

会社経営の要諦は人。
人に学び、人を大切にし、
人とともに成長を続ける

アンリミテッド 代表取締役

小林純

こばやしじゅん

会社概要

株式会社アンリミテッド

◆設立/2003年5月2日

◆資本金/3,000万円

◆社員数/96名 (2008年6月現在)

◆事業内容/

- ・情報ネットワークシステムの設計、構築、コンサルティング
- ・情報セキュリティに関するコンサルティング、サービスの提供
- ・ソフトウェアの開発
- ・教育ソリューション
- ・上記業務にかかわるアウトソーシング事業

◆URL/ <http://www.unltd.co.jp>

人材育成に徹底的に力を注ぐことで着実な成長を続けるベンチャー企業がある。ネットワークシステムの設計・構築を行うアンリミテッドだ。小林代表は「すべての根本は人にある。この考えは幾多の「壁」を乗り越える中で形成された」と力強く語る。小林代表はいったいどのような経営の「壁」にぶつかり、そこから何を学んだのか。



サラリーマンのまままで終わらたくない——40歳を目前に起業

—まず御社の事業内容をお聞かせください。

小林…主力事業はネットワークシステムの設計・構築を中心としたS I（システムインテグレーション）[※]です。他にはネットワークシステムに付随するセキュリティ事業や、Web上のアプリケーションなどのシステム開発事業もしています。

—小林さんの起業のきっかけは何ですか？

小林…私は39歳の時に起業しました。それまでは、大手S I企業で16年間S E（システムエンジニア）として働いていました。

自分の年齢が39歳になった時、ふと思ったんです。来年には40歳になる。人生が80年あるとして、ちょうど半分が終わるんだなと。60歳まで働くとしたら、あと20年です。このままサラリーマンで終わっていいのかと真剣に悩みました。当時の役職は、課長。将来もなんとなく見えてきたし、社内での役職の「イス取りゲーム」をするのもバカバカしい。そんなことを考えているうちに、起業という道が自然と目の前に開けたんです。そして2003年5月、40歳まであと4カ月という時に当

社を設立しました。

—16年間のサラリーマン生活に別れを告げ、準備万端でスタートしたのでしょいか？

小林…そうでもないです。私が起業を意識し始めた頃、一緒に新しく会社を設立しようと言ってくれた出資者がいました。私も彼を信頼し、新会社設立に向けてさまざまな準備を整えていきました。ところが会社設立の1週間前になって、出資金の話で彼と揉めたんです。すでに合意したはずの内容を変更したいという申し出でした。さらに、その理由が到底、納得できるものではなかったのです。

私は彼のことを信頼していただけに、非常にショックでした。同時に自分の甘さも痛感しました。彼とよく話し合い、結局、共同出資の話は白紙に戻しました。そして、再度ゼロからのスタートです。

あてにしていた人材や資金はすべてなくなり、精神的にはゼロというよりマイナスからのスタートでした。その後も会社が成長軌道に乗るまでは、さまざまな「壁」にぶつかっただけです。

—小林さんが印象に残っている経営の「壁」を三つ挙げるとすれば何ですか？

小林…一つ目が人材採用の「壁」です。創業当初は会社の信用力がなく、まったく人が採用できませんでした。

二つ目が人材育成の「壁」です。ある時期から採用は順調にできるようになったのですが、人材育成の仕組みが整っていなかった。その結果、クライアントに提供するサービスの質が低下してしまっただけです。

そして三つ目が組織づくりの「壁」。会社が大きくなるにつれ、社員間のコミュニケーションが少なくなり、組織力が弱くなっていました。

▼第1の壁——「会社の信用力がなく、人が採用できない」という「壁」

—では、一つ目の「壁」から詳しくお聞かせください。併せて、どうやって「壁」を乗り越えたのかも教えてください。

小林：会社を設立してすぐに人材採用の「壁」にぶつかりました。なけなしのお金をはたいて採用媒体に広告を打ったのですが、人が来てくれない。人がいなければ、仕事を受注することはできません。エンジニアだった私がやればよいと思うでしょう。でも会社をつくって以来、私は経営者として生きていこうと心に決めてました。エンジニアからは足を洗ったんです。

ですから、最初の3カ月間は売上げがゼロ。それでも家賃などの固定費は出ていきますから、じりじりと資本金が減っていく。このまま何もできずに会社は潰れてしまうかもしれない——私は焦りました。

そして迎えた4カ月目。嬉しいことが起こりました。

前職と一緒に働いていたエンジニアが「また一緒にやりましょう！」と次々と入社してくれたんです。もうダメかとあきらめかけた時に人の縁に助けられた。まったく予期していなかったのが本当にありがたかった。これで弾みがつきました。その後は順調に実績を積み上げていきました。当社に対する信用力も増し、人材採用もスムーズにできるようになったんです。

つまり、この「壁」は人の縁で乗り越えることができました。

▼第2の壁——「せっかく採用した人が次々に辞める」という「壁」

—なるほど。では二つ目の人材育成の「壁」についてお聞かせください。

小林：その後、人を採用すれば仕事が増えるという好循環がしばらく続きました。でも世の中そんなに甘くなかった。仕事が増えるにつれ、だんだん人が足りなくなってきたのです。そこで、それまではどちらかという採用に慎重だったんですが、思い切って積極的に採用するようになりました。会社の勢いを落とさなくなかったからです。ところが、次第に採用基準が緩んでしまった。これが時限爆弾のように次から次へと爆発していくんです。採用したばかりの人が次々に辞めてしまいました。設立2年目、2004年のことです。

この頃は正直きつかったです。なんでこんなに人が定着しないんだ？ 何が悪いんだろう？ つ

▶小林代表が考えるアンリミテッドの3つの壁◀



て真剣に悩みました。クライアント企業からは「担当者が次々に変わって、どうなっているんだ！」というクレームも殺到しました。

— いったい何が原因だったんですか？

小林…会社を設立して以来、私は人を大切にしてきたつもりでした。でもそれは「私の心の中だけで大切にしていた」だけで、会社として社員に伝える仕組みがなかったんです。ですから、そのような仕組みづくりをまず考えました。同時に、会社のことを社員が理解できるように仕組みも併せて考えました。たとえば、給与、人事考課、福利厚生などについて、従来からあるものに当社独自のオリジナリティを加え、社員が納得して仕事に打ち込めるよう、制度を再構築していったのです。さらに「ワーキンググループ」という社員参加型の組織も立ち上げました。これは会社づくりに

社員も参画してもらおう目的で発足させたものです。この「ワーキンググループ」が中心となって、技術研修はもちろん、ヒューマンスキルやビジネスマナー研修といったプログラムを作り上げてくれました。

その結果、6カ月後には社員も順調に育ち、会社を再び成長軌道に戻すことができました。痛い目に遭ったことで、本当に大事なことに気づきました。この時期に当社の人材育成の考え方と基本的な仕組みができたと思います。

社員の成長なくして、会社の成長なし

— ちなみに現在ほどのような取り組みをされているのですか？

小林…エンジニアに対しても、技術だけでなく経営やマネジメントに関する知識を学んでもらっています。自己資本比率や労働分配率など自社の数値を例にとって、会社経営の考え方を教えているんです。

— 自社の経営に関わる数値を社員に教えるなんてスゴイですね。

小林…やはり社員の成長がなければ、会社の成長ありませんからね。ですから、当社では人材の

育成に徹底的に力を注いでいるんです。

たとえば先ほど申し上げた「ワーキンググループ」では、社内教育の他に文体活動（社内レクリエーションの企画・運営）、新入社員の試用期間の評価（個々をきちんと評価する仕組みづくり）といったテーマで、現在12のグループが活動しています。

その活動の成果として、社員自らの提案で実際に新卒採用向けのパンフレットをつくったり、社内の情報共有システムを構築したりと、社員の声さまざまな面で反映されています。

▼▼第3の壁——「帰属意識が希薄になり、組織力が弱まる」という「壁」

—では三つ目の「壁」についてお聞かせください。組織づくりの「壁」にぶつかったと聞きましたが。小林：実は人材育成の仕組みをつくったにもかかわらず、なぜか1年後の2005年に成長が鈍化したんです。これには戸惑いました。原因がわからなかった。私は現場社員へのヒアリングを何度も行い、地道に原因を探りました。

そして最終的にわかったことがあります。それは社員の会社に対する帰属意識が希薄になり、組織力が弱まっていたのです。当社の社員の多くはクライアント企業に常駐して働いているので、社員間のコミュニケーションが少なくなっていたんです。しかしセキュリティの問題もあり、常駐するスタイルを変えることはできません。



そこで検討した結果、全社員が一つの場所に集まりやすくするため、思い切って本社を東京駅の近くに移転しました。移転前の本社は東京の外れにあり、アクセスが非常に悪かった。だから社員が集まらず、社員間の交流も生まれなかったのです。また社員のコミュニケーションの場として、「ラボ環境」も本社につくりました。「ラボ環境」とは、ネットワーク関連の機器を触りながら専門知識を学べる部屋のことです。

すると社員が本社に集まるようになり、社員間のコミュニケーションも活発になりました。会社への帰属意識も高まり、併せて仕事の質も向上しました。多額の資金を投入した大きな決断でしたが、結果的には大成功でしたね。

—それらの「壁」を乗り越えて、今日の成長を果たしたと。

小林…はい。本社移転の副次的な効果として新卒社員の採用力もアップし、組織がさらに強固になりました。現在の社員数は96名。今後の課題は、組織の意思統一だと思えます。これから当社は何を目指し、社会にどんな価値を提供していくのか。そこがブレないように、これからも社員と密なコミュニケーションをとっていきたいと考えています。

また当社は個人の会社ではありません。社員にも「アンリミテッドの主役は君たちだ」と常日頃から言っています。全社員が当事者意識を持って、これからのアンリミテッドをつくって欲しい。社長である私の役目は、社員が活躍できる環境を提供し続けることだと思います。

「仲間から受けた恩は必ず返す」という気持ちを進進のバネに

―なるほど。これまで小林さんが多くの「壁」を乗り越えることができた理由は何ですか？

小林…仲間（社員）の存在でしょうね。共同経営を白紙に戻し、マイナススタートを切らなければならなかった時。創業まもなくで人が採用できず、仕事がとれなかった時。すべて仲間が助けられました。仲間がいるから頑張れる。そして「仲間から受けた恩は必ず返そう」という気持ちが、前に進む原動力になりました。

もう一つの理由は責任感です。たとえば仕事をしていると、途中で「大変だな。面倒だな」って

思うこともあるじゃないですか。でも私は途中で仕事を投げ出すようなことはしなかった。経営者として当然かもしれないませんが、重い責任を本気で感じられるかどうかが重要だと思います。困った時に仲間が助けてくれたのは、この姿勢があったからかも知れません。

―やはり逃げないことが大事なんですね。

小林…そうですね。また当社がぶつかってきた「壁」はすべて人に関わる問題でした。会社経営の要諦はビジネスモデルでもなければ、資金力でもない。すべて人です。人が会社の仕組みをつくり、人がサービスを提供する。そして、人を採用するのも育成するのも人です。当たり前前にことに聞こえるかもしれませんが、私は「壁」にぶつかったおかげで、この本質が腹に落ちた。つまり、経営の「壁」に粘り強く取り組む中で、会社経営





プロフィール

小林 純

(こばやし じゅん)

1963年、東京都生まれ。大学を卒業後、大手SI（システムインテグレーション）企業に入社。金融系ユーザーを中心に、汎用機を除くすべてのシステムにSE（システムエンジニア）として16年間従事する。2003年に株式会社アンリミテッドを設立し、代表取締役役に就任。

●インタビューから見た素顔

今回の取材はアンリミテッドの東京本社で執り行った。そこで感じたのが社内の雰囲気の良いこと。なぜなら、私たちが小林代表と女性社員の写真を撮影した時、社内の笑いが絶えなかったからだ。笑いの発端はカメラを前にした小林代表の緊張した面持ちだった。

小林代表は今回のインタビューで「社員が集まりやすくするため、本社をアクセスの良い場所に移転した」と語ったが、社員が本社に集まるようになった理由はアクセスの良さだけではないはずだ。小林代表が中心となって、社内の“良い雰囲気づくり”に努めたことも大きな理由に違いない。社員のモチベーションが高いことは成長企業の共通点だが、アンリミテッドにはそれが社風として根付いているのだろう。

の本質をつかんだんです。やはりすべては『人』だと。

―最後に今後のビジョンを教えてください。

小林：当社の強みは『人』です。当社は人に学び、人を大切にすることで、今日の成長を果たすことができました。ですから、これからも人に投資し続けて、着実にサービスの質を上げ、クライアント企業の要求に応え続けます。

将来はグループ会社をつくり、たくさんの方を輩出したいと思っています。社員1000名の会社を1社つくるよりも、社員100名の会社を10社つくりたい。若い社員に挑戦の場を提供したいんです。私も39歳で起業し、会社経営に挑む中で自己成長することができました。ですから社員に対して「アンリミテッド」という社名のとおり、可能性が「無限」にある環境をつくりたいと考えています。

※システムインテグレーション…企業内情報システムの立案から導入・保守までを提供すること。