

## グループ経営理念とバリューズ（価値観）を 真に体現する組織へ

池内 省五  
取締役 兼 専務執行役員 兼 CHRO



リクルートグループのバリューズ（大切にしている価値観）のひとつである「個の尊重（Bet on Passion）」。「私たちは創業以来ずっと、本気の人のPassion（情熱）に賭けることを大切にしてきました。例えば、1990年代半ば、インターネットの脅威に気付いた20代の若者たちが「いち早く参入する好機だ」と情報のデジタル化対応の緊急性と重要性を訴え、既存の紙メディアを重視する反対勢力と激しい議論を展開していました。最終的には、顧客視点でサービスを設計し、「自らが市場を変えるんだ」という情熱に、会社の経営陣は賭けたのです。私たちに、新規事業提案などの仕組みがあり、個人の情熱を起点とするアイデアを事業化してきました。「世界をワクワクさせたい」「社会に貢献したい」という強い意志は、周囲に伝播します。新しい価値を創ろうとするエネルギーこそが私たちの原動力なのです。

世界の変革スピードが加速するなか、私たちがこれからも選ばれるサービス・企業であり続けるためには、個人が組織に埋没せず、高い倫理観と志を維持し、組織を超えていきいきと働ける会社でなくてはなりません。そして、物事を成し遂げるプロセスにおいて、圧倒的なスピード感とアジリティ（機動力）でビジネスを推進していく必要があります。既存のサービスの20%程度の性能や価格の改善というレベルを遥かに超えて、圧倒的なユーザーバリューを創り出し、世界をあっと言わせ続けなければ、私たちがここにいる意味はない。そのため何をするべきか、リクルートグループの経営陣は真剣に議論を重ねています。

「一人ひとりが輝く豊かな世界の実現」を目指すからには、まずは自分たちの組織で実現できていなくては、達成できるわけがない。そう考え、世界中のベストプラクティスから学び、社内からのフィードバックを分析し、あるべき組織の姿・制度・能力開発・ITやオフィス環境などの仕組みに反映させる取り組みを進めています。リクルートグループがバリューズを真に体現できる「Values Driven（バリューズ・ドリブン：価値観に突き動かされる）」な組織・会社となること、それが世界を動かし、誰もが自分らしく輝ける社会の実現につながると信じ、たゆまぬ進化を続けていきます。

## 社外の専門家はどう見る？ ハーバードビジネススクール



サンドラ・サッチャー  
(Sandra Sucher)  
教授

ハーバードビジネススクール教授。専門はジェネラル・マネジメント。フィデリティ・インベストメンツ社など20年以上の産業界での経験をもとに、企業が社会的責任という曖昧な領域を歩むためのナビゲートをしてきた。投資家からの信用、社会的倫理に基づくリーダーであり続けると同時に、企業変革、改善、イノベーションを起こしていく方法を研究。現在、企業の信用獲得、喪失、回復に関する書籍を執筆中。

### ■「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

ハーバードビジネススクールの教授として、7年間にわたり世界中の企業における労働力移行のベストプラクティスについて研究し、なかでもレイオフ（解雇）や組織再編を専門としていました。次第に、いわゆる「サラリーマン文化」が浸透し、終身雇用の歴史を持つ日本企業が、組織変革をどのように実践しているのかに興味を持つようになり、2016年の秋にリクルートグループに出会ったのです。我々の研究では、リクルートグループの柔軟な変化対応力とそれを支える企業文化に着目しました。同グループは、個々の人材の可能性に賭けることで、従業員が自らを変化させる際に生じる力をてこにして組織全体の変革を果たし、過去のスキャンダルやその後の借金経営の時代を乗り越え、このデジタル社会にふさわしいグローバル企業へと変貌を遂げることができたのです。この研究成果は、ハーバードビジネススクールのケーススタディ「Globalizing Japan's Dream Machine: Recruit Holdings Co., Ltd. (日本のドリームマシーン、リクルートのグローバル化)」として出版し、2018年10月よりハーバードビジネススクールMBAプログラムの講義に採用されています。

私はこの研究を通じ、自身の研究テーマ「労働力移行」の観点からも多くの知見を得ることができました。これまで研究したベストプラクティス企業は、いずれも共通の方法で顧客・従業員・投資家・社会などのステークホルダーとの信頼関係を築き、時に失い、そして信頼回復に至っていたことが浮き彫りになりました。

### ■リクルートグループが挑むべきこれからの課題

リクルートグループは、業界のグローバルリーダーを目指すにあたり、財務目標の達成よりも顧客満足度の獲得を重視していくべきだと思います。持続的な成長のためには、サービス利用者の獲得だけでなく、サービス品質の向上に努める必要があります。

そして今後は、少なくとも2つの倫理的な難題に取り組まなければなりません。1つ目は、機械学習が人間社会に存在する差別のパターンを再現してしまう恐れについて、リクルートが創るアルゴリズムがそうならないように留意すること。例えばAI（人工知能）を求人検索の仕組みに活用する際、女性やマイノリティのユーザーが不利になることがないようにするなどです。2つ目は、ITビジネス界の先例にならぬ、企業活動が及ぼすあらゆる影響について配慮を怠らないことです。自らが引き起こした弊害や、本来的に果たすべき責任を果たしていなければ、社会からの反発は避けられません。かつて、スキャンダル後のリクルートが実践したように、企業の社会的な影響力に伴う責任を常に全うしていくことが重要です。

海外比率が売上収益全体の半分に迫るリクルートグループは、かつてないほどに大きくて多様な組織に成長を遂げました。この組織をいかに活性化しながら経営していくか。それこそが、輝かしい未来を作るための次なる挑戦となることでしょう。