

# ゼロから再構築する 「人材紹介業界」考

【今回の講師】株式会社 経営者JP 代表取締役社長・CEO 井上和幸



【PROFILE】1966年、群馬県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、リクルート入社。人材開発部、広報室、学び事業部を経て、2000年に人材コンサルティング会社取締役就任。2004年リクルートエグゼクティブエージェント（人社時：リクルート・エックス）マネージングディレクターを経て、2010年に経営者JPを創業。経営人材の採用・育成、転職支援、公開経営セミナー事業等を手掛ける。フジテレビ「ホンマでっか?!TV」に評論家出演。新聞、雑誌、TV等多メディア出演多数。

昨年、2010年4月に株式会社 経営者JPという会社を創業した。

業界関係者からは、「なぜ、こんな（厳しい）時期に」と質問書めにあつた。

だが自分自身では、周囲の声に「そんな？」と思っただけ。私はどうの理由で、自然な流れで会社設立に至った。

ひとつ目の理由は、「キリが良いから」。

「2010年創業、つて10年の節目で数字が綺麗じゃないですか（笑）。節目目にはそんな理由が大きかった。1989年にリクルートに入社し、1999年までの10年（正確には11年）、リクルートにて採用、広報、事業立ち上げを経験させていた。会社員時代とも言えばどうか。2000年から2009年の間は、大きく2社のベンチャー（ひとつはリクルートの子会社）で、経営全般や事業の立ち上げから確立までを手掛ける経験を得た。使用人兼役員（1時期は役員上役員で雇用保険から外れた）や執行役員相当職の社員だから普通のサラリーマンなのだが、実質的な状態と精神的には、間借り経営者時代だった。

ちょうど、1990年代、2000年代と、10年刻みで大きなエッジ変化があった。誤だ。では、2010年からの10年は、いよいよ自分の家構えて、理想の事業・企業を創る「起業家の時代」だ、と。

ふたつ目の理由は、「機が熟したから」。

2003年頃からライフワークとして捉えるようになったテーマが、「明日の日本を担う、志高き経営者・リーダーを育成、輩出、支援したい」。世の中の流れも、自身が積むべき経験やネットワークの拡がりも、ちょうど、「よし、今からだ」とどこかでホッとする音が聞こえてきた。自著や取材、講演などで常に触れているが、2010年代の10年間は、間違いなく歴史的な転換期として位置づけられる10年になる。そこで求められる自分なりの使命を最大限果たした。

今回、「エグゼクティブサーチ」や「エグゼクティブ紹介」の移り変わりや今後想定される業界の変革について私見を述べよ、というお題を本誌編集部より頂いた。限られた文字数だが、一端を述べてみた。

外部調達か、内部昇格か

クライアント企業の経営トップが、人材サービス会社の担当コンサルタントに悩みを打ち明ける。

「うちの役員陣も、今後当社が生き残るためには、もうひとつ、層が薄くて心許なくてね。」

「このときに、そのテーブルの向かい側にいた人物が、エグゼクティブサーチ会社の人間であれば、こう言う。」

「分りました、社長。（外部から）探りましよう！」

しかし、これが、研修会社の人間だった場合、最近流行りのご提案はこれだ。

「分かりました、社長。育てましよう！次世代リーダー育成研修をやりましよう！」

外から探るのか、中から育てるのか。真実は、この両者の間に存在する。

外部スカウトも、社内幹部の育成も、経営層を固めるための手段のひとつにすぎない。変化が激しく、正解の見えにくい時代であるのに、既存のフォーマットに乗取って、「スカウト」／「育成」という手段から入ることの弊害を多く感じているようにもなつた。

「外部から探るべきかと思つたが、求めるリソースの特殊性や社内のケミストリー親和性からすると内部からの育成・選抜で対応すべきだ」ということに至った。

「次世代リーダー育成と考へたが、求める事業スピードや環境変化のスピードを改めて鑑（かん）がみると、育てている投資期間は長い。1年内に外部から部門トップを調達し着手できるか否かが勝負を決める」といつクライアントの状況に、果たして既存のエグゼクティブサーチチームや人材紹介会社は対応できているだろうか。

「経営人材」であるのことは、しっかりと求めているのか

過日、ブログ（「経営者マインドを科学する」）に書いて、かなりの反響を頂いたのだが、CFO／経理財務部長、人事総務部長、経営企画部長等の管理部門トップ案件ラッシュで、該当候補者の方々に集中的にお会いしている中で大変気になつた

共通点について。

「うちの部門トップとは、当然のことながら、同社の経営の指針の翼を担う責務であり、その執行力が期待されている。にも関わらず、候補者の方々の「目線」が気になつて仕方ないのだ。」

「現職の経営が思わしくなくて、「社員も疲弊して」、離職者も多々……」

「この手が出てこないんです。」

「このような現職企業への不満が多く語られる。状況は非常によく分かる。しかし、これを率いていこうとするのは間違いなく、次の場を求め転職をお考えの、目の前の方々。」

「ご自身は、当該現職企業において、経理財務部長、人事総務部長、経営企画部長として、この状況をどう回避し、改善、改革してこられたのか。」

「自社の財務や経理がうまく回っていないと嘆く経理財務部長  
・社員のモラ�ションが落ちていて離職者が多い会社の人事総務部長  
・次の手が見えなされない経営企画部長を、果たして、次の会社の経営者は欲しいだろうか？」

天に唾する、とは、まさしくこのこと。昨今、エグゼクティブ層の転職が、より一般化している功罪を感じざるを得ない。若手ではないのだから、この辺は、当たり前のごとして、もつと度、職務に向き合つていただく必要がある。

もちろん、当人たちの問題が大きなのだが、こつぱつた「甘さ」を許容したまま、安易に転職相談を受けて、当人が希望するままに求人票を出し、企業に推薦レジュメを提出し続けている紹介エージェントが増大しているように感じてならない。

「懇意のクライアント経営者から「レジュメの数を出せばいいじゃんやないやね、」と嘆かれる。

経営の角を担うマネジメント人材に、「経営人材」として、現職の担当責務を可能な限り果たしきるべく踏ん張らせることも、本来、経営人材を扱うエージェントなのであれば、基本的な役割ではないだろうか。

「個人商店」の集合体を脱しないエグゼクティブサーチ会社

日本における草創期のフォーマットから現在に至るまでの各社に対して、業界に身を置くものとして大変残念に思つて、「（大）変情越が失礼ながら」との会社ひとつとつても、「個人商店」の集合体を脱しないフォーマットがまだ存在しない」ところがある。

ある程度の体制規模になると、一部の離反が起きてチームが脱落するようになると繰り返して続けている老舗。前職までの人脈ネットワークを持ち込んで換金化に成功しても、エージェント会社に入社後に人海戦術でしかネットワークを広げることができないために2〜3年で枯渇してしまふフリーヤ。あるいは、そこそこであきらめ安住居座りを決めてしまつた、ロバフォーマットの歩合制フリーヤの集積化する会社……。

ビジネスモデルが確立されていない業界とも言えるし、評価制度・報酬制度がもたらしている歪みもある。類似構造にあると思つたが、外資生命保険会社だが、彼らも保険外交員の焼畑農業になっているもの、「保険商品」という確たるサービスパッケージと、ハイパフォーマンスを報償と名譽で遇する業界の仕組みを持つていた分だけ、残念ながらエグゼクティブサーチ業界よりも、数倍〜数十倍、構造化されている。

「プロ」x「志・人間力」の経営者、リーダー人材の育成と輩出「下」では、企業レベルでも国家レベルでも、かつてないほど高まっている！

一方、2000年代から日本も経営に求められる事柄がよりダイナミックに、かつ、政治的なものも執行力そのものにも変わってきているのは、大局的にみて、良いことだし、やりがいを持つてリーダー職が日々累進的に増えている（ついでにもある）。

これからの10年、20年。大変な時代ではあるが、新しい未来を描く余地が、おそらくは戦後並みに増えるという意味で、とてもやりがいのある、夢のある時代だと思つた。

そこで、明日を担う経営者やリーダー

を輩出、育成、支援する事業というものが、私にとっては、これ以上なくやりがいのある「ビジネス」と日々実感している。

対「企業への課題」、「外部調達」という手段の提供だけでは解決されない経営層強化の問題

対「候補者への課題」真の経営人材であることを求めずして、経営ポジションに据えようとする問題

対「紹介会社の課題」エグゼクティブサーチ事業が属人化から脱せられていない問題  
私自身は前職時代から、この2つに対する課題「テーマ意識が強く、通常の業界ではやらないことや展開を試みているが、その可能性は手こたえを感じている。経営者」が、エグゼクティブサーチ事業／コンサルティング事業／経営セミナー事業／会員事業を創業時点から式立ちあけているのは、そのためだ。

もちろん、まだまだ、構造化するためには明らかにしなければならないことも多いし、今回記載しきれなかったが、リサーチネットワークの世界とエグゼクティブサーチコンサルタントが果たすべき役割、あるいは求人広告の位置づけ等は、改編と整備が必要となつていく。

個人的には、もう「業界関係者+業界外」で、日本における経営人材の育成・輩出のメカニズムについて実証研究や施策取り組みを、プロジェクト推進すべきだと感じる。

アフォー3・11、震災を乗り越え、立ち上がり、「ツボン」の声が各処で起つている今、エグゼクティブサーチ業界が、明日の日本の経営者・リーダーの供給源として大きな使命を果たせるよう、その中の一社として願つてならない。

もし本誌をお読みの各位で、同意頂ける方がいらつたら、お声掛けいただければ幸いです。

## 井上和幸氏の著書



『プロフェッショナルリーダーの教科書』  
経営者ブートキャンプ、編  
（山田修/新将命/池本幸之/福田秀人/井上和幸）  
/ 東洋経済新報社 / 1,500円＋税