



あさだ・たけはる
1969年生まれ。慶應義塾大学卒業後、リクルート入社。人材開発部に配属され、採用に携わる。退職後、家業の赤字結婚式の経営をV字回復させ、2000年ノバレーゼを設立(設立時の社名はワーカーホリック)。フライダール事業を展開し、東証一部上場企業へ成長させる。17年3月、ノバレーゼの経営から退き、持ち株はすべて売却。同年7月、ハイバードライブ設立

A.

心を鬼にして「社員の総入れ替え」を断行する

その女性社員が「辞めたい」と言ってきたのは、父が経営する結婚式場に入社して1年ほどたった頃。1990年代半ばのことです。

びっくりしました。私が知る限り、離職率はほぼ0%でしたから。といっても、いい会社にはほど遠く、売上高4億5000万円ほどで、赤字が約5000万円。ゆるま湯体質で、どんなにサボっても評価は横並び。それが居心地のいい人には最高に快適で、誰も辞めなくなっていたのです。

「なぜ辞めるの?」と尋ねた私に、彼女は答えました。

「この会社には未来がない」
頭を後ろからハンマーで殴られたような衝撃。その後、恥ずかしさがこみ上げてきました。父が結婚式場を建てたのは、80

年前後、私が小学生の頃。経営は幹部に一任していました。

だいぶ早くから経営不振に陥っていたようですが、それでも式場を畳まなかったのは、息子の私に継がせたかったから。大学を卒業したら、すぐ入社するように言われていましたが、私はリクルートの内定を得ると、父に「5年だけ」と約束して就職しました。

江副浩正の涙み

リクルートの新卒採用は面白くて、それと知らせずにOB、OBを学生と会わせては、大手志向の就職活動の甘さを巧みに指摘し、「うちは面白いぞ」と口説くのです。私もその手法に引つかかったのですが、入社直後に配属された人事の部署で裏側にあった仕組み

を詳しく知り、脱帽しました。

入社したのは、創業者の江副浩正さんのスキャンダルから間もない時期。古参の上司があるとき教えてくれました。「江副さんにカリスマ性なんてない。ただ2つのことにこだわった。人材の採用と活躍しやすい環境づくりだ」。

リクルートが新卒1人の採用に4000万円以上の予算を用意しているのと知り、女性マネジャーが当たり前のようになっているのを目の当たりにしていたので、納得しました。創業者がいなくなってもダイナミズムを失わない組織。その根幹にあるものは人材なのだ。

しかし、新卒入社から1年後、父が病で倒れ、約束より早く、後継者として結婚式場に入ることに、そこで待っていたのは前述の通り、

ひどい職場でした。

遅刻なんて当たり前。担当する結婚式の前日に飲み過ぎて、社員がドタバタン。出勤しても、クロスを敷いたテーブルの下に隠れて昼寝。業務改善の提案などしようものなら、ハブ(仲間外れ)です。

外国人より話が通じない

今でも忘れられないのは、お客様テーブルに無言でコーヒーを置いた社員に、「今のはお待たせしました」と声をかけたほうがいいよね」と言ったとき。「私はお待たせていません!」と、返されました。

ああ、この人たちは外国人のやり方も通じない。失望した私は、匙を投げてしまいました。

「そもそも自分のつくった会社じゃない!」結婚式に興味があったわけじゃないし「赤字は父の責任なのに」……。心の中でそう言い訳して逃げた。ほかの人たちのように仕事は適当に流し、ぶらぶらと遊び歩きました。

そんな矢先に、件の女性社員に「この会社には未来がない」と言われたのです。猛省しました。「一体、ここで自分は何をしていたの

か」と。せっかくリクルートでいい勉強をさせてもらったのに、何もかも父親のせい、業界のせい、他人のせいにして、戦わなかった。忸怩たる思いで「待ってくれ」と、彼女を引き留めました。「おれが必ず、この会社を変える」と。

その日から私は鬼になりました。例えば悪いですが、漫画の『DEATH NOTE(デスノート)』のような感覚です。「この人は辞めさせる」と、脳裏に刻んだ社員を1人ずつ狙い撃ちにする。遅刻を見逃さず、「次にやったら、分かっていますよね」と釘を刺す。相手は常習犯なので、必ずまた遅刻します。こちらがどれだけ本気でやるかの問題で、最終的には皆辞めていきました。

同時に、リクルート時代に習ったノウハウを総動員して、人材採用に邁進しました。

きれいな水も濁る

けれど、濁った水にきれいな水を入れても濁ってしまう。やる気のない集団に意欲ある若者を放り込むと、大半が悪い社風に染まりました。古い社員も入れ替わりましたが、新しい社員もほとんど入

れ替わりました。

それでも、新しく採用した社員のうち、わずかに残った若者たちは澄んでいて、3年ほどたったある日、私は社内にもはや1人も脳裏のノートに記名すべき人がいないことに気づきました。

業績は好調。売上高は20億円に伸び、4億円の利益が出ていました。業績を上げるためにやったことはシンプルで、当たり前的小事なこと積み重ねです。1社独占だった衣装などの取引会社の数を増やして競争原理を働かせる。東京で流行っているチャペルを導入する。実は男性社会だったブライダル業界で女性活用を推進するなど。それらをしっかりと実行できたのは、やはり社員の力です。

その後、父から離れ、自分でブライダル会社を立ち上げることにしたのが2000年、30歳のとき。東証一部に上場させた後、47歳で引退し、持ち株は全部売却しました。創業者がいなくても、今いる社員の魅力で、次世代の魅力ある社員が集まる会社にしたかった。今はゼロからまた立ち上げた会社で、ITでブライダル業界を変える新事業に没頭しています。



新しく立ち上げたハイバードライブでは、スマホで結婚式の準備ができる、「CORDY(コーディー)」などを運営。ドレスや司会者などに幅広い選択肢を提供し、オリジナル商品も用意(左写真)。華道家の假屋崎省吾氏による装花サービスといった異色の商品もある