

シェアード社員

人と組織の新しい関係

ユナイテッドグロウ株式会社
代表取締役社長

須田 騎一朗

シェアード社員

人と組織の新しい関係

はじめに

こんにちは。ユナイトアンドグロウ株式会社代表の須田騎一郎と申します。本書を手にとっていただき、大変ありがとうございます。

私たちの会社に新しく仲間入りすることになった新入社員（新卒・中途）向けの「研修メニュー」には、私が担当するコーナーもあって、「須田騎一郎のWELCOM Eミーティング」という題名がついています。ここでは新入社員にいろいろな質問をしたり、ゲスト参加の社員が自分の話をしたり、もちろん私も話をして、雑談風に進んでいきます。

その雑談の中で中心となる話題は、「なぜ私はUG（ユナイトアンドグロウ）を選んだか？」です。ゲスト参加の社員の場合は「なぜ今も選び続けているのか？」が加わり、私の場合は「そもそもなぜ始めたのか？」が追加されます。そうやって、お互いの経験談をシェアします。

実は私のコーナーだけでなく、似たような展開になっている研修がいくつもあるよ
うで、新入社員は同じ話を様々な社員に繰り返すことになるので、だんだん自己紹介
やストーリー仕立てが上手になっていきます。これが私たちの初期研修なのです
ね。私が最近聞いた話をいくつかお伝えすると……

「実は、初めはまったく違う業種を調べていました。そんなときに偶然、
「ド社員」というスカウトメールが届いて、これはどういう仕事なのだろう？
なんか怪しいけど気になるな」と思ったのがきっかけでした」

「中小企業を助けて強くする、という会社の目的に共感したのがきっかけです」

「面談で話を聞いてみたところ、面白そうだし成長できそうだと思います。仕組
みが画期的。飽きっぽい自分にちょうどいいかもしれない。でも本当かな？
ということ、何度も話して探っているうちに入社しちゃいました」

「実は自分一人で似たようなことを始めようかとも考えていたんです。UG
だったら一人ではなく仲間が得られる！と、大発見した気分でした」

「特に〇〇さんの××という話に、すごく共感したのが決め手でした」
（※選ばれる

人も話も、いつも全然違う。しかも私（社長）じゃない……」

「いかにも人事、という人がいないですよ。それが信用できると思ったんです」（※いかにも人事、ってどんなイメージなのだろう……）

「話した人が、みんな明るくて楽しそうだったんです。こんな会社は他にないなと思った。仕事の内容よりも、どうしてみんな楽しそうなのか、そのことが一番印象に残ってます」（※仕事よりも会社に興味を持ってもらえるのは本意なのでうれしい！）

「話を聞いた結果、なぜこれで会社が成り立つのか、うまく回っているのが謎だと。入社した今でも謎ですよ。だから研修が楽しみです」

「他の会社では、採用窓口や管理職の人が面談しますよね。ユナイトアンドグロウでは、現場で普通に働いている人とも話すことができ、信用が高まりました。どんな人に会ってみたいですか？」と聞かれて、ちよつとびっくり」

「結局、面談が4回・5回と続いたので理解が深まりました。でもその間に、実は他社の選考は全部終わっていて、条件も提示されていたんです。丁寧さが全然違うUGを選ぼうと思いました」

……このような話を聞いて、私も「なるほど！」「そうだったんだ！」と勉強にな

ります。

入社 of 動機以外にも、就職する前の学生時代のこと、その前の子ども時代のこと、転職者の場合は過去にお世話になった上司の話、趣味嗜好の話、家族の話、得意分野は何か、何がその人の強みなのか弱みなのか、そんな話をたくさんお聞きしています。「シエード社員」のビジネスは、このような個人の特性や志向をお互いに理解して、際立たせて、価値ある人材となって活躍していただくための仕組みです。

本書は、主に求職者（新卒および転職）の方々を想定読者として執筆しています。そのため、求職者向けの構成になっていますが、UGの会社組織やビジネスモデルに関心を持つ方にも、その概略をお伝えできるかと思えます。

ぜひ、私たちの事業や仕事内容を知っていただき、求職者の方は仲間入りのための検討材料として、また、それ以外の方は、当社のユーザー企業様として／株主のお一人として／社員のご家族や応援してくださる方として／そしてもしかすると、組織づくり研究の素材として、ご一読いただければ幸いです。

第1章では、シエード社員の仕組みや働き方の説明と、それにあたって専門領域となる「コーポレートエンジニア」の役割や将来性についてお話しします。

第2章では、なぜユナイトアンドグロウの事業が成長しているのか、なぜ今後も成長が長期で続いていくと考えるのか、市場環境や社会の変化に視点を置きながら説明していきます。

第3章で紹介するのは「私たちが大切にしていること」です。社名に掲げているように、「つながり（ユナイト）」と「成長（グロウ）」を第一とした組織づくりをしています。そこには大きな理由と様々な工夫があります。その具体的なところをお話しします。

第4章では、UGで経験を積むことによって身に付けられる「3つの力」について説明します。私たちの考え方としては、「これからの時代、どんな業種や職種にも必要とされる重要な力が養われるように、事業をつくりたい」としており、その目的が先にあつてビジネスがある、とも考えます。特定の組織に縛られない人材、どこに行っても役立てる人材を増やしていきたいと考えていますが、そのための「力」とは何かを説明します。

私ばかりが話をして、「理想論なのでは？」と思われるかもしれませんが、そこで第5章では、当社で働くメンバーたちの生の声をお届けします。「なぜこの会社を選

んだのか」「今、どんな想いで働いているのか」「どんなやりがいや面白さ、そして、ときにはどんな苦勞を感じているのか」「何を目指すのか」など。現場からの、リアルかつ多様な声を聞いてみてください。

第6章では、「なぜ、どのようにUGが生まれたのか」の原点をお話しします。創業時の想いは、現在の運営方針にも色濃く反映されています。私たちが大切にしていた、そしてこれからも大切にしていこう「軸」を知っていただければと思います。また、今後の事業の展望についても触れています。

途中のコラムページでは、UGメンバーへのアンケート回答コメントや、役員の声も紹介しています。

それでは次ページより、「シェアード社員」とは一体何なのか、コーポレートエンジニアがなぜ必要とされるのか、そんな話から説明を始めます！

2021年10月

ユナイテッドグロウ株式会社

代表取締役社長 須田騎一朗

はじめに

第1章 新しいワークスタイル「シェアード社員」とは？

「情シス」の枠を越えた役割を担う「コーポレートエンジニア」	016
「守り」と「攻め」、両輪で企業のIT活用を推進する	018
なぜコーポレートエンジニアのニーズが高まっているのか	019
社外のような人と関わり、幅広い役割を担う	022
新しいワークスタイル『シェアード社員』 [®]	025
派遣契約とは大きく異なる	028
時間もチーム体制も担当範囲も、柔軟に対応	030
会社から案件を割り振られるのではなく、自ら選んで手を挙げる	033
技術力だけではない、シェアード社員に必要な要素	035
シェアード社員は「部外者」としての立場も活かせる	038
コーポレートエンジニアは、企業変革の中心に立てる仕事	040

「デジタル革命」はまだまだ続く

043

COLUMN 〈UGXメンバーに聞いた〉

シェアード社員として働くやりがい・面白み、どんなときに感じる？

048

COLUMN 〈UGXメンバーに聞いた〉

シェアード社員として難しさ・壁にぶつかるとは？それをどう乗り越えている？

050

第2章 なぜシェアード社員が社会から必要とされるのか

053

中小企業が元気になれば、日本全体が元気になる

054

「困っている会社を助ける」から「成長企業を支える」へ

057

なぜ、「シェアード社員」が求められているのか

060

顧客の成長戦略に「外部の視点」が活かされる

064

社員よりも社員らしく

066

ミッションは「人と組織を強くする」

070

COLUMN 〈UGXメンバーに聞いた〉

シェアード社員として、お客様に貢献できていると感じている人はいくらいますか？

072

言われてうれしかった言葉は？

072

第3章 「つながり」と「成長」にこだわった組織づくり

大切にしている価値観① つながり

「3次元マトリクス方式」の組織運営

「つながり」を通じて学び、自主自律的な人材に成長

大切にしている価値観② 成長

「ハード」「ソフト」の2軸でスキルを評価

「会社から評価されること」を目指してはいけない

自分で考え、行動することで成長実感を得られる

多様性がある組織こそ、成長力があり、楽しい

COLUMN へUGメンバーに聞いた

UGの組織風土の魅力はどんなところ？

第4章 「変化の先頭に立つ」ために必要な、3つの能力

今の時代、業種・職種を問わず求められる3つの力

これからの時代に求められる力① セルフマネジメント

これからの時代に求められる力② リーダーシップ | 108
これからの時代に求められる力③ ダイバーシティ(多様性) 受容力 | 111
3つの力を養える「コーポレートエンジニア」「シェアード社員」 | 113
変化を受け入れ、「よりよく変化させる」役割を担おう | 115

COLUMN 〈UGメンバーに聞いた〉

UGに入社して成長を実感していることは？ | 118

第5章 自分と似た人は誰？UGメンバー19人の体験談 | 121

人材採用において、求める「ペルソナ」は設定しない。個性豊かな組織でありたい | 122

● 自分は「技術を突き詰める」タイプじゃない。インフラエンジニアを9年務めて決めた「ゼネラリスト」の道(モ) | 124

● 「行動を起こせる」自分になりたい！ 新卒入社から6年で、約10の活動を経験(みなし) | 126

● 「業務改善」は楽しい！ 業務部門の人たちを、単純作業の苦しみから解放したい(まるも) | 128

- 「育児」に軸足を置く今は、時間に制約がある。
それでも「チャレンジ」「成長」を続けられる（かのりん）
130
- 「家族のためにもっと時間を使いたい」とグローバル企業のマネジャー職から転職。
ワークライフバランスを整えながら、価値を発揮（たいすけ）
132
- 新卒入社7年目。次のステップへ移れる仕組みがあるから、
だれもがマネジャー経験を積むことができる（なるこ）
136
- お客様が大切にしているものを理解。
新卒3年目にして「かゆいところに手が届く」存在に（しっしー）
138
- 「一人情シス」のスキルを磨くためにUGへ。
今は「UGの仲間を増やす」ための採用業務に特化（のっち）
140
- 自分にとって最大の喜びは「ありがとう」と言われること。
お客様にも自社にも「貢献」を実感したい（団長）
142
- 1をたずねたら、100種類の回答が返ってくる！
新卒入社1カ月で驚いた、UGの多様性（もゆぞー）
146
- ライフワークと両立できる環境を求めて転職。
ここには、「自分らしい生き方」を応援してくれる仲間がいる（A.U.）
148
- 「元気な会社」を求めて、UGに入社。
誰もが言いたいことを言えるフラットな風土を守り続けたい（S・K）
150

● 営業系総合職を経て、30代後半でUGへ。40代にして「セルフブランド」を築けた（よっしー）	152
● 目指すのは「コーポレートITのプロ」。	
● 新たな業界を次々と経験することで、自身の成長を加速させたい（すみゃん）	156
● 新卒入社8年目、30歳で事業部長に。皆に支えてもらえることが、フラットな組織のメリット（うまごん）	158
● 事業部長として70名の組織マネジメントを経験。けれど「シニアード社員」に戻る道を選んだ（みっちー）	160
● IT未経験から中途入社。UGメンバー同士の「つながり」に助けられてきた（みっちゃん）	162
● ITの専門知識は欠けているけれど、「対話」によって、課題解決も信頼獲得もできる（どめ）	164
● UGに転職し、「孤独な環境」から脱却できた。不安を抱えている「一人情シス」の方々を支えたい（なおっぶ）	168
第6章 ユナイテッドグロウはどっやって生まれたのか	171
会社が生まれるまで	172

7つの職を渡り歩いた後、1社目を起業

「経営危機」「迷走」を経て、2回目の起業へ

A4紙1枚の企画書からスタート

UGの強みは、「コントロールしない経営」

現場のことは、現場の社員に任せたほうがいい

UGがこれから歩む道

COLUMN 〈取締役人材開発本部長・高井庸一が語る〉

社長つばくはない社長と、言いたい放題の幹部メンバー

おわりに

174

176

180

184

187

190

192

194

第 **1** 章

新しいワークスタイル
「シェアード社員」とは？

「情シス」の枠を越えた役割を担う 「コーポレートエンジニア」

私たちユナイテッドグロウ（UG）が2005年の創業から取り組んできたのは、一言で表現するとしたら「新しい職業」の開発です。

それは、「複数の企業でシェア」されるコーポレートエンジニア」です。別の言葉で表現するなら、「複数の企業のコーポレートIT部門で働く『シェアード社員』」です。

「シェアード社員とは何か」を説明するにあたり、まず、「コーポレートIT」「コーポレートエンジニア」という仕事についてお話します。

「コーポレート」とは「企業」や「組織」を意味します。その名のとおり、コーポレートエンジニアは、企業における日々の事業運営や組織体制の構築にあたり、技術（情

報を取り扱う技術、すなわちIT）を導入します。

この職種はこれまで、「情報システム担当者（情シス）」「システム管理者（シス管）」「社内SE」などと呼ばれてきました。ところが最近、従来の情報システム部門の領域を「コーポレートIT」と呼ぶ企業が増えています。

特にIT・ネット業界で成長中のベンチャー企業などでは、自社のプロダクトやサービスを開発・運用していますが、そうした「顧客向けのエンジニア部門」と区別するために、「組織全体のためのエンジニア部門」を「コーポレートIT」と位置付けています。そして、その部門で活動するエンジニアを「コーポレートエンジニア」と呼んでいるのです。

近年、この職種に期待される役割は急激に変化し、多様化しています。単なる「コンピュータ・情報システムを扱う技術者」とどまらなくなっており、「情シス」「シス管」といった限定的なイメージを持つ名称はそぐわなくなってきました。企業経営全体に関わる仕事であることから、「コーポレートエンジニア」の呼称が広がっています。

「守り」と「攻め」、両輪で企業のIT活用を推進する

企業のIT活用には、「守り」と「攻め」、2つの側面があります。「守り」は、トランプルなく安定的にITを使える状態を保つこと。「攻め」は、ITを活用して事業・組織の成長に貢献していくこと。

従来情シスは「守り」の要素が強く、業務システムやIT基盤の保守・運用・ユーザーサポートなどに多くの時間を費やす必要がありました。しかし昨今は、「守り」と「攻め」の両面での貢献が求められています。

特に「攻め」が重視されるようになっており、次のような動きが期待されています。

- ビジネスの全体像や課題を把握した上で、ITによる解決策を企画する
- 最新の製品や技術を研究すると同時に、安定的な枯れた技術も活用する
- 導入するツールや外注先の選択肢を挙げて比較し、意思決定の役に立つ
- 企画↓予算化↓導入↓定着↓見直し↓改善といった一連の仕事を推進する
- ITの活用によって生産性を上げ、ビジネスや組織風土に変化を起こす

● IT以外の方法による解決策を発想し、技術に埋もれない提案をする

なぜコーポレートエンジニアのニーズが高まっているのか

これからの時代、コーポレートエンジニアのニーズはますます高まり、その重要性が増していくと考えられます。なぜでしょうか。

● ITによるビジネス革命

ビジネスの現場は、ITの導入によって大きな変革がもたらされました。今後、コンピュータの処理能力、通信速度はさらに向上していきます。すべての既存産業は、これまでとはあり方を変え、デジタル化・DX（デジタルトランスフォーメーション）によって再定義されようとしています。急激な変化に対応するためには、IT専門のコンサルティング企業に頼るだけでなく、事業会社の内部にIT人材を揃える必要があります。

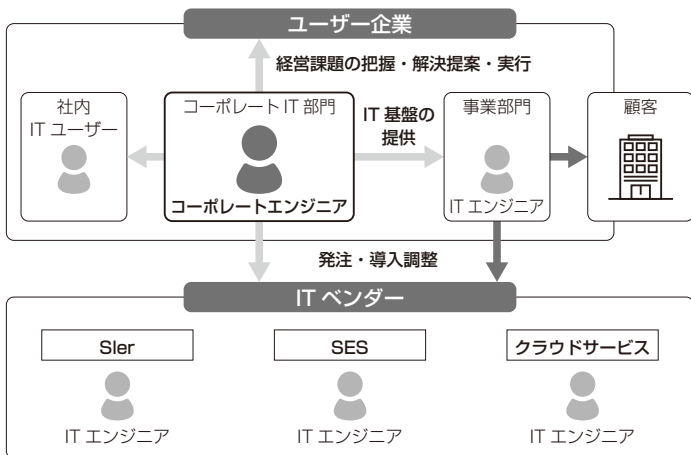
●クラウドサービスの台頭

少し前まで、ITの導入・活用の仕方に関する基本的な情報はすべてITベンダーが握っている時代が長く続きました。ユーザー側である事業会社はわからないことだらけで、ベンダーに頼るしかない。そのため、有能なIT人材もベンダー側に多く所属していたのです。

しかし、近年、クラウドサービスが台頭。ユーザー企業は、自社でITを推進するためのツールや手法を容易に手に入れられるようになりました。自社内に推進力を持つ企業こそが競争を勝ち抜くことができる時代が訪れています。

●「IT」＋「経営」型の人材が必須に

かつて、事業会社におけるITの役割は、計算や業務オペレーションの自動化・効率化が中心でした。しかし現在は、ビジネスモデルの革新や顧客とのコミュニケーションなど、収益、さらには中長期的成長に関わる根幹部分にITを活用しようと動い



ています。つまり、ITは「経営」と一体化しているのです。そのため、IT人材には、事業企画や部門間調整などの役割、さらには業務を管理する自社独自のソフトウェア開発まで、中小企業でも期待されるようになってきました。

こうした背景から、IT人材の内部化は大きなトレンドとなっています。

社外の様々な人と関わり、幅広い役割を担う

コーポレートエンジニアが担う役割は非常に多様です。業務の一例を挙げるなら、

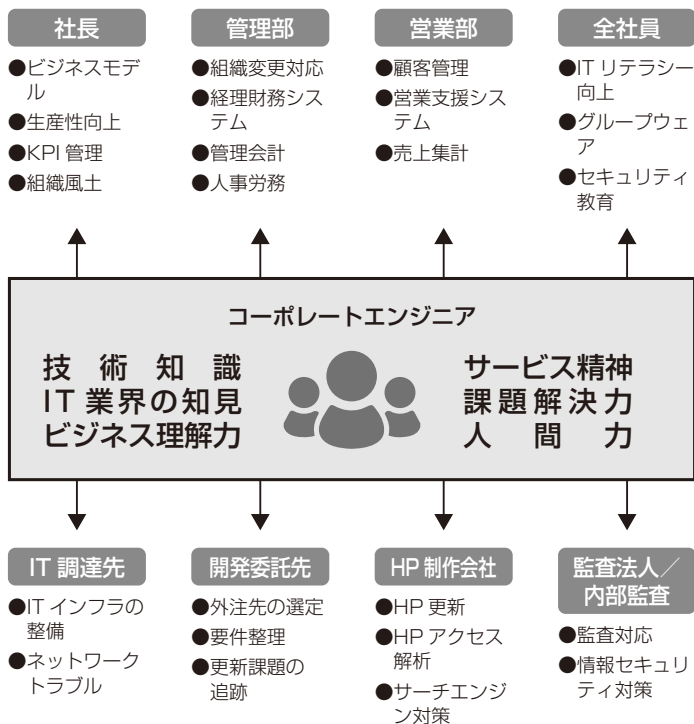
- IT経営戦略・投資計画の策定やアドバイザー
- システム導入企画・実現機能の設計
- 会社全体のIT基盤の最適化
- 外注先や製品の比較選定
- システムの自社開発・メンテナンス
- セキュリティポリシーの策定・管理策導入・セキュリティ監査
- ITインフラの構築・運用
- ユーザーサポート

そして、業務を遂行する上で関わる相手や、関わり方も様々です。

- 経営陣に対し、IT投資やコスト削減に関する提言を行う
- 外部パートナーであるITベンダー各社と協業する
- 社内のITユーザーの困りごとや要望に対応する
- (IT・ネット企業などの場合) プロダクトやサービスの開発を担当するエンジニアたちに対し、開発基盤を提供する
- 社内向けのシステムを自ら開発する

これらの役割を担うためには、幅広い知識・能力が必要です。

技術に関する全般的な知識、導入候補となるIT製品やパートナー候補となる専門企業の情報、ビジネスへの理解力、課題解決力、サービス精神など。取り組みを推進するため、多くの人の協力を得ようとするなら、人間力も欠かせません。



新しいワークスタイル 『シェアード社員』[®]

コーポレートIT部門を強化したいとするニーズが急速に高まっています。そして、多様な知識・能力を有するコーポレートエンジニアが求められています。

しかし、もともとこのような人材が数多くいたわけではありません。新しい専門領域なので、希望する要件を満たす人材を獲得するのは大変難しく、特に中堅・中小企業にとって採用のハードルは非常に高い現実があります。

そこで、UGが提供しているのが、コーポレートエンジニア人材のタイムシェアサービスである『シェアード社員』です。UGが幅広いコーポレートエンジニア人材を抱え、企業に対して「必要なときに必要な分だけ」リソースを提供するビジネスモデルです。つまり、UGに正社員として所属するエンジニアが、様々な顧客企業においてコーポレートITに関するあらゆる業務を手がけます。

ヘルプデスクやネットワークの運用業務から、「この企業のシステムはどうあるべきか」というブランドデザインを描き、ITの選定などを行う「プロデュース」的な業務まで幅広く対応。スポーツ界での「助っ人外国人」のような存在として、企業の情報システムを支えています。

一例として、企業からは次のようなオーダーが寄せられます。

「ITの仕事を分担してもらおうことで、担当社員の負荷を下げたい」

「一時的な繁忙期にヘルプを頼みたい」

「コーポレートIT担当者が退職してしまうので、まずは引き継ぎからお願いしたい」

「コーポレートIT部門を強化するためにアドバイスをしてほしい」

「IT活用の経営課題が山ほどあって途方に暮れていた。ぜひ一緒に推進してほしい」

「自社だけでは結論が出せないので、議論に入ってもらいたい」

そして、次のような言葉をいただくこともあります。

「IT製品を売りたい会社とは様々な取引をしてきたが、実は、社内を助けてくれる会社をずっと探していた」

「UGのサービスや組織の方針に感心した。小さなことからスタートしたい」

私たちのお客様は従業員規模50名〜1000名ほどの中堅・中小企業が中心。成長志向の高い会社、ITを率先して活用している会社、上場準備中の会社、新興上場企業などを多く含みます。

少し意外なことですが、「ITに疎い会社」というよりも「ITにくわしい会社」から多くご依頼をいただいています。

派遣契約とは大きく異なる

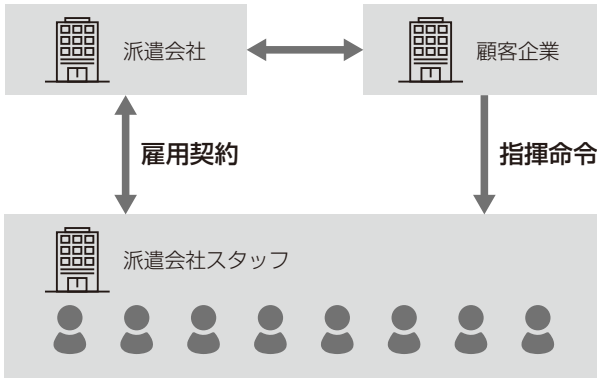
「要はIT人材の派遣サービスということ？」と思われがちですが、違います。

確かに、「必要なときに必要な分だけスキルを提供する」考え方は派遣に近いのですが、派遣契約ではなく「準委任契約」という形態をとっています。

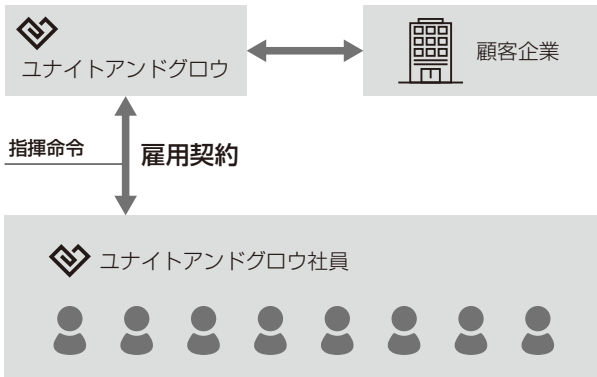
準委任契約とは、担当人員が専門的知識・経験・能力を活かしたプロフェッショナルとして、発注者より委託を受け、自己の裁量と責任において、自己の業務として業務を遂行する場合に適用される契約のことです。

派遣契約と異なる最大のポイントは、「労働者に対する指揮命令を誰が行うのか」。派遣契約では顧客企業側の担当者が指揮命令を行います。準委任契約ではUGが指揮命令を行います。

派遣契約



シェアード社員 (準委任契約)



時間もチーム体制も担当範囲も、柔軟に対応

このほか、一般的な「人材派遣」とは異なり、UGの「シェアード社員サービス」は次のような特性を持っています。

●タイムチャージ

- ・顧客企業の課題と予算に合わせ、時間でサービスを提供
- ・働いた分（時間）のみ請求
- ・業務範囲や要件が不明確な仕事も引き受ける

シェアード社員は顧客のニーズに応じて、また、自身の志向や得意領域に応じて、様々な働き方をしています。

基本的に、お客様先を訪問して業務にあたりますが、最近はテレワークで業務を行う働き方も増えています。

サービスを提供した分だけ課金する「タイムチャージ」のため、お客様への関わり方はメンバーによって異なります。例えば、次のような例が挙げられます。

例① 午前中はA社、午後はB社

例② 週3日はA社、週1・5日はB社、残りの時間はまた別の会社へ

例③ ほとんどの時間を1社で稼働し、機会があれば他社で1日〜数日稼働

● つながり

・ 全案件を複数名のチーム（スクラム）で担当

・ 全社員が互いの知識とノウハウを共有し、課題解決の最適な手法や適切な外注先を

紹介

・ 社内で様々なグループが編成され、ネットワークを構築

世の中のITエンジニアには、「常駐先で、自社社員は自分だけ」「チームがまるごと

と5年にわたって1社に常駐」というケースも多く見られます。しかし、UGでは顧客1社に対し、平均で3人ほどのメンバーが関わっています。そして、お客様の変化に応じて次々とメンバーが代わっていくケースもよくあります。

顧客単位のグループを「スクラム」と呼び、1つのお客様をAM（アカウントマネジャー／顧客責任者）とPM（プロジェクトマネジャー／現場責任者）の2名のシェアード社員が担当するのが最小単位。現場が変われば、AMとPMの立場が逆転することもあります。

シェアード社員同士が様々な立場・視点から関わり合うことで、一定のサービス品質を維持・向上させているのです。

●社員目線

- ・顧客企業の「社員」の立場で考える。モノやソフトは販売しない
- ・業務範囲にはこだわらない
- ・他の業者に依頼すべきと判断したときは、外注を提案する

「お客様の社員と同じ立ち位置で働く」ことが一つの理想となりますので、「社員より社員らしく」というスローガン（お客様先の社員さんよりも社員らしいと言われるくらいの姿勢で働こう、という意味）が社内に定着しています。

会社から案件を割り振られるのではなく、自ら選んで手を挙げる

UGのシェアード社員サービスの運営で特徴的なのは、社員が「やりたい仕事を自分で決める」こと。顧客より案件を依頼された際、会社から一方的に社員をアサインすることはほとんどなく、多くは社員からの「立候補」で担当が決まります。

社員自身の「このお客様の役に立ちたい」「このお客様案件を通してもっと成長したい」という意思をベースにアサインがなされるのです。

シェアード社員は、複数の企業・複数の業務を担当することで、幅広い知識・経験を得られます。それを活かして、また新たな顧客を担当する。つまり、「成長に限界がない」と言えるでしょう。

なお、必ずしも複数の現場を同時に担当するわけではなく、1社での常駐を1〜2年スパンで繰り返し、様々な会社を経験していく……という選択もできます。

経験がない案件であっても、手を挙げて携わることが可能。「新しいチャレンジがしたい」「さらに成長したい」という気持ちと、チャレンジのための準備をしている社員には、そのチャンスが巡ってきます。チャンスをものにできるかどうかは本人次第です。

シェアード社員サービスの仕組みは、UGの設立理念にもとづいて生まれました。それは、「働く人を中心に考える」「働く人が成長できる」です。

私たちは、知識労働者としての成長を目指す人、自主自律を指向する人、コーポレートIT部門のコアメンバーになれる人を集めて長期育成することを、事業目的としています。UGのシェアード社員は、顧客に指示をおおぎ、指示どおりに仕事をこなすのではなく、ある程度の裁量を持って業務を行います。「任せられる」わけですから、当然ながら、そのプロセスを厳しく評価される。そのような関係性で仕事をするほうが、人は成長し、お客様にも真に貢献できると考えています。

技術力だけではない、シェアード社員に必要な要素

シェアード社員に必要なのは必ずしも技術力だけではないと、私たちは考えます。人材開発の分野では、人材評価の指標として3つの要素があると言われています。

- テクニカルスキル
- ポータブルスキル
- スタンス

「テクニカルスキル」とは、業務を遂行するために必要な知識・技術。「ポータブルスキル（持ち運びできるスキル）」とは、課題解決力、対人コミュニケーション、セルフマネジメントなど、業種・職種を問わず活かせるビジネススキルです。なお、UGでは、テクニカルスキルを「ハードスキル」、ポータブルスキルを「ソフトスキル」と呼び、評価指標としています。

そして、「スタンス」。これは仕事に向き合う姿勢、組織での役割意識などを指しま

人材評価の3要素



す。UGにおいては、シェアード社員に必要なスタンスは「熱意」「意欲」「理解」「共感」と考えています。どんなにITの知識・技術に長けていても、ポータブルスキルが高くても、スタンスの部分が欠けているとうまく活躍できないし、評価もされません。

若手のうちは、テクニカルスキルだけでも結構役に立っているものです。しかし、経験を積んでいくにつれて、基本的なビジネススキル／ポータブルスキルの重要性が増していきます。さらに重要な仕事を任されたり、組織マネジメントを担ったりするようになると、最終的にはスタンスの部分が非常に問われるようになり

ます。

企業において、「スタンス」の重要性は、社員が入社してきたときから伝達していくべきものです。折に触れて議論したり、あるいは評価軸に入れたり、大切にしていかなければならないものだと思います。

しかし、私たちのお客様である中小企業の場合、コーポレートIT部門には1人だけ、多くても5人ほどしかないケースが多い。そのような小さな組織では育成プログラムをつくれませんし、議論することも難しいでしょう。かといって、他部門の人とスタンスを語り合おうにも、組織での役割が異なりますから、軸を共有できません。結果、コーポレートエンジニアとしてあるべき「スタンス」を醸成しにくいのです。

だからこそ、UGがコーポレートエンジニアとして大切なスタンスを持つ人材を育て、シェアード社員として中小企業へ送り出そうと考えたのです。そして、シェアード社員はお客様先で、その会社の社員以上に社員らしく、熱意・意欲・理解・共感を持って課題に取り組む。そんな姿を理想としています。

なお、UGには、新卒で入社し、ITスキルが十分でないうちからシェアード社員

として働いているメンバーが多数います。「お客様の会社の社員になりきって、役に立ちたい」と、「スタンス」から入っていくのもアリなのです。お客様は意外と、スキルよりもスタンスを見ています。「スタンスがいいね」と評価された人材は大事にしてもらえるし、かわいがってもらえるし、いろいろと教えてもらえるものなのです。

スタンスが良ければ、その会社の社員さんにもプラスの影響を与えます。「UGから来たシェアード社員が自社のためにここまで考えて、ここまで行動してくれる。社員である自分はもっとしつかりしなければ」といったように。実際にそのような効果もたらされ、お客様に喜んでいただいているケースも多数あります。

UGのシェアード社員たちは、お客様から「このままうちの社員になってくれたらありがたいのに……」と言われることもよくあります。それは契約上できないことなのですが、とてもありがたい褒め言葉だと思えます。

シェアード社員は「部外者」としての立場も活かせる

「お客様の会社の社員よりも社員らしく」——そんな意識で働いていますが、外部の

人間だからこそそのメリットもあります。

例えば、重要なことを決定する会議の場。お客様側の社員さんが、上長や経営陣に對して必死で説明しても、突っ込まれてばかりでなかなか承認が下りない……といった状況に陥ることがあります。

そんなとき、UGから参画しているシェアード社員が「これは外部の者の客観的見解ですが……」というアプローチで説明すると、あっさり納得を得て承認が下りる、というケースが少なくありません。

あるいは、お客様側の社員さん同士が議論すると、上下関係や人間関係のしがらみから遠慮が生まれるのか、本音が出にくいこともあります。そんな場面では、UGのシェアード社員が思い切った意見を発すること、活発な議論を誘発できることもあります。

このように、その会社の一員である意識を持ちつつ、「外部の人間」という立場をうまく活かして物事を推進していくことも、私たちの大切な役割だと考えています。シェアード社員だからこそ、顧客企業に新しい刺激を与え、プラスの効果を生み出せるのです。

コーポレートエンジニアは、 企業変革の中心に立てる仕事

「シェアード社員」の働き方について説明してきましたが、視点を再び「コーポレートエンジニア」という職業に戻してみましよう。

UGでは、コーポレートエンジニアの資質を持つ人を採用し、中長期視点でプロフェッショナルに育てています。

「コーポレートエンジニアの分野で日本一の会社になる」

そう、宣言しています。

先日、UGの月例社員総会で、「コーポレートエンジニアとは何か？」をテーマに、

フリーデイスカッションを行いました。200以上もの意見が出てきましたので、一部をご紹介します。

コーポレートエンジニアとは……

「ITの切り口で会社全体に関わりを持つ」

「社内制度や組織風土づくりなどにも関心を持つ」

「ビジネスを俯瞰して変化を起こしていく」

「社長と話す人」

「おしゃれでかっこいい」

実際、UGで働いているコーポレートエンジニアたちは、自分たちの仕事をこのように捉えているのです。デイスカッションを終えた後には、「UGがそもそも目指していたのは情シスではなくコーポレートエンジニア。それが今回、言語化された感じ」という感想もありました。

彼らの声を聴き、「コーポレートエンジニアは企業変革の中心に躍り出た」——そんなふうに感じています。

実際、コーポレートエンジニアは、社内のすべての問題に向き合うため、あらゆるビジネス領域に切り込んでいく機会があります。会計にも、人事労務にも、マーケティングにも、経営戦略にも、「IT活用」という切り口から踏み込んでいける。あらゆる領域での「変革」のキーマンになり得る立場と言えるでしょう。

2013年、AIの研究者である英オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン氏が発表した、「AI・ロボットなどの活用が進めば、20年後、米国に現存する仕事のうち47%が消える」という論文が、世界に衝撃を与えました。日本でも、2015年に野村総合研究所がオズボーン氏やカール・ベネディクト・フレイ氏との共同研究により、10〜20年後、日本の労働人口の約49%が就いている職業がAIやロボットに代替されると試算しました。

若い人たちは、将来を見据えて悩んでいるのではないのでしょうか。

その観点で言えば、コーポレートエンジニアは、この先50年経っても重要性が下が

らないのではないかと思います。

「デジタル革命」はまだまだ続く

皆さんは、社会の授業で「産業革命」について習ったと思います。

第一次産業革命は、18世紀から19世紀のイギリスで起こりました。「蒸気機関」というエネルギー源を得て、鉄や繊維製造など、それまで人の手で行っていた作業が機械化されました。

第二次産業革命は19世紀の後半。電力と石油の活用により、工場の生産性が劇的に上がりました。電話機・電球・蓄音機・内燃機関などの発明もこの時期。アメリカとドイツが急成長を遂げました。

そして、第三次産業革命が「デジタル革命」。1980年代から始まり、現在に至るまで続いています。アナログの電子回路から始まり、アナログからデジタルへ。パソコン、インターネットが普及。通信技術を活用したコミュニケーションⅡ「ICT (Information and Communication Technology)」が全産業に導入され、知的作業が効

率化され、離れた場所でも協働が可能となりました。

2010年代以降になると、デジタルツールの多様化や通信の低コスト化に伴い、全世界で技術開発競争が活発化。クラウドコンピューティングやAI（人工知能）が実用化されました。

第一次産業革命では100年かけて変化を遂げましたが、デジタル革命は10年〜20年というスピードであらゆるものを一変させています。

ちなみに、第四次産業革命が、2030年以降に訪れるのではないかと予測されています。キーワードは、ロボット工学・AI・ブロックチェーン・ナノテクノロジー・バイオテクノロジー・量子コンピュータ・生物工程学・IoT（モノのインターネット）・3Dプリンター・自動運転車・仮想現実・拡張現実・複合現実など。非創造的な仕事については機械による代替が進んでいくと見込まれます。

とはいえ、今はまだ第三次産業革命の途中にあると言われています。そして、各企業のビジネスにおいては、次の3ステップを踏んで、デジタルの活用が進められていきます。

① Digitization (デジタイゼーション)

……既存の業務にデジタルを導入し、効率化する

例) 紙で管理していた情報をデジタルデータに置き換える

② Digitalization (デジタルライゼーション)

……既存のビジネスモデルにデジタルを導入し、新たな付加価値をつける

例) 店舗で提供していたサービスを、オンライン上で利用できるようにする

③ Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション)

……デジタルの活用により、ビジネスモデルや組織を革新する

近年、メディアでは「DX (デジタルトランスフォーメーション)」が取り沙汰されるようになっていきます。大手企業では、先進的な企業の取り組み事例・成功事例をもとに、自社のDXのあり方を模索中。一方、大多数の企業は、まだまだDXの段階には至っておらず、当面の課題の中心は「デジタイゼーション」「デジタルライゼーシ

ヨン」です。

世界は今、「第三次産業革命」のさなかにあり、引き続き、デジタルが企業のビジネスモデルやワークスタイルを変えていきます。その先には、第四次産業革命も控えています。

人類は、いつの時代も「変革」を止めることはありません。その「変革」の先頭に立てるコーポレートエンジニアの需要が尽きることはないでしょう。

そして、日本社会の重要な課題の一つに、少子高齢化に伴う「労働人口減少」があります。労働人口減少をカバーするためには、デジタルの有効活用が欠かせません。そして、高度な知識労働者は一つの組織だけに属するのではなく、複数の企業や団体で「シェア」されるのが一般的になりつつあります。

UGはまさに、これらのトレンドの中心でビジネスを展開しています。

経営者仲間と話をしていると、「我が社の○○事業は伸びているが、いずれ必ず頭

打ちが来る」という話をよく聞きます。経営者に共通する恐怖感として、私としてもよくわかる話です。

しかし、UGが提供するサービスには、「頭打ち」が来る日のイメージが浮かびません。これからの時代、コーポレートエンジニア、シェアード社員はますます求められ、多くのお客様に、ひいては社会に貢献し続けることができる。経営者としては安心感があると同時に、広がっていく未来にワクワク感を抱き続けることができている。

- 自分で選択し、決定するシーンが多い。裁量権の範囲が広い（30代／男性／新卒入社9年目）
- 誰かのために何かをしてあげられるとき。ごちゃごちゃしていることを紐解いて整理していくとき（20代／女性／新卒入社7年目）
- 多様な企業文化を体験できるとき。会社が今後どのようなようになっていくのを感じながら、潜在的な課題に向かっているとき。当初抵抗や拒絶にあいながらも、あきらめずにお客様とコミュニケーションをとり続けた結果、いつの間にか信頼関係が構築されていたとき。
絶対間に合わないだろう、無理だろう、という難易度の高いプロジェクトにおいて、チームメンバーの多様な力を活かして乗り切れたとき（40代／女性／中途入社5年目）
- 事業部門のお話を聞けるとき、ワクワクする（40代／女性／中途入社4年目）
- 1社で経験した知識や技術を別の企業で活かせたとき。また、似た悩みや課題を仲間と共有できること（20代／男性／新卒入社1年目）
- 他の人じゃできなかったであろうことが、自分だったからこそうまくできたとき（20代／女性／新卒入社7年目）
- 自分の説明に納得してもらえて、感謝されたとき。ちょっとした気配りなどでも相手からの返答が変わってくるので、考えがいがあある（30代／男性／中途入社3年目）
- 顧客企業のためになることを、余計なしがらみにとらわれずに考えて働ける（20代／男性／新卒入社3年目）

〈UGメンバーに聞いた〉

シェアード社員として働くやりがい・面白み、 どんなときに感じる？

- 毎日新しいことを経験できる。評価がダイレクトにくる。様々な立場の人と話せる（30代／男性／中途入社6年目）
- お客様が喜ぶ顔が見れたとき。お困りごとを解消できたとき（30代／女性／中途入社8年目）
- 自分の仕事のペースを自分で組み立てながら考えて実行できる。会社の方向性を決めるような重要なプロジェクトに関われる（40代／男性／中途入社3年目）
- お客様の業務や運営が改善されたとき。経営に貢献していると実感できる（40代／男性／中途入社7年目）
- 初めて経験する事象に出会い、悩んでいるときにやりがいを感じる。その後、似たような事象に出会ったときに一人で判断し、結論を出せるようになっていたら、「成長したなー」と達成感がある（30代／女性／中途入社6年目）
- まったく経験がない業務にチャレンジできる。バックオフィスと事業部門、どちらの目線も得られる（20代／男性／新卒入社3年目）
- 同時に複数業界のコーポレートIT部門を見られる。システム導入などのプロジェクトをお客様と力を合わせて無事完遂したときは、なんとも言えない達成感がある（30代／男性／中途入社2年目）

- 初めて考えることや触れることが多い。乗り越えるというより地道に登っていつている感覚（40代／男性／中途入社14年目）
- 社風や文化の違いからくる、IT に対する考え方の違いには苦戦することがある。「こうしたほうがいい」と提案をしても、「いやうちはこちらだから」と断られる。そのようなときには、要因を分解するためにヒアリングを丁寧に行い、理由をロジカルに言語化して説明している（30代／男性／中途入社3年目）
- 時間配分が難しい。同じ日に別々のお客様先の稼働をするので、わからないことを調べたり考えたりしているとすぐに時間がなくなってしまう。何を優先的にを行い、どこで決断するかを意識するようになった（20代／男性／中途入社3年目）
- 複数の関係者を交えて調整していかなければいけないことが多い。いろんな人に頼って何とか助けてもらっていつも乗り越えている（30代／男性／新卒入社9年目）
- お客様に踏み込みすぎたり、所属先の部署にそぐわない進め方をし、部署間の摩擦を起こしてしまったりすることがある。他部署との関係や会社全体の方針、関わる人が大事にしているポイントなどをより意識して、自分の動き方や発言の仕方、報告の仕方、進め方などを見直すことを心がけている（40代／女性／中途入社5年目）
- お客様のIT へのリテラシー・理解が低すぎると、説明に時間を要する。誤解が生じやすいなどトラブルにつながりやすい。同じことを辛抱強く何度も説明するほか、「言った・言わない」のトラブルを防ぐため大事なことをテキスト化するなどしてリスクヘッジしている（40代／女性／中途入社4年目）

〈UGメンバーに聞いた〉

シェアード社員として難しさ・壁にぶつかることは？ それをどう乗り越えている？

- 同じ業界や規模感の会社であっても、お客様ごとに社風や考え方、業務フローなど千差万別なので、いくら経験しても未経験のことはばかりで常に吸収し続けなければならない。わからないものはわからないと早めに伝え、問題が大きくなる前に話し合うようにしている（30代／男性／中途入社6年目）
- IT（特にセキュリティ）への投資に納得感が持てない方との交渉。スモールスタートで重要性を実感してもらった（20代／男性／新卒入社3年目）
- 顧客の内部で、求めるものがわかれてしまっているときなど、優先させるものの判断方法を理解してもらうのが難しい（40代／女性／中途入社5年目）
- 低予算で最大限の支援を求められる。感情移入してしまうと、つい支援をしようとしてしまうが、ビジネスなので「予算不足のため無理です。ごめんなさい」と素直に伝える（40代／男性／中途入社7年目）
- お客様が大切にしている価値観や、業務フロー、各部署の関係性を理解しようとしている途中の段階で、部署をまたいだ相談ごとや課題をいただく。そんなときは「わからないから教えてほしい」と伝えてお客様に教えてもらったり、社内のメンバーに知見やアドバイスを求めたりしている（30代／女性／中途入社6年目）
- 未知の製品や技術。ITは知り尽くせない。「楽しむ」ことで乗り越えている（20代／男性／中途入社4年目）

第 2 章

なぜシェアード社員が 社会から必要とされるのか

中小企業が元気になれば、 日本全体が元気になる

今のビジネスをスタートしたのは2005年、当時はテクネットという社名でした（2014年、ユナイテッドグロウに社名変更）。どのような経緯でテクネットの設立に至ったかは後の章でくわしくお話しますが、私たちは創業当時から、中小企業を支援したいと考えました。それはなぜか。ごく単純な話で「中小企業が元気になれば日本全体が元気になる」からです。

日本にある企業のうち、中小企業が占める割合は99・7%。そして日本で働く人の約7割が中小企業にいます。中小企業が様々なチャレンジをすれば、新しいビジネスが生み出され、新しい雇用が生み出される。中小企業が活発に動けば動くほど、経済が活性化し、日本の社会全体が活気にあふれます。

中小企業が事業活動を加速させ、さらに発展していくためには、ITの活用は重要な課題です。しかし、大手ITベンダーが持つ技術や知見が中小企業に十分に提供されているかどうかという点、疑問を持っていました。

私は今の会社を設立する以前に別の会社を経営しており、そこでは複数の大手ITベンダーの方々とお付き合いがありました。ITの研究会などで大手ベンダーの方々と対話していて感じたのは、「皆、大手企業を顧客としてダイナミックなプロジェクトを手がけたいのだな」ということです。表面では、中小企業のIT化の課題を論じながらも、「やはり大手企業を担当したい。中小企業の担当は気乗りがしない」という心の内が透けて見えたのです。そんな本音を知ってしまったからには、自分が本気で中小企業に向き合い、中小企業のために行動するべきだと、使命感が湧き上がりました。

そして何より、中小企業の経営者との対話が楽しかったのです。大手企業に勤務する方々は、安定した環境に身を置いています。何かを我慢しながら仕事をしているようにも感じました。一方、中小企業の経営者は、少しでも油断したら倒産するリスクと背中合わせで、日々を必死に生きています。常に思考を巡らせ、挑戦を繰り返す

ている。特に、「社会課題を解決したい」「人々の生活を良くしたい」などのビジョンを持ってチャレンジしている人たちと話をするのは本当に気持ちがいい。

だから2回目の創業をするとき、「気持ちのいい人たちと仕事がしたい!」と思ったのです。

それに、私の父も中小企業の経営者です。本来、息子である私が父を支えて会社を発展させるべきところ、私は勝手に自分の会社を立ち上げてしまいました。「父を助けれなかった」と反省もあったのです。そこで、「残りの人生は中小企業を助けるために力を注ごう」と考えたわけです。

中小企業を助ける手段はいろいろありますが、「IT」に着目したのは、私自身が1社目を経営していたときにその重要性を実感したからです。前の会社では、大手プロバイダーのユーザーサポート事業などを手がけていましたが、多くの競合が参入してくる中で事業を継続させられたのは、システムの整備ができていたおかげでした。コーポレートIT部門がいかに重要かを痛感したのです。

「困っている会社を助ける」から 「成長企業を支える」へ

このように、「中小企業が好き」「困っている中小企業の助けになりたい」という想いで創業しましたが、大きな方針変更が一つだけあります。それは、ターゲットとす
るお客様のイメージをどこに絞り込むか、ということ。私としては相当なこだわりがあるコアなテーマでしたが、現実に合わせて方針を徐々に変えたのです。当初の
ターゲットは、「ITで困っている数十名規模の会社」でした。それが現在は、「50名
〜1000名の成長企業」に変わりました。

困りごとを解決するのはもちろんですが、「成長を支援する」役割がより強くなっ
ていると感じています。

創業から15年以上が経ち、中小企業を取り巻く環境は様変わりしています。テクノ
ロジーが進化し、それを活用したプロダクトやサービスを提供して成長を遂げるベン

チャー企業が増えてきました。ビジネスセンスに長け、意欲にあふれた人たちが新しい会社を次々と立ち上げているほか、既存の中小企業の経営を引き継いで変革させるケースも多く見られます。

そして、SNSの普及により、ベンチャー企業が自分たちのビジョンや取り組みを広く発信できるようになったことで、優秀な人材も集まりやすくなっています。

中小ベンチャー企業がどんどん成長できる土壌が整ってきた今、その成長スピードを加速させるお手伝いをするのが、UGの役割であると感じています。

今は中小企業でも、数十年後には大企業になる会社もあるでしょう。従業員の豊かな生活やキャリア構築、顧客へのより良い貢献を実現しようとする、組織もビジネスも「成長し変化し続ける」ことが前提となります。

そこで、私たちがお客様とするのは、「中小企業」というより「成長企業」だと定義し直しました。

実際、私たちの主要顧客は、何らかの形で世の中を変革しようとチャレンジしている、成長志向が高い企業です。2005年の創業時からお手伝いしているある企業は、当時は20数名でしたが、現在は200名超へと拡大を遂げました。ほか、特定の領域

でトップランナーの地位にあるような企業が、私たちのお客様です。

そのような成長力を持つ企業群が、私たちのサービスをうまく活かして、効率的な経営を行っているのです。組織戦略を考え抜いている企業だからこそ、私たちのサービス形態を選んでくださっているとも言えると思います。

なぜ、「シェアード社員」が 求められているのか

私たちの主要なお客様は、50名〜1000名の「成長企業」です。失敗をいとわず挑戦を繰り返すことで、事業を着実に伸ばしています。新規上場の準備をしていたり、最近上場を果たしたりした会社も多数あります。少し極端なケースですが、人材募集を行えば多数の応募者が集まるようなブランド力の高い企業や、IT技術者の軍団となっているようなベンチャー企業も、UGを使ってくださいています。

いずれも発展途上にある会社ですから、足らないことがたくさんあります。組織として未成熟で、社内のシステムが整備されないまま成長を優先してきたので「問題が複雑！」という状況が「普通」だったりします。IT整備の課題が山盛りになっています。

しかし、ここで素朴な疑問が湧いてこないでしょうか。「なぜ、自社で採用せず

UGのシェアード社員を使うのか？」という疑問です。毎月のコストだけで比較をすれば、UGを利用するほうが確実に高くなります。それにもかかわらず、3年、5年、あるいは10年以上もシェアード社員をご利用いただいている会社があるのですが、それはなぜでしょうか？

お客様がシェアード社員を選択する理由として、次のようなポイントが挙げられます。

● 直接雇用のリスクがゼロになる

中堅・中小企業の組織のサイズでは、コーポレートIT部門独自のキャリアプランや評価制度を構築するには人数が足りません。また、長期雇用したスタッフが退職すると、システムについて誰もわからなくなるリスクがあります。

シェアード社員サービスの場合、UGの中で様々な会社を定期的にローテーションすることで、仕事の極端な属人化を和らげています。また、UGを何年にもわたって利用すると、その間に10人〜数十人のスタッフが関与することになるため、一企業で

採用できるコーポレートエンジニアの何倍もの人材を活用できて、万が一の際に相談できる安心感も高まります。

●時間あたりの生産性が上がる

UGでは、各々が業務を通じて得たノウハウ、事例、人脈などのナレッジを全社員でゆるやかに共有しています。お客様の課題にマッチした経験を持つシェアード社員が、経験したことをベースにブラッシュアップして業務に取り組みます。このため、事例調査や外注先を探す時間が大幅に短縮できます。また、UGが第三者の立場で客観的に提案することで、顧客企業内での意思決定時間の短縮にもつながります。

●スタッフの交代と増減ができる

成長企業は毎日のように変化します。コーポレートIT部門への要求も次々と変わっていきます。業績の変動によって投資の前提が変わることもありますし、対処する

べきIT課題や技術課題も変わっていきますから、それに見合った人材ニーズも変わってまいります。

UGのシェアード社員サービスであれば、このような変化に対して柔軟に対処することができます。派遣契約ではないので、仕事の範囲や進め方を次々と変えることもできます。

● 範囲を限定せず仕事を依頼できる

タイムチャージで代金をいただくシェアード社員は、その中でできることであれば、業務範囲を限定せず自己の裁量で提供します。「いろいろな仕事をしてほしい」という中堅・中小企業特有のニーズに、全社員がフィットしています。

● 多様な知見をスピーディに取り入れられる

例えば、コーポレートエンジニアの正社員を少数名雇用した場合、新しい課題につ

いてメンバー全員が「これは経験がないのでわかりません」となれば、そこで停滞してしまおうでしょう。

UGの場合、スタッフ同士の情報共有やディスカッションが常に行われています。また、小さな案件であっても、実際には多くのスタッフが、情報交換会・社内SNS・メールによるQ&Aなどを通じ、顧客企業の情報をゆるやかに共有しています（もちろん、企業秘密にあたる情報は伝達しません）。つまり顧客企業は、間接的にUGの全スタッフの知恵（他の会員企業のIT活用の知恵）を活用できるのです。

顧客の成長戦略に「外部の視点」が活かされる

ベンチャー企業が成長を遂げたら、コーポレートIT部門の内製化にシフトし、シェアード社員は必要とされなくなるのではないか——そう思う人もいるかもしれせん。

しかし、実際は異なります。確かに、シェアード社員の活用をやめて内製化する企業もありますが、その理由の多くは、業績不振などから「コスト削減」へ舵を切った

ケース。「再びITに投資しよう」となれば、お取引が復活するケースが多いのです。コーポレートIT部門の内製化は、必ずしもゴールにはなり得ません。自社のIT戦略を積極的に推進していこうとすると、もちろん内部の社員の創意工夫も重要ですが、「外部の知見・経験」を取り入れて組み合わせたほうが、よりブラッシュアップされるからです。先進的な企業ほど、それを理解しているのです。

また、先ほどシェアード社員を活用するメリットとして「直接雇用のリスクがゼロになる」を挙げました。組織が拡大し、ある程度安定したとしても、正社員を多く抱えることは、企業にとってやはりリスクが大きいです。日本の雇用においては、一旦雇用了社員はなかなか解雇できないルールがあるからです。経営状況に応じ、臨機応変にコーポレートエンジニアの増減ができることは、企業にとって非常に都合がよいのです。

社員よりも社員らしく

このビジネスを立ち上げてから6年ほど経った頃——まだ「コーポレートIT」という言葉が認知されていない頃のことです。ある上場企業の創業社長が来社され、「テクネット（当時の社名）のビジネスは伸びると思う」というお言葉をいただきました。その社長がおっしゃるには、「かつて外部のITベンダーと組んだものの、うまくいかなかった。そこで自社に情シス部門を設け、社内SEを直接採用した」とのこと。ところが、彼らに対して、次のような悩みを抱えることになったといえます。

「現場のニーズばかりに目が向いてしまい、経営者に語りかけてこない」

「トップに質問しない、報告しない」

その社長としては、情シス部門から「これだけ経費が削減できました」「これだけ

売上アップに貢献できました」といった報告や、「社長はわが社をITでどう成功させたいですか？」など、どんどん声をかけてほしかった。しかし、その期待は叶わなかったそうです。

そして、こんな不満も口にされました。

「だいたい、挨拶ひとつできない！」

私はその社長の言葉にいたく共感しました。私自身、UGを創業する以前、「社員らしくない情シス担当者」を目にすることが多かったからです。

与えられた仕事はこなしていても、「組織の一員としてどうなんだろう」と首をかしげるような部分が目にとまり、気になっていました。例えば……

●会社全体のことへの関心が薄い（実は関心を持っているのかもしれないが、そう見え
ない）

●気難しい

- 気軽に話しかけにくい
- 何だか暗い
- 身だしなみが社風に合っていない（その会社のお客様に接するのにふさわしい身なりを意識していない）
- 会社のイベントに参加しない
- 組織の指揮命令系統に従えない
- 何をやっているか報告しない
- 技術に走り、パッケージを軽視する

情報システム部門は、会社全体の課題や問題が集まってくる非常に重要な部署です。自社の事業や経営に興味がない担当者では、課題を見逃ごしてしまうことにもなるでしょう。

「社員らしい情シス担当者がいれば、会社は劇的に良くなるはず」

そう実感していましたが、現実を見ると、そんな人材の採用に成功している企業は少ない。もしかすると、人選は間違っていないなかったのかもしれない。育成ができていない。

この問題をどうにかできないか……と考えた結果、UGのビジネスモデルが浮かび上がりました。「社員の代わりに、社員らしく働く。そんなことってできるのかな。できたらすごいよな！」と。

そして、シェアード社員サービスの仕組みをつくり、このキャッチフレーズを掲げました。

「社員よりも社員らしく」

お客様に対し、その会社の社員以上に「自分はこの会社の社員である」という意識を持つ。そして、お客様の立場に立って考え、お客様と共に意思決定し、お客様側の社員さんに影響を与えられる存在になることを目指したのです。

ミッションは「人と組織を強くする」

ミッションとは、「その会社や組織が、社会の中にあつてどのような使命を負っているのか、どんな社会的役割を果たそうとしているのか」を表現するものです。

創業して間もない2006年、私たちは自分たちのミッションを「中小企業の情報システム部」と決めました。当時、そのようなビジネスモデルは他に見られなかったため、仕事内容そのものをミッションと設定したのです。

それから15年あまり。私たちは、組織やビジネスの成長とともに、ミッションを更新してきました。現在掲げるグループミッションは次のとおりです。

「人と組織を強くする」

これは、UG社内においても、顧客企業に対しても、です。UG自身が人と組織を強くすれば、お客様の会社の人と組織を強くすることに、より貢献できる。お客様の会社の人と組織が強くなれば、より良いプロダクトやサービスが生み出され、社会全体が豊かになる。そんな世界を、私たちは目指しています。

〈お客様から言われてうれしかった言葉〉

- 「もうできたんですか!」「こんなことできるんですね!」(20代／男性／中途入社4年目)
- 「担当になってくれて本当によかった」(30代／男性／中途入社2年目)
- (社長から)「うちの社員(総務担当者)の面倒を頼みます」(30代／男性／中途入社6年目)
- 「〇〇さんが仕事をどんどんこなしてくれるから、自分がやる仕事ないんだけどどうすればいい?(笑)」(30代／男性／新卒入社9年目)
- 「問い合わせに対し、コーポレートITのプロフェッショナルとしての回答が返ってくるから信頼している」(20代／女性／新卒入社7年目)
- (未経験だった入社当時)「わからないなりに一生懸命解決しようとしている姿勢が伝わる。これから一つずつ覚えていってね」(30代／女性／中途入社8年目)
- (クライアントと夜遅くまで仕事が数週間続いたが、ゴールが近づいてきたとき)「私は〇〇さんを裏切りませんよ」(20代／男性／新卒入社3年目)
- (担当の方が社内の他の社員さんに向かって)「〇〇さんが、これだけの調整・タスクをやってくれたんだよ」※自分の貢献を周囲にアピールしてくれた(30代／男性／中途入社2年目)
- (ローテーションにより担当交代の話をしたとき)「〇〇さんはずっとやめないでくださいよ!」(30代／男性／中途入社3年目)

〈UGメンバーに聞いた〉

シェアード社員として、お客様に貢献できていると感じていることは？言われてうれしかった言葉は？

- お客様自身が気付けないことを指摘できる。お客様先の社員と同様か、それ以上にリーダーシップを発揮し、物事を推進している（40代／男性／中途入社3年目）
- お客様が「やろうと思っていたけど忙しくて後回しにしていた」ことを率先して実行できた（30代／女性／中途入社6年目）
- 業務の改善・効率化により、お客様の業務スピードが加速した（20代／男性／中途入社4年目）
- 新型コロナウイルスの影響により、お客様先もリモートワークへの移行が必要になった際、PCやシステムの用意をしたり運用ルールを決めて周知したりして、何とか移行できた（20代／男性／中途入社3年目）
- 過去の経緯などでややこしくなった課題、後回しにされがちな課題に対して、問題を可視化し、改善を提案・推進・実行できている（40代／女性／中途入社5年目）
- 言われたことを鵜呑みにせず、より良い方法を考えて提案している（20代／女性／新卒入社1年目）
- 自分の会社かのように、「こういう文化はいいよね・悪いよね」「この運用は良くない」「こういう商品を取り扱っているのだから、こういう仕組みを導入したほうがいい」など、本当の社員のような目線を交えながら支援ができている（30代／男性／新卒入社9年目）

第 3 章

「つながり」と「成長」に
こだわった組織づくり

大切にしている価値観① つながり

創業時の社名『テクネット』から『ユナイットアンドグロウ』に社名変更したのは、2014年です。

和訳をすると「つながりと成長」です。「つながり」「成長」、この2つは当社の大切な価値観であり、日々の判断を下すにあたっての基準であるため、そのまま社名としました。

私たちはなぜこの2つの価値観を大切にしているのでしょうか？ 日々の判断を下すにあたっての基準とはどういうことでしょうか？

まずは、「つながり（ユナイット）」について。

●誰がどの案件を担当するか、会社から指示しない。社員自身が決める

●1人が複数の顧客企業を担当。どの会社でどんな支援をするかは自己裁量で決め、
一人でチームを編成して活動する

——こんなやり方で本当に機能するのだろうか、と思うかもしれませんがね。しかし、
実際に私たちはこのやり方で成果を挙げ、事業を拡大させています。

ユニイトアンドグロウ（UG）の社員たちは、同じオフィスに集まって顔を突き合
わせて働いているわけではありません。それぞれのお客様のお社へ出向くため、バラ
バラに活動しています。そして、行く先々で、実に様々な課題に直面します。こんな
働き方だからこそ、お互いに力を合わせ、助け合うための「つながり」が欠かせませ
ん。そこで、社員同士が独自に活動しつつ、横でしっかりつながる組織づくりを行っ
ており、それがUGの最大の強みとなっています。

「3次元マトリクス方式」の組織運営

UGでは、「3次元マトリクス方式」とでも呼ぶべき仕組みで組織を運営していま

す。「ユニット」「スクラム」「フォーラム」があり、社員は3つのグループに同時に所属しています。

①会社の運営や業績にフォーカスする『ユニット』

各事業部の事業計画にしたがって、メンバー各自の稼働状況や売上見込みを管理し、人事労務面をサポートするための組織です。2021年現在は各事業部内で8〜10名に分かれて10のユニットを構成していますが、毎年見直しを行い、最適な形をとっています。

ユニットの最重要事項は、「皆で協力して事業計画を達成する」ことですが、お客様案件はユニットをまたがっているので、ユニットだけで管理するわけではないのがUG流です。会社の運営について様々に議論したり、各自の意見を集めたりすることなども期待されます。

ユニットのトップを「ユニットリーダー」と呼び、リーダーシップやチームマネジメントを経験する大切な機会としています。若手の社員がユニットリーダーを務め、

経験豊富な社員がメンバーとなっていることも多く、一般的な会社とはだいぶ異なる組織です。

② 顧客満足にフォーカスする『スクラム』

お客様ごとに、その企業を支援するメンバーで構成されます。最少単位は2名で、AM（アカウントマネジャー／顧客責任者）とPM（プロジェクトマネジャー／現場責任者）が設定されます。スクラムのメンバー数の平均は約3名ですが、最も大きなスクラムでは8名程度の事例があります。

A社ではXさんがPMでYさんがAM、しかしB社では逆、などというように、場面ごとに異なる役割を演じるのがUGの仕事スタイルとなっています。

お客様の变化に合わせてスクラムメンバーは入れ替わっていきます。仕事はUG内で引き継がれます。ごく小さなお取引（1人／月以下）のスクラムで、振り返ると10年で30人が関わった、などという事例も多数あります。

③個人の気づきや学びにフォーカスする『フォーラム』

ランダムに選ばれた7〜8名のメンバーが集まって（最近はオンラインも可能）、人生・仕事・子育て・趣味など、様々な経験をお互いにシェアします。月1回のペースで開催しているフォーラムが多いようです。スクラムやユニットよりも長期間（つまり数年以上）、同じフォーラムに所属している人が多数います。「フォーラムのメンバーとスクラムでも一緒になった」「時間帯が合わない」などの事情により、別のフォーラムに引越しをすることも可能です。

このように、ユニット・スクラム・フォーラムそれぞれで「つながり」を深めています。この3つを組み合わせることで、各自が主体的にお客様の課題に向き合い、お互いが支え合って業務に取り組んでいける体制をつくり上げているのです。

また、有志による勉強会やイベント、部活動なども活発に行われています。

「つながり」を通じて学び、自主自律的な人材に成長

UGのメンバーは一人ひとりが複数の専門性を持っていて、お互い誰にも似ていない。キャラクターが濃い人たちの集団です。UGに入社したことで、だんだんと自分の素のキャラクターが出てきて個性的な面白い人になる、ということかもしれません。そうなってほしいと強く願って、会社づくりをしています。「つながり」を推進していくことで、自分の強みを再発見して存在価値が高まっていく。価値が高いので皆がつながろうとする。そのようなサイクルをつくっていききたい。

これは私自身もだんだんとわかってきたことですが、自分の強みを前面に出してアピールするだけではなく、自分の「弱み」を素直に話せることが大切だと考えます。そうすることで人間関係が円滑になり、お互いを支えやすくなります。

また、趣味や家族の話など、仕事とは関係ない情報も共有しています。自分とは異なる考えや価値観の人から学ぶことが、長い目で見て、人間の幅を拡げていくと考えます。

シェアード社員たちは、日々それぞれの現場で、個人の裁量で活動しています。その一方で、「全体」に関わりを持ち、いろいろな人に興味・関心を向け、自分が参加しないプロジェクトの話題にも関与し、ときには自ら手伝ったりもする。それによって気付けること、学べることを、自身の仕事に活かしています。

それを実践できているのは、「つながり」が本当に大切で、自分のためにも組織のためにもなると考えている人が多いから。多くの仲間とつながり、自分を成長させているのです。

アニメの話で恐縮ですが、『攻殻機動隊 S.A.C』という作品があります。10年ほど前にたまたま観る機会があったのですが、この中で公安9課の荒巻課長がこのように話すシーンがあります。

『我々の間にチームプレイなどという都合のよい言い訳は存在せん。あるとすれば、スタンドプレーから生じるチームワークだけだ』

一人で観ていた私はそこで膝をたたいて「なるほどー」とうなっていました。

お客様先で小さく分散して働くUGの組織のあり方も同じではないか、そうすれば良いのかと、アニメ作品から大きな示唆をいただきました。

私たちはこのような考えのもとで組織づくりを進めてきたわけですが、最近になって、こうした組織のあり方が確かに注目を集めるようになってきました。「ティール組織」「ホラクラシー組織」などと呼ばれています。

「ティール組織」とは、上司がマネジメントするまでもなく、メンバー一人ひとりが組織の目的の実現に向けて行動する組織。メンバー同士の信頼をベースに、独自の工夫をしながら運営される組織です。

「ホラクラシー組織」とは、社内に階級や上下関係が存在しない、フラットな構造の組織。メンバーやチームの自律により、主体的に活動できるように運営される組織です。

世の中でも働き方の革新が進んでいます。私たちはそれらの言葉が注目される以前からこの組織づくりに取り組み、実現させてきた自負があります。

「シェアード社員」という働き方が、自然と個人を自主自律的な人材に育て、それが

集団となってさらに強さを発揮している。UGはそんな会社に成長しつつあると感じています。

現在、UGは200名強の規模ですが、この組織形態であれば1000人規模に拡大しても運営していけると考えています。今後私たちが独自の組織づくりに資源を投入し、人材を育成していきます。

そして、社員数1000人を超えたとしてもフラットであり、メンバー同士がつながり、成長し続けられる組織であるためにはどうすればいいか、社員が主体となって「UG STYLE推進委員会」を組織し、議論を行ったりもしています。

大切にしている価値観② 成長

「つながり」と共に、社名に掲げたのが「成長（グロウ）」です。

私たちの事業の目的は、お客様である中堅・中小企業の「成長」にコミットし、支援することです。お客様のIT課題は年々レベルアップしています。その要望にしっかり応えていくためには、私たちも成長し続けなければなりません。

これをプレッシャーと捉えるのではなく、ポジティブに捉え、「成長」が与える影響（なぜ成長するのか、成長を志向するとどんな良いことがあるのかなど）を深掘りします。個人の成長もお客様の成長も、個別に観るとまったくペースが異なりますし、方向性も違います。「成長」について深く考えることが、私たちの組織やサービスにとって必須事項であると考えます。

「ハード」「ソフト」の2軸でスキルを評価

自身がどれだけ成長したか、これからどう成長したいのか。その指標となるのが「スキル評価」です。UGでは、「ハードスキル」「ソフトスキル」の2軸で評価しています。

「ハードスキル」とは、教育が可能であり、テストで測れるもの。例えば、次のようなものです。

- プロジェクトマネジメント
- IT戦略・企画構築（新規事業開発／各種システム企画など）
- 統制セキュリティ（アプリ・インフラセキュリティテクノロジ／セキュリティ運用設計／内部統制・IT統制など）
- プログラミング・テスト
- ITインフラ（プラットフォーム／データベース／ネットワーク／クラウドなど）
- ITサービスデスク（システム運用／ユーザーサポートなど）

これらのハードスキルは、22カテゴリに分け、10段階で評価しています。

一方、「ソフトスキル」とは、教育が難しく、テストでは測れないもの。状況によって変動するものでもあります。

UGでは5つのジャンルに分類しています。

- 法人理解力
- 課題対応力
- コミュニケーション力
- セルフマネジメント力
- コラボレーション力

こちらも1～10段階に分け、ユニットやスクラムの活動で関わりを持つ人同士で点数を付け合います。ベテランが若手の点数を付けるだけでなく、若手がベテランに点数を付けることもあるわけです。

ソフトスキルは、ハードスキルよりもあいまいで、個人の主観や印象が大きく影響します。現在の仕事の内容やお客様との相性などでも大きく変化します。そこで、評価のガイダンスもすべて言葉で定義するようにしています。

なお、このハードスキル・ソフトスキルは、全社員のマッピングを四半期ごとに見直して、一覧表を全社員で共有します。これをもとに、シェアード社員たちは自身の成長課題を見出したり、同僚を評価することで自分を再発見したりと、考えるきっかけを得ているのです。

「会社から評価されること」を目指してはいけない

この評価のマッピング表を入社したばかりの人に見せると、「〇年以内にレベル〇を目指します！」という人がいます。意欲が高いのはいいことですが、これを「会社から評価されるために目指すべき指標」と捉えているとしたら、それはちよつと違います。普通の会社であれば、それが自然なことかもしれませんが、当社では少し違います。

同様に、これから入社する人から「どうすれば評価されますか？」という質問を受けることもあります。こう答えています。

「どうして評価されたいの？ 評価されるために働くんじゃないよね」

もちろん、周囲の人から評価されることは大切です。しかし、評価されることが働く目的になってはいけません。

働く目的「ミッション」は、「人と組織を強くすること」です。お客様の会社の人・

組織を強くするために、自分は何ができるのか。自分の現状のスキルを正しく把握し、そのスキルを発揮して貢献できる案件を自分自身で選択するために、この評価指標があるのです。

特に、ソフトスキルに関しては、自分では認識しづらいですよね。「自分は他の人からこう見られているんだ」と、気づきを得ることが大切です。点数を付ける仲間が感じていることは、お客様も同様に感じていることであるはずですから。

1～10段階に分けていますが、高ければ良い、低ければ悪い、ということではありません。低めのレベルに留まり、活き活きと働いている人もいます。レベルが低くても「少しずつ成長できている」「高いスキルレベルの人に助けてもらいながら自分も貢献できている」など実感できていれば、問題はありません。

組織として強いのは「ダイバーシティ（多様性）」がある組織です。レベルが高い人も低い人も「認める」。誰しも「この指標は低いが、この指標は高い」というものが必ずあるはず。それを活かして、お客様に貢献していけばいいのです。

必ずしも高いレベルを目指さなくていい。「自分はこのレベルでやっていく」と決

めたならそれでいい。でも、「もっとお客様の役に立ちたい!」と思えば、この指標を参考にして何を身に付ければいいかをイメージし、そのレベルを目指して努力すればいい。それが、「評価」に対するUGの考え方です。

とはいえ、人はやはり「成長実感」を持ってこそ、やりがいを感じられるものだと思います。ですから、今の自分の能力よりも、ちょっとだけ背伸びをしたチャレンジをしていくのがいいでしょう。

世の中には「キャリアパス」という言葉があります。採用活動において、「当社ではこんなキャリアパスを用意しています」とアピールする企業は数多くありますね。

しかし、UGでは決まったキャリアパスは提供していません。100人いれば100通りのキャリアパスがある、というのが理想だと考えます。どのようなキャリアパスを歩んでいくかは、自分で考え、自分で決めてください。その実現のために必要な環境がUGにはありますし、これからも社員の成長につながるような施策を実行し続けます。

自分で考え、行動することで成長実感を得られる

「自ら考え、自ら動き、自ら成長する」——これは、UGの人材育成における究極の目標です。

多くの人、特に社会に出たばかりの若手は「他人の頭」で考えがちです。

「成すべきことは何か教えてほしい」

「仕事の結果を評価されたい」

「失敗したくない」

「上司から承認を得たい」

「仕事とはそもそも人から頼まれるもの」

「会社から明確な指示を出してほしい」

「誰かについていきたい」

このような思考回路からは一刻も早く脱してもらいたい、というのが当社のスタン

スです。

私たちは、自分の頭で考えられる人を育てたいのです。UGという組織を、人が成長するための最高の装置にする。「コーポレートIT」という分野、「シェアード社員サービス」の仕組みは、その目的のためにあるとも言えます。自分の頭で考えられる人を増やしたいから、私はこのビジネスをやっています。

人に言われて何かをするよりも、自分で決めて行動し、失敗したり成功したりするほうが、そもそも人生、圧倒的に楽しくなると思いませんか。決めたのは自分だから、結果がどうであつても素直に受け止められるし、人よりも多くの学びが得られて速く成長できます。

不確実性が増している現代社会では、自分の頭で考えて行動できる人材、そのように育ってきた人材が求められるようになるはずですよ。

多様性がある組織こそ 成長力があり、楽しい

もう一つ、UGの組織の特性と言えるのが「多様性」です。

UGには様々な人が集まっています。そして、お互いの違いを認め合い、尊重しています。

採用においては、コーポレートエンジニア経験者のみならず、ポテンシャルがあると判断すれば、未経験者も迎えています。その前職も様々です。

スキルの観点だけで人を集めると、どうしても同質化が進んでしまいますから、幅広い人を迎えるようにしています。

創業当時は男性が9割を占めていましたが、今では女性が4割近くに達しました。中国・韓国・カナダ・フランスなど、外国人人材も在籍しています。

多様な社員がいることは、お客様から見てもそれが大きな魅力に映るはずですよ。

た、私たちとしても、毎日新しい出会いや新鮮な発見があったり、会社に戻ると多様な人がいてなんだかウキウキしたりと、様々なプラス効果が実際にあります。

当社のお客様は、業種も多様、社風も多様、ニーズも多様。だからこそ、多様なシェアード社員が揃っていることが望ましい。

UGの共通の価値観は「つながり」と「成長」ですが、それ以外の価値観は、各自で異なっているのも良いと考えます。むしろ異なっているほうがいい。多様な価値観を組み合わせることで集団としての力を最大限に発揮させることを、私たちは目指しています。

当社のお客様も実に多彩です。50名〜1000名の成長企業が中心ですが、業種も社風も組織体制もITニーズも、一つとして同じ事例がありません。ですから、「どんな仕事をよく受注するのですか？」と頻繁に聞かれるのですが、答えようがないのです。私たちは、顧客についても多様性が高まるように注意深くビジネスをつくってききました。多様なお客様の多様な要望に応えなければならぬ状態を維持継続することによって、私たちは助け合い、成長し続ける環境を手に入れています。自分たちを強くするためにも、顧客要望の多様性は必要なことなのです。

このように、多様性の推進については相当なこだわりをもって取り組んできたわけですが、多様性に富む組織は何より「楽しい」です。

私自身、子どもの頃から、多様性がある環境に憧れていた節があります。たくさんの人種が集まっている国——アメリカやブラジルなどの映像を見ると、なぜか強い憧れを感じて、外国語の勉強なども随分熱心にやりました。

テーマパークだって、アトラクションがジェットコースターのような絶叫系ばかりでは面白くありませんよね。激しいものもあれば、ゆったりと癒されるものもあって、メリハリがついてこそ楽しめるものでしょう。

多様な面白さがあり、その面白さに惹かれて、さらに様々な人が集まってくる。個性的な人たちがお互いに刺激を与え合って、成長し続けられる。UGはそんな会社でありたいと考えています。

- 出る杭が打たれない。他人に干渉しすぎないけど、ほどよい距離感。礼儀正しい（40代／女性／中途入社4年目）
- あまり話したことないメンバーも、チャットを投げると快く返してくれる。UG内外で広く挑戦し続けている人が多い（20代／女性／新卒入社1年目）
- 一人で解決しようとしな（20代／男性／新卒入社1年目）
- 何を言っても怒られず、ちゃんと一個人の意見として扱ってくれる（ただし言ったことに責任は伴う）（20代／女性／新卒入社7年目）
- 科学のカオス理論では「カオス」と「ランダム」は区別される。「ランダム」はランダムネス、「まとまり」は見られずバラバラな状態。一方「カオス」は複雑で数式で記述できないけれども、何らかの「まとまり」がある。生命システムにはこの予測不可能で不安定な「カオス」が重要で、その中から多様性や飛躍や創発が起こり、たくさんの相互作用を通して、自律的なシステムとして自己を組織化する。UGは「企業」というよりも、そうした自然界の生命現象に似ている感じがしている。一人ひとりが多様に、バラバラに動いているのに、不思議と全体として「UGらしさ」という何かのまとまりになっている。予測できず不安定だけれども、自律的に自己を組織化していく、瑞々しい生命力にあふれた組織。困難とともにいつも新たな可能性を感じることができる（40代／女性／中途入社5年目）

〈UGメンバーに聞いた〉

UGの組織風土の魅力はどんなところ？

.....

- お互いに正直で誠実（30代／女性／中途入社6年目）
- 近すぎず遠すぎない距離感（20代／男性／中途入社4年目）
- 命令調の話し方をする人がいない。周囲の人を尊重する意識を皆が持っている（40代／男性／中途入社14年目）
- 他者の個性を受け入れられるところ。皆が自身を発することが許容されている（30代／男性／中途入社3年目）
- 「禁止」がない。「やってみればいいんじゃない？」と何でもゆるくやらせてくれる（20代／男性／新卒入社3年目）
- どんな社員でもフラットな立場で発言できる（20代／男性／中途入社3年目）
- 自由。自分で考えて自分の好きなように動くことができる。そして、その個々人の行動や思いを尊重しあえている（30代／男性／中途入社2年目）
- 年上の方が偉そうにしていない、年下の人が遠慮せずに意見や相談をする。「どのように成長していくか」をいろんなメンバーで話しあえる（30代／男性／新卒入社9年目）
- 仕事をするために「鎧をまとっている」自分である必要がない。個性を大切にできる風土がある。不必要に上下関係がなく、「同じような思いを持った仲間」という感覚が持てる（20代／女性／新卒入社7年目）

第 4 章

「変化の先頭に立つ」ために
必要な、3つの能力

今の時代、業種・職種を問わず 求められる3つの力

ここまでお読みいただいて、「コーポレートエンジニア」「シェアード社員」への興味を強めた方も、「どんなキャリアを歩んでいくか、まだ迷っている」という方もいると思います。当然ですよ。 「働く」は一生続くことです。簡単には決められません。

そこで、これからのキャリアを考えるにあたり、様々な選択肢を検討する際のヒントをお伝えしたいと思います。

「これからの時代を生きていくために必要なスキル」とはどんなものなのでしょうか。

現代社会は変化が速く、先行きは常に不透明です。メディアでは、「終身雇用が崩

壊」「AI・ロボットに仕事が奪われる」など、働く人に危機感を抱かせる言葉がおどっていますね。

一方、日本人の平均寿命が延び、「人生100年時代」なんてことも言われます。年金制度が立ちゆかなくなるとか、長生きはリスクだとか、不安を煽る人もいます。これまでは60歳・65歳が定年でしたが、これからの時代は70代まで働き続けることが現実的に。「年齢を重ねても必要とされる人材であり続けるためには、どんなキャリアを築いていけばいいのだろう」と、多くの人が模索しています。

これからも世の中はどんどん変化していきます。変化が激しい時代にあって、多くの企業から「求められる人材」とは、どんな人なのでしょう。

これからの時代に求められる力①

セルフマネジメント

これからの時代に活躍できる人材。それは、「自ら考え、自ら動き、自ら成長する人」です。

上司や先輩から指示されるまでもなく、今、自分が何をすべきかを考えて行動を起こせる。そして、会社が与えてくれる教育制度に頼るだけでなく、経験を積む中で壁にぶつかりながら、また、仕事を振り返って成功要因や失敗要因を分析しながら、自ら成長していける——そんな人材を迎え入れたいと、多くの企業は考えています。

一昔前は違いました。会社員はトップが決めた方向性に従い、上司の指示・命令を忠実に遂行することが良しとされていたのです。

では、なぜ今、「自分で考える」ことが求められるようになったのでしょうか。

現代は「VUCA（ブカ／ブーカ）の時代」と言われています。

Volatility (変動性)

Uncertainty (不確実性)

Complexity (複雑性)

Ambiguity (曖昧性)

4つの単語の頭文字をとったVUCAという言葉は、もともとはアメリカの軍事用語です。新しい戦争のあり方を表した言葉でしたが、後に不安定なビジネス環境を指す場合にも使われるようになりました。

ビジネスが変動的で不確実で複雑で曖昧になるとは、つまりどういうことなのか。それは「正解はどこにもない」ということです。

かつてのビジネス界には、「正解」がありました。成果が挙げた手法をマニュアルに落とし込み、下の世代に伝えることを繰り返し続けていけば、生産性はどんどん上がっていききました。製品をつくるにも販売するにも、ボスが定めた方針に従って皆が同じことをするのが当たり前。ですから、上司の指示を忠実に実行する従順さ、チームで動く協調性、マニユアルを覚えられる記憶力を持った人が、優れた社員であるとき

れていました。

ところが、技術の進化が加速している現代は、新しい手法やツールが続々と生み出され、経済の動きが誰も予測しなかった方向へ進んでいきます。そんな世界の中では、過去に成功した手法は通用しなくなっているのです。豊富な経験を積んだ上司といえども、部下に「正解」を与えられなくなってしまうました。

また、今は「1つの商品・サービスを大量生産し、大量販売する」よりも、「個々のニーズに合わせた商品・サービスをスピーディに供給する」ことが求められる時代です。個々のニーズは多様かつどんどん変化していきますから、トップの判断を待つ余裕はなく、それぞれの現場で判断してニーズに応じていく必要があります。

しかも、昨今の仕事の多くは、個々のメンバーの「頭の中」「パソコンの中」で実行されています。隣の席に座っていたとしても、上司は部下がどんな仕事をどんなふうに進めているのかを詳細に把握できない。となれば、タイムリーに適切なアドバイスを与えることもできません。テレワークが普及した今は、なおさらです。

このように、新人や若手であっても、上司や先輩からの指示やサポートを待っていないのでは仕事が進みませんし、課題をスピーディに解決できません。

一方、疑問や課題を抱えたとき、ネットにアクセスすれば、そこには情報があふれています。デマやウソも入り交じる情報洪水の中から、参考にすべき情報はどれなのかを見極めなければなりません。そんな環境だからこそ、自分の頭で考えて判断する力が求められるようになっていくのです。

このような時代の中で「人材」としての価値を発揮していくためには、「セルフマネジメント」の力を備えることが大切です。

目標も、目標を達成するための行動アイデアも、上司から与えられるのではなく自主的に設定ができる。そして、仕事を進めるプロセスで、TODORリストやスケジュールをマネジメントするだけでなく、自身の健康・感情・マインドなどを適切にコントロールできる。さらに、周囲の人たちの手助けもし、仲間の目標達成にも貢献する。——こうした行動を実践できれば、成果も挙げられるし、何より働いていて楽しいです。自分で自分をマネジメントし、「うまくやれているな」と自信を持ってこそ、働く喜びを実感できる。これからは、上司に従い、上司に褒められるために頑張る時代ではないのです。

これからの時代に求められる力②

リーダーシップ

こうした時代の変化に伴い、リーダーやマネジャーのあるべき姿も変わってきています。かつてのリーダーとは、「答えを知っている」人でした。そして、「こうしなさい」という指示を明確に出すことが「マネジメント」であるとされてきました。

今はそうではありません。リーダーは正解を知っているわけでもなく、仕事の進捗状況を細かく把握・管理することも難しくなっています。

そのような環境の中で、リーダーの役割は「対話を通じて部下を理解する」「信頼の文化を築く」「気付きや学びを共有する」「部下の成功を助ける」……といった側面が重視されるようになってきました。

こうしたマネジメントスタイルは「サーバント型（＝メンバーを支え、チームに奉仕する）リーダーシップ」と呼ばれ、最近では多くの企業が重視するようになっていま

す。

一方、リーダーやマネジャーなどの役職に就いている人だけではなく、メンバー一人ひとりが「リーダーシップ」を備えるべきと考えられるようになってきました。

チームの一メンバーという立場でありながら、リーダーシップを発揮するとは、つまり、どういうことなのでしょう。ビジネスの1シーンを例に挙げてみましょう。

ある会議の中で、「今、うちのチームにはこんな課題があるのではないか」「最近、マーケットにこんな傾向が見られる。うちも取り組みを検討したほうがいいのではないか」などの課題が持ち上がったとします。

このとき、メンバーの一人・Aさんが手を挙げ、「私に少し調べさせてください」と申し出る。後日の会議でAさんからの報告を受け、「積極的に取り組むべき」とチームの意見が一致。Aさんはプロジェクトの責任者を引き受け、他のチームメンバーであるBさん・Cさん・Dさんたちに担当業務を割り振りながら、プロジェクトを仕切ります。

一方、Bさん・Cさん・Dさんも、それぞれに自ら手を挙げたり提案したりした

テーマを持っており、そのプロジェクトを自分の責任のもとに進めます。

——これは一例ですが、このようなスタンスで仕事に取り組むことが「リーダーシップを発揮」している状態であり、そんなメンバーが集まっている組織は非常に強いのです。

なお、ここでいう「プロジェクト」は、決して大げさなものではなく、2～3人のメンバーで、数週間～1ヵ月以内に完了するようなものも含まれます。大小問わず、自ら課題意識を持って発信し、その解決に向け、自分の考えで推進していける人は「頼りになる人材」として期待を寄せられます。

これからの時代に求められる力③

ダイバーシティ（多様性） 受容力

近年、多くの企業が「ダイバーシティ」というテーマに向き合っています。

ダイバーシティとは「多様性」のこと。多様な人材を組織に受け入れ、それぞれの能力を最大限に発揮してもらおうとする取り組みです。

「多様性」とは、人種・国籍・性別・世代・宗教といった属性、障がいやLGBTQのほか、性格・価値観・嗜好・ライフスタイルなども指します。「ダイバーシティが進んでいる企業では、イノベーションが起こりやすく、収益力が高い」との調査データ（2018年）があります。ポストンコンサルティンググループが世界8カ国の、業種も規模も多様な1700社ほどに対して調査を行い、ミュンヘン工科大学と共同で分析した調査です。管理職の年齢・出身国・学歴・キャリアなどの多様性が平均以上の企業では、イノベーションの成果も収益も高いことがわかったのです。

日本では戦後、「同質性」を強みとして高度成長を果たしてきましたが、今の混沌とした世の中では、ダイバーシティ経営を確立できた企業が強い。それを強く意識して危機感を抱いている企業は、積極的にダイバーシティを推進しています。そして、多様な人々との協働、共創によって新たな価値を生み出し、次の成長につなげようとしています。

どうせ働くなら、成長の可能性に満ちたイノベータータイプな企業で働くほうが、やりがいも感じられ、自身も成長できると思いませんか。そんな組織に身を置きたいと思うなら、自分自身が多様性を歓迎できる人間になる必要があります。様々な考え方や価値観に触れ、柔軟にそれらを受け入れて自身の「学び」にできること。そして、多様性を活かしたチームワークができること。これも、これからの時代に欠かせない能力の一つだと思います。

そして、これは私の個人的な考えですが、多種多様な人が集まっている組織で働くほうが、絶対に面白いと思います。だから、第3章でもお話したとおり、UGでは多様性に富んだ組織づくりをしています。次の章ではUGのメンバーたちへのインタビューをご紹介しますので、それを実感していただけるとと思います。

3つの力を養える

「コーポレートエンジニア」「シェアード社員」

これからの時代、どんな業種・職種でも必要とされる3つの力についてお話ししましたが、ここで当社の話に戻ります。

「コーポレートエンジニア」として働くシェアード社員」は、まさにこれらの力が養われる仕事なのです。

UGでは、どんな案件を担当するか、どんな時間配分で働くかは自分で決めます。お客様の状況やニーズに応じて勤務スケジュールを調整、ときには要員交代の判断もします。個人の裁量で仕事を進めるため、自ずと「セルフマネジメント」の力が養われます。

また、「この顧客を担当したい」と立候補する、あるいは顧客先で「この部分が課題なので、改善したほうがよい」などの提案も行う立場にあるため、「リーダーシッ

プ」の発揮が常に求められます。

しかも顧客企業の業種・規模は多様。ルールや社風が異なる企業を次々と担当することになるため、「ダイバーシティ（多様性）」を受け入れて適応できるようにする必要があります。顧客先では、多様な部署、多様なポジションの人たちとの協業や折衝が発生します。一つの取り組みを進めるにあたり「総務部長はこう言っているけど、営業部長はこう考えている。社長も違う考えを持っている」といった状況に遭遇するのはよくあること。それぞれの立場や考え方の違いを受け入れながらコミュニケーションをとる、とりまとめていく力が養われます。

コーポレートエンジニア、シェアード社員として身に付けたスキルは、仮に別の業種・職種にキャリアアチェンジしたとしても活かせるはずです。そして、そのスキルは「一生もの」です。

「変化」を受け入れ、 「よりよく変化させる」役割を担おう

「変化はコントロールできない。できるのは変化の先頭に立つことだけである」

これは、経営学者として知られるピーター・ドラッカーの言葉です。

これまでお話ししてきたとおり、今は変化が激しい時代。そして変化のスピードはさらに加速していきます。これは世の中の流れですから、誰にも逆らうことはできません。しかし、自分の意思でコントロールすることは不可能でも、先頭に立つことはできる……と、世の経営者たちにメッセージを送っているのです。

皆さんも、これからどう世の中が変化していくのか、先を見通せず不安を抱いているかもしれません。何らかの職業に就いて、その道で経験・スキルを積み上げたとし

でも、AI（人工知能）やロボットが今以上に進化を遂げ、自分の仕事が奪われてしまいかもしれない……そんな未来を想像して、不安にかられているかもしれませんね。

しかし、不安がつてもしかたない。変化とは、人類が「より良くしたい」「探求してみた」と願望を抱いて、活動を頑張った結果なのです。

であれば、新しい技術やサービスの登場で変化が起きることを恐れるのではなく、変化の先頭に立って、自分の手でその変化をより良いものにしていく仕事・働き方を選ばばいいと思います。

ですから、これから就職や転職を考える皆さんは、「なるべく安定した仕事かどうかでないか」と探すのではなく、「変化の先頭に立てる場所はどこだろう」「変化の先頭に立つには、どんな働き方をすればいいんだろう」という視点を持ってみてはいかがでしょうか。

ITやネットなどに関わる分野だけが「変化の先頭」ではありません。

例えば、製造・流通・金融といった成熟産業にも、農業や漁業などの第1次産業に

も、必ず「変化」があります。つまり、どんな業種・職種を選んだとしても、自分の意識と取り組み方次第で、変化の先頭に立てるのです。

だから私は、採用面談を行う際にも「就職先なんてどこでもいいんじゃない」と言っています。たまたま出会った会社、縁があつた会社に入社すればいい。そこで、変化の先頭に立つように努力すればいいのだと思います。あるいは、変化の先頭に立つ人を支える役割を担うことも、変化の先頭に立っているのと同義です。

そんな働き方ができる人材になれば、将来を危惧する必要はないでしょう。

を見失うこともあるので、そういった振り返りができるようになったのは成長かな、と思う。労務や経理に関する知識が増えたのも、入社前には想像できなかった（20代／男性／中途入社3年目）

- 以前は良くも悪くも「つながり」に無頓着なところがあったが、人とのつながりを大切にするようになった。人とのつながり、部署間のつながり、会社間のつながり……たくさんのつながりの中で生きていることに気付けた（20代／女性／新卒入社7年目）
- 経営層に信頼される、高いスキルを持った仲間たちの仕事ぶりを見ることができ、様々な利害関係の中で目標を実現していく方法や、5年10年単位でのビジョン、単独の会社を超えて社会や時代の変化とつながった仕事のあり方、視点など、多くを学ぶことができた。また、前職では自分を犠牲にしすぎてしまうところがあったが、業務で難しい壁にぶつかっても、信頼する仲間が周りにいるので、頼ったりバランスをとったりして、自分の人生を大切にできるようになった（40代／女性／中途入社5年目）
- 以前は自分がやりたいこと、言いたいことを遠慮しがちだったが、言えるようになった（40代／女性／中途入社4年目）
- 昔は完璧主義で、何でも綺麗に完璧に、一発でできないと気に入らなくて、全部自分でやろうとしていた。今は7割くらい仕上げから、皆で100%に持っていくことができるようになった（20代／女性／新卒入社7年目）
- 入社前は何も考えていなかったが、ちゃんと自分の人生のことを考えるようになった（30代／男性／新卒入社9年目）
- 性格がより明るくなった。プライベートも充実し、家族とも仲良く暮らしている。今まではここまで心に余裕を持ったことがなかった（40代／男性／中途入社7年目）

〈UGメンバーに聞いた〉

UGに入社して 成長を実感していることは？

- 以前は「自分でどうにかしなきゃいけない」と一人で抱え込んでしまうことが多々あったが、「この知識はこの人がくわしいから教えてもらおう」と、助けを求めることができるようになった（30代／女性／中途入社8年目）
- 視点が増えた、広がった。多くの現場や社内業務を経験したことで、様々な視点から物事を考えられるようになった（30代／男性／中途入社6年目）
- プロジェクトを動かす能力が上がった（20代／男性／新卒入社3年目）
- 開発スキル・スピードと、勉強会などでのアウトプットの質が上がった（20代／男性／中途入社4年目）
- 会社や社会に対する視野が広がった。以前はITをサポートする人間としか接していなかったため、会社＝自分の組織という視野しかなかったが、今は人事や経理の方と接する機会もあり、多くの人が寄り添って会社として成り立っていると考えられるようになった。また、各部署が実施している施策を見ていると、世の中の様々な施策が、大変な企業努力のもとで実施されているというイメージもできるようにもなった。そういった意味で、社会に出てくる様々なものの裏側を具体的にイメージできるようになった（30代／男性／中途入社3年目）
- 施策に対するリスク・メリットの把握や本来の目的に立ち返る習慣が徐々に身に付いてきていると感じる。仕事をしていると行き先

第 5 章

自分と似た人は誰？
UG メンバー19人の体験談

人材採用において、求める「ペルソナ」は設定しない。 個性豊かな組織でありたい

UGで取締役人材開発本部長を務めている高井庸一です。この章では、社長の須田に代わり、僕が採用責任者の立場からお話しします。

次のページから、UGのメンバー19人が入社動機や普段の仕事、やりがい・面白み、苦労などについて語ったストーリーをご紹介します。読んでいただくと、メンバーたちのバックグラウンドや価値観、性格タイプの多様性に驚くと思います。

僕が人材採用において「やらない」と決めていることがあります。それは「求めるペルソナ（＝人物像）を設定する」ことです。通常の採用では、ターゲットとするペルソナを定め、選考ではそれにマッチするかどうかを見ますよね。そして、そのペルソナは、自社ですでに活躍している人物をベースにして設定されるのが一般的です。

けれど、それをすると同じようなタイプの人が揃ってしまう。UGとしては、様々な個性を持つ人を迎えたいんです。活躍している人物像は本当に多様なので一つのペルソナを設定できない、というほうが近いかもしれません。また、多様なタイプ

メンバーの名前はパワーネームまたはイニシャルで記載

※パワーネーム：呼ばれて気持ちいい、元気になる、うれしい、自ら付けるニックネーム。全UGメンバーがパワーネームを持っています

の人が混在しているほうが、会社は柔軟に変化・進化していけると考えています。

たまに超個性的な人を採用してメンバーを戸惑わせてしまうこともあります。「なぜあの人を採用したの？」なんて確認されたりもしますが、「今のUGにいないタイプだから」と答えています。ときには戸惑うほどの個性が、UGを思いがけない方向へ変化させ、次の成長につながっていくかもしれない。そんなことを期待しています。

一方で、「UGにマッチしない人」のタイプは明確です。「他責にする」「指示されたとおりに動くのが好き」という人です。こういうタイプの方がUGに入社しても、お互いに幸せにはなれません。

UGでは、自身のライフスタイルに合わせて働き方を決めることができます。ライフステージによって、その時々で大切にしたいものは変わっていくはずですから、それぞれ最適なワークライフバランスで働いてほしいと思っています。「自分ならそんな会社で働きたいよね」と、須田も僕も意見が一致しているので、働き方もキャリアも自分自身で考え、全員がセルフマネジメントしている会社であり続けたいと考えています。今在籍しているメンバーたちも、自分自身の人生を豊かにするために、UGの仕組みや組織をアップデートしてくれています。

自分は「技術を突き詰める」タイプじゃない。 インフラエンジニアを9年務めて決めた 「ゼネラリスト」の道



ト

30代・男性
中途入社
7年目

UGに転職する以前は、9年間、サーバーの運用監視などを手がける30人規模の会社で働いていました。インフラエンジニアとして、運用監視↓構築↓案件ディレクションなどの上流工程を経験。役職もサプリーダー↓リーダー↓案件ディレクターと経験を積み、最後の2年ほどはMSP事業部のとりまとめもしていました。

その会社では大規模なものから小規模なものまで複数のお客様のシステムを一括して管理していたため、様々なシステムを同時に見ることができ、技術面で成長できたと思います。けれど、手がける範囲はインフラの運用・構築にとどまり、お客様の「ビジネス」に関わることはほとんどない。その点に物足りなさを感じていました。そして、外部との交流も含めてエンジニアの世界を見渡したとき、技術力に優れた「スーパープログラマー」と言われるような人たちに接して、技術を突き詰めていくことへの限界も感じていました。「自分はこのはなれない」と。もともと僕は興味の対象が多く、飽きっぽい性格。スペシャリストとして一分野を極めたいタイプではないと自覚していたんです。技術的なこ

とはスペシャリストの皆さんに任せて、自分は会社全体（事業・業務）に関わるような仕事がしたい。「ゼネラリスト」としての道を歩もうと、転職を決意しました。

「様々な環境や業務を経験できる」「裁量が大きい」を条件に求人を探し、UGに出会いました。前々職で営業を経験した際に、苦労している中小企業を多数見てきていて「小さな企業を助きたい」という思いもありましたから、UGの理念である「中堅・中小企業を元気にする」にも共感。自分の考えや希望とこんなに合致した会社はない、と確信し、入社を決めました。

期待通り、入社後には幅広い経験を積んでいます。インフラエンジニア経験をシェアード社員として活かすほか、営業、ユニットリーダー、アカウントマネジャー、事業部長、採用担当など。業務のレベルが上がり、幅も広がりました。

UGの面白さは、「毎日新しいことを経験できる」「評価がダイレクトに来る」「様々な立場の人と話せる」といったところにあると思います。その経験を通じ、視点が増えたと感じていますね。入社当初は自分が知っている技術ありきでしか考えられなかったものが、多くの現場や社内業務を経験するうちに、様々な視点から物事を考えられるようになりました。今後も特定の職種に縛られることなく、様々な角度から企業を支援するような働き方を続けていきたいと思っています。

「行動を起こせる」自分になりたい！

新卒入社から6年で、

約10の活動を経験

私は、新卒入社メンバーとしては、社内で一番多くの活動を経験していると思います。

シェアード社員としてのお客様先でのコーポレートIT業務のほか、UGのコーポレートIT、採用、ISO27001認証維持、総務、人事、監査役スタッフ、全社イベント委員、内定者チューター——と、約6年の間に様々なことに取り組んできました。

私がUGへの入社を決めた理由の一つは、「一歩先に進むのに時間がかかる性格」から強制的に脱却したい」でした。もともと頭で考えすぎる傾向があり……とにかく情報を集めて並べて、その上で何かをスタートするタイプだったんです。例えば、大学入学時に「絨毯を買おう」と決めてから、あれこれと悩み、実際に買うまでに3年かかってしまったことも。自分で考えて動く風土があるUGで働けば、「とりあえず動く人」になれるんじゃないかと期待しました。

入社後は、基本、困難なことも楽しいことも、多くの経験を積もうと考えました。そして働きながら、常にこの先何をしていこうか、模索し続けました。1〜2年目は「私はI

みなし
20代・女性
新卒入社
7年目

Tのスペシャリストには向かないな、ゼネラリストを目指そう」、3～4年目は「ヘルプデスクから先へ進んで、コーポレートITを目指そう。採用業務に関われる機会があったのでやってみよう」、5年目以降は「企業にとってセキュリティは大事。セキュリティに強くなろう。ISO27001認証維持業務を経験できるならやってみよう」、もともとバックオフィスに興味があったので、「総務・人事業務をやってみよう」――。

UGでは、強制的に部署や担当職務を決められるのではなく、「こういう仕事をやってほしいんだけどどう？」と、相談ベースで話を持ちかけられます。日頃から「この仕事に興味があります」と周囲に話していたら、興味ある分野や仕事に携わる機会をもらえて、様々な経験を積むことができました。そのプロセスでは、複数の業務を兼任する大変さがありました。自分が働く「月160時間」をどのように使い、スケジュール管理するか。それはパズルを組み立てるような作業です。けれど、そのパズルを工夫して組み上げられれば、いろいろな仕事を体験するチャンスをつかんでいくことができます。

入社時に受けた適性検査では「カメレオン」タイプと診断された私が、4年目くらいに再検査すると「自走」タイプに変わっていました。「一歩先に進むのに時間がかかる性格から脱却する」という目標は達成し、やりたいことに向かって行動できる自分になれたかな、と思います。

「業務改善」は楽しい！ 業務部門の人たちを、 単純作業の苦しみから解放したい

カフエのバリスタを3年、インターネットアのECサイト運営を3年務めた後、UGに入社しました。転職を決意した理由は、「業務改善を追求したい」です。

バリスタ時代は、1〜2分の細かなタスクをいかに効率化するかが求められました。そして、その後に入社したECサイト運営会社には手作業で行う非効率な業務が多かったため、自分で調べたりシステム担当者に相談したりして業務改善に取り組みました。

その中で気付いたんです。「コーポレートエンジニアと業務部門の間に立つ役割が重要である」と。コーポレートエンジニアは業務を知らない、業務側の人はシステムの構造や活用法を知らない。これでは効率化は実現しません。

業務改善に面白みを感じていた僕としては、ITの専門知識を身に付けて、会社全体の仕組みを変えられるだけのスキルを手に入れたくなりました。そこで、IT業界への転職を決意し、幅広い経験が積みそうなUGに入社したんです。

様々な会社を見て知見を広げたいと考えていたので、入社当初から複数のお客様を担

まるも
20代・男性
中途入社
3年目

当。業務改善、システム開発、システム導入系の仕事に多く携わり、レベル・対応範囲ともに着実に向上している手応えを感じています。

常に意識しているのは、業務部門の仕事を理解すること。より良くなるためにはどうすればいいか、どのような情報が必要かを業務部門の人に伝え、求めているものを引き出すようにしています。相手のニーズに応える提案・実装・サポートを丁寧に行ううちに、業務部門から僕に直接問い合わせがくるようになります。結果、お客様の社内に潜む様々なニーズをキャッチできるようにになりました。UGが目指す「社員より社員らしく」を体現できているのではないかと思います。業務部門の方々からの「こんなことできるんですね！」という言葉がうれしい。自分がつくったシステムやツールによって「楽になった」と喜んでもらえることが、この仕事の何よりのやりがいです。これからも単純作業で苦しむ人たちを助けていきたいですね。そしていずれば、OSS（オープンソースソフトウェア）の開発を自分で手がけてみたいと思っています。

ITの世界では次々と新しい技術が出てくるし、複数のお客様を支援しようとするなら、いくら勉強しても知識不足が解消されることはない。でも、それがいいと思っています。いつまでも飽きることがないから。僕はもともと飽き性なんですけど、業務改善とそのために必要な学習は、この先も飽きることなく続けていけそうです。

「育児」に軸足を置く今は、
時間に制約がある。

それでも「チャレンジ」「成長」を続けられる

「あなたのことは信頼しているが、時短勤務の人に大事なプロジェクトは任せられない」

——前の会社で、上司からそう言われたことが、転職を考えるきっかけとなりました。

私の前職は、人材企業の情報システム部の社内SE。第一子を出産し、時短勤務で復職したけれど、時間に制約があることがネガティブに捉えられてしまったんです。

チャレンジをさせてもらえない現実を目の当たりにしてショックを受け、「自分の成長が止まってしまう」と未来に危機感を抱き、転職を決意しました。

「時間に制約があっても様々な仕事にチャレンジできる」「自分を成長させられる」「飽きることなく仕事ができる」、その3つを満たせる企業を探し、出会ったのがUGです。UGでは時間に制約があることはネガティブではなく、自由があります。そして、私には自由に関することに対する責任を負える自信があったので、入社を決めました。

現在、月の稼働時間は110時間ほど。2年半以上担当しているお客様では月90時間以上、オンサイトでコーポレートITの一部業務とBIツールを使ったデータ分析に従事。

かのりん
40代・女性
中途入社
4年目

もう1社では月8時間未満、Webミーティング中心でIT関連の困りごとの相談に対応。そのほか、月10時間ほど、自社の中途採用業務を支援しています。

今、望んでいた「チャレンジ」「成長」が得られていると感じます。新しい分野やサービスなどに触れるとき、ITに直接関係のない事業部門のお話を聞けるときはワクワクします。そして、一見ITに関係がないように見える課題でも、実はITがお役に立てることもある。その方法を提案し、採用されたときは達成感があります。

「情シス」はもともと、成果を定量化しにくい仕事が多いですね。でも、シェアード社員として時間課金で働くことで、お客様に価値を感じていただくことができるし、「売上」という数字によって会社への貢献も見えます。それが、前職の社内SEとは異なる面白さです。「子育てしながら時短で働いても、ちゃんと売上を立てられる」ことを証明したい。そして、これから出産・育児を考える女性社員たちに、「UGではこんな働き方もできる」とさりげなく見せられれば、と思います。

また、以前の私は遠慮がちでしたが、UGに入ってから、思ったことや気になったことをどんどん発信して、変えられるものは変えていくことができるようになりました。

今、子どもに「自信を持って仕事をするお母さん」を見せられるようになってきたと感じます。

「家族のためにもっと時間を使いたい」と
グローバル企業のマネジャー職から転職。

ワークライフバランスを整えながら、価値を発揮

20年以上、コーポレートエンジニアとして働き、マネジャー職も務めてきました。

もともとは研究者を目指し、大学院で半導体を研究していました。しかしその頃まだ黎明期だったIT分野への興味を強め、一時はITコンサルタントを目指しました。しかし、当時でいう「情シス」の仕事を知ったとき、「やりたいのはこれだ」と確信し、情シスの道へ方向転換したんです。

最初に就職したのは、アメリカに本社を置く消費財のグローバルカンパニー。入社直後から、あるシステムを日本で稼働させた後にアジア圏へ導入するプロジェクトのマネジメントを任されました。その後、技術面を磨きたいと考え、自ら希望してインフラ系チームに異動。知識・経験を身に付けた上で、当時、急激に業績が伸びていたファッションブランド企業に転職し、インフラチームのマネジャーとして社内システム整備を手がけました。ここでは、複数のプロジェクトが複雑に絡み合う中、100以上ある店舗にトラブルを生じさせないよう配慮しながら、1年かけてシステムを刷新しました。

だいすけ
40代・男性
中途入社
4年目

この2社でのキャリア形成が自分の軸となり、その後、300名規模の製薬会社の情シス部長、製薬のグローバルカンパニーのプログラムディレクター（プロジェクトを複数束ねて管理するポジション）などを務めました。

自身の「働き方」を見直したのは、40歳のとき。日本・インド・イギリス・アメリカの4拠点が関わるプロジェクトを抱え、ほぼ毎日、早朝と深夜に電話会議が入る日々の中で、2人目の子どもが産まれたんです。上の子の面倒を見ながら乳児を育てるという大変な時期に、僕は仕事に拘束され、妻一人に家事・育児の負担をかけていた。「こんな生活をこの先何年も続けられない」と、限界を感じました。

「コーポレートエンジニアの仕事は好きだから続けたい」「時間の制約から解放され、自分の意思で勤務時間をコントロールしたい」——この2つの希望条件を成立させる道がないかを模索。個人事業主として、企業とITアドバイザー契約を結ぶ方法も検討しました。そんなとき、UGを見つけ「ここでならできる」と入社を決めたんです。

現在は、これまでの経験を活かして、ITコンサルティング・アドバイザー業務（IT戦略立案・IPO支援・情報セキュリティ）、グローバルプロジェクト（日・米・欧・印・中）のプロジェクトマネジメント、基幹システム導入プロジェクトのコンサルティング・アドバイザー業務、情報システム部構築支援、正社員採用支援などを手がけていま

す。自宅でのリモート勤務がメイン。よほどのことがない限り、稼働は9時～18時の時間内。自分の仕事のペースを自分で組み立てて、実行できています。自分主導の働き方も、お客様と握ってあればまったく支障はありません。以前は土日にも電話対応が入るなど、気が休まらない生活を送っていました。ようやく束縛から解放されました。自分の時間・家族との時間もとれるように。保育園に通っている子どもの送り迎えも、家事もできています。

自分の知識・スキルを継承し、後進の人材を育成したい

自分で働き方をコントロールできるように、ワークライフバランスが整っただけでなく、「コーポレートエンジニア」としても、「シェアード社員」という働き方にも、やりがいを感じられています。

企画人材の採用が難しい中小企業でIT戦略を策定し、実行に移すことでお客様のIT経営化を二人三脚で実施できる。IPOや基幹システム導入など会社の方向性を決めていくような重要な活動に携われるのも面白いですね。お客様が自社のリソースだけではできないようなことを具現化する、お客様自身が気付けないことを指摘する、リーダーシップ

を発揮して物事を推進する——といった部分で、自身の価値を発揮し、貢献できている実感がありません。

もう一つ、力を入れていきたいのが「若手の育成」です。実は「若い社員が多い」ことも、UGに入社を決めた理由の一つなんです。

製薬会社に勤務していた頃、業務委託先のコンサル会社から社会人になりたてくらいの若手が5〜6人派遣されてきて、自分のもとで鍛え上げることがありました。10年近く経て、彼らがシニアマネジャーとしてハイレベルなコンサルができるまで成長している姿を見て、うれしく思いましたね。

自分一人で結果を残すことは、やろうと思えばいくらでもできるけれど、業界全体を展览展示させていこうと思うなら、一人の力には限界があります。コーポレートエンジニアという仕事を価値が高い職種にしておくためには、次世代を担う人たちにたくさん学んでもらわなければなりません。だから、UGで働く若手たちに自分が培ってきた経験・スキルを教えていきたい。

そして、自分のスキルを若い人たちに継承する目標を達成できたら、55歳ぐらいまでにはリタイアして、より好きなことをする余生を楽しみたいです（笑）。

新卒入社7年目。

次のステップへ移れる仕組みがあるから、
だれもがマネジャー経験を積むことができる



なるこ
20代・女性
新卒入社
7年目

新卒で入社して7年目。ここまで、シェアード社員、プロジェクトリーダー、アカウン
トマネジャー、ユニットリーダーと、経験しています。

ですが、自分自身がキャリアアップを志向して、ポジションを積極的に獲りにいったわ
けではありません。一つのポジションで何年か経験を積むと、「次はこれをやってみよう
か」と、周囲から次のポジションを提案されます。UGにはそんな仕組みがあるので、そ
れに乗っかってステップアップしてこれた、という感じです。

私はもともとすごい飽き性。学生時代も趣味を一つに絞れず、カメラ、イラスト、歌な
どあらゆるものに手を出してきたような人間なので、こうしたローテーションの仕組みが
あるのはいいですね。

こうして周囲から引つ張り上げられるようにしてコーポレートITのプロへと成長して
こられました。が、難題にぶつかって悩むこともあります。例えば、「コーポレートITと
してやらなければならないこと」と「お客様が求めていること」とがバッティングすると

き。ある企業では、「セキュリティ対策をもっとしっかり行わなければならない」という私たちの考えに対し、お客様は「そこに予算はかけられない」「管理していけない」と、方針に食い違いが生じたことがあります。そのときは、どのような危険があるのかを説明した上で、「ここまでは対策する。ここからはリスクを許容する」という線引きについてすり合わせを行い、どうにか着地点を見つけました。管理についても、できるだけ手間を減らす運用を設計し、お客様の組織に合わせた形で提案をしました。

このように、私たちとお客様の間では、必要性・重要性の認識にギャップが生まれることもあります。そんなときの私たちのスタンスは、最終的には「お客様に決めていただく」です。でも、そこに至るまでには、先々の影響まで想定して「こんな可能性があります」と提言し、考え得るかぎりの選択肢を提示します。つまり、お客様が納得して最善の判断を下せるように、なるべく多くの判断材料を提供する。それがUGが目指す「社員より社員らしく」を体現するための手段だと考えています。

コーポレートエンジニアのプロとしてステップアップしてきましたが、このままこの道を一直接に進んでいこうとは考えていません。以前から趣味で絵や漫画を描いているので、いずれは漫画家になりたい（笑）。今、29歳ですが、夢は何歳になっても見てもいいと思っていますので、将来もその時々でやりたいことができる自分になっていきたいですね。

お客様が大切に行っているものを理解。 新卒3年目にして

「かゆいところ」に手が届く「存在に

大学では金属材料を専攻していたので、当初の就職先としては素材・自動車・重工系などの大手メーカーを想定していました。でも、どの会社説明会に行っても面白い人に出会えない。「100人〜200人規模くらいの企業のほうが面白い人が多いのではないかと、志望先候補を中小ベンチャーに切り替え、UGに応募しました。

面談ではいろいろなタイプの人と話せて、「面白い出会いがたくさんありそう」と期待できました。また、「中小企業を強くすること」を本気で考えて実践しているのを感じ、「いいことをやっている会社だな」と思えたのが、入社を決めた理由です。

コーポレートエンジニアの仕事の始めてまだ2年半ほどですが、これまでにお客様からうれしい言葉をいくつもいただきました。

「来てくれてよかった」「君がいなかったらどうなっていたかわからない」「え、もううちの社員でしょ?」(笑)「かゆいところに手が届く感じ」——など。

お客様の支援では「先回り」を心がけています。例えば、お客様の取引先のベンダーが



しっしー
20代・男性
新卒入社
3年目

提案を持ってきた際、まず僕が対応し、気になった複数のポイントを確認。最終的に「いい」と判断したので、お客様に導入を勧めたことがあります。ベンダーとの協議内容を説明したところ、「これらは確かに気になるよね。先回りして確認してくれてよかった」と喜んでいただきました。

このように「かゆいところに手が届く」という評価をいただけただけなのは、「お客様が大切にしていること」を理解できているからだと思います。担当するお客様については、ホームページを読み込むのはもちろん、社長や役員の方々の名前をネットで検索し、インタビュー記事などを探しました。いくつかの記事を読めば、創業時の思いや経営理念などがつかめます。また、社員総会や社内交流会などにも参加させていただき、様々な社員さんと雑談をすることで、彼らの志向や価値観を感じ取りました。こうして、その会社さんや働く社員さんたちが何を大切にしているかを汲み取ったことで、それに沿うように先回りして考え、行動することができているのだと思います。

以前の僕は、コミュニケーション・チームプレイ・ミーティングといったものを「時間のムダ」と考えていました。そんなものはなくても仕事で成果は出せる、と。でも、UGで働く中で「そうでもないな」と思うようになりましたね。考えを仲間に伝えるための言語化や雑談力が少しずつ身に付いてきたことが、この2年半での成長だと思っています。

「一人情シス」のスキルを磨くためにUGへ。 今は「UGの仲間を増やす」ための 採用業務に特化

前職は小売企業の「ほぼ一人情シス」。「もっと成長したい」と思い、UGに転職しました。入社時は、一人情シスを務める自信が付いたら前職に戻って貢献しようと考えていたんです。ところが、いつの間にかそんな気持ちは消えていて……今はUGの人材採用担当として、UGの仲間を増やしていくことに一番のやりがいを感じています。

入社後、5年目に採用担当になるまで、幅広い業務を経験しました。シェアード社員として2社の掛け持ち、UGのコーポレートIT、ユニットリーダー、アカウントマネジャー、新規営業、既存顧客の事務的サポートや契約・顧客管理など。「やってみない？」と声をかけられると、好奇心が勝ってしまうんですね。「わからないことは、とりあえず経験して知りたい」と。そして「ちよつとやってみる」という感覚で兼務し、業務を一通り理解できたら卒業して新しい業務へ……を繰り返し返しました。

そのうちに、ITスキルだけでなくビジネススキルを磨きたいと思うようになったんです。「採用をやってみない？」と言われたときは、「UGの商品は人材そのもの。いわば商

のっち
30代・女性
中途入社
6年目

品の「仕入れ」を経験してみたい」と考えました。その前には、営業推進部で「商品の販売」を経験したので、採用を担当すれば、仕入れから販売まで一連の商流を理解できると思います、チャレンジすることにしたんです。

実際に採用業務に携わってみると、シェアード社員という働き方、UGの組織のことを「すごく好きだな」と実感。そして、悩んでいる求職者の方々のお役に立てることに価値を感じています。面談では、相手の方の職業観、転職によって何を実現したいのか、お気持ちをじっくりお聴きした上で、それがUGで実現できるのかどうかのすり合わせに時間をかけています。当社で働くメリットもデメリットも両方伝え、ご自身が納得して決断できるようにしています。

求職者の方がUGで希望を実現できればうれしいし、UGで活躍できる人材に入社していただければ会社にも貢献できる。そして、入社者のシェアード社員としての活躍がお客様への貢献にもつながる。そこにやりがいを感じるから、当面は「UGの人材採用」に特化したいと思っています。採用に活かせるような周辺業務の知識——「集客」「マーケティング」「広報」や、管理部門と円滑に連携するための「人事」「総務」の業務なども学んでいきたい。採用と事業部のつながりを強化し、現場の声を採用に活かす役割も担いたい。「採用」を軸に、あらゆるビジネススキルを磨いていきたいです。

自分にとって最大の喜びは
「ありがとう」と言われること。

お客様にも自社にも「貢献」を実感したい



団長
30代・男性
中途入社
3年目

新卒で入社したのは、大手商社や自動車メーカーを顧客とするSierでした。エンジニアとして、お客様のPC・インフラの保守運用業務に従事。従業員数8000人ほどの企業を担当し、大手企業のIT部門のあり方を学びました。近くには目標とする先輩もいて、仲間とともに課題を乗り越えながら成長できて、充実感を持って働いていました。

しかしその後、内部統制監査のコンサルを担当する部署へ異動すると、何か物足りないと感じるようになってしまったんです。それは、「ありがとう」と言われることが少なくなったから。エンジニア時代は気付かなかつたけれど、僕は誰かから感謝されることに何よりのやりがいを感じていたようです。

また、会社のトップが打ち出す方針は、自分の部署に関係ないものがメイン。自分が「会社に貢献できている」という実感も持てませんでした。その部署では、キャリアアップのイメージも描けない。このままでは気が緩んで、向上心を失ってしまうんじゃないか……と、危機感を抱きました。僕は環境に左右されやすいタイプです。「一緒に働く人や環境

は自分で選ばなければ」と、転職活動を開始しました。

前職では社内の横のつながりが薄く、「自分の会社」である実感がありませんでした。また、頻繁に社長が交代し、会社の施策にも納得できなかったんです。そこで転職先候補は、トップとの距離がある程度近い中堅中小企業をターゲットとしました。UGに応募し、須田さん（社長）と話したとき、こちらの意思を尊重してくれるところ、打算的でないところが心に響いて……「この人の元でなら楽しく働けるだろう」と、入社を決めました。

「人を喜ばせたい」「『ありがとう』と言われたい」「貢献を実感したい」——こうした自分の志向は、今叶えられています。シェアード社員として働いていて、お客様から「辞めないで、ずっと担当してください」「うちの社員だったらいいのに」などと言われるのは、うれしいですね。

そして、お客様との距離が近い分、お客様が取り組んでいることがよく見えて、「お客様のお客様」まで身近に感じられるところが、この仕事のやりがいだと思います。

あるお客様先でのことです。社員の方の日報に、「福島の企業での困りごととは」「その困りごとに対して、自社製品がどのように役に立てるか」が事細かく記されているのを目にしました。実は僕は福島出身。コロナ禍前には、多いときで年10回も帰省するほど、大好きな故郷です。長く東京で働いていますが、いつか地元で貢献したいという思いを抱い

ていました。それを実行に移せないまま30代半ばになってしまいました。東京のお客様を支えることが地元への貢献にもつながっているのだと思えて、うれしかったですね。

「このお客様の課題を解決することで、地元の友人やお世話になった方々の役に立つかもしれない」と。

このように、お客様の成長を支えることで、そのお客様が商品・サービスを提供している人々の利益にも貢献できる。それが、コーポレートエンジニア・シェアード社員として働く魅力だと感じています。

前職で身に付けた強みを活かし、社内勉強会を主催

転職に踏み切ったきっかけは、前職で内部統制監査の部署の仕事に物足りなさを感じたことでしたが、そこで得た知識・経験は自分の強みです。入社するとき、内部統制の知識を活かし、中小企業の助けになりたいと考えました。コーポレートエンジニアの経験者はたくさんいるけれど、内部統制監査を経験した人間は少ないはず。IT周りをサポートしつつ、IT内部統制の整備ができれば役に立てるだろう、と思いました。

また、他のメンバーに教育を行い、社内でも内部統制に詳しいチームをつくることも考

えました。そこで、入社半年後くらいに、自分から申し出て、内部統制に関する勉強会を開かせてもらったんです。当時、UG内で内部統制関連の実務に関わっているメンバーは少なく、多くのメンバーは「言葉は聞いたことがある」程度。なので、勉強会に参加する人はそれほど多くないだろうと思っていたんですが、フタを開けてみると、社員の3分1くらいが参加してくれました。「この会社すげえ……」と思いましたね（笑）。前職では、社内で有志の勉強会を開催しているといった話はあまり聞いたことがなかったので、UGメンバーたちは好奇心、吸収しようとする姿勢がすばらしいと感じました。

勉強会に限らず、何かをやりたいと話したときに、一緒になって「やろうよ」と協力してくれて、楽しみながら創り上げてくれるメンバーがUGには多い。前向きな意見を否定する人がいないので、「やりたい」を実現できる場所だと思います。

最近では、「ジエム」という新しい企画に取り組んでいます。これは、1グループ4人程で結成され、定期的に業務についての悩みや経験シェアをする場。コロナ禍においても社内のつながりを広げたいと考え、有志で立ち上げました。

僕は、損得よりも、誰かが喜んでくれる姿を想像することでモチベーションが高まり、頑張れるんです。個々のメンバーがやりたいことを実現するチャンスが多いUGの風土は、そんな志向タイプの自分にマッチしていると思います。

1をたずねたら、 100種類の回答が返ってくる！ 新卒入社1カ月で驚いた、UGの多様性

学生時代の就活で、私が重視していたポイントは4つあります。①ミッションに共感できるか ②一緒に働く方々や社風とマッチするか ③やりがいを感じられそうか ④目の前の困っている人を助けられる仕事か。この4条件を満たしていそうなUGに興味を持ち、応募しました。UGとの面談を進める中で魅力を感じたのは、メンバーがお互いの価値観を尊重し合う風土。また、メンバーの「つながり」を活かして仕事に取り組みるところは、一人で頑張りすぎてしまう私にとって大きな決め手となりました。

メンバー同士の「つながり」は、入社1カ月にして実感しました。ユニット・スクラム・フォーラム（※3章P78参照）、BroSis（新卒社員と既存社員がペアになって行う希望者参加型のメンター制度）、個人的な接点も含めて、たくさんの方とお話をする機会をいただいています。親身になって相談に乗ってくくださる方が多いし、あまりお話ししたことない方でもチャットで話しかけると快く返してくださいます。そして、1をたずねると100もの意見やアドバイスが返ってくるんです。その100の内容も十人十色。メン

もゆぞー
20代・女性
新卒入社
1年目

バーの知識・経験・考え方の多様性に驚きました。

「自分らしく働く」というテーマに対して大きな壁にぶつかったこともありましたが、悩みに対して、心を整理するだけでなく、「今後どうしていきたいか」という建設的な話もしてもらえました。苦しいとき、SOSを出せば「我慢して乗り切れ」ではなく、手をつかみ引き上げてもらえた。UGには、本当に人の気持ちに寄り添い、人を大切に作る風土があるのだと実感できた経験でした。もともと自分で頑張っただけで解決しようとするタイプだった私が、今では他の人を頼れるようになったと思います。

今はシェアード社員として、週2日出社、週3日テレワーク。キックイング、入退社異動対応、マニュアルの作成などを担当しています。ほかのメンバーが担当するシステム構築プロジェクトのミーティングにも参加するなど、新しいことにもチャレンジしています。

最近では、お客様やメンバーとのコミュニケーションを工夫するようにしています。皆さんが多様なコミュニケーション方法を駆使してスピーディに話を進めているのを見て、強く意識するようになりました。自分の個性を認めつつ、足りないスキルを自覚し、改善に向けた挑戦ができる。そうした環境で働けていることに感謝しながら、日々成長できています。今後、UGでの仕事を通して、ちょっとしたエラーで困っている目の前のお客様社員の方にも、大きな課題を抱えている経営者にも寄り添える存在になっていきたいです。

ライフワークと両立できる環境を求めて転職。

ここには、「自分らしい生き方」を

応援してくれる仲間がいる

私が「メインキャリア」に据えているのは、実はUGの仕事ではありません。コーポレートITとはまったく関係のないジャンルで、人生を通して本気で取り組みたいライフワークを持っているのです。「編集工学」という、世の中のあらゆる情報を組み合わせて再編集し、新しい意味や価値を創る方法論を学んでいて、それを活用して、企業のリブランディング・コンセプトブックの制作、学校のカリキュラム作成、講師などの活動をしていきます。図書館と美術館と博物館が融合する「角川武蔵野ミュージアム」では、蔵書の選定も手がけました。

このライフワークに出会ったのは、前職の時代。当時は教育・研修会社で「一人情シス」を務めていましたが、これから注力したいライフワークと両立できる環境に転職しようと考えたんです。派遣会社に登録する道も検討しましたが、UGと出会い、「ここなら両立できるのでは」「仕事をとおしても自分らしさを活かせるのでは」と期待し、入社を決めました。

A.U.

40代・女性
中途入社
5年目

今はシェアード社員として2社を担当するほか、UG内の組織改革活動にも携わっています。ライフワークの活動は平日夜や休日など就業時間外に行っていますが、UGでも時短勤務を認められています。週に半日・木曜の午後はライフワークの活動にあてています。

当初はボランティアとして活動していたのですが、魅力的なプロジェクトに関わるチャンスがあり、報酬と責任を伴う「仕事」として正式に携わりたいと思いました。悩んだ末にUGのメンバーに相談すると、皆が「やったほうがいい」「応援するよ」と、背中を押してくれました。UGでは仕事を超え、一人ひとりがやりたいこと、「人生をどう生きたいか」という価値観が尊重されます。それを実現できるよう、皆が応援してくれるんです。

今は週1回の時短勤務でバランスが取れていますが、いずれ、もっと多くの時間をライフワークの活動に費やしたいときが来るかもしれません。そうなったとしても、UGなら認めてくれ、応援してくれるのではないかと思います。

そんな環境に感謝しているから、私もUGに貢献したい気持ちが強くなります。ライフワークとして学び続けていること、取り組んでいることをUGとも結び合わせて、新しい価値を生み出せたらとてもうれしいです。例えば、UGメンバーの潜在的な可能性が開いていくような組織づくりや、新たな事業・体制の仕組みづくりなど。ひいては社会に対して何らかの価値を提供できるようになってゆきたいです。

「元気な会社」を求めて、UGに入社 誰もが言いたいことを言える フラットな風土を守り続けたい

以前はフィールドエンジニアとして、金融機器・OA機器・サーバーなどのハードウェア保守をしていました。独自でITの勉強をしていて、ITの知識を活用できる職場で働きたいと思い、転職を決意。候補企業を探すにあたっては「元気な職場」を意識していました。前職時代、顧客先で失敗して落ち込んでも、会社に帰ってくると同僚が明るく接してくれたり励ましてくれたりしたことで「次も頑張ろう」と前向きになれたからです。

UGに出会ったとき、「元気な会社」だと感じ、入社を決めました。上場して、業績も好調……という元気さもありましたが、何より働く人たちが伸び伸びしていたんです。

前職は上下関係が明確な「トップダウン」型の会社だったので、UGに入ってフラットな風土に衝撃を受けましたね。部長や本部長クラスの方とも同じ目線で話せる雰囲気があり、「何でも相談していい」「失敗を恐れなくていい」とメッセージを送ってくれます。メンバーが委縮しない空気をつくってくれていました。

有志メンバーが勉強会やレクレーションを自主的に企画・開催し、皆が積極的に参加

S・K

20代・男性
中途入社
3年目

している様子にも、活気を感じました。

現在、月の3分の2はシェアード社員としてお客様2社で稼働し、残りの時間はユニッツリーダーの業務に就いています。今の所属部門にはユニッツが10ありますが、他のリーダーたちとのミーティングで、今後の施策や目標など「未来」について議論するのが楽しいですね。定例ミーティングの時間だけでは足りず、「もつと話したい」と、チャットで議論を続けることもあります。

10人いれば、視点も価値観も異なる。他のユニッツリーダーから新しい気付きを得られるのは面白いです。もちろん、様々な意見が出る中で葛藤も生まれますが、一つの案がだんだんと形になり、実行できたときには、組織づくりに携われている実感があります。

UGの魅力は、どんな社員でもフラットな立場で発言できること。経験豊富なメンバーの意見はもちろんですが、若いメンバーの意見も貴重な成長要素ですから、その発言機会をなくさないよう、組織風土を保っていきたいと思います。

僕たちの事業部が掲げるテーマは「つながりと信頼」。リーダーとメンバーはつながりやすい状態ですが、これからはメンバー同士がよりつながれるようにしたい。そのためにレクリエーションなども仕掛けています。今度は自分が、メンバーたちを励まし、元気づけられる存在になりたいです。

営業系総合職を経て、 30代後半でUGへ。 40代にして「セルフブランド」を築けた

僕は、技術職というより「総合職」に近いタイプです。これまで経験してきた職種は、コピー機の販売や派遣の電話営業など。インターネットサービスを案内するコールセンターでの勤務歴も長く、マネジャーも務めました。

30代後半、IT業界でのキャリアを積みたいたいと考えて転職活動をしていたとき、UGを知りました。前職は3000人以上の大手IT系派遣会社で、しっかりとしたルールが出来るようになっていました。そのルールにのっとって行動すればいいのは、ある意味楽ではありましたが、自分で考える力が弱まっているという危機感もあったんです。その点、UGには仕事の幅や領域が無限に広がっていると感じましたね。

当時、僕が目指したキャリアは「コンビニのような存在」です。専門的な商品はないけれど、広く浅くちょうどよく揃ってる。そんな人材になれば、様々な世界で生きていけると思っていました。

入社後は、PCキittingやアカウント作成など、新卒レベルの仕事からスタート。



よっしー
40代・男性
中途入社
7年目

その後、ヘルプデスクやIT環境改善、システム活用支援などを行ってきました。特に、クレームが発生したお客様や混乱状態に陥ったお客様などと折衝し、状況を収めることを得意としています。運用改善や効率化、工数や予算削減できたときには感謝されることが多く、これまでに3回ほどお客様から表彰されました。

しかし、苦しい時期もありました。ネットワークやアプリといった技術面の知識・スキルがないため、担当案件がなかなか決まらなかったんです。そのとき、たまたま打診を受けたのが「ISMS/Pマーク取得」の案件。経験がなく不安もありましたが、担当を引き受け、一から学び始めました。僕はもともと文章を読むのは苦手。学力にも自信はない。規程に登場する法令用語を理解するのは、かなり大変でした。

それでも、一旦知識を身に付けて案件を経験したら、同様の案件を続けて担当し、UG社内で「ISMS/Pマーク取得に強い人」として認知されるようになったんです。社内でこの課題が持ち上がると、真っ先に僕のところにお問い合わせがきます。今ではお客様から依頼を受けたときに対応するだけでなく、自分からお客様に提案して変更したり、プライバシーポリシーを新規作成したりしています。

ISMS/Pマーク取得や、組織体制を整えた結果としてのIPO実現などは、成果が明確である分、貢献できていると感じますね。「おかげで営業しやすくなりました」など

と言われるとうれしいです。

ずっと総合職的な働き方をきて、40代に入ってから専門領域で独自のブランディングができるとは。入社時、「UGには仕事の幅や領域が無限に広がっている」と期待しましたが、そのとおりだったと実感しています。

相手を理解し、警戒心を解き、距離を縮めていく

シェアード社員が抱くことがある悩みの一つとして、「お客様と合わない」というものがあると思います。「どうしたらお客様に気に入られるか」「どうしたらお客様と上手くやっっていけるか」に気を取られて、本来の支援に集中できない。

確かに、お客様の中には「外部から入って来た人」に対してなかなか心を開かない人もいますね。自分が仕事を奪われるかもしれない警戒心からか、情報をなかなか開示・共有してくれないケースもあります。

そんなとき僕は、まず「その人を知る」ことから始めます。その部署での立ち位置や役割、周囲の人との関係性、好きなもの、苦手なもの……それを周りの人たちとの雑談からつかみます。その人がどんな話をしているときに笑顔になるのか、それとなく観察する。

相手が大切にしていることを理解した上で、少しずつ近づいて距離を縮めていきます。自分分はあなたの仕事を奪いに来た人間ではなく、「一緒にやる仲間」「あなたの仕事をやりやすく、楽にする支援者」——そのスタンスを伝えるようにしています。

また、会社側に対して指摘や提案をするときも、自分が直接発信するのではなく、その人を経由して発信する、といった配慮もしています。

こうして相手に安心感を持ってもらうことで信頼関係を築いていますが、それでも改善できなければ、すっぱりあきらめます。そのほうがお客様のためになることも多いからです。もしかすると、僕以外のメンバーが担当すれば、うまく行く可能性もありますから。UGの組織体制があれば、様々な道を選択できるのがいいですね。

現在、44歳。あと3年で「ITコンサルタント」と言えるレベルを目指します。僕は北海道の日高出身で、実家が花屋を経営していることもあり、いずれは地元の中小企業を支援したいという目標もあります。そのために必要な知識や経験を、UGの環境を利用して積み上げていきます。

10年後の自分がどうなっているかは、想像していません。今すでに、10年前には想像もしてなかった姿になっています。常に想像とは異なる道を進んでいるので、これからも思うままに生きて、それがどんな未来をもたらすのかを楽しみにしています。

目指すのは「コーポレートITのプロ」 新たな業界を次々と経験することで、 自身の成長を加速させたい

大学でネットワークやシステム開発を学び、新卒での就職時にはグループウェア開発を得意とするSierを選びました。当時はシステム開発への興味が強かったです。

Sierでシステム運用、とまどき開発に携わる中では、お客様先のコーポレートIT部門の方々とコミュニケーションをとることもよくありました。やがて、自社のコーポレートITを考える仕事もいいな、と思うようになりました。

その後、介護業界のコーポレートIT部門に転職。ITの知識・経験をベースに営業や経理部門などの業務改善を手がけながら、業界への理解を深めていきました。他部門の業務を知ることで、会社の成り立ちや仕組みを学べるのは面白かったですね。その会社が買収されたことで、他社組織との統合という大きな困難にも直面しましたが、「会社の変化に当事者として関わっていきたい」という気持ちで乗り切りました。

こうしてコーポレートITを追求していくと、他社のコーポレートエンジニアはどうしているのかが気になります。自分の選択が最適だったのか不安を抱くこともあり、コーポ

すみやん
30代・男性
中途入社
2年目

レートITについて調べていたとき、たまたまUGを知りました。「幅広い業界のコーポレートITを経験できる」という働き方に興味を湧き、それまでは転職するつもりはなかったのに、UGへの入社を決意。様々な企業と関われば、学べることも格段に多いだろうと考えたんです。そして、UGで経験を積むことで、どんな業界にいつても企業に貢献できる「コーポレートITのプロ」を目指そうと、新たな目標が生まれました。

以前、介護業界に転職した際に実感したのは、新しい業界に飛び込んで初めての経験をすれば、成長が一気に加速すること。転職を繰り返すのではなく、UG内だけで新たな業界を次々と経験できるのは、特に魅力的でしたね。自分が好きなコーポレートエンジニアの仕事で、そのような働き方ができることにワクワクしました。

入社後は、ヘルプデスク・アカウント／PC管理などコーポレートITの運用・セキュリティ整備・システム導入支援・ワークフロー構築などを経験。お客様先の社員、UGメンバーなど、他のコーポレートエンジニアたちとの関わりが飛躍的に増えたことで、今まで以上に自分の視野が狭く、知識に偏りがあったかを痛感しました。自分の弱みが認識でき、それが「何を学ぶべきか」の指針となっているので、その指針にもとづいて業務の幅を広げていきます。さらに経験の幅を広げ、お客様先に最適なシステムや環境をデザイン・提案できるプロへと成長したいと思います。

新卒入社8年目、30歳で事業部長に。

皆に支えてもらえることが、

フラットな組織のメリット

新卒入社以来、シェアード社員として働いてきて、8年目を迎えた2020年、70人の組織を統括する事業部長に就任しました。当時はユニットリーダーで、「次は事業部長、やってみるか」と打診があったときは「自分にはまだ早いかも」とも思いましたが、次の日には「やります」と答えていました。管理職の責任に怖さもありましたが、「皆が助けしてくれるだろう」という信頼があったので、「なんとかなるか」と思えたんです。就任時には事業部の皆に「僕を支えてください。僕も皆を支えるんで」と伝えました。そして実際、今でもできないことはできないと正直に言って、上長や10人のユニットリーダーたちに助けてもらいながら事業部を取りまとめています。

部長になって改めて実感しているのは、UGの組織の「フラット」さ。僕自身も部長になったからといって「上」に立っている意識はありません。部長とは「役職」ではなく「役割」。メンバーとの間に上下の関係はないと思っています。

僕はうまくいかないときに、つい暗い表情を見せてしまうこともあるんですが、そんな



うま こん
30代・男性
新卒入社
9年目

ときはメンバーたちが「大丈夫ですか」「疲れてるんじゃないですか」と、声をかけてくれます。普通、部長クラスの管理職が、メンバーから「大丈夫？」なんて言われないうちよね（笑）。こう聞くと部長として頼りなく見えるかもしれないですが、皆に声をかけてもらえるのが僕の部長としての強みだとも思っています。管理職の立場って、孤独な部分もあるんですが、ちゃんと見ていて気にかけてくれる人たちがいるのは心強いです。

僕の役割は、数字の動きを管理するほか、シェアード社員として活躍する一人ひとりが力を発揮できるようフォローすること。その役割を果たすためには、皆が気軽に相談できたり、意見を言えたりするようフラットな関係性が大切です。だから、メンバーが話しかけやすいよう忙しそうなお姿は見せないようにして、常に「ウエルカム」な姿勢、ふるまいを心がけています。

とはいえ、「良き相談相手」でいるだけではダメだとも感じています。メンバーに対してすべて受容・共感していたのでは、皆で力を合わせて達成すべき目標へと進むパワーがそがれてしまうこともあります。変わるべきところを変えていけない。就任1年目でこれを課題と感じたので、これからは厳しさも見せていきます。嫌われ役を担う覚悟で、締めるべきところは締めていこうと思います。ユニットリーダーは僕の意図を理解して、緩急のバランスをとってくれますので、安心して頼っていますね。

事業部長として

70名の組織マネジメントを経験。

けれど「シェアード社員」に戻る道を選んだ

29歳のときにUGに中途入社して13年。一昨年には70人の組織を統括する事業部長を務め、今は再びシェアード社員として4社を担当しています。

それまでは地方の家電ショップで個人向けの営業をしていたんですが、もっと広い世界に触れたいと考え、法人向けサービスへの転職を決意。「情報システム部門」とは何かも知らない状態でUGに入社しました。

家電ショップではパソコンも扱っていたので「できる」とたかをくくっていたけれど、ただ使えるだけでは通用しませんでしたね。しかも前の勤務先は家族経営の個人店だったので「会社」の仕組みさえよくわからない。入社直後から「自分はまったく力になれない」と痛感することになりました。そこからは素直に「自分はできない」と認識した上で、「何でも選り好みせずにやろう」と覚悟したんです。

その結果、様々なことを吸収できて、気付くと「困ったときにはみっちーさん」と言われる、駆け込み寺のような存在になっていました。他のメンバーがお客様先の問題を解決

みっちー
40代・男性
中途入社
14年目

できないとき、僕に相談が持ちかけられ、交代して私が対応することが増えたんです。そのような状況では、「お客様が一番困っていることは何なのか」を最優先に考えるようになります、それによってお客様からの信頼を獲得できるようになれたと思います。

転機が訪れたのは入社12年目。「事業部長をやってみないか」と言われました。それまではお客様先で1人に対応することが多かったのに、事業部長となれば70人のメンバーをマネジメントします。「できるのかな」と不安はありましたが、「一度はやってみよう」と引き受けることにしました。

しかし、振り返るとなかなか上手くいきなかつたな、と思います。部門全体のマネジメントをするには自分の力不足を感じました。迷惑をかけてしまっていると感じ、1年で自分から降板を申し出ました。失敗をとがめられることはなく、「もう少しやってみたら」と励まされましたが、シェアード社員に戻る道を選択しました。

事業部長としては成果を挙げられなかつたけれど、個人的にはいい経験になりましたね。マネジメントサイドに立って「会社の運営」を体系的に理解できたことが、お客様を支援する際にも役立っているんです。お客様先のマネジャーさんの立場や視点にも共感できるとなりました。今後もシェアード社員として、より多くの企業の助けになりたいと思います。

IT未経験からの中途入社。 UGメンバー同士の「つながり」に 助けられてきた



みつちょん
30代・女性
中途入社
8年目

私は、ITの専門知識を持っていない状態でUGに入社しました。それまで経験してきたのは、コールセンター、旅行会社、携帯電話ショップ、総菜製造会社の事務など。前の勤務先が業績不振で倒産したのを機に、「手に職をつけたい」「ITの知識を身に付けて人の役に立ちたい」と考え、UGを選びました。

入社当初から現在まで、基本的にはお客様を1人で担当しています。最初は未経験だったので、なかなか役に立てず、「辞めたいな」と思ったこともありましたが、けれど続けられたのは、UGの風土である「つながり」のおかげです。

「自分の知識・経験を他のメンバーに教えてあげたい」という気持ちを持っている人が多いので、壁にぶつかるたびに助けられてきました。

最近では、お客様先でMDMツール（モバイルデバイス管理ツール）を導入しようとしたところ、アプリのインストールがうまくいかず、困ったことがあります。そのとき、同じユニットのメンバーでそのMDMツールに詳しいHさんに相談したんです。

するとHさんは、自分のお客様先で、お客様のご承諾を得て検証を行い、「こうすればうまくいったよ」と、手順書を作成してくださいました。しかも相談したその日に検証し、翌日に解決策を示してくれたんです。本当に助かりました。

Hさんとしても、そのMDMツールへの理解を深めれば自身のお客様にも活かせると考え、お客様にそれを伝えて了承を得たのだと思います。UG内では、持ち上がった課題を共有し、学んで得た解決策を共有します。それによって組織全体で経験値を高めていくんです。そんな風土があるのは、とても心強いですね。

私は今、2社のお客様を1人で担当し、テレワークが中心。ですから普段の業務でUGの他のメンバーと連携することはありませんが、月1回、ユニットのミーティングで仕事の状況や抱えている課題を共有し、意見・アドバイスをもらっています。

また、フォーラム（※3章P80参照）では、仕事の話だけでなく、プライベートの話も。私は子どもが2人いるので、子育ての悩みごとでも聞いてもらっています。ストレスの発散、悩みの共有の場になっています。もともと悩みを一人で抱え込んでしまうことが多かったのですが、UGに入って人に助けを求めることができるようになりました。この環境を活用して、これからも人の役に立つ仕事をずっと続けていきたいと思っています。

ITの専門知識は欠けているけれど、 「対話」によって、 課題解決も信頼獲得もできる

40歳のとき、ITの専門知識がほとんどない状態でUGに入社しました。

それまでは出版業やサービス業で営業事務や経理などの管理部を担当してきました。が、実は興行舞台の裏方業がこれまでで一番長い職歴なんです。その舞台業を引退後、事務方の派遣をしていましたが、正社員として腰を落ち着けて働こうと思い、女性を対象とした転職フェアに参加しました。

転職活動の序盤だったので様子見しつつ、様々な企業のブースを回りましたが、ビジネス経験よりも年齢がネックという印象でした。そんなとき、「疲れているならちよつと休憩していけば？」と声をかけてくれたのがUGだったんです。誘われるまま会社を訪問し、あらゆる立場の社員と面談の機会をいただいて、皆さんの人の好きさを魅力に感じ、入社を決めました。

システムの経験としては、短大時代に基礎を学んだのと、SAPをユーザーとして使っていたことがある程度。UGでシェアード社員として働き始めたものの、エンジニアレベ

どめ

40代・女性
中途入社
6年目

ルとは言い難く、知識が乏しいゆえに問題点の指摘や解決策の提案など、自分が主導して展開していくことができない状態でした。

そこで「聴くこと」に専念してみようと考えました。専門知識はなくても相手の話を聴くことで、何に困っているのか、どうしたいのかを理解することはできるのではないかと思ったのです。課題と要望をつかむことができれば、知見のあるUG社員が側にいてくれるので、一緒に解決する方法を見つけ出すことができます。

お客様の話を聴く際、特に意識したのは「目的がブレないようにする」ことです。感情に引っ張られたり、言葉尻にこだわったりしないように気を付けました。

ときに強い思いや言葉で要望を受けることがあります。相手の「目的」を見極めると、不安や焦りを削ぎ落して状況を整理することができます。こちらが話すときも、難しい用語に囚われてしまわぬよう、誰にでも伝わるような言葉を選び、認識が一致する状態にするように努めました。

そうしていくと、「私たちは同じ目標に向かって一緒に走る味方であり、仲間である」ことを受け入れてもらえるようになり、なかなか理解を示してくれなかったお客様が前向きに取り組んでくださるようになったり、相談してくださったり、解決に向けて一緒に動いてくださるようになったりします。

「根気強く、膝を突き合わせて話を聴いてくれる」「よくあきらめないでいてくれた」というお客様からのお声をいただいたときは、心からうれしかったです。じっくりと向き合った成果だと感じました。でも日々、支援をする中で「わかったー!」「なるほど!」「良かったー!」のリアクションが一番テンション上がりますね。

「自分には無理」と判断したら、すぐに他メンバーに頼る

お客様と対話して課題や要望をつかめたとして、自分の技量では対応できないと判断したものは、できるだけ速やかにその領域を得意とするUGメンバーに引き継いだり、教えてもらったりしています。時間があるときはある程度は自分でも調べますが、緊急性の高い事案の場合、まずは早期解決することが最優先事項なので、能力のあるメンバーに頼っちゃいます。「ごめんなさい、お願いします」って。

いきなり丸投げすることはしたくないので、急ぎつつもできるところまでは調べ、自分なりにまとめて渡すように心がけています。そうすると、いつも頼りにしているメンバーたちは、私の拙い説明でも瞬時に把握してくれて、あつという間に対応策を導き出してくれるんです。全般を引き受けてもらうこともありますが、問題解決後に答え合わせや解説

をしてくれたりもします。

もちろん、自分で全部どうにかしないとイケないことも出てきます。そんなときは社内SNSやチャットで質問するんですが、誰かは反応してくれて、様々な視点での意見をくれるので、同じ悩む状態でも自分は独りではないという気持ちになります。

もし相談したメンバーにもわからない領域になったとしても、「この問題なら、〇〇さんが強い」「この先は、△△さんに相談する」と、さらに他のメンバーの情報をもたえることが多いので、教えてくれる人がどんどん増えていく。こうしてUG内でのネットワークが広がっていくのを実感しています。

入社以来、常に学び続ける環境にあるので、焦りや辛さもありますが、新しいことを知る面白さもあるんですよ。目の前の仕事に追われていますが、自分なりのペースで身に付けられていると感じます。歳も歳なので、「キャリアを積む」というより、地に足つけて楽しく働けたらいいなと思っています。社内でもお客様先でも、いろいろな人の話を「聴く」という立ち位置で、「聞いてくれると何となくいい」というくらいの存在でいられれば、と思います。

UGに転職し、「孤独な環境」から脱却できた。
不安を抱えている

「一人情シス」の方々を支えたい

以前はエンジニア派遣会社に所属し、プログラマとして社内ERPパッケージの運用保守をしていました。当初はプログラマとしてスキルアップしたいと考えていましたが、いつの間にか要件定義や新システム導入検討の仕事が増えてきて、「自分は手を動かすより口を動かす方が向いてるな」と気付いたんです。そこで、コーポレートエンジニアを目指して転職活動を開始し、UGに出会いました。

コーポレートエンジニアの仕事は、これが初めてというわけではありませんでした。エンジニア派遣会社以前、新卒で入社した会社では、未経験ながら「一人情シス」を務めていた時期もあります。その当時は、困ったときに誰にも聞けない、もつといい仕事をしたいと思っても他者からフィードバックをもらえない環境にフラストレーションを感じていました。そして、その後勤務したエンジニア派遣会社も、組織規模が大きすぎて社員同士のつながりが希薄でした。つまり、孤独を感じるが多かったです。

それだけに、UGの風土は魅力的でした。ナレッジを社内でも共有し、UG社員全員の経



なおつぶ
20代・男性
中途入社
1年目

験と技術を顧客に提供できる仕組みに、率直に感動しましたね。「ユニット」「スクラム」「フォーラム」(※3章P78参照)も、大企業の中では得られなかった「ちょうどよいつながり」を見つけられると期待しました。

実際、入社後は課題を抱えたとき、「スクラム」で検討して最善策をお客様に提供できません。これは一人のときはできなかつたことです。自分一人で解決しようとしなくていい、似た悩みや課題を仲間と共有できる風土は、かなり心強いです。

UGのお客様先のコーポレートエンジニアにも、「一人情シス」状態の方、他部署と兼務している方がたくさんいると思います。その方々は、きつと以前の自分と同じような不安を抱えているはず。そういった方々を自分が「シェアード社員」の立場からサポートすることで、心強く感じていただければうれしいですね。

そして自分自身も、お客様先で経験して身に付けた知識や技術を別の企業で活かせるところにやりがいを感じています。今はとにかくいろいろな企業でいろいろな課題を解決して、自分の守備範囲を広げたい。そして将来的には、会社の戦略や方針を自ら決められる「CTO(最高技術責任者)」のポジションを目指したいと思っています。コーポレートエンジニアのミッションとは、ITを活用して企業を成長に導くこと。その大切なミッションを担い、実現させられる自分になりたいと思います。

第 6 章

ユナイトアンドグロウは
どうやって生まれたのか

会社が生まれるまで

「会社とは誰のものか」。よく議論されるテーマです。

株主のもの、お客様のもの、社員のもの、経営者のもの、社会のもの——様々な答えがありますが、UGでは「社員を中心軸に置く経営」を宣言しています。

『「会社は社員のもの」なんて青臭いことを言う社長はダメだ』と、ご批判をいただくかもしれませんが。若い社長が同じことを言っただけに相談に来たら、「理想論だけじゃダメだよ」と、私も答えてしまいそうです。

それでも私は、社員を中心に考えます。社員がいなければ、仕事は何もできないし、価値も創造できない。ステークホルダーは数多くあれども、時間＝人生という代えの利かない資源を会社に投入しているのは、社員だけだから。それが最大の理由です（ちなみに私や常勤役員も、人生を賭けて時間を投入している社員の一人でもある、

と考えます！）。

ただし、「社員第一の会社」≠「社員に甘い会社」ということではありません。顧客のこと、会社のこと、社会のことを徹底的に考え抜いて行動する人だけが集まった集団を目指すのであれば、「社員第一の会社」は実現しないのです。社員一人ひとりがオーナーシップを持って、主体性をとことん発揮している会社。全員が「この会社は私の会社だ」と思っている会社。それが、UGが実現したい姿です。

実際、この会社の「ミッション」も「ビジョン」も「バリュー」も、社員皆で意見を出し合って、更新してきました。

とはいえ、UGには創業者である私自身の価値観や想いが色濃く反映されています。

そこで、この章では、どのような道を経たUG創業に至ったのか、そして創業後、どのような試行錯誤を重ねて今の方針にたどり着いたのか……についてお話ししたいと思います。

7つの職を渡り歩いた後、1社目を起業

うまくいかなかった話からシェアします。私のこれまでの人生には3回、「地底生活」の時期がありました。

1回目は高校生のとき。初めて女の子とお付き合いができて、夢のようにうれしかったんですが、半年後にあっさり振られました。もう死んだほうがいい、どうしたら死ぬのか……なんて作文を何十枚と書くぐらいいまで落ち込んで、大学受験もやめてラーメン屋でアルバイトしながら浪人生活を送りました。

それでもなんとか、憧れの大学に入学できました。ところが、「ここに居てはいけない」と感じるようになり、3年で自主退学。それまではジャーナリストになる夢を持っていましたが、「親孝行をしよう」と決め、父が経営する会社を継げるような人になろうと考えました。しかし、30人ほどの小さな会社とはいえ、厳しい環境に身を置いて修業をしなければ、会社の社長なんて務まらないだろう……そう考えた末、住み込みの新聞配達で社会人をスタートすることにしました。

あえて厳しい道を選んだものの、そこから這い上がっていくのって難しいんですよ

ね。友人とのつながりは消えてしまいうし、「中退」の自己レッテルで劣等感や未達成感にさいなまれ、大学の授業を受け直している夢をよく見ました。こうして20代後半まで、2回目の地底生活が続きます。

父が起業したのは30歳のとき。自分もその年齢までには会社を回せる力を身に付けようと思い、あえて転職を重ねました。新聞配達のほか、トラック運転手、出版、マーケティングリサーチ、フリーランスのプランナー、インターネットサービスプロバイダー、広告代理店。行く先々で私は力の限り働いたと思います。30歳のタイムリミットを決めていたためです。

しかし、結局は父の会社を継がず、30歳を機に、自分で起業する道を選びました。きっかけとなったのは、インターネットサービスプロバイダーでの経験。その会社で一番人気がなかった部署が、ユーザーサポートセンターでした。「インターネットがつながらない」という苦情処理のような立場だったからです。

すごく重要な仕事なのに、こんな不人気職業であつてはならない。そう考えた私は、専門会社を立ち上げました。未経験者を集めて、インターネット、PC、OSなどの知識を付けていただき、メーカー問わずワンストップでテクニカルサポートを行う会

社です。様々な苦勞もありましたが、百数十人の正社員を抱える規模にまで成長を遂げました。

「経営危機」「迷走」を経て、2回目の起業へ

ここで、人生3回目の地底生活に突入します。ITバブルの崩壊により、会社が経営危機に陥ったのです。売上が激減し、溜めてきた資金を使い果たし、金融機関からは支援を断られました。それでも社員に給与を払い続けなくてはなりません。役員報酬をゼロにし、多くの株を手放し……あらゆる手を打った結果、3年がかりで倒産の危機を脱することができました。

しかし、株主構成が変わったことで、経営体制も変化しました。今後、会社の舵取りをどのようにしていくか――。経営トップは1人のほうがうまく回るものです。会社を発展させて、社員たちの給与やボーナスを上げていこうとするなら、自分は身を引いたほうがいいと考えました。そこで、もっともらしい理由を付けて、会社を離れることにしました。

そこで理由に挙げたのが「新事業へのチャレンジ」です。実はその何年前、立ち上げてはみたもののうまく行かず、撤退した事業があったのです。それが「中小企業向けのITサポート」でした。

その会社の主な顧客は大手企業。「マーケティングが違うから、新たに会社を立ち上げる」と宣言し、経営から退くことにしました。

さて、3回目の地底生活はまだまだ続きます。会社を離れた瞬間から、迷走が始まります。

中小企業向けのITサポート事業をやると言ったものの、この事業は以前に「ダメだ」と判断したから撤退したわけです。「うまくいくわけないよな。やるって言っちゃったけど、やっぱりやめておいたほうがいいな」と考えました。

このとき39歳。人生で初めて「完全に自由」「何をしてもいい」状況。選択肢はいくらでもある。当時流行り始めていたアミューズメント施設『ラウンドワン』のフランチヤイズでもやろうかと思いい、説明会に参加したりもしていました。「新規事業を立ち上げるよりかは楽かな」「でも、前の会社の社員たちに嘘をつくことになるな」

「しかし、日本には1億人いるんだし、そのうちの2000人に『ごめんなさい』と言えればいいんだよな」など、あれこれ考えていました。

妻には会社を辞めることを告げていなかったのですが、毎朝スーツを着て家を出て、喫茶店へ。事業の方向性を決めきれないまま、喫茶店をハシゴする生活が2〜3ヵ月続きました。

「やはり拠点が必要だ」と、渋谷で家賃7万5000円のレンタルオフィスを借り、3畳ほどのスペースで再スタート。様々な研修に参加し、インプットを増やししながら、事業の方向性を模索していました。

そんなとき、前職時代にお付き合いがあった方から、ある会社さんを紹介されました。私が中小企業向けITサポートをまだ前職でやっていると思いき、声をかけていただいたのです。仮にA社としますが、「社内IT整備で困っている」と相談を受けました。

私はずっと経営しかやってこなかったのですが、IT整備の実務経験はありません。しかも、『ラウンドワン』の運営をやるうかな、などと考えている。なのに、「困っている」と聞いたとき、反射的に「任せてください。我が社がもつとも得意とするテーマ



渋谷のレンタルオフィス（4㎡）で会社をスタート

です」と言っていました（会社はまだなかったのですが）。そして、LANケーブルの引き直しとストレージの導入を受注。調べながら、自分の手でやりました。そして作業が終わった後、A社の女性担当者がこんなことを言い出したのです。

「今まで私は2回捨てられました」

何かと思えば、以前、サーバーの設置してもらったIT企業は解散。その次にデータベース構築してもらった会社は、拡大するにつれて仕事を請けてくれなくなったのだそうです。

「私たちの会社があまりに小さいから、相手にされなくなっちゃったんです。須田さんもきつといつかは私たちを捨てるんですよ……」

私はつい答えてしまいました。

「絶対、そんなことはありませんから！」

A 4紙1枚の企画書からスタート

これは天の声だな、と思いました。このとき私は腹をくくり、中小企業向けのI Tサポートをやると決めたのです。

そして、事業計画を紙1枚にまとめました。軸として掲げたのは3つ。その後も迷ったときに立ち返ってきた「原点」である3項目です。

「中小企業を助ける仕事で社会に貢献したい」

「システム担当者を元気にしたい」

「起業を通じて自分も成長したい」

A社に出会ったことで、中小企業の悩みを改めて実感し、助けになりたいという気持ちが湧き上がりました（※ちなみにA社は現在200名規模に成長を遂げており、今も当社のお客様です）。

「システム担当者を元気にしたい」——これは、当時人気がなかった「中小企業のシ

「システム担当」を、ダイヤモンドのように輝く職業に変えたいという使命感です。

組織の中には「敬遠されがちな仕事」があります。誰も進んではやりたがらない仕事です。私はそうした仕事に自ら手を挙げて、引き受けるタイプでした。皆が敬遠するような仕事とは、多くの場合、社内の様々な問題が集約されているような仕事です。それを担当するのは、人によっては「損な役回り」と考えますが、私は「全体に関わり、全体を変えていくハブになれるポジション」と捉えていました。そのような重要なポジションを担う社内システム担当者は、輝いていてほしいと考えたのです。

3つ目に掲げた「起業を通じて自分も成長したい」——私はこれが2回目の起業なので、欲を出そうと考えました。「前よりも難しいことにチャレンジして、それを成し遂げたい」「自分自身も社員になりたい、ここで学びたいと思えるような会社になりたい」という欲です。

人間とは不思議なもので、自分ができるようになったことは横に置いておいて、できないこと・難しいことを次々とやりたがる性質があるんですね。難易度が高いとわかっているながら自分でやると決めたテーマですし、その事業に取り組むことで自分も

成長し続けたいと思いました。

こうして事業テーマの軸を決めたら、あとは走るしかありません。難しい事業計画書をつくり込むようなことはせず、とにかく困っているお客様の声を聴く。お客様と対話し、それをもとに社内で議論を繰り返し、より良い方向性を探っていきました。

このような経緯を聞いて、「ITの専門知識もないのに無謀だ」と思った人もいるのではないのでしょうか。確かに私はIT技術者ではないし、それまではコンシューマ向けサービスを得意分野としていたので、中小企業のITにはそれほどくわしくありませんでした。

けれど、「まったくわかっていない」ことが、むしろ強みになると考えました。もともと解決策を持っていないから、どうすればいいのかお客様に聞くしかない。お客様からヒントをいただいて、課題に応じた最適なサービスをつくればいいのです。

そして、サービスを実現するために集まってくれた技術担当者の能力を尊敬する。私は技術がわからないので、「すごいね」としか言えませんが。そうして現場での課題解決は彼らに任せたいのですが、組織化ができると考えました。

私はIT技術者ではないものの、初めて正社員になった会社では新規事業を担当し



拡張した渋谷オフィス（その後、半蔵門へ移転）

たため、他部署からの支援が受けられず、顧客管理のデータベースを自分でつくって整備しました。当時、200人の社員の中でパソコンを購入したのは私が1番目でした。また、自ら起業したサポートセンターの会社では、本格的なCRMソフトを買う

予算がなかったため、問い合わせ情報の共有システムをはじめは私がつくっていました。今考えると、恥ずかしいレベルのシステムだったとは思いますが、仕事の流れを設計してシステムに落とし込むという、コーポレートエンジニアもどきを自然とやっていたというのも、不思議な縁だと思っています。

ITの強みは、 「コントロールしない経営」

こうして「中小企業のための情報システム部」となるべく、私たちは稼働し始めました。

中堅・中小企業が「ほしい！」と思えるような人材を集めて育成し、多数の企業を支援する。顧客にとっては、システム担当者を直接雇用するよりも適切な人材を配置しやすい。そして、IT技術者にとっては、成長の機会を永続的に得られ、同じ職業の仲間と励まし合ったり助け合ったりすることができる。それに、大手企業向けの下請け案件を手がけるのとは違い、「会社を成長させる」という気概を持った経営者や社員さんと直接触れ合って働ける。

これが実現できたら、企業にとってもIT技術者にとってもパラダイスじゃないか！……そんな理想を胸に、事業をスタートしました。

ところが、さっそく問題が発生します。そもそも「中小企業向けのITをやりたい」という技術者が集まらない。求人誌に見開き2ページ、しかもカラーの求人広告を出しましたが、応募件数はゼロでした。

また、集まってくれた人たちに勉強をしていただこうにも、適切な教材が書店でもネットでも見つからない。専門会社の研修に行かせるほどのお金はない。だから研修ができない。

一方で、お客様の要望はハードルが高い。「IT周りのことを全部やってほしい」と言われますが、すべての知識・技術を兼ね備えた人はいません。いたとしても、そこまでハイレベルな人材となれば報酬も高く、予算に見合いません。

パラダイスを描いてみたけれど、現実には厳しいものでした。仕事が足らなくて、10人くらいのスタッフが事務所の中で何もしていない状態が続いたこともあります。いつまで経っても利益が出ません。

そこで、経営メンバー皆で利益が出ない理由を分解して、一つひとつ解決していくことにしました。しかし、会議室では議論がなかなか進まない。それぞれ、前職での成功体験を引っ張り出してくるばかりで、頭をまっさらにして話すことが難しかった

のです。

そこで、皆で「山ごもり」をしました。山中湖近くの山中に行き、マイナス2℃の環境で会議を開いたのです。皆、寒いから早く終わりにしたい。すると思考が研ぎ澄まされ、様々なアイデアが出てきました。

ターゲット顧客の絞り込み、価格体系の度重なる改編、下請けはしない、下請けを使わない、物販しない、営業部廃止や管理部縮小などのコスト削減——など、様々な課題解決策を数年がかりで実践。すると品質が少しずつ向上し、社員が集まるようになり、顧客が増え、稼働率も上がり、ついに利益が出ました。実に6年目のことです。私たちのお客様は中小企業であり、中小企業の経営目標値を一つひとつ向上させていくのが使命です。ですから、私たち自身が中小企業経営のお手本になるような状態にしていこうという思いもありました。

そうした取り組みの結果、第16期における契約の年間継続率80%、下請け案件ゼロ、インバウンド（こちらから営業をかけなくても向こうから依頼がくる）ほぼ100%、実質無借金経営……と、強い経営基盤を築き、安定的な成長を見込めるようになりました。



山中湖畔の山中（気温マイナス2℃）で合宿会議

**現場のことは、
現場の社員に任せたいほうがいい**

ところが、根本的な困難が残っていました。それは、「管理不可能な複雑性」です。お客様の課題やニーズは多様。シェアード社員たちのチーム体制においても、誰がどのお客様を担当していて、誰がどのように稼働しているのかは、一種のカオス的な状態となります。

「何を学習すべきか」「どの顧客に行くべきか」「何を何時間やればいいか」「誰と誰がチームになるべきか」「お客様の課題は何か」。すべての現場においてバラバラです。これが20人規模であればマネジメン
トできますが、50人100人と組織規模が拡大していくと、コントロールがまったく

効きません。

お客様の課題を真剣に深掘りすればするほど、すべてパターンが異なってきます。それに対して、典型的な課題とその対処法だけを販売するようなことはしてはならない、と考えました。

そして、「何が正しいのかは現場にいる本人しかわからない」「現場の社員の判断にゆだねるしかない」という考えに至りました。「コントロールできないものはコントロールしない」と決めたのです。

根本的な弱みは、転じて最大の強みにもなり得ます。例えば身体に障がいのある人が、それを「ハンデ」ではなく「強み」と捉えて、ユニークで豊かな生き方をしていく……そんなケースは世界に数多くありますよね。

私たちは、コントロールできないことに悩み抜いた結果、「コントロールしない経営」を表明することにしました。

コントロールしないということは、社員全員が「信用できる人物である」と決めてかかり、尊重するということです。UGの社員は、全員、次のような人物であるはず先に信じるのです。

- 働くことに熱心
- お客様のことを第一に考えている
- 仲間や組織を助けたい
- 失敗から学んでいる
- 成長したいと望んでいる
- 会社を自分のこととして捉えられる
- 批判ではなく行動で模範を示す
- 飾らない、正直を尊ぶ

すべての社員がこのような人であれば、コントロールなんてする必要はない。命令をしなくても、皆がいい仕事をするし、助け合うし、売上をつくってくれる。その前提に立って組織運営をしています。これが、本章の冒頭で触れた「社員を中心軸に置く経営」につながっているのです。

UGがこれから歩む道

UGにおいて、シェアード社員がコーポレートエンジニアとして様々な企業を支援するのが「インソーシング事業」。まだまだ需要は尽きないので、引き続きこの事業を拡大していきます。

事業の拡大とともに、UGは今以上に「人材の宝庫」となります。その人材をさらに活かし、成長し続けていくために、新規事業にも取り組んでいきます。

第一弾は、すでに子会社「fjコンサルティング」として稼働している、セキュリティ事業、キャッシュレスペイメントに関するコンサルティング事業。お客様のコンプライアンス対応、システム改修、情報セキュリティ強化を支援しています。

ほかにも、第二・第三の新規事業を立ち上げていく予定です。インソーシング事業では企業に必要なITに関するあらゆる業務を手がけていますが、専門業務を切り出

してより深掘りすることで、人材育成や顧客の課題解決のスピードアップを図ります。インタビューなどを受けると、「将来ビジョン」をたずねられることが必ずありますが、私個人としては「将来やりたいこと」はありません。なぜなら、自分が最もやりたいこと、成し遂げたいことには、現時点ですでに取り組んでいるからです。「将来やりたいこと」は、今すぐにやればいい。そう思っています。

あとは、集まってきたメンバーたちが成し遂げたいと思っていること、お客様に触れる中で「こんなこともできるんじゃないか」と思い立ったことなど、会社として取り組めるのであればやってみたいと考えています。

とにかく、現時点でなすべきことをひたすら継続していく。それが予期せぬ出会いを生み出すかもしれません。たまたまの出会いによって、方向転換が起こり、そこで成すべきことが見い出され、前進する。そうした変化は十分に起こり得ると思います。人間というものは、どんなコンピュータよりも柔軟です。どうにでも変化できます。UGは常に世の中の変化に応じて、「人間にしかできないこと」を手がけていきます。そして、「コーポレートエンジニア」の領域で日本一の会社になること、1000人規模の雇用を創出することをまずは目指します。

あらためて自分の考えをまとめ、そのことについてディスカッションすることになるので、結果的にはうまくはめられていますね。

僕はもともと人から細かく指示されるのが好きではないし、自分の考えでやりたいタイプなので、こうした須田のスタイルはとてもありがたいんです。なので、これだけ長く一緒にやってこられたんだと思います。おそらく須田が社長でなければ、僕はこの会社を5回くらいはクビになっていたんじゃないでしょうか。

それと、これもベンチャー社長には珍しいと思いますが、「怒らない」。経営メンバーで話していたとき、須田が「かれこれ10年くらい怒った記憶がない」というので、他のメンバーが「須田さんを怒らせてみよう」とチャレンジしました。策を練って、「普通なら怒るだろう」というような話を持ちかけてみるのですが、やはり怒りませんでした。「怒りを表に出さないようにしている」のではなく、本当に腹が立たないようです。例えば、批判的なことを言われたとしても、それも自分にとってプラスになると考えているんですね。「参考になってありがたい」とポジティブに捉える。だから、僕たちが言いたい放題言っても、怒らないだけでなく、否定もしません。

この会社でもっとも「自分を成長させたい」という思いが強いのは、須田なんですよ。何しろ、自分の成長のためにこの会社をつくったというくらいですから。ただ、自分の学びに僕を巻き込むのはカンベンしてほしい……と思うこともあります。「〇〇の勉強会を開こうよ」と誘われ、「それ、僕は興味ないから一人でやってください」と断ることもあります（笑）。

成長意欲がおかしな方向で発揮されることもあります。社内のボウリング大会でひどい結果しか出せずに負けた後、マイボウルを買ってYouTubeで勉強して、人知れず練習。上達してから皆に腕前を披露したこともありました。ちょっと面倒くさいですね（笑）。

僕と須田は人物タイプがまったく違うし、他の幹部メンバーも全員、タイプが違います。それがいいと思います。上場したとき、証券会社の担当者さんからも言っていました。「役員の特徴がバラバラで、立場も対等で、バランスがいいですね」と。

このように性格も志向も違う経営メンバーですが、「こんな会社になりたい」という軸は変わらず一致しているのです。

〈取締役人材開発本部長・高井庸一が語る〉

社長っぽくない社長と、 言いたい放題の 幹部メンバー



Twitter @yoichitakai

第5章の冒頭でもお話しした高井です。僕は会社設立から1年ほど経った2006年に入社しました。当時のメンバーは30名弱。「シェアード社員」がまだサービスとして成り立っていない、「想い」しかなかった時代から、この会社で働いています。

ここまで、社長の須田が熱弁をふるってきましたが、僕としては少し心配なことがあります。「ちょっとかっこよすぎやしないか」「読者は『すごい社長』と思っちゃうんじゃないか」と。

そこで、約15年にわたって須田と一緒に働いてきた僕が、須田の「正体」をお伝えしたいと思います。一言で彼を表現するなら「ベンチャー社長らしくないベンチャー社長」です。

UG（当時はテクネット）に参加してしばらくしてから気付いたのは、「指示しない人なんだな」でした。会議を開いていても、自分の考えにもとづいて「こうしなさい」とは言わないんです。「どう思う？」と意見を聴き、皆の意見をまとめながら決めていきます。ただ、詳細を詰めていく段になると「そこにこだわる!？」というようなことを深掘りし始める。そういうときはちょっと面倒くさいですね（笑）。ときにはスルーしてしまいます。

ベンチャー企業には自分で何でもやるワンマンタイプも多いのですが、須田は人に任せます。そして、それが突然だったりもします。例えば、一緒に商談に行った帰り、別れ際に「来期、こんなチームを立ち上げたいと思っているから、リーダーよろしくね」と、重要な課題をしれっと投げて去っていく。くわしく聞く時間を与えられないから、とりあえず自分で考えるしかないですよ。

はじめの頃は「意図的にやっているのかな？」と考えたりもしましたが、それは余計な勘ぐりでした（笑）。でもそれをきっかけに、

おわりに

ここまでお付き合いいただき、ありがとうございます。

シエアド社員が主に担当する仕事内容は「コーポレートエンジニア」です。

今、日本で、そしておそらく世界中で、大きな成長が見込まれているITの総合職です。今後の企業変革の要となる、新しく面白くて重要な職業です。ニーズの高まりは間違いない、シエアド社員は必要だ、などとご理解いただけましたら幸いです。

この分野をいち早くビジネスとして選ぶことができた私たちは、大変幸運だったと思います。お客様の多くは、成長意欲の旺盛な中堅・中小・ベンチャー企業ですが、どのお客様も人間味にあふれ、挑戦をいとわず、変化を恐れない前向きな会社ばかりです。「こんな会社が日本にあったのか!」「我々よりも格段にすばらしい会社だ!」「良い会社が本当にかくさんある!」などということも、UGをやっていたおかげでわかったことです。「シエアド社員」の方式でお客様の組織に深く入らなければ

からないことです。私たちはそんな経験から毎日学ばせてもらっており、本当にありがたいことだなと感じています。

ただし、成長に意欲的な会社ばかりですから、私たちに期待されることのレベルが高い。追いつけないことも多々あります。しかもお客様の組織は常に未完成で足りないことだらけ、課題ばかりでもあります（だから私たちの仕事が無限にあるわけですが……）。このような環境でがんばっている社員たちは、本当に素晴らしい性格の人ばかりで、よくこんなに集まったものだと、自画自賛と言われてしまいましたが本当にそう思います。

本書を通じて様々なことを述べてきましたが、正直言いますと、私（社長）が独自に考えたこと、というのとはほとんどありません。社員が困難にぶつかってそこから学んだこと、お客様から褒められて気付けたこと、そんな話をテーマに合宿をしたり会議をしたりして、みんなで意見を出し合って、それを私が代表して整理したのが、シェアード社員の仕組みであり、本書に記した内容なのです。

私たちの会社には、「お客様を助きたい」と強く願っている社員ばかりが大勢集まっています。それがお客様からご評価いただける最大のポイントだと思いますが、は

じめからそうだったわけではなく、お客様のお困りごとに触れるたびに、自然とそういう想いが強くなっているのかもしれない。

実際に現場に入っていくと、壁にぶつかります。一人つきりではIT課題のすべては解決できない。しかし予算はあまりない。期待は無限定。……そこで私たちには、「つながり」と「成長」が重要だということになりました。

これからも、成長企業であるお客様と同様に、私たちも大きく成長したいと思いますが、ここで大切なことは、「お客様を中心にしてお考え」という基本を、しっかりと維持継続していくことだと思います。

会社が大きくなってもお客様を中心に据えること。実際は、大変難しいことです。会社が大きくなるとだんだん社員の視線が内向きとなり、上司の顔を気にしたり自社の都合を思い考えてしまったり。メディアで報道されているように、大きな企業の内向き志向による不祥事は後を絶ちません。

そうならないための方法を、私たちも考え続けています。私たちがたどり着いた一つの答えは、少し飛躍しているかもしれませんが、「社員を（顧客よりも）中心軸に置く」ということです。「顧客のことばかりを毎日考える素晴らしい社員を大事にす

る。社員が顧客のことばかり考えていても大丈夫な（上司の顔色をうかがう必要のない）仕組みを、経営として維持する。それによって、中心とするべき顧客の、そのま
た中心に社員を置いて、力強いビジネスをつくる」ということです。わかりにくいと
か青臭いとか指摘されそうですが、「人と組織の新しい関係」と副題をつけたことに
もつながる、当社の重要経営方針です。私自身が肝に銘ずるためにも、ここで文字化
しておくことにしました。

ユナイテッドグロウは、社員が主役となって成り立っている会社です。本書をお
読みになって共感してくださった方、関心をお持ちになった方が、「本当にそんな会
社ってできるの？できたらすごい。私もやろう」となり、一人でも多く仲間になっ
てくれることを切に期待しています。ぜひ一緒に働きましょう！

2021年10月

須田騎一朗

出版協力

垣畑光哉（リスナーズ）

編集協力

青木典子

〈ユナイトアンドグロウ〉

高井庸一

山本真由

山崎竜

愛澤僚典

カバーデザイン

土井直明

本文デザイン

株式会社フォレスト

須田 騎一郎

1966年埼玉県生まれ。早稲田大学第一文学部を経て、出版社・マーケティングリサーチ会社・パソコン通信会社・広告代理店などで経験を積む。1997年、個人ユーザー向けのテクニカルサポート代行サービス会社を創業。Eメール/電話/全国訪問のサービスを組み合わせることで、大手メーカーや通信会社からの受注拡大に成功。2005年、株式会社テクネット（現：ユナイトアンドグロウ株式会社）を創業。前職時代に「難しい」と判断して撤退した事業のやり直しが創業のきっかけ。中堅・中小企業のコーポレートIT部門を支える「シェアード社員サービス」の開発に成功し、同社を成長させている。



シェアード社員

人と組織の新しい関係

2021年10月28日 第1版発行

著者……須田 騎一郎

発行所…リスナーズ株式会社

〒161-0031 東京都新宿区西落合2-14-17 LISTEN Base 1F

<https://listeners.co.jp/>

印刷・製本……株式会社フォレスト

©Kiichiro Suda

ISBN 978-4-908963-12-4

落丁・乱丁本はお手数ですが小社宛にお送りください。お取替え致します。但し、古本屋で購入されたものについてはお取替えできません。本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。なお、本書についてのお問合せはリスナーズ株式会社宛にお寄せください。

