

特集 企業内診断士・孤軍奮闘記 6

第3章 転職メディア事業の再生を担い 人材育成で事業伸長に貢献

——株式会社 HR ビジョン 高橋芸臣さん



棚橋 史彦
東京都中小企業診断士協会

東京都北青山に本社を置く株式会社 HR ビジョンは、ヒューマンリソース領域の情報メディア運営会社である。もともとは人材採用広告代理店であった株式会社クイックのWEB部門が、2000年に分社化されたものだ。

分社化と同時に同社へ出向し、現在、セールスマーケティングのマネジャーとして活躍する高橋芸臣さんにお話を伺った。

1. HRのビッグイベントを創造する

現在の同社は、「日本の人事部」というBtoBのヒューマンリソース（HR）ネットワークを中核として事業を展開している。日本全国に人事部門の人員が50～60万人いるといわれている中で、同事業は正会員数20万人を超える大きなシェアを獲得している。同社は、そのHRネットワークをプラットフォームとして数多くの事業を展開している。



株式会社 HR ビジョンの高橋芸臣さん

現在、高橋さんは、同社の事業のうち、主に「日本の人事部」の広告営業、および「HRカンファレンス」というイベントに携わっている。

後者のイベントは、各企業で新たな取組みがスタートする春（5月）と、次年度の取組みの検討を始める秋（11月）の年2回、各回6日間にわたり開催される。そこでは、1日に約35、計210以上の講演が行われる。その講演内容の設計ならびに登壇者サイドを取りまとめるのが、高橋さんがマネジャーを務めるセールス部門の仕事である。

同社のビジネスモデルは、主に自社メディアの広告掲載による広告収入モデルである。HRカンファレンスの場合、講演する側の企業（以下、講演企業）がスポンサー料を支払う。一方、聴講者は無料で講演を聞くことができる。講演企業は自社の事業領域に関する講演を行うため、講演の聴講者は将来の顧客になり得る。

このように、講演企業は将来の顧客情報を獲得するとともに、イベントを通じ自社の認知を拡大する代わりにスポンサー料を支払う仕組みだ。

高橋さんたちセールス部門の仕事は、講演枠を埋めるだけではない。すべての講演企業と各講演の方向性を決定し、講演内容と紹介文を確認する。不足する部分があれば改善し、時には登壇者をアサインする。

目的は、講演の質を高め、聴講者の満足感

を高めると同時に、聴講者が講演企業に対して共感し、相談を持ちかけるフェーズに引き上げることである。ひいては、講演企業の業績貢献につなげていくことにもなる。

「そのためには、セールス1人ひとりがノウハウや知見を高めていく必要があるのです」と、高橋さんは人材育成にも力を入れていると語る。

セールス部門の尽力もあり、今では1回の開催で2万5,000人以上の参加者を集めるビッグイベントとなっている。



HRカンファレンスのホームページ

2. 大不況を経て、再生から事業拡大へ

(1) 入社から出向へ

1999年、高橋さんは同社の親会社である株式会社クイックに入社し、求人広告のセールスをしていました。その後すぐに、会社にWEB部門が立ち上がり、分社化する話になる。そして、立候補制で社員募集がかかった。

「分社化する会社に行くほうが、会社の立ち上げといったさまざまな経験ができるのではないかと考えた高橋さんは、親会社で1年しか働いていなかったが、自ら手を挙げて2000年に同社への出向社員となった。

(2) 中小企業診断士挑戦へのきっかけ

同社へ出向してから5年目に差し掛かった頃、高橋さんは、自分の仕事の現状について考えてみるようになった。

当時、高橋さんには2つの目標があった。

1つは、経営における幅広い知識を持って会社を俯瞰できるようになること。もう1つは、仕事相手の転職エージェントである中小企業の社長から吐露される悩みに対し、適切な助言ができるようになることであった。

これら2つの目標を達成する手段を調べてみたところ、診断士資格を見つけ、診断士試験に挑むこととなった。

初めは、「体系的に経営知識を身につけたい」という思いで始めた診断士試験の勉強だった。だが、1次試験に受かったときから、「やはり試験に合格して、診断士登録をしたい」という思いに変化していき、2回目の2次試験で合格を果たした。

(3) リーマン・ショック

2次試験合格の翌年である2008年4月に診断士登録を行ったが、その頃、市場は大きく動いていた。2007年にサブプライムローン危機をはじめとした資産価格の暴落が起こり、2008年9月にはリーマン・ショックが起こったのである。

その影響により、それまで同社の主力であった転職メディア事業の売上が減少し、先行き不透明な状況になった。

- ・企業の業績が悪化する
- ・企業の採用ニーズが減少する
- ・企業の広告予算が減少する
- ・転職メディア運営の予算が圧縮される
- ・転職メディアへの求職者が減少する
- ・企業の転職メディア利用が減少する
- ・売上が減少する

という負のスパイラルに陥った。

(4) 再生プロジェクトへの挑戦

2013年、リーマン・ショック以降、業績が低迷していた転職メディア事業を再生させるプロジェクトが発足した。高橋さんを責任者とし、セールス部門、コンテンツ部門、システム部門から総勢11名のプロジェクトメンバーが選任された。

プロジェクトを始めて、高橋さんは、それ

それぞれの部門の「顧客」が異なることに気づいた。セールス部門の顧客は転職エージェント、コンテンツ部門の顧客はメディアを閲覧するユーザーである求職者、システム部門の顧客はすべてのユーザーであり、安定稼働こそが最優先であった。

各部門個々の視点は決して間違っただけではないが、自部門以外の視点を持っていなかった。

そこで、高橋さんは診断士試験で勉強した知識を活用していく。

たとえば、「バーナードの組織の3要素」である「共通目標」、「協働意欲」、「コミュニケーション」を重視した。さまざまなワークを通じてコミュニケーションを増やし、お互いの立場を理解して協働意欲を高め、目標を一致させていくことを現場で擦り合わせながら実行していった。その結果、11名のメンバーは、全体最適の視点を持つ「戦う集団」になっていく。

また、差別化戦略を展開するため、徹底的にマーケットを調べ、マーケティング活動にメンバーが立てたストーリーを乗せ、マーケットから共感を得るような仕組みを構築していった。

スキル向上のサービスを提供する会社と連携し、転職希望者の市場価値を上げて需要を高める、といったWin-Winになるような仕組みを作ったのもその1つだ。

「このあたりの一連の取組みは、中小企業診断士の知識がなければ、もっと遠回りしていたと思います」

(5) 再生プロジェクトが人材育成に

2013年から2015年まで、3年かけて再生プロジェクトを進めていった結果、メンバーの目線が合い、モチベーションを上げることもできた。

しかし、再生を目指していた事業については、下降トレンドこそ食い止められたものの、上昇トレンドに転換させることはかなわなかった。



一方、この頃、現在の主力である「日本の人事部」事業は、成長を遂げていたものの、まだ拡大の余地があった。

「再生プロジェクトメンバー11名の経営資源をこの成長事業に投入すれば、さらに伸ばすことができる」と、経営資源を再配置する判断がなされ、再生プロジェクトは終了となったのである。

その後、「日本の人事部」事業では、再生プロジェクトで鍛えられた人材がすぐに頭角を現していった。その結果、一気に圧倒的なシェアを獲得することになる。

現在も再生プロジェクトメンバーは、同社の中核人材として活躍している。

(6) 新規メディアの立ち上げ

2017年から、高橋さんは「日本の人事部健康経営」というWEBメディア立ち上げのプロデュースを行うことになる。ここで、再生プロジェクトで培ったノウハウが生かされることとなった。

チームの目線合わせやマーケティング活動に加え、検索エンジンの観点からの構造設計、業界のキーマンとの人脈ネットワーク構築や中央省庁へのアプローチ。これらを総動員し、メディア制作を進めていった。

そうして、10本の記事から始めたこのメディアも、今では430本を超える記事が掲載されている。2021年9月時点で、同メディアは「健康経営」でのキーワード検索順位で3位となっている。

3. 研究会会長としての活動

高橋さんのもう1つの顔は、東京都中小企業診断士協会認定「組織開発研究会」の会長である。2015年にこの研究会を立ち上げ、組織活性化や人材育成を含む組織開発に関する活動を行っている。

研究会は、毎月1回のワークショップを中心に活動している。高橋さんがワークショップで重視していることは、「参加者が必ず気づきや学びを持って帰ること」である。そのために、インプットだけでなく、アウトプットの機会を増やし、問いの立て方やそのタイミング、その組み合わせなどを設計しているという。

また、企業の組織課題の支援や研修など、実際の企業支援も実施している。

「研究会の活動を通して、会社の外側で経験できるものも取り込み、自分の現業とうまく融合させていきたいと思っています」と語る高橋さんは、研究会活動を自己研鑽の非常に重要な場と考えている。

「組織開発研究会」は、2019年11月の「企業内診断士・孤軍奮闘記4」第1章の記事にも課題解決に協力する団体として登場している。

4. 今後のビジョン達成に向けて

(1) 社名変更によるビジョンの明確化

同社は、「HRで日本の会社を伸ばす」というビジョンを掲げている。企業の経営資源である「ヒト、モノ、カネ」のうち、『「ヒト」で勝ちに行く』、『「組織」で勝ちに行く』ことが同社の目指していることだ。

同社は、会社設立20周年の2020年に、「株式会社アイ・キュー」から「株式会社HRビジョン」へと社名を変え、ビジョンを一層、明確化した。

高橋さんは、「会社のビジョンには100%同意しています。今後もその実現に向けて尽力

していきたいと思っています」と語る。

(2) 理想の環境を作るために

一方で、高橋さんは個人的なビジョンを次のように語る。

「私は、ヒューマンリソースの領域の中で、マーケットに価値を提供していこうと決めました。1人ひとりが自分の強みを最大限発揮できるような環境を作りたいと思っています。それが組織で実現できれば、組織が強くなると信じています。そのために、自分の力を発揮していきたいと思っています」

高橋さんの研究会会長としての活動は、同社での業務に還元され、同社のビジョン達成に向けて大きな原動力となるはずである。

今回の取材では、企業内診断士として企業の内外で精力的に活動し、自分の強みをさらに磨き、価値を上げていく、という好例に触れることができたと感じている。

高橋 芸臣

(たかはし まさおみ)

龍谷大学経済学部卒業後、現・東証一部上場の人材ビジネス企業、「日本の人事部」事業を展開する株式会社HRビジョンにて営業、キャリアコンサルタント、WEBメディアディレクター、HR領域全般のマーケティング支援などを経験。2008年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城北支部所属。



棚橋 史彦

(たなはし ふみひこ)

大学院修士課程を修了後、電機メーカーに入社。消費者向けセット商品から、企業向けデバイス商品の経営管理、生産企画を経験。現在は新規事業の立ち上げに携わる。2021年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城西支部所属。

