

# 人を育てる会社の社長が 今考えていること

## vol. 13

### 執筆者トークライブのアフタートーク

3か月ほど前になるが、22年2月24日の夜、「対人援助マガジン執筆者トークライブ」のゲストに招かれ話をした。テーマは「人が育つ仕組みと仕掛け」。今号は、その内容を少し振り返りながら、当日話せなかったことを書き加えておきたいと思う。なお、聞き手は本誌編集委員の大谷さんと千葉さんだが、文中は「★」で示させてもらった。

\*\*\*

★団さんは自ら立ち上げたアソブロック株式会社の社長を「自分がいない方がいい」という理由で先日辞められました。それはその、いったいどういう発想なんですかね。

ありがたい事なんです。ある程度会社が経済的にも豊かになって、できることならこの状況が続けばいいよねっていうふうに、組織自体が考え始めているなと思ったんです。それは、私が会社を経営する上で一番大事にする「会社は人が育つ場である」ということに対してはマイナスに作用することも多くて。じゃあどうしたらそうではない状況に、ある意味土台を作り変えることができるだろうと考えたときに、私が辞めるのが一番かなと。それで。

★会社としての価値、ですかね。それがアソブロックは普通の会社とかなり違うのかなと思っていて。それこそ安定したり、収益がきちっと上がりだしたりすると、普通はそれを強化しようと思う。儲かる仕組みができたのであれば、それを維持したり増強したりしようとするのが一般的だと思うんですけど。その状況を「やばい」と思ったってことです。

よね。

そうです。やっぱりお金の力は怖いですから。ちょっと脱線しますが、「社会をより良くする」という目標に対しては、小金持ちが一番役に立たないと思っていて。大金持ちになると、それは全然景色も変わると思うんですけど。

経済的に豊かではないっていう状況は、それ自体が打開に向けた挑戦を生むでしょ。大金持ちは、なったことないから分からないけど、良くも悪くもまた別の動機が発動すると思うんです。ところが小金持ちは、どうしても保身に走りがち。この状況をいかに続けるか考えてしまう。組織全体が、そんな状況になりつつあるのかなって、思ったんですよ。やっぱり人の成長支援を志向するのなら、それぞれができる最大の挑戦をし続ける組織にしておかないとなってるって。私自身も、このままではあかんのちゃうかなっていう感じがありました。

\*\*\*

これをやっておけば経済が回る、という仕組みを手にする、人はその仕組みが少しでも長く続くようにと、願ってしまう。一旦手になると、その仕組みがさらに効率的に回るよう工夫を重ね、リスクを減らす意味で属人的な要素を排除しようとする力も働きやすい。その結果、多く人は仕組みを支えるパーツに成り下がる。これが、会社の繁栄が多くの人の成長を妨げてしまうパラドックスの要因だと私は思う。そんな流れの中で、働き手自身が「このままではいけない！」と声を上げられればまだ良いのだが、下手に豊かな経済が担保されてしまうと、未来のリスクに目を向けることなく、知らず知らずのうちに環境に飼い慣らされていってしまう。終身雇用を約束できた時代は、それでも幸せに一生を終えられた人がたくさんいたのだと思うが、今は難しい。Xデーが来た時に、投げかけられる言葉は「自己責任」である。そんな時代だからこそ、それを乗り越える知恵や手段を持たないといけない。「アンラーン」などという言葉が流行するのも、根本原因はそこにあると私は思う。

\*\*\*

★人が育つことが会社の価値だっていうのは、いつくらいから思われるようになったことなんですか。

前提から少しお話すると、まず成長の捉え方って人によって多様だと思うんですが、私が考える成長は「選択肢が増えること」です。そう定義したことがまず大前提です。例えば子どもって基本的に親元で過ごすしかありませんよね。仮に、自分の環境が不遇だと

思えても親元にいるしかない。生存本能的な振る舞いでしょうし、そもそも自分の置かれた環境を客観視することも、子どもには難しいでしょう。それが大学生くらいになると、バイトで金も稼げてやや緩むというか、選択肢が増えた気持ちにもなるんですけど、社会人になると、一人の働き手として、無力感とかに苛まれることも多いと思うんです。つまり、また選択肢が減るんですよ。労働市場において発揮できる価値も少ないし、今転職活動したってこんな俺を雇ってくる人はいないだろうというような気持ちになったりとか。そこからキャリアを積み上げていくわけですが、キャリアとはつまり「できることの数」で、キャリアアップとはそれを増やしていく作業。その結果、選択肢が増えるわけです。なので、成長とはできることを増やし、自身が取り得る選択肢を増やすことだと位置付けたんです。

★なるほど。

じゃあどうすれば成長するかというと、成長には三つのきょうが必要だと思っていて、それは熱狂と越境と逆境だと。越境っていうのはここではないどこかに常に自分の身を置く、っていうことです。環境が変わらないと成長は停滞する、アソブロックで言うと、だから兼業必須なんです。越境を担保する制度として、兼業必須を取り入れたんです。

熱狂っていうのは、今やっている自分の仕事に熱量をもって打ち込むこと。逆境っていうのは、ちょっとうまくいかないかもしれないという、ある種危機感を持たざるを得ないような、そういう修羅場に身を置かせること。この三つのきょうが担保されれば、人って「自分がまさかこんな風になれるなんて」みたいな、自分自身も驚くような速さで成長する可能性が高まるんだって、経験的に確信してきたんですよ。

ところが、先のアソブロックの場合ですが、小金持ちって熱狂しにくいんです。小金持ちを続けるぞ、いうて熱狂する人ってなかなかいないでしょ。要するに、本当はもっとできるはずなのに、この辺でいいかっていう、ある種自分との折り合いを上手につけてしまっている状態だなと思って。それが経済合理性も高い振る舞いだから。その結果、組織全体が熱狂不足に陥る。そんな印象を4年前くらいから感じていたんです。それで、逆境と熱狂を、私が辞めることで一気にセットしようとしてみた、というからくりです。

★コロナでも逆境にならなかったんですか。

ならないです。コロナで逆境になる会社っていうのは、コロナになったときに取りうる選択肢が少ないから逆境に陥るんですよ。吉野家が牛丼だけでやったとき、狂牛病で牛肉が入ってこなくなったら大ピンチになりましたね、あれと同じ。なので、選択肢をどれだけ持っておけるかっていうのは、経営もそうだし、個人のライフマネジメントに関しても肝要だと私は思っているんです。

コロナってやっぱそれはすごいインパクトでしたけど、コロナになったからめっちゃめっちゃ会社やばいって風にはならないように、リーマンショックのとき学びましたからね。世の中何が起こるか分からないけれど、何が起きても何とかなるっていうことを仕組みとして持っているところが、結果的に100年企業になるんだなって思ってますから。

★なるほど、成長を選択肢が増えることだと定義するっていうのは、ものすごくなるほどと思いました。働く中でその選択肢が、むしろ年齢とともに減っていく人もいるじゃないですか。もうここで最後潰れるまで留まってくしかないっていう風になる人もいたりするので、選択肢が増えることって、本当そうだなと思ったんです。ただそれは、会社で働く従業員のメリットとしてすごく大きいのは分かるんですけど、経営者の立場からすると、働く人たちの選択肢が増えるのは、流出リスクが高まることになるので一般的にはあまり好まなかったりするんじゃないかと思うんですけど、そのあたりってどういうふうに考えていたんですか。

\*\*\*

個人の利益と会社の利益が相反しませんか？という問いは、アソブロックの社長時代に何度も受けた質問だ。私は、そのような発想自体が、短期成果主義の風潮に呑まれたものだと思う。

私のこれまでの人生の中で印象的だった経験のひとつに、長男の保育園時代の親としての経験がある。その園の園長に惹かれて引っ越しをしてまで入園させたのだが、園長が度々口にしていたのが、「お友達が楽しそうならあなたの子もきっと幸せだ。だから全員をわが子と思え」と「あなたが会社にいなくなったら、例えあなたの会社が無くなったって、世の中は何の影響も受けない。あなたの社会における価値なんてその程度だ。だが、あなたがいるかいないかで、あなたの子は大きな影響を受ける。あなたの家族も同じだ。どちらを優先すべきかは、言うまでもない」という二つだった。特に後者は多くの働きマンたちが非難し、言い争いになることも度々だったが、私は園での5年間を通じて腹落ちした。社員が幸せそうなら、あるいは独立したとしても元社員が幸せそうなら、経営者もきっと幸せであり、我が社がなくなったら社会は何の影響も受けない。そういう心持ちは謙虚なのではなく、リアリズムなのだと思う。そうであれば、辛うじて生き延びているうちは、社員の幸せを一番に考え行動するのが合理的であり自分のためでもある。そういう意味で、「世の中になくってはならない会社にする」などというビジョンを掲げる法人が、一番保身的で進歩を遮るとも思う。

\*\*\*

★ちょっと私の個人的な話も入るんですけど、アソブロックの特色の一つとして、年俸の自己申告制っていうのが、あるじゃないですか。

はい。

★私も大学院を出た後にずっとひとつの職場で、固定給で働いていたので、自分のお給料は向こうに値段をつけてもらって働くことしか経験してなくてですね。ところが去年仕事を辞めて、フリーで仕事をしたときに初めて「仕事をお願いしたいんですけどいくらですか」って聞かれて。すごく戸惑うというか、単発の仕事なのに、自分で自分に値段をつけるってことにすごく戸惑うってことがあったんです。

でも、それが自分にとってはすごくいい体験だったなっていう風なことを思って。なので今、この4月から大学に移って、3年生のゼミとかも持っているんですけど、その中で就職活動とかね、今後の進路とか、そういうことを考えている学生さんも多かったです。アソブロックのことをちょっと紹介したりするんです。こういう会社があつてね、みたいな。皆さんだったらじゃんけん採用を受けますかとか、コンビ採用だったらこいつと一緒にいこうと思う人はいますかとか、そういうことを聞いたりするんですけど。でも一番みんなが考え込んで盛り上がるのが、年俸の自己申告制のどこなんですよね。その子、その人らしさも出るなという、ね。お給料の高い会社に行きたいっていう風な言い方をしている子も、じゃあ自分で値段つけてくださいって言われるとすごく、「うっ」っとなったりするみたいですけど。実際これ、自分の値付けをする人たちっていうのはどんな感じなのかなあと。あと、このことについて遊さんとしてはどういう意味があると思っておられるのかっていうのをちょっと改めてお聞きしたいなと。

誤解がないように言うと、新卒1年目に限って給与は決まっています。21万円。それは募集時に条件を明示しないとイケないし、ナビサイトに出すにしてもそれがないとダメなんです。ですから、新卒の場合、宣言するのは2年目からなんです。1年間は21万円で業務が走り、2年目に「年俸どうすんの」って聞かれるんです。で、だいたい下げてくるんですよ、みんな。

別に「下げてくれ」って言いませんよ。何なら上げろというのが会社からの普遍的なメッセージです。ただ、授業で学生さんが盛り上がり悩んだっていうのと同じで、本人すごく悩むんです。一体21万円っていうのは、何の根拠があつて21万円だったのかっていうことを考えるんですよ。その結果、面談で「どうする」って聞いたら「18万ぐらいで」っていう、よく分からない謎の3万円くらい値引きが発生することが多いんです。

理由を聞くと、自分がこの場所で、このくらいの生活をするために、これぐらいはっていう必要予算と、それから自分の仕事に対する対価としてこれぐらいもらってもいいんじゃないかっていう、葛藤がありつつなんです。その妥協点としての3万円値引きです。そ

れで、大事なものは、その決断過程です。なるほど、社会から、会社からというよりは社会からお金をいただくということは、つまりそういうことなのだっていうことに気付く。そこに考えが巡るっていう、まさにその内省に意味があると思っていて。だから結論 18 万円に下げるわけじゃないんですけど、お金ってなんだ、給料ってなんだっていう話ができることが大事なんです。特に新卒の場合はね。

\*\*\*

一時「父が娘に語る経済の話」(ダイヤモンド社)という本が話題になった。先進国に追いつけ追い越せで一致団結できた時代が過ぎ去った今、お金って何だろうということについて、改めて考え直す必要があると思う。その評価は、組織ごと、コミュニティごとに違っていていいが、「もらえるならば幾らでも」というのが共通認識ではないことに、少なくともマネジメント層はいち早く気付く必要がある。

仮に「より稼ぐことが幸せ」が真ならば、お金持ちから幸福度が高くないと筋が通らない。確かに金銭不安が幸福度を下げることが間違いない。ただ、人によって、あるいは住環境によって、金銭不安を感じるラインやたくさん稼げたと思えるラインは違う。

先日、とあるバラエティ番組で「稼げるようになった」と感慨深かったのは月給がいくらになった時だったか?というのを芸人が告白し合う企画があった。ユーチューバーがお金をネタにする企画を投稿することも多い。古い世代は、それを「はしたない」と言う人もいるだろう。だが、お金との距離感が古い世代のそれと若い世代のそれとでは変わってきているという見立てもでき、私は後者の方が実態に近いのではないかと感じている。

形式的には「年俸協議」をしていることになるアソブロックの年俸宣言制度だが、仕掛けた側は「社長が社員と語る経済の話」(アソブロック社)をしているという感じで、これまでずっと運用してきた。

\*\*\*

★アソブロックの社長を辞められたのは、これからの 20 年を見越してっていう部分もあると思うんですけど、何か今の抱負とか、今後に向けて持っておられるビジョンみたいなものがあるならば教えていただけたらと思うんですけど。

私、自分は編集者だと思っただけでずっと仕事をしてきたんです。経営者って言われることもあったけど、いや編集者ですって心の中で思っていて。編集って、0 から 1 を発明するのではなく、あるものをうまく組み合わせる新しい価値を生んでいくことなんですけど、それが好きなんですよね。これだけ物があふれている世の中だから、編集の力でもっと世の中を良くできるんじゃないかと思ってるんです。だから世の中を編集することが私のやりたい

ことで、それをそのまま「ヨノナカ編集舎」と新しい屋号にしました。

それで、未来にどうなりたいかっていうと、例えばですけど、

「団、ウクライナとロシアの話、知ってるやろ、あれ止めてきてくれ」

「しゃーないな、わかったわかった」って言えるようになりたい。

これも、編集だと思っんです。もちろん外交活動だとラベルも貼れるんですけど、国の関係性の編集ともいえると思っっていて、つまり編集者は世界平和を実現できるんじゃないかって思っっていてね。

だから今日も、ウクライナで爆撃が始まって実質戦争が始まったみたいなことを見ると、自分には何もできなかったんですけど、何かできなかったのかなと思うし。いつか、そういうときに声かけられるようになりたいと思います。それが私的には編集者として成長できているかどうかの一つの指標。持ち込まれる課題が変化することが、私の編集者としての成長で、同じような課題しか持ち込まれなくなったら、自分はもう世の中から見限られている部分があるんじゃないかって思ってやっってます。

★編集できるもの選択肢を広げていくということですかね。

編集者って、自分では何もできないんですよ。これがミソで。何にもできないところがいい。だから何かをすごくやれるようにならない方が、編集者としての腕は広がるんです。例えば、自分でいい原稿が書けちゃうと、本当にすごいライターとは出会えないんです。自分でやっの方が早いから。そうすると結局は自分の世界が狭まってしまうんです。ただ、何かを頼まれたときに、募るメンバーが頭に思い浮かばないと引き受けられません。当たり前ですよ。なので、何を頼まれても答えを出せるメンバーが思い浮かべられるようになるのが編集者としてスキルアップだと思って。その最高峰が、「団、悪いけどあの戦争を止めてきて」かなと。

しばらくしたら青天の霹靂で停戦合意が行われて、世の中は「なんでだなんでだ」ってなるんだけど結局要因は分からなくて。でも 100 年後くらいに「実は団遊ってのがいたらしい」ってささやかれたら、編集者冥利に尽きると思っます。

文/だん・あそぶ(団遊ヨノナカ編集舎 主宰) <https://www.danasobu.net/>

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な会社の経営に携わる一方で、贈与型社会の実現に向けたプロジェクトに取り組む。元は雑誌の編集者。21 年 9 月に第一線を退いたが、アソブロック株式会社で貫いた独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され全国でワークショップや講演も行っている。

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>