

# 人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol.9

## 成長支援はパワーハラか!?

最近、これをどう自分の中に落とし込み、次の道を作るかが課題だと感じるのは、「誰もが成長したいと思っているわけではない」という声だ。

世の中の大半の会社は「経済合理性」を追求し運営している。これに対し、私が代表をつとめるアソブロック株式会社は「成長合理性」を追求し制度設計・運用をしてきた。「兼業必須」も「年俸宣言」も、「成長合理性」と向き合った結果である。

「経済合理性」に向けて所属メンバーが頑張れるのは、「稼ぎたい」「稼がねばならない」「給料たくさんほしい」「利益をいくら出すことがノルマだ」など、お金稼ぐことの必要性に合意形成ができてきているからだ。その軸がぶれないように、稼ぐことで承認欲求が満たされたり、自己肯定感が高まったりする仕掛けも、会社はたくさん用意している。営業職でよく採用されるインセンティブなどはその最たる例だ。

私はそこに違和感を持ち、つまり「経済的豊かさが人生の豊かさに直結するとは思えない」と感じ、10年ほど前に合理性の追求焦点を「成長」に当てた。

断っておくが、経済合理性を追求する会社も、所属メンバーの成長を願っているし、そのような機会創出に余念はない。だから、いわゆる普通の会社だと成長できない、などということはない。ただ、いわゆる普通の会社が社員の成長を願うのは「経済合理性の追求」が目的である面は否めない。

対してアソブロックの場合は「成長合理性の追求」が先にあり、その結果、経済合理性が生まれたら儲けもの、くらいの感覚で経営をしてきた。この差は大きく、この優先順位の差が、兼業や副業が一般化しない大きな要因にもなっている。

\*\*\*

さて、現在私が感じている課題は、「成長合理性」に向けて所属メンバーが頑張れるのは、「成長したい」という点で合意形成ができていることが前提になるが、その意識統一が難しくなっている点にある。ここに立ちほだかる概念が、昨今見かけることが多くなった「well being」ではないかと思う。

「これからの会社は well being 経営が求められる」などといったビジネス誌の記載も多いが、私の理解でこれを日本語にすると「幸福合理性の追求」である。この「幸福」という言葉がやっかいなのは、経済よりも、成長よりも、多義的なことだ。その結果、以下のような意味を含むやり取りを、若手の所属メンバーと交わすことが増えたような気がする。

\*\*\*

「団さんは『どうなりたい?』『成長しよう』と口酸っぱく言いますが、人間ってそもそも成長しないといけないんですか?」

「まあ、そうだなあ…。じゃあ、成長しなくてもいいけど、どうありたいとかあるの?」

「幸福でありたいんです。私らしく、幸せな気持ちで毎日を過ごせれば、別にお金もそんなにいらないうし、正直、上昇志向とかもないんです」

\*\*\*

「幸福」など、それこそ多様である。「経済合理性の追求」に幸福を感じる人だって、もちろんいる。いや、大半の人は今もそうなのだろうと思う。だからこそ、別軸で「成長」を立てて、社会実験的に制度設計・運用を行い、その結果をメディアや講演を通じてフィードバックしてきた。

大切なのは、合理性を追求先が多様化することで、業種、職種といった仕事軸とは別軸の会社の選択肢が増えることだと思ってきた。ところが、ここに来て、well being が幅を効かせてきた。これが厄介だと思うのは、well being を正面切って声高に叫んでいるのは成功

者が多い、ということである。例えるなら、ビルゲイツのような。

もちろん言っていることが間違っているとは思わない。しかし、所属メンバー全員の well being の担保を会社に求めると、つまりは「働き方のデパートメントストアになれ」と言うに等しい。

現に、日本の多くの会社は、その方向で努力をし始めている。それがどういう結果を招くかはそれほど深く考えていない。直近の課題が、リテンション（優秀な社員の定着）とリクルーティング（優秀な社員の採用）だからだ。

多様化することは大賛成だ。しかし、それをひとつの会社で担保しようとするのか、社会全体で担保しようとするのかは、議論の余地があるように思う。今は、ひとつの会社でそれを担保しないと「売上」が落ちるから、経済合理性追求型の経営者たちが現場に指示をして、体裁を取り繕いに行っている。この一連の動きが、実に短期的視点だと思う。

多様な選択肢は、世の中全体で用意すればいい。個々の会社は、その選択肢に入れるように、自社の特徴を磨くことで持続性が高まる。個人的にはそう思う。そんな世の中の流れをどう理解して、自組織をどう再コーディネートしていくかが、目下の課題だ。

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>