

# プロ経営者・ C×Oになる人の 絶対法則

キャリアインキュベーション  
代表取締役社長

荒井裕之

THS経営組織研究所  
代表社員

小杉俊哉

## はじめに

荒井裕之

2015年、私たちが『職業としてのプロ経営者』という本を出版してから8年が経過しました。

その当時はプロ経営者というと、テレビやビジネス書に出てくるような著名人をイメージする時代だったと思います。しかし、今ではそのような大御所ばかりではなく、一般的に知られていないような方でも素晴らしい活躍をされているケースも増えてきています。

私たちもプロのヘッドハンターとして採用マーケットに身を置いていると、この8年の間にも大きな潮流の変化を感じています。例えば、大企業における管理職の求人的人气が下がり、スタートアップや中堅・中小企業のC x O（組織における特定の領域での責任者や執行役のこと。本書で詳しく解説していきます）を狙う人が増えました。

また、コンサルティングファームがビジネスの活況により採用数を増やし、待遇面を向上させています。テック系企業では一部の間でレイオフなどありますが、構造的には人手不足に変わりありません。

業績が良く求人ニーズが追いついていない企業は、人を採用するために待遇面を向上さ

せているので、給与アップの流れは今後もしかばらく続きそうです。

かつての転職市場では「転職35歳限界説」と言われ、35歳を過ぎてしまうと途端に転職先がなくなり、企業もできるだけ若くポテンシャルのある人材を求める傾向がありました。

しかし、今ではそれも昔の話で、40代や50代での転職もごく当たり前のものになりました。ただし、例えば大企業に入社し、一度も転職をせず、1社で30代半ばを過ぎるまで在籍し続けていると、その後転職をしたくなつたとしても募集先が少なくなつてしまう、という実情は意外と知られていないものです。

逆に、ヘッドハンターから声をかけられて転職し、年収アップも実現できた、と浮かれるばかりで、経験を積み上げていないまま何回も転職を続けると、いつの間にか声がかからない人材になつてしまう、というケースもあります。

つまり、どのタイミングで、どのような経験を積むことが、自分の市場価値を高めているのかを考えながらキャリアを積むことが非常に大事ということです。

それを頭に入れた上で行動し、キャリアを築くことができれば、何歳になつてもヘッドハントされる人材になることもできるのです。

私たちは20年以上の間、人材市場に身を置き、これまで何人ものプロ経営者やC×O人材と関わり、採用につなげてきた経験と実績があります。

そのため、どういう人材が企業から求められるのかを常に把握していますし、どのようなキャリアを描けばいいのかも理解してきました。そこで、これまで蓄積してきた情報を整理し、経営人材のキャリアの描き方やケーススタディを世の中に伝えたいという思いが、本書を作ることになった動機です。

本書では、数多くの経営人材の声に基づいた、優れたプロ経営者・C×Oの思考と行動に迫っていきます。彼らがプロ経営者・C×Oとして活躍するまでに、日々の仕事の中で何を思い、いかに行動していったのかに触れながら、あなたに経営人材のキャリアのスタートラインに立っていただくことを目的にしています。

また、第5章では実際に経営人材を登用する立場の日米大手PEファンドへの貴重なインタビューを行い、第三者目線から経営人材として活躍する人、そうでない人の特徴についてもまとめています。

大企業であっても終身雇用に頼ることのできない今、プロ経営者やC×Oのキャリアへのチャレンジが、50代になっても転職市場から求められる人材で居続けることにつながり、

結果的にキャリアの安定にもつながっていくと私たちは信じています。

キャリアとは、これまで自分が行ってきたことの積み重ねの先にあるものです。

将来はこうなりたいと考え、新たなチャレンジをしようと試みても、「家族が増える」「住宅を購入する」「借金してまでMBAを取得するべきかどうか」など、あらゆる事情が絡んできます。そして、その事情は人それぞれで、なかなか思うようにはいきません。

ただ、どの時期に、どのような選択をするかで、その後の人生は大きく変わっていくことは真実なので、自分の判断で良いと思える選択を積み重ねていくしかありません。

その時に思い出してほしいのは、「プロ経営者・CXOというキャリアは、人生をかけた挑戦するに値する仕事」ということです。

人生の限られた時間の多くを費やして働く以上は、1人のビジネスパーソンとして結果を残し、人や社会に貢献していることが感じられるのは、きつと幸せなキャリアと言えることでしよう。

「自分のキャリアを主体的に形成していきたい」

「経営人材として、トップの立場から組織を、そして社会を変えていきたい」

そう考える人のキャリアを再考する一助となれば幸いです。

はじめに.....

002

## 第1章 日本は今、プロ経営者・C X Oを求めている！

経営者になるための「第3のルート」.....

012

経営人材が必要になるシーン.....

015

プロ経営者・C X Oが必要な組織.....

016

プロ経営者・C X Oが求められる理由.....

023

圧倒的に足りない「経営人材」.....

027

経営人材の求人ニーズと、大企業の候補者とのギャップ.....

030

プロ経営者・C X Oの報酬.....

034

C X Oへのキャリア.....

037

## 第2章 近年のプロ経営者・C X O像

出世競争ではなく、プロ経営者として活躍する.....

040

プロ経営者はスポーツ選手と同じ.....

042

C X Oとは何か.....

043

# 第3章 プロ経営者・C×Oの絶対法則

プロ経営者とC×Oの違い……………046  
ヘッドハンターから見た、プロ経営者・C×Oとして活躍する人の共通点……………049  
転職市場に身を置き続ける……………051  
PEファンドから見た、プロ経営者・C×Oを起用する視点……………053  
経営チームを構成する……………056  
C×Oになる人が経験していること……………059  
C×Oのキャリアの傾向……………061  
「企業ニーズ」と「候補者ニーズ」のギャップ……………067  
プロ経営者を志す人の最大の特徴……………069

プロ経営者の絶対法則 コンフォートゾーンから抜け出す……………072  
プロ経営者の絶対法則 伝えることに、最善を尽くす……………076  
プロ経営者の絶対法則 優れたリーダーは楽天的……………080  
プロ経営者の絶対法則 好奇心を持ち続ける……………084  
プロ経営者の絶対法則 他責にしない……………088  
プロ経営者の絶対法則 ビジョンを大切に……………092  
プロ経営者の絶対法則 プロ経営者は「機能」である……………096  
プロ経営者の絶対法則 会社が大切にしてきたことに敬意を払う……………100  
プロ経営者の絶対法則 環境変化を取りに行く……………104  
プロ経営者の絶対法則 人の話に丹念に耳を傾ける……………108

# 第4章 プロ経営者・CXOインタビュー

## プロ経営者の絶対法則

スモールウインで信頼を勝ち取る

### CXOの絶対法則

経営者の意思決定をサポートする

### CXOの絶対法則

意図しないキャリアも良い機会とする

### CXOの絶対法則

オールラウンドに経験する

### CXOの絶対法則

二律背反の中で、自分の立場を保つ

### CXOの絶対法則

CEO、CFO、CHROの三角関係のバランスをとる

### CXOの絶対法則

CXOの専門性とは、事業のために存在する

## 新井健資氏(株式会社カチタス)

自分の志向と経営方針を合致させる

## 松島陽介氏(株式会社JMDC)

機能を超え、創業者に近づいてゆけ

## 相木孝仁氏(株式会社ベイシア)

キャリアを描き、人生を自分で操縦する

## 星野達也氏(ショウワグループ株式会社)

リスクを取らないことが最大のリスク

## 秋田千取氏(株式会社トキワ)

新卒入社した環境を離れ、キャリアのターニングポイントを作る

## 原田次郎氏(株式会社HRDJ)

全方位の経験ができる環境を求めよ

197

190

178

166

154

142

136

132

128

124

120

116

112

## 第5章

# 採用側から見た プロ経営者・CXOとして活躍する人、 しない人

PEファンドの目線から見た、理想のリーダー像とは	227
他者理解	229
自分ごと化	232
フェアでオープン	233
謙虚さ	235
良好な人間関係	236
自身の特性と会社とのすり合わせ	239
自己理解	241
自己コントロール	244
専門性を高め、横に展開する	246

松下幹夫氏(株式会社T O S E I)	204
「試してみる」「面白がる」で自分を広げていく	
鷺澤大輔氏(カイザーキッチン株式会社)	211
議論を誘発してイノベーションを起こす	
井上祥士郎氏(バスメイクホールディングス株式会社)	218
生活者視点を持ち続ける	

## 第6章 プロ経営者・CXOになるためのロードマップ

- フェーズ1 与えられた業務で奮闘する…………… 251
- フェーズ2 能力を伸ばし、キャリアの方向を定める…………… 252
- フェーズ3 プロ経営者・CXOになるための準備をする…………… 255
- プロ経営者・CXOのコンピテンシー…………… 258
- トラックレコードを作るために…………… 263
- リーダーの必要条件是「リーダーになろうとする」こと…………… 264
- 自律的なキャリアの先に、経営人材への道が拓けていく…………… 266

おわりに…………… 269

特別協力…キャリアインキュベーション株式会社  
マネージングディレクター 中村直樹  
マネージングディレクター 佐竹勇紀  
編集協力…岸川貴文