

バウンダリーレスキャリアが
組織と個人にもたらす相互メリット
－株式会社リクルートホールディングスの逸脱事例－

市原菜穂子

加藤桃子

高橋里佳

目次

- 1 要約
- 2 はじめに
- 3 理論的視点
 - 3.1 先行研究
 - 3.2 キャリア・サイクル
- 4 調査方法
 - 4.1 調査方法
 - 4.2 情報提供者
 - 4.3 データ分析
 - 4.3.1 インタビューと二次情報
 - 4.3.2 妥当性のチェック
- 5 キャリア・サイクルの視点から見たリクルート
 - 5.1 仕事の世界へのエントリー
 - 5.1.1 採用
 - 5.1.2 基礎訓練
 - 5.2 キャリア初期
 - 5.3 キャリア中期
 - 5.3.1 能力の確立
 - 5.3.2 キャリア中期の危機
 - 5.4 キャリア後期

- 5.5 衰え及び離脱
- 5.6 離職後
- 6 組織と個人の調和
- 7 リクルートの賃金と貢献度の関係
- 8 ディスカッションとインプリケーション
 - 8.1 本研究のまとめ
 - 8.2 インプリケーション
 - 8.3 限界点と今後の展望
- 9 参考文献
- 10 参考サイト

1.要約

通説では組織の業績に悪影響を及ぼすとされるバウンダリーレスキャリア。それを組織的に許容し、組織と個人双方のメリットとなるよう調和させながら業績を伸ばし続ける会社がある。人材輩出企業と称される株式会社リクルートホールディングスだ。この現象は、バウンダリーレスキャリアが悪影響をもたらすという通説に反している。エドガー・H・シャインのキャリア・サイクルを用いて組織と個人を複眼的に見ると、リクルートでは組織と個人が調和している。つまり、リクルートにおいては、個人がバウンダリーレスキャリアをとるからこそ、組織と個人に相互利益が生じているのである。そして、これらの分析を要約した賃金と貢献度のグラフを用いることで、バウンダリーレスキャリアが組織にメリットをもたらしていることを示すことができた。

2.はじめに

株式会社リクルートホールディングスは国内最大手の人材派遣企業である。その事業範囲は広く、「SUUMO」（住宅情報）、「ホットペッパー」（飲食店情報）をはじめとした多くの情報誌や、「じゃらん net」「ポンパレ」等インターネットサービスも手掛けている⁽¹⁾。同社は 1963 年の設立から 55 年経ち、年間連結売上高 1 兆円を超えた⁽²⁾。

企業本体は安定的に成長している一方、会社内での社員のキャリアは不安定で流動的だ。数多くの社員は 30 歳から 40 歳で離職し、定年まで在籍する社員はごく少数だ。リクルートでは働き盛りの人材が次々と流出している。本来、従業員の早期離職は企業にとって痛手だ。人材育成コストの回収失敗による金銭的損失、ノウハウを社内で伝承する人材の流出による技能的損失など、企業への悪影響は計り知れない。

それでは、リクルートという組織でも社員がバウンダリーレスキャリアを選択し、リクルートを早期離職することは悪影響なのだろうか。意外なことに、リクルートにおいてはバウンダリーレスキャリアが組織内で良いものとして認識され、組織と個人双方のメリットになっている。

近年、会社を去った元リクルート社員の活躍が注目を集めている。1992

年入社 of 杉本哲哉氏は 33 歳の時独立し、インターネットを活用した市場調査会社である株式会社マクロミルを設立した。2003 年入社 of 須藤憲司氏は入社 10 年目で独立し、KAIZEN platform Inc. を米国で創業した。その他、J リーグチェアマン of 村井満氏、株式会社セブレイン社長の高城幸司氏、他「創刊男」と名高いくらたまなぶ氏、藤原和博氏、松永真理氏⁽³⁾、など、その活躍領域は多岐にわたる。このように自社の成長のみならず、元社員の活躍も華々しいリクルートは、いまや“人材輩出企業”と捉えられている⁽⁴⁾。

なぜ、リクルートという組織内においてはバウンダリーレスキャリアをとる個人と組織が調和しているのか。これを解き明かすのに、エドガー・H・シャインのキャリア・サイクルの概念が参考になる。この概念に則って個人と組織の調和の枠組みを指し示すことで、メカニズムを理解することができる。

我々はバウンダリーレスキャリアをとる個人と組織の双方が、調和するメカニズムについて事例研究を用いて調査した。リクルートを調査対象に定め、通説を覆す逸脱事例として研究した。我々の研究によれば、リクルートのキャリアの在り方は社員と組織双方にとってメリットがあることが明らかになった。結論として、社員一人一人のキャリア・サイクルにおいて組織（リクルート）と個人（社員）の利害関係が一致しているということがわかった。

3. 理論的視点

3.1. 先行研究

バウンダリーレスキャリアは、Arthur and Rousseau (1996) によって提唱された概念であり、職務、組織、家庭、などあらゆる境界を超えて展開するキャリアを意味する。これは、伝統的な組織内キャリアと対照的な概念である。このようなバウンダリーレスキャリアを個人が選択するのは、次の 6 つの場合が考えられる。①シリコンバレーの典型的なキャリアのように、組織の垣根を超えて個人が移動する場合。②個人が組織内の評価ではなく、むしろ市場全体からの評価に重きを置いている場合。③組織を横断する人的ネットワークや情報ネットワークが存在する場合。④伝統的な組織内キャリアが崩壊した場合。⑤家庭など個人的な事情で既存のキャリアの機会を拒絶す

る場合。⑥組織の構造上の制約があるにも関わらず、将来組織の境界がなくなることを知っている場合である。この6つに共通しているのは伝統的な組織内キャリアに依存しておらず、個人で独立しているということである。

(Arthur and Rousseau 1996) によって、企業に依存せず、自身の目標に向かって離職をして、転職、起業する多くのリクルート社員のキャリアは、バウンダリーレスキャリアであると考えられる。

一般的にバウンダリーレスキャリアをはじめとする個人の離職は、組織にとってデメリットが大きいと言われている。例えば、社員が辞めることによる金銭的損失は大きく、従業員が離職する際には、その従業員の93%から200%の損失が発生する(Cascio, 2000)、従業員の離職率の高さは組織業績にマイナスの影響がみられている(Batt, 2002; Huselid, 1995)などの見解がある。このデメリットは3つに大別できる。1つめは、社員の早期離職により、企業がその社員個人にかけた人材育成コストの回収に失敗すること。2つめは、個人の自発的退職は、組織に蓄積される技能の基盤を崩し、社員の柔軟性の低下につながる(Bennett, Ketchen, & Schultz, 1988)ということ。3つめは、社員のバウンダリーレスキャリアによって、組織内の人員配置全体にダメージが生じ、組織の存続性そのものが揺らいでしまう(Becker 2003)ということである。

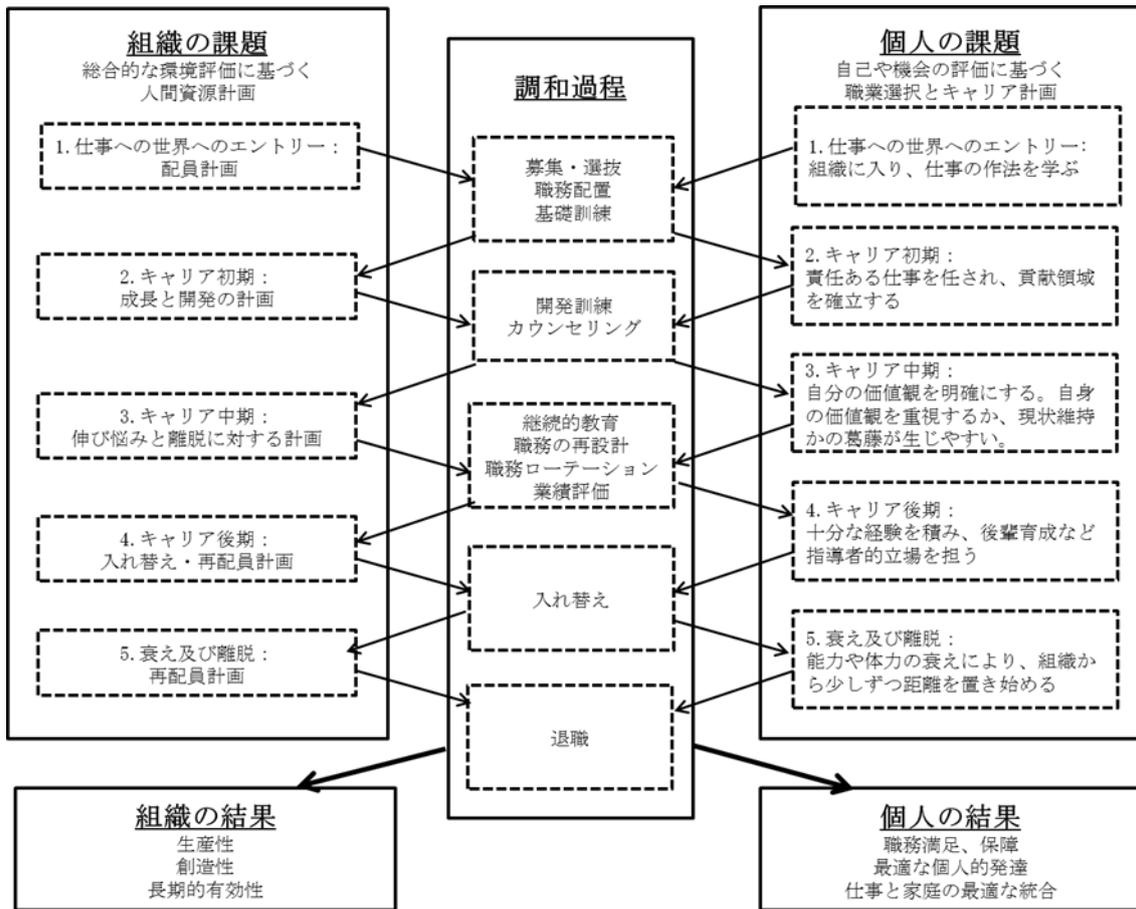
しかし、リクルートの事例はこの3つのデメリットを解消することに成功しており、既存の枠組みを打ち破るものである。独立支援制度を充実させており、社員の離職に肯定的なのだ。例えば、「ネクストキャリア制度」と呼ばれる制度を設け、リクルートを退職する勤続6.5年以上の社員に対して退職金とは別に、年俸に相当する額の支援金を支払うことを定めている。社員が離職する一方で、業績は急成長を遂げている。創業から55年を経た現在、連結売上高は1兆円を超えている。これは、社員のバウンダリーレスキャリアが、リクルートに対して悪影響を及ぼしていないことを物語っている。つまり、リクルートではバウンダリーレスキャリアをとる個人と組織の双方が調和しているのだ。このことは、通説にそぐわない逸脱事例であり、注目に値する。「社員の離職が組織にとって悪影響を与える」という説に逆行しているからだ。

それでは、なぜリクルートではバウンダリーレスキャリアが組織と個人双方のメリットとなり、組織と個人が調和するのか。そのメカニズムはなにか。これらの疑問を解明するため、我々はエドガー・H・シャインのキャリア・サイクルの概念に基づいて調査する。

3.2. キャリア・サイクル

組織は個人の職務遂行に依存し、個人は仕事やキャリアの機会を提供する組織に依存している。そのため、双方が利益を得るにはそれぞれの要求を調和させなければならない。キャリアには①仕事の世界へのエントリー、②キャリア初期、③キャリア中期、④キャリア後期、⑤衰え及び離脱、というはっきり区切れる段階や転機が存在し、これをキャリア・サイクルとよぶ。この概念を用いれば、組織と個人の双方が有益な関係になるよう結びつく調和過程が、時の経過に伴ってどう起こるのか探求できる。(Schein 1978) 各キャリア・サイクルにおける組織と個人の調和と双方の利益についてまとめたのが図1である。

図1：キャリア・サイクルにおける組織と個人の調和とその結果



『キャリア・ダイナミクス』図1-1,1-2,表4-1を参考に筆者作成

本研究では、このキャリア・サイクルを援用し、その諸段階を組織と個人双方の複眼的視点で見ると見られる。

4. 調査方法

4.1. 調査方法

本研究ではケーススタディを用いる。なぜなら、我々がどのようにしてリクルートの中でバウンダリーレスキャリアがメリットをもたらしているのかというメカニズムの解明に焦点を当てているからである。Yin (2003) は「ケーススタディは「どのように」あるいは「なぜ」という疑問を解決する際に有効な手法である。」と述べている。

バウンダリーレスキャリアは未だ発展途上の概念であり、組織の中でバウンダリーレスキャリアがメリットをもたらしているストーリーを詳細に捉

えていく必要がある。そこで、我々はインタビューを通してそのストーリーを捉えることにした。

4.2. 情報提供者

我々は計 11 人のリクルート関係者にインタビューを行った。その内訳は、営業職や営業企画職などのリクルート現役社員 6 人、起業家を含む元リクルート社員 4 人、リクルート内定者 1 人である。

インタビューの際には同時に録音を行い、その後書き起こし、事実と印象をクロスチェックした。発見事実についてはトライアングレーション（三角測量的）という手法を用いて、複数のデータソースから事実を確かめた。また、併せて Miller, Cardinal, and Glick (1997) に従い、Cardinal, Sitkin, and Long (2004) の手法に基づいて調査の精度を高めるいくつかの行動をとった。1 つめはこじつけの調査というよりも、自由に報告してもらった形式（フリーレポート）を採用することである。これにより質問者は正確に思い出せない場合には質問に回答していない。2 つめは、複数のインタビューに同じ質問をする事によって、個々のレポートを確認することである。最後に、二次情報源によって、インタビューデータを補った。具体的にはリクルートの人材輩出や人事制度、社風などの書籍、雑誌を読んだ。また、我々はリクルートの内部資料、リクルートのウェブサイト、そして他に手に入る素材を読んだ。

4.3. データ分析

我々の分析は Eisenhardt (1989) と Van Maanen (1988) に従って行われた。Eisenhardt によると、理論の価値は、実証と深く関連した検証によって高まるのである。また、Van Maanen によると、この類の研究を信憑性のあるものにするためには実証に基づかせる必要があり、興味深い研究とするためには分析的でなければならない。そのため、我々は本事例を実証と分析に基づいて調査した。

4.3.1. インタビューと二次情報

我々は、インタビューデータの一文一文を見直した。バウンダリーレスキャリアが組織と個人にもたらすメリットに関連して、キャリア・サイクルの諸段階にかかわる発言を引用として抜き出した。そして、発言を組織と個人のカテゴリーにコード化した。3人の著者が一つのインタビューについて責任をもつことにした（最初にコード化する者と、それ以降コード化する者が2人）。このデュアルコードの方法を3人で、11のインタビューデータについて行った。それぞれのコード担当者は、自分が担当するインタビューについて、別々にインタビューの発言を分類した。3人のコード担当者は、相互比較を行い、発言の分類について、互いに同意が得られるまで議論した。どうしても同意に至らないものについては、分析から外すことにした。同じ手続きで、雑誌、記事など二次情報についても行った。

4.3.2. 妥当性のチェック

すべてのデータや分析について、インタビューや二次情報など複数のデータを用いて妥当性の確認をした。また、コーディングを用いた。全てのデータや分析は複数の情報源に基づいた妥当性のあるものである。

5. キャリア・サイクルの視点から見たリクルート

インタビュー内容をエドガー・H・シャインのキャリア・サイクルの段階ごとに整理することによって、バウンダリーレスキャリアの選択をする個人（社員）と組織（リクルート）の利害関係が一致していることを明らかにする。なお、キャリア・サイクルの枠組みには含まれないが、本事例を語るうえで欠かせない「離職後」の項目も追加した。

5.1. 仕事の世界へのエントリー

5.1.1. 採用

リクルートに入社する個人は、もともと起業したい・何かを成し遂げたい・成長したいという思いを持っている傾向が強い。そのため、彼らは一生リクルートに定年まで勤め上げるというよりも、転職してキャリアアップしようとする。

なぜリクルートにはこのような人材ばかりが集まってくるのだろうか。組織側が採用時に、達成欲、勝負欲、独立心を重視していることが理由である。効率良く企業を成長させるためには、優秀な人材を採用し続けることが重要だ。リクルートでは面接で学生に将来的になにをしたいのか徹底的に聞く。予め、将来のビジョンがある人を採ることを重視しているため、結果として定年までリクルートで安定的に働こうとする人は採用されない。

5.1.2.基礎訓練

リクルートの新入社員たちは、入社して1週間ほどで座学を中心とした研修を受け、電話のかけ方など、営業として必要な知識を学ぶ。この短期の研修の最終日に配属先が発表され、その後は配属先で実際に働きながら訓練を行う OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）に切り替わる。例えば、かつてのリクルート営業職の OJT では、自分で獲得枚数を決め、それを達成するまで行う名刺獲得キャンペーンが通例であった。新人はできるだけ多くの名刺を得るために自ら工夫を凝らす。「ビル倒し」などがその一つとして良く知られており、一つのビルの一階から最上階までのすべてのオフィスに営業に向かう。名刺獲得後、必死に集めた名刺の連絡先すべてに電話をかけ、新規獲得のため勧誘を行う。年によりばらつきがあるものの、早い場合は1か月半ほどで最初の新規取引先を獲得することができる。こうした徹底的な OJT で新人は3か月で仕事に慣れ、半年ほどで新人ではなく一人前の社員として扱われるようになる。

新人が一人前となる約半年の間に、組織は新入社員研修を行う。リクルートでは1週間というごく短期間の研修の後、新人にすぐに OJT を課す。これには人材という変化の激しい業界においては仕事の中で学んでいくのが一番効率のいい方法であるという人事側の考えがある。また、OJT という特別に費用をかける必要のない研修内容に早く移行することで教育コストを早く回収するというコスト面での狙いもある。そして、厳しい内容の研修課題を与えることにより、ついていけない新人を淘汰し意欲のある新人のみをふるいにかけることができる。

5.2. キャリア初期

新入社員は日々の仕事を通して、リクルートの“作法”を学ぶ。リクルートは、意味を考えながら仕事を行うことを重視している。例えば、仕事をするとときに「なぜ？」を3回繰り返すのが、リクルートの作法である。これは社員個人のキャリア形成にも有益である。ミーティングでもこの、“なぜの作法”に則り、「君はどう思う？何したいの」と聞かれるため、自分の目標を常に意識するようになるのだ。加えて、作法を実践する場として、キャリア初期のうちから仕事で経営者と会って考え方を学べる機会がある。将来の転職や起業の際にも大きく役立つため、作法の習得は個人にとって大きなメリットである。また、人事や上司と今後の話をする機会が多いのもリクルートの特色だ。社員は日常的に将来のビジョンについて同僚や上司と話す環境に置かれ、仕事に打ち込むほど、目標がより鮮明になっていく。キャリア初期はリクルート社員にとって社風に慣れていく時期でもある。トライ&エラーの社風や、失敗を次に活かそうというポジティブな思考。これが、革新性を重視するリクルートの原動力になる。一方で、求められる仕事量、質の高さについていけず淘汰され、リクルートを辞める個人もいる。

組織パフォーマンスの向上には、個人のモチベーションを高める環境作りが不可欠だ。社員個人のミッションを明らかにし、目標を設定することで主体的に取り組む事ができる。社員のミッションを明確化する制度について、ここではリクルートの全社員が行っている“will-can-mustシート”を紹介する。willとは将来の目標である。目標の大小や仕事 willとは将来の目標である。目標の大小や仕事との直接的関連性は問わない。canとは目標に対して自分が行っている努力、強み弱みの自己分析である。mustとは、仕事としてのミッションである。この項目が個人への評価と直結する。mustを達成した際には役職やグレードが上がり、達成できない場合は評価されない。リクルートでは“will-can-mustシート”を使って社員に作法を身につけさせると同時に、個々の目標を明確にしている。

5.3. キャリア中期

5.3.1. 能力の確立

リクルート社員のキャリア中期は“背伸びをしながらプロになる”、“仕事の報酬は仕事”という2種類の社内用語を使って説明できる。リクルートでは突然上司が離職し、そのポストを自分が引き継ぐことも珍しいことではない。加えてその仕事は、「前任者のときはこうだった」と前任者と比べられる。引き継いだ当初は業績が落ちてしまうこともあるが、人材業界は変化スピードが早く、ノウハウの蓄積が難しいため、ベテランの前任者よりも新任者が成果をだすことも多い。したがって比較的新人が力を発揮しやすく、リクルート内でも過去の成功経験を参考にするなという風土が浸透している。新任者はこのような状況をチャンスと捉え、仕事に励む。自分の力量より少し上の仕事をし、“背伸びをしながらプロになる”という意識が社員に浸透しているのだ。

リクルートの社内評価は実力重視である。“仕事の報酬は仕事”という言葉が示すように、仕事で成功すればするほど、より大きな仕事を与えられ、給与や社内の地位も上がる。結果、個人が結果を出そうと努力し社内のパフォーマンスが高い水準に保たれるのである。

キャリア中期における組織側の視点は“ステップアップが善”、“人は場で育つ”の2種類の考え方で表すことができる。リクルートでは、常に改革・革新を起こし、向上し続けることが求められる。そのため、直接的な関わりのない部下であっても、力を貸し、ステップアップを応援する風土がある。変化スピードの早い業界であるからこそ、社員を頻繁に流動させて新しい仕事に取り組みせ、失敗を許容し、挑戦を推奨する。その結果、社員は厳しい目標設定に対して努力し、成長できる。

リクルート側は社員に金銭的なインセンティブも与える。リクルートは評価制度として、ミッショングレード制を設けている。これは基本給+グレード給で給料を定める制度で、グレードは半期ごとに見直され、1グレード違うと年収約100万円以上の差がある。成果を上げることでグレードが上がり、結果が出なければグレードを据え置く仕組みで、全社員に適用される。加えて、営業職には目標を高い値で達成した場合のインセンティブ給も存在する。このように、年齢が若い社員に対して多額の給料を与えている。これは、管理職や40代50代の社員が少なく、社内年齢が若いからこそ行える

制度である。

5.3.2. キャリア中期の危機

会社である程度の実績を出し、クライアントの要望を理解して提案できるなど、自分に必要なスキルは身に付いたと感じるようになる。自分のこれまでのキャリアと今後の目標をもう一度見直す時期が訪れる。その結果、クライアントを間近で見続けたことにより、自身で会社経営を行いたいと考え始める社員が出てくる。

現在飲食店を経営している元リクルート社員はこう言った。

“中卒のギャルのおねーちゃんがネイルサロン経営して年収 2500 万稼いでるっていうことを目の当たりにするんだよ。(リクルート在籍時代は仕事で) 中小企業の経営者に会うからさ。あれ? みたいなの。(中略) 自分で楽しそうにやってるんだよ。好きな時間に起きて。「じゃあ俺もやろう」ってなっちゃうんだよ。というのがリクルートから流出が多い外的な要因だと思う。中小企業で成功している人に非常に多く会えるから。”(元リクルート社員 34歳 Aさん)

同時に、自分がマネージャーから部長になれるかどうかなど、今後のリクルート内キャリアが見えてくるこの時期であり、一定の成長が見込めず自ら離職を選択する社員も存在する。

キャリア中期から後期へ移行するこの時期にリクルート社員へ与えられる選択肢は2つある。1つは、独立支援制度を利用する「自己実現へのポジティブな離職」。もう1つは、「組織人としての活躍」である。リクルート側は社員の離職を肯定する。リクルート元人事は語る。

“離職率はいろんな種類があつたりするので一概には言えないけれど、私が人事の時8%とか。だけど、5%になった時にちょっと少なすぎないかって議論になったことがある。”(リクルートエグゼクティブエージェント社員 人事経験者 38歳 Bさん)

社員の離職を肯定する理由は、社員の離職は長期的にみると損失にならないと考えているからである。給与面においては、社内年齢を若くすることで、人件費を抑えられるというメリットがある。パフォーマンスの面では、2つ

のメリットがある。1つは、人材を流動化させることで、業界の柔軟に変化に対応できること。もう1つは、若手に仕事を任せざる負えない状況を作り出すにことで、若手の活躍を触発することだ。また、具体的に社員の離職を肯定し促す制度として、独立支援制度と社内公募制度が存在する。独立支援制度とは、勤続6.5年以上の社員がリクルートを離職するとき、離職金とは別に支援金を支払う制度である。この支援金は年俸に相当する額であり、離職する社員のほぼ100%が利用している。社内公募制度は、社内での代理店立ち上げ募集やオーナー募集の公募制度である。リクルートが代理店を必要とするエリアが発生した場合に公募が行われる。資本金として2年分の給料相当額を支給し、備品が貸し与えられるなど非常に手厚い制度である。

5.4. キャリア後期

リクルートの社員としてキャリア後期を迎える個人の過ごし方は大きく2つに分かれる。1つは、組織において長くスペシャリストとして実力を発揮する過ごし方である。これはごく少数である。もう1つの道は、部長や子会社の役員など上位役職に就くことである。上位役職に就いた者は、自社サービスや会社自体に変革をもたらす能力とエネルギーを求められる。その要求値は高く、達成し続けることは非常に困難である。その結果、上位役職に就く場合も数年でリクルートを離れるケースが多い。社長や役員でも在籍期間は6年程度であり、社長の場合は就任後すぐに後継者を考え始めるといわれている。リクルートは長く勤めるようとする社員に対しては厳しい環境である。リクルート側が、人材定着に対してネガティブなイメージを持っているからだ。同人物が幹部としてとどまり続けると組織内の変革が起きづらく、若手社員にチャンスが与えられないという考え方があるのもこのためだ。

5.5. 衰え及び離脱

成果主義のリクルートで長年成功を重ねてきたベテラン社員はこの時期、壁にぶち当たる。リクルートの属する人材業界は変化スピードが速く、成功経験が通用しづらい。ベテラン社員になるほど徐々に求められるパフォーマンスを発揮できなくなるのだ。仕事に対する要求値を満たせない場合、成果

主義をとるリクルートでの活躍の場はなくなる社員は別の会社での活躍を目指してリクルートを離職する。リクルートは社員への要求値が高いため、他社での活躍は十分見込める。

社員の離職の根底には、「現状維持は死を意味し、変わらない社員はいない」というリクルートの組織的思想がある。入社当時から身に染み込ませた社風や思想が、次のキャリアを歩むための最後の選択を後押しするのである。

5.6. 離職後

離職後の道としては起業や、転職が挙げられる。その業界は、人材や飲食など、多岐にわたる。リクルート在職期間を経ての起業は個人に大きなメリットをもたらす。“ステップアップは善”という考え方や、人と人の密なネットワークは現役・元社員問わず広く浸透している。そのため、社員時代の直接的つながりがなくとも、起業した元社員へ気軽に相談することができる。また、リクルート在籍時代に実力を認められた人物の場合は、万が一起業に失敗しても、元社員がいる会社に転職するという選択肢もあり、起業に挑戦しやすいというメリットもある。自己の目標達成を目指してリクルートから転職する場合は、給料などの面ではリクルートにいた時がピークとなることがある。しかし、リクルートで身に着けた力を使って他社では役員として活躍するケースも多くある。

今回の事例で注目すべき点として「起業・転職後のリクルートとのつながり」が挙げられる。起業した元リクルート社員の場合は、起業後にリクルートと業務提携を結ぶケースが多い。調査過程のインタビューでも、現役社員から、「起業した元リクルート社員が講師として、現在リクルートで研修を行っている」という話を聞くことができた。また、起業ではなく転職をした元リクルート社員もリクルートとつながりを保ち続ける。つながり方は様々であるが、金銭的なものとしてはリクルートへの仕事の発注が挙げられる。リクルート内での仕事内容やフローを長年社員として実感していたからこそ、安心感を持って発注できるという心理が働くことが理由である。また、自分を育ててくれたリクルートへ恩義を感じていることも理由の 1 つであ

る。

社員の離職はリクルート側に 2 つのメリットをもたらす。1 つめのメリットとして、リクルート社員は離職した後も、取引先としてリクルートに利益をもたらすことが挙げられる。

元リクルート社員はこう語る。

“それでリクルートは儲かってます。辞めたやつらがいろんな会社で経営幹部になっていって、そこでリクルートのサービスを使ったりとか、リクルートとアライアンスを組んで商売をやる。”(元リクルートキャリア社員 34 歳 A さん)

2 つめのメリットとして、リクルートのブランド力向上が挙げられる。離職した社員が外で活躍すれば、自社ブランドが上がり、採用力が向上する。リクルート内定者はこう語る。

“選考を受ける前から人材輩出企業というイメージがあった。輩出されることはもはや前提のようなイメージ。ネットやメディアを見ている「リクルート出身です」という人の記事をよく目にするし、そういったものがバズっている⁽⁶⁾ような気がする”(リクルート住まいカンパニー内定者 22 歳 C さん)

6. 組織と個人の調和

前章を踏まえて組織と個人の調和についてまとめる。多くのリクルート社員は目標実現への“修業の場”としてリクルートへ入社する。リクルートで高いスキルを身につけた後、離職して目標を実現したいと考えている。一方で、企業は低コストで急速にパフォーマンスを上げたいと考える。リクルートが属する業界の特色として、参入障壁の低さ、競合の多さ、変化スピードの早さが挙げられる。つまり、高パフォーマンスを維持するには、高いモチベーションと過去の成功体験に頼らない革新性、変化に対応する柔軟性が必要不可欠である。そのため、過去の経験に捉われない、若い社員を短期間で流動化させる仕組みを作ることで、社内年齢を低く保つと同時に、社内のモチベーションを高く維持させている。リクルートは、「新しい社員が新しいアイデアを考え、実現させていく」というサイクルを繰り返すことで、

革新性を維持し、変化に柔軟に対応している。

この流動サイクルは長期間にわたりリクルート側に 2 つのメリットをもたらす。

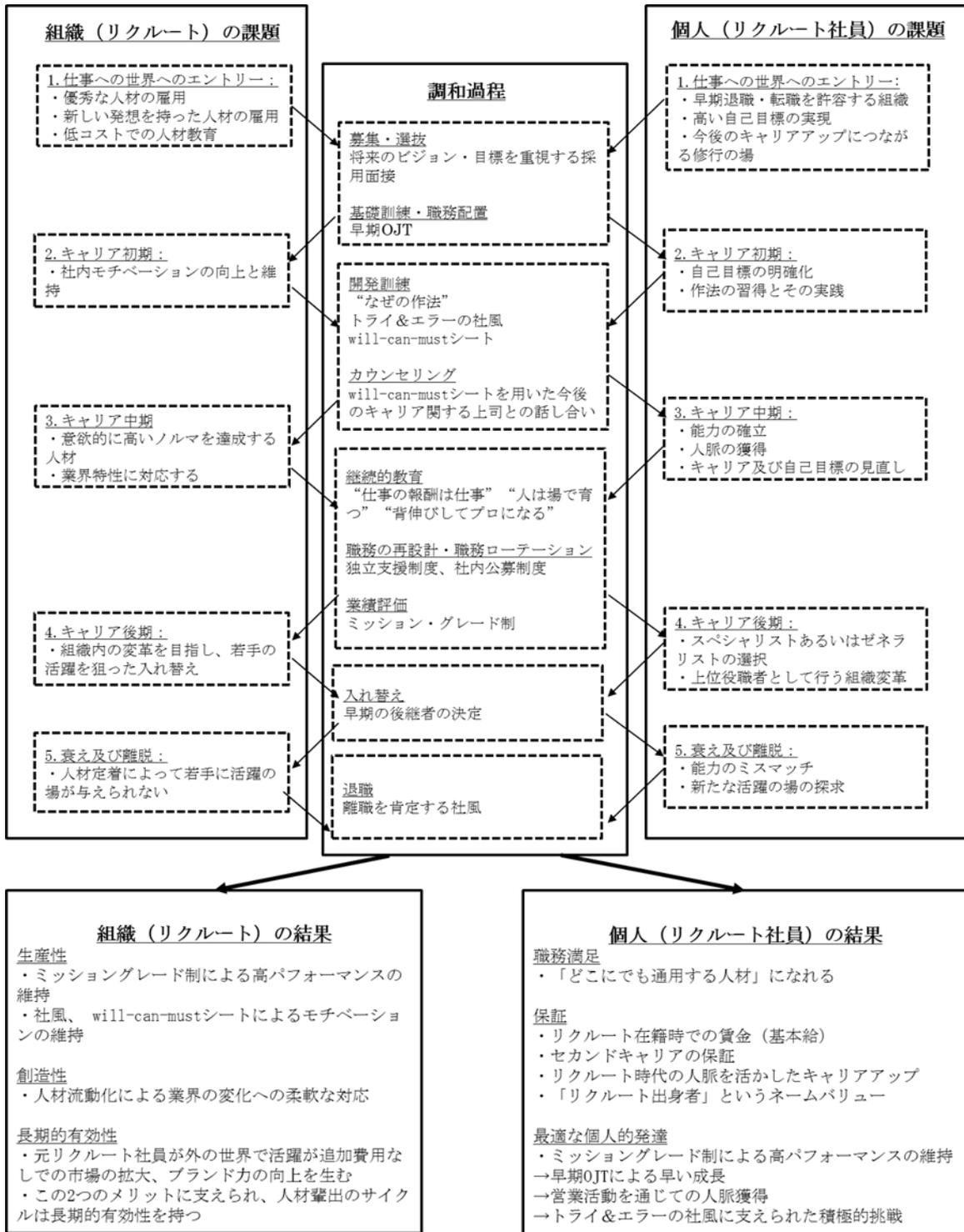
1 つめのメリットは、リクルート社員は離職した後も、取引先としてリクルートに利益をもたらす点だ。2 つめのメリットは、リクルートのブランド力向上だ。ブランド力の向上に比例して、より優秀な人材が入社を希望するようになるのだ。

さらに、現役社員と離職する社員にもメリットをもたらす。現役社員は離職する社員を今後、自身のロールモデルにすることができる。また、自身の転職や起業の際に活かせる人脈を得やすくなる。離職する社員は、リクルートで「どこにでも通用する力」身につけたことで、起業などに失敗してもセカンドキャリアを築きやすい。このように、組織だけでなく社員もリクルートのブランド力を有効活用できる。

組織側に、追加費用なしでの利益獲得、ブランド力の向上というメリットが発生するためリクルートは個人のバウンダリーレスキャリアを前提とした組織作りを目指し、制度を整える。

図 1 を援用し、リクルートにおける組織と個人の調和と、それによって生じる双方の利益を示したものが下記の図 2 である。

図 2：リクルートにおける組織と個人の調和とその結果



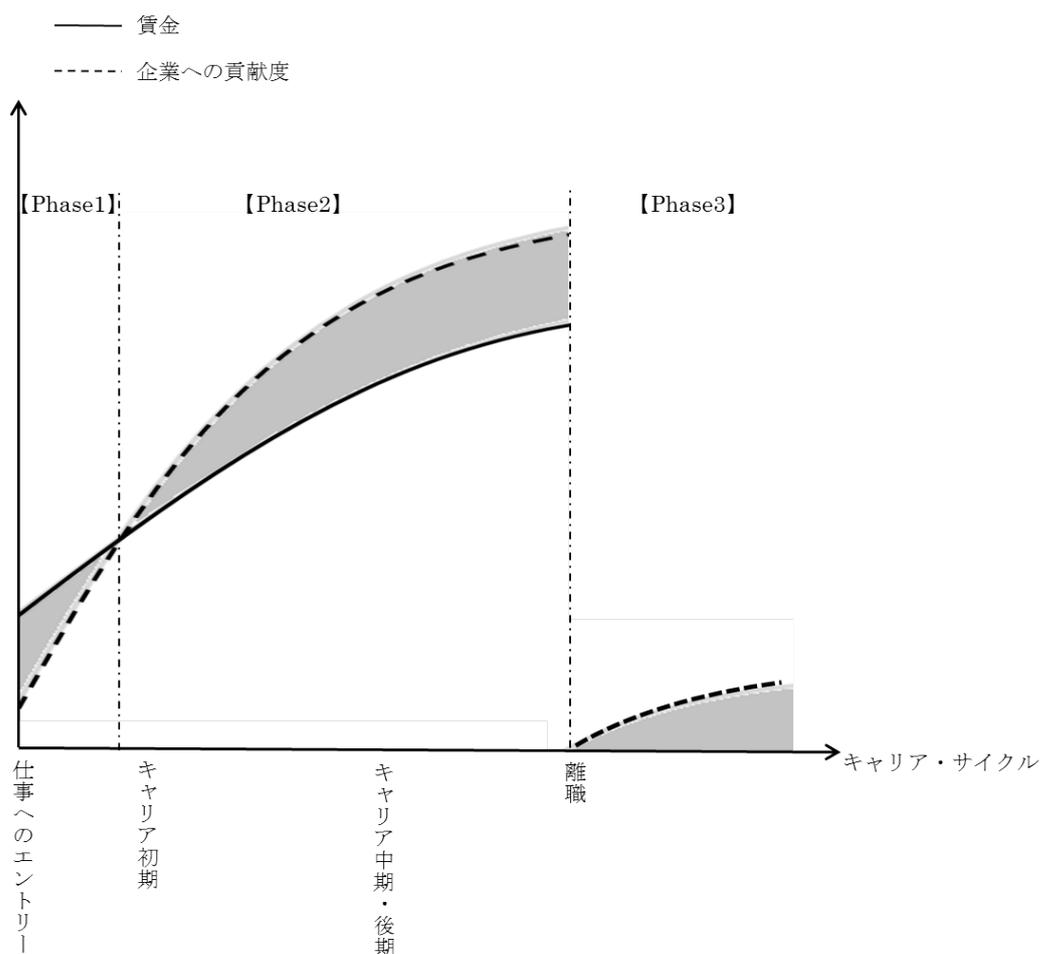
インタビュー調査より筆者作成

7. リクルートの賃金と貢献度の関係

以上の議論を要約するために、組織側から見た「賃金」と「企業への貢献

度」をキャリア・サイクルに沿ってグラフ化したものが図3である。ここでいう企業への貢献度とは、従業員が企業に対して行った財務業績だけではなく、あらゆる奉仕活動の総数を示している。

図3：リクルートにおける賃金と貢献の関係



(インタビュー調査より筆者作成)

Phase1は新人研修を経て一人前になるまでのステージである。どの企業でも、新卒採用である限り、賃金が貢献度を上回る。インタビューよりリクルートにおいては、この期間が短いと考えられる。1つには、業界特性として、年数をかけて習得すべき技術的知識が相対的に少ないからである。そしてもう1つには、優秀な社員を、OJTを通してスキルを習得させつつも事業貢献させているからである。

Phase2 は、初期の研修を終えてスキルを高めていくステージである。どの企業でも、初期の訓練に投資したコストを回収するための賃金設計をするものだ。成果主義を導入する企業は貢献の度合いに応じた高めの賃金を与える。一方で、長期雇用を前提とする企業はキャリア後期で高い賃金を与えるためのストックを得るためにこの時期の賃金レベルを抑える。インタビューによれば、リクルートの場合、成果主義を厳格に運用しているので、貢献に応じて賃金カーブも上がっていく。若手社員のスキル習得のスピードは専門技術が必要な業種と比べると速く、貢献と賃金のカーブはどちらも急勾配といえる。特徴的なのは、長期雇用を前提としていないため、社員は高い生産性を維持したまま、次のキャリアに向け離職していく点だ。

Phase3 は、長期雇用の企業では、貢献がピークを迎えて下降していくステージである。賃金水準を維持しようとする、貢献と賃金の水準が逆転して、企業にとって損失となる。リクルートの転職組の貢献と賃金のカーブをみると、低い貢献しかもたらさない社員に過大な賃金を支払う必要がないことがわかる。インタビューから、高い生産性を有した社員の離職が会社の損失である一方で、それによって若手の活躍が触発されること。そして、離職した社員が会社に一定の貢献をもたらすことがわかった。この図3のグラフにより、リクルートは社員の離職によって、効率良く最大の利益を得ていることが分かる。貢献度の総数は賃金の総数を上回り、リクルートは黒字を維持しているのだ。結果として、社員の離職、バウンダリーレスキャリアがリクルートにメリットをもたらしていると考えられる。

8. ディスカッションとインプリケーション

8.1. 本研究のまとめ

先行研究では、従業員離職やバウンダリーレスキャリアは組織においてデメリットであるというのが通説であった。そのデメリットは①人材育成コスト回収の失敗②組織に蓄積される技能基盤の崩壊③人員配置へのダメージによる組織の存続危機の3つに大別できた。しかし、リクルートではバウンダリーレスキャリアが組織にメリットをもたらし、組織と個人が調和していた。3つのデメリットを下記のように解消し、通説を覆していたのだ。

リクルートの属する人材業界には、技能知識の陳腐化が早いという特性がある。リクルートは新人教育期間を短期化することで、この特性に対応している。同時に、リクルートは育成コストが回収できないというリスクを小さくすることを可能にしているのだ。このように、リクルートでは社員にかかる育成コストが回収できないという1つめのデメリットを解消している。

業界特性は2つめのデメリット解消にも関係している。先ほど述べたように、技能や専門知識の陳腐化が早い業界において、技能基盤は確立されにくい。さらに、リクルート独自の“人は場で育つ”という社風では、知識の有無が社内の柔軟性を左右することはない。変化の求められる仕事において、社員は知識や蓄積された技能ではなく、その業務をするにあたって常に新しい視点や改革を求められているのである。つまり、リクルートにおいて社員が離職し、そのポジションに新たな人員を配置することは、組織を成長させ業績を伸ばすうえで不可欠なのだ。このように、そもそもリクルートでは2つめのデメリットの影響が少ない。

リクルートは独自の人材配置によって3つめのデメリットを解消している。リクルートは長期雇用を前提としておらず、社員は次のキャリアに向け離職していく。この社員の離職こそが若手の活躍を触発する。リクルートにとって、社員の離職は存続を脅かすものではない。むしろ、存続を盤石なものにし、最も効果的に業績を上げるために不可欠なのである。

8.2.インプリケーション

本研究のインプリケーションは、バウンダリーレスキャリアが組織にメリットをもたらすことを実証し、通説に対して新たな視点を投げかけたことである。

今までの組織は「保持」「留保」「継続」「引き留め」をキーワードとするリテンション（山本寛, 2009:14p）を前提として、社員が定年まで企業に在籍することを考えてマネジメントされてきた。この場合、企業は長期雇用に基づいて設計した諸制度で個人と組織を調和させ存続してきたのだ。そのため、従来の通説では、この長期雇用の前提を破壊するバウンダリーレスキャリアは組織にとってデメリットをもたらすとされている。そのデメリットは、

①人材育成コストの回収失敗②技能基盤の崩壊③人員配置へのダメージによる組織存続性の崩壊という3つに大別できた。

しかし、今回我々が事例として取り上げたリクルートは、好業績を上げているにもかかわらず、長期雇用を前提としていない。我々の調査によると、3つのデメリットを解消し、社員のバウンダリーレスキャリアを基盤にした組織づくりをすることで個人と組織を調和させていたのだ。

我々は、このことを組織行動論では別々に調査されてきた組織と個人の視点を融合させて実証した。両者を複眼的に調査することによって、偏りのない視点から本事例におけるバウンダリーレスキャリアの影響を考察することができた。

8.3.限界点と今後の展望

本研究は単一事例であり、一般化までには至っていない。Arthur and Rousseau(1996)は、個人がバウンダリーレスキャリアを選択する6つの場合の1つに、「シリコンバレーの典型的なキャリアのように、組織の垣根を超えて個人が移動する場合」を挙げていた。これはあくまで個人の視点であり、またシリコンバレーは外部労働市場が発達した場所である。一方でリクルートは日本において外部労働市場が発達していない業界であるにもかかわらずバウンダリーレスキャリアが組織と個人双方にメリットをもたらしている。日本のこのような事例には、他にも出向や天下りが考えられる。この場合も、個人は在籍時に得た人脈・知識の利用、セカンドキャリアの保証などのメリットを享受する。そして組織は、組織から抜けた個人とつながりを持つことで、メリットを享受している。したがって、今後これらの事例について研究を重ね、リクルートのモデルの汎用性について他の業界でも吟味を重ねることで理論化していくべきである。

注

(1)週刊ダイヤモンド『リクルート3度目の創業 世界企業への挑戦』
2015/11/28 第103巻46号。

-
- (2)週刊ダイヤモンド『リクルート 3 度目の創業 世界企業への挑戦』
2015/11/28 第 103 巻 46 号。
- (3)週刊東洋経済『個性派生んだ「人材輩出企業」全人脈相関図』2012/8/25
号。
- (4)週刊東洋経済『リクルートの正体上場で試される「成長遺伝子」』2012/8/25
号。
- (5)weblio 辞書
(<http://www.weblio.jp/content/%E3%83%90%E3%82%BA%E3%82%8B>)、ア
クセス日時：2016 年 1 月 18 日を参照。「バズる」とは、特定の単語や物事が
インターネット上で爆発的に多くの人に取り上げられることを意味する語
である。

9.参考文献

- 井上達彦（2014）『ブラックスワンの経営学』日経 BP 社。
- 宇田忠司（2007）『境界のないキャリア概念の展開と課題』経済学研究, 57(1): 63-84 頁。
- 江副浩正（2007）『リクルートの DNA-起業家精神とは何か』角川 one テーマ 21。
- エドガー・H.シャイン（1991）『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である』白桃書房。
- 常見陽平（2014）『リクルートという幻想』中公新書クラレ。
- 野田荘一（2005）『なぜ、リクルートは強い人材を輩出できるのか「鬼軍曹」流、成功する若手営業マン育成の秘密』実業之日本社。
- 藤田久美子、柳谷杞一郎（2008）『大事なことはみんなリクルートから教わった』ソフトバンク文庫。
- 松本雄一（2008）『キャリア理論における能力形成の関連性：能力形成とキャリア理論との統合に向けての一考察（下）』商学論究, 56(2): 65-116 頁。
- 山本寛（2009）『人材定着のマネジメントー経営組織のリテンション研究』中央経済社。
- 山本直人（2010）『電通とリクルート』新潮新書。
- リクルート卒業生有志（2015）『リクルートの口ぐせ』KADOKAWA。
- リード・ホフマン（2015）『ALLIANCE 人と企業が信頼で結ばれる新しい雇用』ダイヤモンド社。
- リクルートナレッジマネジメントグループ『リクルートのナレッジマネジメント-1998～2000年の実験-』日経 BP 社。
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career as a new employment principle*, Oxford University Press, 6
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597
- Bennett, N, Ketchen, D.J., & Schultz, E.B. (1988). An examination of factors associated with the integration of human resource management

- and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37, 3-16
- Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., & Long, C.P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution or organizational control. *Organization Science*, 15, 411-431
- Cascio, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, fourth edition, South-Western College Publishing
- Plowman, D.A., Baker, L.T., Beck, T.E., Kulkarni, M., Solansky, S.T., & Travis, D.V. (2007). The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672
- Becker, K.H., & Haunschild, A. (2010). The impact of boundaryless careers on organizational decision making: an analysis from the perspective of Luhmann's theory of social systems. *The International of Human Resource Management*, 14, 713-727
- Miller, C.C., Cardinal, L.B., & Glick, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal*, 40, 189-204
- Yin, R.K. (2003). *Case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maanen, J.V. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

10.参考サイト

リクルート・ホールディングス HP (<http://www.recruit.jp/>) アクセス日時 :
2016年1月7日。

リクルートキャリア HP (<http://www.recruitcareer.co.jp/>) アクセス日時 :
2016年1月7日。

リクルートジョブズ HP (www.recruitjobs.co.jp/) アクセス日時 : 2016年
1月7日。

リクルート住まいカンパニーHP (<http://www.recruit-sumai.co.jp/>) アクセ
ス日時 : 2016年1月7日。

リクルートエグゼクティブエージェント HP (<http://www.recruit-ex.co.jp/>)
アクセス日時 : 2016年1月7日。

リクルートマーケティングパートナーズ HP(<http://www.recruit-mp.co.jp/>)
アクセス日時 : 2016年1月7日。

株式会社マクロミル HP (<http://www.macromill.com/>) アクセス日時 : 2016
年1月7日。

KAIZEN platform Inc. (<https://kaizenplatform.com/ja/>) アクセス日時 :
2016年1月7日。

株式会社セレブレイン HP(<http://www.celebrain.com/>) アクセス日時 : 2016
年1月14日。