

リクルートの経済学

慶應義塾大学経済学部

玉田康成研究会5期

小林 征志

-目次-

第0章 はじめに

第1章 社員皆経営者主義

1-1 プロフィットセンター制

1-2 New-RING

1-3 リクルートっぽい権限委譲

第2章 リクルートのビジネスモデル

2-1 リクルートって何やってるの？

2-2 リクルートは「営業」が一番エライ

第3章 モチベーションマネジメント

3-1 ヒトをやる気にさせる「なにか」

3-2 インセンティブ&モチベーション(インモチ)

第4章 エントリーマネジメント

4-1 リクルートの真骨頂

4-2 それはリクルートにプラスか？

最終章 卒業は、出会いだ。

参考文献

第0章 はじめに

「数々の有名起業家を輩出するアノ会社」、
そうリクルートである。

確かに、リクルートのOB、OGは広い分野で活躍している。OBの社長の数に至っては誰も把握していないだろうが、一企業としては日本一ではないかとなんとなくではあるが思う。一人や二人の人材を生んだ企業なら商社などいくらでもあるだろうが、これだけ多様な分野で人材を輩出しているのは、リクルートだけであろう。

しかし、私とリクルートとの出会い、リクルートという会社を企業として意識するようになったときは、そんなイメージではなかった。デジットという会社主催(後に分かったことだったが、ここもリクルート出身の社長)のサマーインターン募集の合同会社説明会でワークスアプリケーションズという会社の牧野正幸社長が講演でこう話していたときである。

「僕が昔、リクルートという会社に営業に行ったら、事業部内では、くす玉をバンバン割り、三輪車を乗り回している社員がいました。まあそんなリクルートもあのリクルート事件を経て、やっと“普通の大企業”になりましたね。」という話を聞いたときであった。

「ぶっ飛んだ会社。」私の第一印象であった。社会人になって勤務中に三輪車、くす玉…お祭騒ぎかよ。でもそれは間違いなく、衝撃的な出会いであった。

私は、就職活動で、その社風に惹かれ、リクルートグループに興味を抱き、企業研究を重ねるうちに多くの起業家を輩出していることを知った。代表的なところでは、USENの宇野康秀社長、インテリジェンスの鎌田和彦社長、リンクアンドモチベーションの小笹芳央社長、キャリアデザインセンターの多田弘實社長、ゴールドクレストの安川秀俊社長、ゼファーの飯岡隆夫社長、フージャースの広岡哲也社長、デジットの船川治郎社長が挙げられる。珍しいところでは、楽天球団社長の島田亨や杉並区立和田中学校校長の藤原和博などが挙げられる。セミナーなどに足を運び、実際に鎌田さん、小笹さん、多田さん、安川さんの話を聞いたが、漠然と将来こんな大人になりたいと思った。

そんなリクルートの歴史は1960年、大学が発行する新聞の広告代理店「大学新聞広告社」として東京大学に在学中の江副浩正によって創業されたところから始まる。1957年「リクナビ」の原型となる大学生向け求人情報誌「企業への招待」を創刊。以後のリクルート発展の原点ともいえる高収益商品の誕生であった。1963年に株式会社日本リクルートセンター(現リクルート)を設立。1976年に「週刊住宅情報」、1980年に「とらば一ゆ」、1982年に「フロムエー」、1984年に「カーセンサー」、「エイビーロード」、1988年に「ビーイング」、1990年に「じゃらん」、「ケイコと

マナブ」、1991年に「ガテン」、1993年に「ゼクシィ」、1994年に「ダ・ヴィンチ」、1995年に「あるじゃん」、1997年に「アントレ」、2000年に「ホットペッパー」、2004年に「R25」をそれぞれ創刊している。

しかしその間の1988年に、リクルートコスモス（現コスモスイニシア）株を未上場の時に譲渡したリクルート事件が発覚し、1兆8000億円の巨額の負債を抱えることになる。創業者が逮捕され、当時の内閣を総辞職にまで追い込んだ大事件であった。ライブドアや雪印など不祥事を起こした企業の多くは、実質的に破綻状態にあるなかで、それでもなおリクルートという「ブランド」は崩れることなく受け継がれ、多くの起業家を輩出している。私は、リクルートの内部に他社とは異なる「なにか」が存在し、それが何かしらの形で社員のモチベーションを上げ、独立・起業という選択肢が生まれてくるのではないかと考えた。

そこで私は内定先でもあるリクルートがなぜ、これほどまでに人材輩出機関と呼ばれるようになったのか、またリクルートという企業自身も様々なメディアを通じて、社会に新たな価値を創造し、提供し続けることができたのかを、経済理論を交えたいくつかのアプローチで私自身の学生生活最後の卒業論文で「リクルートの経済学」として研究したいと考えた。

私はリクルートの特徴として語らなければいけないトピックとして、「社員皆経営者主義」、「モチベーションマネジメント」、「エントリーマネジメント」が欠かせないものであると考えた。そこで本論文では、それぞれを第1章、第2章、第3章の順に解き明かし、リクルートという企業の内部を追及し、「起業家輩出機関」と呼ばれるようになった理由を導きたいと思う。

第1章 社員皆経営者主義

リクルートやグループ会社であったリクルートコスモス（現社名コスモスイニシア）などから多くの起業家が輩出されていった要因として、まず考えられるのが、リクルートの社風にある。

創業者である江副浩正が創業当初から「社員は皆、経営者である。」といい続けてきた。今ではどこの会社でも「ひとりひとりが輝ける会社」や「働くことを通じて自己実現が可能な会社」であることをアピールしていて、まさに「個の尊重」の時代といえる。リクルートでは、この「個の尊重」を創業当初から掲げ、実行してきた。現在のリクルートの¹経営三原則の中にも「個の尊重」を謳っている。「私たちは個人の存在を尊重する。各人の持つ個性が最大限発揮されるよう積極的に支援するとともに、社会における個の存在に価値を置く」とある。

かつてリクルートの旧社訓に「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」というものがあつた。リクルートという会社を語る上で絶対に切っても切れない言葉である。この社訓は創業から8年目に当たる1968年に、創業者である江副浩正氏によって作られた。1989年に公式な社訓としては姿を消したが、いまのリクルートでも、その精神は強く根付いていて、このプレートを机の上に置いている人がいると聞く。

リクルートでは社員が退職することを「卒業」という。リクルートを“卒業”して独立した人々の中にも、この社訓を人生訓として持ち続けている人は少なくない。

就職活動中に友人から「リクルートから独立してブライダルをやっている人で、リクルートのDNAを大事にしている人がいるよ。」というのを聞き、早速セミナーに行ってみたことがある。リクルートの看板媒体の一つ「ゼクシィ」を立ち上げ、その後、2001年にリクルートを卒業してブライダル関係の「ディアーズ・ブレイン」という会社を起業した、小岸弘和社長である。

社長の講演になると、開口一番、「良きも悪きも私のDNAはリクルートです。」と言いつつ放った。自分の会社の名前よりもリクルートが先であつた。「リクルートにいる間も、リクルートを辞めてからも、この言葉を胸に刻みながら仕事をしてきた」と話していた。この社訓は、なぜここまで強く、受け入れられたのであろうか。

この第1章ではリクルートが掲げる「社員皆経営者主義」と、今もなおリクルートに残り続ける「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」という言葉について考えた

¹ リクルートは、経営三原則として①社会への貢献、②個人の尊重、③商業的合理性の追求を掲げている。

と思う。具体的には、1-1では「社員皆経営者主義」の精神を実行に移している、「プロフィットセンター制」について述べ、1-2では「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」という言葉を最も反映している、リクルートの新規事業に対する取り組みを支える「New-RING」と呼ばれる人事制度について研究する。1-3では、これらを「権限委譲」の理論を用いて、分析したいと思う。

1 - 1 プロフィットセンター制

この社員皆経営者主義はプロフィットセンター制（PC 制）の運営という目に見える形で保障されてきた。PC 制とは、会社の中に会社（プロフィットセンター）を作り、PC 長を会社の社長として権限を委譲してしまうものである。PC 制を具体的にわかりやすくいうと、ひとつひとつの課や営業所単位まで、ひとつの会社のように決算が可能な会計システムになっている制度である。年間、半期毎にミーティングがあり、営業所の売上、製造原価、総利益、人件費、本部管理費、部の管理費、ビルの家賃、などとても詳細な明細が新人に対しても全部明らかにされている。アルバイトを採用したら採用経費がかかるし、それで本社にいくら払うとか、一定のルールの中でやっている。そのルールの上で、課長や営業所長にはかなり「人事権と予算権」が与えられているから、組織運営の手段を自由に選択しながら業績を上げる競争が促進されていく。つまり、営業所のトップは、リクルートという「のれん」を借りて、収益を生み出す構造を肌で感じることができ、同時に学ぶことができる。

このようにして、リクルートの中にスモールサイズの会社を数多く設立していく。そして、定期的にカンパニーごとの収益計算を行っていき、高い収益にはそれに見合う報酬を与え、社員のインセンティブを高める制度となっている。一方で、赤字会社で将来工黒字化が見込めない事業は、早期に撤退して清算する。

このPC 制を導入したことで、上からの命令なく社員一人ひとりが自発的に仕事する風土が生まれ、高い業績を上げれば若くても大きな PC のトップに昇進できる。そして PC 長として高い成績を上げれば、事業部長になる。これがリクルートで経営者を育てる仕組みになった。会社の中に会社があり、競い合う。会社の中の会社で高業績をあげた人が、リクルートの組織の階段を昇っていく。当然、リクルート自身も高収益企業となる。

そして、PC 制が浸透するにつれて、「リクルートは商売の勉強が出来る会社」となり、起業家精神旺盛な人が入社してくるようになったのではないだろうか。PC 制のもと、組織の拡大とともに社員が互いに競争しつつ発展するようになっていったと考えられる。

1 - 2 New=RING

このような社員皆経営者主義を確立するために、PC 制と共にもうひとつリクルート独特の制度がある。New-RING (Recruit-Inovation-Group) である。この制度こそ、旧社訓であった「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」という言葉を反映しているものである。この「New-RING」と呼ばれる社内新規事業提案制度では、入社年次によらず、すべての社員が新規事業の提案を行うことができる。このNew-RINGによって実際に新しい組織のリーダーになったり、新規事業のマネージャーになったりする制度的保障があったというのは、リクルート独特の風土である。

グランプリに輝いた企画は実行に移されると同時に、取得チームには数百万円の賞金が授与される。これだけだと珍しい話ではないかもしれない。

他企業とは異なる特筆すべき点は、グランプリになるならぬに関係無しにこのコンテストの参加者全員に参加賞として i-Pod などの 2 万円相当の商品が授与される点だ。ここまで徹底して新規事業の提案を従業員に促進している企業はリクルート以外に例を見ないのではないだろうか。最近ではリクルートから独立した会社などが実践しているかもしれないが、源泉は間違いなくリクルートである。こうした働きかけが、「R25」ほか、同社の主力媒体「ゼクシィ」「AB-ROAD」「Hot Pepper」の誕生に寄与してきた。

New-RING とはメーカーでいう TQC (Total Quality Control) に似たようなところがあると考えられる。TQC とは、統合的品質管理、または、全社的品質管理のことである。QC は主に工場などの製造部門に対して適用された品質管理の手法であるが、これを製造部門以外（設計部門、購買部門、営業部門、マーケティング部門、アフターサービス部門、etc）に適用し、体系化したものである。TQC の最大の狙いは、ある製品を企画設計する段階から、製造販売そしてアフターサービスまでの全プロセスで総合的に品質管理を行うことである。

また、企業の一部門だけが取り組むのではなく、企業全員（経営者、管理者、監督者、作業員 etc）が取り組むことも大きな特徴である。QC との大きな違いは、QC が製造現場に密接したハードウェア的な取り組みが中心であるのに対して、間接部門への適用を狙った TQC ではソフトウェア的な取り組みが中心である。すなわち作業プロセスや、各工程における品質への取り組みの規定などを改善していくことに主眼を置いている。

リクルートのイノベティブであり続ける点は、新規事業開発だけにおけるものだけではない。既存事業においても、常に新しい切り口で事業改革を打ち出し続けることが奨励されている。ホントに新しい価値を生み出すことに、会社を上げて取り組んでいるのである。

しかし、もしこれらの社内制度だけで社員が動くのであれば経営者も苦労は要らないはずだ。むしろこれらの制度を他企業がマネをして、「New-RING」などの仕組みだけを実行

に移せば、リクルートと同じようになるかといえば、それは違うのである。

ある仕組みが効果的に機能する背景には、仕組みのさまざまな制度が相互に補完的であり、このようなシステムの構築は、それぞれの属性がうまく組み合わせられるようにつくることをデザイン決定なのである。ひとつでも欠けると、それは最大限の効果を発揮することは難しく、そんな企業は、もはや「リクルート」ではないのである。たとえば採用の際に保守的な人材を採っているようでは、イノベーションなんてものは生まれにくいのである。いくら組織制度を活性化させても、入り口の時点で採用を怠っては意味がないということである。この採用に関しては、第4章で詳しく述べることにする。

またそれに加え、従業員の行動の規範となる経営者の強い信念が必要だ。これらが一体となったとき、初めて他社には模倣しにくい競争優位へと繋がってくる。

リクルートにおいて、「新しい価値を生み出すこと」に対する経営者の強い信念を表し、同時に従業員を引きつけてきたのが、まさに、先述した「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」という社訓であったのではないかと考えられる。

リクルートでは毎年、コスト削減やビジネスプロセス改善などの合理化分野と、新規事業領域の提案とを分けてアイデアを競っている。毎年1～2ヶ月をかけて予選が行われ、本選でグランプリを取ったチームは、『言いだしっぺがリーダー』となって提案を実現できる権利を得ることになる。

リクルートを「組織」として考えると、表向きは通常の企業のように完全なる「権限委譲」を「PC制」で形作りながらも、その裏に同時にサークル感覚の「New-RING」といったイベントのようなもので実現できるようになっているのである。多くの企業が世間的には「権限委譲」を掲げることはあっても実現できていなかったり、またはそれを実行しようとするようなきちんとした制度が存在してなかったりするものが現状ではないだろうか。

リクルートと他の一般企業との決定的な違いはここにあるのではないかといえる。インフォーマルな権限委譲がNew-RINGというイベントを通じて年に一回、フォーマルな形として現れてくるのである。経営陣に認められれば、予算と人事権が与えられる。

そして実際に、この予算や利益を生み出すようなお金の流れや人事権といった組織運営を学ぶ場が、PC制によってマネジメントされているのである。リクルートでは、全社員を対象に毎年新規事業の提案を募集することで風土を制度化しつつ、PC制により「権限委譲」がはっきりとした経営構造で支えられ、リクルートという組織は成り立っている。

しかし、もちろん事業の高収益はいつまでも続くものではない。そこで常に新しい事業の立ち上げを続けているのである。新規事業は成功するとは限らない。リクルートは、重要なことは、失敗したと思ったときに、それまでの努力を惜しまずに捨てて撤退することであるとしている。新規事業の立ち上げはボトムアップ、赤字事業からの撤退はトップの決断によってトップダウンに行うべきであるという風土が完成しているのである。

1 - 3 リクルートっぽい権限委譲

1-1、1-2で述べてきた、PC制とNew-RINGと呼ばれるリクルート独特の組織制度を、経済理論の「権限委譲」を用いて、制度がもたらす社員個々へのインセンティブについて分析したいと思う。

近年、カンパニー制、純粋持株会社など、企業によって組織形態の選択の仕方も様々である。これらの組織形態を導入する目的のひとつは、「戦略と事業の分離」にあると考えられる。カンパニーの長、子会社に事業遂行上の大幅な権限を与え、経営陣は全社的な戦略決定に集中する仕組みである。いいかえれば、これらの組織形態は事業遂行に関する決定権を組織下部に分散させる分権化の方法であり、組織内での権限委譲を促進していることになる。企業の業務の多角化が進むにつれ、集権的な職能別組織の問題が顕在化し、分権的な事業部制組織への移行が進んだ。日本でも1933年に松下電器が製品別事業部制を採用した。松下幸之助は「新しく事業が追加されるにつれ、すべて同じようにみることができなくなり、製品別に全部任せるように」なったと述べている。まさに権限委譲が本質である。

リクルートにおいても、1-1で述べたPC制は徹底した「権限委譲」のほか何物でもない。

「任せることによって人はやる気を出す。人材が育つ。」これは権限を与えられた者のやる気へのインセンティブ効果である。自ら決定できるということは、その決定がもたらす可能性のある名声や評判などを自分自身が左右することになる。

しかし、やる気が組織にとって望ましい決定に繋がるとは限らない。決定を行う人が組織の目的を共有していなければ、その自由な決定は組織にとってベストな決定でない可能性が当然ある。各事業部にとって最善の決定でも、組織全体にとっては必ずしもベストの決定ではない。複数の意思決定の調整の問題である。リクルートは、組織と個人のベクトルの共有として、社訓をうまく使っていたのである。社訓がこんなにも効果的に働く企業もそうそうないと思うが。

逆の問題もある。任された者が組織の上層部に迎合しようとして肝心な情報や知識が決定に反映されないという現象である。ただし問題なのは上層部にとって望ましい決定を行うことではなく、そのために組織に有益な情報や知識が用いられないことの方だ。

リクルートはかなりの部分を「PC制」によって権限委譲すると共に、このような現象を防ぐために、個々の潜在的なスキルを引き出したり、個々の経営に対する想いを自然と引き出したりするために、New-RINGを設けているのである。しかも「組織制度」というような堅さもなく、年に一度の祭であるような要素を全面に打ち出し、サークルのイベントのように実行しているのが社員のモチベーションを擽っているのは間違いない。

また、トップはいつでも部下の決定を覆して権限を取り戻すことができるため、組織内部で公式に権限を委譲することは難しい。このように決定を覆す可能性を残しておくことに利点もある。組織下部での決定が組織全体の目的から乖離することを防ぐことができるからである。しかし、決定が覆される可能性を予想する部下のヤル気が損なわれてしまい、権限委譲のインセンティブ効果が弱まってしまう可能性がある。

リクルートでは、失敗したと思ったときに、それまでの努力を惜しまずに捨てて撤退することであるとしている。新規事業の立ち上げはボトムアップ、赤字事業からの撤退はトップの決断によってトップダウンに行うべきであるという風土が完成しているのである。このボーダーを明確にすることで、新規事業を提案すること自体のモチベーションは下がることなく、権限委譲のインセンティブ効果も弱まることなく、組織としても事業立ち上げと撤退のバランスが取れることになる。

これらの経済学の理論は基本的には、組織の利益にマイナスにならないことを最優先に考えていることを前提に、そのためには権限を委譲した方がいいというものである。松下電器の話思い出してほしい。「多角化により事業が追加され、すべて同じようにみることができなくなったため、トップが権限委譲を行う。」この一見当たり前の主張の裏には、トップが多角化のスピードについていけなくなったから、実質的な決定権を組織下部に委譲していて、それを「戦略と事業の分離」のために「権限委譲」を、と謳っているだけである。

これがリクルートの権限委譲と大きな違いである。結果として組織のためになるから権限委譲を行ったのではなく、権限委譲をすることが社員個々のためになるから行ったのである。事業の多角化などといった状況になる前からリクルートは徹底的に権限を委譲していったのである。その結果、リクルートも事業の多角化に繋がったのである。他の企業とは順序が違うのである。社訓からもわかるとおり、個々を大事にしているのがわかる。

では、なぜそれほどまでに社訓が効果的に社員に響いたのであろうか。

どれだけ経営者の想いが強かろうが（江副浩正という人間の想いの強さは計り知れないものがあるが）、あるいは組織制度と合致していようが、内容そのものに社員にとって分かりやすい魅力がなくては、社訓が社員に受け入れられることはないのではないだろうか。その意味で、リクルートの「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」は実に分かりやすく、響いてくる。社員でもない私が、聞いたときでさえ、グッとくるものがあったのだ。

第一に、社訓でありながら、会社よりも個人にフォーカスを置いている点が挙げられる。多くの社訓が、最初から会社側に軸足を置いているのとは対照的に、「まずは自らの成功のために考える。そしてそれが結局は組織である会社のためになる」、むしろ「なればいい」くらいの発想である。

第二に、個人と会社の距離感が極めて近い。「自ら機会を創り出し」の裏側にあるのは、「待っていても会社は機会を与えない」という精神である。「会社は自由を与えはするが、

あくまでも責任は個人がとる」権限と同時に責任も委譲しているのである。この「責任」というのは、失敗したら会社を辞めるとか、そういったものではない。トップからの介入はしないという現れであろう。しかしこのような発想は、ある意味でドライともいえる。

「個人の尊重」とは同時に厳しさも伴うものであるのは間違いない。それでも、これら2つの特徴をよく見てみると、見事に社会的なリクルートの印象と合致しているのがわかる。

リクルート流の権限委譲の本質は、リクルートは社員の意思決定を尊重し、社員もそれに答えているという点である。つまり、リクルートと社員との間の利害の不一致の程度が少ないということ、それが権限委譲やインセンティブの付与につながっているのである。あらゆる企業は従業員に適切なインセンティブを与えることに苦勞し、その根本的な理由は従業員が適切なインセンティブを持たないからである。

それに対して、リクルートは外部の評価システムの利用、若い社員への権限委譲という2つの柱を駆使してインセンティブ付けを行っている。

普通の日本企業の場合、これまでは終身雇用が前提だったので評価は内部にとどまる。するとインフルエンスタ活動に代表されるような不適切なインセンティブが働き、その解消に苦勞してしまう。また、権限は地位が上昇するにつれて与えられるため、最終的に権限が委譲されるのは、ある程度、年次を重ねてからになってくる。すると、自然と与えられた権限を自己保身のために使ってしまいがちである。

つまり、権限委譲と負のインセンティブのトレードオフが生じてしまっているのである。

しかし、リクルートの場合は新入社員など若い社員に権限が与えられ、社員は近い将来独立という機会によって外部評価を受けることを意識して行動する。

これを大量のノルマと捉えるか、大いなる裁量権と捉えるかは正直難しいとは思いますが。まあ、リクルートっぽくいうと、「なにもかも、自分次第」なのであろう。

この社員が外部評価を得るために、モチベーションを高めることが、リクルートの行う権限委譲によって実現される。それはまた同時に、リクルートという企業そのものが、社会的評価を高めることに繋がり、リクルートの目的と一致することになるのである。このようにして、リクルートは権限委譲から生まれるトレードオフを、外部評価を取り入れることで見事に解消しているのである。

優秀かつ知名度のある社員でさえ、ある程度の年齢になると「いつまでリクルートにいるの？」と言われてしまうような風潮もあるくらいであるから、人材の抱え込みのようなことはあまりしない会社のようなのである。

むしろ、リクルートで育った人が他社に転職したり独立して活躍したりすることによって、リクルートの評判が上がるという考え方を尊重しているのではないかと考えられる。あまりに普通すぎる表現であるが、社員と企業が長期的にWIN-WINの関係になっているのである。

これらの権限委譲はリクルートでいえば、経営者思想を植えつけるPC制や、社内ベンチャーともいえるNew-RINGなどが具体的に挙げられる。このようにリクルートがデザイ

ンしたシステムが独特のリクルートらしさを構築していったのであろう。これらの制度の中で育った社員は、外から見れば、単にリクルートっぽい社風に揉まれているだけであるように見えるが、その裏には、きちんとした裏づけとなる、システムがうまく機能しているのである。

第2章 ビジネスモデル

「リクルートって何をやっている会社なの?」「リクルートはどの業界なの?」
私自身、リクルートの社員の方々にOB・OG訪問をして、リクルートに入った理由を聞くと、意外にも多いのが、「リクルートが何をやっているかを全く知らなかったけど、人の魅力を感じて入社を決めた。」という返答であった。そして私もリクルート系の企業ばかりを回っていたから、友人から「リクルートはどこの業界なの?」と聞かれることがしばしばあった。私は決まってこう答えていた。

「リクルートはどこの業界にも属さない、リクルートという業界なんだ。」と。

その頃は自分自身、曖昧にしか理解していなかった、もしくは正直どこの業界であるかなんてホントにどうでもよかった、大事なのは「それを誰とやるかが大事なんだ。」と確信していたから、そう答えていた。私自身の就職活動の軸も「こいつらとならパン屋をやっても面白いかもしれない、と思える人材の集まっている会社」であった。完全に余談ではあるが。しかし今でも実は、「リクルートという業界」、この表現はあながち間違っただけではなかったと感じている。

そこでこの2章では、2-1ではリクルートのビジネスモデルと情報誌事業の社会的役割を考え、2-2ではリクルートの最大の強みである「営業力」について考え、そのスキルが起業するために必要であったのではないかまで言及できたらと思う。

2 - 1 リクルートって何やってるの?

まず、リクルートのビジネスモデルである。リクルートの雑誌は、通常の出版社が出している雑誌類とはビジネスモデルが異なる。通常の雑誌は、「週刊新潮」や「フライデー」などのように記事で売る。電車の中吊り広告を見て、その記事に興味を持って購入する消費者も多いはずだ。そして販売マージンを差し引かれた額が出版社に販売収入として入っていく。それに対してリクルートの雑誌は「広告」で売る。紙面の90%以上が広告である。タウンワークやフロムエー、ホットペッパーを見れば一目瞭然である。

つまりリクルートのビジネスモデルは広告主から料金を頂戴し、広告だけの本を無償で配布するというシンプルなものである。あのリクルートの情報誌の1ページ1ページに高額な広告掲載料が支払われている。たとえ新入社員であろうと1年のうちに億を超える売

上を達成することができる。

しかし、もちろん単調に広告を載せるのではなく、この広告を読者が見やすいようにデザインしたフォーマットに統一し、比較検討しやすいように多様な消費者個々の興味別に別れて掲載されていたりする。

したがってリクルートの収入においては、中には有料のメディアもあるが、販売収入のシェアは極めて低く、90%以上が広告収入となっている。一時期ではあるが、本来無料のメディアを書店などで「売れやすい、見られやすい、手にとって貰いやすい場所」に配置してもらうために、書店には有料で販売させ、その販売収入の全てを書店に与えることもやっていたという話を聞いた。このようなことを行っても、リクルート自身は雑誌に企業の情報を掲載した時点で、その雑誌が売れるか売れないか関係無しに、広告収入は入ってきているから問題はないのである。

しかし広告とはいえ、読者にとって情報性が極めて高くなっているので、リクルートの雑誌は、情報誌というカテゴリーに属していて一般的な週刊誌とは一線を画している。ではそんな情報誌事業の社会的役割とはいったいなんなのだろうか。

分かりやすいのが「住宅情報」というメディアである。これは家を買おうとする人たちに、どれくらいの条件なら、いくらくらいで購入できるというように多数の物件を比較対照できるようになっている。家に届く不動産会社のビラなどは、自社の新築物件のみを載せているだけであるなど、他社やその他もろもろの比較はできないのが一般的である。これは「住宅情報」に限っていえることではなく、「ホットペッパー」などリクルートのほとんどのメディアに共通して言えることではあるが、読み手に対して価値判断基準を提供していることがわかる。つまり、リクルートが発行するメディアにはそれ自体に一種の市場機能のようなものがあると考えられる。

2 - 2 リクルートは「営業」が一番エライ

2-1で述べたようなビジネスモデルのもとで、リクルートはこれらの紙媒体やPC媒体などを営業部隊によって販売している。リクルートの最大の強みはこの営業部隊にあるといっても決して過言ではないだろう。リクルートのビジネスのテーマは、就職から始まって、住宅、中古車、旅行、学び、書籍、金融商品、結婚、起業など、ホントにありとあらゆる生活情報に及ぶ。それらの情報誌の誌面はいずれも大量の広告で埋め尽くされている。しかし、だからこそ大きな価値がある。広告の質はもちろんのこと、広告の量こそ、情報誌の要といえる。

それらを一貫して行うのがリクルートの営業マンの仕事である。リクルートが営業主導

の会社となるのも無理はない。リクルートは営業マンが居なければ存在し得ない会社なのだから。情報誌の誌面を売ることだけが営業マンの仕事ではない。

そもそもリクルートは情報メディアを所有しているだけで、きちんとした製品を所有しているわけではない。したがって、広告の枠を売るということになるわけだが、そこで営業マン各々の個性やカラーが発揮される。メーカーなどの企業が持つ製品を売りこむというわけではないからである。そのため、メディアに関わらず、営業マンはクライアント企業の採用計画にまで首を突っ込むことが多々あるそうだ。むしろこれがリクルートの営業スタイルである。

また、転職市場でも、リクルートの営業マンとして結果を残すとステータスとなるのは有名な話である。第1章で述べた、New-RINGによって新規事業が生まれやすいのも、ある程度未完成のメディアでも、まず社会に対して仕掛けてしまうという考えが社内であるといわれている。それはある程度、未完成のメディアでも強力な営業部隊が備えられているためなんとかかなってしまうからだ。それよりも他社が先駆けて社会に発信してしまう方が脅威であり、「同業者競争に敗れて2位になることは、われわれにとっての死である。」をモットーにしている。これほどまでに強いリクルートの営業部隊について、さらに追及してみたいと思う。

リクルートの営業は、企画提案型営業である。最終的には、リクルートが発行している「住宅情報」や「リクナビ」などの自社媒体に広告を載せてもらいたいわけだが、担当した会社や物件のどんな情報や特徴を読者にアピールしたらいいのか、どのような採用を行いか、そのためにはどのようなイベントや説明会を企画したらいいのか、など広告代理店と同じような企画力が試される。

先述したように就職活動を通して、「リクルートって何をやっている会社なの?」「リクルートはどの業界なの?」という疑問を持っている人に私自身もよく出会った。また私自身、正確には理解していなかったが、少々マジメに答えると、リクルートは、自社メディアだけを専門的に売る専属の広告代理店を抱えた出版社と表現できるのではないだろうか。これが例えば他の出版社であれば、雑誌の広告は別会社の電通や博報堂、ADKなどの広告代理店に委託してやってもらうことになる。当然マージンも取られる。

しかし、リクルートの場合、雑誌の情報自体が広告であり、この読み手にとって情報となっている広告は代理店を通さずにリクルート自身で創るのである。むしろリクルートはこの広告作成から記事編集までを一貫して営業マンが行う。普通、営業といたら自社の製品をクライアントに対して提案して売ってくるくらいである。これこそがリクルートの営業部隊が様々なスキルを身につける理由ではないだろうか。

このように、情報媒体という無形の商品を扱い、早くから裁量権のある仕事につかされる中で個々の営業マンのスキルが育っていく。さらに先述したPC制度によって5人から10人くらいのチームで独立採算制を取っているため、全員が経営者意識を持ってPCを運営しなさいという風土があるため、自ずと経営者意識も育つのではないだろうか。そして社

内でやるよりは自ら行いたいという思いから、「起業」という選択肢が生まれたと考えられる。しかし、私はこのPC制度とビジネスモデルとだけがリクルートから多くの起業家が輩出されたとはどうも思えない。そんな目に見える組織制度やビジネスモデルで語り尽くせるような企業ではないと思う。むしろ、その程度の企業に収まってもらいたくないのが本音である。

リクルートの大きな特徴は、周りにも経営者意識を持った仲間が多く居るということである。例えば、いざ起業しようと思うと、もちろんリクルート以外の他の全ての企業が該当するわけではないが、多くが仲間となる人材を手に入れるために、外部の市場から探し出してこななければいけない。そのような社会的ネットワークが必要となってくる。しかし、リクルートには社内にそのようなネットワークが既に完成されているのである。わざわざ外部市場に出て行かなくても社内にあるし、MR会（元リクルート会）と呼ばれるリクルートOB・OGのネットワークまである。これが他社とは異なるリクルートの特徴である。

この章の冒頭で述べたが私が、「リクルートはどこの業界なの？」と聞かれて答えた、「リクルートはどこの業界にも属さない、リクルートという業界なんだ。」という返事。自分の志望企業をカッコヨク表現するために、もちろん冗談半分で言っていたことだが、この答えは、あながち間違っていなかったのではないだろうか。少し表現を変えると、「リクルートという業界」ではなく、「リクルートという市場」。外部市場を介さなくても、リクルート社内にネットワークができている、リクルートの中に「市場」ができているという意味である。

もちろんこのようなネットワークは、リクルートという会社が創業されたときから既にあったものではない。このような状態になるまでには、尋常ではない取り組みを行ってきたからに違いない。

特に私は、リクルートは「エントリーマネジメント」と「モチベーションマネジメント」がいいバランスだったと考えた。リクルートはエントリーマネジメントの段階では、ポテンシャルを重視して優秀な人材を採用している。そして、モチベーションマネジメントの段階で、人の気持ちを盛り上げていくことで各事業の原動力にしていく戦略をとっているのである。このように元々ポテンシャルの高い人間を採用し、その人間に対するモチベーションを上げていくことで、経営者意識というものが芽生え始めた可能性も非常に高いのではないだろうか。

そして多くのリクルートから起業した者は、その「エントリーマネジメント」と「モチベーションマネジメント」の重要性を理解しているため、立ち上げた企業風土は、「リクルートと似ている」のがほとんどである。たいていのリクルート出身の起業家の企業は、年内にキックオフと称した全社員の盛大な決起集会や報酬旅行があったりする。採用にも他の企業より力を見ていて「企業はヒトが全て」という思いが強い気がする。合同会社説明会の企業の個別ブースで引き立つ、少々胡散臭い、ある意味で宗教がかった熱さ、そう、それである。

そこで次章以降では、その「モチベーションマネジメント」と「エントリーマネジメント」について考えたいと思う。

第3章 モチベーションマネジメント

「〇〇君、大型発注達成、おめでとう！」突然、ファンファーレが鳴り響き、アナウンスとともにフロアにいた社員たちが立ち上がって大きな拍手を送る。売上目標達成値をゴールとする競馬場の絵も貼ってある。

完全にサークルのノリである。

この論文の冒頭にワークスアプリケーションズの牧野正幸社長の話を載せたが、これらは単なる“頭がおかしな宗教がかった集団”という意味ではなく（半ばその要素も含まれているであろうが）、リクルートという会社の成長の裏には卓越した「モチベーションマネジメント」があったことが考えられる。会社経営者にとっては、まずはエントリーマネジメント、つまり「いい人材を確保する」ことが重要である。しかし、人材が決まったら、その決められた人材の中で最大限に仕事を遂行させるためのモチベーションマネジメント、つまり「やる気を持たせる」ことが重要となってくる。エントリーマネジメントには命がけであったとしても、もちろん全ての企業が思い通りの人材を集められるわけではない。もっている力で最大限の仕事をこなすことが企業発展の絶対条件であるのは間違いない。

頑張ったひとりひとりを「スター」にするイベントや社内報の充実、目標を達成したいと思うようになる報酬制度など、リクルートはモチベーションマネジメントにうまくゲーム性を取り入れることで会社と共に社員が成長した企業である。

このモチベーションを切り口にした制度作りの根幹は江副浩正を中心とした、創業メンバーに影響されている。社会の多くの経営者が、経済学や商業学、経営学を学んだ上で、経営者を目指すのが一般的であろう。しかし、リクルートの創業メンバーの大学の専攻を見てみると、江副浩正を中心に、ほとんどの人が「心理学」を専攻しているのである。ヒトは行動を起こす上で、どんな状況、どんな精神状態のときに「やる気」を出すか、この心理学の分野を「企業経営」や「組織制度」と融合させたのがリクルートという組織なのである。

この3章では、3-1ではリクルートに存在する様々な制度を紹介するとともに、3-2ではそれが社員にどのように働いているかを「成果報酬の理論」を用いて考えたいと思う。

3 - 1 ヒトをやる気にさせる「なにか」

リクルートにどのような組織制度があり、それが社員個々のモチベーションをマネジメントしているのかを考えていきたいと思う。ここではリクルートがどの会社よりも人がいきいきと働けるようになる制度について簡単に触れていくことにする。

まず、「GIB」である。これは、「ゴール・イン・ボーナス」の略で、リクルートは4半期ごとのクォーター制で3ヶ月ごとに目標設定を行うため、その目標達成に対して、課や部に旅行資金を出し、皆で仕事を休んで、研修という名の旅行に行けるというものである。この制度はリクルートの組織制度の中でも有名なものであり、社員に働いた後に何か具体的なゴールがあることを植え付けているのである。このような制度によって、社員の働くモチベーションを上げているのは間違いないだろう。経済学でいう「ゲイン・シェアリング制度」に似ているものがあるだろう。

「GIB」がひとつの組織・チームでゴールに向かって達成していくモチベーションとなるのに対して、普段働いている上でも営業成績などで結果を残した社員には「インセンティブ」という固定給に上乗せされた給与が支給される。これは日々の個々のモチベーションとなっている。またリクルートには好成績を上げたときのボーナス、インセンティブはあっても、失敗のペナルティとなるものは全くない。単純にダメなときは次のクォーターを頑張ればそれでいいんじゃないかという考え方で、上半期がダメでも一年間を通して結果を残せばいいという、敗者復活がやりやすいシステムになっている。新しいことにチャレンジしやすい風土を持っている企業なのである。

他にも「ステップ休暇」と呼ばれる勤続3年ごとに1ヶ月の長期休暇と1ヶ月の手当てが支給される制度や、「帰って来いよ女子社員制度」といわれる女性が結婚や出産で退職しても戻ってくるができるユニークな制度もある。

制度以外にも社員のモチベーションをマネジメントする風土は多々ある。たとえば多くの人に賞を取らせるような仕組みができていることがある。リクルートではトップセールスマンと呼ばれる人がたくさんいるそうだ。それを課、部、事業部、グループ、全社を含めて全部で100媒体くらいある社内報で発表していくことで、勝者やヒーローを創っていく。つまり、社員個々のサクセスストーリーを増産していくと共に社内コミュニケーションを活性化させているのである。

このように事業部内の垂れ幕や社内報での業績発表は、自らの業績達成への意欲を高めると同時に、業績による人の評価、昇給や賞与に個人差をつけることへの不満を和らげる効果があったのではないかと考えられる。リクルートは本当に社員のモチベーションを高めるのがうまい会社だといえる。

他にも働く上でのモチベーションではなく、いわば独立しようというモチベーションを

高めているのではないかと考えられる制度について触れたいと思う。これらには「リクルート OPT 制度」や、「フレックス定年制度」、「社員持株会制度」、などが挙げられる。

「リクルート OPT 制度」とは、一般的には、早期退職優遇制度のようなものである。社員のライフスタイルや価値観の多様化に応じたキャリア形成のための支援策として位置づけられている。対象者は満年齢30歳以上かつ勤続5年以上。ただし、勤続10年以上は年齢を問わず対象となる。

「フレックス定年制度」とは、満38歳以上の社員が、自分の定年退職年齢を自由に設定できる制度である。

また「社員持株会制度」によって、リクルートの株式保有比率の最も高いのが持株会になっている。この配当などで、退職後、次のステップをバックアップすることにも繋がっている。

このような早期退職を応援する制度は、若くして会社を辞め、自ら起業する社員を育てる風土作りの土台になっているといえる。しかし、これほどまでに社員のやる気を引き起こさせるようなモチベーションマネジメントを行っているにも関わらず、次々と優秀な人材を輩出することをいわば、「率先」して行っているのはどうも不思議なことである。

そこで次章では、そもそもの社員を採用することにフォーカスして、入口と出口を検証してみたいと思う。リクルートが創業以来、本業よりも金と労力を費やしてきたといても決して過言ではないエンタープライズマネジメントについてである。

その前にインセンティブとモチベーションについて、もう少し深く分析してみることにする。

3 - 2 インセンティブ & モチベーション (インモチ)

「どうすれば、人は動いてくれるのだろうか。」

まずは、人の行動メカニズムという視点から、モチベーションとインセンティブについて考えてみる。

そもそも、「自分はなぜ働いているのか」である。これは就職活動の「選社軸」にも似てくるかもしれない。お金を得たい、社会的地位を得たい、楽しく働きたい、あるいは、自分の力を伸ばして成長したい、というように人それぞれ異なる内容の動機が出てくるはずだ。そしてそれぞれの項目が、働いてからの個々の「モチベーション」に繋がってくるのだと考えられる。

次に、「自分はなぜ、“今の会社”で働いているのか」を考えてみる。期待する水準の給与や賞与をもらえる、業界 No.1 の有名な会社である、自分のやりたい仕事ができる、仕

事を通じて実力がつく。おそらく、今の会社で働くことによって、自分のモチベーションを満たすものが得られていることに気づくはずだ。このように、金銭的なものに限らず、個々のモチベーションを満たすために企業が与えるものが、「インセンティブ」である。そして、個人の「モチベーション」に合致した「インセンティブ」を与えることで、人は働こうという意欲を持ち、企業はヒトと言う経営資源を動かすことができるのではないだろうか。

これを言い換えると、人には、自分のモチベーションを満たすインセンティブがあると、それを得るために行動するという、行動のメカニズムがあることがわかる。私自身の場合は、「自分自身の成長スピードを実感できる環境」で働くことが「モチベーション」であり、それは同時に、個人的にはリクルートはもはやその環境そのものが「インセンティブ」となっている気さえする。だからこそリクルートという環境を選んだのだが。

したがって、経営者や組織の一員として、他者を動かそうとする場合は、動いて欲しい人のモチベーションがどこにあるのか把握した上で、それを満たすために組織が提供できるインセンティブを明確にしていくことが重要となる。

リクルートは、そのインセンティブ付けというのが非常にうまい会社なのではないだろうか。

モチベーションを上げるようなインセンティブ付けを把握して、それを人それぞれに別々に付与することができたら、それこそ完璧なのであろう。しかし、それは現実的に考えて不可能に等しい。そんな皆の希望を叶えられるような企業など存在しない。それこそ少数精鋭で気の合う仲間のみで「起業」するくらいの方法しかないだろう。この点は不完備契約に似たようなところがある。

また、インセンティブ付けというのは、評価の観点から平等なものにするのは非常に難しい。「自分の方が結果を残しているのに…」、「自分の方が頑張っているのに…」、評価制度というのは数値だけでは語れない部分ももちろんあるし、数値だけにしても完全な評価というのは実現が困難である。

リクルートももちろん完璧ではないだろう。しかし、リクルートは様々な社内報によって「誰がドコから、どれだけの仕事を受注したか」を掲載することで、自らの業績達成の意欲を高め、業績による人の評価、昇給や賞与に個人差をつけることへの周囲の不満を和らげている。このような形式はさほど珍しくはない。全然リクルートっぽくない。

リクルートっぽい制度、それが、GIB制度である。

「結果を残せば、仲間と旅行にいける」

実に分かりやすい。

「チームでゴールに向かって突き進み、達成感を共有する。」

この、バイトやサークルで味わった経験を、働いてからも自然と感じるような風土をGIB制度によって実現しているのである。幼い頃に味わった成功体験の瞬間の喜びを再現するような社風。「何をすればヒトは喜び、行動を起こすか」それを突き詰めた、半ばサ

一クルのような風土づくり、これこそがリクルート独特のモチベーションマネジメントである。単純に「お祭り騒ぎ」をしているわけではなく、社員のモチベーションを向上させるために、心理学的、経済学的にアプローチをかけているのである。

第4章 エントリーマネジメント

「日本株式会社人事部」

リクルートがそう呼ばれた時代があったといわれている。人事制度に関しては、日本で一番進んでいて、どこよりも早く新しいことを次々と取り入れていたからであろう。そしてなによりもリクルートはどの会社よりも、どうやったら人がいきいきと働けるかということに関してのノウハウの蓄積があったと考えられる。

特にリクルートの新卒採用にかける執念はまさに尋常ではない。例えば1988年の採用費はなんと80億円にも及んだといわれている。

そこでこの4章では、4-1では企業の採用に当たるエントリーマネジメントを、4-2ではエントリーマネジメントに力を注ぎながらも多くの優秀な人材が出て行ってしまうことはリクルートにとって果たしてプラスなのかどうかを考えてみたいと思う。

4 - 1 リクルートの真骨頂

1988年の続きだが、リクルートは新卒採用だけのために専任スタッフも150人張り付けた。この年、専任スタッフは6万人の学生と直接会い、2000人の学生にハンティング活動を行っている。神戸大学と北海道大学は在籍者全員に会い、東大は経済が400人いるうちの300人まで、法学部は600人いて300人は司法試験志望者で残りの300人のうち250人に会っていたというから驚きである。

皮肉にもこの年に、リクルート事件が起きるのだが…。

この頃の人事採用に関して、リクルート出身で元²リクルート・フェローの藤原和博氏は、こう語っている。

「それはもうキチガイです。このキチガイさを理解していないと江副浩正氏の経営はわからないし、リクルートの今の高収益体質の秘密はわからない。こういう投資をして一日一箇所絶対どこかを改善していないと気が済まないようなヤツばかり1000人も採っ

² 96年に導入された制度で、特定の分野で極めて高い能力・スキルを有する異能人材が、一度リクルートを退職し改めて同社と業務委託契約を結ぶ制度で、特定のミッションをダイナミックに推進してもらうことを目的としている。「フェロー」とは、専門領域でパートナーとして活動する“客員”を意味する言葉で、ミッションとは次代を担う可能性のある新規事業の立ち上げやコア・テクノロジーの開発といったものにあたる。

ているわけですから、どんなサービスでも365日で36万箇所くらい改善されてしまうわけなんです」

まさにキチガイである。

こんなことをするのは後にも先にもリクルートだけかもしれない。これこそリクルートが創業以来、どの企業よりもカネと労力を注ぎ、優秀な人材を獲得してきたエントリーマネジメントの手法である。

4 - 2 それはリクルートにプラスか？

先述したようにリクルートはエントリーマネジメントに尋常ではない取り組みを行ってきた。それによって獲得した多くの優秀な人材が30歳そこそこで次々と出て行ってしまふ。そして、結果的に外部から見るとリクルートから出て活躍している人が多いと思ふかもしれない。どう考えてもリクルートからすれば一見もったいない感じもするが、そこについてはそれなりの判断をしていると考えられる。育てた人が退社してしまうのはもったいないと言えば、当然もったいない。でも、そこはリクルートの戦略を感じる。もったいないからといって企業の中に囲っておくことが果たしてプラスなのかというところでもないと考えられる。

ひとりのリクルートから独立した起業家を具体例に挙げる。リンクアンドモチベーション社長の小笹芳央である。彼は2000年3月にリクルート独自の制度である「フレックス定年制度」を利用して定年退職した。そして、2000年4月、株式会社リンクアンドモチベーションを創り、代表取締役社長に就任した。たった7名のメンバーでリンクアンドモチベーションが創業されてから5年、5期目の決算で売上は50億円を超え、従業員は200名に迫ろうとしている。

もともとのリンクアンドモチベーションは小笹芳央がリクルートで、媒体の広告営業ではなくコンサルティングを主業務とする部門として「組織人事コンサルティング室」が前身となっている。ここで例の疑問が生じる。リクルートの同一事業部門から優秀な人材が一度に数人抜け、その事業部門が取り組んでいたほぼ同じような事業内容でビジネスをスタートされることは、リクルートにとって明らかにマイナスだったのではないだろうか。いったいリクルートに何の「メリット」があるのであろうか。

「フレックス定年制度」を利用して退職しているため、ルール上は問題ないのであろうが、最大級のエースと何人ものエースが一度に抜けてリクルートと競合するかもしれないビジネスを立ち上げるのである。結果としては、両者が平和的に合意に達したのは、エントリーマネジメント領域に関して協力関係を保つという取り決めだった。リクルートとし

では、小笹を中心として運営されてきた「組織人事コンサルティング室」の解散をやむなしとするが、その領域については協力関係を築いて、ともに歩んでいこうという条件を出すことで、小笹たちの分離独立を認めることにしたい。

このように独立は認めるものの一定の範囲内で協力関係を結んだり、資本関係を結んだりすればリクルートにもメリットが生じる。しかし、私はこれ以上にリクルートが優秀な人材を囲い続けられない理由があるのではないかと考える。

ポテンシャルの高い人材をうまく活性化できれば、人によって違ういろいろなベクトルをうまく取り込んで会社として伸ばしていくことができる。ところが、ある程度の段階になってくるとあまりあちこち向いていると收拾が付かなくなってくるのかもしれない。より集中してきちんと利益を上げていくことが必要な段階では、志向の違う人間には資本を出すから別のところで頑張るといふふうに切り離していったり、独立を促す企業風土作りを率先して行ったりした方が将来的にはリクルートにとってプラスになるのではないだろうか。

またリクルートから独立した人が、社会に出て活躍して有名になれば、リクルートという会社は、「起業するのに寛容な企業」と認知されるようになり、起業を目指す意識の高い、優秀な人材が自然と集まってくるようになる。そしてその独立した人材が社会に出て活躍すると、リクルートの広告的役割となり、新たな「ブランド」を創りあげていくのである。

いま現在のリクルートのイメージを想像すると、まさにこれが当てはまる。私自身も、リクルートから起業した社長の話をセミナーで聞くうちに、「もちろん、この人たち自身が元々優秀なヒトであったのは間違いないが、いったいリクルートにどんな秘密があるのかなあ。」「もしそんな意識を持った仲間が大勢居るのならば、その環境に身を置くことは大事なのかなあ。」

完全にイメージ先行の域であったが。しかしリクルートにこのようなイメージを持った就活生は「今は普通の大企業だから」昔よりは減ったかもしれないが、多いはずだ。

この社会的イメージをリクルートは戦略的に創り出しているのである。ある特定の優秀な人材をずっと留めておくよりも、優秀な人材を次々と流動化させていく仕組みを創っていったほうがリクルートにとって長期的な視野で見れば間違いなくプラスにはたらくはずだ。これこそが、エントリーマネジメントに尋常じゃない取り組みをしながらも、優秀な人材を輩出し続ける、リクルートの「メリット」ではないだろうか。

最終章 卒業は、出会いだ。

ライブドア事件のときに、マスコミで「ライブドアは虚業である。」と痛烈に叩かれた。リクルートも虚業である、と私は思う。そしてリクルートでさえも企業規模が大きくなってきたため、新しいことができない風土になってきたといわれている。いわゆる「リクルートらしさ」がだいぶ減ってきたといわれ始めているのである。現在のリクルートはアントレプレナーシップがだんだんなくなってきているのも事実である。

しかし、リクルートは虚業であるがゆえに、常にイノベティブでなければいけないと私は考える。付加価値のある情報を提供しないと成り立たない会社、マーケットから乖離したら死んでしまうような会社である。だからこそ常に革新的な会社でなければならない。常に新しいことを取り入れて、時代の先を読むことを要求され続けている会社だからこそ、「リクルートらしさ」というものはなんだかんだ残り続け、今でも他社に比べるとイノベティブな風土が残っているのは確かである。要するに社会をもっと自由でオープンなシステムに変革しようとするチャレンジスピリットである。

閉ざされていた世界を開いていく。就職も情報誌によって閉ざされていた世界を開いた。住宅も同様である。昔は不動産屋が情報を全部握っていて、それで一般の顧客が損させられていたものを情報誌によって自由化していった結果、次第にマーケットがフェアになっていった。カーセンサーによる中古車市場も同様である。

リクルートはそういったクローズドな市場を、情報誌、情報システムで開いていく、そういうチャレンジをしている。新しい社会システムを作っていく会社である。

リクルートが1960年に創業されてから、もうすぐ50年が経とうとしている。リクルートから様々な起業家が輩出され、社会でも名の通った企業も多く存在する。それでも「リクルート」という企業がリーディング・カンパニーとして勝ち続ける理由とは何なのだろうか。例えば、インテリジェンスはリクルートに匹敵する大企業へといまや成長し、知名度も抜群に上がっていると思う。それでもやはりリクルートなのである。

このようなリクルートが他の追随を許さない理由は、先見優位性になってくるのであろう。特に情報を扱うこの業界は、どこか「やったもん勝ち」みたいなところがある。かつてのリクルートが社会の批判的になったのも、時代から外れた派手なことをやりすぎたからであると思う。リクルートは、ビジネスに関して、どの企業よりも先に「仕掛ける」ことを意識している企業でもある。この意識とリクルート独特の社風によるモチベーションを上昇させる仕組みこそが、リクルートが今でもトップを走り続ける理由なのではないだろうか。

そしてリクルートは創業当初から「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

という社訓を掲げていたが、それを尋常じゃないカネと労力を注ぎこみ、実行した。

「何か、やらかしそうな人材」を採用するとともに、「経営への提言」と呼ばれる社内懸賞論文制度や³「キャリアウェブ」と呼ばれる自己申告制度や、先述した「New-RING」など、従業員の積極的な行動を促す施策を次々と導入し、新規事業を推進していった。

つまり、「経営者の信念」ともいえる「社訓」と「仕組み」である組織制度が同じベクトルを向き、正の循環を回していったのである。

驚くべきは、これらが1970年代から1980年代前半にかけて導入されたということである。「個の尊重」が経営のキーワードとなるのはるか20年前に、こうした制度を導入した点に、他の企業には追随できないリクルートの凄さなのであろう。この社訓自体は、1988年に起こったリクルート事件後の再生の過程で「企業理念」「経営三原則」を新たに掲げたのと前後して、公式の社訓という位置づけからは外されることになった。しかし、事件後の混乱で抱えた1兆円を超える借金を10数年ではぼ返済し、今でも依然として日本を代表するリーディングカンパニーとしてあり続けているのは事実だ。そしてそのエネルギーの源泉となっているのが、この言葉に象徴される強い企業文化であることは、疑いようがない。

また、今まで述べてきたようにリクルートのマネジメントは、「人間を動機付けするためにはどうしたらいいか」という一点でその合理性を追求している。これこそがリクルートの「見えない資産」であると考えられる。

論文の冒頭でも述べた、私が最初にリクルートという会社を企業として見始めたきっかけとなった“三輪車の話”こそが、もしかするとリクルートのマネジメントを物語っているのかと、今となっては不思議とそう思う。

経済学部生の卒業論文をこんな終わり方をしていいのかわからないが、経済理論では説明できない「何か」がこのリクルートという会社には潜んでいるのかもしれない。それを肌で感じるべく、2008年4月1日から、この会社に少々の間、身を置くことにする。

リクルートは2007年9月から、ブランドメッセージ「FOLLOW YOUR HEART」から「まだ、ここにはない、出会い」に変えた。個人の意思や価値観を尊重しあい、自分の人生を自分の意志で決められる世の中、それが「FOLLOW YOUR HEART」が目指してきた世界観であった。

しかし、今、「個人」と「企業」が置かれている環境は複雑化してきているのは間違いない。そして、リクルートが求められていることも変化してきている。

情報化社会といわれながら、欲しい情報がない人。もともと情報収集のツールであったインターネットが普及しすぎて、情報が多すぎて決められない人。自分の実現したいことが見えない人。もしくは諦めている人。

そうしたカスタマーに対して、リクルートが提供していく価値。

³ やりたい仕事、行きたい部署があれば、自由にチャレンジでき、異動を希望する社員は直接、総務部長あてに申告する制度

それが、「まだ、ここにはない、出会い」なのである。

リクルートが社会に新しく発信していく情報メディア、リクルートから輩出されていく人材。この論文はこの言葉で終わらせたいと思う。

「まずは、もし日本の社会にリクルートが存在しなかったら、と考えること。」

まだ何も始まっていないし、終わってはいない。

卒業は、出会いだ。

参考文献

- 「大事なことはみんなリクルートから教わった」柳谷 杞一郎, 藤田 久美子/雷鳥社
「リクルート流最強の営業力のすべて」大塚寿/PHP
「リクルート式燃える営業マンの作り方」廣末好彦/中経出版
「組織の経済学」ミルグロム&ロバーツ/NTT 出版
「正義の罠」田原総一郎/小学館

<http://www.recruit.jp/>