

ケース5

【R&Dプロジェクト型スカウト】
新規事業の立ち上げを支援せよ！

第一ステージ／SFJへのリサーチ？

1. モーターショーと白色LED

二〇〇三年十月、〈東京モーターショー〉の会場では、一般への開場日に先行して記者や関係者を招くプレステーが開催されていた。多くの展示自動車の中で、毎年ひととき注目を集めるのは、各自動車メーカーが最先端の技術を集結させた未来のクルマ〈コンセプトカー〉である。この年の〈コンセプトカー〉には、各自動車メーカーに共通する新しい特徴があった。それは、ヘッドライトに白色LED (Light Emitting Diode=発光ダイオード※) を搭載していることだ。まだヘッドライトとして実際に実用化はされていないものの、従来の光源に比べ省電力・長寿命と言われるLEDは、二〇〇六～二〇〇七年頃をめどに世界各国で自動車規格として認可されるのではないかと予測されていた。それを機に、世界中の自動車のヘッドライトが急速にLEDに置き換わっていくことも考えられ、LED業界にとっては大きなビジネスチャンスととらえられていた。

この会場の一角で、部下らしき二人の男を連れ、〈コンセプトカー〉にじっと視線を注いでいる男がいた。半導体メーカーN社の常務、高山である。髪へ白いものが混ざっている具合から、年齢は五十代半ばといったところだろうか。決して身長が高い方ではないが、姿勢の良いがっしりとした体つきは、堂々とした印象を与える。

高山は、仕立ての良い上着の内ポケットから携帯電話を取り出すと、自社の番号を押した。

「もしもし。高山だが人事部長はいるかね？」

「少々お待ち下さい」

数秒ほどで人事部長の三宅が出る。

「はい、三宅でございます」

「ああ、三宅君。高山だ。今モーターショーをちょっとのぞきに來たんだがね。今年はやはり、どの自動車メーカーも〈コンセプトカー〉のヘッドライトは白色LEDだよ。分かってはいたことだが、こうやってズラリと目にするると壮観だな…。それで、先日の役員会議で承認された例の件、あれはどうなっているかね？」

人事部長の三宅が答える。

「今、うちの課長の秋吉に調べさせているところです。何しろ、こういった方法は初めてなものですから情報がございませんで…。今のところ数社候補が挙がっておりますから、まずは電話で感触を確かめた上で、段階的に絞り込んでいくつもりであります」

「そうか…。遅くとも年内にはある程度のめどをつけるように。いいね」

そう言って高山は電話を切った。

2. 突然の電話

モーターショー直後の月曜日、朝。

SFJ (サーチファーム・ジャパン) の佐藤英則がパソコンに向かってクライアント向けの資料を作成しようとしていたとき、外線が鳴った。

新人の山口が一コールもしないうちに受話器を取る。

「サーチファーム・ジャパンでございます。はい。はい。それでは佐藤がよろしいかと存じます。少々お待ち下さいませ」

山口は保留ボタンを押すと佐藤に言った。

「佐藤さん、N社とおっしゃるお客様から、技術職に関するお問い合わせのようです」

佐藤はSFJの最年少ディレクターでありながら、常に社内でもトップクラスの実績を誇る気鋭のヘッドハンターで、R&D (研究開発) に関わる案件についても豊富な経験を有している。

佐藤が電話を取ると、受話器の向こうから、ほんの少しだけ神経質そうな雰囲気

を漂わせた男の声が聞こえてきた。
「初めまして。N社人事課長の秋吉と申します。そちらのホームページを拝見してお電話を差し上げております。先ほどの男性に『技術職に強い方』とお伝えしたところ、佐藤様におつなぎいただいた次第です。突然つかぬことをおうかがい致しますが、佐藤様は技術職のスカウトでどのようなご実績をお持ちでしょうか？」

初回の電話で、しかも冒頭からこうした質問を切り出されたのは、佐藤にとって初めてのことだった。だがもともと肝が座っている彼は、臆することなく冷静に答えた。

「秋吉様、弊社にお問い合わせいただきましてありがとうございます。技術系と申しましても、幅が広いのですが…。例えば、いくつか具体例を申し上げますと、ある光学機器メーカーに医療機器の開発技術者をご紹介したケース、あるバイオテクノロジー関係のお会社に遺伝子工学の研究者をスカウトしたケース、ある電気機器メーカーの案件で有機EL（※）の研究開発職をご紹介したケース…、などがございます」

ところが、秋吉はさらに遠慮なく踏み込んでくる。

「有機ELとおっしゃいますと、やはりディスプレイですか？」

「…さようでございます」

「どういう方法で、その方々の情報を得られたのですか？」

佐藤はひと呼吸置いてから答えた。

「弊社は産・学・官の各方面や、全国から海外にまで幅広い情報ネットワークがございます。さらに、独自のノウハウも保有しておりますので…。ただ秋吉様、ご理解いただけるかと存じますが、弊社ではクライアントやスカウトの対象となる人材に対して守秘義務がございます。このお電話で、これ以上詳細なお話をさせていただくことはご容赦願えますでしょうか？」

「いや、失礼致しました…。それはごもっともですね。では、いかがでしょう。一度こちらの方へお越しいただけませんか？」

佐藤はスケジュールを確認して答えた。

「承知致しました。今週の木曜日ではいかがでしょうか？ 午後でしたら何時でも結構です」

「では次の木曜日、午後二時にお待ち申し上げます。弊社の場所は、ホームページをご覧になっていただければお分かりいただけますので。当日は、私の上司でございます部長職の三宅という者が同席させていただきます、佐藤様に色々とお話をうかがわせていただくことになるかと存じます」

佐藤は承知した旨を伝え、電話を置いた。

早速N社のホームページを開いてみると、一部上場企業で本社は東京。半導体関連製品を主力としており、従業員数は単独で約四〇〇〇人、売上高も三〇〇〇億を超えており、ここ三年間の業績は順調に推移しているようだ。佐藤は必要なページをプリントアウトし、カバンに入れた。いつものことながら、訪問日までは相手の主要データが佐藤の頭にはしっかりとインプットされているはずだ。

3. 佐藤のスタイル

約束の木曜日、十分前にN社に到着した佐藤は、通された会議室で人事課長の秋吉を待っていた。五分ほどたつと部屋をノックする音がし、秋吉ともう一人、人事部長の三宅が入ってきた。まずは型通りの挨拶を交わす。

課長の秋吉は、電話の声から察した通り、色白で繊細な面持ちだった。年齢は四〇歳前後に見える。一方、人事部長の三宅は四〇代後半といったところだ。柔和で穏やかな物腰ながら、目には鋭さが宿っている。

——この人は、きっと頭のキレるタイプだな……——

何人ものクライアントやキャンディデイト（候補者）と接してきた経験から、佐藤は直感的にそう感じた。

最初に口を開いたのは三宅だった。

「課長の秋吉から佐藤さんのお話はうかがっております。技術系に幅広いご経験をお持ちのようで…。また御社では、あらゆる方面に人材に関する情報ネットワークをお持ちだとか。実を申しますと、私もは、いわゆるスカウト型の人材会社さんとお付き合いさせていただいた経験がございますので…。もしよろしければ、人材ビジネスの中で御社がどのようなポジションにおありで、どんな役割を果たしておられるかなど、そのあたりからお聞かせ願えないでしょうか？」

佐藤は、人材ビジネスと呼ばれるものの種類とそれぞれが提供するサービスの内

容、人材紹介業における登録型とサーチ型の違い、一概にサーチファームといっても外資系や他のサーチファームとSFJとでは、そのスタンスや考え方、クライアントとの接し方が異なることなどを順序立てて分かりやすく説明していった。

じっと聞いていた三宅が、佐藤に確認するように尋ねる。
「するとSFJさんは、クライアントニーズに合わせて柔軟にご対応いただける“和製(=日系)サーチファーム”である…と。また御社のおっしゃる“エグゼクティブ・サーチ”とは、決してエグゼクティブクラスのみを対象としているのではなく、ご自分のキャリアパスに対して真剣な意欲を持ち、かつクライアントの要求にかなうポテンシャルを有する人物であれば、ミドルマネジメントからジュニアクラスも対象になさるといことですね」
「その通りでございます」
よく分かったという風になづいてから三宅は続けた。
「SFJさんのサーチスタイルとはどのようなものか教えていただけますか？」

佐藤は、百の案件があれば、それぞれに適した百通りのスタイルがあり、担当する者によっても違いがあるのでサーチスタイルの定型というものはないのだが…と断ったうえで、次の四つを挙げた。

- ①クライアントに必要なソリューションを提供する経験、実績、センス
- ②SFJ内外の豊富なデータベースと、多層・多角・有機的なアライアンスによる、充実したキャンドेटの第一次母集団形成
- ③そこからベスト・ターゲットを絞り込んでいくSFJのノウハウ
- ④キャンドेटに対するSFJ独自のアプローチ方法

それを聞いた三宅は、さらに質問してくる。
「なるほど…佐藤さんは、何かご自身のスタイルをお持ちですか？」

ええ…と答えてから佐藤は続けた。
「どのような案件であっても、私が最も大切にしているのはお客様に対するヒアリングですね。それは徹底的にやりますし、アナログ・コミュニケーションを重んじます。他社さんの場合は、お客様から提示される人材スペックを重視なさる事が多いようですが…もちろん、私もスペックを無視するわけではございません。ただ、お客様自身でさえ、自社にどのような人材が必要なのかお気づきでないことも多いのです。またお気づきのようでも、その指向がずれてしまっていることがございます。ですから私は、お客様が直面していらっしゃる問題そのものに目を向け、自分の頭で『このお客様に最も必要な人材』『最も貢献し得る人材』を徹底的に考えます」

三宅は時々なづきながら、佐藤の言葉のみを聞くのではなく、佐藤その人をはかるかのように耳を済ませている。

「私は、この仕事に限らず、お仕事をいうものは己で考え、解を導き出していく自分自身の基準と申しましょうか、独創性が重要なのだと思っております。従いまして、時にはお客様ご自身も想像なさっていなかったようなご提案を差し上げることもございます。このような考えを持ちまして、仕事をさせていただいている次第です」

佐藤は日頃から自分の信じるところを一気に語りきった。
また、ここで口にはしなかったが、案件が成立するかどうかは、“お客様にこの佐藤を信じていただけるか”、“佐藤という人間に対価を払っていただくお気持ちがあるか”にかかっていると思っている。信じてもらえないのであれば、それはやむを得ない。つまりは“自分を買ってくれるかどうか”なのだが、押し売りするつもりはなかった。

三宅は佐藤の目を真っ直ぐに見つめて丁寧に礼を言った。
「佐藤さん。今日は本当にありがとうございました。おかげで色々良い勉強をさせていただきました。またご連絡することもあるかと存じますが、その折にはどうぞよろしくお願い致します」

佐藤はN社から帰る道で、『何だか今日は、こちらがリサーチされたような感じだったな…』と思った。

第二ステージ／LED技術者の大量採用

4. 新規事業計画

前回、佐藤がN社を訪問してから約一週間後のこと。今度は人事部長の三宅から

直接電話がかかった。恐縮だが、また近日中において願えないかという。佐藤は幸い水曜日が空いていたので、その日に訪問することになった。

約束の日、場所は前回と同じ会議室だった。すりガラスの窓から柔らかな秋の陽射しが差しこむその会議室で待っていると、人事部長の三宅が入ってきた。心なしか、この前よりも少し緊張した表情に思える。三宅は訪問の礼を述べたあと、重大な秘密を打ち明けるような口調でこう切り出した。

「佐藤さん。実は今、弊社では新規事業の立ち上げを考えております。具体的には白色LED開発への本格的な参入です。ご存じの通り、弊社はLSI(集積回路)では先端を行っておりますが、白色LEDについてはまだまだです。X社ともライセンス契約を交わして少しずつ体制を整えつつありますが、正直申し上げて、本格参入するには技術者がまったく足りない…。しかし人を集めようにも、技術的に先行するA社、B社以外のどこで関連技術の先端研究がなされているのかさえ把握できていないのが現状なのです。そこで、リサーチ力を持つ人材会社さんにご協力いただいて、業界動向の分析と掌握も含めた上で、必要な技術者のスカウトをお願いできればと考えている次第です」

そこまで話し終えると、内容を理解しているのを確かめるようにじっと佐藤を見つめてから、三宅は続けた。

「佐藤さん。ご存じでしょうが、半導体業界の技術革新と市場拡大にはすさまじいものがございます。LEDにしてもしかりで、一九九三年に中村修二先生が高輝度の青色LEDを開発なさってから、LEDは世界で数兆円規模の市場に成長しております。まだ技術的な問題が残るとはいえ、あと十年もしない内に、自動車のヘッドライトは白色LEDに置き換わって行くことでしょう。近い将来、自家用車の製造コストに占める電装品の割合は四〇%前後になるといわれていますから、これはもう、莫大な市場になるはずですから、弊社としても早急に白色LED事業へ本格参入し、研究開発体制を整えていかねばならない。遅くとも来年中には、新規事業の正式な立ち上げを予定しています。もちろん、それ以前に技術者の採用は進めていくことになりまして、当面の間、採用者の所属先は既存部署となりますが、白色LEDの研究開発に携わっていただくことに変わりはございません。正直申し上げて、現在、白色LEDについて弊社は若干遅れをとっております。しかし今、優秀な技術者を集め、巻き返しをはかれば十分に勝算はあると考えております。いかがでしょうか…。佐藤さん。弊社にお力を貸していただけますか」

佐藤は三宅の話を聞くうちに、自分の中で次第に興味が大きくなっていくのを抑えられずにいた。これがいかに壮大なプロジェクトになるか、佐藤には理解できたからだ。白色LEDは、次世代の照明光源としても期待されている。この案件を自分が手がけることになるかも知れないと思うと、猛然と闘志がわいてくるのを感じた。

佐藤は、当初採用予定の人数、そのスケジュール、ポジション、専門領域など、必要事項についていくつか質問した上で言った。

「三宅様、どうぞお任せください。今のお話を十分に踏まえたうえで、社内にて検討させていただき、後日ご提案書をお持ち致します」

5. 佐藤のノウハウ

SFJに戻ると、佐藤は早速チームメンバーの倉地啓子、桧垣沙織、工藤千秋を召集した。SFJに所属するディレクター全てがチーム制を採用しているわけではないが、佐藤はチームを率いて活動している。

N社の案件について全員にひと通りの説明をした上で、佐藤は倉地に言った。「倉地さんは、今SFJとつながりがあるキャンディデートの中からLED関連の技術者をピックアップして、彼らから情報収集し始めてもらえるかな。本格的なリサーチはN社から契約をもらってからになるけど、とりあえず感触をつかんでおいてくれる？」

倉地は、真摯でありながらも親しみのある対応で、キャンディデートから深い信頼を得ている。——彼女なら、きっと有益な情報を引き出してくれるだろう——という期待が佐藤にはあった。次に、桧垣の方を向く。

「桧垣さんは、うちとアライアンス企業のデータベースをチェックして、LED関連の技術者がどのくらいいるのか確認よろしく。あ、それから外国人技術者も可能性あるかどうか、その辺も調べておいて」
国内だけでなく、アジアを中心に海外とのネットワークを持つ桧垣は、グローバ

ルな情報収集にも長じている。

「それから工藤さんは、色々な情報ソースを使って、今現在のLED業界がどんな状態にあるか俯瞰(ふかん)してみてもいいかな?」
WEB、論文関係、総研あたりから出て市場調査や分析レポートも使えるんじゃないかな?」
緻密な分析力に定評がある工藤は、高い付加価値を持つ“旬”の業界MAPを作成していく際の、しっかりと土台作りにも貢献してくれるはずだ。
佐藤はテキパキと要点を指示してから、SFJのCEOである古賀のところへ相談に行った。N社が白色LED事業に本格参入するつもりであること、それは壮大なプロジェクトであり、将来的に大量の人材を採用していくことになるだろうということ、そのミッションを遂行するには、特別編成のプロジェクトを立ち上げる必要があるだろうことなどを説明する。じっと聞いていた古賀は、すぐに言った。

「僕は、LED業界を引っ張ってるA社とB社に接触した経験があるよ。アメリカのC社とは以前に仕事をしたな。よし、僕もそのプロジェクトに加わろう」
佐藤自身は、カンパニー・フェロウ(社外協力者)とも連絡を取り合いながら情報収集を行うのと並行して、提案書のスキーム作りに入った。

ところで、佐藤がR&D分野に強いとはいっても、彼自身が研究・技術職出身というわけではない。また、ひと言でR&Dと言っても、企業の活動内容によって必要とされる対象領域は異なり、電気、電子、機械、素材、化学など多岐にわたる。中には、佐藤が扱ったことのない領域も当然ながら含まれている。にもかかわらず、佐藤は顧客から必要とされれば、どのような業種・職種・ポジションにも対応する自信があった。
なぜなら、その経験や知識もさることながら、佐藤の強みは顧客の要望を的確に汲み取り、業界の傾向を分析し、情報収集を行い、目指すキャンディデートに辿りつくまでの一連のプロセスにあったからだ。これは佐藤が独自に築いてきたノウハウであり、どこで誰に対して何をどのように行えば最も効率的かつ効果的に“成果”へ結びつけることができるかの“仕組み”とも言える。この“仕組み”には汎用性があり、応用が効くため、顧客がどのようなニーズを持っていたとしても高レベルのサービスを提供することができた。

6. N社への提案

その約一週間後、佐藤は提案書を完成させてN社の三宅を訪ねた。
この提案書で、佐藤は不必要なデータや数字を入れ込み、ボリュームを出すことはしなかった。なぜなら、今回の提案書で重要なことは、三宅から受けた要望を的確に“理解”していることと、それをどのように“実現”するかを具体性をもって表現することだと佐藤は考えたからだ。つまり、①N社要望内容の再確認、②採用スケジュール、③スカウト体制、この三点に的を絞った。

提案書を三宅に渡しながら佐藤は説明を始める。

「三宅様、今回の〈LED技術者大量採用〉は、壮大なプロジェクトになると私は認識しております。白色LEDという先端の研究開発にかかわるスペシャリストである彼らを、短期間で大量採用していくためには、従来の方法では難しいでしょう。そこで…」

佐藤の説明が進むにつれ、三宅の表情には驚嘆の色が広がっていく。

何と佐藤は、二〇〇〇名の第一次人材リストを用意するというのだ。ケースによって異なるので一概には言えないが、これは通常の十倍以上のボリュームである。

次に、その一次リストから、業界情報を収集するためのキーマンを五〇名ほど抽出し、今現在、業界で何が起こり(技術、特許、関係、企業戦略…)、どんな技術を持つ人材がどこにいるのかなど、リアルタイムの情報収集を行っていく。その成果として、〈ヒアリングレポート〉と〈業界MAP〉を作成し、途中でスカウト対象となり得るキャンディデートが浮上してきた場合、そのピックアップも行っていくというプランであった。

「ここまでが、初期リサーチの段階です」

佐藤は続ける。

「このあと、本格的なスカウト活動に入ることになります。これだけの大量スカウトですから、豊富な経験を持つスタッフでプロジェクトチームを編成する必要があります」

佐藤が示したプロジェクトチームとは、佐藤をリーダーにS F Jの内部メンバーだけで総勢十名を超えるものであった。数名ずつにチーム分けされ、それぞれサーチ、スカウト、全体調整などを担当する。ここで特徴的なのは、佐藤が他のサーチファームや人材バンクを使うことをN社に勧めていることだ。通常は、自社の利益を優先させ、競業他社は排除しようとするものだが、「顧客の利益」、つまりミッションの成功こそ第一と考える佐藤は、そんなつまらないことにはこだわらなかつた。またこれは、今回の採用スケールについて、佐藤がしっかりと認識していることの現われでもあった。

「他社も含めて動く場合、同一のキャンディデートに重複してアプローチするのを避けるためにも、情報はS F Jで一元管理させていただきます。それに、人材の情報は上がってくればそれで終わりというものではございません。彼らからつながる糸をたぐることで、隠れたターゲットに到達することが可能となります。そのような方法を用いることができるのは、僭越ではございますが、S F J独自のノウハウだと自負しております」
その他に、業界の権威とされる七名にはS F JのCEOである古賀が接触するつもりであること、来年の四月には採用者の入社を予定していることなどを話して佐藤は説明を終えた。
それまでじっと聞いていた三宅が、佐藤の目を真っ直ぐに見つめながら口を開いた。

「佐藤さん…、まだ話しておりませんが、今回の白色LEDへの本格参入は、弊社の常務が進退をかけて臨んでいる新規事業計画です。これを成功させるかさせないかは、当然、私の組織人としての将来にも影響を及ぼすでしょう…。実は、御社以外にも数社からご提案をいただいたのですが、あなたほど弊社のニーズを的確にとらえ、我々の「温度」を感じ取ったご提案をしてくださった方はいませんでした」
三宅は、少し間を置いてから、おもむろにこう言った。
「佐藤さん、私はあなたと心中する覚悟ができましたよ」

第三ステージ／タイムリーな協力者

7. 契約前の船出

人事部長の三宅は、佐藤に一連のスカウト活動を任せることに腹を決めていた。とはいえ、N社ほどの大きな組織になると社内の根回しや稟議が必要になるため、正式な契約はもう少しあとになりそうだった。色々と苦労しながら社内調整してくれているであろう三宅にS F Jの内部を見てもらい、CEOの古賀やプロジェクトメンバーに直接会ってもらうことで、より安心してもらう必要があると考えた佐藤は、三宅をこの時期S F Jに招待している。
また、三宅がS F Jを訪れたその翌週に、今度は古賀と佐藤他、S F Jの代表がN社へ表敬訪問を行った。この相互訪問は佐藤と三宅の個人的な信頼関係を、組織と組織の信頼関係に拡大するためのもので、事実その通りの効果を生んだ。アグレッシブではあるが、このように繊細な気遣いも持ち合わせているところが、佐藤の人的魅力のひとつであった。

クライアントへのフォローを行う一方で、正式契約を待たずに佐藤は動き始めている。まずはLED業界全体をさらうよう一次リストを作成し、そこからLED技術者に接触しながら情報を集めていかなくてはならない。そのプロセスを考えると、正式契約のあとで動き出したのでは、本格的なスカウトをスタートさせるのが遅くなってしまう可能性があった。もちろん、契約そのものが流れることが一〇〇%ないとは言えず、S F Jはリスクを負うことになる。佐藤は、もし何かあった場合、その責任を自分が取ることに決めていた。
そうやって佐藤がプロジェクトを動かした矢先に、S F Jの社内データから一人のLED技術者が浮上してきた。名前を野上といい、何らかの事情があって転職を考えているという。佐藤は早速野上に電話を入れた。
「初めまして。突然のお電話で失礼致します。私、S F Jの佐藤と申しますが、実は今、ある会社でLED関係の新規事業を立ち上げる計画がございます…。野上様は、以前弊社の方へお問い合わせをいただいたことがございますよね？いかがでしょうか。もしご興味がおありでしたら、一度こちらへお越しいただけないでしょうか」

野上は来社を快諾し、後日S F Jを訪問してくることになった。

8. LED技術者、野上のポテンシャル

十一月の初旬、野上はS F Jに現れた。技術者らしい素朴な印象を与える男で、年齢は五十三歳だという。なかなか優秀なLED技術者で、業界ではよく知られている人物らしい。

野上は、自分が転職を考えている理由を佐藤に語った。「今、私は外資系の光学機器メーカーO社に所属しておりますが、約一年前までは通信機器メーカーのS社に在籍しておりました。そこへ『O社がLEDの研究開発プロジェクトを立ち上げるのできてもらえないか…』、というスカウトのお話がありまして、O社の開発事業部長として招かれた次第です」

一息ついて、野上は話を続ける。「ところが、ここに来てO社のトップが交替しまして…。佐藤さんをご存知でしょうが、外資の場合、トップが代われば経営方針や人事がガラリと変わってしまうんです。そのトップの方針で、私が携わっているLEDの研究開発も中止されることになってしまいました。そこで次の職場を探さなくてはならず、御社のお力をお借りしたく思いまして、以前お問い合わせさせていただいたのです」

佐藤は野上の話を聞きながら少し同情した。「確かに、外資はドラスティックな組織改革を行う傾向があるから…。五十歳といえ、受け入れ先もそれなりの処遇を考えなければならない。転職活動もそう簡単ではないはずだ。色々とお苦勞もおありのことだろう」

野上は、先日の電話で佐藤が口にした〈LEDの新規事業〉に当然ながら興味があるらしく、それについて質問してきた。佐藤はN社のバックグラウンドと新規事業の概要をざっと説明したあと、野上に水を向ける。

「というわけで、N社は業界全体の動きに明るいとは言えない状況なのです。野上さんは、その辺りの情報について、何かご存じではないですか？」

すると、驚いたことに野上は水を得た魚のように生き生きとしゃべり始めた。考えてみれば、野上自身もO社のLEDプロジェクト立ち上げのため一年間頑張ってきたのだ。その間に色々情報収集も行ってきたはずである。技術者としてだけでなく、彼のマーケティングセンスはかなりのものだと、野上のポテンシャルを見抜いた佐藤はこう提案した。

「野上さん、私は野上さんの次のお仕事について力になれるよう全力を尽くします。もちろん、N社も候補のひとつとして考えましょう。その代わり、野上さんも私に力を貸していただけませんか？ 具体的には、LED業界各社の相関関係が現状どうなっているのか、その中でN社が目指すべき方向性…、つまり、N社の新規事業にかかわるLED関連の技術者にはどのような専門知識、技術、経験が必要なのか、また、彼らはどこにいるのか…。そういったことについて、是非一緒に考えていただけないでしょうか」

今の野上にとって『全力を尽くす』という佐藤の言葉は心強かったに違いない。それを佐藤の“男気”として受け取ったのか、野上は少年のように嬉しそうな顔をして言った。

「佐藤さんを信じて、私の次の仕事に関して全面的にお任せしようと思います。もちろん、私が持っている情報でよろしければ、何なりとご協力させていただきます」

そう言って、野上は深々と頭を下げた。

9. 佐藤と野上のパートナーシップ

実際に野上との協力作業がスタートすると、佐藤は野上が持っているLED業界に関する情報の質と量に驚いた。しかも、LED事業について、独自の戦略プランまで携えていたのだ。

佐藤は野上という強力なパートナーを得て、〈LED業界MAP〉と〈新規LED事業の戦略的シナリオ〉を作り上げていった。後者は、N社に提案書を提示したときには成果物として含まれていなかったが、野上が加わったことによる付加価値として、佐藤が作成することにしたものだ。一方、プロジェクトチームのリサーチグループは、〈第一次人材リスト〉作りを着々と進め、並行して彼らの一部に接触しながら情報収集も行っていった。

プロジェクトを動かし始めてから約一カ月後。

遅めの昼食から戻ろうとしていた佐藤がふと上を見上げると、ビルとビルの間からのぞく冬空の青さが目に染みた。

——もう十二月か……

そう思った佐藤は、ここしばらく三宅に連絡していないのを思い出した。自分のデスクに戻った彼は、さっそく三宅に通じる電話のボタンを押す。すると『もしもし…』と言っただけで三宅にはすぐに佐藤だと分かったようで、素早く反応した。

「やあ佐藤さん、こんにち。いや、こちらの意思決定が遅れていてすみませんね。それで心配してかけてこられたんでしょう？」

「それでもありませんが、根回しはうまくいってますか？」

「上のほうに一人、弊社のLED事業の育ての親みたいな人がいましてね…。今回の新規LED事業に関することも、すべて彼を通さないと正式決定はできないんです。別に御社との契約に反対してるわけじゃありませんが、細かいことも含めてあらゆる稟議が彼に集中するものですから、ついつい遅れがちになってしまっています…。私も困っているんですが、本当に申し訳ない。でも、御社と必ず正式契約しますよ。他はもう私の方で実質的に切っちゃいましたからね…。ですから作業の方は、安心してお進めになってください」

「もちろん、それは進めております。実はすでに一人、有力な候補が現れました。本人の意志確認も済んでいます」

電話の向こうで三宅が驚くのが分かった。

「それはまた素早いことで…。で、どんな方なんです？」

佐藤は野上のプロフィールを伝え、すでに佐藤の仕事を手伝ってもらっていることを話してから、最後に彼の年齢が五十三歳であることを付け加えた。

それまで佐藤の一言一言に嬉しそうに相づちを打っていた三宅が、年齢を聞いた途端に困惑した声になる。

「ウン…。それはちょっと参ったなあ。五十三歳ということは、いまお話しした“LED事業の育ての親”を自認する頑固オヤジよりも年上になるわけですかね…。でも、今うかがった内容を考えれば、その方が弊社にとって必要な人材であるのは間違いないという気もするし…。弱ったな。ヘッドを二人にするわけにもいきませんしねえ」

佐藤は穏やかに、しかしきっぱりと反論した。

「三宅様、ポジションなんて二次的な問題じゃありませんか。人選の基準はあくまでも、新規LED事業の早期立ち上げにどれだけ貢献できる人物であるかという一点にすべきです。それに野上さんも、高い職位に就きたがってるわけではございません。あの人にとっては、白色LEDで新しい光を作ることそのものが、まさに技術者としての夢であり、光なんです。私は既に野上さんと一緒に仕事をしていますから、彼の情熱がひしひしと伝わってくるのを感じます。白色LEDについて語るときの野上さんなんか、ほとんど青年の雰囲気ですよ」

「それは…」

三宅は、何かを考えている様子だった。

「今、その野上さんとは何を進めてらっしゃるのですか？」

「二つあります。いや三つと言った方がいいかな？ともかく一つは詳細な〈LED業界MAP〉の作成です。近々お見せするつもりですが、これをご覧になれば、各企業が携わっている技術領域も含めた業界全体の関係がお分かりいただけます。もう一つが、新規LED事業を立ち上げるにあたっての戦略的な方向付けです。これは、今後どのような人材に接触していくかという採用プロジェクトにも影響を与えるのではないかと思います」

少し間があったものの、三宅はこう言った。

「…。いいでしょう。それを拝見してから、佐藤さんと作戦を練ることにしましょうか…。ところでその〈LED業界MAP〉は、いつ見せていただけますか？」

「そうですね…。来週にはお持ちできるかと思います。他のご提案もあわせてお持ちするつもりです」

「それは楽しみだな。ではご来社の前にご一報を。期待して待ってますよ」

第四ステージ／新規LED事業の立ち上げ

10. 正式契約の締結

三宅との電話からちょうど一週間後。佐藤は約束した〈LED業界MAP〉と、

〈新規LED事業の戦略的シナリオ〉を持ってN社を訪問した。LED業界は、"くもの巣状態"と言われるほど、各社間の業務委託や技術供与関係が入り組んでおり、これに子会社関係や係争関係が絡み合う。さらには、それぞれが独自のLED技術領域も、下流から上流まで様々である。佐藤が持参した〈LED業界MAP〉には、日本でLEDに関わる外資も含めたら約一〇〇社の企業名がきれいに整理されていた。技術領域に関しては、下流から上流までを六領域に分け、当該企業がどの技術領域をカバーしているのか一目瞭然となっている。それだけではない。各社間の製造委託や、業務提携、出資・子会社関係までが詳細に記されており、これを見れば、"どの会社は何を作っているのか"はもちろんのこと、"どの会社は何をしようとしているのか"といった各社の戦略的動きまでうかがえるものだった。この〈LED業界MAP〉を見た三宅はひどく驚き、自分では判断できないからと言って、慌てて技術系の社員をその場に引っ張ってきた。その社員は、〈LED業界MAP〉に記された内容とその価値について三宅よりも理解できる分、さらに驚いたようだった。五分ほどかけて隅から隅まで目を通してから、『フウツ』と感嘆の溜め息を洩らした。佐藤はこの社員の様子を見ながら、野上の言った言葉を思い出していた。——メーカーの技術者は、案外よそのことは知らないもんです。自分が掘り進む穴が深くなればなるほど、周囲のことが見えなくなってしまいうんですよ。佐藤さんは専門家は何でも知っているとお思いでしょうが、この業界MAPを見たら彼らもびっくりするはずですよ——そのとき、夢から覚めたようにその社員が口を開いた。

「いったいこれをどこで？」
「はい、私どもで作成致しました」
佐藤は澄ました顔だ。その社員が狐につままれたようにポカンとすることを見て、横で三宅が笑いかみ殺している。それに気付いたのか、その社員は顔を赤らめながら『では私は失礼します』と言ってそそくさと退室していった。佐藤は、次に〈新規LED事業の戦略的シナリオ〉を取り出した。そこには、現在LED業界の動きを踏まえた上で、N社が白色LED事業に本格参入していく際のスキームが描かれていた。戦略的な企業提携にも目を向けるべきこと、攻め込むべき技術面の課題、さらには顧客管理や在庫管理にまで触れてある。そして極めつけは、新規LED事業部の組織図イメージまで付加してあることだった。つまり、今回佐藤が持参した提案には、N社からの要望であった業界動向のリーディングを超越して、新規事業を立ち上げていくにあたり、N社が直面するであろう問題まで見越したソリューションが添えてあったのだ。しばらく、それらの書類にじっくりと目を通して三宅が顔を上げ、佐藤に向かってにっこりと微笑んでから言った。「佐藤さん、私が見込んだのは間違いではなかったようですね…。ひとつお願いがあるのですが、これを持って、先日お話した"LED事業部の育ての親"のところや、各部署のキーマンのところへ同行してもらえませんか？ 私の"相棒"として、彼らを説得して回るのに一役買ってください」佐藤は、自分を信じてくれた三宅に喜んでもらったことが嬉しかった。「喜んでご同行させていただきます。ところで、野上さんの件はどうなりそうですか？」

「これを拝見した以上、もう態度を保留するわけにはいかないでしょうね。私の首を賭けてでも、野上さんには来ていただきます」
こうして佐藤は三宅と一緒に、後日N社のキーマンたちを訪問して回るようになった。N社の内部調整が済み、SFJとの間で本案件について正式な契約が交わされたのは、その直後のことである。契約金三〇〇〇万円（前金）という金額は決して安いものではないが、LED技術者の大量スカウトという前例のない案件に対して、N社はコストよりもバリューを優先させるという決断をした。佐藤が、それをさせたのである。

11. 研究開発のスタート

佐藤をヘッドとするSFJのプロジェクトチームは、第一次人材リストからのヒアリングを順調に進めていった。それと並行してスカウト活動も本格化し、春の気配を感じる頃には野上の他、LED関連技術のスペシャリスト二人の内定に至

った。
二名の名前は伏せさせていたが、一人は、一九九八年から二〇〇二年まで実
施された経済産業省管轄の国家プロジェクト〈二十一世紀のあかり（高効率電光
変換化合物半導体開発）〉に研究員として参画した男である。同プロジェクトで
は、省エネルギーで廃棄物が少なく、地球環境にやさしい次世代の照明システム
として期待される白色LEDの実用化に向けて、国内外の十三企業七大学が連携
し、研究開発を行ってきた。ここで基幹研究者として貢献した彼は、高度なエピ
タキシー（結晶成長）技術を有するだけでなく、そのプロジェクトで築いたネット
ワークを使い、SFJに対して多くのLED技術者を紹介してくれた。
もう一人は、総合化学企業のL社に勤務する男で、高専を卒業し、ほぼ独学で蛍
光体開発に携わってきた職人気質の技術者である。LEDの基礎研究は、技術者
固有の勘を頼りにコツコツと実験を繰り返し、製品化にこぎつけていくという側
面がある。技術者にとって最大の強みともいえる“自分独自のやり方で製品を完
成させる”ノウハウを彼は持っていた。高輝度青色LEDの開発に成功し、今は
カリフォルニア大学サンタバーバラ校の教授である中村修二氏もこのタイプであ
る。
こうしたLEDのスペシャリストをスカウトするのと並行して、N社では公募に
よる約三〇人の若手技術者の採用も行われた。その結果、二〇〇四年初夏に新体
制下での白色LED事業を発足させ、いよいよ研究開発をスタートさせた。
本事例紹介が書かれた二〇〇四年十二月現在、蛍光灯や白熱電球といった一般照
明を代替し得る白色LEDはもとより、自動車のヘッドライトとして一般実用化
できる発光効率を備えた白色LEDもまだ存在しない。
従って、N社がそれらの製品化へのブレークスルーを成し得ることも十分に考え
られるのではないだろうか。なぜならN社は、その挑戦を始めたのだから。

ここに掲載している事例は事実を参考にしたフィクションです。

事例内容の全部または一部を許可なく使用することは、法律で定められた場合を
除き、著作権の侵害となります。

構成／山内美香、協力／一之瀬遼