

Build a Good Company Culture



with Help from HR Policy

いい人材が集まる、 性格のいい会社

「こんな会社で働きたい！」

と思ってもらえる、マネジメントのしかけ

佐藤雄佑

Sato Yusuke

はじめに

「うちみたいな中小企業にはいい人なんて来てくれないから」

「やりたいことはたくさんある。でも任せられる人がいないんだよ」

「とはいえ、大手じゃないから高い給料は出せない」

私はリクルートキャリアおよびリクルートエグゼクティブエージェントという会社で、12年強、人事・採用の仕事に関わってきました。これらの言葉は、企業の経営者や人事の方々とお話している中で、よく聞く言葉です。昨今、採用動向は活況なので、中小・ベンチャー企業ではもちろんのこと、大手企業であつても自社が採用したいようないい人材は、他社も採用したいわけで、熾烈な人材獲得競争が繰り広げられています。

私は結婚と就職は似ていると思っていて、どちらも人生にとって大事な決断で



す。結婚の相手選びの時には、外見・ステータスだけで決める人はあまり多くないと思うのですが、就職においては、新卒の就職人気ランキングを見ても大手・安定企業が並んでいて、いわゆる外見で選んでいる人があまりにも多いと感じています。転職においても、20代から30代前半くらいまではこの傾向が強いです。

では、そのような大手企業や有名企業以外の会社では、いい人材を採ることができないのでしょうか。もちろん、答えはNOです。で、どうすればいいかというと、『外見で勝てないなら、性格で勝負するしかない』ということ。これが本書のコンセプトです。

中小・ベンチャー企業が大手企業と同じことをやっていたら、いい人材なんて採用できません。私が日々キャリア相談に乗っていると、大手にいる人こそ、キャリアに不安を抱えていたり、上下関係や減点主義に委縮していたり、社内不満があり、愚痴を言っている人も多いです。つまり、希望通り大手企業に入ったとしても、全員がハッピーなわけではありません。そこに中小・ベンチャー企業

が採用で勝つポイントがあります。会社の売上や規模、伝統といった外見では勝てなくても、大手企業では得られないような働きがいや多様な働き方を柔軟に提供していくことで、いい人材を獲得することは可能です。最近では、大手企業を退職して、ベンチャーに転職する人も増えてきていて、私もそのような人材がイキイキと働き、コアメンバーとして会社の急成長に貢献しているケースをいくつも見てきました。

ちなみに、「外見」は入社理由になりますが、退職理由にはなりません。大手企業、中小、ベンチャー企業に限らず、多くの場合、退職理由は「性格」が理由です。ですので、性格が悪い会社は人が採れないだけでなく、退職も続いているので、ずっと人の問題で悩む、バッドスパイラルに突入していきます。

本書は私自身の4つの立場での経験から書いています。

1つ目は人材紹介エージェント、エグゼクティブエージェントとしてクライアントの経営者や人事責任者の方々と直接、経営課題に対して、一緒に組織図を書いて議論しながら、人材で課題を解決してきたという経験。2つ目はリクルート



キャリアの人事マネージャーとして、ホールディングス体制に変更する際のルートをと、分社、統合していった経験で、人事制度変更や組織構築、女性活躍などのダイバーシティ推進を行いました。そして、3つ目が私自身が半年の育休経験者であり、NPO法人ファザーリングジャパンで「イクボス」を推進してきた経験。そして、最後に自分自身が独立して経営者として戦略人事コンサルティングの仕事をやっている経験です。なかなか、この4つの立場の経験を持つ人はいないのではないかと思っています。

ですので、本書では私の経験や実際の先進企業の事例を踏まえて、「性格のいい会社」は理想論ではなく、意図的につくれるということを解説していければと思っています。

出てくるケースは私の出身企業であるリクルートをはじめ、みなさんが知っているような成長企業を中心に集めてみました。もしかしたら、「それはリクルートだからできるでしょ」って思われる方もいるかもしれませんが、そうではなく、ここまでやっている会社があるんだということを参考にして、少しでも共感でき

るところから、社内でチャレンジして頂ければ、きっと会社の性格が良くなっていくと思います。性格のいい会社をつくるのに、あまりお金はかかりません。その代わり、人を起点として経営をしていくという覚悟が必要です。その覚悟さえあれば、会社の規模に関わらず性格のいい会社はつくれるはずです。

会社を「どう見せるか」といった小手先の手法論ではなく、あくまで「人に対する考え方」という本質的な部分にフォーカスしていきます。性格のいい会社に見せるのではなく、性格のいい会社をつくるから、いい人材が集まり、長く活躍してくれて、会社が発展していきます。理想論と思われるかもしれませんが、私はこれが成功の近道だと信じています。

いい人材が集まる、性格のいい会社 もくじ

はじめに.....002

第1章

いい人材の採用は 経営課題であり経営戦略

1 重要な経営資源はヒト、ヒト、ヒト、ヒト.....	016
① 不確実な時代の経営戦略.....	017
② 変化の時代だからこそ人が大事.....	021
③ 人材採用が難しくなっていく理由.....	028

2 どうすればいい人材が集まるのか…………… 033

① いい人材が集まる会社とは…………… 034

② 新しいことをやるのに、経験者なんていない…………… 040

③ 中小企業こそ性格の良さで勝負する…………… 046

④ 企業選びの軸が明らかに変化してきている…………… 050

第2章 性格のいい会社のつくり方

1 性格のいい会社とは…………… 056

① 人に対する考え方がある会社…………… 058

② 働きがいのある会社…………… 060

③ 多様な働き方…………… 065

④ 経営者のコミットがスタート地点…………… 068

【CASE】VOYAGE GROUP…………… 073

第3章 働きがいのある会社をつくる

1 ビジョン……………080

① 誰のために、何をするのか……………081

② ビジョンとは社会とのつながり……………083

【CASE】メルカリ……………087

2 成長・キャリア……………091

① 仕事を任せて育てる……………092

【CASE】リクルート……………096

② やりたい仕事にチャレンジできる……………103

【CASE】free……………106

③ 評価で人を育てる……………110

④ 転職・起業・海外移籍支援……………113

第4章 多様な働き方ができる会社をつくる

3 仲間……………118

① 仲間の存在が働きがいにつながる……………119

【CASE】CRAZY……………122

1 イクボスのマネジメント……………128

① 組織の居心地は半径5メートルで決まる……………129

② 激ボスからイクボスへ……………131

③ イクボスとは……………133

【CASE】ウィルド……………142

2 生産性の高い働き方……………145

① 脱長時間労働……………146

【CASE】スタートトゥデイ……………148

3 柔軟な働き方.....152

① 雇用形態の柔軟性.....153

【CASE】リブ.....156

② 働く時間・場所の柔軟性.....161

【CASE】認定NPO法人フローレンス.....166

③ 副業OK、出戻りOK.....172

【CASE】エンファクトリー.....177

4 個を大切に作る働き方.....182

① 女性も男性も育休取得.....183

② 子ども・家族に対する考え方.....188

③ 社員がご機嫌に働ける環境.....192

【CASE】ヤフー.....195

④ 社員の健康.....201

【CASE】サトーホールディングス.....203

⑤ リフレッシュのための長期休暇.....208

⑥ ユニークな人事制度、福利厚生.....211

第5章 これからの時代の採用戦略

1 採用は全社プロジェクト……………216

①採用の強さが企業の強さになっていく……………217

②変革はトップダウンでやっていく……………218

③採用ブランディングで人が集まるしかけづくり……………223

2 これからの時代の採用戦略……………228

①人材紹介エージェントとのうまい付き合い方……………229

②採用はオムニチャネルになっていく……………235

③ソーシャルリクルーティング……………238

④アグリゲーション型求人検索エンジンindeed……………244

⑤これからの時代の採用戦略……………247

〈性格のいい会社をつくるのに参考になる本〉……………250

おわりに

.....252

