

# 経営者と着眼点を共有し、 日本の風土にあった手法で後継候補を探し出す

● 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 氏

企業経営の中枢をになうエグゼクティブ層の人材紹介を手がけ、事業承継の問題解決にも寄与してきたヘッドハンティング業界。国内系ヘッドハンティング会社のサーチファーム・ジャパン株式会社の武元社長に話を聞いた。

ー御社の手がける事業「ヘッドハンティング」について教えてください

当社は「人材紹介」業界に属し、厚生労働大臣許可を得た有料人材紹介事業を展開しています。人材紹介の手法は「登録型」「サーチ型」に大きく分けることができ、当社は国内系最大手のサーチ型人材紹介会社に分類されているようです。

人材の発掘方法は「登録型」と「サーチ型」では全く異なります。「登録型」は、広告活動などを通じて求職者を集めてデータベース化し、企業側が求める条件にマッチする人材をそのデータベースの中から検索します。「サーチ型」は、候補者を口コミ情報、業界精通者、業界情報誌、学会活動、新聞、雑誌、ネット、などありとあらゆる手段を通じて広く社会全体から発掘し、転職意思の有無に関わらずアプローチします。大手企業の役員をはじめ、要職者、高度専門職(エンジニア、医師他)かつ役職に就いている方々が「登録型」を利用して転職するケースは少ないのが実状です。相応の実績をおさめた人物の心理を考えると、自身のキャリアを転職データベースに登録することに躊躇するでしょう。理由としては、そもそも実績や評価があるので黙っていても様々な方面から声がかかり、要職に就いていれば立場をわきまえる、あるいは日本の奥ゆかしさかもしれませんが、徳を持つ人の傾向として「自己PR=自薦」しない心理が強く働くからだと思います。そのような背

景から、前述したような層の人材紹介は「サーチ型」の事業領域になってくるのです。この手法は「ヘッドハンティング」という造語で表現されることが多いですが、正式には「エグゼクティブ・サーチ」といいます。

報酬体系について、成功報酬が多い「登録型」に対して、「サーチ型」の報酬はリテイナー(着手金+分割、または全額前払い)の契約体系が一般的です。リテイナー契約は着手、中間、入社時の3分割受取りが業界慣行となっています。当社では総額を提示したうえで採用活動の段階にあわせた5回の分割受取りを採用。5回目となる最終報酬については、ヘッドハントした人材が入社し、1カ月後に定着しているかを見極めた時点で頂いております。報酬を5分割にしている理由としては、企業や候補者とのコミュニケーションが密になり、採用成功率や定着率の向上にも寄与しているからです。現在、国内ヘッドハンティング会社としては当社のみが5回の分割受け取りの報酬体系を採用しています。

ー「ヘッドハンティング」業界の市場について教えてください

「サーチ型」の市場規模は、リーマン・ショック後に落ち込みましたが、2012年ごろから盛り上がりを見せ、当社でもヘッドハンティングに関する問合せが急増しています。



武元康明氏

## 事業承継にあたり 「事業の構造転換も同時に 図りたい」というニーズは多い

景気停滞期には、事業を変革できる人材を求める問い合わせが主流でした。リーマン・ショックや大震災を契機として、多くの企業はビジネスモデルの変革を迫られ、海外事業のリストラクチャリング、新規事業の立ち上げ、女性管理職の登用による組織の刺激・活性化などの需要が増えました。近時では景況感の高まりにともない、支店の開設、営業組織の強化、体制拡大を目的とした案件が増加しています。このように変革期の需要に加えて景気浮上期の需要が高まっているのです。

従前、サーチ型の人材紹介会社を利用するのは大企業、大都市部の企業、外資系企業が大半を占めていました。しかし、最近では地方の有力企業や中小企業も多くなっています。当社のお客様は上場企業が3割を占めていますが、未上場企業や全国展開を目指したいという成長力をもった地方の有力企業からの問い合わせも増加しています。

また、企業が公募を出しても集まらないような求人案件であれば、エグゼクティブ層に限らず実務層も当社ではサーチ対象としています。将来をかけた新規事業、経営戦略上の重要なポスト、海外企業を買収しトップ人材を送り込む際に社内人材がいない、など採用企業にはさまざまな背景があります。戦略的な部門の人材探しは公開・公募ができない、あるいは難しい面があります。事業承継もまさにそうです。事業承継についてはどの時代にも一定数の問い合わせが入っています。人材の偏在を解消させることによって日本社会、経済の活性化の視点でお役立ちしたいと考えています。

一事業承継の候補者を探す手法、着眼点についてお教えください

候補者のキャリアやスキルは、採用時の参考材料になりますが、重要なのは価値観であると考えています。採用を考えている経営者や幹部との相性・価値観が共有できるかが重要です。

採用活動にあたっては、行動の基盤になる要素であるOS(オペレーションシステム=基本言語)、と具体的な能力・機能で説明できるAS(アプリケーションソフトウェア=スキルセット)。この2面を、企業と人それぞれの視点で考える必要があります(図)。企業側のOSは創業者の想い、人の評価方法や人間関係の基軸などを指します。キャリア・スキルといった個人の表面的なASが合致したとしても、行動原理であるOSが合わないと、企業と人は中長期的に馴染まないと考えます。

また、事業承継にあたっては事業の構造転換も同時に図っていききたいというニーズも多いです。事業そのものが中長期的にみるとじり貧になることが予想される場合は変革が必要です。そのような場合、求める人材には変革者としてのリーダー的な資質も重要になります。単にスキルやキャリアでのマッチングではなく、経営者幹部層との特性と照らし合わせたときに波長

	企業	個人
OS (基本言語)	経営理念、ビジョン・方針	理念、夢、信条、モットー
	人の評価法や人間関係の基軸	ライフプラン
	創業地の歴史・文化・慣習・価値観	生育地の文化、県民性
	創業者の人生観や宗教観	人生観
AS (スキルセット)	ビジネスモデル(業界)	経験業種
	組織とその機能	キャリア、スキル
	職位	経験職位

が合うかどうか、といったアナログ的な着眼点も使って企業と人をマッチングしていくことがヘッドハンターに要求されます。着眼点を共有することができる的確な人材選定ができます。まずは、どういう着眼点をもって採用にあたるかを経営者に整理してもらうことが重要です。着眼点を共有すると入社後のミスマッチは相当軽減していくことができると思います。

一経営者候補を選定するポイントがありますか

候補者として不適格なのは次のようなタイプが該当すると考えます。まずは①「評論家タイプ」。評論ばかりで口は動くが、自分の手足を動かさず部下に仕事を押し付けるタイプです(仕事を任せる、という意味とは異なります)。つぎは、②「すぐ群れたがる。派閥をつくりたがる」傾向がある人で、大企業に多いのかもしれませんが。また③「リスクをとりたがらない。他人に責任転嫁する」といったタイプも問題外。そして思考的な特性では、④「ルーチンワークは得意だが、予期せぬ事態への対応、問題解決、改善・変革、決断ができない」人物も経営者には向いていません。

経営者に向いているのは前述のタイプの逆です。評論する前に自分で手足を動かす。協調性はあるが群れない。主体性を持ち中立的なスタンスで何事にも忍耐強く対処できる人物です。謙虚、徳、品性を持っていて前向きなビジョンを常に発信し、物事をネガティブに捉えるのではなく前向きな言葉で語れるということも大切です。このような経営者であれば、自然に「徳」「求心力」が集まって、リーダーシップをスムーズに発揮するという好循環が起き、経営者としての資質が強固になるのです。

一事業承継の場面でヘッドハンティング会社の果たす役割について教えてください

これまで事業承継に問題を抱える(オーナー)経営者のさまざまな悩みに対応してきました。事業承継を模索している企業からのヘッドハンティング依頼について、当社がこれまで手がけてきた案件を振り返ると次

の3つのケースに大きく分けることができます。①新しい社長候補、②子息が社長に就任するまでの中継ぎをできる人物、③新しく社長に就任する子息の教育係となる人物(=周辺人事の強化)。②については、経営者の子息など後継予定者がいるものの、就任させるまでにしばらく期間を要するため、その中継ぎとして外部から人材を招へいして社長にするという事例で、事業承継案件の1割くらいを占めます。オーナー経営者とその子息の承継パターンとなると言いたいことをいえない事情が多いようです。その場合、中継ぎの社長に託すと角が立たず子息も反発しない、という具合になるのです。③については、社長の座を子息に譲る際にブレーンを固めて欲しい、息子をフォローできる人材を探すという依頼です。このような場合は子息の価値観とうまく共有できる人材を採用することになります。

一事業承継を問題意識にしている企業経営者へのアドバイスはありますか

事業承継は、人から人へ経営者の想い、魂といったものを移していくということになります。候補者の履歴・経歴等の表面的な情報のみでマッチングするとミスマッチに陥ることがあります。後継者選定には、キャリア以外の人としての器を見て互いの価値観を共有できるかどうかを確認する、といったアナログ的な手法が必要になります。事業承継問題を解決するあたり、日本各地そして企業の文化・風土にあった人材紹介を念頭に事業を展開しています。これまで蓄積してきたノウハウと視点でお役に立てることと思います。

Company Data

サーチファーム・ジャパン株式会社

【企業コード】	986126863
【所在地】	東京都千代田区
【事業内容】	エグゼクティブ層の人材紹介
【設立】	2003(平成15年)
【社長】	武元 康明