

ビリヤードの玉を弾き飛ばすように
社員の独立、転職を促し
活力を維持する



人材輩出企業 リクルート

“経営不在”でどこまで走れるか

リクルートはいまや日本有数の人材輩出企業である。サービスや情報技術 IT 関連など、多くの企業のトップや幹部を同社の出身者が占めている。

この背景には、同社の独特な人事、組織がある。転職・独立を積極的に奨励する人事制度や出戻りも自由な組織風土などが、会社ではなく仕事に忠誠を

誓い、猛烈に働く社員たちを再生産しているのだ。

他に比類ないこの独特の仕組みは、現場の活力に企業の未来を委ねた経営でもある。だが、経営者の顔が見えず、経営不在のまま、ネットビジネスの展開、上場という新たな局面をリクルートは乗り越えられるだろうか。 (三橋 英之、熊野 信一郎)

人事制度の独特な実験

必要な能力は必要なときに調達

「リクルートの社員はほかの大企業の社員に比べて、企画力やプレゼンテーションの技術などが徹底的に鍛えられている。企業の人事コンサルティングを手掛けるピープルファクター・コンサルティング（東京・文京区）の高橋俊介代表は驚きを隠さない。

ある新規事業の公募コンテストの審査員を高橋氏が引き受けたときのことだ。商社や金融機関の社員など40人弱が企画書を提出した。そのほとんどは「癒しが必要な時代なのでマッサージ店をチェーン展開する」といった陳腐で漠然としたアイデアばかりだったが、リクルートの社員たちが提出した企画書は異彩を放っていた。「新分野の情報媒体についてのアイデアで、顧客の視点から的確にニーズを捉えており、その説明も図やグラフを豊富に使うなど多彩で分かりやすかった」（高橋氏）からだ。

『『客に何を売るか』のプロダクトアウトの発想しかない』ほかの企画とは雲泥の差。リクルート出身者が転職市場で注目されているのもなるほどと思った」と高橋氏は述懐する。

転職市場ではいま、「リクルート出身者を探せ」が1つの合言葉となっている。ヘッドハンティング会社の東京エグゼクティブ・サーチの江島優会長は言う。「リクルート社員は、アイデアを実行に移す行動力と高い独創性を若いときから身につけ

ている。ヘッドハントを依頼する企業が「リクルート銘柄（出身者）」を指定することも珍しくない。

当然、リクルート出身者の転職時点の年収レベルは高く、日本アイ・ピー・エム、野村証券と並んで“3高”と言われる。

こうした傾向は、人材ビジネスから情報技術（IT）関連まで、多くの企業のトップや幹部がリクルート出身者で占められている事実にも呼応している。例えば、米ネットベンチャー、ダ

●リクルートの主な人事制度

【OPT(オプト)制度】

満30歳以上の社員が退職する際に、退職金に加えて1000万円が支給される

【フレックス選択定年制】

満38歳以上の社員が、自分の定年退職年齢を自由に設定できる。退職時には退職金と、職級や年齢に応じた加算金が支払われる

【IQ(イ)制度】

特定の分野で高い能力、スキルを持つ社員が、退職後も1年契約で業務委託を受ける制度。当初2年間は退職前の基本給が保証される

【リクルート・フェロー制度】

特定の分野で極めて高い能力、スキルを持つ外部の人材と1年ごとに業務委託契約を交わす。基本年俸に成果報酬が支払われる。現在6人いる

【リクルートビジネスカレッジ】

年3回、英会話やマーケティング、財務戦略など毎回約20の講座を開催。毎回700人が受講できる

【ビジネス・ビュー】

社内の応募者を毎年数人、3カ月～1年間他の企業に出向させる。人件費はリクルートが負担する

【キャリア・ウェブ】

社内のネット上の求人広告に対して社員が自由に応募できる社内転職市場。人事部を介さずに各部門が人材を獲得でき、異動者の上司はそれに対して拒否権を持たない

ブルクリックの日本法人社長に就任した上野正博氏、総合人材サービスを手掛けるインテリジェンスの創業メンバーの1人の鎌田和彦社長、転職情報誌「とらばーゆ」編集長からNTTドコモに移り、iモード立ち上げの中心的役割を果たした松永真理氏、大ヒットしたゲームソフト「シーマン」の開発者であるビバリウム（東京・渋谷区）の斎藤由多加氏など、枚挙に暇がない。

就職から旅行、住宅などの分野で情報誌を発行し、最近ではネット関連ビジネスを展開するリクルートは、この不況下で順調に成長している。2000年3月期の売上高は2809億円、経常利益は912億円に達した。とはいえ、社員数は約3000人と、規模からすればごく普通の大企業に過ぎない。しか

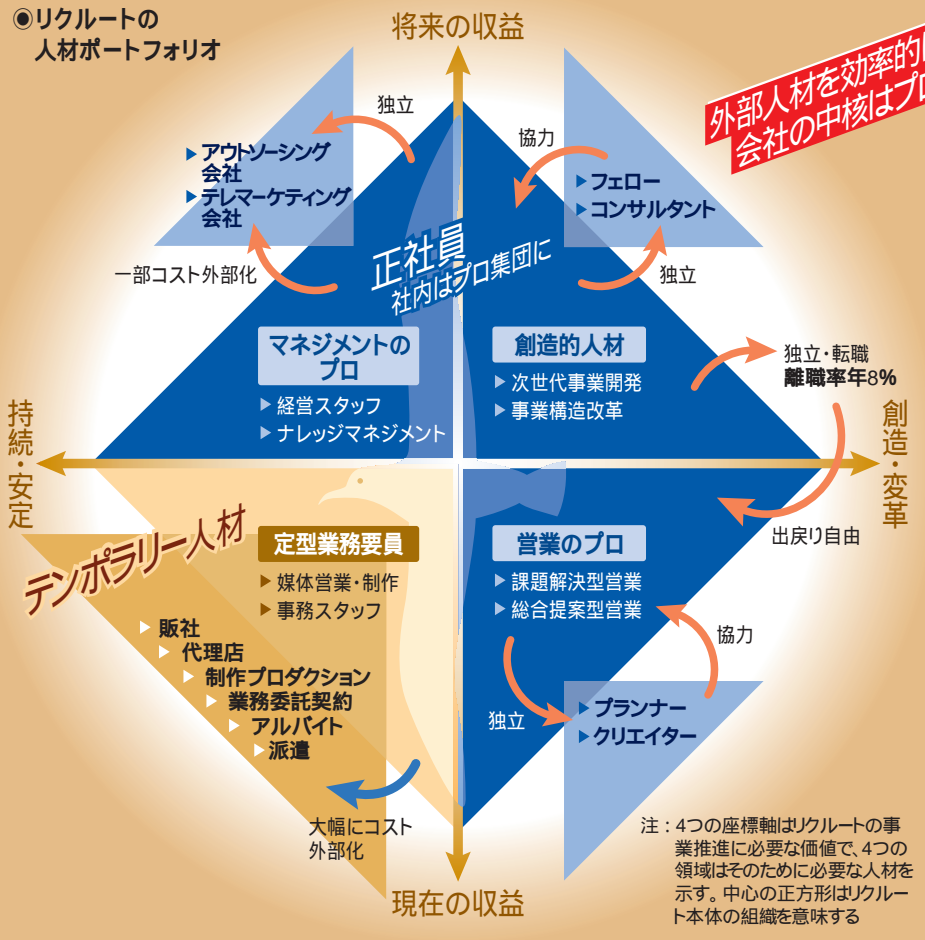
も、同社が手掛けているのは、情報誌や人材サービスなど情報・サービス分野に限られる。

にもかかわらず、リクルートが多様な分野に多彩な人間を輩出しているのはなぜなのか。一言で言えば、「人事制度の壮大な実験場」とも形容できるユニークな制度を導入し、ほかの企業にはない組織のあり方を模索しているからにほかならない。

国際化や人材の流動化、IT革命の進展など、日本企業を取り巻く環境はいま激変している。日本的経営の限界に突き当たった日本企業は、「会社とそこで働く社員の関係をどう再設計するか」という課題に直面している。リクルートが導入、模索する人事や組織のあり方は、そんな日本企業にとって1つのヒントを投げかけていることは間違いない。まずはリクルートの人事制度を検証してみよう。

能力・成果主義と
独立支援の2つが柱

●リクルートの
人材ポートフォリオ



外部人材を効率的に使い
会社の中核はプロで固める

職級に上げられるかどうかは、年齢ではなく、能力・成果が決め手になる。

さらに、同じ職級でも業績次第で収入に大きな差が生じる。管理職の場合、目標の達成度などについての「パフォーマンス評価」と、仕事のプロセスなどについての「クオリティ評価」の各9点満点で評価される。例えば、それぞれの評点が3点ずつと6点ずつでは、同じ職級でも年俸に30%もの格差がつくのだ。一般社員でも、営業職では業績評価により「入社3年目で最大200万～300万円の差がつく」(ある社員)。99年には社宅や扶養家族手当などの福利厚生制度を廃止し、その原資を給与やボーナスなどに振り当てた。

もう1つは社員の独立や転職を促す制度である。関一郎・取締役兼執行役員は、「ほとんどの社員は定年まで会社に残ろうと思っていない。そういう人材を採用したからには、それに合う選択肢を与える責任がある」と言う。

その代表的な制度が、30歳以上の社員に対し、退職時に退職金に加え1000万円を給付するOPT(オプト)制度だ。1997年に導入してから、今年3月末までに440人がこの制度を活用して退職した。このほか、退職後も1年契約でリクルートから業務委託を受けるIO(イオ)制度や、38歳以上の社員が定年の年齢を設定できるフレックス選択定年制度も、社員の背中をあえて押す仕組みだ。

さらに、リクルートと資本関係のない企業に社員をアウトソースさせる「ビジネス・ビュー」もある。この制度の適用を受け、金型商社のミスミにアウトソースした小林大三・経営企画室プランニングマネージャーは、「ビジネス・ビューは転職の疑似体験ができるチャンス。自分

あえて社員の背中を押す

今年10月、リクルートは日本企業の常識を逆撫するような社内の変革システムを導入する。「Career-Web(キャリアウェブ)」と呼ぶ社内公募システムである。

このシステムは、リクルートの各部署が必要とする人材を社内で公募し、入社3年目以上の社員ならだれでも自由に応募できるというもの。この8月に社員からの募集を締め切り、「住宅情報誌の『ハウジング』編集長」「e-ビジネスのプロデューサー」といった106の募集職種に対して144人の応募があった。応募者は書類選考や面接で採用の可否が下されるが、その最大の特徴は上司に全く拒否権がないことだ。

これまでの日本企業が導入した社内公募制度の多くは、ITの技術者のよ

うな専門職や新規事業の要員など対象が限られていた。しかし、リクルートでは入社3年以上の全社員が対象で上司に拒否権がない。村井満・人材マネジメント室担当役員は、前代未聞のシステムを導入した狙いをこう語る。「キャリアウェブによって社内に市場原理を持ち込むことで、社員は自分の能力や社内での位置づけを直視し、キャリア形成に役立てられるようになる」。

27ページの表はリクルートのユニークな人事制度を簡単に解説したものだ。耳慣れない言葉が並ぶが、その性格から大きく2つに分類できる。

1つは徹底的な能力・成果主義である。リクルートの賃金制度はここ数年で年功給的な要素が全くなかった。何歳になるうが、職級が上がらない限り年俸は増えない。そして、より高い

が他の企業で何ができるかを客観視できた」と振り返る。

目指すは少数精鋭のプロ集団

業績不振でリストラが必要な企業ならともかく、業績が好調な企業は普通、社員の背中を押す制度など導入しない。優秀で独立志向の強い社員の流出を招きかねないからだ。実際、通常の大企業の離職率が2～3%と言われるのに対して、リクルートの離職率はここ数年6～8%で推移している。関取締役は「決して異常な数字ではない」と言うが、高いことに変わりない。

リクルートを辞めていく社員の大多数は、きつい仕事や厳しい競争に耐えられず、「やっていられない」と見切りをつけてしまった社員だろう。しかし、中には積極的にキャリアアップを図る社員もいる。その代表が前出のダブルクリック日本法人の上野社長や松永氏なのだ。

あえて社員の独立を促す制度を導入したのは、リクルートが模索する独特の組織と大きな関係がある。

28ページ上の図は、リクルートが目指す組織のあり方を示している。本体の社員に求められる能力は、「新規事業を開発できること」「顧客の課題を解決できること」「マネジメントの能力が高いこと」の3つ。本体は、これらのうちの1つないしは複数の能力を持つ少数精鋭のプロ集団で固め、定型的な日常業務やリクルートにはない知識や技術が必要な業務は随時、外部のネットワークに振っていく。狙いは、無駄な人件費や業務コストを削ぎ落とし、効率経営を実現することにある。

そして、外部に仕事を振る上で、リクルート出身者が要職にいる企業は重

中内 功 リクルート会長に聞く 社員一人ひとりが輝いていれば トップの顔なんてどうでもいい

リクルートは普通の会社ではありません。要するに、社員一人ひとりがリクルートの看板を使って、勝手にいるなことをやっているんです。

かつてのダイエーと似ている？ 確かに、みんな仕事が好きで、夢を持っているところは、一人ひとりが輝いていたころのダイエーに似ているかもしれない。もっとも、ダイエーはモノとか店舗に縛られてしまったけれど、リクルートは縛られるものは何もないから、可能性は大きいですよ。

上場は3～5年後を目標にしています。もちろん、社員は期待しているので、早い方（3年後）がいいですね。時価総額は少なくとも1兆円を超えるでしょう。上場したら普通の会社になるという見方もあるみたいですが、あの会社に限って



そんなことはない。相変わらず一人ひとりが勝手なことをやるはずですよ。だから「リクルートはトップの顔が見えない」なんて

言われるけれど、社員一人ひとりの顔が見えるんだから、河野さん（栄子社長）や僕の顔なんてどうでもいいんです。

リクルートには1カ月に1度以上は必ず顔を出しています。行くと楽しいですよ。若い社員から新規事業のアイデアを聞いたりするのは面白いし、みんな僕のことを大事にしてくれるから。この前も僕の誕生日を祝ってくれた。社長をやりたいんじゃないかって？ そんな気はないけれど、同じことをリクルートの若手に言われたことがありました。「河野さんがやるより活性化するんじゃないかって。そんなことを平気で言えるのがあの会社のいいところですね。」

要な存在となる。能力は信頼できるし、共通の企業文化が土台にあるので、コミュニケーションも容易だからだ。

垣根のない「オンデマンド型経営」

例えば、リクルートは、携帯電話向けのインターネットコンテンツ作成会社で、日本企業として初めて米インテルから出資を受けたベンチャー企業、サイバード（東京・港区）に出資し、共同で携帯電話を端末とするインターネットのサービス事業に取り組んでいる。そのきっかけは、リクルート出身者が2人、サイバードの経営幹部として同時期に転職したことだった。

また、リクルート出身者の上野社長が率いるダブルクリック日本法人も、リクルートの総合ポータルサイト、「イサイズ」のネット広告の営業を委託されている。「リクルートは最大の

取引先の1つ」と上野社長は言う。

「リクルートが目指す組織のあり方は、人材の高い流動性を前提にしている」と柏木斉・執行役員は言う。それはいわば、必要な能力を必要なときに効率的に調達する“オンデマンド型の経営モデル”である。松永真理氏は言う。「リクルートは宝塚歌劇団みたい。宝塚ではトップスターが引退すると、すぐに次のトップスターが生まれる。リクルートも人材が次々に外に出ていくことで次の人材が育っていく。外に出た人は、リクルートの看板を背負って、新たな舞台でも活躍している」

とはいえ、この経営モデルが機能するためには条件がある。高い能力と意欲を持った人材の存在である。では、いま日本企業が一番欲しがっているそんな人材は、どのようにして育てられているのだろうか。