

## 「リクルートという奇跡」(番外編)

拝復



いよいよ本格的な夏の到来ですね。私は「殺人光線」と呼んでいます、熱中症にはくれぐれもご注意を。私は十年くらい前に、夏のテニスコートで倒れたことがあります。真夏でしたので十分に水分を補給し休み休みやっているつもりでしたが、頭痛がし始めたと思ったら、立ち上がることが出来なくなりました。大型のエアコンの前で全身に濡れタオルを巻いてもらいました。幸い、軽症でした。真夏の太陽は非常に危険です。ゴルフ場は特に暑くなるようです、お気をつけください。出来ればこの季節だ



←グリーン上は 50 度になることもあるそうです(T\_T)。

けは昼食時のビールは控えましょうね^^; (利尿作用があるので危険です)

閑話休題 「リクルートと言う奇跡」と題して 2 回に渡って、リクルートの事業の歴史を振り返りました。スピード、朝令朝改、しなやかさ、危機意識の高さ等がリクルートのコア・コンピタンスであると考えています。今回は、こうしたリクルートという会社を存在させている様々な文化をランダムに取り上げます。なお、今現在も、こうした制度が残っているかどうかは確認していません。

私は 1981 年(昭和 56 年)に入社しました。配属先は「採用開発部」。当時リクルートの収益の柱であった大学生向けリクルートブックの広告営業でした。中小・零細企業担当でしたのでなかなか注文は取れま



←初任給の半分以上を麻雀でもって行かれました(T\_T)。

せんでした(T\_T)。当時の部長は「河野栄子」という女性でした。これだけでもカルチャーショックなのですが、河野さんは厳しかった^^;。絶え間ない要望の嵐。プレッシャーとの闘いでした。

<業績への厳しい管理> (目標未達成者はヒトにあらず)

ノルマと言ういい方はしませんでした、ほぼ同じ意味で「目標」が非常に厳しかった。月間目標、Q 目標、常に追い回されていました。当時は既に銀座 8 丁目の本社に移転をしていましたが、目標を達成すると全社に放送されます。「〇×部の■▲さんが Q 目標を達成されました！」と即座にデスクの天井から垂れ幕。調子のよい時は気持ちがいいのですが、次々に達成者が続く中で残された身はますます小さくなります。新人だから、なんて甘い扱いはありませんでした。全社の業績の達成具合を「週刊リクルート」という社内誌が回ってくるのですが、大体毎週、「今週こそ最大の山」「今月、今 Q が正念場」……後で気がつきましたが毎回ほぼ同じでした。「短距離スプリントのペースでマラソンを走っている」感じ。疲れます。このペースについていけなくなった人達はいつの間にかいなくなりました。



←脳内を全て仕事にしなけりばならなかつた(T\_T)。

### <Brain Washing> (洗脳)

新入社員は半年ほど経つと「ROD」(Recruit Organization Development) という研修に送り出されま  
す。研修に先だつて数十項目の行動・思考チェック表に自己採点をします。同時に、同じ項目を同僚と上司  
も付けています。研修の場で初めて自分の自己評価と周囲の評価のギャップを分析するのです。研修では  
トレーナーが一人と同じ新人が 6 人くらいのグループを作ってそれぞれの、分析結果を発表し、グループ  
全員が相互に自己分析について討議をします。大体、「まだまだ学生気分があつた」なんていう結論になる  
のですが、職場に帰つてからが大変。同僚や上司は新人が研修でどんな話をしたのかを知りません。で、  
新入社員はその研修で自分がつかんだものを報告します(フィード・バック・ミーティングと言います)。  
様々な観点について周囲から指摘を受けて、大抵の新人はパニックに陥ります。「私は本気でこの仕事に取  
り組んでないのかな」なんて言つたら最後、終わるまでに延べ二日かかつたなんていう話もあります。  
「まだまだ学生気分が抜けていませんでした、これからは本気になって頑張ります」という発言をするま  
で何時間でも討議を重ねるのです。本当にしんどかつた(T\_T)。今でも夢に見ます(怖)。

### <報酬> (Winner takes all)

一年目から即戦力としてフル回転をします。朝は 8 時から営業ミーティング、夜はタクシー帰りがしよ  
ちゅうでした。ただし残業代は青天井。毎月、基本給よりも残業代の方が高かつたことを記憶して  
います。また、月間目標、Q 目標達成者にはインセンティブがでます(確か月間は 1 万円、Q は 5 万円)  
くらいだつたと思います。さらに一年間の業績に合わせて翌年度の基本給が変わりますので 2 年目から給  
与に差が出来ます。成績上位者はどんどん高くなる。複利ですね。給与面ではおそらく 5 年目  
くらいまでは日本でも最高クラスだつたのではないかと思います。典型的な飴と鞭ですね。

### <GIB> (Goal In Bonus)

個人ベースとは別に、課単位での業績レースも激烈でした。年間で達成した部署には特別ボーナスが支  
給されます。金額は最低でも 30 万円くらいあつたように思います。ただ、このボーナスは使途が限られて  
いました。部署単位でご褒美旅行に行く、と言うものでした。部を二つくらいのグループに分けて海外旅  
行に出かけました。土日 + 1 月の成人の日 + 二日間の有給休暇を使ってほぼ毎年行つていました。



←一年目に一緒に行つてナンパをしたのは現在の O × 取締役(笑)

ハワイ、グアム、バリ etc. リゾート地で 普通の職場の気心が知れた連中と何もかも  
も忘れて遊びました。一年に一回のこの楽しみがあればこそ、あの厳しい風土に吹く「涼風」でした。



今は部署単位で行くということはなくなりました。旅行も強制ではないようです

#### <STEP 休暇> (これはなかなか取れなかった(T\_T))

これは結構すごい制度です。勤続 3 年に一回、一ヶ月の休暇を取る事ができる、という夢のような制度でした。一ヶ月の間の基本給はもちろん、休暇手当としてさらに一ヶ月支給されます！この制度につられて入社したものも多いのでは^^；。ただ残念ながらほとんど形骸化していました。月間目標、Q 目標を厳しく持たされている身にとって、一ヶ月の休暇は致命的でした。私は一度だけ取りました。ただし、それはリクルート・リサーチに出向後でした。家族旅行と持病の治療であつという間（笑）。

厳しい目標管理、研修、報酬、ご褒美を見ました。次には新規事業を生み出した社内制度をご紹介します。

#### <RING> (Recruit Innovation Group)

いつ頃から始まったのかはっきりとした記憶がないのですが、新規事業の社内提案制度でした。人数は何人でも構わないのですが、部署も年次も取り払ったグループが一年に一度、経営ボードに対して提案を行うことが出来ました。多くの提案がなされ、現在の「ゼクシィ」や「ホットペッパー」「カーセンサー」「ダヴィンチ」「R25」もここから生まれました。ここで経営ボードが認めた提案者は、提案と共に新規事業開発室へ異動となります。フィジビリティを繰り返した後に最終の「GOサイン」が出されると、正式に会社の事業として認められます。ただし 3 年以内に単年度黒字にすることが条件でした。上記の今につながる提案の影にはその数十倍の日の目を見なかった提案が屍累々でした。私はこの新規事業の FS 段階での調査を担当していましたが、本当に新規事業は確率は低い。しかし 20 年以上続けた制度 (RING) のおかげで現在のリクルートがあります。「人材採用・教育」だけの領域に拘っていたとしたら、この「100年に一度」は乗り越えられなかったかもしれません。

#### <自己申告> (当該上長に拒否権なし)

自己申告制度そのものは結構古くからあったと思います。ただ、自分の上長を経由して人事に伝わる、というものでした。当然、優秀な社員であればあるほど、上長は残留説得にかかります。結構、形骸化していました。それを社員→人事へと上長を経ないで希望を出せるようにしました。社員は異動希望先のマネージャーと面接し話がまとまれば、次期の異動タイミングで異動します。現上長には「話がまとまってから」、通告をされるだけ、と制度を変えたのです。上長はそこから翻意をするように説得することが認められていましたが、拒否権はありませんでした。

#### <査定> [昇進、昇格]

私が入社した頃の査定は多分かなり大雑把だったのでは？と考えています。フィード・バックミーティングでも査定点と翌期の給与が告げられるだけでした。一度も要求されていないことを FB で指摘されたときには闘いました。だって、普段要求されていることが出来なかったのなら納得出来ますが、要望されていないことで点数が付けられるのは理不尽ですよ^^；

ほどなく、FB 時には今回の査定の背景と、次期への期待を必ず紙ベースに落とす形に変わりました。当然ですよ。当時の部長に「闇夜に背中から切ってはいけない」と教えられました。

<風土> [体育会系ノリノリ?]

お祭りごとの好きな会社でした。目標達成時の社内放送もそうでしたが、Q ごとに開く「キックオフミーティング」も派手でした。事業部長自ら着ぐるみを着て踊り、まるでどこかの体育会系の宴会でした。年に一度の全社社員総会にはゲストとして大物歌手を呼び [サザンが来た時にたまげました]、

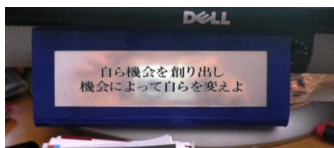


←今週「いいとも」お休みです。心配だ。

私が敬愛してやまない「タモリ」さんも。とにかく派手でした。もちろん事件後は随分大人しくなりました。こういう体育会系のノリは私には全く合いませんでした。もともとお祭り騒ぎのようなことは苦手。ましてや宴会部長とは 100 万光年くらいの隔たりがあります。これを言うとはほとんどの人に「ウソだ」と言われますが、本当です^^;。入社して 10 年くらいの時に当時の上司の生嶋さんと言う人に相談をしたことがあります。一言、「暗いやつは暗く生きろ」名言でした。私はこの言葉をいただいたことで大好きな調査の仕事に打ち込むことが出来た次第です。

<社是> 「自ら機会を作り出し機会によって自らを変えよ」

創業者の江副さんの言葉です。当時は入社するとこのプレートが渡され、自分の机の上に常備をするというのが暗黙の決まりでした。私は今もこのプレートを自分の机に置いています。江副さん自身はいろいろありましたが (笑)、この言葉は今でも自分を律する至言として心の中にあります。



←これ本当に現在の私のデスクトップです。

<今のリクルート> (100年に一度はやっぱりきつい)

私は 2004 年 3 月にリクルートの受託調査事業からの撤退を受け、早期定年退職制度を使ってリクルートを卒業し、自ら起業する道を選びました。現在のリクルートの業績はかなり厳しい、と聞いています。当然でしょう。リクルートの収益の多くは人材採用、転職、斡旋、派遣事業からあがっているからです。ここ数年は厳しい状況が続くかもしれません。この状況を何とか乗り切ってさらに発展をしてもらいたいと心から思っています。23 年、飽きもせず私を鍛えてくれた会社、「リクルート」。これからも熱心なファンの一人として応援をして行きたいと思います。

<とんでもエピソード>

今年の 3 月、私の元上司がリクルートを定年退職しました。これだけなら普通なのですが、彼はリクルート始めて以来、初めての男性の定年退職者だったので。どんだけー！ (笑)

株式会社アール・リサーチ 〒271-0051 千葉県松戸市馬橋 1896-1 ヴィレッジ K・I 馬橋 3 F

Tel 047-342-3181 mobile 090-7428-8999 mail: [ryubon@kkd.biglobe.ne.jp](mailto:ryubon@kkd.biglobe.ne.jp)

<http://r-research.co.jp/> ブログ、ほぼ、毎日更新しています→<http://rresearch.blog103.fc2.com/>