

Interview on Change Leader — 変革リーダーに聞く

『個人と組織 — 新しい関係のあり方・つくり方』

株式会社ガイアックス

管理本部 人事労務・広報・ブランドマネージャー 木村 智浩

ブランディングディレクター

ナタリア・ダビドバ

デジタル社会では、モバイルワークやテレワークの導入が進み、移動やコミュニケーションにかかるコストの低減が実現してきている。しかし、その一方で、オフィスから解放された個人とのエンゲージメントを維持しながら、創造性を発揮してもらうための環境づくりが、新たな組織の課題となっている。

こうした流れの中、コワーキングスペースの利用企業は世界中で拡大している。2018年の調査(*1)によれば、世界のコワーキングスペースは18900カ所、利用者は127万人にのぼっている。コワーキングのサービス提供者の代表格で、米国ニューヨークで創業したWeWorkが日本参入したことが話題となり、国内の不動産業界でも新事業としてサービス展開が進むなど、まさに2018年は「日本のコワーキング元年」であったと言える。

コワーキングスペースの提供価値は、人的ネットワークの構築とインタラクシオンの機会を提供することにある。組織における知識創造のメカニズムを説いた野中郁次郎らが提唱したSECIMモデル(*2)における「創発場」と「対話場」としての機能を、物理的な空間およびサービスとして提供するのがコワーキングスペースであるとも言えるだろう。

日本企業においては、自社内に外部の専門家や技術者を招聘したり、オープンイノベーションを推進するために連携先企業との共創の場としてのオープンなワークスペースを開設したりする動きも高まっている。Yahoo!Japanが本社に設置したLODGE(*3)や、伊藤忠テクノソリューションズのDEJIMA(*4)、NTTドコモによる39works(*5)などがその代表例である。

「人と人をつなげること」をミッションとする株式会社ガイアックスでは、2017年、永田町のビル一棟を丸ごとリノベーションし、Nagatacho GRIDと呼ばれるオープンなシェア型ワークスペースを開設した。このスペースでは社員全員がフリーアドレスのワークスタイルを採用しており、外部の間でも登録さえすれば、

いつでも利用可能となっている。ガイアックスのビジネスモデルは「ソーシャルメディアとシェアリングエコノミーに注力し、社会課題の解決を目指すスタートアップスタジオ」であり、まさにそれを体現するワークスペースとなっている。

本インタビューではNagatacho GRIDのコンセプト企画当初からブランディングディレクターとして携わり、オフィス改革を進めるナタリア・ダビドバ氏と、それと連動しながらさまざまな人事・管理制度の改革を率いる木村智浩氏に、創造性を高めるための新しい組織と個人の関係性と、その構築に向けたルールやアイデア、そしてカルチャーを生み出す原動力がどこにあるかをお聞きした。



常識を壊し、

「フリー・フラット・オープン」な会社をつくる

―はじめに、株式会社ガイアックスにおける働き方の変遷と Nagatacho GRID をオープンした背景について教えてくださう。

ナタリア ガイアックスは創業時から変わっていて、普通の「組織の常識」とは違う、むしろ常識を壊してきたような会社です。そして今では本場に「フリー・フラット・オープン」な会社となりました。働いている人はすごく面白い人ばかりで、自らのスキルを生かした仕事だけでなく、プラスアルファの活動をしている人も多いのです。私は企業ブランドの責任者になってから、ガイアックスで働く人と自分たちの組織を自慢したいと思い、どうすればいいかを考え始めました。それが2015年のことですが、ちょうどそのころに木村さんもフリーアドレシ制を導入するなど、働き方のポリシーを変え始めていたのです。

組織やカルチャーについて、オンラインで発信すること

はもちろん大事ですが、オフラインでもイベントなどを通じてカルチャーを「育てる」場所が必要です。私は、遊び場という言葉が好きなのですが、以前はそういう場所が社内にはありませんでした。だから、当時のオフィスとは別の場所を探し始めました。

そして、このビルを見つけて、コンセプトを考え、Nagatacho GRID プロジェクトを立ち上げました。イベント会場としての機能に加えて、家のように、疲れたらソファでごろんとしたり、おながやすいたらカフェで食べたりコーヒーを飲んだり、そういう居場所をつくりたい、という思いがありました。ガイアックスの社員のお子さんが遊べる場所も欲しかったのです。私も子どもがいるので、赤ちゃんを連れてきてミーティングできる場所があれば、すごくいいなと思っていました。

ガイアックスは、シェアリングエコノミー事業にフォークスしているの、リソースをシェアすればするほどステークホルダーのベネフィットが生まれることが分かっています。使っていない会議室やイベント会場をみんなとシェアしたり、デスクも自由席にしてシェアしたりすればよいと考えました。ですから、Nagatacho GRID 自体がシェ

アエコ事業になっています。フロアの一部は、シェアオフィスとして貸し出し事業化しています。

最初は、社内ジムが欲しい、社内食堂も欲しい、社内保育園が欲しい、といろいろなアイデアが出ましたが、できるところから始めました。この会社は、トップダウンでは何も決まりませんので、みんなで考えて、みんなの意見を聞いた上でプランを作りました。そして今も、常にカオスの中でトライアル・アンド・エラーを繰り返しながら、変化しています。Nagatacho GRIDはエクスペリメント・プロジェクトなのです。

—みななどものごとを決めるプロセスや、カルチャーはどこから来ているのでしょうか。何が社員の方々の思考や行動を束ねているのですか。

木村 一つは、採用のプロセスです。特に新卒入社の人メンバーには強く影響していると思います。ガイアックスは、事業領域を特定せず、カルチャーで採用しているような会社です。でも、その独特なカルチャーは言葉で伝え

づらい。それで、ナタリアが空間やオフィスから、働き方のカルチャーを目に見える形で伝えようとしてくれて、Nagatacho GRIDができたのです。

カルチャーが生まれるもう一つの理由は、社員同士の関係性が大きいと思います。ガイアックスの社員は、プライベートを全て持ち込んでいるような状態です。全人格的な参加をして働いている人が多い。そういう場づくりがされているし、その関係性という中で信頼感からカルチャーがつくられています。会社のカルチャーは会社や人事がつけなければならないというのは、違うと思います。たとえば会社が「みんな、もつと対等な関係にしよう」と言っても、そうはなりません。「私はガイアックスの社員です。組織人です」という感じで働いていると、対等な関係をつくる感じにならないのです。

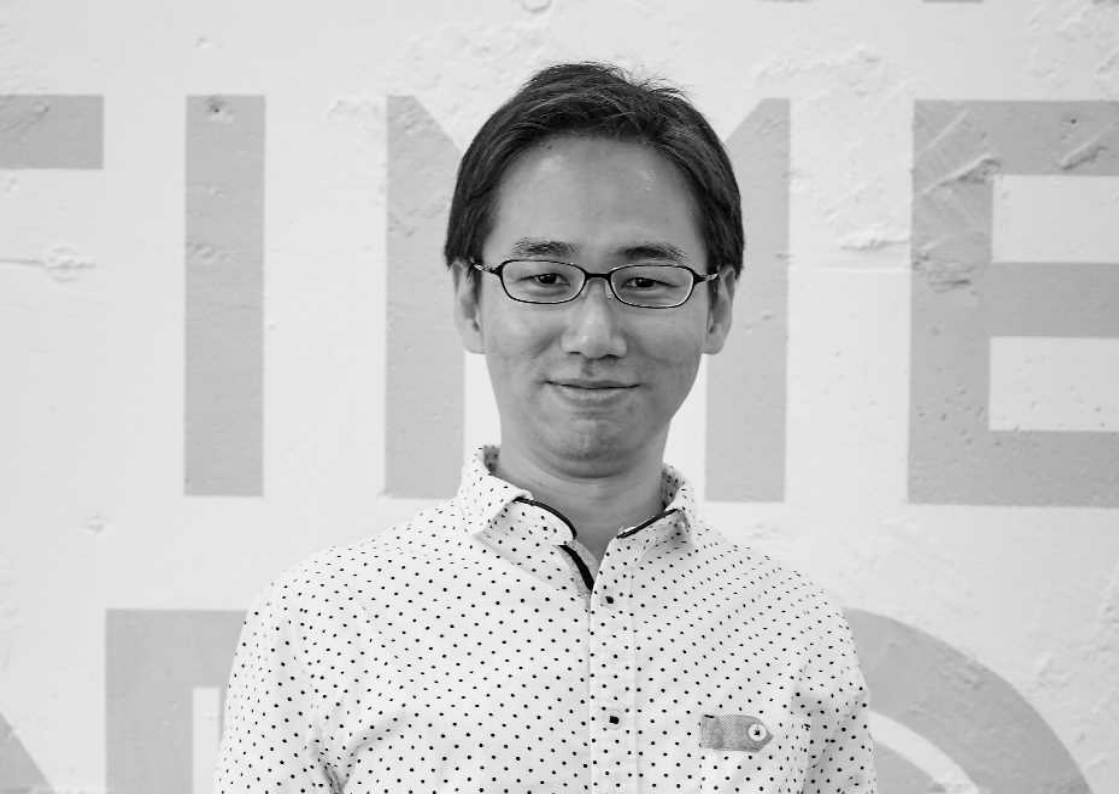
ナタリア 私たちの役割は、カルチャーを生む場所やきっかけをつくることにあります。「釣りに行くんだけど、誰か一緒に行きませんか」「ママたちで集まってイベントをしませんか」といったことは、社員のイニシアチブで行われています。私たちはそのための環境づくりとして、予算や場所を提供しています。



「ガイアックスは、会社というよりも、コミュニティなのです」

ナタリア・ダビドバ
株式会社ガイアックス ブランディングディレクター

サントペテルブルク国立総合大学卒業後、AIESECを通じ来日しガイアックスでインターン。その後、ガイアックスにエンジニアとして入社し、各サービスの開発・デザイン・マーケティング業務に従事。2015年からガイアックスのブランディングに取り組み、2017年、新たな社会を構想する人がつながり、ビジョンや活動を共有するシェアオフィス『Nagatacho GRiD』を永田町に設立し、本社を移転。ビルのデザインコンセプトや内装などのハード面から、イベントなどのソフト面までを作り込む。



「本当の自分の幸せを追求し始めると、“みんなのため”に仕事をするようになり、社会にどう価値提供しようかという考えに至るのです」

木村 智浩
株式会社ガイアックス 管理本部 人事労務・広報・ブランド マネージャー

早稲田大学卒業後、2004年にガイアックスに入社。営業、新卒採用、広報 IR、経営企画、SNS事業立ち上げ（国内トップシェア獲得）等、幅広く経験。現在は、新しい働き方を実現するための組織づくりを推進。2016年には2カ月間、家族（妻・3人娘）で沖縄に短期移住し、自身もリモートワークを実践。社員総会、社員合宿を社外に公開するなどオープンな会社づくりを推進する。

「社員が自発的、自律的に行動する環境があつて、カルチャーが育つのですね。」

ナタリア はい、課題は自ら解決しようとする人が多いです。本社部門に対して文句を言うのではなく、みんなが自分で考えて「こんな課題があります、こう解決してはどうですか」と提案してきます。たとえば、障害者の雇用はメンバーの一人が提案してくれて、本部はそれをサポートする形で実現しました。

言われたからやるという人は、ガイアックスにはほほいません。ガイアックスはまるでジャングルで、自分の仕事は、自分で見つけます。「使命で動く」が、ガイアックスのフィロソフィーです。

木村 会社をよくするための提案をしてもいいというのは、他社にもあると思いますが、僕らには違いがあります。たとえば「オフィスを広くしたいのですね。では、あなたの部署に対する請求金額を上げますね」というオペレーションが走ります。世の中の会社では、もっと福利厚生を手厚くしてほしいと要望すれば、もらえるものだと思うかもしれません。けれども、実際には、費用がかかっています。

すから、僕はそれを各事業部にきちんと請求します。事業部ごとに責任を持つて損益計算書を見ているので「あれ？ 機代が高くなつた」とか、社員も気付くのです。ですから、変な提案は、実はあまりできないのです。

ちなみに、この Nagatacho GRID に自分たちの部署が席を持つかどうかは部署の判断です。もちろん、社外に席を持つよりも、ここは安いかなという設定にしています。

「事業部ごとに、収益責任があるわけですね。意思決定の権限が完全に委譲されている。」

ナタリア はい、スタートアップスタジオ、というビジネスモデルなのです。

木村 ガイアックスにはカーブアウト制度⁽⁶⁾があり、申請したら事業部を子会社化し、さらに発行済株式総数の50%のストックオプションという形でメンバーがその会社の株式を持つことができます。

それは、事業のオーナーシップだけではなくて、株という資本のオーナーシップを持てるし、資本政策も持てる、

つまりは自分たちで資金調達をすることです。資金繰りも資金調達もきちんとして、上場していただきたいという流れです。そして、子会社は出資先となり、連結決算から、どんどん外していくのです。そうすると、グループ会社が入場したときのお金が本社に入ってきます。

ナタリア ですから、連結決算から子会社が外れるタイミングでは、社員数が一気に減ることになります。

木村 グループでは、実際は300〜400人なので、けれども、連結対象でみると、今年の1月で正社員数は、111人です。

コミュニティとしての会社、自治的な組織運営

―子会社化したり、その後に連結から外れたりしても、ガイアックスを基点とした経済圏はどんどん大きくなっていくわけですよ。新しいコミュニティとしての会社、と言えそうです。

ナタリア そうです。会社というよりも、コミュニティな

のです。

木村 コミュニティの形成に重要なのは、まず、「会社のため」と言うのをやめられるかどうかだと思います。会社のほうから「みんな、自分のために働いて」と言えるかどうか。多分、「会社のために」と言うのは、嘘ではないですか。おそらく本当は皆さん、自分のために働いています。でも、建前上「私は会社のために」と言わざるをえないような会話のせいで、本音が出なくなってしまう、いびつな関係性ができているのです。

会社のほうから、「自分のために、自分の幸せを追求してね」と言って、社員が本当の自分の幸せを追求し始めると、周りの人を大切にしようになり「みんなのため」に仕事をするようになります。そして、社会にどう価値提供しようかという考えに至るようになります。

ナタリア ガイアックスでは、自分で考える人でないと生き残れません。タスクリストをもらって仕事をするスタイルに慣れている人は、ガイアックスでは長くないと思います。

木村 そうですね。総じて、上司が何かしてくれると期待している人にとつてはあまり向いていない会社です。実は、

執行役と事業部長の関係性は、先ほどのカーブアウト制度によって、執行役と出資先という位置付けに近いのです。

つまり、組織内の個人の関係性が、上司というよりも出資者や投資家、部下というよりも起業者や投資先というものになっていて、どちらが偉いというようなことはありません。つまり、フラットな会社なのです。事業部ごとに「僕らは出て行きます」「違う場所で働きます」「僕たちはこういう勤務形態にします」という裁量がすごく強いのです。

ナタリア 一人一人が自分の給料を決めているほどです。基本的には、社員が「この結果に対してはこの給与が希望です」と言い、事業部長の役割は「かしこまりました」と言うか、「その給与を希望するなら、こういう成果が必要だ」と話します。個々のディスカッションの中で決まるのです。

木村 社員と事業部長が、それぞれの評価の軸を決めてやっています。全社に共通する評価制度はありません。個人の関係性に委ねていて、上司と部下が合意する形になっています。もし上司に不満があれば、その上の役員などに話をしに行く。本社に対して不満を言ってくるようなことはありません。つまり、事業部がミニ会社になっているのです。いまこうしたミニ会社が15くらいあります。

ちなみに、自分から他の事業部に話をして、異動先の了承が得られれば、部署異動もできます。一度配属が決まると、上司はメンバーを自分の部署のものだと思ってしまうがちです。それを僕はよくないと思っています。異動も転職活動と同じで、異動先がオーケーと言ったらもう異動なのです。だって、転職するときには元の上司が「お前、転職するなよ」と言いますか。転職するときには口を出せないのに、社内で部署異動をするときだけ「お前は、うちのチームのメンバーを取っただろう」という言い方をするのはおかしいのです。

ガイアックスでは、そうした声は出なくなりました。それは、会社が変わった以上に社会が変わったからだと思います。日本社会において転職や起業に対する寛容さ、容易さがどんどん高まってきましたから、それに対応した社内環境にしないといけない、となったわけです。



「創造性をキャッシュに変えるのには時間がかかります。だからこそ、いかに積極的にエンゲージメントやコミットメントをしたいと思えるような関係性を組織と個人がにつくれるかが重要です」(木村)



「創造性を発揮するには、会社のビジョンではなくて自分のパーパス（存在意義）が大切です」（ナタリア）

個人と個人の関係性をつくる場としての組織が創造性を生む

―事業部長の皆さんは、かなりのリーダーシップを試されている。ガイアックスは会社組織であり、コミュニティであり、インキュベーションのためのシステムという役割を担っていると見えそうです。

ナタリア スタートアップスタジオの仕組みは、日本人には非常に合うと思います。たとえばアメリカでは大学を卒業してすぐ起業家になる人が多いですが、日本では、失敗を恐れるためか、まず企業に入って少し経験を積み、いろいろ学んでから自信がついたところに辞めて起業します。自信やソーシャルスキル、関係づくりやプロフェッショナルなスキルを身につけながら準備します。ガイアックスにはその一連のプロセスが全てあります。

私は、会社の役割とは「コミュニケーションのハブ」なのだと思っています。やりたくてもどうすればいいのか分からない人は、会社に入ってネットワークをつくって必要

なスキルを学ばばいい。そして、ガイアックスを辞めても「私はガイアックスの元メンバー」だと自慢できるようなってほしいと思います。イエール大学を卒業した人はみんな「私はイエール卒業生だよ」と言い続けます。同じように本当にガイアックスから卒業したと言い続けてほしいなと思います。

木村 会社の役割は給与というベシツクインカムを提供することにあってというのが僕の考えです。もしかしたら、全員一律の給与でもいいのではないかと思っています。今は、ガイアックスも、高いパフォーマンスを出した社員に高い給料を払っていますが、いろいろな研究で明らかになっているように、高い報酬は創造性を低下させてしまう可能性があります。成果に焦点を絞ってしまうことで、視野がどんどん狭くなってしまいます。

すると、いろいろなアイデアの組み合わせができなくなってしまうので、高い報酬は組織の創造性に対してネガティブに影響します。創造性を発揮してもらうには、報酬よりも、安心して働けることのほうが重要なのです。本当はみんな、すぐくもつと自由に働きたいけれども、雇用保険や健康保険などが不安で、会社に所属しています。短期

的には、セーフティネット的なものだと思うのです。

そのうえで、高い報酬をどうやって手にするかと言えば、報酬を株式としてみんなに渡す方式が増えてきています。会社の業績を上げて時価総額も上がれば、そのリターンを得ることができます。

また、ベースは、給与というベーシックインカムですが、さらに報酬が欲しい人は、副業をするのもありでしょう。

―最後に、Nagatacho GRIDをはじめとしたガイアックスの組織改革の成果として、メンバーの創造性への影響についてお聞かせください。また、組織と個人の関係性は、これからどのように変わっていくべきでしょうか。

木村 目に見える変化としては、まず生産性が上がりました。今は社員の勤務時間はシステム上で把握していますが、働く時間の指示や細かな管理はしていません。「どこで働こうか」「いつ働こうか」が本当に自由なのです。

みんなが自由になると、チームで動くにも、評価を得るためにも、自分の存在意義を示す必要がありますので、と

にかくアウトプットを出していくしかない、という状態になる。それが生産性に影響するのだと思います。

創造性について言えば、創造性をキャッシュに変えるのには時間がかかります。だからこそ、いかに積極的にエンゲージメントやコミットメントをしたいと思えるような関係を組織と個人がつくれるかが重要になります。もっと正確に言えば、もはや組織と個人の関係性など必要ないのかもしれない。それよりも重要なのは、組織の中で、個人と個人との関係性をつくるということでしょう。そういう意味で、最初に言ったように、上司と部下ではないフラットな関係性によって、創造性がすごく高まっていると感じています。

ナタリア ガイアックスの組織のルールやNagatacho GRIDというオフィス空間は、イニシアチブを取る手段であると考えています。全てが自由な環境の中では、自己責任をすごく強く感じるようになり、そこからいろいろなイニシアチブが出てくるのです。

会社のビジョンではなくて自分のパーパス（存在意義）が大切です。自分のパーパスを探して、そのためにいろいろな人と、いろいろなことを工夫しながらやっていく。そ

の工夫の中で創造性を発揮していくと、新たにできることが増えていきます。会社ではなくて、人との関係の中で動いていくことが大事です。

組織がなぜ大事なのかというと、組織の中には、いろいろな人がいますので、人の動きを見て、自分のパーパスを見つけるきっかけが生まれるからです。そして、「私一人だったらできないよ」「私は何もできないよ」と言う人でも、まずは組織の中で誰かと一緒に小さいステップを踏み出せば、できることが次第が増えていくと思います。

Nagatcho GRIDができて2年たちますが、社員の考え方が変わるのにはすごく時間がかかりました。でも、みんながスイッチを切り替えて、シヨックを受けながらも、楽しんできたと思います。本当に激しい変化でしたが、意外とみんなこのプロセスを楽しんでいるのです。

人生には、慣れすぎて、もはや何も考えずにやっている、ということがすごく多い。一度ストップして考えてみたら、実は無駄なことをすごくたくさんやっているものです。一回、全部壊したほうがいいのです。そのうえで、必要なこと、やりたいこと、できることをなんでもやっていくと、新しい自分を発見することができるのです。

2018年11月7日 Nagatcho GRIDにて取材
(聞き手・編集：小林奈穂)

註.

- *1 "Number of coworking spaces worldwide from 2005 to 2018"
<<https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>>
- *2 野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- *3 Yahoo!Japan LODGE <<https://lodge.yahoo.co.jp/>>
- *4 DEJIMA <<https://dejima.space/>>
- *5 39works <<https://www.39works.net/>>
- *6 カーブアウト制度、ガイアックスグループ説明資料
<https://www.gaiax.co.jp/wp-content/uploads/2018/07/company_profile_web_0724_small.pdf>