

企業を創る人・モノ・金
プロが考える転職観

後藤 縄文アソシエイツは「価値ある出会いを無数に創り、すべての人が働くことの素晴らしさを実感できる社会の実現に貢献する」という理念を掲げています。私も企業経営をやってきて、企業がうまくいくかどうか最大の要因は全て人にかかっていると実感しています。古田社長

のところでは、優秀な経営人材を掘し相応しい職場あるいは役職を紹介して提供する、そしてその方の働き甲斐を活かしていますよね。それから、私も多少関わっていますけれども、経営幹部候補生を指導する塾を開いていらっしゃる。「人材が大仕事」という観点から、縄文アソシエイツのような活動がどんどん活発に

なればいいなと、対談のお願いをしました。最初に「縄文アソシエイツ」という社名が非常に珍しいので、起業のいきさつと社名の持つ意味についてうかがいたいと思います。

古田 当社の業務は、こなれた言葉だと「ヘッドハンティング」、グローバルには「エグゼクティブ・サーチ」です。20年ぐらい前、ニューヨークで修行していたところに廻るんですが、「なにかちがうな」と感じていました。職業観のなかに、どうもピンとこない部分があった。日本が昔から培ってきた「働く」というのは「端を楽にする」ことだ、と大経営者の方はみなさんおっしゃいます。ところが、私自身若かったせいもあるし、アメリカの一面しか見られなかったということもあるんじゃないかと、端を楽にする



古田 英明氏

(縄文アソシエイツ株式会社代表取締役)

日本を変えるキーワードは「一燈照隅万燈照国」

鬼手仏心の「仏心」だけが希薄になった現代

というより自己実現が強いように感じました。これはコインの裏と表のようなもので、本来は「あいまって」

ということなんですが、日本人の職業観は「端を楽にする」のが51%、その結果として49%が自己実現では

古田 英明氏 & 後藤 卓也氏

ないかと。私もずっとそう思っていたのに、ニューヨークで仕事をしてみると自己実現が前面に出るんです。いまの日本の若い人にとっては自己実現が当然になってしまっている、というより、行き過ぎているかもしれないですね。当時の私は、日本人には日本人の働き方、追求の仕方があるんじゃないかな、というようなことを考えていた。そんなとき、夏の休暇で帰国して三内丸山古墳に行っただけです。風に吹かれながら、ふと頭をよぎったのが、「三千年前にここに都があったんだなあ。日本の基盤には、縄文文化があるんじゃないかな」というようなこと。現実にはエグゼクティブ・サーチという非常にバタ臭い仕事をしているんですが、日本風の思いを込めて「縄文」という名前をつけました。我々の仕事は、

結果としての自己実現というのもあるんですが、端を楽にするなかでの自己実現というんでしょうか、そういったところを、リーダーあるいはリーダー候補の方をスカウトするときも大切な要素のひとつとさせていた。ただこう、というつもりで、20年近くやってきています。後藤さんとも10年以上お付き合いさせていただいていますが、その点は日本の経営者の方々にもご理解いただけているのかな、と思います。

後藤 古田さんは、学校を出てから神戸製綱に入って10年で辞めて、野村證券に入って10年で辞めて、その後アメリカで経験を積んで、エグゼクティブ・サーチの仕事にされています。いままでの経歴を振り返ってみて、自己実現という観点でどうお考えになりますか。

いまの時代、人の技能だけを評価、人を「材」としか判断しなくなつた。氷山の見える部分だけを見て、水面下の隠れた部分を、見ようとしない。見えない部分こそ、実はその人の道徳観、倫理観があるのだ――。



後藤 卓也氏

(日本マーケティング協会会長)

古田 セールストーク風に言いますと、20代はモノづくり、30代はお金まわり、40代から人の仕事に携わ

っています。最近「情報」も入りますが、企業で重要な「人」、「モノ」、「金」という三要素を自分の職業人



ふるた ひであき

1976年東京大学経済学部卒業、株式会社神戸製鋼所入社。

東南アジア、中近東等で企画・販売業務に携わる。1986年野村証券株式会社に転じ、資本市場部、営業企画部にて引受や企画を担当したほか、金沢支店で株式の営業など多岐にわたる業務を担当。

1996年4月に日本初のエグゼクティブ・サーチ会社「縄文アソシエイツ株式会社」を設立。同社代表取締役。ひとつの会社の終身雇用から、ひとつの社会の終身雇用への理念のもと、様々な活動を行っている。著書に「本物の社員になれ!」「新・ヘッドハンターとつき合う法」「上級ビジネスマン」(すべて総合法令出版)、『転職術』(新潮社Oh!文庫)、『転職する人、できない人』(新潮社)、『もうこの会社をやめたいと思ったときに読む本』『カリスマヘッドハンターが明かすリーダーの条件』(ともに大和書房)など。

生として歩ませていただいた。軽い意味でいうとしてもラッキーでした。日本語で履歴書を書く、おそらく何度も転職しているロクでもないヤツ、という感じに見えますね。たとえば、私が40歳を過ぎて花王にアプライしに行っても、社長面接まではいなくて、人事部長段階で落とされると思うんです。でも、同じ経歴でも英語で履歴書を書く「What a beautiful carrier it is」と評価されたりします。そういう面もあるんです。2年や3年に一回ずつ転

職するなどということはありえないと思いますが、10年とか15年ずつでチャレンジするというのもひとつの職業人生としてはありえるかな、とは思いますが。一方で個人のことをまじめに振り返るとですね、最初の転職は、いまから考えると我慢がなかったからですね。

後藤 もうちょっと辛抱、と……。古田 はい。ですから、後藤さんのような先輩からすれば「おいおい、そこは我慢だぞ」というところの我慢がでさなくて、結果、動いてしま

った。これは、当時の神戸製鋼の大先輩方、後に副社長とか社長になれるような方からも、「ここで転職なんかしたら、お前、根無し草になるぞ」と言っ、本当に真剣に慰留してくださいました。いま思えばありがたいことですし、もし、いまヘッドハンターとしてアドバイザーの立場でお話するとすれば、「ここで転職しちゃうダメだよ。ここは我慢だよ」と言っうでしょうね。ただ、今後のいろんなビジネスマンの生き方を考えると、別な見方もある。後藤

藤さんと同世代の方々の時代は経済がものすごく発展していて、平社員



リーダーシップの多様観
日本・欧米・アジア型

近くやらせていただいたんで、それなりのことは多少わかるにしろ、じやあモノづくりで本物になっているか、あるいは、お金の分野で本物でしかって言うのと、そんなことはない。いまの人に關する仕事も20年やって、やっと少し分かってきたって言うのと、これもまた10年早いつて話ですけど、やっぱり、一生かけて分かっていかなきゃいけない、分かっていくからこそ楽しいということも、忘れちゃいけないですよ。

後藤 古田社長が40代から20年かけてご尽力された賜物なんでしょうけれど、非常に広範な人脈を築き上げられて、企業経営に關係する方々については縄文アソシエイツの社名がかなり浸透してきていると感じています。先ほど、アメリカで仕事をされて「ちょっとちがうんじゃないかと感じた」とおっしゃっています。が、いま諸々の企業経営に關して

ごとう たくや

1940年東京都生まれ。1964年千葉大学工学部工業化学科卒業、花王石鹼株(現花王株)入社。1979年泰国花王実業株式会社出向、同社工場長、1987年栃木工場長、1990年化学品事業本部長を経て、取締役に就任。1991年常務、1996年専務、1997年代表取締役社長、同取締役会会長。2001年～2003年日本石鹼洗剤工業会会長、2002年～2004年日本化学工業協会副会長等歴任。現在は企業の社外取締役、日本マーケティング協会会長(07年9月～)などを務める。

市場主義みたいなもの、あるいは金融工学みたいなものからはじまって、外国のやり方がよくて日本のやり方がまずい、といったような風潮が強い。私の知っているエグゼクティブ・サーチ会社のなかで、純粋な日系企業というのは古田さんのところだけで、あとは外資系です。

古田 そうですね。
後藤 なにがいちばん違うんでしょうか。先ほどの縄文の想いということも込められたし、「ピラミッド社会じゃないんですよ」ということ

もお書きになってるんですけど。どのあたりに違和感を覚えられたんでしょうか。

古田 グローバルにいうリーダーシップは、ピラミッドの頂点の話ですよ。西欧社会でいえば『君主論』、中国では『韓非子』というのが、上に立つ人の必読書というわけです。

もちろん日本でもリーダーシップと云うのはそういうもので、だから孤独だということはある。でも、日本人が理想としたリーダーシップというものは、ピラミッドじゃなくても逆三角形のボトムを支えるようなものなんじゃないでしょうか。実際にはなかなかそんなことはできないんですけど、それが日本人が夢見たリーダーのあり方なんじゃないかと。

日本型資本主義とかアメリカのウォールストリート型資本主義とか、いろんな区分けはありますが、人の集団という切り口で考えたら、いちばん大きな差はそこにある。この10年から20年、日本の企業群はピラミッド型のリーダーシップを一生懸命に確立しようとして苦勞されていると思うんですよ。ピラミッド型の人材を育てようとしていて、そういう人材も実際に育ってきている、

というところだと思えます。一方で、日本が本来持っていた組織の強さ、あるいはリーダーのあるべき姿というの、逆三角形のボトムを支える人材です。先輩から後輩へ伝承されたり、そういう視点で人を選んできたり、まだどこかでは機能している

とは思いますが、この10年、15年日本のリーダーを育てるなかで、ボトムを支えるという要素をないがしろにして、外から導入されたピラミッドの頂点のリーダー像を少し強調しすぎてきたようなところがあるんじゃないでしょうか。それがなになににつながるかというと、我々と外資系のヘッドハンティング会社のいちばん大きな差の部分です。人を評価する、あるいは「この人はいいですよ」とお勧めするときのポイントに、「ボトムを支える」という視点を入れさせていたでいるつもりです。

後藤 たしかに、それなりの規模の企業になりますと、ピラミッド型の組織で、頂点がしっかりしてなきやいけませんよね。往々にして「ピラミッドの頂点に立ったんだから、俺が全部やる、俺がやらなきゃどうしようもないんだ」というような考え方があったりする。いま古田さん

がおっしゃった「逆三角形でボトムを支える」は、「みんなと一緒にやってるんだ」、「みんなにやっていただいてるんだ」という意識で混乱なくうまく支えて方向付けをピシッとする、ということなのかな、と私は解釈したんですが…。

古田 みんなと一緒にやっていると、いうことでもあろうと思えますし、徳川家康風になえば「重き荷を背負いて歩く」ことでもある。後藤さんも長期政権であられましたか、10年も20年も背負うのってなかなかしんどいわけですよ。逆に言えば、背負えてしまうのはどこ超人的なところがある。もちろん、50年だってやろうと思えばできるのかもしれないけれども、一般的には本当に大変なことなんじゃないかなと思います。そんな重い荷物を背負って、いろいろあちこちでしゃべったりはできないよ、っていうのは、これもまた本音じゃないのかな、とも思います。もちろん、そういうなかでもピラミッドの頂点型のリーダーをアピラランスとして出さないといけないとすれば、あちこちでいろんなことをしゃべったりもしなければいけないんだらうけれど、心的スタンスとしては

そういうことかな、と。
後藤 それに加えて、損益計算書人材よりもバランスシート人材を、という説明を見たことがあります。具体的には、どのように理解すればよろしいですか。

古田 リーダーやリーダー候補を大きくふたつにわけたときに、「PL人材」つまり短期的に売り上げに寄与して損益計算書をきれいにできる人材と、「BS人材」つまり中期的に貸借対照表をよくしていく人材がいる、という考え方です。我々がお客様に人材をお勧めするときも、「この方はPLをよくしてくれませよ」とか、「結果としては、いずれPLをきれいにするんですが、BSをよくする人材なんですよね」とお話しします。

後藤 短期的な視点からくる依頼なのか、中期できちっと支えてくれる人を紹介してほしいという目的とで、使い分けられているんですね。
古田 たとえば、ファンドが入るような会社で、向こう2〜3年で確実に業績のボトムを打たせて向上させなきゃいけないという場合、良かれ悪しかれPL人材が大掛かりに手を入れなければなかなか改善でき

ないですよ。でも、そのあとに持続的な成長を3年、5年、10年させていこうとすると、同じ人ができるケースもありますけども、我々がいろんなお手伝いをさせていただいている経験からすると、PL型とBS型では、人材の要素というか、基盤がちがうような気がします。

後藤 それが効率競争至上主義よりも、人と人とのふれあいによって価値を生んでいく、というところにつながるんですね。短期的に競争でとにかく生き残っていくためには、PLを要する。しかし、それだけではダメで、長期的な視点に立ったことを考えるBS人材を探していく。むしろ後者のほうに力を入れているわけですね。

古田 縄文アソシエイツとしては、そうですね。時代によってちがうのかもしれないですが、いまの日本ではどちらかというとBS型の人材のほうが希少資源なんです。PL型のほうが、教えられるし、見よう見まねで覚えられるところがあるように思います。BS型は、「どういう子供だったか」というところまで遡らないとよくわからないような部分があります。

ないですよ。でも、そのあとに持続的な成長を3年、5年、10年させていこうとすると、同じ人ができるケースもありますけども、我々がいろんなお手伝いをさせていただいている経験からすると、PL型とBS型では、人材の要素というか、基盤がちがうような気がします。



「日本が本来持っていた組織の強さ、リーダーのあるべき姿とは逆三角形ボトムを支える人材です」と語る④古田英明氏と後藤卓也氏

後藤 創業から約20年、経営トップとは限らないと思うんですが、いままでどのぐらいの数を紹介されてきたんでしょうか。それから、成功と失敗の比率も教えていただけませんか。

古田 正確な数字はすぐ出てきませんが、この20年間でお手伝いした方はだいたい2000人弱になりました。そのなかで社長を現にやっている方が2桁の後半で、上場会社の社長さんもしゃいます。それから、役員として会社四季報などで今日現在もお名前を確認できる方が3桁です。そのほかにすでに卒業された方が大勢います。累積としてはかなりの数になります。では、な

いもって「成功」か「失敗」か、というところなんです。これはなかなか難しい。先ほど申し上げたように、立て直しということでは3年仕事で行かれてる方もいらっしゃいますから……。縄文アソシエイツが今日現在もどうにか生きていられるのは、51%以上の方に納得いただいて、ご活躍いただいている、ということなのではないでしょうか。

後藤 紹介する場合は、当然、対象となる方々とお会いして、要求先の要望に合っているかどうかという視点で面談されるわけですよ。そのチェックポイントはどこなんでしょうか。古田さんがおっしゃっている「心技体で“心”を重視している」とい

うあたりを聞かせてください。古田 我々が声かけする方々は、心技体の「技」、つまりビジネスマシーンとしての技量は備わっていらつしやいます。「体」の内容は難しいですけれど、本人の人格と言いますか、名刺の出し方やお酒の注ぎ方を含めた「ビジネスマン」としてリーダーたる素養「でしょうか。それこそ、部下とお手洗いで顔を合わせたら「どうだ、最近」と声をかける、とかです。そういう部分も、実績をお持ちだと考えています。そうすると、ポイントになるのは「心」の部分ですよ。最終的な判断の基準にして

いるのは、「この人が社長なら、あるいは、この人が事業部長なら、俺も一生懸命やる気になるかな」と私自身が素直に思えるかどうか、ですね。そんなことで判断していいのか、って言われるかもしれませんが、そういうところに頼っています。

後藤 言ってみれば、心と心がぶつかり合って、そこでなにを感じるか、ですね。そして、依頼先の琴線にどう触れるか、ということになるんじゃないでしょうか。

古田 そうですね。後藤 話は変わるんですが、縄文

アソシエイツさんでは、「縄文塾」というかたちで将来の経営人材の育成も積極的にやっておられます。人材育成のポイントとして、何を重視されて、どうなっていきたいと思いがらされているんでしょうか。

古田 私自身が39歳から20年間の仕事をして、なにがいちばんありがたかったかという、後藤さんはじめ、いろんな経営者や経営の経験者の方々と毎日お会いさせていたでていることですね。そうすると、「門前の小僧、習わぬ経」ではないですが、少なくとも、「心」までい

かなくとも、「技」と「体」の雰囲気は伝わる部分があります。会社の執行役員クラスの方にお集まりいただいているわけですけども、そういう方々が、いろんな経営者に会う経験をされたら価値があるだろうなという発想から始まりました。自分の会社の社長や会長だけでなく、他の社の社長や会長の肉声を聞ける機会というのは貴重です。サラリーマンとして、自分のところの社長に「どうやって次の社長を選ばんですか」とは訊けないですからね。ところが、よその社長や会長を経験された方なら、それを訊ける。そういう経験

ができたらいいな、というのが、いちばんの根本で「縄文塾」をはじめさせていただきました。

後藤 どのぐらい続けておられるんですか。

古田 6年ぐらいやっています。

実は、いくつかパターンを持っています。後藤さん以外にも、日立製作所の指名委員会の委員長をやっていた花房さんや、JFEの相談役の数士さんにもお願いしています。そのほかに、特別会として三井物産の榎田さんや小松製作所の坂根さん、東芝の西田さんにもお見えいただいています。

後藤 縄文塾の中から、すでに人材が育っているんでしょうか。

古田 ええ。色々な会社のリーダー候補の方が、経団連や同友会のよくなある種オフィシャルなところではなく、我々のようなところで切磋琢磨していただくというのが趣旨なんです。

後藤 経営塾というのは、いまゴマンとできてきています。それこそBSやPLの読み方からはじまってグローバルの仕事のやり方とか、内容もさまざまですが、縄文塾でやりやすくなることは、経営経験者

から、どういうふうな仕事をしてきたのか、どういう考えで経営にあたってきたのか、人柄も含めて知っていただく、ということですね。とてもユニークだと思います。どこの経営塾でもトップが講話するわけですが、縄文塾のようなやり方というのは少ないのかもしれない。

古田 独得かどうかは別として、

聲咳に触れるっていうんですかね。音って波動ですから、その波動を2倍とか3倍の至近距離で感じられるのは価値があるんじゃないかな、と思っています。参加者も十数名ですし……。

後藤 それはありがたいですね。

大きな講堂で壇上に立って、というのはちがいますから。

古田 ふつう、後藤さんクラスの

方をお呼びして年間数回の研修を、2年やったら、数十万から数百万ではないでしょうか。ところが、縄文塾は、参加費として食事代の3000円だけいただいでやっています。だからこそ後藤さんも真剣にやってくださっているのかな、と思っています。そのところが大切なんだと思うんです。

リーダーの資質は人物世界と闘える人を

後藤 日本人はまじめだから、外

国がやっていることを必死になんて受け容れようとするんじゃないですか。それで仕事を増やして、ほんとうにそれが役に立っているかどうか疑問は多いんですけども。コーポレートガバナンスとか社外取締役のあり方など、感じていることはありますか。

古田 社外取締役をお迎えするお手伝いも、仕事としてやらせていただいています。いざという時に、「形式上」というような時代は、もう終わりにすべきだし、実質は終わったんじゃないでしょうか。本質的に、その会社の経営をよりよくするため、一層経営を強くしようとするための社外取締役や社外監査役は、迎えないよりいいんじゃないでしょうかね。というレベルで考えています。別に社外取締役は過半数でなければいけないとか、アメリカやイギリスではこうだ、とかいうのは、ナンセンスだと思っていますね。

後藤 そういう議論が多いですよ

古田 よその国でどうこう、という議論は、もちろんあってもいいですけど。それを参考にしながら、日本としてどうするかが重要です。たとえば、J-SOXもそうでしたし国際会計基準もそうでした。よく「国際会計基準にのっとったものではないと、世界の投資家からのお金が入ってこない。日本は困る」というような議論もあります。しかし、私が証券会社で働いていた経験からすると、日本の会計基準がめちゃくちゃでも、日本がやみくもに伸びていた時代は世界のお金が日本に集まっていたました。別に、きれいな会計報告があるからお金が集まるんじゃないんです。

お金を集めようと思ったら、制度が整っているとかが会計基準がどうかということより、企業がガンガン成長していることのほうが大切なわけですから。

後藤 日本はどちらかという性と

善説だったんじゃないですか。それが、性悪説のほうにじわじわ移行しているのがさみしいな、と私自身は感じています。あれもやれ、これもやれ、と……。とくに外国からの圧力でね。そこらへんは、実際に接してどう感じているのかが重要です。



「リーダーは鬼手仏心の仏心の部分を忘れてはいけませんね」と語る④古田英明氏と⑤後藤卓也氏

古田 日本人は「鬼手仏心（きしゆぶっしん）」で対応したらどうか、というのが私の答えです。やっぱり彼らが『君主論』と『韓非子』を使いこなす以上、我々も『君主論』と『韓非子』は使えないとダメだと思っただけです。『論語』の心も大切だし、仏の心も大切にしなくちゃいけない。それを忘れるべきじゃないと僕も思うんですが、少なくとも『戦場』では鬼手も仕えないと成り立たないかな、と。ただ、日本人がずっと大切にしてきたこと、それは中国から教

わったこともあれば、インドから教わったこともあるわけです。日本になくて大切にしてきた仏の心みたいなことは、忘れてしまったら日本の価値はないんでしようから、一方、残念ながら、向こうが機関銃で来るときに日本刀を振り回しても戦えないのも事実だと思えます。

後藤 グローバル化というのは避けて通れませんか。だから、日本人の考え方がすべていいんだ、というのではないんでしようね。

古田 日本の組織のリーダーは鬼手仏心の「仏心」の部分を忘れちゃいけないし、もつとそこを磨いていってほしいと思います。いま、日本の企業社会のなかで、人材論は語られていますが、いつのころからか人物論はあまり語られなくなっただけです。それこそ、後藤さんがサラリーマンになられたころ、私がビジネスマンになったころは、人物論ってすごくうるかさったじゃないですか。「あいつは、ここがいかん」とか。人間としての矜持みたいなことがすごくうるさかった。それがいつのまにか、そういうところでは触れなくなつて、技能だけを評価して、人を「材」として語るように

なつた。氷山の見えている部分だけで評価しているんです。でも、氷山って、実際は見えているのは1割程度なんですね。水面下にある9割の部分でお互いを評価するというのが人物論だと、私は思います。大きな会社では、役員評価のことを業者さんを入れてけつこうやっていますんですが、そこには人物論があまり入っていないんじゃないかな、と思っています。「コンピテンシー」とか言っていますね、なんだそりやっていますよ。なことはよくやるんですけど、人物論での磨きこみ、鬼手仏心の仏心の部分というのが、日本社会で薄くなっているんじゃないかな、と思います。

後藤 たぶん、その見えない部分に、古田さんのおっしゃる武士道の精神とか道徳観、倫理観、そういうものがあるんでしようね。

古田 そう思います。戦後を率いたリーダーたちはそこをわかっていたし、後藤さんぐらいの年代まではその「残り香」があるんですが、私と同世代の経営者の方々とお会いするとだいぶ少なくなっているような感じがしますね。そういうことで選ばれてきたんじゃないだろうな、

と……。

後藤 スピードとか競争の厳しさということも、一因なのかもしれないですね。たしかに、道徳観や倫理観の部分で目を覆うような光景も現実にあります。たとえば新卒で入社した人が、3年で、30%辞めていく。わずか3か月でハローワークに登録している、ということもある。先ほども少し話題になりましたが、古田さんとしては、転職はよく考えなければいけない、とお考えなんですかね。

古田 ヘッドハンティングの会社の社長が言うのも語弊があるんですが、私は基本的には30歳未満は転職厳禁だと思っています。こんなこと言ってしまうと商売になりませんが（笑）、転職というのは万止むを得ずやることであって、自ら進んでやるものではない、と。それなりの仕事をしようと思ったら辞表を胸に矢尽きるといふこともあるわけですから、「自分はこれ以上もうなにをしても貢献できないし、自分自身も成長できない」というときに万止むを得ずの転職はいいと思うんです。自ら進んでキャリアアップなんてい

うのは正気の沙汰ではありません。英語では、Career Development と言うんです。日本語でも、人生だとか職業人生は深めるもの。我々の業界が考えついた「まちがった表現」かもしれませんが、キャリアアップなんていびつな考え方ですよ。そういう幻想からは、そろそろみんな醒めたほうがいい。

後藤 そのCareer Developmentの意味するところは、与えられた仕事にチャレンジしながら自分を磨いていきなさいよ、といったような感覚なのか、と私は思っています。たとえばアジアに行く、幹部の方たちが「私のキャリアパスはどうなるんですか?」ということを読んでくるんですね。全員が全員、社長になるわけがないのに、キャリアパスばかり気にしている。

古田 私にとっては、キャリアアップとキャリアパスは一緒です。これは、先日後藤さんに教わって「なるほど」と思ったんですが、「会社には会社の夢があります。その夢を実現するなかで、あなた自身も自分を実現したらどうですか?」っていうことです。結果として、それは自分のCareer Developmentにな

るかもしれない。そこで、石の上にも3年という気持ちでやった上で、どうしても違うのであれば、お互いにこれ以上やるのは不幸ですね、と結論づければいいんじゃないかと思っています。

各人が一隅を照らし 闇を覗くつたい

後藤 ここまで、古田さんの仕事に対する考え方をうかがってきました。まだまだお若いので、今後の生き方についてお話したければと思います。

古田 私個人にはもう次の20年はないんですが、縄文アソシエイツという組織が続くとすれば、20年やらせていただいたエグゼクティブ・サーチの仕事がどうなっているかという切り口でお答えします。日本の企業社会は、いま、1億2000万人の人口が8000万人になっていく流れのなかで、もたえ苦しんでいるわけですよ。そんな時代にグローバルなポジショニングが取れなくて、20年前のエクセレント・カンパニーが大変な状況に陥っている。客観的に、こういうときにどうすればいいか。1億2000万が8000

0万になるんですから、3分の2です。公開会社が4000社あるとすれば、3000社にしなければいけない。でも、経営の王道としては、きつと、4000を徐々に減らして3000にしていってもダメなんです。4000を2000にして、そこからグローバルなポジショニングを持つ会社をどう増やしていくか。オールジャパンだとかパン・アジアあるいはグローバルという視点で見れば、経営者も含めた日本のビジネスマンは半分いれればいい。社長も部長も半分でいい、となったときに、

自分はなにをするのかを考えなければいけないわけです。若い人はアジアで自分はどう生きるかを真剣に考えるべきだし、経営者は自分の側が社長を降りるという選択をしなければいけなかったとしても、ふたつの会社、3つの会社をどうしたらひとつの会社にできるか、ということをして日本の企業社会全体でチャレンジしていかなければならないと思います。

そのときは、いままでのしがらみのない人が新しい社長になるのがいちばんいい。電器業界で社長をやっていた方が食品業界に行ったり、ナビスコからIBMに移ったルイス・ガ

ースナーさんじゃないですけども、食品業界で社長をやっていた方が電器業界に行くというようなことですね。そのなかで、縄文アソシエイツが社会インフラとして活動できれば、日本の大きな変革のなかでお役に立つんじゃないでしょうか。たとえば、縄文塾で知り合った方同士が、「俺たちの時代には、何社にもわかれていないでひとつの会社にしようぜ」となっていていていただけたらいいなと思っています。

後藤 そうすると、エグゼクティブ・サーチにプラスして、依頼があったときに「それなら、どっちが社長になるかは別としてあそこ一緒にやったらどうですか?」というようなコンサル・アドバイスも可能性ががありますね。

古田 コンサル・アドバイスというか、これでお金を取りたいわけではないんです。我々は、せっかくだろうんな経営者や経営幹部候補とお付き合っているんですから、なんとか活かしたいと思っただけです。たとえば、第二次世界大戦後に戦闘機を作っていた方々が、戦後、航空機産業が閉じられるなかで自動車産業に移って、日本の車のエンジンで

はじめてサンフランシスコの坂を登れるようになったわけですよ。もともと古い話で言えば、武田の主力軍であった赤備えが徳川軍に入ることによって、徳川は関が原を制したわけですよ。ただ、そのときは徳川家康は「んー、俺の直臣にすると昔からの重臣がうるさいから、井伊専務のところは預かりにしておけ」みたいなことをやった。そういう人と人が出会うところで次の新しい時代が生まれてくる。その結果として、いまの言葉で言えばM&Aとか企業統合ということになるんじゃないかな。それをお手伝いしたいな、と思っていきます。

後藤 まさに人と人を中心にして、お金だけの世界じゃない仕事を積極的にやっていたら嬉しいですね。ファンドなんかは、完全に短期的なものですから……。

古田 お金は後からついてくるものだと、私は思うんですけど。

後藤 2002年から2007年にかけて、産業再生機構もわーっと支援しましたよね。あれで生き残ってうまくいってる会社はどのぐらいあるのか、調べていないのでわかりませんが、古田さんには、人と人と

のつながりで納得性があることを積極的にやっていただければな、と思います。縄文アソシエイツさんは特色あるスタッフも抱えているし、こういうことでお役に立っていただくのが活用いただきたい、というPRを願います。

古田 PRというより、冒頭で後藤さんがおっしゃってくださったように、「なんだ、あいつら」っていうところからスタートしたわけですよ。20年前には、後藤さんのような方とこういうお話ができるのは、私も想像しませんでした。「古田くんはどういう会社をやってるんだね」という質問をされたときには、「いやあ、社長をスカウトする会社です」って、言っちゃったけど。私自身も、そんな世の中がくると思ってなかったし、部長さんぐらいいでもスカウトできればそれでいいのかな、と志低く考えていました。結局、我々も社会のニーズでここまでになったと思うので、社会に「本当に大きく日本が変わらなければいけない」というニーズがあれば、そのなかでなにかリーダーを支える役割を果たせたらなあ、と思う次第です。これも笑い話ですけど、21世紀を生きる経営者あるい

は経営者候補の方にとってのあらまほしき友人として、よく医者と弁護士って言うってたじゃないですか。そこに、医者と弁護士とヘッドハンターを加えていただけたら嬉しいですね。

後藤 ところで会議室の『一燈照隅 万燈照国』という書。これはどういう思いでかけていらつしやるんでしょうか。

古田 これはご存知のように、大元は最澄が言っているんですよ。それを、ある時代に安岡正篤さんが広められた。実は、縄文塾のオリジナルっていうのはですね、安岡さんの息子さんと、元日通の役員だった安岡正泰さんに勉強会をしてもらったのがスタートなんです。それです。100回を越えて、いまでも月に1回やっています。ここに色んな経営者の方をお呼びして、安岡先生そのものではないんだけど、息子さんがいろいろ教えてくださるっていう会をやっています。いま、そのお嬢さんの安岡定子さんはこのほど、『こども論語』を出版されて有名です。

後藤 ベストセラーですね。
古田 それで、彼女に協力しても

らって、谷中の全生庵で「子ども論語・子供座禅」っていうのもやっていただいています。これもおもしろいですよ。全生庵のご住職の奥さんは子供が生まれる前から参加されていて、いま上の子が2歳半なんです。このあいだ論語の一句を言っていましたよ。ああいうのって、江戸時代は寺子屋ですつとやっていたんじゃないんですけど、そのときにはわかりはしないですよ。でも、経営者になつたときに、ふとそれが口について出るかどうかっていうのは大切なことだと思っちゃいます。これも収益事業ではないので有名になってもあまり意味はないんですけど、そういうなかで、結果として返ってくることで自分の責任を持てる範囲で照らして、それが増えていくと国が明るくなる、ということ。縄文アソシエイツは隅を照らすしかないわけですが、後藤さんは後藤さんの責任で物事を照らす、そういう輪が広がることで国を照らしていく。『一燈照隅 万燈照国』は、これからの日本の変革のキーワードかな、と思っています。

後藤 貴重なお話、ありがとうございました。