

people works lively

# 人材活用 社長の手腕



## 株式会社ヘッドウォータース 代表取締役社長 篠田 庸介氏

しのだ・ようすけ

1968年、東京都生まれ。東京工科大学機械制御工学科中退。89年、総合卸売商社の立ち上げに参加（93年退社）。93年、CG販売会社設立にポードメンバーとして参加（99年退社）。97年、ボランティアで経営塾を開校（97年法人化）。99年、エラーニング系パッケージソフトの製造販売会社設立（04年退社）。05年11月、株式会社ヘッドウォータースを設立した。

## 「ビジョン共感型採用」を基本に ニュータイプのSEを育成して急成長

東京都新宿区にある株式会社ヘッドウォータース。（資本金8,700万円。従業員130名）。システム受託開発や海外オフショア開発などが主要事業で、主な取引先には大手SI（システムインテグレータ）企業や航空業などがある。会社設立は2005年と新しいものの、ここ3年間の売上高は、6億7,000万円（2007年3月）、10億円（2008年3月）、20億円（2009年見込み）と右肩上がり成長を続けるIT企業だ。“ニュータイプのSE”の育成を掲げる同社の人気は高く、新卒は1,000名以上、中途も月に100名以上の応募者が殺到するほどである。「スキルは関係なく、会社のビジョンに共感できるか否か。これが採用の一番重要なポイントです」と語る篠田庸介社長に、人材活用の極意を伺った。

（取材・文・写真／関本 茂）



## システムエンジニアを もっと価値ある存在に

ITベンチャー企業であるヘッドウォータース。設立からわずか3年での従業員数が約130名と急成長している。ちなみに社員の平均年齢も28歳と若い。「3K」ならぬ「7K!」（きつい・厳しい・帰れない・規則が厳しい・休暇がとれない・化粧がのらない・結婚できない）が当たり前と言われる業界の苦しい事情もなんのその。就活学生や若手ビジネスパーソンから絶大な人気を集める注目企業だ。

41歳の篠田庸介氏はベンチャー畑を渡り歩いてきた人物だ。まずはその軌跡から見ていく。

ビジネスの始まりは21歳の時。親交のあった社長の影響で、大学を中退して総合卸売商社の立ち上げに参画した。業績は順調に推移し、社員数が300名を超える頃には管理職として営業所を預かり、多くの部下を抱えるまでに。一日も休まず働くなかで、組織力を高めるスキルを習得したという。

2社目となる会社はコンピューターグラフィックを使った商品を販売する会社。ボードメンバーとして参画した。篠田氏は誰にも負けない営業力を磨いた時代だったと言うが、また同時に、儲かれば儲かるほど幸せになるのは役員だけで、逆に社員の待遇は少しも良



◎「ドライな性格でしょ？」  
と言われることが多いのですが、仲間として入った社員は死んでも守ります」と篠田社長

くならないという現実と直面した。仲間たちの未来を考えるようになった篠田氏は、「社長を自分と交代してほしい」とトップに直訴するが却下。身を引いた。

そして3社目。ヘッドウォータース設立の直接の転機となったパッケージソフトの企画・開発・販売会社の起業である。実はこの会社、それまでの経験をフル活用して順風満帆に行くはずだったが、先輩、友人といった仲間たちと一緒に設立した共和的な組織だったため、権限や責任も不明瞭となり、最終的には空中分解した。この時の教訓が、「個々人の私欲だけで集まった会社は非常に脆い」となって今に生きている。

「どちらかというところ、今でも経営者として生きるより、営業の最前線で結果を出す方が得意で

すし、簡単ですね。それでも会社経営を選んでいるのは、自分の豊かさを追うよりも、自分の才能と経験を使い社会に貢献したいという気持ちが強いからです。組織を空中分解させた責任は社長であった私にありますが、その経験を次に活かし多くの人を幸せにできるなら結果的に良いのだと思います。IT業界での起業を決意したのも、生涯のキャリアパスも描けず作業員として使われるひ弱なシステムエンジニア（以下エンジニア）を助けなければならないという使命感からでした。技術者が卑賤な扱いを受ける国が技術立国として成り立つはずがありません。日本の未来のために誰かがやらなければならない事業だと思います」

## ■ ヘッドウォータース社のスキルアップ支援

### 1 入札制度

社内の「共通機能」「コミュニケーション機能」「管理機能」を逆オークションで公募。報奨金を用意して志願者を募る。システム開発の勉強になり、また、会社の役にも立てる。

### 2 日曜日勉強会

社員が得意分野を生かし、持ち回りで勉強会を開催。そのラインアップはIT専門知識にとどまらず、会計や特許の専門知識、ビジネススキルやリーダーシップ研修と幅広い。

### 3 その他

- ①目先の仕事より部下の将来を見据えた仕事を尊重。そのため、企業理念および事業の本質から外れていなければ、社外で別の事業に関わってもかまわない。
- ②海外の仕事も多いため、現地法人の社長のポジションも公募制。一事業部長が新会社の社長に大抜擢されることもある。→ベトナムで実績あり

## 採用のポイントは「ビジョン共感型」

篠田氏が3社目の会社を起業した1999年当時、IT業界にはさまざまな問題があった。その一つがエンジニアに対する低い評価である。

「技術だけで生きていけるエンジニアは100人のうち2～3人程度と言われますが、多くのエンジニアは現場での開発が専門で、マネジメントや経営とは全く無縁の状況のなかで仕事をしていたんですね。私はマネジメントスキルや、対人スキル、コスト感覚といった一般的なビジネスマンに必要な不可欠な要素を何も身につけていない彼らの行く末を思うと放っておけなくなりました。ベンチャー畑を歩んできた私には“組織に強い力を持たせる”ということに対する

強い自信がありましたから、ここに使命感を感じてヘッドウォータースの起業に至ったというわけです」

篠田社長が理想とするエンジニアとは、一つに、「生涯自力で生きていけるエンジニア」、もう一つは、「組織で戦うエンジニア」である。

「エンジニアのキャリアパスも築けていないのに、目先の利益を追って大量採用を目指す業界のあり方が疑問でした。悪く言えば使い捨てですからね。エンジニアは出世もなく、給料も上がらず、安定も保証されず、その割にきついという状況では家族の生活はおろか、自分の生活さえ守れないのではないかと感じました。もっと言うと、ビジネスマンとして必要なスキルがないエンジニアを抱える企業の経営基盤はひ弱だということ

です。そこで私は、これからのエンジニアは技術だけでなく、財務、マーケティング、マネジメントスキル、コスト感覚を習得する必要があるとの結論を導き出しました。ですから、ヘッドウォータースはこれらのスキルを幅広く身につけたエンジニアを育成し、輩出していく使命のある企業なのです」

同社は「ビジョン共感型採用」を基本としている。例えば、中途採用の応募には毎月100名近くエントリーしてくるが、篠田社長は過去の実績を採用基準に入れることはしない。その代わり、1人2時間の面接時間のうち1時間45分をかけて会社のビジョンを伝える。ビジョンに共感し、それを達成するために一緒に働きたいと明確に意思表示した者だけに入社を許可するシステムだ。どんなに多忙でもこのプロセスだけは手を抜かないと篠田社長は言う。

「中途採用の人材に求めるのは、初めからスキルを身につけているかどうかではなく、当社のビジョンに共感し、なおかつそのビジョンを達成するために努力できることです。逆に言うと、たとえ高い技術力があっても、自分しか分からないシステムを構築して満足しているような自己中心的なエンジニア、あるいはコスト感覚やマネジメントスキルを無視する単なる作業員の



なエンジニアには来てほしくありません。私は運でビジネスを成功させようとは思っていませんので、結果オーライで満足するような社員もダメですね。やはり基本は組織力と営業力ですから自分から動くべきです。エンジニアだからといってシステムの構築だけが仕事ではなく、部下のマネジメントにも、営業にも、コスト管理にも力を発揮しなければ強いビジネスマンにはなれないし、ひいては強い企業風土を創出することもできません。そういったことで社長の仕事もどんどん周りに振ります。我こそはと思う者が手を挙げれば任せます。これで経営者が暇になるかと言えばそんなことはありません。経営者は社員たちの未来を、責任を持って創ることが仕事です。企業の使命を曲げず、ベンチャーとしてアグレッシブに事業を進める役割は当分残ります」

### 理想のエンジニア像を求めて 3つの組織体制を導入

同社には「日本のIT企業を変革し、日本に新しいエンジニア像を打ち立てる」との明確なビジョンがある。その実現のために欠かせないのが以下の3つの組織体制である。

#### ①事業部長公募制度

エンジニアは自ら立候補し、承



●事業部長を公募制にしているので社員のモチベーションが常に高い。平均年齢も若く、風通し良い企業風土も魅力だ

認されれば年齢にかかわらず事業部長になれる。ただし、全事業部長（現在11事業部）の3分の2以上の承認と役員との面接をパスすることが条件。例えば、いくら良いプランを出しても、日頃から部下の教育に熱心でない者は承認されない。晴れて事業部長になると経営者とはほぼ同じ権利が与えられ、自分と部下の給料額の決定や、プロジェクトで得た収益の使い道の決定などが一任される。

#### ②会計管理制度

事業部長になると会計管理も任せられるため、エンジニアといえどもB/S、P/Lのコントロールが重要な役割になる。ただし最終的な目的は事業部全体の収支を黒字にすることなのでやり方は問われない。ヘッドウォータースのエンジニアは一般的に言われるSEのイメージと異なり、マネジメント

から経営スキルまで広く学べる環境にあるということでもある。

#### ③事業部選択制度

事業部長になると、自ら組織するチームメンバーを社内からリクルーティングして集められる。反対に、社員も（新入社員も）自分が行きたいプロジェクトチームを自由に選べる。さらに、営業も事業部単位で行うので、エンジニア自らやりたいクライアントを選ぶことも可能。ただし、自由がある代わりに一切の言い訳は許されない厳しさもある。

「ヘッドウォータースを立ち上げた当時、周囲から、私の考えた組織体制を疑問視し、批判する声はかなりあったことは事実です。それでも私の信念が揺らぐことは一時もなく、むしろやればやるほど確信が深まっているのが現状です。私が一番強調



●設立からわずか3年で急成長。  
その原動力となっている  
独自の人材育成制度は  
他社からも注目を集めている

したいのは、組織が社員に求めるのは依存でなく貢献だということですね。例えば、会社への依存心が高い社員は生産性が低くなりがちですが、これを放っておいたら組織は弱体化します。私が就活の学生に対して徹底して伝えているのもこの部分で、会社に入ったら貢献してもらわなければならないということを徹底して語ります。福利厚生や待遇の良さを武器に新卒採用を行う企業と当社の決定的な違いがここにあるわけです。時には学生に対し、『社会に何も貢献していない君たちが、福利厚生や高い給料を望むのは物乞いと一緒にだ!』ときつい言葉を浴びせることもあります(笑)、それで来なくなる学生はほとんどいません。新卒の応募も好評で、

2009年度の採用では1,000名以上の学生が私の話を聞いてくれます」

### 内定者研修時から学ぶ 質の高いビジネス教育

今春、同社に入社した新卒社員は15名だが、彼らの「内定者研修」がスタートしたのは昨年7月からと早い。これもまた、自ら考え、行動できるエンジニア育成のための対策の一環と篠田社長は言う。

「具体的には、『2010年度採用サイト構築プロジェクト』と銘打ち、当社のサイト案の企画から構築まで、すべてを内定者だけで進めるというプロジェクトです。15名を4チームに分けて競わせ、新卒サイトに関するアンケート結果で最も評価の高かったチームのメンバーを入社後のゴールデンウィークに海外オフショア開発の現場見学としてベトナム研修旅行に連れていくことになっています。内定者研修とは言ってもあくまでも仕事ですから結構ハードです。普通なら大学生活の最後の年を謳歌したいと思う時期でしょうが、プログラム経験のない学生がきちんと勉強するためには社内のメンバーにヒアリングしたり、仕様書の書き方までしっかり覚えられないといけませんので、まだ学生だからといって手を抜くことは許されません。スケジュー

ルに合わせて週2回だけ来る者もいれば、ほとんど毎日、社員のように出勤してくる学生もいますが、エンジニアとしての実務経験になるばかりか、入社する前から会社のことがよく分かるということでメリットもかなりあります。内定辞退者が出ることはありませんが、脱落者はたまに出ます。なぜなら成果が出なかった者についての評価はしないからです。仮に、“成果は出ませんでした勉強になりました”と言い訳をするような学生がいたら、私たちはその人を徹底して叱りとばします。経験になりましたというのはビジネスの世界ではルール違反ですからね。どんなに頑張っても、収益につながらない頑張りや意味がないということを、学生のうちから徹底してたたき込むようにしています」

同社のこうした取り組みを厳しいとみるかどうかは意見の分かれるところだが、篠田社長のブログがアップされるたびに社員の意識改革の資料として活用する企業も多く、また、経営理念や営業指導を直接行ってほしいとのオファーも業種の垣根を越えて多いという。ちなみに「ヘッドウォーター」とは“源流・最上流”という意味。篠田社長が上流の水面に注いだエンジニア改革の一滴が大河になる日も近いかもしれない。