

Works 158

人事が変われば、社会が変わる。

2020. 02-03
Recruit Works Institute

3つのオーナーシップ

連載

Macro Scope 独特の進化を遂げてきた深海に棲む生物たちの世界
極限のリーダーシップ 経営者 山本久美氏

AIのお手並み拝見 個性 AIは人の分身になれるのか

人事は映画が教えてくれる 『わたしは、ダニエル・ブレイク』に見る官僚制の逆機能が生み出す不幸

統計が物申す 停滞する中堅層の賃金

人事、仏に学ぶ 外国人と日本人が共に活躍できる組織をつくるには？

成功の本質 Antenna (アンテナ) / 富士通



RECRUIT

特集

4 3つのオーナーシップ

はじめに キャリアオーナーシップ偏重への疑義



6 すべての人に求められる3つのオーナーシップとは

- 6 **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
- 8 **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
- 10 **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



12 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

- 12 **Case 1** 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／シーメンス
- 15 **Case 2** 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
- 18 **Case 3** EBOによって社員が名実ともに“オーナー”となる／シックス・アパート
- 20 **Case 4** 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
／ありがとうの種 (Sign with Me)

22 オーナーシップを発揮する人の振る舞いとは

24 オーナーシップをより深く理解するための5つの議論

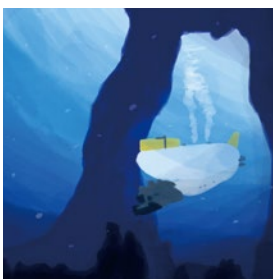
- 24 Discussion 01 オーナーシップ・カルチャーをいかに組織に埋め込むのか
- 26 Discussion 02 オーナーシップの醸成に株式の付与は有効か
- 27 Discussion 03 副業・兼業は、仕事や経営へのオーナーシップを損なわないのか
Column 兼業する社員は、どれだけ本業に力を注げるのか
- 30 Discussion 04 若手人材はどうしたらオーナーシップを持ってくれるのか
- 32 Discussion 05 オーナーシップを持つことで心身の健康を損なわないか

34 まとめ：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）



連載



- 36 Macro Scope
独特の進化を遂げてきた深海に棲む生物たちの世界
- 40 極限のリーダーシップ
経営者 山本久美氏
- 42 AIのお手並み拝見
個性 AI は人の分身になれるのか
- 44 人事は映画が教えてくれる
『わたしは、ダニエル・ブレイク』に見る
官僚制の逆機能が生み出す不幸
- 46 統計が物申す
停滞する中堅層の賃金
- 47 人事、仏に学ぶ
外国人と日本人が共に活躍できる組織をつくるには？
- 48 成功の本質
Antenna（オンテナ）／富士通

54 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2020年1月22日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

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ったと考えたのです」（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、目の前の仕事がいっただけ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です。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す」(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

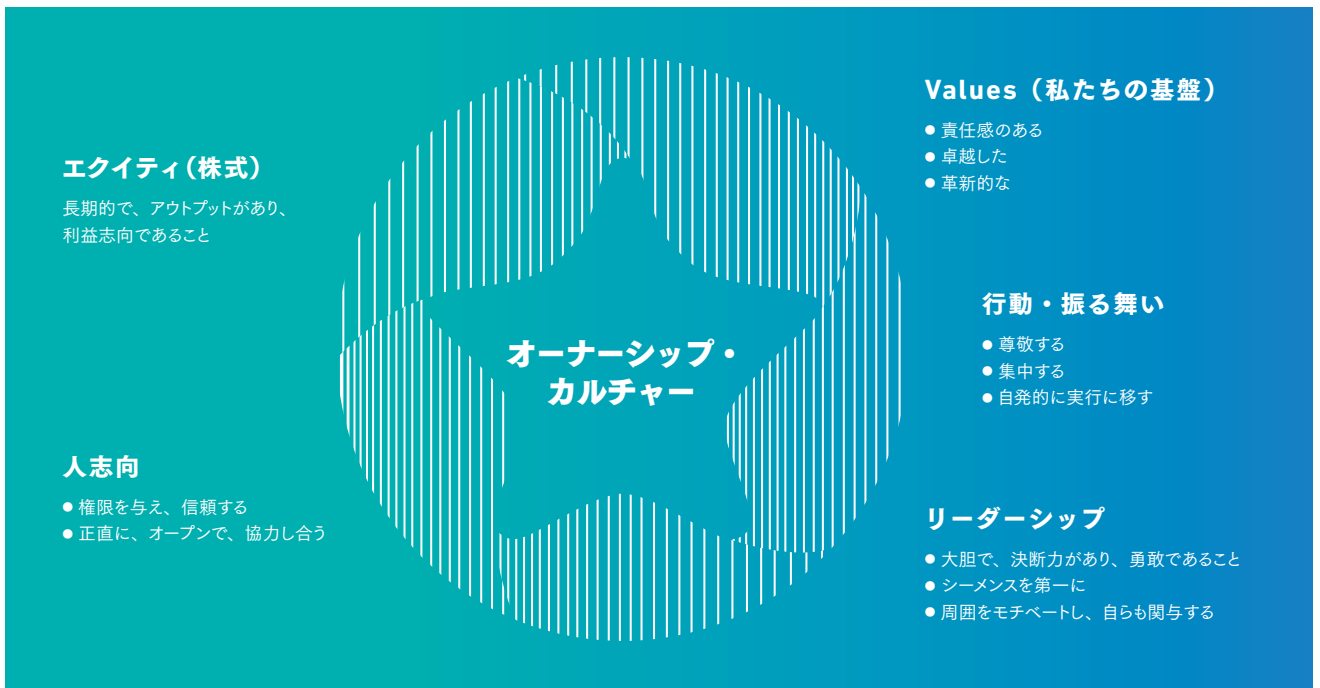
い戦略を描いたとしても、結局それを実行するのは一人ひとりの社員です。社員たちがよって立つカルチャーがなければ、決して戦略が実現することはありません。「笛吹けど踊らず」とならないための行動指針、「戦略(What)」に対する“How”としてのカルチャーがシーメンスには必要だったのです」(藤野氏)

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

いくつも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発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、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ば、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つたら、個人が以上のように振舞えることだと考えたい。

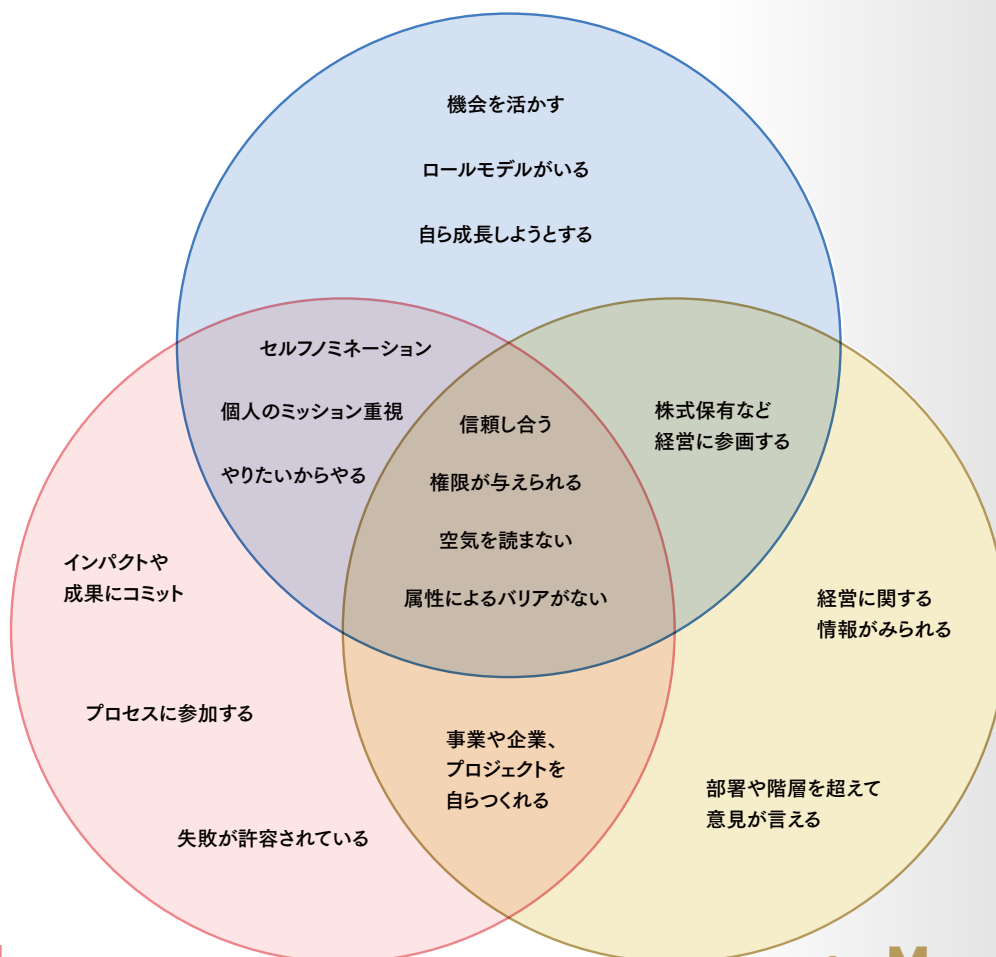
では、このようなカルチャーをど

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られば、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。

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さない存在」(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ことも、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。

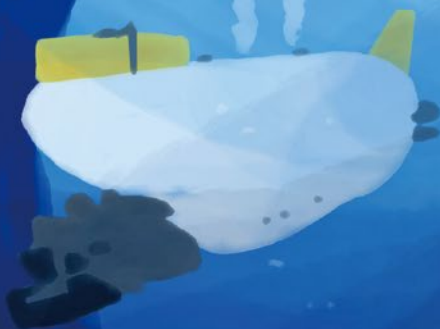
若い人たちが、自分でやりたいことは主張しつつも責任というものを極度に嫌うとしたら、この国の未来は暗い。責任を持って仕事をやり通した先にあるものを見せてやるのは、先輩である私たちのほうの責任だ。仕事に一生懸命向き合うこと、仕事を通じて誰かを助けることの楽しさ、喜びを、たまには青臭く主調してもいい。



連載

サイエンティストが導く
地球市民への道

Macro Scope



深海生物学者 藤原義弘氏



Fujiwara Yoshihiro 筑波大学大学院修士課程環境科学研究科修了。博士(理学)。1993年より海洋科学技術センター(現海洋研究開発機構)に入所。米国スクリプス海洋研究所留学などを経て、2019年より海洋研究開発機構地球環境部門海洋生物環境影響研究センター上席技術研究員。東京海洋大学客員教授。現在は深海域の環境DNA研究に取り組む。海洋生物の撮影にも力を注ぎ、今まで撮影した海洋生物は1500種にのぼる。『深海のとっても変わった生きもの』(幻冬舎)など著書多数。

独特の進化を遂げてきた 深海に棲む生物たちの世界

数千メートルの深海に棲む生き物たち。彼らが光のほとんど届かないところでどのように生を営んでいるのか、私たちにとっては未知の世界である。海底に沈んだクジラが作り出す鯨骨生物群集の研究や、深海域の食物連鎖の頂点に位置する捕食者、トップ・プレデターの研究を続ける深海生物学者、藤原義弘氏に深海生物の生態や進化のプロセスを聞く。聞き手=石原直子（本誌編集長）

——光の届かない深海に、生物が棲んでいることすらとても不思議です。彼らはどうやって生きているのか、まずは教えてください。

深海は“餌”になるものが少ないために、生物がとても少ない場所です。海の表層では植物プランクトンが光合成をし、それを別の生き物が食べています。その糞や死骸、脱皮殻などが海底に落ちてきたものを深海生物が食べるのですが、これらの餌は、沈んでいくプロセスでどんどん別の生き物に食べられます。そのため、深海に到達する頃には表層で光合成されるものの数パーセントに減ってしまい、その結果、生きられる生物の数も限定されるのです。通常、深海底の泥1平方メートルのなかの生物をかき集めても、数グラム程度にしかありません。たとえば浅海のサンゴ礁だと、数キログラム、数十キログラムにもなるんですが。

ところが、そんな深海にあって、サンゴ礁に匹敵するほどの量の生物が存在する場所があるのです。その1つが、熱水噴出孔です。熱水噴出孔からは硫化水素やメタンを豊富に

含んだ高温の水が湧き出ています。ここに集まる生物群集は、ほかとはまったく異なる生態系を形成しています。

新しい機能を獲得できたものだけが生き残る

——熱水に硫化水素にメタン、と聞くと生物にとって非常に生きづらい場所のように思えます。

1977年にガラパゴス沖で初めて熱水噴出孔が発見され、その周りに大量の生物が生きる世界があることがわかったときには、「こんな餌もないはずの場所でなぜ」と、ものすごい衝撃が走りました。しかも、それまで誰も見たこともないような姿をした生物がどんどん発見されたのです。

いちばん目立っていたのは、ハオリムシ、一般的にはチューブワームと呼ばれている生物です。当初の仮説には、ばんばん吹き上げる熱水が水の流れを起こして、それが餌を運んでくるのでは、というものがありました。ところが、ハオリムシには口も消化管も肛門もなく、そもそもものを食べられないのです。同じ場

所に生息するシロウリガイやシンカイヒバリガイといった二枚貝も消化管が退化傾向にあって、餌を食べるのは得意ではない。つまり、“水流が餌を運ぶ”説は早々に棄却されたのです。そして次第に、彼らが硫化水素やメタンを利用して生きていることがわかってきました。

硫化水素やメタンは、人間にとっては確かに有毒物質ですが、彼らはどういう方法で有毒物質を有効活用しています。植物が太陽の光を使って有機物を作るのが“光合成”ですが、彼らは光の代わりに硫化水素やメタンを使って有機物を作る、つまり“化学合成”をしているのです。正確には、彼らは自身の細胞内に特別な細菌、化学合成細菌を共生させており、その細菌が硫化水素などを酸化するときに発生するエネルギーで作り出す有機物を取り込んでいるのです。

——体内で細菌が共生するというのは驚きです。異物が体に入った時点で危険ではないのですか。

危険ではありますが、異なる生物が1つになることで新たな機能を手に入れ、漸進的ではない進化を遂げることが知られています。細菌との共生もその一例です。

流木やクジラの死骸などはやがて海底に沈み、朽ちていきます。その分解過程でやはり硫化水素やメタン



ハオリムシの一種で、鹿児島湾で発見されたサツマハオリムシ。藤原氏は深海生物写真家としても知られ、研究のために深海から採集した生物の写真を撮影し続けている。「深海生物はおどろおどろしいものというイメージは、死んだ個体を見ているから。生きた深海生物の美しさを感じてほしい」と藤原氏。写真提供/藤原義弘氏

が発生します。すると硫化水素やメタンを利用する生物が集まってきます。こうした生物のなかには、海のもっと浅い場所に棲むものとも、もっと過酷な場所である熱水噴出孔に棲むものとも遺伝的に近いものがありますが、浅海、深海底、熱水噴出孔と、環境に合わせて少しずつ進化していることがわかってきました。

たとえば、沈木の周りに棲むイガイ科の二枚貝がいます。沿岸部にもイガイの仲間はいますが、そのうちの一部が流木に乗って沖に出て、そのうち流木が沈むと一緒に沈んでいったのでしょう。ほとんどのイガイは、水温の冷たさや圧力に耐えられずに死んでいく。でも、何万回も繰り返されるうちに、それに耐えられるものが出てきて生きのまま海底に到達します。やはり初めのうちは餌がなくて死んでしまうのですが、そのうち、沈木の周りに発生する硫化水素やメタンを利用できるバクテリアを食べて生き延びるイガイが出現したと考えられています。

最初は偶然沈木から剥がれ落ちたバクテリアを食べていたのでしょう

が、エラに張りつくバクテリアが出てきて、それをエラのなかで増殖させて食べるようになりました。野生の生物を、家畜にするような感覚です。

より過酷な熱水噴出孔などで暮らすイガイは、さらなる進化を遂げています。バクテリアをエラの表面に飼うだけではなく、エラの細胞のなかに取り込んで抱える、つまり、バクテリアと細胞内共生するようになったというわけです。

——より過酷な環境で多くのものは適応できずに死んでいき、新しい能力を獲得したものだけが生き残る。とても興味深いです。

海の表層にいたものが、深海の熱水で暮らせるようになるには、いろいろな変化が必要です。水温、圧力、餌、すべての環境変化に打ち勝って初めて生きられるようになるのですが、その適応にはステップ・バイ・ステップで1億年スケールの時間がかかったはずで

他者との共生は、新しい環境に適応したい生物にとって有効な生存戦略です。我々の遠い祖先も、実は同じことをやっているのですよ。酸素という反応性の高い“危険な”化学物質をうまく使って莫大なエネルギーを取り出すことができるようになったバクテリアを、真核生物の祖先が体内に取り込むことによって、

効率的なエネルギー代謝経路の獲得に成功しました。このバクテリアが、現在のミトコンドリアです。この共生が起こらなければ、生物は巨大化できなかったといわれています。共生は危険な賭けなのですが、その賭けに勝って、それにより新たな能力を獲得したものが新たな環境に進出できる。そして新しく獲得した能力が生存にとって有利だったから、その能力が世代を超えて受け継がれることになったのです。

深海の生態系のカギを握る トップ・プレデター

——深海の世界は、まだまだわからないことだらけですね。

人間が深海に行けるようになったのは、比較的最近のことです。技術の進歩と歩みをともにして、これから深海の研究も進むと期待されています。わかっていないことなかで、私が興味を持っていることの1つが、深海における“トップ・プレデター”は誰か、という問題です。

トップ・プレデターとは1つの生態系の頂点にいる捕食者のことです。生態系における頂点の生物はとても重要で、それがなにかの形でいなくなると生態系が崩壊するという現象は世界中で報告されています。よく知られる例は、米国のイエローストーン国立公園。人に危険が及ばな

いようにと、ハイイロオオカミをすべて駆除した結果、彼らが捕食していたアカシカが爆発的に増えて森を食い荒らしました。森の草や木がダメになっただけでなく、それに依存していた生き物がどんどん姿を消してしまっただけです。この生態系におけるトップ・プレデターはハイイロオオカミでした。別の地域からハイイロオオカミを移住させると、かなり短期間で生態系がもとに戻っていく様子が観察されました。

トップ・プレデターは生態系内のポピュレーションや、生物の多様性を維持する役割を担っているということがわかってきたのです。

——深海におけるトップ・プレデターは何なのですか。

海域によっても水深によっても異なるでしょうね。サバンナにおけるトップ・プレデターがライオンであることを知らない人はいませんが、深海のトップ・プレデターが誰かを我々はまったく知らないのです。私の研究では、クジラの死骸を深海に沈め、それを餌とする生き物が何であるのかを調べたりします。同じような水深であっても、相模湾で沈めたときには深海性のカグラザメがやってきましたが、沖縄では、沿岸性の人食いザメとして悪名高いイタチザメが深海底まで下りてきました。

最近、駿河湾の水深2500メート



ルのところで、見たことのない大きな魚に出会いました。いくつかの解析の結果、トップ・プレデター、あるいはそれに近い存在ではないかと考えています。海の平均水深は3800メートル。そこからすれば浅いところにすら、生態系の重要なピースとなる未知の大型生物が潜んでいるのです。

近年、漁獲量の減少に伴い、漁場がどんどん深くなっています。10年でおよそ60メートルずつ深いほうへ

向かっています。私たちは深海のトップ・プレデターが誰であるのかすら知らないにもかかわらず、さまざまな水産生物を次々と漁獲しています。深海は浅海に、浅海は陸につながっています。深海における生態系の破壊がまわりまわってどこに影響を及ぼすかは誰にもわかりません。地球環境を守るためにも、最も広大な生命圏の1つである深海の生態系について、その実態を早急に解き明かすべきなのです。



After Interview

深海の生物や生態系の研究の傍ら、深海生物の写真撮影にも力を入れる藤原氏。研究のために調査船で洋上に出ると、そこからさらに日本の誇る深海調査船「しんかい6500」に乗り込んで深い海の底に下りることもしばしばある。洋上に戻れば採取した泥のなかから生物を選り分け、識別し、検査をして、と限られた船上での時間はあっという間に過ぎていく。撮影を始められるのは夜も更けてからだと

いう。知られざる深海に棲む生物をもっと多くの人に知ってもらいたいと写真集も刊行した。

その生物たちが化学物質から有機物を取り込むと聞けば、本連載第1回で取り上げた地球外生命の話が思い出される。私たちとはまったく違う方法で命を育むものが、土星の衛星と、地球上の最後の秘境である深海底に共通して存在するかもしれない。ふだん我が物顔で君臨する人間が、多様な生のたった一例でしかないことあらためて気づく瞬間だ。自然の前に謙虚でありたいものだ。

極限の リーダーシップ

経営者



山本久美氏 Yamamoto Kumi

エスワイフード 代表取締役。静岡県静岡市生まれ、愛知県名古屋市育ち。愛知教育大学卒業後、小学校教師として働く。中学時代から大学卒業までバスケットボールに打ち込み、教師時代には小学生のミニバスケットボールクラブチームのコーチを務め、全国優勝に導いた実績を持つ。2000年、居酒屋「世界の山ちゃん」などを展開するエスワイフード創業者・山本重雄氏と結婚。2016年8月、重雄氏が急逝。翌月から現職に就く。小学生・高校生3人を育てる母でもある。

「世界の山ちゃん」といえば、ピリ辛の「幻の手羽先」で知られる居酒屋チェーンだ。名古屋を中心に首都圏や関西、さらにはアジアにも進出し、現在約90店舗を展開する。1981年に創業し、会社を導いてきたのは山本重雄氏。カリスマ的な存在感で従業員を束ねてきた。しかし2016年8月、自宅で倒れ、59歳の若さで急逝する。

山本久美氏はそれまで、夫の重雄氏を支える妻として、そして3人の子どもを育てる母として毎日を過ごしてきた。「突然のことに呆然としました。主人は『僕が悪いようにはせんから』が口癖だったのに、いちばん悪いことになっちゃったじゃない……と」と、久美氏は振り返る。

さらに、重雄氏の葬儀を終える前から、会社をどうするかという問題が久美氏にふりかかる。重雄氏はまだ若く、後継者と呼べる人は社内にはいなかった。久美氏にしても会社との接点は、毎月発行する店舗向けの壁新聞「てばさ記」をつくることだけ。重雄氏から会社のことを聞いて手作りするのが習慣だった。

ふと気づいた会社への想い

重雄氏が懇意にしていたある取引先からは「久美さん以外に社長をやる人はいない」と言われたが、「私は会社も大事だけど、子どものほうが大事だから社長なんてやれないと、一度はお断りしました」という。葬儀の直後から多くのコンサルタントが後任者の推薦や経営統合の話を持ち掛けてきた。重雄氏と親交が深

かった人々からは「経営に関しては何でも自分たちが力になるから久美さんは自宅でハンコだけつけてくれればいい」とも言われた。毎日さまざまな話が舞い込むなか、久美氏が感じていたのは「外から人が入ってきて、もしも利益第一の経営になってしまったら、夫が大事にしてきたアットホームな風土が壊れてしまうかもしれない」という迷いだった。

葬儀から数日経ったとき、久美氏は毎月恒例の「てばさ記」の作成にとりかかろうとした。社員からは「今月中止にしましょう」と提案された。「そこで『ありがとう。そうさせてもらいます』と言うのが普通でしょうが、なぜか『それはお客さまへの配慮ですか？ 私への配慮ですか？ 私への配慮なら要りません。書きます』と言ってしまったのです」

そう言う前から久美氏は、自分には、自分で思っていた以上に会社やお客さまへの愛がある、ということに気づいた。「これをきっかけに、自分が代表を引き受けるしかないと考えようになりました」。夫の死から約10日後の決断だった。

カリスマ不在の組織を変える

久美氏の代表取締役就任以前、会社の重要な意思決定はすべて重雄氏が担っていた。「会長（重雄氏）が何もかもを決めていたので、組織には指示待ちの部分が多かったです。何か問題が起こっても会長が出てくれれば何とかかなるという感じでした」。しかし、重雄氏はもういない。そこで久美氏は最初に社員にこう伝

えた。「私もわからないことだらけですが、ここから一生懸命一つひとつ覚えていきます。みんなもこれから、自分たちで決めて自分たちで責任を取る、と腹を括ってほしい」。ともすれば空中分解が起こりかねない状況で、久美氏の一言は「亡くなった会長に恥をかかせるわけにはいかない」と、全員を奮い立たせた。

こうして走り始めた新体制だが、その後もコンサルタントや取引先からさまざまな話をもち掛けられた。親切心からのアドバイスもあれば、下心のある話もある。「判断を急げ、急がないとたいへんなことになる」と迫られることも少なくなかった。もちろん、判断の機を逸して会社を潰すようなことがあってはならないという焦燥感があったが、冷静に会社の様子を観察した久美氏にはある確信があった。「会長がいなくても、店舗は自立できている。店がしっかりと営業できているのだから、体制が整うまで本部が多少の足踏みをしたとしてもこの会社は大丈夫」。そこでまずは新規出店を最小限に抑え、利益を圧迫しないようにした。「ケチケチ戦法です」と笑って振り返る。

久美氏がつくり上げたのは、1人の強力なリーダーがいなくても成長できる組織だ。幹部社員には「以前のようにトップダウンでものがおいてく



久美氏は結婚して以来、店内の壁新聞「てばさ記」を手作りで毎月発行。写真は重雄氏が亡くなった直後に作成したもの。重雄氏の空を飛んでいくイラストに「次はどこに店を出そうかなあ…？ 空からさがしてみよう」と書いた。

ると思ってもらっては困る」と伝え、それまで店舗を運営する営業部と兼務していた経営企画や人事、財務といった機能を切り離して専任者を立てた。「よく知らないとか、深くはかかわらないという状態をなくして、スペシャリストになろうと声をかけてきました」

経営を引き継いで3年。今では国内外で新規出店も進めている。「でも、私は代表であっても、今でも社長を名乗ってはいません。社長というのは、すべての時間を会社のために使える人がやるべき、と思うからです。そういう人が育ってきたらいつでも代表を交代したいと思っています」

突然の夫の死と社長就任。
不安な気持ちは今でもある。
でも私のやり方で進んでいく

今号の能力

個性

AIは人の
分身になれるのか

SFの世界では主人公そっくりのクローンが登場することもめずらしくないが、実際にクローンAIを作ることには可能なのか。P.A.I.（パーソナル人工知能）の実現を目指すオルツの中野誠二氏に話を聞いた。

同社が開発するP.A.I.とは、個人の人格をデジタル化したデジタルクロンのこと。その人の好みやクセ、行動パターンなどをそのまま身につけた、分身ともいうべき存在だ。

「一般的なAIはビッグデータ、すなわち大勢の人たちの膨大な情報を分析して、全体のなかでの最適解を導きます。いわば人類の経験に学んで、最も間違いの少ない神様のような存在を作り出そうとしているのです。これに対してデジタルクロンは、一人ひとりのパーソナルな情報を学習

します。ほかとは異なる答えを出し、その人と同じように間違えることもある個性的な存在になります」

その人らしさは
平均との違いに表れる

同社では「全人類1人1デジタルクロン」を目標に掲げ、誰もが自分のデジタルクロンを持つ世界を目指している。しかし、“分身”と呼べるまでのものを作るには、一人ひとりの会話や行動、記憶など、あらゆる分野のデータを大量に収集して、その人の個性を学習させる必要があります。ましてや世界70億人分のパーソナルデータを集めるのは、現実的にはほぼ不可能だ。

そこで1つの手段として、少量のデータからその人の特徴を抽出する

独自のモデルを構築した。個性とは「平均との差分」であるという発想に基づくものだ。人間のDNAは大部分が共通しており、違いは0.1%程度といわれる。しかし、そのわずかな違いが多様な個性を生み出している。違いに着目することによって、その人らしさがより明確になるというわけだ。この手法は、特に音声合成などの分野で高い成果を上げている。

「一般的に音声合成で本人の声を再現しようとする、1000センテンス、約8時間分の収録音声进行学习させる必要があります。しかし、たとえば30代日本人男性の平均的な音声データとパーソナルデータを比較して、違う部分だけを学習させると、少ないデータからでも個性を抽出できるのです」

現在、同社ではこの手法を使って、故人の声を再現することに成功している。ほかにもさまざまな技術を組み合わせ、話し方や考え方でまったく同じデジタルクロンを作り上げようとしている。

デジタルクロンが
人を労役から解放する

「全人類1人1デジタルクロン」が実現すれば、日常的にこなしている


作業の多くは“分身”が代替してくれるようになるだろう。デジタルクロンは、従来の音声アシスタントやレコメンドエンジンと大きく異なるのは、自分の代わりに意思決定できることだ。

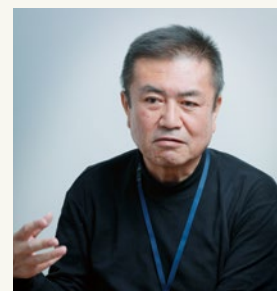
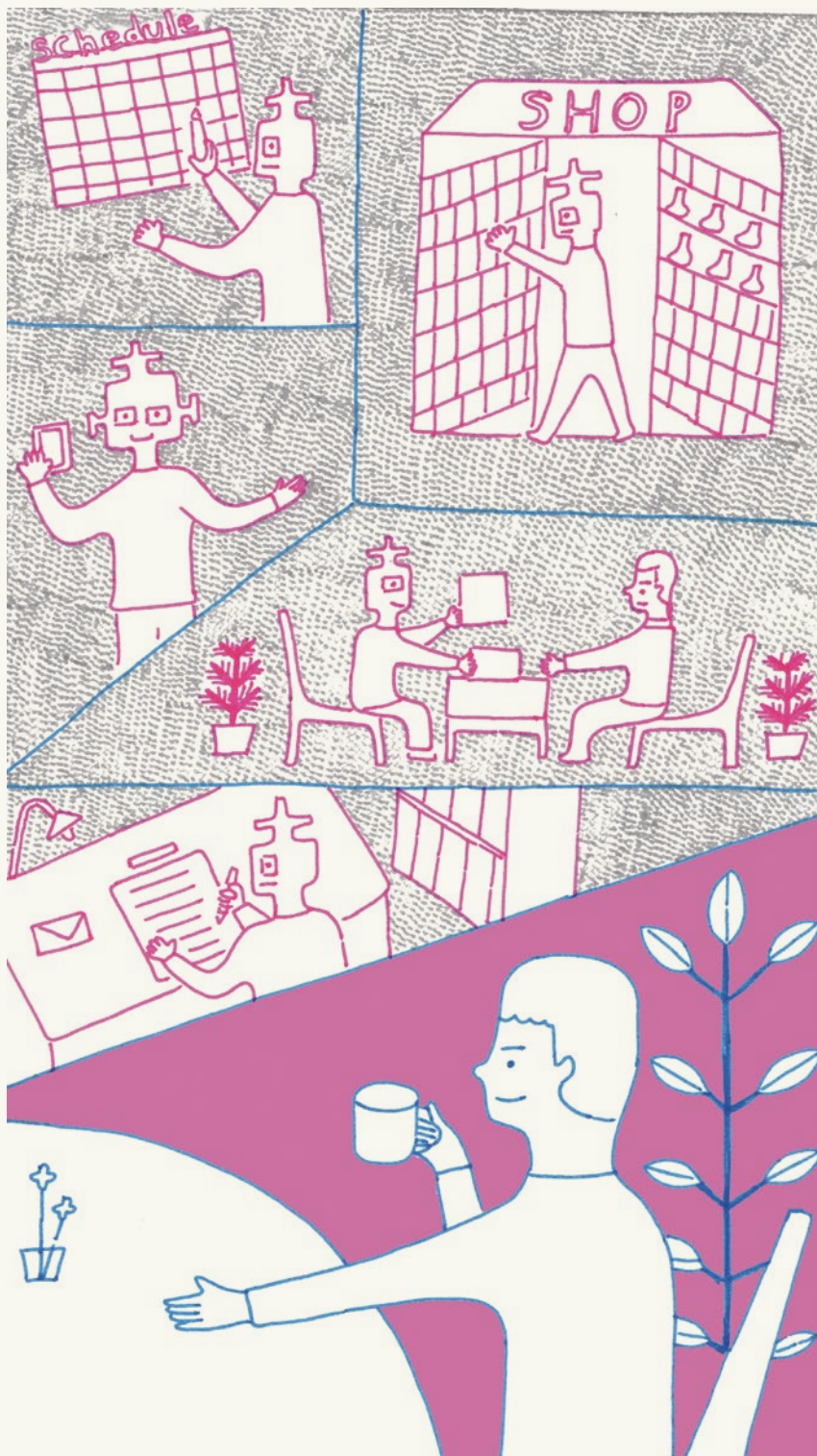
たとえば仕事のスケジュール調整も、単に時間を指定してスケジュール表に予定を書き込むだけではない。大切な商談の前にどれくらい準備時間が必要か、相手先まで地下鉄で移動するか、タクシーを使うのか、ど

れくらい時間の余裕を持ちたいかなど、自分の性格や習慣を踏まえて予定を組み立ててくれる。

買い物も任せられる。デジタルクロンは、その他大勢の購入履歴ではなく、自分自身の好みや傾向、行動履歴に基づいて商品を選択。さらにどの店で買うのか、そもそも必要なものなのか、今回は購入を見送るべきかなどの判断までしてくれる。

「自分のアイデンティティが反映されたデジタルクロンを持つことによって、その人の個性や能力をさらに発揮できるようになるはずです」

人間は、1日に1万回の意味決定をしているといわれる。そのうち、個性や創造性を発揮しなければならない重要な意思決定はごく一部にすぎない。その創造的な営みに人が専念するために、それ以外の意思決定はすべてデジタルクロンに代替させる時代がやってくるかもしれない。 



中野誠二氏

Nakano Seiji オルツ取締役・CFO、エバンジェリスト。1984年、東京大学卒業後、富士通に入社。エキスパートシステム、ニューラルネットワークの技術者として主に金融機関への人工知能適用を担当。プライスウォーターハウズ、デロイト トウシュ トーマツを経て、SBI トランスサイエンスソリューションズ取締役、KLab取締役、ユニメディア監査役などを歴任。2017年3月より現職。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『わたしは、ダニエル・ブレイク』は英国のニューカッスルを舞台に、役人の官僚主義が市井の人々を苦しめる様子を描いた映画です。

心臓の病気で医師から仕事を止められている年配の大工のダニエル・ブレイク（デイヴ・ジョーンズ）は、当然の権利としての援助を受けるため役所と交渉します。

病気で就労できないことに対する支援手当は審査の結果、点数が足りずに受けられない。ならば、求職者手当を申請しろと言われ、申請に行くことと求職活動の実績が必要だと言われる。医師に仕事を止められているのにです。あげくに履歴書の書き方講座を受講しろ、拒めば処罰の対象になる……、すべてがこの調子です。

ダニエルが何に困って何を求めているかは少し話を聞けば誰にでもわかります。しかし、役人のほとんどは規則に則って自分の仕事をするだけ。生活の術を失おうとしているダニエルに寄り添おうとはしません。

問題なのは、役人たちに決して悪意があるわけではないということです。彼らは彼らなりに正しいと信

じて行動している。その結果、困っている人が目の前にいて、助ける制度もあるのに助けることができないという理不尽が起こる。典型的な官僚主義の弊害といえるでしょう。

官僚制組織を最初に明確に提示したのはマックス・ウェーバーでした。

その特徴は、要約すれば、組織、個人が守るべき公式的な規則があり、一人ひとりの命令と責任の範囲が明確に限定された組織で、そのなかでは職務遂行において情緒的判断は排除されるというものです。

ウェーバーは当時の教会組織の属人的施策による不公平を改善しようという目的をもって、これを提唱しました。組織を論理的・理性的にとらえ、組織というものの理想形を構築しようとしたのです。

しかし、一見完璧に思えた官僚制組織は構造的な問題を抱えていました。米国の社会学者ロバート・キング・マートンは官僚制には逆機能があることを指摘しています。

規則を遵守するために他のことができなくなる、決められた以上のことをやろうとしない、規則の遵守が

ルール遵守が目的化したとき
組織は機能不全に陥り、
生産性は低下していく

『わたしは、ダニエル・ブレイク』に見る 官僚制の逆機能が生み出す不幸



『わたしは、ダニエル・ブレイク』

2017年3月公開

監督：ケン・ローチ

キャスト：デイヴ・ジョーンズ、ヘイリー・スクワイアーズ ほか

発売元：VAP

価格：ブルーレイ 4800円＋税

DVD 3800円＋税

© Sixteen Tyne Limited, Why Not Productions, Wild Bunch, Les Films du Fleuve, British Broadcasting Corporation, France 2 Cinéma and The British Film Institute 2016

【あらすじ】英国ニューカッスルに暮らす59歳の大工、ダニエル・ブレイク（デイヴ・ジョーンズ）は、心臓の病気で医師に仕事を止められる。そこで、国の支援を受けるために役所を訪れたが、後日、点数不足で支援対象外という通知が届く。ダニエルは不服申し立てをすると同時に求職者手当の申請をするが、いずれも役人の官僚主義的対応で事が前に進まない。そんななか、役所で同じような理不尽に苦しめられていたシングルマザーのケイティ（ヘイリー・スクワイアーズ）と出会い、交流を深めていく。



「私はダニエル・ブレイク。飢える前に申し立て日を決める」。ダニエルはルールを逸脱した“落書き”という方法で官僚主義に抵抗する。

目的化し、顧客の不満足には頓着せず、革新は阻害されるといった問題が必然的に起こり、組織の生産性を低下させてしまうというのです。

この映画の役人たちもまさにこれらの“逆機能”を体現しています。なかでも痛烈に感じるのは、マーティンの指摘する「目的置換」です。困っている人を救うという本来の目的が忘れ去られ、ルールを守ることが目的化してしまっている。これはルールが存在する組織すべてに起こり得ることです。

私はルールそのものを否定しているわけではありません。しかし、少し融通をきかせることができれば解決できる問題はいくらでもあります。この映画でも、1人だけ決められた

仕事の範疇を超えてダニエルの力になろうとした役人が登場します。私たちは「それでいいんだよ。ちょっと助けてあげればダニエルはこれ以上無駄骨を折らずに済むのだから」と感じますが、彼女は上司にルール違反を厳しく叱責されてしまいます。

一方で、この映画には救いも描かれています。それは「共助」です。ダニエルは、同じく役所に苦しめられていたシングルマザーのケイティ（ヘイリー・スクワイアーズ）やその子どもたちと交流し、温かく助け合います。「公序」が機能不全を起こし、「自助」だけでは立ち行かなくなったとき、このような「共助」こそが大切な支えになるのです。

『わたしは、ダニエル・ブレイク』

は、私たち組織人に2つのことを示唆してくれます。1つは、自らの組織がルールを守ることに汲々とし、そのために機能不全を起こしていないかを振り返ること。もう1つは、人の感情から生まれる共助の重要性を認識し、組織内に共助が生まれる人間関係をいかにして育てていくかということです。



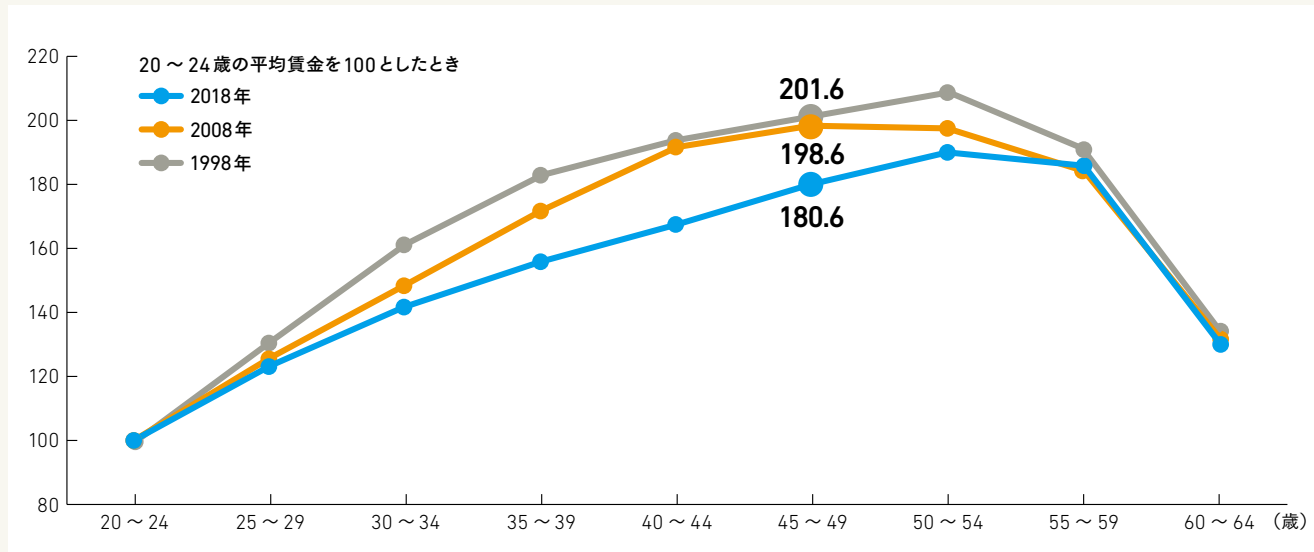
Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

統計が
物申す

停滞する中堅層の賃金

「賃金構造基本統計調査（賃金センサス）」

全国の事業所に対する調査で、1948年から毎年実施されている。毎月勤労統計調査が月次の賃金を調査しているのに対し、賃金構造基本統計調査は賃金に関する情報を年次でより詳しく調べている。賃金以外にも、雇用形態や役職、勤続年数などのデータもある。



年齢ごとの平均賃金を折れ線グラフで表したものを賃金カーブという。賃金構造基本統計調査で、これが長期的にどう変化したかを検証する。

20～24歳の平均賃金を100とした場合の賃金カーブを表したのが上のグラフだ。この直近の10年間で、賃金カーブが大きく変化したことがわかる。中堅層の賃金が相対的に減少しているのだ。45～49歳の賃金指数は、2008年の198.6から2018年の180.6まで20ポイント近くも低下している。

賃金カーブがへこんだ第1の要因は、若年層の賃金のベースアップにあると考えられる。多くの企業で人手不足感が強まるなか、優秀な若手を確保するため、若年層に対して重

点的に賃上げしたため、中堅層の賃金は相対的に低下することになった。

第2の要因として考えられるのは、役職に就く年齢の変化の影響である。同調査を分析すると、45～49歳の雇用者のうち、部長職に就く人の割合は7.0%（2008年）から4.5%（2018年）に減っている。一方、55～59歳のそれは9.3%（2008年）から10.0%（2018年）と増加している。役職に就く年齢が明らかに上がっているのだ。その結果として、中堅層の賃金が抑制されたと考えられる。

役職に就く年齢が上昇している背景にあるものは何か。それは社内における高齢世代の社員の増加にある。高齢世代が増加し、そのまま役職者として残る人も増えている。優秀な

若手を採用すること、高齢者の活躍の場を増やすこと、そのはざまでも中堅層が割を食う構図が生まれているのだ。

企業におけるこうした人口動態の変化はより若い世代にまで影響を及ぼす。現在、45～49歳はちょうど団塊ジュニアの世代にあたり、そもそも人数が多い。彼らが遅れて役職者になれば、それより若い世代も役職に就くのが難しくなる。

賃金と労働生産性は裏表の関係にあることも忘れてはならない。中堅層の賃金の低下は、同時に、中堅層の価値創造機能の低下を暗示している。受難の時代の中堅層を活躍させ、どう賃金を上昇させるのか、人事は考えるべきだ。



今号の問い

外国人と日本人が
共に活躍できる
組織をつくるには？

説法者

ネルケ無方氏

曹洞宗安泰寺住職

私が住職を務める安泰寺では、日本人と外国人が入り交じって修行しています。彼らは考え方も行動の仕方もさまざまですが、大別すると3タイプに分かれます。

まず1つ目は、ビニールハウスのなかで支柱に縛られながら育てられた「トマト型」。他者に配慮するのは得意な半面、主体的に行動するのが苦手です。日本人に多いタイプですが、実はドイツでもこうした育て方をする親が増えて社会問題になっています。2つ目は、そこら中につるを伸ばして時には別の作物を枯らす「カボチャ型」。たくましいのですが、他者への思いやりに欠けます。そして3タイプ目は「キュウリ型」。垂らされた1本のひもをつかんで伸び、夏にはおいしい実を実らせませす。

私は安泰寺の修行者に、己を頼り

多様な組織で生じがちな衝突は
互いを「凡夫」と認めて克服せよ

にしながら、他者にも配慮できるキュウリ型を目指すよう説いています。トマトがカボチャになるのは不可能ですし、その逆もしかり。でも、キュウリからヒントを得ることはできると思います。仏陀の教えという「1本のひも」をつかみ、自らぐんぐ

Nölke Muho 旧西ドイツ・ベルリン生まれ。高校在学時に坐禅と出会い、1990年、京都大学に留学。帰国後、ベルリン自由大学日本語学科修士課程を修了し、1993年に兵庫県美方郡の安泰寺にて出家得度した。その後、大阪城公園での「ホームレス雲水生活」などを経て、2002年より安泰寺住職に。『曲げないドイツ人 決めない日本人：ドイツ人禅僧が語る日本人の才能』（サンガ）、『仏教の冷たさ キリスト教の危うさ』（ベストセラーズ）など著書多数。

ん成長する。そんな道を目指してほしいのです。

さて、多様な人が共に修行する寺では衝突が生じることもあります。でも、時にはけんかをするのもいい。「切磋琢磨」という言葉がありますが、互いにつつかり合って角が砕けなければ、融和はできませんから。それは、企業でも同じことでしょう。日本人と外国人が互いの気持ちをさらけ出して向き合うことで、はじめて組織の一体化は実現できます。

そのとき重要なのが、聖徳太子の十七条憲法にある「我必ず^{ひじり}聖に非ず。彼必ず愚かに非ず。共に是れ^{ぼんぶ}凡夫ならくのみ」という考え方です。私がいつも正しいわけではないし、相手がいつも間違っているわけでもない。相手も私も凡夫、つまり、時に誤った判断をする平凡な人間だと認めることが大切です。

外国人と共に働くとき、相手の文化がおかしい、あるいは日本の文化が劣っているなどの偏った考え方をするのはではなく、互いが凡夫であると認めたくえで、中道を探る姿勢こそが求められるのです。



連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

聴覚障害者と健聴者が
振動と光で音を楽しむ
「新しい未来」をつくる

Vol.106 Ontenna (オンテナ) / 富士通



オンテナを使った音楽の授業の様子。左の児童はオンテナを机の上に、中央の児童はオンテナを右耳たぶにつけている（音に反応し緑色に光っている）。右の2人は先生。茨城県立水戸聾学校にて。

Text = 勝見 明 Photo = 勝尾 仁 (48P、50P上左と下、51P、52P下)、富士通提供 (50P上右、52P上)

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



音の大きさを振動と光の強さに変換し、音の特徴を伝える。長さ約6.5センチの手のひらサイズのデバイス「Ontenna（オンテナ）」が、ろう学校の授業の光景を大きく変えようとしている。取材に訪れたのは、茨城県水戸市にある県立水戸聾学校。幼稚部から高等部まで、聴覚障害のある幼児、児童、生徒80名が通う。小学4～6年生合同のオンテナを使った音楽の授業を見学した。児童は14名。オンテナにはクリップがついており、髪の毛や耳たぶ、服の襟など思い思いのところに付けることができる。

オンテナはマイク、バイブレーター、LEDを内蔵。マイクが音を検知すると同時にブルブルと振動し、チカチカ光る。コントローラーと呼ばれる装置と複数のオンテナとを通信で結んで使うこともでき、コントローラーのボタンを押すと複数のオンテナが同時に振動する。

また、コントローラーにマイクを接続すれば、マイクが感知した音を複数のオンテナにリアルタイムで伝達することもできる。たとえば音楽に合わせて集団でダンスをするときなど、従来は先生の動きをずっと見ていなければならなかったが、オンテナを使えば、目を離しても振動を感じながら動きを合わせることができる。

この日の授業の課題は、さまざまな打楽器を使ったアンサンブルだ。大きな音から小さな音へといった具合に、音の強弱をオンテナで感じながら、リズムに合わせて合奏する。14名が4チームに分かれて練習し、いよいよ発表タイム。真剣に演奏する児童たちの表情が印象的だ。

オンテナを使った感想を児童に聞いてみると、「前はリ

ズムが合わなかったのが、オンテナがあるとリズムが整ってくるようになりました。すごうれしかった」（小学6年生女子）。音楽担当の小畑由紀子教諭も、「リズムが複雑な曲でもコントローラーのボタンを押してリズムを伝えながら合唱したら、初めての曲なのに一発で揃って感動したこともありました」。

中学の体育の授業。バドミントンでシャトルを高く遠くに飛ばすハイクリアという打ち方の練習だ。落下してきたシャトルを打つ打点の判断が難しいが、先生がコントローラーで合図を送ると、次々にうまく打てるようになっていった。「オンテナを使うと打つタイミングがわかるのですごく面白い」と中学3年生男子。オンテナの効果岡村正洋校長はこう話す。

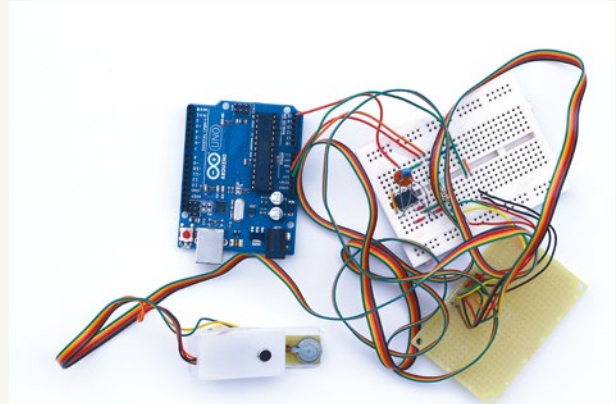
「オンテナを使って、できなかったことができた実感すると、次はこんなことをやってみようという目標が立てられる。技術が障害を補完することで、子供たちが自己肯定感を持てるようになれば、大きな成果だと思います」

大学時代に聴覚障害者と出会う

富士通がオンテナを開発したのは、1人の若手人材が入社したことがきっかけだった。水戸聾学校を訪ねた日は、その開発者も同行した。テクノロジーソリューション部門Ontennaプロジェクトリーダーの本多達也だ。「この人がオンテナをつくったんだよ」と紹介すると、子供たちは大喜び。「オンテナをつくってくれて、ありがとうございました」と笑顔を送った。本多が言う。



アンテナ本体（左）とコントローラー（右）。
本体は親指程度の大きさで重さは18グラム。



髪にとめるためのクリップがついた初期の頃のプロトタイプ。
本多氏が学生時代につくったもの。

「僕はこの笑顔のためにアンテナを開発したのです」

アンテナの開発は本多と2人の人物との出会いから始まる。1人目は大学1年生のとき、学園祭で道に迷っていたのを案内した相手だ。先天的に聴覚障害のあるろう者で地元のろうあ団体の会長を務めていた。これが縁で、本多は手話を習い始め、手話通訳ボランティアや手話サークルなどの活動をしなが、会長と一緒に手話教材を作成するNPO法人を設立するなど交流を深めていった。

もう1人は、アルバイト先の家電量販店でテレビを売った相手で、キャンパスで偶然再会したら自身が通う大学の教授だった。教授は視覚障害者に身体感覚を使って情報を伝える方法を研究していた。テクノロジーを使った「身体感覚の拡張」に興味を覚えた本多は教授が指導するコースへと履習を変更すると、自身は聴覚障害者に音の情報を伝える方法を研究テーマにした。大学4年生のときだ。

最初は光の強弱で伝える装置を考案したが、会長にダ

メ出しされる。「耳が聞こえない分、視覚情報に頼っているわれわれにとって新たな視覚情報が加わるのは負担になる」。そこで、光に加えて、バイブレーターによる振動で音を伝えるという今の設計の原型が生まれた。音とアンテナを足してアンテナと命名した。

問題は、どこに装着するかだった。腕や手は手話や家事の邪魔になる。肌に直接貼る方法はかぶれや蒸れが懸念された。そんなとき会長がヒントをくれた。「風が吹くと髪がなびいて、風の方向がわかるよね」。振動を感じやすい髪にとめられるデザインにたどり着いた。

富士通の役員と出会う

大学院2年目の2014年、その研究が一躍脚光を浴びることになる。25歳未満の若手IT人材を発掘育成する「未踏プロジェクト」（独立行政法人情報処理推進機構主催）に応募。「独自性・革新性があり、将来社会的インパクトを与えイノベーションを創出する可能性を秘めたテーマ」にアンテナの開発が採択されたのだ。約230万円の研究資金が支給され、本多自身も「スーパークリエイター」に認定される。実用化を求める声が内外から寄せられた。

卒業後はあるメーカーに就職。個人で研究を続けたが限界もあった。そんなとき、未踏プロジェクトの関係者から富士通の役員を紹介される。「アンテナを製品化したい」「特にろう学校の子供たちに届けるための開発をしたい」と思いを伝えた。その理由を本多はこう語る。

「リズム感は人間にとってとても大切で、エスカレー



本多達也 氏

富士通
テクノロジーソリューション部門
ビジネスマネジメント本部
事業推進統括部
グループ経営推進室
Antennaプロジェクトリーダー

体育の授業で、バドミントンのシャトルの打ち方をオンテナを用いて指導している。生徒（右）の右手首にオンテナがついている。担当教諭の西島経人氏（左）いわく、「オンテナによる打点の指導は健聴者にも有効だろう」。水戸聾学校にて。



ターで足を踏み出すのもリズム感です。リズム感を身につけるにはできるだけ年齢が早いほうがいい。未来ある子供たちの可能性を伸ばしてあげたかったのです」

役員は「うちに来てやらないか。自由にやっていい」と即答。就職したメーカーは8カ月で辞め、2016年1月、富士通に転じる。プロジェクトが生まれ、聴覚障害者も参加し、プロトタイプづくりが始まった。ここで注目すべきは、開発と並行して、本多が各種メディアを介して情報発信に力を入れたことだ。「社内より社外に向けて発信し、富士通がオンテナをつくっていることに関心を持ってもらって協力者を増やし、戦略的にまわりから足場を固めていった」という。

ビジネスの可能性を模索

特に注力したのは、エンターテインメント分野でのオンテナの活用というビジネスの可能性を模索することだった。たとえば、オンテナを装着して映画を観るとBGMや効果音を音だけではなく振動でも楽しめる。スポーツ観戦では場内の歓声を振動で体感できる。その背景には、オンテナに込めた本多のもう1つの思いがあった。

「聴覚障害者のための福祉機器ではなく、健聴者も使いたくなる製品をつくり、聴覚障害者と健聴者が一緒に音を楽しむ。それがオンテナがもたらす新しい未来の形になる。僕がオンテナを装置や機器ではなく、『ユーザーインターフェイス』と呼ぶのも、誰もが隔たりなく楽しめるような音との接点になればという意味を込めたからで

した」

情報発信の成果で、テレビ局や旅行代理店などから「イベントで使いたい」といった案件が寄せられるようになった。福祉機器ならば市場は限られるが、用途が広がれば事業として成り立つ。社内には事業性を不安視する声もあったが、「中間層を飛び越え、できるだけ上層部と会って、『大丈夫です』と言い続けました」（本多）。

2018年7月、事業化が決定。製造は、電子デバイスの設計・開発・販売を手がける富士通エレクトロニクスが請け負うことになり、エンジニア、デザイナーなどとなる量産開発チームが発足した。なかでも最も重要なソフトウェアの設計は石川貴仁・同社ソリューション技術本部プロジェクトリーダーが担当することになった。ただ、石川は当初、乗り気ではなかった。

「開発者の障害者に対する目線がどんなものかよくわからなかったからです。でも、本多さんに会い、障害のあるなしに関係なく一緒に音を楽しめる未来をつくりたいという思いを知って、共感した。最後には、ぜひやらせてほしいと私のほうから頼んでいました」（石川）

期限の2019年3月まで9カ月しかない。石川はメンバー全員でろう学校を訪ね、製品を使うことになる子供たちの姿を目に焼きつけると、短期決戦に挑んでいった。オンテナの構造はシンプルだが、小さな筐体のなかに数千もの部品を組み込む。音の感知と振動の間にはわずかな遅れも許されない。価格を抑えるためコストにも配慮する。

「最大の課題は、マイクがバイブレーターの振動音を拾



2019年7月末、国立能楽堂で行われた、能のバリアフリー対応公演にて、オンテナを髪にとめ、能楽鑑賞を楽しむ人たちが、富士通はファンの拡大を情報通信技術（ICT）を通じて支援すべく、能楽協会とパートナーシップ契約を締結した。

わないようにすることで、これは困難を極めました」

プロタイプづくりで本多が見つかった振動の感覚を石川がスペック化する。試作をろう学校で使ってもらい、フィードバックを受ける。このサイクルを繰り返し、最終的に60～90デシベルの音圧の音を256段階の振動と光に変換するのが、音のパターンを最もよく表現できることをつかんだ。光の質にもこだわり、中心部は明るく、外側は柔らかい光になるように工夫を凝らした。

「超短期の開発で苦勞の連続でした。でも、試作をしてろう学校に持っていくと、子供たちが喜んでくれる。その笑顔が見たくて無理をしてでも頑張りました。13年間開発を続けてきて、最高に幸せな開発でした」（石川）

大企業だから実現できた

2019年6月、一部のろう学校で体験版の無償提供を開始。「声を発するのが苦手だった児童が積極的に発話す



石川貴仁氏

富士通エレクトロニクス
ソリューション技術本部
エンジニアリングセンター
システムソリューション部
プロジェクトリーダー

るようになった」「打楽器に興味がなかった子供が夢中になって叩き始めた」といった反応が返ってきた。全国には118校のろう学校があるが、希望する学校へのオンテナ10台とコントローラー1台の無償配布も決定した。

翌7月、通販サイトで個人向け販売が始まる。オンテナの価格は税別で2万4800円、コントローラーは2万9800円。イベントでの利用を想定し、スポーツ・文化団体向けの貸与サービスや企業向けの複数台数のセット販売も始めた。

卓球のTリーグの試合で卓球台の近くにマイクを設置し、聴覚障害者と健聴者がラリー音を振動と光で共有して観戦する。能の舞台を振動と光で鑑賞する。東京モーターショーではエンジン音を体感する等々、各種イベントも企画されるようになった。現在、AIを使い、使用目的に合わせて特定周波数にだけ反応する技術開発を国の研究プロジェクトとして進めている。

本多が個人での研究に限界を感じたとき、起業の誘いも寄せられたが、独立の選択はとらなかった。その理由をこう話す。

「もし富士通という企業に入らなければ、これほど短期間で完成度の高い製品をつくることはできなかったでしょう。日本の大企業には、製品化の多様なノウハウが財産として蓄積されています。自分の研究を実現したいという目標を持った若者が大企業の力を借りながら、思いを形にして社会実装していく。そういう動きがどんどん広まっていけばいいと思います」

（文中敬称略）

大企業こそリソースを活かし 若手のイノベーション実現を 支援すべきである

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

オンテナのようにエッジの効いたイノベーションはたいてい、ベンチャー企業から生まれる。大企業の場合、革新的で独自性のあるアイデアが生まれても、さまざまな部署や人間からの圧力によりエッジが削られ、凡庸化してしまう。

では、富士通という、グループ総従業員数が13万人を超える巨大組織で、なぜ、オンテナをつくり出すことができたのだろうか。第1に、「何がよいことか」という共通善（コモングッド）に根ざした目標を持った異能のリーダー人材を外から取り込み、プロジェクトを発足させ、発想と行動の自由度を保証したことだ。本文では触れられていないが、プロジェクトにはプロダクトデザイナーやクリエイターなどアナログ人材を投入した。イノベーションはアナログから生まれる。

ただ、それだけでは、社内の圧力により、プロジェクトは思うようには進まなかつただろう。ここで第2の条件として重要なのが、リーダーの動き方だ。本多氏は組織の内部だけに頼るのではなく、自ら外に向けて働きかけた。そして、オンテナの社会的認知度を高め、ビジネスでの活用可

能性を開拓し、外から内へと攻める戦略をとった。

一方、内部に対しては、オンテナ事業のリスクを危惧する層とは距離を置き、一定の階層以上の人間にアプローチし、いわゆる“握る”関係を結んだ。「聴覚障害者と健聴者が一緒に音を楽しむ新しい未来」という理想を追求しつつ、組織を動かす政治的センスも駆使する。理想主義的プラグマティズムがここにある。

3つ目に着目すべきは、量産化の段階で、コンセプチュアルなリーダーである本多氏と製品化の技術と経験を積んだ現場リーダーの石川氏という、異質な人材同士のペアが生まれていることだ。本多氏が蓄積した心地よい振動の暗黙知を、石川氏がスペック化して形式知に転換していく。同質な人間同士では村度以上のものは生まれないが、異質であるがゆえの知的バトルは、さまざまな矛盾や課題を克服していく。個人の思いを組織化し、実現するときの人間関係におけるペアリングの重要性を認識すべきだろう。

オンテナは小さなイノベーションだが、振動と光により五感の感覚質の質を豊かにするオンテナ・ワールドへの共感が広がれば、大きなイノベーションに転じる可能性を持つ。「夢をかたちに」とは富士通のスローガン。大企業こそ、意欲ある若手に夢をかたちにする場を提供すべきだ。

読者の声

前号『Works』157号（2019.12 - 2020.01）に寄せられた読者の声です。

特集『介護と人事』に関するご意見、ご感想

- AIGの転勤をなくす制度にとても共感を覚えました。自分が働きたい場所（地域）でキャリアを積めることは、20年・30年という長い目線で考えると、とても合理的なことだと思います（化学）
- 当社ではまだまだ介護離職や休職はレアケースと漠然と考えていましたが、実態はどうなのかと考えさせられました。介護と仕事の両立をどのレベルで調和させるか、会社も個人も具体的に考えねばならないと思いました（小売）
- 介護に限らず、本人自身が精神疾患などで障がい者認定されていても、会社に申告してレタテルを貼られてしまうのを恐れ、沈黙している人は多いでしょう。特に40代過ぎからの疾患については静かにしていればわからないし、これからというときなので、隠れ障がい者の数は多いと思います（化学）

連載に関するご意見、ご感想

- AIのお手並み拝見：AIは「うっかりミス」を犯さない強みがありますが、本当に人を楽しませるには「人間らしいミス」を犯すことも重要な要素だとは、納得です（コンサルティング）
- 人事は映画が教えてくれる：当連載、いつも楽しみにしています。ダイバーシティにも表層と深層があり、「深層」のほうは人間関係の本質部分にかかわるとはじめて認識しました（海運）

Next

次号 No. 159 のテーマは

地球視点の働き方改革

（仮題）

頻発する大規模災害によって、すべての企業に対して環境対策を迫る声が高まっている。これまで多くの企業が働く人の幸せを起点に働き方改革を行ってきたが、地球的視点に立ち、環境に優しい働き方を考えるべきときがきている。次世代を見据えた人の移動、働くオフィスなどのあり方を検討する。

発行は、2020年4月10日（金）です。

編集後記

特集に登場いただいた高橋俊介さん、波頭亮さんはマッキンゼーのご出身です。同じマッキンゼー出身の伊賀泰代さんは著書『採用基準』（2012年、ダイヤモンド社）で、問題を解決し今までは異なる未来を作り出すのは自分たちだと考えるのがリーダーシップであり、それはすべての人に必要なのだ、と喝破します。オーナーシップとはリーダーシップでもあるようです。（石原）

2019年末、公共交通機関のスト真ただ中のパリに行ってきました。地下鉄もバスもほとんど動かず、移動手段は基本的に徒歩。「通勤は徒歩1時間」という市民もいました。それでも「国民の6割以上がストに賛成している」と、ラーメン店で隣に座った男性は誇らしげに言います。市民革命で権利を勝ち取った経験に裏付けられた、強いオーナーシップを感じました。（入倉）

研究や編集の仕事では、取材を通じていつも示唆に富んだお話を伺えます。では、取材は楽しいかという、そうとは言い切れません。短時間で取材対象者の真意をくみ取り、読者にとって価値のある情報を掴み、お互いにとっていい時間だったと思える場にするためには、入念な準備と現場での瞬発力が求められます。取材前はいつも楽しみ半分・緊張半分という感じです。（津田）

【お詫びと訂正】

Works 157号（2019年12月10日発行）におきまして、下記の誤りがございました。

- 44ページ『人事は映画が教えてくれる』の本文に「性的嗜好」という記述がありますが、「性的指向」の誤りです。

- 46ページ『統計が物申す』のグラフ内、「世帯主の年齢が34歳以下の世帯」の2018年の数字を2.0%と記載しましたが、正しくは7.5%です。

関係者の皆さま、ならびに読者の皆さまにご迷惑をおかけしましたことを謹んでお詫び申し上げます。

BACK NUMBERS



No.157 2019.12-2020.01
介護と人事



No.155 2019.08-09
プロの技を次世代につなぐ



No.153 2019.04-05
高齢者のポテンシャル



No.151 2018.12-2019.01
いい賃金



No.156 2019.10-11
人事のAI原則



No.154 2019.06-07
巧みに休む



No.152 2019.02-03
ハラスメントを許さない



No.150 2018.10-11
組織を蝕む無意識のバイアス

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 常務執行役員 CHO（最高人事責任者））

大谷友樹（ヤマトホールディングス 常務執行役員）

古寺猛生（レスターホールディングス 執行役員 人事部部长）

菅原明彦（日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital

America Corp. Chairman & CEO）

曾山哲人（サイバーエージェント 取締役 人事統括）

二宮大祐（イオンディライト 執行役員

グループ人事・総務本部長 兼 採用・教育部長）

和光貴俊（三菱商事 人事部 部付部長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／石原直子

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、坂本貴志、

白谷輝英、瀬戸友子、津田 郁、金井あかり

執筆／勝見 明、木原昌子（ハイキックス）

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／逢坂 聡、刑部友康、勝尾 仁、清水朝子、

波多野功樹、平山 諭、宮田昌彦

イラスト／内田文武、信濃八太郎、山下アキ

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256 fax / 03-3575-5229

158 2020.02-03 3つのオーナーシップ

第25巻 第6号 通巻158号2020年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256 (編集部)

定価700円 本体636円

