

どうやって見つける専門家、 どう獲得する幹部候補生

「新規事業立ち上げのための専門家が欲しい」
「マネジメントを任せられる経営幹部が欲しい」……。
新卒採用とは異なる人材のもうひとつのニーズ、中途採用について
ヘッドハンターとして高い実績をもつ武元康明氏(四四歳)に、その実際を聞いた。

経験者を採用する 三種類の人材サービ

新卒社員を育てて自社の戦力とするま
では、何かと時間がかかる。その時間
を買うための手段として中途採用がある。
経験者を採用するには大きく二種類の人
材紹介サービがある。

①登録型…人材紹介会社がインターネッ
トや求人情報誌などを使って
求職者を募集し、その人材情
報を自社のデータとして活用
する。

②サーチ型…企業からの依頼に基づき、
いわゆる「ヘッドハンティン
グ会社」が最適な人材を探し
出し、接触する。業界では正
式呼称として「エグゼクティ
ブサーチ」を用いる。

登録型では、一般的に紹介した人材の
想定年収の二〇〜四五%を成功報酬とし

て人材紹介会社が受け取る。また、サー
チ型では、報酬は分割前金で支払われ、
年収の四五%相当額。あるいは年収と全
く関係なく定額制で、七〇〇〜一五〇〇
万円前後(医師分野は三〇〇〇万円弱)
となるのが一般的である。

一般にヘッドハンティング会社は、依
頼された人材要件を満たす候補者であれ
ば、本人の転職意向の有無に関係なく、
他社に在職中の人材にも接触する。この
あたりが登録型との大きな違いだ。
またこれら以外に、企業が外部の再就
職支援会社に報酬を支払って、社員の再
就職支援を委託するケースがあり、これ
を業界では「アウトプレースメント」と
呼んでいる。

専門家を求めるか、 経営幹部を求めるか

ヘッドハンティング事業を営むサーチ



Photo by Atsutoshi Shimosaka

サーチファーム・ジャパン株式会社
代表取締役社長 武元 康明

約14年の人材サーチ・キャリアをもつトップ・ヘッドハンター。クライ
アント対応から候補者インタビューまでを自ら手がけるため、国内外を驚
異的なペースで飛び回る。マネージャークラスでスカウトした人材がそ
の後、力を発揮しCEOや役員になるケースも多数経験している。

ファーム・ジャパン(以下「SFJ」)。
外資系が多いこの業種で、純国産企業と
いうのが売りの企業である。同社社長・
武元康明氏によれば、ここ最近、ヘッド
ハンティングの依頼がある職位の割合は、
事業本部長を含む部長クラスが最も多く、
次いで課長・マネージャークラスが多い
という(図表参照)。

なぜヘッドハンティングしたいのか。
その理由をSFJのクライアントに聞
くと、「既存事業の強化や事業再編を行
うため」「海外事業展開を行うため」「新
規事業の立ち上げのため」などといった
回答が多いという。具体的に強化、進出
したい事業としては、M&A事業、ス

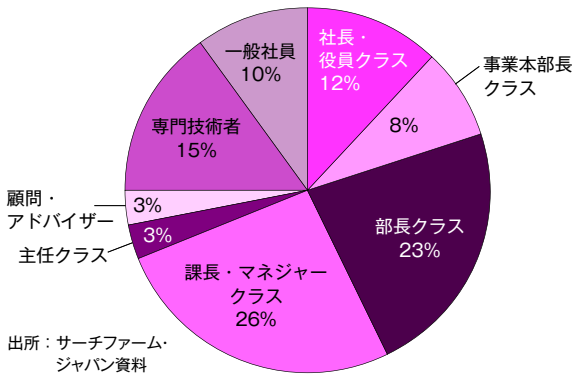
マートフォン関連事業、太陽光発電事業、
海外進出などが、最近では目立つ。

また、クライアントのニーズは大きく
二つに分かれ、会社の成長段階によると
武元氏は言う。

「会社を成長期、安定期、衰退・変革期
に分けた場合、成長期には新規事業の立
ち上げや株式公開準備など、新しいニー
ズが生まれ、それに応える専門家が求め
られます。これが衰退・変革期では、組
織全体を変革できる人材、幹部候補生と
いうようになります。その間の安定期で
は、組織の変革は求められず、やはりあ
る種の専門家を採用して、盤石な体制を
築こうという志向が強くなります」



図表 職位別人材ニーズ



ヘッドハンティング成功への基本的なプロセス

次に、S F Jが行ったある成功事例で、ヘッドハンティングの実際を紹介したい。この種のコンサルティング業務は当然、守秘義務をとまなうため、事実に基づいたフィクションであることをお断りしておく。

従業員数三五〇人ほどの地方都市で生産加工品の製造販売を手がけるN社から問い合わせがあり、同社を武元氏が訪問した。初回の訪問では、求める人材やその背景についてのヒアリングが行われる。N社は、過去の成功体験にあぐらをかくうちに人材育成を怠り、消費者の生活スタイルの変化といった外部的な要因も

あって、気がつくと、売上高の斬減傾向に歯止めがかからない状態が続いていた。社長によれば、自分と危機感を共有しているのは、番頭格の責任者ひとりだけ。彼が営業と製造の両方を見ている。ほかの社員は若く問題意識が稀薄で、彼らの成長を待っている余裕はない。番頭格の人間を営業専従とし、製造全般を見てもらえる幹部候補生をスカウトしたいという希望で、先ほどの話で言えば、「衰退・変革期の危機」に直面している企業だった。

次の訪問で武元氏は、N社の簡単な経営分析、業界事情、ヘッドハンティングすべき人材の条件、さらに契約を結んだ際の手数料などをしたためた提案書を呈示した。

N社はこれまで、求人雑誌や求人サイトで募集をかけていたが、幹部候補生クラスが対象となると、それだけではどうしても限界がある。これに対して、ヘッドハンティング会社を利用する場合、たとえばS F Jでは、最低でも十数人、多い場合には五〇人以上の候補者をリストアップできるという。

N社社長の要求はかなりニッチなものだったが、S F Jでは、他業界から転出して食品業界に入った人材、食品業界一本でやってきて、しかも生産管理に携わった経験のある人材、さらには生産管理の経験はあるものの業界は不問にする場合、といった三方向で、最適な人材を

探すことを提案した。

以降は、候補者のリスト作成→コンタクト→絞り込み→最終候補者選定→面談という運びとなる。

N社のケースでは、最終的に二人の有力な人材が浮かび上がった。一人は以前、武元氏がヘッドハンティングした人物からの紹介によるもので、コンビニチェーンに弁当・総菜などを供給している会社の工場長。もう一人は、自動車メーカーで生産管理を学んだ後、大豆の輸入販売会社に転籍し、そのノウハウを大豆栽培に活かしたという変わり種だった。

結果として後者が採用になったが、両者の基本合意ができたあと、条件面での交渉はヘッドハンターが仲介して行うのが一般的である。今回の場合は、自らが学んだ生産管理方式を世の中に役立てたいとする有能な人材を、N社が三顧の礼をもって迎えるかたちとなり、交渉はスムーズに推移した。

企業変革をもたらす新しい血の導入

最後に、もうひとつ事例を紹介しよう。後継者問題に絡んだ案件である。

日本海側のある地方都市、年商三〇億円規模の製造業の例だ。二代目の経営者は六五歳。息子が三〇歳。案件は、息子の代になったときの幹部候補探しだった。話をよく聞くと、売り上げ拡大のために

販路開拓および商品開発といった側面で事業を引っ張る幹部、さらに、まだ経験不足の息子のアドバイザー（社長と息子の通訳的存在という意味もある）および教育係といったように、一人の幹部に対し、期待する役割は二つに分かれていた。そこで、教育係は息子よりも上の世代のベテラン。販路拡大などを担う幹部は息子と同世代か四〇歳前後というように、ここは一人ではなく、二人をヘッドハンティングすることを提案した。

結果として、一人は東京のある大企業の子会社の社長を退任した六〇歳すぎの人材で、顧問として月に二〜三度来社することとなった。息子に帝王学を教えながら、現経営者の相談役の役目も担う。そして、もう一人は四〇代半ば、日本のある有名企業のナンバースリーだった人材で、営業部長として入社。期待に応えて東京での販路を開拓、同社の売り上げ拡大に貢献した。

最後に必要なのは、経営トップが自らとりにいく姿勢です。経営者自身が直接的確な言葉で説得することがいつの時代も人の心を動かすのです。私たちの立ち位置は、そのお手伝いをする。彼らトップの思いを受けて、人材を適材適所に配置、遍在を解消する。そのために当事者間では到達しづらい情報をお届けすることが私たちの仕事なのです」と、武元氏は力説する。