VB経営 A to Z

ベンチャーの働き方改革

古参社員の意識を変える

パス最高経営責任者 柴田 励司氏

1985年上智大文卒。カルチュア・コンビニエンス・クラブの最高執行責任者（COO）などを経て、2010年6月インディゴブルー社長（15年11月から会長）。2014年6月から東証マザーズ上場のパス最高経営責任者（CEO）。

私は長時間労働について当事者の心を折り積もって疲弊させ、不幸な結果を招いている。かつての私は納得して長時間労働していたので疲弊はしていなかった。

スタートアップ間もないベンチャー企業には「時間管理」という概念がない。役員・社員関係なく、のめり込んで仕事をしている。そこから世の中にない製品を開発し、新たなサービスを立ち上げている。やれるだけ仕事をして、疲れたら交代で休む。オフィスで夜を明かすこともある。そんな感じだ。自主的な裁量労働と言えるかもしれない。

創業者およびその周辺の立ち上げメンバーはそういうものだと思って仕事をしているのでそこに不満はない。よって疲労しても疲弊はしない。若い頃の私と同じだ。

このベンチャーが成長して一般社員を採用するようになったときに問題が起こりやすい。創業者およびその周辺の意識は立ち上げ期のままだが、その会社に就職してくる人の意識が違うからだ。

入社時の面接で、「覚悟しています」と言ったとしても、創業者周辺の働き方はその若者の想像を超える。深夜の会議、土日の出勤、休日のメールが当たり前。創業者周辺には「仕事が終わる」という意識がない。なにしろ仕事と人生が一体化している。

その感覚で会社を運営してしまうので、普通の人たちにしてみるととんでもない「ブラック企業」ということになってしまう。ここが問題なのだ。

ベンチャー企業はその発展段階に応じて、運営のあり方を見直す必要がある。このタイミングを逸すると「ブラック企業」という汚名を着せられ、労務問題に発展してしまう。創業メンバーからの紹介、またはアルバイトからの社員登用以外の採用を始めるようになったら、見直すタイミングだと思った方がいい。

創業メンバーの中には「労働者としての権利を主張する社員」に対して「甘い」として否定的な目を向ける人がいる。社長がいかに働き方改革宣言をしたとしても、幹部の中の一人でもその気配を出していると変わらない。組織が混乱し、問題の解決にならない。一般社員にしてみると、雲の上の社長よりも日々の上司の言動が気になるのは当然だ。

この「昔ながらのやり方」から抜け出せない社員の意識を変えるのはかなり難しい。かつてのけん引者が成長の足かせになることもある。この場合、この古参社員の役割を変える、または「創業」に向いているメンバーを集めた別組織をつくり、さらに新しい事業を立ち上げてもらうようにした方がいい。

こうした采配がベンチャーを発展させていく人事となる。苦楽を共にした創業メンバーにこれを告げるのはつらいが、それをするのも社長の仕事だ。

日経産業新聞 2017年1月26日