

2025 年度「企業家に聞く」《第 2 回》【株式会社 i-plug】

日時：2026 年 2 月 5 日（木）14:00～16:00

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「新卒採用市場の採用戦略」

講師：中野 智哉 氏（株式会社 i-plug 代表取締役 CEO）

はじめに

株式会社 i-plug 代表取締役 CEO の中野と申します。皆さん今日はよろしくお願ひします。今日は経営研究会でもあるので、OfferBox というサービスをどのような戦略で立ち上げていったのかということと、プラットフォームビジネスを立ち上げるときに、よく本に載っているような内容ではなく、リアルにこんなことをしていたという話を赤裸々にさせていたいただきたいと思います。

1. 自己紹介

現在私は 47 歳になります。前職は株式会社インテリジェンスです。今はパーソルグループのパーソルキャリアという会社になりましたけれども、アルバイト求人情報の「an」や転職情報の「doda」を雑誌でコンビニで 200 円で売っていた時代から求人業界に入りました。10 年間営業をしていたのですが、有料の求人誌から無料のフリーペーパーになったり、PC で見られるようになったり、ガラケーやモバイルで見られるようになったり、その後はスマホという 10 年間で、最後の 2 年間は働きながらグロービス経済大学院大学に行き、そこで経営学を学んで 2012 年に会社を立ち上げました。

創業メンバーは、実はグロービスの同期です。グロービス大阪校の 2010 年入学生は 53 人しかいませんでしたが、そのうちの 4 人でスタートしました。現取締役 COO の直木は 3 期目に入ったので最初は 3 人ですが、将来自分たちの子どもが使ってくれるようなサービスを作ろうという合言葉で会社をつりました。

当時、娘のアオイが 3 歳、ケイタが 1 歳でしたが、14 年たってケイタは私の身長も超えています。もうすぐ大学生になるので、そのときにつまらないサービスだと言われないうに頑張っていきたいと思っています。

2. 会社概要

i-plug のミッションは、「つながりで、人の可能性があふれる社会をつくる」です。ビジョンは 2030 年までに、「未来を担う若い世代から、もっとも選ばれるプラットフォームになる」を途中ゴールとして掲げています。

大阪市淀川区西中島が創業地で、今も西中島に本社があり、東京・名古屋も含めて 3 拠点あります。子会社が 2 社あるのですが、今日段階の連結で約 360 名の従業員規模になっています。

提供するサービスは OfferBox だけではなく、新卒採用や中途採用をするときに使ってもらう適性検査 eF-1G や、食の業界に特化した Tsunagaru 就活、大学生向けの plugin lab など、複数の事業を展開しています。今日は OfferBox の話を中心にさせていただきたいと思ひます。

現状の弊社の規模感ですが、13期目となる昨年の業績が売上高50億8000万円、営業利益5.7億円です。今期は売上高61億円、営業利益7億円の計画で進捗しています。売上高はOfferBoxが中心と考えていただければいいです。90～95%がOfferBoxの売上になっています。

3. 新卒オファー型就活サービス「OfferBox」

OfferBoxのビジネスモデルはすごくシンプルです。従来の大学生の就活は、学生が企業のホームページやリクナビ・マイナビなどの企業ページを見て、学生から応募（エントリー）するのが常識でしたが、これを真逆に変えたサービスです。

学生がプロフィールを公開し、企業が学生を探して、インターネットのプラットフォーム上で直接オファーメールを送れるサービスです。企業から直接アプローチできるという構造から、ダイレクト・リクルーティング・サービスといわれるようになりました。従来、企業が直接アプローチするときはエージェント、いわゆる人材紹介サービスを使うことが多かったのですが、インターネットで直接アプローチできる点が今までとの違いだと認識いただいています。

私が新卒採用や就職活動の市場における課題の根底にあると思っているのが、マッチングの構造です。大学生の就活生は1学年に約45万人で、今は景気がいいので採用を行っている企業は約3万5000社、少ないときで約3万社です。単純な掛け合わせで140億～155億通りのパターンが存在しています。これをテクノロジーなしで頑張ってマッチングしろというのは無理な話で、この構造がさまざまなミスマッチを起こしていると思っています。

OfferBoxは企業からオファーを送ると言いましたが、なぜ企業がこのサービスを使うのかといったときに、基本的に企業は三つの課題を抱えています。

一つ目に、私たちベンチャー企業、スタートアップ企業、中小企業、B to B企業などは、知名度がないので学生に会えません。ですから採用がかなり難しいという課題があります。これが一番分かりやすい課題です。

二つ目に、エンジニアやデータサイエンティストになれる学生、いわゆる情報系や建築・土木系、機械・電気系の勉強をしている学生が欲しいとなると、出現率が6%を切ってきます。レア人材であり、少ないので会えないという課題があります。

三つ目は、この業界にいないとなじみのない話ですが、会社のブランドとリクルーティングのブランドは結構イメージがずれているのです。大手企業にはよくあることで、例えば5年前、10年前の世界では、自動車系の会社が情報系の学生を採用していることが学生には分からないのです。銀行もフィンテックになってきていることがなかなか伝わりません。学生からしたら、そういう仕事があるというイメージがあまりありません。学生から見たときの企業のイメージと働く内容に結構違いがあるので、そういう課題を持った企業に使っていただくパターンが比較的多いと思います。

私たちが初めに目を付けたのはニーズの構造です。縦軸が企業のニーズで、上に上がれば上がるほど企業が採用したい学生、横軸が学生のニーズで、右に行けば行くほど企業への認知・関心度が高いという構造で分けると、今まで学生がエントリーしていたのは右2エリアのところ、そこで出会いが起きていました。企業からオファーを送るとなると、上2エリアで出会いが起きることになるので、私たちは左上の領域（企業は採用したいが

学生本人は認知・関心なし) に対してサービスを展開してきました。

現状 OfferBox に登録いただいている企業は 2 万 2000 社以上です。先ほどお伝えしたとおり新卒採用を行っている企業は約 3 万 5000 社なので、かなり広がっている状況です。学生側は、今春卒業する大学 4 回生のうち約 24 万人が使っており、3 回生は 17 万 3000 人ぐらいです。3 回生に関しては昨年と比べると 23% 増なので、このまま行くと 27 万~28 万人ぐらいまで行くのではないかと考えています。OfferBox から就職が決まっているのが今期の 3 クォーター終わりで 8036 人なので、もう少しすると 1 学年 1 万人の就職決定人数が見えてくるかと思っています。

4. ビジネスモデルとマネタイズ

収益構造については、学生は無料で、企業からのみお金を頂いています。採用の時期なので少し細かくご説明すると、採用活動・就職活動は 3 年生から 4 年生の終わりまででばらけています。2 年間ずっと活動している学生は一人もいませんが、早い時期に動く学生と遅い時期に動く学生で結構ばらけています。本選考といわれるメインの就職活動は 3 年生の終わりの 3 月からなので、ここから企業が使う場合は、成功報酬プランで使っていただきます。これが契約のベースになっています。全機能が無料で使えて、学生が内定を承諾したら 1 人につき 38 万円※を請求させていただくというのが成功報酬型プランです。その学生が 4 月 1 日までに入社を辞退したら全額返金になるので、企業側にはリスクは全然ありません。さらに、人材紹介サービスの成功報酬は新卒採用だと平均 95 万~100 万円ぐらいするので、それと比べると金額が非常に安いことが分かると思います。

3 年生の早い時期から 2 年間通年で使う場合は、早期定額型プランで使っていただきます。これは少し特殊ですが、映画の前売りチケットと一緒にだと思ってください。映画館でチケットを買うと 1900 円しますが、事前に買うと 1300 円で、3 分の 1 安くなります。これと全く一緒で、1 人当たりの成功報酬 38 万円※から 25 万円になります。3 人パッケージプランからで、3 人の権利を先にお買い上げいただくと 75 万円、5 人なら 125 万円、10 人なら 250 万円となります。人数を掛けるだけです。例えば 3 名 75 万円のプランをお買い上げいただき、一人も採用できなかった場合は返金はありません。安くなる分リスクを取っていただくプランになっています。逆に 4 人目の採用で 1 人超過が出た場合は、1 人当たり 38 万円※の成功報酬を請求させていただきます。辞退が出たらその分は返金するモデルになっています。

ですから、売上を伸ばす構図はすごくシンプルです。1 人当たりの採用単価は決まっているので、就職決定人数を伸ばすことが OfferBox の売上を伸ばす一番重要な戦略になります。昨年末の決定人数は 7323 名でしたが、先ほどお伝えしたとおり大学生の民間就職希望者は約 45 万人いるので、まだまだ伸ばしていく余地があり、そこが成長戦略の中心になっています。

具体的な戦略ですが、冒頭にお伝えしたとおり、私たちはプラットフォームビジネスで、学生と企業が出会う場をインターネット上で提供しています。学生と企業という二つのユーザーしかいないのでツーサイドプラットフォームといわれており、これをうまく回転させることが一番大事なことになります。例えば、学生が登録すると登録数が伸びていくのですが、登録した後に企業からオファーが届くと、学生は「こんな企業からオファーが来

た」とうれしくなるので、ずっとログインしてくれます。ずっとアクティブで使っていただと、そのうち OfferBox 内でいい企業と出会い続け、OfferBox で就職が決定します。就職が決定したら友達や後輩に口コミが広がるので、すごくいい回転が生まれます。企業も、オファーを送って採用できたら来年も継続して利用してくれるので、それがずっとたまっていくと利用企業数が増えていきます。この二つのサイクルをグッドサイクルでぴったりと合わせていくのがプラットフォームビジネスの結構重要なところですよ。

KPI は細かくあるのですが、ざっくりと言うと、先ほどお伝えしたとおり、売上を上げるためには就職決定人数を増やす必要があります。就職決定人数を増やすためには、オファーの承認件数（学生が企業に会いたいと言った件数）を増やす必要があります。オファーの承認件数に対して一定確率で就職が決定するので、ここを増やすことが重要です。オファーの承認件数を増やすためには、企業からのオファー送信件数と、学生のオファー承認率を増やす必要があります。オファー送信件数を増やすためには、そもそも学生に登録してもらい、企業に使ってもらい、利用を継続してもらう必要があります。さらにビッグデータなどを使ってマッチング効率を上げていくという形で、これらを戦略上実現できるようにしていきました。

就職決定人数を増やす基本的な戦略は三つあります。

一つ目は学生側です。私たちは上位校や理系など人気のある学生に特化してサービスを展開していません。そもそも日本のミスマッチの構造を直したいので、そこに特化してもあまり意味がありません。日本全体で使ってほしい、全ての学生に使ってほしいと思っていますし、ビジネスの観点でも、日本は失業率が 3%を切っている国なので、人気のある学生がいるとはいえ約 45 万人が全員就職するので、どの学生でも使えるようにしていくというのが弊社の考え方です。今の学生は就活を始めると 7~8 個のサービスを使うのですが、使い続けるものは 2~3 個しかないなので、いかにアクティブを保つか、良い体験をしてもらうかということを考えてサービスを広げています。

二つ目は企業側です。先ほどの二つの料金プランを掛け合わせて戦略的に利用企業を増やしてきました。企業は使ったことがないときはリスクを取りたくないし稟議書を上げたくないの、まず成功報酬で登録していただきます。それで使ってみて、いい学生と会えた、選考に進んでもらって内定を出した、さらに採用できたとなると、これはすごくいいということで、翌年に早期定額型プランに移行する率が上がります。なぜかという安くなりますし、そもそも 10 万人、20 万人の学生が見えているので、あまりリスクを感じなくなるのです。早期定額型プランに移行して、3 名プランで全員採用できたとか、2 名採用できたとか、もっと多く採用できたとなると、翌年もリピートするという形で、リスクがないところから安定的に使ってもらうようにしてきました。

今は売上高の約 75%が早期定額型となっており、着実にストック収益を積み上げています。早期定額型プランは入金が先なのでキャッシュフローが安定します。プラットフォーム系はお金がかかるのですが、先に入金があってそれを投資できるので、安定的にキャッシュを回すことができています。ちなみに、9 期目にマザーズ市場に上場し、そのときの売上高は 20 億円だったのですが、現金が 25 億円ありました。キャッシュが先に入ってくるビジネスモデルになっています。

三つ目の戦略は、ツーサイドプラットフォームなので、シンプルにマッチングの効率を

上げることです。これはビッグデータ×AIなどの世界です。全てインターネット上で活動してもらうので、学生と企業の詳細なプロフィール情報と、どういう行動を取ったかという行動ログが大量にたまっています。それを機械学習にかけて検索の表示順位の最適化を図ったり、もっと大事なのは、どのように動いてどこで不満だったかが数字上で分かるので、それに合わせてプロダクトや営業活動を改善すると就職決定効率が上がっていきます。実は9年前は学生の登録からの決定率が1%、つまり100人登録しても1人しか決まらなかったのですが、今は3%以上になっています。人材紹介が高くて10%といわれているので、人を介さずともテクノロジーを使ってそこに近づけていくことで決定ニーズを伸ばし、掛ける単価で売上高が伸びていくという戦略を取っています。

昨年のPLでいくと、売上50億8000万円に対して利益が5億7800万円、利益率が約12%です。新規事業に非常に投下しているので、OfferBoxはもっと高い状況になっています。1人当たりの成功報酬が38万円*と安いのに、なぜ収益率がそんなに出るのかと言われるのですが、企業が年間に弊社に支払う金額の推移を見ると、1年目は平均約76万円、要するに2人ぐらい採用していることになります。もちろん採用できていない企業もありますが、実際にお金をお支払いいただいた企業の平均が約76万円です。これが継続で利用してもらうと2年目で93万円、3年目で105万円、4年目で130万円と上がっていきます。なぜ上がるかという、シンプルに採用人数が増えているからです。同期がいなくて若い人は辞めてしまうので、新卒採用を2人しかしていない企業は実は少なく、3~10名ぐらいをめどに採用活動をしています。ですから、まずはこうした利用継続企業の平均取引額を上げていくことが重要になります。

逆に弊社のコストサイドでいくと、1年目はOfferBoxを知ってもらうためのプロモーションや営業活動で人件費がかかりますし、使い方を非常に手厚く教えていくのにもコストがかかるため、1年目の取引企業に関しては絶対に赤字になります。しかし、2年目以降はもうOfferBoxを知っているし、使い方も分かっているし、1年目に採用できたら継続して使ってくれるので、私たちの管理工数はほぼなくなって全部利益になります。これを積み上げていくと利益率が上がるというプラットフォームビジネスの特性を活かしながら、売上高と利益率を上げています。

5. プラットフォームビジネスの立ち上げ

ここからは、どうやってプラットフォームビジネスを立ち上げたのかということをお話します。

プラットフォームビジネスの構造をもう一度説明すると、学生がいて、企業がいて、まず学生がOfferBoxに登録してプロフィールを作成します。企業もOfferBoxに登録して、学生を検索して企業側からオファーメールを送ります。その後、基本的にはプラットフォームの外に出て自分たちで選考し、内定が出たらそれを報告してもらって収益が上がるという非常にシンプルな構造です。

しかし、この構造を作るに当たっては結構泥臭いところがあって、プラットフォームなので、まず誰を載せるか、誰に使ってもらうかが非常に重要になります。2012年の6月末、私が社内に対して最初に言ったのは、とにかく分かりやすい学生、分かりやすい企業でないといけないということです。先ほど言ったとおり日本全体のミスマッチを直したいので、

あまたの学生に使ってもらいたいのですが、プラットフォームサービスというのは、ある程度すごい人が使わないと、その後、人が集まってこないのです。この場にふさわしい話かどうか分かりませんが、例えばとても有名なアイドルと俳優が開いているコンパなら噂になっても、オタク同士のコンパは全然噂になりません。これが人間の本質だと思います。初めは有名な人や注目されている人に使ってもらわないと難しいのです。

ですから、非常にエッジの効いた、誰が見てもすごく変わっている大学に通っている学生と、企業も上場企業でない駄目だという話をしてスタートしました。大勢の学生にインタビューしたので、具体的な名前も出して、「〇〇大学の〇〇さんや、〇〇社の人事の〇〇さんのような人が初めに使わないと駄目」と明確に言っていました。そこまで言わないとチームの認識がそろわないからです。そういう人たちに使ってもらわないと噂にならないので、最初に誰を載せるかといったときに、ざっくり上位校とかではなく、〇〇さんぐらいまで絞らないと、プラットフォームのスタートは切りにくいのではないかと思っています。

私たちが失敗した後に読んだ本で、『ストーリーとしての競争戦略』というすごくいい本があります。もっと早く読んでおけばよかったと思うのですが、ここに書いてあったことはまさにそのとおりだったと思っています。競争戦略には二つの流派があり、一つは種類の違いをポジショニングで改善していくこと、もう一つは程度の違いを組織のオペレーションで改善していくことという内容です。日本人が得意な改善の世界です。

私たちは OfferBox を始める前に 20 日間だけ人材紹介サービスを提供していました。全然うまくいかずに 20 日で撤退したのですが、当時は人材ビジネス経験者でしたし経営学も学んだので、まず使ってもらって、改善しながら他より良くしていこうとしていたのです。ただ、スタートアップというのは誰がやっているのか分からないので、誰も使ってくれません。使ってくれないのに改善などあり得ないので、そこから行くのは無理だということになりました。その後、OfferBox を作ったら、口頭での説明、電話での説明だけでも明らかに違いが分かるので一気に反応が変わったということを感じました。早く読んでいたら人材紹介はやらなかったのにと思うところです。

実際に私たちが行った分かりやすいポジションの改善は、オファー型×成功報酬のサービスへの転換です。そういうサービスは当時一つもありませんでした。さらに全国で一番安い、圧倒的に安いとなると記憶に残りますし、電話でもすぐ伝わるので、アポ率が 10 倍上がりました。営業コストが 10 分の 1 になるのと一緒なので、非常に大きな変化でした。それが OfferBox を始めたときです。

実はその 5 カ月後に OfferBox Global をリリースしています。これは同じサービスなのですが、海外の大学に行っている日本人留学生を対象にしています。アメリカの企業にはなかなか就職できないので日本に帰ってくるのですが、日本の就職活動は時期も違いますし情報もないので、このサービスを開始しました。これもオファー型×成功報酬で、日本人留学生向けのピンポイントサービスは他にないので、非常に受けがいいものが作れました。

OfferBox を作ってすぐ思ったのですが、注目されると 100%まねされます。ですから、矢継ぎ早に新しいものを作りました。半年後に理系特化の OfferBox Makers、その半年後に体育会系特化の OfferBox Athlete と、ないポジションを強引に作り、サービスは一緒に対象だけ違うという形でやっていきました。それによって反応がだいぶ変わったので、非常

に良い取り組みになったと思っています。

一般的に、イノベーターがいて、新しいもの好きのアーリーアダプターがいて、その人たちが使ったらマジョリティ（一般）に広がっていくというプロダクトライフサイクルがありますが、私たちは実際に営業をしていて、本当にこのまま動いたという体感があります。これは統計学の世界なので、このように動くのは当たり前だと思うのですが、大事なことは、このように動くから何をするかということだと思っています。

イノベーターは本当に存在すると思いますが、誰がイノベーターかは全く分かりません。特に toB は分かりません。その会社のどのポジションにイノベーター気質の人がいるかは分からないので、私がスタートアップの子たちにアドバイスするときには、「とにかく 300 社ぐらい営業に行きなさい。そうすれば 7、8 人には会えるだろう」と言っています。数打てば当たるのですが、統計的に 300 社ぐらいまでサンプルサイズを上げないと当たらないので、20~30 社で心が折れていては駄目です。300 社ぐらい行くと必ずイノベーター気質の人に出会い、その人に使ってもらうことができます。イノベーター気質の人は非常にたくさんアドバイスをしてくれます。聞いてもないのにアドバイスしてくれます。その声をプロダクトに反映していくことが大事であり、見つけるには数を打つしかないと思っています。

実際の to B 向けのマーケティングでは、AMTUL というモデルを意識しています。知ってもらい、覚えてもらい、試しに使ってもらい、それで良かったら繰り返し使ってもらい、ロイヤルカスタムになってもらうという行動のモデルです。使い続けてもらわないといけないので、「買ってください」というよりは「こういう使い方をしてください」という形で、社内では啓蒙活動と言っているぐらいこのモデルを意識して営業を行っています。

学生向けは共感マーケティングで、電通の SIPS というモデルを意識しています。有名なモデルなのですが、SIPS モデルが提唱されたのは私たちよりだいぶ後なので、気が付いたらそうになっていたという感じです。

まず学生に共感を伝えるため、私たちが最初に出したコンセプトは、「探す人から選ばれる人へ」です。就職活動の大変さを何とか変えようとしているという共感のメッセージを出し、知ってもらったら、取りあえず登録は簡単にできるので使ってもらい、そこからファン化してもらわなくてははいけません。このぐらいの使い方ならファンになるだろうということを考えながら、ファンになってもらい、ロイヤルカスタマーになってもらい、エバンジェリストにまでなると口コミが発生します。そういうことをイメージして、OfferBox アンバサダーという名前も作りました。ネスカフェアンバサダーから言葉を拝借しました。「アンバサダーになる」というボタンがあるだけで、なっても何の連絡もありません。もちろん契約もありません。ただただアンバサダーになったというだけです。誰がアンバサダーかは私たちも知らないのですが、当時、各地の学生が勉強会を開いてくれたらしく、意外と効果があり、今もアンバサダーという名前は残っています。それで口コミが広がっていき、1 学年 13 万~16 万人ぐらいの登録数のときまでは口コミや自然検索からの登録比率が 40%を超え、多いときは 45%ほどだったので、このモデルはすごく効くのだと思います。

スタートアップの立ち上げ方をまとめると、多分次のような流れかと思っています。

まずコンセプトを決めます。これはとにかく分かりやすく共感できることが大事です。

「世界初」「日本で一番」「オンリーワン」のように、とにかくセグメントを切りまくって唯一の何かを作ることが大事だと思います。そうでないと種類の違いになりません。

次は1歩目の実現です。プラットフォームで大事なものは、誰を1人目に載せるか、1社目に載せるかということなので、それを明確に決めて、とにかく営業してそこに行くしかありません。

それができたら、次はすぐに信頼アップをすることです。とにかく新聞に載せてもらうことが大事です。新聞はネタが足りないときがあるので、イベントにいる記者を探して名刺交換して、新聞社だったら絶対に帰してはいけません。すぐにアポを取って弊社に来てもらい、2時間でも3時間でも会話をし、記事になるまで絶対に帰さないつもりでやっています。正直、どの新聞に載っても、ホームページのアクセスは1ミリも変わりません。新聞からホームページに来ることはあり得ませんが、「新聞に載りました」ということをホームページに載せると営業時に少しでも信用がアップしますし、社員にも効きます。売上が上がらない組織はどんどん健康状態が悪くなっていきますが、新聞記事になったという喜びますし、親に見てもらえてまた喜ぶので、何が何でも載せてもらうことが大事です。

その次は、口コミを誘発するためにSNSを活用します。今ならInstagramやBeRealでいいのではないかと思います。

このような流れを構築しながら、大事なものは泥臭さです。とにかく営業です。ここを止めたら終わりです、やはり営業力の強いスタートアップはうまく立ち上がっていると思います。そして、必ずすぐまねされるので、矢継ぎ早に新しいものを出して、スピード感を出すことが大事だと思います。

6. ローコスト戦略を支える仕組み

そしてもう一つ、私たちは日本一安いというコンセプトもあったので、ローコストの経営を意識していました。さまざまなことをしてきましたが、その一部をご紹介します。

当時、マイナビやリクナビに掲載すると最低でも120万円、平均200万~250万円ぐらいかかっていました。私たちは1人採用できたら38万円*と、究極に安く見えるような価格を提示してきました。これをやるためには、とにかくローコストにすることが大事なので、試しにいろいろな業務を試してみ、これは行けると思ったらそれを全部細分化するのです。例えば以前やったのは、今では当たり前ですが、テレアポをする人と営業する人を分けて、営業も訪問する人とその後のフォローをする人を分けるという形でどんどん細分化して、それをチャットやSalesforceなどの管理システムと混ぜ合わせながら細かく設計していくことです。そうすると徐々にコストが下がっていくので、それを徹底しました。

今はマーケティングオートメーションといって、企業のアポを取って販売を構築するMarketoやPardotなどのシステムがありますが、当時、私たちは関西で1番目か2番目にMarketoに契約した会社だと思います。PardotがSalesforceに買われる前だったので、Pardotのホームページに日本語は1文字も載っていませんでした。Marketoは1枚目だけ日本語が載っていて、次からは全部英語で、私は英語が1ミリも分からないので、私以外の役員がそれをきちんと読んで導入しました。

生産性を上げるために当時いろいろなことをして、特にマーケティングオートメーションは非常に効きました。1カ月の新規アポが30件ぐらいだったのが、1年半かけて細かく

改善したら 300 件ぐらいに増えてました。投下コストはあまり変わらないので、実質的にローコストでできるようになりました。

開発もスピーディかつローコストで行うために、リーンスタートアップという手法を取り入れました。これも私たちの後に本が日本に入ってきたので、もっと早く知っておきたかったと思うのですが、まず仮説を設定したら、取りあえず最小限のサービスを最小限の機能で作って、それを使ってもらって KPI で測定し、そのデータを基に再検証してまた仮説を立てるというサイクルをスピーディに回していくのがリーンスタートアップの考え方です。

重要なのは、本当にスピードが出ているかどうかです。スピードを出すためには、とにかく要らないものを作らず、機能を削ることが大事です。実際の私たちのスピード感としては、2012 年 6 月末に OfferBox を思い付き、それを企画書にして社内で発表したのは 7 月 3 日です。このときのタイトルは「TOP 人財マッチングサービス」で、OfferBox という名前もまだありませんでした。そこから翌月の 8 月 16 日にはロゴもデザインも全部作って事前予約サイトをリリースしました。さらに 9 月 1 日にはベータ版をリリースして、学生のプロフィールが入力できるようになりました。当時は 12 月 1 日が就職活動スタートのタイミングだったので、12 月 1 日には正式にローンチして、この日から企業もオファーをくれるというスピード感です。それと並行して、学生の登録促進、企業の開拓、資金調達を全部同時にやっていたので、正直、全員皮膚がただれるぐらい働いていたと思います。

7. 人事戦略

次は人事系の話です。これは初期というより 2 年目以降の人事で組織づくりをどう考えたかという内容を共有させていただきます。

人事戦略としては、ジョブマーケットがあり、採用して自社の中に入ってきたら配置・評価・報酬・育成をぐるぐる回して、辞めないようにということを考えてきました。スタートは採用なので、とにかく採用に命を懸けました。

まず同期 3 人で起業したのですが、私は人材系の会社に 12 年勤め、山田は三菱電機でエンジニアをしていた人間で、現取締役田中はグロービスで教育系の営業をしていたので、営業 2 人と開発 1 人という状況でスタートすることができました。これは単純にラッキーだったただけなので再現性は全くありませんが、運良くバランスよくスタートできたと思います。

グロービスの社員が全員読む『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』という本があります。その中の組織づくりの話で、「誰をバスに乗せるか」という名言があります。要するにどういう人を採用するかということです。

人材の評価軸としてスキルと価値観の二つがあるとすると、もちろんスキルが高くて価値観も合っている人は絶対に欲しいのですが、そんな人はめったにいません。では次に誰を採るかというとき、スキルがあって即戦力として働けるけれども価値観が若干合っていない人か、スキルはまだ全然ないけれども価値観が合っている人です。どちらかを採るしかないときが必ず来ると思っています。

振り返ると、スタートのときは価値観が合っている人を採用した方がいいと思います。スキルを覚える方が早いからです。人の価値観はなかなか変わらないので、そちらが合う

人を先に仲間にした方がいいと思います。その後だいぶ経過して、特に上場準備をし始めると専門的な知識を持つ人が必要になるので、少し価値観のずれている人も入社してもらうことになると思いますが、今考えると、価値観のずれている人は誰も残っていません。ですから、やはり価値観重視の採用をした方がいいと思っています。

ここからは実務の話です。「誰をバスに乗せるか」はすごくいい言葉ですが、スタートアップのバス停には誰も並んでいません。そこに人はいないので、私がよくイメージしていたのは流しのタクシー運転手です。そこらじゅう走り回り、乗ってくれそうな人を探しました。本当のタクシーではないので、この人は価値観が合わないと思ったら乗車拒否をするというマインドでやってきました。

人事戦略は、サービス・プロフィット・チェーンという考え方をかなり意識して設計しました。うまくいっていないところもたくさんありますが、どういう考え方かという、社員の満足度が高くなれば社員のロイヤルティが上がって定着します。定着すると仕事を覚えてくれるので、生産性が上がり顧客へのサービス価値が上がります。提供するサービス価値が上がるとお客さんが満足してリピートします。そうすると収益が安定するので、それを組織に投下します。これを回していくと会社は成長するという、『バリュー・プロフィット・チェーン』を書いた Heskett 先生が提唱している考え方です。

まずは、どういう人を採用できるのかと考えました。私が考えたのは 30 代のママさんです。なぜかという、私も私の妻もインテリジェンスに勤めていて社内結婚したのですが、女性は子どもが生まれると人材系のハードワークができなくなって、30 歳を超えるぐらいで大勢辞めるのです。しかし、トップセールスで仕事は非常にできるので、この人たちが働きやすいようにしたら採用できるだろうと考えたのです。それで 2 期目に導入したのが時給正社員制度です。月給ではなく時給です。

当時はお金が全然出せなかったもので、月給でいうと 20 万 8000 円、新卒初任給ぐらいですけれども、これを 160 時間で割って時給 1300 円としました。時給 1300 円というと非常に高く見えますが、月給 20 万 8000 円というと普通です。時給換算して 160 で割るだけですが、そのように見せると良い仕事に見えて他より人材が来やすくなります。さらに時短勤務も在宅勤務もできるようにして、ママさんが働けるような環境を作りました。特にこの業界の経験や営業経験がしっかりあるような、ハイポテンシャルを持ったママさんが働きやすい環境を戦略的に作っていきました。

ママさんが働けるように、残業時間を極力なくし、柔軟な働き方をできるようにしました。お子さんの送り迎えがあるので、朝礼で情報共有すると伝わらないので朝礼なし、直行直帰 OK、テレワーク OK、副業 OK、有休消化も産休・育休も大歓迎です。2 期目から産休・育休者が出たのですが、いまだに 0 人になったことがありません。今も十数人が産休・育休中ですが、人が休みに入るなら追加でどんどん採用するようにしています。働きやすさのために徹底的にクラウド化やシステム化を進め、伝達事項は在宅勤務の人にも伝わるようにチャットで送るようにし、マネジメントスタイルは権限移譲を積極的に行う形にしました。

また、創業したときに調べたのですが、当時マザーズに上場していたサービス・情報通信系企業の平均給与は 530 万 600 円、平均年齢は 34.2 歳でした。弊社もこれぐらいにならないといけないと思い、ベンチマークとして平均給与 530 万円、平均年齢 32 歳を設定して

頑張ってきました。2期目の平均年収は約350万円でしたが、毎年ベースを上げていき、上場直前の8期目には521万円になりました。創業時に10期分の事業計画を作っていました。1年目の売上高を作り、あとは掛ける3で線を引くだけの非常に適当な計画だったので大きく外れましたが、そのときに社員の平均給与も計画して、そこに向かってきちんと上げていくようにしました。

また、リスクを取って来てくれるので、3期目の売上高1億円もないようなときに企業版DC制度を導入し、資産運用を考えてもらうようにしました。無償ストックオプションも上場時に社員の9割が持つような状況にして、働いた分だけきちんと資産ができるように設計してきました。できるだけエクイティ調達をする前に、簿価ストックオプションのような、ものすごくスプレッドがあって利益率の高い制度を意識的に作り、それをエンゲージメントスコアでやりがいを測りながら運用してきました。2020年には働きがいランキングでも結構上位に上がりました。ただ、結構ミスもあって、組織というのはそんなに簡単ではないと今になって思っています。

実際、上場前後の年間離職率を見ると、8期目は11%で、上場した9期目は2.2%ですが、これは1人独立しただけなので実質0人です。それが10期目に突如上がって組織が非常に悪くなりました。ほとんど全員がストックオプションを持っているので、普通に考えると辞めるわけがありません。辞めたいという話を聞いたら、「辞めない方がいい。上場して半年たったなら新卒で500万円ぐらいもらえて、3期目、4期目に入ったママさんも1000万円もらえているから、絶対にいた方がいい」と私も言っていました。それでも10%ぐらいは退職するのが本当に謎で、いろいろな噂がかき立てられたり、誤情報が飛び交ったりしてしまいました。

なぜこんなことになってしまったのか、今なら分かります。振り返ると、私たちが掲げてきた人事戦略は衛生要因のものばかりだったのです。会社の明確な方針を打ち出し、マネジメントの関係をフラットにし、労働条件や給与や個人の生活などハード面をたくさん整備してきましたが、これは要するに不満を抱く要因を減らしているだけでした。一方で、個人の成長や達成感、それに対する称賛といった動機付け要因の部分、やりがいを感じる部分がすごく弱いのです。先ほど言ったように分業化して生産性は上がるのですが、一方でデメリットもあって、毎日一緒のことしかやらないのですぐ飽きるのです。さらに、プラットフォームとしてすごいスピードで駆け抜けなければいけなくて、目標が非常に高いので、いまだにずっと未達です。元々の事業計画に対して30%も達成していません。ですから達成感がなく、みんなで「できた」とお祝いするようなことも私が苦手なのでずっとしてきませんでした。ママさんをはじめ女性スタッフが多いので、会社の公式の飲み会もしたことがありません。そういうものがすごく少なかったこともあって動機付け要因の施策が非常に弱く、成長できるような会社に全然なっていませんでした。

それに気付いたのが10期目ぐらいで、改善するためにキャリアチャレンジや社内転職などの制度を取り入れてきました。それで4年ぐらいたってようやく20代の子が部長になるようなことが少し出てきたぐらいで、人の成長ややりがいに関してはまだまだ課題がたくさん残っています。他のやり方もあったのだろうかと考えるのですが、なかなか答えは出ないので、もう一度勉強して頑張っていきたいと思っています。

このように、さまざまな施策を組み合わせながらOfferBoxというプラットフォームを成

長させていただきました。私からは以上です。ありがとうございました。

※27年卒の学生向けから成功報酬の料金プランが45万円に変更となります。