

人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol. 8

会社はどうあるべきか

新型コロナウイルスの影響がおさまらない。そんな中「これからの会社はどうあるべきか」を考えている。

先日、日英を行き来する友人の演劇プロデューサーが、「日本では著名な劇作家や劇団主宰者を中心に“劇場の灯を消すな”と頑張っているが、ヨーロッパでは関係者が自ら完全に灯を消し、その上で“さて、これからどう創ろう”と議論している」と話していた。

私が主宰するアソブロック株式会社には、アイドルをプロデュースするチームがあるが、そのチームの統括者も「今をどう乗り切るかを考えるのではなく、如何にこれまでとお別れしてイチから考え直すかが大事だ」と話している。

言っていることの本質は同じだと思う。そしてそれは、会社についても同様だと思う。新型コロナウイルスは、変化を促している。例え有効なワクチンが開発されたとしても、コロナ以前には決して戻らない。助成金を含めた各種支援があるうちに、経営者が考えるべきは、今をどう乗り切るかではなく、会社の仕組みをどう組み立て直すかであろう。その選択肢のひとつに「一旦閉じる」ということも、ネガティブに捉えず含めておくべきではないかと私は思う。

ニュースをご覧になった方も多いと思うが、ANA や JAL のキャビンアテンダントが家電量販店のノジマで働くそうだ。

ワークシェアリングは、景気が悪化した際に雇用を守りながら企業も守るための方法で、それ自体は目新しいものではない。勤務日が減る分給与も減るが、解雇は極力回避できる。日本だと、みずほ銀行が「週 3 日、4 日の勤務も認める。働き方の多様化へ対応」という言い方で実施し、話題になった。

ただ、これまで私の知る限りでは、多くのワークシェアリングは単一企業あるいはグループ内で調整することが大半で、飛行機から洗濯機に乗り換えるのは、従業員のにも寝耳に水だっただろう。

ここで私が気になるのは、対象者がこの乗り換えを「一時的な対処で、コロナが落ち着けば元に戻れる」と考えて出向するのか、それとも「これも何かの縁だから新しい勉強の場だと思い、キャリアを再構築していこう」と考えているのかである。なぜなら、コロナが落ち着いても「元には戻らない」と思うからだ。もし前者の気持ちで受け入れる人が多ければ、会社はトラブルの種をそこら中に蒔いているようなものだ。

「解雇できない社員なんて危なくて雇えない」と、竹中平蔵さんが言ったとかで炎上していたが、経営者が守るべきは雇用ではなく、従業員の生きがいや人生だ。そのゴールに向けて、解雇が手段になるケースが、私はあると思う。

相変わらず、兼業必須の話題で、アソブロック株式会社への取材依頼が多い。私が兼業を推奨するのは、人の成長を支援する意味合いからだが、会社にイノベーションを起こす仕掛けとしても、新規事業部なんかを作るより、兼業はずっと有効だと考えている。それは、個人が忖度行動を控えるため、大きな流れとして正しい方向に向かう傾向が強くなるからだ。例えば、上司への発言に忖度をしなくなったり、例え少数派でも自分が正しいと思う行動をとってみたい。怖さが減る分、挑戦的行動も促進される。そのような多様性は、イノベーションの源泉に他ならない。

忖度行動が消える要因は、兼業により、キャリアアップや収入確保への道を、自らの力で描けるようになることが大きい。つまり、個人の資質ではなく、環境変化が理由だ。分かりやすく言えば、「ここで嫌われても、あそこがある。だからいい意味で遠慮はしな

い」と、主体的行動が発揮されやすくなるのだ。

人は、守るべきものが多いほどリスク回避的に振る舞う。言い換えれば、守るべきものを減らしてあげれば、リスクを取った思い切った行動を誘発できる。その手段として有効なのが、兼業というわけだ。

ちなみに、一方で人は、極限状況に置かれると、リスクを取った思い切った行動を取りがちな面もある。ギャンブルで負けが込むと投資額に抑制がなくなるのがそれだが、組織ぐるみで隠ぺい工作をしたり、不正に手を染めたりするのも、これが原因だ。

多くの経営者が知るところだが、「ぬるま湯体質」が一番危ない。のぼせもせず、冷えもせず、長く入ってられる。お湯の温度を変えずに、「新規事業部」を新設し、一人カッカしている経営者が、なんと多いことか。

時代は「自らキャリアを主体的に設計していく」ことを、すべての人に求めている。言い換えれば「役に立つ人間であり続けられるように考え、努力しろ」ということだ。そんな時代の会社は、そうならうとする従業員を支援することが、大きな存在価値であるように思う。

「卒業生が自慢です」というのは、大学のキャッチコピーでよく見かける表現だが、会社も同じであり、今後、ますますその点がフォーカスされるであろう。「元リクルート」や「マッキンゼー出身」が、転職市場で一目置かれるように、自社の出身であることを武器にできる会社になれているかどうか。そういう目で会社を見つめ直すことが、経営者には改めて求められていると思う。

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/>

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