

# 北欧流 「時間価値」の創造

はじめに

## 人生という時間価値を高める、社会と組織のデザイン

大学4年生のとき、フィジーに1カ月旅行に出かけた。就職先が決まり入社する直前、最後のモラトリアム期間だった。真っ白な砂浜と透けるように青い海を見ながら、「会社を定年するまで、もうこんなに長い休みを取ることなんてできないだろうなぁ」と漠然と思ったものだ。1つの会社にずっと勤めていたらそうだったかもしれない。結果として、私は転職の合間に3度長期バカンスを取ることができた。転職でもしないと、この国では長い休みをなかなか取れない。だが、海外に目を向ければ、毎年1カ月もの長期休暇を取れる国がある。しかも、日本より働く時間が短いのに、より高い生産性を上げているというのだ。

2013年、OECDの幸福度調査で日本は総合21位（35カ国中）だった。一方で、常にランキングの上位に名を連ねているのは北欧の国々である。日本の弱点は労働時間の長さだ。日本人は北欧の人々に比べ、年間で約300時間も多く働いている。当たり前なことだが、1日24時間、1年365日。与えられた時間は、世界のどの国の人にも平等だ。だが、どうも北欧の人々は1日や1年の使い方、もっといえば人生80年の使い方が日本とは異なっているらしい。限られた時間を最大限、効率よく使う。北欧には時間の価値を最大に高める技法が、必ずあるはずだ。

私は、現地に出向き、企業、公的機関、大学など延べ50人以上を対象にヒアリング調査をし、自らの足で情報をかきあつめた。そこには、一人ひとりの時間価値を最大化する、自律と自立からなる社会と組織のデザインが、たしかに存在していた。

長島一由（本誌編集長・リクルートワークス研究所主幹研究員）

# from SWEDEN ~ 序章

北欧デザインの家具や雑貨は、日本人になじみがあるが、不思議な国。そこで暮らす人たちは、どんなライフスタイルや価値観を持っているのか。首都ストックホルムに住むオロフソン一家を密着取材した。

## 時間価値を最大化する 北欧の人々のライフスタイル



### AM7:30

ストックホルム中央駅。北欧では出勤時間が早いので、この時間がラッシュアワーのピーク。さすがに首都の中央駅とあって日本同様の混雑ぶり。



### AM8:30

毎朝、長男のルーカス君を保育園に送るのはステファン氏の役割。自宅から会社までは徒歩約20分。通勤途上に保育園がある。ルーカス君を送り届け、そのまま会社に向かう。



### ステファン・ オロフソン氏 (夫)

2002年ストックホルム商科大学大学院修了。デルフィ、ミケロストンなど投資機関を経て2009年からファンド会社の社長に就任。従業員7名の会社を経営する。



### サラ・ オロフソン氏 (妻)

2001年リンショーピング大学大学院心理学コース修了。大学の経理を経て、2008年よりリクルーティング会社に勤務。2012年8月から2回目の育児休業を取得。

### サラ氏のひと月の家計簿

収入 育児休業手当 約23000SEK (約35万円/税引き後)

支出 住宅費用 約15000SEK (約22.5万円)  
食費 約7000SEK (約10.5万円)  
雑費 約6000SEK (約9万円)

その他、年間で約11万SEK (約170万円) ほど旅費に充てている。

※SEK=スウェーデンクローネ。1SEKは約15円。

市内中心部ストックホルム中央駅から2キロ圏内にあるマンションは99㎡、3LDK。約660万SEK (約1億円) で購入した。マンションの管理費を含め、月々の住宅費に占める割合が高い。なお、スウェーデンでは夫婦の財布のやりくりを別々にしているケースが多いという。年間約17万SEK (約250万円) の赤字分をご主人の収入から補填している。

Text = 長島一由 Photo = 刑部友康、Paul Marshall、Bjarni B. Jacobsen  
Coordinator = Sweden: 土屋哲史 Denmark: フィッシャー・緑、鈴木優美 Finland: Joonas Kirsi



### AM9:00

ストックホルムの金融街の一角にあるステファン氏のオフィス。ファンドマネジャーとして働くステファン氏は世界の金融動向から目が離せない。

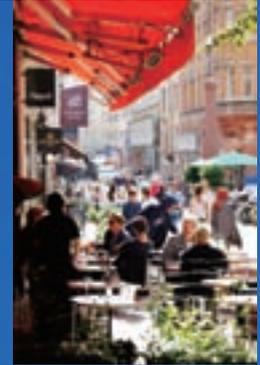
### PM12:00

ランチタイム。スウェーデンの人たちはさほど時間をかけて昼食をとらないようだ。サラ氏は1歳のネオミちゃんに昼食を与える。



### PM4:00

サラ氏がルーカス君を保育園に出迎え。一緒に話すのは近所に住む妹のグニラ氏。よく一緒に買い物に出かける。



## 夫婦ともに「天職」に就き、ともに稼ぐ

夫のステファン氏、妻のサラ氏はともに36歳。5年前に結婚し、2人は長男のルーカス君3歳と1歳になる長女ネオミちゃんの2人の子どもがいる。

日本と違い、大学受験はない。進学塾もない。進学の場合それはそれまでの成績で決まる。二人とも「子どもの頃は宿題が出たので、自宅に戻ってから1日1時間くらいは勉強し、定期試験の前は徹夜もした」という。

ステファン氏は16歳のとき、自分のお小遣いから資金を捻出し、社会勉強のために企業の株式を100株購入した。そのときは数千SEKの利益を得たことで株に興味を持ち、その経験が今の仕事につながった。今の仕事は「天職だ」と彼は言う。

一方、妻のサラ氏は大学で勉強したマーケティング、大学院で学んだ心理学の知識を活かすために、リクルーティング会社に勤務している。現在は育児休業中だ。彼

女も今の仕事を天職と捉え、「自分がスカウトした人材を企業に売り込むことに成功し、サインをもらう瞬間」に醍醐味を感じている。サラ氏は「私の友人で働いていない女性はいないし、100人いたら、100人が働いていると思う」と言う。

これには物価や税金が高い北欧で暮らしていくための、差し迫った理由もあるようだ。オロフソン家の場合でいえば、家計のやりくりにはサラ氏の収入を充て、それ以外の費用にステファン氏の収入を充てているという。

EUで最も高いスウェーデンの女性就業率は、2011年で71.8%。日本の60.1%と大きな乖離はないように思える。しかし、日本の場合、出産・子育て期にあたる30代の女性の就業率は、スウェーデンの3分の1以下まで減る。

サラ氏の場合、育児休業手当として給与の80%（3万



### PM4:30

ステファン氏が会社での仕事を終え、帰宅。冬は陽が短い北欧ではこの時間帯に帰宅するのが一般的。



### PM8:00

ステファン氏がリビングでEメールをチェックする。ミーティングなど人に会わなければならない仕事のほかは自分の都合に合わせて、いつでもどこでも好きなときに処理する。

### PM5:30

ディナータイム。一家団らんの食事。ほぼ毎日、家族揃って食事をとる。今日のメニューはポテトサラダにパスタ。



5000SEK＝約52.5万円が上限)を政府が、10%を企業が保障してくれる。このため、彼女は毎月、3万9200SEK(約58.8万円/税引き後約35万円)を受け取っている。長男のときと同じように今回も1年3カ月の育児休業を取得する予定だ。「会社は法律に基づき、休業明けの従業員には休業前とほぼ同じ仕事を提供しなければならぬため、復職への心配は皆無」とサラ氏は言う。

家事は「僕がやったほうが早いから60%はやっている」というステファン氏。それに対してサラ氏は「50%、50%」でやっていると言論するが、男性が家事をほぼ均等に担う文化がここには定着している。それを可能にしているのは、午後4時には多くの人が仕事を終えて帰宅するという職場環境がある。

ステファン氏は午後4時半には帰宅。ネット上で対応可能な仕事とはいえ、自分のペースに合わせて夜、時に

は海外旅行先でも仕事をするという。

一方、企業の従業員の自由度も高い。サラ氏は「困難な仕事を引き受け、目標を達成していれば子どもを3時に迎えに行くことも、週1回程度は自宅勤務も可能だ」と言う。ただ、「さすがに週3回も自宅勤務となるとほかの同僚に嫉妬されてしまう。どんなに花形セールスでも仕事の境界線はある」と、自らが置かれていた環境についてサラ氏は説明する。

北欧の冬は長くて厳しい。短い夏にスウェーデンの西海岸やゴットランド島に行き、週末は友人と酒を飲むのも楽しみの1つ。最も楽しいのは家族での海外旅行。今年1カ月は日本で過ごし、2週間タイに旅行した。

オロフソン家のライフスタイルには、北欧流時間価値の創造のヒントがたくさんある。それでは次に、北欧の人々のワークスタイルを見てみよう。

## 日本流標準型キャリア vs. 北欧流多様型キャリア



日本と違い、北欧では企業のなかで働く人たちにも多様な働き方が提示されている。

IT先進国スウェーデン・シスタにあるエリクソンのケースを通じて、彼らのワークスタイルを見ていこう。

北欧は、IT競争力ランキングで常に世界でもトップクラスだが、とりわけスウェーデンは、2011年にはこのランキングで1位を獲得している（下図）。その中核となったのがスウェーデンのシスタ・サイエンスシティだ。

世界第2位のIT産業集積地とされるこのシスタに本社を置き、原動力となってきたのが、エリクソンだ。

エリクソンは、イケア、H&Mなどと並び日本でもなじみのある人が多く、革新的なイメージの強いスウ

エーデン企業の1つである。ここで従業員の価値観、働き方などを中心に9名の幹部、管理職、従業員、実習生などに話を聞いた。

右ページの図を見てほしい。上から下に伸びる矢印が生涯にわたるキャリア形成の道筋である。

日本では、「新卒一括採用」の就職活動に始まり、同じ企業のなかで終身雇用制度のもと、キャリアを重ねる人が今も少なくない。この歩みを「日本流標準型」としよう。

一方、エリクソンでは従業員のキ

ャリア形成の道のりに、1～6の選択肢や自由度の高い働き方がある。人生という時間軸で見た場合、時間の使い方は日本流標準型とは大きく異なるはずだ。本特集ではそれを「北欧流多様型」と位置付けた。1～6の流れに沿って、エリクソンで働く人たちを中心に北欧の人々の生き方、働き方を紹介していく。

自由には責任が伴う。会社は従業員が、従業員自身の自由意思に基づいて働く「自律性」と、企業の風土やルールという「他律性」との折り合いをつける場だ。

北欧企業は従業員に対して、どこまで他律性に、自律を可能にする柔

エリクソン：1876年に設立。通信機器メーカー。180カ国において、全モバイル端末の約40%がエリクソンのシステムを利用。従業員数は11万人以上。総売り上げは2278億SEK（約3兆4170億円・2012年）。



シスタ・サイエンスシティ：スウェーデンのシリコンバレーとも称され、世界を代表するIT産業集積地の1つ。人口は約12万人。労働人口約7万人のうち半分はエリクソン関係の企業に勤務。スウェーデン王立工科大学などの産学連携も活発。

### 世界のIT競争力ランキング・ 国別順位（2011年）

1位	スウェーデン	5.60
2位	シンガポール	5.59
3位	フィンランド	5.43
4位	スイス	5.33
4位	アメリカ	5.33
6位	台湾	5.30
7位	デンマーク	5.29
8位	カナダ	5.21
8位	ノルウェー	5.21
10位	韓国	5.19

出典：世界経済フォーラム「The Networked Readiness Index 2010-2011」

日本は19位。スコアは最低が1、最高が7。調査対象は138カ国。調査項目は大きく分けて1.市場、法整備、インフラなどの環境、2.個人、企業、政府におけるITの整備、3.個人、企業、政府におけるITの利用具合がある。



**トーマス・アンダーソン氏**

シスタ・サイエンスシティ社長

2001年ルンド大学卒業。スウェーデン企業連盟経済分析官などを経て、2013年3月この地域を統括する現職に公募で選ばれる。

軟性を持たせているのか。そこで働く人々はどんなモチベーションを持ちながら、仕事と向き合っているのか。この問いに向き合っていこう。

**製造からシステム開発へ  
変化したワークスタイル**

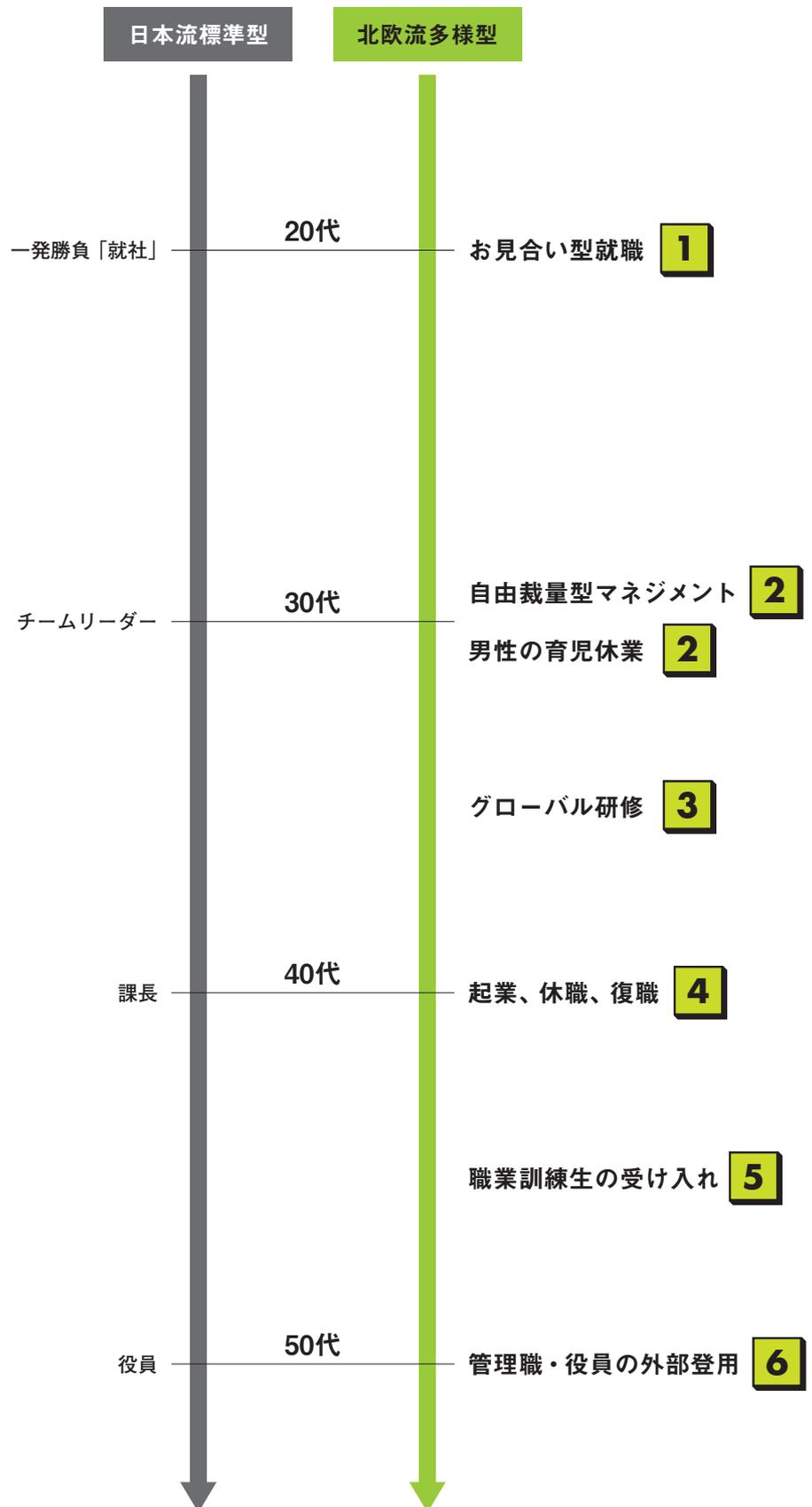
シスタには1976年にエリクソンが進出して以降、高い技術を持った企業や人材が次々に集まってきた。

シスタ・サイエンスシティ社長のトーマス・アンダーソン氏は「国防通信技術からコンピュータ製造へ。さらに、携帯電話から5G\*開発へと、イノベーションが起きた」と説明する。IT関連企業が、特に製造からシステム開発にシフトしたことで、シスタで働く人たちのワークスタイルが変わったのだ。

たとえば、シスタで働く人たちは昔のようにみんなで仕事をするのではない。ここでは人々が実際に顔をつきあわせる必要があるときだけ集まる。自分の仕事は自宅でもよいし、好きなときに仕事をして構わない。

北欧流の時間価値を最大化する働き方がシスタにはあるようだ。エリクソンの事例を中心に、企業の現場のケースを確かめてみよう。

\*第5世代モバイルネットワーク





# 教育と就業のマッチングで「適職」を判断

北欧では、働こうとする人と企業が長い時間をかけてお互いを見極める試業が盛んだ。長い時間を投資するのは、未来の時間価値を最大化するという共通認識があるからだ。

北欧流多様型キャリアの形成は、仕事への入り口である就職から始まる。北欧では大半の学生が企業インターンシップに長期間参加。それは採用にも直結している。

エリック・レイヨンマルク氏は高校卒業後、北欧の多くの若者同様、試業や遊ぶ時間を経験してから、希望の大学に進学した。

彼がエリクソンのインターンシップに参加したのはEメール配信されてきたエリクソンの募集広告を見たのがきっかけだ。北欧のインターン

シップは参加するだけでも大変な倍率となる。

## 企業インターンシップ 採用までの長い道のり

2012年度のエリクソンのインターンシッププログラムに、王立工科大学から参加したのは6名だ。

HR担当のクリストファー・ヤボロスカ氏によれば「担当した定員27名のインターンシッププログラムには515人が応募した」という。

また、北欧では企業インターンシップは、有償、無償、あるいは大学や大学院の単位や修了要件になるという多様な形態がある。経営学など実務に関係した卒業論文を書くために、現場で働く人たちの協力を得て、執筆するケースも多い。

ヤボロスカ氏は、「夏の間600名がインターンシップに参加し、300人が卒論を書いている」と言うが、インターンシップ、サマーインターン、卒論作成と、学生には、その一つひとつが採用までの長い道のりなのだ。

レイヨンマルク氏はエリクソンのサイトが効率的に運用されているかの調査をしてきた。現場では「チームワークの重要性を体得した」という。彼はエリクソンで働きたいという強い希望を持っているが、内定はまだ出ていない。

HR担当のヤボロスカ氏は、企業インターンシップについて企業と学生双方に「互恵関係」があることを強調する。「学生は上司や企業文化、従業員の満足度を知り、企業は学生の性格や行動特性を知る」と、ヤボロスカ氏は説明した。

教育と就業のマッチングに長い時間を投資するのは、企業と学生の双方が未来の時間価値を最大化するという共通認識を持つからだ。



## クリストファー・ヤボロスカ氏 (左)

エリクソン HR担当

2011年リンショーピング大学卒業。同年エリクソンに入社。ブランドマネジメント担当を経て、2013年7月よりHR（学生のリクルーティング）担当に。自身も企業インターンシップを介して採用された。レイヨンマルク氏をインターンシップに採用した当事者でもある。

## エリック・レイヨンマルク氏 (右)

王立工科大学3年

2009年王立工科大学入学。現在、26歳。22歳で大学に入学するまでの間、渡米して家政夫、スウェーデンの福祉施設で働いた経験を持つ。2012年8月からエリクソンの企業インターンシップに参加。同時に2013年6月から8月までサマージョブで同社に勤務。

from DENMARK

オーティコン

## 大学の専門教育と直結した 企業インターンシップ

大学の専門教育と、就業を直結させたインターンシップの展開で、ニッチ産業での世界トップクラスシェアを占める技術力を育成する。

デンマークでも教育と就業のマッチングに力が注がれている。

補聴器メーカーのオーティコンもその1つだ。物理学から聴能学まで幅広い人材が協働する、エリクスホルム研究センターを持つ。

例年、30～40人の大学・大学院生が実習生として、その業務の一翼を担う。

ヨナス・オールセン氏は、現在、インターンシップ実習生として働いている。大学院での専門は素材の強度調査。オーティコンでは、自分の専門知識を活用し、補聴器部品の強度研究をしている。

「工科大学ではプラスチックを扱う大学はほとんどなく、実践の場で大学院の専門を試すことができるのは大きな魅力だ」と彼は話す。



ラッセ・ペダーセン氏

オーティコン  
エンジニア

2012年デンマーク工科大学卒業後、オーティコンに入社。2011年9月から2012年5月まで9カ月間、オーティコンに企業インターン実習生として働き、採用された。大学時代も今も、専門は音響工学。



ヨナス・オールセン氏

デンマーク工科大学  
大学院在学中

専攻は機械工学。夏休みの期間に1カ月のサマージョブとして勤務。以後、週1回の勤務となり、学業と職務の両立を図る。現在、140DKK（約2520円）の時給でオーティコンで働いている。

オールセン氏の夢は「これまでなかったものを作り出すこと」。しかし、まだ就職先は決めていない。今回のインターンシップは「いいジャンプをするきっかけになれば」と彼は考えている。

### スキルに裏打ちされた自信

一方、ラッセ・ペダーセン氏は、インターンシップを通じて採用された社員だ。

コペンハーゲン商科大学のヤニック・タレルップフース氏は「大学の科目と就職が直結したインターンシップに参加した学生のうち、2012年には約55%が雇用直結したというデータがある」と語る。

ペダーセン氏は実習生時代、職場で「卒業後、働きたい」という



1904年設立。100カ国以上に販売網を持つ、世界でトップクラスのシェアを占める補聴器メーカー。補聴器製造および販売、聴力測定装置などの医療機器の販売を主力とする。従業員数はデンマークで1300人。全世界で9500人。



強い意思表示を、周囲にしてきた。実習生時代の報酬は、月額1万4000DKK\*（約25万2000円）。

今は、大学時代からの専門である音響、信号処理をそのまま活かす仕事に就いた。音質にこだわるという会社の一大目標と、個人の専門領域が完全に重なる。仕事を失う心配はしていない。

彼はその理由に「補聴器はデンマークの一大産業。世界中の50%の補聴器が製造され、就労機会に恵まれている」ことを挙げる。もし国内で（転職が）叶わなければ世界に出ればいいと考えていると言い切る。

教育で培った自分の知識やスキルが自信を裏打ちしているのだ。

\*1DKK=約18円

from DENMARK

フリッツ・ハンセン



## デザイナーの卵が憧れる 老舗企業でのスキルアップ

インターンシップ実習はフルタイム。学生たちが試業への投資を惜しまないのは、試業した事実とスキルの習得に貪欲だからだ。

洗練された北欧デザイン家具のメーカー、フリッツ・ハンセン。

実習生を公募すれば学生が殺到し、選考の負担が大きいと語るのは、人事部長のリスベット・ステイン氏。例年、才能が見込まれる10名程度の実習生だけを受け入れ、そのなかから1名から2名の実習生が正社員に選ばれる。

人気企業のインターンシップは参加するだけでもとてもハードルが高い。

実習生には基準月額1万2800DKK（約23万円）の報酬が支払われる。有給期間を経たあとは、交通費だけが支給される。

ステイン氏は「インターンシップ実習生たちは将来を担う社員候補であると同時に、新しい風を吹き込んでくれる、ありがたい存在だ」と語る。



**ステファン・ドゥース氏**  
南デンマーク大学在学中

インテグレートデザイン学科在学中。2013年から半年間フルタイムのインターン実習生。



**アネット・ビバーク氏**  
コペンハーゲン芸術院在学中

建築コース在学中。27歳。大学院の在学中に5カ月間フルタイムの実習生として働き、現在は週に1度、時間給で働いている。



**クリスティーナ・ハンセン氏**  
コリンデザインスクール在学中

26歳。2013年2月よりフルタイムのインターン実習生として働く。

伝統を守ると同時に、常に新しいデザインを世に問う企業だからこそ、組織の新陳代謝には敏感にならざるを得ない。

### 経験自体がブランドカに

実習生として、新しいソファの開発に携わったステファン・ドゥース氏は半年間フルタイムで働いている。仕事はほとんど社員と同じ水準で行う。家具の梱包、設置の工夫など自分のアイデアを現場に活かしてきた。

工場では、デザイナーの卵であるアネット・ビバーク氏とクリスティーナ・ハンセン氏が2人で、椅子の試作品を制作していた。

ビバーク氏は既にフルタイムの契約期間を終えて、今は週に1度だけ働いている。一方、ハンセン氏は週37時間のフルタイムの実



デンマークに本社を置く高級家具製造・販売会社。創業は1872年。従業員数165名。デンマークの国会議事堂などの公共施設の家具を手掛けているほか、スチームを使った曲げ木技術を確立し、工業製品メーカーとして発展。

習生だ。

学生たちはインターンシップ期間中仕事に専念し、授業には出席しないのが一般的だ。

仮に正社員になれなかったとしても、フリッツ・ハンセンで働いていたという事実と身につけたスキルはほかの会社でも通用する。だから、学生たちは試業への時間の投資を惜しまないのだ。



**リスベット・ステイン氏**  
人事担当副社長

1989年コペンハーゲン大学法学部卒業。弁護士事務所などを経て、2001年フリッツ・ハンセンの人事部長の公募で採用される。12歳から21歳の3人の男の子を持つ母親でもある。

# 2

## 自律的タイムマネジメントで「ライフ」を充実

エリクソンでは、時間管理の自由裁量を現場のリーダーに委ねる。  
自律的な時間の使い方上手さが、仕事の生産性と個人の幸せの追求を可能にする。

実業団などスポーツでの活躍を期待され入社した社員が、その後、仕事で素晴らしい成功を収めたというのは日本でもよく聞く話だ。練習、そして本番。どこに精神的なピークを持ってくればよいかタイムマネジメントに長けている人が、仕事にも応用しているからだろう。

しかし、北欧ではタイムマネジメントを個人の精神論や属人的なスキルにとどめず、人材マネジメントに活かしている。

エリクソンでマネジャーを務めるクリスティーナ・パルテン氏。彼女はランニングマシンで長距離を走る、トレッドミルという競技で世界記録を持つアスリートでもある。

フルマラソンでは、天気も変われば、景色も変わる。しかし、彼女が世界記録を持つ競技では12時間、全神経を集中させて同じマシンの上を走りきる。

彼女はほかにも24時間マラソン（国内3位）、100キロマラソン（国内4位）と、かなり過酷な挑戦をし続けている。

パルテン氏は、スポーツでも仕事でも最も大事なことは「休む勇気」だと強調した。休みのタイムマネジメントが成功のカギを握るからだ。

そんなパルテン氏がある日、マネジャーに昇格した。

### マネジャーに渡されるタイム マネジメントの自由裁量

きっかけは、日本のテレビゲームにその名前の由来がある2005年の「バックマンプロジェクト」に成功したことだ。

このプロジェクトの使命は不良部品がどこから調達されたかを追跡するシステムの開発だったが、過去11回も失敗していた。パルテン氏はこのプロジェクトリーダーに抜擢され、20名のチームを率いることになった。

システムの開発には大変な集中力が必要だった。作業が佳境に入ったときは朝8時から夜の9時まで2週間連続して働くこともあったという。

そこで彼女が腐心したのは、作業進行のアクセルとブレーキを踏むタイミングだ。

2週間連続してハードワークが続

いたあとは、土曜日、日曜日だけでなく、月曜日、火曜日と平日も休みにした。勤務時間の決定や休日をどのタイミングで取るのか。プロジェクトリーダーである彼女には、そのタイミングを決める自由裁量が与えられていたのだ。「仕事の進行には上司は一切口を出さなかった」といい、自由裁量を彼女は存分に活かし、成果を収めた。

「エリクソンのいいところは必ず責任を社員に任せるところ」とパルテン氏は言う。



### クリスティーナ・パルテン氏

エリクソン  
サプライチェーンマネジャー

1996年スウェーデン王立大学卒業。  
1997年エリクソン入社。グローバルプロダクトマネジャーなどを経て、2007年から現職。ランニングマシンの長距離走トレッドミル競技で、107.49キロ（12時間）という世界記録保持者。



### ペダット・バニャン氏

エリクソン  
ブランドマネジメント担当副社長

10歳のときにイラン戦争で15歳の姉とともにスウェーデンに移住。1999年リンシヨッピング大学市場経済学部卒業。北欧地域販売部長などを経て現職。英語など4カ国語を話す。3歳、1歳の二児の父親。

スウェーデンでは男性が日本の約40倍も育児休業を取得する\*。二児の父、バニャン氏もそうだ。

バニャン氏は長男のときは2011年4月から半年間、育児休業を取得した。近く、1歳になる長女をケアするために、再び半年程度育児休業を取得する予定だ。

今は午前8時半に出勤し、午後5時半頃には退社。夕方は子どもたちと過ごし、子どもを寝かしつけてから再び、午後9時半過ぎから自宅で仕事をすることが多い。週の労働時間は55~60時間になるという。週60時間労働といえば日本人の平均を上回る。

### 自由裁量がライフとワークのバランスを成立させる

東京大学教授の佐藤博樹氏は、ワ

ークライフバランスとは「ワークとライフの間にコンフリクトがない状態」だと言う。つまり、本人が仕事中心の生活をしていることでコンフリクトを感じないのなら、バランスが成立していると佐藤氏は主張する。

労働時間の長さだけでなく、企業は従業員にストレスを感じずに仕事とプライベートとのバランスをとる裁量を与えているか。ここに着目する必要がある。

バニャン氏にタイムカードはない。上司と約束した仕事を達成していれば自宅勤務も、子どもの都合で休みを取ることも自由。彼は「子どもができる年代では職場の柔軟性が必要だ。より効率的に仕事ができるようになる」と言う。

バニャン氏はトライアスロンの選手でもあり、12キロの通勤の道のはランニングか、ロードバイクで通う。帰宅後には1時間程度を水泳などの時間に充てている。

同じ週60時間労働でも、職場に縛られた残業か、それとも好きなときに好きな場所で仕事をやるのか、そこに大きな違いがある。

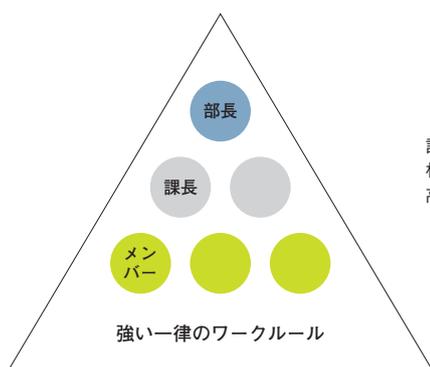
### 日本の約40倍、男性の育児休業取得率

育児のための休業や時間の捻出を自分で管理している社員もいる。

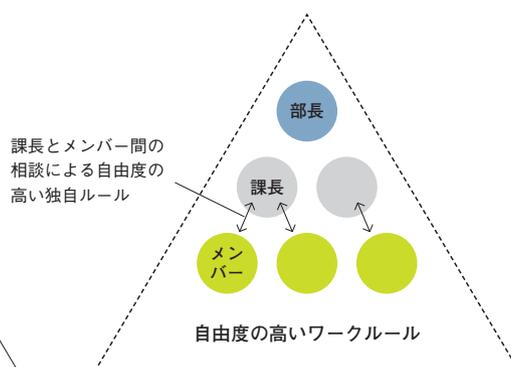
エリクソンのブランドマネジメント担当副社長のペダット・バニャン氏は入社14年目の36歳。

年収は90万SEK（約1350万円）だが、「半分近くは税金の支払いに充てられる」と報酬が決して高くないことを強調する。

## 日本の標準とエリクソンのワークルールの自由度の違い



日本



エリクソン

日本企業は一律の勤務体系のもとに社員が行動することが多いが、エリクソンではチームリーダー（課長）とメンバーとの相談で、働き方を自由に決めることができる。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

\*日本の育児休業取得率は女性83.6%に対して、男性1.89%（厚生労働省2012）。スウェーデンでは女性75.2%に対して、男性74.0%（内閣府2011）。

# 3

## 国境をまたぐ教育機会 でキャリアを形成

エリクソンでは社員に自律的なキャリア開発の機会を積極的に与えている。社員は追加的な教育を必要とときに、いつでも、どこでも体得していく。

エリクソンでは、社員が自律的に国境をまたいでキャリア開発する機会を積極的に与えている。

弱冠31歳のヴィック・リー氏は、主体的にキャリア形成を図る従業員の1人だ。現在、グローバル・リーダーを育成するエクセレント・リーダーシップ・プログラム\*に参加している。

英国に滞在中は「週末を活用して自費でMBAを取得」したという。現在、経営戦略マネジャーのポジションにある。

今は研修の一環で、9カ月間、スウェーデン本社で働いている。基本

的には朝8時半から午後5時半まで、月曜日から金曜日までフルタイムで働く。

英国、スウェーデン、そして中国と3カ国を渡り歩いてきたリー氏は、「同じエリクソンでもそれぞれの国によって、組織の風土や文化に大きな違いがある」と言う。

リー氏によれば、同じエリクソンでも中国の夏休みは10日間。一方、英国やスウェーデンでは5週間。また、中国では在宅勤務はまったく想定できなかった、と3カ国での働き方の自由度の違いを説明する。しかし、勤務体系以上に、リー氏が北欧流のマネジメントで最も重要な違いとして挙げたこと。それが「組織のフラット化」だ。

### 上司を恐れない 北欧のフラット型組織

リー氏によれば「組織のヒエラルキーは中国が最も高く、スウェーデンが最もフラットで、英国はその中

間に位置する」と組織のあり方が国によって異なる。

組織ヒエラルキーは、決定から仕事を実際に進めるまでの時間に大きな違いを生じさせる。中国では上司が決定したら部下はそれに従う。当然、トップダウン型なのでスピードは速いが、拙速で決定を誤るリスクが高まる。他方、スウェーデンでは上司と部下の討議に時間をかける。このため、スウェーデン・エリクソンのほうが決定から実行までの時間はかかってしまうが余裕を持って仕事を進めることで軌道修正が可能だ。

それぞれの組織のあり方にはそれぞれ一長一短がある。しかし、北欧のいちばんよいところは「組織がフラットで、自分のアイデアを出して自由に討議できることだ」とリー氏は言う。

デンマーク国立社会研究所研究部門長のリスベス・ペダーセン氏は「社会全体が民主的でフラットであるが、企業組織内も同様である。デンマーク人は上司をあまり恐れない」と指摘する。

こうしたことを学んだうえで、エリクソンの社員はグローバルで通用する多様な視点を身につけ、キャリアを形成していく。

\*エリクソンの将来の管理職候補者向けの1年半に及ぶ人材開発プログラム。他国法人へ数カ月に及び出向する。時差や文化の差があるチームでの任務を担い終了後、参加者は元の配属部署に戻る。



### ヴィック・リー氏

エリクソン  
経営戦略マネジャー

2004年中国・中山大学卒業。同年中国エリクソンに入社。2006年英国エリクソンに異動。2012年英国サーレイ大学大学院でMBAを自費取得。また、エリクソンのエクセレント・リーダーシップ・プログラムに参加。本社を経て、中国エリクソンに復職予定。

## 教育から労働へ 自律と自立の一本の軸

生涯にわたって自律的に学びを繰り返すリカレント教育。自律的なキャリア形成のスタートは幼少期からの教育にも大きな特徴がある。



佐野利男氏

前デンマーク日本国特命全権大使

1977年東京大学法学部卒業。2003年在サウジアラビア日本国大使館公使、2006年官房総括審議官、2008年軍縮不拡散科学部長、2010年より3年間にデンマーク日本国大使館で特命全権大使を務めた。2013年9月、軍縮会議日本政府代表部特命全権大使。



モーナ・ラーセン氏

デンマーク国立社会研究所  
主幹研究員

1994年オルボー大学経済学部卒業。1997年デンマーク国立社会研究所に入所。2004年オーストラリア商科大学でPh.D.（経済学）を取得。専門は労働経済学とキャリア形成。13歳の一児の母。



リスベス・ペダーセン氏

デンマーク国立社会研究所  
研究部門長

1986年コペンハーゲン大学政治学部卒業後、デンマーク国立社会研究所に入所。1993年コペンハーゲン大学において経済学でPh.D.を取得。米国フィラデルフィア大学やウィスコンシン大学に留学し、労働経済学を学ぶ。二児の母。

この国の成功の秘訣は「教育にあり」と考え、かなり多くの学校を視察して回った。こう語るのは3年間にデンマーク日本大使を務めた佐野利男氏だ。

佐野氏は「いろいろな国の子どもたちと接してきたが、この国の子どもたちの目が輝いているのに驚いた。先進国では珍しいといえるかもしれない」と語る。

なぜ、輝いているのか。

まず、デンマークでは就職するのが平均27歳から28歳だ。教育制度は10年間の義務教育（最大で11年間に在籍可能。半分の学生は11年間に在籍する。1年生は7歳、11年生は17歳）。

大学教育が無料で、いつでも入れるし戻れることもあり、高校を卒業しても、すぐに大学に行かない人が多い。大学自体も5年も6年もかけて卒業し、その間、インターンシップ、海外で働くなど、自分を探し、自分を磨く期間が非常に長い。義務教育の10年間でも、7年生まで基本的に学科のテストをしない。7年生までは学科よりもソーシャルスキルに重点を置き、自尊心や自己肯定感を醸成し、自分と他者との違いを尊重し

て、人はそれぞれユニークであってよいということを教える。

5教科に偏った日本の教育と異なり、まず大学受験がないため塾もない。生徒たちは覚えた知識よりも、問題解決能力を身につける。

授業は対話を中心に実施され、生徒たちは自己表現能力を育む。8年生でようやくテストが行われ、生徒たちは学科を学ぶ。特に、デンマークの大学生はよく勉強する。

デンマークでは英語番組を吹き替えせず、そのまま流しているため子どもたちは小さい頃から聞く耳が育っている。

また、国民一般に「デンマークは小さな国であり、国際社会に打って出なければ生きていけない」という認識があり、英語を体得させ、グローバル人材を輩出する原動力になっているという。

佐野氏は子どもたちの目が輝いている理由を、主体的に学ぶ力を形成していく、デンマーク特有の教育システムにあると説明する。

また、優秀な人材が教職に集まることも佐野氏は強調した。

デンマークでは、学習到達度という教員が目標とする国の基準がある。しかし、その目標に到達す



るまでのテキストも教え方も教員の自由裁量に委ねられているのだ。

### 職種によってはシニアまで 続くキャリアチェンジ

教育と労働の間には一本の軸がある。キーワードは「自律」と「自立」だと佐野氏は言う。

デンマーク国立社会研究所のモーナ・ラーセン氏は「いろいろな教育を受けることができること。そして、教育に年齢制限がなく奨学金を受けて無償で大学に行くこともできるからだ」とリカレント教育が盛んな理由を説明する。

特に、デンマークの最大の特徴は生涯にわたり学び続け、職の選択を繰り返すことだ。

ラーセン氏は「数字は持ち合わせていないが、キャリアチェンジ

は珍しいことではない」と言う。

デンマークでは高齢者の退職の平均年齢は現在63.4歳で、さらに伸びる傾向にあるが、キャリアチェンジの天井も上がっているというのだ。

たとえば、シルバンという会社は年齢を重ねて重労働がきつくなった職員を建材やDIYの販売で活用している。キャリアチェンジで生涯適職を求め続ける。

一方、デンマーク国立社会研究所のリスベス・ペダーセン氏は、デンマークはキャリアチェンジの機会に恵まれているがすべての職種に及ぶわけではないと言う。

彼女は、伝統的な職人がキャリアチェンジをするのは難しい。職種によってはキャリアチェンジすることが妥当な分野が存在すると

いうのが正しい理解だと説明する。

また、デンマークにも課題はある。デンマークで1時間当たりの労働生産性がほかの国に比べて高い理由に、ペダーセン氏は「教育水準の高さ」を真っ先に挙げた。

1時間当たりの労働生産性は日本の41.6ドルに対して、デンマークは53.2ドル\*とデンマークのほうが高い。しかし、さらに労働生産性を高めるために、ペダーセン氏は「現在、デンマーク人は27、28歳くらいで就職するのが一般的だが、25、26歳くらいで就職させるように仕向ける必要がある」とその課題を指摘する。

人生時間への教育の取り入れ方が日本とは大きく違うのだ。

\*日本生産性本部（2012）  
『日本の生産性の動向』p.23。

### 日本の標準と北欧のライフキャリアの違い



日本では20代の前半までに大学・大学院教育を終えるが、北欧では大学・大学院の社会人比率が3割を超えるなど、生涯にわたって学び続けキャリア形成していく傾向にある。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

## 4

# 休職・復職、兼職で 起業をバックアップ

北欧では、従業員が自由に組織を出入りする仕組みとして休職・復職制度を活用している。組織のなかで社員はポジティブにブランクをつくり、人生の時間の使い方を再構築する。

日本の調査では、留学など自己啓発休職の制度や慣行を持つ企業は12.5%しかない\*。

しかし、北欧では休職・復職の制度はキャリア形成のための有効な選択肢だ。国や企業が推奨し、従業員は自己啓発のための休職・復職制度を一般的に活用している。

カティー・ゾルファガーリ氏は、社員と社長という2つの顔を持つ。現在、彼女はエリクソンで月曜日から金曜日まで週に38.5時間働いている。携帯電話やスマートフォンで利用される、無線移動体通信技術の第4世代を指す「4G」の設備の実験や点検をする器具の物流管理をしている。

現在の職場では、午前9時から午後3時までのコアタイムがある。それ以外は自ら勤務時間を決定できる。

そして、エリクソンで働く以外の時間を活用して、ダイニングテーブル上の調度品をデザインする会社の社長を務めている。ゾルファガーリ氏は職務のウエイトは「エリクソンが100%」と話し、週末や夏休みなどを活用して社長業務はこなしている。ゾルファガーリ氏がデザインした商品はアウトソーシングで製作。雇用している従業員がたった1人で、經理からオンライン上での商品の受

発注をこなしているという。

自己都合で休職、起業したのに  
復職したら給料が上がった

従業員が会社公認で兼職していることだけでも驚きだが、彼女の場合、エリクソンの上司と相談し、2011年9月から1年間休職して起業した。

エリクソンは自社と競合しないという条件を付して、上長の許可が得られれば1年間起業のために休職することを認めている。2007年までスウェーデンでは労働休暇法で国が一定の給与保証をしながら、従業員が1年間休職する制度が存在した。今は廃止されたが、企業が独自に継承している。ゾルファガーリ氏の場合は「1年間は無給だった」という。

ゾルファガーリ氏はエリクソンで育児休業を2002年1月から2年間取得した。復帰後は休業前と同じポストに就き、給与も休業前の水準からスタートした。

ところが、今回の起業休職の場合は違った。元の職場に戻る事ができたのは育児休業時と同じだったが、「起業の経験がメリットになって、むしろ給与は上がった」とゾルファガーリ氏は話す。

起業のための休職によって、従業

員は新たなスキルを積んだと会社は判断。自己都合で仕事を休んだ従業員の報酬を上げた。会社側は社外の活動を、社員のキャリア形成やモチベーション向上に有効だと捉えているということだ。ゾルファガーリ氏は「エリクソンを退職することは想定していない」と言い切る。彼女は起業で得たスキルを会社での職務に活かしたいと考えているのだ。

## カティー・ ゾルファガーリ氏

エリクソン  
サービスデリバリーマネージャー

1995年ストックホルム大学コンピュータシステムサイエンスマネジメントコース卒業。1998年エリクソン入社。2011年9月から会社を起業するために1年間休職し、現在は復職して現職。18歳と11歳の二児の母親でもある。



\*労働政策研究・研修機構(2005)「労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査」p.95。

from FINLAND

ストラ・エンソ

## 長期労働者の 時間価値の最大化

フィンランドでは、国が交代休暇制度を推進している。従業員のモチベーションを高めるだけでなく、失業者対策にもその狙いがある。



**トーマス・ティーリカイネン氏**  
HRマネジャー

2003年ラッペンランタ大学大学院修了後、ストラ・エンソに入社。2006年スペイン・マドリードで営業担当。2009年よりフィンランド・スニラ工場のプロダクションライン長を経て現職。

フィンランドには「交代休暇制度」がある。

この制度の目的には、従業員のモチベーション向上と失業者に対する就労機会の提供という両面がある。勤続10年以上の従業員には休職の間、給与の60%が国から支給される。また、従業員は必ず同じ職に復帰する権利がある。

従業員が休職期間中、企業のコスト負担はない。

しかし、企業は休職した社員の穴埋めとして、無職者を必ず雇用しなければならない。

全従業員の4%\*もがこの制度を活用しているというストラ・エンソのHRマネジャー、トーマス・ティーリカイネン氏は「従業員は交代休暇の目的を問われない」と話す。

また、交代要員の半分程度が期間終了後、正社員に登用されると彼は言う。

通常、人事担当者にとって、休職者の穴埋めが関心事となる。しかし、制度上、企業は同じ能力、スキルを持つ交代要員を採用しなくてもよい。交代要員には新人でもできる職務を与える。「交代休暇制度」というネーミングだが、実際の交代要員には、企業内で休職者と同じ程度のスキルを持った人材を充て対処している。

地方では雇用先が限定される。地方の工場に長年勤務する従業員が自身のモチベーションを維持、向上させるために、交代休暇制度が積極的に活用されているとティーリカイネン氏は説明する。

### ライモ・リップポネン氏

製紙作業員

1984年ハミナ職業学校卒業。1年間の兵役などを経て1987年ストラ・エンソ入社。2008年よりスニラ工場で製紙作業員として働く。2011年9～12月、2012年4～6月、同年8～12月と3回にわたり交代休暇制度を活用した。屋根加工会社社長を兼務。



1998年スウェーデンのストラとフィンランドのエンソが合併して誕生した欧州最大の製紙会社。写真はスニラ工場。工場の作業員の平均年齢は44歳。平均月収は3500ユーロ\*（約45万5000円）～4000ユーロ（約52万円）で作業員の報酬としてはトップクラスだという。

\*1ユーロ=約130円

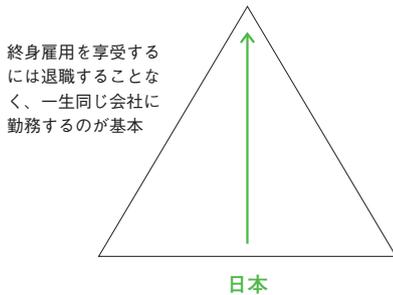
### 断続的に休職し、 起業を軌道へ

製紙工場に勤務するライモ・リップポネン氏は最近、断続的に1年間交代休暇制度を活用した。友人から買い取った屋根加工の会社を軌道に乗せるためだ。現在も社長を兼務している。

屋根加工という屋外の作業は、冬には仕事にならない。休職した3回の時期は秋、春、秋と屋根加工の稼ぎ時だ。



## 日本の標準とストラ・エンソの終身雇用のあり方の違い



日本では自己都合による休職が認められるケースは非常に少ないが、北欧では休職・復職はキャリア形成の仕組みにしっかり組み込まれている。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

お客さんも仕事も選んでいるからこそ、屋根の仕事は自分のライフスタイルに合わせて両立できる。リッポネ氏は収入の3分の2を工場勤務で、残りの3分の1を屋根加工の仕事で稼いでいる。お客さんを選べるのも、冬に安定収入があるのも、工場勤務という本業があるおかげだ。リッポネ氏は休職時、国からの手当を得たが、「国からの手当がなくても、休職して起業にトライした」と語った。

### 休職してゼロから自宅建築

地元ではアイスホッケーの選手としてヒーローだった、ペッテリ・ランダネン氏。熱中するのはスポーツだけではない。

彼は、4カ月間交代休暇制度を活用し、たった1人で自宅を建築した。自分で家を建てたのは2度目。2004年は半完成品の建築だったが、今回の既製品は郵便ポストだけだった。

「あと20年同じ仕事をしていたら飽きてしまう。大工としてのスキルを磨くというチャレンジもあった」とランダネン氏は語る。

4カ月休職した間の国からの給

与保証は60%。しかし、ランダネン氏にとって、自ら建てることによって本来、倍はかかる建築コストを20万ユーロ（約2600万円）に抑えたメリットのほうが大きい。

1日に12時間から16時間大工仕事をしていたが、もし、4カ月で完成しなくても復職する考えだったという。その理由を、「大工仕事だけ集中してやっていると、今度はそれから離れたくなる」からだと説明する。

高校のときはアイスホッケーばかりやって、勉強は好きじゃなかった。しかし、「変化を求めて4

年前から週末や夜を利用して大学に行き」、2013年卒業した。フィンランドでは何歳になっても大学の費用は無料だが、そのことも人生は自ら切り拓いていくという姿勢を後押しする。

交代休暇制度は雇用主の同意があれば、5年おきに最大1年間取得できる仕組みになっている。制度の活用者は全体から見れば一部に過ぎない。しかし、いざというときに使える「休職・復職」というカードを手にかけていること自体が彼らの時間の創造力を高めているに違いない。

### ペッテリ・ランダネン氏 シフト長

職業専門学校卒業後、1998年ストラ・エンソに入社。工場では作業員として製紙生産過程に携わってきた。2009年から職務の傍らキュメンラークソ専門大学で電子技術を学ぶ。2013年卒業。アイスホッケーでは選手としてセミプロの経験もある。



ランダネン氏が休職期間中に建築した170㎡の自宅。ゼロベースから1人で建築するケースはフィンランドでも珍しい。



# 5

## 職業訓練生を受け入れ、 正社員化

北欧では、職業訓練という試業を通じて幅広い人材を登用する。

働く人と企業が長い時間をかけてお互いを見極めながら、ひとの潜在能力を引き出していく。

スウェーデンでは、大学、大学院、職業訓練学校の費用はすべて無料で提供されており、大学・大学院の社会人比率は3割を超える\*。北欧では何歳になっても学習し、新たなキャリアを形成していく文化が定着している。

特に、失業者に対するセーフティ・ネットの構築に企業は積極的に関与する。これが、働く人たちが学習したことを新たな仕事に活かそうというキャリア形成を推進している。

社会人が国と企業の双方から給与を受けながら、試業の機会の提供を受ける。それが職業訓練だ。訓練といっても働き方は正社員とほとんど変わらない。

ストックホルムから600キロ離れたスウェーデン第二の都市、ヨーテボリのモンダールにエリクソンの事務所がある。ここでは約1000名の社員が働く。

テレーサ・ラーセン氏は職業訓練生として、2013年6月から働いている。6カ月の職業訓練プログラムで、今はソフト開発をしている。週37.5時間のフルタイムの勤務で給与は月額2万8000SEK（約42万円）。給与の原資はエリクソンが1万9000SEK（約28万5000円）、政府が9000SEK（約13万5000円）を負担し合う。つまり、政府による給与補助がある。

### 実践的な職業訓練で 新たな自分をキャリア開発

ラーセン氏の子どもたちは3人も成人し、自立した。今は一人暮らし。数年前にITコンサルタントとして独立したが、生計を立てることが難しくなったため、毎月1万2000SEK（約18万円）の失業保険を受給するようになった。

日本のハローワークにあたるジョブセンター通いは3年にも及び、その間、失業保険で生計を賄ってきた。エリクソンで働くようになり、収入は2倍以上になったことになる。

ジョブセンターとの関わりでは、「3年間同じパーソナルコーチとの対話で、自ら企業に果敢にアプローチすること、具体的に行動に移すことを学んだ」という。エリクソンに

も自ら売り込みをし、半年限定とはいえ、職を得ることにつながった。

今はエリクソンのシステム開発部に所属し、12名体制の職場で仕事をする。仕事はほかの社員と同じ作業をしている。ラーセン氏は「同僚から実践的な知識を得られること、創造的な環境のなかで、会社のシステムを活用し、自らの能力を開発できることが楽しい」と声を弾ませた。

職業訓練生から正社員に登用されるケースもあるが、ラーセン氏のプログラムが終了したあとの身の振り方は決まっていない。しかし、彼女は心配していない。それは実践的な職業訓練を通じ、新たなスキルを身につけたことで、労働市場を渡り歩く自信を持てたからだ。



### テレーサ・ラーセン氏

エリクソン  
職業訓練生

2001年民間企業のITシステム開発業務に携わる。その後、ITコンサルタントとして起業。2004年リンネ大学でWeb開発を、2011年クリスチャンスタッド大学でインタラクティブを学ぶなど継続的にキャリア開発に取り組む。21歳から28歳までの3人の子を持つ母。47歳。

\*日本総合研究所の湯元健治副理事長によると、その内訳は25歳以下が45%、30代が18%、40代は15%になるという。

## 試業だからこそ 幅広い人材の登用が可能

職業訓練が多様な人材の自由な働き方を提供しているデンマーク。  
ISSでは多様性のあるグループのほうが、3.7%業績がアップした。



キット・アーベル氏

ISS  
リクルーティングチーフ

1991年デンマーク・ベラゴギカル教育  
大学卒業後、6年間教員として英語、社  
会科を担当する傍らキャリア・アドバイ  
ザーを務める。1997年メルキュール・  
ウォーバルに転職し、人材コンサルタント  
として大手企業の採用支援業務に携わ  
る。2011年4月よりISSに勤務。三女、  
一男の母。



ロッテ・ヨートルンド氏

ISS  
HR担当次長

1998年コペンハーゲン大学で法学修士  
号を取得後、デンマーク産業連盟に勤務。  
2001年に弁護士登録。専門は労働法。  
現在、英国ヨートルンド大学（コペンハ  
ーゲン校）で経営学修士号を取得中。  
2008年にISSに転職。法務担当を経て  
現職。

ファシリティ・サービス企業  
ISSは、前科者、ハンデのある人  
など、仕事先をなかなか見つける  
ことができない人を優先的に職業  
訓練に迎え入れている。

過去に犯罪を犯したからといっ  
て疎外するのではなく、「バイク  
を盗んだ少年はバイクの修理のス  
キル習得には向くかもしれない」  
とリクルーティングチーフのキット  
・アーベル氏は説明する。

デンマークのISSだけで、前科  
者など更生中の人々が約100人、ハ  
ンデのある人たちが約300人働い  
ている。ダイバーシティの推進に  
よって2010年には、HR責任者が  
デンマーク王室から表彰を受けた。

職業訓練は企業、実習生、双方



ISSは1901年にデンマークで設立された  
世界最大級のファシリティ・サービス企業。  
従業員数は世界54カ国に約53万5000人  
を擁する。警備、受付、ビル管理、ケー  
タリングなどアウトソーシング業務を請け負  
う。デンマークISSで従業員は8500名、  
売り上げは年間30億DKK（約540億円）。

にとって「お試し」だからこそ、  
ISSでは果敢なトライができる。

### ダイバーシティで業績向上

幅広い人材の登用によるダイバ  
ーシティの取り組みが想定以上の  
効果をもたらした。コンサルティ  
ング会社の調査では、老若男女、  
人種問わず編成したチームは、  
3.7%も業績が上がったとアーベ  
ル氏は話す。

調査の担当責任者だったロッ  
テ・ヨートルンド氏によると、調  
査は469チーム約7300人を対象

### ISSのダイバーシティ生産性調査（2010年）

収益	非多様性	多様性
ケータリング	5.0%	6.2%
クリーニング（西）	14.8%	17.0%
クリーニング（東）	17.2%	21.6%
ファシリティ・マネジメント	17.3%	19.2%
工業	15.9%	20.3%
平均	14.8%	18.5%

出典：ISS提供資料。ブライスウォーターハウスクーパースとダイバーシティ  
の研究者であるスザンヌ・ジャスティーン氏との共同研究の調査結果。



2010年、HR責任者である  
フィン・ベスタゴー氏がダイ  
バーシティでデンマーク  
王室から表彰を受けた。そ  
のほか、同年デンマーク人  
権問題研究所から同趣旨で  
MIA賞を受賞。



デンマーク・コペンハーゲンにある  
ビール会社のカールスバーグ本社。

に年齢、性別、人種を混成したチームと、非混成チームで比較調査を行った。どちらのチームが単位時間で利益を上げたか調査したところ、混成チームのほうが3.7%高い業績を上げた。

この3.7%という数字は、デンマークISS全体に置き換えると、1億DKK（約18億円）という試算になると彼女は説明した。

混成チームは病欠者が少なく、従業員満足度が高かったことが業績向上の主な理由だと、この調査では分析している。

多様性があるチームのほうがお互いの足りないところを気遣い合う。それで満足度が高まり、病欠も減ったというのだ。



### ソーアン・シャースレウ氏

ISS  
オペレーション・マネジャー

43歳。調理師の職業訓練校を卒業し、27歳で2つのレストランとナイトクラブを経営する。30歳のときにすべての店を売却。英国のオックスフォード・ブルックス大学に留学しホテルとツーリズムの修士号を取得。2010年にISSに入社後、現職。

### ミゲル・ベルグ氏

カールスバーグ工場  
キッチン担当

25歳。2013年1月からカールスバーグ工場のキッチンで月～木の毎日6時間働く。図書館のカフェで約1年コックを経験したが、病気で23歳まで何もしない期間が断続的に続いた。現在の時給は135DKK（約2430円）、最初は期限付き社員だったが今は無期限の雇用となった。



### ハンデを克服し、正社員に登用

それまで1つのことに集中できなかった若者が、今では生き生きと働いていると聞き、その現場を訪問した。伝統あるビール会社の社員食堂で彼は働いていた。

ISSから派遣されたミゲル・ベルグ氏だ。傍目にはベルグ氏にハンデキャップがあるようにはまったく思えない。しかし、無意識に自分の身体を傷つけ、死にかけたことがある。今でも仕事以外は自宅に戻ってからは何もする気が起きないそうだ。

しかし、この7カ月間の職場経験で、ベルグ氏は自分自身の成長を実感している。彼は「自信と自尊心を取り戻した」と言う。

正午前とあって、料理を作る、配膳すると作業に忙しい。12時になってどっと社員が来ると、今度はバイキング形式のカフェテリアで減った料理に目配りをするなど、彼は作業に追われた。

ベルグ氏の直属の上司にあたるのがソーアン・シャースレウ氏だ。この社員食堂では現在、ベルグ氏を含め2名が、ISSの人材開発センターから派遣されてきたとシャ



ースレウ氏は説明する。

上司である彼によれば、ベルグ氏がこの7カ月間で最も成長したと思えるのは、レジに立てるようになったこと。簡単なことのように聞こえるが、昼時には320人のカールスバーグの社員たちが1時間のうちに同時に押し寄せ、お金のやり取りをする。これはかなりのストレスだ。

彼の様子を見ながら「やってみる？」と背中を押す、そんな地道な支援がここにはある。

シャースレウ氏は「キッチンは非常に創造的な場。多様なバックグラウンドがある人がいたほうがさまざまな食事の提供につながる」とダイバーシティマネジメントの意義を語った。ISSという組織では、人事担当者の考えがしっかりと現場に浸透していた。

# 6

## 外部に門戸を開き、最適な人材を登用

北欧ではイノベーションを起こし続けるため企業の扉を開き、常に新しい風を取り込む。外でいろいろな経験を積んだ人材の登用は、組織にとって時間の節約につながるからだ。

北欧では、積極的に外部に門戸を開き、最適人材の確保に努める。

エリクソンネットワーク部門人事責任者のトーマス・クビスト氏自身も、8年前にヘッドハンティングされて今のポジションに就いた。警察業務やマネジメントコンサルティング業務など多彩な経験を持つ。エリクソンでは、経営戦略担当重役も外部からの採用組である。

スウェーデンは労働集約型の製造業から、知識集約型のIT産業へと産業構造を転換してきた。エリクソン自体も、ハードからソフトサービス中心へとシフトしている。その移行へのカギを握るのは人材育成。ク

ビスト氏は「業界で何が発生し、4～5年先の市場がどのように変革されるのかを見通す力が必要だ。予測と対処。これができるかどうかは社員の能力にかかっている」と力説する。

たとえば、研究開発では必ず成熟期を迎え、将来性が見込めない製品が生まれる。その場合、当然、生産を縮小ないし中止する。これらの業務に携わった人を今度は将来性のある製品の部門に異動させてきた。

クビスト氏は「新規分野へのシフトを可能にするのは、人材育成に加えて新規採用だ」と言う。

新しい風を積極的に取り入れる風土

エリクソンが次代を予見し、次々と先手を打つために、新しい風を組織に取り入れる。新しい風を取り入れ方は必ずしも外部の人材に頼るわけではない。

クビスト氏は「能力の高い社員がいろいろとトライすること、経験を積むことはよいこと」と、2007年に労働休暇法が廃止されたあともエリクソンが社員の休職を認める理由を説明する。

起業のため自己都合で会社を休んだにもかかわらず、復職時には報酬

が上がったというゾルファガーリ氏のケースを本特集で取り上げた（18ページ）。休職・復職制度を活用して社員を外で育成するのは、組織に新しい風を取り入れる手段でもあるのだ。

また、エリクソンは2011年、スウェーデン本社で約500人の採用を実施した。その内訳は、新卒・大卒が約80%、20%が中途採用、つまり外部からの人材登用だ。見てきたようにエリクソンでの働き方は柔軟性に富んでいる。働き方の自由度の高さは、社員の満足度を高めるだけでなく、外部の人材にも魅力的に映る。

どうしても、エリクソンに社内にはないスキルを持った人材が必要なときは外部に力を求める。魅力的な職場環境が優秀な人材を獲得しやすくすることは言うまでもない。

エリクソンでは「社員の仕事に対する介入度、熱意などを世界中のエリクソンと、さらには他社とも相对比较して分析している」とクビスト氏は言う。調査結果は非公開だが、エリクソンが常にはかから自らの組織を振り返り、外部の視点で見ることにこだわり続けている1つの証だ。客観的な自己分析を行い、イノベーションを起こし続ける。そのために、エリクソンは新しい風を取り入れることに貪欲なのだ。



トーマス・クビスト氏

エリクソン  
ネットワーク部門人事責任者  
スウェーデン人事責任者

スウェーデンポリスアカデミー卒業後、警察業務に携わる。その後、マネジメントコンサルティング業務などを経て、サブテクノロジーのHR部門で5年間副社長を務めた。2005年エリクソンに入社。



**イボンヌ・エデンホルム氏**

エリクソン  
コミュニケーションマネジャー

2000年ストックホルム大学卒業。放送記者やスウェーデン最大の日報紙ダーゲンス・ニーヘーテル記者などを経て、2011年にエリクソン入社後、現職。記者時代は2回の育児休業を取得。8歳と11歳の2児の母。

からの社内プロセスに盲従しないことだ」とエデンホルム氏は言う。

**外部の視点で  
組織マネジメント**

彼女は記者として転職前に培ったスキルを企業広報という今の仕事に活かすことに加え、外部からの視点を大事にして管理職として組織のマネジメントを行っている。

彼女は単に会社の慣例やルールに従うのではなく、部下を触発し、仕事の重要性を理解させることに注力しているのだ。

自由度の高い仕事である半面、上司や部下との対話による意思決定には時間がかかる。特に、いつも原稿や放送の締め切りに追われてきたメディアから一般企業に転身した者は、そのことを痛感するだろう。

フラットな組織であるために合意形成や意思決定に時間がかかることは、北欧企業の弱点でもある。

しかし、「個人の意見の尊重とゴールの共有はエリクソンの強み」だと、同僚や部下の意見に耳を傾ける。自分自身が子育てをしながら、責任の重い仕事を両立させているだけに、家庭の事情などを含め、チームのメンバーと意思疎通をすることに、彼女は時間を惜しまないようにしているという。

エデンホルム氏は外部からの視点で、エリクソンという組織の強みと弱みを冷静にみつめ、行動している。

新しい風がエリクソンという企業組織の時間価値を最大化する。

エデンホルム氏のケースは、その1つの典型といえよう。

**記者として培った  
スキルをフル活用**

11年間、専門誌、新聞、テレビと経済畑の記者としてエリクソンを取材してきた、イボンヌ・エデンホルム氏も外部からの採用組の1人だ。

今はエリクソンの広報担当者として、取材、記者会見などのメディア対応や、社員向けのメディアトレーニングにも携わっている。エリクソンのスポークスパーソン、つまり、会社の見解などを発表する担当者の1人でもある。彼女は重要な役回りを演じている。

エデンホルム氏は、長年、多くの企業から「取り上げてほしい」と取材依頼を受けてきた立場だ。しかし、取材依頼の内容のほとんどは記者によるニュースの価値判断にマッチし

ない。つまり、面白くないのだ。彼女は読者が何を求め、記者が何を求めているか今までのキャリアのなかで体得してきた。

エデンホルム氏は記者としてエリクソンに関わるうちに、正社員になった。彼女にとって、スウェーデンのなかでは人材流動性の高いメディア業界に比べ、雇用が安定したエリクソンの正社員へのオファーは断る理由が見つからなかった。

今ではエリクソンの広報担当者として、「ほかの企業のPR担当者のような売り込みはしない。ジャーナリストと話し合っ、彼らのニーズを満たす工夫をしている」とエデンホルム氏は話す。

外部から採用された転職組の役割は「一般の人々が理解できない技術用語やマーケティング用語をかみ砕いて説明できること。そして、従来

from SWEDEN

アトラスコプロ

## 幹部職員の半数が 退職・復職した経験を持つ

究極の企業外での人材育成手法とは何か——。それは、ほかの企業で経験を積んだ元社員を再雇用し、積極的に人材登用することだ。



ジャネット・リヴィン氏

組織開発および  
人事担当上席副社長

1987年リンネ大学卒業、アトラスコプロ入社。1988年から1996年まで2つの事業エリアのコントローラ兼財務担当マネジャーとして勤務。2007年より現職。三女の母親。

全世界に4万人もの従業員を抱えるグローバルカンパニーであるアトラスコプロ。

同社の人材育成・採用の企業文化は、日本とは大きく異なる。

一橋大学の守島基博教授は「日本企業は戦後少なくとも正社員に

ついては、人材育成や雇用一般に関して、1つの企業内で処理することを前提とした雇用システムができてきたため、企業外のインフラが育っていない。企業外での人材育成の仕組みがあまりない」と指摘する\*。

アトラスコプロではエリクソンと同様に、スウェーデンで2007年に労働休暇法が廃止されたあとも、従業員に対して大学進学や起業をするために1年間の休職（無給）を認めている。

### 退職人材を活用、 幹部に積極登用

さらに、この会社は退職して別の企業で働くことも人材育成の一



写真提供：アトラスコプロ

建設・採掘機械、コンプレッサーおよび産業機械を製造し、170カ国以上で事業展開する世界規模の産業機械企業グループ。創業140年を迎え、従業員数は約4万人。売り上げは2012年度で905億7000万SEK（約1兆3585億5000万円）。

環と捉えているようだ。

大きな特徴は、一度退職して別の企業で働いたあとに、再びアトラスコプロに再就職するケースが多いことだ。リヴィン氏によれば、「役員の約半数が一旦会社を辞め、ほかの企業に勤めたあとで再就職した人材」だと語る。

また、アトラスコプロ・ジャパンのトマス・オスタグレン氏は、「社内外を含めた公募制度を活用している。公募をかけることで、人材を選ぶ管理職にとっても、選択肢が豊富になる。自分が想定していた以外の出会いがある」と公募による登用の利点を説明する。「自ら手を挙げ、その職に就くので、マッチングが大変機能しやすい」ということも彼は強調した。

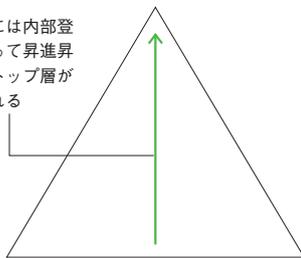
内外に管理職ポストの門戸を開き、最適人材の採用を模索することで、アトラスコプロは企業の内と外を融合させた人材育成マネジメントを実現しているのだ。

日本では、会社を退職したらその会社に復職するケースはほとんどないが、アトラスコプロの場合は外部登用に加え、退職した人材も迎え入れ、幹部職員に登用する文化がある。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

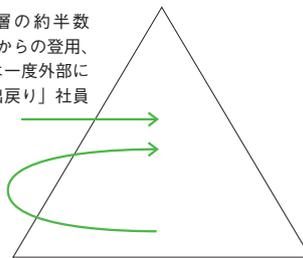
### 日本の標準とアトラスコプロの 適材適所のあり方の違い

基本的には内部登用によって昇進昇格し、トップ層が形成される



日本

トップ層の約半数が、外部からの登用、あるいは一度外部に出た「出戻り」社員



アトラスコプロ

## 総括

# 未来の働き方を いかに手に入れるか



私たちが時間価値を最大化するためにできることは何か？ PART1では北欧流の働き方を規定する社会特性を探る。また、PART2では社会と組織のデザインを捉える。

## PART

## 1

## 北欧流多様型キャリアを 規定する社会特性

### 同一労働同一賃金と 高い契約意識

自由に職を選び、働きやすくする  
賃金体系と労働契約観

多くの人が転職を繰り返すのが、北欧の特徴ともいえる。同一労働同一賃金の原則\*1が転職を後押ししているという指摘がある。実態はどのようなのだろうか。

労働市場に詳しいオーティコンHR担当副社長のマズ・カンブ氏は、同一労働同一賃金について、「管理職は別だが、小さい会社で働こうが大きな会社で働こうが、それほど給与に差はない」と言う。年齢と給与の両面から、若いうちは転職しやすい環境にあると彼は説明する。

スウェーデンでは、1938年のサルトショーバーデン協定の締結により労使協調による合意形成モデルが構築され、今日に至っている。約6万社が加盟するスウェーデン企業連盟

のラーズ・グルナー氏によれば、「最低賃金は法律ではなく、すべて労使間で決定する」という。最低賃金は確保され、それ以上の待遇条件は個人が使用者との間で相談して決める形だ。有能であれば給料が高くなり、そうでなければ低くなる。「一種の市場機能が働いている」とグルナー氏は説明する。

さらに、前出のカンブ氏は北欧の労働市場の特性として、「契約」という概念を強調する。

上司と部下との関係は「一時的な契約関係」にすぎないという共通認識を従業員は持っている。1つしかない自分の人生をどのように生きるかということを考え、行動する人が多いとカンブ氏は話す。

契約は割り切り意識と同時に、グルナー氏が説明したように、従業員の待遇条件も規定する。北欧では契約が仕事の負担と受益を明確にする。だから、契約に対する強い意識が生まれるのだろう。



ラーズ・グルナー氏

スウェーデン企業連盟  
法律顧問

1977年ストックホルム商科大学卒業後、裁判所で裁判官としての研修を経て1980年に現在のスウェーデン企業連盟に転身。労働問題を専門とする法律顧問。



マズ・カンブ氏

オーティコン  
HR担当副社長

1986年コペンハーゲン商科大学卒業、1992年同大学大学院修士課程修了。ベルクス、ドンエナジーなどを経て2002年オーティコン入社。2008年より現職。

\*1 同一労働同一賃金には2つの意味がある。同じ会社のなかで同じ仕事をしている人は同じ給与になる（内的公正）。会社が異なっても、同じ仕事をしているなら給与は同じである（外的公正）。海老原嗣生著『日本で働くのは本当に損なのか』PHPビジネス新書、pp.87-88。



**カスパー・クリステンセン氏**  
ジョブセンター長

2007年雇用省の外郭団体就業促進所からヴィオドア市の職員に。これまで4回転職し、自動車整備工からスタートして、35年以上リーダーシップ教育に取り組み、障害の補助器具を生産するサーバという企業の社長を務めたこともある。



**ローネ・ヘンリクセン氏**  
デンマーク雇用省 国際部チーフ

1994年コペンハーゲン大学大学院修了後、雇用省に入る。2006年よりデンマークのEU雇用問題委員会メンバーとして3年間ブリュッセルで活動。



**マリエ・ジョスネス氏**  
ソルホテル・サンドヴァン従業員

ノルウェーで最も美しいまちの1つとされるノールハイムスンに居住し、観光業に従事する。2013年1月、夫婦で勤務していた会社が倒産。5月までは会社から給与の半額が支給され、残りの50%を失業保険でカバー。6月からは失業保険を100%受給したが、ジョブセンターの支援を得て7月から現職。二児の母親。

## 転職・転職の セーフティネット

再就職しやすい環境がポジティブな転職・転職をバックアップ

北欧には積極的な労働市場政策が存在する。デンマーク雇用省のローネ・ヘンリクセン氏は「雇用保障として職業訓練を含めた職業斡旋を踏み込んで取り組んでいる」と語る。この中核を担うのが、ジョブセンターである。

ヴィオドア市のジョブセンター長、カスパー・クリステンセン氏は「デンマークでは約240万人の就労人口のうち、1年間で毎年約80万人が転職している」と言う。ジョブセンターのスタッフは失業者と面談し、なるべく早く仕事を見つける手伝いをする。ヴィオドア市では、一部を民間会社にアウトソーシング\*2して、仕事が見つかりにくい人を優先的に135人のスタッフで対応している。

また、デンマークでは職業訓練\*3を受けながら、ケースによって12か月から18か月まで失業手当を受けることができる。さらに、国が企業に補助金を出して、試験的に一定期間（3か月から9か月）失業者を採用させている。その転職がうまくいか、企業と失業者の双方が確かめ合うことができる。これらの結果、「デンマークでは25%から30%の人が3か月以内に再就職している」とクリステンセン氏は説明する。

さらに、アクティブに求職活動をしないうちは給付の停止や資格剥奪などのペナルティが科せられるのも、北欧の大きな特徴といえる。

ノルウェーで、2013年1月、夫婦で勤めていた会社が倒産、失職したのは、マリエ・ジョスネス氏。彼女はジョブセンターで「オファーカーダの書き方や企業へのアプローチ方法を丁寧に教わった」という。ジョスネス氏は、25%の消費税は受益に対する負担と考えればやむを得ないと受け止めている。

## 国民性と タイムマネジメント

国民性を捉えた価値観に見合うワークスタイルの提供

人の働き方を考える場合、個人差もあるが、国民性を抜きにして語ることはできない。

国民性を国際比較する「ホフステッド指標」分析による調査\*4では日本とスウェーデンとの乖離が大きく、それは行動にも表れている。行動の週平均時間の比較調査\*5では、男性の「家事と家族のケア」では日本が1.03時間、スウェーデンが2.33時間と、2倍以上の差がある。

アトラスコプコ・ジャパンのトーマス・オスタグレン氏は、「日本人は休んで他人に迷惑をかけてはいけないという意識が強すぎるのでは」と指摘する\*6。

ストックホルム商科大学の船渡和

\*2 修士号取得者への対応を民間会社に業務委託。修士号取得者は仕事が見つかりやすい失業者であり、また、再就職市場が異なるため。

\*3 デンマークでは失業者に対して約8万種類の職業訓練プログラムを用意。

\*4 入山章栄（2012）『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版、pp.192-195。日本はスウェーデンと比べ、男性優位、安定志向であり、集団主義であることがわかる。

\*5 行動の種類別総平均時間（週全体・時間、分、男）、出典：総務省統計局（2007）。\*6 実際、「スウェーデンは、27日間の有給休暇の義務付けがあり、2010年の取得率は約88%となっている。しかし、日本は9日間の有給休暇でさえ取得率は56%」だと日本総合研究所副理事長の湯元健治氏は話す。

音氏は、平日の夜の過ごし方に大きな違いがあると指摘する。スウェーデンでは仕事のスタートも早いのが、午後4時には終わる。「平日でも自宅に戻ってから遊ぶゆとりがある」と週単位時間での違いを強調した。

## 時間価値を最大化するデザイン

国民が幸福を追求しやすくする時間価値創造の高い技法

北欧の人々の行動特性は、仕事の成果や自身の幸福度にどのように影響しているのだろうか。

米国テキサスA&M大学准教授の小野浩氏は、労働時間が長いほど、生産性が下がる傾向があると言う。下の図表を見てみよう。

韓国は年間約2400時間近くも働いている。他方、スウェーデンやデンマークよりも1時間当たりの労働生産性が高い国もある。しかし、ルクセンブルクは金融に特化した国であり、同じ北欧でもノルウェーは産油

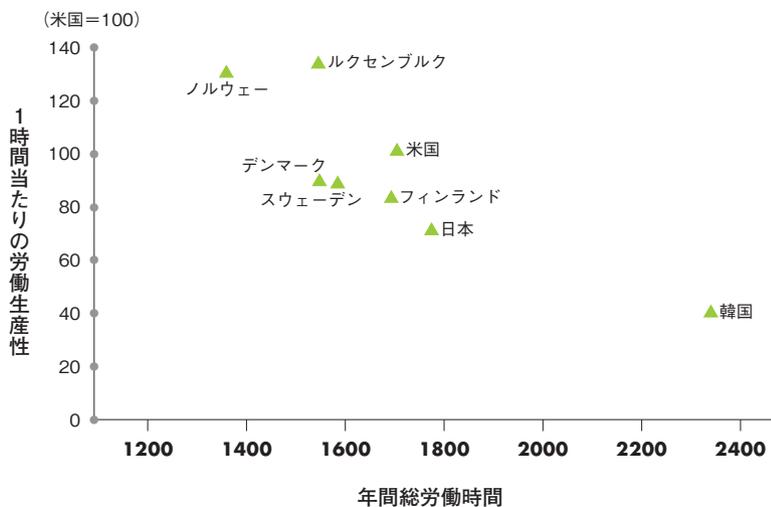
国なので、特に高めに出ている。

小野氏は「1年間の総労働時間が短いほど、1時間当たりのGDPは高く、欧州、特に北欧は、時間価値の創造に優れている。しかし、その原因をはっきりと解明している研究を私はまだ知らない」と語る。さらに、主観性も入る幸福度調査に関しては、「1時間当たりの労働生産性と幸福度を、安易に結びつけて世界的な趨勢を決めるのは難しい」と小野氏は話す。

ただ、前在デンマーク日本大使の佐野利男氏は「労働生産性が高いからこそ、早く帰宅し、男性が家事、育児を負担できる。そのことが女性の社会進出を促す」と指摘する。また、佐野氏は幸福度が高い理由について、「家族との時間を大切にできること」を真っ先に挙げる。

労働生産性が個人の幸福につながるということは、科学的には立証しづらい。しかし、国民が幸福を追求しやすくする、社会と組織のデザインが北欧にはある。

### 1時間当たりの労働生産性と年間総労働時間との相関図



出典：OECD Productivity Database (2006)。ただし、OECD中一部の国を抜粋。



トーマス・オスタグレン氏

アトラスコプコ・ジャパン  
代表取締役社長

1987年よりスウェーデン大使館勤務。2002年アトラスコプコ入社。2008年、現職に就任。日本人の妻を持つ。また、日本での生活も長く、日本とスウェーデンとの比較に造詣が深い。



船渡和音氏

ストックホルム商科大学  
交換留学担当

国際基督教大学 (ICU) 卒業後、日本で新聞記者を経験。1995年にスウェーデンに渡る。1996年から欧州日本研究所勤務、2006年より現職。



小野 浩氏

テキサスA&M大学准教授

1989年早稲田大学理工学部卒業。1999年シカゴ大学社会学大学院博士課程修了、Ph.D.取得。野村総合研究所研究員、スウェーデン・ストックホルム商科大学准教授を経て2007年より現職。専門は労働経済学、社会階層・不平等の研究、計量社会学など。今回、本特集の監修・アドバイザーを務める。

## 時間価値の創造性を高める社会と組織のデザインとは

### 時間価値を最大化する社会デザイン

時間価値を最大化する社会デザインとは何か

ここまで、北欧の社会や労働市場の特性を見てきた。ここからは、時間価値の創造を最大化する社会と組織のデザインを見ていく。

「無意味に生まれてくる人間などいない。どんな人でも神様から与えられた仕事をするために生まれてきた」。こう語ったのは重度の脳性まひを思いながら天才的な絵画のタレントを開花させた浅井力也氏の母、浅井三和子氏だ。彼女は冒頭の言葉を信念として、幼少期の力也氏にあらゆる機会を与えたという\*7。

おそらく、神様から与えられたと思えるほど自分にフィットした仕事を、「天職」というのだろう。もち

ろん「天職」を手にする名人にみんながなれるわけではない。それでも北欧の国々を見ると、1人でも多くの人が適職にたどりつけるような社会フレームがあり、そのチャンスをうまく活かそうとする自立した個人が存在する。

下の図を見てほしい。ライフキャリア\*8を左から右への流れとする。

北欧では個人と仕事をマッチングするチャンスは大きく2回ある。1度目の機会はキャリアの入り口である教育と就業のマッチング。そして、2度目の機会は就業したあとに、主にミドルまで続く転身・転職によるマッチングだ。

しかも、それぞれのマッチングの期間は日本に比べるとはるかに長く、特に、2度目のマッチングの機会は何度もトライできる。実際、デンマークでは平均して5～6回に及ぶという。セーフティネットがあるから

冒険ができる。精神的な保険が労働者の背中を押す。

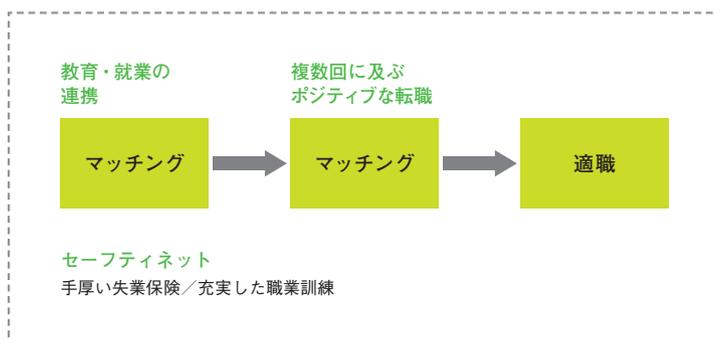
何度もポジティブに転身・転職を繰り返していくことで、多くの人々が「適職」を得、なかには「天職」と思えるほど成果を生み出せる仕事にたどりつく人もいる。私がマウンドに立つより、楽天の田中将大投手が投げたほうがバッターを三振に取りやすい。田中投手ではなく堺雅人氏が演じるから『半沢直樹』はヒットした。

餅は餅屋というのが、適職は生産性を高め、個人の幸せの追求を可能にする。

このライフキャリアにおける2度のマッチングの機会を、社会だけでなく、これまで見てきたように企業もそれぞれのやり方で関わっているのが北欧の特徴だといえる。

日本でも国が、企業が、そして個人が取り入れるべきだと思うことが

### 時間価値を最大化する社会デザイン



人生において、教育と就業の大きな山が2回ある。1度目は就職、2度目は転職。転職時にはセーフティネットが構築されており、複数回転職を繰り返して「適職」探しができるデザインになっている。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

### 時間価値を最大化する社会デザインとは「適職」への誘導である。

\*7 浅井三和子、西村一郎（1995）『子育ての語るもの ビッグ・ハグ』実教出版、p.46、pp.98-99。

\*8 ライフキャリアとは生涯にわたる人生経路のこと。

\*9 守島基博、大内伸哉（2013）『人事と法の対話』有斐閣、p.31。

休日に海岸沿いの公園にあるカフェでくつろぐ北欧の人々（フィンランド・ヘルシンキ）。



たくさんあるように映る。

## 時間価値を最大化する 社会と企業の仕組み

時間価値を最大化する社会デザインを参考にした国と企業への提言

主体的に人生を切り拓いていく。北欧では生涯にわたって自分の好きなときにスキルアップしている。本特集に登場している方々のプロフィールを見ていただければわかるだろう。また、ストラ・エンソのランダネン氏のように、大学に進学しなくても早期から自分の習得すべきスキルを見極め、キャリア形成している人もいる。

こうした人材の育成・開発は、義務教育から始まっている。大学は無料であるし、教科書は教員が自由に作っている。税負担が25%の北欧だからこそ、大きな財源を伴う教育政策が充実しているわけだ。もちろん、そのまま日本が真似することは難しい。フィンランドの交代休暇制度のような休職中の手当も財源が必要となる。しかし、この制度を活用した社員が「国からの手当がなくても活用したと思う」と言うように、労働法が優良企業の人事管理をモデルに誘導していくという発想でルールを作ることは可能だ。実際にスウェーデンでは、休職制度の推進について法律で誘導したあとは、企業の自主性に委ねている。

また、自律的なキャリア形成という意味ではポジティブに転身・転職しやすい環境をつくるために、ハローワークの機能や職業訓練のあり方の見直しも国が取り組みやすい施策といえよう。ただ、この取り組みには企業の協力が欠かせない。

具体的に指摘すれば、失業者を再就職に積極的に仕向けるペナルティを導入することと同時に、試業しながら失業保険を受給できる企業実習付き訓練と、企業へのトライアル雇用奨励金の拡充である。これらの制度を厚生労働省は導入しているが、日本では利用者が全失業者の5%にも満たない現状がある。企業にも労働者にも広く知られていないからだ。

## 時間価値創造がワークスタイルの変革をもたらす

北欧流の多様型キャリアは未来のワークスタイルの提示である

今回の取材中、ストックホルムの王宮に近いガムラスタンの石畳を歩きながらふと気づいた。今、自分が取材しているのは目指すべき未来の働き方なんだ、と。

働く時間、場所、仕事の進め方。

それらに社員が自由に関与できる。現場のマネジャーの裁量に任せられている。それが北欧流だ。一方、今の日本の働き方はどうだろう。

「何でもやります、どこでも行きます、いつでも働きます、60歳もしくは65歳まで働き続けます、一定の試験をクリアし優秀です」。イオングループの二宮大祐人事部長が定義した日本の正社員5点セット<sup>\*9</sup>だ。この働き方が定番のままでは、とても企業が持続可能な成長を続けられないことは、誰もが薄々気がついているはずだ。

民間以上に大きく異なると思ったのは実は役所の現場だ。市民に提供されるサービスのほとんどはオンライン上で処理される。ある市民は、この数年間で役所に直接出向いたのは「景観規制が厳しいため、自宅の建築確認のときだけ」と話していた。

役所のIT化は、市民に「利便性の向上」という時間価値の最大化を提供しただけではない。公務員の働き方も変えたのだ。

北欧では役所の開庁時間は午前9時頃からで、午後3時には閉まる。窓口は閉まっても、事務作業でもしているのかと思っていたが、役所以

外でもできる作業は在宅勤務も認められているとデンマーク・ヴィオドア市ジョブセンター長のクリステンセン氏は話していた。

市民が窓口をあまり直接訪問しないため、日本に比べると驚くほど本庁の職員が少ない。だが実は、公務員の全体数は日本の2～3倍存在する。福祉などの現場に手厚く配置されているのだ。窓口に人が多く、福祉の現場は民間主体という日本の役所事情とは大きく違う。

日本では個人のセキュリティ・ナンバーが存在しなかった。これが役所のIT化を阻んでいた。しかし、マイナンバー法が2016年1月からスタートする。ようやく一気に役所のIT化も加速する。

オンラインのセキュリティが向上することは、北欧のように公務員の働き方や人員配置までも大きく変える可能性を孕んでいる。展開によっては企業よりもお堅いイメージの役所のほうが、ワークスタイルの変革が進むかもしれないのだ。

## 時間価値を創造する組織のデザイン

時間価値を最大化する自律性の高い組織デザインとは何か

今回の北欧企業の現場を中心とした取材を通じてわかったこと。それは、企業を取り巻く組織のデザインがあることだ。下の図を見てほしい。

なぜ、このトライアングルが時間価値を最大化するのか。

職場環境の自由度が高いと、効率的・合理的なタイムマネジメント上の創意工夫がもたらされる(矢印①)。

本特集に登場した、自律的に時間を使う、エリクソンのパルテン氏のケースがその典型だ。

各従業員の創意工夫は一層の自由度を生むことになる(矢印②)。

要領がよければ時間にゆとりが出るのは当たり前のことだろう。

適職にたどりついていることも重要だ。北欧では学生時代から企業インターンシップ、社会人になってか

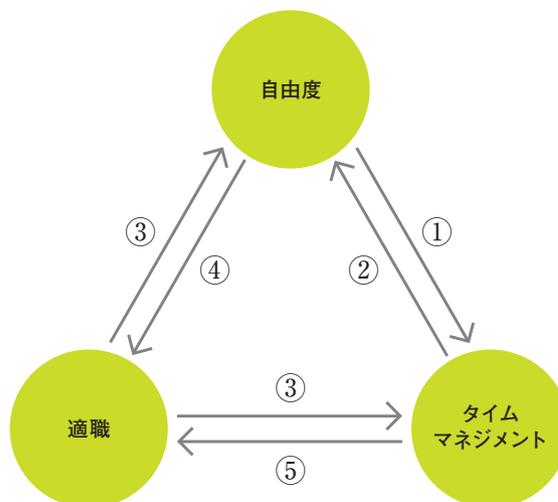
らも職業訓練という試業に長い時間をかけて適職を追求していく。適職に就いているほうが、より自分の関心やスキルに見合った仕事ができるため、要領を得やすい。結果として、限られた時間での仕事を可能とし、自由度もタイムマネジメントスキルも高まるというわけだ(矢印③)。

アトラスコプロコの人材マネジメントで見たように企業組織への入社、退職・再就職という出入りの自由度が高い。また、エリクソンやストラ・エンソの起業休職・復職の事例にもあったように、従業員はポジティブにブランクをつくり、自分の適職は何か再確認する。組織の出入りの自由さは人々が適職を追求することを可能にする(矢印④)。

さらに、タイムマネジメントスキルを高めることで、妊娠・出産、あるいはサバティカル休暇(使途に制限がなく、職務を離れた長期休暇のこと)を取得しても、不利にならず適職を維持できる(矢印⑤)。本特集に登場した育児休業中のサラ氏や

時間価値を最大化するのは自律性の高い組織のデザインである。

### 時間価値を最大化する組織のデザイン



自由度、適職、タイムマネジメント。この3要素によるプラスのスパイラルが時間価値を最大化し、企業は生産性を高め、個人は幸福を追求できる。

出典：インタビューをもとに編集部作成。

エリクソンのバニャン氏は、ブランクの心配を一切せず家族のケアに専念している。時間価値を最大化する組織のデザインはこのメカニズムを通じて成り立っている。

このプラスのスパイラルにより、企業は生産性を高め、個人は幸福を追求できる。

## 時間価値の創造。企業と個人が取り組むべきこと

北欧流の組織デザインに  
今こそ学ぼう

企業なのだから、業績が大事なのは言うまでもない。だが、あえてここで社員の幸せを高めることに目を向けてほしい。

特に、2016年卒の学生から就職活動時期が3カ月後ろ倒しになった。経団連の倫理憲章の問題もあり、工夫が必要だが、就職活動前の期間をお互いに有効活用したい。教育と就業のマッチングが大事なのは、改めて言うまでもない。企業インターンシップにもっと時間を投資したい。企業にとっては、お試し期間だからこそ型にはまっていない人材を見極めるチャンスにつながる。多様な人材が生産性を高めることは、デンマークのISSのケースが示している。

また、自己都合による休職制度は従業員にとって自己研鑽につながるだけでなく、外に飛び出してもやっつけていけるか、自分を試すよい機会なのだ。失敗しても会社に戻れるという保険があるからこそ、冒険ができる。企業は人材が流出するリスクを恐れるが、実は退出してもらいたい人材が自らの意思でポジティブに外

に踏み出しやすくなるというメリットもある。

さらに、日本で成果主義がうまく機能しないのは退出ルールがないからだという指摘がある。退出ルールがないと序列が固定化してしまうからだ。休職を認めるか否かの裁量は、あくまでも人事が持つ。北欧の人事は、その大事な組織の他律性は手放していない。つまり、社員の身勝手に振り回されぬよう、誰に休職を認めるのか注意を払っている。

残すは個人の意識改革だ。フェイスブックのCOOであるシェリル・サンドバーグ氏は著書『LEAN IN』のなかで、彼女が午後5時半帰宅を公に認めたことは驚くほど大きな反響を呼び、「勤務時間の長さで社員を評価する旧態依然の習慣を結果重視に転換すれば、社員にとっても有益で、企業の生産性と競争力も向上する」と指摘する。労働効率性の悪さや女性の社会進出が進まないことに対して「LEAN IN」、一歩踏み出せ、と彼女はメッセージを発した。ベストセラーという結果は多くの人々の共感の証左だ。だが、労働効率性の改善や女性の社会進出の促進は、米国以上に労働時間の長い日本に突きつけられた課題でもある。

1日24時間、1年365日。そして世界の誰もが等しく与えられた人生という時間。その時間にどう向き合い、価値ある時間の使い方にいかにかかわるのか。時間価値の「創造力」が今、問われている。

小さな変革かもしれない。しかし、この小さな積み重ねなくして、我々が未来の働き方を手にすることはできない。

### 北欧特集サイト開設

本特集について、誌面ではお伝えしきれない情報をWebに掲載している。今後、北欧に関する追加取材による情報も順次、更新していく。今回は、主に企業と行政のインターンシップについて、以下に写真を掲載している人々に関する記事を掲載する。併せてご覧いただければ幸いです。

[http://www.works-i.com/wp/w121\\_hokuo/](http://www.works-i.com/wp/w121_hokuo/)



**セシリア・フリッチ氏**  
ストックホルム商科大学  
キャリアサービス担当



**ヤニック・タレルップフース氏**  
コペンハーゲン商科大学  
キャリアカウンセラー



**エミリエ・ロン・イエンセン氏**  
コペンハーゲン商科大学  
インターンシップ実習生



**ポール・エリック・ゼーエステッド・クリステンセン氏**  
ネストベ市 HR部長



**イーナ・シダー・イエンセン氏**  
ネストベ市 インターンシップ実習生