

紹介

エグゼクティブの企業間移動における能力要件と経験

松園 健

(株式会社リクルートエグゼクティブエージェント取締役)

目次

- I はじめに
- II エグゼクティブ採用増加の背景と要因
- III エグゼクティブの職業能力の把握
- IV マッチング
- V エグゼクティブの企業間移動
- VI 求められるエグゼクティブ像
- VII エグゼクティブの企業間移動促進のために
- VIII おわりに

I はじめに

ここ数年、以下のような記事を新聞紙面で目にするのが多くなったのではないだろうか。「元〇〇〇社の役員〇〇氏が、〇〇〇社の CEO に就任!」「〇〇〇社の創業者〇〇氏、後継含みの副社長で元〇〇〇社の役員〇〇氏を招聘」……読者の中にも知り合いが〇〇〇社に転身したというようなことを聞かれたりした方もいるだろう。そういった意味では、日本もエグゼクティブの企業間移動が当たり前に行われる時代に入ったと言っても過言ではない。本稿ではその移動が進む背景とそこで求められる能力や経験との関係を、エグゼクティブエージェントの立場から実態と共にご紹介したいと思う。

まずは簡単に当社の業務内容を紹介させていただくと、現在、当社でサポートしているエグゼクティブ（部長職から社長・会長職経験者）のキャンディデイト（候補者）が約 7000 名。エグゼクティブの求人案件は常時約 1500 件、この両者の数は

年々増える傾向にある。当社でいうサポートとは、数十名のコンサルタントがキャンディデイトと求人案件（企業）を担当し、マッチングしながら双方を紹介することによって転身と採用を支援するものである。

先期 2007 年 4 月～2008 年 3 月までの 1 年間で当社を介して転身（転職）した方は約 300 名、会社設立 2001 年から 7 年間で約 1300 名であり、日本のエグゼクティブサーチファーム（エージェント）業界ではトップクラスの実績となっている。

取り扱っている案件の年収レンジは 1000 万前後～1 億超と幅があり、平均すると 1400 万～1500 万である。実際、我々が表にできることは少ないが、手掛けた求人案件はキャンディデイトの名前と共に新聞紙上などで大きく取り扱われることもある。

では、ここ 1 年間で企業間移動したエグゼクティブの総数はどうかというと、約 1 万 1000 名と推察される。この数字は近年増加しているが、欧米や経済先進国の流動率に比べると日本はまだまだ低いといえる。最近、日本の企業でも能力要件や能力開発支援などの整備が進んでいる実感がある一方で、この流動率の低さが、「能力要件の標準化」に拍車がかからない一因だと考えている。この点については後に触れたい。

次に移動の中身を見ると、従来から流動性の高い外資系企業はもとより、国内系企業間での移動規模が拡大している。

大分類の業種で、最も流動性の高かったのがコンシューマー業界（全体の 40.4%）、次に IT 業界（全体の 22.0%）、製造業（全体の 13.8%）、金

融（全体の9.5%）、ヘルスケア（全体の3.8%）の順になっている。特にグローバル化を背景に製造業の流動化が進み始めたといえる。

地域では、圧倒的に首都圏が多く、最近では海外もしくは東海地区への移動が増加傾向を示している。関西地区に関しては、経済の地盤沈下と言われた一時期よりは流出が落ち着いたものの、いまだに流出傾向といえる（地方都市圏の企業の潜在的な求人ニーズが高いが、さほど移動が進んでいないと考えられる）。

企業属性で見ると、オーナー系、新興市場上場の成長企業、ベンチャー企業に加え、最近では国内系大手企業の採用が目立って増加している。国内系企業と外資系企業の割合は元々の法人数の違いはあるが、85% 対 15%となり、実態としても国内系企業の増加が目立ち始めており、ちなみに当社の決定割合も 80% 対 20%と国内系が高くなっている。

II エグゼクティブ採用増加の背景と要因

それではエグゼクティブが企業間移動する際に必要な能力や経験を捉えるために、まずは採用上の背景やその要因を挙げてみたい。

- ①「グローバル化」：グローバル化に伴い、グローバルに対応できるエグゼクティブ採用が急増している。
- ②「ファンドの出現」：ファンドの出現により、投資先の企業にエグゼクティブを採用し送り込むケースが増えている。
- ③「事業会社のM&Aが加速化」：M&Aが活発になり、それを推進できる経験者、買収側と買収先の経営者確保へのニーズが高まっている。
- ④「成長フェーズの新興系企業におけるマネジメント課題の顕在化」：新興系企業が事業成長に内部の人材育成や登用が追いつかず、外部からエグゼクティブを採用している。
- ⑤「事業継承・後継者問題」：経営者の世代交代や事業継承による後継者、もしくは後継経営者のブレンの確保が必要となっている。
- ⑥「社会的なレベルで企業経営の責任が厳格に問われる時代」：企業経営において法令遵守や社

会的倫理観が問われ、ガバナンス強化と共にその専門分野の能力や経験・知識のあるエグゼクティブ確保が急務となっている。

- ⑦「企業の次の柱となる新規事業の立ち上げ」：更なる事業成長や多角化のために、外部から新規事業の立ち上げができる人材を採用している。
- ⑧「日本での外資系企業と外資本投資の動向」：移動の激しい外資系企業のプランチ化と、外資本の日本企業買収によるエグゼクティブ採用の高まり。

他にもチェンジマネジメント・チェンジェージェントなども挙げられるが、ここ10年近い間に、日本企業も経営改革が進み、上記の項目に置き換えて言われることが多くなった。

III エグゼクティブの職業能力の把握

次に、エグゼクティブの方々が保有する能力や経験から得た知識・スキル・資産、人物タイプなどをどう捉えていくかを整理してみたい。ビジネス経験から培われる要因として、5つが挙げられる。

- ①「経験した職務や仕事内容」：職務として、経営ボード、事業マネジメント、セールス&マーケティング、経営企画、ファイナンス、HR、システム、コンプライアンス、広報、管理系全般、R&D、生産、物流などがあり、そこで身につけた能力や経験がキャリアの基本となる。
- ②「在籍した企業の属性やビジネスフィールド・ビジネスモデル」：企業属性とは外資系（米系・EU系・アジア系等）、国内大手系、準大手系、中堅・中小系、オーナー系、非オーナー系、新興市場の上場企業、ベンチャー企業などで、ビジネスフィールドとはもっと具体的なピープルマネジメントのサイズやPL/BS責任の規模や範囲、国内ビジネスか海外ビジネスかなどのようなものである。ビジネスモデルとしては顧客属性がBtoBかBtoCか、更には顧客が新規顧客・固定顧客か、商品は高額・小額か、販売形態は店舗・代理店チャネル・ネットかなどのビジネスを構成する特徴や属性となる。このように経験した企業属性やフィールドなどが違え

ば同じ職務であっても身につけた能力や経験にも差がでる。

- ③「経験した事業のフェーズ」：在籍企業の事業フェーズとして、「スタートアップ（アーリーステージ）」～「成長」～「安定」～「衰退・撤退」～「再生」と分類され、どのフェーズを経験したかによって使う筋肉も違い、得手・不得手もある。
- ④「経験から形成してきた資産」：資産とは、経験で培った人的ネットワークや各種のノウハウ、特異な知識・スキルや経験などを言う。
- ⑤「人物タイプ」：個別の志向やモチベーション・価値観、行動特徴などによって人物タイプが分類される。一般的な捉え方は、変革型か保守型か、リーダー型か実務・企画型か、情緒的か合理的か、感情表現が強いか弱いかなど、短期決戦派か長期じっくり派か、その他モチベーションの源泉がどこにあるタイプかなど、これは所属する企業属性や文化などとの相性にも関係する。

このようなキャリアを作ってきた環境や業種・職務での経験と企業内外の学習でエグゼクティブの基本的な能力が開発され、知識・スキルや人格などを形成していく。

その共通した基本的スキルとしては「課題設定力（構想力）」「課題解決力」「決断力」「遂行力（推進力）」「論理性」「プレゼンテーション力」「コミュニケーション力」などがあり、資質としては「高い志を持ったリーダーシップ」や「真摯なスタンス」「周りの信頼を得る人徳・人望」「高い教養」といったものが挙げられる。

当社がキャンディデイトをサポートする際には、それぞれの経歴から能力や経験を整理しそれを求人側と掛け合わせてマッチングをするのである。

IV マッチング

1 マッチング手法の具体的事例

実際のマッチング作業とは例えば以下のようなものである。

「非オーナー系の国内大手企業に在籍」×「一般消費財を店舗で取り扱う BtoC ビジネス」×「600

名の組織で 400 億の事業規模の事業統括責任者」×「事業の安定期～衰退期、そして事業再生までのマネジメントを経験」×「特に再生時に実績・業績を残す」×「国内の流通業界の人脈も多く」×「社内外からの人望も得ている」×「大きな事業の推進が得意」×「戦略性に富んだ論理派タイプ」×「部下育成にも定評」×「私利私欲に走ることなく実直タイプ」……といった具合に整理し、更にそれを分解して知識・スキル・志向・タイプなどを把握した上で、本人の希望する次に得たい能力や経験・処遇を足し込んでいく。

また、求人案件も同様な作業をしながら下記のような軸で掛け合わせていく。

{①「本人が保有する能力と経験・タイプ・ポジション・実績・現処遇条件」+「②本人が希望し得たい能力・経験・企業文化・ポジション・処遇条件」} × {③求人案件の求める能力・経験の MUST・WANT 条件・タイプ・ポジション・提供できる処遇条件}

実際のマッチング場面では、求人案件と個人の経歴からキーファクターを拾い出し、キーワードで探していくこともある。

- ・「ロシアでのビジネス経験が必要」(求人) × 「ロシアで海外営業の経験がある」(候補者) = 「ロシア」
- ・「GMS（統合小売店）に精通している」(求人) × 「GMS を販売チャネルにしたビジネス経験」(候補者) = 「GMS」

といった要領で、この一連のマッチングは双方を「抽象の梯子」で捉え、その掛け合わせ作業になっている。

特に当社で大切にしているポイントは、あまり先入観をもってスペックを絞らず、双方が避けたい排除条件だけはしっかり押さえつつ、あくまで双方の「可能性の発見」を追求していく点である。

2 マッチングの難しさ

マッチングの難しいところは、本人の「保有する能力や経験」と「希望し得たい能力と経験」や、レジュメ上で書かれている経歴の「経験した

こと」と「実際できること」とは必ずしも一致しないということである。それを把握するためにもキャンディデイトとの面談を重ね、いろんな観点から質問し実績なども聞き込んでいく。

エグゼクティブの場合、実績そのものが能力や経験の重要な裏付けになるが、更に客観性をもたせるためにその方の知人を複数選んでもらい、了承を得てからその方々にインタビューをして確認することもある。エグゼクティブの中でもトップ層の実績はメディアなどで紹介されることも多く、客観的に能力や経験を見極めやすいが、部長職クラスの場合はそういったものも少なく、企業によっては採用時にスキルチェックなどのアセスメントを実施することもある。

当社でサポートするキャンディデイトのレジюмеを見ると、その人の在籍企業の属性によって書き方や内容に大きな差がある。もちろん、個人差はあるが、外資系企業在籍者や移動の多い業界・企業在籍者、グローバル化している国内大手企業に在籍者、個人的にエグゼクティブエージェントを利用し、日頃からアドバイスやサポートを受けている人のものは要点よく書かれており、逆にドメスティックで移動が少ない大手企業や中堅企業に在籍者は、能力や経験などの棚卸しをする機会が少ないためか、職務経験を羅列しただけのレジюмеが多いというのが正直な実感である。そういった人には一緒に棚卸しをさせてもらい、本人にはレジюмеを書き直して頂く。この作業は、本人にとって気づきも多く今後のキャリアを考える際に重要になってくる。

同様に採用する企業でも同じ現象が見受けられる。エグゼクティブを採り慣れていない企業からの依頼の場合、ジョブスクリプトは一通り書かれているが、結果的に頂いたオーダーは「誰でも知っている有名企業に在籍者で象徴的な実績を挙げている方」といった、受け入れ側の人たちの納得感を得ることを一番重視した大枠な要件になることが多いのである。

最近、企業やキャンディデイトからもタレントマネジメントやサクセッションプランなどといった言葉を聞くことも増え、エグゼクティブの能力要件整備や能力開発支援への取り組みが進んでい

ることは間違いのない事実だと考えられるが、ただ、実際の企業間移動のみならず企業内移動が発生する運用場面では、先ほど説明したように、複数の要件や要因・相性が複雑に掛け合わさって成り立っていくので、運用の中で学習していくことが重要になってくる。

繰り返しにはなるが、移動の多い業界やその企業群の在籍者及び企業自体が、企業間移動での転身や採用を経験することによって、自分自身の棚卸しと企業の採るべき人材の能力要件や経験がブラッシュアップされる現象からしても、今後欧米企業並みに運用が定着していくには、企業内外移動が適正に促進され、双方が学習し精度を上げていくことが必要ではないかと考えられる。

それでは、次に冒頭にも挙げた企業間移動が進む背景や要因と、そこで必要とされる能力や経験の実態や組み合わせについて詳しくみていきたい。

V エグゼクティブの企業間移動

1 求められる能力・経験

「グローバル化」は企業間移動を急増させている重要な要因であるが、そこで求められる能力や経験とはどのようなものなのだろうか。

グローバル化の流れに伴い、それに対応できるエグゼクティブの採用に拍車がかかっている訳であるが、具体的には各社が事業成長や生き残りをかけ、海外で工場開設や販路の拡大、原料・資材の調達、海外企業の買収などを進める上で、各国に駐在し経営や事業マネジメントを担うポジションと、国内にしながらグローバル化を推進するポジションとがある。

もうひとつは各国のエグゼクティブを現地採用していくケースで、この場合、能力や経験を重視することはもとより、各国の市場価値に見合った高い処遇を用意しないと、採用もリテンションもままならないといった問題を抱えている。

このようなグローバル系の案件で必要とされる能力や経験として英語力は必須だが、日本の場合だと英語が移動のボトルネックになることが多く、他の要件を満たしてもここで双方のハードルが上

がる。また「海外でのビジネス経験、海外駐在経験などの経験則がある」「各国の事情に精通し海外の人的ネットワークを持っている」「国際会計や国際法、人事などのグローバルビジネスに関する慣習や法・ルールなどを理解している」、といったものが続き、その他に資質やタイプとしては、「グローバルな視点で物事が捉えられる」「経験のない環境でもチャレンジし、異質なものを受入れる資質を持っている」「ストレージな状況でもストレス耐性が強い」、などが挙げられる。

そういったものを身につけているのは外資系企業経験者、大手企業出身の MBA ホルダー、海外駐在経験者及び海外子会社の経営経験者、プロフェッショナルファームのコンサルタント出身者などに多く、グローバルな視点で自身の能力や経験をよく認識している人たちと言える。

2 移動の実態

それでは、そういった人々はキャリアアップを目指してどういった移動をするのだろうか。

- A. 同業種でビジネスのスケールを求めて中堅企業から大手企業へ移動。
- B. 異業種経験を求め、経験業種を超えて大手企業間を移動。
- C. P/L 責任や権限の規模と実行スピードを求め、大手企業からオーナー系企業や中堅企業に移動。
- D. 各種の外資系コンサルティングファームのコンサルタント経験者が事業会社に移動。
- E. 外資系企業から国内系企業、国内系企業から外資系企業へそれぞれ移動。

この5つのパターンは、前述の「①本人が保有する能力と経験・志向・タイプ・実績・現在処遇」+「②本人が希望し得たい能力・経験・企業文化・ポジション・処遇条件」の実例になってくる。

ここで問題なのは、求人案件とキャンディデイトの需給バランスが崩れているということである。

その原因として考えられるのが、

- ①過去、人材輩出した金融機関や総合商社・メーカーなどの大手企業が海外事業の撤退や縮小を余儀なくされた時代があり、ちょうど30代半ばから40歳前後世代の海外経験者が少なくなっ

ていること。

- ②過去、大手を中心に企業派遣で MBA 取得した人材を内部で活用しきれず、逆にその人の市場価値が上がり他社に引き抜かれるといった現象が起こってしまい、企業が MBA 取得の枠を絞ってしまったこと。
- ③過去、人材輩出した外資系大手企業の日本市場での伸びが鈍化し、体制的に日本のブランチャ化が進み始め、人材確保や育成にドライブが掛かりにくくなっていること、

などである。
このようなグローバル人材を育ててきた環境変化の問題と、日本の豊かさを反映してなのか、個人のキャリア形成への挑戦意欲や意識の低下などの問題を挙げるができる。

隣国の韓国や中国のエグゼクティブのように、個人が自分の将来のキャリアを考え自分自身に積極的に投資し、海外のビジネススクールなどで学び、その後グローバル企業でキャリアを積んでいくといった個人の主体性でキャリアが形成されている状況が日本のそれとは対照的に映るのである。

3 活躍の場①：投資ファンド

ここ数年、社会的に投資ファンドの動きが話題となっているが、その投資先企業の経営ボードが送り込まれるエグゼクティブの活躍の場として注目を集めている。

最近では、サブプライム問題や大型の事業再生案件が落ち着いたことで一時期よりも案件の規模と数が鈍化しているが、全体の投資・買収案件数で見るとここ数年で急増してきている。時には、外資系の「ハゲタカ」ファンドと揶揄されて話題になったファンドにも何種類かの業態があり、各社の投資コンセプトと共に投資先企業の経営への関与の仕方に違いがある。通常は、投資先企業の経営陣とファンドから送り込まれたエグゼクティブが協業し、事業再生することにより企業価値を高めてエグジットしていく。そのリターンでファンドは収益を確保し、投資先企業も事業が再生し経営が健全化するといったようにお互いが Win-Win になっていくのである。

ファンドは、まず投資先企業に対しデューデリ

(調査)し再生への経営課題を整理する。その上で、それを解決するために必要な能力や経験分野を設定し経営ボードのポジションを決めていき、それに該当する者を外部から高処遇で採用し、3~5年内でエグジットしていくのが一般的である。

この場合、ファンド主導で採用することが多いが、中には投資先の経営陣を尊重し、投資先企業主導で採用する場合もある。ファンド主導と投資先企業主導の場合では、求める能力要件や経験・タイプが違うこともあり、前者は戦略性・変革力や実行力など短期成果推進タイプを重視し、後者は協調性・信頼性や推進力といった既存路線尊重タイプを好む傾向がある。

事業再生ステージに必要な基本的能力と経験は、事業会社でも事業再生を手掛けた経験や実績があるか、または単身で乗り込んで再生をやりぬける戦略性や実行力、柔軟性・ストレス耐性の強さ・信念の強さといったものがあるかといった資質的なものも重要になってくる。更に具体的な候補者の強みが、経営執行系(CEO・COO)・ファイナンス系・戦略系・システム系・事業統括系など、どの分野なのかを判断し、案件の経営課題との掛け合わせをしていく。ちなみにここで採用される人の重要なタスクとして、ファンドとの業績管理や戦略等のモニタリングが必要となり、外資系ファンドだと英語力が必須となる。

ファンドにとって事業再生を成し遂げるための要因の一つに「優秀なエグゼクティブの確保」があり、案件の特性とマッチした能力や経験・人物タイプを見極めていくことが重要になるため、独自のメジャーメントを構築し運用している。また、多くの場合はエグゼクティブエージェント各社をパートナーとし、その案件情報を徹底共有しながら最適な候補者をソーシングしていく。パートナー各社に対しても、そのキャンディデイトの質やマッチング力・決定実績などの評価をスコアリングし、各社を使い分けるといった具合にいい人材を確保するためには労力を惜まず取り組んでいくのである。

一般的にこのフィールドはエグゼクティブの存在感を高める場でもあり、経営経験をアグレッションに積める「まさにプロ経営者の登竜門」のよう

な場でメディアにもよく登場する。

もちろん、経営力の真価を問われるこのポジションは、通常の事業会社以上に結果責任は重く、計画通り業績が上がらないと短期で契約終了されてしまうこともある。最近はこの4で説明するM&Aが活発に行われるようになってきたことで、ファンドと事業会社が買収先を争うことも増えてきており、仮に同じ案件の求人であっても双方で求める能力・経験・処遇が違い、結果的に候補者もファンド案件向きか事業会社案件向きかに分かれてきている。この点は次の4でも触れる。

4 活躍の場②：M&A 企業

日本におけるM&Aは経営の戦略上、自前主義からスピード重視に転換し、積極的に行われるようになってきた(日本で年間3000件以上の案件が成立)。

それに伴ってM&Aを実行しマネジメントするポジションと買収企業で経営を担うポジションの2つのケースの採用が増えている。前者は、実務経験のある、たとえば金融機関出身者で事業会社のM&A経験者や、事業会社のファイナンス部門出身のM&A経験者、他にも会計系のプロフェッショナルファーム出身者や経営企画等の戦略部門で経験のある者である。後者は買収が成立して以降、買収先企業に経営者を送り込むが、買収した企業から直接経営者を送り込むものと、外部からエグゼクティブを採用し買収先企業に送り込んでいくものがある。

最近では新興系の成長企業や中堅企業がM&Aをした買収先企業に、30代~40代半ばのエグゼクティブを送りこむことが増えており、若いエグゼクティブが経営経験を積める最適な場となっている。

5 活躍の場③：オーナー系企業

成長フェーズにあるオーナー系企業は、事業成長のスピードに内部の人材育成と登用が追いつかず外部から幹部を採用していく。当社でも多くのキャンディデイトをご紹介しているが、その際、能力や経験の適性と共に、そのオーナー経営者の経営手法や価値観・人間性などに共感でき相性が

合うかどうか、お互い「いい出会い」になるのか「不幸な出会い」になるかに分かれていく。

過去のケースを見ても、「オーナー経営者との付き合い方」といった作法的なものがあり、非オーナー系企業しか経験のない人には特異に映り、理屈だけでは理解し難い世界だともいえる。オーナー経営者にとって会社は自分の身体であり、事細かなところへも関与することが多く、入社した幹部には必ずハンズオンで事業推進をすることを要望し、信頼するまでは、シビアに接し、あえてプレッシャーをかけて腕試しをする場合もある。

当社でもオーナー会社に初めて転身するキャンディデートへは、「まずはオーナーからの信頼を勝ち取ることが重要なので、社内事情を把握し社内のビジネスパートナーをつくること、お金を使うことよりもまずは少しでも稼ぐこと、それから本格的に踏み込むタイミングをつかんで下さい」とよくお話ししている。

一方で、経営力のある有名なオーナー経営者と共に経営をやっていくキャリアは、エグゼクティブとしての力量を高め、本人の市場価値を高めるブランドにもなる。成功しているオーナー経営者には共通した世界観や夢・ビジョンがあり、それを実現する強固で熱い情熱をもっている。そのため判断力・やりぬく力・実績などサラリーマン経営者ではなかなか持ちえない能力や経験があり、そうした人の下で働くことで一般企業での経験や研修のようなものだけでは養われない能力開発につながるのである。

6 活躍の場④：継承・後継者難企業

戦後新興業種といわれたIT・外食・飲食・アパレル・サービス業等々の創業経営者の高齢化が進み、世代交代を迫られている企業も多く見受けられる。特に同族企業の場合、若い身内に経営をバトンタッチした（またはしたい）が経営をサポートしてくれるブレンがおらず、その経験不足を補うために外部から番頭的な能力と経営経験を豊富に積んだシニアな幹部を入れるケースが増えている。

同族系以外の企業でも、例えば「創業のオーナー経営者が後継者に社長を譲り会長に退いたが、経

営がうまくいかず社長を解任しオーナーの会長が社長に復帰していく」といった後継者問題の難しさを物語っている記事をよく見かける。

前述の5と関連するが、オーナー系企業の後継者育成と確保の問題では、サクセッションプランを導入し能力や経験・相性などの見極めができるようにしていくことと、外部から来る後継者の方にその企業の実情や課題・オーナーの考えなどを伝え、そのギャップを埋めるための橋渡しをしてくれる強力なカウンターパートナーが必要であろう。もちろん、オーナー経営者自身の後継者に対する考え方が一番重要なのだが……。

同じ後継者問題でも地方の企業はもっと深刻で、潜在的な後継者不足にもかかわらず、現経営陣の後継者問題への危機感が希薄でそのための準備もされていない企業が多い。まして首都圏に集中しているエグゼクティブが現在の処遇を落とせないことや生活基盤を移せない問題もあって、地域間移動がなかなか進まないのが現状である。最近では地方企業支援のために地域力再生機構（仮称）のような政府機関レベルでの検討や取り組みが始まっているようだが、資金的支援のみならず経営人材確保のための支援がとても重要ではないだろうか。

正直、我々の業界も未整備な企業各社の能力要件や経験・人物タイプの整理をし、首都圏の候補者を動かすことに手間をかけることが経営の採算ベースに乗りにくいこともあって、十分に地方企業のニーズに即してご紹介できていないことが現状である。

今後、上記のような機関や3で説明したファンドなどと組んでの取り組みや、子育ても終わり経営経験もあって地域移動をしやすい団塊世代を中心としたシニアの活用も必要ではないかと考えている。

VI 求められるエグゼクティブ像

エンロン事件を代表に粉飾決算などの企業不祥事がグローバルレベルで続き、日本でもライブドア問題などで記憶に新しいと思うが、企業経営者のモラル低下やスキャンダルなど企業経営における倫理観や遵法精神が厳しく問われる時代になっ

てきた。それらの再発防止のために内部統制システムの導入（J-SOX法）をはじめ、上場基準の見直し、会社法の改正、企業の社会的責任を問うコンプライアンス経営などが叫ばれている。

今後、エグゼクティブにはその資質として、倫理観や人格といった本質的な人間性が重視されると共にその問題に厳粛に対応することが求められている。

他にも、経営を取り巻く様々な問題が発生している。たとえば、敵対的買収からの企業防衛、株価値対策、労働環境・労務管理問題、環境経営、ダイバーシティ……等々、より社会やビジネスの様々なステークホルダーへの対応が求められる時代になっている。

すなわち、そういった問題を解決するためには、従来のやり方や人材ではできないことも多くなり、より緻密で高度な専門分野の能力と経験を持った人材の需要が急激に高まっている。

具体的には、ファイナンス、コンプライアンス、内部統制、HR、広報・IR等々のポジションを担う人材が各社逼迫し始めており、この能力要件も高度化し即戦力になる人材も少ないことから採用と共に育成も急がれている。

以前より、言葉としてはよく耳にしてきたダイバーシティに関しても少し触れておきたい。

グローバル化と多様化が共に進む状況下で、特に外資系や国内系大手の企業を中心に急増しているのが女性の幹部採用の案件である。ビジネスも雇用も多様化が進み、女性の感性や能力を引き出していきたいという狙いと、最近ではアナリストからの指摘などで株価値にも影響するため、各社が全体幹部の30%を女性で登用するといった具合に一定の数値目標を掲げて採用が進み始めている。ただ、そこで必要な能力要件や適性などが定まらないままに、とりあえずダイバーシティ推進室のような部署を新設したりして試行錯誤の取り組みが続いているのも事実である。

また、多角化を目指し本業以外に新規事業で次の事業の柱を立てていきたいといった企業が増えている。

実際、内部からだけでは新規事業が立ち上がらず、外部からその経験があり違った視点で事業構

築をしてくれる人材を受け入れた方がはやすいというニーズである。Ⅲの事業フェーズの経験のところで説明したようにエグゼクティブの中でも、「事業立上げが得意な方」と「既存事業の推進や再生が得意な方」に分かれるが、この案件の場合は前者の方をマッチングしていく。キャンディデイトのレジュメを読み込み、たとえば経験業種は違っていても、やってきたビジネスモデルに共通点があり、それが別な企業では新規事業責任者として推進できるとか、イノベーションを起こせるといった点を見出すことによって、双方の可能性を追求していくのである。

Ⅶ エグゼクティブの企業間移動促進のために

外資系企業のエグゼクティブ求人は、ジョブスクリプトといった形で必要な能力要件や経験が明記されており、弊社への案件依頼もスピーディに行われる。求人案件とキャンディデイトを明確な能力要件を中心にデジタルなマッチングができる良さがある。アメリカなどでエグゼクティブが転身していくケースを見ても痛感するのだが、エグゼクティブとしての必要な能力要件や経験がしっかり設定されているため、異業種経験者からの採用も躊躇なく実現しているのである。

こういった異業種経験者の採用に関して、日本はまだまだ抵抗感も強く保守的すぎると感じている。反面、日本の外資系企業の実態を見ると課題もあり、たとえば、他の能力要件や経験を満たすこと以上に英語力が優先されがちなこと、デジタルなマッチングが強すぎるあまり双方の可能性が広がっていかないこと、移動が激しすぎて企業間を転々とするジョブホッパーをつくってしまう面などが見受けられるのである。

最近では、日本に根ざしている外資系企業において、本国や他国から若いエクスパットが送り込まれることも多く、日本人のCEOやCOOが減少していく傾向にある。もっと優秀な日本人が活躍できるよう、ポジションを確保していくことが必要ではないかと感じることも多くなった。

一方で、前述の外資系ファンドや海外資本の日

本企業への経営参画が進み、三角合併の解禁に伴ってシティバンクが日興コーディアルを事業統合したことが話題になったように、今後外資本投資が加速していく側面もある。ファンド同様、クロスカルチャーに対応できるエグゼクティブが採用されるケースが増えていくと思われる。

総括として言えるのは、今後エグゼクティブの企業間移動は時代の要請と共にますます進んでいくトレンドにあり、そこで求められる能力要件・経験や能力開発環境も変化していくということである。

日本の場合、まだまだその基本となる能力要件や能力開発環境の整備に取り組むべき課題があると認識されるのではないだろうか。グローバル化や少子高齢化などの構造的な変化が流動化を押し進める要因でもあり、今後企業内外移動が繰り返されることによって学習が進み、基本的な要件と変化していく要件が組み合わされて適正な移動を起こす基軸になっていくだろう。

弊社が属するエグゼクティブエージェント業界も、今回述べてきたような背景もあって社数が年々増えており、企業とエグゼクティブ双方の立場に立ってそれぞれの要件を整理し、企業間移動をサポートする重要なハブ機能を担っている存在だと自負をしている。

他にも移動に影響力を持つ存在として、国内外のアナリストや投資家も見逃せない。企業の株価や企業価値などに影響力を持つそれらの意見を反映してエグゼクティブを採用することもあるし、具体的な求人の特徴やポジションが決まることもある。たとえば、上記の女性エグゼクティブ採用や経営ボードの若返りなどもその一端だともいえる。

採用する企業サイドから、企業間移動の必然を感じる言葉として共通して聞くことは、「大手企業一社の経験だとその企業のやり方やヒエラルキー体質に染まりすぎて手足が動かない」「ベンチャー企業だけだと経験が脆弱でビジネスの基本ができていない」「コンサルティングファーム出身者は戦略プランが描けてもハンズオンで事業推進ができない」「それぞれ企業規模やステージが変わると途端に対応できない」「求めたい能力や経験は、変化に対応できる多様なビジネスフィールドを経験し

対応力や推進力がある方」といったものである。

極論ではあるものの象徴的な言葉ではないだろうか。必要とされる能力と経験は、常にビジネスを経験したフィールドとセットで考えるべきことだと考えている。

VIII おわりに

最後に、今後のテーマと課題を挙げておきたい。

1. グローバル人材を育成・確保するための更なる能力要件の整備とその経験を積ませる場の提供。
2. リスクを恐れずチャレンジする意識の醸成とそれを支援する魅力的な処遇の改善。
3. エグゼクティブの早期能力開発を進めるための若手の登用と敗者復活環境。
4. 団塊世代に代表されるシニアな方々の経験を活かす場の創出と、その能力や経験を次世代に伝承する仕組みづくり。(ex. エグゼクティブコーチング、各種匠系アドバイザー……)
5. 女性エグゼクティブの能力開発とそれに合致した場の提供。
6. 異業種企業間移動の促進（異業種経験が移動先企業で変革とイノベーションを実現できる）。

このテーマの背景にある意味は、いわゆる「適材適所の実現」「プロ経営者の育成」「グローバル化への対応」「イノベーションの実現」といったことである。

お会いした多くのエグゼクティブの中には、本来優れた資質や価値観を持っておられるにもかかわらず、画一化した環境やフィールドでビジネスキャリアを積んだために、世界観が狭くなり、物事を固定的に捉えすぎるのがあまり、時代の変化に自分の居場所を見失われている方も多い。

今後、ビジネスや人生において、それぞれの多様な能力や経験・価値観などの認識を強め、それが実現できる環境やフィールドを自ら求めていくことも必要だと感じている。

まつその・たけし 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント取締役。株式会社リクルートエージェント執行役員。
E-mail: matsuzono@recruit-ex.co.jp