

職業 としての プロ経営者

小杉俊哉

キャリアインキュベーション
代表取締役社長
荒井裕之 解説

プロフェッショナル
マネジャー論
PROFESSIONAL MANAGEMENT





はじめに

既存の企業に新入社員として入社し、社長を目指しても気の遠くなるような時間がかかる。しかも、いくら高い業績を上げたとしても運や社内政治にも大きく左右される。上場企業の社長就任年齢は15年前の60代半ばから現在は50代半ばに若返っている。それでも、新入社員からすると30年以上も先の話であり、どうやれば出世してその地位に上り詰めることができるかなど、想像を絶する世界だろう。そうでなくとも、そもそも、昨今社長を目指すなどと公言する若者にはめったにお目に掛からない。そのゴールの遠さと、そこに至るまでの道のりのブラックボックス加減を考えたら、当然とも言える。ましてや管理職になり、まわりや自分の位置づけが見えてくると、ひよつとしたら社長に、などと考えられる人はほんの一握りとなり、多くの人は自ら与えられた役割を粛々とこなすことで「サラリーマン人生」を全うしていくのだ。

一方、社長になりたいという希有な若者たちもいる。いや彼らは社長というポジションに就きたいのではなく、自ら事業を起こしたいというエネルギーを持ち、その結果として社長になっていると言ったほうがよいだろう。近年久しぶりの起業ブームとなり、上場市場も活

性化している。しかし、起業して社長になる、これもまた、一般のビジネスパーソンには想像だにできない世界であろう。多くのビジネスパーソン、特に大企業にいる人間が、転職ならともかく、いまの会社、収入を投げ打って業を起こすというリスクを取ることは相当にハードルが高い。また成功する確率も決して高くはない。

この本でお伝えしたいことは、経営者となるには「企業で出世して社長になる」でもなく、「起業して社長になる」でもない、第3の道があるということだ。そして、ひとりでも多くの人に経営者になることを目指して、自己成長のために正しいエネルギーを使い、必要な努力をしてほしいということだ。

ビジネスパーソンになぜ、経営者を目指してほしいかという点、企業の管理職研修、リーダーシップ研修をやらせてもらってきて、非常に優秀な30代、40代の社員がそこで埋もれていると強く感じるからだ。特に大企業でその傾向が顕著だ。彼らは、その環境さえあればいくらかでも成長し、またその役割さえ与えられればいくらかでも責任を全うできるようになるであろう、といつも感じる。しかし、企業においては、30代後半、40代では経営者はおろか、出世の早い人でせいぜい課長のポジションを与えられているだけだ。リクルートによると、

職場の平均年齢は42歳と50年前より10歳上がっている。また、日本の大企業では課長の平均年齢は、40代後半だ。

これは、日本の産業、ひいては日本という国にとって大きな損失だと感じる。

多くの中小企業、オーナー系企業において後継者問題は最大の懸案事項のひとつだ。

例えば、オーナー系企業において自分の子息を後継者に据える例は一般的だが、必ずしもオーナーの跡を継げるような器でないことも多い。また、将来は後継者と目されていても、まだ経験が浅いという例も多い。そもそも後継者となる子息や親族がいない場合は深刻だ。

再生（プライベート・エクイティ）ファンドが入って買収先の企業を立て直すために社長を送り込もうにも、それを担える人材が極端に枯渇している。なぜなら、企業の経営を担えるような経験を積んできた人が人材市場に極端に少ないからだ。

そのような候補者には、当然のことだが普通に企業で働いていただけではなれない。その道筋をひもとき、潜在的な資質を持った多くの企業人Ⅱ強い向上心を持つ人たちに、第3の道を示し、自らのやる気に火を灯してもらいたい。事業責任を負い、経営者になるという気

概を持っていただくことが本書の目的だ。

これは企業側のニーズにも合っているはずだ。毎年多くの人材を採用するような企業は、もちろんその全員に幹部社員になり、そして社長になってもらいたいわけではない。それは物理的に不可能だ。高度経済成長期といわれた時代には、どんどん事業が拡大し、新しい組織が生まれていった。その頃と今は環境が違う。全員に社長や事業責任者になってもらえるわけではないのだ。

いまや、一定数の人材の代謝は企業の人材マネジメントにおいて前提となっている。これは、企業に貢献していない人材だけの話ではない。その企業で成長した結果、そこがもう自ら身を置く場としての意義が小さくなってしまった、と感じて次の場に移るということも日常に起こっていることだ。

むしろ、積極的に他社に人材を供給していくことを会社としての売りにもできる。かつてのリクルートがそうであったように、そしてGEなどの外資系企業や戦略コンサルティング会社がそうであるように。それもまた優秀な人材を惹きつける重要な要素となっているのだ。

さて、このような第3の道とは、「プロ経営者として企業の変革、再生、成長に寄与する」という生き方だ。

有名なプロ経営者の例としては、カルビー松本晃会長兼CEO、LIXIL藤森義明社長兼CEO、資生堂魚谷雅彦社長、サントリーホールディングス新浪剛史社長、ベネッセホールディングス原田泳幸会長兼社長などが挙げられる。

しかし、彼らのようにならう、と目指そうとしても大御所すぎて、自身との距離は遠いだろう。

実は、彼らのような有名企業のトップではなくても、40代を中心に活躍するプロ経営者たちは大勢いるのだ。

ここでは、31名のプロ経営者へのインタビューをもとに、彼らの存在とプロ経営者に至るまでの道のりを紹介する。少しでも多くの気概あるビジネスパーソンに、日本の経済の牽引車となってほしい、そのような思いをもっている。

CONTENTS

—

PROFESSIONAL
MANAGEMENT



はじめに

序章 どうして砂糖水屋の社長から コンピュータ屋の社長に なれるのか

15

第1章 プロ経営者という職業

ヘッドハンターからの電話

24

出世競争することなく社長として活躍できる方法

28

サラリーマンとプロ経営者の違い

30

どんな会社から求められているか

32

高額な報酬

41

3



第2章

プロ経営者は
なぜプロ経営者になれたのか？

〔プロフィール分析〕

プロ経営者のプロフィール

訓練環境と目覚め

経営者に必要な資質や能力はどこで手に入れるのか

試練・ストレッチ経験

コンサルティング経験

リフレクション(内省)と学習

第3章

プロ経営者への道

「プロ経営者になる。」インタビューより

- 足立光氏(ヘンケルジャパン株式会社)／細谷武俊氏(オフィス・デポ・ジャパン株式会社)
- 西谷浩司氏(株式会社本間ゴルフ)／田尻新吾氏(ロゼッタストーン・ジャパン株式会社)
- 杉江陸氏(新生フィナンシャル株式会社)／柴野智政氏(カフェ・カンパニー株式会社)
- 相木孝仁氏(楽天株式会社)／松島陽介氏(ノリッツ鋼機株式会社)
- 新井健資氏(株式会社力チタス)／須原清貴氏(キンコーズ・ジャパン株式会社)
- 大竹秀彦氏(株式会社カンター・ジャパン)／中村史朗氏(株式会社USEN)
- 斉藤英明氏(アクサダイレクト生命保険株式会社)／岡本浩一郎氏(弥生株式会社)
- 織島潤一氏(シーメンス・ジャパン株式会社)／上田谷真一氏(株式会社バーニーズ・ジャパン)
- 加藤智治氏(株式会社あきんどスシロー)／森澤篤氏(マースジャパンリミテッド)
- 金太浩氏キム テイホウ(日本インター株式会社)／後藤英恒氏(株式会社シカタ)
- 宮澤孝夫氏(いきいき株式会社)／郡信一郎氏(テル株式会社)
- 井筒廣之氏(マンパワグループ株式会社)／迫俊亮氏(ミニット・アジア・パシフィック株式会社)
- 矢野健一氏(モルソン・クアーズ・ジャパン株式会社)／麻野信弘氏(ダイソン株式会社)
- 土合朋宏氏(20世紀フォックスホームエンターテイメントジャパン株式会社)
- 小出斉氏(株式会社イーブックイニシアティブジャパン)／伊藤嘉明氏(ハイアールアジア株式会社)
- 栗原一博氏(マークテック株式会社)／稲積憲氏(NHN Play Art 株式会社)



第4章

プロ経営者養成塾

一介のサラリーマンからリーダーになる

リーダーになるための自己開発

マネジャーからリーダーになる

サラリーマンとの違い

修羅場、土壇場、正念場の経験

常に職務経歴書を意識して磨く

「論理的」「戦略的」にキャリアを選んでいるわけではない

1万時間の法則

スキルとして定義できること、できないこと

グローバル環境では、人としてどうすべきか、を意識する

学習する習慣を持つ

責任感は最大のモチベーション

自己効力感を高める

20代、30代、40代の過ごし方

第5章

日本企業を活性化させる方策

プロ経営者も完璧なリーダーではない
自分の勝ちパターンをつくり、そして、それを手放す

プロ経営者の社会的な必要性

従来の日本企業のリーダー養成の問題点

海外の企業はどのように経営者を養成しているのか

他流試合の機会

日本のリーダー養成の方向性

自らのリーダーシップの型を意識し、つくっていく

プロ経営者を求める企業のニーズ

おわりに 改めて、リーダーシップについて

解説 多くのプロ経営者とお会いしてみて感じたこと 荒井裕之

