

人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol.5

オペレーティブな業務で回っている組織に どうすればイノベーティブなマインドを根付くのか

「働き方改革」が一般用語になり、「兼業」が市民権を得始めた数年前から、私が経営するアソブロック株式会社に取材依頼や講演依頼が増え始めた。アソブロックは10年前から「兼業必須」の経営をしているため、その様子を伺おうということである。

アソブロックが「兼業必須」に舵を切ったのは、会社の存在意義を「人の成長支援プラットフォーム」だと位置づけたことが大きい。すべての経営判断は、それが「社員を含めた関係する人たちにとって成長支援的であるかどうか」で決める。会社の中で、ある意味当然の業務とされるものも、ひとつひとつを検証し、成長支援的でないと思うものは止めていった。出社は自由とし、細かいものでは「電話を取る」のも止めた。

☆☆☆

人が成長するには3つの「きょう」が必要だとされる。「熱狂」「逆境」「越境」の3つだ。熱狂は文字通り、仕事に熱狂すること。逆境は少し背を伸ばしてがんばらないと乗り越えられない仕事をする。越境は自組織以外で学ぶ場を持つことだが、兼業必須にすることは、常に「越境」を与えられるということだ。

熱狂は、やりたいことをやらないと訪れないと思い、会社としては「なるべく再現性で稼がない」ことを志向している。再現性で稼がないということは、自ずとイノベーションが起こる。イノベーションは逆境のかたまりなので、結果的に「熱狂」と「逆境」はセッ

トで訪れる。このセットアップを持って、アソブロックは仕組的にも「人の成長支援プラットフォーム」であり得るのだ。

ただ、ここまで思い切って会社のマネジメントを変えられる経営者は少なく、また雇用人数が増えれば増えるほど、再現性でベースの利益を稼ぎ、余剰部でイノベーションチームを組むというマネジメントをしがちだ。しかしこのやり方で会社にイノベーティブなマインドが根付くかということ、正直難しい面がある。理由はいくつも挙げられるが、最たるものは、再現性チームが結果的にイノベーションチームの邪魔をするからだ。「それは本当にうまくいくんですか？」という再現性チームが発しがちな問いが、必要以上に力を持ってしまう。稼いでいるからだ。

☆☆☆

経営者からは、そのことも理解した上で、「そんな中、オペレーティブな業務で回っている組織にどうすればイノベーティブなマインドを根付くのか」を聞かれる。この問いに対するもっとも簡単な答えは、「再現性で稼いでいる仕事を止めること」だ。何かを始めるための第一歩は、何を止めるかを決めること。だがそれも、社員の雇用継続や自身の生活のことを考えると難しいという。それもよく分かる。

そんなときに、多少でも有効だと思うのは、自分のやりたい仕事や、ありたい姿からビジネスモデルを立てる練習を繰り返すことだ。

「今ある仕事をどう大きくするか」

「今ある仕事の周辺をどう開拓していくか？」

は、多くの人が現状業務で嫌というほど考えている。それにより、生産性があがったり、売り上げがあがったりすることも多い。ただ、それらの多くはオペレーションの改善であって、イノベーションではない。そうしたオペレーションの達人が、現在の多くの会社の経営陣や役職者に多いのもまた、組織にイノベーションが起こりにくい要因のひとつだ。

「自分のやりたい仕事や、ありたい姿からビジネスモデルを立ててみよう」というと、多くの人がまず躓くのが「自分のやりたい仕事や、ありたい姿が見えない」ということだ。人によっては、そのことに戸惑う。そして、「そんなものが本当に必要ですか？」と言い出す人もいる。

「失敗したくない」「必ず成功するモデルを立てなければ！」といった、長年しみついた勤め人マインドが、自分の興味本位で動くことにストップをかけてしまう。実はその献身性

も、イノベーションを妨げる要因になり得るのだが、一方で自分勝手な振る舞いをしたいわけでもなく、足がすくんでしまう。評論家であるのが一番楽だし、稼いでいれば、当面文句は言われぬ。「会社の未来を考えるのは、経営陣の仕事。社会の未来を考えるのは、政治家の仕事。どっちも何をやっているんだ！」と言いながら酒を飲む毎日だが、果たして本当にそれでいいのだろうか？

そのような自問自答を経て、最終的に、まず必要なのは「セルフイノベーション」だと気が付く。そして、それこそが「組織にイノベティブなマインドを根付かせる」第一歩目となるのだと、ぼくは思う。

文/だん・あそぶ

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な9つの会社の経営に携わる一方で、「社会課題を創造的に解決する」をモットーに様々なプロジェクトを手がける。元は雑誌の編集者。立命館アジア太平洋大学では「街場のキャリア論」と題して、インターンシップを軸（実習）にそれぞれの人生のビジョンを考えるキャリアの授業を展開。独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され全国で講演も行う。

団遊の組織論 ; <https://corp.netprotections.com/thinkabout/1536/>

団遊の採用論 ; <https://job.cinra.net/special/asoblock/>

仕事を辞めなくなったときに : <https://aoo.al/bFQdbC>