

「人材の壁」必ずぶつかる



1985年上智大卒。カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者(CEO)などを経て、2010年6月イ・ティ・ゴブリー社長(15年11月から会長)。2014年6月から東証マース上場のパス最高経営責任者(CEO)。

パス最高経営責任者 柴田 励司氏

「人材の壁」。ベンチャー企業は成長すると、この壁に必ずぶつかる。企業の人材には3つのタイプがある。0から1を生み出すタイプ。1を1にするタイプ。1をN倍にするタイプ。ベンチャー企業で活躍するタイプは、「0から1」のタイプだ。このタイプは寝食を忘れて仕事をするのが苦にならない。リスクを取ることも恐れない。指示を待たない。自分の仕事の進め方に自信がある。誰かに育成されるとは思っていない。評価を意識していない。興味があること、必要なことは自分で勉強する。世の中のルールや過去の規範には関心は低い。創業期には概ねこういうタイプが多い。創業者とその側近はまさにその権化だろう。成長につれて利害関係あり方について議論が活

安定成長と新たな創業を

発になる。ワークライフバランスが重視されるようになる。中には1を1以下にする人間も出てくる。特に新卒採用は1を0.5以下しかできない社員が存在を一時的に認めざるを得ない。このころ創業期からいた幹部たちは不満を抱き危機感を覚えるようになる。一方で多くの社員たちは幹部の指示に不満をいだく。やり方が非効率、指示も合理的ではない。あの人の下ではやれない……。不満が重なり、組織感情がキスギスしてくる。私の経験上、社員数が100名に近くなるとこの状態が顕著になる。残念ながら、これは防げない。麻痺のようなものだ。全てのベンチャー企業が経験するが、時間の経過と共に解消する。多くの場合、古参の社員が会社から離れてしまいがち。結果的にこの問題がなくなる。しかし、このプロセスをうまく乗り越えないと会社の将来に暗雲が立ち込めることになる。創業メンバーが抜けていくことで、会社の経営は健全化するかもしれないが、一方で会社の勢いは減退する。

ベンチャーではなく普通の中小企業になってしまふ。その時点で、自社の商品・サービスがマーケットで認知され、それなりのシェアを維持できていけば大きな問題にはならないが、そうでない場合には成長カーブが急速に横ばいか下降路線をたどるようになる。この場合、会社のテーマが「リストラ」になる。成長ではなく維持・生存がテーマになってしまふ。

会社の事業が1から1・1またはN倍を目指す安定成長ステージになったら、0から1を創りだすメンバーを集めて、新たな1の立ち上げに注力してもらうのがよい。会社全体としては安定基盤の確立と新たな成長という2つを目標とすることになる。異なる体制、運営ルールを適用すること、安定成長と新たな創業の2つを求めること、この目標と割り切り切り。ベンチャー企業経営者が成長戦略を考える上で重要だ。