

# リクルートグループの成長を支える学び

数多くの新規事業を創出し成功に導いてきたリクルートグループ。その根底には、創業以来学び続ける組織の取り組みがある。これからの企業や組織における学びのあり方として参考になるのではないか。リクルート経営コンピタンス研究所所長の巻口隆憲氏に伺った。

インタビュー

[株式会社リクルート リクルート経営コンピタンス研究所所長]

## 巻口隆憲 Makiguchi Takanori

脇坂敦史=取材・執筆



りながら、経営層だけでなくミドルマネジメント層をはじめすべての社員が、常に外部環境への興味と関心をもっていったという事実。リクルートにおいては、新しいことの学びが常に外に向けて開かれており、しかもそれが内部の革新とビジネスの成功につながってきたというのだ。なぜ、そのようなことが可能だったのか。

「学ぶために学ぶのではなく、課題の解決のために学ぶということが、重要なのではないのでしょうか。『おまえはどっしりたい (Why are you here?)』

という問いに象徴される内発的動機を出発点に、一人ひとりに課題を設定してもらおう。私自身も社内でさまざまな講座を開いて講師を務めますが、参加者は基本的に自分の希望で手を挙げてもらう形をとります。また、今もっている課題に使えるアイデアを得たら、その後は別に講義を聴かなくていい、課題解決のために残りの時間を使ってもらって構わない、という言い方もしています」

そう解説してくれたのは、リクルート経営コンピタンス研究所の所長である巻口隆憲氏。2004年にこの研究所が設立された目的は、いわゆるR&D(研究開発)ではない。業界の壁、グループ企業間の壁を越えてナレッジ(知識)を共有するためにつくられた。グループ企業がもつコンピタンス(競争力)を整理し、ときに翻訳して別の事業分野でも使えるようにする。学び合う社員をつなぐ扇の要、ハブの役割を果たしているのだ。

「この仕事を通して気づいたのは、ナレッジそのものよりも、誰がそれを知り、なぜ彼や彼女はそれを知っているのかの重要性です。つまり、人を知ることの大切さです」

ナレッジマネジメントを通してシェアすべきなのは、純度を高めたノウハウ集のようなものではない。それは人間的で、ストーリー性に富んだものである。人こそが企業の強みなのだ。それならば、どこにどんな知識とスキルをもち、どんなバックグラウンドをもつ個人がいるのか。それを完全にデータベース化し、社内のナレッジをマネジメントできれば理想的のだが、と巻口氏も苦笑する。

「リクルートよりも優れたシステムをもつ先進的な企業もあります。そこで、そのようなデータベースをつくった多国籍企業の担当者や会い、

### 紙からネットへの自己革新を促した学び

1996年にオンラインで新卒者向けの就職情報を提供する「リクナビ」(当時は「RECRUIT BOOK on the NET」)をいち早く立ち上げたリクルートグループ(以下、リクルート)は、それから四半世紀にわたりインターネットの普及という巨大な波と正面から格闘してきた。現在のリクルートがネット上で展開するさまざまな情報サービスの隆盛を見れば、あらためて驚かすにはいられない。

当時のリクルートはまだ、『Binding』『とらばーゆ』『ガテン』『週刊住宅情報』『ABROAD AD』など、分厚い情報誌をいくつも発行して書店を賑わす紙の出版社というイメージが強かったからだ。売っているのは紙ではなく情報であるとは分かってはいても、これから起きようとしている革命を目の前にしたとき、リクルートは守る側の巨人として映った。振り返ってみれば、インターネットの普及は長い間、攻める側と守る側がはつきりと見える戦いだった。そのなかで、なぜリクルートは守勢にまわることなく、紙からインターネットへと自己変革を遂げることができたのだろうか。

その謎を解明しようとした研究者に、スイス・ローザンヌのビジネススクール、IMD(国際経営開発研究所)教授のハワード・ユード氏がいる。「トップダウンでもなくボトムアップでもなく、レイヤー(階層)が変わってもさまざまな組織がそれぞれイノベティブに動いている」と、激変する環境のなかで革新的なビジネスモデルをつくり続けることのできた柔軟性を賞賛する。ユード氏が注目したのは、内向きになりがちな大企業であ

『知識の共有で何が大切ですか』と質問したことがあります。そのとき返ってきた、『やっぱり、一緒にバーベキューをすることでしょうね』という答えが、とても印象的でした」

### コンピタンスをアップデートし続ける

傘下の事業会社から優れたプロジェクトや取り組みの事例を選んで発表してもらい称揚する、年に一度のイベントである「FORUM」(本誌113号の記事「ナレッジマネジメント」参照)は、リクルートがグループ内でナレッジを共有する重要な場だ。ここでも、一人ひとりが経験するストーリーを大切に作る姿勢が貫かれている。絞り込まれた約100本のレポートからプレゼンテーションされる10本にさらに絞り込む過程でも、なぜそのプロジェクトや取り組みを行ったかが、徹底的にインタビューされる。

どんな課題を設定し、どんな学びによってそれを解決したのか。それを称揚することでナレッジを共有する。「FORUM」を開催する目的は、「ビジョンを実現するための事例の見本市」であり、「人的交流の促進」「次世代の人材発掘」ということになる。しかし、これは単に優秀な取り組みを表彰して社員のモチベーションを高めるだけの制度ではない。

「表彰前から、すべてのベストプラクティス(模範的実践事例)にはどんな意味があるのか、どんな横展開が可能か検討されます。さまざまな専門職種の目から、次のコンピタンスは何かを議論する。毎年これをやることで社内のナレッジがアップデートされる、といえば言葉は簡単ですが、企業がコンピタンスをアップデートしていくという



スイスのビジネススクール・IMD教授のハワード・ユード氏(右)を招いて行われた、社内向け講座。第三者の視点で行われるリクルートグループのビジネスモデルの分析は、新たな発見がある。



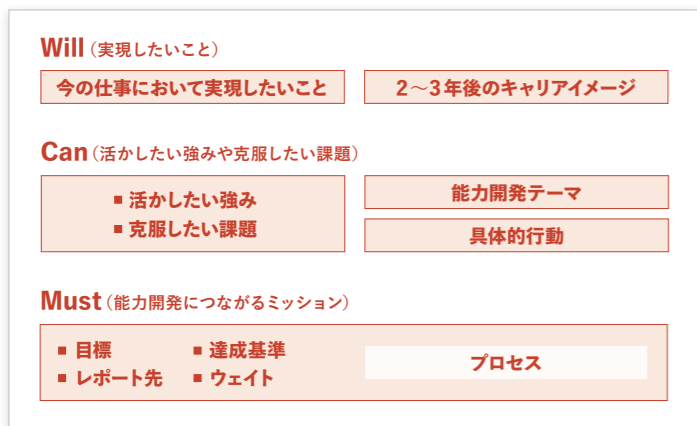
ナレッジ共有イベント「FORUM」では巻口氏が司会進行を務め、リクルートグループで起きているベストプラクティスを共有する。イベントの様子は後日、社内向けの動画配信サイトにアップし、皆が閲覧できるようにする。

「FORUM」という華やかな表彰イベントが毎年繰り返される裏側で、いわば厳しい経営判断が連続的に行われている。この仕組みがよくできているのは、個人の学びと組織の学びが有機的に結びついていることだ。目の前の課題を解決する新たな学びは、企業をアップデートさせるためのナレッジへとつながる。個人レベルの小さなストーリーを大切にすることと企業全体の変革は、別の

のは、同時に何かを捨てることでもあるのです」  
 「FORUM」という華やかな表彰イベントが毎年繰り返される裏側で、いわば厳しい経営判断が連続的に行われている。この仕組みがよくできているのは、個人の学びと組織の学びが有機的に結びついていることだ。目の前の課題を解決する新たな学びは、企業をアップデートさせるためのナレッジへとつながる。個人レベルの小さなストーリーを大切にすることと企業全体の変革は、別の

なかでもポイントになるのが、ミッション（Must）の部分はどう解釈するかだ。課題を解決することの意味づけを、個人や企業のなかだけでなく、業界や社会といった大きなレベルでも考えるために支援することが、より高い成果を望むことにつながる。

図1:「Will Can Must」シートの構成



社員一人ひとりが自分の考えをシートに記入し、上司との面談を通してMust（能力開発につながるミッション）を確定する。Will（実現したいこと）とMustが結びつき、仕事の意味づけができると内発的動機につながる。

話ではないのだ。  
 「リクルートの社員はなぜ自分の強みや成功の鍵を自ら進んで明かし共有できるのか、とよく訊かれます。それは、仲がよいか会社へのロイヤルティがあるとかいう話ではありません。個人的なストーリーを共有して表彰されるのはカッコいい、というのもあるでしょう。でも成果をはき出すことでリセットされ、空っぽになることが次の学びや成長につながるという点は見逃せません」  
 個人の成長も、企業の成長も、捨てることで初めて実現される。このふたつはどのように結びつけられているのだろうか。

### 「リクルートらしき」を大切に

リクルート経営コンピタンス研究所では、今後変えない「リクルートらしき」を次の3つにまとめておける。

- 「起業家精神」をもった個人に、若いうちから大きな仕事の機会が与えられ、より早く成長する。
- 「圧倒的な当事者意識」を育むために、フラットなコミュニケーションとフィードバックが日々繰り返される。
- 「個の可能性に期待し合う場」から、より大きな成果が生まれる。

こうした企業文化の起源は、創業当時にまで遡るものが多いという。たとえば、創業者の江副浩正氏が掲げたかつての社訓は、「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」。不便、不満、不足、不安など、世の中にある「不」を見つけ、それを課題として自らを成長させよう、という

一人ひとりの社員が新たな事業をつくり出す。そんなリクルートの社風を象徴するものとして知られているのが、独自の新規事業提案制度である「Ringg」だ。この制度は1982年にスタートしてから、『カーセンサー』『ゼクシィ』『R25』『スタディサプリ』などの新事業を生み出してきた。意外にも巻口氏はこの制度について、結果としてこれらの新事業を生み出すことに成功したかもしれないが、本来の目的は学びの場であり実践の場をつくることであると強調する。

社員や派遣スタッフといった雇用形態の垣根を越え、社外メンバーとのコラボレーションによる参加も可能なこのコンテストに、グループ全体で年間約1000件の応募があり、約3000人が参加する。毎年、これだけの社員がイノベーションを生み出すためチームに集い、事業計画をつくり、KPI（重要業績評価指標）を設定し、フィジビリティスタディ（実現可能性調査）を経験する。新規事業としては失敗したとしても、数え切れない個人とチームが、ここで貴重な経験を積み重ねていることになる。とりわけ、若い社員たちにとって、それがどんな研修よりも内容の濃い学びの機会となる。

### 事業戦略は、山登り型から川下り型へ

目まぐるしく変わる現代のビジネス環境のなかでコンピタンスをアップデートし、自らを変革し

メッセージだった。

さらに、創業当時からリクルートの経営手法であった「心理学的経営」[\*]の中身を振り返ってみると、個人の内発的動機を出発点とする組織マネジメントが実践されていたことが分かる。たとえば、「個の可能性に期待し合う場」という、少し変わった表現の意味を巻口氏はこう説明する。

「あなたはこれが得意で、私はこれができる。一緒に組むとこんなことができるから、一緒に解決しましょうということ。つまり、異質なものが組むことで成果をあげる、そのために相手を尊重するということが前提になるのです」

それにしても、起業家精神や当事者意識を大切にするといった取り組みは、リクルート以外の企業でも広く行われているものだ。しかし多くの場合は看板だけであったり、かけ声だけで終わってしまったりするように見えるが、何が違うのだろうか。

「私たちも、内発的動機を成果に結びつけるためのキーポイントは何かを考え続けています。起点となるのは個の尊重であり、最適な仕事を割り当てる挑戦的なアサインです。でも、それが待遇への満足度の高さや会社への愛着にはつながっても、成長を続け、より高い成果を出そうとする動機づけにはならないという例も少なくありません」

リクルートでは、直属の上司以外にもミドルマネジメント層が複数参加する「人材開発委員会」という会議によって任用や配置、ミッションを決める。トップダウンとは異なる、個人の意志を尊重した仕組みだ。ここで重要な役割を果たすのが、従業員が半年ごとに記入する「Will Can Mustシート」(図1)と呼ばれる目標管理シート。実現したいこと(Will)、活かしたい強みや克

続けるのは容易なことではない。この30年のあいだに学ぶこと自体も変わったのだろうか。

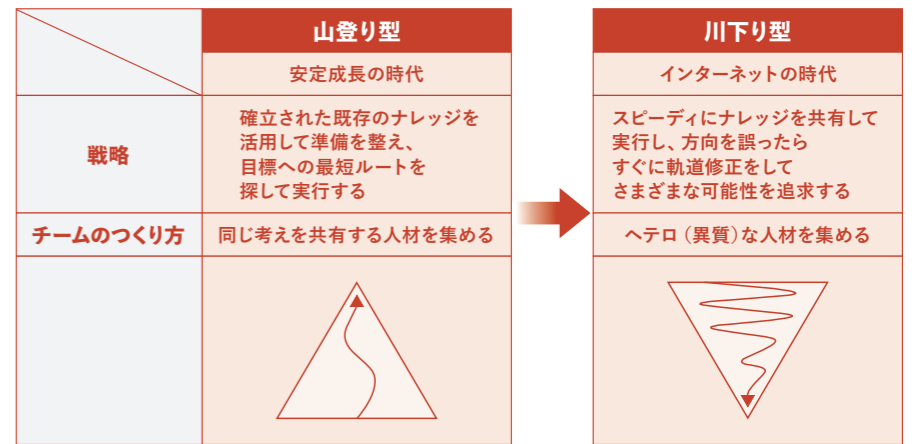
リクルートがもっていた強みのひとつは、築き上げたビジネスモデルにおいて過去に積み上げた圧倒的な量のノウハウであった。集積した学びは、どれも重要な経験として役に立つ、ある種の「装備」ともなった。次に事業を行うフィールドの知見を集め、しつかり戦略を練り上げれば、必ず成功するはず。それは山頂へのルートを吟味し、適切な日程と人員を決め、必要な技量と知識、そして装備を整えてから登りはじめるようなものだ。キャリアを語る用語で計画性の高いタイプを「山登り型」と呼んだりするが、それはまさに「山登り型」の事業戦略だった」と巻口氏は回想する。1993年に創刊された結婚情報誌『ゼクシィ』は、その頂点を極めた存在だった。

ところがインターネットの時代になると、それが通用しなくなった。情報通信技術の進展や事業環境の変化が速すぎて、あらかじめ準備してから始められるような事業分野などもはや存在しない。どこへ向かっているのか、はっきりとした確信のないままに、カヌーや筏で川の流れに乗って下っていく。それだけではない。事業を行ううえで必要な知識や装備も、川の中に手を突っ込んで探しながら進むようになってしまったというのだ。

学びは、事前の準備として行うものではなくなった。学びながら進み、もし間違った流れに乗ってしまったら、すぐに元へ戻らなければならぬ。そして、こうした「川下り型」の事業戦略(28頁の図2)を遂行するうえでとりわけ重要になってきたのが、どんなメンバーと共にチームをつくるかだ。

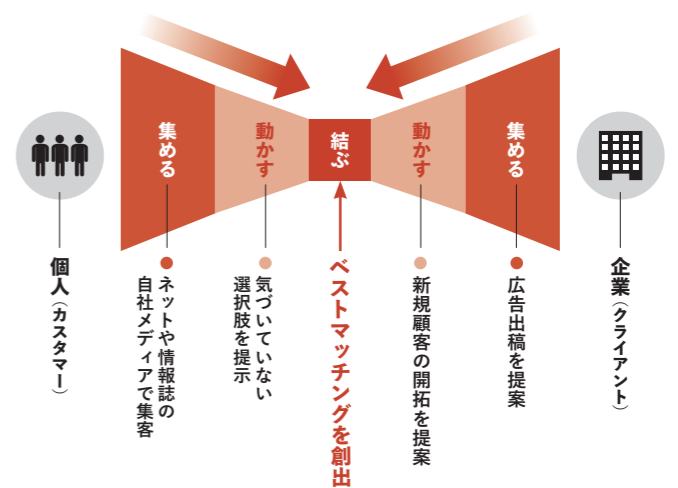
「かつては、軍隊のように同じ考えを共有する同

■ 図2：山登り型から川下り型の事業戦略へ



事業環境が激しく変化する時代において、山登り型の事業戦略はブレーキになる。アクセルを踏み続けるためには、川下り型へのトランスフォーメーションが必要。

■ 図3：リボンモデル



企業（クライアント）と個人（カスタマー）を結びつけるリクルートのビジネスモデルを図示すると、リボンのように見えることから命名された。双方のニーズを聞き出して最適な出会いの場をつくるためには、「集める（広告出稿やメディアへの参加）」だけではなく、新たな選択肢の提示や新規開拓の提案を通して両者を「動かす」ことが必要となる。

質な集団が強かった。しかし、今は逆です。どちらかというと変人で脇役だったような人がエースプレイヤーになるといったことが、最近をよくあります。だから、なるべくいろいろな人がいる、カオスの状態をチームのなかにつくることが重要なのです」

統計学を得意とするデータサイエンティストが世の中の主役であると思っていたら、突然それを

ことが、難しくなっている。課題を解決するための学びとともに、何を課題とするのかという問いの立て方を学ぶことがより大切になってきている。遠くにある知と出会うことの重要性は、そこにあるのです」

巻口氏も、企業の外にある知とふれることで、大きな刺激を受けた経験があるという。たとえば、「ハイパーコーポレートユニバーシティAIDA」と呼ばれる、リクルートと三菱商事の有志により2005年に開講した、一種の私塾で学んだことだ。ここには毎年、ビジネスの枠を超えた多彩な分野の有識者が講師として呼ばれ、まるで大学のゼミにでもいるかのような本気の学びが行われている。

「最初は、自分のビジネスと関係のないようなインプットばかりだと思いました。けれども半年間、死にもぐるいでいようなレポートを書くなかで、今まで自分が考えたこともない、大きな問いを立てる力が高まっていったのです」

それが、先述した「リクルートらしさ」を定義する、という課題につながったという。裏を返せば、それ以外は全部変えてもよいということ。このとき、リクルートの絶対的な共通言語として語られてきた「リボンモデル」できえも、問い直す対象となったのである。

「リボンモデルは外側が広くて、真ん中に近づくほど減衰しているでしょう。もしかしたら、本当は土管型で真つすぐつながっていた方がよいのかもしれない」

あらゆることを自明としない、新たな挑戦が始まろうとしている。

超えるようなAIが登場する。想像もしない変化が次々と起こるのであれば、異質な人間たちがチームのなかで学び合えるような企業が強い。リクルートでも現在、5つの因子とストレスから人の思考と行動のパターンを計量化するFFS（Five Factors and Stress）理論を採り入れ、このカオスな状態を積極的につくろうという試みを始めたところだという。

海外の研究者から見た「リクルートらしさ」

2011年、求人情報検索サイトを世界的に運営するアメリカのインディード（Indeed）を買収したことは、大きなターニングポイントになった。リクルートは、積極的なM&A（合併・買収）によって今やグループ売上の約3分の1を海外であげ、世界的な多国籍企業へと生まれ変わろうとしている。リクルートがこれまで国内で培ってきたユニークな企業文化とビジネスモデルは、どうなっていくのだろうか。

5年ほど前から、リクルート経営コンピタンス研究所は海外のビジネススクールと連携して共同研究に取り組んでいる。冒頭で取り上げたIMD（国際経営開発研究所）もそのひとつだ。ほかにもアメリカのハーバードビジネススクールやスペインのIESE（イエセ）ビジネススクールでも、ケーススタディとしてリクルートを取り上げてもらった。グローバルなビジネス環境のなかで、リクルートはどう評価されるか。国内においては、どちらかというと「外資系企業」に似た人事制度や社風をもつと考えられているリクルートのやり方は、海外でも通用するのだろうか。

「結論から言えば答えはイエスでしたが、私たちが想像していたものとは少し違いました。リクルートはユニークな日本企業であって、まったく欧米型の企業とは異なる文化をもっている、という見解で共通していたのです」

なかでもハーバードビジネススクールのサンドラ・サッチャー氏が注目したのは、リクルートのなかにある「信頼を構築するための仕組み」だった。それこそが、リクルート事件や紙からイン

「試しに執行役員全員でサブイバルゲームをやってみました。そこで分かったのは、同質なタイプを組み合わせたチームの方が、判断は早いけど検討すべき事項に漏れが多いということ。圧倒的に強かったのは、異質なメンバーを集めたカオス状態のチーム。判断は遅くなるけれど、多面的に状況を話し合い、役割分担ができるからでしょう」

「遠くの知」からイノベーションが生まれる

会社のなかにあるナレッジを整理して学びを促進するだけでは、新しい時代の川下りを可能にするようなアイデアは生まれない。なぜなら、それを生むためのヒントは常に、カヌーや筏の外にあるからだ。

「自分たちのもっている知識や技術、そして立ち位置を理解したうえで、遠くにある他者の知と結びつけることで、イノベーションは生まれます。こうした知の探索（Exploration）こそ、企業が自己変革していくうえで不可欠です」

リクルートは伝統的に営業が大きな役割を果たし、クライアントである企業とカスタマーとしての個人を結びつけることを得意としてきた。それが個人と企業の最適な出会いを生み出す「リボンモデル」(図3)を形成する原動力となり、リクルートは常にその結節点であろうとしてきた。しかし、たとえば営業マンの仕事は、かつてのように街を歩き回って経営者に広告スペースを売ることでない。それよりもクライアントの「遠くの知」と出会い、またエンジニアに要望を伝えるなどして、問題解決者として学ぶことにシフトしているのだ。「今の時代は便利な道具があふれ、不便や不満といった世の中の『不』を見つけてビジネスにする

ターネットへというふたつのピンチを乗り越えることのできた原動力であるというのだ。サッチャー氏は、「リクルートには、従業員が最大限に力を発揮するのは、情熱に目覚め、自分を頼りにその情熱を追求した時だ」という信念があり、こうした信念に基づいた制度設計がなされている」と指摘した。

「共同研究から私たちが学んだのは、企業は人事制度と組織、そして文化を一気通貫させて初めて機能するということです。何かを部分的に変えたり移植したりしても意味がない。だから私たちは、買収した海外の企業に対しても、リクルートのやり方を押しつけるような方法はとらないのです」

自らの立ち位置を確認しながら、「遠くの知」との積極的な出会いを求め、一人ひとりが熱意をもって学び、コンピタンスをアップデートし続けるリクルート。これからも「リクルートらしさ」を発揮して成長し続けるのではないだろうか。

〔取材日：4月15日@Zoom〕

\* 1960年から約20年間のリクルート創業期における経営の考え方、リクルート創業メンバーのひとりである大沢武志氏の同タイトルの著作によって知られる。株式会社人事測定研究所の代表取締役として、当時多くの学生が受けたSPIも開発した大沢氏は、既存の心理学をベースに自律的に個人のモチベーションを高めるための経営の方法を模索し、「意図的なカオスの創成」といった、その後のリクルートの経営方針につながる考え方を提示した。



巻口隆憲  
まきぐち たかのり  
リクルート経営コンピタンス研究所長。1988年、㈱リクルート入社、住宅情報事業部の営業・編集・企画で、既存メディアでの新領域、企画の立ち上げに従事。2002年以降は、カーセンサー事業部長、ハウジング事業部長、ホームプロの社長として新規事業の立ち上げを推進。2008年よりコンピタンスマネジメントを担い、社内ナレッジマネジメント推進、人材開発、海外ビジネススクールとの共同研究に携わる。