



## ベンチャー企業の人材確保に関する調査

2011年3月

---

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

---

## 目次

■要旨	1
第1章 調査背景と課題認識	3
1.1. はじめに	3
1.2. ベンチャー企業の定義	4
1.3. 調査対象および想定読者層について	5
1.4. 調査課題の絞り込みの過程について	7
1.5. 調査研究体制について	8
1.6. ベンチャー企業の人材確保上の課題	8
1.7. 中小企業の求人活動および労働市場の動向	13
1.7.1. 企業の人材ニーズについて	13
1.7.2. 中途採用市場について	16
1.7.3. 新卒採用市場	18
第2章 ヒアリング調査とりまとめ	23
2.1. 株式会社アプレzzo	24
2.2. 株式会社ヴィレッジ・ヴァンガード・コーポレーション	27
2.3. ケンコーコム株式会社	30
2.4. 株式会社ノバレーゼ	32
2.5. 株式会社平成建設	34
2.6. 株式会社ライブレボリューション	37
第3章 ベンチャー企業の人材確保 その強みと機会	41
3.1. 人材像の設定	41
3.1.1. ヒアリング結果分析	41
3.1.2. 人材像なき選考の問題点	49
3.1.3. 「新卒採用」ということ	50
3.1.4. 自社の魅力を高めるということ	52
3.2. 採用メディアと広報活動	53
3.2.1. ポータルサイト・自社ホームページの活用	53
3.2.2. ソーシャルメディアの活用	55
3.2.3. ゲリラ的採用	60
3.2.4. 採用ブランド	63
3.3. リアリスティック・ジョブ・プレビュー	66
3.3.1. 概説	66
3.3.2. RJP 概況	68
3.3.3. RJP 導入設計の実例	70

3.4.	まとめと、政策的インプリケーション.....	75
3.4.1.	ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析.....	75
3.4.2.	国に望むこと.....	76
3.4.3.	政策的インプリケーション.....	77

#### 添付資料編

#### 4.添付資料① ヒアリング結果とりまとめ

4.1	株式会社アプレッソ.....	79
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.....	85
4.3	ケンコーコム株式会社.....	90
4.4	株式会社ノバレーゼ.....	94
4.5	株式会社平成建設.....	100
4.6	株式会社ライブレボリューション.....	108

#### 5.添付資料② 支援事業者ヒアリング結果とりまとめ

5.1	F-Quest.....	115
5.2	クロスロード株式会社.....	117
5.3	日本アジア投資株式会社.....	119
5.4	株式会社リクルート.....	121
5.5	株式会社ワイキューブ.....	123
	参考文献.....	126

## ■要旨

日本経済の活性化、雇用の受け皿としてのベンチャー企業の創出と成長が注目されている。そこで本調査研究では、ベンチャー企業のニーズに絞った人的資源の確保に焦点を当て、実態把握と提言を行うこととした。この目的を達成するため、特長のある手法で人材確保に成功しているベンチャー企業経営者と、ベンチャー企業の人材確保分野で先駆的な支援サービスを行っている支援事業者に対するヒアリングを行い、双方の声を相互に聞きながら、発見探索的に調査を進めた。想定読者としては、成長期ステージに移行しようとしているベンチャー企業経営者を念頭に置いている。

ヒアリング調査の結果、得られた知見には次のようなことがあった。

- 人材確保に成功しているベンチャー企業は、ビジネスモデルや事業環境を踏まえた、その企業なりの「望ましい人材像」をあらかじめ明確にし、ターゲットを絞った人材の確保にあたっている。
- 自社で定義した「望ましい人材像」は、世間一般的に優秀さや、大企業流の人材像とは違っていることが普通であり、多くの場合、オールラウンダーよりは一芸に秀でた個性的な人材が求められている。
- 優れた人材を確保するため、選抜から入社後の登用や教育までを見据えた上で、仕組み作りを整えている。
- ベンチャー企業は成長するにつれ、「ヘッドハント」から「公募による中途採用」、そして「新卒採用」へと、採用チャンネルをシフトさせていく。特に新卒採用段階に至ると、企業は人材確保により力を入れると同時に、社内の充実を図り、魅力ある会社作りに本腰を入れる場合が多い。その過程で、創業役員の交代といった「成長の痛み」にきちんと向き合う場合が多い。
- 若い経営者の間には、新卒採用こそが重要であるという共通認識が広がっている。より小さな会社が新卒採用を行うようにもなっている。
- 求人方法としては、従来からの求人広告ポータルサイトが広く活用されているほか、ツイッターなどのソーシャルメディアを活用したリクルーティング活動も本格化してきている。
- 「ベンチャーらしいエッジの立った」魅力のある求人広告が必要となる一方で、志望

者とソーシャルメディアで直接つながりながら、会社の弱みなども率直に表現してゆき、等身大の会社の姿をアピールすることが、求職者にかえって愛され、信頼感や安心感を与えることにつながる。

- 新卒採用の対象者は、平成生まれの「デジタルネイティブ」である。世代の特長をうまくつかんだ人材確保活動を実施している例もある。
- ベンチャーでありながら、高い「採用ブランド」を有している企業は、普段から採用に限らず意識的に情報発信を行っており、出版・講演などを通じて社長が存在感を示すことで、「顔の見える企業」になっている。このとき、営業・企画系の企業では社長は「経営」を語り、エンジニア・理系の企業では「仕事」を熱く語っていることが多い。
- 人材確保に成功しているベンチャー企業は結果的に、「リアリスティック・ジョブ・レビュー (RJP)」と呼ばれる採用選考コンセプトを実践していることが多い。RJPとは、企業の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めて、リアリズムに徹した情報提供を行う人材確保の考え方で、その過程を通じて、「企業が人を選ぶ」だけでなく、「人も能動的に企業を選ぶ」ことを目指している。RJPは、入社後のリテンションにも役立つ考え方であり、ベンチャーだからこそ取り組みやすい面もあり、RJPの方向性を目指すことで、ベンチャー企業は大企業に対して、人材確保で競争優位を得ることも出来る。

## 第1章 調査背景と課題認識

### 1.1. はじめに

2010年6月18日に閣議決定された「中小企業憲章」では、基本原則の一つに「起業を増やす」があり、そのための行動指針の一つに「人材の育成・確保」が定められた<sup>1</sup>。また、民主党の「重点政策50」には、「起業を支える国づくり」が定められ、総合的な起業支援策を通じ、「100万社起業」を達成することが政策目標にあげられている<sup>2</sup>。

このように起業が注目される背景には、ひとつには、ビジネスリスクをとって新規事業に挑戦するベンチャー企業の創出・成長が日本の産業構造上の閉塞感を打ち破り、イノベーションを促進し、日本経済全体の成長と活性化を図るものと期待されているからである<sup>3</sup>。

また、ベンチャー企業の雇用の受け皿としての役割も注目されている。中小企業は我が国従業者総数約4,013万人のうち、約2,784万人（69%）の雇用を支えているが、ことに「事業規模拡大を志向している」企業をベンチャーであると見なすとすれば、図表1-1の通り、創業以来一貫して、一般の中小企業に比べて、正社員採用を継続的に行っており、雇用創出効果が大きいことが確認できる。

ベンチャー支援については近年、産学官の各種取り組みが見られ、資金面や各種制度面での経営支援に関する環境は徐々に改善しつつある。「ヒト」についての施策についても、中小企業向けのものとして、すでに「DREAM-MATCH PROJECT」（経済産業省・日本商工会議所）、「人材橋渡し事業」（中小企業庁）、「中小企業魅力発信レポートWEB」（中小企業基盤整備機構・全国中小企業団体中央会）などが展開されはじめ、求人を行いたい中小企業にPRの場としてのポータルサイトが設けられたり、ジョブフェアが開催されるなどしている。しかしながら、ことベンチャー企業のニーズに絞った人材施策については未だ不足感が強い<sup>4</sup>。これらの背景を踏まえ、本調査研究では、ベンチャー企業が、その成長を支える人材をいかに確保するかという課題について検討することとする。

---

<sup>1</sup> 経済産業省（2010年6月18日）「中小企業憲章について」

<http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004655/kensho.html> 12月1日確認

<sup>2</sup> 民主党（2007年）「重点施策50：経済・中小企業」 <http://www.dpi.or.jp/special/jyuten50/03.html> 12月1日確認

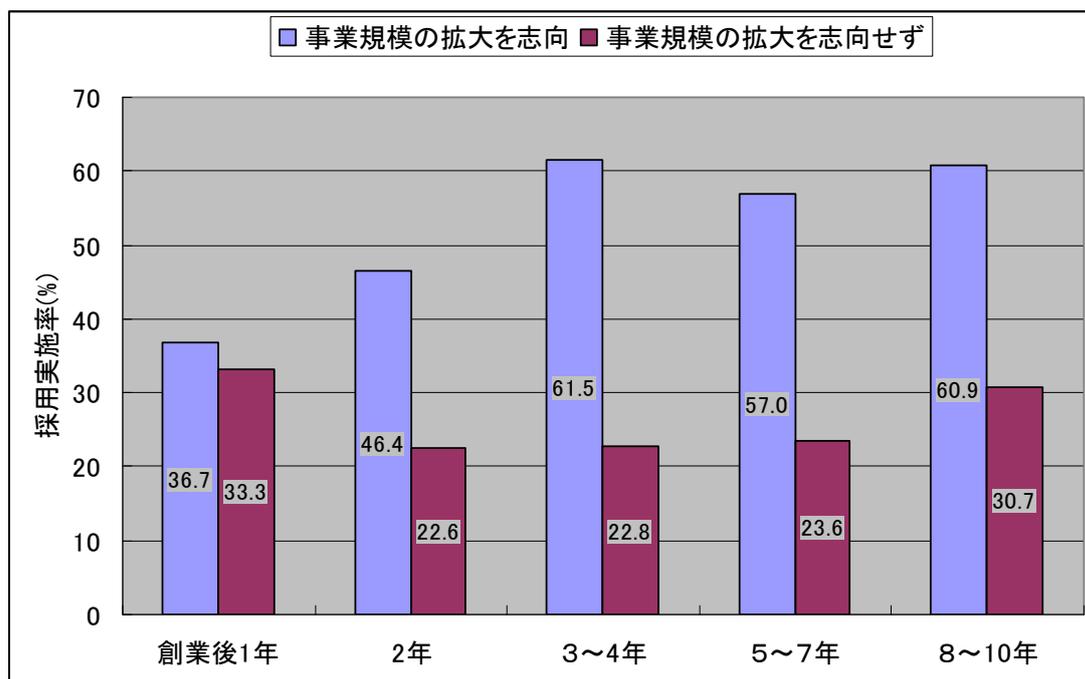
<sup>3</sup> 経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会（2008年）「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会最終報告書」

<sup>4</sup> 中小企業庁 「中小企業・小規模企業者数」

[http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu\\_placement/index.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_placement/index.htm) 12月10日確認

<sup>5</sup> 総務省ICTベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会（2007年）「ICTベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書」p1

図表 1-1 役員・正社員採用実施率と事業拡大志向



(出所) 中小企業庁 中小企業白書 2005 年度版 p222

## 1.2. ベンチャー企業の定義

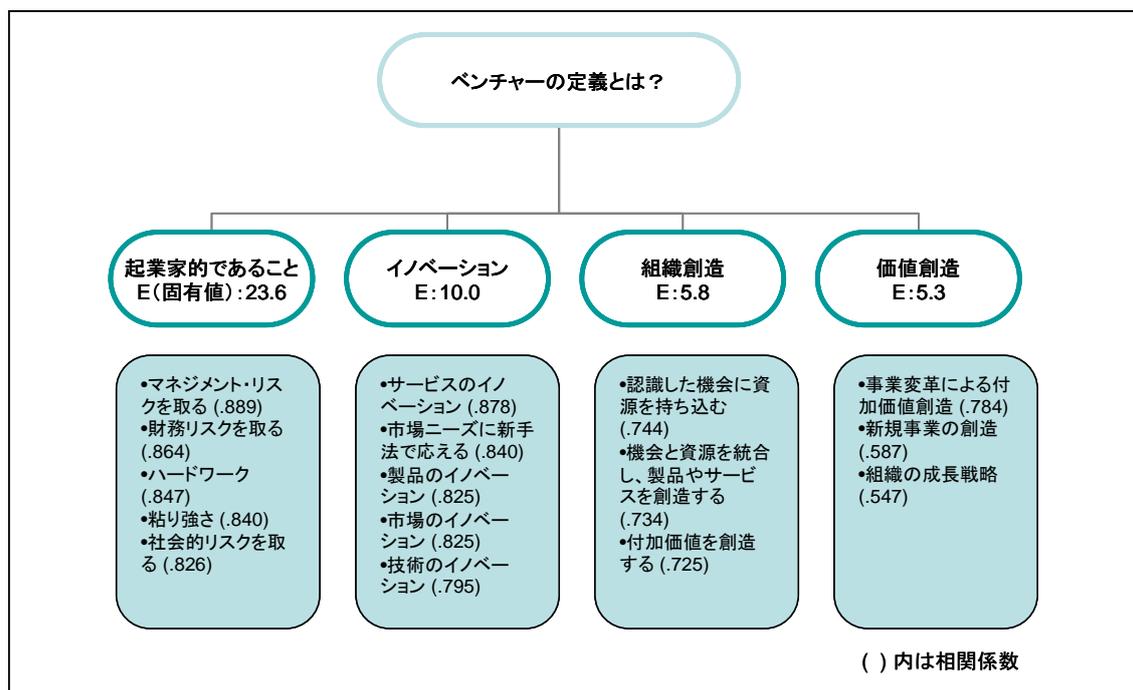
はじめに、本調査研究で言う「ベンチャー企業」のイメージを同定しておく。Gartner (1990)<sup>6</sup> は、44名のビジネスリーダーおよび学者が参加したデルファイ法によるアンケート調査結果を分析し、多くの識者が共有するベンチャーのイメージおよびその要因を次のようにまとめている (図表 1-2)。

このデータから浮かび上がるベンチャー企業のイメージは、「リスクテイカー・ハードワーカーといった起業家的資質がある企業が、製品・サービス・市場・技術のイノベーションを伴いながら、新たな事業機会を開拓すべくリソースを結集し、付加価値を創造していく」、といったものである。

本調査研究においても、このような一般的に抱かれているイメージを踏まえて進めることとし、これと重なるイメージの企業を、調査対象や想定読者に設定することとする。ただし主要な関心は、付加価値創造のために結集するリソース、その中でもとくに「人材」にある。

<sup>6</sup> Gartner, W. B., (1990) What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?, Journal of Business Venturing, 5, 15-28

図表 1-2 ベンチャー企業の定義



資料 ; Gartner (1990) より作成

### 1.3. 調査対象および想定読者層について

本調査研究は、創業期後半から成長期前半の成長ステージにあるベンチャー企業経営者の人材確保に資することを目的として行った。その理由は次の通りである。ここで、創業期・成長期といった用語は、Smith 他(1985)<sup>7</sup>が他の多くの研究者の説を横断的にまとめた、ベンチャー企業のライフサイクルについての定義とその考え方を参考とすることとする(図表 1-3)。

すなわち創業期とは、起業家本人の主観的な意思決定を中心に、会社が有機的・流動的に運営されている状態であり、あらかじめ定められたルーチンワークは存在せず、少数のスタッフが「何でも屋」的に仕事をこなしているような状態であるといえる。他方で成長期とは、事業の成長につれて社員も増加、フォーマルなルールやマネジメント・システムが導入されはじめ、特定業務ごとの専任スタッフが効率よく仕事をこなしていくことが求められるような状態であるといえる。フォーマルなマネジメント・システムの導入は、IPOを目指す企業にとってはひとつの要件ともなる。

<sup>7</sup> Smith K. G., Mitchell T.R., Summer C.E. (1985) Top level management priorities in different stages of the organizational life Cycle, Academy of Management Journal; Dec 1985; 28, 000004; pg. 799

図表 1-3 ベンチャー企業のライフサイクル

	創業期	成長期	成熟期
組織構造	フォーマルな構造は見られない	中央集権、フォーマル	権限委譲、フォーマル
報酬	主観的、属人的に決定	非属人的・仕組みの中で決定	非属人的、フォーマル、客観性
コミュニケーション	インフォーマル、フェイス・トゥ・フェイス、無計画	ある程度フォーマル	非常にフォーマル 5カ年計画 規則規定
意思決定	個人の判断、起業家的	マネジメント、分析的	マネジメント、交渉的
役員構成	ゼネラリスト中心	スペシャリスト中心	戦略プランナー中心
成長率	浮き沈みしながら改善	急成長	成長鈍化

(資料) Smith 他(1985) より作成

むしろ、いずれの企業においても、創業期から一夜にして成長期に変貌を遂げるわけではない。実際の企業内部では、様々な要素が異なる速度で変貌してゆく、創業期とも成長期とも言えないような過渡的な時期を経験するであろうし、その過程でさまざまな「成長の痛み」を感じる企業も少なくないであろう。ともあれ、人が増えるのはこの時期である以上、本調査研究のテーマである「人材確保」は、一義的には、成長期において顕在化してくる問題であると考えられる。

先行研究の中には、各ライフサイクルのステージにおける、おおよその創業年数や社員数の目安をあげているものもあったが、本調査研究で調査対象や想定読者を設定するには、一義的にモデル年数やモデル社員数をあてはめるよりも、このようなライフサイクルモデルの適切な段階に位置づけられているかという概念イメージやロジックを重視した。

以上より、本調査研究報告書は、せつかく成長期ステージに移行できる潜在力がありながら、うまく人材確保を進めていくことに不安を持つ経営者、人材確保の不調が成長のボトルネックになってしまっているような企業を想定読者として念頭に置いて、どのような課題があり、その課題にどのような考え方で対処していくか、という内容を主眼に調査することとした。

この目的を達成するため、調査対象として、成長期にあるベンチャー企業で、「すでに人材確保面で拡大中であるか、拡大をしたことがある企業」、「特長のある人材確保方法を実践していたり、人材確保で評価の高い企業」などを選定し、ヒアリング調査を行った。人材確保の取り組みにおける先輩企業の成功体験を抽出分析し、後輩企業に伝えていくとい

う狙いを込めている。

#### 1.4. 調査課題の絞り込みの過程について

「ベンチャー企業の人材確保」というテーマは、さらにさまざまな局面やアングルを内包しており、調査に当たっては、スコープを絞り込む必要があった。「モチベーション」や「コミュニケーション」といった、「ヒトが働くこと」に関する主要な鍵変数そのものは、企業規模によって変わってくるものだと考えられなかったが、後述の通りベンチャーにはベンチャーならではの制約要件や課題が存在する。その制約条件が、人材確保や人事マネジメントにどのような影響を与えているのかについては、先行研究も乏しく、ヒアリング調査を通じて抽出していくしかなかった。厳しい IPO 環境・買い手市場の労働市場という現下の状況もできるだけ踏まえたいと考えた。

このため本調査研究は、強度に探索発見的に進められた。ある程度調査を進めたら、そこまでの調査成果を振り返り、リサーチ・クエスチョンを少し絞り込んで、学識経験者のフィードバックを仰いで軌道修正しながら進めていった。

当初より大枠で想定していた調査のスコープは次のようであった。

- (1) ベンチャー創業期における、コア人材（役員、右腕社員等）の確保
- (2) 成長期における、第二陣のコア人材（役員、ミドルマネージャ）の確保。
- (3) 成長期における、一般社員の確保

十数社のヒアリングを行った結果、結論から言えば、今回は（3）を調査スコープとして設定することとしたわけである。

（1）については、当初重みをかけて興味を持っていたところである。ベンチャーとはあくまでも創業期の企業を言う、との論を立てる向きもある。ワークスアプリケーションズの牧野正幸 CEO は「優秀なベンチャーの条件とは、ルーチン化しなくても仕事を回せるかどうかである」<sup>8</sup>と論じているが、たしかにマネジメントの仕組みが導入されたとたんに、前例踏襲型のルーチンワークが発生することは事実であり、そのことはそもそものベンチャーのイメージとは相反することとなる。狭義のベンチャーらしさにこだわるのであれば、（1）の調査スコープが適切なのではないかと思われた。しかしながら、創業期の人材確保活動とは、その定義からしても、あるいは今回のヒアリング結果を踏まえても、起業家が主観的・属人的かつインフォーマルに、ケース・バイ・ケースで行っている場合がほとんどで、その手法は要するに「人脈を通じて引っ張ってくる」ことに尽きるようであった。

---

<sup>8</sup> 企業家倶楽部（2008年8月号）「企業家賞審査委員・受賞者対談：IPOはゴールではなくスタートライン、企業家賞審査委員 一橋大学イノベーション研究センター長 米倉誠一郎×第5回企業家賞受賞者 ワークスアプリケーションズ CEO 牧野正幸」 p32

そこに「個別のストーリー」こそあれ、今回の調査範囲では、それ以上分析すべきリサーチ・クエスチョンを建てるには至らなかった。さらに複数の学識者からも、創業期特有の人材確保問題に焦点を当てた先行研究は存在しないとのアドバイスも受けた。この点、今回それなりのエネルギーを割いて検討したところではあったが、今後の研究に委ねたい。

ヒアリング調査を進めるにつれて判明したことは、創業期の役員等に関してはむしろ、創業期から成長期に会社がモードチェンジしていくにあたって、多くの会社で役員クラスの創業メンバーの交代や刷新が必要となる、ということであった。なかには、たとえば社長の昔からの知人である役員に退いてもらうという、大変厳しい経験を経ているケースもあったが、その後成長している企業では、このような痛みの伴う役員交代劇に、逃げることなくしっかりと取り組んでいるように観察された。このような点も、さらに調査を深められれば興味深いところではあったが、今回の「人材確保」のテーマからはやや逸脱することと、デリケートな内容でもあり均質なヒアリング結果が確保できなかったことから、今回はまとめることができなかった。

(2)については、創業期を抜け成長期に至っている、今回の調査対象であるベンチャー企業であっても、うまくいっている事例を見いだすことは出来なかった。というよりもむしろ、ミドルマネージャの確保問題は、成長期から成熟していく過程で組織が開発されていく企業特有の、構造的な問題であるようであった。ある採用コンサルタントは、そもそも良いミドルマネージャは転職市場できわめて希少であると述べた。ともあれ、今回のヒアリング対象企業からは、問題の抽出は出来ても、解決への示唆が直接得られるわけではないと判断せざるをえなかった。

## 1.5. 調査研究体制について

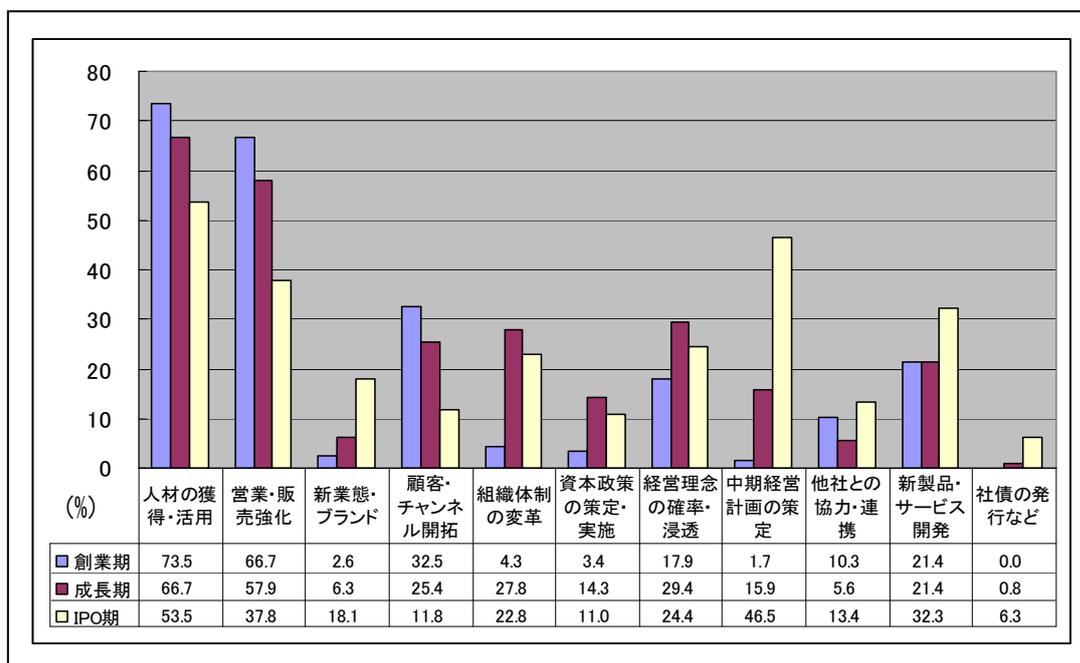
本調査研究に際しては、当機構ナレッジアソシエイトである東京富士大学の青山和正教授、武蔵大学経済学部の高橋徳行教授をアドバイザーとして仰ぎ、適宜助言や情報提供、資料提供などを受けた。

また、株式会社ヘッドクォーター代表取締役の山内英二郎氏、独立行政法人中小企業基盤整備機構新事業支援部の統括プロジェクトマネージャ、西澤民夫氏からも、助言を受けた。

## 1.6. ベンチャー企業の人材確保上の課題

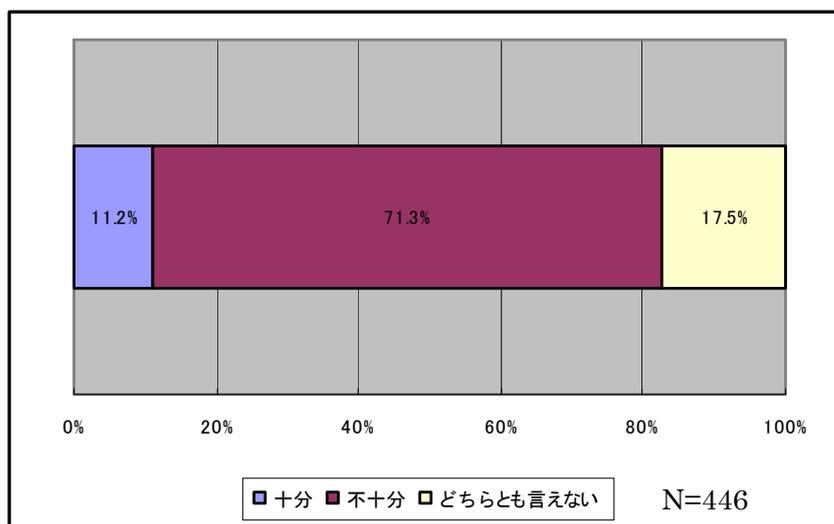
ベンチャー企業が成長していくに当たり、技術や資金と並んで人材は重要な経営資源である。経営上の課題として、人材確保を挙げるベンチャー企業は多い(図表 1-4)。そして実際にベンチャー企業の人材充足率は不十分であることが多い(図表 1-5)。

図表 1-4 経営目標達成のための課題



(資料) 中小企業総合研究機構 平成 17 年度 ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究

図表 1-5 日本のベンチャー企業の人材確保に係る認識



(資料) 経済産業省 (2007) 平成 19 年度ベンチャー企業の創出・成長に関する調査 2007 年 12 月

このような現状に置かれている、ベンチャー企業ならではの、人材確保に当たってのさまざまな課題や障壁は次の通りである。

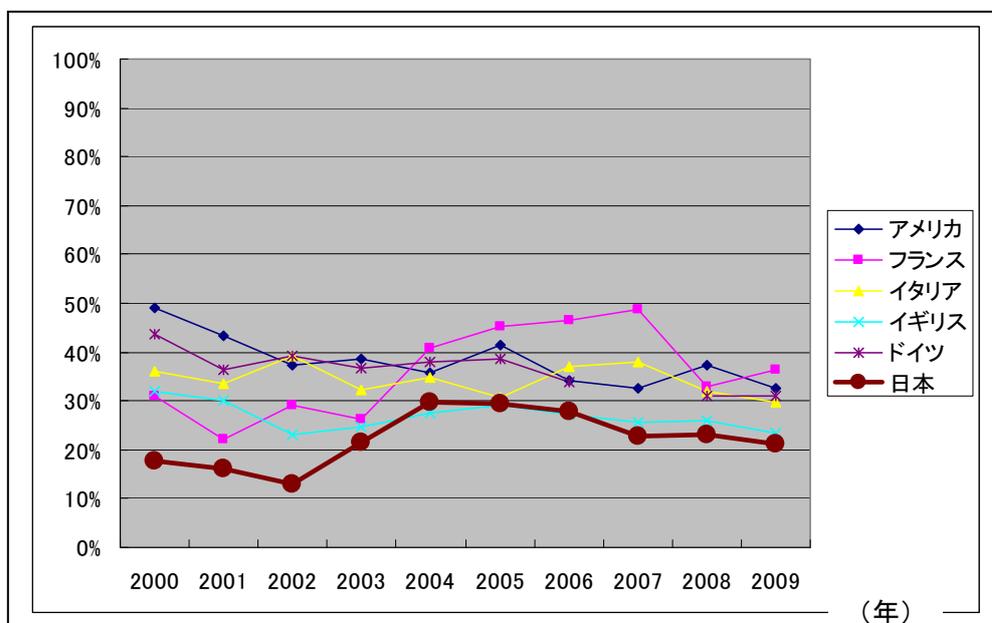
まずベンチャー企業は、大手企業に比べると、なんととっても知名度に劣る。さらに、報酬等の採用条件においても不利な立場におかれる。したがって人材確保競争で不利な立

場に置かれているが、ことに求人情報データベースへのアクセスが、インターネット上のポータルサイト上で条件検索で行われることが基本動作となっている現状にあつては、自社が検索すらされない可能性をはらんだ、ゆゆしき事態である<sup>9</sup>。むしろ大企業に比べ採用予算も相対的に少ないと想定されることから、採用広告出稿などの諸活動の実施もなかなか思うに任せない。

就労者の側にも、大企業でキャリアを積んでいくことを志向する価値観、一つの会社に長く勤めることを美德とする価値観が、一般には根強いものと思われるため、新卒でベンチャーに就職するとか、大企業からベンチャーに転職するといった動向は多くは見られず、ベンチャー企業にとっての労働市場は未成熟でミスマッチに満ちている（図表 1-20、図表 1-21、図表 1-22）。

また、いわゆる「失敗に非寛容」で再チャレンジが容易ではないという日本社会の特長から、起業の失敗の経済的・社会的リスクは、高くつくとして一般に認知されている。米バブソン大学が中心となって実施しているグローバル・アントレプレナーシップ・モニター<sup>10</sup>からも、諸外国に比べ日本では「起業」が賢明なキャリアオプションだと考えられていなかったり、企業へのイメージが悪いという調査結果が見られる。さらに「ライブドア・ショック」以降、ベンチャー企業だと言うだけでネガティブなイメージが付きまとうようになってしまったとの意見も多く耳にする（図表 1-6、図表 1-7、図表 1-8）。

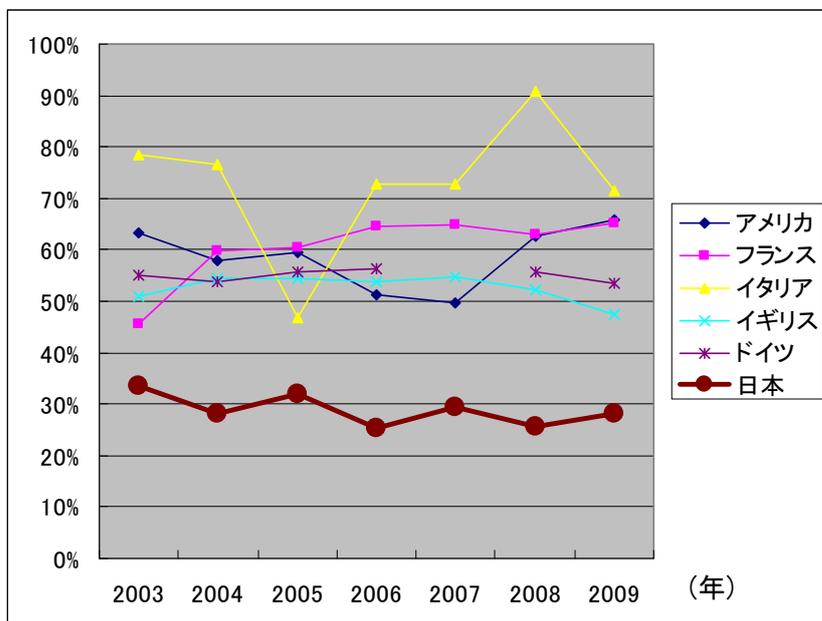
図表 1-6 起業家の社会への浸透（過去2年以内に新たにビジネスを始めた人を個人的に知っていますか）



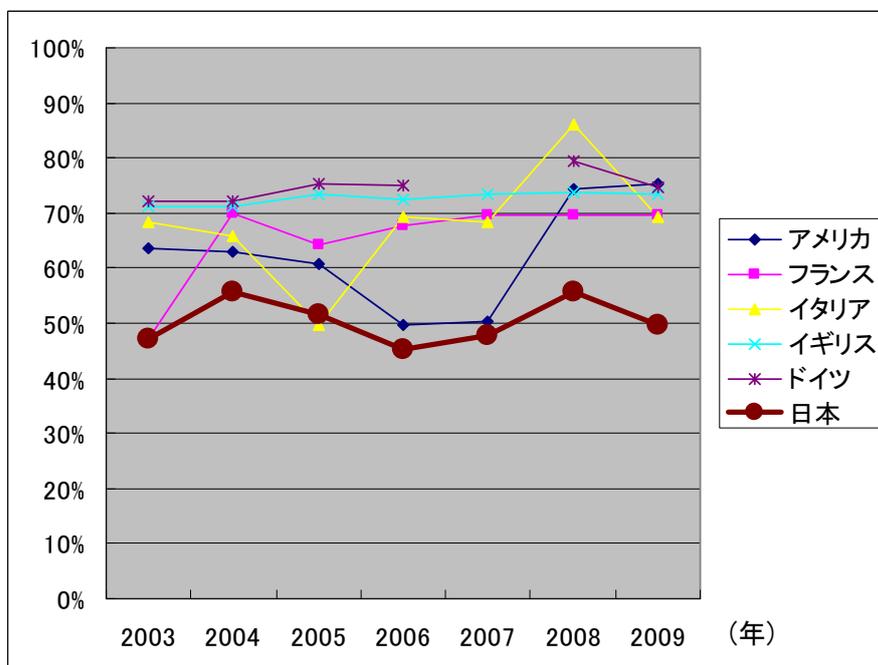
<sup>9</sup> 前掲、企業家倶楽部（2008年8月号）

<sup>10</sup> 財団法人ベンチャーエンタープライズセンター（2010年）「平成21年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書」

図表 1-7 起業家に対する評価：キャリア（あなたの国の多くの人たちは、新しいビジネスを始めることが望ましい職業の選択だと考えていますか）



図表 1-8 起業家に対する評価：社会的な地位（あなたの国では、新しくビジネスを始めて成功した人は高い地位と尊敬をもつようになりますか）



（資料）（図表 1-6, 7, 8 とも）財団法人 ベンチャーエンタープライズセンター、平成 21 年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書、平成 22 年 2 月

ベンチャー企業内部にも限界がある。そもそも、成長を志向し新規事業を仕掛けるベン

チャー企業にとっては、しばしば採用は事業の成長に付随的に発生してくる業務にすぎないと見られており、じっくりとエネルギーを注ぎ込む余裕がない場合が多い。ベンチャー企業の社長や創業メンバーに、特に人事や採用等のノウハウや経験が豊富であるとも限らず、採用専任のスタッフを雇い入れる余裕もないことから、基本的な採用業務のルーチンの知識にすら事欠く場面も多い<sup>11</sup>。

しかも成長企業であることから、求められる人材像が刻々と変化してしまう。初期段階ではしばしばマルチタスクな人材が求められるであろうが、会社が成長するにつれ、スペシャリスト人材が必要になってくる、といった具合である。本来であれば、成長に応じて、その時々の人材像を確定した上で、内部戦力を教育・育成したり、適材な人材を適宜に雇い入れるべきところであるが、そのような組織的能力を構築する余裕がない場合が多い。

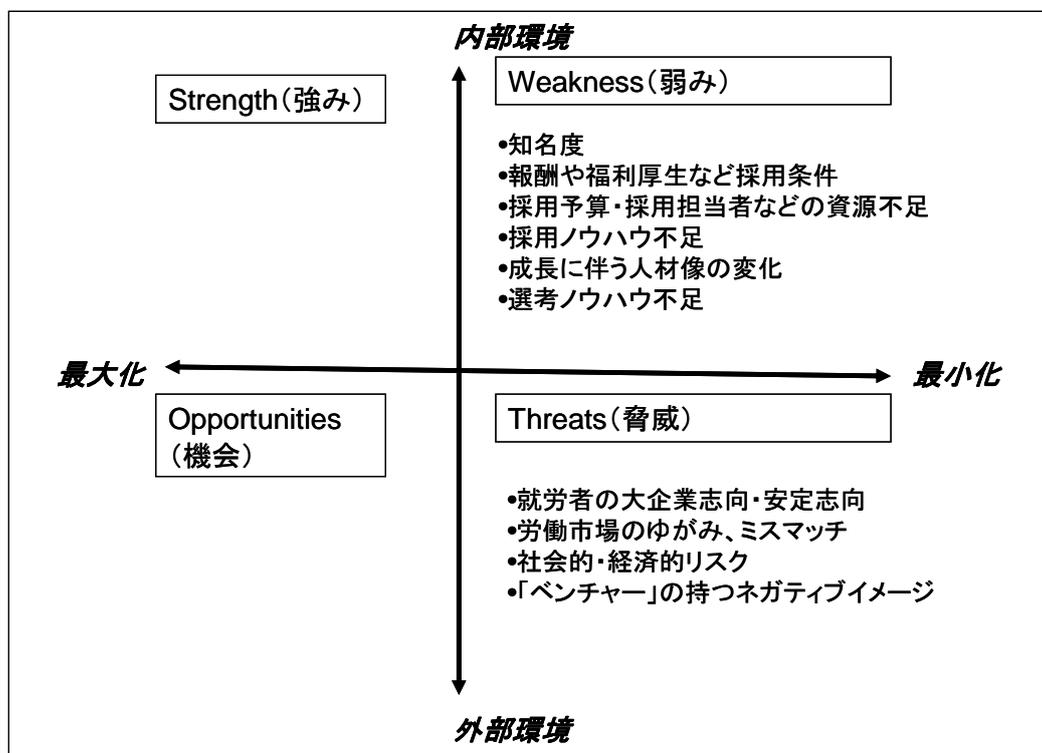
さらに、小規模組織であるがゆえに、採用にあたっては、文化的なフィットも非常に重視されるという面がある。採用の失敗は多大なコスト要因となるため、ビジョンや志の共有・チームとしての一体感が損なわれることのない人材を慎重に選び抜く必要がある。このような作業を数回の面接で成し遂げることは非常に難しい。さらに、社長が属人的に選考を行うことから、社長自身の専門外の人材についてはうまく評価ができなかったり、自分よりも優秀な人材を理解できない・採用しきれないと言った事態も考えられる。結果的に、人材不足感が強いにもかかわらず、きわめて慎重なスタンスで採用に望み、ポジションを空位のままにしてやせ我慢しているベンチャー企業も少なくない。

このようなベンチャーの人材確保上の課題を SWOT 分析の形式でまとめてみると、さしあたっては次のようになる（図表 1-9）。

---

<sup>11</sup> 総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（平成 19 年）、「ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会報告書」平成 19 年 2 月

図表 1-9 ベンチャー企業人材確保のSWOT分析



本調査研究の目的は、ベンチャー企業の弱み・脅威を踏まえつつ、これらを克服する戦略、強み・機会を模索していく方向性を探ることとなる。

## 1.7. 中小企業の求人活動および労働市場の動向

ここで、標記に関する昨今の動向を統計等を用いて簡単に概観し、あとに続く議論の土台としておきたい。ただし、調査対象を「ベンチャー企業」に特定した統計は、なかなか見出すことが出来ないか、あっても一定の定義付けが要求されるものとなっていて、概観を述べるに当たっては使いにくい。従って本節ではやむなく、中小企業一般に関する統計を援用していることに留意していただきたい。

### 1.7.1. 企業の人材ニーズについて

実施年度がやや古いのだが、企業の人材ニーズを質量両面からまとめた調査に「平成16年度人材ニーズ調査」(経済産業省・(株)リクルート)がある。これによると、企業の人材ニーズの総量および従業員規模別の分布は図表1-10の通りである。我が国の人材ニーズの約9割弱は、99人以下の中小企業にあることがわかる。

図表 1-10 従業員規模別求人数

	合計求人数		顕在求人数		潜在求人数	
	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)	人数(人)	構成比(%)
全体	6,748,472	100.0	3,160,525	100.0	3,587,947	100.0
4人以下	3,713,517	55.0	1,581,283	50.0	2,132,235	59.4
5～99人	2,344,107	34.7	1,150,639	36.4	1,193,468	33.3
100～999人	459,565	6.8	279,617	8.8	179,949	5.0
1000人以上	231,283	3.4	148,987	4.7	82,295	2.3

(資料) 株式会社リクルート 経済産業省委託調査(平成17年3月) 「平成16年度人材ニーズ調査全国版報告書」

ここで「顕在求人数」とは、いま現在、「新卒採用での正社員」以外を採用したり活用したいと考えている、あるいは考えてもよい人数のことである。また「潜在求人数」とは、向こう一年間で下記のような環境の変化があった場合に、「新卒採用での正社員」以外を採用したり活用したいと考えている、あるいは考えてもよい人数のことである。

- ① 景気の上向き感が現在より強まる
- ② 新商品・新事業を開発する、拠点展開する、業務提携をする、海外進出する、株式公開する、雇用調整が一段落するなど、自社の経営環境が整う
- ③ 欲しい人材が簡単に採用できるようになる

企業がこのような人材ニーズを持っているが、では実際に採用できたのかどうか、「充足率」を見てみると(図表 1-11)、従業員数50人未満を境目に、極端に低くなっていることが分かる。なおここで言う「ニーズ」とは、顕在求人数のことである。

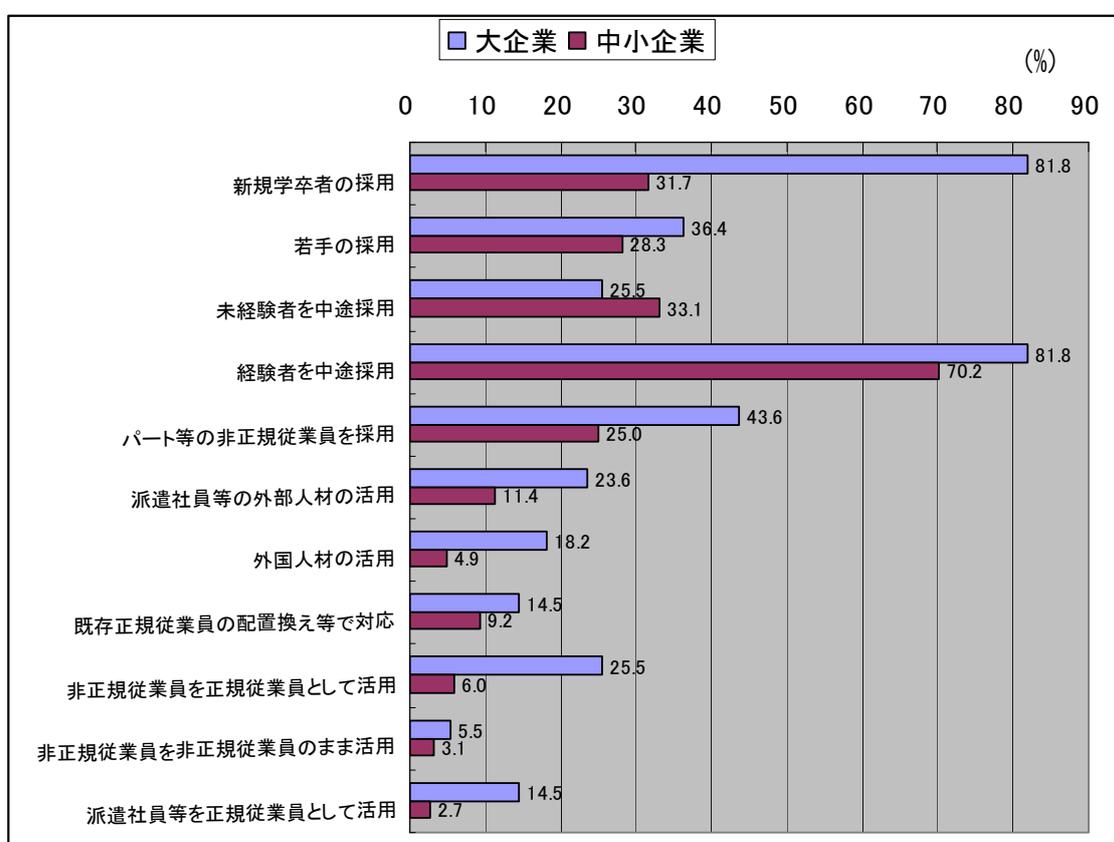
図表 1-11 規模別のニーズ数、募集数、採用数、未充足人数、充足率

	ニーズ(人)	募集(人)	採用(人)	未充足人数(人)	充足率(%)
全体	2,804,961	2,476,160	1,497,343	1,380,439	60.5
経営者と家族従業員のみのみ	294,211	252,090	100,627	179,963	39.9
4人以下	1,148,046	985,306	483,743	604,903	49.1
5～9人	372,224	339,868	174,424	210,069	51.3
10～19人	315,756	277,463	179,026	152,416	64.5
20～29人	142,312	131,957	92,498	61,938	70.1
30～49人	146,545	127,043	98,749	66,220	77.7
50～99人	132,386	120,301	120,245	44,914	100.0
100～299人	118,090	111,635	119,723	31,776	107.2
300～999人	75,453	72,418	69,954	17,163	96.6
1000～1999人	19,810	18,445	17,792	4,722	96.5
2000～4999人	15,347	14,859	14,935	3,502	100.5
5000人以上	24,801	24,775	25,628	2,852	103.4

(資料) 株式会社リクルート 経済産業省委託調査(平成17年3月) 「平成16年度人材ニーズ調査全国版報告書」

ところで、企業は人材不足を埋めるため、どのような種類の人材を採用したり活用しようと考えているであろうか。図表 1-12 によれば、中小企業にあつては「経験者を中途採用」という企業が70.2%と最多で、「未経験者の中途採用」も33.1%にのぼっている。中途採用による人材確保が中心であることが見て取れる。しかしながら、「新規学卒者の採用」をするという中小企業も、31.7%存在する。

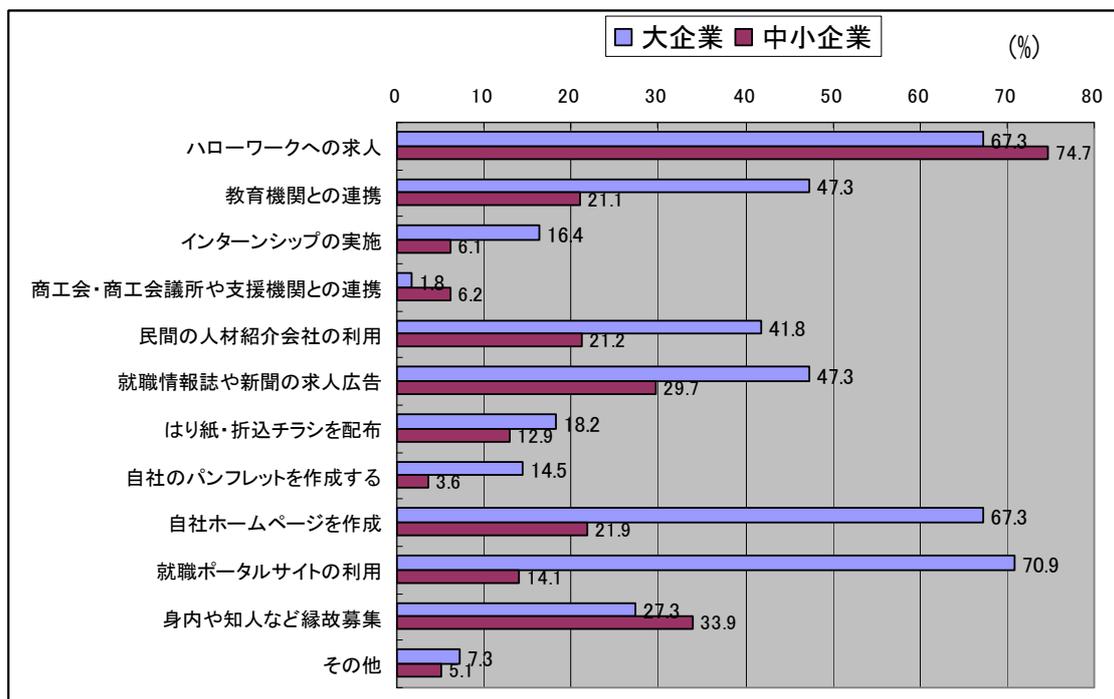
図表 1-12 人材の不足分を補うために採用・活用を考えている人材



(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済産業省委託調査(平成21年3月) 「平成20年度中小企業における人的資源の活用に関する調査報告書」

企業は人材不足を埋めるため、どのような方法で人材を採用しようと考えているのであろうか。図表 1-13 によれば、中小企業にあつては「ハローワークの活用」が74.7%と最多で、2番目に多いのが縁故採用(33.9%)であった。大企業において一般的となっている自社ホームページによる採用や、求人ポータルサイトでの採用の実施率は低かった。やはり中小企業においては、採用にかかるコスト面での制限が存在するものと推察される。

図表 1-13 人材を採用するにあたり利用を考えている手段

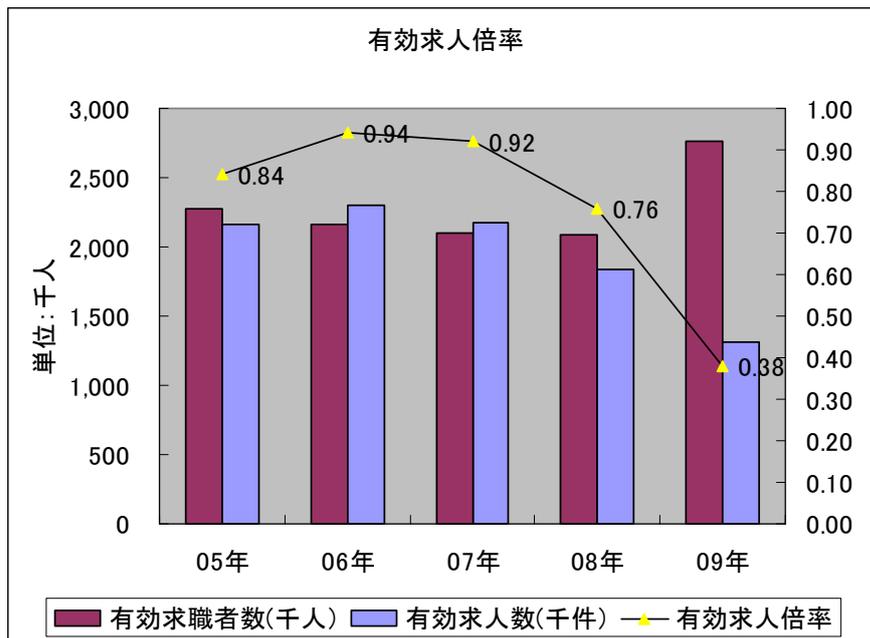


(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済産業省委託調査 (平成 21 年 3 月) 「平成 20 年度中小企業における人的資源の活用に関する調査報告書」

### 1.7.2. 中途採用市場について

リーマンショック以降、転職市場は大きく落ち込んでおり、2009年の有効求人倍率は0.47倍と、1倍を大きく下回った(図表 1-14)。1社当たりの中途採用者数も、前年比で大幅に減少しており、かつ、今後の予定についても必ずしも前向きな状況とはなっていない(図表 1-15、図表 1-16、図表 1-17)。

図表 1-14 【中途】有効求人倍率（新規学卒者及びパートタイムを除く）



(資料) 厚生労働省 一般職業紹介状況

図表 1-15 【中途】1社当たりの中途採用実績数 対前年度伸び率（正規社員）

対象：従業員規模5人以上の全国の民間企業

単位：%

2007年度	2008年度	2009年度
4.1	-15.6	-49.9

(資料) (株)リクルート ワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

図表 1-16 【中途】中途採用計画の予定（正規社員）

対象：従業員規模5人以上の全国の民間企業

単位：%

	予定がある	予定がない	検討していない	NA
2010年度	34.2	47.4	18.2	0.2
2009年度	38.1	48.4	13.1	0.4
2008年度	58.4	30.2	10.6	0.8
2007年度	56.2	33.2	10.3	0.8

(資料) (株)リクルート ワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

図表 1-17 【中途】中途採用計画の予定（正規社員）2010年度 従業員規模別

単位：%

	予定がある	予定がない	検討していない	NA
全体	34.2	47.4	18.2	0.2
5～99人	19.7	64.5	15.7	-
100～299人	30.3	53.1	16.6	-
300～999人	33.1	47.3	19.3	0.3
1000人～	44.2	36.4	19.2	0.2

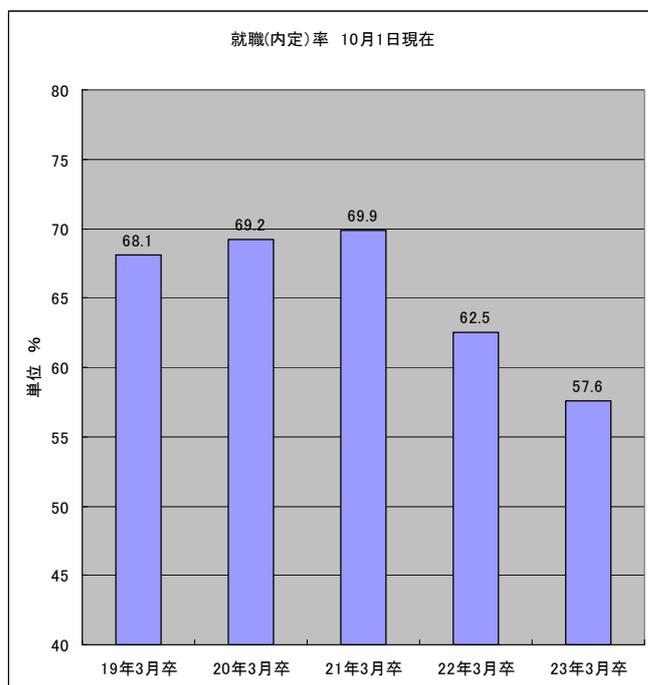
(資料) (株)リクルートワークス研究所 (2010年6月9日) ワークス中途採用調査 2010

<http://www.works-i.com>

### 1.7.3. 新卒採用市場

中途採用市場同様に、大卒新卒採用市場も冷え込んでいる。2010年10月1日現在の、来春卒業予定者の内定率は57.5%に留まっており、深刻な状況となっている(図表1-18)。2010年度には、就職も進学もしなかった大卒者が全国で10万人を超えるという報道も見られている<sup>12</sup>。

図表 1-18 【新卒】就職(内定)率の推移(10月1日現在)



(資料) 厚生労働省 平成22年度大学等卒業予定者の就職内定状況調査 (10月1日現在)

<sup>12</sup> 2010年8月6日 読売新聞「行き場が見つからない大卒生が10万人を超えた」

<http://www.yomiuri.co.jp/kyoiku/news/20100806-OYT8T00256.htm?from=nwlb>

民間企業の人事採用担当者の間でも、新卒就職戦線は氷河期であるとの認識が大半である（図表 1-19）。

図表 1-19 【新卒】2012年度卒の就職戦線について

対象 人事担当者

	2009年	2010年
超氷河期	12.5	11.7
氷河期	51.8	51.8
どちらでもない	29.6	30.9
やや売り手市場	5.2	4.7
かなり売り手市場	0.8	0.8

（資料）楽天リサーチ（株）（2010年10月4日）みんなの就職活動日記 人事担当者に聞く、12年新卒採用に関する調査

しかしながら、新卒採用に関する求人倍率を見てみると、従業員数300人未満の企業においては4.41倍であるのに対し、5,000人以上の大企業においては0.47倍などと、就職難は大企業中心の現象であること、中小企業にはまだまだ採用余力があることが見て取れる。ただし、中小企業と大企業との求人倍率のギャップは、昨年と比べれば相当に縮小している（図表 1-20）。

図表 1-20 【新卒】従業員規模別の求人数・民間企業就職希望者・求人倍率

対象 従業員規模5人以上の全国の民間企業

	300人未満		300～999人	
	2010年3月卒	2011年3月卒	2010年3月卒	2011年3月卒
求人倍率	8.43	4.41	1.51	1.00
求人数	402,900	303,000	162,700	133,600
民間企業就職希望者数	47,800	68,700	108,120	133,700

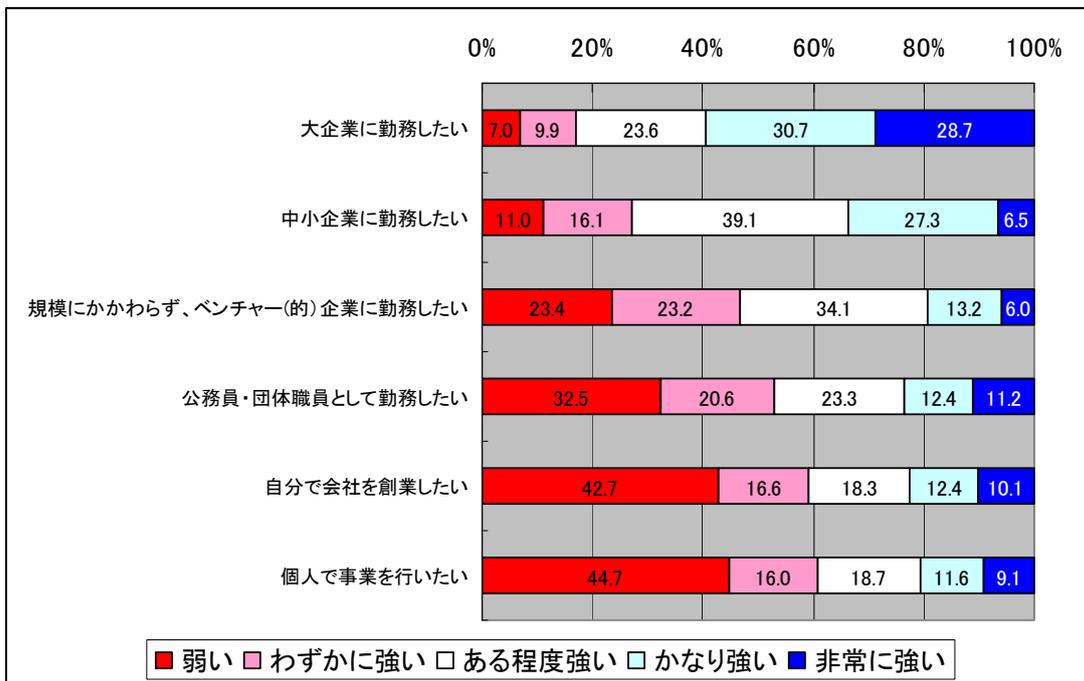
	1000～4999人		5000人以上	
	2010年3月卒	2011年3月卒	2010年3月卒	2011年3月卒
求人倍率	0.66	0.63	0.38	0.47
求人数	114,800	103,700	44,900	41,600
民間企業就職希望者数	174,200	164,400	116,900	88,900

（資料）（株）リクルートワークス研究所（2010年4月）第27回ワークス大卒求人倍率調査

<http://www.works-i.com>

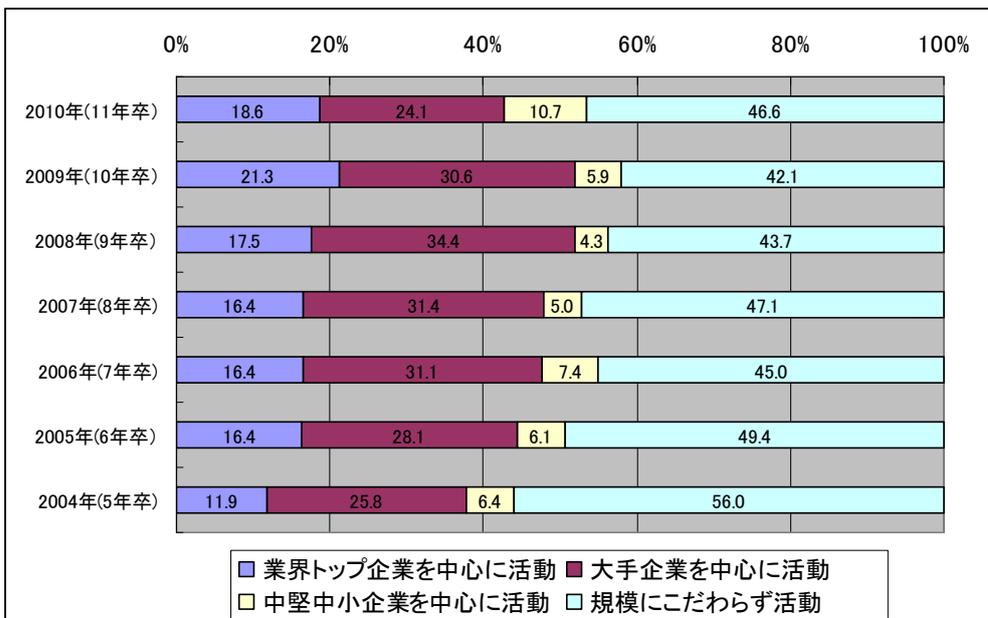
学生を対象とした別の調査でも、大半が大企業への就職を志向しており、中小企業やベンチャーを強く志望したり、就職活動の中心に置いている学生の比率は一桁に留まっている（図表 1-21、図表 1-22）。

図表 1-21 卒業後希望する就業の場（首都圏の大学生 N=605）



(資料) 財団法人中小企業総合研究機構 「少子高齢化時代における若年者層の創業・事業経営に関する調査研究 平成 21 年度」

図表 1-22 就職活動の中心としている企業の規模

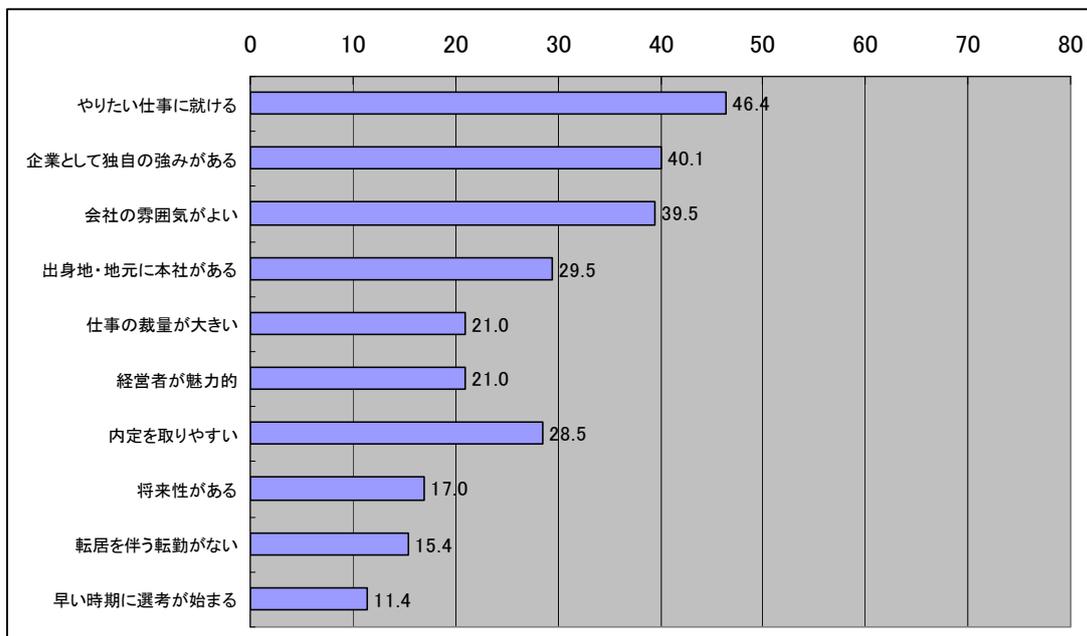


(資料) 株式会社ディスコ「日経就職ナビ 学生モニター調査」(2010年3月)

一般的に、学生が中小企業を受けた理由(図表 1-23)、中小企業への就職に抵抗がある

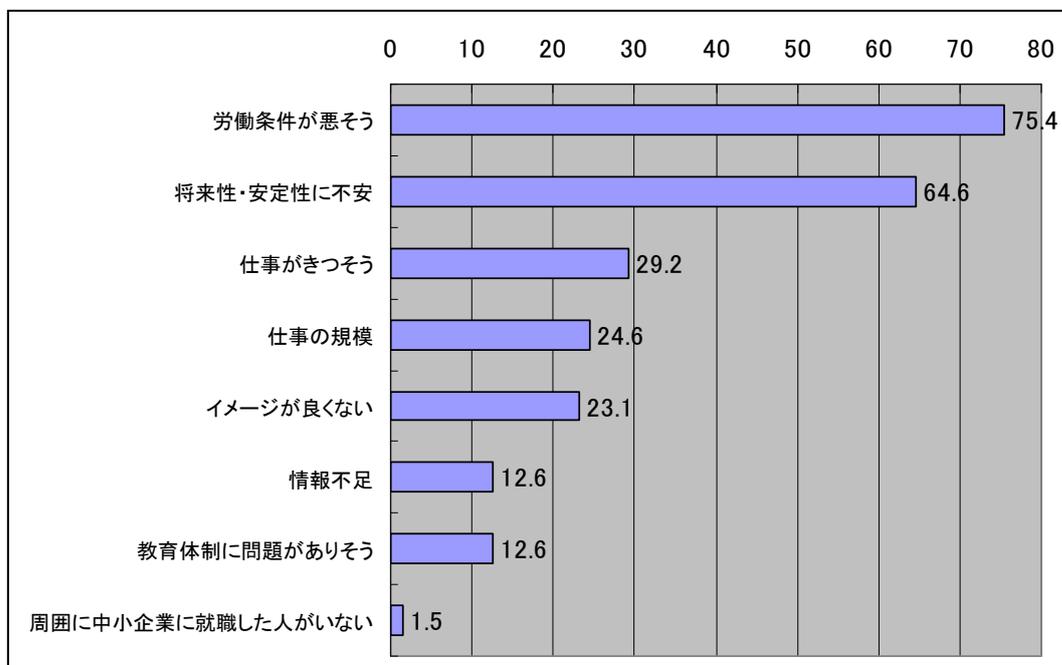
理由（図表 1-24）としては、次のような調査結果が見られた。

図表 1-23 中小企業を受けた理由（上位10位）（単位 %）



（資料）株式会社ディスコ「日経就職ナビ 学生モニター調査」（2010年10月）

図表 1-24 中小企業への就職に抵抗がある理由（単位 %）



（資料）（社）中小企業研究センター（2007年2月）「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」



## 第2章 ヒアリング調査とりまとめ

企業名	インタビュー対象者 (敬称略)	事業概要	創業	従業員数
株式会社アプレッソ	代表取締役副社長 (CTO) 小野 和俊 企画部部长 伊藤京子	データ連携ソフトウェア、ビジネスプロセス連携製品、スケジューラ連携・自動同期ソフトウェア製品の開発・販売・サポート を中核とするソフトウェア事業	2000年4月	40名(2010年8月ヒアリング時点)
株式会社ヴィレッジヴァンガードコーポレーション	代表取締役社長 白川篤典	「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	1986年11月	正社員300名+臨時雇用者2,032名(2009年8月末現在:連結)
ケンコーコム株式会社	代表取締役 後藤玄利	健康関連商品の通信販売	1994年11月	231名(2011年3月31日現在 連結ベース)
スターウェイ株式会社	代表取締役社長 竹本直文	環境デリバリーパックの開発・販売	1999年12月	12名(2010年8月ヒアリング時点)
株式会社ノバレーゼ	取締役管理本部長 田中雅樹 人材開発部長 渡瀬舞子 人材開発部 箱崎麻希	婚礼プロデュース事業 婚礼衣裳事業 ホテル・レストラン事業	2000年11月	795名(パート・アルバイト含む)(2010年6月末日現在)
株式会社平成建設	代表取締役社長 秋元久雄	建築工事全般、不動産業	1989年2月	452名(グループ合計)
株式会社ライブレボリューション	代表取締役社長 増永寛之	モバイル広告にかかわるプロフェッショナルサービスの提供	2000年8月	72名(2010年8月ヒアリング時点)

(五十音順)

(編注) スターウェイ株式会社に対する取材については、調査企画前のプレヒアリングとして実施したため、本調査報告書では直接扱わないこととした。

## 2.1. 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

### ●設立経緯

・CTOの小野氏は、米サンマイクロシステムズ勤務時代に、データベース連携ソフト分野に有望なソリューションを見だし、帰国後24歳で起業。後に招いたIBM出身の長谷川氏に社長の座を禅譲し、現在では自ら開発に専念なさっておられる。販売代理店も60社に達し、事業は順調に成長している。

### ●人材確保についての考え方

・人材確保のチャンネルに関しては、求人広告サイトはあまり利用せず、Twitterを通じてすでに知り合っている人や、ブログにコメントをつけ合うことであらかじめ興味を共有できている人から採用するという方法を採用している。

・面接では、本人の得意分野を聞いた上で、一緒にソフトウェアのコードを書いてみる（「コーディング面接」という）。そのことで、お互いの技術レベルが容易に相手に伝わる。おそらく他社ではあまり見られない方法だと思う。

・そもそも採用面接は、「会社が応募者を見極める」ばかりではなく、「応募者が会社を見極める」機会であるという面もある。特に技術者にとっては、「本当に歯ごたえのある職場かどうか」の見極めがとても大切な場合が多い。

・プログラマには二種類あって、一つは「コーダー」（創意工夫の余地が少ない、比較的単純なプログラミング作業）、もう一つは、考え方の道筋を含めて考える「プログラマ」「ディベロッパー」である。日本のIT業界では往々にして、35歳まではコーダーと見なされ、

その後は卒業すべきもの、などに見なされることが多いが、実際には年齢にかかわらず、本来の「プログラマ」としてレベルアップしていきたいと考える人は多い。当社が採用したいのはプログラマである。開発者に大切なのは知識ではなく、未知の問題にどう斬り込むかだ。

・小野氏はコーディング面接の課題を自らのブログで公開するといった試みも行っている。面接で出す問題を事前に公開するなど、前代未聞かもしれないが、ここでは正解を求めているわけではなく、考え方を問うているので、面接にあたっての支障はない。むしろ応募者からは、「こんなレベルの質問が出来る会社ならおもしろいに違いない」などという前向きな反応がある。

・技術者以外の、たとえば営業マンなどについては、社員紹介や人材紹介会社を活用している。IBM ご出身の社長のネットワークもある。ただしヘッドハンターの投げ込みについては、まずは利用しない。

#### ●ソーシャルメディアの活用

・ツイッターやブログでは、自然体・等身大の姿で会社について語る方が、魅力的に映る。会社の弱みを見せられることが、逆に強みになる。

・ネット上では反論されることもある。そのような場合に注意すべき点はいくつかある。例えば、隠さない・逃げない（問題発言をしても記事を削除しない）・相手に合わせて怒らない・最初だけ返信し後は返信しない、などである。ただしネットのリタラシーは失敗を重ねないと身につかない。

・エンジニアに広くブログを見てもらうには、ソーシャルブックマーク・サービス（はてなホットエントリーなど）を利用すると良い。影響力のある人がおもしろがって取り上げてくれると、アクセス増加の起爆剤になる。

#### ●その他

・技術者マネジメントのポイントは、出来るだけ本人に任せることと、技術者同士が尊敬しあえることだ。当社では「ペア・プログラミング」という方法を使っている。上司と部下が画面を一緒に見ながら共同で開発するやり方だ。これだと、わざわざ進捗管理をしなくても進捗がよく分かるし、大事なところで大きなミスを事前防止したり、暗黙的なノウハウの伝達にも役立っている。

・当社のような「小さな ISV(Independent Software Venture)」には、「Google を超えたい」などという野心のある会社はあまりない。むしろ、身の丈を知りつつ、静かに丁寧に職人的に開発していくというタイプの企業の方がトレンドだ。ニッポンの場合、本当にイ

ノベータイプなものはこのような環境から出ていると思っている。

以上

## 2.2. 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）

### ●創業経緯

・ヴィレッジ・ヴァンガードは元々1986年に創設者の菊地氏が書籍・雑貨をあつかう個人商店として名古屋で創業した。やがて、アルバイト雇用していた者の希望を受けて社員に転換したが、その際に別店舗を出店して任せることにした。

・そのとき以来、「何をしてもいい」と、店長に大幅に権限を委譲している。腕を上げて店を大きくしていくことがモチベーションになるという考え方である。現在、多くの店で扱っているファンシー雑貨やフィギュアなどは、必ずしも菊地氏の趣味とは相容れるものではない。

### ●アルバイト採用

・社員は今でも最初は必ずアルバイトとして採用している。アルバイトにも仕入れや陳列を任せている。やがて「アルバイト店長」が台頭し、平均4年程度かけて社員店長として登用される。全店舗の2、3割が、アルバイト店長によって運営されている。人材育成も、エリアマネージャの監督の下、店舗単位で行う。

・アルバイトの時給は、その地域の最低水準賃金と決められている。交通費も支給されない。アルバイトにも転勤があるのだが、たとえば東京から沖縄に転勤すると、地域の最低水準賃金の違いから、給与は下がることになる。「どうしても働きたい」という人を選び出す考え方が背景にあるが、アルバイト社員側にも辞める権利はあると認識している。平均4年かけて面接をしているかのような効果をあげている。

・人材募集活動といえば、店舗に飾るアルバイト募集のPOP程度に留まる。求人ポータルサイトを使ったり、会社説明会を行うといった活動は行っていない。

・「ヴィレッジ・ヴァンガードのファンだから、最低賃金でもがんばれる」という側面もあるだろうが、むしろ、「入社してから任せられている」、「自分の裁量で出来ることが多いこと」に本質的な魅力があるのではないかと見ている。

・なお、アルバイトと言っても応募してくる人には学生は少なく（2割程度）、むしろいったん社会人経験を経て来た人（第二新卒）が多い。

・社風は穏やかであるが、結果はきびしく評価する。このため、10年もアルバイトをしている人もいれば、先輩後輩の逆転もある。

・アルバイト経由がほぼ唯一の人材確保手段ではあるが、いまのところ、社員登用希望者が約120名いるので、人手不足感はない。むしろ、その者たちに任せる新店舗を作っていかなければならない、ということのプレッシャーに感じている。

#### ●人材確保の考え方

・以前は、「ヴィレッジ・ヴァンガードは学歴不問らしいから、のし上がってやろう」という意欲的なアルバイトが入ってきていた。しかし今は、比較的保守的な人材が入ってくるようになった。保守的な人材というのは隣の店舗の真似をしてしまう。当社はチェーン・オペレーションを否定しているので、真似をされては基本的な考え方にそぐわなくなってしまう。この点を勘案し、今後は新卒も若干名採用してみるなどの試行錯誤することも考えている。

・チェーン・オペレーションとは、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ものである。これに対し当社では、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をとっている。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。

・社員登用の選考基準は定量成果が中心で、定性的な基準はない。定性面では、多様な人・いろんな店舗を欲しい、偏りがあってはいけない、というのが基本的な考え方だ。

・勝手に「ヴィレッジ・ヴァンガードらしさ」や「文化」「理念」などと語られると困る。おそらく入社年次や地域によって、ヴィレッジ・ヴァンガードに対するイメージは違うはずだ。

## ●成長の痛み

・白川社長は2000年にVCから出向なさり、上場した2003年にヴィレッジ・ヴァンガードに入社された。2003年までは菊地会長が30店舗ほどを一人で切り盛りしていた。白川氏就任時には、菊地会長のオフィスは書類で足の踏み場もなかった。そのころの社員数はまだ30人程度だった。

・上場時には役員が7～8人いたが、現在では3名となっている。「定量成果があがらない」「諸問題が発生する」等の具体的事情が生じるなかで、役員職を降りることになっていったものである。

## ●後輩ベンチャーへのメッセージなど

・金銭面以外で会社に魅力を持たないといけない。「権限」も魅力的な報酬である。「自分たちで問題を解かせる」ことで、魅力的な職場になる。

・国への注文：国と言うよりメディアの責任だろうが、ライブドア・ショック以来、ベンチャーに対する世の中の印象が悪くなった。古い会社ばかりを大切にするのではなく、新興企業を大切にする国、新人を大切にする社会を志向して欲しい。

### 2.3. 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

#### ●会社の成長と人材の変化

・毎年一定数の人材を採用することで、正社員数は過去10年で4~5倍に増加してきた。新卒途中との比率は半々程度である。

・2000年頃は、IT・調達・マーケティングなど、それぞれの分野で専門性が高い人が多かった。優秀な人が多かったが、組織人タイプではなかった。

・上場以降、ゼネラリスト・タイプも増加してきた。社員数100人を超えて、マネジメントをする人も必要になってきたからである。

・今気になっていることは、ミドルマネージャ層から、次世代経営者候補を輩出できるかどうか、と言う点である。現場オペレーションを担当しているミドル層と、経営陣との間に、スピード感の差が生じてしまっている部分がある。

#### ●ベンチャーらしい人材を求めて

・むしろ上場前のほうが、意図のはっきりしていて、給料が減ってもいいからやりたいという応募者が多かった。上場後にむしろ、「是非入社したい！」という価値観が減ってきて、いい人なんだけど採用しづらいケースが増えてきた。

・ライブドアショックでベンチャーのイメージが悪くなったこともあろうし、ホットな人材は昨今はソーシャルメディア系などの分野に移ってしまっているという事情もあるだろう。

・出来るだけおもしろい人、変わったところがある人は、通常の採用業務フローに乗らな

いところで、社長自身が着目して引っ張り上げてみるようにしているという。

- ・ここ2, 3年はダイバシティを意識している。価値観の違う人を採用したいと考え、外国人も採用している。変化に強い組織作りを目指している。

- ・過去、日本語が出来ない韓国人を採用した。ECの勉強をして自国に持ち帰りたい！という「志」が強くて良い。

#### ●後輩ベンチャーへのアドバイス

- ・採用面接の段階で何か気になる点があると、その点が採用後に大きくなることもあるので、しっかりクリアしておく必要がある。

- ・とはいえ、理想的な人材を待ち続けてみても青い鳥であるので。価値観は合っているか、必要な仕事は出来るか、を確かめた上で、一緒に育っていく仲間だと思って、採用を押し進めていくべきだと思う。

## 2.4. 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	5億9,500万円
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、婚礼衣装事業、ホテル・レストラン事業

### ●応募・採用実績

- ・2010年に創業10周年を迎えたノバレーゼでは、「会社の柱は人である」との考え方のもと、創業初年度より新卒採用に注力していた。
- ・特に女性にとってあこがれのブライダル業界と言うこともあり、設立当初から多数の応募があった。同業他社も同様ではないかと思う。
- ・現在の社員数構成は、正社員約500名、アルバイト約300名（施設のサービススタッフ）。女性社員が多く、寿退社などもあり、離職率はやや高めの約20%となっている。
- ・応募者の9割は女性であるが、採用実績は男性6割、女性4割といったところである。

### ●選考方法について

- ・社長のお考えもあり、多数の応募者を絞り込んでいく採用手法を作り上げていくことに注力している。
- ・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。多い人で面談回数は10回にのぼる。
- ・現場のスタッフやマネージャとの面談も行い、同時に会社のいろいろな場면을学生に見せるようにしている。
- ・全体的に言って、ふるい落とししていく「選抜」のプロセスというよりは、「採用したいと思う人材の志望意欲を醸成させる」プロセスである。
- ・当初面接で必ず、「学生時代に熱中したこと」を聞く。その回答から、当該応募者がもともと持ち合わせている人間的要素を見だし、「自分らしい生き方」を実現できるのは当社であるという思いを醸成させていく。
- ・「このマネージャと面談するならここまで志望度を高めてもらいたい」といった計画やシナリオもある。
- ・採用活動は、社内の他部署からの人員も投入して、全社を挙げて行っている。

## ●採用基準について

・サービス業なので、「人を喜ばせることができるか」どうかが大切。このことを「感動偏差値」（商標登録）と呼んでいる。

・望ましい人材像は下記の通り。ギブ・アンド・テイクではなく、ギブ&ギブ&ギブが出来る人。学生時代にリーダー経験があるなど、何かに熱中したことがある人。多くのビジネスパートナーと連携できるプロデュース能力。「しきたり」などを理解し、両親ほど年の離れた顧客とやりとりができるコミュニケーション能力。

・「採用コンピテンシーモデル」を策定した。現在の社内好業績者に、学生時代の自らの行動を振り返ってもらい、そのエッセンスをまとめたもの。このモデルによると、「ストレス耐性」や「洞察力」が、その後の成長の鍵となるのではないかと見ている。このモデルで採用を決めているわけではないが、採用結果を見ると、このコンピテンシーモデルの説明力は高そうだと見ている。

## ●中途採用

・店舗数拡大時対応や、欠員補充、技能者確保の目的で、中途採用は通年で行っている。  
・中途採用の選考においては、面接は 2 回のみとし、スピード重視で、いい人については即決している。

## ●人材確保チャンネル

・新卒は求人広告ポータルサイトを利用している。  
・中途採用は、大手求人情報サイトでの公募が 9 割程度を占めている。料理人等の専門職については専門誌広告をつかったり、地方の場合にはタウン誌などローカルの求人メディアを使うこともある。

## ●後輩ベンチャーへのアドバイス

・お題目で「人が大切」と言う企業は多いだろうが、実際に投資をし、実践をしなければいけない。

・採用活動は人事部だけの仕事ではない。社員全員でやるべきことだと思う。全員の協力体制を得るとき、大切なのは気持ちよく手伝ってもらうことである。当社ではマネージャ会議の場などで、社長が「新卒採用は最優先業務である」旨、明快に方針を示してくれている。

以上

## 2.5. 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

### ● 「大工」仕事の再定義

・かつての建築現場では、大工の棟梁を頂点として、その下に大工や職人、さらに作業員などがいるというピラミッド構造が見られた。大工は現場のトップであり、設計・監督・人材育成など、オールマイティに何でも出来る人であった。工法やものづくりの技術、知恵と教養、美的センス、マネジメントにいたるまで、すべてを備えていないと出来る仕事ではなかった。

・しかし戦後、建設の工業化・分業化が進み、下請け・再下請けが当たり前になると、大工や職人を育てる仕組みが無くなった。そこで「職人」を育てる会社を作りたい、と言う思いから、平成建設を設立した。

・大学での勉強は大工になるためには役に立たない。そもそも教える人もいないし、学校は「文化」を教えることは出来ない。

・従来、「大工」になりたいという人は、棟梁に弟子入りするくらいしか方法がなかった。当社は大工になりたい人たちが駆け込む場となった。本来の大工を育てようとする、頭が良くなければ出来ない、結果的に高学歴者を採用するようになった。

・「大工」は数が減っているだけでなく、高齢化が著しく、このままではいなくなってしまう。だから、時間がたてばたつほど、当社が希少性を得ることになると見ている。

### ● 就職希望者へのアピール

・「大工」という価値観を変えようと、情報発信をしつづけた。講演会で話し、本を著し、テレビにも出演した（「カンブリア宮殿」番組にも出演）。

- ・ベンチャー企業の経営者は、表に出て語るべきである。面接も人事部長に任せないで、自分で行うべきだ。お互いに語ることがなにより大切なのである。学生の場合には、まだうまく語れないことも多いし、近頃は情報も多く、いろいろと迷う人もいる。だからこそ、直接語り合わなければいけない。大手企業を振り切って当社に入社してもらうためには、自社の魅力を語れないといけない。

- ・技術者社長の場合には、ロベタなどのため、経営をうまくは語れないかもしれないが、そんな場合でも「仕事」については語っているはずだ。

- ・大学に建築学部があるのはラクである。特定の学生をターゲットにしやすいからだ。

### ●「投資的」採用

- ・大工が「一人前」になるには 10 年以上かかる。「一人前」の定義によっては、もっと時間がかかる。結局一人前にならないかもしれない。大工を内部育成するには、長期的な展望が必要となってくる。

- ・儲かる部門があるから、育てることが出来る。

- ・いい人材はどの会社だって欲しいものだが、それは待っているだけでは虫のいい話である。企業が人の集まりである以上、人を育てることは宿命なのである。中途採用で即戦力ばかり集めていると、会社のカルチャーが育たない。

- ・新卒採用ができるかどうかは、会社にそれだけの魅力があるかどうかである。

- ・新卒採用実績は年 40～50 名。選考基準は、「自分が何をやりたいかをわかっている人」「自分の考え方を持っている人」などである。

- ・選考はそううまくはいかないものだ。組織はバランスが肝心なのであり、うまく補完し合ってやっていくように考えなければならない。

- ・「カルチャー」は、社長とよく語り合うことではぐくまれる。

- ・昨今の大学新卒は「物足りない」との声を聞くが、それは需給関係に波があるだけのことである。あえて言えば、物足りないのはいつものことで、大学生の側に変化があるとは思わない。

- ・特別な育成システムはない。そういうものを作ると、一方向にしか行かなくなる。あまりバラバラになっても困るが、トップダウンで育成していくのもよくない。

### ●ベンチャー企業組織論

・私は企業の最終形を考える。年齢構成的に言えば、ピラミッド型でも逆ピラミッド型もなく、煙突形にしたい。同期が毎年40人くらいいて、これを40年続ける。すると1600人規模となる。企業は駅伝のようなもので、リレーが大切だ。継続雇用が肝心で、途中で新卒採用をやめたり、中途採用だけを行ったりしてしまうと、技術伝承や文化が途切れてしまう。創業後しばらくの期間は別としても、新卒はなんとしても採用し続けなければならない。

### ●ベンチャー経営者へのアドバイス

・「ベンチャーは企業を目指せ！家業になるな！」といたい。人・モノ・カネ・信用にバランスよく注意を払うべきである。カネの面だけ急成長すると、人の面が内部崩壊してしまうことになるだろう。

以上

## 2.6. 株式会社ライブレボリューション

会社名	株式会社ライブレボリューション
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

### ●採用活動について

・当社では現在、会社説明会に2万人、「就活セミナー」に2万4千人の新卒学生を動員している。これが当社の人材確保の母集団である。

・採用目標は毎年30人であるが、あくまで「基準をクリア人」を採用する方針であり、直近実績は17名であった。

・採用までに8次にわたる選考を行う。1次と4次選考は筆記試験で、それ以外は面接である。このほかOB訪問（面談）平均4回、随時の役員やら人事からの呼び出し面談もあり、学生は採用までの半年に、20～30回は来社することとなる。「本を6冊読んで感想を書きなさい」といった課題もある。この過程で、志望度合いの確認、スケジュール管理が出来るかどうかなど、たくさんの確認すべき事項をチェックしている。

・選考過程はあくまで、ふるい落としとしていくプロセスだ。当社では新卒人材であっても、けして「白いキャンバス」だとは思っていないので、価値観の合う人を選び抜いている。

・やりたいことを具体的に持っている人は採用しない。それよりも、万能型の人材を採用し、おって教育する（同じ人が、経理にもデザイナーにもなりうる）。

・採用活動の過程で、自社開発のシステムを使って、たくさん情報を取り、蓄積し、分析している。メールやツイッターでの連絡ぶり、各種連絡通信物のフォロー具合、課題のこなしやパフォーマンスなどを一覧性をもって蓄積している。

### ●知名度アップのための試み

・当社は B to B の会社なので、元々エンドユーザーや学生からの知名度が低かった。このため、学生との接触機会を増やすために、学生がもっとも興味を持っているであろうテーマである「就活」をとりあげて、セミナーを実施するようになった。

・この就活セミナーの PR には、就職サイトの一斉メール機能を活用している。社内に文章力のあるメールマーケティングの専門家がいたため、訴求力の高いメールを流すことが出来、初年度から 3,000 人が参加した。

・新卒の場合、口コミも威力があると考えている。同期生同士の横のつながりはもちろん、就職活動の早期化を受けて、先輩・後輩の縦のつながりも出てきているようだ。火がついたように話が広まることもある。

## ●創業時エピソード

・2002 年 4 月、インターネット広告代理店業としてスタート。当初は新卒採用という考えはなく、経験者採用を行い、2004 年までに 15 人程度にまで増員、民家から駅前ビルへのオフィス移転後は、増資にも成功し、都合 50 人以上の体制となった。

・当時、「自分は人を見る目がある」と思っていた。しかし、入社 1 週間程度で態度が豹変してしまうような人が現れ始めた。価値観の合わない人、ネガティブな人、会いたくもない人と仕事をしなければならない環境ができあがってしまった。

・そこで増永社長は経営改革・刷新に乗り出す。まずはリッツカールトンの「クレド」に学んで、会社の価値観を明文化した。これは他の役員の見解は聞かず、社長一人で考えて決めた。ライブレボリューションのクレド「LR HEART」として完成したのは 2005 年 4 月のことだった。価値観に合わない役員・社員は会社を去るようになり、2005 年中に 30 人が退職した。しかし、同時期にスタートさせたモバイル広告代理店事業が好調で、売上が下がることはなかった。

・このときの経験から増永社長は、「LR HEART」に定めたような人と仕事をしたい、「マイナスの人がいるとストッパーになる。マイナス効果は大きい。価値観の合わない人は採用しない」との考えを明確にするようになる。

## ●社内制度の整備

・多数の入社希望者に来てもらっても、たいしたこと無い、入りたいと思われたい会社ではダメなので、大学新卒者にとって魅力的な会社を作り上げる努力をした。その最たるものが企業文化だと思っている。

- ・「LR HEART」に定められた理念を実現すべく、会社の仕組みやシステムが整えられていった。

- ・例えば人事評価は、「Six Members Evaluation」という多面評価システムで、3ヶ月ごとに行っている。社員1人につき評価者は6人存在する。煩雑な手続きが必要になるが、内部開発のソフトウェアで簡便に行えるように工夫した。ほかにもさまざまな業務プロセスをシステム化した。

- ・とりあえずは新規事業は考えず、「モバイル広告代理店事業」の範疇で仕事を進化させてもらうことにしている。

- ・企業の本質は、売り上げの維持ではなく、文化にあると思っている。文化が維持できない時に会社はつぶれるんだよと公言している。

#### ●ベンチャー経営者へのアドバイス

- ・ベンチャー企業がやるべきことは、まず応募者の母集団形成だと思う。当社では母集団が4万4千人いても、17名しか採用できない。きちんと選考するというのはそれくらい大変なことである。まずは学生との接触機会を増やすことが大きなポイントになる。



### 第3.章 ベンチャー企業の人材確保 その強みと機会

第1章でまとめたこの調査研究の背景と課題認識、および第2章でまとめたヒアリング結果（詳細は添付資料1）を踏まえて、本章ではベンチャー企業の人材確保を促進する手法や考え方などについて検討してゆくこととする。なお検討に当たっては、ベンチャー企業の人材確保を支援するようなサービスを行っている支援事業者に対するヒアリング結果（詳細は添付資料2）、および各種の先行研究も参照する。

図表 3-1 支援事業者ヒアリング先一覧

企業名	面談者名	業種・事業概要
(株)F-Quest	代表取締役 笠木彩氏	ベンチャー企業を対象に、ソーシャルメディアを活用した採用を支援しているコンサルティング・ファーム
クロスロード (株)	代表取締役社長 辻口寛一氏	成長企業向けの人材紹介業から転じて、現在は「ものがたり」作成・活用事業。「物語的会社案内」の作成
日本アジア投資(株)	VC投資チームゼネラルマネージャ 熊本剛氏、山岸功昇氏他	ベンチャーキャピタル
(株)リクルート リクナビ NEXT	リクナビ NEXT 編集長、Tech 総研 編集長 黒田真行氏 広報部 伊東由理氏	日本最大の転職者向け求人広告サイトの運営
ワイキューブ (株)	取締役副社長 中川智尚氏 広報 池田園子氏	中小企業向けに採用、ブランディングを支援しているコンサルティング・ファーム

(五十音順)

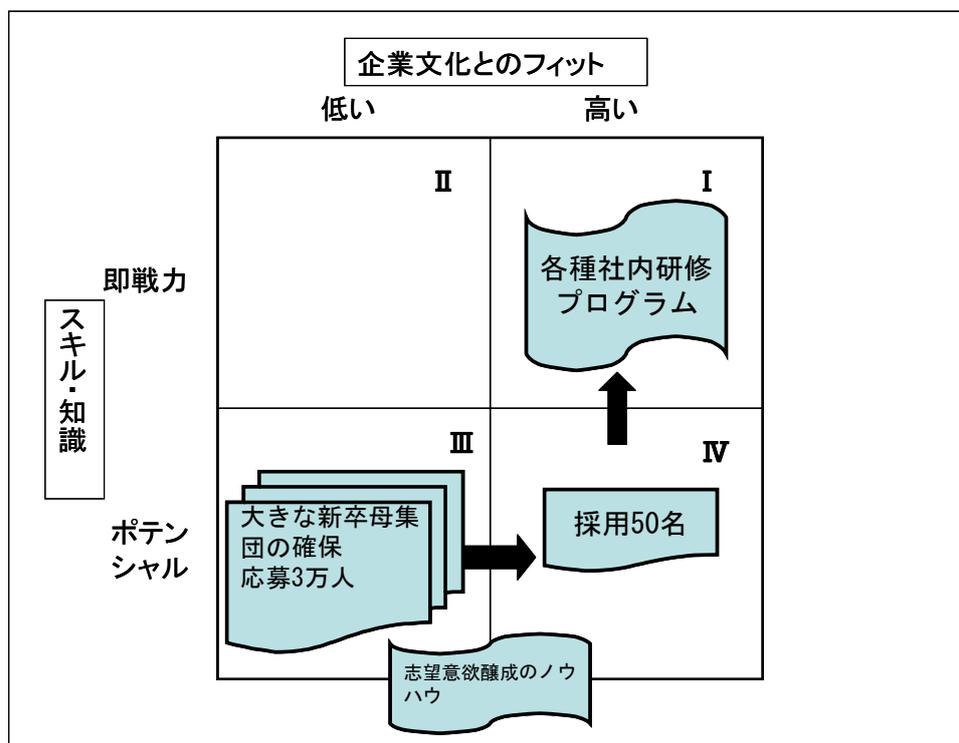
#### 3.1. 人材像の設定

##### 3.1.1. ヒアリング結果分析

今回のヒアリング結果を「企業文化へのフィット」と「即戦力か、ポテンシャル採用か」という軸で分析してみると、興味深い結論が得られる。

たとえばノバレーゼの新卒採用の場合（図表 3-2）、採用したい人材を見極めたら、その後続く長い選考プロセスの中で、その人材がノバレーゼに入社するよう、志望意欲を醸成していくようなプランを持って採用活動を展開している。新卒者であれば、初めて触れる企業文化を柔軟に消化吸収できるはずであるとの前提がある。そうしてポテンシャル採用しておいて、入社後には特定スキルの研修プログラムやOJTプログラムが備えられている。このようにして、図表に即して言えば、「企業文化とのフィットが高い即戦力人材」（第一象限）というゴールへと育成し導いていく道筋がつけられているのである。

図表 3-2 ノバレーゼ社新卒採用ステップ



これに対してライブレビューの場合（図表 3-3）には、新卒であっても「白いキャンパス」だとは見なさないという認識が前提に、あくまでもふるい落とししていくための選抜を行う。過去に即戦力ではあるが企業文化とのフィットの低い中途採用を重ねて失敗した体験に基づいて、現在では新卒だけを採用対象とし、長期間にわたる徹底的な選考プロセスを経て、企業理念にあった人材を採用することにしている（そのような人材像が、同社の credo である「LR Heart」に明記されている）。採用した後の人材活用については、将来において事業自体を刷新してしまう可能性にも備え、「経理もデザイナーも社内で育てる」「やりたいことがはっきりしている人は採用しない」といった柔軟なポリシーを持っている。

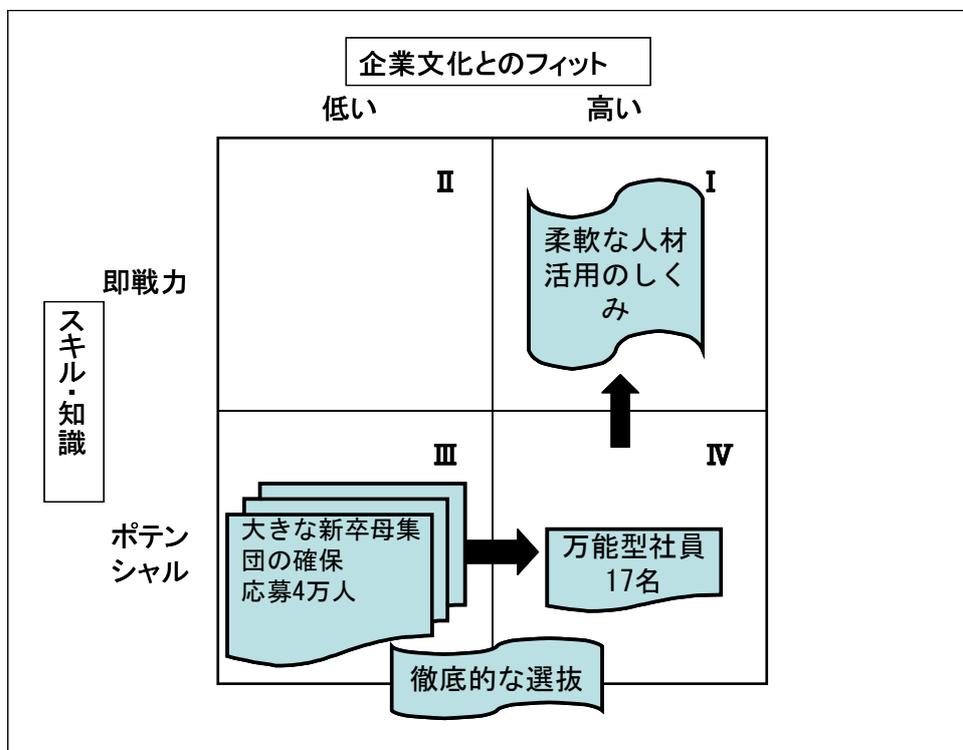
（ライブレビュー ション 増永社長談）

「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回ほどやっていただき、先輩がどんな仕事をしているか、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。」

図表 3-3 ライブレボリューションズ社新卒採用ステップ



またヴィレッジ・ヴァンガードの場合（図表 3-4）、「チェーン・オペレーションを否定した小売業」というビジネスモデルを踏まえ、「ヴィレッジ・ヴァンガードらしさ」はあえて定義せず、人材の多様性と自主性を重視している。人材は全員、最初は店舗アルバイトで採用しているので、採用にかける労力は少なく、求職者から見た壁は低い。応募者には結果的に第二新卒のような人材が多く、店舗における権限の広さにモチベーションをかき立てられて、仕事を続けるのだという。その後アルバイトのままで、平均 4 年間にわたり、法定最低賃金で店長まで経験させ、そこで実績を上げた者が、晴れて正社員に登用されるという仕組みになっている。白川社長は「4 年かけて面接しているようなもの」「ただし相手もこちらを評価する権利がある」と語っている。なおアルバイト店長は、アルバイトとはいっても、転勤もあれば研修もある。

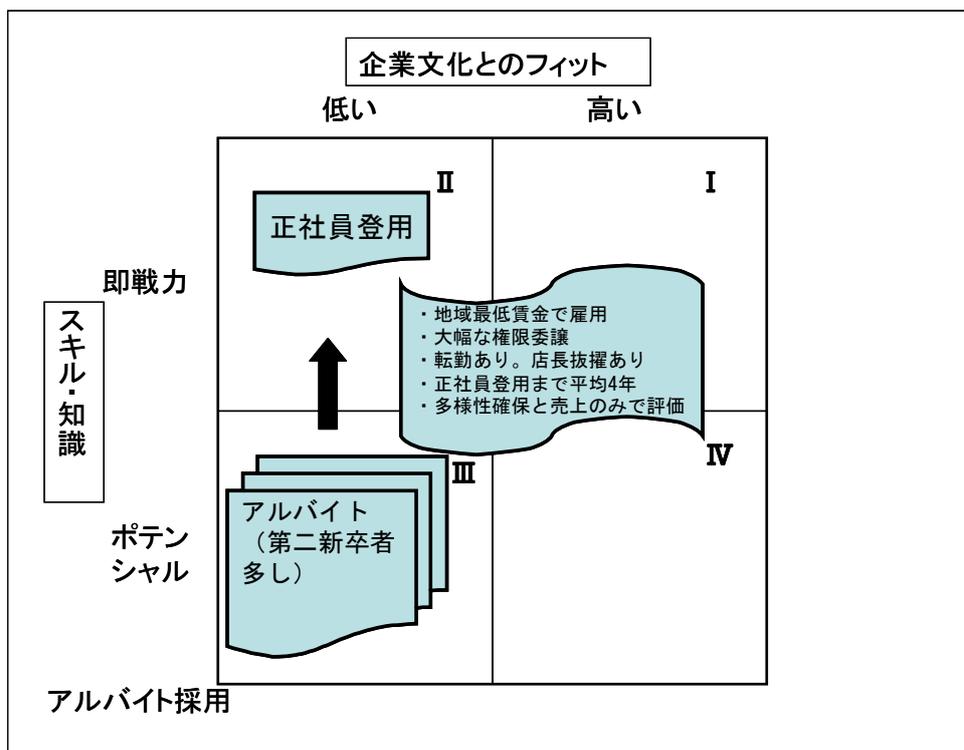
（ヴィレッジ・ヴァンガード白川社長談）

「（アルバイトから正社員に登用する際の）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い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。」

図表 3-4 ヴィレッジ・ヴァンガード社採用ステップ



いずれの事例をとっても、現時点ですでに図の第一象限にいるようなスター人材が突如舞い降りることを待ち続けるのではなく、現実的に確保可能な人材層をターゲットに設定し、選考や教育や配属などのプロセスを通じて、ゴールである第一象限へと導いていこうとしていることが見て取れる。

ただし、そのための手法は各社各様である。ある企業は、望ましい人材像を明確に定め、合致する候補者を厳選しようとする。別の企業は、望ましい人材像をあえて定めず、戦略的多様性を確保しようとする。

あるいは、ある企業は、人の資質や能力はかならずしも育成できるものではないと考え、厳しい選考を行う。また別の企業は、人の資質についてある程度醸成できると考えて、ポテンシャルを重視した選考を行う。

さらに企業によっては、できるだけ大きな母集団から選抜することを重視し、別の企業では、第二新卒と言ったニッチな人材層に人材供給源をフォーカスしている。

やり方・考え方は企業によりさまざまであるとしても、そこにはまず、その会社なりの「人材観」と、それを裏打ちする選考や人材育成等の仕組みが存在することが見て取れる。

このほかにも、「アプレッソ」社事例では、「プログラマー」と言う仕事を、いわばものづくりの職人として再定義し、普段からブログやツイッターでつながっている技術者同士のネットワークに問いかけることで、採用を完結させている。また「平成建設」事例では、「大工」と言う仕事を魅力的に再定義して、従来の典型的なキャリアコースに飽き足らない建築学部卒業生を引きつけてやまない。いずれも、人材確保の理由と対象がはっきりと限定されていて、かつ新たに発見されている。このような点も、成功事例から分析できる特長の一つではないかと思う。

「優秀な人間を採用したい」「仕事出来る人間を採れ」「元気のある人が欲しい」といった曖昧な定義では、第一象限にいる人材を待ち続けるしか打ち手が無くなる。しかしながら、ベンチャー企業に偶然にそのような人材が入社してくることはあまりないので、結局八方ふさがりとなって人材確保が行き詰まる。たしかに、第一象限以外に分布する人材を採用すると、入社後の育成などにコストがかかってしまうであろう。しかし、今回の調査を通じて、人材確保に成功している企業は、何かの不足のために労働市場では過小評価されているが、自社の事業では光ることが出来る、という人材を探していることがわかった。さらに、手の込んだ選考プロセスや、入社後に続く教育体系を、コストではなく投資であると考えているようであった。中小企業向けに採用コンサルティングを提供するワイキューブの安田佳生社長は著書<sup>13</sup>の中で次のように述べている。

まず先に投資をし、後から回収する。それが経営だ・・・採用も全くそれと同じだ。本当によい人材を採りたいと思うなら、先に投資をしなければならない・・・こうしたことは投資である以上、「リスク」を伴う・・・リスクを負っているからこそ、自社に必要な人材はどのような人なのか、そのような人材を採るためにはどのようなアプローチが最も有効なのかと、真剣に戦略を考え、実行する。

結局、大企業比で知名度が低く、人材確保で不利な立場に置かれているベンチャー企業にとっては、「どんな人材を求めるか」「どのようなターゲットに、どのような方法でアプローチするか」「能力等の不足部分について、育成や配属を通じてどのようにカバーしていくのか」といった一連の活動について、より意識的・戦略的な考え方を持つ必要があるのである。

平成建設の秋元社長は次のようにコメントしていた。

「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だ

<sup>13</sup> 安田 佳生（2004） 採用の超プロが教える 伸ばす社長つぶす社長 サンマーク出版（2004/10）

あるということということ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。」

次はケンコーコムの後藤社長のコメントである。

「・・・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れども。」

さらに、ワイキューブの中川副社長はインタビューに答えて次のようにコメントしていた。

「普通に優秀な学生は大手に行くものであるから、ベンチャー経営者としては、多少バランスに欠いていても、一芸に秀でた人であれば採用していこうというキャパシティを持って欲しい。全部の項目で平均的に7点を取れるような人をほしがる向きがあるが、仮に3点の項目があっても、一つ10点の項目があるような人のほうが個性的でおもしろい。」

このことをマクロな視点で捉え直すと、次のような推論も立ちうるのではないか。すなわち、就転職者の大企業指向・安定志向が高い現状、あるいは大企業がますます狭き門となり、他方でベンチャー企業では人材充足感が十分に得られていないという現状の背景に、「大企業であれば安心」あるいは「大企業にはいるような人材であれば安心」といった、社会的価値観の均一化があるのだとすれば、ベンチャー企業としては、むしろアンチテーゼ的に「自社にとっての光る人材」を、独自かつ多様な評価軸で確保することが重要になってくる。ベンチャー企業にとって、大企業流の価値観による人材獲得競争に巻き込まれなくてすむようになるからである。マクロな視点で見ても、これまでの評価軸では十分に力を発揮できなかつたり、就職先を見いだすことが出来なかつたような人が、「自分だけの最高の勤め先」に収まる事が出来るようになり、労働市場における雇用の創出やミスマッチの解消に役立ちうるであろう。

## 人材確保戦略の実例構

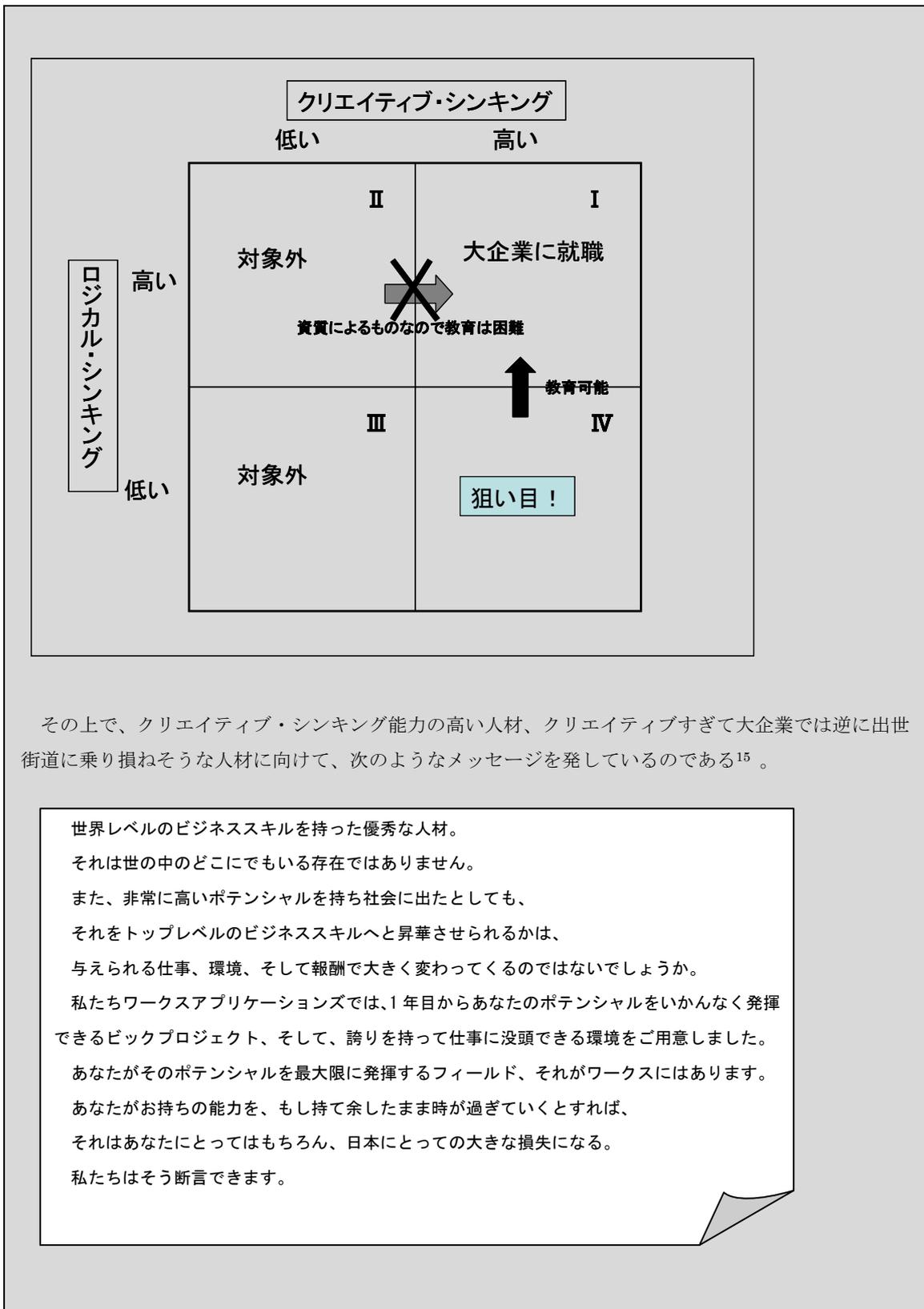
ワークスアプリケーションズの牧野正幸 CEO は次のような趣旨の発言をしている<sup>14</sup>。

- ・どのように優秀な人材を集めるかは考え抜いた。日本の優秀な学生は大手企業に採用されており、ベンチャーに勝ち目はない。
- ・当社で欲しい人材は、クリエイティブ・シンキングとロジカル・シンキングの両方に優れている地頭のいい人材。とくにクリエイティブ・シンキングは資質による部分が多いので、希少な存在であるが、当社のようなベンチャー企業にはなんとしても必要な要素だ。採用時にもこの点を重視しているので、ある意味、当社の採用条件は大企業より厳しくなっているかもしれない。
- ・当社には、どちらかといえば発想が豊かすぎて、大企業では出世街道にのらないような人材が向いている。
- ・面接では「あなたは小学校・中学校・高校の時、成績が良かったですか」と聞くようにしている。これは地頭の良さを確認するための質問なのだが、小学校から高校までずっと成績が良かったような人は、クリエイティブもロジカルも高いので、大企業に行ってしまう。当社にとっては、小中まで好成绩ながら、高校で落ち込んでしまったような人がねらい目なのである。

この発言を筆者なりの解釈も加えつつ分解すると、ざっと次のような要素が考え抜かれていることがわかる。

- ①人事給与 ERP システム導入に係るコンサルティングや設計を業とする同社にとって、必要な人材像は、「地頭の良い」人であると定義されている。【自社事業モデルにふさしい人材像の設定】
- ②「地頭がよい」ということの具体的な中身は、「クリエイティブ・シンキング」と「ロジカル・シンキング」である。【人材像を構成する具体的なスキルの特定】
- ③ここで、「クリエイティブ・シンキング」は資質による部分が多い能力であり、他方で「ロジカル・シンキング」はある程度教育によって育成することが出来る能力である。【育てられる点、育てられない点の見極め】
- ④下図で象限Ⅰに属する学生は、大企業に流れてしまう。【人材獲得競争の見極め】
- ⑤以上を踏まえると、「象限Ⅳの学生」こそが、同社にとって最適な採用対象であるということになる。【競争状況を踏まえた自社ポジショニングの最適化】

<sup>14</sup>総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会（2007）『ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書』



その上で、クリエイティブ・シンキング能力の高い人材、クリエイティブすぎて大企業では逆に出世街道に乗り損ねそうな人材に向けて、次のようなメッセージを発しているのである<sup>15</sup>。

世界レベルのビジネススキルを持った優秀な人材。  
それは世の中のどこにでもいる存在ではありません。  
また、非常に高いポテンシャルを持ち社会に出たとしても、  
それをトップレベルのビジネススキルへと昇華させられるかは、  
与えられる仕事、環境、そして報酬で大きく変わってくるのではないのでしょうか。  
私たちワークスアプリケーションズでは、1年目からあなたのポテンシャルをいかに発揮  
できるビックプロジェクト、そして、誇りを持って仕事に没頭できる環境をご用意しました。  
あなたがそのポテンシャルを最大限に発揮するフィールド、それがワークスにはあります。  
あなたがお持ちの能力を、もし持て余したまま時間が過ぎていくとすれば、  
それはあなたにとってはもちろん、日本にとっての大きな損失になる。  
私たちはそう断言できます。

<sup>15</sup> ワークスアプリケーションズ 採用ホームページ 採用理念  
<http://career.worksap.co.jp/newgraduate/policy.html> (2010年12月10日確認)

### 3.1.2. 人材像なき選考の問題点

採用に当たって、人材像の定めが行われていない場合、次のような問題が生じうる。ベンチャー企業への人材斡旋も行っている日本アジア投資で伺った問題点である。

「例えば、営業系の会社が管理系の人材を採用するケースや開発系の会社が営業系の人材を採用するケースのように、経営者の非専門分野の職種が採用対象となる場合には、採用側の職種によるバイアスが抜けきれず、異職種の人材の専門能力を正しく評価するにあたり困難が生じるケースがある。

たとえば開発系の会社に営業畑の人が面接に来ても、本当に営業の強い人ではなくて、開発のことを少しわかっているような人を採用しがちになるというようなケースがある。」

このような事態は、人材像を定めることなく、スキルや知識だけを頼りに、評価者の側が感覚的に選考しているから発生していると考えられる。特定職種についての知識が足りない場合には、人材像を明確に共有した上で、ベンチャーキャピタル会社や人材紹介会社に依頼するなどの方策がとれるはずである。どういう人を採用すれば満足なのかが分からなければ、満足な採用は出来ない。

## 構造化面接について

一般に、「面接者によって評価が大きく違ってしまう」「面接者の職種バイアスが抜けきらない」という問題に対しては、「構造化面接」という手法である程度解決策になることが知られている<sup>16</sup>。

「面接の構造化」とは、

1. 応募者を評価すべきポイントをハッキリさせる。
2. そのポイントをしっかり聞き出すために、標準的な質問フローを用意する
3. 質問に対しての回答を評価するための評価尺度を用意する

の三段階からなっている。質問フローの作成には、BEI (Behavioral Event Interview) という手法が使われることが多い。BEI とは、「今までに行った業務の中で、もっとも成功した 3 つの業績について話ってください」など、あくまで印象的な過去の出来事に話の焦点をあわせ、その中で「何故そのように考えたのか(What)」「どのようにしてそれを実現したのか(How)」という質問を繰り返し、主に行動事実を聞き出すという手法のことである。

評価尺度については、たとえば「分析・企画力」を評価するに際して、

- レベル 1 言われたとおりにやる
- レベル 2 普通に考えれば出来る
- レベル 3 熟練者なら誰でも出来る
- レベル 4 熟練者が創造・革新する
- レベル 5 過去とは異なる跳躍・飛躍

などと作成しておいて、BEI で聞き出した回答内容を、このような尺度に当てはめて評価するのである<sup>17</sup>。

### 3.1.3. 「新卒採用」ということ

筆者が今回の調査研究を始める前には、ベンチャー企業といえばやはり即戦力の中途転職者を中心に採用しているものかと考えていたのだが、調査を進めるにつれ、成長期のベンチャー企業にあっては、新卒採用が意外なほどに重視されていることがわかった。

ワイキューブの中川副社長は、企業は成長するにつれ、「ヘッドハント・一本釣り」→「公募による中途採用」→「新卒採用」へと採用チャンネルの重点を移行していくという。現在新卒採用を行っているのは、中小企業 200 万社中 2 万社程度と見られるが、昨今では若

<sup>16</sup> 今城志保、福山亜紀子 「採用場面における構造化された情報収集の効果についての検討」、経営行動科学学会 第 11 回年次大会発表論文集 2008

<sup>17</sup> この項、「採用プロセスを科学する」 リクルート・エージェント「HR MICS」Vol.5、Dec 2009- Mar 2010 を参照した。

い経営者を中心に、社員数 20 人くらいの会社でも新卒採用を行うようになってきているという。中途採用者ばかりでは社内がバラバラになるところ、新卒採用の場合には、新婚家庭に子供が出来るようなもので、これを機に経営者は覚悟を決めて、組織を固めたくなるものだという。

リクルートの黒田編集長も、「創業期に即戦力をどうにかヘッドハントしているのはどこも同じだが、会社は新卒採用をする頃に生まれ変わる」と述べている。

すでに「今後一切の中途採用を辞めます宣言」をしている「ライブレボリューション」の増永社長は次のように語った。

「来てもらっても、たいしたことない、入りたいと思われた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、それに先だっている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ただけの企業文化をつくらなければいけない。その企業文化のもとが何かといたら、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。」

また、「平成建設」の秋元社長は次のように語ってくれた。

「・・・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。

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、何をやりたい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。」

ここで、リクルートの黒田編集長は次のようにコメントしている。

「中途採用者が転職先に求めるものは十人十色だ。たとえば、職場・会社系（業態に可能性が感じられるか、戦略やビジョンがわかりやすいか等）、仕事系（仕事内容、ポジション

等)、処遇系(処遇、労働条件等)、立地系(都心にあるのか否か等)などにわけられる。新卒に比べて、ポイントとなる変数が多様なのが特長だ。」

さらにワイキューブの中川副社長は、

「創業期ベンチャーが人材確保に当たって考えていることは、「一緒に成長していきたい」ということだろう。しかし、経営者が直接口説いてくる人ならともかく、そこに一般公募で応募してくる(中途採用)人材にどんなモチベーションがあるのかと考えると、これは相当に難しい。ただ新卒であれば、自分の可能性や会社の可能性に賭けて来てくれる・・・だから中途採用で人が集まらない会社であればあるほど、新卒採用に取り組む価値がある。」

とコメントしている。中途採用者が求めるさまざまなニーズを完備することが難しいベンチャー企業にとっては、むしろ文化や理念を定め、一枚岩となって戦略的に成長していこうという可能性に賭けてくれる新卒採用の方が、そもそも現実的なフィットが良い、いう面もあるように感じた。

#### 3.1.4. 自社の魅力を高めると言うこと

人材の確保にあたっては、これまで述べてきたように、自社なりの人材像をきちんと定義しておくと言うことが大切だが、そのこととクルマの両輪をなすのは、良い人材が入社したくなるように、自社の魅力を高めてゆく必要があるということである。そのためには総合的な経営改革が求められるのであるが、そのことは本調査研究の範疇を超える。とはいえ、今回ヒアリングした先では、やはりそれこそが本質であるとする、説得力のあるコメントが多数聞かれた。たとえばライブレボリューションの増永社長は、まずは経営理念を固め、理念をベースにして経営改革を推し進めていった。

「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こと、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と。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、そういうかたちです。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。」

ヴィレッジ・ヴァンガードの白川社長に、後輩ベンチャーへのアドバイスという形で伺ったお話は次のようなことであった。

「報酬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、やはり権限を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。」

平成建設の秋元社長の叱咤激励を引用し、本項の締めとしたい。

「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。」

## 3.2. 採用メディアと広報活動

### 3.2.1. ポータルサイト・自社ホームページの活用

今回ヒアリングした企業の多くは、求人広告にはやはり、民間の求人情報ポータルメディアを活用しているケースが多かった。新卒採用についてはリクナビ（株式会社リクルート）、マイナビ（株式会社毎日コミュニケーションズ）、日経就職ナビ（株式会社日経HR、株式会社ディスコ）が御三家と言われている。また今回ヒアリングしたすべての企業が、自社ホームページに採用情報を掲載し公募を行っていた。

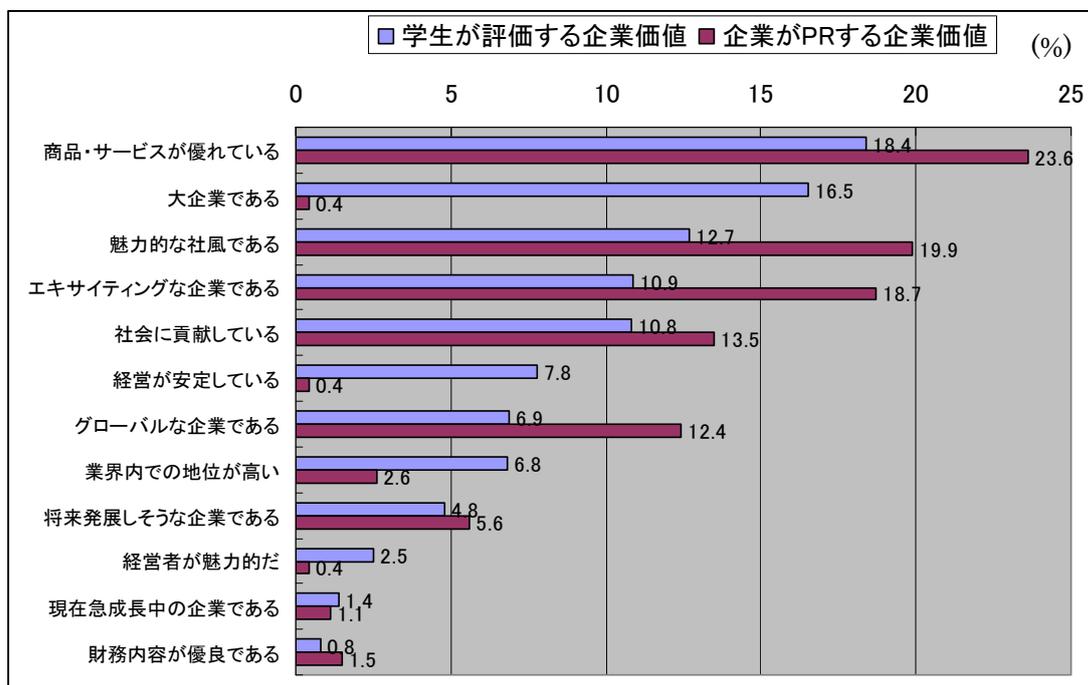
ここで、ホームページ等を活用するとしても、何をどのように記述すれば効果的なのかということが問題となってくる。リクナビ NEXT 編集長の黒田氏によると、ベンチャー企業の場合には一般に「安心感は足りないが夢があってエッジが効いている」ところをアピールし、その上で商品やサービスの価値をしっかりと差別化してアピールすべきだという。また、ときには休日出勤もあるといった、ネガティブな要因もリアルに打ち出した方がいいだろうとのことだった。

ただ、ベンチャーの強みにせよ弱みにせよ、表現内容や表現方法は、ターゲットにしている人物像によって変わってくる。「誰にでも伝わるラブレター」はありえない。従って、メッセージを届けたい層をしっかりと事前に想定する必要があるとのことだった。さらにリクナビの場合、転職者が自社を候補企業としてブックマークしてくれなければ仕方がないため、順序としてはまずは自社の強みをアピールすることが大切だということだった。

ベンチャー企業に限らないが、「何を書くべきか」という点についての一般的傾向については、次の表（図表 3-5、図表 3-6）が参考になる。なかでも、「若いうちから活躍できる」といった要素が、企業が思っているほどには学生の琴線には触れていないことは、ベンチャー企業が情報発信するにあたって、示唆的でもあり、物足りない点でもあるだろう。

図表 3-5 【新卒】 学生が評価する企業価値・企業がPRする企業価値

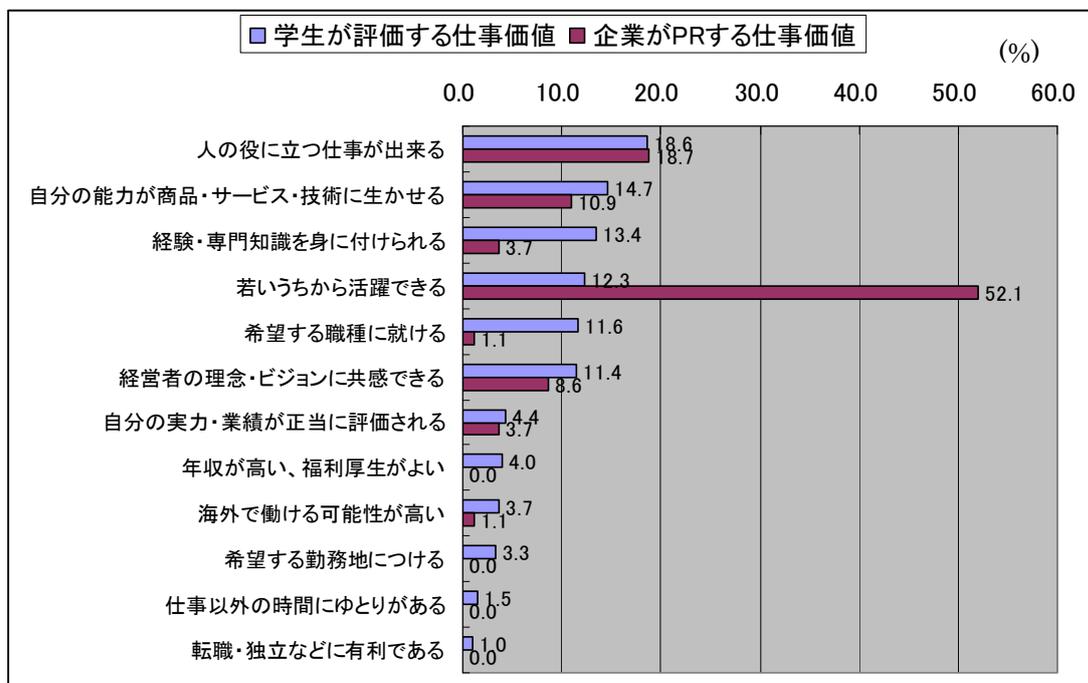
対象: 11年春卒業予定のブンナビ会員大学生・大学院生 N=448、上場企業を中心とした主要企業 N=268



(資料) (株) 文化放送キャリアパートナーズ (2010年7月) 「新卒採用戦線総括 2011」

図表 3-6 【新卒】 学生が評価する仕事価値・企業がPRする仕事価値

対象: 11年春卒業予定のブンナビ会員大学生・大学院生 N=448、上場企業を中心とした主要企業 N=268



(資料) (株) 文化放送キャリアパートナーズ (2010年7月) 「新卒採用戦線総括 2011」

### 3.2.2. ソーシャルメディアの活用

ツイッターなどのソーシャルメディアを採用広告活動に活用する例も増加している。今回ヒアリング調査を行った先でも、ワイキューブ社は新卒採用をすべてツイッターと自社ホームページで行った。またライブレボリューションは、自己PRなども出来る「リクトモ」という就活ソーシャル・ネットワーク・サービスを自社開発し、1万3千人の登録者数を得ている。

ソフトウェア開発のアプレッソのCTO、小野和俊氏は、年間数名の技術者採用に当たって、かねてから自らブログやツイッターを行い、情報発信や情報交換を通じて築いたネット上での人脈から採用することが、すでに同社の主流のやり方になってきていると述べている。

Twitter は、2年半ぐらい前（注 2007 年半ば）にはじめました。こちらも、会社の宣伝とかは全然書いてなくて、開発のこととか、趣味のゲームについてのつぶやきがメインです。だからフォロワーも、ゲーム関連の人とか、エンジニアが多いです。ほんとうにどうでもいいことばかり書いているので、ゆるい感じでつながっています。

ある日、エンジニアを採用しなきゃ、と思ったときに、そうだ、Twitter でつぶやいたらどうなるんだろう？と思って、なんとなく呟いてみたんですね。「アプレッソではプログラマ募集しています。興味のある人は連絡ください」って。そうしたら、驚いたことに、40人ぐらいから連絡があったんです。で、その人たちを会社見学会みたいなのに集めて、話をして、興味を持った人は正式に応募してね、という流れにしました。そのうち半数ぐらいから面接希望の連絡があって、最終的に入社したのが5人です。

Twitter では、飾らない「素」のコミュニケーションをとっているからだと思います。「眠い」とか「飲みたい」とか「ゲームやりたい」なんてつぶやきばかりですからね。親近感を感じてくれたことが応募につながったのでしょう。面接も、前から知っている友達との飲み会のような感じになり、お互いにいいところも悪いところもさらけ出して話ができました。その結果、優秀な人を、深い相互理解のもとで採用することができました。結果として、求人広告とは比べ物にならない、質の高い採用ができましたね<sup>18</sup>。

<sup>18</sup>株式会社アプレッソ（2009）「小野 CTO のブログで面接を公開！？仰天採用術」 株式会社 F-Quest ホームページ <http://www.fquest.com/fquest/> （2011年2月23日確認）

## 文章技術について

本格的なコピーライトには至らないにしても、一つの事柄を他人に説明し伝えるにあたって参考になるような思考技術や文章技術は存在する。下記の例は、コンサルティング会社クロスロード社の指導例であるが、ここでは「起承転結」の形を通して表現することで、メッセージが立体的になり、より伝わりやすくなるだけでなく、本来伝えるべきなのに漏れてしまっていた情報も取り出すことが出来ている。

流れを重視するなら「起承転結」型だけでなく「序破急」型でもよいし、全体構造をうまく伝えたいのであれば「5W1H」手法でまとめることができる。読み手や状況に応じて文体を変えると、会社の雰囲気や「らしさ」が伝わりやすくなって効果的である。

さらに、会社についてじっくり語りたいのであれば、簡単な「ストーリーテリング」手法を援用することもできる。ビル・ジェンセン<sup>19)</sup>によると、ストーリーには、時を超え、文化を越え、「①葛藤、②展開、③クライマックス、④結末」という一定の共通した構造が存在する。これをビジネス向けの表現にアレンジすると、次のような構造になる。このような構造を踏まえた短いストーリーには、強い伝搬力があるという。

ストーリーテリングの構造	ビジネス向けにアレンジした表現	意味
葛藤	バーニング・プラットフォーム	今こそ変化していくしか選択肢はない
展開	われわれの現状	現状とその評価、現状取り組みの説明
クライマックス	今年中に達成されるべき目標	今年度の事業目標と優先事項
結末	われわれの目指すべきもの	ミッション、ビジョン

### ●起承転結型の企業メッセージ（例）<sup>20)</sup>

#### <Before>

自然と遊ぶをコンセプトに、1991年国産インディーズスポーツブランドとして始動。●●社は100年の歴史を夢に、量より質を求め流行に左右されることなく“モノ”としてのポテンシャルを追求し、モノ創りをしています。そんな日々の中、足首は直角を基本に前後運動するのに、「靴下はなぜまっすぐな筒状なんだろう?」。L字型の靴下はこんな単純な疑問から生まれた、新しい靴下です。たかがクツタ、されど健全なライフスタイルのためには足元は大切なものです。包み込まれるようなフィット感、あたらしいカタチをぜひご愛用ください。これからもみなさんに喜んでいただける戸外での快適を創造し続けます。

<sup>19)</sup> ビル・ジェンセン（2010）『シンプリシティ：「過剰」な時代の新競争戦略』（日経ビジネス人文庫）日本経済新聞社

<sup>20)</sup> クロスロード（株）資料より

<After>

**【起】**

人間の足首は「L字型」、でも、なぜ靴下は「筒状」なのだろう？

L字型の靴下は、こんな単純な疑問から生まれた、新しい靴下です。

実は、靴下を人間と同じ「L字型」にするだけで、よいことがたくさん起こります。

まず、なんと言っても足首からふくらはぎにかけて自然に広がる構造に出来るので、今までの靴下のように口部をゴムで締め付ける必要がなくなります。そうすると、全体で包み込むようにフィットできるので、とても快適な履き心地になるのです。

**【承】**

では、なぜ今までの靴下は筒状だったのでしょうか？

答えは簡単、製造上の問題です。

L字型にするには特別な技術が必要で、当社はその製法を開発し特許を取得したのです。今までは「作り手側の都合」で、みなさんにきゅうくつな思いをさせていたわけですね。

**【転】**

●●社と出会ったの人の足元が、一生涯、解放されることを願って・・・

「足元を固める」という言葉があるように、日本人は昔から足元をとっても大切にしてきました。現在でも、健全なライフスタイルのために、足元はとっても大切なものです。

91年に「自然とともに遊ぶ」をコンセプトに国産インディーズスポーツブランドとして始動した●●社は、そうした健全なライフスタイルを提供する“モノ”としての可能性を追求し、流行に左右されることのない、誠実なモノ創りを続けています。

**【結】**

●●社は「百年の歴史」を夢見ています。

「そういえば、むかしの靴下はきゅうくつだったよね・・・」と、今の若者たちが昔話に語る日がきっと来ることを信じて・・・

ちなみに、40人の応募者から5人を採用するという倍率は、通常の選考過程を経た場合と変わりはないという。

そして小野 CTO は、企業がソーシャルメディアを活用する意味合いについて、次のように語っている。

Blog や Twitter などのソーシャルメディアを使うということは、今までに見せてない情報を、強いところも弱いところも含めて出すということだと思います。

これまでのようにつまみばかり見せて、「無敵な会社」を演出するのは意味がありません。会社の規模の大小にかかわらず、弱さをちゃんと見せることができる会社かどうか。弱さをさらけ出したうえで、何が出てくる会社なのか。そこが、今求められていることではないかと思います。

そうやって情報をさらけ出すメリットは、一言で言うと「信頼関係の醸成」です。採用はもちろん、顧客や見込顧客と、知らないうちにいい信頼関係を構築できて、良い人材採用や、トラブルを未然に防ぐといったはかり知れない効果があると思うので、ぜひ、ソーシャルメディアをうまく使いこなすことをオススメします。

ソーシャルメディアは、大多数のものが無料ないし大変廉価に利用できるため、コスト面を勘案しても、より多くのベンチャー企業が採用広報活動に取り入れるべきであると思われる。興味深いのは、その際に、「無敵な会社」を演出するのではなく、「弱さをちゃんとみせる」ことが、かえって信頼関係醸成に役に立つというのである。応募者から見れば、なんでも取りそろっている大企業ではない以上、弱みはあるはずなのであって、どのような弱みがあるのか、事前に了解した上で応募したり入社したいところではあるが、従来の採用広告メディアではなかなか入手できない情報であり、面接などの場でも聞き出しにくい面があった。ソーシャルメディアはこのような目的にかなった媒体である。さらにいえば、自らの「弱さ」をも売り込むことが出来るというのは、大企業にはなしえない、ベンチャーだけに許された採用広告手法ではないかと考えられる。

ちなみに、会社のネガティブ情報の開示は、相当スマートにやらないと、逆宣伝・逆効果になったり、荒れたコメントなどが積み重なって「炎上」してしまうのではないかと聞いたことが危惧される。記述の際にはどんなことに留意しているのか、小野 CTO に尋ねたところ、「隠さない、逃げない、相手にあわせて怒らない、最初だけ返信してあとは返信しないといったいくつかのルールはあるが、基本的には試行錯誤して失敗を重ねないと、インターネットコミュニケーションのリタラシーは身につかないだろうとのことだった。また同じ件について企業を支援している F・Quest の笠木社長は、「ダメなところもあるけれど、前向きにがんばっています」と言う書き方であれば、ポジティブな意味合いが伝わっていくようだ」と経験的に語っている。

(参考)

ワイキューブ主催「ソーシャルメディアを活用した 11 新卒採用 事例共有会」(2010 年 10 月 6 日)のユーストリーム中継によると、IT ニュースサイト運営の「IT メディア」社は、2011 年 4 月入社の新卒社員 15 名を、採用予算 19 万円で獲得したのだという。採用広告媒体は、自社メディア(同社は IT 関係のニュースサイト)、ユーストリーム、スカイプ、ブログのみであった。ウェブメディア企業の本懐として、アンチ・マス・アプローチを掲げ、ソーシャルメディアで一人一人と対話することとしたのだという。地方学生のために、会社説明会のユーストリーム中継を実施(パスワードをかけて、ユーストリーム閲覧を持って説明会参加と見なすなどの施策をうった。またブログでは、学生向けと言うことはあまり意識せず、プロに対して書くように深みのあるコンテンツを毎日 1000 文字流し続けたという。

なおツイッターに関しては、東大生での普及率が 10%に過ぎないとか、ユーザーの過半数が 35 歳以上であるといったリサーチ結果もあり<sup>21</sup>、学生など若い人を多数集めるためのツールではないという評価もある一方で、このようなツールのアーリー・アダプターと出会えることは良いことだと評価する声も聞かれた。で、大企業においても、「公式アカウント」「非公式アカウント」などを使い分けながら、担当者のつぶやきを流すなど、採用でのツイッターの活用の試みが始まっている。「リクナビ」が今年に入ってフェイスブックと連携したため、来年の就活ではフェイスブックの活用が進むかもしれないと見る向きもあった。

すでに新卒市場は平成生まれで占められるようになっており、デジタルメディアに対する感度が旧世代とはちがっているという。権威に対する志向性も低い。このようなセグメントの求職者は、ベンチャーだからこそ採用できるという時代が来るかもしれない。

ソーシャル・リクルーティングが今後ますます盛んになるのではないかと考えられることの背景には、これまでの就活の「スペックで検索し、フィルターをかける」という基本動作に対する、企業並びに学生側の不満感もあるものと思われる。クロスロードの辻口社長は次のように語っている。

「現在の採用は、採用側も、人材サービス提供側も、「分類・分析し、データを蓄積し、それを検索する」という手順をとる傾向が強まっている。その結果、「そんな人はいない!」「そんな会社はない!」との結果に陥っている。そして適切な人が見つけれなかった場合、検索条件を緩和して対象を広げたりしている。考え方を変える必要がある。ベンチャーでの仕事は、そんなに高スペックが揃った人材でなければ出来ないほど難しいのか。ベンチャーならむしろ、できあがった人ではなく、これからできあがる人を採用すべきではないのか。」

<sup>21</sup> 「ソーシャルメディアを活用した 11 新卒採用 事例共有会」(ユーストリーム中継 2010 年 10 月 6 日 アクセス)での IT メディア社のプレゼンテーションより

また、ケンコーコムの後藤社長の次のようなコメントは（「検索」という文脈ではないのだが）、ここで述べるアイデアに示唆的であった。

「ここ1、2年ぐらいは特にダイバー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・・・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・・・やはり変化に強い組織にしようとする、いろんな価値観、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。」

さらに思えば、発展途上のベンチャー企業と、発展途上の新卒学生とが出会うときに、お互いにスペックで検索しあってみても仕方がないことも、また確かである。就活そのものが、できるだけ多様な場で出会い、言葉豊かに語り合うことが可能になるような媒体への移行を模索することは、かりにツイッターやフェイスブックの流行がいったんは終わったとしても、ことにベンチャー企業にとっては必然の流れなのではないかと考えられる。

### 3.2.3. ゲリラ的採用

中小企業に採用コンサルティングを提供しているワイキューブ社は昨年、自社採用のための専用サイト「採用進化論 カンプリア大爆発」を開設し、様々なユニークな条件での募集を試行した。たとえば「机がもっとも汚い人」を採用する（写真を送付してアピールする）、「お城に住んでいる人」を採用する、「日本に一箇所だけ存在する海中ポストから応募した人」を採用する、といったものである。「全く新しいビートたけしの物まね」が一番うまかった人を採用する、というお題に対して、熱演ビデオを提出し内定を獲得したのは京都大学出身者だったという。

また、ツイッターの広告のみで開催される「終わらない会社説明会」という催しでは、人気の参加型イベント「リアル脱出ゲーム」を模して、謎を解かないと説明会会場から脱出できないというゲーム的な仕掛けを施した。

同社では、求める能力を持つ人材は、どんな気質を持っているか、ということ考えた上で、個性の強い人材を一芸入社させることを狙いとしたり、という。また、このような説明会に参加した学生からは、「他社にない採用方法に共感した」「通常の面接や筆記試験には合点がいけない面があるので、何か別のことを試している企業に興味を持った」「この会社が、この活動の奥で、何を訴えようとしているのか、確かめてみたいと思った」などといったフィードバックがよせられているという。

調査研究によると、急進的な社会運動グループは、そのゲリラ的活動によって、社会の

## 若年層世代論 【76 世代・86 世代、デジタルネイティブ】

ヒアリング調査の過程で、世代論に関する二つの言葉を繰り返し耳にする機会があった。若年層を理解する一助として、紹介しておきたい。

### (1) 76 世代・86 世代・96 世代

76 世代（ナナロク世代、1976 年前後生まれで現在 34 歳前後）は、大学生になる頃に PC が登場した世代である。PC よりも携帯電話を駆使する 86 世代（ハチロク世代、1986 年前後生まれで現在 24 歳前後）にとっては、i-mode の出現は高校生時代の出来事であった。そして、96 世代（キューロク世代、1996 年前後生まれで現在 14 歳前後）は、iPod やポータブルゲーム機を使いこなすマルチデバイス世代である。各世代の特長は下記の通りである<sup>22</sup>。

#### ① 76 世代

- ・テキストベースのコミュニケーションが、直接対話よりも楽で自然であると感じる
- ・PC は癒しでありくつろぎの対象
- ・「他人にあまり影響されずに自分らしい生き方をするのが格好いい」「社会が何と言おうと自分だけの価値観が大切」
- ・はてなの近藤淳也氏、mixi の笠原健治氏、GREE の田中良和氏など、著名な IT 起業家を数多く輩出している世代。

#### ② 86 世代

- ・勉強にも遊びにもケータイが欠かせない世代。論文まで携帯で作成する者もいるという。
- ・情報選択メディアよりも、コミュニティ、仲間、アバター、クラウド、コミュニケーション手段を重視
- ・「自分だけの考え・信念を貫き通すのは格好悪い」「一人で生きているわけではないので我を通すのはおかしい」
- ・夢中になれる分野で才能を発揮する。

#### ③ 96 世代

- ・携帯に加え、ポータブルゲーム機を駆使するなど、モバイル志向が先鋭化
- ・モバイル機器で動画を楽しむことがごく一般化
- ・「孤独恐怖症」気味で、ネット上でやることが山ほどある
- ・次のような志向性を持つ
- ✓ **主人公願望**：ゲーム、小説などを含めて、ほんの一時でもいいから、自分が物語の主人公でいる感じを味わっていたい。
- ✓ **オンタイム志向**：「早く知る」ことに貪欲。オンタイム（即時性、速報性、動的性）に状況や気持ちを知りたい

<sup>22</sup> 橋本良明、(株)電通、電通総研他 (2010)『ネオ・デジタルネイティブの誕生：日本独自の進化を遂げるネット世代』ダイヤモンド社

- ✓ **動画ランカレンシー**：動画＋言葉(Language)＋貨幣(Currency)による造語。言葉や文字だけでなく、動画までもコミュニケーションのツールとして使いこなす。
- ✓ **頑張らないツボ**：頑張り過ぎや、暑苦しく押し付けがましいコミュニケーションを嫌う傾向。
- ✓ **モバイル志向**：他者に対する信頼性を意味する「一般的信頼性」が、若い世代ほど高いことだった

## (2) デジタル・ネイティブ

この言葉を生み出したドン・タプスコットの著書<sup>23</sup>によれば、デジタル・ネイティブ世代の行動には次のような特長があるという。

- ✓ **自由**
  - ・ 選択の自由と多様性を好む
  - ・ 仕事の場所と時間を選択できることを当然だと考えている
- ✓ **カスタム化**
  - ・ 何かを手に入れると、使いやすくカスタマイズする
  - ・ 自分の仕事もカスタマイズしたが、職場の外でも働きたいと考えている
- ✓ **調査能力**
  - ・ 調査能力に長けている
  - ・ 他方でオンラインの世界では懐疑的であるべきことを知っている
  - ・ 就職先企業について徹底的に調査し、自分が求めるライフスタイルと合致しているかを精査・確認しようとする
- ✓ **誠実性**
  - ・ 社会的・保守的で、コミュニティ感覚に富んでいる
  - ・ 他人にもまた、誠実であることを求める
- ✓ **コラボレーション**
  - ・ コラボレーションを得意とするリレーションシップ世代
  - ・ 組織の意志決定に影響を与えたり、効率化のために仕事のプロセスを変革したいと考えている
- ✓ **エンターテインメント**
  - ・ 仕事は楽しいものであるべきで、仕事と遊びの間に明確な境界線を引いていない
- ✓ **スピード**
  - ・ スピードを当然のものとして受け止め、他者にも瞬時の応答を期待する
  - ・ 電子メールを使うほど忍耐強くない。インスタント・メッセージング
  - ・ 自分のキャリアも、速いペースで、継続的なパフォーマンス評価を期待する
- ✓ **イノベーション**
  - ・ イノベーションそのものや、イノバティブな商品・サービスを好む。

タプスコットはまた、デジタルネイティブ世代に対する人材確保について、「(新聞の求人広告や大学の求

<sup>23</sup> ドン・タプスコット (著)、栗原潔 (翻訳) (2009) 『デジタル・ネイティブが世界を変える』翔泳社

人セミナーと言った) 従来型の広告を使用するのは時間と資金の全くの無駄使いである」と断じ、「双方向の対話プロセスを採用すべきだ」と述べている。優秀なデジタルネイティブ世代の候補者を引きつけるためには、ソーシャル・ネットワークで候補者個人にアプローチし、情報交換を行い、人間関係作りから始めるべきだという。また選考に際しては、お試し雇用などの期間において、フルタイム雇用に適しているかを確認することが重要だという。

なお、おおむね「76世代」「86世代」の人たちを「デジタル・ネイティブ」、96世代近辺の人たちを「ネオ・デジタルネイティブ」などと呼ぶこともある。

ある種の人々から強い支持をとりつける一方で、それ以外の部分では社会常識に乗っ取った行動様式をとることで、世間一般からも承認を受けるといふ、いわば「二重戦術」を採ることが多いという<sup>24</sup>。ワイキューブの事例においても、一般的ではない採用手法を採ることで、ある種の資質を持った応募者を熱狂的に引きつけることに成功しているといえる。このような採用戦術をとることができるのは、ベンチャー企業ならではの強みであるといえるだろう。同時に、オーソドックスかつ丁寧に作り込まれた同社のコーポレート・サイトを見れば、同社がけして風変わりなわけではなく、むしろ社会常識に合致した、正当性の高い組織であることが了解できるであろう<sup>25</sup>。

#### 3.2.4. 採用ブランド

一般にブランドと言えば、商品などに関して、名前を聞いただけでイメージできる特長や利点、ステイタスのことで、そのイメージからわくわくしたもの、類似商品との違いを感じ、「ぜひ購入してみたい」と思わせるような魅力のことを言う。

人材採用においても、企業名を聞いただけで、ポジティブなイメージが喚起され、入社してみたいと思わせるような魅力を持つ企業を「採用ブランドが高い企業」と呼ぶことがある。今回の取材先にも、企業名だけで何万人もの学生の応募を受けるような「採用ブランド」の高い企業が見られた。

もともと、どの企業も最初から採用ブランドが高いわけではない。そのような企業はやはり、しかるべき手を打っていたことが伺えた。

新卒学生に対する「採用担当者として接して好感が持てた企業」についての調査で1位を獲得した「ノバレーゼ」では、採用時期には全社一丸となって、個々の学生と向き合う採用業務を展開している。

<sup>24</sup> 金井、前掲

<sup>25</sup> Williamson, I.O., Cable D., Aldrich H. (2002), Smaller But Not Necessarily Weaker: How Small Businesses Can Overcome Barriers to Recruitment, *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, Vol.5, p83-106

「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现しているわけです。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。」

「ライブレポリューション」は、**BtoB** 企業としての知名度の低さをカバーするために、就職活動一般について教える「就活セミナー」を開催したという。

「なぜそれをやるのかというと、われわれというのは **BtoB** 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で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。」

では、その「就活セミナー」への集客は、そもそもどのようにしたのだろうか。

「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良かった。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った。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9千人が集まりました。

あとは口コミがすごく多くて、最初の頃は横の口コミしかなかったのが、年を重ねていくと、縦の口コミができてきて、まずあそこ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方が多いのです。僕らがやはり中途採用を辞めたひとつのポイントは、中途は口コミが発生しないんです。新卒はみんな不安だから、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人が言っていれば、当社のことは知れ渡っていることになる。口コミが縦も横もあるというのは、これは中途にない大きなポイントなので、じゃあ新卒に特化したほうが効率的なのだと考えています。」

「平成建設」でも「大工」という古い仕事に新しい意味を与えて、そのことを訴えるために、講演や出版、テレビ出演を重ねている。他方で「アプレzzo」のように、社長ブログで技術と日常風景の鼎談を日夜繰り返し広げている会社もある。

ベンチャー企業の採用ブランド構築を支援の **F-Quest** の笠木社長は、

「ベンチャー企業には他社との明らかな差別化要因などないことが多い。サービス内容であれ、魅力的な経営者や社員であれ、なにか少しでも強みがあれば、そこに光を当てて差別化 **PR** をしていくことが肝心だ。それは結局ブランド向上の問題である。

**IT** ベンチャー企業の中にも、「当社には特徴がない」「当社のような会社は星の数ほどある」などと尻込みをする向きもある。しかし、光を当てる場所を見つけてブランドを作っていくことが肝心である。そしてベンチャー企業では多くの場合、魅力ある「人」そのものがブランドとなる。」

とコメントしている。

また、クロスロードの辻口社長は、自動車の「フェラーリ」を例に挙げ、大勢では乗れない・荷物が載らない・燃費が悪いなど、スペック的には欠点がたくさんあるのに、「フェラーリ」というブランドは尊敬され、「フェラーリらしさ」広く愛されているとし、企業についても必ずそれぞれの「らしさ」があって、そこが愛されるのだと語っている。また、採用広報については、「どんな会社か」ということよりも、「どんな人がいるのか」がよく

わかるようにすべきだと、次のようにアドバイスしている。

「会社というのは「強み」だけで動いているのではない。「らしさ」で動いている。これは「弱み」の表れである場合が多い。

求職者にとって、ベンチャー企業の実態はわからないことが多い。だからなにより「安心感」が大切である。そこで問題なのは、「どんな仕事か」、「どんな会社か」ということよりも、「どんな人がいるか」である。候補者の家族など周りの人にとっても、やはり「どんな人がいるか」は関心事である

だから社長、社員は顔を出すべきである。顔を出すというのは、写真を出すと言うことだけでなく、どんな人なのかがわかるような表現をとることが大切である。会社は公のものだから、個人的なことは言いたくない、という向きもあるだろうが、これは間違いである。ベンチャー企業の場合、公私混同は OK である。」

採用広告だけでなく、社長が顔を出しての普段からの PR 活動が、採用ブランドのアップにつながりやすいのがベンチャー企業の特長のようなのである。

### 3.3. リアリスティック・ジョブ・プレビュー

#### 3.3.1. 概説

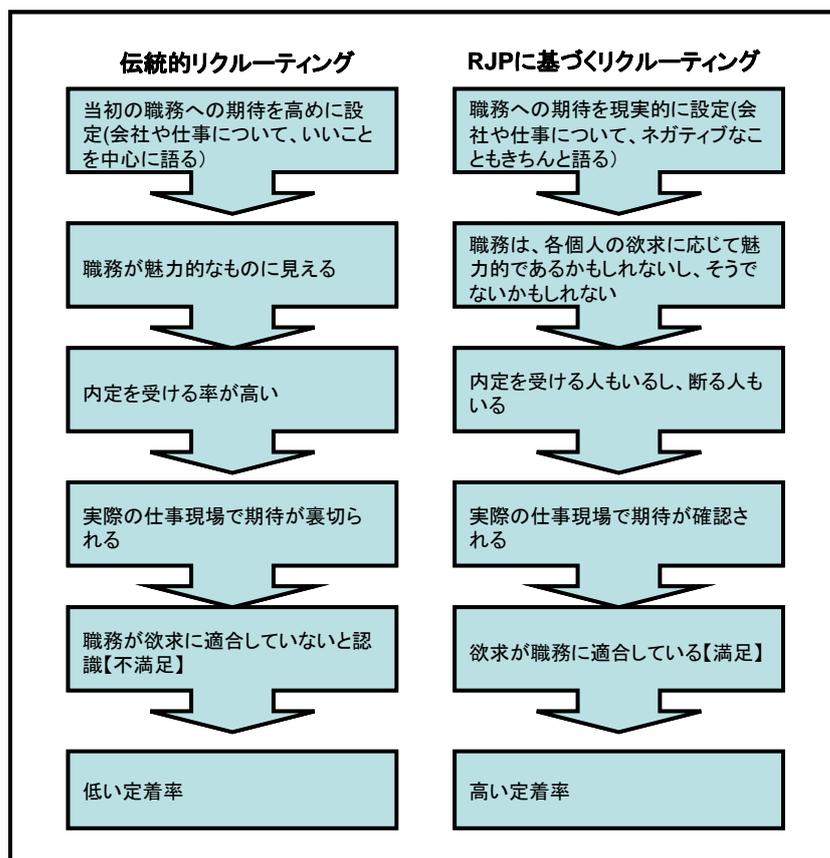
一般的なリクルーティングの場面では、企業側も個人側も、多かれ少なかれ、いいところだけを見せるという傾向がある。企業としては、自社が「より魅力的に見えるように」見せることで、応募者を大多数引き寄せて、そこからいいところだけを選抜するという考えを持っているだろう。個人としても、企業に対し自らを売り込もうという意図が働き、良い情報だけを提供する傾向があることは否めないであろう。

そこには、両者の間の埋めがたい「情報の非対称性」が横たわる。双方がいいところだけをみせるとすると、当事者にとっては、相手方についての不十分な認識しか持ち得ないこととなり、ミスマッチやギャップが発生する。そもそも就職に際しては、入社してみないとわからないことが多い。あまりにも情報がわからなければ入社が決断ができない。あるいは、実際に仕事を始めるてから、驚く・戸惑うなどのリアリティショックを受けるものである。このことは、単なる情報不足の問題ということだけでなく、情報への姿勢の問題でもあり、企業規模にかかわらず顕在化する重要な問題である。応募者の側から見れば、一般的には大企業の方が、組織としての許容量や個人が取り得る選択肢が多いと考えられるため、入社後の予期せぬリスクに対応しやすいように考えられるであろう。他方、小さいベンチャー企業では、仕事内容も人間関係も、逃げ場がないように感じられるであろう。

米国で発展してきた採用選考の考え方に、リアリスティック・ジョブ・プレビュー(RJP)がある。これは、組織や仕事の実態について、良い面だけでなく悪い面も含めて、リアルリズムに徹した情報を提供することで、個人の能動的な企業選択を促そうとするものである。「企業が人材を選ぶ」という視点から、「企業と個人が互いの適合性を見極めて選び合うこと」への視点の転換がある。日本でも 2007 年 10 月の雇用対策法改正で、「青少年が、採用後の職場の実態と入社前の情報に格差を感じることをないよう、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成などについての情報を明示すること」が事業主の努力義務と定められており<sup>26</sup>、RJP の考え方による採用活動は新規なものでも概念的なものでもなく、採用活動の本来あるべき姿なのである。

これまでの伝統的なリクルーティングと、RJP の考え方に基づくリクルーティングの違いは次の通りである（図表 3-7）。

図表 3-7 伝統的リクルーティングとRJPに基づくリクルーティングの違い



(資料) 金井嘉宏 (1994) エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性 - 先行研究のレビューと予備的実証研究 神戸大学経営学・会計学・商学研究年報 p1 より筆者作成

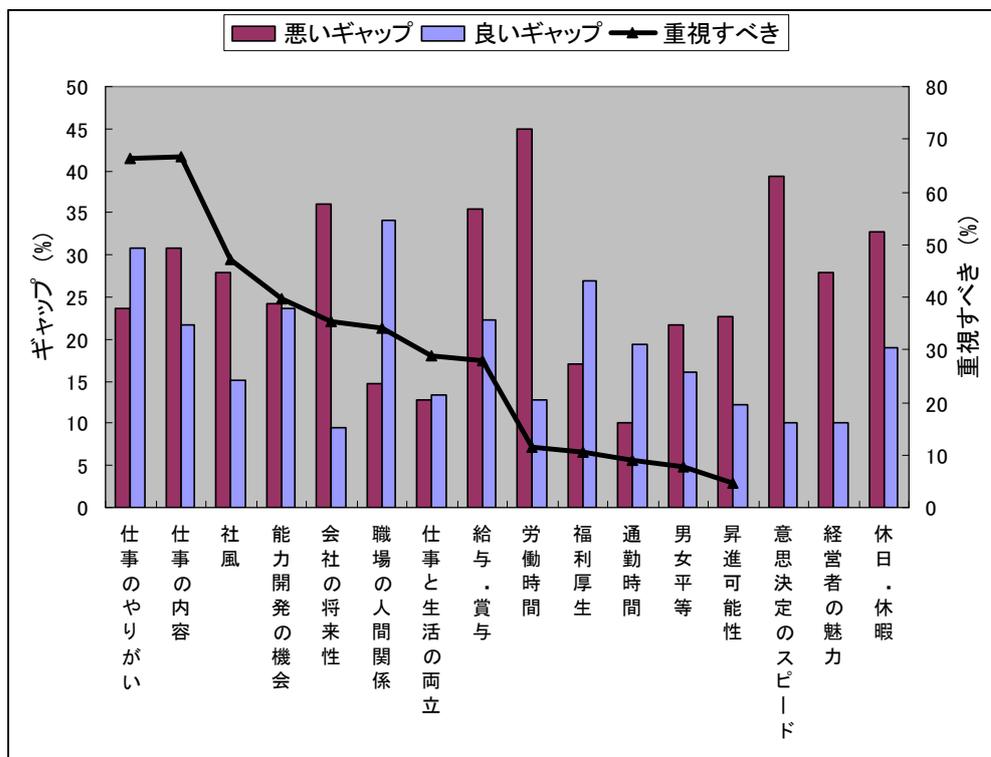
<sup>26</sup> 堀田聡子 (2007) 採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 RJP をてがかりにして 日本労働研究雑誌 567 号 (2007 年 10 月) p60

これまで支配的であったリクルーティングの方法は、自組織を「よく見える」ように見せて、通常は職務への応募者を多数引き寄せてプールし、そこにプールされた中から上澄みのようないいところだけを選抜する、と言う考え方で特長づけられていた。RJP 導入に当たっては、このような伝統的な考え方を 180 度転換させなければならない。

### 3.3.2. RJP 概況

ここで、我が国の RJP 関連の現況を、データを用いて概観しておきたい。下図は「学生が就活を通じて得た情報やイメージ」と、「入社後に得た情報やイメージ」とのギャップを示している。多くの学生が、仕事内容や社風・給与や労働時間に関して、入社後にイメージを悪化させていることがわかる。このことはせつかく確保した人材の流出要因ともなりかねず、事前の情報開示の必要性が高いことを伺わせる。なおこの図表の解釈に当たって注意すべき点は、これはたとえば実際の“社風”の善し悪しを扱っているのではなく、あくまでも「学生が受けたイメージギャップ」についての調査であることに注意されたい。つまり、ギャップが大きい項目とは、求人に際して、現実をうまく表現出来ていない項目であるということができる。

図表 3-8 重視するRJPの就職前夜のギャップ



(資料) 根本孝 (2002 年) 新学卒者の就職と RJP (現実的仕事情報) の実態: 大学若年層および企業アンケートによる考察 明治大学経営論集 50 巻第 1 号 (2002 年 10 月) p37

(注) 調査対象は 1997 年 3 月から 2000 年 3 月に文科系学部を卒業し、民間企業に正社員として勤務した者。N=211。ベンチャー企業勤務者とは限らない。

次のデータは、「企業がどの程度 RJP 的な採用広報活動を推進しているか」ということと、「企業がどの採用広報媒体をより重視しているか」ということとの相関をとったものである。数値が高ければ高いほど、「RJP を施行する企業が重視する媒体」と言う解釈になる。

図表 3-9 RJP指向性と学生にとっての情報源に対する会社側の重要度（相関分析）

	全サンプル (N=428)	大企業 (N=84)	中小企業 (N=290)
会社案内	0.035	-0.088	0.068
リクルート・日経・ダイヤモンド等の媒体	0.036	-0.100	0.000
その他パンフレット	0.062	-0.176	0.084
採用担当者	0.099	0.135	0.040
採用担当者以外の若手社員	0.080	0.080	0.009
採用担当者以外のベテラン社員	0.097	0.176	0.068
マスコミに載る社長の声	0.073	0.187	0.045
取引先・客筋からの声	0.087	0.064	0.081
同業他社	-0.089	-0.180	-0.059
応募者の両親	-0.004	-0.090	-0.004

（資料）金井壽宏 エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性：先行研究のレビューと予備的実証研究 神戸大学経済学・会計学・商学研究年報 1994 年

中小企業で最も高い相関係数(0.084)を示したのは、「その他パンフ」であった。大企業で最も高い相関係数(0.099)を示したのは、「採用担当者」であったが、中小企業の場合、いわゆる「リクルーター制度」などをとれないためか、担当者よりもむしろ、パンフレット類を、RJP を推進時にもっとも重視するメディア、リアリズムの担い手として活用していることが分かる。

この分析からはほかにも興味深い点が観察できる。すなわち、RJP を推進する大企業においては、「リクルート・日経・ダイヤモンド等の媒体」は重視されていないこと、RJP を推進する中小企業では、「取引先・客筋の声」を重視していることなどである。

これらのデータを参考にすれば、RJP 的な考え方で人材確保を行おうとするベンチャー企業は、仕事内容や社風・給与や労働時間に関してリアリスティックな記述が為されたパンフレットや案内物を作成していて、そこには取引先や客先からの推薦の声を盛り込まれていることが多いということになる。貴社ではそのような求人ツールを用意なさっておられるだろうか？

### 3.3.3. RJP 導入設計の実例

RJP 導入にあたり、留意すべき点は次の 5 つである<sup>27</sup>。

- ① 求職者に十分な検討と自己決定を促すこと
- ② どのようなメディアを使うか
- ③ 求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか
- ④ 良い情報と悪い情報のバランスをどうするか
- ⑤ 採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか

なおここでいう「メディア」には、採用広告・広報にかかる一切の媒体を指す。すなわち、自社ウェブサイト、求人広告ポータルサイトの自社ページ、会社パンフレット、ノベルティグッズ、職場訪問、会社説明会、各種プレゼンテーション、ワーク・サンプル（実際に仕事の一部をやってもらうこと）、インターンシップ、リクルーターや採用担当者自身。

学術研究から提案されている、RJP の構成要素は、意識的にか無意識的にか、今回インタビュー取材した企業でも、実際に実践されていることであった。数社を例に取り分析してみる。

図表 3-10 ヴィレッジ・ヴァンガードのRJP

求職者に十分な検討と自己決定を促すこと	<p>入社希望者は全員アルバイトから正社員登用をめざす(平均 4 年間)。バイト期間中の給与は地域の最低水準賃金、交通費も無支給。</p> <p>「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と。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。」</p>
どのようなメディアを使うか	<p>店長、エリアマネージャ、ブロックマネージャ(ヒト中心)</p>
求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか	<p>アルバイト店長になれる、仕入れなどに大きな裁量がある</p> <p>「(ヴィレッジ・ヴァンガードのファンだからこそがんばれるのではないかと)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られて、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</p>

<sup>27</sup> 堀田 前掲論文、金井 前掲論文より筆者作成

	いるのかというと、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。」
良い情報と悪い情報のバランスをどうするか	実際の業務を通じて、良いも悪いも情報はすべて伝わる
採用プロセスのどの段階でRJPを使うのか	最初の4年間(平均)

ヴィレンジ・ヴァンガードは今回取材した中で、もっとも徹底したRJPを実践していた。正社員登用前に、必ず平均4年間のアルバイト経験を積む。その過程で、会社のリアリティも、個人のリアリティも、すべてが浮き彫りになる。個人のパフォーマンスは、業績評価のほか、さまざまなレベルの評価者が見ている。そしてこの長く厳しい選考プロセスを、納得して楽しんでいるアルバイトが実際に多数存在するのである。

図表 3-11 アプレッソのRJP

求職者に十分な検討と自己決定を促すこと	<p>普段からブログやツイッターで自然体の企業実態を情報開示。採用対象はネット上のやりとりですすでにある程度知っている人のみ。</p> <p>「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ると、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ね。なので、同じような分野に興味がある人というのと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。」</p> <p>「コーディング面接」を実施(実際に共同作業を試みる)。</p> <p>「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、それもともとブログ等でわかっていることが多いのですけれども、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</p>
---------------------	--

	<p>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。</p> <p>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ですけど、実際に一緒にコーディングして作業してみると、向こうもこちら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はどうしてですかとか聞いてきたり、こういう理由でこちら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。」</p> <p>コーディング面接の問題はブログで事前に開示している。</p> <p>「その試験問題を見て、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。</p> <p>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っ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なと思うでしょう。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。」</p>
<p>どのようなメディアを使うか</p>	<p>ブログ、ツイッター、共同作業</p>
<p>求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか</p>	<p>「プログラマー」本来の意味合いを再定義</p> <p>「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…プログラマーと言うよりコーダーと呼ぶべき仕事ですね。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仕事。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。</p> <p>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る面がある… 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</p>

	<p>いらなと思いますし、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…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…」</p>
<p>良い情報と悪い情報のバランスをどうするか</p>	<p>信頼関係の醸成につながるように…</p> <p>「これまでのようにつよみばかり見せて、「無敵な会社」を演出するのは意味がありません。会社の規模の大小にかかわらず、弱さをちゃんと見せることができる会社かどうか。弱さをさらけ出したうえで、何が出てくる会社なのか。そこが、今求められていることではないかと思います。」</p>
<p>採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか</p>	<p>ネット上のやりとりは普段から、スキルレベルの相互見極めは選考段階で。</p>

アプレッソで特徴的なのは、同社が「コーディング面接」とよぶ面接手法にある。もともと、CEO のブログやツイッターを通じて、同社のリアリティは「知る人ぞ知る」状態に置かれている。さらに、一緒にコーディング作業してみることで、お互いの技術レベルを開示しあおうとしているのである。普段からのつながりと信頼関係があるからこそ、できることとも言える。なお同社では普段の仕事にも「ペアプログラミング」という方法を使っているという。二人一組でプログラミングをしていくことで、アイデア出しや相互チェックをおこないつつ、暗黙的な面を含めたノウハウの伝承や人材育成をおこなっているとのことだった。付け焼き刃的な採用テクニックとしての RJP というより、業務全体が RJP 的な考えから成り立っているような印象だ。

さらに印象的なのは、営業系・サービス系の会社が「経営理念」「企業文化」などを熱く語っているのに対し、アプレッソのような技術系の会社では、むしろ「仕事」が熱く語られていると言うことである。アプレッソが「プログラマー」を再定義しているのと同様に、平成建設では「大工」という仕事が再定義されている。大工というのはもともと、現場のトップを指し、大工としての高い技術はもちろんのこと、設計・現場監督・弟子の育成・顧客管理など、オールマイティに何でもできる超エリートなのであり、そういう人を採用しようとする、必然的に高学歴になってしまうのだという。

「要するに、大工という言葉の魅力ある概念に戻ただけなんだよ、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。」

図表 3-12 ノバレーゼのRJP

求職者に十分な検討と自己決定を促すこと	採用担当だけでなく、現場のスタッフやマネージャークラスとも面談を繰り返し、会社のいろいろな場面を学生に見せている。面談回数は多い人で一人10回。
どのようなメディアを使うか	現場、社員 一次面接突破者には「パスポート」を支給、以降続く面談内容を記録したり、社員からのコメントがもらえる
求職者にどのような感情や動機を喚起させることを意図するか	「採用したいと思う人を見極めて、その後繰り返される面談では、学生の志望意欲を醸成させます。」 「説明会ではここまで、面接ではここまで引き込もうとか、次はこの先輩に合わせるのだったら、ここまで動機付けを完了させていこうとか」
良い情報と悪い情報のバランスをどうするか	採用過程で「君と働きたい」は NG ワードとしている。動機付けをしながらも、無理強いはせず、現場を見せ、この会社で働きたいという学生自身の意志決定を促す。 質問にはすべて答えると事前に宣言している
採用プロセスのどの段階で RJP を使うのか	見極めた人に対して、選考プロセスが進むにつれて RJP 要素が増えてくる

ノバレーゼ社の選考手法も、現場のマネージャークラスに多くを語らせる RJP 的手法を採っており、その過程で候補者に自己決定を促すことを重視している。ただし、「この人を採用したい」と見極めた後は、その候補者ができるだけ入社意志を自己決定してくれるように、どのステップでどこまで動機付けを促すか、良い情報と悪い情報とをどのように開示したり伏せたりするかという点においては、自然体というよりは意図的かつ積極的な「もてなし」がある。RJP とはいえども、優秀な候補者を採用したいと考えるのは当然であり、それだけ候補者のことをよく見ているということである。

ワイキューブの中川副社長も RJP について次のように語っていた。

「ベンチャー企業の選考プロセスは長くなりがちである。というのは、大企業とは違って、ベンチャー企業の場合には、学生側も、企業のことを見極めようとしており、中には途中で選考を辞退する人もいるからである。そこでベンチャーの場合、面談を何度も繰り返すなどして接触頻度を高めて、価値観や志望動機をよく見極めようとしている。同時に、人事面接だけではお互いに化粧を落とせないところ、営業などの若手の現場社

員と面談した方が、お互いに本当のことを言いあうことができる。企業も学生も長所だけでなく短所や至らぬ点を確認しあっておくと、後の定着率もよくなる。」

RJP は、ネガティブなことばかりをマゾヒスティックに並べ立てることではない。たとえば「ゴールデンウィークにも現場は動いているので休みはとりにくい」など、その会社で働くことのプラスとマイナスを事実にして伝えた方が、かえって仕事のポジティブ面の説明の信頼度も増すであろう。米国の研究では、RJP の採用で応募者の総数が減ることはあっても、その仕事に相応しい優秀な応募者が減るわけではない、という調査結果も得られているという<sup>28</sup>。

一般に大企業においては、「採用前に配属がきまっていない」「社風・文化といっても認識は十人十色」「ブランドや企業イメージを守りたい」などの理由で、ベンチャー企業に比べると RJP に取り組みにくい。RJP は、採用時点だけでなく、入社後のリテンションも含めた、「人材確保」全般について適用できる基本的な考え方であり、ベンチャー企業だからこそ取り組みやすいものであるといえる。ただし、その具体的な方法論や効果の実証については、日本での先行研究は乏しい。今後さらなる実践と研究の蓄積が行われんことを期待したい。

### 3.4. まとめと、政策的インプリケーション

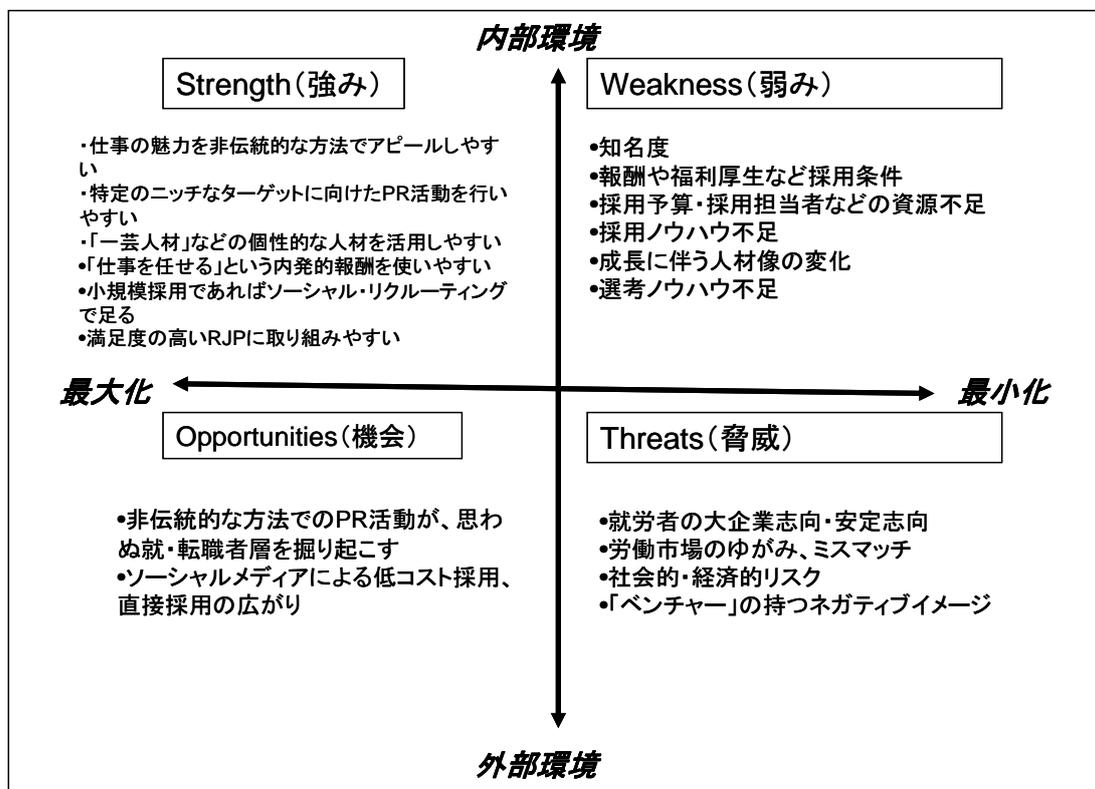
#### 3.4.1. ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析

本調査研究冒頭で、「ベンチャー企業人材確保の SWOT 分析」を行った。ここでは、SWOT のうち W（弱み）と T（脅威）の内容だけを挙げておいた。ここでは、これまでのヒアリング結果と結果分析を受けて、ベンチャー企業ならではの人材確保における S（強み）、O（機会）を加筆して、まとめをかえたい。

---

<sup>28</sup> 前掲、金井（1994）

図表 3-13 ベンチャー企業人材確保のSWOT分析



### 3.4.2. 国に望むこと

ヒアリング調査先で聴取した、国への要望事項には次のようなことがあった。

・ベンチャー企業が新卒採用を始めるとき、経営者は会社の持続と成長に覚悟を決めている。即戦力をほしがる会社ばかりでは、社会は成立しない。社会的に意義の深いベンチャーの新卒採用に対し、人件費助成を行ってはどうか。

・求職者が安心してベンチャー企業に応募できるよう、優良な企業については、何らかのお墨付きが与えられる仕組みを考えてみてはどうか

・ライブドア・ショック以降、ベンチャーという言葉のイメージが著しく低下してしまった。ベンチャー経営者には立派な人がたくさんいるということを広く知って欲しい。あるいは、国全体が新人を歓迎し応援するのだというイメージやムードを作って欲しい。「ベンチャー」に変わる新しい言葉があってもよい。

### 3.4.3. 政策的インプリケーション

本調査研究を通じて、ベンチャー企業の人材確保を促進するために検討余地があると思われる示唆が、下記のように得られた。

・ベンチャー企業の人材確保に当たって、なんと言っても障害になっているのは、求職者から見た「情報不足」である。会社概要や業務内容と言ったいわば「ハード」な情報に関しては、かなりの施策が為されているところではあるが、化粧を施した情報からさらに一歩踏み込んで、経営者が理念や仕事を語りかけたり、もっとさりげない日常の様子や仕事の実態、会社の弱みといったことをふくめた等身大の姿を、求職者ターゲットに響くような方法で伝えていく必要がある。この「情報非対称」が改善されないと、求職者は「完全な情報を得るには時間と費用がかかりすぎる」と考えるようになり、「一定の条件以上の者が見つかったところで手を打つ」という行動を取るようになる。これはベンチャー企業の人材確保にとって大きな障害となる。

・逆に言えば、情報非対称の解消が出来るのであれば、そこには大企業にはなしえないようなベンチャー企業の強みが出現してくる。というのも、大企業に比べ、ベンチャーは等身大の姿をさらけ出しやすいからである。ベンチャー企業が、求人広告を含む“PR活動”のソフトパワーの重要性を認識したり、ソーシャル・リクルーティングなどのネットリタラシーを含むPR技法を取得することが出来るようになるための啓発や支援、成功例の発掘と普及といった活動が望まれる。

・しかしながら実際のところ、ベンチャー企業にとってPR業務など、なかなか手が回らないのもまた実態であろう。無理に研修を受けさせることも出来ないし、全社に使える一律の解決策もない。ところで、先頃米国で発表された「Startup America」というイニシアティブ<sup>29</sup>では、「ベンチャーのエコシステム」と言う考え方が提示されている。ベンチャーを取り囲むさまざまな機能や要素・外部条件が一種のエコシステムを形成することで、ベンチャー輩出の土壌がはぐくまれていく、という考え方である。

・直接資金を提供し、結果を出すことを求める、と言った直接介入型の支援ではなく、さまざまな支援者が、ベンチャーにとって利用しやすい形で存在しているという、あたかも土壌を整えるが如くの支援のあり方がより望ましいのかもしれない。例えばベンチャー企業が共用できるような、広報や人材募集のシェアードサービス業者が、例えば業種別に、いくつもあるとよい。もともと、大企業が広報部や採用部を持つことには、規模の経済性が働き合理的であるが、ベンチャーが同じ機能を内部で持つことはできないため、不利な状況に置かれているのである。このことは、広報や人事だけに適用できる問題ではないだろう（前節にあった、「イメージアップ」も、エコシステム型支援の一つである）。

---

<sup>29</sup> “Startup America”, 米ホワイトハウス・ホームページより  
<http://www.whitehouse.gov/issues/startup-america> (11年2月4日確認)

・そもそもベンチャー企業は、ニッチ分野に斬り込んで行く冒険心と俊敏さを特長としている。そのような企業に向いている人材は、大企業等に向いている人材とは、違った特長や強みを持っていてしかるべきであろう。今回取材した企業の中にも、「ろくに口をきけなくても、エンジニアリングの腕が優れた人材ならそれでいい」という社長もいた。多様なベンチャーに多様な人材がマッチングされていくためには、従来型の検索型のマッチングシステムだけでは、必ずしもうまくいかないということを認識すべきだろう。むしろそれとは相反する価値観を持って、「人」や「物語」を介した、多種多様にパーソナライズされた人材確保/就職支援のあり方が検討されるべきであろうし、そのような小さな努力には支援が惜しまれぬべきであろう。

## 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かとか、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、なんととい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。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
設立案	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」<sup>30</sup>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

<sup>30</sup> <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、やはり権限が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。そうはいつでも、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い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つ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、そこで頑張つて、それである程度したら何年後かには自分の国に帰つて、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<sup>31</sup>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

<sup>31</sup>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きました

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现しているわけです。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ると、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<sup>32</sup>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」<sup>33</sup>の記述を援用してまとめた）。

<sup>32</sup> 週刊東洋経済 2009年1月10日号

<sup>33</sup> 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<sup>34</sup>。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ふことは、単なる情報提

---

<sup>34</sup> 「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 株式会社ライブレボリューション

会社名	株式会社ライブレボリューション
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「ライブレボリューション」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

ライブレボリューションは、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回ほどやっていただき、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で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』<sup>35</sup>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

---

<sup>35</sup> [http://www.live-revolution.co.jp/lr\\_recruit/lrheart/](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 Valuation<sup>36)</sup>」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

---

<sup>36)</sup> 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いたく感激した。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。



## 5. 添付資料② 支援事業者ヒアリング結果とりまとめ

### 5.1 F-Quest

会社名	株式会社 F-Quest
代表者名	代表取締役 笠木彩氏
所在地	東京都渋谷区
業種・主な事業	・企業が人材採用関連情報を発信するインターネット上のシステム及びサービスの提供 ・人材採用情報に関するポータルサイトの企画・運営 ・企業の人材採用活動に関するコンサルティング その他

#### ●F-Quest について

大企業からベンチャー企業へのチャレンジ転職を促進し、個人と企業の成長に寄与することをミッションとし、ソーシャルメディアによる採用サービスの提供を特徴としたコンサルティング・ファームである。

#### ●エンジニアの転職動向

・大手 SIer に勤務するエンジニア 30 名（20 歳代～30 歳代前半）に当社が聞き取り調査をしたところ、実に 7 割の人が、小さな会社で働くことに興味を持っていることがわかった。大手企業では、関与しているプロジェクトの全体像が見えず、自分の成長が実感しにくいところに大きな不満点があった。しかし彼らの場合、新卒者とは違い、転職サイトや人材紹介会社のことはあまり信用しておらず、人脈をたどって細々と情報収集をしているのが実態であるようだ。ベンチャー転職に漠然とした魅力を感じているものの、不安点として、「リスクはわかるがリターンがわかりづらい」といった内容をあげる人が多い。

#### ●ソーシャル・リクルーティング

・ブログやツイッターなどのソーシャルメディアを用いたリクルーティングの強みは、自社の等身大でリアルな姿をじっくり記述でき、多くの情報を蓄積しながら提供できるところだ。「今、こんな仕事をやっていますよ」「こんな人材がいたらいいんだけどなあ」といったつぶやきが、求職者の共感を呼び起こす。できるだけ会社の弱みも出すことが効果的だ。当社では、経営者に聞き取り調査をした上で、ブログやツイッターの代筆のお手伝いまでしている。

・「弱みを出す」というのは、うまくやらないと難しいところで、試行錯誤しているところだが、「ダメなところもあるけれど、がんばっています」という書き方であれば、ポジティブな意味合いで伝わっていくようだ。さらに、たとえば「大企業の転職予備軍の人」など

と、読者層をしっかりと想定して記述することも重要だ。

・ブログやツイッターのアクセス数を増やすために、当社では徹底的な SEO（注：サーチエンジンの検索結果のページの表示順の上位に自らの Web サイトが表示されるように工夫すること）を施し、検索エンジン経由での集客をねらっている。ただし「転職」というキーワードの検索結果で上位に来ることをねらうのではなく、たとえば「Linux、インストール」といった、その会社ならではのキーワードの検索結果で上位をとることを目指す。グーグルなどの検索エンジンで技術情報を調べようとするエンジニアの興味をとらえることが目的だ。この方法だと、転職活動者だけでなく、転職予備軍にもリーチ出来るという強みもある。

・くわえて、中小企業への転職に際しては、「〇〇株式会社ってどうよ」というキーワードで検索されることがとても多い。しかし、その検索結果はほとんどの場合、2chなどの掲示板のネガティブ情報につながってしまう。当社の SEO 技術では、そのような検索結果ばかりになる事態を食い止めることができる。

・経験上、ネットで集客したあとに、勉強会や懇親会といったイベントを開催して直接コミュニケーションの場をもつことが効果的である。とくにエンジニアは勉強会なら気軽に参加する傾向がある。経営者にとっては、その場で求職者と対面し、気に行った人材をリクルーティングすることもできる。社員数 10 人の会社の勉強会に 100 人参加したこともあるし、満足度の高い採用に至ったこともある。採用につながるイベントの開催支援は、当社の主要業務の一つだ。

## ●採用ブランド

・中小企業には、他社との明らかな差別化要因などないことが多い。サービス内容であれ、魅力的な経営者や社員であれ、なにか少しでも強みがあれば、そこに光を当てて差別化 PR をしていくことが肝心だ。それは結局ブランド向上の問題である。

・IT 企業の中にも、「当社には特徴がない」「当社のような会社は星の数ほどある」「うちなんかそんなこと（ソーシャル・リクルーティング）をしても仕方がない」などと尻込みをする向きもある。しかし、光を当てる場所を見つけてブランドを作っていくことが肝心である。そして中小企業では多くの場合、魅力ある「人」そのものがブランドとなる。

【(編注) なお F-Quest 社のホームページ(<http://www.f-quest.com/fquest/>)には、ベンチャー企業のソーシャル・リクルーティングの事例等が豊富に掲載されているので、興味を持たれた方は併せて参照されたい】

## 5.2 クロスロード株式会社

会社名	クロスロード株式会社
代表者名	代表取締役社長 辻口寛一氏
所在地	東京都千代田区
業種・主な事業	企業・人物の「らしさを活かすサービス」の提供 各種セミナー・研修の実施

### ●ベンチャー人材確保の問題点

・同社は、「〇〇会社ものがたり」というタイトルで、「新しいスタイルの会社案内」を制作している広報のコンサルファームである。もともとは「ベンチャーエントリー」という、ベンチャー企業を対象とした人材紹介業を営んでいたが、リスクをとって採用ができる経営者が減ってきたことと、世の中の人材採用に関する考え方が間違っているのではないかという問題意識から、現在の業務内容に変更した。

・現在の採用は、採用側も、人材サービス提供側も、「分類・分析し、データを蓄積し、それを検索する」という手順をとる傾向が強まっている。その結果、「そんな人はいない!」「そんな会社はない!」との結果に陥っている。そして適切な人が見つけられなかった場合、検索条件を緩和して対象を広げたりしている。

・考え方を変える必要がある。ベンチャーでの仕事は、そんなに高スペックが揃った人材でなければ出来ないほど難しいのか。ベンチャーならむしろ、できあがった人ではなく、これからできあがる人を採用すべきではないのか

・「物語」の力を借りると、もっとつながりやすくなる。「そういう人なのか!」「そういう会社なのか!」という共感が広がる。「共感による採用」をもっと重視したい。採用だけでなく、販売についても、物語的な販売があってよい。安売りしなくてよくなる。

・会社は船だと思う。大企業は豪華客船だが、中小企業はヨットだ。同じ船でも違う能力が求められる。

### ●物語について

・当社はこのようにして創業し、今はこういう状況にあり、今後こうなろうとしている、ということを一連の流れで記述する。完成品は 15,000 字くらいになる。

・このようなことは、なかなか日常的に語られることではない。社長自身も概念や認識が十分に固まっていないことが多いし、社員もバラバラのイメージを語っている。そこで、社長の自社認識を、5,6 時間かけてヒアリングし、言葉に落とし込む。

・物語には、恥ずかしいようなこと、弱みとなるようなことも、伏線として記述しておくことが必要である。

・「弱み」は素直に表現してしまうといい。どんな反応があるかは不安だが、やりながら学んでいくしかない。はじめからうまくやろうと思うと、がんじがらめになってしまうだけだろう。

・「理念」「ビジョン」を定めている会社は多いが、「世のため人のため」といった、抽象的で「遠い」表現になっていることが多い。「理念」に共鳴するかどうかで採用面接を行うと、もともと誰も反対しないような理念であるため、共有しやすく、意気投合出来たような気がする。しかし、具体性がたりないので、いざ仕事を始めるとどうもあわないということが生ずる。

・「理念」「ビジョン」よりもむしろ、原点・原体験が大切である。

・会社というのは「強み」だけで動いているのではない。「らしさ」で動いている。これは「弱み」の表れである場合が多い。たとえばフェラーリは、大勢で乗れないし荷物は載らないし燃費は悪い。スペック的には欠点だらけだ。しかし「らしさ」の塊なので愛されている。このことは、商品でも男女関係でも、同じことではないだろうか。

・物語を自分一人で書くことは難しい。壁に向かって4時間も5時間も、一人で語れるものではない。気の置けない聞き手をおくのがよい。

・「自分史」を作成する人が増えているが、多くの場合、相手をおいて自分語りをして、ボイスレコーダーに記録したものをまとめている。「自分史の書き方」といった本も出ている（そのような本を読んでも、容易に書けるものではないが・・・）

#### ●採用広報のポイント

・候補者にとって、ベンチャー企業の実態はわからないことがおおい。なにより「安心感」が大切である。

・「どんな仕事か」、「どんな会社か」、というよりも、「どんな人がいるか」が問題である。候補者の家族など周りの人にとっても、やはり「どんな人がいるか」は関心事である

・社長、社員は顔を出すべきである。顔を出すというのは、写真を出すということだけでなく、どんな人なのかがわかるような表現をとることが大切である。

・会社は公のものだから、個人的なことは言いたくない、という向きもあるだろうが、これは間違いである。ベンチャー企業の場合、公私混同はOKである。

### 5.3 日本アジア投資株式会社

会社名	日本アジア投資株式会社
代表者名	国内投資本部 VC投資チーム ゼネラルマネージャ 熊本剛氏 国内投資本部 VC投資チーム ゼネラルマネージャ 山岸功昇氏 国内投資本部 VC投資チーム マネージャ 神尾英昭氏
所在地	千代田区神田
業種・主な事業	・投資業務 ・コンサルティング業務 ・投資事業組合等の管理業務 ・金融業務

#### ●ベンチャーの人材選考プロセス

・企業規模にもよるが、ベンチャーであっても育成や評価、配置など、ふつうの企業が抱えるような人事組織面の課題を一通り持っている。

・ただ、こと人材確保に関してしばしば直面する問題には次のようなことがある。例えば、営業系の会社が管理系の人材を採用するケースや開発系の会社が営業系の人材を採用するケースのように、経営者の非専門分野の職種が採用対象となる場合には、採用側の職種によるバイアスが抜けきれず、異職種の人材の専門能力を正しく評価するにあたり困難が生じるケースがある。

たとえば開発系の会社に営業畑の人が面接に来ても、本当に営業の強い人ではなくて、開発のことを少しわかっているような人を採用しがちになるというようなケースがある。

・多くのベンチャー企業では、人材の採用に当たって、要求水準が非常に高いのだが、他方で出せる金額は少ない。そこで、なかなか採用が決定しないということになってしまう。

・当社では面接の場に同席して、アドバイスすることはある。企業によっては、採用ではなく外部にアウトソースすることで当面をしのぐことにしたり、あるいは「単に耐える」という選択肢を採る会社も少なくない。

・社員数の少ないベンチャーの場合、例え一人であっても採用は既存メンバーに与える影響が大きい為、全員が面接して、全員一致で決めるというやり方を採っている会社もある。多くの社員が面接官として登場し、会社の等身大の様子を伝えることで、応募者との価値観ギャップを減らすことも目的である。あるいは、採用責任を分散するという目的もあるのかもしれない。

・もちろん、対応はポジションによって違う。欠員を埋める場合と、中長期的な幹部候補を採用する場合には、緊急度が違うからである。

・結果的には、社長との相性が優先されることが多い。能力的な面で最低線を満たしていれば、多少能力が低くても、一緒にやっていきやすい人が選ばれることが多い。一般的に自分より優秀な人を採用できるかどうか、経営者の課題だと言われるが、このことはベンチャー企業にも当てはまるように思う。

・経営者によっては、「こういう人を採る」という基準がはっきりしている人もいるように思う。

・もし同じ能力なら、アウトソースや非正規社員よりは、多少コストが高くても、正社員採用が好まれることが多いように思う。急成長している企業においては多くの事業機会や困難に直面するのが常であり、経営者として、目標を同じくして一緒になって働いてくれる社員が一人でも多く欲しいという考えがある。その観点で、継続的に教育でき、会社へのロイヤリティを形成しやすい正社員を採用したいという思いが強いのではないか。

## 5.4 株式会社リクルート

会社名	株式会社リクルート
代表者名	リクナビ NEXT 編集長 黒田真行氏 広報部社外広報グループ 伊東由理氏
所在地	東京都千代田区丸の内
業種・主な事業	企業と人(Business to Consumer)、もしくは企業と企業(Business to Business) を結びつける場を、情報誌・インターネット・モバイルなど多彩なメディアを通じて提供。「リクナビ NEXT」は、社会人のための転職情報サイト。

### ●昨今の転職市場について

・全国の求人広告出稿は、前年は前年比 50%と激減したが、今年は前年比で 20%前後のアップで推移している<sup>37</sup>。急に復したとは言わないが、回復基調にある。

・中小企業・ベンチャー企業は依然採用難が続いている。

・転職市場の需給は職種によってもかなり違う。ものづくり系にしても IT 系にしても、エンジニアは足りない。需要が増えている割に、供給が追いついていない。他方、一般事務職や、消費財の企画職などは供給の方が多く、求人広告を打たずとも、自社 HP だけで採用しやすくなってきている。

### ●多様なマッチングのあり方

・中途採用者が転職先に求めるものは十人十色だ。たとえば、職場・会社系（業態に可能性が感じられるか、戦略やビジョンがわかりやすいか等）、仕事系（仕事内容、ポジション等）、処遇系（処遇、労働条件等）、立地系（都心にあるのか否か等）など様々。新卒に比べて、ポイントとなる変数が多様なのが特長だ。

・企業側のニーズも多様で、「元気な人がいい」といった抽象的なリクエストもあれば、「とにかく人数を集めたい」ということもあれば、「営業経験者が欲しい」「戦略の知恵袋が欲しい」など具体的な場合もある。

・自社にとって必要な条件を考えられるだけ積み上がってしまうと、現実的ではないスーパーマンのような人材像になってしまうので、最低限これだけは満たしておいて欲しいと言うところを踏まえて、求める人材像を明らかにしておくことが肝心だ。

・どんな企業でも創業期は、採用に苦労し、縁故をたどって人材を集めるのが一般的。業

<sup>37</sup> 社団法人全国求人情報協会のデータ

績が拡大するにつれ、ハローワーク、チラシ、新聞やインターネット広告、人材紹介などに多様化していくことが多いようだ。

### ●求人広告の打ち出し方

・ベンチャーと一口にいても、業態やビジョンは様々。訴求のポイントの明確化が重要である。

・ベンチャーに限らないが、「営業年数の少なさ」「従業員数の少なさ」「実績の少なさ」といった点がある会社は、商品やサービスの価値をしっかりと差別化して、求職者に納得してもらう必要がある。

・仕事の現実的な面も打ち出した方がいい。リアルな情報が信頼感につながる。

・会社の強みにせよ弱みにせよ、打ち出し方はターゲットにしている人物像に応じて変わってくる。誰にでも伝わるラブレターというのはいない。多少風変わりなのではないかと思われるくらいのリアリティのある広告が、特定のターゲットに強く訴求することもある。

・まずは転職者の候補リストにブックマークされなければ仕方ない。そのためにはまずは強みをアピールすること。ブックマークした人の中で実際に応募するのは10人に1人くらいの割合だろう。ここで候補に入ってから、もう少し詳しい説明をしましょうと言う段階に進んでいく。

・選考に関しては、「早くリアクションする」ことがポイントだ。返事が遅い会社より早い会社の方が、求職者に熱意が伝わる。

### ●国への要望

経済産業省・日本商工会議所事業「中小企業採用力強化事業(DREAM MATCH PROJECT)」の委託を受けているが、求職者は安心して応募し、マッチングができている。国でも、第三者機関でもいいが、優良な中小・ベンチャーに、何らかのお墨付きが与えられると、人材確保がスムーズに行くような側面がある。

## 5.5 株式会社ワイキューブ

会社名	株式会社ワイキューブ
代表者名	取締役副社長 中川智尚氏 広報 池田園子氏
所在地	東京都新宿区
業種・主な事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業向けの CI・企業ブランディング支援</li> <li>・ 人材採用の企画・コンサルティングと業務代行</li> <li>・ 組織活性化イベントの企画・進行</li> <li>・ 社員教育プログラムの研究開発・研修の運営、その他</li> </ul>

### ●新卒採用の意義

・当社の事業は、「新卒採用をしたことがない中小企業に、新卒採用を薦める」ことからスタートした。

・新卒採用は、同じ人材確保とは言っても、中途採用とは意味合いが違う。中小・ベンチャーにまずは必要なのは、即戦力で、すでにビジネスマナーを持っているような人だ。しかし中途の人間ばかりでは社内にまとまりがなくなっていく。新卒は中途と違い社会経験がない。そのことは日本では高い重要性をもつ。新卒採用は新婚家庭に子供が出来るようなもので、新卒採用をすると組織を固めたくなるものだ。

・アーリーステージのベンチャーの人材確保は、部下や同僚を通じたハンティング・縁故などに頼ることが多いが、優秀な人材を確保することが出来る理由がないので実際には難しい。ただ一般に、起業家はまずは一通り自分で何でも出来るものだ。あるいはその企業をセットアップした人が、不足能力を補うようなパートナーを連れてくるものだ。たとえば開発系や医療系のベンチャーのエンジニア出身の創業社長には、営業力もある人が多い。

・ベンチャーが成長するにつれ、その企業のライフサイクルにあわせて、人材確保方法もハンティングから公募での中途採用へ、そして新卒採用へと移行していく。

・新卒採用を行っているのは、中小企業 200 万社中 2 万社程度である。最近では、社員数 20 人くらいの会社でも新卒採用を実施する時代になってきた。新卒採用が重要であるとの共通認識が、若い経営者の中で広がってきている。50 歳代、60 歳代の経営者のほうがむしろ、新卒採用に消極的だ。

・転職者の応募動機は主に仕事内容と処遇だが、新卒者は仕事内容・会社の将来性・経営者の人柄などを見て入社してくる。だから中途採用で人が集まらない会社であればあるほど、新卒採用に取り組む価値がある。

・10 人の会社も 50 人の会社も 100 人の会社も、新卒採用のポテンシャルは変わらない。

200～300 人の中堅企業にはむしろ新卒採用の障害がある。「そこで学んで将来は独立したい」「自分を急成長させたい」というモチベーションにフィットしないからである。「うちには出来る社員がいないんだよね・・・」と嘆くのは、この規模の企業に多い。

- ・新卒でも、昨今は理工系学部卒のエンジニア層の採用が比較的難しい。大学生が研究などに多忙すぎて、就職活動に十分打ち込めないことと、理工系の人材需要が高いためである。

- ・新卒採用をするようになると、その責任の重さが経営者を質的に変えていく。人を集めるにはビジョンも作らないといけない。お金をかけて、時間をかけて、荷物を背負うことを覚悟するようになる。

### ●求人情報メディアに異変？

- ・大手の求人情報ポータルサイトにかわり、ここ 2、3 年はツイッターなどのソーシャルメディアを活用して採用するケースが増えてきている。

- ・大手ポータルサイトでは、学生が企業を企業データで「検索」するが、この点に不満を持つ企業が増えている。というのも、通常ベンチャーは「やりたいことの合う人」を採用したいものだが、あるレベルを超えると、逆のニーズが出てくる。たとえばウエディングの会社が、ウエディングをやりたい学生をこれ以上採用したくなくなる。人気企業ほどそうである。これは大企業が、大企業志向の人を欲しいわけではないのと同じだ。こうなると、ポータルサイトでの検索を経由して応募者が来ても、採用につながらない。

- ・学生のジェネレーションの問題もある。平成生まれはデジタル・ネイティブで、情報に対する感度が全然ちがう。ツイッターを使って、学生が出会いたい人にたどり着くのは非常に早い。

- ・リクナビも今年になってフェイスブックと提携した。来年はフェイスブックが就活で盛んに使われるようになるかもしれない。

- ・新卒も中途も、ソーシャルメディアを使ったやり方に収斂していく可能性がある。5 人採用すればいいならソーシャルメディアでの告知で十分なのであり、大手求人サイト経由で何千人も集める必要はない。

- ・デジタル・ネイティブの人たちはまた、権威に対する志向が非常に低い。お金やモノへの執着もない。あくまで自分にあったモノを、自分の感覚で選ぼうとする。渋谷を歩いている女子高生は、もはや誰もルイ・ヴィトンを持っていない。

- ・そういう人たちはベンチャーだから採用できるという面もある。そう言う人たちだから

使にくいという面もある。この世代にどう対応すべきか、企業は問われることになる。

#### ●ベンチャー企業の選考プロセス

・景気や社会情勢によって、採用のあり方は変わってくるが、買い手市場の今がすべての学生にとって不利な状況だとは言いきれない。

・ベンチャー企業の選考プロセスは長くなりがちである。というのは、大企業とは違って、ベンチャー企業の場合には、学生側も、企業のことを見極めようとしており、中には途中で選考を辞退する人もいるからである。そこでベンチャーの場合、面談を何度も繰り返すなどして接触頻度を高めて、価値観や志望動機をよく見極めようとしている。同時に、人事面接だけではお互いに化粧を落とせないと、営業などの若手の現場社員と面談した方が、お互いに本当のことを言いあうことができる。企業も学生も長所だけでなく短所や至らぬ点を確認しあっておくと、後の定着率もよくなる。

・創業期ベンチャーが人材確保に当たって考えていることは、「一緒に成長していきたい」ということだろう。しかし、経営者が直接口説いてくる人ならともかく、そこに一般公募で応募してくる人材にどんなモチベーションがあるのかと考えると、これは相当に難しい。ただ新卒であれば、自分の可能性や会社の可能性に賭けて来てくれる。その際、普通に優秀な学生は大手に行くものであるから、ベンチャー経営者としては、多少バランスに欠いていても、一芸に秀でた人であれば採用していこうというキャパシティを持って欲しい。全部の項目で平均的に7点を取れるような人をほしがる向きがあるが、仮に3点の項目があっても、一つ10点の項目があるような人のほうが個性的でおもしろい。

#### ●国への要望

・中小企業の新卒採用は、経営者の覚悟にかかっている。入社後1,2年間の人件費は赤字になるだろう。とはいえ、新卒ではなく即戦力をほしがる会社ばかりでは、世の中は成立しない。赤字を前提として若者を育成する覚悟をした中小企業が新卒採用を実施している。だから、新卒採用を行っている中小企業に対し、当初2年程度の人件費を助成してはどうかと思う。これで雇用はずいぶん変わっていくと思う。

## 参考文献

秋元久雄 (2009) 『高学歴大工集団』 PHP 研究所

今城志保、福山亜紀子 (2008) 「採用場面における構造化された情報収集の効果についての検討」『経営行動科学学会 第 11 回年次大会発表論文集』

企業家倶楽部 (2008 年 8 月号) 「企業家賞審査委員・受賞者対談: IPO はゴールではなくスタートライン、企業家賞審査委員 一橋大学イノベーション研究センター長 米倉誠一郎×第 5 回企業家賞受賞者 ワークスアプリケーションズ CEO 牧野正幸」

経済産業省ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 (2008) 『ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会最終報告書』

総務省 ICT ベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会 (2007) 『ICT ベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会報告書』

ドン・タプスコット (著), 栗原 潔 (翻訳) (2009) 『デジタルネイティブが世界を変える』 翔泳社

橋本良明、(株) 電通、電通総研他 (2010) 『ネオ・デジタルネイティブの誕生: 日本独自の進化を遂げるネット世代』 ダイアモンド社

ビル・ジェンセン (2000) 『シンプリシティ: 「過剰」 な時代の新競争戦略』 (日経ビジネス人文庫) 日本経済新聞社

(株) 文化放送キャリアパートナーズ (2010 年 7 月) 「新卒採用戦線総括 2011」

財団法人ベンチャーエンタープライズセンター (2010 年) 「平成 21 年度創業・起業支援事業 (起業家精神に関する調査) 報告書」

堀田聡子 (2007) 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方; RJP をてがかりにして」『日本労働研究雑誌』 567 号 (2007 年 10 月) p60

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

安田佳生 (2004) 『採用の超プロが教える 伸ばす社長つぶす社長』 サンマーク出版

読売新聞 (2010 年 8 月 6 日) 「行き場が見つからない大卒生が 10 万人を超えた」

株式会社リクルート 経済産業省委託調査 (平成 17 年 3 月) 「平成 16 年度人材ニーズ調査 全国版報告書」

Gartner, W.B., (1990) What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?, Journal of Business Venturing, 5

Smith, K.G., Mitchell, T.R., Summer, C.E., (1985) Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle, Academy of Management Journal; Dec 1985; 28, 000004

Williamson, I.O., Cable D., Aldrich H. (2002), Smaller But Not Necessarily Weaker: How Small Businesses Can Overcome Barriers to Recruitment, Managing People in Entrepreneurial Organizations, Vol.5

〔調査担当〕 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター

<企画・監修・執筆>

経営支援情報センター リサーチャー 高橋邦明

<事務局>

経営支援情報センター ディレクター 金子亮太

経営支援情報センター ディレクター 矢口雅哉

経営支援情報センター 堀田恭子





独立行政法人  
中小企業基盤整備機構  
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。  
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。