

リクルートの経営から見た人事と組織

リクルート企業概要

1. リクルートの事業モデル

2. リクルートの強み

3. 新規事業開拓の歴史

4. リクルートの人事施策

- (1) 新規事業提案制度
- (2) オーナー役員制度
- (3) キャリアウェブ制度
- (4) 中途採用の強化
- (5) キャリアビュー制度（期間限定社員制度）
- (6) ミッショングレード制度
- (7) Will（ウィル）シートの導入
- (8) 360度評価
- (9) 任意長期休暇制度（STEP制度）
- (10) 退職時のキャリア支援制度
- (11) リクルート・フェロー制度
- (12) フレックス勤務
- (13) フレックス定年制度
- (14) フロンティア制度

リクルートの経営から見た人事と組織

リクルート企業概要

本社：東京都中央区、社長：柏木斉、売上高 4,228 億円（2009 年 3 月期単体決算、連結決算では 1 兆 839 億円）、営業利益 1,131 億円、売上高営業利益率 26.7 %、事業内容：人材関連、進学スクール、住宅、ブライダル、自動車、生活領域などのテーマに関し、有料情報誌やフリーマガジンなどを発刊、インターネットビジネスの運営、従業員数：7,477 人（2009 年 4 月）、平均年齢 30.0 歳（同左）

1. リクルートの事業モデル

リクルートは、大学生の就職情報サイトである「リクナビ」に代表されるような対象顧客への情報提供を主事業とする会社である。

しかし、情報提供が事業領域であるとか、情報価値の提供というのと、とくく抽象的であり、かえって事業の要点をつかみにくくなってしまふ。そこで、「リクナビ」に即してリクルートの事業モデルを解きほぐしてみよう。リクナビでは、就職活動を始めようとする学生はこのサイトに登録しさえすれば、学生がもつめる就職活動に関する情報が豊富に提供される。たとえば、学生の意中の企業に関する企業情報や業界情報の提供から、同じく求職中の学生が発信する就職活動に伴う経験談等が容易に手に入る。さらに、リクナビでは、企業の説明会や面接の予約、スケジュール管理の機能も付いている。

一方、リクルートは、企業側に対して求人・採用情報をリクナビに登載してもらうよう働きかける。企業が採用情報・企業情報をリクナビに登載する場合は、リクルートは企業側から広告料を受け取る。こうしたかたちで就職活動をする学生と採用・求人活動を行なう企業側とのマッチングの場を提供するのがリクナビの基本機能といえる。

このようなかたちで、リクルートは情報を介してのマッチング事業を行なってきた。情報提供とマッチングは、就職情報と採用・求人情報の提供が始まりであり、長く有料の情報誌のかたちで行なわれてきた。これが次第に情報提供のテーマを広げ、新卒者の就職情報から既卒者・社会人の転職情報、あるいは派遣業務関連や、進学・スクール選び、ブライダル、旅行、生活領域、住宅、自動車など様々な方面にまで行き渡ってきた。情報を介在するメディアのかたちも、1990 年代までの有料情報誌一本から無料配布のフリーマガジンとインターネット媒体のメディアを併用する方向に変化してきた。

リクルートの事業モデルにおいて、売るべき商品は、もともと情報を編集加工したものである。これは原価はほとんどかからず、在庫もいらぬ。投資も多く要しない。したがって、後は部門毎に目標を定めて、売上が確保されるよう、顧客と接触する現場において個人の力を最大限に発揮するよう努めればよい。このような事業は、高収益体質になりやすい。実際、リクルートでは、長く粗利益率で 8 割、売上高営業利益率で 3 割という高い収益性を誇ってきた。（日経ビジネス 2006 年 6 月 5 日号「限界突破企業リクルート 『創意無限』が生む利益率 30 %」同書 44 頁、36 頁）。

2. リクルートの強み

リクルートの強みは、情報価値の創造というそれだけでは一見とらえどころのないものを追求することと、そのためリクルートがとる方法に大きくかかわる。つまり、リクルートは、情報価値という一見とらえどころのないものを追求するからこそ、情報の受け手や使い手である顧客がどういう情報を必要とし、どういう情報に価値を置くか現場で見定めることにこだわる。そこで、リクルートは、徹底した現場回りにより、顧客の必要とする情報を探り出し、自らが提供する情報とずれがないようにしていく。また、リクルート本社は、現場に対して大幅な権限を与え、一般企業では当然の稟議書や根回し的意思決定を行わず、顧客との問題は現場で即決できるようにする。(前掲日経ビジネス 2006年6月5日号「限界突破企業リクルート」同書 42頁、32頁)。こうしたことが、「上からの命令がなくても自発的に仕事をする風土を作り、優秀な人材と高収益体質を生んだ」。(前掲日経ビジネス 2006年6月5日号「限界突破企業リクルート」同書 32頁)。

このようにみると、リクルートの強みは、次々と新しい情報関連ビジネスを生み出す力が強く、それゆえ企業としての新陳代謝力が高いことにあるといつてよい。リクルートは、会社の風土として新しいことに挑戦し、新しい仕事や事業を生み続ける会社である。この点を象徴的にあらわすのは、リクルートの若さである。リクルートは売上高(営業収益)で4,200億円を超え、従業員数では7,400人を超える(2009年3月期単体)大会社である。しかし、従業員の平均年齢は30歳(同)ときわめて若い。リクルートの若さは、トップの年齢等でもあらわれる。社長の柏木斉は2003年6月、45歳の若さで社長に就いた。2009年時点でも、柏木は51歳という若さである。リクルートの創業は1960年であるので、2010年には会社自体も50周年を迎える。これだけの社歴の長さや企業規模等を考慮すると、リクルートの若さには感じ入るしかない。

3. 新規事業開拓の歴史

リクルートは、次々と新しい仕事や事業をつくり出す力が強く、この点で新陳代謝力が大きかった。このことをもう少し具体的にみてみよう。そこで、リクルートの創業期から編年体形式で、新しい情報誌の創刊や新しい仕事・事業への取り組みを整理してみる。それは、およそ以下のとおりである。

- 1962年 情報誌の原点「企業への招待(リクルートブック)」創刊
- 1975年 中途採用のための情報誌「就職情報(現Be-ing)」創刊
- 76年 「月刊住宅情報」創刊
- 1980年 女性の就職支援情報誌「とらばーゆ」創刊
- 82年 アルバイト・パート情報誌「フロム・エー」創刊
- 84年 海外旅行情報誌「エイビーロード」創刊
- 1990年 国内旅行情報誌「じゃらん」創刊
- 学びとスクールの情報誌「ケイコとマナブ」創刊
- 91年 手に職仕事で働く人のための情報誌「ガテン」創刊
- 93年 結婚情報誌「ゼクシィ」創刊
- 94年 本の情報誌「ダ・ヴィンチ」創刊

- 1995年 インターネット事業「イサイズ」参入
- 98年 地域版の就職情報誌「タウンワーク」創刊
- 2000年 地域の飲食店情報をクーポン（特典）付で掲載する「ホットペッパー」の創刊
- 00年 「じゃらん」のインターネット版である「じゃらん net」を開始
- 01年 「ホットペッパー」の全国展開を開始。2006年までに延べで49版にまで広がった
- 02年 首都圏中心の情報誌であった「タウンワーク」の地方展開を開始
- 02年 フリーマガジン「住宅情報タウンズ」創刊
- 04年 25歳以上の男性ビジネスマン向けフリーマガジンの「R25」創刊
- 05年 フリーマガジン「住宅情報マンションズ」創刊
- 06年 リクナビで就職が決まらない大卒者や既卒者を対象にして、地元の中小企業向けに紹介する新しい人材斡旋事業を始めた。「就職ショッパ」の開設である。
- 08年 リクナビの新たなモデルである「リクナビNEXT」開始
- 08年 地元で働きたい意思を持つ求職者と地場の中堅中小企業をマッチングする総合求人サイト「はたらく」を開始

これで見ると、リクルートは、1990年代までは時代の動向や人々の新しいものに対する嗜好の変化をとらえて、それに合ったかたちの有料情報誌の開発に力を入れてきた。その後、2000年代に入ってから、有料情報誌の発刊に換えて、有料情報誌のインターネット版の開発や、狭域地域で無料配布するフリーマガジンに力を入れるようになった。ここには単なるメディアの違いを超えて、有料情報誌とは事業モデルが異なるという側面も見出される。リクルートの事業構造にとっては、大きな変化の機会になる。

たとえば、売上高に有料情報誌が占める割合は、2002年には8割ほどであった。これが2006年には4割にまで下がった。これに代わり、伸びたのがフリーマガジンとインターネットによる売上高であり、2006年にはこれが残りの4割を占めるようになった。ちなみに、フリーマガジンの売上は、2002年には約120億円であったが、2006年には約10倍の1,202億円になった。一方、インターネット関連売上高は、2006年3月期には1,353億円に達した。（前掲日経ビジネス2006年6月5日号「限界突破企業リクルート」同書34頁、36頁）。

4. リクルートの人事施策

こうした経営的方向性をとるリクルートでは、人事施策の面でも、新しいことに挑み、新規事業をつくることの重視が色濃く反映しているといえる。社訓である「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」が人事施策も貫くのである。リクルートの場合、会社の行き方やスタイルと人事施策はよく重なるのである。ともあれ、リクルートがとる人事施策の重点は、新規事業開発や個人の能力開発に置かれている。そこで、リクルートの人事施策は、形式的な研修や画一的な処遇だけに偏った常識的な人事施策に比べると、戦

略的業務の一環としての性格が強いということになる。

ともあれ、人と事業の新陳代謝の活発化を謳うリクルートの人事施策としては、次のようなことがあげられる。

(1) 新規事業提案制度

これは社員がグループを組んで新規事業提案を行なうようにするための助成制度である。グループの大きさは、3名以上、10名程度までとなっている。最優秀賞（グランプリ）の賞金は200万円であり、現場からの幅広い応募へのインセンティブにしている。2004年度から2008年度までで応募状況をみると、総提案件数は372件（2004年度）から721件（2007年度）と幅があるが、全体的には高いとみてよい。これらの提案の中から新商品として実現したものは数多い。たとえば、「ゼクシィ」や「R25」。「ダ・ヴィンチ」「LOHAS」などである。（リクルートホームページ「採用情報 新規事業提案制度」）。

(2) オーナー役員制度

これは経営側が設定する特定テーマで従業員から新規事業の提案を募るものである。オーナー役員制度では、役員自らが募集テーマの設定に関わり、プランの実現まで応募者と一体になって支援していく。要するに、すぐれた新規事業案は、何らかのかたちで実現させたいという明確な意思を持った方策である。たとえば、提案応募は、アイデアレベルから幅広いかたちで受け入れる。第一次審査を通過した案件には、外部コンサルタント会社によるプラン練り上げのサポートも付ける。プランの延長として、本人に独立起業への希望があれば、会社として出資等でその支援も行なう、などである。

(3) キャリアウェブ制度

キャリアウェブは、自由応募の社内転職制度である。各部署で新規事業に取り組むと、新たな能力を持った人材が必要になる。その場合、当該部署は、もとめる人材の要件を社内webで公表する。これを見た個人で人材募集の内容に関心のあるものはweb上で応募する。応募者は、受入れ部署との面接を経て採用合否が決まる。この手続きで採用された者に対しては、上長は異動を拒むことができない。

(4) 中途採用の強化

リクルートは、2000年以降において、従来の有料情報誌を主体にした事業モデルから無料配布のフリーマガジンを狭域地域で流通させる方向に切り換えてきた。これに伴い、有料情報誌との連動やインターネットを介在させた情報関連事業の導入を図ってきた。こうした事業構造の転換にあたっては、多様な能力を持った人材がもとめられてくる。このため、リクルートは、従来の新卒中心主義の採用を見直し、中途採用への積極的な取り組みを始めた。とくに、2004年度からは、年間で100人台を上廻る大量の中途採用者を採用するようになった。

(5) キャリアビュー制度（期間限定社員制度）

リクルートは、2003年度からキャリアビュー制度（CV制度）を導入した。CV職は、3

年を上限とする期間限定の契約社員である。3年の後は1年毎に契約を更新できる。また、部署、職種、勤務地を選ぶこともできる。CV職の導入は、リクルートが2000年以降、ホットペッパーやタウンワークなどフリーマガジン型の地域情報誌を展開してきたことと関係する。こうした新たなメディアをローコストで地域において展開していくには、長期雇用を前提としない柔軟な雇用形態がもためられてくるからである。

こうした状況の下で、CV職は短い期間に急速に増えた。CV職は、2006年4月時点で、リクルートの全社員の3割を超す2,251人に達するまでになった。リクルートでは、雇用形態によって処遇の差別をすることはない。給与は基本的に責任によって決まる。CV職で採用された人材でも、優秀な人は、地域情報誌の編集長に当たる「版元長」というポジションに就くケースが増えている。そこで、CV職の版元長であれば、1,000万円程度の年収で処遇されることになる。(この点とキャリアビュー制度については、前掲日経ビジネス2006年6月5日号「限界突破企業リクルート」同書40頁も参照せよ)。

(6) ミッショングレード制度

中途採用を拡大すると、旧来の新卒採用者など既存の在籍者との間で、処遇面などの軋轢が起こりかねない。そこで、人事や処遇に関する合理的基準を決める必要が出てくる。このため、リクルートは、任用と報酬の基礎をこれまでの職務資格から職務ベース(ミッションベース)に切り換えるようにした。これにより、任用・昇任は、雇用形態や、年次、年齢に関係なく行ない、一般社員から部課長への抜擢が実力主義によりできるようにした。これは2004年度から導入した。

(7) Will (ウィル) シートの導入

2008年度からは、Will (ウィル) シートを導入した。これは、一般社員の新しい仕事に関する挑戦意欲を喚起するため、人事考課の素材とするように設けたものである。このシートに各自が仕事を通じて実現したい「思い」を書き込んでもらうようにした。

(8) 360度評価

リクルートでは、組織活性化のため、早くから360度評価を行なっている。これは、人事評価を自己評価だけにとどめず、上司、同僚、部下も入れた多面的なかたちで行なおうとするものである。

(9) 任意長期休暇制度 (STEP制度)

これは勤続3年以上の社員が連続で28日間に渡る長期休暇を取得できる制度である。この休暇をとる社員には、一律で30万円のSTEP手当が支給される。

(10) 休職時のキャリア支援制度

会社を離れて社外でスキルアップや武者修行を希望する社員に対し、最長で2年間程度の休職を認める制度である。個人の自己啓発に関する長期の時間確保を認めようという主旨の制度である。

(1 1) リクルート・フェロー制度

リクルートが特定分野において高い能力を持つ人材とネットワークをつくり、活用するための制度である。こうした人材に対し、リクルートの業務を1年契約で委託する。

(1 2) フレックス勤務

これは対人接触が多い業務の職場などでかなり広がってきた制度であるが、社員が一堂に会するコアタイムの時間以外は、勤務時間の画一的拘束から外そうという主旨の制度である。基本的には、社員の柔軟で弾力的な働き方を認め、自分の勤務時間を自己裁量で決められるようにするものである。

(1 3) フレックス定年制度

定年を一定年齢で画一的に定めるのではなく、社員自らが定年時期を決められるようにする制度である。

(1 4) フロンティア制度

勤続6.5年以上の社員(6.5年という端数になるのは、試用期間の0.5年が入るため)が自己都合でリクルートを退職するとき、退職金とは別に支援金を支払う。支援金は1年間の年収に相当する額である。ここには自分の中の未知なる部分としてのフロンティアをいつまでも残し、開拓してほしいという願いが込められている。

(この(2)から(1 4)の制度については、リクルートのホームページ「採用情報 組織人事制度」の説明を参考にした)。