

これからのいい会社って、 なんだろう？

組織を超えてみんなで対話してみました

LoanDEAL ROUND TABLE



No.13

今号のテーマ

特集号

「LoanDEAL Round Table」

個人と会社の関係性が変わっていく中で、「いい会社とは？」ということについて、一人ひとりが考えを持つことが大事なのではないでしょうか。そこで2023年11月に「LoanDEAL Round Table」と題して、人材育成に関わる方々との議論の場を実験的に設けました。今回はその内容をタブloid版でお届けします。

CONTENTS

COLUMN

いい会社って、なんだろう？

原田 未来 | ロンディール 代表

WORKSHEET

書いてみよう

「組織における理想の人材比率とは？」

「いい会社とは？」

EVENT REPORT 01

キャリア自律が進んだ未来の組織に、
越境人材はどのくらい必要なか？

「就社型」「社内集中型」「越境型」「ポートフォリオ型」にわけてみた

笹原 優子さん | 株式会社NTTドコモ スマートライフカンパニー

古屋 星斗さん | リクルートワークス研究所

EVENT REPORT 02

「わかりあえなさ」を認識し、

それでもつながることが個人の自律を育む

奥田 知志さん | 認定NPO法人抱樸 理事長

本間 浩輔さん | Zホールディングス株式会社 シニアアドバイザー

INTERVIEW

ベンチャー・ソーシャルセクター・大企業、

それぞれの立場から考える「いい会社とは？」

ロンディールとは？

「日本の人材の流動化を創出する」をミッションに、大企業の社員が、一定期間ベンチャー企業で事業開発などの取り組みを行う「レンタル移籍」を提供。2015年のサービス開始以降、計74社移籍者数293名の実績がある（※2024年1月1日）。また、2021年4月には、ベンチャー起業家が抱える戦略課題に対して大企業社員が解決策を提案し、本気で議論するオンライン越境研修「Outsight (アウトサイト)」を開始。2023年6月には、稼働時間の20%×3ヶ月間の越境プログラム「side project (サイドプロジェクト)」も本格スタート。

「& LoanDEAL」WEB版はこちら <https://andloanddeal.jp/>

INTRODUCTION

いい会社って、なんだろう？

ローンディール 代表取締役 **原田 未来**

今号では、イベント「Round Table」でのエピソードをまとめつつ、本誌をお読みいただいたみなさまが、「いい会社って、なんだろう？」を考えるヒントとなるようなインプットやワークシート等をご用意しています。イントロダクションでは、なぜローンディールがこのような問いを立てたのか、背景についてお話しいたします。まずはじめにお読みいただくと幸いです。



個人と会社の関係性の変化

「いい会社とは？」と聞かれたら、皆さんはどんな会社をイメージするでしょうか。革新的な事業をやっている会社、待遇のいい会社、社員が魅力的な会社などなど、もちろん人によって思い描く会社像はさまざまだと思います。

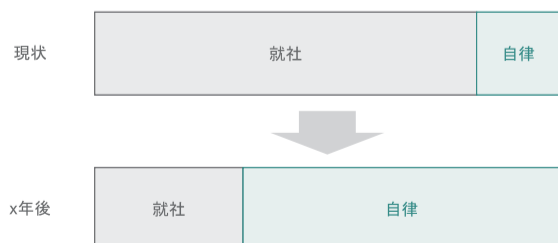
一方で、経済の停滞・社会課題の顕在化といった背景から、改めて「会社」が果たすべき役割が論じられています。副業や兼業なども徐々に広まり、個人の価値観も変化し、働き方は多様化しています。つまり会社に求められることも変わり、個人と会社の関係性も変わっていく最中にあります。しかし、役割・関係性が変わっても会社がなくなることはないと思うのです。なぜなら人は、一人では何かを成すことはできないから。会社という場があるから、人と人が出会い、価値を生み出し、喜びを分かち合えるのではないだろうか。私たちはそう考えています。

だからこそ今、「いい会社とは？」ということについて一人ひとりが考えを持つことが大事ではないかと思うのです。そこで2023年11月21日に「LoanDEAL Round Table」という、有識者をお招きして議論する場を設けました。今回はその内容をタブロイド版でお届けします。みなさんにとって「いい会社とはなにか」を考えるきっかけにいただければ幸いです。ここからは具体的に「いい会社」を考える際に私たちが注目した2つのポイントをご紹介します。

ポイント1 「組織における人材の構成比」

まず「組織における人材の構成比」についてお話しします。昨今、会社を取り巻く環境の変化と合わせて語られるのが、「キャリア自律」です。会社にキャリアを依存するのではなく、主体的に選択し、継続的に成長し続けることが個人にも求められるようになってきました。そのような個人の成長を、企業も後押しする必要があるとされています。

キャリア自律は不可逆

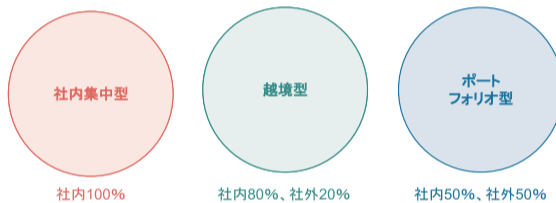


しかし、現状「キャリア自律」を促す企業の施策は、社内のポストを公募制に変えたり、キャリア面談を強化したりという社内での活動に限定されているように見受けられます。その背景には、キャリア自律を促進していくと、人材が辞めてしまうのではないかと懸念の声もあります。そこで、自律を促した結果として本当に自律を達成したときに、会社はどうあるべきかということについて、「就社or自律」ではなく、より解像度高く思考する必要があるの

ではないかと考えました。ここで私たちが考えるこれからの組織における人材の4分類「就社型」「社内集中型」「越境型」「ポートフォリオ型」を紹介します。これは、実際にキャリア自律をテーマにオンラインイベントを開催し、さまざまな方にお話を伺う中で見出されたポイントで、つまり自律にもいろいろなパターンがあるということです。

レンタル移籍の結果...

キャリア自律にもいろいろなパターンがある



4分類のイメージは以下のとおりです。

- ①**就社型**：自社内に限定してキャリアを考え、社外の選択肢を認識していない人材
- ②**社内集中型**：社外に選択肢があることを理解しつつも、100%自社に集中して業務に取り組んでいる人材
- ③**越境型**：本業に80%程度軸を置きつつも常に20%くらい社外で経験を積み学びの機会を確保している人材
- ④**ポートフォリオ型**：50%程度本業に取り組むつつ、自分の目的に基づいて複数のプロジェクトに参画しているような人材

つまり「就社or自律」という二項対立ではなく、上記4分類のように自律にもグラデーションがあることを前提に自組織の「理想的な人材の構成比」を議論することで「いい会社」の解像度を上げられるのではないかと考えました。

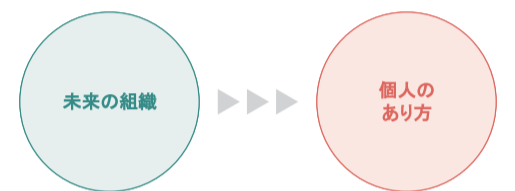
実際にどのような議論が行われたか、詳細は本誌のレポートをご覧くださいと思うのですが、リクルートワークス研究所の古屋さん、そしてNTTドコモの笹原さんをゲストにお招きして議論を展開しました。

議論の結果、参加者の多くが「人材の構成比」として、「越境型」「ポートフォリオ型」が過半数を占める組織を「理想」としていたことが印象的でした。しかし、業種業態・事業フェーズなどによって理想は異なり、さまざまな視点から活発な議論が交わされました。(ぜひ本誌をお読みいただいているみなさんも、この構成比を社内で議論してみたいかがでしょうか?)

ポイント2 「個と個の向き合い方」

続いて、2つ目のテーマは「個と個の向き合い方」です。「組織における人材の構成比」の議論でも、「越境型」「ポートフォリオ型」が重要という声は多かったのですが、その理想から大きく乖離している現状があります。つまり、「就社型」の社員が自律型に移行してもらう必要があるわけです。また、「越境型」「ポートフォリオ型」の人材を活かしていくためのノウハウも必要です。さまざまな背景・価値観を持った人たち同士が、会社という場所でのどのように向き合っていけばいいのかが。

考え方



このテーマについても「Round Table」で議論しました。ここではホームレス支援を行う認定NPO法人抱撲(ほうぼく)の奥田さん、ヤフーの本間さんをお招きして話を伺いました。

奥田さんは35年以上にわたってホームレス支援を行ってきた方で、その具体的なエピソードはビジネスから程遠い事例のように見えて、共通する要素がたくさんありました。詳しくはぜひ本誌をご覧くださいなのですが、一つだけご紹介すると、「自律」のために必要な要素として、実は他者との関係性から生まれる「外発的動機」が重要だというお話がありました。他者の存在を感じられるということが、個人の自律に必要なことなのです。本間さんからも、企業の1on1においても「あなたのことを見ているよ」と伝えることが大切、というコメントがありました。人と向き合うことの本質に触れる言葉をたくさんいただきました。

ここまでご紹介してきたように、私たちは「いい会社って、なんだろう?」、そんな問いを「組織における人材の構成比」と「個と個の向き合い方」という全く異なる2つの観点から考えてきました。

一人ひとりが考えることが重要

もちろんこの問いに正解はありません。一人ひとりが「いい会社とは？」を考える時間こそが重要なのではないかと思います。本誌にはご参加いただいた方の考えをいくつかご紹介していますのでこちらも参考にいただきながら、ぜひ一度立ち止まって考えてみていただければ幸いです。

これまでの会社という枠を超えて「つながり」を拡張していくこと。会社に籍を置く人も辞めた人も含めて、自律した人たちが、会社の掲げる「何か」(ビジョン、ミッション、パーパスなど)を媒介にしてつながれる。その「つながり」こそ、一人では成し得ない何かを成し遂げ、社会に価値を生んでいく。そんな場としての会社が「いい会社」なのではないかと考えています。そしてその「つながり」を力に変えられるような土壌を作っていくために、私たちの事業も存在していると考えています。

本誌をお手に取ってくださったみなさまともつながり、引き続き「いい会社とは？」を考えていきたいと思っています。ぜひご意見やご感想などをお寄せください。

WORKSHEET

＼書いてみよう／

「組織における理想の人材比率とは？」 「いい会社とは？」

次ページからは、「いい会社」について考えるヒントとなるイベントレポート・イベントに参加いただいた方のご意見をご紹介します。それらを参考にしながら、以下のワークシートを書いていただけたらと思います。Part. 1では、イントロダクションでもご紹介した「組織における理想的な人材の構成比」のワークシートを用意しました。Part. 2は、「いい会社とは？」のこた

えを図でもひとことでも文章でも、自由に書いていただけるよう、フレームのみをご用意しています。もちろんお一人でもできますが、身近な仲間と一緒にすることで互いの考えを深く知り合うことができますので、ぜひ周囲の方々をお誘い合わせの上、対話してもらえたら嬉しいです。

WORKSHEET 書いてみよう Part.1

理想的な“組織の人材比率”って？

右のSAMPLEを参考に、まずは現状の比率を書き、その後、理想を考えていただくと書きやすいと思います。組織の中に就社型・社内集中型・越境型・ポートフォリオ型の4分類の人材がどれくらいいるのが理想なのか？ パーセンテージと合わせて書いてみてください。なお、イベントに参加いただいた方々が書かれた構成比率をP5でご紹介していますので、合わせてご覧ください。

SAMPLE

就社 ○%	社内集中 ○%	越境 ○%	ポート フォリオ ○%
----------	------------	----------	-------------------

現状の人材比率

--	--	--	--



理想の人材比率

--	--	--	--

WORKSHEET 書いてみよう Part.2

いい会社って、なんだろう？

P8（裏表紙）に、参加いただいた方々のご意見をご紹介しますので、よろしければ参考にしてみてください。正解はありませんので、ぜひご自身なりの考えを書き、周囲の方と対話していただけたらと思います。

いい会社って、なんだろう？

REPORT 01

キャリア自律が進んだ未来の組織に、越境人材はどのくらい必要なのか？

「就社型」「社内集中型」「越境型」「ポートフォリオ型」にわけてみた

ローンディールでは、越境を通じて多くの「キャリア自律」した人材を輩出してきましたが、「キャリア自律」といっても、会社との関わり方はさまざまです。

そこで今回、リクルートワークス研究所の古屋星斗さん、NTTドコモ スマートライフカンパニー ライフスタイルイノベーション部・部長の笹原優子さんをお招きし、「キャリア自律が進んだ未来の組織に、越境人材はどのくらい必要なのか？」を参加者のみなさまと議論しました。解像度を上げて議論をするために、当日は「就社型」「社内集中型」「越境型」「ポートフォリオ型」の4分類の人材に分け、それぞれの人材がどのくらいの比率で組織にいると良いのか？を議論しました。お読みいただいているみなさんも、ぜひこの構成比を社内で議論してみてもいいのではないでしょうか？



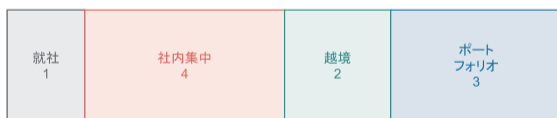
越境人材の比率によって 取れる戦略が変わってくる

原田：先ほど会場のみなさんに、会社での理想的な「就社型」「社内集中型」「越境型」「ポートフォリオ型」の割合を書いていただいたのですが、笹原さんの回答を拝見して、越境・ポートフォリオが半数だったのは意外でした。8割ぐらい「社内集中型」でいくのかなと思っていたのですが。

笹原さん：確かに「社内集中型」はもう少し広げたい欲求に駆られました。半々にした理由は、多様性ですね。



笹原優子さん | 株式会社NTTドコモ スマートライフカンパニー ライフスタイルイノベーション部・部長



【笹原さんが描く理想的な比率】

原田：笹原さんの部署には200人位いて、50個程の事業を見ておられますよね。具体的にどんな事業なのでしょう？

笹原さん：主にはエネルギー、セキュリティ、モビリティ分野の事業です。既存事業と新規事業、いろんなフェーズのサービスがあります。

原田：既存事業があるなら、もっと就社や社内集中が多くなっていいんじゃないかと思ったのですが。

笹原さん：人材の比率は、現状「就社型」が4・5割ですが、新規事業にも力を入れていく必要があるんで、アイデアを外から持って来られる人、外とつながっている人を増やしているところですね。

古屋さん：この構成比によって、取れる戦略が変わってきますよね。ちなみに僕は、ひとりを独占しない「ハイパーメンバーシップ型組織」という考え方を提唱しているのですが、定義は「多くの関係社員が緩やかなメンバーシップを感じて、継続的に関係性を保持する」というもの。関係社員というのは、副業・兼業でその会社にジョインしたことがある人や、学生時代にアルバイトしていた人、退職した人など、一時的な関係性はあったけど今は毎日会社に来ているわけではない人を指します。



古屋星斗さん | リクルートワークス研究所

会社が嫌で辞めた人ではなく、好きなんだけど、ライフスタイルやタイミングなどが理由でポジティブに辞めた人とつながっておく。すると、転職マーケットに「こういう人が欲しいです」と訴えるのではなく、関係社員に対して「こんなポストが空いていて、公募がかかっているんですけど、どうですか？」「こんなプロジェクトが立ち上がったんだけど関心ある人いますか？」という声掛けができるようになるわけです。こうしたつながりを活用することも人手の確保においては重要かなと。

イノベーションが必要じゃない組織・企業はもうないわけで、越境をする方々が一定数必要になってくる。でも実際、副業をしている人は7%程度しかなくて、残り93%は「社内集中型」か「就社型」なんですよ。現在、大阪商工会議所で若手社員キャリアデザイン塾の塾長をやっているんですが、中小企業の方にとっても大手企業の方にとっても外を見ることの意味ってすごい大きくて。「自分って結構いけるじゃん」「いい経験できてるじゃん」「自分の会社、めっちゃいい制度持ってるじゃん」と気づく。「就社」の人のキャリアには、こうした経験がないことがリスクになる可能性はあるんじゃないかなと思っています。

笹原さん：これまで一生懸命やってきて、外があることに気づいていない人も多いのかもしれない。私はメンバーに「次のキャリアでどんなパーツがあるとより魅力的なのか」「そもそも今、どんなパーツがあるのか棚卸しましょう」という話をしていますね。

原田：外での経験をどのくらいの方がすると組織のバランスが良いのか、というのが気になります。外を見た経験がある人はハッと気付かされるけれども、その経験がない人だけの部署もありますよね。最近は副業解禁が広がってきていますが、人事の方から「解禁してゲートを開けたのに誰も出ていない」というケースがある」と聞きます。

笹原さん：私は会社で最初の挨拶のときに、社員に対して「私も副業しているので、していいですよ」と言います。転職の方も3割くらいいますね。

原田：ただ、入ってくる方の中には、ある意味「ヤドリギを変える」というスタンスの方もいらっしゃるのかなと。

転職したら別の場所を知るという意味では一歩進んでいる気はしますが、1回転職していれば「自律」という捉え方も危ういんじゃないかなという気がしました。

笹原さん：転職でもマインドは「就社」かもしれないってことですね。そういう方もいるでしょうが、「就社」が悪いことではなく、「ずっとそこに居続けたい」という場所が変わってくるのは自然なことなのかも。



そもそも「仕事はひとつだけ」に違和感

原田：ここからは、参加者のみなさんのご意見も伺っていきしたいと思います。みなさんには事前に理想的な4分類の比率を書いていただき、グループディスカッションをしていただきました。まずは「就社」をマジョリティーに書いた東洋製罐グループ・三木さん、ぜひその背景など教えていただければと思います。

三木さん：私は「就社」を6割にしました。弊社は東洋製罐グループという缶やペットボトル等の容器を作っている会社ですが、我々が製品をこれまでのように作れなくなると関係各所や世の中に大きな影響がでできます。外にも魅力的な会社・仕事が多くありますから、越境人材が増えすぎると留めておくのは難しく、流動的な人材で今の品質や安全性を担保するのは難しいんじゃないかなと。また、日本全体で考えた場合でも仮に越境する人が9割になったときに、日本の社会は本当に成り立つのか、という課題提起も込めて6割にしました。



三木逸平さん | 東洋製罐グループホールディングス株式会社

原田：「就社型」の方々の存在が、事業の持続可能性に重要ということですね。確かにそのような視点も重要ですね。ありがとうございます。古屋さんは、みなさんの議論から何か気づきはありましたか？

古屋さん：先ほどみなさんの回答を見てひそかに数えさせていたんですが、「就社」と「社内集中」をあわせて半数を上回っている方は2割程度しかいなかったんです。これは意外でしたね。みなさんの対話で興味深かったのは、「越境」というと副業や社外活動をイメージされると思うんですが、「日常の越境場」という概念もあって、「職場の中でも越境がデザインできる」という。これはとても大事なことで、どうやって社内越境的な場を作るのか、オフィス作りやコミュニティ作りの観点でもっと考えられるんじゃないかな、と思いました。

原田：ありがとうございます。ではアルumnナイの支援をされているハッカズーク代表の鈴木さんいかがでしょうか。

鈴木さん：我々のようなスタートアップの場合、今の状況と、たとえば数年後に社員が100名を超えた場合では変わるんですね。今はやる事がわかっているから、「一気に社内集中に寄せよう」ということで90%が「社内集中型」でやっていますが、今後は社員が100名ぐらいになるまでは70%が「社内集中型」、20%が「越境型」、10%が「ポートフォリオ型」がいいなと思っています。でも社員が300人、500人になったときに「越境型」と「ポートフォリオ型」を合わせて30%も必要かというところではなく、企業のフェーズによって違うというのは面白いと思いました。



鈴木仁志さん | 株式会社ハッカズーク代表取締役 CEO

原田：組織がアクセルを踏んで成長していくときに「外を見ている場合じゃない、みんなでアクセルを踏んでいこう」という時期は確かにありそうですね。では大学に通いながらヨココネクトというベンチャーを創業された落合さん、いかがでしょうか。

落合さん：自分は中学生や高校生の頃、学業と部活動を両方やっていましたし、今も大学の授業に行きつつバイトに行き、さらに学生団体など2つの代表をやっています。そこで素朴な質問なのですが、学生生活までは複数のことに取り組むのが当たり前ののに、どうして就職したら一気に「就社」という選択になってしまうのでしょうか。



落合佑飛さん | ヨココネクト合同会社代表

古屋さん：不思議ですよ（笑）。理由は2つで、労働契約が職務専念義務を前提としていること。もうひとつは本業が忙しくてひとつしかできなかったんじゃないでしょうか。今は労働時間が大きく減少していますが、引きずっている。

笹原さん：本業に、当たり前前に時間を取られたり疲れたりするので、私も最初は「仕事はひとつだけ」と思っていました。でも、会社でも活かして転職しても活かせるスキルを身につけたいと思うようになり外に出たんですが、給料をもらっているからには会社の仕事も全うしないとけない。よく本業と副業の割合を「8対2」という方がいますが、私にとっては「10対2」で（笑）。若かりし頃はヘトヘトでした。越境する人にはそういう人が多い気がします。

原田：最近、20%だけベンチャーで働く side project というプログラムを始めたんですが、やはり笹原さんのように「10対2」になりがちなんですね。でも慣れてくると重要な部分が見つかってきて、実は1くらいは本業と副業先でのインプットが重複してくる。今後そういうノウハウが溜まってくると、「絶対1回は就社しないとけない」という思想ではなくなる日が来るのかもしれないですね。落合さんいかがでしょうか。

落合さん：自分は1年遅らせて就職活動をしようと思ってるんです。なぜかという、今はベンチャーをやっていますが、同じ時間でもっと仕事をこなせるような事務能力が欲しいので、企業に武者修行に行こうと考えています。そうなったときに、自分には最初から「就社」という選択肢はないので、「10対2」という働き方になることが決定的だな、と今のお話を聞いて感じました。

原田：ありがとうございます。最後に古屋さん、笹原さんから一言ずつお願いします。

古屋さん：今日はありがとうございました。これまで自社から外に出る越境人材の話をしてきましたが、人材を外に出すだけではなく、受け入れる団体も必要なわけですね。ぜひ皆さんの組織で副業・兼業・越境人材を受け入れる。そちらの視点でも考えていただくと良いかなと思います。

笹原さん：私は、みなさんの多様なお話を伺ってこれから日本が面白くなりそうだなと、とても楽しみにになりました。本日はありがとうございました。

原田：ありがとうございます。今日は人材を4分類に分けて考えてきたわけですが、当然ビジネスモデルや事業フェーズによって理想的な状況は異なり、正解はありませんね。自分たちの組織がどうあるべきか、議論しながら理想的な組織に近づけていけるとよいですね！

Profile



笹原 優子さん
株式会社NTTドコモ スマートライフカンパニー
ライフスタイルイノベーション部・部長
1995年NTTドコモ入社。iモードサービスおよび対応端末の企画、仕様策定にサービス立ち上げ時より携わる。イノベーション統括部グロース・デザイン担当部長として、新事業創出プログラム「39works」を運営。プライベートでは2000年に東京・大阪の遠距離結婚を決めたことをきっかけに、場所に関わらず働ける人材になろうと副業を開始。コンサルティング事業、社会起業家支援を実施。現在はNPO法人ETICで「Social Impact for 2020 and Beyond」プロジェクトにプロボノとして参画。2013年MIT Sloan FellowsにてMBA取得。



古屋 星斗さん
リクルートワークス研究所
2011年一橋大学大学院 社会学研究科修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、政府成長戦略策定等に携わる。2017年より現職。労働市場のシミュレーションに基づく未来予測や、次世代社会のキャリア形成を研究する。一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。法政大学キャリアデザイン学部兼任教員。大阪商工会議所若手社員キャリアデザイン塾塾長。著書に「ゆるい職場—若者の不安の知られざる理由」（中央公論新社）「なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか」（日本経済新聞出版）。

教育機関・ベンチャー・大企業、それぞれの視点

当日参加いただいた異なるセクターの方々に、4分類の理想的な構成比率とその背景を伺ってみました。



熊倉 悠貴さん
筑波大学附属坂戸高等学校
学校は就社型の先生がほとんどで、多様性がないんだと、いろんな企業の方とお話しして改めて思いました。少なくとも私の周りでポートフォリオ型の先生はほぼいません。そうした中で多様性が学校の中が増えていくと面白くなりそうだなって。大学入試も変わってきており、様々な活動やプロジェクト立ち上げなどが、推薦入試で評価されるポイントになります。高校生にそうした経験が求められる一方、先生は教員以外の社会人経験がない場合がほとんど。先生が兼業したり、企業で働く人が登壇するケースなどが増えていくと高校生の活動を後押しできていいなと思いますね。

就社型 20%	社内集中型 20%	越境型 30%	ポートフォリオ型 30%
------------	--------------	------------	-----------------



石橋 哲さん
東京理科大学大学院 経営学研究科技術経営専攻 教授
私は大学教員ですが、自分の働き方の認識は「ポートフォリオ型」です。企業の方のお話を伺っていると、実際は就社型が多そうだなと感じました。ですが、就社マインドはもういらなと思っています。ただ組織という集団のパーパスをずっと保持し続けるためには、そこにどっぴり軸を置いている人は必要ですので、社内集中型は2割程度いるといいんじゃないでしょうか。それ以外は越境型とポートフォリオ型にしていく。やはり組織の中にいろんな立場の人がいることが大事だと思います。

社内集中型 20%	越境型 20~40%	ポートフォリオ型 40~60%
--------------	---------------	--------------------



高山 亮さん
株式会社東芝
就社型と社内集中型の配分は迷いましたが、東芝はインフラを支えている事業が多いので、その人たちが半分以上いなくなると困るというのはあり、合わせて50%にしました。自社の製品は数十年の間、利用し続けるというようなものが多いので、たとえば「30年後を見据えて作って支えていく」という存在が必要だと思います。当然、保守的な人たちがただ居続けるみたいな状態は良くないと思いますが、他の方のお話を伺っても、やはり業界やどれくらい先の未来をイメージするかによっても違うなと感じました。

就社型 25%	社内集中型 25%	越境型 10%	ポートフォリオ型 40%
------------	--------------	------------	-----------------



櫻井 将さん
エール株式会社 代表取締役
自分の中での気づきは「逆越境」という視点。世の中に越境人材がいるということは、社内越境で来ている人がいるということ。それを理想像の中に含まないと、「越境人材が事業推進に貢献する人たちであること」をしっかりと認識できないなあと、最後に急いで「逆越境10%」として足しました。自分の時間の10~20%で関わる人が、パーパスや事業に活かされる状態をどうやって作るかが、自社においても課題だなと感じています。まだ答えはありませんが、良い問いが生まれました。

社内集中型 25%	越境型 40%	ポートフォリオ型 25%	逆越境 10%
--------------	------------	-----------------	------------

REPORT 02

「わかりあえなさ」を認識し、それでもつながることが個人の自律を育む

私たちは会社における役割として、はたまた個人として相手とどう向き合うべきなのでしょう。 「つながりの中には『わかりあえない』という形だっている。大事なのは共感不可能性の共感」 そう話すのは、これまでに3,700人以上のホームレスの自立を支援し、牧師としても多くの個人と向き合ってきた経験を持つ認定NPO法人抱樸 理事長・奥田知志さん。多様性が重視される社会の中で、私たちはさまざまな年代や価値観を持った人と、共にひとつの組織で働いています。昨今では「キャリア自律」が不可欠なものとなり、働き方がますます多様化し、同じ組織の中にも「わかりあえない」、そんな経験も増えてきているのではないのでしょうか。しかし、より良い組織を実現するためには、そこで働く一人ひとりとの関係性が大事になってきます。第2部ではゲストに、「1on1」をヤフーで取り入れ、事業の成長につなげることに取り組んできた第一人者・本間浩輔さんと、認定NPO法人抱樸 理事長・奥田知志さんをお招きし、個と個の向き合い方について参加者のみなさんと対話しました。



「あなたを見ているよ」と伝えることに価値がある

笠間：今回、会社組織における「個人との向き合い方」というテーマにあえて全く違う領域で活動されている奥田さんをお招きしたのは、奥田さんのホームレスの方々との向き合い方に感銘を覚えたからです。奥田さんがどのように個人と向き合われてきたか、ぜひご紹介いただけますか？

奥田さん：35年間、ホームレスをはじめとする生活困窮者の支援のなかで、その人には「誰が必要か」ということを考え続けてきました。福祉の世界は「何が必要か」「どんな支援が必要か」ということが中心にあります。しかし、ホームレスの方に仕事や住居を提供しようとしても「ほっといてくれ」と拒絶されることがあります。すでに人生に絶望していて、立ちあがる「その気」や「欲」がもうないんです。こんなふうには「内発的な動機」が潰れた人がもう一度立ち上がるには「外発的な動機」が必要だと思っています。つまり、人とのつながりの中で与えられる動機です。本人が自分の人生を諦めても、その人の人生を諦めない人がいることが重要。それが「誰が必要か」という部分です。この「誰が必要か」という考えは、従来の福祉の概念ではあまり扱われてきませんでした。自己責任論が強い今の社会では「ホームレスになったのはその人のせい。自業自得だ」とする考え方が強くあります。しかし、人と人との関わりが薄くなった。その結果として社会全体の力が弱くなっていったのではないかと思います。



奥田知志さん | 認定NPO法人抱樸 理事長

笠間：本間さんにお伺いしたいのですが、企業の1on1と通じる部分というのはありますか？

本間さん：もしかしたら企業で行う1on1も「あなたを見ているよ」「大切に思っているよ」ということをちゃんと伝えることが重要なかもしれませんね。今は特にテレワークが普及し、オンラインコミュニケーションの中で部下も不安があると思います。そういう中でも、ちゃんと上長が自分のことを見てくれていると安心感が生まれます。もっと言うと、本当はそれだけでいいのかもしれませんが。その中にコーチングやティーチングなど、いろんな要素を入れて考えてしまうと、本来やりたいと思っていた1on1の本質から遠ざかってしまうのかもしれないと感じました。



本間浩輔さん | Zホールディングス株式会社 シニアアドバイザー

笠間：相手につながりを感じてもらうことが重要ということですね。つながりが生まれることによって自分の中に相手の視点が増え、相手の視点と自分の視点を行き来できるようになるのではないのでしょうか。それが個人を変化させると思うのですが、いかがでしょうか。



笠間陽子 | 株式会社ローンディール プロデューサー

奥田さん：一緒に活動している仲間で92歳の方がいるのですが、この方は昔放火を繰り返し、合計11回、52年間刑務所に入っていたんです。当時「どうしたら放火をやめるだろう」と専門家を集めて試行錯誤したのですが、治療的なアプローチではすっきりしない。そこで、質より量でとにかくその人に対する関係性を増やしていきました。すると、人のつながりが増えていく中で「放火」という要素が相対的に小さくなりました。周囲との関係によってこの方の中に「他者性」が生まれたのです。そして「放火したら周りが悲しむから、できんな」と言うようになったんです。

今、その方には炊き出しのお茶配りの仕事をさせていただいていますが、一生懸命やってくれます。困ったときに「助けて」言うことができ、「どうした？」と言われることで自尊心が生まれます。しかしそれだけでは足りない。人間は誰かから「助けて」と言われ、自己有用感を持つことが重要なのです。「助けて」と言う、「助けて」と言われる、その組み合わせが人を元気にするのだと思います。

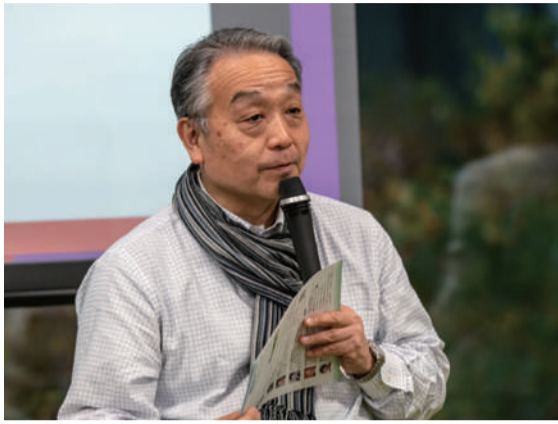
つながりの中には「わかりあえない」という形だっている

笠間：ここからは企業における個人との向き合い方を考えていきたいです。最近「個人がどう自律していくか」が話題にあがります。自律について、どうお考えでしょうか？

本間さん：難しい概念だと思います。「自律しろ」と会社に言われて自律するのかという疑問だし、言っている人事は自律できているのか？というところでもない場合が多い気がします。ただ自律を叫ぶのではなくそもそも何を目標しているのか、しっかり考えないといけないと感じますね。

奥田さん：困窮者支援の現場で言うと、国が行う支援はもっぱら「自立」、憲法第25条の「生存権」です。まず自分で立って、生活できるように支援するという考えです。でもその先の「自律」、つまり自分を理解し、自分のことを決め、自分の物語を生きていくという憲法第13条の「幸福追求権」までを考えると、本来は重要だと思います。就職について考えても、自立だけを見ていると就職が「目的」になってしまう。そうではなく「何のために働くか？」を考えないと人生は面白くありません。本当は「自立」とそ

の先にある「自律」はセットであるはずなのに、どうも社会システムでは「自立」に終始してしまうように思います。そしてこの「自律」には、先ほどお話しした他者性、つながりという要素が欠かせないとも思います。



空問：「企業においてどのように働くか」に良し悪しや序列はありません。しかし、いったん社員の自律を重視すると、たとえば「外のネットワークを持っている人の方が、自律している」「自社一本でキャリアを歩む人は、世界が狭く自律できていない」といった解釈が生まれ、対立を生む可能性があるように感じます。この「自律がはらむコンフリクト」について、お考えを伺いたいです。

本間さん：コンフリクトが起こるなら、まだ健全だと思います。おそらく多くの企業はそこまでいってなくて、誰かが越境学習にいくと聞いても「ふうん、いいんじゃない。でも別に自分はいいいや」と無関心な状態なのではないでしょうか。コンフリクトが起こるなら、互いに「こう思う」と議論している状態なので、前進していると感じます。この無関心な状況も含めて「自律していない」と言うこともできると思いますが、そういう状況を作ったのは社会にも要因があります。そのため、そういう人に対して「何で自律しないんだ！」と言ったところで議論がずれにくるような気がしました。

奥田さん：「自律にはつながりが必要」とお話ししましたが、これを「相手と相互に共感すること」と考える人は結構多いんです。共感する、わかりあえる、といった考えです。しかしホームレス支援の現場では「大変でしたね、わかりますよ」と共感の姿勢を示した時、喜ぶ人ばかりではありません。「お前に何がわかる！」と怒る人ももちろんいるんです。私が言いたいつながりというのは、この共感不可能性、「わかりあえなさ」も含めたもの。自律するにはつながりが大切で、それは共感し理解しあうことだと強制されるとまずいことになります。これは自律に必要な「つながり」という概念がはらむコンフリクトだと思います。だから私は「共感」をつながりの前提にしません。わかりあえないというつながりもある「共感不可能性の共感」という言葉を大切にしています。これは、人間はそれぞれ違うという尊厳を理解することでもあります。相手を支配できないし、してはいけない。「わかりあえる」と支配する方向に行ってしまうと現場で様々な問題が起こりますね。



つながりを作るために、個人もしっかりと責任を果たすという意識が大切

空問：ここからは、参加者のみなさまと意見交換したいと思います。ご質問や感想がある方はお願いします。

質問：「共感不可能性の共感」がとても良い言葉だと思いました。この認識を持つことがいい会社にもつながる感じます。一方で「私たちは共感できない」と認識することは、感情的に辛い部分もあると思います。どうやってこの「共感不可能性の共感」を育むと良いのでしょうか？

奥田さん：それぞれに違う人間であるということ、相手の領域には入れないし、入らないことが尊厳を守ることだということを、よく理解するべきだと思います。よく聞く「冰山モデル」のように、今見えている姿は海の上に現れたごく一部で、見えていない水中に大きな冰山があると想像力を働かせることも重要。共感不可能性に共感した上でも、隠れた部分への想像力は常に働かせておきたいですね。

本間さん：非常に本質的な話だと思います。「共感できない」という前提で僕は会社を集まっているんだと理解することなんじゃないかな。ときには厳しい評価をしなきゃいけないし、ときには「あなたのことがわからない。でも僕は仲間だよ」ということが重要な気がします。結局、会社や上司は部下の人生の責任は取れません。家族ではないし、一生面倒を見るわけでもありません。ただ一緒に仕事をしているんだから、それぞれに自分の責任を果たそうよ、くらいの感覚でいるのが良いのではないのでしょうか。

「共感できない」という前提で相手への想像力を働かせる

質問：会社では「自律」と「主体性」という概念が混同される印象があります。自律は「自己選択をして納得感を高める」といった概念だと思いますが、会社における「キャリア自律」は「会社のために主体性を出そう！」「自律していないから主体性がないんだ」といった前提で語られる気がします。本来なら、本当にその人が幸せになる選択ができるよう、会社が支援できると良いと思うのですが…。

本間さん：言葉はとても大切です。でも「そもそも人事の仕事って何だろう？」と考え、人事が哲学を持たないと、どうしても言葉も概念もブレていくのではないのでしょうか。企業は儲けを出さなければならぬので、ときにはその哲学に反することもあるかもしれないけれど、そもそも哲学としてどこに立つのかを考えることは重要です。そのために、今日のような「そう簡単には答えが出ないこと」をちゃんと話す機会を持つことが必要なのではないのでしょうか。

質問：お話を聞いて、共通点は「ホームレス」だと思いました。社会の中で孤立しているのか、社内で孤立しているのかの違いであって「つながりがなくて困っている」という点では共通していると感じます。孤立が生まれる背景には、自由競争が激化し、常に序列の中で戦わなければならない社会構造があると感じるのですがいかがでしょうか？

本間さん：鋭い指摘だと思います。社会構造が働く人にも影響を与えているのは間違いない。ただ僕は、会社も捨てたもんじゃないと思っていて、評価とか成果を超えたところで助けてくれる人がたくさんいる。そこでつながっていくことが重要だと思います。もちろん社会の影響ということもあると思うけれども、個人の側にもやらなきゃいけないことはあると思います。「助けて」という勇気が必要です。これは1on1も同じで、たとえば企業で1on1が成立す

るためには上司だけじゃなくて部下もそれなりの覚悟がないといけない。「とりあえず上司と話すか」ではなくて、自らフィードバックを取りにいったり、自分の人生をどうしたいのかという足腰を持ってほしいです。人事だけでなく双方にやらなきゃいけないことがあると思いますね。



奥田さん：自己責任論社会は確かに問題で、社会に分断を生み出した原因です。ですが僕は「自己責任」という言葉自体は大事にしてるんです。「自己責任を取れる社会、ちゃんと競争ができる社会を作ろう」とずっと言ってきました。自己責任をすっ飛ばして、自分の困難を「社会の責任だ！」と言ってしまえば、根本を間違えると思います。問題なのは、今の社会の「競争」が一步間違ったら死ぬような、「セーフティーネットがない状況」にあることだと思います。自分の言ったことに責任を取るのには当然です。ただ、挑戦して失敗したときに死なないうような社会を作っておきたい。私は自己責任も競争も頭ごなしに否定するつもりはなく、ちゃんと競争させてほしい、そのための社会保障の仕組みを作っておきたいと思いますね。

もう1つ。成長には2種類あると思います。1つは「縦の成長」でその人の能力を高めていくもの。経済や会社ではこの成長が重視されます。それも重要ですが、私が見てきた人々には虐待を受け学校に通えていないなど、ベースがないため縦の成長が難しい人がたくさんいました。でも彼らは、つながりをどんどん増やして横に成長していきました。縦の成長だけで固められた社会に生きていくと「自分で頑張った次のステージに行かなければ」と思い込んでしまうけれど、それ以外の成長の方向もある。今後の日本経済は縦の成長はもう難しく、視点を変えて「横の成長」にも価値を見出せると良いのではないのでしょうか。

空問：複数のつながりを持っていることが個人の幸福度につながるという研究もあるようですが、まさに「横の成長」ということなのかなと感じました。共感不可能性を理解しながら、それでも会社という場所に集まる仲間であるという意識やつながりをどのように育んでいくのか、ぜひ皆さんと一緒にこれからも考えていきたいと思います！



Profile



奥田 知志さん
認定NPO法人抱樞 理事長

北九州市を拠点に生活困窮者支援を行うNPOを運営。これまでに3,700人(2022年3月現在)以上のホームレスの人々の自立を支援し、牧師としても多くの個人と向き合ってきた経験を持つ。認定NPO法人抱樞理事長、東八幡キリスト教会牧師。1963年生まれ。関西学院神学部修士課程、西南学院大学神学部専攻科をそれぞれ卒業。九州大学大学院博士課程後期単位取得。1990年、東八幡キリスト教会牧師として赴任。同時に、学生時代から始めた「ホームレス支援」に北九州でも参加。事務局長等を経て、北九州ホームレス支援機構(現抱樞)の理事長に就任。



本間 浩輔さん
Zホールディングス株式会社 シニアアドバイザー

上司と部下が個々で対話をする「1on1」という手法を約10年前にヤフーで取り入れ、事業の成長に繋げることに取り組んできた第一人者。1968年神奈川県生まれ。早稲田大学卒業後、野村総合研究所に入社。コンサルタントを経て、後にヤフーに買収されることになるスポーツナビ(現ワイズ・スポーツ)の創業に参画。2002年同社がヤフー傘下入りした後は、主にヤフースポーツのプロデューサーを担当。2012年社長室ビール・デベロップメント本部長、人事担当執行役員、コーポレート管掌常務執行役員などを経て、2019年Zホールディングス執行役員、2022年退任。神戸大学MBA、筑波大学大学院教育学専修(カウンセリング専攻)、同大学院体育学研究科(体育方法学)修了。2023年7月より、ローンディールのアドバイザーを務める。

INTERVIEW

ベンチャー・ソーシャルセクター・
大企業、それぞれの立場から考える
「いい会社とは？」

ここまでお読みいただきありがとうございます。「Round Table」では、グループディスカッションを行い、お一人おひとりに「いい会社とは？」を考えていただきました。その結果、考えが深まった、新たな視点が得られたなど、さまざまな意見が飛び交いました。最後に、異なるセクターで活躍されている8名の方が考える「いい会社」についてご紹介します。



山口 裕也さん
小野薬品工業株式会社 経営戦略本部 人事企画部 人財開発室 育成課

「いい会社」とは？

“ひと”と“ひと”との関係性に
アプローチし続けることが出来る会社

やはり“ひと”と“ひと”との関係性にアプローチし続けることが大事なのではないのでしょうか。“ひと”は“ひと”によって磨かれますし、関係性によってキャリア開発が進んでいきます。一人ひとりに合ったアプローチを考えて実行していくのが大事だなと思いましたし、人事としてしっかりやっていかないといけないと改めて認識しました。社内SNSなどを活用して、ハブになって「いい関係性」をつくる仕掛けをどんどん実行していきたいですね。弱いネットワーク（弱い紐帯）が重要であると言われるますが、そうした“ゆるい関係性”が広がっていくといいなと思います。



宮崎 大輔さん
NTT東日本 総務人事部 人事第二部門 担当部長
(認定NPO法人 全国こども食堂支援センター・むすびえにレンタル移籍中)

「いい会社」とは？

多様なヒトが輝く組織・つながる社会

現在NPOにレンタル移籍していますが、多様性の素晴らしさを感じています。会社には「これをやりたいという想い」を持って入ってきている人たちが多くいますので、その人たちの輝かせる必要があると思います。なので、さまざまな個性や想い、バックグラウンドを持った人同士が繋がったり、輝ける会社になるといいなって。たとえば同じような想いを持った人たちをつなげていくことで、ひとりではやりたいことを実現できていなかった人が動けるようになったり、逆につながりをつくることで「やりたいことが生まれていく」みたいなことも起こるといいなと思いますね。



渡部 カンコロンゴ 清花さん
特定非営利活動法人WELgee 代表理事

「いい会社」とは？

社会と人と組織に対する姿勢の根底に、
矛盾がない会社

会社は「社会と人と組織に対する姿勢の根底に矛盾がない」状態がいいなと思います。当然、コンフリクトや不都合な事実も出てくると思いますが、それを無視せずに向き合っていくことが大事になって。また、ひとつの会社だけだと、社員一人ひとりが持つ可能性、好きなこと、パッション、前職の経験などを余してしまうと思います。でも会社が全部引き出してすべて活用しようなんておこがましいというか、そこまではできない。なので個人も「会社で全部活かしてもらおう」という姿勢ではなく、自ら探しに行ってそれを組織で活かす。そうやって補い合えると良いなと思いますね。



鈴木 仁志さん
株式会社ハッカズーク 代表取締役CEO

「いい会社」とは？

各々がその場に居る
“言い訳”を見つける事ができる会社

「そもそもみんな自律したいんだっけ？全員がそうなりたいわけじゃないよね」という話をグループで行いました。「仕事にそんなにモチベーションを求めてない」という人がいてもいいと思いますし、自律ハラスメントになってもいけない。また「自律を促す」ってそもそも変じゃない？って。「自律＝自分の価値観に沿って意思決定をしている」ということなので、促すのではなく、個の自律が受け入れられる状態というのが一番いいはず。「言い訳」という言葉をよく使いますが、組織が「言い訳を作ってあげられるか」が大事じゃないかと思っています。



荒井 昭則さん
特定非営利活動法人コンフロンティア 代表理事

「いい会社」とは？

多くの人を巻き込む会社

会社にいろいろな関わり方をする人が増えるといいですよね。今日、ビジネスパーソンを4分類（就社型・社内集中型・越境型・ポートフォリオ型）にわけたワークがありましたが、4つだけじゃなくもっと細分化して、色々な関わり方ができると思いました。また、仮に別の会社で働いていたとしても、一緒にいい世の中をつくる仲間として、多くの人・組織を巻き込んでいける会社というのがいい会社なんじゃないかなって思います。それから、いい関係性を築いていくためには、周囲とのコミュニケーションが重要。相手を100%理解しようとするのではなく、違いを発見していくことも大事だなと感じました。



平良 正博さん
大日本印刷株式会社 人材開発部 部長

「いい会社」とは？

個の成長を、組織の成長・会社の成長・
社会の成長につなげる理念のある会社

「信頼と共感なくして人は動かず」ということを座右の銘にしていますが、今日のお話を聞いて、自分の座右の銘（自身の価値観）がすべてだと思っちゃいけないというのが大きな気づきでした。さまざまな価値観に触れて、「みんな前提が違う」ということを認識してコミュニケーションを取っていかないといけないと思いました。それは社内でも言えること。私は人材育成の部門にいますので、1on1のありかたなどについてしっかり議論していきたいです。大変なことですが逃げてはいけません。個の成長・会社の成長のためにも、越境のプログラムをバンバン推進していきたいです。



落合 佑飛さん
ヨココネクト合同会社 代表

「いい会社」とは？

「いい社会」の構成員であり、
「いい社員」を生み出すことのできる会社

会社は社会の構成員なので、いい社会をつくるための存在であるべきだと考えます。また一人ひとりがイキイキと働くことを重視し、そうした“エチケット”を伝えられるのはいい会社だなと思います。たとえば「前向きに動いた方が楽しいよ」などと発信したり、頑張ったら報われる制度があるとか。そうやって社内外に責任を果たせる会社は素晴らしいですよね。現在、大学に行きながらベンチャーを創業していますが、自身が働く上で「自らが望む仕事に就けること」「自らの仕事に満足できること」、この2点は重要だと感じました。そのために、ほかの会社を知った上で改めて自社の仕事に向き合う越境は有効だと感じています。



畑田 康二郎さん
将来宇宙輸送システム株式会社 代表取締役

「いい会社」とは？

多様な活躍の機会がある(会社視点)／多様な人材が成長に
貢献してくれる(社会視点)／死なない程度に失敗できる(個人視点)

私は経営していく中で、多様な人材が活躍できる組織にしたいという想いがあります。兼業副業でジョインした人材から「この仕事は面白いから他の仕事を全部辞めてフルコミットしたい」という申し出を頂いたこともあります。受け皿を多く用意することで、多様な接点を持ちながら本人の内発的な動機に基づき関わり方を自由に変えていける組織が理想だと考えています。一方で、多様な価値観を認めながら働く中では、メンバー間がお互いの立場を理解できずに対立が生まれてしまうこともあります。そういった問題意識を抱えている中、今日の登壇者がお話していた「共感不可能性」、すなわち「分かりあえないということを分かりあうべき」というメッセージが深く響きました。

