです。考える前に動くタイプですね。先のことなどはわかりませんから，あれこれとやっているうちになんとなくみえてくればいいと思います。

野村證券にいるときに，ヘッドハンターが，外資系金融企業への誘いを持ってやってきたのが，この仕事と関わるきっかけです。金融は自分がやりたい仕事じゃないと感じ始めていた時期なので，むしろヘッドハンティングという仕事に興味を持ってしまいました。

そこで，外資系のヘッドハンティング会社ラッセル・レイノルズに転職しました。言葉の問題や外資系特有の風土に合わなかったこともあり，3年で辞めてしまいます。でもヘッドハンティングという仕事はとてもおもしろかったし，天職だと思うほど自分には合っていました。そこで学生時代から望んでいた，社長になるという夢を果たすことにして起業しました。

当社の特徴は，対象を幹部クラスに限定していることですが，他社ともっとも違うのは先ほどから話してきた理念の部分で，自分のやっていることをビジネスではなく，社会インフラの一翼を担っていると考える点です。

—— 積極的な行動が偶然的にも道を拓いていったのです。

われわれにとって不況は追い風  
このチャンスを活かせなければ私もそこまでかもしれません

——最後に古田さんにとっての挑戦とは何でしょうか。

不況期には本当の人物がわかりやすくなるという面もあります。厳しい時期のリーダーは、フォロワーが自然に選ぶようになるものです。逆ピラミッドのボトムを支えるリーダーは、フォロワーたちが望む人材ですから。経営者が入れ替わる時期というのも、われわれの仕事にとっては追い風なのです。

私にとっての挑戦とは、これまで話してきたようなことを言い続け、やり続けることです。ここから数年は最大のチャンスだと思っています。ここで形にできなければ、自分もそれまでかもしれません。「あいつは口だけだった」と言われたいよう、少しは世の中に役立てるように挑戦したいと思っています。

#### 縄文アソシエイツ株式会社 DATA

設立：1996年4月、資本金9,800万円、従業員数：47名、事業内容：エグゼクティブ・サーチ、人材に関するコンサルティング、業務・資本提携の仲介・触媒業、その他の活動：縄文塾の開催（経営者との交流）、海外ネットワーク：世界50カ国以上に展開する世界最大のエグゼクティブ・サーチのネットワークThe Amrop Hever Groupの日本代表オフィス

そうかもしれませんが、もしも自分が当時の自分にアドバイスするならば、最初に神戸製鋼から野村証券に転職するときに止めるでしょうね。それは不満を持って転職したからです。不満があるなら、それを解消する努力をしてから出るほうがいい。

若いうちは不満を持つことが多いでしょうが、それを持ちながらも仕事に1年、あるいは3年くらい真剣に取り組むことで、ものになる人が多いのです。そこで安易に転職してしまうと、本当はものになるはずの人がビジネスマンとして成長できません。

転職するということは、ゼロというよりもその会社ではマイナスからのスタートと考えたほうがいい。なぜならば最初からいる同年代の人間と勝負しなければならないからです。相手は仕事にも慣れていて、社内の人間関係もできています。それに対してこちらは何もない。

私の時代はまだ終身雇用という会社が多く、その中での転職でしたから、最初はうまくいかずに低迷していましたが、なんとかその後に浮かび上がることができました。いまはそういう時間のゆとりを持たせてもらえないから、力をつけてから動かないときついのです。

### 目からウロコ

**終**身雇用や年功序列などで雇用が守られていた時代の日本は、企業を移ることにに対して硬直的な社会だった。転職には何か問題があるとみられることも多かった。しかし明治以降の日本をみても、戦後のこの時期以外はむしろ流動的な社会であった。「縄文」という言葉には古田社長の言葉のとおり、本来の狩猟型ともいえる日本社会がみえている。

リーダーとなる人材を育てるためには、素養や基礎的な能力と併せて、経験から得る力が大きいはずだ。それもできるだけハードな経験がリーダーの成長に直結する。できるだけ修羅場をくぐる必要があるが、それは通常時のビジネスでは難しく、転職は自ら修羅場をつくり出

す1つの方法かもしれない。

しかし、ハードな経験を成長につなげるためには、それに耐えうる力が必要だ。その意味で古田社長は昨今の安易なキャリア志向、転職志向に対して警鐘を鳴らす。まずは目の前の仕事に打ち込み、その中で自分を磨き真のキャリアを見出していくことだと語る。

エグゼクティブ・サーチをビジネスではなく、社会インフラづくりと捉える感覚は、自らの道を見出した人ならではの視座の高さである。40歳にして天職をみつけ起業につなげる様は「四十にして惑わず、五十にして天命を知る」という論語の言葉を彷彿させる。真のキャリアを考えさせられるインタビューだった。（原 正紀）