

Sense of Ownership
仕事の成果が上がる
「自分ごと化」
の法則

アサヒバイオサイクル株式会社

代表取締役社長

Noriko Chibayashi

千林紀子

ブックデザイン 宮澤来美（睡実舎）

図版制作 株式会社ウエイド

図版原案 著者（出典明記のないもの）

はじめに —— 楽しく働いて成果を出したいあなたへ

「一生懸命やっているのに、成果が出ない」

「仕事は楽しいけれど、先が見えない感じがする」

「うまく同僚や上司の理解を得られない」

会社などの組織で働いていると、ふと、こんな気持ちになることがあります。しかし、これはあなたの能力が低いせいでも、会社や職場の誰かが悪いせいでもありません。ちょっとした「気づき」によって、まるで見え方が変わるはずですよ。

それが、この本で提唱する「自分ごと化」という考え方です。

「与えられたミッションを達成すればいい」

「自分の仕事はきちんとやったから、業績悪化は会社のせい」

「同僚や他部門の仕事には、興味がない」

あなたの頭のなかに、こんな考えが浮かぶことはありませんか？ これは「自分ごと化」とは真逆の「他人ごと」の考え方と言えるでしょう。仕事と向き合う姿勢は個人の自由ですが、会社もやはり社会集団であり、自分一人では何もできません。周囲の様々な人たちと良好な関係が構築できてこそ、より良い生活や人生が送れるのだと思います。

しかし自分以外の人間とは、当然ながら様々なギャップが存在します。性別、年齢、世代、所得差、主義、思考、国籍から、人種や宗教などまで、すべてがまったく同じ条件の人はこの世に二人といません。

「自分ごと化」とは、こうしたギャップを埋めるために自ら行動することだと思っています。私自身もつねに難しさを覚えています。が、「相手の存在」を理解し、想像し、共感していくことから始める必要があります。

人間は相手そのものになることはできません。しかし一歩踏み込んでコミュニケーションをとり、相手の立場に立って想像し、「共感」を軸として接していけば、仕事の上でも良好な回転が始まるはずです。

企業経営に置き換えれば、ステークホルダーとの「利害関係性」を良好に保つこ

とは欠かせません。企業にとってステークホルダーとは、株主、従業員、顧客、取引先であることはもちろん、地域社会や行政にまで広がります。そのなかで働く自分が、企業内外の様々なステークホルダーとのギャップを埋める「自分ごと化」された能動的な活動をすれば、より良い成果を上げることができるはずです。

しかし「ギャップを埋めるための行動や活動」は、すぐに実行に移せるほど簡単ではありません。日々の生活や仕事を通じて、「自分ごと化」トレーニングを意識的にこなしていくことが何より重要だと考えます。

とくにデジタル技術、AI（人工知能）の進展、長引くコロナ禍やロシアのウクライナ侵攻の影響など、世界中で格差や分断が広がっています。近年、こうした先行き不透明で不確実な時代を、VUCA（ブーカ）と呼んできました。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字から造られた言葉です。そして、直近ではもはやVUCAな状態が一時的なことではなく、スタンダードとして受け入れなければならない時代になりつつあります。ギャップも溝もさらに深まっている現在だからこそ、私たち一人一人が「自分ごと化」によって、身近なところからギャップを埋めていく行動が必要になっていきます。

私は、一九九〇（平成二）年にアサヒビール株式会社に入社し、現在はアサヒグ

ループホールディングス傘下^{さんか}のアサヒバイオサイクル株式会社の社長を務めています。入社四年前の一九八六（昭和六二）年に男女雇用機会均等法が施行され、アサヒビールの「大卒事務系女性総合職第二期」の社員として入社しました。第一期が極めて少人数の採用でしたので、本格採用の初代となります。

「女性総合職」とあえて表現する必要があるほど、女性が男性社員と同じようにビルメーカーの営業現場を担当し、同じように目標数字を持って活動するなど、酒類業界ではなかなか考えられないような時代でした。ただ新人で配属になった営業部門の上司が「自分ごと化」の権化^{ごんげ}とも言える人で、その後もメンターと言える何かのキーマンに出会い、指導を受けて試行錯誤していくなかで、「自分ごと化」について、ある確信のようなものを自分なりに持てるようになりました。

ちなみに「他人事」は『広辞苑』などの老舗^{らいせ}の辞書にあります。が、「自分事」はほとんど載っていません。近年では、オーナーシップ（当事者意識）を説明する上で、Web媒体などでは「自分ごと化」がよく用いられるようになりました。なので、今回は「自分ごと」「他人ごと」と「事」をひらがなとし、「他人事」は「ひとごと」と読む方が一般的ですが、「たにんごと」と読みたいと思います。

本書は、これから会社の中核を担っていく二〇〇三〇代、とりわけ女性のビジネスパーソンや、その先輩・上司となる方の参考になればという願いを込めて書きま

した。まずは私の新入社員時代の経験や、そのときの「気づき」の話から始めてみたいと思います。

新入社員からベテランへ、管理職から経営者へと歩んできた拙い^{つたな}経験から得たものが、読者のみなさんに何らかの「気づき」を提供し、「楽しく働いて成果が上がる」仕事につながる一助となれば、著者としてうれしい限りです。

はじめに — 楽しく働いて成果を出したいあなたへ 3

第1章 「自分ごと化」は、人を動かす原動力

1 社会人初の上司は「自分ごと化」の権化 20

- 業績急拡大後の「女性総合職」大量採用 20
- 大阪での最初の上司は「新宿の帝王」 23

2 初めて管理職になる君に 32

- 「ロールプレイング」と「女性営業の戦力化」 26
- 「自分ごと」として、部下を守り抜く 28

3 「自分ごと化」でまとまる組織とは 39

- 部下は上司を三日で見抜く 32
- ビールの営業なのに日本酒の器を探し出す 34
- お店の開業への徹底したお役立ち 37
- アサヒ飲料に出向し、基幹ブランドのV字回復に成功 39
- 「自分ごと」で仕事を進める際の注意点 42
- 自分だけ頑張っても組織は回らない 43
- トラブル対応で実現した「自分ごと化」 46
- 周囲を巻き込み、思いを伝播させる力 48

第2章 待っていても「仕事」は来ない

1 やりたい仕事をやるために 54

- 東京本社に異動初日の衝撃……………54
- 与えられた業務をしっかりとやることから始まる……………56
- やりたい仕事をするには、能動的に動くこと……………59

2 「異動」「出向」はキャリアを積むチャンス 61

- 「出向三昧」でキャリア形成……………61
- 着任前から周到に提案を準備する……………64
- 提案書で出向先の仕事を「自分ごと化」……………66

3 組織や制度などは提案するに限る 69

- 「フレックス+在宅勤務制度」を現場から提案……………69
- 能動的な提案にリスクはない……………71
- 成功する提案のために大切なこと……………73

第3章 「自分ごと化」は世界で通用する

1 「アサヒバイオサイクル」の取り組み 78

- 人と動物と環境の健全性「ワンヘルス」……………78
- 食の安全と循環型農業への貢献……………81
- 顧客に寄り添い、一緒に課題解決……………84

2 「自分ごと化ビジネスモデル」で動く

88

- 「当事者意識」が顧客に応援団を生む……………88
- 全社視点は「いい意味でのお節介」から……………90
- 機能部門も事業の最前線……………93

3 逆境から世界で成果を上げた社員たち

95

- 売上ゼロから畜産業界に斬り込んだ米国法人CEO……………95
- アメリカ人をも惹きつける「心配り」……………98
- 顧客の課題を「自分ごと化」して好循環を生む……………100
- 「有言実行」当事者意識でV字回復……………104

第4章 「自分ごと化」を身につけるために

1 「自分ごと化」をカタチにする

110

- 「あったら良いのに」を導き出す……………110
- 誰かに話すことで「自分ごと化トレーニング」……………112
- 「自分が財布を開くか」というリアルな感覚……………114
- 「生活者目線」自分ごと化で企画する……………118

2 ヒットの法則と「自分ごと化」

120

- 「消費の現場視点」で疑問と仮説をつなぐ……………120
- 隣接カテゴリーから湧き出る需要の源泉……………124
- ヒットのヒーローは一人じゃない……………126

3 メンターの重要性

130

- 国も推奨する「メンター制度」の課題……………130
- メンターは自ら師事し、求めるもの……………131
- 「社外メンター」で広がる視野……………134

第5章 企業にも求められる「自分ごと化」

1 組織のなかで「出る杭」になる

140

- 世代間ギャップをどう埋めるか……………140
- まずは「会議での発言」から始めてみる……………144
- 「出る杭」として組織に生きる心構え……………147

2 サステナビリティの秘訣は「自分ごと化」

153

- 「自分ごと化」を人財の評価軸にしたい……………149
- SDGsにビジネスチャンスを見出せるか……………153
- 「循環型ビジネス」実現への取り組み……………156
- サステナビリティは「未来への約束」……………158

3 自社の事業として、何ができるか

160

- 差し迫った「食料問題」への対応……………161
- 副産物由来の農業資材（肥料原料）が稲の食害を低減……………163
- 低気温の北海道・網走で米づくりに成功……………165

第6章 多様性時代の組織と個人のキャリア

1 「ダイバーシティ」と企業の人財観 170

- 急速に進む「多様性」ある人財活用……………170
- 「自分ごと化」とダイバーシティ……………174
- 「ジェンダーギャップ指数」で低迷する日本……………176
- 日本はなぜ、女性管理職が少ないのか……………179

2 「無意識の偏見」が生み出す仕事の壁 183

- アンコンシャス・バイアスの意外な根深さ……………183
- 純粋な「思いやり」「いたわり」の場合の厄介さ……………187
- 「気づき」に向けた双方向のアクションを……………190

3 多様性時代のキャリアと「自分ごと化」 192

- 「ガラスの天井」と「ガラスの崖」を越えて……………192
- 「梯子型キャリア」と「ジャングルジム型キャリア」……………195
- 伝統的な「守・破・離」の精神で向き合おう……………198
- キャリアのルートもゴールも一つではない……………202