

4.添付資料① 企業ヒアリング結果とりまとめ

4.1 株式会社アプレッソ

会社名	株式会社アプレッソ
代表者名	代表取締役社長 長谷川 礼司 代表取締役副社長 小野 和俊
所在地	東京都文京区関口 1-20-10 住友不動産江戸川橋駅前ビル 2F
設立年	2000年4月3日
資本金	2億6,700万円
従業員数	約40名
業種・主な事業	「つくる」から「つなぐ」をコンセプトに創られた、データ連携ソフトウェア「DataSpider」、ビジネスプロセス連携製品「DataSpider BPM」、スケジューラ連携・自動同期ソフトウェア製品「PIMSYNC」、の開発・販売・サポート を中核とするソフトウェア事業

はじめに

本調査研究の実施に当たって、Web で先行調査をしてみたところ、「米国では Twitter などのソーシャルメディアを使った採用活動が盛んらしい」ということがわかった。日本ではそのような動向はないものかとネット検索を繰り返していたところ、その先駆的事例として、ソフトウェア開発のアプレッソ社を知ることとなった。ソーシャル・リクルーティングとは実際にはどのように進めていけばよいのか、それはベンチャー企業にとってどのようなメリットや意味あいを持つのかについて、CTO でカリスマブロガーでもある小野副社長、企画部の伊藤部長に、技術者採用の文脈でお話を伺うことが出来た。小野 CTO は、米サンマイクロシステムズに勤務後、24歳でアプレッソを起業なさった。「76 (ナナロク) 世代」を自認なさっておられる。

技術者採用は「直接取引」の時代

人材募集の際には通常、求人広告や人材紹介会社を利用するものかと思われるが、小野 CTO によると、同社の技術者（経験者）の人材確保は全くそのようになっていないとのことだった。

「人材紹介や求人広告サイト経由で応募してくる技術者の人は、いまはあまり優秀な

人が多くないと感じています。やはりブログとか、ツイッターとか、もともと会ったことは1回もないけれど、ネットでのコミュニケーションを通じて知り合いであるといった人が応募してくることが多いのですよね。」

最近は何れも大幅な人材確保は行っておられないと言うことではあったが、採用したいと思ったときには、ブログやツイッターで社員を募集する旨を書くと、スピーディに何十人かの応募が得られるため、従来型の求人広告等はあまり利用しなくなったということである。

「イメージとしては、就職・採用云々ではなくて、もともと情報発信している人がいるわけじゃないですか、これこれの技術に興味があって自分でブログを書いているという。こっちもそういうことをやっていて、お互い同じようなテーマについてブログを書いたりすると、コメントとかでやりとりがあったりするわけですよね。なので、同じような分野に興味がある人というのはもともとお互い相手の名前を知っていたりとか、相手の書いた記事に対してコメントしたことがあったりとか、そういう一回も会ったことがないのだけど、同じテーマについて興味を持っていることがお互いわかっていて、すでに結構深いところまで議論とかもして、そういう知り合いがいる中で、たまにそろそろ転職しようかなとか、そういう仕事を探しているというときに、ネットでやりとりをしたことがあるあの人のところはいま人を採っているのかなみたいな感じで応募してきたりとか、そういうのがうちの会社に限らずいまは多いと思いますね、技術者だと。

ですから、うちの会社に興味があると連絡があったら、まずその応募者のブログとか、ツイッターがあるかどうかをみますね。ないと、どういうことをされているのですかと聞いてみないとわからないので、あると必ず読みますけどね。そうするとどの辺に興味があるとか、どの辺が強いのかというのが大体わかります。」

別途行った大手求人広告メディアへのヒアリングでは、「今は技術者が転職市場から枯渇していると言っていいほど、動いている人が少ない」と話しておられたが、そんな状況であっても、広告もエージェントも経由せず、ソーシャル・メディアを通じて直接取引を行うように転職している人がいる、という実態が伺えた。そしてそこでは、リクルーティング云々以前の、普段からの人間関係の構築がベースとなっていることが理解できる。

「プログラマー」を再定義する

このようにして面接に至ると、面接する側とされる側が、お互いにある程度分かり合ったところからスタートすることになる。

「特に開発者の場合は、履歴書もうほとんど見ないです。面接のときにも、履歴書を見て一個一個聞いていく昔ながらのスタイルではなくて、まず得意なところを聞いて、

それももともとブログ等でわかっていることが多いのですが、その一番得意な分野で、例えば、こういうのをプログラムしてみてください、というのをその場でやってもらいます。そして一緒にプログラムを作ってみる。そうすると、どういうことがどのくらいのレベルでできるのかというのは、すぐわかりますね。当社ではこれをコーディング面接と呼んでいるのですけれど。

面接というと、一般に会社が主導するようなイメージが強いと思いますが、実際に一緒にコーディングして作業してみると、向こうもこっちのレベルをチェックができるじゃないですか、日々どういうレベルの仕事をしているのかというのが、一緒に作業するとだいたい伝わる。逆に面接者の人が、こういうふうにやったほうがいいのかどうしてですかとか聞いてきたり、こういう理由でこっちの書き方のほうがいいでしょう、それは気づかなかったとか、逆にもっといいやり方を思いついているのですよとか、そういうコミュニケーションができますので、お互いのレベルを確認できて、あとでお互いにあとで不幸にならない。だからコーディング面接は面白いですね。」

小野 CTO によると、コーディング面接のような取り組みは、ソフトウェア開発の企業の中でも比較的珍しいはずだという。小野氏は以前、コーディング面接での質問事項を事前にブログで公開するという試みもなされた。面接の質問を事前に公開するなど、一般的には前代未聞なことである。もちろんここでは、正解を求めているのではなく、思考プロセスをうかがい知るための試みであるので、課題の事前公開にも支障はない。

「その試験問題をみて、自分だったらこう答えるという回答を、ブログのコメント欄に書きこんだ人が何人もいたり、こんなレベルの質問をしてくるのだったら面白そうな会社じゃんと言って応募してきた人とかもいるのですよ。

実際会社のレベルというのは、外から見ただけではあまりわからない、イメージが先行してしまつてわからないところがあるじゃないですか。面接で聞いてくることのレベルがすごく初歩的なレベルのことばかりであれば、簡単な仕事しかないのだろうと思うでしょう。あるいは、踏み込んだ議論する相手が欲しかった、ここなら自分が切磋琢磨できる会社かもしれないというふうに期待する人もいますよね。」

実力のあるエンジニアにとって、このような選考形態が望ましいものとして映るという背景には、日本の IT 業界の構造的な問題も指摘できるようだ。

「プログラミングの仕事は大きく分けると2つあって、一つには創意工夫のしようがないような、いわゆるコーディング仕事があります。もう仕様が決まっていて、この通り作業してくださいという、プログラマーと言うよりコーダーと呼ぶべき仕事もやはりあるのですね。

もう一つには、どうやって解決すればいいかわからないけど、自分で道順も含めて考えて解決していくようなもの。こういう人たちをプログラマーとか、ディベロッパー等と

呼びますが、これなら自分のクリエイティビティが発揮できます。

日本の IT 業界の場合、わりと単純なコーディングをするのがプログラマーの仕事だと思われている面がある。だからよく 35 歳定年説とかというのがあるのですが、そんなにシニアになってまだプログラムをやっているのかみたいな考え方をする人が結構多いのですよ。プログラマーはどちらかというと早めに卒業すべき対象で、マネージャーか、コンサルタントか、どっちかになりなさいといったキャリアパスを考える人が多いのですね。

だけど、そういうような簡単なことを当たり前のようにできる人を探るのだったら、コーディング面接なんていないと思いますし、当社はパッケージベンダーでもあるので、ちょっとしたミスがすごく大きな影響を与えてしまったりするので、そういう意味ではプログラマーは卒業すべき対象ではなくて、常に磨き続けなければいけない。プログラマーとして腕をどんどん磨いていくことが一番重要だという考え方を持っています。だからこそそのコーディング面接なんですね。当たり前のことが当たり前でできますか的な聞き方だったら、それこそ履歴書とか、簡単な最低限の質問とかでいいと思いますが。」

小野 CTO ご自身も、今でも自らコードを書いて、開発作業に取り組んでおられるとのことだった。「プログラマー」の職人的な側面に明示的に光を当て、「35 歳定年説」に飽き足らない技術者を引きつけている様が伺えた。

ソーシャル・メディアの活用

ブログやツイッターを使った採用活動は、なんととってもコスト面が非常に低廉であることが、ベンチャー企業には魅力的であろう。

コンサルティング会社「F クエスト」のホームページに掲載されているインタビュー記事の中で小野 CTO は、「ツイッターやブログでは、自然体・等身大の姿で会社のことを語る方が魅力的に映る」、「会社の弱みを見せられることが強みなのだ」、と言った意見を述べておられた。この点も、大企業では取り組みにくい点、ベンチャーだからこそ出来ることであろう。しかし、わざわざ会社の弱みを見せると言うことは、諸刃の剣にも見え、何をどう書けばいいのか、失敗したらどうなるのかなど、気になるところである。

「別にツイッターに限らず、ネットコミュニケーション全般について言えると思いますが、変なことをやっちゃって痛目に遭ってというのを何回かやっていけば、自然とできるようになりますよ（笑）。水泳とか一緒に、水に飛び込んで、溺れそうになったりすると泳げるようになるように、やってみると自然にそういうリテラシーは身についてくるのではないかと思います。

ただ、いくつかポイントはあるでしょうね。例えば、問題があったときにその発言をすぐに消してしまったりすると、もっと問題になるケースが多いですね。隠さない、逃げない。あとは、相手が怒っているときに、それに対抗して怒らない(笑)。

やはりネットだとちょっと攻撃的な人や、目茶苦茶なことを言ってくる人もたまにいます。僕も昔、ブログで本音のようなことを書いたら大変なことになったことがあって(笑)、300件ぐらい怒りのコメントがついて、しかも同じIPアドレスからだったので、同じ人が名前を変えているのですけれど、「いままで記事を楽しんできたけど、こんなことを書くとは思いませんでした、失望しました」など、すごく炎上したことがありました。でも、それで記事を消してしまったりとかするとまずいですし、あと無限に対応し続けるとそういう人たちは図に乗ったりとかするので、最初の1日だけは全部返信して、あとは返信しないとか、そういういろいろとやり方はあると思います。でも基本は、慣れていくことです。

それこそツイッターで、大企業が宣伝っぽいことをやってしまって問題になったりしていますが、そう言う問題が起きたときに、その後どう対応したかということで、評価が上がったり下がったりするものです。あまり大きく見せようとしたりとか、いいところばかり見せようとしたり、ちょっと誇張したり、そういうことをすると、どんどんおかしくなる。ネットコミュニケーションはなにか言われるのはもう前提で書いていかないと。批判的なことを言う人がいるというのはもう当然のことなので、だんだん打たれ強くなるものです(笑)。だから弱みを見せるといった話というのは、批判に対する耐性も身に付けないと行けないですね。」

ちなみに、採用活動にもつながっている同社のブログやツイッターは、あくまで小野 CTO が個人で開設しているものだ。社名と本名を出して書いておられる。

「オフィシャルブログって大体つまらないですよ。プレスリリースを中心に、ちょっと追加の情報が入っているぐらい程度ですからね。」

せっかく書いたブログのアクセス数をアップさせる、つまり、より多くのエンジニアに読んでもらうためには、何かよい方法はあるのだろうか。

「はてなブックマークといったソーシャルブックマークが効果的ですね。例えば、全く無名だったブログを、影響力のある人がたまたま見つけて、これ面白いぞとブックマークをすると、一気にそのブログが有名になるといったことが起こり得るのです。ソーシャルブックマークに取り上げられると、すごく情報発信としては、アクセスは多くなるでしょうね。」

後輩ベンチャーへのアドバイス、国への要望

最後に、若いベンチャー企業の人材確保に対するアドバイスを伺ったところ、

「最近の技術系企業では「ISV」(Independent Software Vender) という考え方がトレンドなのです。例えばグーグルを超えてやろうとか、mixi よりもメジャーな SNS をつくろうとか、そういう野心の強いベンチャーもあるにはありますが、いま技術系で主流なのは、もっと静かに丁寧に小さくつくっていくことに一番の価値を置くというベンチャー企業群で、それは本当にベンチャーなのか、ただの零細企業じゃないかという話もあるのですが(笑)、技術的にもっともエッジな人たちがわりとそうやって、別は大儲けしたくてやっているわけではなくて、丁寧にものづくりをしていきたいからやっているという、そういう会社のあり方というのがいまひとつのトレンドなのです。

当社は、小さな ISV 系なので、成長を志向しているような若いベンチャーにアドバイスをするのは難しいかもしれません。

でも、本当にイノベティブなものが出てくるときって、日本の場合、「丁寧なものづくり」の成功パターンのほうが多い気がします。例えば、F1 のホイールの 90%以上は富山のある工場で作っていたり、世界のシェア 80%以上というオリンパスの内視鏡は全部ある工場で作っているなど、職人的に、地味にやっていた人たちが、あるとき注目を浴びて成功する。才能の無駄遣いをしていたら、あるとき注目されたみたいのほうがいいが、日本の成功パターンというような気がしますけどね。」

念のため、何か国への要望はありますか

「全くないですね(笑) もしかしたらもっとうまく活用したら、お金が入ってくるとかはあるのかもしれないですね(笑)。」

インタビュー後記

従来、採用と言えば、求人広告を打ったり、人材エージェントに依頼するなど、第三者に頼んでコストをかけて応募者とつながることが一般的であった。しかし同社ではソーシャルメディアを使って、すでに市場から人材の直接調達を行っていた。それも、まるで普段のご近所づきあいの延長のような、採用する側にとってもされる側にとっても、無理のない、自然な形で行われている様子が見えてきた。

「小さな ISV」という考え方については感銘を受けた。このような考え方こそが、多様性のあるベンチャー企業群を生み出していくのに必要なことなのではないかと感じた。ソーシャル・リクルーティング云々に留まらない、ベンチャーにとって普遍性のある貴重なお話を伺うことが出来たと思う。

4.2 株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード・コーポレーション

会社名	株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード・コーポレーション
代表者名	代表取締役会長 菊地敬一 代表取締役社長 白川篤典
所在地	愛知県名古屋市名東区上社1丁目901番地
設立年	1998年5月（創業 1986年11月）
資本金	2,242,489千円（2010年5月末日現在：連結）
従業員数	正社員323名＋臨時雇用者2,510名
業種・主な事業	「遊べる本屋」をキーワードに、書籍、SPICE（雑貨類）、ニューメディア（CD・DVD類）を複合的に陳列して販売する小売業。 385店舗（直営358店＋FC27店）

はじめに

書籍だけでなく、雑貨・CDやDVDなど、多彩で楽しい品揃え、めくるめくような陳列でおなじみの「ヴィレッジ・ヴァンガード」。今回調査をすすめるなかで、「同社の正社員は、全員がアルバイトからスタートするらしい」との情報を耳にした。さっそく同社の企業サイトの「採用情報」³⁰のページを見てみるとたしかに、

お問い合わせありがとうございます。
最初は、アルバイトからスタートしていただきます。
アルバイト採用についてはご希望の勤務地にお問い合わせください。

とだけ、あっさりと言われている。創業直後の書店ならまだしも、同社はすでにJASDAQスタンダードの上場企業である。それなのにアルバイトしか雇わないというのは、いったいどういうことなのだろうか、背景にはどんな人材確保戦略を潜めておられるのだろうか・・・そのような疑問を抱えて、名古屋にある本社にお邪魔した。

創業期から成長期へ

ヴィレッジ・ヴァンガードはもともと、1986年に現代表取締役会長 菊地敬一氏が名古屋で開業した個人商店であった。当初は専門書を扱う書店を創ろうと考えていたのだという。やがて、雇っていたアルバイト店員が正社員にして欲しいと言うので、菊地氏は「店舗1つで2家族は食えないな・・・」と考え、「しょうがないから」と、新たな店を出し、その社員にのれん分けをして任せることにしたという。その後も、しょうがないな、しょうがないなで出店を重ねてきたのだとのお話だった。ちなみに、「ヴィレッジ・ヴァンガード」という店名は、ニューヨークにあるジャズクラブの名前を借りたものだという。この

³⁰ <http://www.village-v.co.jp/saiyo/index.php>（2011年2月8日アクセス）

逸話からも、最初はあくまで個人商店で、その後の全国展開など想定されておられなかったかがよくわかる（現在は名称の権利をきちんと処理なさっておられるとのことだ）。

出店にあたっては、本人のモチベーションを重要視し、自分で稼いでくださいという意味も込め、仕入れ、販売、その他店舗にまつわるほとんどの権限を店長に委譲するという形をとってきたのだという。

「菊地の最初のお店は、本人曰くですけど、スタイリッシュで格好いい店だったそうです・・・出店したお店を店長に任せるようになると、ぬいぐるみとか、ファンシーグッズ、キャラクターグッズなどを置く店が増えてきた。菊地にとってはあまり好みではない品揃えの店舗がどんどん出てきてしまった。そこがうまくいった理由なんですから。

何でも売っていいよ、何をしてもいいよ、ということは、「あなたの腕が上がれば、お客様も喜び、毎年売り上げも上がるはずだ」ということで、既存店舗の売り上げを重視した経営をするようになりました。店長たちは職人的に仕事をするものですから、それでどんどん楽しくやっっていこうという感じですね。」

当初アルバイトで採用し、追って出店していく、そして正社員に登用していくというやり方は、このように自然な形で同社に根付いていき、今日に至るまで、企業文化として浸透してきたのだった。

最低賃金で店長を任されるアルバイト

「今でも最初はアルバイトとして採用します。だから求人広告や会社説明会はやっていない。店舗の POP 広告で、たとえば「日本語が出来て薄給に耐えられる人材募集」などと書いて張ってある程度です。

アルバイトで入った初期段階から、仕入れやディスプレイをやってもらいます。やがて数字が出てくると、この子が非常に優秀らしいと言うのをエリアマネージャが確認して、まずは「アルバイト店長」にします。「アルバイト店長」を経て、優秀な子から「社員店長」にしていくということになっています。今でも、全体の2～3割の店舗はアルバイトが店長をしています。」

アルバイトの条件は、「給料は地域最低賃金、交通費支給無し」というものだそう。アルバイトで入社してから社員になるまでの所要期間は平均4年程度。「アルバイト店長」としての経験も1年程度積む。

「20歳代の4年間を最低賃金でやっていくわけですから、大変ですよ。なかには10年くらい、バイトをしている人もいます。アルバイト店長には転勤もありまして、例

えば東京から沖縄に移る人もいるのですけれど、そうすると地域の最低賃金が違いますから、給料が下がったりします。」

通常、アルバイトを転勤させるというのは考えにくいことである。同社では、「アルバイトから社員へ」という、2段階に割り切れるステップがあると言うより、成果を上げ成長していくにつれ、両者の中間的な段階、「さなぎ」のような期間が存在するのではないかと感じた。それほど厳しい条件でも熱心に働きたいと言うことは、アルバイト店長のみなさんはそれだけヴィレッジ・ヴァンガードの熱心なファンだと言うことなのだろうか。

「それはよく言われますし、確かにそう言う面もあるのかもしれませんが、むしろ入社してから、私どもは「任せる」わけですね。人というのはやはり認めてもらって、権限があるということが、お金よりは大切なのではないかと思います。給料が高ければ人が来るのか、みんなが経済合理性だけを考えているのかということ、そうではなくて、別なものを求めているから、当社で働いていただけるのだと思っています。」

アルバイトで入社してくるのは、俗に言う「第二新卒」が多いのだという。つまり、多くの人は、社会人経験を有していて、それでも最低賃金に戻ってやり直していることになる。

「次にどこに行こうかな、となったときに、好きな格好も出来るし、おもしろいものがいっぱいあるなという感じでやってくるのだと思います。しかも、結構好きなようにやらせてもらえるという。」

平均4年間のアルバイトの時期には、そもそもどのような意味合いがあるのだろうか。

「どうしてもここで働きたい、という人を見極めているのです。当然、向こうにも辞める権利はある。こちらには採用する権利がある。お互いちゃんと向き合おうよ。4年かけて面接するようなイメージですね。やはりどうしても、就職となりますと、短い面接で人事担当者から良いことだけを聞かされて、それで会社を想像しながら入社してしまうと、お互いに不幸なことになりますから。」

現在のところ、正社員登用の候補者が120~130名程度存在するとのことで、「人手不足」感はなく、むしろの同じくらいの数の新店舗を作らないといけないというプレッシャーを感じておられるとのことだった。

正社員登用の鍵は「多様性」

では、ヴィレッジ・ヴァンガードがアルバイト人材を正社員に登用する際には、どのような点をクリアすべき評価基準においているのであろうか。

「決められた基準とかスキル要求はないです。いろいろな人が、それぞれの基準で選考していますから。要するに、いろんな店を作りたいわけですから、いろいろな人材を採ろう、偏らないようにしようと言うことを意識していますね。

一番危険だと思っているのは、「ヴィレッジ・ヴァンガードとはなんぞや」ということを、勝手に言われると困るのですね。菊地が創業したころのヴィレッジ・ヴァンガードと、今のヴィレッジ・ヴァンガードは全然違う。地域によっても品揃えが全然違う。だから勝手に規定されると困る。」

この背景には、「チェーン・オペレーションの否定」という、同社の経営の基本的な考え方がある。つまり、本社が予測した消費者ニーズに基づいて、小売りのチェーン・オペレーションの効率化を図っていくのではなく、多少の無駄はあるとしても、各店舗がそれぞれに消費者ニーズを考え、さまざまなやり方を試していく中で、成功例が出現したり、リスク分散を図ってゆくと言う考え方だ。

結果として、他のチェーン・オペレーション企業では年間売り上げが10～20%変動することも珍しくないのに対し、同社の総売上の変動幅は3～4%にとどまっているのだという。

成長の痛み

同社の菊地会長は、組織作り目指し、2000年にベンチャーキャピタルから転身の白川社長を迎え入れた。菊地会長がお一人で、30～40店舗の管理業務を行っていたその頃、白川社長はまず、事務所の床一面に散らかっていた請求書や契約書の整理からお仕事を始められたのだという。

上場を果たし、企業が成長し、若手の実力が伸びてくるにつれ、役員級が社員に降格するような例も見られるようになってきた。創業期に活躍した役員であっても、成長期において、スキルやマインドセット面で不適合を起こしうることは、多くのベンチャー企業で見られる現象だ。お話を伺うにつれ、ヴィレッジ・ヴァンガードでは、泣いて馬鹿を斬る施策をしっかりとされているように見受けられた。

「(降格などの)基準がしっかりしているわけではないのですが、(適材適所になっていない場合、)どうしてもいろいろな問題が発生してしまうのです。問題が起きて、もうしょうがないなという感じになっていく・・・正直なことを言いますと、七転八倒して対応してきたのです。」

白川社長によれば、優しくて魅力的な社長であればあるほど、創業メンバーに手厚く報いたいという気持ちが強いのだが、とはいえ後から入ってくる社員は、より優秀であることには違いなく、そこで実力本位の人材登用が出来ないと、やはり企業の成長はとまってしまう・・・ベンチャーキャピタルでの勤務時代にも、そのような例を多数見てこられた

のだという。

後輩ベンチャーへのアドバイス、国への要望

最後に、これからヴィレッジ・ヴァンガードの足跡をたどることになる若いベンチャー企業に対するアドバイスを伺った。

「お金ではないところに魅力を持たせないと、人は定着しませんし、成長していかないという風に非常に思っています・・・「権限」というものが大きな心理的報酬になると思うのです。そうできない会社もたくさんあるとは思いますが、やはり権限のある程度おろしてあげて、自分たちで考えさせ、問題を解かせる。問題の解き方を教えて、それを単純に解いていくという話ではなくて、問題の解き方を自分で考えるというやり方をしていくと、職場がどんどん魅力的になっていくと思います。」

また、国の施策に対するご要望もうかがったところ、次のようなコメントを頂戴した。

「国と言うよりマスコミが悪かったのかもしれないですけども、ライブドア・ショックの時に堀江貴文氏を叩いてしまった。ベンチャー企業の社長イコール「悪い人」だということになってしまったと思うのですよ。そうすると、新しい人が出てこない・・・国全体が新人を歓迎するという風になっていかないと・・・ベンチャー企業の社長になりたいという夢を持たせないと、難しいのではないかと思うのですけれどね。ベンチャー企業の社長には立派な人がたくさんいる、格好が良い人もいるという風にしないと、難しいのではないのでしょうか。「ベンチャーの社長はお金、お金といって格好が悪い」という文化になってしまっていますからね。」

インタビュー後記

ユニークで個性的な品揃えで、地域のサブカルチャー流行発信源になっているヴィレッジ・ヴァンガードの秘密が垣間見えるような、楽しいお話を伺うことができた。

求人広告も会社説明会も行っていないのに、結果として第二新卒者層という、比較的採用競争の少ない労働市場から人が集ってくる。これを雇って、平均4年かけて、任せて育てながらじっくりと選抜する。その背景には、確固たる経営哲学と優れた業績がある。業態が違えばヴィレッジ・ヴァンガードと同じような策は取りにくい場合もあるだろうが、その基本的な考え方からは、多くのベンチャー企業がそれぞれの教訓を得ることが出来たのではないと思う。

なおお話は代表取締役社長の白川篤典氏に伺った。「自分の名前は余り目立たないように」とのご指示をいただいていたので、あえて文中に必要最低限しかお名前を記載しなかった。

4.3 ケンコーコム株式会社

会社名	ケンコーコム株式会社
代表者名	代表取締役社長 後藤 玄利
所在地	東京都港区赤坂 3-11-3 赤坂中川ビルディング 2F 福岡県福岡市中央区天神 1-15-6 綾杉ビル 6F
設立年	1994年11月8日
資本金	10億6,481万円(2011年3月31日現在)
従業員数	231名(2011年3月31日現在 連結ベース)
業種・主な事業	健康関連商品の通信販売

健康食品のダイレクトマーケティング会社として設立されたケンコーコムは、2000年5月、当時隆盛であったeコマースに進出。2004年にはマザーズ上場も果たした。Eコマース開始時点で20~25名程度だった社員数も、直近で正社員122名、パート106名にまで拡大している。

Eコマース黎明期ベンチャーの雄である同社が、どんな風に人材確保を進めておられるのか、後藤社長にお話を伺った。

会社の成長と人材の変化

正社員数はこの10年程度で4~5倍に増加したが、これは毎年一定数の採用をコンスタントに行ってきた結果なのだという。中途と新卒の比率は半々なのだそうです。この間、スタッフの質にはどのような変化があったのだろうか。

「2000年頃、ネットを始めて初期の頃というのは、どちらかという、専門性が高い人というのが多かったですね。うちがやっているのがEコマースということなので、例えばITの部分とか、商品の調達、マーケティング、カスタマーサービス、ロジスティックスなど、それぞれの機能分野で専門性を持っている人というのがその頃は多かったです。

その頃の人というのは非常に専門性が高いし、優秀だけれども、うちがまだ20人ぐらいの体制の頃で、みんな中途入社で、ただどちらかという組織で働くというよりも、自分の得意分野でどっぷり働きたいという、そういうタイプの人が多かったという感じですね。

それでだんだんと、上場してからあとになると、もう少し若干ジェネラルな人が増えてきている部分がある。要するに組織が100人に近づいてきてという中で、その専門性だけでなく、今度はある程度10人とか、それぐらいの組織をマネージできる人とか、そういった人が少しずつ増えてきているという感じですね。」

事業の立ち上げ期に、専門性が高く即戦力である中途採用人材の力を結集したものの、組織としては必ずしもまとまっていたわけではなかったところ、IPO を経て社員数 100 人体制に近づき、生え抜きの新卒採用者も増えていくにつれ、人材確保にも組織管理の視点が取り入れられるようになったことが伺える。

その結果、組織にミドルマネージャが誕生し始めたわけだが、いまのところ、そのミドル層の活用には課題意識を持っておられるとのことだった。

「ミドルマネージャ層から、次の経営陣に上がってこられる人材を輩出するという部分が、いま気になっていますね。優秀なミドルは結構いるのですけれども、こういうふうに変化の激しい時代の中で、幹部のほうが進もうと言っても、彼ら・彼女らがその勢いとかについていききれない部分がある。そうはいつても、現業でコアになっている部分というのはそんなにスピードが速くはなく、そこのところを見ているミドル層も必要ですし・・・」

けして無理な急拡大を志向されているわけではないが、それでもベンチャーらしいダイナミックなバイタリティを保ちつつ、組織としての仕組みや動きも整備していくという狭間で、ミドルマネージャ層が苦闘していると言う面があるようだ。

ベンチャーらしい人材を求めて

人材確保に関して言えば、ケンコーコムは E コマース黎明期の代表的な企業であったため、当初から知名度には恵まれており、求人に対する応募自体はコンスタントにあったという。むしろ上場後に、「ベンチャーらしい人材」が確保しにくくなってきたとのことだった。

「IPO によって応募が増えたと言うことはないですね・・・むしろ上場する前のほうが、意図をもって人、野望を持っている人、給料を下げてももっと面白いことをやろうという人を採用できていた。上場以降は、本当にうちにぜひとって来てくれる、いろいろな価値観を持って来てくれる人はいいのですけれども、そうでない場合にはやはりとても採用しづらかった。当時、特にライブドアショックなどあって、ある程度そのポテンシャルが高い人はベンチャーに来なくなってしまって、それでなかなかポテンシャルの高い人が来づらくなった。かつ、野望というか、ある程度なんか面白いことをやってやろうという人というのは、例えばソーシャル系だとか、そのときそのときでよりホットなところに行ってしまうところがあるので、2008 年ぐらいまでは結構、いい人も採れるのですけれども、実は採用は相当にしんどい時期でした。」

このような現象は、言ってみれば会社がそれだけ成長している証左でもあろうが、社長としては痛し痒しのような。「しんどい」と仰る採用を、どんな風に進めておられたのだろうか。

「だからその頃はもうとにかく、相当な人数に会いましたね。ただ、先方から見てもうちがちょっとまだ小さいしという場合もあるし、うちから見ても何か価値観が違うとか、ポテンシャルがちょっとねとか、結構そういう時期がありました。」

たくさんの人数にあって選考を重ねるに際しての選考基準は、「できるだけ面白い人、変わったところがある人」なのだという。それは近年では、具体的には「外国人」採用という形で現れ始めているようだ。

「例えば、日本語をしゃべれない韓国人がいましたけど、彼なんかもそうですね。何か面白いことをやりたいと思っているのだなという志は伝わってきました。正直ここ1、2年は、採用者の半分ぐらい外国人ですね。結局、ケンコーコムがこの分野で日本でトップをいっているのだったら、そこで頑張っただけで、それである程度したら何年後かには自分の国に帰って、自分でも何かイーコマースをやってみたいとか、そういうことを思っている人というのがものすごくたくさんいるんですね。でも正直、日本人で同じようなことを考えている人がどのくらいいるのか。日本人のなかには、福利厚生はどうなっているのですかとか、3年後には周りの人からみんな、部下から尊敬される人になりたいですとかと言ってくる人もいますから、もう全然最初からその目線が違いますね。」

変わったところのある人、世間的に評価されにくい面もあるが、ケンコーコムの「ベンチャーらしさ」のお眼鏡にかなう人材に光を当てるためには、きちんとした採用プロセスを整備すると同時に、いろいろな例外も設けておられるとのことだった。

「仮にそういう人を引っ張り上げないで、現場のほうで普通に採用の流れに乗せたら、普通外国人というだけで書類選考のところではほとんど落ちてしまうはずですけども、うちはいろいろとちょっと変わった部分があれば、できるだけ積極的に採っていききたいのだよというふうにメッセージも出しています。」

その背景には、変化に強い組織を作っていきたいという、後藤社長の組織戦略があった。

「ここ1、2年ぐらいは特にダイバシティを意識しようとしていて、それは外国人など、いろいろと価値観の違う人、バックグラウンドの違う人をできるだけ積極的に採ろうということです。以前からそういう思いはあったのですが、最近は特にそちらのほうを意識的にやっていますね。やはり変化に強い組織にしようとする、いろいろな価値観、バックグラウンドを持っている人が必要かなと思っています。」

後輩ベンチャーへのアドバイス

最後に、これからケンコーコムの足跡をたどることになる若いベンチャー企業に対するアドバイスを伺った。採用に苦労なさってきた後藤社長だからこそ言える、貴重なアドバ

イスである。

「ひとつは、やはり採用面接の段階でちょっと気になる部分があると、その気になる部分というのがあとあと非常に大きくなるということは感じています。だからその気になる部分というのがあれば、そこはしっかりと最初のところでクリアにしておいたほうがいいというのはありますね。」

「そうは言いつつも、結局、青い鳥というか、本当に理想的な人が容易に採用できるわけでも全然ないので、理想的な人を採用できるまで待つというよりは、それぞれのビジネスの中で何が必要とされているかというところがしっかり合致している人がいれば、事業を一緒に大きくしていく仲間を先につくっていくというほうが僕は必要だと思いますね。価値観が合わないという場合には無理ですけども。」

インタビュー後記

「ベンチャーらしさ」「変化への対応」にこだわりと危機感を持ち、試行錯誤なさりつつも、着実に人材を確保され、会社を成長させておられるご様子がよく伝わってきた。社員数 200 名を超えて、いまだ社長自らが時間労力を惜しまず人材確保に乗り出されておられるところが、ケンコーコム成功の秘訣のひとつではないかと感じた。

4.4 株式会社ノバレーゼ

会社名	株式会社ノバレーゼ
代表者名	代表取締役社長 浅田 剛治
所在地	東京都中央区銀座
設立年	2000年11月1日
資本金	6億882万円(2010年12月31日)
従業員数	504名(パート・アルバイトを除く)
業種・主な事業	婚礼プロデュース業、婚礼衣裳事業、ホテル・レストラン事業

はじめに

ウェディングプロデュース・レストラン運営の(株)ノバレーゼ(本社:東京都中央区、浅田剛治社長、マザーズ上場、資本金:5億8千万円)は、楽天(株)が運営する日本最大級のクチコミ就職情報サイト「みんなの就職活動日記」の調査で、“採用担当者として好感が持てた”の項目で全国1位に輝きました。(2010年実績)

本年も、同担当者が、2011年入社の総合職50人を採用するため独自のインターンシップやミニセミナーのほか企業合同説明会を通して採用活動を展開しており、1月18日時点で昨年同時期の約2.5倍となる約1.4万人の学生が、採用応募フォームからエントリーしています。第一回会社説明会には936人の学生が参加しました。

これは株式会社ノバレーゼの2010年3月10日付プレスリリース³¹からの抜粋である。創立10年にして有数の学生人気を誇る企業となった同社に、その人気の秘訣を伺いに、銀座の本社にお邪魔した。お話を伺ったのは、取締役管理部長田中雅樹、人材開発部長渡瀬舞子、人事開発部箱崎麻紀の各氏である。

設立初年度から応募殺到

ノバレーゼの浅田社長は大学卒業後に(株)リクルートに就職、1年半勤めたところで、父親が名古屋で経営していた結婚式場の運営子会社に入社され、さらに30歳の時に親元から独立して、部下6名を同士に、名古屋で「ワーカホリック」社を設立なさった。これが現在のノバレーゼの前身である。

まず、会社設立当初の人集めに、何かご苦労がなかったのかどうかを伺ってみた。

「私ども今年(注 2010年)の10月1日で創業10年を迎えるのですけれども、創

³¹売上100億円を突破、将来性に就職希望学生増加、50人予定に昨年同時期の約2.5倍、1.4万人がエントリー中、コンピテンシー採用導入、活躍する社員20人を分析・調査した独自アンケート開発、2010年3月10日付プレスリリース、株式会社ノバレーゼホームページ、<http://www.novarese.co.jp/corp/pdf/news/press/100301.pdf>

業1年目から特に新卒採用にもうすでに相当力を入れていました。やはり憧れの業界だということもあったので、エントリー数自体を集めるというところに対しては、あまり苦労はしてきませんでした。むしろ、その中から質のいい方を厳選して対応するということに力を入れてきましたね。

1年目の、まだまだ会社がどうなるかわからない状況のときから、「会社の柱は新卒である」ということで力を入れていました。その年の新卒採用は、エントリー数が約1万件、そこから6人程度が採用されました。この世代をわれわれは1期生と呼んでいます。」

浅田社長はリクルート勤務時代に会得していた「企業経営の基本はヒトであり、中小企業だからと言って人材確保をあきらめていたら、いつまでたっても成長しない」と言う考え方を実践すべく、人材確保の問題に真剣に取り組んでこられたとのことだった。

ただ、人気業種だけあって、初年度からおびただしい数の応募エントリーがあったという。人材確保の問題が、業種によって相当に様相が違っていると感じさせた。それにしても、これだけの数から6人を選考したというのは、さぞ大変だったことだと想像する。その後、2期は9人程度、3期は15人程度と新卒入社数が増え、6期生から現在に至るまで、毎年50名程度の新卒を採用しているという。このほか、「育成する環境が整った」ということで、料理人や菓子職人といった専門職についても、毎年15名程度の新卒者の確保を目指しているとのことだ。

応募者の9割は女性であるが、実際の採用人数は、男性6割・女性4割の比率になっているという。

選考プロセスで志望意欲を醸成

それでは、多数の応募を受けて、具体的にはどのような選考をへて採用者を決めるのだろうか。同社の選考プロセスの特長は、内定までに面談を何度も繰り返すところにある。多い人で10回くらいの面談を行うそうだ。

「採用部門の面談だけでなく、現場のスタッフやマネージャーやが面談もしていきます。いろんな人間に会ってもらおう。逆にうちもいろんな場面を学生に見せる。」

一次面接で採用したいと思う人を見極め、そのあとに繰り返される面談では、学生の志望意欲を醸成させます。入社一年目のスタッフから、マネージャーまで、幅広いキャリアのスタッフとの面談を実施します。

最終の内定を出す前の段階で当社への志望を固めてもらうように仕向けていきます。1期～4期ぐらいまでは、内定を出した学生は全員入社をするという状況でしたが、採用数が50人採用になった6期生からは、2～3名は内定辞退が出るようになってしまし

た。それでも、その歩留まりは非常に良いと言えます。」

つまり、面談により候補者を絞り込んでいく、ふるい落としとしていくのではなく、最初に面接で見極めをつけた候補者を取り込んでいくという方針が採られているわけである。

それにしても、何度も面談を繰り返すというのは、学生にとっては高い壁であり、酷なプロセスにも思える。しかし同社は「採用担当者と接して好感が持てた」企業の第一位に選ばれている。そこにはどんなホスピタリティがあるのだろうか。

「本人がもともと持ち合わせた人間的要素を測るために、面接・面談ではこれまでにどんなことに熱中してきたのかを聞きます。見いだした人間的要素を形成してきた過去の経験を1つ1つ聞いていきます。一人一人が持つ人間的要素を見出すことが出来ると、「自分らしい生き方」に繋がっていきます。それを発揮する場所が当社である、という想いに至るので、就職活動で作る志望動機という表面的な言葉ではなく、想いが固まってゆきます。そのため、内定を出した人たちはほぼ90%入社するという状態までもって行くことができるのです。

つまり、採用の選考の段階からかなりストーリーを組んで、採用をしているのですね、ある意味システムティックに、説明会ではここまで、面接ではここまでひき込ませようとか、次にこの先輩に会わせるのだったら、ここまで動機づけを完了させていこうとか、計画を持ってやっています。入社前の内定者研修、4月に迎えた新人研修に至るまで、全てにシナリオがあるのです。」

一人一人の候補者の強み弱みに着目して、どう伝えれば同社の理念がよりよく伝わるのかを考え抜いている・・・多数の応募にもかかわらず、一律なマスの対応をするのではなく、個人の特性に合わせた選考を行っているということだ。おそらく、同社を訪れた学生にとっては、自分のことをしっかり分かってもらえたという手応えを感じるのであろうし、聞く話のひとつひとつがとてもよく響くものとなっているのであろう。同社は普段から、経営理念や、それを語る言葉をととても大切にしているのだという。

「言葉はやはり大事にしていまして、ノバレーゼは「Rock your life」という経営理念を掲げています。あなたの人生なり、魂を揺さぶるなど、いろんな訳語はあるかと思いますが、そのような意味です。

社員は、理念が書かれたカードを持ち歩いています。社内にワーディングチームもあります。社員が増えてきたということと、仕事も多岐にわたるようになっていきますから、その根本を何なのかということ言葉をちゃんと持っていないと、バラバラの方向に向かってしまう。やはり一枚岩で会社は動かなければいけないので、月1回のミーティングのときにはみんなで唱和するとか、表向きには華やかな商売をさせていただいていますが、内部ではそういう地道なことも結構やっています。」

選考基準は「感動偏差値」

選考基準についても伺ってみた。事業内容と密接に結びついた、望ましい人材像が定義されている。

「社長の浅田の言葉で、「感動偏差値」という言葉があります。商標登録しているのですが、ブライダル産業はサービス業なので、根底に人を喜ばせることがなければなりません。「ギブ・アンド・テイク」という言葉がありますが、当社は「ギブ・アンド・ギブ・アンド・ギブ・アンド・ギブ」で行きたい。その精神を持ち合わせているかどうかを見えています。

かつ、学生時代に何かしら力を入れた経験がある方ですね。例えば、部長をやったことがあるとか、サークルでトップをはったことがあるとか、受験勉強でものすごく熱中したことがあるとか。何でも良いのです。ただ、その物事に情熱を注いでいたかどうか、ということがとても重要です。

あと当社は、結婚式のプロデュースや、サービスをしていますので、若いうちから様々なパートナーさん（提携業者）とお話をする機会が多いですね、自分は結婚式に出席したことがないのに、いきなり年長の方、年上の方ともお話をしなければいけないので、しきたりの中に入っていけるような、コミュニケーション能力の高い人間を採用したいと思っています。」

中途採用

同社社員は、新卒入社途中と入社が半々程度の比率なのだそう。業況拡大や退職者補充のための経験者中途採用も、年間 100 人程度の規模で行っているそう。同社の正社員数は 500 名であるが、女性社員が多いこともあり、結婚や出産を機に退職する人も多く、離職率は 20%程度だという。

中途採用については、どんなプロセスで、どんな基準で選考なさっているのでしょうか。

「基準に大きな違いはないです、ただ、プロセスについては、中途採用者はやはりこれまでのご経験を含んでの採用になりますから、新卒ほどは時間をかけない。新卒はやはり原石がどうなのかということを見極めるのに時間をかけたりしますが、中途採用の方は職務経歴書とか、お会いした雰囲気とか、そういったことでわかります。面接は 1 次面接と最終面接のほぼ 2 回です。採用したいなというふうに思った方は大体どの企業さまからも望まれるような人だと思うので、より早いスピードで対応することが入社していただくひとつの鍵になるのかなと思って、採用のご連絡も 3 日以内に行うようにしています。」

求人広告媒体としては、大手求人情報サイトでの公募が中心で、9割程度が公募を通じての採用となっているとのことだ。ただし料理人などの専門職については、たとえば「グルメキャリー」といった専門の求人媒体を利用していたり、地方によっては地元紙やタウン誌を活用することもあるということだった。

後輩ベンチャーへのアドバイス

最後に、これから人材確保に勤めることになる、後輩ベンチャーに対して、何かアドバイスはないか、伺ってみた。

「いまは当社には採用部門が専属ですが、創立時には人事総務は一人しかいませんでしたので、たとえば営業部門から、採用スタッフを引き抜いてきて、チームを作っていました。昼間は営業の仕事をしている人が、夜や休日に、臨時のチームで採用の仕事をするわけです。

このことはやはり、「1に人材、2に人材」という会社の精神をそのまま体現しているわけです。営業も大事だけど、採用はもっと大事ということなので、営業部がどう言おうが、もう人員を引っ張ってきてしまう。それはいまでも同じ考えでやっていまして、実際の採用活動が始まりますと、現場から人間を引っ張ってきて、採用のコアメンバーと特別チームを編成しています。採用は採用部署だけで解決する仕事ではないです。

社長の浅田がよく言うのですが、「人を大切にする」等と言っている会社はよくあるけど、そう言いながら採用や教育に、本当にお金や手間をかけていない企業がありますよね。

営業や各店舗のマネージャーなどに面接や面談で協力を得るときには、心地よくやってもらわなければ、いい採用ができません。そこで、全地域のジェネラルマネージャを集めた会議の際に、社長から「採用は最優先事項である」「他の仕事を差し置いてでも採用に時間を使ってくれ」といった話があるのです。その機会にいろんなことがもう一回巻き直しをされて、採用活動に臨めるというのは、採用部門にとってはものすごい大きなバックアップになりますね。」

採用の時期になると、他部門からリクルーティングの助っ人をかり出している企業は多いことと思うが、通常業務に仕事が追加されてしまうこととなり、正直、いやがられることも多いのが通常ではないだろうか。人を重視するという理念とコンセンサス、社長のサポートもあって、全社員が高い意識で採用に注力するという体制がとれるというところに、ノバレーゼの採用の強さを垣間見たような気がした。

ヒアリング後記

人気業種と言うこともあってか、初年度から応募が 1 万件あったとのお話には驚かされた。応募がなかなか得られないベンチャー企業にとっては羨ましい限りだろう。しかしその分、多数の応募者から選び抜くという作業には、数々の工夫がこなされていると感じた。新卒採用者を選び抜くに際して、企業理念や文化を大切に踏まえた、とても意識的かつ計画的な実践をなさっておられることがよく分かった。採用にかけておられるエネルギーは相当なものだと思う。そしておそらくは、ノバレーゼの社員の方々が魅力的だからこそ、学生人気も高まっているのだろうという印象を持った。

4.5 株式会社平成建設

会社名	株式会社平成建設
代表者名	代表取締役 秋元 久雄
所在地	静岡県沼津市
設立年	平成元年 2 月 8 日
資本金	9,000 万円
従業員数	452 名
業種・主な事業	建築工事全般、不動産業

はじめに

手元の雑誌³²には、「職人の正社員採用にこだわり」「就職セミナー参加希望者は二千人を超える」「全国の名だたる有名大学卒の若者が『大工になりたい』と、引きも切らず集まる」と言った見出しが並んでいる。「平成建設」である。大工と言えば、親方とか、フリーの職人さんが連想され、会社員・正社員というイメージはあまりない。しかも正直いって、3K（きつい、汚い、危険）とも7K（規制が厳しい、休暇が取れない、化粧がのらない、結婚できない）とも言われ、必ずしも今時人気の職業であるとも思えない。そこに国立大の卒業生が殺到しているというのは、いったいどういうことなのだろうか。一見、もっとも人材確保が難しそうな業種の同社に、ベンチャー企業の参考になる人材確保のヒントを求めて、沼津の本社にお邪魔し、秋元社長のお話を伺った。

「大工」という仕事を語る

秋元社長はまず、「危険でわりの悪い仕事」「取り柄のない人がなる仕事」といった「大工」のイメージには大いなる誤解があるのだということを教えてくださった（この項はインタビュー記録に、秋元社長の著書「高学歴大工集団」³³の記述を援用してまとめた）。

³² 週刊東洋経済 2009年1月10日号

³³ 秋元久雄「高学歴大工集団」PHP 研究所 2009年

かつての建築現場は、大工の棟梁を頂点として、その下に大工や職人、さらにその下に大工や職人の手元となる作業員がいました。下に行くほど人数が多くなり、ちょうどピラミッドのような形をしているのです。

大工というのは現場のトップを指します。ひとことでいうと、大工仕事はもちろん、設計もできて、図面も引けて、現場の監督もできて、さらに弟子を育てられる人のこと。オールマイティに何でもできる人のことです。

大工は本来、文字通り「工」の最高峰でした。お寺もできる、神社もできる、書院造りもできる、数寄屋造りもできる。非常にスキルの高い超エリートだったのです。IQが高くなければ、とうてい務まりません。

幅広い知恵と教養・知識、直感的な計算能力、美的センス、全体像を見通すバランス感覚、人を率いるマネジメント力、人間的な魅力など、すべてを備えていないととうていできる仕事ではありません。

「昔だったら、頭のいい人たちが大工や職人になっていくわけですよ。そして大工や職人の中で優秀な人が図面を描いたり、監督をして、ひとつのものを作り上げた。オールラウンドプレイヤーなのですね。それが、戦後膨大な量の建築をやるようになって、だんだん工業化・分業化が進んでしまった。

分業化が進み過ぎた結果、大工や職人を育てる組織がなくなってしまった。分業が進むということは、元請けからみれば、どんどん下請けに出すということです。だから結果的に、大工や職人を育てる仕組みがなくなった。それなら自分でやろうと思って平成建設を創立したのですね。

職人にはいろいろな職種があるのだけれど、総括して大工がまとめ役なのですね。いまの大工さんたちは大工であって大工で不再是の人たちばかりになってしまった。大手ハウスメーカーの下請けをやっているような人は、大工と言うより単能工なのです。単能工だったら別に大学なんか出る必要ないのですよ。大工は頭がよくなければできない。教養も必要だし、マネジメントも出来ないといけない。だから大工を採用するには、結果的に、高学歴になってしまうわけですよ。世間の常識的な物差しで測れば、なんでこんな高学歴がくるのと思われるでしょうけれど。」

家の建築現場で、元請けの顔色ばかり見ている大工が施主の顔も知らない。あるいは、現場を見に来た施主の質問や要望に応えられない・・・平成建設設立以前、ハウスメーカーで営業をなさっていた頃にそんな光景を見てきた秋元社長は、この業界でも珍しい「内製化」の建築会社を作ろうと決意なさったのだという。

大工コンセプト、学生に響く

新卒学生のリクルートは、1990年から始めました。当時は（静岡）県内の学生が主だったのですが、やがて噂を聞きつけて、県外の大学からも応募してくるようになりました。

東大や京大を出て農業を始めたり、一流会社に勤めてある日突然芸術家になるなど、世の中には例外がたくさんあります。ですから東大生、京大生が最初にうちに応募してきたとき、「世の中には変わり者がいるなあ」と思いました。

しかし、翌年も、そのまた翌年も、一流校からどんどん応募が来る。面接して一人一人話を聞いてみると、みんなとてもまじめに「大工をやりたい」と考えていることが分かりました。

そこではじめて、「大工になりたいという気持ちは例外なのではなく、ごくスタンダードな欲求なのだ」と気づきました。彼らはけして変わり者ではなかったのです。「うちで育ててあげますよ」という受け皿になる会社や組織が、今まで無かっただけなのです。

「要するに、大工という言葉の魅力ある概念に戻しただけなんだよ、僕は。いままで大工になろうなんて考えもしなかった人が、うちに来て大工になってきているわけ。普通、大工というと、工業高校のレベルですよ。それを大学生のレベルにして、大学でも大工になれるんだという、大工という価値観を変えたのですよ。大工というのは単能工ではないよと。全部やって大工なのだよということをしゃべり続けただけなのです。」

秋元社長によれば、大学の建築学科の卒業生は、大手設計事務所の設計や監督、国や地方の技官、ハウスメーカーやゼネコンを目指すのが一般的なのだそうだ。大学では「大工や職人になる」という文化は全く教えられていないし、大工仕事を分かっている教授もおらず、大工の育成は出来ない。従来、大工になりたければ、棟梁のところへ弟子入りに行くしかなかったが、15、6歳ならともかく、大卒が押しかけても受け入れは難しいし、今どきのかれらも厳しい徒弟制度に耐えられないと言うのが実態だったのだ。

「大工」正社員採用の皮算用

俗に大工が一人前になるには10年かかる、等と言われている。大卒とはいえ素人をフルタイムで雇い、大工として育てていくということは、経営面を考えた場合、どんな皮算用があるのだろうか。

「10年で一人前になるわけがないですよ。何をさして一人前だということか分からない

けれど、ただの技能工としては一人前の1年生になれるというだけのことです。図面を描いたり、ある程度、監督の真似ごとができるようにするには相当時間がかかるでしょう。環境を与えても、一生できない者も出てくるでしょう。

その部分だけを見ていたら、経営は成り立たないですよ。儲かる部門があって、育てられる分野ができるわけですよ。長期的な展望に立って、トータルで見ないと、企業というのは意味がないでしょ。長期的な展望に立てば、このままではいずれ、大工はいなくなるのですから、絶対に勝利するはずなのですよ。」

国勢調査によると、85年に約80万人いた大工は、05年には約53万人に減少した。調査当時の平均年齢は48.7歳で、年代別に見ると50歳代に大きく偏っている³⁴。なお、これは型枠大工や一般の作業員まで入った数字であって、現実に造作大工仕事ができる職人はさらに少ない。実際はこの数字の三分の一以下だろうと見られている。

経営者は自ら語れ

「大工」の意味を再定義し、昔ながらの価値を取り戻すことを訴え続けたと仰る秋元社長は、実際に講演や執筆、テレビ出演などを通じて、繰り返し情報提供を行ってこられた。現在、学生の人気企業になったのもそこに一因があると思われる。

「普通の中小企業で経営者が表に出ない、言葉がないというのは、これは論外ですよ、中小企業ですからね、社長の顔がわからないような会社には僕なら入りたくない。

ベンチャーには、人をとるといふ考え方がないとダメです。ものをとるのではなく、人をとるのです。だから語るといふことが一番必要ですよ。お互いに語らないと、うまくいかないでしょう。ましてや中途採用なんていったら絶対ですよ。新卒の場合はなかなか学生が語れないようなこともあるでしょうけれど。

それから情報が多過ぎて、つまり逆にいろいろな情報がありすぎて参っちゃうですよ。昔みたいに、むしろ情報が少ないから迷わないで、「もういいか、ここで」となったり、「親が決めたからいいや」とか、「先輩にご飯をご馳走になったからいこうかな」とか、そういう時代ではないです。学生同士のネットワークもあれば、先輩のネットワークもあれば、もうありとあらゆるネットワークがあるので。」

たしかに、インターネット上には夥しい就活情報が日々乱れ飛んでいる。なかには、誤解に基づく印象論や、おもしろ半分のネガティブ情報も見られる。秋元社長の仰るとおり、経営者自らが、自分の言葉で、会社や経営をしっかりと語るということは、単なる情報提

³⁴ 「新教育の森：徒弟制度に代わり、大学が「職人」育成」、毎日新聞 2009年12月19日、朝刊11ページ

供だけではなく、リスク管理にもなりうるということなのかもしれない。

「だって、当社に受かる子はみな大手にも受かるわけですから、みんな大手と比較します。大手と比較して、親兄弟や、先輩や、大学の先生や教授たちとも相談しますよね。そうすると相談されたほうは常識的に、大手のほうが安全だというでしょう。それを振り切ってこっちに来させるには、何か魅力がなければ。

その魅力をアピールするのが人事や経営者の務めですよ。経営者は、営業は無論のこと、人に、世間に、夢を語れなければ、目標を語れなければならないのですよ。

技術系ベンチャーの経営者で、おしゃべりが苦手な人も結構あるでしょうけれど、そういう人は、「仕事」で語っているはずですよ、うまくしゃべれなくても。そういう情報はなんとなく大学にも伝わりますから、学生はちゃんと来ますよ。生徒たちがいきますよ、バイオをやる、何をやるといったって、みんなが大企業に行くわけではない。みんなわかっていますよ。」

人材確保論

採用に際して秋元社長は、優秀な人材ばかり採用できるはずもなく、「カルチャーの問題」「バランスの問題」が重要なのだと繰り返された。まず、「カルチャーの問題」というのはどのような意味であろうか。

「ベンチャー企業が即戦力を欲しいというのは当たり前の話で、できる人間をそのまま使いましょうと言っているのだから、虫がいい話なのですよ（笑）。企業は人を育てる場所であるということ、これをまず前提に考えていかなければいけない。そこがずれていることが多い。

即戦力採用だけをやっていたら、カルチャーが育たない。それまでの経歴の中でそれぞれ癖がついていますから。例えば、優秀なキャリアを 10 人あちこちから採用してみてください。企業カルチャーがガタガタになるはずですよ。要するに、採用の趣旨が曖昧なんですね。

即戦力採用も最初はやむを得ないですよ、創業期の、5年から10年は。でもそんなのを延々続けている会社は、新卒者から見て魅力がない企業か、人を育てる気がないかでしょうね。

新卒採用ができる会社のバロメータというのは、その会社に魅力があるか、ないかなのですよ。魅力を作り出さないと優秀な学生は集まりません。優秀な学生というのは、組織にきて、何をやりたかがきちんとわかっている人。組織が何かをしてくれないとできないような人だったら、いらないですよ。ましてやベンチャーなんか絶対に無理で

すよ。ベンチャーに入って、自分の考え方をもっていない人が入ると、それはただの兵隊になるのがいいところでしょう。」

さらに、「バランスの問題」についても詳しく伺った。

「要するに、企業の最終型を考えているのですね。企業の最終型というのは、ピラミッド型でも駄目だし、逆ピラミッドでもまずいしね。だってピラミッドなんて、年齢が上になったら首にするといっているようなものですよ。私は「煙突型」にしたいわけですよ。」

40人ぐらい同期がいて、それを勤続40年として毎年採用を続けると、全体で1,600人から2,000人ということですね。これが理想なのですよ。」

だから採用を3年ぐらい止めてしまいますと、そこに溝ができてしまいますよね。そうすると、基本的には技術の伝達ができなくなるわけです。そこを大体中途採用で埋めるのですが、今度はそこだけカルチャーが繋がらないという問題が生じるのです。ある年代はすごいライバル競争して、あるところはだれでも役職になれるという変な構造が生まれるわけです。だから管理体制がうまくいかないですよ。」

企業なんていうのは駅伝みたいなものなんです。大勢出して1人が優勝すればいいという、マラソン型の考え方ではない。1代で終わりではないですから、継続してやっていくわけです。」

人を育てるには、先輩たちや、熟練の人たちがいないといけない。あまり1年生ばかり増えると足手まといになる。そういう比率やバランスは考えています。当社の新卒入社も、最初から40人だったわけではないですからね。5人、10人から、だんだんと増やしてきた。でももう、50人を超えることはないようにしたい。平均50人残ると、やはり2,000人規模になるから、2,000人の会社をするのなら、それでいいのですけれど、3,000人だったら70人とかね、そういうかたちになるでしょうね。できればリストラをしないで済ませたいです。」

中には1000人くらいを大量採用する会社もあります。将来4万人にするわけですかね(笑)。市場から見て、4万人になるような仕事ではないのに。いずれみんな辞めさせますよといっているようなものだよ。」

中途採用を入れるのはいいのですよ、刺激になるし、いろいろな意味で多少は異文化も必要です。でもそれだけに終始したら終わりですね。新卒が採れないから中途採用するとなると、これはおかしな話ですよ。新卒はどんなことがあっても採ろうとする努力をしなければならない。いまみたいに失業率が高いときは、経験者も採用できるでしょうけど、それは目先の結果にしかつながりません。」

後輩ベンチャーへのアドバイス

最後に、これから成長してくるベンチャー企業へのアドバイスを伺った。

「私は、「ベンチャーは企業を目指せ！家業になるな！」といたい。ベンチャーといえども、自分のことばかり考えている連中が多いですよ。そんなのは企業としておかしなわけですね。だって企業はヒト・モノ・カネ・信用ですから。株式上場だけを目的とした「カネ」の会社は上場したとたんに業績が悪くなる。それは当たり前の話ですよ、「ヒト」がガタガタになって、内部崩壊しますから。

モノをつくるだけが仕事ではない、人集めをするのも仕事なんです。募集しても人が来ないというけれど、募集って、何を指して言っているのか。合同説明会にブースを出したから募集とは限らないですよ。魅力のないブースでは、買ってくれる人なんていませんよ。

経営者がよく言います、「うちのやつらは使えない、使えないやつばかりだ」と。でもそれは、あなたが使えないから、そういうやつしか来ないのだと（笑）。社長が変われば、人も変わります。そんなものですよ、社長の器ぐらいしか、人は来ないのですよ。」

インタビュー後記

長期的観点に立ち、バランスを考え、カルチャーを考え、ヒトを育てると言うことを考える・・・経営理念の実践に基づく秋元社長の厳しくも優しい、奥深い言葉にすっかり魅了されてしまった。「大工」を内部で育成するという、建築業界で例外的な取り組みは、人材の確保と育成を成功させているだけではない。同社の年商は一貫して成長、利益率も同業他社比で明らかに上回っているのだ。その経営方針は、一企業の枠を超えて、日本の伝統文化の維持・発展にまで寄与しているように思う。そして、建築業という古い業種にあって、さらに古いコンセプトをとりあげているのに、若者を引きつけるその新しさは、まさにベンチャー企業そのものだと感じられた。

秋元社長のお話を伺っていると、人材ほど、ローリスクでロングリターンな投資先はないのではないかという気がしてくる。そして凄い会社だから人が入るのではなく、人が入るから凄い会社になるのだということがよくわかる。同社の職人の8割が大卒・院卒であり、高学歴の女性も多数、現場で汗を流して仕事をしている。10年後にどんなパワフルな会社になっていることだろうか。

秋元社長が出演されたテレビ番組「カンブリア宮殿」では、若い大工が、建築現場を訪ねてきた施主と、楽しそうに会話を交わしている様子が映し出されていた。現場の大工が自分で全責任をおっているのも、施主への心遣いへの感度が高いのである。建築現場には

施主の写真が貼ってあり、大工たちは日々、それを見ながら家を建てているとのことだった。私も個人的に、家を建てるなら平成建設に頼みたいと思うようになった次第だ。

4.6 株式会社ライブレポリューション

会社名	株式会社ライブレポリューション
代表者名	代表取締役社長 増永寛之
所在地	東京都港区三田
設立年	2000年8月8日
資本金	2億6,700万円
従業員数	72名
業種・主な事業	・モバイル広告代理店事業 ・メールマガジン配信事業

はじめに

就職情報サイト「ジョブウェブ」の学生アンケート調査を眺めていたところ、おなじみの大手人気企業と並んで、あるいはそれらを押さえて、「もっともよかった説明会ランキング（2011年）」、「就職活動中に出会った魅力的な企業ランキング（2011年）」および「おすすめセミナーランキング（2010年）」で1位、さらには「後輩にお勧めしたいインターンシップランキング（2011年）」でも1位に選ばれている、勉強不足の筆者には見覚えのない名前の会社があった。それがこの「ライブレポリューション」社である。なぜこれほどまでに学生人気が高いのか、いったい何が起きているのか、興味津々で増永社長のお話を伺った。

候補者4万4千人、採用17名

ライブレポリューションは、毎年30名の新卒社員の確保を目標としつつ、あくまで「基準をクリアした人」を採用するという方針で採用活動を行っている。2011年度の新卒採用実績は17名であった。ところが、いまや人気企業である同社の会社説明会の参加者数は2万人である。大変に狭き門である。そこでまず、どんな選考をなさっておられるのかを尋ねてみた。

「選考は1次から8次まであります。1次選考と4次選考で筆記、それ以外は基本的に面接ということになります。それらに加えて、OB訪問を一人4回ほどやっていたら、先輩がどんな仕事をやっているか、なぜ入社したのかといったことを聞いていただく。採用担当リーダーや、役員が個別に面談することもあります。そうすると、内定するまでに1人当たり当社を訪問する回数は、約6ヶ月間で20回から30回というのが平均ですね。

あともうひとつあるのは、選考課題といって、例えば本を6冊読んで感想をそれぞれ書いていただくとか、そういった課題もあるので、結構大変かと思います。そういった

ことを通じて、志望度の確認をしていきます。さらに、スケジュールリングの管理がちゃんとできるのかということも見たい。当社は確認すべき事項というのが非常に多いのです。」

会社説明会のほかに同社では、就職活動一般について教える「就活セミナー」を開催しており、年間2万4千人の学生が参加している。ただでさえ2万人から選考しなければならないときに、さらに2万4千人が同社に興味を持つことになる。なぜこのような取り組みをなさっておられるのであろうか。

「なぜそれをやるのかというと、われわれというのはB to Bの会社ですし、エンドユーザーとの関わりが一切なくて、学生への知名度も全くなかったからです。従って、学生への知名度を上げる、あるいは接触機会を増やすにはどうすればいいかということを実践を繰り返して考えていった結果、就活生であれば、就活セミナーに興味があるでしょうということから始めたのがきっかけですね。

おそらく中小企業がやるべきことは、まず母集団形成なのだと思います。われわれの場合でも、4万4千人の母集団でマッチするのが17人しかいないわけですから。ときどき、中小企業で200人集まった、よかったと喜んで、その中から20人採用するといった会社さんがありますが、それではちゃんと選んだことにならないですね。

一部上場の会社であっても、エンドユーザーや学生さんと接する機会はほとんどありません。いわんや中小企業ですから、まずは学生さんとの接触機会を増やすことに徹することが、大きなポイントです。」

たくさんの学生に接触し、人材プールとしての母集団を確保することと同時に、もう一つやらなければならない仕事があると増永社長は語ってくれた。

「来てもらっても、たいしたことない、入りたいと思われない会社では駄目なので、やはり会社自体を魅力的にしなければなりません。われわれはそれを同時に進めていきました。当社では2007年度から新卒を定期採用し始めたのですが、それに先だっていろいろ準備をしていったというのがあって、その最たるものが企業文化の確立ですね。この会社に入ったら楽しいと思っていただける企業文化をつくらなければいけない。その企業文化のものが何かといったら、それは「人」なので、結局はだれが働いているか、どんな人たちが働いているか、それが企業文化を形にするうえで重要だと思います。」

経営理念『LR HEART』はいかにして生まれたか

ライブレボリューションの設立は2000年。そこから、新卒採用を始めた2007年までの間に、どのような経緯や変遷があったのだろうか。増永社長も最初は、採用すべきは即戦力の中途であると考え、いったんは50名規模まで拡大していたのだという。

「住宅街の民家にオフィスを構えていた創業期にも、人脈や紹介で 2004 年の夏ごろまでに 15 人ぐらいの陣容になっていました。だけど、このままではさすがにもう人も集まらないし、ずっとこんなところでやっているのは嫌だと思って、一念発起して 2004 年 10 月に、浜松町駅前の新築ビルの 17 階に移転したのです。

実はこの時には、もうあと家賃 4 カ月分程度の現金しか銀行に残っていませんでした。先に移転して、それからどうするかを考えるという賭けに出たのです。

結果としては、12 月に増資に成功したので、その資金を元手にさらに中途採用を進めました。翌 2005 年の 3 月末までには 25~30 人を新規で採用。契約社員も含めて、一気に 50 人以上の組織になったのです。

当時、自分自身は人を見る目があると思っていました。ところが採用して 1 週間、1 カ月たつと、人が豹変するというか・・・なんか思っていたヒトと全然違うよねということが頻発したのです。社内でなぜこんなことが起こるのだというようなことや、こんな人たちと仕事をやっていて意味があるのかなということが続きました。突き詰めて考えていった結果、価値観が合わないのだなと理解したのです。

そしてそもそも人間とはどうあるべきかということ、価値観としてまとめる必要があると考え、たまたまそのときに出会ったリッツ・カールトン・ホテルのクレドに学んで、2005 年 4 月に当社版のクレドである『LR HEART』³⁵を作成しました。」

ここからの増永社長の社内改革が急を告げていく。

「リッツ・カールトンを訪ねてクレドを学んだのは 2005 年の 2 月。『LR HEART』はそこから 1 カ月半ぐらいでつくり、4 月 1 日に施行しました。この日が当社のターニング・ポイントで、私の経営改革のスタートでしたね。『LR HEART』を会社の価値観として徹底していくと、その価値観にそぐわない人がどんどん辞めていき、2005 年の採用人数が最終的に 30 人のところ、同年に辞めた人数も 30 人という、全部中途ですけど、そういう状況でした。

ただ、人の入れ替わりが激しかったにもかかわらず、売上は下がらなかったというのが不思議でした。ちょうど同じ 2005 年 4 月 1 日に、新規事業としてモバイル広告代理店業を始め、その売上が旧来のビジネスの倍以上になったのです。この結果も含め、年間を通して思ったのは、会社にとってマイナスの人がいないほうがいいと。マイナスの人というのはプラスの人の効果を打ち消すといった、マイナス効果がすごくあって、会社の成長のストッパーになる、だから単に人がいればいいのではないと。悪い人がいる

³⁵ http://www.live-revolution.co.jp/lr_recruit/lrheart/ (11 年 1 月 26 日確認)

とマイナスになる。だから会社に合わない人はなるべく採らない、無理して数を合わせに行くのではなくて、本当に必要な人だけを採用するという方針がその頃に固まりました。」

理念を作ったとき、増永社長の想いのコアにあったものは、「メンバー第一、顧客第二主義」という考え方だったのだそうだ。

「うちは社員のことをメンバーと呼んでいます。要するに、だれと働くのか。何をやるのかではなく、だれとやるのかというのが私には重要で、じゃあ誰というのはどんな人なのか・・・それは、『LR HEART』に書いているような人とやりたいというのが根底にあります。」

まさに有言実行、ビジョンが経営改革をドライブして会社が変わっていく様子が見える。

「理念は、私ひとりで全部考えて、私ひとりで決めました。だから他の役員の意見は全く聞いていないし、採り入れてもいません。結局、どういうことが重要かという、理念をまわりに合わせていくのではなくて、理念に合わせてもらう。私はこれを「この指とまれ方式」といっています。この指とまれで集まった同じ志と価値観をもっている人たちでやるのだと。ですから、それで合わない人は役員であっても辞めてもらうという、そういう人たちです。その後、新卒採用に絞ってからは、『LR HEART』に書かれていることに共感する人というよりも、『LR HEART』に書かれているように生きてきた人を採用するようにしています。」

理念は絵に描いた餅にあらず

『LR HEART』に書かれている理想は、それを実現するための仕組み・システムで支えられている。

「例えば、『LR HEART』に書いたこととして、給与の評価は3カ月に1回やることにしました。でも本当に3カ月に1回やるというのは大変で、それをどうにか運用できるようにシステム化しなければいけないということで編み出したのが、「Six Members Valuation³⁶⁾」というシステムです。いろいろなシステム化がほぼ完了した2007年ぐらいには、当初目指していた「魅力的な会社」に多少は近づいてきたかなと思えました。

そういう基盤の整備をやりながら、新卒採用も見越して、やはりこうじゃないと学生さんは来ないよね、入社したいと思わないよねとか、あるいはシステムが必要だよ

³⁶⁾ Six Members Valuation とは、同社独自の業績評価の仕組みで、周囲の6人のメンバーが行う360度評価のことである。増永社長の著書「宇宙一愛される経営」によると、評価は売り上げなどの数字とは一切連動せず、「周りの人の役に立っているか」という観点からの主観を判断基準にしているとのことだ。「競争」ではなく「協創」を促すための仕組みだという。

とか、そういうことを同時並行でやっていて、2007年には初の新卒が6人ぐらい入りました。」

採用選考プロセスについても、同社では徹底的なシステム化が行われている。内製のソフトウェアによって、候補者の情報が実にきめ細かく管理・共有されているのである。ここは同社採用プロセスの秘中の秘と心得て、詳しい紹介は控えたいと思うが、例えば候補者ごとの履歴書管理はもちろんのこと、印象、発言記録、メールやツイッターのやりとり記録、各種アンケートの回答ぶりなどがわかりやすく一覧できるようになっているといったあたりはまさに序の口のようなものであった。情報蓄積や入力も、出来るだけ労力をかけず、自動的に行えるように工夫されていたことも印象に残った。

8次にもわたって行われる選考プロセスで重視される採用基準は、『LR HEART』に合っているかどうかである。

「その人たちがどうやって生きてきたのかというのを見抜くこと。そしてそれが、『LR HEART』の価値観にあっているかどうかを見るのが重要なんです。こういうふうに生きてきた人を探るだけなので、入社時に教育して理念を浸透させたりするようなことはありません。

理念経営をうたっている多くの人が誤解していると思うのは、新卒者は白いキャンパスだと言っていること。そうじゃないですよ。もう20年間生きていくわけで、白いキャンパスの人はひとりもいないのです。

さらに当社の採用の特徴は、何か具体的なことをやりたいという人は採用しません。入ったら何でもやるという、万能型の人材を求めています。一人の人が、営業にも経理にもプログラマーにもなりうる。このとき、経理業務とか、プログラミングは自社で一から教え、社内で教育します。」

増永社長は2007年に、「今後一切、中途採用をやめます」と宣言し、以来新卒採用に徹しておられる。その背景には、次のようなことがあるという（この項、増永社長の著書「宇宙一愛される経営」より抜粋）

2005年4月以降、(『LR HEART』を作ったことを発端に、) ライブレボリューションの中に、他の企業とは全く異なる文化、すなわち「真逆の文化」が形成され始めていたことが挙げられます・・・2年の歳月が流れ、気がつけば、「メンバー第一、顧客第二主義」「ノルマなし」「順位付け無し」「さん付け、敬語の徹底」「完全禁煙会社」「Six Members Valuation」等はその代表的なものです。ここまで「真逆の文化」が形成されてしまうと、中途の方にとって「前職では当たり前だったこと」が通じなくなってしまいます・・・

学生の認知度向上策

最後に、今でこそ同社は、会社説明会と就活セミナーに合計で4万4千人もの学生を集めているが、いったいどのようにして、学生の認知度をここまで上げてきたのか、秘訣を伺ってみた。(この項も、増永社長の著書「宇宙一愛される経営」を参照して情報を加筆した)

「いわゆる就活サイトの「一斉メール配信」という機能を利用して、メールで広告を出しました。メールマーケティングがたまたまできる人材が社内において、彼の文章力が非常によかった。反応率がよくて、最初の年にいきなり合計で3千人もの応募があったのです。最初のメールを配信した翌日には、千人からの応募がありました。その後、就活セミナーを書籍化した「就活の王道」(綜合法令出版)の出版もあり、翌年には9千人が集まったのです。

あとはロコミがすごく多くて、最初の頃は横のロコミしかなかったのが、年を重ねていくと、縦のロコミができてきて、「まずライブポリューションに行ってから就活を始めたほうがいいよ」と言ってくれる学生さんが増えていったのです。私たちが中途採用を辞めたひとつのポイントは、中途はロコミが発生しない。一方、新卒はみんな初めてで不安だから、頻繁に情報共有をしている。そうすると、そのグループのどれか1人が「ライブポリューション」と言ってくれば、当社のことは知れ渡ることになります。ロコミが縦も横もあるというのは、中途にない大きなポイントなので、新卒に特化したほうが効率的なのだと考えています。」

インタビュー後記

インタビューに伺った際、同社の受付では、筆者の名前を添えた社長直筆のウェルカムカードがさりげなく出迎えてくれた。無理に取材をお願いしたにもかかわらず、このようなホスピタリティを受けたことにたいく感激した。過去の失敗経験をしっかりと踏まえ、決意の進化を遂げられているお話は、骨太でいてどこか感動的だった。決心した理念を、運用可能な仕組みにまで落とし込んでおられるところも、特筆すべき点だと思う。新卒採用にあたって、会社の知名度を上げること、会社の魅力を上げることの両面から、しっかりと作り上げてきている様子は、多くの企業の参考になるのではないかと思う。これだけ厳しい選考をしながら、採用人気ランキングの上位に名を連ねているのは、それだけ学生としっかりと向き合っていることの証左に他ならないのではないかと感じた。

増永社長には「Twitter 就活」(ダイヤモンド社)という著書もあり、ソーシャル・リクルーティングのお話なども伺いたかったところだったが、時間の関係で叶わなかった。興味を持たれた方には著書を参照願いたい。また同社のウェブサイトからは、増永社長の著書「宇宙一愛される経営」全文がダウンロードできるようになっている。

