

特集 3つの

for
Career

for
Job



for
Management



オーナーシップ

はじめに

キャリアオーナーシップ偏重への疑義

人事の現場で、“オーナーシップ”という言葉をよく聞くようになった。たとえば、「オーナーシップ・カルチャーを醸成したい」「オーナーシップを持った人材になってほしい」というように。オーナーシップとは、当事者意識と言い換えることもできるだろう。

このとき、企業が社員に求めるオーナーシップとは、とりわけ“自らのキャリアを主体的に構築しようとする行動様式”であることが多い。もちろんキャリアに対してオーナーシップを持つことは否定されるべくもない。キャリアとはそもそも働く人自身のものなのだから、これに当事者意識を持たないのは論外である。日本の大企業ではこれまでは長期雇用の前提のもと、キャリアは会社に預けるという感覚が強かったが、近年では“キャリアオーナーシップ”は企業にとっても個人にとっても関心が高いものとなっている。

しかし、自分のキャリアを主体的に考えることだけをもって、オーナーシップがあるということではできない。私たちは、真のオーナーシップは、キャリアに対してだけでなく、ほかに2つの対象にも発揮されるべきだと考える。

1つは、目の前の自分の仕事に対するオーナーシップである。自分の職務の意味や意義を理解し、責任感を持って十分に高い品質で仕事を遂行する、ということだ。

もう1つは、経営に対するオーナーシップである。“own”という言葉の本来の意味どおり、あたかも自分の働く企業を所有するかのように、経営自体、会社全体に対して当事者意識を持つことである。

本特集ではまず、この3つのオーナーシップとはどのようなものかを考える。そして、社員が真のオーナーシップを持つことを重視する企業の取材を通じ、3つのオーナーシップが会社や個人にもたらす果実を探った。最後に、オーナーシップを取り巻く課題について、企業や専門家に聞いている。

今回、登場してもらったダチョウ倶楽部。それぞれが存在感を放ちながらも、三位一体でこそ強さが増す。キャリア、仕事、経営という3つのオーナーシップも、そのようなものだと考えている。

本誌編集／入倉由理子

すべての人に求められる 3つのオーナーシップとは

オーナーシップとは先に提案したとおり、キャリアへのオーナーシップ、仕事へのオーナーシップ、経営へのオーナーシップの3つの掛け合わせであるべきだ。ここでは、その3つを深掘りしていきたい。

キャリアへのオーナーシップ

自分のキャリアに主体的にかかわり 満足度の高いキャリアをつくること

キャリア自律という言葉が日本で広く知られるようになったのは、21世紀になってから、つまり比較的最近のことである。2003年に著書『キャリア論』



高橋俊介氏

慶應義塾大学 大学院
政策・メディア研究科 特任教授

でキャリア自律の重要性を説いた高橋俊介氏は、「2000年前後に米国企業の視察に行き、キャリア自律（Career Self-reliance）という概念が今後日本でも重要になっていくと気づきました」と話す。

高橋氏はキャリア自律を、「自分のキャリアに主体的・継続的にかかわっていき、満足度の高いキャリアをつくること」と定義する。キャリアへのオーナーシップは、このキャリア自律とほぼ同義であると考えていいだろう。

2000年代に入るまでキャリア自律が日本であまり重視されてこなかったのは、戦後、日本企業が長く続けてきた長期雇用慣行のもとでは、キャリアは会社に預けることが一般的だったためである。「ところがバブル崩壊以降、その前提は崩れていきました。そ



こで日本にキャリア自律という概念を広く紹介するとともに、どうしたらキャリア自律ができるのかを研究する必要があると考えたのです」（高橋氏）

近年、高齢化によって個人のキャリアは長期化している。また、テクノロジーの進化に伴い、なくなる仕事、不要になる能力やスキルも生まれている。「キャリアが長くなる一方で、今の仕事の延長線上にキャリアが描けるとは限らないという、“キャリア

の不安定化”が起きています。だからこそキャリア自律が重要なのです」(高橋氏)

キャリア自律の意味の誤認が生むさまざまな課題

既に述べたとおり、キャリア自律に対しては人事も個人も大きな関心を持っている。しかし、「キャリア自律のとらえ方が間違っているせいで、さまざまな問題を生んでいる」と高橋氏は見ている。

「多くの人事も個人も、キャリア自律とはキャリアゴールを決めること、つまり、“〇年後にどうなっていたい”という具体的な目標を持つことという誤った認識をしています。しかし、実際には思ったとおりの配置はされないし、意に沿わない仕事をしなくてはならないことも多いため、個人は自律できていないと思い悩んだり、キャリアへの満足度が低下したりしてしまいます。それは結果的に会社へのエンゲージメントを低下させるため、企業にとってもよい結果を生まないのは自明です」(高橋氏)

また、前述のとおり、技術の進歩が目まぐるしく、目の前の仕事がいままであるかわからない時代となった。その状態で「〇年後はどうなっていたい」というキャリアゴールを考えさせ

るのは無意味である。

さらに、「このようなとらえ方では、キャリア自律は企業と個人の利益相反になりかねない」と高橋氏は指摘する。個人が自らのキャリアゴールに忠実であろうとすればするほど、仕事のアサインメントのなかに“ムダなもの”があるように見えてしまう。「『これ、私のやるべき仕事ですか』と、不服を訴える社員が現れることにつながります。キャリア自律はキャリアゴールを定めてそこに向かって真っすぐに進むことだという思い込みは、企業と個人、双方にとって不幸です」(高橋氏)

経営と利益相反しないキャリア自律とは

利益相反にならない、正しいキャリア自律とは、どのようなものだろうか。高橋氏が所属している慶應義塾大学のキャリア・リソース・ラボラトリーでは、2002年にキャリア自律に関する調査を行った。大手企業に所属する30代後半から40代のビジネスパーソン2400人に対するアンケートと60人に対するインタビューから、キャリア自律をしている人は、「自分らしいキャリアだと思っている」「自分でキャリアを切り開いてきたと思える」の2項目で得点が高い人と定義した。「そして、キャリア自律をしている人は、主

体的ジョブデザイン行動、ネットワーキング行動、スキル開発行動という3つの重要な習慣を持っていることがわかったのです」(高橋氏)

1つ目の主体的ジョブデザイン行動とは、言うなれば自分らしく仕事をすることができている人である。「具体的には、自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組むこと、社会の変化やビジネスの動向について持論があること、そして、前例を踏襲するのではなく自分なりの発想を持って、工夫して仕事を進めることです。こうした仕事への向き合い方によって、自分らしさというものが鮮明になっていきます」(高橋氏)

2つ目のネットワーキング行動は、人間関係に対する投資とも言い換えられる。キャリア自律している人は、多くの人に自分の考えをきちんとアピールして知ってもらおうと同時に、周囲の人の話にも耳を傾け、その人たちの役に立つような行動をしようとする傾向があるという。「この人は自分のキャリアに関係ないと断じて人間関係を切ってしまうのではなく、常に緩やかにでもつながっておこうとするのです」(高橋氏)

最後のスキル開発行動は、スキルアップのために自分で投資することだ。「キャリア自律している人は、会社か



ら提供される研修だけではなく、あるいは会社にこれを学べと言われるまでもなく、自分のお金を使ってでも仕事に必要な能力を獲得するために学ぼうとします」(高橋氏)

この結果から、将来のキャリアゴ

ルを明確に描いているかは、キャリア自律とはあまり関係ないことがわかる。「習慣の積み重ねこそが自分らしいキャリアをつくっていくのだと、人事、個人の双方が理解すべきです。これらの行動習慣を持つ人ならば、どん

な仕事でも主体的に取り組むでしょうし、結果としてその人の能力は高まるはず。その会社で働き続けるかどうかを問わず、本当の意味でキャリア自律をしている個人と企業の間には利益相反は起きないのです」(高橋氏)

仕事へのオーナーシップ

自分に与えられた仕事の結果に最終責任を負うこと

戦略コンサルタントとして多くの企業の現場を見て、多くのリーダー育成を支援してきた波頭亮氏は、キャリアへのオーナーシップが注目



波頭 亮氏
XEED 代表

されている現状に対して、「そもそもキャリアは個人のもので、オーナーシップを持っていて当たり前。ビジネスパーソンに必要なオーナーシップとは、本来的には自らの仕事とプロフェッションに対するものを指していると考えべきです」と話す。そのうえで、「センス・オブ・オーナーシップ (オーナーシップ意識)」はプロフェッショナルに欠かせない要件だという。

責任を果たすために 会社は全権委任する

波頭氏は、著書『プロフェッショナル原論』のなかで、プロフェッショナルを「高度な知識と技術によってクライアントの依頼事項を適えるインディペンデントな職業」と定義し

ている。しかし、自らの仕事に対してオーナーシップが求められるのは、今や雇われて働く会社員でも同じことだという。「その理由は、オーナーシップを持たなくてもできる仕事は、今後どんどんRPAやAIに移管されていき、そういう仕事しかできない人は必要とされなくなるからです」(波頭氏)

では、仕事に対してオーナーシップを持つというのはどういうことか。「第1に、提示された仕事を担当するかどうかを自ら決定すること、第2に、自分が引き受けた仕事の結果に対する最終責任を負うこと。仕事の自己決定は雇用される身では無理、と思うかもしれませんが、仕事を受けるときに自分もそれを承認したという意識を持つことが重要です。責



任を負うというのは、失敗したら“責任をとって”辞めることではなく、何がなんでもその仕事を完遂するという意味です」(波頭氏)

個人が“何がなんでも責任を果たす”ためには、どのようなやり方で進めるかを定める権限が必要だ。やり方やプロセスが決まってしまうのであれば、それは手足を縛られているのも同じことだ。「会社は、その仕事に関して具体的にどのような方法をとるかまで担当者に権限を付与することが求められます。ですから私は、オーナーシップという言葉の訳語には、当事者意識よりももっと強い“全権意識”をあてています。個人に仕事に関する意思決定を渡せない会社が、個人に仕事へのオーナーシップを求めるのは矛盾しているということになります。もちろん、その担当者が成果にコミットすることが前提です」(波頭氏)

マネジャーに求められる適切なアサインメント

日本の企業では、この“個人への全権委任”がなかなか実現しない。任せたとはいながらこまごまと口を出すうえに、本人が「こういうふうにやりたい」と言ったことを、“上の判断”で認めないことも多い。「顧客が何を求めているのかをつぶさに見つめ考え抜く役割を担うのは、現場

にいる個人です。現場を直に見ていないマネジャーがマイクロマネジメントするのは、対応が後手に回ります。あれこれ口を出すのはマネジャーの仕事ではないと認識すべきです」(波頭氏)

メンバーに全権委任したときのマネジャーの仕事は、それぞれの個人のスキルと行動に応じた適切なサイズのジョブをつくることだ。「オーナーシップはすべての人に求められますが、ゼロからすべて決めることを好む人もいれば、ある程度の枠組みのなかで力を発揮する人もいます。このように、本人のスキルセットと行動様式によってどのようなサイズのオーナーシップを持っているかには個人差があります。それを見極め

たうえでアサインメントを行い、あまりにも大きなダウンサイドリスクに遭遇しない限りは、決めたあとは全権委任することが望ましいでしょう」(波頭氏)

コンサルティングファームでは、いくら仕事ができ知識があっても、センス・オブ・オーナーシップがない人は“一人前”と認められないという。日本の企業で仕事へのオーナーシップを持った人が育たないのは、「オーナーシップを持った人がわがままに見られたり、扱いにくいと言われてきたりするなど、評価されづらいからだと思います。オーナーシップを持って主体的に仕事を進めていく人材に活躍してもらうには、評価され昇進する人材のタイプを、従属型の優等生からオーナーシップ型へと転換する必要がある」というのが、波頭氏の見立てだ。

「ことなかれ主義で結果責任回避型の社員が日本企業には多すぎると思います。だから、これほどの人手不足の時代でありながら大企業では次々に大規模リストラを発表しているのです。今後、日本企業は生き残りのために自律した個人を軸にした組織の再編成を進めていかざるを得ません。それに伴い、これからのビジネスパーソンには、何よりも仕事に対するオーナーシップが求められるようになるでしょう」(波頭氏)



経営へのオーナーシップ

社会への価値を問うという意味で 経営者と自身が対等だと思えること

最後に、経営へのオーナーシップとはどのようなものか明確にしたい。社員が経営へのオーナーシップを持つとは、文字通りにとらえれば、経営自体、会社全体に対して当事者意識を持つこと、つまり全員が経営者のように考え、振る舞うということだ。“全員経営”という概念は、実は古くからある。特に欧米では、会社の所有者や経営者と一般の従業員の間



岩下直司

リクルート
リクルート経営コンピタンス研究所 兼 次世代
事業開発室 兼 経営企画室 エバンジェリスト

の線引きが明確であったために、それに対するアンチテーゼとして19世紀から社員協働組合という企業形態が見られるようになった。近年では、Employee Stock Ownership Program (ESOP) による株式の付与といった形で、従業員に“自分はこの会社に参加している”という意識を持たせる試みもある。「ただし、財産形成の目的のほうが強調されがちで、経営的な目線を持つのはなかなか難しい」と、高橋氏は指摘する。「本当にオーナーシップを持ってもらいたいのならば、議決権も与えるなど、経営にモノを言うことができるようにすべきです」(高橋氏)

経営者と社員の間 “対等”であるという感覚

設立当初から、「皆経営者主義」を掲げてきたといわれるリクルートの岩下直司に、経営へのオーナーシップとはどのようなものかを聞いた。長年リクルートのナレッジマネジメントと人材育成を担ってきた岩下から見ると、「皆経営者主義とは経

営者の視点を持つことだ、と言われると違和感がある」という。「リクルートでは誰も、『社長と同じように考えよう』とは思っていないはずで」(岩下)。リクルートでよく言われる“圧倒的な当事者意識”という言葉は、経営の当事者という意味ではなく、「とにかくユーザーや顧客のこと、社会のことを当事者の視点で考え抜くこと」(岩下)だというのだ。

「たとえ新人であっても、当事者意識が求められます。上司は与えた課題に対して『自分ではどうしたい?』と本人の意思と創意工夫を引き出そうとします。それにより仕事へのオーナーシップが生まれる。それが結果的に経営へのオーナーシップにつながっているのだと思います」(岩下)。仕事にオーナーシップがあれば、経営をも絶対視せず、間違っていると感じれば「それは違う」と声をあげることができる。

欧米企業のように、経営と一般社員の間にヒエラルキーによる分断はないにもかかわらず、日本企業でも、上司と部下がこのように“対等”に話

for Management



すのは難しい。それは日本型経営の持つさまざまな仕組みによって、結果的に、“ユーザーや社会が”ではなく“上位者が”よいと思うことを忖度して動くことが働く人の行動規範になってきたからだろう。

このように考えると、経営へのオーナーシップとは、「ユーザーや社会のことを考え、会社がその存在意義を全うしているかどうかを問うという点において、経営者と自身は対等であると考えること」と定義することができる。

誰に頼まれずとも社会的な価値を追求する姿勢

リクルートでは、顧客やユーザーにとって価値になるのかを徹底的に考えて、それを事業や自らの仕事に実装することが常に推奨されている。「たとえばリクルートには、社員であれば誰でも参加できる新規事業提案制度『RING』と、各事業・組織のベストプラクティスを表出させ、共有するイベント『FORUM』があります。毎年大きな労力をかけて、RINGやFORUMを運営しているのは、“BET ON PASSION”、社員一人ひとりの思いを活かして新しい価値を創造し続けるという経営理念の反

映でもあり、起業家精神にあふれるロールモデルを提示するという狙いも大きいのです」(岩下)

毎年生まれるさまざまな案件のなかには、FORUMの社外審査員に、「経営の指示もないのに現場主導でよくここまでやったよね」とあきれられるような案件もあるという。「誰からも頼まれていなくても、たとえその提案によって自分の仕事がなくなるとしても、価値があると思ったら提案するし、実行したら褒められるのがリクルート」(岩下) だというのだ。経営へのオーナーシップは、“社会に対する価値”を創出することに意識を振り切り、それに真摯に向き合って自ら行動を起こすことによって生まれる。

3つのオーナーシップは絡まり合っている

ここまで3人の話を聞くと、結局、“逃げることなく仕事に向き合う”“顧客など仕事を届ける先に対して価値を創造することにコミットする”ということが、オーナーシップのベースにあることに気づく。このような仕事に対するオーナーシップを持っていれば、経営は、最後に尻拭いしてくれる“お上”ではなく、責任と全権

を任せられる対等な“パートナー”となる。また、仕事と顧客に向き合っているなかで積んだ知識、行動力、スキル、問題意識などが、その後の自分のキャリアを確かなものにしていくしてくれる。

つまり、仕事へのオーナーシップをベースに、経営へのオーナーシップ、キャリアへのオーナーシップが形成されるといえる。

ここから、社員のオーナーシップを重視する組織の事例を紹介する。社員はどのように3つのオーナーシップを発揮しているのか、社員にオーナーシップを発揮してもらうために組織はどのような仕組みを持っているのかに注目したい。

どのように3つのオーナーシップを育み、発揮させるのか

社員のオーナーシップを重視する組織では、社員はどのように3つのオーナーシップを発揮しているのか。その取り組みや制度の内容、人事やマネジャーの役割、それらに支えられる社員の考え方や振る舞いなどについて4つの組織に話を聞いた。

Case

1

シーメンス

オーナーシップ・カルチャーを標榜し 制度や仕組み、社員の意識を変革する

ドイツを本社とするシーメンスは、企業の方針として「オーナーシップ・カルチャー」という言葉そのものを掲げている会社である。「2013年に社長兼CEOに就任したジョー・ケーザーが中期的な経営戦略としてVision2020を発表しました^(*)。この



藤野久美子氏
ヒューマンリソースヘッド

戦略を実現する社員のための行動指針としてオーナーシップ・カルチャーが2014年にはじめて掲げられたのです」と、シーメンス日本法人のヒューマンリソースヘッド、藤野久美子氏は当時の状況を振り返る。

「シーメンスは世界約200の国と地域で事業を展開し、38万人以上を雇用するコングロマリットとして、重電や鉄道からヘルスケアまで多岐にわたる事業を展開しています。あまりに巨大な組織が複雑に分岐しているため、一体感というものはありませんでした。事業部間の交流も少なく、隣の事業部の人は何をしているか知らず、自分のレポートラインしか見えにくい状況でした」（藤野氏）

ケーザー氏がオーナーシップ・カルチャーを打ち出した思いのベースには、この状況に対する強い危機感があったという。「どんなに素晴らし

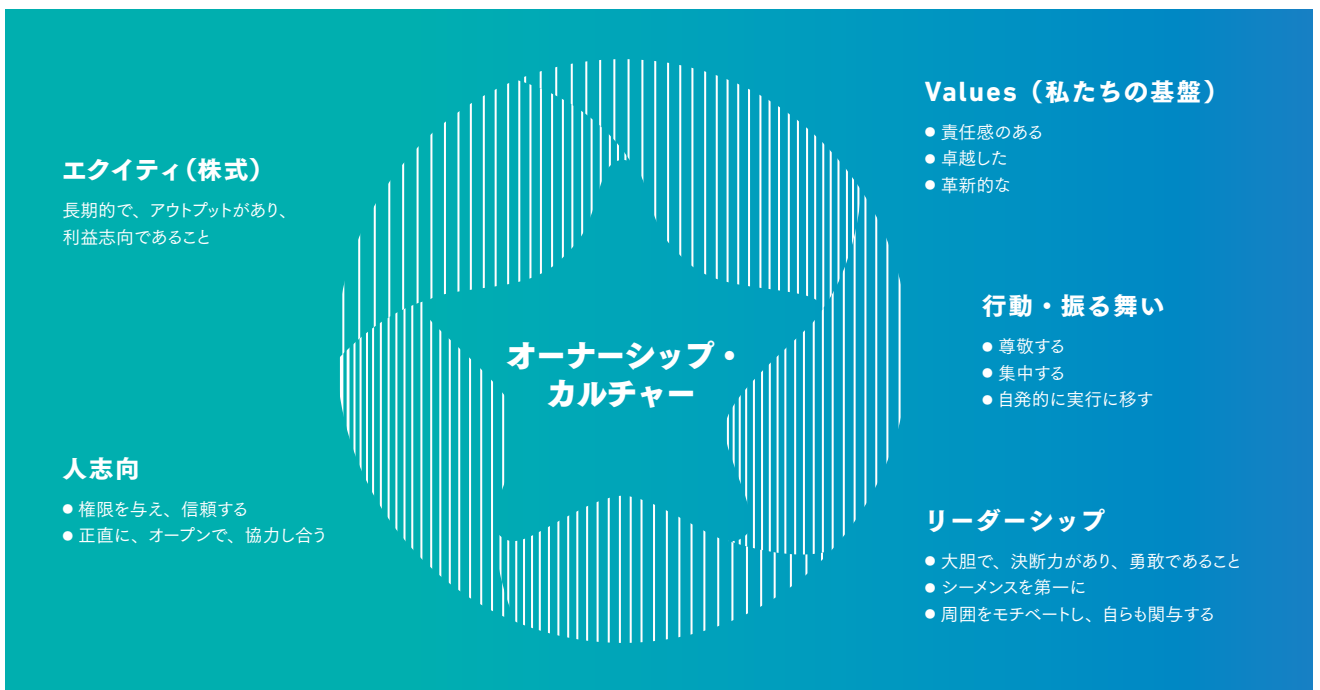
い戦略を描いたとしても、結局それを実行するのは一人ひとりの社員です。社員たちがよって立つカルチャーがなければ、決して戦略が実現することはありません。「笛吹けど踊らず」とならないための行動指針、「戦略(What)」に対する“How”としてのカルチャーがシーメンスには必要だったのです」（藤野氏）

オーナーシップ・カルチャーを行動レベルまで落とし込む

オーナーシップ・カルチャーを掲げて以降は、折に触れ“Always act as if it were your own company（常に、シーメンスがあなたの所有する会社であるかのように行動しなさい）”と言ってきたという。「ただ、実際はこう言われてもオーナーシップ・カルチャーとはどういうものか、社員には実感できませんでした。そこで、

^(*) 2020年現在、V2020+として更新されている。

オーナーシップ・カルチャーをつくる5つの要素



出典：シーメンス

いくつかのステップを踏んで理解を深めていきました」(藤野氏)

まずは上級管理職に、「あなたにとってオーナーシップ・カルチャーとはどういうことか」「自分の会社のようにというのはどのように振る舞うことか」を考えてもらった。そのうえで、同様に社員1万5000人の声を集めた。それらを踏まえて、オーナーシップ・カルチャーを構成する「5つの要素」を抽出した(上図)。「Valuesは以前から重視していたものです。行動・振る舞い、リーダーシップ、人志向の3つが、オーナーシップ・カルチャーを具現化するためのマインドセットにかかわるものとして示されました」(藤野氏)

残りの1つ、「エクイティ(株式)」は、利益を株式という形で社員に分配して、実際に“オーナー”の1人となって参加の意識を高めてもらおう

とするものだ。シーメンスの株主になっている社員数は30万人にのぼる。

このようにして概念としては徐々に浸透してきたが、日常的にどのような行動をとればいいかがわかりにくいというのが課題だったという。「そこで先の上級管理職のディスカッションや社員の声をもとに、あらためて5つの要素の項目ごとに具体的に行動をどう変えるかを示しました。以前はこうしていた(From)が、これからはこんなふうに行動しよう(To)という形で例示したのです。たとえば、“目先のこと”から“将来の価値”へ、“努力を賞賛”から“インパクトや結果にフォーカス”へ、“現状満足”から“新しい分野”へという具合です」(藤野氏)

起点はあくまで個人であり、「自分が何をすべきか常に考えるプロフェSSIONナルであってほしいと考え

ている」(藤野氏)という。「しかしそのベクトルの先には、どんなシーメンスを次世代に引き渡していかたいかを考えることを求めています。少しずつではありますが、世代や事業を超えて“One Siemens”という感覚になりつつあります」(藤野氏)

自分でBetter Futureを描くための制度へ

日常の仕事の運用の仕方や人事制度も変わった。「これまではさまざまな場面でマネジャーの承認や推薦が必要でしたが、現在では自分で決めて、自分でBetter Futureを描くという考え方を制度の基盤とするようになりました」(藤野氏)

仕事面では、目標を設定するときに達成基準だけでなく“プロセスのどんな場面で、オーナーシップ・カルチャーの5要素のうちのどこに注力



するか”まで上司と話し合い、それも評価の対象にするように変更した。「たとえば、『今回は〇〇を達成するために、“人志向”のスタンスでメンバーに“権限を与え、信頼する”ことに注力します』というように決めます。オーナーシップの発揮を評価に組み入れるというのは、とても大きな変化でした」(藤野氏)

キャリアの面では“Own Your Career”というメッセージを発信し、“セルフノミネーション”を徹底している。社内公募、海外への期限付き出向といった制度でも、上司の推薦を不要とした。「また、当社では社員に自分のことをより知ってもらうために、メンタリングプログラムを古くから行っています。これも人事や上司がメンターをお仕着せで決めるのではなく、メンター登録している人の

経歴やキャリアを見て自分で依頼するように変えました」(藤野氏)


同時に、リーダーの役割も再定義したという。「以前は『最後は自分が頑張るチームの業績を達成するのがリーダー』だととらえる人が多かったと思います。しかし、現在は“Picture of Leaders”という1枚の図で、求めるリーダー像を明らかにし、メンバーがオーナーシップを發揮できるようにマネジャーはどうあるべきかを説いています」(藤野氏)。マネジャー同士のネットワークを通じ、成功事例や悩みを共有、相談し合い、それが少しずつカルチャー変革のエンジンになりつつある。

このように仕組みを変えることにより、社員の意識や行動にも徐々に変化が表れてきたという。「たとえばドイツ本社が情報をくれないから何

もできない、ではなく、情報をもらうために自分は何ができるかを考えるなど、失敗を恐れずにやってみようという空気も出てきました。人事では最近、働く時間や場所を柔軟にする施策を導入しました。以前ならば、時間をかけてリスクを検討し、なかなか前に進めることはできなかったと思います」(藤野氏)


しかし、「まだジャーニーの途上」(藤野氏)だ。「カルチャーが本当に根づくには、継続的な努力が必要だと実感しています」(藤野氏)

シーメンスにおけるオーナーシップ




for Career
キャリアへの
オーナーシップ

“Own Your Career”という考え方のもと、社内公募や海外への期限付き出向などで上司の推薦を不要にするなど、“セルフノミネーション”を徹底している。



for Job
仕事への
オーナーシップ

目標設定時、達成基準と合わせてオーナーシップ・カルチャーの5要素のどこに注力するかを上司と決める。オーナーシップの発揮という観点からも評価を受ける。



for Management
経営への
オーナーシップ

“Always act as if it were your own company”を意識することを、どんなときも求める。また、実際に30万人の社員が株主となっている。

社員のやりたいことの集大成が 経営の目標となる

ガイアックスは、自らを「社会課題の解決を目指すスタートアップスタジオ」と定義づけるIT企業だ。同社は、経営者や社会起業家の輩出企業として知られ、実際に新卒入社者の60%が起業したという実績を持つ^(*)。ほかの社員にも、入社間もなくして子会社の社長となったり、新規事業を立ち上げたりする自律型人材が多い。どういう仕組みなのか。そこにオーナーシップがどのように関係しているのか。

個人のミッションが起点の ボトムアップの会社

同社で人事責任者を担ってきた木村智浩氏は、「会社のミッションよりも個人のミッション、個人のライ



木村智浩氏
ブランドマネージャー

フプランを大事にしている会社という自負があります」と話す。会社としてミッションを掲げ、それへの共感を社員に求める会社は多いが、「それは洗脳のようなもの」(木村氏)と一刀両断する。「誰でも、会社のミッションに“合わせる”ことを、心の底からうれしいとは思っていないはずです。それでも多くの人は“空気”を読めてしまうから、たとえ『自分で自分のミッションを決めていい』と言われても、わざわざ会社のミッションに合わせたミッションを考えてしまいます。当社では、空気を読む必要が本当にはないのです」(木村氏)

同社に入社すると、上のポジションにいる人々が、“やりたいからやっている”姿を目の当たりにするという。「新規事業で何度失敗してもチャレンジし続ける先輩を見て『まだやるんですか』『もうさすがに止めたらいいいのに……』と周りが思ったとしても、本人はその空気を読まずにやりたいからやり続けている。こういう光景を何度も見ていくうちに、本当にやりたいことをやる人は失敗してもつらくないんだなあ、と腹に落ちる。本当に自分がやりたいことをやっていいと心の底から思えるようになります」(木村氏)

なぜ個人のミッションをそこまで

大切にするのか。それは、自分の内側からやりたいと湧き上がってくるものに各人が全力を尽くしたほうが、リターンが大きいということ、経験的に知っているためだという。「たとえば新しいアプリが出たとき、個人は便利と思えばすぐに使い始めますが、会社がそれを導入するのはずっとあとになりますよね。新しいことを感知して受容するのは個人のほうが圧倒的に早いんですよ。多くの会社では個人が新しいことをやりたいと言うと、『リスクを総合的に判断したい』『前例がない』と経営側が躊躇する。これではイノベーションは起き得ません」(木村氏)

しかし、個人が真にやりたいことをそれぞれのミッションとして掲げるとなると、会社全体で見ればバラバラのミッションが社員の数だけ存在することになる。それでも、1つの会社として成立するのはなぜか。「当社は、経営がすべてボトムアップで行われている会社です。多くの会社のように売り上げや利益の目標をトップが決めてそこから下にカスケードダウンすることはありません。当社の目標は個人の“今年やること”の集大成なのです」(木村氏)

個人のミッションは、「この製品を社会に問いたい」というものから「こういう働き方をしたい」とい

(*) 2004年4月～2017年11月末に新卒で入社し、その後退職したビジネス職のうち起業・スタートアップに参加した人の割合



うものまで実に多様である。なかには「ミッションを決めるのは嫌だ」という人もいるが、決めることを強制することはない。

それでも、自分のやりたいことを同僚と話していくとそこに共感が生まれ、協働することが決まってくる。そのようにチームが生まれ、それをほかのチームに話してみても共感が得られれば、バラバラだったミッションが大きな流れとなる。こうして個人を起点としたやりたいことの集大成が、その年の会社の目指すところになっていくのだという。『こんなやり方で経営していると言えるのか』という批判もあるかもしれませんが、しかし、実際に新しい事業はどんどん生まれ、当社が出資する、卒業した人たちのつくった会社にはIPOを目指すほどに成長している会社も多くあります。一人ひとりがいつでもやりたいことをやりたいと言える環境を維持し続けることこそ、経営や人事の最大の役割だと考えています」(木村氏)

“評価”という 仕組みの悪影響

やりたいことをやってもらうため、同社における異動は、本人と異動先の合意によってのみ可能という、キャリアのオーナーシップを重視し

た方法だ。「私自身、一人前になったなあと思っていた若手の部下が、他事業部に行くという経験もしています。もちろん『せっかく自分が育ててきたのに』となるとつらいのですが、ガイアックスでは、やりたいことをやっている人が勝手に育つものという認識です。上司は、『他部署の人に認めてもらえてよかった』と思うのです」(木村氏)

少なくない企業が、個人の意思や主体性に基づいてやりたいことをやればいい、と標榜している。だが、実際には“会社の命としてやるべきこと”とのすり合わせを半ば無理やりしている、というのが実態だろう。

ガイアックスにも評価制度は当然にある。ただし、「あくまで“社員起点”の仕組み」(木村氏)で、今年これをやる、アウトプットのターゲットはこの程度、欲しい給与はこれくらい、と業務案も報酬案も社員のほうが提出する。そのとき、外部市場の報酬の相場を示すのも本人だ。これをベースに、最終的にマネジャー

との面談で合意形成するというプロセスをとっている。「一般的な評価制度の基準は、“会社の目標にどれだけ合わせたか”。こうした制度のもとでは、きつこうするほうが評価されるんだろうな、マネジャーはこういう発言をしたら評価してくれないんだろうな、など、人はやはり空気を読んでしまう。オーナーシップを失わせる大きな原因は、評価制度にあるのです」(木村氏)

全部自分で決めれば、このような問題は起こらない。「マネジャーに求めているのは、月給が5000円アップか1万円アップかの議論を熱くすることよりも、1年後、2年後にどうありたいのか、そのために何をしたいのかを会話することです。マネジャーはジャッジしなくていいのです」(木村氏)

つまり、マネジャーの役割は、管理をすることではなく、「メンバーが自分の心のままにミッションを描き、そのために行動するのを邪魔しないこと」(木村氏)だという。「これができるようになるには、マネジャー自身がやりたいことしかやっていないと心から思えるようになること。自分はマネジャーだから我慢している、会社のためだから仕方ないと考えながら働いているマネジャーは、自分のメンバーが自由に行動するこ

とに本心から納得することは、絶対にできません」(木村氏)

意思決定に必要な 会社の情報をすべて公開

また、同社では経営へのオーナーシップも社員に求める。「経営に対してオーナーシップを持つには、意思決定ができることが重要」(木村氏)だという。入社する、しないといった働き方に関することから、自分の仕事の内容や目標、事業計画をどう描くか、赤字事業への投資はどこまでにするか、など、ポジションや仕事に応じてさまざまな意思決定が日常的に生じる。「意思決定をするには情報が欠かせません。そのため、重要な会議体の議事録はすべて公開しますし、予算、着地予想、結

果など財務に関する数字も含め、会社の情報はすべてオープンにし、全員が常に見ることができます。すべてをチェックしている人は少数ですが、自らの意思決定にかかわる情報は、みんな関心を持って見えています」(木村氏)

このように、徹底的に社員起点でやりたいことをやってもらう、というあり方を突き詰めた制度の1つが、同社のカーブアウトオプション制度である。「チームや個人が会社からの出資を受けて、独立する制度です。そのメンバーがやってきた事業を継続するケースも、新規事業を立ち上げるケースもあります。メンバーに発行済株式総数の50%までのストックオプションが付与されます」(木村氏)。冒頭で述べた、新卒入社者

の60%が起業という数字は、この制度も下支えとなっている。カーブアウトしてガイアックスから独立した会社のなかには、iPhone、iPadの総合サイトを運営するAppBankなど、上場した会社もある。

「成功した人はもとより、たとえ失敗した人であっても、当社にとってはとても貴重な存在です。3回、4回と失敗してもまだやろうとする人はそれだけで称賛に値するし、失敗を糧として成功する可能性が高まっています。この人たちに途中で『もうそろそろ辞めて』と言ってしまったら、会社にとってリターンはゼロです。チャレンジして失敗した人といかにつながり続けるかは、経営課題と言えるほどに重視しています」(木村氏)

ガイアックスにおけるオーナーシップ



for Career

キャリアへの
オーナーシップ

本人の“やりたいこと”だけができるように、異動は事業部との“相思相愛”で決定する。失敗した人がそれを理由に辞めないように心を配り、起業など、外に出ていく人も積極的に支援する。



for Job

仕事への
オーナーシップ

本人が自分のミッションを決めて実行する。目標についても、何をどのレベルまでやるつもりか、それに対してどれくらいの報酬を希望するのか、本人が決めて上司に提示する。



for Management

経営への
オーナーシップ

経営に関する情報をすべてオープンにし、個人に意思決定の権限を与えている。事業ごと独立するカーブアウトオプション制度を使えば、資本政策までもオーナーとして意思決定することになる。

EBOによって社員が 名実ともに“オーナー”となる

EBO（Employee Buy-Out、従業員による買収）によって、社員のほとんどが文字通り“オーナー”となった企業がある。ウェブサイトのコンテンツ生成・運用・管理のためのCMSプラットフォームを開発、販売するシックス・アパートである。社員が会社のオーナーになることによって、その働き方や経営へのかかわりはどう変わったのだろうか。

「確かにEBOは、社員が変わるきっかけとなりました。しかし株を持ったことよりも、一個の独立した会社となったことの影響のほうが大きかったと思います」と話すのは、代表取締役の古賀早氏だ。同社は米国のネットベンチャーの100%子会社として設立され、日本を拠点に製品の開発と全世界へのサービス提供を

していたが、2011年、日本のシステム開発大手インフォコムに譲渡された。そのインフォコムからEBOで独立したのは2016年のことだ。

「もちろん前々から、製品への愛着や誇りは持っていました。でも、大手企業の一部門だと、結果的に自分たちで決められることはほんのわずかでした」（古賀氏）。機能強化の優先順位やリリース時期などの選択の自由度は小さかった。親会社が年間の利益予想額から逆算し、開発への投資額を決めるからだ。

「これでは、オーナーシップが持てずがありません。仕事が制限のなかでうまく立ち回るといって“ゲーム”になっていくのです」（古賀氏）

それがEBOによって従業員30人、資本金1000万円の中小企業となった。売り上げが入るのも費用が出ていくのも、目の前の自らの会社で起きようになった。

何をどのように進めるのか 現場にほぼすべて権限委譲

独立後、同社が大切にしていることの1つは情報開示である。「月1回、社員総会を開催します。売り上げや利益、業務の進捗など、前月からの変化をみんなに報告します」（古賀氏）。社員のほとんどが株主である同社では、社員総会で報告される数

字は、自分たちの活動の進捗を示すものであると同時に、いわば“自分の財布”の出入りでもある。

「だからといって、全員が管理会計の知識を持ち、損益の数字を注視する必要はありません」と言うのは、取締役CTOの平田大治氏だ。「社員それぞれに自分の仕事にプロ意識を持って臨んでもらい、それがきちんと結果に結びつければいい。社員が得意なことに専念できる環境を維持すべく損益や資金繰りを注視するのは、社員から任された経営陣の仕事だと考えています」（平田氏）

仕事の面では、極力、権限委譲を進めているという。「私はCTOですが、製品開発にはほぼ口を出しません。限られた日数のなかで何を優先して開発を進めるのかも含め、ほとんど現場が決めています」（平田氏）

権限として“誰が何をやっていいか”は、明確な線引きがあるわけではない。「多くの顧客に愛されている製品であるということを前提に、あとは会社が儲かるか、みんなの利益になるかという観点でそれぞれに考えてもらっています」（平田氏）

管理やチェックによる コストを減らす

EBOをきっかけに、働き方でも社員に大きな裁量を持たせ、テレワー



古賀 早氏
代表取締役

クを基本とするワークスタイルを導入した。多くの社員は月に1~3回程度、必要なときにのみ出社する。そのため、社員間の会話の基本ツールをビジネスSNSのSlackに定めた。「独立し、小さな会社を効率よく回していかなければなりません。管理しよう、チェックしようとするコストがかさみます。ほぼ全員が株主でもあるのだから性善説に立って社員を信頼しようと決め、いつでも、どこで、どう働くのかはすべて社員に任せました」(古賀氏)

社員の行いを見て 転職者も自律していく

ここまで個人に権限や裁量を渡すと、「取り組み姿勢や勤務時間は実際には見えないため、評価は成果のみに基づいて行われることになる」(平田氏)という。開発の仕事では、

誰がどんなコードをどれだけ書いたか、どの部分で貢献したかを把握するのは容易だ。それ以外の仕事でも、社員同士の仕事の受け渡しはすべてデジタルツールを使って可視化している。

「もちろん成果を計測できる仕事ばかりではないし、数値や記録に残る仕事しかないというのではイノベーションは起きません。トライアンドエラーやリスクテイクも勧めるようにしています」(平田氏)

個人が自分の仕事という“サイロ”に閉じこもらないようにも気を配っている。「社員総会は、多くの社員が集まる貴重な機会です。総会よりもその後の雑談を楽しんでくれるといい。雑談のつもりで製品の感想や顧客からもらった小さな気づきを職種に関係なく話しているうちに、製品開発のアイデアにつながることも




平田大治氏
取締役CTO

ある。誰もが気兼ねなくいつでも話題にできるのは製品へのオーナーシップがあるからです」(平田氏)


同社の社員の誰もが、はじめからオーナーシップを持っているわけではないという。「入社後にみんなの働き方や自由に発言する姿を見習って、少しずつ自律し、オーナーシップを持つようになります。ただし、自分で勉強して成長しようという意欲だけは持ってほしい。出社しないのが基本という当社では、指示待ちの人は苦勞することになると思います」(平田氏)

シックス・アパートにおけるオーナーシップ




for Career
キャリアへの
オーナーシップ

自分の成長は自分で責任を持つ。出社しないことが基本になっているので、何が必要か、どのように学ぶかを決めるのはあくまで自分。



for Job
仕事への
オーナーシップ

プロとして自分の“持ち分”を完遂することが大前提。個人個人にかなり権限委譲され、多くの意思決定を自分でできる。デジタルツールにより、仕事が可視化されている。



for Management
経営への
オーナーシップ

月1回の社員総会などで、経営の情報はすべてオープンにされる。もともとあった製品への愛着や誇りをベースに、誰もが他部門に関しても自由に発言できる。

ありがとうの種 (Sign with Me)

ろう者に“主体的に生きるための力”を得る機会を提供する

東京都文京区の本郷と春日にあるスープカフェ「Sign with Me」。その特徴は、店内の公用語が日本手話と筆談である点だ。自らもろう者であるこのカフェのオーナー、ありがとうの種代表の柳匡裕氏に、健常者中心に設計された社会のなかで常に生きづらさを感じ、“受け身”の状況に置かれがちな障がい者が、オーナーシップを持って社会に参画するとはどういうことかを聞いた。

能力の発揮を阻む 社会のバリアを乗り越える

「そもそも障がい者という言葉には2つの意味があると考えています」と柳氏は話す。「一般的には医学的な見地から“本人のほうに原因（障

害）がある”という意味で使われますが、私は“社会のほうに原因（バリア）があって、持っている能力を発揮しづらい”人という意味で使っています」

ろう者の母語は“日本手話”という視覚言語だ。外国語と日本語のように単に言葉が違うだけでなく、“すべてを目で見て知る”という点で決定的に異なる言語だという。「緊急アナウンスなどが放送されても私たちは感知できません。このように健常者の都合に合わせてつくられた社会には障がい者にとってのバリアが多く、何らかの能力を持っていてもそれを発揮するのが非常に難しい。そのバリアを乗り越えて能力を発揮できる障がい者を増やしたいのです」（柳氏）

そもそもろう者は制度に守られて生活することが圧倒的に多い。「私自身もそうでした。籠のなかで安全に保護されているわけですが、聴者の親を見ている、自分が大人になれるとは思えませんでした。ロールモデルに出会えたのは中学生のとき。ろうの先生でした。このときはじめて、自分が大人になって生きていけるとイメージできたのです」（柳氏）

Sign with Meは、ろう者のスタッフに、“保護”ではなくバリアを乗り越えて生きる力をつける“機会”を提

供する場だ。「ヘレン・ケラーのような超人でなくても、自分で動いて社会に参加できるようになってほしい。これをオーナーシップと呼ぶのなら、そうかもしれません」（柳氏）

ろう者には困難な 偶発的学習

実際に、Sign with Meはどのような場なのか。「普通のことを、普通に経験する場です」（柳氏）

一般に、働き始めると、叱られたりクレームを受けたりしながら何がよくて何が悪いのかを知り、対処方法を覚えていく。しかし、ろう者は顧客接点に立つことが圧倒的に少ないため、クレームを受けることもない。「また、ろう者は“偶発的学習”の機会にも恵まれないという問題もあります。偶発的学習とは、周りの人が叱られていたり、相談していたり、何かをしているのを見聞きして、意図しないうちに自分の行動に反映させることです。これによって成長する部分は大きいのですが、偶発的学習のほとんどは音情報によって行われるため、ろう者には難しいのです」（柳氏）

店舗では、スタッフと来店客が日本手話か筆談で直接やり取りする。クレームを受けることももちろんある。「これまで守られてばかりいた



まさひろ
柳 匡裕氏
ありがとうの種 代表理事

人たちですから、誰もが一度は泣き出します。でもこれこそが、それまで得られなかった学びの機会なのです」(柳氏)

また、Sign with Meでは、会議などで発言することが全員に求められる。主体的に働くためには、決まったことを情報共有されるだけでなく、決めるプロセスにも参加する必要があるからだ。「聴者中心の場では、会議や喫煙ルーム、飲み会の場など、ほとんどのプロセスは音声言語で進みます。ろう者はどうしてもあとから結果を知るだけになる。ここでは日本手話が公用語なのですから、受け身でいることに言いわけはできません」(柳氏)

自分がこうしたいと思うことを発言し、実際に周りを巻き込んで実現する機会を持たせたいという。現在

では、ろう者をゲストに手話によるピアカフェを開催したり、ろうの子供向けに就労体験イベントを開催したり、さまざまな試みが社員の発案で行われるようになった。

これまで雇用したのは約40人。「辞めて、元の籠のなかに戻った人もいます。それでもいいと思います。バリアを越えるかどうかは本人の選択であり、自由ですから。でもバリアを越えて歩き始めた人たちが、少しずつそのバリアを取り除いてくれるといいですね」(柳氏)

責任をすべて引き受けられるかを問う

毎日のように小さな失敗をみんなと共有して立ち直る経験をしていると、「そのうち『これをやってみよう』と企画の種を持ってくるように

なります」(柳氏)

そのとき柳氏は、決まって問いかける。「責任はとれるのか」。「みんながいちばん恐れているのはお客さんからのクレームです。それもひっくくめて全部引き受けられるか、と問うのです。するとみんな、一度はひるみます」(柳氏)。本人が答えを出すまで、早い人で2、3日、遅い人では半年もかかるという。「それでも待ちます。成長スピードは人それぞれですから。待つ間に、それとなく“責任のとり方”をインプットしたりもします」(柳氏)

「責任はとるのでやらせてください」と言ってくるのが、オーナーシップの芽生えだと柳氏はとらえる。「そのときは、『尻拭いはするから頑張れ』と言って背中を押すのです」(柳氏)

Sign with Meにおけるオーナーシップ



for Career

キャリアへの
オーナーシップ

守られ、保護されていた世界から出て、失敗を繰り返しながらも学ぶことで、自分で自分の未来をつくっていけると考えられるようになる。



for Job

仕事への
オーナーシップ

本人が“やりたい”という意味を見せ、そこで起こり得るすべての責任を引き受けると覚悟を決めたときには、会社としてそれを支援する。



for Management

経営への
オーナーシップ

カフェのなかで起きていることを全員が共有し、柳氏がやっていることも常に見せる。何であれものごとを決めるにあたって、全員がプロセスから参加する。



オーナーシップを 発揮する人の 振る舞いとは

ここまで、オーナーシップの発揮を重視する4つの組織の事例を見てきた。日本ではキャリアへのオーナーシップがことさら強調されるが、それはオーナーシップの一部でしかないということは4つの事例から感じてもらったのではないだろうか。キャリアへのオーナーシップももちろん重要だが、それは、仕事へのオーナーシップを発揮すること、会社全体の方向性にも我が事としての関心を向けることの延長にしかないということだ。

重なり合う 3つのオーナーシップ

取材をもとに、オーナーシップを発揮する個人とはどのように考え、振る舞うものなのかを理解するためにキーワードを抽出した。これが右の図である。さまざまなオーナーシップ行動は、キャリア・仕事・経営のどれに向けられたものかを分類してみると、2つもしくは3つが重なり合う部分に置くべきものも出てくることがわかる。

キャリアと仕事が重なる部分を見

てみよう。オーナーシップを発揮する個人は、自らの意思をベースに仕事やミッションを決める、つまり“やりたいことをやる”、という働き方をする。また、異動や研修への参加などもセルフノミネーション(自発的な参加)が基本である。このように、自らの意思に基づいてさまざまな機会にコミットしていくことは、仕事との向き合い方、進め方を大きく変えると同時に、本人のキャリア形成にも大きくかかわってくるであろう。

キャリアと経営の重なる部分には、株式保有などによって経営に参画する、という行動を置くことができる。実質的に“オーナー”の1人になり経営に対して自らの意思表示をしていくことは、会社の将来に思いを巡らすのと同時に、それが自らのキャリアの方向性を左右すると意識することにもつながる。

また、仕事の結果に対する強いコミットや、失敗の許容に下支えされたいくつものチャレンジは、新しい事業や企業、プロジェクトをつくることをも成し得る。それは、自らの仕事の領分を超えて経営全体にコミットする行動であり、仕事と経営へのオーナーシップが重なり合う部分だと考えられよう。

オーナーシップ・カルチャー が埋め込まれた組織とは

そして、キャリア・仕事・経営の3つのすべてにかかわってくる振る

舞いが、信頼し合う、権限が与えられている、空気を読まない、属性によるバリアがない、の4つだ。役職、年齢、性別、障がいの有無などの差を壁と感ずることなく、信頼をベースにどんな場でも自分の意見やアイデアを表明し、それを形にしたり、

行動に移したりする権限を渡されている。場の空気を読んで、誰かに付度する必要がない。オーナーシップを醸成するカルチャーというものがあるなら、個人が以上のように振舞えることだと考えたい。

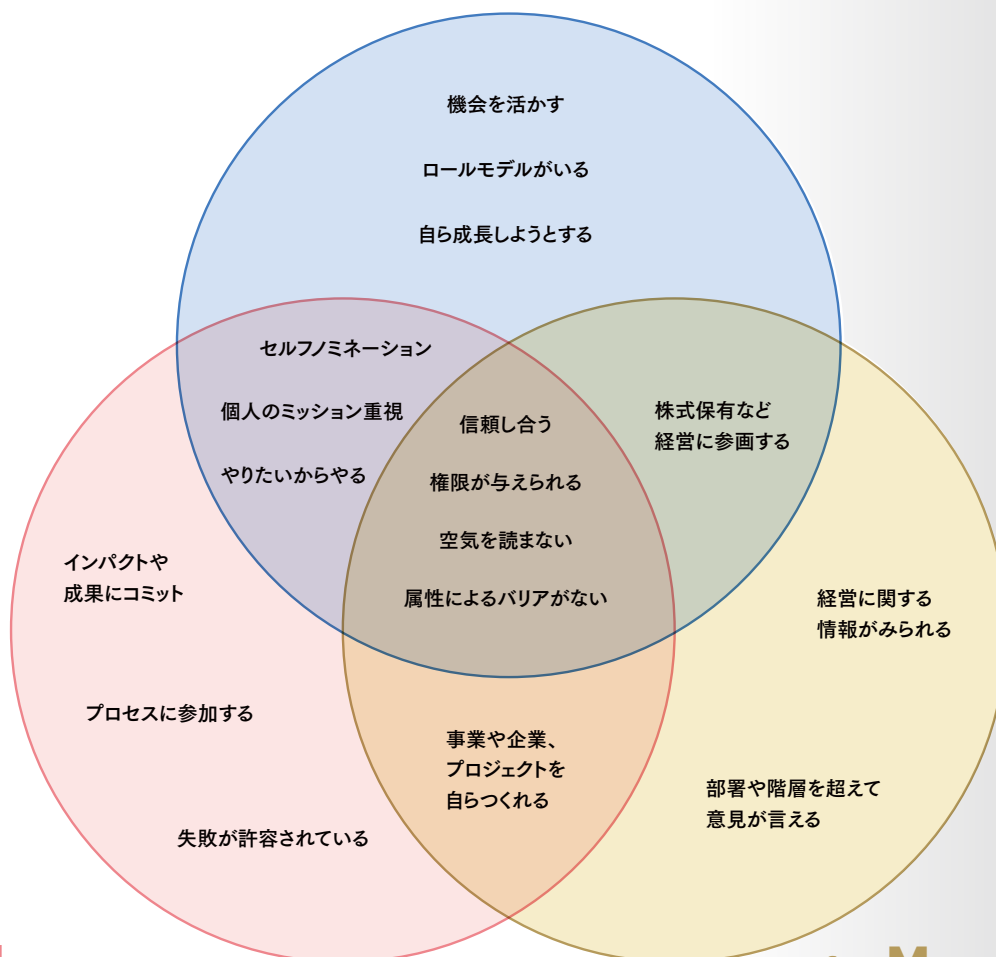
では、このようなカルチャーをど

のように組織に埋め込めばいいのか。このあと、オーナーシップ・カルチャーをどのようにつくっていくのか、また、オーナーシップを発揮するときに生じ得る課題にどう向き合うのか、という観点から5つのディスカッションを展開する。

オーナーシップを 発揮する個人とは

for Career

自分のキャリアに主体的にかかわり
満足度の高いキャリアをつくる



for Job

自分に与えられた
仕事の結果に最終責任を負う

for Management

社会への価値を問うという意味で
経営者と自身が対等だと思える

オーナーシップをより深く 理解するための5つの議論

個人のオーナーシップの発揮を支援する組織になるために何をすべきか。
オーナーシップの発揮によって起こり得る課題にどう向き合うのか。
5つの問いを企業や専門家にぶつけ、その解を探った。

Discussion

01

オーナーシップ・カルチャーを いかに組織に埋め込むのか

ここまでの取材で、オーナーシップを社員が持つには、それを育み、発揮させるためのカルチャーが必要だとわかってきた。では、どのようにカルチャーを組織に埋め込むのか。グーグルの人事部長の谷本美穂氏に話を聞いた。

カルチャーは“戦略”として構築すべきもの

「グーグルでももちろん、オーナーシップを重視しています」と、谷本氏は説明する。「オーナーシップとは、シンプルに言えば“自分で考えること”です。具体的には、自分のプロフェッションにおいていい仕事とは何か、これまでよりもっとうまくやるにはどうしたらいいのかを考えるということです。そのうえで、

いいと思ったことはすぐに行動に移すというのがオーナーシップです」(谷本氏)

オーナーシップを持てるかどうかは、「風土を生み出す仕組みにかかっている」(谷本氏)という。社員にオーナーシップがないと悩む企業の多くが新卒一括採用を行い、配属は人事が決めている。「仕組みがないなかでオーナーシップを持って、と言っても難しいかもしれません。仕組みがカルチャーを形成していくのですから」(谷本氏)

谷本氏は、「カルチャーは“なんとなく”生まれるものではない。“戦略”として作り出していくもの」だと強調する。「たとえばそれほどオーナーシップを持っていない人がそのなかに入ったとしても、周りの人た

ちがどういう価値観のもとで行動しているのかを知れば、それがこのカルチャーだと理解して、自分の価値観を見つめ直すでしょう。カルチャーには人々の行動の方向性を決め、組織を強くしていく力があります」(谷本氏)

強制や管理を排除し自分で考えてもらう

自分で考え、行動に移すことを可能にしていくカルチャーはどうすれば形成されるのか。「それには、強制や管理をしないことです。グーグルではすべてが社員自身の意欲や意思に基づいて行われるということを重視しています」(谷本氏)

たとえば、グーグルには、「G2G (Googler to Googler)」という仕組み

がある。これは社員（Googler）から社員（Googler）に新しい知識や技術を教えていくイニシアチブだ。「お互いの成長にお互いが貢献しようというものです。これは完全に社員の自発性にゆだねられています」（谷本氏）。つまり、やりたい人が「私は今度G2Gでこのセッションをやりたい」と手を挙げ、自分で場をオーガナイズするのだという。

あるいは、誰でも働く時間の20%を、本業とはかかわりのないテーマでのプロジェクトに使え、世界中のGooglerに「私のプロジェクトに参加してほしい」と公募することができる「20%ルール」。「実際、世界から参加者が集まるプロジェクトがいくつも生まれています。やりたいと思ったらやればいい、と行動する人を後押しするカルチャーなので、この仕組みで実際にやりますと声をあげたら、応援したいという人が参加してくれるのです」（谷本氏）

こうした仕組みの前提には、「人は誰でも何か“いいこと”に貢献したいと思って働いているという考え方がある」と、谷本氏は言う。「役に立ったらうれしいし、自分の声を聞いてもらうのもうれしいものです。グーグルは、そういう気持ちを基盤としたカルチャーを目指しています」（谷本氏）

社員にすべて任せたとしても、それが会社の大きな方針と外れることはない。「本社や日本法人の代表がこんなことをやりたい、どんな世界にしたい、日本をこうしようなど、グーグルの目指す世界を常日頃から



谷本美穂氏
グーグル 人事部長

メッセージし、方向性を理解してもらうことに努めているからです。社員はそれを聞いて、だったらこんなことをしたい、あんなものもあったほうがいい、と考えて自分の仕事を決めていきます。チーム内で『それで行こう』と決まったら、生産性の高いやり方を考えて実行します」（谷本氏）

参加させ、発言させ、行動を促す

グーグルの大きな方向性を共有する機会は頻繁に提供されるが、それへの参加も強制ではない。「社員が参加したいと思えるようにすることこそが、会社や人事の仕事」（谷本氏）だという。「ミーティングやイベントが終わると、次にも参加してもらうために参加者にアンケートをとり、改善のきっかけにします。より

よい場にしていかないと次回は来てくれません」（谷本氏）

谷本氏がグーグルに来て驚いたことの1つは、アンケートに多くの人が記名で答えることだ。それは同社が重視する“心理的安全”の果実でもある。

こうしたカルチャーの形成において重要な役割を担っているのは、マネジャーだ。「発言に対するオープンな環境づくりは、マネジャーの仕事です。グーグルのマネジャーは、『いいことでも悪いことでも、みんなの意見を言ってほしい』と繰り返します。逆にいえば、そういう人でなければマネジャーにはなれないのです」（谷本氏）。人の意見を聞いてすぐにその善し悪しを判断するのではなく、まずは発言したことをプラスに受け止めること。発言してくれてありがとうと言葉にし、その人が本当に伝えたいことを理解しようとする。このように、マネジャーは、メンバーが発言しやすいように、常にポジティブにそれを受け止めることも求められている。

また、「20%ルールを使って〇〇をやりたいんです」とメンバーが言ってきたときには、よほどのことがない限り認めるというルールだ。「誰もがオーナーシップを自然に発揮できるカルチャーをつくるには、メンバーを尊重する姿勢が重要です。それができないマネジャーは高い評価を得られないというのは、カルチャーの形成にはマネジャーが責任を負っていることを示すメッセージです」（谷本氏）

オーナーシップの醸成に株式の付与は有効か

米国で開発されたEmployee Stock Ownership Plan (ESOP)。従業員の資産形成と同時に、“自分の会社”という意識の醸成に成功する会社もある。類似した仕組みとして日本版ESOPがある。制度の詳細はここでは割愛するが、この日本版ESOPなど株式の付与によって社員のオーナーシップを高めることはできるのか。株式を活用した従業員へのインセンティブプランに詳しい、三井住友信託銀行の梶嘉春氏に話を聞いた。

株式を持たせることの4つの目的

「日本では、従業員持株会やストッ



梶 嘉春氏

三井住友信託銀行 証券代行コンサルティング部
株式ソリューショングループ コンサルティング
第1チーム長

クオブション、近年増えてきた“日本版ESOP”などにより社員に株式を付与する際の目的は、オーナーシップの醸成というより、従業員の資産形成という色合いが濃いと感じています」と、梶氏は説明する。しかし、資産形成だけが目的ならば、現金で渡すほうが手っ取り早い。わざわざ株式を付与するとき、本来的には資産形成以外の4つの目的があるという。「どのような目的で導入するかに応じて、誰がターゲットになるかは変わってくるということを正しく理解すべきです」（梶氏）

1つ目の目的はグループの一体感の醸成、2つ目は会社の業績を我が事として考えてもらうことだという。この2つを目的とする場合、従業員全員など広範囲にわたって株式を付与することが多い。「特に事業が複数にわたる大企業などでは従業員が一体感を持つのが難しく、“我が会社”と思ってもらうために導入されることがあります。株を持てば、当然に株価が気になるようになります。会社の業績、それを左右する経営陣の意思に対する関心やオーナーシップの向上を期待しているのです」（梶氏）

一方、3つ目の目的は株主との利害共有、4つ目は中長期の業績へのコミットだという。「これら2つの目

的の場合、少数の役員や上級管理職にそれなりの量の株式を付与します。株価を左右するような意思決定をし得るポジションに就く人に、より強く業績への責任意識を持ってもらうことを期待して導入されることが多いです」（梶氏）

トップの強いメッセージとともに付与すべき

ただし、株式を付与しただけでオーナーシップの醸成につながるかといえば、「それほど単純な話ではない」（梶氏）という。

株式付与を意味あるものにするには、「制度を導入するタイミングでの、トップからのメッセージが欠かせない」（梶氏）という。「中長期的な視点に立って、『我が社は何年以内にこのようなビジネスを行い、売り上げや利益をここまで伸ばそうとしている。それにはみなさんの協力が必要だ。ともに会社を成長させて、その果実を受け取ろう』というようなビジョンを報酬面だけでなく、人事制度全体のなかで示すことが重要です」（梶氏）

株式付与をオーナーシップの醸成につなげていくためには、そこにある期待を明確に示すことが必要だろうだ。

副業・兼業は、仕事や経営へのオーナーシップを損なわないのか

近年、副業・兼業を容認する企業が増えつつある。国を挙げて副業・兼業を推進するのは、企業が長期にわたって個人のキャリアを保証する、という構図に無理があると気づき始めたからであろう。副業・兼業を通じて他流試合を経験すること、ネットワークを広げることで個人として人生100年時代のキャリアに備えてほしいという意図が、背景にある。

確かに副業・兼業は、キャリアオーナーシップを発揮した状態の1つである。だが、同時にそれは、本業における仕事に注力できなくなったり、所属する会社への参加意識を低下させたりすること、つまり仕事や経営へのオーナーシップを低下させることにつながらないだろうか。1990年代から20年以上も社員の兼業を承認してきた日本オラクルに、その疑問をぶつけてみた。

人事、法務のチェックを経て兼業が承認される

「兼業は、日本法人が軌道に乗り出した1990年代半ばごろには既に運用されていました。当時、ほとんどの企業は副業・兼業は原則禁止でした。そのなかであって、しかるべき承認プロセスを踏む、というルールのおかげで兼業を認めたのです。その

承認プロセスは、現在も変わっていません」と説明するのは、同社人事部シニアマネジャーの二見直樹氏である。

承認プロセスは「本業に影響がない範囲か」のチェックと、「利益相反がないか」のチェックの2つだ。

本業に影響がない範囲かどうかのチェックは、人事が行う。「当社では、“副業”ではなく“兼業”と呼びます。あくまで主たる雇用契約は日本オラクルと結んでいるということを強調するためです」（二見氏）

具体的には、職務専念義務、守秘義務、競業避止義務など、雇用契約に付随する各種の義務に抵触しないかをチェックする。また、事業主として労働時間の状況も本業・兼業を合わせて総合的に判断する。「土日などは当社の就業時間外だからといって、その時間をすべて兼業活動に費やすというのでは、十分な休養をとれないので、承認はされません」（二見氏）

次に、法務部門が利益相反の観点から問題がないか確認する。この2つをクリアして、はじめて兼業が認められる。

兼業で何をするかは、実に多岐にわたっているという。たとえば、ヨガやスポーツのインストラクターな



二見直樹氏

日本オラクル 人事部
制度企画・運用グループ シニアマネジャー

ど趣味の延長ともいえる兼業は、利益相反はほとんど関係ない。一方で友人が起業したITベンチャーのアドバイザーになる、という場合でも“直ちにNG”を出すわけではない。「オラクルの知的財産やプロダクト、サービスなどに関係なく、一般的なITの知識やオープンソースなどオラクルに帰属しないテクノロジーにかかわる活動であると判断されれば、承認されます」（二見氏）

個人の幅広い経験は会社にとってもメリット

なぜ、同社では兼業を認めるのか。



それは、「個人にもオラクルにもメリットが大きいから」と、二見氏は説明する。「たとえば、社内では管理職などのポストは限られています。ですが、当社において一般社員である人でも兼業活動においてリーダーポジションになったり、起業して事業主になることもあり得ます。当社内とは違う職位、立場での経験は、個人の見識を広げる機会となります。その成長はオラクルにとってのメリットにもなるでしょう」（二見氏）

また、オラクルの人材が社外で活動し、人脈をつくることは、優秀な人材の価値を外に向かって広めることになり、結果としてオラクルのブランドを高めるとも考える。「当社の認知度を高め、ファンを増やすという意味で、兼業にはリスクよりもメリットのほうが大きいととらえています」（二見氏）

自律なしには何もできない セルフサービスの精神

社員が兼業しても問題ないという感覚を持てるのは、「当社では、企業文化としてもともと“セルフサービス”を標榜していること、また、社員各自に“パーソナル・ドライブ”、つまり個人の自律を求めていることとも関係がある」と二見氏は言う。

たとえば、同社では、異動は全世界のオープンポジションへの応募によって実現するなど、自分で自分の仕事、自分のキャリアを選択する機会が与えられている。また、入社後、会社から貸与されるパソコンのセットアップ、住所変更手続き、各種申請など、事務手続きも多くは自ら対応することが求められる。

評価も完全な成果主義である。「勤務時間の長短は、報酬の尺度にしな

い。求められる成果に対する達成度が評価基準なのです」（二見氏）

兼業をする・しないにかかわらず、本業の目標が達成されなければ、評価が下がるだけだ。「兼業しながら業績目標を達成しようと思うならば、それまで以上に生産性高く仕事する必要があるので」（二見氏）

セルフサービスというカルチャーは、個人にとっては厳しい側面もある。「当社ではかくあるべきという人材像は特に示していません。社員からは、キャリアパスがわかりにくいという意見があるのも事実です。しかし、会社がお仕着せのキャリアパスを準備したからといって、それで誰もが満足するはずもありません。多様な人が自律して働くという前提があればこそ、働き方の選択肢としての兼業が意味あるものとして認められるのです」（二見氏）

兼業する社員は、 どれだけ本業に力を注げるのか

日本オラクルで働きながら起業し、IT企業の社長を兼業する井上憲氏。どのように2つの仕事を両立させているのだろうか。

井上氏は、2006年に日本オラクルに入社。エンジニアを皮切りに事業開発、クラウドチームの立ち上げとその推進などに携わり、現在はデジタルトランスフォーメーションを行うチームで新しいサービスの開発を担っている。

「祖母の認知症がきっかけで、2016年に、小型デバイスとスマートフォンのアプリを連動させた見守りサービス事業を行うジョージ・アンド・ショーという会社を、大学院時代の友人とともに設立しました」(井上氏)

達成のためのHowが任される

オラクルで井上氏が所属する部署は、裁量労働制を適用している。「月曜から金曜まで週40時間程度働いています。兼業のほうは本業の終業後の平日の夜が主な“勤務時間”で、基本的には土日は仕事をせず休んでいます」(井上氏)

「兼業のほうでもそれなりの時間働いている」(井上氏)というが、それと本業の40時間を単純に足し合わせた時間が合計の労働時間というわけではない。「ITツールの進化のおかげで同時並行で仕事ができます。オラクルで働いている最中に兼業のほうで重要な案件が発生すれば、メールやチャットで返事をすることもあります。私が意思決定をしないと、会社が動かないこともありますから」(井上氏)

こうした働き方ができるのは、同社

が労働時間ではなく、成果による評価を徹底しているためだ。「成果にコミットしさえすれば、かなりフレキシブルに働くことが許されます」(井上氏)

本業のほうでは四半期ごとにKPIが設定される。「具体的にどういうサービスをいくつ出していくか、などゴールを決めますが、それを達成するための“How”の部分は任されています。ただ、新規サービスの創出は、短期的に数字で測れる仕事ではありませんから、KPIをクリアしたかどうかだけでなく、今やっていることが次につながるかどうか、定性的な成果もしっかり汲んでくれます」(井上氏)

井上氏の両立を支えるのは、“上司の理解”でもある。「オラクルのマネジャーは、メンバーをある程度自由に放任しておいたほうが結果的にいい仕事をしてくれるのだと思います」(井上氏)

できないことを兼業で、ではない

兼業に一生懸命になるばかりに、本業がおろそかになることはないのか、と問うと、井上氏は「ない」と断言する。「仕事が終わったあとに映画や飲み会に行ったりして楽しんでいる人たちがいますよね。その一方で、私たちの会社には、社会課題を解決することでテンションが上がる人たちが集まっている。趣味に時間を注ぐのも、自分の会社でやりたいことをやるのも同じです」(井上氏)

井上氏にとっては、オラクルでの本業も「社会や人にインパクトを与える



井上 憲氏

日本オラクル クラウド事業戦略統括
Digital Transformation推進室
シニアマネージャー

ことができるし、オラクルの社員でなければできないことも、会えない人も、得られない情報もたくさんある欠かせない存在」(井上氏)である。「オラクルでは物足りないから兼業をする、というスタンスでは決してありません」(井上氏)

たとえば、オラクルで経営的な視点が持てないかというそうではない。日本オラクル全体をどうしていくべきかを考える立場の上司と、話をする機会が日常的にある。「自分たちからも上に提案しますし、それを取り入れてもらえることも少なくありません。ただし、単なるコメントーターというのではなく、コメントするなら自分で実行しろ、というのがこの会社の厳しいところですよ」(井上氏)

井上氏は「辞めさせられるまでオラクルを辞めたくない」という。「だからこそ、絶対120%で成果を出し続けたいという気持ちで仕事をしています」(井上氏)。井上氏の兼業との両立は、オラクルへの強い共感と、成果を必ず出すというオーナーシップによって実現しているのだ。

若手人材はどうしたら オーナーシップを持ってくれるのか

若手人材に対しては、さまざまな見方ができる。環境問題など社会課題に対する意識が高く積極的に行動しようとする、自身のワークライフバランスを強く意識するという見方をすれば、社会や自分の人生に対するオーナーシップが強いといえる。一方で、企業の現場では主体性がなく受け身という声も聞く。

彼らはオーナーシップが強いのか。彼らにオーナーシップを持ってもらうには何をする必要はあるのか。日本と世界の若者研究に取り組む原田曜平氏に話を聞いた。

世界的に見ても “まったり”した若者が主流

「社会課題への意識という点では、確かに若者全体の1%くらいは高いといえるでしょうね」と、原田氏は言う。「スウェーデンの環境活動家、グレタ・トゥーンベリさんのような人が多数派というわけでは決してありません」（原田氏）

原田氏は、今の若者を象徴する言葉として、“チル”（チルってる、チルるなどと使用する）を挙げる。もともとは米国のヒップホッパーたちが使うスラングで“チルアウト（chill out）”の略、“まったりする”という意味だ。「若者のマジョリティは、

確実にこの穏やかなあくせくしないチルな生き方を好む」（原田氏）という。「ただし、これが若者だけの特徴だと考えるのは間違いだと思います。基本的に人間は怠惰なものです。上の世代だって、若いときから今くらい日本が豊かだったら、がむしゃらに頑張ったりしなかったはずです」（原田氏）

原田氏が実施した世界各国の若者調査でも、同様の結果が出ているという。「たとえば米国でも、マンハッタンに住みたい、いくら稼ぎたい、というよりは、近所にいいカフェを見つけた、と身近なところに喜びを見出す若者が多数派です。アジアを見ても、既に経済が低成長ステージに入っている上海やバンコクの若者はもはや日本の若者と変わらない。あまりアクティブではない若者像は、世界の先進国の共通項なのです」（原田氏）

「脱ゆとり世代」に 広がる個人主義

“若者”とひとくくりにするのも、実は難しいという。「数年ごとに微妙な変化があります」（原田氏）。原田氏が現在着目し、調査するのは「ゆとり世代」と「脱ゆとり世代」の差だ。2008年改訂の学習指導要領が、

それまでのゆとり教育から大きな方針変更をしたことで「脱ゆとり教育」と称されることになった。「2019年の大卒新卒者が、脱ゆとり世代の1年目だと考えています。世代はそれほど明確に分けられないのが前提ですが、その上のゆとり世代と、中学生から新卒1年目までの脱ゆとり世代の比較調査をしました」（原田氏）

原田氏の分析によれば、ゆとり世代はSNS第1世代でもあり、友だち同士で常につながって、“悪目立ち”することを極端に恐れる。「脱ゆとり世代は、SNSの使い方もこなれてきて、面倒だと思ったらSNS上のつながりを“切る”ことにも抵抗がなく、ゆとり世代より個人主義傾向が強い。



まったりしながらも、自分の権利主張はしっかりする。『やりたくないからやらない』という態度は、この世代の特徴をよく表していると思います」(原田氏)

これはネガティブな面ばかりでもない。「この世代の若者がスポーツでは世界の舞台で大活躍しています。彼らは“自分のため”ならば頑張れます」(原田氏)。逆にいえば、“組織のため”という目線はあまりない。「組織の一員として仕事へのオーナーシップを感じてもらうのは、至難の業だと実感しています」(原田氏)

原田氏のもとでは、常に約30人のアルバイトの大学生が働いている。「僕自身も、彼らとの接し方は常に試



行錯誤です。約束の時間を守らない学生を叱って、『もう来なくていいよ』と言うと本当に来なくなります。表面上従っているようでも、実は裏で友だち同士でSNSを使って文句を言っていたりもします」(原田氏)

居心地のよさを いかに演出するか

アルバイトでも仕事は仕事であり、クライアントもいる。なんとかルールを守らせる必要がある。「これに効くのは、“楽しく”ということと、“あなたのため”を強調することだとわかってきました」(原田氏)

“楽しく”というのは、彼らにとっての“居心地のよさ”を職場に演出してあげることだという。「居心地のいい場所では、彼らは仕事にコミットし、チームのために協力しようという気持ちを一気に高めます」(原田氏)。居心地のよさとは、それほど大仰なことではない。「たとえばメンバーの誕生日にはサプライズでケーキを買ってきてみんなでお祝いするというような、他愛もないことでいいのです」(原田氏)

小さな表彰も、できるだけたくさんやっている。商品は500円のコーヒーチケット程度のものだ。しかも1人よりも、5人並んで表彰されるほ



原田曜平氏
マーケティングアナリスト

うが彼らにとっては居心地がいい。もらったカードを手にした5人の写真をInstagramにアップできれば十分だという。「僕ら上の世代は、突出して頑張った1人を高級寿司店に連れていくほうが喜ぶのではないかと考えます。でもそれでは効き目はありません。“みんなで楽しく充実”が大事なのです」(原田氏)

それでも、ルールを守ってもらうために厳しいことを言わなくてはいけないこともある。「そのときは、『あなたのため、あなたの人生のため』と何度も強調します。そのように言い続けると、なかにはスイッチが入って、自律的に一生懸命取り組む若者が出てきます」(原田氏)

もちろん若者として一様ではない。しかし、できるだけ多くの若手人材にオーナーシップを持ってもらうためには、世代のマジョリティの特徴を的確にとらえた施策をあらためて考える必要があるようだ。

オーナーシップを持つことで 心身の健康を損なわないか

ここまで、社員に持ってほしいオーナーシップとは、第1には仕事へのオーナーシップ、つまり自分の仕事に圧倒的な当事者意識を持って取り組み、何がなんでも責任を果たすことであると述べてきた。これは経営側としては望むところではあるが、このとき気になるのが、社員の心身の健康とのバランスである。たとえば社員が仕事に熱心なあまりに長時間労働になることを、経営者は放置するわけにはいかない。

社員にオーナーシップを持ってもらうことと、社員の心身の健康に企業として責任を持つことは両立可能か、健康経営の第一人者である東京

大学未来ビジョン研究センターの古井祐司氏に聞いた。

健康管理にも オーナーシップを求める

古井氏は、「仕事へのオーナーシップと心身の健康は、決して両立できないわけではありません」と話す。「仕事や自身のキャリアに対するオーナーシップを持っている人であれば、同時に健康管理に関してオーナーシップを求めることができます」(古井氏)

医療の現場においても、患者にオーナーシップを求める傾向があるという。もちろん、患者の自律性が低い場合は、従来通り“完全に管理”する。たとえば高血圧の患者には毎朝決まって降圧剤を飲み続けてもらうしかない。「しかし、医師や看護師がコミュニケーションを通じてこの患者は自律性が高いと判断した場合には、食事や運動に関するアドバイス、薬を飲むタイミングなど、高血圧を改善するための情報や機会を与えて本人に任せることがあります。つまり、自ら考えて自ら最適だと思うことを実行できる人には選択肢を提供するところが有効だということです。医療は、管理から情報提供、機会提供へ、という潮流に確実になっ

ています」(古井氏)

企業における社員の健康管理についても同様だという。「健康管理に対する意識が低いうちは、まず、全員の健康診断受診の徹底や、健診結果による残業時間の制限などによって“管理”するのが一般的です。徐々に健康への意識が高まり、自分で自分の健康管理へのオーナーシップが持てる社員が増えてきたら、その人たちには情報と機会という選択肢を与えるだけで、十分に健康に対する意識や行動が変わり、結果的に健康状態も向上する、ということが起きるのです」(古井氏)

小さな機会や情報の提供が 大きな効果を生む

健康経営における情報や機会の提供とは、実際に何をすればいいのか。

たとえば製造業。工場の現場では、40歳を超えると多くの人の血圧が上昇傾向だというデータがある。「仕事柄、“たくさん食べる”習慣があり、中高年になってもその習慣が変わらないのでしょう。食事量が多ければ塩分摂取量も必然的に多くなるため血圧が上がります。この状況に対して、購買部で販売する弁当に塩分控えめの健康弁当を加え、それを100円程度安くしている企業が実際に存



古井祐司氏

東京大学 未来ビジョン研究センター
データヘルス研究ユニット 特任教授

在します」(古井氏)

ほかに企業が提供できる情報や機会として、どうしても夜遅くまで働くことの多いシステム開発に携わる人や、リモートワークで生活が不規則になりがちな人に対して、20時など、毎晩決まった時間に血圧を測ることを勧める、というものもある。「夜には日中のストレスのせいで自律神経の働きが低下し、血圧が上がることがあります。“血圧が〇〇以上だと要注意”と情報提供しておけば、そういう日は少し早めに切り上げよう、と自制することにつながります」(古井氏)

小さなことに見えるかもしれないが、健康弁当をメニューに加えるだけで社員の内臓脂肪量の平均値が下がるなど、確実な効果が得られることも実証されている。ある運送会社では、同業他社と比べてメタボリック症候群の社員が多いことがわかり、毎朝点呼をする場に体重計を設置したところ、多くの従業員の体重が減少したという。

支援のためには、自社の社員の健康にどのような課題があるのかを把握することが重要だ。「健康保険組合や全国健康保険組合の特定健診・問診データから、自社の特徴を知ることができます。血圧や血糖値が高

いのか、体重が多い社員が多いのか。データをもとに、それらはどのような働き方に起因しているのかを特定し、効果的な情報や機会を提供することが有効です」(古井氏)

企業の持続的成長のために健康問題は放置できない

そもそも健康経営とは、「重要な経営資源である従業員の健康に投資すること」(古井氏)だ。日本企業の現状を見ると、健康経営の推進は必須だという。「総務省労働力調査によれば、職場の平均年齢は1970年からの40年で約7歳上昇しています。7歳上がると病気になる人の割合は2倍になるという構造です」(古井氏)。また、古井氏らが2018年に行った調査によれば、体調不良に伴う労働生産性低下による損失の額は、健康リスクの高い群では年間1人あたり170万円に及び、低い群よりも100万円程度高いという結果が出ている(「中小企業における労働生産性の損失とその影響要因」〈『日本労働研究雑誌』2018年6月号〉)。「従業員と企業がともに持続的成長をしようとするならば、これらを放置しておけないのは自明です」(古井氏)

しかし、健康とは本来、社員のプライベートな問題であり、完全な管

理が難しいという側面がある。「だからこそ、著しく健康状態が悪い人は別としても、本人の自律的な健康増進を後方から支援することが望ましいのです。仕事にオーナーシップを求めるのであれば、健康経営においても管理という形ではなく、社員にオーナーシップを求めるほうが矛盾がないはずです」(古井氏)

このとき、重要なのが「経営者や健康経営の旗振り役の、健康へのオーナーシップ」(古井氏)だという。「米国のハーバード大学公衆衛生大学院に『カルチャー・オブ・ヘルス』という、企業や自治体などで健康文化を醸成するためのリーダーシッププログラムがあります。私も参加していますが、ここで問われることの1つが“あなた自身の健康をどのように考えるか”。まさに、健康に対するオーナーシップを突き詰めて考えさせられます。まずは経営者自らが健康の課題を認識し、それをどのように乗り越えるのかを考え実践する姿勢を組織に示すことが重要だと教えられています」(古井氏)

ここまでにも、カルチャーをつくるにはリーダーのメッセージが重要だと述べてきた。健康へのオーナーシップ・カルチャーをつくることにおいても、同じことが言えそうだ。

オーナーシップと責任 そしてその先にあるもの

石原直子（本誌編集長）

このところずっとモヤモヤと抱えてきた違和感がある。働き方改革、副業・兼業の解禁、自由な働き方。こうしたものを国を挙げて推進するのは悪くない。これまでの働き方がよかったとも思わない。だが一方で、本業で成果を出す力を獲得すること、本業を通じて成長すること、という点に関しては焦点がぼやけてしまったのではないか、というのがその違和感だ。もっと端的に言えば、本業で成果を出さない人が副業するのはどうなんだろう、目の前の仕事でまだやるべきことや果たすべき義務があってもそれを横に置いて副業するのは許されるのだろうか、という感情だ。そもそも、本来社員と独占的に労働契約を結んでいる企業が、彼らに副業を勧める理由はないはずだ。

彼らの労働（と成果）に対して賃金を払っているのであって、よそで発揮する力があるならうちで発揮してくれと思うのは当然の理屈だ。

相互信頼するためにも 仕事の責任を果たすべし

もっと言えば、居心地のいい職場もお互いを信頼できる人間関係も、メンバー各人が本人なりの最大の力を発揮して、やるべきことをやっている、お互いに対する責任を果たしている、ということがあってはじめて成立するのだと思う。それが職場という場における人間関係の基本だろう。

グーグルが提唱した職場における“心理的安全”は大事だが、同社がこれを発見した研究プロジェクトの報告には、心理的安全以外にも、効果

的なチームであるために大切な要素が挙げられている。その1つが“相互信頼”であり、その説明には“チームメンバーが他のメンバーが仕事を高いクオリティで時間内に仕上げられると感じている”とある。ふんわりとした感情論を超えて、仕事上の責任を果たすことが相互信頼だと喝破してくれている点に安心する。やはり、よいチームでは、誰もが応分の責任を果たすことが前提条件なのだ。

オーナーシップと accountability

オーナーシップは当事者意識、と「はじめに」で述べたが、それは“責任を持つ”ということと密接にかかわっている。かつてGEで管理職向けの研修資料を見せてもらったことが



ある。そのなかには、リーダーの役割の1つに“hold people accountable”があるという説明があった。

このとき、accountableという言葉の意味するところが腹に落ちなかったため、英語のできる知人や外資系企業で働いている知人に「これはどういう意味か」と尋ねてみた。さまざまな答えがあったが、「自己完結的な業務遂行を促すということ」「やり切らせて結果を出させるということ」「部下に権限委譲して自分でコミットさせてその分のリソースを与える。そして結果に対して賞罰を与えること」などと解説してもらったことで、“accountability = 責任”という言葉の持つ深いニュアンスをなんとなく理解できた（ちなみに、アカウントビリティを説明責任と訳すと、英語の

できる人たちからはだいたい違和感がある、と言われる）。

さらに、ある外資系企業の日本人の社長を務めた知人からは「悪い結果を出したときに責任をとらせるという文脈でよく使われるが、それだけではなく、よい結果を出したときには相応の評価を与えるという、前向きな意味合いも含まれている」と指摘もらった。今回の特集でオーナーシップとは何かということ突き詰めていく過程で、もう5年以上前に遭遇したこの“hold people accountable”という言葉は何度も思い出した。オーナーシップとは責任なのだ。

責任を果たすこと その先に見えるもの

マーケティングアナリストの原田

氏は、「若者は責任という言葉を嫌う。何かに対して責任を持つという経験を、これまであまりしてきていない」と話してくれた。だが、自由であるためには責任はつきものだ。オーナーシップを持って自分のキャリアを構築したいと考える人は、何よりもまず、自分の目の前にある仕事に対する責任を果たす必要がある。

若い人たちが、自分でやりたいことは主張しつつも責任というものを極度に嫌うとしたら、この国の未来は暗い。責任を持って仕事をやり通した先にあるものを見せてやるのは、先輩である私たちのほうの責任だ。仕事に一生懸命向き合うこと、仕事を通じて誰かを助けることの楽しさ、喜びを、たまには青臭く主調してもいい。

