

人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol. 7

アソブロックは 100 年企業を目指す!?

私が経営する会社のひとつ、アソブロック株式会社は、人の成長支援プラットフォームをビジョン（存在価値）とし、兼業必須、年俸宣言制、出社義務なしなど、独自性の高いルールで運営をしている。

アソブロックは9月が期末だが、所属員にとって「成長支援プラットフォーム」として機能していなければ存在価値がないとして、毎年夏前から、「来年も会社を続けるか？」という話し合いを始める。それはつまり、個々人がそれぞれの「今」と「これから」にキャリア構築の面から向き合う時間の創出にもつながっている。

今年はその話し合いに先立ち、アソブロック的に大きな出来事があった。9月末を持って、長年会社を支えてきたY氏が退任することになったのだ。なぜ大きな出来事なのか？ それは、Y氏が持つ影響力が大きいこととともに、多額の寄付者でもあったためである。

アソブロックも会社である。当然売上・利益がないと存続ができない。通常はそれを担保するために、事業を定め、皆で取り組んでいく。そのため、ビジョンも事業に紐づいていることが多い。しかしアソブロックは、所属員および関係者の成長支援プラットフォームであることを何より優先し、絶対価値だと考えるため、固定の事業を持たないという主義を貫いている。収益性の高い事業ができてしまうと、それを維持するためのオペレーティブな仕事が発生し、それがともすれば誰かの成長阻害要因になりかねない。もとい、個々人が「やりたいことを・全力で」やるのが、最も成長につながるの考えからだ。

そのため、会社存続に必要な運営費は、所属員の寄付でまかなわれている。寄付額はある程度、経験や年次で期待値が示されるが、いくら寄付するかも最終的には自分で決める。「個々人が会社名義でやりたいことを事業にし、そこで出した売上・利益から寄付をするわけだから、普通の会社と一緒にじゃないか」と言われることもあるが、概念的には全然違う。その証拠として、所属員は自らが作った事業を持ち出し独立、転職することもできるし、所属員が退社すれば紐づいていた事業も同時に消えてしまうことが多い。経営的にはリスクでしかないが、アソブロックの存在価値に照らせば、思考錯誤の末にたどり着いた、個々人の成長に最も資する仕組みなのである。

Y氏はアソブロックに参加して15年以上の古参で、あらゆる面で影響力の大きな存在だった。その退任である。Y氏の退任で具体的に検討が必要な事柄には以下のようなものがあった。

- 1：寄付額の大幅減少により、所属員で分配できる原資が減る
- 2：指導的立場で振る舞える頭数が減ることにより、若手の教育機会が減る可能性がある
- 3：影響力の大きなY氏の退社により、考え・行動両面において多様性が欠ける可能性がある

これらのマイナス面を補う方法を考え会社を続けるのか、あるいは会社を畳むのか、緊張感のある中で意見交換が続いたが、まず最初に全員で合意をしたのが「アソブロックの在り方は、今日的な社会における会社の在り方に一石を投じるものであり、無くしてはならない」ということだった。そして、先のマイナス面については、以下のような方針で回避していくことになった。

- 1：各自が年俸宣言時に状況を考慮し、宣言額をライフとバランスの取れる範囲で下げる
- 2：新しく若手4人で社内に「アソブラボ」という独立組織を立ち上げ、若手同士で研鑽し合える場をつくる
- 3：自社メディア【あ総研】を活用し、所属員各々が取材という形で様々な価値観に触れられる機会を創出し、会社はそれを支援する

アソブロックが改めてユニークだと思うのは、このような状況に応じた変容を、全員が主体的に提案し、行動に移せる点だ。例えば1の「報酬を、会社決定・指示による一律減額ではなく、自己判断により下げる」というのは、簡単にできることではない。なぜそれができるかと言えば、兼業必須により、収入がアソブロックのワンポケットではないことと、損得を超えて付き合いたい、維持したい組織になっているからだと思う。

思えばコロナが起き、プロスポーツ選手の中には報酬の自主返納を申し出た人が複数いた。報酬額が大きいからできることだろうと思いがちだが、アソブロックを見ていると、決してそうとも言い切れないと思う。

此度のコロナ禍は、人にさまざまな価値観の変容を促している。それに対し我々は、意固地にならず、譲れるところ、譲れないところを見極め、柔軟に対応していかなければならないと思う。私は当初、正直に言えば、「これで終わってもいいかな」と思っていた。それもまた、アソブロックらしいかと思ったのだ。しかし、文字通り全員が経営者感覚を持ち運営している全社会議を通じて、「この場所を絶やすのは罪である」「極限まで、どうすればこの考え方で組織が維持できるのかを追求し続けることに意味がある」と思い直すことができた。ピンチはチャンス、逆境から人は学ぶのだと、改めて思った。

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8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/>

仕事を辞めたくなくなったときに ; <https://goo.gl/bFQdpC>