

ユーザベースでの組織開発経験から考える

変革と成長を実現する 組織と人材の創り方



Speakers

友廣 啓爾

富士通株式会社 CRO室 Deals Creation（デジタルセールス） Head of Deals Creation

とあるベンチャー出版社を経てHP、SAP、マイクロソフトといった外資系IT企業にてフィールドマーケティングの経験を積む。Push/Pullを問わずB2Bマーケティングの理想像を追い求め、その改革に熱意を傾け続ける。日本企業に貢献すべきと思い立ち2020年6月に富士通へ移籍。マーケティング変革や会社のDXを担当。

佐久間 衡

株式会社ユーザベース 代表取締役 Co-CEO

2013年にユーザベースに参画し、SPEEDA日本事業担当、FORCASとINITIALのCEO、SaaS事業担当取締役を経て現職。ユーザベース参画前は、UBS証券投資銀行本部にて、M&Aや資金調達などの財務戦略アドバイザー業務に従事。

概要

「人材や組織の創り方、どうやって組織を拡大していったか」という論点にて、人材の育成や組織のあり方における様々な壁をどのように乗り越えてきたのか。

ユーザベースの多様な事業の開発と成長のための組織開発にとりくむ、同社代表取締役 Co-CEOの佐久間が、オープンコミュニケーションが為す人材育成と組織の現実と理想について語りました。

事業、組織の拡大にあたり、組織づくりに悩みをお持ちの経営者・変化と成長を作り出す最中にいらっしゃる実務者の方には、ご関心をお持ちいただける内容ではないでしょうか。今回は、デジタルセールス組織を立ち上げ、拡大を推進している富士通様に訪問し、富士通社員の方に向けて佐久間よりお話しをさせていただきました。その様子をレポートします。

はじめに - ユーザベース佐久間の原体験

友廣氏：

まず簡単に自己紹介をお願いします。

佐久間：

私は、はじめ数学者を目指し、大学生の頃はひたすら数学ばかりやっていて、バイトもしたことがありませんでした。その後、ビジネスが知りたいと思った際に、ビジネス全般、M&Aや資金調達、税務、法務、コーポレートファイナンスや資本市場等を、クイックに学べる場だと感じ、証券会社であるUBSに入社しました。

働く上では、クライアントワークも楽しかったのですが、何より分析自体が好きでした。

当時、証券会社は、徹夜して100ページの資料を作ることもある世界でした。

そこで私は、その100ページの資料のうち、80ページくらいは証券コードさえ入れれば、ほぼ自動生成できるツールをつくって同僚に広めました。

これが私にとってすごく重要な原体験でした。

みんなが徹夜せずにすみ、顧客提案の「中身」をしっかり作り込むことができ、かつ人間が徹夜で分析を行うよりもミスが減ります。クライアントにとっても良い。

こうした「分析の民主化」をやりたいと思っていたところ、UBSの同僚が、『株式会社ユーザベース』を創立し、誰でもすぐに業界分析などができるプロダクト『SPEEDA』を作っていました。

これこそ自分がやりたいことだと思い、10年程前にユーザベースに一社員として入社しました。そこから様々な事業の責任者や、新規事業の立ち上げを行ない、今はグループ全体の責任者をしています。



パーパス経営への立ち返り

友廣氏：

ユーザベースでは事業体を増やすかどうかについて、なにか基準はありますか？

佐久間：

実は、明確な基準はありませんでした。元々、ユーザベースは経済情報を主軸として、個人の意思で自由に事業を作っていこうという方針でした。つまり、「経済情報領域で、デジタルプロダクトで、世界を目指せる事業」というくらいの大まかな方針です。

求心力と遠心力に喩えると、「遠心力」こそが我々の強み。だからこそ、新規事業を次々に立ち上げ、コーポレート機能を集約することもなく、どんどん別会社化していました。

そうして、2019年頃までは、事業をバラバラに作ってきました。

しかし、その頃になると、さすがにこのままでは無理だ、と落ち着きました。

色々な事業を作るのは、当然楽しいのですが、小さな山をいくつも作ってもしょうがない。それらを一つの大きなストーリーとして束ねて、お客さんにこれまでにない体験を届けたい。

なので、2021年1月に私が代表に就任して最初にやったのが、新たにストーリーを纏めあげる、「求心力」としてのパーパスを1年かけて作り上げていくことでした。

友廣氏：

常にパーパスが軸になり、そこに立ちかえるのでしょうか？

佐久間：

パーパスは、抽象度が高いです。

我々のパーパスは、「経済情報の力で、誰もがビジネスを楽しめる世界をつくる」、社内では短く「Play Business」と言っていますが、Play Businessにつながる、経済情報を用いた新規事業は、いくらでもあり得てしまいます。

なので、現実的にはパーパス自体は、事業ポートフォリオを選択する手段にはなっていません。

パーパスを最終目標として、中期目標を別に明確化し、その中期目標を軸に、事業横断的な統合価値をつくっていくマイルストーンを具体化しました。

友廣氏：

ありがとうございます。以前は、小さな山をいくつもつくっていたお話がありましたが、その時期に行なったことは成功だったと思いますか？

佐久間：

それはそれで成功だったと思います。

本当に社会を変える可能性を持った事業がたくさん生まれたのはすごく良かったです。

ただ、このやり方は、持続性があまりなかった。

なので、非上場化したこれからは、逆に求心力を高めて、全体の確かなストーリーを作っていく期間だと思っています。



「新規事業の常態化」の重要性

佐久間：

一方で、新しい事業を作り続けることは、決定的に重要だと思っています。私が今非上場化して、大きなストーリーに基づく構造改革を行っているのも、ユーザベースを、パーパスに基づいた新規事業をつくり続ける企業にするためでもあります。

アメリカで大きく成長しているスタートアップと比べて、日本のスタートアップは新規事業を作りすぎる、アメリカの企業はワンプロダクトで美しく成長している、という説があります。

実際には、BtoB事業において成功しているアメリカのスタートアップの多くは、新規プロダクトを断続的に生み出したり、M&Aにて新たなプロダクトを取り込み続けたりしています。

ただし、アメリカの企業はそうしたプロダクト群をIRするときに、筋の通った「一つの価値」としてまとめて見せるのが非常に上手なんです。

つまり、持続的な成長においても、株式市場との対話においても、新規事業を連続させることは必要です。

そして、何より人の成長にとっても、新規事業の常態化は重要です。

常に新規事業を生み出そうとしなければ、起業家人材、つまり本当に社会を変えるようなプロダクトを生み出す人材を、多数社内に抱えて、価値発揮してもらうことはできません。

例えば今、Stage.という新規事業をユーザベースで立ち上げているのは、元々は新規事業『FORCAS』の立ち上げを私と一緒にやったメンバーです。

こうした経験を経て、「佐久間がリーダーで何か事業を立ち上げることができたのだから、自分がリーダーでもできるはずだ。」と、自己肯定感を持つことができます。

この自己肯定感の連鎖を代理経験と言いますが、次はStage.事業の立ち上げで、別の人が代理経験を持ち、また新たな新規事業につながっていく、このような連鎖を起こしていきたい。

また、このメンバーがStage.という新規事業を始める前は、ユーザベースの最大規模の組織で全体のマーケティングやブランディングのリーダーをしていました。新規事業で大きな役割を担うと、事業全体を見る目がとても養われるので、大規模な組織を動かせる人材にもなります。

とはいえ、「新規事業を常態化する」とお話ししましたが、そのようなことは通常、困難です。

強い事業があって、非常に高い利益を上げられている状態でなければ、新規事業をつくるようなチャレンジを持続的にはできない。

全体をつなぐストーリーと、利益体質を作りきってから、再び新規事業を常態化していきたいと考えています。



組織拡大の「壁」をいかに乗り越えるか

友廣氏：

会社の目標とする、求めるべき数字と、カスケードダウン（部・課・社員等への細分化）されたときの数字、あるいはパーパスの整合性について質問させてください。

個人のパーパスや数字目標がチーム、さらに言うとも会社のパーパスや目標に繋がるのが一番の理想です。また、個と組織は、いつも反目し合っているようにも思えるが、個の集合体が組織である故に、ジレンマがあると思います。

組織規模が大きくなるほど、その統率が難しくなると思うのですが、どのように考えていますか？

佐久間：

まず、階層的なコミュニケーションも重要です。

コミュニケーションラインを明確にして、各組織単位が疎結合で分離的に動けるようにすることは、組織運営の要であり、とても重要です。言い換えると、「調整コストが最小化され、自由に動ける組織をつくる」組織デザインですね。

しかし、時に人は、細分化された目標に対して、自分は何をやっているんだ？と思うことがあります。当然、直属の上司は、その意義を可能な範囲で説明してくれると思うのですが、それは会社全体の話ではない。

こうした時に、会社のトップとメンバーの、階層を無視したコミュニケーションがすごく重要だと思っています。

私が好きな話で、Googleの日本オフィスで働いていた方が、当時のGoogleのトップと距離を感じなかったと言っていたんです。

あれだけ大きな組織のトップと、日本のいち社員が、距離を感じないなんてことがあるのか。それはなぜかという、Googleでは、毎週金曜日に全社ミーティングをやっていて、そこで社員の質問に絶対必ずトップが答える。それも民主的に、いいねがたくさんついた質問から答えていく。いち社員の質問にも、答えてくれる信頼があるから、そこには繋がりが感じられるというお話でした。

こうした、トップへのダイレクトアクセスはすごく重要だなと思います。私も十分にできているとは思わないですが、3ヶ月おきに、「いまユーザベースがこういう状態で、次はこういうところを目指している」といった話を数時間、スライドを使って話していました。ですが、スライドを使った、説明主体の発表ではどうしても一方通行になってしまうと感じ、最近スライドから文章に変えたんです。

3万～5万文字くらいでもっとも伝えたいことを書いて、事前に公開する。そこで質問欄もオープンにして、そこにみんなから質問をもらって、全部に答えていく。

こうした、会社全体の目標を、階層をある意味無視したコミュニケーションで伝えていくことは、今すごくやりやすい。リモートワークが普通になり、SlackやTeamsなどをつかったダイレクトなコミュニケーションがしやすいからです。Slackに階層はないですよね。



友廣氏：

ユーザベースでは、人の評価についても、給与と完全連動する個人のタイトルも、全てイントラネットの中で公開されていると聞いたことがあります。

佐久間：

これには当然、試行錯誤がありました。

はじめは、私がリーダーをやっていた新規事業で小さくやっていました。そこで、給与テーブルと個人のタイトルを完全公開すると、少なくとも小規模な組織ではいいことしかないと気付きました。

まず、360度フィードバック（評価を上司、部下、同僚など複数人から多角的に集める方法）の精度が格段に上がりました。

360度フィードバックでは、評価対象者がどのタイトルにふさわしいかを書く欄があり、タイトルを隠していたときは、各人が評価するタイトルに大きなばらつきがありました。

しかし、タイトルを公開してからは、フィードバック内容が濃くなり、この人を上げるべきだとか、逆の意見も、我々経営メンバーの感覚と360度フィードバックの内容が一致していききました。

そして結果的に、みんなが昇進するスピードが速まった。適切なフィードバックが入ってきて、正しく評価される可能性が高まったので当然ですよ。なので、いいことしかなかったと思います。その取り組みを、段階的に全社に拡大していっています。

人材育成と事業継続性

友廣氏：

今はパーパスやミッションにあった方の採用をしていらっしゃると思いますけど、離職についてはどのようにお考えですか？

佐久間：

良い退職と良くない退職がありますよね。

ユーザベースは先ほどお話ししたように、新規事業立ち上げの代理経験を積みやすい環境なので、起業のために離職する人は多い。私のライフミッションの一つは、日本に起業を増やすことなので、起業のための離職は嬉しいです。

逆に、上司と考えがすり合わず、適切に評価されている気がなくて、キャリアの先が見えないから転職します、といったケースは、完全に無くしていきたいです。

友廣氏：

そうした取りこぼしをなくすことにも力を入れているのでしょうか？

佐久間：

これからですね。ここは我々も課題だらけです。

さっきお話ししたように、各事業がバラバラに、遠心力で成長してきたので、事業を跨いだキャリアパスが作りにくかったと考えています。

例えば、事業がたくさん作られた際、事業ごとに、マーケターが一人だけでも成り立つ状況が起こりえます。

すると、成長環境の面では、そのマーケターが自分のロールモデルになるような人を見つけ、成長課題をクリアにし、その人からメンタリングを受けて成長を加速させるといった状況が、作りにくい。

なので、横断組織を作って成長のためのチャレンジの場を増やしたり、セールスなどの人数の多いところから育成の仕組みをかなり投資してつくっていたりしています。

友廣氏：

組織論についても伺いたいのですが、ピラミッド型の組織か、フラット型やサークル型の組織か、組織の型に解のようなものはありますか？



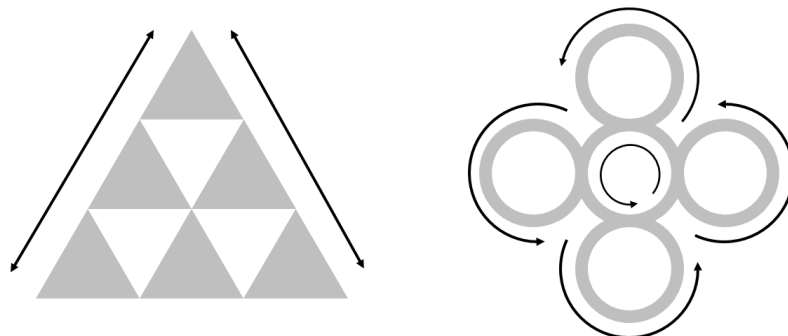
佐久間：

マニアックな話ですね。私は好きな議題ですが（笑）。

まず、ピラミッド型の構造的本質は、エスカレーションにあります。

要するに仕事を拾いきれない場合は、全部上司の責任になります。部下の仕事を設定し、気づいてなかったら上司が拾います。その上司も拾えなかったら、またその上司、とエスカレーションし最終的に社長の責任になります。

だからこそ、全部の仕事がちゃんと拾われて、つつがなく進行する状況を作りやすいのが、ピラミッド型組織の特徴です。



しかしサークル型は、このエスカレーションの仕組みを排するので、非常に難しいです。

ある意味、社長を作らないことを目的とした組織の型とも言える。

すると、サークルから外れた仕事や、二つのサークルをまたぐような仕事に対して、誰がどう意思決定をするのかを、毎回決めないといけません。

この意志決定をする会議をガバナンスミーティングと呼ぶのですが、この構造を明確に入れて運営しないと破綻してしまいます。サークル型組織の方が、結果官僚的になる傾向があります。

組織が50人くらいまでであれば、トップが全体を見れるので、サークル型でもピラミッド型でも、それほど大きな違いはありません。ここで、「サークル型が良いんじゃないか」という勘違いが生まれやすい。

組織規模が100人を超えてくると、トップが全体を見ることはできない。この時に、明確なピラミッド型の組織構造をつくるか、サークル型のまま進んでしまうかで、大きな違いが出てきます。

もちろん、プロダクト組織に限定したり、小規模な新規事業だけに限定すれば、サークル型は成り立ち得ますが、ユーザベース全体では、より柔軟に組織を運営するために、ピラミッド型を選択しています。

友廣氏：

ピラミッド型では階層構造ができると思いますが、階層をつくる際に、重要な点はあるか？

佐久間：

フラットにすると、一つ一つのチームはいいかもしれないけど、そこを統合的に見るリーダーの役割の人が苦しみます。例えば20人のレポートラインを抱えてしまえば、人を育てる役割が果たせなくなります。

なので、やはり適切に階層を入れていくことが重要です。ひとつの階層で7人に対して1チームと言われますね。

ここで、これは私の経験ですが、4階層が難しい。

7人に対して1チームを作り、さらにそのリーダー7人に1人その上のリーダー付けてと考えると、3階層で50人くらいの組織です。ここまではなぜ簡単なのかというと、先ほども述べましたが、トップが50人全体とコミュニケーションできるからです。

そうすると、トップとリーダーでメンバー育成に対する「共同化（トップとリーダーがともに、育てるべきメンバーのことが分かっている、共同で取り組んでいる状況）」がつかれる。リーダーとしての役割を果たすための暗黙知の継承もできる。

マネジメントとリーダーシップスキルは、形式知化できるものもありますが、暗黙知の領域が大きい。

そして、暗黙知は共同化の状態を作らない限り、なかなか移転できないんです。

そのため、部分的に4階層目をつくると、目標が達成できなかつたりと困難にぶつかることになりやすい。100人くらいの組織になってくるタイミングです。

これを解決するには、4階層目をつくる発想ではなく、トップである自分と同じように3階層をしっかりと見られる人をいかに育て、彼らと一緒に経営していくという観点を持てるか。4階層目を下に伸ばすのではなく、3階層を担当できるリーダーをいかに育成するかが重要です。そうすると、自分とそのリーダーの階層が加わり、結果として4階層組織をスムーズに運営できることになります。

友廣氏：

本当にすごい偶然なのですが、私は、4年前のちょうど今日この日に、初めてユーザーベースさんのイベントで登壇をしたんです。

そして、今日またこの場で佐久間さんとお会いできて、お話を伺えたのは、転機だと思いましたし、集まった皆さんにとっても、いい機会だと思っています。

改めて今日はありがとうございました。

佐久間：

ありがとうございました！



セッションの最後には、富士通の社員の方から数多くの質問があがり、佐久間がお答えさせていただきました。