

## はじめに

Windows98とiMacが初めて市場に売り出され、インターネット創成期ともいわれた1998年。IT業界に対する、「なんとなく面白そうだ」という直感のもと、柳澤氏は学生時代の友人2人と共に合資会社カヤック（通称・面白法人カヤック）を創業した。以降、働く場所やスタイルを選ばないIT業界の特性を活かし、面白くない仕事さえ面白く感じられるような働き方を探求。2005年には株式会社へ組織変更し、現在は上場企業にまで成長している。今回、代表取締役 CEO である柳澤大輔氏に、SNSで話題をさらう採用や定着に向けた取り組みの裏側にある戦略や哲学についてお話いただいた。そこには面白法人カヤック（以下、カヤック）のブランドと経営理念が、仕組みとして組み込まれていた。

※こちらの調査研究レポートは、NPO法人スマイルスタイルが大阪府雇用推進室より委託を受け、「地域人づくり事業(雇用拡大プロセス)未就職卒業生等と優良中小企業早期マッチング事業(事業期間2015年3月～2015年12月)」の一環で作成したものです。

### 次世代カンパニープロフィール

企業名/面白法人カヤック

代表取締役 CEO

柳澤大輔（やなさわだいすけ）氏



1974年香港生まれ。慶應義塾大学環境情報学部卒業後、ソニー・ミュージックエンタテインメントに入社。1998年、学生時代の友人と共に面白法人カヤックを設立。2014年12月東証マザーズ上場（鎌倉唯一の上場企業）。Webサービス、アプリ、ソーシャルゲームなどオリジナリティあるコンテンツを数多く発信する。100以上のプロジェクトのクリエイティブディレクターをつとめる傍ら、2012年カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル、2010年東京インタラクティブ・アド・アワード、2009～2015年Yahoo!JAPANインターネットクリエイティブアワードなどWeb広告賞で審査員歴を持つ。ユニークな人事制度（サイコロ給、スマイル給、ぜんいん人事部化計画）や、ワークスタイル（旅する支社）を発信し、「面白法人」というキャッチコピーの名のもと新しい会社のスタイルに挑戦中。

調査研究事項

カヤックの“面白採用”戦略の裏のお話

## 次世代カンパニーから学ぶ5つのポイント

本レポートは、明日からすぐにも社内に取り入れ実践することができるよう、ご講演内容を5つの「ポイント」に分けとりまとめた。また、ポイントに沿った具体的なエピソードや、次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

### ポイント1

理念を「仕組み」に落としこむ

### ポイント2

ブレストが「つくる人」を増やす

### ポイント3

意識改革と効率的な採用「ぜんいん人事部化計画」

### ポイント4

面白いものがつくれるかは「採用」次第

### ポイント5

シンプルな問いと「直感」

## ポイント 1

### 理念を「仕組み」に落としこむ

インターネットで「経営理念」と検索すると、カヤックのブログ記事「他社の経営理念を調べてみました」がトップに上がってくる。柳澤氏は「存在理由である経営理念を社員が即答できるような企業は、法人として強い」という考えのもと、東証一部上場企業 400 社あまりを研究。理念を実現できている会社は、判断基準や評価制度に理念を落としこんでいることに気づく。自称「経営理念オタク」の柳澤氏が率いるカヤックの経営理念とその仕組み化とは？

## エピソード

### 「面白法人」と経営理念

創業期から、自法人を「面白法人」と呼んできたカヤック。同社が考える「面白法人」になるためには、3 段階の必要要素がある。

- 1、自分たちが面白がって働く
- 2、周囲からも面白いと言われる存在になる
- 3、「人生が面白くなった」という人を世の中に増やす

そんな「面白法人」であるカヤックの経営理念は、「つくる人を増やす」だ。柳澤氏は、「2 年間のサラリーマン時代に会社に行きたいと思ったことはなかったが、その後、自身が創業したカヤックに行きたくなかったことは一度もない。」と振り返る。つまり、カヤックでは柳澤氏が「つくる人」になったため、自身が面白がって働くことができる状況が生まれていた。



“

「つくる」という行為は、人を楽しませ、感動させる。そして、「つくる」ことを通して、「他人の喜びが、自分の喜びになる」という感覚を知り、社会の喜びを生み出そうという気持ちへつながっていく。つくる人が 1 人でも増えれば、社会はきっと良くなる。つくりな人をつくる人にする事で、社会を良くしよう。

”

こうして、会社が社会にどのように貢献すべきかを示す存在理由＝経営理念が「つくる人を増やす」となった。「面白法人」を掲げていることや、「つくる人を増やす」という経営理念の実行と文化をつくるために、どのようにして仕組みに落としこんでいくのか具体的な例を見てみよう。

## ポイント 1-a

### サイコロ給



全ては運任せ、他人からの評価が全く入らない給与制度「サイコロ給」。毎月、全社員がサイコロを振り、「基本給 × サイコロの出目 %」が基本給に加算されるユニークな制度だ。「いちいち他人の評価を気にしていたら楽しく働けない。他人のことは気にせず、面白がって働くように。」というメッセージが込められている。結果的に面白がって働くことへの姿勢につながり、面白く働く文化をつくっている。

## ポイント 1-b

### NPS※「楽しく働けていますか？」

全社員を対象に、「楽しく働けているかどうか」というアンケートを半年ごとに実施。「楽しく働けていない」という回答が多かった部下をもつ社員は評価が下がってしまう制度。面白法人であり続けるため、人事部主導で社員が楽しく働くための PDCA※を回す。

※NPS (Net Promoter Score)

顧客のロイヤルティを図るための指標のひとつ。「そのサービスを友人に薦める可能性はどの程度ですか？」という質問に対する 11 段階の評価をもとに、数値によって 3 グループに分類する。

※PDCA (plan-do-check-act cycle)

事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法のひとつ。Plan (計画)→Do (実行)→Check (評価)→Act (改善) の 4 段階を繰り返すことによって、業務を改善する。



## 次世代ワークスタイル研究所の考察

カヤックのユニークな人事制度は、経営理念に端を発している。経営理念は、「どんな人事制度にすべきか。」「どんな事業にすべきか。」あらゆる迷いのシーンで本質に立ち返ることができるもの。実は、カヤックの経営理念は過去に何度か言い回しを変えている。しかし、本質的な「つくる人を増やしたい。」という想いは時代を越えても揺らぐことはなかった。

サイコロ給のような仕組みは「面白法人」であることや「つくる人を増やす」という経営理念を実現するためにつくられているので、他社がそのまま取り入れることは難しいだろう。「どのような姿勢で働くことが本質的に自社らしいのか。」をあらためて考えるところから始めてはどうだろうか。

## ポイント 2

### ブレスト※が「つくる人」を増やす

集団でアイデアを出す会議手法「ブレスト」。  
カヤックでは、普段の会議はもちろん、社員のコミュニケーションツールとしても用いられている。年2回実施している1泊2日の合宿でも、1日中ブレストをしている。ブレストにこだわる理由とその価値とは一体何なのか。具体的な取り組みからブレストの魅力を探る。

※ブレスト  
ブレインストーミングの略。ブレインストーミングとは、集団でアイデアを出し合うことによって相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法。

## エピソード

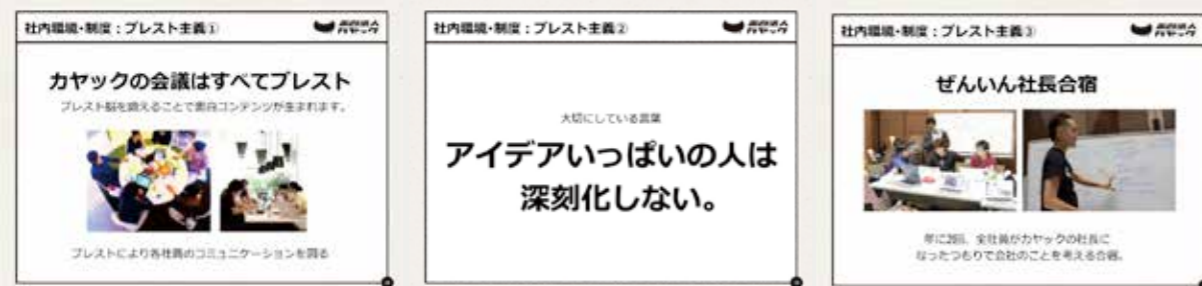
### ぜんいん社長合宿

社内で「つくる人を増やす」ためには、社員全員が意思決定に関わるのが重要だと考え、「制度を皆でつくる」「新卒をいきなりリーダーにする」など様々な工夫をしてきた。ところが、会社規模が大きくなると、「共に作りあげる」という感覚が薄れ、全社員がつくる側の思考を巡らせることが難しくなる。会社規模の拡大から、経営理念である「つくる人を増やす」につながらない状態が生まれていた。

そこで、『普段は社長しか考えないような課題を社員全員が考える「疑似体験」こそ、「つくる人を増やす」のではないか。』と考え、社長になったつもりで会社のことを考える「ぜんいん社長合宿」という合宿を年2回、1泊2日で実施。つくる側の思考を育てるため「今の2倍のスピードで採用をする」など様々なお題を立て、全社員が社長になったつもりでブレストをした。

そして、ふと、「疑似体験」が「つくる人を増やす」のではなく、「ブレスト」が「つくる人を増やす」ことにつながり、いつのまにか理念を実行していたことに気づいた。

必死にアイデアを出すことで、その課題が自分事となり、面白さを感じるようになる。その思考が、主体的な「つくる人」を育むサイクルをつくっていたのだった。



## ポイント 2-a

### ルール：数を出すこと

ブレストで最も大切なルールは、アイデア自体の質を問わず「数を出すこと」だ。「1時間に100個」などの目標を立て、とにかく多くのアイデアを出す。すると、数を埋めるために、明らかに無茶な案、とんでもない案、荒唐無稽な案が出てくるのだが、そんな中からやっと、1つや2つの実際に活かせるアイデアを見つけられる。ぱっとしないアイデアが出たとしても、それを肯定し、他人のアイデアに便乗し、発想を広げ、膨らませることがポイントだ。

## ポイント 2-b

### 効果：育まれるポジティブな脳と、課題の自分事化、チームワークの形成

ブレストで「数を出すこと」によって、思考の質を変えることができる。否定的な姿勢でいたり、ブレストのテーマに対して疑問を持っていては、数多くのアイデアは出せない。ブレストを重ねることで、日常生活の中で問題を見つけた際にも、自然と「どうしたらより良くできるか?」というポジティブな脳を育むことができる。アイデアを出せる人は、物事に対して深刻化しない。なぜなら、アイデアを出すことで選択肢が増えていくからだ。

更に、意識改革を起こすこともできる。「数を出さなければならない。」というプレッシャーの中、自分が思いつくあらゆるアイデアを出していく過程で、テーマが自分事となり、面白くなっていく。面白いがために、自分自身が積極的に関わり、行動したくなっていく。つまり、つくる人が増えるのである。

また、ブレストの醍醐味と言えば「他人のアイデアにのっかる」こと。お互いのアイデアにのっかりあい、誰が言い出したのかわからない状態になることで、そのアイデアは皆で生み出したものになる。実は、アイデアを出す過程でチームワークも形成されているのだ。

## ポイント 2-c

### 才能ではなくトレーニング

新入社員はブレストの数が出せず、先輩社員に圧倒されてしまう場合が多い。しかし、カヤックでブレストをしていくと、1、2年で数を出せるようになる。外部から見ても面白いと思えるアイデアを出せるのは一部の才能がある人たちに限られるが、トレーニングにより沢山のアイデアを出せるようになることで、ポジティブな思考を育むことができる。



## 次世代ワークスタイル研究所の考察

カヤックでは、ブレストが「つくる人を増やす」仕組みとなっている。アイデアを出しやすい環境をつくり、どんなアイデアでも肯定し、膨らませること。この工程自体が、サービスをつくり、人をつくり、経営理念を実現し、文化をつくっている。カヤックにとって、ブレストとは、コンテンツのアイデアを生み出すための手法に留まらず、人材育成、ひいては企業ブランディングにもつながっている。自社のどのような仕組みが何を生み出しているのか、現状を正確に分析し、社員へ与えている影響を考えてみるのが、普段の業務から社内を変えていく第一歩になるのではないだろうか。

### ポイント 3

## 意識改革と効率的な採用「ぜんいん人事部化計画」

採用コストの大幅カットを実現した、カヤックの「ぜんいん人事部化計画」。

2014年、日本の人事部「HR アワード※」企業人事部門を受賞した採用制度だ。

カヤックは、2014年7月7日付けで全社員が人事部へ異動することを発表。社員には、カヤックで一緒に働きたいと思った知人に渡せる、2種類のカード「ファストパス（書類選考を免除し、最優先で面接の案内をする）」と、「ラストパス（最終面接から選考が始まる）」を配布した。

そして、全社員の名刺に「人事部」と記載。社内スタッフだけが面白いのではなく、外部の人にも面白く感じてもらうために、プレスリリースを配信。ニュースにも取り上げられた。取り組みとしてはとてもシンプルだが、実際の採用に結びつき、半年間で採用コストを減らすことに成功した。

この取り組みも、プレストの中で新卒チームから「採用スピードを今の2倍にする」ために出たアイデアのひとつだ。

※日本の人事部「HR アワード」

人事、人材開発、労務管理などの各分野において、積極的な活動・挑戦を続けている企業人事部やHRビジネス企業、また、人事担当者にとって有益だと評価されている書籍やサービスを表彰することで、人事や人材開発に関わる全ての企業や個人のレベルアップと、業界全体の活性化を目指す表彰制度。



### ポイント 3-a

## 社員の意識改革

名刺にも「人事部」と記載しているので、名刺交換の際「人事部なんですね。」と言われることで採用に対する意識が変化する。「採用」は、他部署の業務ではなく、全社員がカヤックを共に作る上で考えるべきこととされている。

### ポイント 3-b

## 紹介が増える

会社の文化・理念を体現しているのは社員だ。そんな社員が「この人ならカヤックに合うだろう。」と思う知人を紹介してくれるケースが、最もミスマッチがなく、採用につながりやすい。社員からの紹介が増えると、採用コストの削減にもつながるのだ。

### ポイント 3-c

## 勧められる会社づくりを常にめざす

社員がカヤックで一緒に働きたい知人を紹介してくれることが肝の制度のため、どうしたら知人に自社を勧められ、紹介に結びつくのか考える必要がある。外部から見ても上手くいっているようでも、実際に働いている社員が知人に勧められないような会社は、本質的に良い会社とは言えない。社員が勧めたくなくなるだけの中身が伴う会社づくりをする必要がある。それは、会社と社員の関係を常に考え、全社員が面白く働ける環境をつくりだすことにもつながっているのだ。

### ポイント 3-d

## メディアに発信する

自分たちだけでなく外部の方々からも面白がってもらえるように、全社員へ人事異動通達をするという内容のプレスリリースを配信した。結果、この人事異動自体がYahoo!トピックスに掲載され、ニュースになった。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

「ぜんいん人事部化計画」は、全社員にカヤックという組織の在り方と、どういう人材を採用するのかを考えていく上で最適な制度だ。「ファストパス」「ラストパス」というカードを配布することで、全ての人にある程度の裁量権を与え、人事という面からカヤックをつくる人を増やしている。

カヤックでは社員に対して、個人のSNS上で会社の情報をシェアすることを強制していない。（強制されて情報を投下したところで、魅力的な投稿には成り得ないからだ。）そんな中で社員が自分事として関わり、自ら発信したくなるような採用企画・人事制度とは一体何か。それはまさに「自らが人事部になる」こと。社員がこの制度について主体的に個人のSNSで拡散することにより、既知の人材から採用につなげることができるのだ。

まずは社員が知人に勧めたくる会社であるか、より勧めたくるにはどのような改善が必要なのかを見極める。その後、知人に話したくなる紹介制度を工夫して取り入れていくことが必要だ。



## ポイント 4

### 面白いものがつくれるかは「採用」次第

カヤックは、正社員と契約社員を合わせて、約 230人で構成されている。コンテンツを生み出す社員の90%がクリエイターで、自社サイトからの採用比率は52%を誇る。クリエイターが会社の価値を生み出しているため、面白いものを生み出す力や培われる文化は、ほぼ採用にかかっている。

## エピソード 1

### 退職者を公開

カヤックでは、自社サイトでも退職者を公開している。

一般的に企業は優秀な人材を外部へ出したいくないという想いがあるが、「変化」を是とするカヤックは退職を引き止めない会社。カヤックには、「カヤック自体をつくること」を面白い人が残り、「自分自身で何かをつくりたい人」は独立することが望ましいと考えている。なぜなら、活躍するクリエイターを輩出することで、世の中に「つくる人」を増やしているからだ。

退職者とは今でも連絡が取れるような関係で、「自身でつくり出す仕事が好き。」という報告がくる。「つくる人」がカヤックで育ち、巣立つ。巣立てばまた新たに人を入れる。こうして、組織として絶えず変化し続ける循環を築いた。



## ポイント 4-a

### キャリアパスをイメージしやすい

自社サイトに退職者を掲載することで、求職者にとっては、カヤックに入った後に築けるキャリアをイメージできるようになる。ゆくゆくは独立を考えている人にとっても、どんな退職者がいるのかがわかるので、独立までの道をイメージしやすい。

## ポイント 4-b

### 雇用に至らなくても退職金支給

中途採用の社員は必ず3ヶ月のトライアル期間を経て雇用する。このトライアル期間と面談の結果、雇用に至らなかった場合でも退職金を出している。合わない人には早い段階で退職してもらうことが、双方にとって良いからだ。

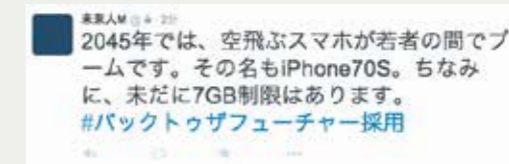
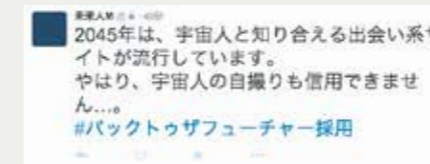
## エピソード 2

### きっかけは何でも良い？

映画「バック・トゥ・ザ・フューチャー PART2」で主人公がタイムマシンに乗り、過去からやって来たと言われる2015年10月21日。同日、世間がこの話題で盛り上がる中「何かやればよかったですね。」という人事部のぼやきをたまたま柳澤氏が耳にし、10月21日があと4時間で終わるという中で採用に向けたプレストがスタート。急遽、10月21日限定で「#バックトゥザフューチャー採用」が始まる。

「#バックトゥザフューチャー採用」とは、TwitterやFacebookで、2045年の未来を仮定したレポートと共に「#バックトゥザフューチャー採用」のハッシュタグを付けてつぶやくことで応募ができる仕組みだ。そして、その中でも最も真実味のあるレポートをした方が、面接へと進むことができるというもの。

その結果、東京大学から1名、京都大学から1名が選考へ。多くの人にとってのきっかけをつくることであれば、採用企画は何でも良いようだ。



(レポート例)

## ポイント 4-c

### メディアに発信する

メディアに取り上げられるような、話題になるコンテンツを生み出し、多くの広告賞を受賞してきたカヤック。お金をかけてでも、話題性を高めてメディア露出を増やすことが重要だ。なぜなら、カヤックのことを知る人の母数が増えると、良い人と巡り会える確率も上がるからだ。そのため、「話題になる採用企画を毎年3つ行うこと」が会社自体のミッションとなっている。

<例1. エイプリルフール採用>

4月1日限定で、経歴を詐称した履歴書でのエントリーを受け付ける企画。実際はどのような人物か全く分からないが、700通を超える面白い嘘をつく夢に溢れた履歴書の中から、毎年1~2名が採用されている。

<例2. エゴサーチ採用>

履歴書不要、Googleの検索結果のみで選考。応募者のことがよくわかり、検索で一番上にくるワードで応募をする。驚くような一芸に秀でた人材と出会える企画。



## 次世代ワークスタイル研究所の考察

メディア露出を増やすための工夫と情報発信を行い、多くの人々の目に留まる機会を増やすことは、採用活動にとって、とても重要だ。相手が自社を偶然見つけ、興味を持ってくれることを待つのではなく、こちらから積極的に広報を仕掛けていくこと。それが、良い人と巡り会うコツなのだろう。

また、会社が「社員のキャリアとどのように関わり、どう向き合うか。」、求職者が「キャリアパスをどうイメージしているか。」を雇用時にきちんと話し合うことも、退職時に気持ちよく送り出すポイントかもしれない。

## ポイント 5

### シンプルな問いと「直感」

「どのようなサービス・社員が、カヤックっぽいか？」

カヤックでは物事を直感で捉えるため、問いはできるだけシンプルにしている。

ブランディングをする上で、「こういう人がその会社にふさわしい」という軸を組織として決めている会社もある。しかし、カヤックでは指針等をつくることは恐らく意味を成さないと考え、言語化されていない。

「カヤックっぽい人」が全体の 40% を切るような状態では、「カヤックっぽい」という言葉は通用しないが、理念を追求した採用や定着に向けた取り組みを実践し続けることで「カヤックっぽい」人口が増える。すると、「カヤックっぽいか？」というたった一言の問いだけで、カヤックにふさわしい人材かどうかを十分判断できるのである。

#### ポイント 5-a

### 主観的な「直感」を集めた平均値が最も公平

カヤックの報酬体系は、同職種の社員同士で「各自が社長になったつもりで社員を報酬順に並べなさい。」というシンプルな問いによって決まる一面をもっている（ベースの実力に対する報酬であり、賞与はプロジェクトに応じて上下する）。これは、「主観的な回答を集めたものが最も公平」という考えのもと実行している。

主観の集まりは意外と正しく、カヤックが一番大切にしている「つくる人を増やす」価値観につながり、最も納得感・公平感が出る。

#### ポイント 5-b

### 「一緒に働きたいか」を突き詰める採用

どのような社員が「カヤックっぽいか？」という問いの答えは言語化しておらず、「一緒に働きたいか？」という直感を突き詰めていく。採用にこだわれば、その問いと直感だけで十分だ。しつこくシンプルな問いかけをすると必ず直感に行き着き、面接の瞬間に一緒に働きたい人がわかってしまう。

## 次世代ワークスタイル研究所の考察

柳澤氏曰く、「自身は理屈っぽい人間だと思われがちだが、直感を大切にしている右脳派。」

柳澤氏の「直感」は、社員へ共有しやすくするために言語化・理論化されている。これまでにご紹介した様々な採用企画や制度の実践、思考の積み重ねがあるからこそ鍛えられた「直感」なのだろう。柳澤氏と似た「直感」をもつメンバーが「カヤックっぽい人」となり、カヤックを形づくっている。

