



THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー(構成・写真)

伊藤秀範

サーチファーム・ジャパン株式会社 代表取締役
ヘッドハンター

武元 康明 さん

産業界の適材適所と
人材偏在の解消を担う



0

航空会社から搭乗回数ナンバーワン「Top flyer」を授与されたこともある、おそらく国内で最も多忙なヘッドハンターの1人であろう武元康明さん。スカウト人材の入社決定率(成約率)は約90%を誇るサーチ型の人材紹介会社サーチファーム・ジャパンの代表取締





役である。

昨年10月、武元さんは『ヘッドハンターはあなたのどこを見ているのか』という話題の新書を上梓。その中では人事の採用担当者にも参考になるヘッドハンティングの内幕やノウハウなどが余すことなく公開されている。

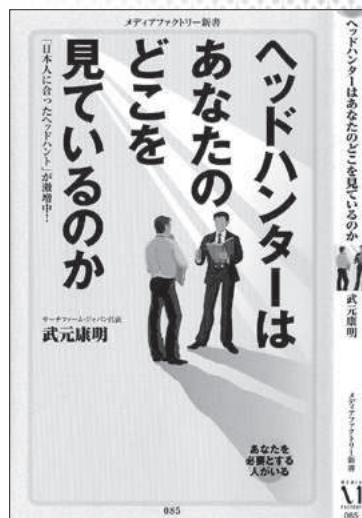
また、ヘッドハンティングの現場でも、2011年12月以降、「スカウト活動の可視化」「スカウトの進捗に見合った料金体系の確立」などを推し進める武元さん。その積極的な情報公開、可視化の意図、狙いは何なのか？「スカウト活動の中身はよく分からない」という採用担当者必読のインタビューである――。

ヘッドハントのトレンドは？

まずは武元さんに、サーチファーム・ジャパンにおける現在のヘッドハンティング業界の動向、トレンドを聞いてみた。

「現在、当社のクライアント比率の大きな業界というのは、一番目が製造業、それに続くのが流通・小売り・サービス、それから情報通信。このカテゴリーがトップ3です。また、職種ということでは、経営管理系、それから研究・開発・技術、そして営業系と大体、3つにバランスよく分けられます。このあたりはリーマンショック以前との比較でも、大きな変化は見られません。

トレンドとしてはグローバル人材、そして女性管理職の登用に関する企業からのニーズが非常に鮮明になってきたというのが、現在のヘッドハンティング業界における大きな特徴といえます。



人材（候補者）を対象とした著書だが、採用担当者にも参考になる点が多い『ヘッドハンターはあなたのどこを見ているのか』

特に女性管理職に関しては、依頼される企業群が、どちらかといえば重厚長大型の基幹産業や基幹企業であることが大きなポイントです。これが小売・サービス・流通系からのオーダーということであれば、それほど強調すべきことではありませんが、重厚長大型の産業、企業からのオーダーが正式受注できているという現状から察するに、おそらくこの女性管理職のニーズというのは、今後も着実に増えていくと予測しています」

企業がヘッドハントを活用する理由

企業の人事担当者とも関係が深いヘッドハンター。現在、武元さんのもとには企業からどのようなスカウト案件が寄せられているのか。

「2000年に入ってから、人材の流動化が加速し、人材ビジネス業界の役割というものが増してきました。また、その役割においても多様性があり、例えば人材紹介会社でいえば



THE LONG INTERVIEW



サーチファーム・ジャパンでは積極的に全社での横断的な情報共有を図る。結果的にそれが高い決定率につながる

登録型と、われわれのようなサーチ型（スカウト型）があります。

登録型が『待ち』の人材紹介なら、サーチ型は『攻め』の人材紹介です。こちらから欲しい人材に対してアプローチをし、採りに行く。人事、あるいは経営者からの要望としては、そうした一般公募の待ちのスタンスではなかなか集めにくいポジションの人材獲得を目的に、ヘッドハンティングを活用したいという要望の声がとても多いです。

代表的な例としては、役員（取締役）クラスの公募が挙げられます。最近でこそ経営者や幹部を一般公募する動きも見受けられるようになってきましたが、まだまだ日本では役員クラスの公募に対しては抵抗感を覚える企業も少なくありません。

その理由としては、やはり自薦で来る人に対する信用面での偏見というものもありま

す。さらに本来なら内部登用すべきところをそれができないという社内事情があるケース。そうした場合でも、サーチであれば水面下で分からないように選考が進められます。

また、機密性保護の観点からサーチ型を活用されるケースもあります。例えば新規事業の立ち上げで社内に適当な人材が見当たらないため、外からその人材を求めたいというケース。ただ、一般公募をすると、会社の事業戦略が公になってしまう懸念もあります。そこで水面下で人材を獲得したいという要望。これも多いです」

登録型とサーチ型の混同

そうした一方で、武元さんは人事担当者や経営者と接するなかで、人材紹介の種類とその中身が正しく理解されていないケースも少なくないこと、さらに「スカウトメール」など、本来のスカウトとは異なるサービスとの混同などが、人事サイドの適正な人材紹介の活用の妨げにもなっているのではないかとの懸念を抱いている。

「登録型とサーチ型。企業の人事サイドから見ると、それぞれの区別、見分けがつきにくい、あるいは同じものではないかという認識を持たれてしまっているとの懸念はありますね。

例えば欧米社会ではそのあたりのすみ分けの認識が進んでいるのに対して、日本社会ではまだ十分には認識されていないのが実情であると思われます。採用する企業の人事から見れば、目の前のエージェントは、登録型なのか？それともサーチ型なのか？が非常に分



かりにくいという面もあると思われます。実際、タイムリーな人材採用を期待して人材紹介を活用してみたものの、その違いと使い分けの観点がなかったばかりに、採用において大きなタイムロス、コストロスをしてしまった、というケースもあります。

また、人材紹介におけるエグゼクティブサーチ、スカウト、ヘッドハンティングという言葉に関して、非常に不適切な使われ方をされているケースも見受けられます。

これはそのあたりの違いを明確にしてこなかった業界全体の責任でもあります。これからは人材紹介というものを適正に活用してもらおう意味でも、そうした部分での交通整理をしなければいけないと感じています」

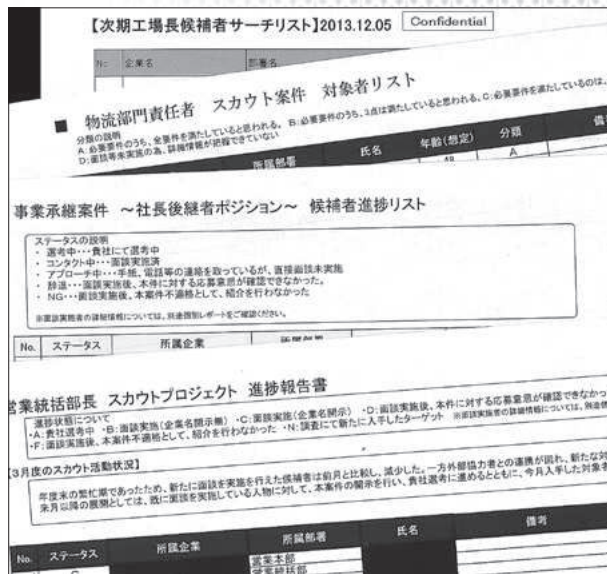
「引き抜き」はしない理由

ところでヘッドハンティングやスカウトという言葉からは、真っ先に「引き抜き」を連想するという人も少なくないだろう。しかし、武元さんは「われわれヘッドハンティングでは引き抜きというのは全く考えていない」と語る。

「その理由は、自分たちヘッドハンターの存在意義が、一つが適材適所であり、もう一つは偏在の解消であると思っているからです。

われわれは正式なオーダーを受注しましたら、まずは候補者をリストアップします。しかし、リストアップした候補者というのは、転職を希望する登録型人材紹介の候補者とは違い、そもそも転職に対しての意思がない人も多く含まれます。

あるいは、実際に候補者にアプローチをし、



スカウト案件や候補者の進捗リスト

インタビューを行ってみたら、とても今、転職ができる状態ではないという人も多数存在するわけです。そうしたなかで、例えば役員の人であれば任期がありますので、その任期満了のタイミングで再度アプローチをします。そのうえで、もしその人の選択肢の中に現職での更新以外の可能性があるのなら、新たなキャリアの選択肢として、あるいはセーフティネットとして、『こうした案件も検討されてみてはいかがでしょうか?』という勧め方をします」

そうした場合でも、「好条件の提示」による強引なスカウトは、サーチ型人材紹介にとつての「あるべき姿ではない」と武元さんは言う。

「もし、転職を全く考えていない人に対して、無理に案件を勧めるのだとしたら、相手を振り向かせるための好条件をさらに積み上げていくしかありません。しかし、考えてもみてください。お金に釣られて進路を決める



THE LONG INTERVIEW

人というのは、また、お金で去っていくということも十分に考えられる人なのです。そうした人を企業に紹介しても、また1、2年ほどで別の好条件の案件に釣られて、他の会社へと転職してしまうかもしれません。

それはわれわれが考える人材紹介のあるべき姿ではないと思っています。実際、クライアント企業にしても、候補者の人材にしても、転職後は、なるべく中長期、できれば定年までの雇用関係を望まれているケースがとて多く、また、そうした意向を持った企業、人材のほうが転職は成功しています」

スカウト活動の可視化

約90%という業界内でもトップクラスの入社決定率(成約率)を誇るサーチファーム・ジャパン。そうした高い人材獲得の実績がある同社であるが、武元さんは現在、人材獲得以外の「プラスαの顧客満足度」へ向けた取り組みにも力を注ぐ。その理由とは？

「サーチ型は、なかなか獲得できない人材をこちらから採りに行くという性格の人材紹介であり、なおかつ前述のように転職の意向を持たない候補者も多くその対象に含まれる関係上、案件によっては100%人材獲得につながるというものではありません。ただ、スカウトというビジネスは無形のものですが、その活動内容は有形です。われわれはスカウトの活動というものを体系化することで骨組みを作り、クライアント企業が分かりやすいように可視化することで、人材獲得プラスαの顧客満足度の向上にもつながると考えています」



医療業界の案件増加で「フライト数が増えました」と武元さん

「活動」から生まれた独自の採用戦略

そうしたスカウト活動の可視化で得られた情報には、クライアント企業のその後の経営戦略にも有益なものが含まれるケースもあり、実際、経営戦略に生かしている企業の事例もあるという。

「これは当社のクライアントで実際にあったケースですが、ある企業の研究開発部門の求人案件を受け、われわれは約30人の候補者をピックアップしました。何人かは面談段階までは進められたものの、結果的にはいずれも合意には至りませんでした。

その原因について詳しく調べたところ、その約30人すべての候補者に『競業避止』の縛りがあることが判明しました。競業避止とは、会社の重要な情報を握る研究者などが、



同業他社に転職して機密事項を漏らすのを防ぐための法的義務です。

同業他社との泥仕合を避けたいその企業としては、スカウトでの採用は難しいと判断。その後は新卒採用での自社での人材育成に力を入れることに方向転換しました。そして、そのときに大きく役立ったのが、その約30人のスカウトに関するわれわれの調査データでした。それぞれのプロフィール、例えば出身大学などのデータ分析を基に、例えばどこの大学のどの学部出身者であれば、候補者の約30人のような、会社の将来を担う人材発掘の手がかりになるかなどの大きな判断材料にもなりました。

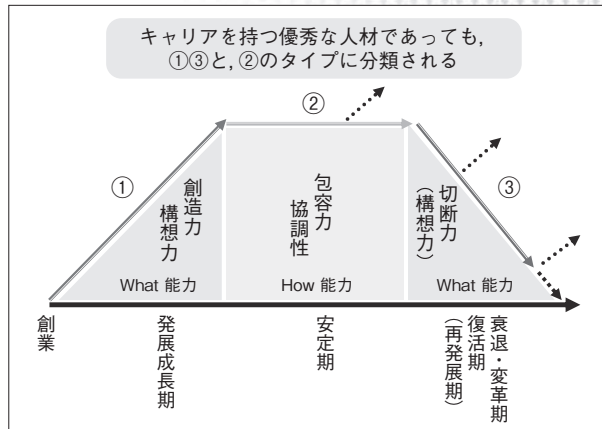
その企業にとってのベクトルとなる外部人材に頼らない研究者の自社育成への注力、そしてそのための新卒採用戦略などは、スカウト活動をやってみて初めて分かったことなのです」

「優秀な人材」の定義

採用の現場では「優秀な人材が欲しい」という言葉がよく聞かれる。しかし、「優秀」だと思って採用した人材が期待に反して短期間で会社を辞める事例は枚挙に暇がない。武元さんはその「優秀な人材」のミスマッチをなくすためのポイントとして、「企業ステージとの適正」という独自の視点を提案している。

「確かに採用の現場ではよく『優秀な人材』という言葉が使われます。その場合、その人はこれまでどのような経営ステージにおいて優秀と評価されていたのか？という観点から

図表 資質と適正ステージの関係



の見極めが大切です。

人の一生も、企業の一生も、その過程のベクトルはよく似ているという仮説の下で、私はキャリアを持つ優秀な人材であっても、その資質と適正ステージとの関係において、その優秀とされる能力は3段階のステージに分類されると考えました (図表参照)。

採用現場で問題になるのは、『発展成長期』『安定期』『衰退・変革期および復活期』という3つのステージがある中で、その候補者はどこのステージで実績を上げ、これまでに評価を受けたのかという部分です。ここはわれわれヘッドハンターとして、非常に大きな見極めポイントになります」

超メガバンクで「高評価」でも…

「例えば超メガバンクに在籍する候補者の場合、『安定期』で評価されている人が多く見受けられます。この安定期で評価される人たちが持ち合わせている資質の中で、最も強い資質が包容力と協調性です。事なかれ主義という言葉で表現されるように、問題が発生しても、何事もなかったかのようなスタンス



THE LONG INTERVIEW

でさっと処理をする，そうした傾向のある人たちの多いゾーンです。

それに対して『発展成長期』で求められる資質となると，こちらは創造力と構想力というのが最も強い。

つまり，安定期の会社で優秀であるとの評価を得ていた事なかれ主義の人が，発展成長期の会社に転職した場合，協調性はあってもアイデアが出せない人物という低評価を受けてしまい，不幸になる可能性が高い。同じように発展成長期の会社で評価を得ていた人が，安定期の会社に入っても，出る杭は打たれるという言葉があるように，低評価を受けてしまうケースが多いのです。

『衰退・変革期』の会社で評価されていた人は，しがらみを断つ切断力の資質が最も強い人です。『発展成長期』の会社で実績のある人なら，こちらの『衰退・変革期』の会社に移っても，同様に評価されやすい傾向にあります。

そうした資質と適正ステージとの相性をしっかりと見極めたマッチングをしなければ，いくら優秀であるとの前評判が高い人材であっても，入社後に期待通りの活躍が見込めないという残念な結果にもなりかねません」

リーマンショックから学んだこと

これまでの内容からも察していただけたと思うが，「ヘッドハンター・武元康明」の真骨頂は，現状に甘んじないトライアンドエラーの精神である。武元さん自身，「現状維持というのは，一番危険」と語る。そして実体験として，強くそれを実感させられたのが，あのリーマンショックだったという。

「リーマンショックという出来事は，非常に多くの考える機会をわれわれに与えてくれました。そしてそれは企業の経営者や人事の方のスタンスにおいても同様に，リーマンショックが一つの転機になったように思われます。

例えばそれは，お金を出す価値がないと思うものに対してはたとえ1円たりとも出したくはないものの，価値があると思うものには1,000万円でも，2,000万円でも惜しまずに出すという姿勢にも表れています。

では，企業が1,000万円でも，2,000万円でも出していいと思う，われわれにとっての価値あるサービスとは何か？と考えたとき，それは登録型の人材紹介ではなかなか見つけられない人材のタイムリーな獲得であり，前述のスカウト活動の可視化などでの顧客満足度の向上であると考えたわけです」

リーマンショック直後，社内では武元さんのそうしたメッセージの浸透を図るべく，直下グループを作るなど組織体制の工夫も常に凝らしている。また，「日本版ヘッドハント(和製サーチ)」の提唱者として，武元さんの視線の先には業界スタンダードへ向けた挑戦もある。

「欧米型のヘッドハンティング会社がそうであるように，本来，サーチ型は前金型でなければ成り立たないビジネスモデルです。それは候補者となりうる人材の発掘費用が生じるコスト構造とも関係しています。そこは成功報酬型の登録型の人材紹介とは大きく異なる点でもあります。

外資系など国内のヘッドハンティング会社



のなかには、そうした欧米型の最初の契約ありきのスタンスで今も経営を続けているところもあります。われわれもかつてはそうでした。しかし、日本の場合、成果が出ていないものに対してその対価を前払いすることに、非常に抵抗を抱かれる経営者も少なくありません。企業の役員クラスの報酬でも、とりあえずこのぐらいのラインからスタートして、成果を見極めてからこれぐらいの額を支払う、という話も多いですね。それが日本型なのです」

日本型ヘッドハントの確立

欧米社会とは違う、日本社会の価値観に合う、日本型ヘッドハントを実現したい。トライアンドエラーを重ねるなかで、武元さんはそれを強く意識するようになったという。

「私は、日本社会の価値観、風土などに合った日本型ヘッドハントという観点から、スカウトの進捗に見合った料金体系というものを2011年12月から導入しました。当初は私が直接、社内の他のヘッドハンターにも説いて回りました。3人、4人とその考えに理解を示す社員が増え始め、今ではそれが社内でも定着しつつある状況です。

最近ではそうした私自身のカラーを踏襲しながら、各々がまた違ったやり方を模索し、さらに上を目指そうという動きなども社内からは出てきました。

これもトライアンドエラーの成果であり、私自身はとて面白い流れに向かっていくと実感しているところです」



ヘッドハンティングのスタンダードを目指す！

After an Hour

「400～500回ぐらいです」

4年半ほど前に取材でお会いしたときには、年間のフライト数を武元さんはそう語っていた。

取材後、「今は？」と尋ねると、「2、3年前から地方在住者をターゲットとした案件も急増し、さらに大幅に増えました」と微笑む。

思えば4年半前の取材のときは、北海道から戻った直後での取材。「カツオと同じで、止まると死んでしまう性質なので」と静かに微笑む姿がとても印象的であったが、当時よりもかなり体重調整も行い、超多忙ななかでも、健康管理は怠らない。

「これからすぐ青森に飛びます」と、キャリアバッグを引きながら早足で立ち去る武元さん。その後姿を見ながら、ヘッドハンターとしての同氏の美学、仕事の流儀の片鱗に触れたような気がした――。

もうひとつ → HP「記者の部屋」へ

——この人と1時間