

人を育てる会社の社長が 今考えていること

vol. 11

大学生による、団遊インタビュー採録

先日、大学生からインタビューを受けた。

都内の私立大学に通う彼女は、すでに就職が決まっている4年生。

卒業までに、自分の思考の幅を広げようと、とあるWEB媒体に執筆者として参加し、気になる社長さんに声をかけ取材し、記事をUPしているらしい。突然連絡をくれて、

「団さんはいったい何を考えて会社を運営しているのか？」

「どうすればそんなヘンテコな会社ができるのか」

が聞きたいとのこと。時間の都合をつけて、ZOOMで1時間ほど話をした。その内容が、本稿のテーマにも合うので、やり取りの中から一部を抜粋し、ここに記そうと思う。

大学生：本日はよろしくお願いします。Aと申します。B大学に通っておりまして、今4年生です。長野県安曇野市という、何も無いところ出身です。私の特徴としては、体育会系の人間なので、忍耐力とか目標達成意欲が高いです。その一方で、共感力が高くて、感動系の映画だと、一本で3回ぐらい泣いちゃいます。

団：よう泣くねえ。

大学生：たいがいですよ。趣味は料理と美味しい居酒屋探しです。今ちょっとコロナで

行けないんですけど、飲むことが好きです。中身はおじさんです。特技は新体操とチアダンスです。

大学時代の取り組みとして三つ紹介させていただきます。一つ目はやっぱり部活動です。チアダンス部に所属していて、副主将として全国大会優勝を果たしました。二つ目はアルバイトで、高級鮎店で接客業務を学んでいました。三つ目は学業で、健康スポーツ分野っていうものを学んでいて、健康運動指導士ってご存知ですかね？ 国家資格でもなく、ニッチな資格なんですけど、お年寄りの健康の支援をするみたいな資格です。それを目指して勉強しております。

では、早速インタビューさせていただきたいと思うんですが、まず団さんについてお伺いしたいなと思っています。

*** 団さんについて、は割愛 ***

大学生：それで、2003年にアソブロックを立ち上げて、なんか色んなことをやってらっしゃるじゃないですか。メディアとか出版とか地域活性、あとは経営支援ですかね。どれがメインとか、あるんですか？

団：メインは人を育てることなんです。育てる「人」はどの範囲かっていうと、まずは自社の社員だったり、アルバイトだったりで参加してくれているメンバー。そしてお仕事を一緒にしているビジネスパートナーさん、さらにサービスを受け取ってくれるお客さんまでかな。とにかく、その人たちの成長を支援するっていうのがメイン事業なんです。

でも、それはこうやって直接喋って説明する機会がないとなかなか理解してもらえないので、あんまり表には書いてないんですけど。今、名前を挙げてくれた地域活性とか、メディア事業とか、あと採用支援事業、研修事業などあるんですが、それらは全部、人が育つための手段としてやってるってことですね。

大学生：人を育てることについてちょっと詳しく聞いてもいいですか？

団：どうぞ、どうぞ。

大学生：社員の方とかアルバイトの方の成長を支援するっていうのは、具体的に何をする

んですか？

団：これはね、その人のやりたいことを全力でやらせてあげるっていうことに尽きるんだけど、うちが今いろんな事業があるように見えるのは、それをやりたいと思っている人がいるからなんです。なので、例えば地域活性っていうことをアソブロックという会社が全社で取り組んでいるかという、そんなことはなくて。アソブロックのメンバーで地域活性に興味がある人なんて、一握りなんです。一般の人レベルでは興味あるけれども、それに自分の仕事時間のすべてを捧げたいという人なんて、当たり前だけほとんどいない。同じく、メディア運営みたいなことに興味がある人も一握りで。ただ、この一握りの人がそれをやりたいと思うなら、それが仕事として成立するように、全力で応援するという。

人の成長支援というのを、もう少し仕組み的に言うと、三つの「きょう」を与えることなんです。三つの「きょう」はね、熱狂と越境と逆境。

まず、熱狂っていうのは「やりたいこと」を思い切りやるということです。熱狂できることって、好きなことだったり、熱中という言い方でもいいんですけど、時間を忘れてできることって、人間あると思うんですね。でもそれは人それぞれで、中には学校の勉強を時間忘れて楽しくてやれるタイプもいれば、ゲームだったら朝まで寝なくても大丈夫っていう人もいます。その、熱狂できることを「仕事にする」っていう。仕事として成立させるというか、これがまず成長支援に向けて大事で。

次は越境なんですけど、越境というのは、なんでしょうね、ジャンプするっていうか、自分の中の常識を越えていくっていう経験だったり、学びだったり、その機会を担保することが必要で。例えば、参加されていた大学のダンス部にはダンス部の考え方だったり、ダンス部としての正しい振る舞いだったり、ある種カルチャーというか、そういうものがあると思うんですね。仕事においても、やっぱり会社ごとに、あるいはその組織ごとにそういうものがあって、それが「トヨタのやり方」みたいな言い方になったりとかしていくんですけど、人間って、一か所にとどまると、やっぱり飛躍的には伸びなくて。

分かりやすく言うと、例えば若い頃に海外旅行に行って、自分たちとは全然暮らしのレベルが違うような経済的にまだ厳しいような国に行くと、今まで感じられなかったことを感じたり、前にはなかったようなもの見え方ができるようになったりすると思うんですよ。今までは気にせずに残していたカップラーメンや、健康のためとって躊躇なく捨てていた食べ物に、何か別の意味を見出したり。食糧難に直面する子どもたちのことを思い出したりするかもしれないじゃないですか。だから全部ラーメンを食うかどうかは別として、

それは囲いの外を見たから思考がはねた結果です。人間だれしも、自分で自分を囲ってるわけじゃ全然ないんですけど、さらに言えば、自分では自由やと思っているんだけど、絶対にある「囲い」の中にいるはずなんですよ。

その、本人も気づかないかもしれない「囲い」から外に出してやるっていうことが、「かわいい子には旅をさせろ」ってのはそういうことだと思うんですが、「越境」ということなんです。アソブロックが兼業を必須にしているのはそこが理由で。アソブロックの中だけにいると、アソブロックの常識がその人の常識にいつしかなっちゃうので、アカンと。だから違うカルチャーを見るために兼業しなさいと。そういうことです。

最後の「逆境」というのは、背水の陣というか、本当にうまくいくかな、怖いな、どうしようっていう、そういう状況に身を置いてあげることが必要で。やっぱり絶対安牌の環境にいると、人間ルーズしちゃうっていうのは、これはもう人間としては当たり前のことなんですよね。絶対成功することに必死になる合理性はないから。

やっぱりちょっと難しいことをやるから、思わぬ火事場のパワーが出たりするわけで、成長に向けてはそこがとても必要だから、逆境という状況に人を追い込む。ただ乗り越えられない壁を見せると、自尊心を削がれることにもなりかねず、成長逆支援になってしまうから、そこはやっぱりその、用意する側がすごくセンシティブに見なあかんところなんです。成長支援ってカスタムメイドなので。

というわけで、熱狂と越境と逆境を個々人に用意するっていうのが、アソブロックがやっている成長支援です。

大学生：大変分かりやすいというか、奥が深いですね。ちなみに、社員の方は普通に社員として雇ってるんですか？

団：何を普通というかですけど、例えば、「普通」の中に何がありますか？

大学生：そうだな。自分の一番メインとしている職場というか、収入源の、柱となっているような会社かどうか、ですかね。

団：そういう意味だと、はい、多くはそうだと思いますね。ただ、そうでない社員もいます。兼業先が主たる収入源だという社員ですね。

社員であることの一つの一番わかりやすいメリットは各種保険ですよ。社会保険、労働保険とか

年金とか、そういう、いわゆるセーフティネットに被雇用者として入ることができるって、これはやっぱりフリーランスとの大きな違いで、例えば何でしょうね、失業をしたときに失業手当がもらえたりするわけですよ。フリーランスは、僕もしばらくフリーだったからよく分かるんですけど、病気したら翌月收入なくなるんですよ。これは結構ドキドキで、病気できへんとか、怪我して取材行けへんかったら今日の売り上げはゼロだとか、飲食店と同じですよ、店開けへんかったら、もうブブーなんですよ。

大学生：うんうんうん。

団：でも会社員っていうのは、例えば怪我したら、雇用保険の中から手当があったりとか、休業補償があったりとか、失業手当もそうだし、産休・育休の手当でもある。日本の雇用システムは、被雇用者が圧倒的に守られる構造にあるんです。それが働く上での安心安全につながるんで、それでいいと思うんですが、そのメリットはぼくも享受しようじゃないかと。一定の安心安全のもとで、MAXスピードで成長しようぜお互いに、と、そういうことです。

大学生：そうなんだ。私が言いたい「普通の社員」というのはそういうことだったかもしれないです。ちなみに、社会経験がない新卒を雇うみたいな考え方はないんですか？

団：ずっと新卒取り続けてたんですよ。例えば今も新卒2年目の女の子がいます。この春は取ってないんですけど、それは人を育てる会社として、これから社会に出る人たちを応援していくのは会社のやるべきことであると社内で合意形成ができていて、だから取ったりもしています。ただ、新卒採用を継続するかどうかは悩みどころだなあとも思ってますけど。

大学生：やっぱりコロナの影響が売り上げとかにも出ちゃってるんですか？

団：売り上げにも影響出てるけど、理由はそれではなくて、人の価値観が大きく変わってきていると感じることによって、結局アソブロックがアソブロックであり続けるためのベースのOSというか、仕組みって、情けは人のためならずというか、誰かのために何かをすることは、いずれ自分にメリットとして返ってくるからそれは自分のためだという、そういう考え方なんです。

大学生：なるほど。

団：なので、何でしょうね、例えばアフガニスタンが今厳しい状況にあって、とても辛そ

うな市民がいるというのが見えるから、役に立つかどうかは分からないけれど、自分のお給料から2万円寄付することにしますっていうこの2万円の寄付は、アフガニスタンの人のためであるのは当たり前なんだけど、それは回り回って自分のためなんだっていう、そういうお金の使い方とか、社会との関係の持ち方を学んでいくことは、人としての深みを増すことであり、そういうことができる人間になっていくべきなんだっていう、その人間感というか価値観というものが強くある組織なんですね。

ところが、例えば兼業というものが一般的な仕組みになっていってとか、あるいは行き過ぎた個人主義ですよ。戦地で写真撮ってて、捕まった奴なんて助ける必要がないとか、税金で迎えに行くなんて自己責任だろうみたいな、いわゆる個人主義というものがとても蔓延ってしまった結果、誰かのために行動することは、いずれ自分のためになるっていう人間観や価値観を、特に若い人と共有するのが難しくなってきたんです。

大学生：確かに確かに。

団：分かりやすく言うと、アソブロックって兼業OKなんですよって聞かれて、「そうよ」って言ったら、「その代わり何をしないとイケないんですか？」って聞いてくる。その質問自体が間違っているとは思わないんだけど、損得勘定が本人の中でバランスしないと、理解できないという。

私に言わせれば、あなたが思う、アソブロックが良くなるために時間を使ってくれれば、その時間が「提供してほしいもの」なのかなっていうことなんですけど、それが共有できなくて、「だから何をすればいいんですか？」ってなる。これは、ある種乗り越えなアカン壁ですけど、こんな難しさを感じるようになったのは最近のことで、だから新卒を取るか取らないか、という問題でもないように感じてるんですよ。

大学生：そうなんですね。ではもしも、この考えについてもものすごく共感するような学生とか、理解してくれるような人がいたら雇うけども、そうでなかったらそこにこだわる必要はないっていうような感じですかね。

団：この先、新卒とか中途とかっていう区分もますますなくなっていくでしょうしね、という気もしてますしね。

大学生：ちょっとその感覚がまだ分かりません。それは具体的にということですか？

団：何十年も前からつい最近まで、新卒一括で人を雇って、ある程度研修をして、それで

スキルアップできたら、教えた分は返してねみたいな感じで頑張って働いてもらいたいな、そういう風土があったと思うんですけど、一つ、ビジネス環境的な意味合いで言うと、今儲かってる事業も来年どうなってるかわからんよっていう側面があって、ビジネスの、言うたら稼げる期間っていうのがすごく短くなっているという実態がある中で、例えば、新しく入ってくる人をこのビジネスのプレイヤーとして育てようと思っても、育つ前に先にビジネスの方がなくなるんですよ。

大学生：はい、はい、はい、はい。

団：そうすると、どう育てれば会社のためになるのか、みたいなことがなかなか分からないんですよ、会社の方も。なので、結局、うまくいくかどうかは別として、極力その人がやりたいとか、目指していることとか、こういうことがしたいと思っていることを全力でやらせてあげるっていう環境を担保してあげた方が、組織にもメリットがあるし、本人のやりがいにも繋がるだろうっていうふうに、ちょっとずつ世の中の理解が変わってきていると思うんですよ。

大学生：うんうんうん。

団：新卒採用の話に戻すと、以前は、一定教えれば、戦力として活躍できる期間があったんですよ。であれば、若いうちにとって育てた方が、元気 100 倍の時期に活躍してくれるから、稼ぎもいいし効率的でしょ。40 のおじさんを取って教え込むより、22 歳を取った方が企業成長につながりやすい感じがするじゃないですか。だから新卒で極力優秀な子を取るのが企業成長にベストだというのが定説だったんですよ。修士生とか博士生とかは、そんな理由から嫌われた。今はそうじゃなくなってますけどね。

今はさっき言ったようにそうではなくなってきた背景があって、新卒かどうかよりも、その人が「これがやりたい」とか「こうなりたい」というのがはっきりあるかどうかが大勢になってきていると思うわけ。先が分からないんだから、今ここに全力を尽くせる人をとった方が、お互いいいでしょって。

大学生：なるほど。

団：なので、企業の人事の知り合いなんかと喋っていると、以前よりも、あなたはどうかより、たいのか、どんな風に仕事していきたいのか、うちの会社でどんなことがしてみたいとかっていうことを聞くことが圧倒的に増えていると思うんです。昔はそんなこと、そこまで時間割いて聞きませんでしたよ。なぜなら、入って何をさせるか決めてないのに、あ

あなたは何がしたいって聞きすぎると、藪蛇になるでしょ。「がっかり退職」を生むじゃないですか。だからそんなことを聞くよりも、学歴を見ようとか、テストをやろうとか、適性検査をやろうとかそういうことをすごくやってきたわけですよ。

大学生：はい。

団：ベルトコンベアに流れている「学生」という商品の中から、なるべく不良品を取りたくないっていう発想ね。その背景には、一定期間教え込めば、収益性を伴う戦士に育てられるっていう確信があったんです。でも、もう今はそんなことはないし、転職も当たり前になってきたような中で、結局は「何がしたいのか」「どうなりたいのか」が鍵だとするとね、新卒の子が一番それを強く思っているかどうかなんか、分からないでしょ。何なら1回就職して、ここは違うなって思った第二新卒の子の方が、その経験がある分、強く自分の中でブラッシュアップされた動機みたいなことを持つてる可能性もある。だから今、第二新卒生が人気や面もあると思う。

あるいは40歳だって50歳だって、その年になってこういうことがしたいと熱く語れる人は、その人自身、自分には残された時間が短いとわかってるから、遮二無二頑張るっていうこととセットになって、じゃあ取りましようかとか。

大学生：なるほど。ありがとうございます。アソブロックさんが一緒に働きたいと思う人物像として、やっぱり今おっしゃってくださったように、やりたいこと、自分の興味とか、熱中できるものっていうものが明確になっているっていうのは絶対必要だと思いました。最後に、今後の事業の展望を教えてください。

団：人の成長を支援するっていうことは多分不変でやっていくんだろうなと思ってんですけど、そのほかに、ちょっと先出しになっちゃうんですけど、楽しみにしているのは、アソブロックって来期20才なんです。つまり成人式を迎えるということで、僕が社長を辞めることになっています。

大学生：えっ!? そうなんですか!?

団：そう。今いるメンバーの成長支援のために、一番、ある種合理的な方法じゃないかということで、僕が社長辞めるんですけど、なので僕の次の世代が今、どういうふうな会社に動かしていくかみたいなことをすごく考えていて。

勘違いしないでほしいのは、僕は引退しますとか、そういうんじゃないかって、今いるメン

バーにより成長してもらうために、逆境に立つてもらおうということの一つの手段として、僕が社長を辞めるというアクションをするんです。この変化が何を連れてくるか、僕自身もすごい楽しみだなっていうところが、今後の事業展望というか、楽しさかなと思います。

大学生：すごく大変なことを聞いてしまいましたね。

団：外の方に言うの初めてだと思います。

大学生：ちょっとこれ、公開しない方がいいですよ？

団：いや、大丈夫ですよ。

大学生：ほんとですか。日経ビジネスより先に朗報を手に入れてしまった。でもなんかそれはあれですね、ちゃんと人の成長を支援するっていうミッションに則っているというか、そういった意味でってことですよ。

団：そうですね。最初はやっぱりみんながもろ手を挙げて賛成じゃないんですよ。「えー」っていうね。でもそれはなぜ反対するかというと、要するに聞こえのいい言い方で、「団さんもうちょっとやりーな」とか「団さんが社長してこそそのアソブロックや」とか言うてくれるんですけど、それはある種、僕が去年と同じように社長をしながら会社を運営していくのが、多くのメンバーにとって経済合理性が高いから、という面もあるんじゃないかと思うんですよ。

ただ、アソブロックは経済合理性を第一に置かずにずっと運営してきたんでね。人材成長合理性を一番に置いてきたんでね。だから、20年やってるわりに売り上げもそこそこだし、儲かってないことはないけれども、経済合理性を追求してきたんやったら、社長としては赤点じゃないかくらいの成績なんですけど、僕は10年以上前に経済合理性というものを第一には追求しないというふうに決めてやってきたので。

ただ、やっぱり長く続けていると、経済合理性がある程度担保された環境になっていくし、それって一般的に居心地がいいんですよ。そこまで頑張らなくても、それなりに暮らしていけるっていう環境だから。

でも、そんなに頑張らなくても、例えばクラブ活動で、そんなに練習しなくても、だいたい県大会でベスト8まではいけるみたいな環境で競技やってても、個人の能力は最大限に開発されていかないじゃないですか。そこで優勝して世界大会に出ようというふうに本人

が思えば、それはそれで、どんな環境でも個人の能力は開発されますけど、さっきも言ったように、人間ってそんな強くないから、逆境に自分から身を落とすって難しいんです。やっぱり逆境は周りに作ってもらった方が、頑張れると思うんですよね。そういう意味で、今のアソブロックの贅沢な組織課題は、そんなに頑張らなくたってそれなりにみんな楽しく暮らしていけることなんです。これはある意味 20 年の成果ですけど。だからそこにメスを入れてみよう。あえて、経済不合理性を採用することにしたわけなんです。

大学生：経済不合理性。

団：経済不合理性を採用しますって言われると、やっぱり普通、何かしらの抵抗を感じると思うんですよ。そんなんしたら、来年会社がなくなるかもしれないじゃないですか、みたいなことも考えちゃうしね。でも、会社がなくなっただって、会社がなくなることを経験したら、ものすごい人生の経験にはなるので、成長合理性は高いんですよ。

アソブロックは歴史の中で、その二択があればどっちを取ってきましたかって言われたら、いつも成長支援プラットフォームとして成長合理性が高い方を取ってきたから、今回もやってみましょう。そういうわけですね。

大学生：カッコいいです。すごい。

団：それを受け入れるメンバーがね。ほんとに。どうなるか分かんないですけど。

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>