

古田英明

縄文アンシエイツ代表

ヘッドハンターが嘆く「第二の敗戦」

——資生堂、ベネッセ、サントリーと、大手企業のトップが外部から招聘される人事が相次ぎ、いわば「プロ経営者」と呼ばれる存在がクローズアップされています。こうした風潮を、どのように分析していますか。

古田 我々は10年以上前から社長のスカウトをしています。以前は売り上げ数百億円の企業がほとんどでした。それがいま、売り上げが1兆円を超える企業の依頼が増えてきています。これだけでも大きな変化を感じます。

100年以上続いている企業が、外から社長を迎えざるを得ないというのは、大きな驚きでしょう。戦後の民主主義のなかで、日本企業は中間管理職としてはすくく優秀な人材を育ててきましたが、トップになる人材を育て損なったということだと思います。これは大袈裟に言えば、「第2の敗戦」とも言える事態です。戦後、アメリカのウォー・ギルト・インフォメーション・プログラム（GHQによる戦争についての罪悪感を日本人の心に植えつけるための宣伝計画）によって、日本人が間違っていたと刷り込むプログラムを押し付けられました。日本人も最初は押し付けられているのはわかっていたんですが、続けていくうちにわからなくなってしまった。間違った

民主主義教育のなかで育ち、誰もが平等であることをよしとして、誰かが抜けようとするのを引つ張るような、リーダーを育てる機能を戦後から放棄してきた結果が、外から社長を迎え入れないといけないような事態をつくっている。これから、もっとたくさん出てくると思います。

——大企業がトップを育てられないということですか。社内でも競争は多いはずですが。

古田 企業内で、よりよい事業部長や執行役員を育てる競争はしている。ですから優秀な部門長や執行役員はたくさんいます。ただ、一つの会社を背負って、世界で戦う人は育ててこなかったということ。これは資生堂やサントリーだから、という話ではありません。ほとんどの大企業は困っているというのが現実です。

「誰が社長をやっても同じ」というのは、一見、優秀な組織に見えても、日本の企業群がダメになっている証拠と言えます。アベノミクスだ、再浮上だという時に、一体誰を社長にすれば勝負ができるのか。頭を抱えているのがいまの状況ではないでしょうか。

ヘッドハンターの言えは、リーダーは育てるものではなく、選抜するものです。日本の企業が何十年もかけて

トップを作り損なったのは、育成に時間とカネをかけたけれども、選抜には時間とカネをかけなかったからです。

米GE社のように、1カ所で成功すれば3年に1度毎にうちこのトップを次々とやらせて、そこで生き延びた人間をトップに据えるような、ピックアップをする人事をしなくてはいいんです。日本は底上げ育成をするので、中間管理職は非常に優秀です。しかし、トップを選抜すること、ナンバー2以下を育成することの仕分けができていない。リーダーは選抜するものであって、育成ではないという最初のところを間違ってしまった。

新たな依頼の形態

——大企業に外から入ってきたトップが成功する条件とは。

古田 外からくるわけですから、極端なことを言えば仕事がかかっているわけではありません。日本型経営の場合、お前ができないなら俺がやるよとトップが部下を心服させてしまうことが

多々ありますが、そうではなく、あの人のためなら徹夜してでもやろうとか、そういう気持ちにさせる、人を惹きつける力も必要になります。人たらしの部分も大きい。一方で、ダメなものとはつきり切れることもできなければいけない。こういった部分は子供のころから備わるもの。だから選抜の要素が強くなるわけです。

——再建請負人として外から入る人事はわかりやすい。でも超好業績企業

出の不祥事が、逆に追い風になるという声も上がっているのだ。

ベネッセは、この件の全容解明後に前社長の福島保副会長と最高情報責任者を務める明田英治取締役が引責辞任すると発表している。原田氏にとつてみれば、重しが2つ取れるようなもの。前社長がいなくなることで、従来を否定する改革も押し通しやすくなる。まして、この事件で業績が悪化するようなことがあれば、回復のために大胆な施策でも受け入れざるを得ない土壌が社内できあがる。原田氏の手腕が再び脚光を浴びる可能性は高いのではないだろうか。

このほかにも、フランス出身のクリストフ・ウェバー氏を招いた武田薬品工業、元ジョンソン&ジョンソン日本CEOの松本晃氏を招いたカルビーなど、プロ経営者は確実に日本企業に浸透しつつある。

前述の加島氏はその理由について「株主重視経営が日本においても高まっている」ことを指摘する。短期に株主を満足させる結果が求められているからだ。従来の日本企業の現場主義の教育方法では、優秀な中間管理職は育成できて、トップダウンでのリーダーシップを養うことは難しいのだという。次期リーダーは「育成」するのではなく、適した人材を選抜しリーダーとして「開発」

であるサントリーなどが外にトップを
求める理由は何でしょう。

古田 庶民がもうダメだと思っ瞬間と
いうのは実は敗戦後。でも、いまトッ
プを預かっている人というのは、先の
何かが見えているということでしょう。
たとえばリクシルの藤森義明社長
は私どもがご紹介させていただきまし
たが、潮田洋一郎会長は、先の何か
が見えていたようです。

リクシルは5年前、1兆円の売り上
げで利益も出していました。そのほ
とんどが国内でした。国内だけでもま
ったく潰れるような企業ではありませ
ん。しかし、潮田会長は、売り上げの
半分はグローバルでなければいけな
い、しかも1兆円の半分ではなく、2
兆円の半分がグローバルにならないよ
うではダメだと考えていました。それ
を実現させる人材は誰だと社内を見た
時に、見当たらない。そこで我々にお
声がかかったわけです。典型的な国内
企業であるシステムやI N A Xなど住
生活グループを、グローバルなリクシ
ルグループという会社に成長させるに
は、むしろ昔を知らない人間のほうが
よいと考えた。しがらみのあるなしと
いうのはすごく大きい。外から招いて
社内にギクシヤクするデメリットと、
しがらみのないメリットを考えた時
に、しがらみがないメリットのほうが
大きいというのが外から迎える企業の
論理ですからね。

—— こういうケースは失敗するとい
う例はありますか。最近、外国人社長が

日本企業のト
ップに就くこ
とが増えてい
ますが、必ず
しもうまくい
っていません。

古田 欧米の
一流のプロの
経営者が、何
が悲しくて日
本企業の社長
になるかとい
うことですよ
ね。日産の場
合は、ルノーが支配者としてゴーンさ
んを社長として送り込んできたわけ
ですが、ふつうにヘッドハントをする場
合、いくらお金を積んでも、簡単に一
流の外国人が来てくれるものではな
い。外国人のメリットである、しがら
みのなさというものはありますが、ト
ップとしては二流である可能性は高く
なる。欧米の40代の優秀なトップ候補
が、自分の成功体験として日本企業を
踏み台にするのかどうか。いまなら中
国やインドの企業を選ぶでしょう。

—— 話を聞いてみると、大企業の依
頼の増加は、ある意味で日本企業の危
機を表していると感じますが。

古田 実は最近、大企業から自社の役
員を評価してくれという依頼がすく
増えていきます。なぜ我々ヘッドハンタ
ーにそのようなことを頼むのかと言え
ば、我々の日常業務は、いろんな会社
の役員に毎日会い、ほかの会社のトッ



カリスマヘッドハンターの古田氏。

プとして期待できるのかどうかを見る
というものです。そうした目で、社内
の役員がトップとして使える人材なの
かを見てほしい。

たとえばA案B案C案と出す時に、
A案の場合は本命と考えられる人材。
B案は、変革を考えるのであれば、こ
のような人材。C案というのが、残念
ながら適任がいなかった場合に、外か
らどういう人材を連れて来られるのか
というものです。自分たちで社内役員
を評価したうえで、相場感として、外
から見ても社長たる人材なのかを知り
たがっている。

いまの経営者は、会社の現状に対し
て、このままでいいのかという危機感
を強く持っています。トップたる人材
の不足は、多くの大企業が抱えている
悩みです。経営のプロが求められてい
るなかで、社内の人材にこだわってい
る場合でもなくなっています。

しなければならぬ。いまの大企業
の多くは、それができておらず、深
刻な人材不足に陥っているのだ。

「かつて日本は右肩上がり成長し
ていましたから、何でもやらされる
し、どこにでも行かされることで成
長してました。いま売り上げが伸
びているのは海外だけ。国内で営業
部長になったとしても、閉塞感のな
かで悶々として成長できずにいる」
(加島氏)

「プロの経営者になり得る人材とい
うのは、たとえば学生時代にアイツ
がキャプテンだったからあの時に勝
てたというようなヒストリーを持つ
ています。育成してガキ大将は生ま
れません。10人集まれば自然にリー
ダー的存在が現れることから、ト
ップは育成ではなく、選抜されるも
のだからということがわかるでしょう。
会社を一段ステップアップするため
に、人がいなければ外からでも連れ
てくるという流れは、今後も加速し
ていくでしょう」(古田氏)

次のリーダーたる人材がいなけれ
ば、外から連れてくるのは自然の流
れ。今後は「プロ経営者」をトップ
にすえる人事は増えていくだろう。
しかし、企業の側も手をこまねいて
いるわけにはいかない。外部の人間
を含めた選抜と、人材開発の両輪が
揃ってこそ、企業の持続可能性は高
まるはずだ。(本誌・児玉智浩) B