

# 人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol. 10

## 「本当によくしてもらった」と感じる経験が、基礎になる

私はいくつかの会社を経営しているが、その中でもアソブロックは、特定の事業を持たず、“人の成長支援プラットフォーム”をコンセプトに運営を続けている。

そのアソブロックで、若手を育てるのが難しくなってきたと思うことが増えた。それは単に気分的な危惧ではなく、実際に卒業生から社会にインパクトを残すような活躍を果たす人材が現れていないと思うからだ。

私としては、その現状は不本意なので、これをどのように改革すべきか、その前に、そうなった要因は何なのかを、ここしばらく考えてきた。しばらくといっても数日のレベルではなく、年単位である。

そしてようやく、ひとつの仮説にたどり着いた。今回はそれを書いてみようと思う。

\*\*\*

人が成長するには、「誰かにとてもよくしてもらった」という経験が必要不可欠だと、私は思う。それが人や社会を信頼することにつながり、利他的な振る舞いの基礎になるからだ。私は、金儲け上手を育てたいわけではなく、何かしら社会にインパクトを与える活躍ができる人を育てたいと思っているので、この点は重要だ。

アソブロックは、「人の成長支援プラットフォーム」として機能するために、この「とても

よくしてもらった」を提供し続けてきた。会社の制度や仕組みをどう運用すれば、所属メンバーや関係者がそう感じるのかを最優先事項と捉え、動かしてきた。

その過程で、アソブロックの大きな特徴としてメディア露出も多い「年俸自己宣言制度」や「兼業必須」「出社義務なし」などが生まれてきた。

これらは人を倍速で育てる仕組みとしてとても有効だと私自身も実感し、その中でたくさん優秀な卒業生を輩出してきた。ところが、どうやらここ最近、この制度が足を引っ張っているのではないかと気が付いた。

その理由は、兼業・副業といったものが時代の流れに乗り、経済合理主義の仕組みに取り込まれてしまったことにある。

\*\*\*

例えば、10年前のアソブロックにおいて、兼業しているメンバーは、一般労働者の中で明らかにマイノリティーだった。メンバーはクライアントや友人に「どうしてそんなことが認められるのか？」と問われ、不思議がられたり、うらやましがられたりした。一方で私は「そんなので会社が上手くいくのか？」と問われ続けた。

メンバーたちの立場に立つと、働き心地も良く、「会社が、自分たちにとってもよくしてくれている」という実感があつた。私も、やってみたらそれで売上げが落ちたり、問題が起こったりするわけではないと分かったので、何の問題もなかった。

私やメンバーたちは、世の中の的には新しいこの仕組みがより上手く機能するように、それぞれがアイデアを出し合い、工夫を続けた。兼業必須を、成長合理主義に立った素晴らしい仕組みだと相互に認め合い、その上で、経済合理性を損ない過ぎないように、お互いに気を付け合ってきた。

経済合理性を著しく損なうと、兼業必須を自ら取り下げなければならなくなると分かっていたからだ。

しかし、現在において、兼業は「会社が用意しなければならない制度」になりつつある。「兼業を認めないと、優秀な人材が採れない」。そんな言い方をする人もいる。そこで一般企業の経営陣たちは、「経済合理主義の中にいかに兼業を取り込むか」を考えた。その結果蔓延しているのが、現在の兼業・副業ブームである。それらはやがて、労働者の「権利」

になっていくのだろう。

経営陣は権利付与と引き換えに、「キャリアは自分で作るもの」という常識を植え付けた。人材会社も、その考えに、マイナス面も分かった上で乗った部分がある。そうすることで、人材流動性が高まり、儲かるからだ。

その結果、企業は人材育成投資金額を削減することができた。日本の雇用システムの中では、段階的に人的整理（解雇）もしやすくなる方向だ。もちろん、経営陣は会社の経済的成長を止めるつもりがないため、厳密に言えば、人材育成は「できるやつだけに集中投資」をする方向に舵を切り替えているといえる。

兼業・副業を認めることで、非正規雇用の問題にも霞がかかる。兼業・副業を認めることで、より経済合理性が高まるバスターを成立させたのだ。その未来に何が待ち構えているかを、現経営陣の多くは、見て見ぬふりをしている。

\*\*\*

さて、話をアソブロックに戻そう。

世の中がそのような流れになる中においては、当然アソブロックに新しく参加するメンバーも、その影響を受ける。その結果起こったのが、兼業必須の権利化であり、「よくしてもらっていること」ではなくなるという変化だ。

問題は兼業の善悪ではない。アソブロックは、「人の成長支援プラットフォーム」として機能するために、「とてもよくしてもらった」を提供しようと「兼業必須」や「年俸宣言制度」や「入社義務なし」を続けてきたのに、ある時からそれが機能しなくなったことである。これは、環境変化が主因であり、個人資質の問題ではない。

その結果、冒頭に述べた、利他的な振る舞いを基本行動としながら、何かしら社会にインパクトを与えるような活躍ができる人を育てることができない会社、に成り下がりつつあるのではないかと、私は思う。

これは、私からすると、とても残念な結果である。ただ、現実には直視しなければならぬ。改めて「人の成長支援プラットフォーム」になるためには、果たしてどういった仕組みが必要なのか。

アソブロックは来年、20 期を迎える。人でいえば成人式だ。もう一步、さらに踏み込んだ会社になるために、今は冗談ではなく、若年層に対しては「全寮制」の会社がいいのではないかと思っている。もちろん合宿所とかではなく、感じのいいシェアハウスで、若手と一緒に暮らす。そして、お互いに刺激を与えあいながら、遮二無二に働く。人生において、自らのキャパシティを広げる上で、寝食を忘れて働く時間が、私は必要だと思う。

もうひとつ、賃金のいい、ブルーカラー的な仕事を恒常的に用意しておくことの大切さも感じている。会社のメンバーが成長するに伴い、アソブロックでいえば、相談される案件が高度化していった。それは喜ばしいことだが、一方で、若手に手伝ってもらえる仕事が減っていくということでもあった。

次世代が、どんなことを通じて「あの会社には、あの人には、本当によくしてもらった」と思うのか、この焦点をずらすことなく考え続けることが大切だと、私は考えている。

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>