

第1特集

シリーズ 雇用再興 2

人事は 日本型雇用を 守りたいのか

はじめに

日本型雇用に対する人事リーダーたちの本音とは

本誌では、132号(2015年10月発行)より、「シリーズ雇用再興」に取り組んでいる。シリーズ第1回「日本型雇用によって失われたもの」では、新卒一括入社、定年退職、年次別管理が行われ、メンバーシップを重視する日本型雇用システムが、既に制度疲労を起こしていることについて言及した。

日本型雇用は、非正規など不安定雇用の増加、企業内の中高年社員の雇用保蔵、新分野への人材の流動性の低さといった、雇用のなかに閉じた問題だけではなく、教育、税や社会保障、家族や地域社会のありようにもさまざまな影響を与えている。その問題や影響を総括し、長期的な雇用保障と引き換えに個人が自らのキャリアと人生をハンドリングする力を失った、と指摘した。

また、そうした現状を踏まえ、働く個人50人に「10年後の正社員」のありようとはどのようなものか、対話してもらった。私たちの疑問は、働く個人は既存の日本型雇用の枠組みを望んでいるのだろうか、変化を受け入れられるのだろうか、ということだった。50人の「集合知」として導き出されたのは、「もっと自分の人生を自らの力でハンドリングしたい」という希求だった。次ページ以降で詳述するが、場所や時間にしばられない自由な働き方や、企業よりもパワーを持つ強い個人、組織を超えて社会課題に取り組む個人、生涯現役で学び続ける個人、といったありようが増えていこう、そしてそういう社会を希望している、という声が続々と上がったのである。

日本型雇用は、深く、隅々まで私たちの社会、仕事、生活にしみ込んでいる。ところが、それに対して違和感を持つ個人が生まれつつある。それが、シリーズ第1回で私たちが得た結論だった。

そして、シリーズ第2回の今回は、人事の方々の本音を聞こうと試みた。問いは、「人事は日本型雇用を守りたいのか」。問いに対する答えを導くために、大手企業を中心とする人事リーダー30人に、対話していただいた。個人が描く未来の働き方は、現状の日本型雇用が提供する枠組みとは大きく乖離している。そこにある溝は埋められるのか。埋める必要はあるのか。埋めるならば、企業はどのように変わればよいのか。その変化は実現可能か――。

本企画はその対話の場で、実際に人事の方々の口から出てきた、より自由な働き方を望む個人の声への反論や疑問を取り上げ、別途、さまざまな人にそれへの解をいただいたものをまとめた。「構成はフィクションだが内容はノンフィクション」である。

「本当に多様な働き方、自由な働き方を求める人は増えているのか」。そんな、人事の疑念からこの特集はスタートする。そうした疑念が、特集の終わり(現実の、30人の人事リーダーの対話の終わり)では大きく変化する。そのとき彼らは何を思うのか。何をしようとするのか。その変化に、乞うご期待である。

本誌編集／入倉由理子

○次ページからの構成

本編は、1人の架空の人事リーダーA田氏、Works編集部、有識者の対話によって進行していく。A田氏は、フューチャーセッション(以下FS)に参加いただいた人事リーダー30人の代弁者である。A田氏の目線を通じて、FSで人事リーダーたちが実際に辿った思考プロセスの追体験をしていただきたい。

*フューチャーセッション(FS)とは

フューチャーセッションは、複雑な問題を解決するために、企業・行政・NPOなどの壁、組織内の部署の壁、専門領域の壁など、立場の違いを超えて対話することにより、協調と行動を創発する場。参加者それぞれがそれぞれの言葉を傾聴し合い、未来に向けての関係性とアイデアを生み出すことを目的とする。



「もっと自由に働きたい」個人は、本当に増えているのか

「もっと自律的に自分の人生をハンドリングしたい」。
 そのように個人が考えているという我々の前提は、どれくらい真実なのか。
 前回のFSを振り返りながら、個人の価値観の変容について考える。

◆個人はどのような働き方、生き方を希求しているのか

Works編集部(以下、Works)：シリーズ第1回の、働く個人50人が集まったFSの振り返りをしたいと思います。2015年8月に、大手企業やベンチャー企業勤務、会社経営、フリーランス、派遣スタッフなど多様な働き方の個人50人に集まっていただき、「新しい正社員像」を考えてもらいました(下写真)。長期雇用を前提とした日本型雇用による安心の提供を続けてほしいのか。その解は、「もっと自律的に自分の人生をハンドリング

したい」でした。

人事リーダー A田氏(以下、A田)：

「もっと自律的に自分の人生をハンドリングしたい」とは、具体的にどのような働き方なのでしょうか。

自分で自分の人生を ハンドリングしたい個人

Works：具体的には、右ページ表の4つの新しい正社員像が導き出されました。働く人たちの志向がグローバルになったり、コミュニティ

に寄っていたり、また、自由な働き方を求めたり、というように変化することによって、さまざまなタイプが登場します。そのうちの代表的な4つというわけです。たとえば、「海辺のクラウド社員・旅人さん」のように、自らのスキルを武器にしたり、「7つの顔を持つ社員・複顔さん」のように副業を持ったりするなど、一組織にしばられずに働く人が増え、活躍するだろう、と考えました。

興味深かったのは、安定した生活を求める人も確実にいることです。しかし、安定志向に向かったとしても、現在の多くの正社員たちのように、1つの組織のみに所属し、そこにフルコミットする未来を見ている人はいませんでした。ライフの充実をいちばんに考えながら、組織や社会



海辺のクラウド社員

旅人さん

スーパーな能力を武器に、
一組織に縛られず働く。
いつでもどこでも高い
パフォーマンスを出す

【働き方】必要とされれば、世界のどこにいても必要な時間働く
【望む給与】激高
【会社にもたらされる価値】イノベティブな知恵、卓抜した行動力、
ネットワークによる難度の高いプロジェクトの実現
【出沒スポット】マチュピチュ

7つの顔を持つ社員

複顔さん

高い専門能力を持ち、
仕事に前向き。一方で
社会課題の解決や
コミュニティの参加にも積極的

【働き方】メインの仕事に9時～5時でフルコミット。
2枚目、3枚目の名刺を持って、複業や社会・地域活動に参加
【望む給与】専門能力に応じて、そこそこ
【会社にもたらされる価値】
地域コミュニティや異なる仕事から得られる知恵、ネットワーク
【出沒スポット】地域のお祭り

ソーシャルアクション社員

共生さん

組織の内外の課題を周囲の人と
一緒に解決することに興味を持つ。
ライフの充実がいちばん

【働き方】日に数時間だが、その時間はコミット。積極的に現場の改善に
努める。仕事以外の時間を周囲の人とのライフシェアに使う
【望む給与】時間に応じてそこそこ
【会社にもたらされる価値】集合知による現場の生産性アップ
【出沒スポット】コストコ

社会人学生社員

楽習さん

生涯現役で、自分の技術や
スキルをアップしていくことに
最大の興味を持ち、学び続ける

【働き方】基本はフルタイム勤務。夜や休日に学校に通う
時に休職してがっちり学ぶ
【望む給与】スキルアップした分、給与アップを実現していきたいと考える
【会社にもたらされる価値】
新しいスキル、知識アカデミックなネットワーク
【出沒スポット】大学院

の課題を解決しようとする貢献意識
を持つ「ソーシャルアクション社員・
共生さん」、あるいは安定して生涯働
き続けるために、新しい技能を学び
続けようとする「社会人学生社員・楽
習さん」が増えると言っています。

そこには、日本型雇用が提供し
てきた長期的な雇用の保障による
「ジョブセキュリティ」により安心を



得ようとするのとは、異なる形での
「人生の安心＝ライフセキュリティ」
を自ら構築したいとする意識が見
えました。多かれ少なかれ、働く時

間、場所、期間、所属する組織に自由
度と可変性を求め、会社以外の地
域、社会、自分の生活を大切にしたい、それらの会社以外のものとのつ
ながりによって安心を実現したい
ということです。もしも、彼らの望
みをかなえようとするならば、企業
が、従来とは別のものを与えられる
ようになる必要があります。

◆既に多様な働き方、生き方の実例は出てきているのか

A田：ただ、これはマジョリティの意
見ではないのではないですか。私が
所属するような大企業では、「この
会社で勤め上げたい」という社員は

まだまだ多いです、離職率も低い。
そして、新卒の就職人気ランキング
では今でも大手企業が上位に名を連
ねています。どうしても、実感がわき

ません。実際に、そういう人たちは出
てきているのでしょうか。

Works：ETIC、代表の宮城治男さん
に、この質問に答えていただきます。

ETIC. は1990年代から、大学生や若者に、「大手企業に就職する」以外の選択肢に気づくための機会を提供してきました。大手企業に就職し、安定を得たい、というのとは異なる価値観の人々は増えていると思いますか。

社会の先端の「変な人」が 確実に増えている

宮城治男氏(以下、宮城)：私は1972年生まれです。学生時代の1993年にETIC. を立ち上げているのですが、そのころ、既に潜在的には日本型雇用には納得していない層が、多数派ではないですが存在しました。明治時代から戦後、高度成長が終わるまでの、皆同じ方向を向いて頑張れば報われる、という価値観に対してモチベーションを感じられる人ばかりではなくなっていたのです。



ETIC. が1994年に開催した学生向けイベントは、「就職ちょっと待ったシンポジウム」。「いい大学に入って卒業したならできるだけ大きくて安定した“いい会社”に入るべき」という価値観を持つ人に対して、「本当にそれしかないのか、それ以外の選択肢はないのか」を問いかけました。まだ学生起業とか、ソーシャルベンチャーなどという言葉もなく、いちばんとがった、問題意識のある若者に刺さるのがあえて選ぶ「大手以外への就職」だったのだと思います。

ですからETIC. は当初は、ベンチャー企業へのインターンシップが中心的な活動でした。「大手以外への就職」という道への気づきを提供しなかったのです。

そして、1990年代の終わりに、ITバブルがやってきて、学生、あるいは若手が、就職せずにいきなり起業するという事例が少しずつ増えていったのです。いよいよ、ベンチャー

を本気で「やってみる時代」の到来です。その後、2000年代になると、社会起業、ソーシャルアントレプレナーという概念が広まり始めました。私たちETIC. の事業の柱も、社会起業家の育成に変化してきました。ITなどのベンチャーを起こす、というのはいってみれば、社長をやる人が主役なのです。一方で、社会起業家とは、あくまでも社会の課題を解決することが主題。そこには自分の成功への執着がほとんどない、という特徴があります。米国同時多発テロ、リーマンショック、そして東日本大震災。2000年代に入ってから起こった数々の「事件」によって、「自分」中心から「社会」中心へと、心が動いていった人がたくさんいるのは間違いないと思います。

私たちがやってきたことは、社会の先端にいる人々の価値観の変化の顕在化です。その対象者は、1990年代初めにはゼロに近いほど少ないものでしたが、今、その数は増え、うねりは大きくなっています。

喜んで地方に行く 優秀な人たち

A田：実際にどんな人が出てきているのですか。

宮城治男氏

Miyagi Haruo_NPO法人ETIC. 代表理事。1993年、早稲田大学在学中に学生起業家の全国ネットワーク「ETIC. 学生アントレプレナー連絡会議」を創設。2000年にNPO法人化、代表理事に就任。社会起業家の育成、輩出、地域における人材育成にも取り組む。2011年、世界経済フォーラム「ヤング・グローバル・リーダーズ」に選出。文部科学省参与。

宮城：私は、キャリア官僚の3年目研修の講師を担当して8年になります。社会起業家について、8年前に話したときには、ピンとくるまで時間がかかる官僚が多かった。今では、最初から目を輝かせて聞いてくれます。官僚はそもそも社会を変えていく、という社会起業家とマインドセットがとても近くあるべき人たち。昔の官僚は、もしかすると「いい大学を出たので自動的に」になっている人が多かったかもしれませんが、今の官僚は「社会起業も、官僚も、社会を変える仕事として同列」であることに気づいているのだと思います。

あるいは、2011年の東日本大震災以降に、私たちは東北の経営者を支援するために人材を送り込む「右腕プロジェクト」を立ち上げました。大手企業勤務者を中心に、130プロジェクトに230人を派遣しました。うち6割は、継続雇用されたり、起業するなどして現地に残っています。

かつて、会社を辞めて地方に移住するといえば、都会での競争に疲れた人が癒やしを求めて、といった「競争からの離脱」のイメージが強かった。しかし、かなり優秀な、大手企業でも大活躍していけるような人材が、会社を辞めて、喜んで地方に

行く例は、俄然増えました。会社からすれば優秀な人材に辞めてほしくありませんから、右腕プロジェクトでは、派遣期間中の給与を負担したり、大手企業のなかには、数年後に戻れるように休職制度を新たに設けるケースもあったのです。私たちが対象としてきたのは、以前はごく少数の「変わった人」たちでしたが、今や、企業や社会で活躍する「普通の人」「真っ当な人」たちが抵抗なく私たちと活動してくれているのです。

国境を超えて広がる 新しい価値観

A田：これは、日本だけの現象ですか。東日本大震災の影響はやはり強いのでしょうか。

宮城：私は、2011年に世界経済フォーラムの40歳以下の世界のリーダーを集めたヤング・グローバル・リーダーズに選んでいただきました。そこで世界中の若いリーダーたちと会話したとき、どこの国のリーダーとも違和感がまったくないのです。考えてみれば当然で、私たちはインターネットによって同じ情報を共有しているし、全世界どこにいてもほぼ同じリソースにアクセスできる。社会や未来に対する価値観が同世代では世界中変わらない、



世界共通のうねりのようなものが起きているのだと思います。

A田：なるほど……。そういう人が増えてくるのならば、彼らに向けた制度や施策も必要になります。そうでないと、優秀な人材を逃す可能性がありますね。

宮城：もちろん、今後も実際に自ら業を起こし、社会起業家となる人が、急増するわけではないでしょう。ただ彼らは従来の壁を突破することによって、先駆けとして社会に大きなインパクトを与えます。そんな彼らが「氷山の一角」であったとしても、その挑戦に共感して、企業で働きながらプロボノのように専門性を活かして社会課題解決に乗り出す人、ボランティアに継続的に参加する人などがこれから加速度的に増えるでしょう。実は水面下で、社会の課題を解決することに自分も当事者としてかかわりたい、貢献したい、という思いを秘めて、気づきやアクションのきっかけを待つ膨大な数の人々が存在するのではないのでしょうか。

「自由に働きたい個人」を、 企業はマネジメントできるのか

個人の新しい働き方への希望を企業組織で実現しようとしたら、
マネジメント上さまざまな問題が生じる、という声がFSでは人事リーダーから上がった。
多様な個人を受け入れ、活躍させる企業の経営者、人事リーダーにその解決策を問う。

◆自由に働きたい社員のタイムマネジメントをどうするのか

A田：会社にしばられない働き方をしたい人が増えてきているのはわかりました。しかし、そういう人たちに各々対応していたら、組織が組織として機能しない可能性があります。

Works：では、そういう人たちの希望に対応するのは難しいのですか。

A田：もちろん、日本の大手企業もダイバーシティマネジメントに力を入れています。育児や介護をしながら働く社員、夜間に大学院で学ぶ社員など、多様な人材を活躍させるべ

く、働く時間、働く場所の自由度を高めています。しかし、それはそれらの人々が組織のなかの少数派であることが前提です。わが社のために身を粉にして働く人が中心にいてくれてこそ、そういう人たちの自由を認められるのですよ。

多様性を守るのか 質を守るのか

Works：具体的にはどんな不都合が生じると思いますか。

A田：1つは、週に数日とか、1日に数時間しか働かない人たちの仕事をどのように切り分けるか、です。単純作業であれば別ですが、知的労働では難しい。

Works：まずは、Worksからの情報共有です。私たちが取材した欧州のグローバル企業で働く女性は、育児をしながら、週4日勤務でスイス全土のセールスマネジャーを務めています。彼女がオフィスにいても、部下の仕事はきちんと回っている。知的労働かつ重責を伴う仕事でも、フルタイム勤務でなくても責務が果たせることを証明しています。

A田：欧米のグローバル企業は、職務型の人材マネジメントを行っていて、ジョブディスクリプションが明

人事リーダーのリアルボイス from FS

プライベートの充実を求め、週に数日しか働かないのを認めてほしいと言われても、仕事を切り分けて渡すのが難しい

お祭り、田植え、ボランティア、といった理由で休むのを、いちいち認める価値が感じられない



出典：サイボウズ提供

確です。だからこそ成果も明確になるのですが、職能型が残る日本企業では実現しにくいと思います。

Works：日本企業の例も聞いてみましょう。グループウェアを開発するサイボウズは、働く時間・場所の自由度を高め、副業を認めるなど、先進的な取り組みを次々に行う企業です。実際に、どのように仕事を切り分け、タイムマネジメントしているのか、代表取締役社長の青野慶久さんに伺ってみましょう。

青野慶久氏(以下、青野)：当社では、2007年から選択型人事制度を導入しています。社員がライフスタイルの変化に合わせ、働き方を選択することができます。時間の長短、場所の自由度によって、働き方のカテゴ

りを9種類に分け、育児や介護に限らず、学校への通学、健康状態など個人の事情に応じて自ら選ぶのです(上図)。サイボウズは、2005年には離職率が25%を超えていました。「100人100通りの人事制度」を目指し、働き方の多様性を受容することで、2015年には3.8%まで減らすことができましたのです。

どの人がどの働き方を選択しているか、当然、マネジャーも同僚も皆知っています。働く時間に応じて、仕事をアサインしています。もちろん、現場は悲鳴を上げていることも少なくありません。極端な例でいえば、マネジャー以外全員「C」を選択してしまうと、やはり「人が足りない」ということになります。



青野慶久氏

Aono Yoshihisa_大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工(現 パナソニック)を経て、1997年、サイボウズを愛媛県松山市に設立。2005年4月に代表取締役社長に就任。2011年から事業のクラウド化を進め、有料契約社は1万3000社を超える。

A田：やはりそうですね。その場合、どう対応するのですか。時間管理の枠の外にいる管理職がそれに対応することになり、多忙な厳しい現実におかれる、ということが多くの企業で起こっています。

青野：その場合、「質」を多少はあきらめることにしています。多くの経営者や人事の方々が「質を落とさず働き方改革をするにはどうしたらいいか」と問うてきます。現実的には、「どちらも最優先」は無理。どちらの優先順位がより高いかといえば、当社にとっては社員の働き方なのです。そうルールを決めた以上、それを

人事リーダーのリアルボイス from FS

転職をオファーしたとき、「副業があるので転職できません」では人事ローテーションが運用できない

自由に働く人が1人、2人ならば問題ないが、その数が増えるとコストが膨大になる

守り切る。場合によっては、私がお客さまに謝ることもある。それでも、社員との約束事を破り、社員のモチベーションを下げるよりは、社員の働き方の多様性という約束を守らなければならないと思っています。

多様な人を受け入れるということ、この会社では絶対のルールにする。そのなかでいかにしていいものをつくって、世界中に広げるか、というゲームです。普通の会社は多分、逆です。そこが決定的に違うのです。

A田：ゲームのルールを決めてそれを守り切ることが重要なんですね。

でも、具体的な時間管理はどうすべきかイメージがわかりません。

自律した大人であれば 厳密な管理は必要ない

Works：モノではなくコトを贈る体験ギフトの企画・販売会社、ソウ・エクスペリエンスも、子連れ出勤を可能にするなどして、多様な人材を受け入れている会社の1つです。代表取締役の西村琢さんに、時間管理について伺ってみましょう。

西村琢氏(以下、西村)：当社では、やるべきことをやってくれば、働く時間や場所は関係ありません。基本的に「社員は皆、自律した大人である」という前提に立っています。そういう前提に立てば、「サボるんじゃない

いか」「どう管理すればいいのか」という心配は必要ありません。時間管理をきっちりしなければならないのは、新卒一括採用の弊害。「真っ白な人材」、つまり社会的には子供のような人材を会社が育てる仕組みが、過剰な管理を生み出すのでしょう。

A田：具体的には、どのようなルールのもとに運用しているのですか。

西村：たとえば、当社は基本的には10時出社なのですが、厳密には管理していません。誰が何分遅れた、と、きっちり管理すればするほどコストがかかります。そこで、個別の事情もあるだろうから、毎日10時に出勤しなくてもいいけれど、出勤日の3分の2は10時にきちんと出勤しようと、「3分の2ルール」をつくっています。そうすればオフィスがスタートする時間に誰もいない、ということにはなりません。この3分の2も、誰も数えていませんが、皆大人なのでつまらない「ずる」などしないのです。

働き方の自由度を高めているおかげで、大学で教えている人、別の企業のCTOといった優秀な人材が当社で働いてくれています。そういう受け入れ方をしなければ、なかなか来てくれないような人材です。本当は当社の仕事に興味があるのに、



西村 琢氏

Nishimura Taku_ソウ・エクスペリエンス代表取締役。慶應義塾大学経済学部在学中の2003年、松下電器産業(現パナソニック)の学生向けビジネスプランコンテストで優勝し、同社の出資を得て起業する権利を獲得するが、自ら起業する道を選び2005年にソウ・エクスペリエンスを設立。

待機児童問題で働けない。ほかに仕事があるから働けない。こうした制約をとっばらった瞬間に、当社のほうを向いてくれる。これが多様性を受け入れるメリットです。

A田：普通の企業では、毎日オフィスに来てフルタイムで働いている人

が大多数。自由な働き方の人とそうでない人の不公平感をどのように解消しているのでしょうか。あの人はずるい、ということになりませんか。

西村：全員が満足するのはやはり難しい。比較的多くの人が高いポイントで納得できる妥協点、最大多数の

最大幸福を目指そうとしています。たとえば、子連れ出勤の親ですが、働いた時間のうちの一定割合を「みなし育児時間」として、報酬から差し引くという考え方をしているのです。本人たちからそのほうが気兼ねなく働ける、と言われて導入しました。

◆多様な個人を誰がどのように評価するのか

A田：人事として考慮すべきことの1つに「評価」の問題があります。在宅勤務やフリーアドレスを導入するときにも、常に問題として上がるのですが、日本企業の場合、基本的には上司が部下とともにいて、成果と併せて仕事ぶりも評価するのがまだまだ一般的です。そして、勤務時間の長短のある社員をどのように相対的に評価していいのか、まだ解が見えません。多様かつ自律的に働く社員の、評価をどのようにしますか。

Works：Works誌で取材してきたグローバル企業では、1年、あるいは1つの仕事に従事する期間を1サイクルととらえ、そこでの目標設定と評価を明確に行う、ということを愚直に繰り返していました。育児や

家庭の事情で短時間勤務をしても、それが昇進に影響を及ぼすことはほとんどないといいます。その仕事で期待される成果をまず明確にし、その成果が出たかどうかを重視される。「時間で管理する」という枠組みは、そこにはないのです。

AIGジャパン・ホールディングスの専務執行役員の松尾美香さんは、これまで多くの外資系企業で人事リーダーの役割を担ってこられました。グローバル企業では、こ

のような仕組みが一般的なのでしょう。

達成度の客観的な指標は必ずつくれる

松尾美香氏(以下、松尾)：役割とその達成度で評価することが、確かに基本です。時短勤務や在宅勤務だと評価が難しいという日本独特の考え方がありますが、シニア層や未就業女性を組織に取り込んでいかないう限り、少子高齢社会では事業が立

人事リーダーのリアルボイス from FS

「短時間勤務かつ出社しない人もやることだけやってほしい」という議論もあるが、その評価が実際には難しい

やりたい仕事だけやる、という人ばかりでは組織は成立しない。チームワークというものが機能しなくなる

ちいかなくなりますから、期待成果を定義し、その達成度で評価する、という考え方にシフトすべきときが来ているのではないのでしょうか。

A田：概念的には理解できます。しかし、達成度というものが数値化できない役割、仕事が多いのが私たちににとっての悩みのタネですが……。

松尾：たとえば人事の場合、長時間労働の削減などは数値化できます。本社で導入した施策の全国展開、若手のモチベーションの向上などは従業員サーベイの結果を達成指標にすればいい。客観的な指標をつくることは、どんな仕事でも不可能ではない。そのための労力を割けるかどうかだと思います。

A田：私たち企業側が、何で貢献してほしいのか、どのくらいの時間でどこまで達成してほしいのかとい

うことに自覚的になって、仕事をアサインし、その達成度を測らなければならぬのです。

市場性によって給与を決定 相対評価はしない

A田：報酬の決め方は、もっと難しい問題です。サイボウズでは9つの働き方を選択できるとおっしゃっていましたが、給与の決め方は非常に複雑性が高くないでしょうか。

青野：給与は「市場性によって決定する」という結論に行きつきました。「この人が転職してきたら、私はいくら払うだろう」と考えて個々に決めるのです。極端に言えば、その人の能力がぜんぜん変わらなくても、市場が逼迫してくれば給与は上がる。今はプログラマなどがそうです。その場合には、給与は上げるのです。一方、年齢が上がって市場性が下がる、といった仕事もあります。

給与の決定プロセスは、部門長か



ら「彼の市場性はいくら程度」と提案が出て、それを給与評価会議にかけ、私が決裁して最終決定です。本人に不満があれば、交渉もできます。

A田：サイボウズがまだ1000人に満たない中規模の企業だからできること、と思いませんか。これが1万人、10万人の会社になったら難しいのではないのでしょうか。

青野：よくそういわれます。でも、これと同じ会議体をいくつつくるか、ということではないですか。やる気になれば絶対できることなのです。

A田：給与の決定を市場性に委ねてしまうと、積極的に会社や個人の目標を達成しよう、という意欲を削いでしまうのではないのでしょうか。

青野：給与とは関係なく、成長促進目標を同時に設けています。上司と相談しながら「今年はこれを頑張る」と決めます。それはプライベートを優先したければ、横ばいの目標でも構わない。働き方も成長の度合いも、個人の価値観に委ねているのです。



松尾美香氏

Matsuo Mika_AIGジャパン・ホールディングス 専務
執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー。シ
ティグループ、東京スター銀行などを経て現職。

◆多様な働き方を許容することで日本的なよさが失われないか

A田：役割を明確にし、上司と部下で目標を個別に設定する。それを評価し、成長につなげる。給与も個性を高くする。こうした方法を取れば、確かに自由に働きたい人材をマネジメントすることは可能かもしれません。けれども、そうした手法を取り入れた瞬間、日本型雇用によって培われてきた「よさ」が失われないでしょうか。1つは、チームワークです。個人の役割、個人の目標を明確に線引きした瞬間、隙間からこぼれる仕事に誰も手を出さなくなるという危惧はあります。

松尾：役割ごとにジョブディスクリプションが明確なため、放っておけばそうなる可能性はあります。ただ、それはトップや人事からのメッセージ次第。当社の場合、CEOが全員のコラボレーションに期待する、そしてそれを評価する、というメッセージを明確に出しています。

中長期的にコミットする人がいない会社はなくていい

A田：なるほど。では、もう1つ。自分の成長や市場性を高めることに

ばかり目がいって、組織に対するコミットメントが低くなったり、中長期的な視点でものが見られる人が減ったりしませんか。

松尾：多様性を大事にする、ということは、あらゆる価値観、あらゆる志向の人を受け入れるということです。そのなかには、中長期的に会社コミットし、リーダーシップを取っていきたい人も必ず出てきます。そういう人を発見し、大切に育てるのです。その場合、その人材がとても優れた能力・スキルを持っているならば、「支店長まで10年待たなければダメ」といったルールを撤廃し、どんどん重要な仕事を任せ、活躍する舞台を与える必要があるでしょう。

当社の米国本社に、2万人の組織を率いる36歳の役員がいます。彼は20代から「自分はこうなる」と明確なゴールを定め、現在のポジションまで上り詰めました。多様性を受け入れる組織はそういう人材も受け入れ、目標達成の支援をしていくのです。

青野：当社では多様な働き方を認めることで、離職率が大きく改善しているので、中長期的に組織にコミット

する人が減ったとは思いません。ですが、本質的な問いを私からも1つ。中長期的にコミットする人が減る会社があるとして、その会社は、社会全体で見たときに中長期的に存在する意義があるかどうか。

もちろん、常に問題は起こり得ますから、そのたびに検証と改善を繰り返さなければなりません。ただ、新しい問題が起こることを恐れて、旧態然とした人事制度を持ち続ける、ということも、私はしたくありません。当社は従業員の副業を認めていますが、これも、問題が起きたら、そこで一つひとつ対処する、という考え方です。たとえば、競合に近いところで副業をするというのは、以前実際にあって、それはナシ、と話し合って解決しました。私たちにとっては、人事制度とは変わり続けることなのです。副業を認める認めないではなく、認めたら必ず問題が起こることはわかっているから、それに対処するルールをつくればいいと。大事なことは、一人ひとりが多様な働き方をするという全体として目指す方向を共有し、守ることなのです。

個人の価値観の変化に、 「本気で向き合う」とは

自由に、自律的な働き方を選択したい、という変化を許容する方法がある、
ということが前項で見えてきた。変化に本気で向き合おうとすると、
人事制度や施策の変更だけでは受容が難しくはないか。その疑問に法律家と実務家が答える。

◆労働法は変わっていくべきなのか。そして、変わり得るのか

A田：皆さんのお話を伺ってきて、
わかったことがあります。個人の価値観は確かに変化していることも、自由に、自律的に働きたい人を受け入れなければならないことも以前から認識していました。ただ、それは「特例」に対して、組織のなかでどのように折り合いをつけるか、という発想だったのだと思います。

しかし、実際にはそうではなくて、全員が「自分が大切にしたい生き方」を個別に持っていて、それぞれの人のニーズを満たしていくことこそが前提なのだと、発想を逆転させる必要があるのです。冒頭に登場した4つの新しい正社員像はもちろん、より個別性の高い、さまざまな志向を持った個人を組織のなかで活かす必要があります。つまり、「中心と

なる社員像を決め、それを標準とする一括管理と、ごく少数向けの例外的な処理」という構造から脱却しなくてはなりません。

これまでのお話を集約すれば、現在の一律的な管理をやめて、従来の日本型雇用システムを変えることは、不可能ではないとも思えます。しかし、そのために、もっと広い視界で、考えておくべきこともありますね。

1つは、労働法の問題です。社員の自由な働き方・生き方を受容しようとするとき、企業は社員を守るように定められている現在の労働法の制約に抵触するのではないのでしょうか。労働法の前提は、個人は弱いという立場で、その個人の自由に任せるというよりは、会社がきちんと管理しろ、と求めていると感じます。

社員の自律性を削ぐのは 手厚い保護

Works：では、気鋭の労働法学者、神戸大学の大内伸哉教授に伺います。労働法には、多様で自由な働き方や生き方をしたい個人にとっては逆に制約になる可能性はありますか。

大内伸哉氏(以下、大内)：労働者と使用者(企業)は契約によって結ばれているのですが、契約は本来対等な立場で結ばれ、お互いの権利と義務を認め合うもののはずです。しかし、実際には高い技能や知識を持たない労働者は、対等に契約を結ぶことはできず従属的な立場に置かれることが多いため、そうした状況から生じる問題に対処するため労働法は誕生しました。そして、適正な労働時間

大内伸哉氏

Ouchi Shinya_神戸大学大学院法学研究科教授。東京大学大学院法学政治学研究科博士課程修了。神戸大学法学部助教授を経て、2001年より現職。専門は労働契約論、労働者代表法制。『君の働き方に未来はあるか?』(光文社新書)、『労働法で人事に新風を』(商事法務)など著書多数。

管理、最低賃金の設定、解雇の規制、差別の撤廃など、労働者の一定の権利を保障したのです。

よく経営者や人事の方々から、「労働法が厳しいために、個人の自律を前提にした革新的な人事制度をつくらうとしてもできないことが多い」という話を聞きます。しかし、本当にそうでしょうか。労働法で決められているのは、長時間労働はいけない、させる場合には割増賃金を支払わなければならない、解雇をするならばきちんとした理由を示さなければならない、男女による差別をしてはいけない、といった常識的なことです。労働者保護の最低限のラインが整備されているにすぎないのですよ。

A田：副業する社員が出てきたとき、労働時間は誰が管理するのでしょうか。過労死やメンタル不全に至ったときの責任は、どの雇用主がどう負うのか、といったことが不安になります。

大内：現行の法律では、労働者が複数の事業場で働いていた場合の労働時間の通算規定はありますが、副業による過労が原因で病気になっても、自らが指揮命令していないところでなされた過労が原因であるならば、企業は責任を問われることはありません。そのときでも、労働者には

公的な労災保険の適用はあります。

A田：つまり、社員が「自律的でありたい」ということに対し、企業が法的な意味で大きなリスクを感じる必要はないということですか。

大内：社員の自律性を妨げているのは、労働法ではないのです。日本の場合、正社員は長期的な勤続が期待されているので、企業は雇用を保障し、いい処遇を与え、その反面、拘束的な働き方を求めてきました。正社員が企業に拘束されて自律的な働き方ができていないのは、雇用や処遇の安定の代償ともいえるのです。正社員は守られており、非正社員は守られていない、という議論もよくありますが、それは労働法で差がつけられているというよりは、企業が正社員に拘束的な働き方に対する代償を与えていることに起因する面が大きいのです。この代償こそが正社員の特権です。正社員がこの特権を手放したくないばかりに、企業からの拘束性のない自由な働き方へと踏み出せない可能性は大きいでしょう。



契約リテラシーの低い日本人が抱える課題

A田：では、やはり多くの人は正社員になることを望むのですね。特権が労働法によるものか、企業の自発的な取り扱いによるものかにかかわらず、正社員の特権は現に存在しています。

大内：ただ、企業は今、正社員に与えた特権の重みに徐々に耐えられなくなっています。これまでのように、正社員であれば誰でも雇用や賃金の安定を保障するということが徐々に難しくなっています。法律では解雇の制限や賃金の不利益変更の制限などはあるのですが、こうした法的ルールを見なおすべきだという議論もあります。

さらに、正社員それ自体が減少していく可能性もあります。正社員と



は、企業が組織内に取り込んで技能形成し、長期的に貢献してくれることを想定した人材です。しかし、現在のITや人工知能の発達のなか、企業内で技能形成をする必要性が徐々に減少してきています。そうすると、むしろプロの労働者を外部から調達するということが増えていくでしょう。だから正社員は減っていき、むしろインディペンデントコントラクターが増えていくと予想されるのです。

A田：企業が心配することではないのかもしれませんが、インディペンデントコントラクターをはじめとした雇用される以外の形で働く人たちの権利は、どうやって守られるのですか。ここが解決されなければ、自律に踏み出せない人も多いでしょう。

大内：自営やフリーランスなど雇用されていない人たちを守る法律は、確かに今はありません。ただ、彼らの権利を守る法をつくろうとしたとき、理論的な難問にぶつかります。雇用されている者は、企業の支配下で

働くという従属状況があるので、そこに法が介入する根拠があります。ところが自営は自己決定・自己責任でやっているわけですから、そこには法が介入すべき「支配者」はいないということに、理念的にはなります。自営やフリーランスの保護をする立法の根拠を説明できるとすれば、「この働き方は日本の経済にとって大切だから、それをサポートする」という経済政策的な観点からでしょう。

この観点で重要なのは、インディペンデントコントラクターと企業は、個別に成果とそれに対する対価を決めるという個別型契約の社会になっていかざるを得ないのですが、日本は契約社会ではないため、企業も個人もこのリテラシーが足りないという点です。個人が契約リテラシーをいかに身につけるかは、とても重要なポイントです。今のところ、会社との雇用契約、住居の賃貸契約など、そこに契約書が存在しても「悪いようにはされない」という前提できちん

と読まない人が多い。学校で契約書の書き方、理解の仕方といった基本的な教育をすべきだと思います。

A田：雇用される人であれ、自営やフリーランスで雇用以外の形で働く人であれ、企業と対等の立場だという自覚や、契約リテラシーを高めることによって、自分への不利益を自己防衛する態度が求められているということですね。しかし、契約書など見なくても企業と個人が一応信頼し合っている、といえるほうが住みやすい社会なのではないか、という疑念が残りますね。

大内：確かに信頼を重視して、互いに裏切りなどしないということが保証されていれば、そのほうがいい社会でしょう。しかし、それですつといけるでしょうか。ITの発達で、インディペンデントコントラクターは世界中の企業や個人と取引をしていく可能性があります。そこでは文化的背景や取引の慣習などが異なる人たちと契約することもあるのです。契約リテラシーはこうした観点から重要となります。繰り返しになりますが、今後は正社員が減る、あるいは正社員に対する保護が薄くなっていくでしょう。ですから、労働者全体が自律的になり、そのためには交渉力や契約リテラシーも必要なのだと思います。

◆会社とは何か。会社と個人が約束すべきこととは

A田：すると、私たちには会社とは何か、という意識の転換も求められている気がします。日本企業は、家族ごとと一生守る、と正社員に約束し、その代わり制限なく働いてください、といったきました。

松尾：もはや、「一生守られる」ことを個人は求めているのでは。実際に、個人を一生守れる寿命を持つ企業のほうが少ないのです。自ら働きたい場をその時々に応じて選択し、自分の人生は自分で守る、という意識に変わってきていると思います。優秀な人材に、わが社を選んでもらうために、どのように魅力的な会社であり続けるか、真剣に考えなくてはなりません。

A田：つまり、会社と個人の関係が対等になる、もっといえば逆転すると考えたほうがいい、と。

会社というバーチャル モンスターにしばられない

青野：自らの人生を自分らしく生きたい。そういう一人ひとりの生身の人間が、会社にはたくさんいて、全員楽しく働けばいい。そう私は考えています。皆、法人というバーチャル

モンスターにしばられすぎている。法人は永続しなければいけない、何より大事、と。そういう考え方に対して、私は「ちょっと待った」と言いたい。そのなかで生きている人が苦しんでいる。私たちが本当に大事にしなければならないのは何かと考えれば、バーチャルな組織体よりも、生身の人間に決まっています。

A田：社員と企業のパートナーシップのありようが変わっていく時期に来ているのですね。具体的に企業人事としての私たちは、何を变えていく必要があるのでしょうか。

宮城：企業それぞれの変化の方向性はあると思いますが、具体的にあえていうならば、たとえば新卒一括採用はある程度考え直さざるを得ないし、そもそも入社とか社員としての契約関係とかも再考する必要があるでしょう。少なくともバリエーショ

ンを持つ必要はあると思います。より自律性の高い存在とどう関係性を持ち続けられるか、あるいは必要なきにつながれる存在であり得るかということを考えていくべきです。それは多分その会社の枠の内なのか外なのかがいまいになっていくことでもあります。

大きな枠組みでいえば、「人材獲得競争」をしている場合ではありません。お金や待遇、見た目の美しさで惹きつけて採用、はもう無理。創発のための真摯な向き合いのなかに、結果的にリスペクトや共感が生まれて、そこにパートナーシップが築かれる。企業は、そうした個人の影響力やエネルギーを会社に取り込めればいいわけですから、その人が内か外かという議論は不毛です。そのような柔軟性をもって個人とのパートナーシップを考えるべきだと思うのです。

人事リーダーのリアルボイス from FS

複数の雇用先を持つ人の労務管理が難しい。労働法の上限労働時間を、誰がどのように管理するのか

自由や高い報酬を求め、人の出入りが激しくなると、中長期的な視点が失われ、コミットメントが高い人材が減る

新しい人事のありようとは。 それは実現できるのか

ここで、「現実」のFSに戻る。30人の人事リーダーはFSでの対話を通じ、人事も会社も変わっていくべきだと自ら結論した。これからの自律した、自由を希求する個人に向けての、新たな人事のありようを考えた。

前ページまでの対話は、あくまでフィクションである。しかし、人事リーダーが辿った思考のプロセスはノンフィクションである。現実のFSは次のように進み、ある一点で、ぐっと方向転換が起こったのだ。

30人の人事リーダーの意識を変えた言葉とは

FSではまず、編集部より、2015年の、働く個人50人を対象にしたFSから生まれた「集合知」、個人の価値観の変化を共有。その後、こうした人たちは、組織に何を求めるかの予測を最初に行った。「賃金は保障してほしいのではないか」「転職は受け入れないはず」「やっぱり安定した立場は必要としているだろう」など

の意見が生まれた。

そのうえで、こうした個人を組織が受け入れられるかどうかを考えた。

最初は、「時間管理が難しい」「不公平感がある」「チームワークを毀損する」といった、ある種ネガティブな発言が多く出されたのだが、時間も半ば過ぎたところに参加者の1人が言った。「こうした働き方を希望する人が特例なのではなく、全員が今のような働き方はしたくない、こういう働き方をしたいと希望している、という前提に立たなければ、

未来は開けないのではないか」

この言葉で、空気が大きく変わった。現システムを温存したまま「例外処理」という態度ではなく、根本的に変化するために、構造の前提そのものを変える必要がある、という認識が生まれた瞬間だった。

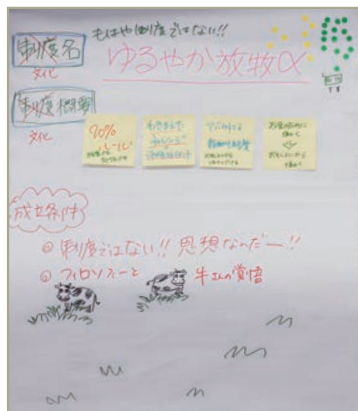
人事制度をなくす 人をゆるやかに囲む

FSでは、この後、「自らの手で自らをハンドリングしたい個人を応援するための、新しい制度や仕組みは

【無制度制度／制度をなくす制度】

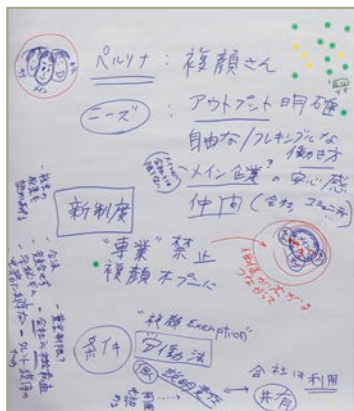
人事制度で管理すること自体が成り立たない、と考えたグループが2つあった。制度や仕組みで人を囲い込むのではなく、理念、ビジョンに共感して人が集まり、信頼によってつながる組織をつくることを重視した。





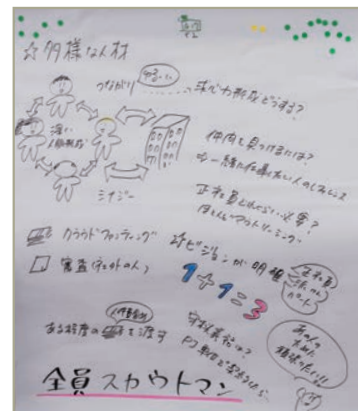
【ゆるやか放牧 a】

「統制から放牧へ」という概念を提言。組織の内と外を分けるものを、高く堅固な壁から低く隙間も多い柵へと変える。外と内を柔軟に行き来できるよう、チャレンジを促進する。組織文化に共感し、強いコミットメントを引き出すことを企業は努力すべき、と考えた。



【専業禁止】

副業を全員がオープンにできるよう、「専業禁止」を掲げたグループがあった。自由かつフレキシブルな働き方と同時に、メインの雇用先の企業を中心に、「安心感」を持てるコミュニティを形成する、というもの。達成すべきアウトプットを明確にすることが重要になる。



【全員スカウトマン】

組織の多様性を担保するため、多様な社員がそれぞれの価値観で、これまで持ち得なかった議論や風土を組織に持ち込んでいくことが重要だと考えたグループによるもの。組織の外とも柔軟につながり、新しいプロジェクトを生み続けることも視野に入れた。

何か」というテーマで、7つのグループに分かれて対話してもらった。そこで出てきた制度や仕組みが、このページの写真だ。30人の人事リーダーが考えた制度や仕組みには、以下のようなものがあった。

1つは、人事制度自体をなくす、というものだ。組織の内と外があいまいになり、つながりを重視する。そのような社会においては、厳密な人事管理で人を律しようとするのはナンセンスだ、と彼らは考えた。価値を共有する人がゆるやかに集ま

る。ゆるやかなつながりだから、ここに厳格なルールや管理という発想はそぐわない。そんなありようがイメージされた。

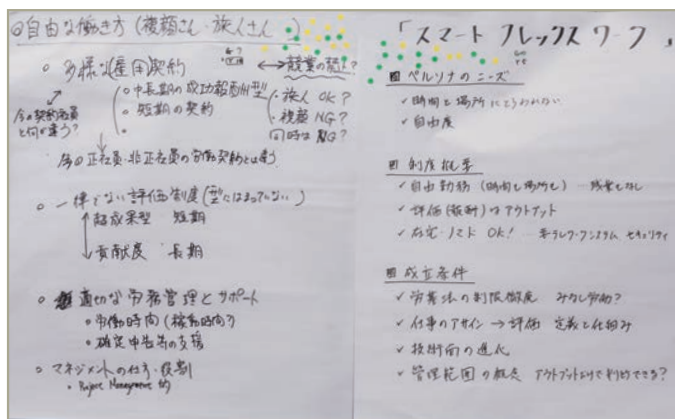
すべての人が、一組織に頼らない状況にするために、「専業禁止」という意見すら出た。

また、報酬のありよう、契約期間の長短、働く場所など、多様な契約形態を用意すべき、という声も多く上がった。青野氏の率いるサイボウズではまさに、9パターンの契約形態を準備している。そして、そのどれも

が“正社員”である。組織の多様性を担保するために、人事部が過去の価値観をもって採用するのではなく、組織のメンバー全員がスカウトマンとなる制度を考えたグループもあった。

会社、あるいは人事の役割は、「職の安定」の提供ではなく、自律する個人を応援し、会社に頼らなくても生きていけるような、自由を保障することに変わっていくだろう。

これを、「非現実的」と切り捨ててしまうのは簡単だ。しかし、これは読者諸氏と同じ立場である日本の人事リーダーたちが導き出した未来への挑戦である。逆転の発想と前例にとられない柔軟な思考で、このチャレンジに挑む会社は、きっともう生まれている。



【自由な働き方／スマートフレックスワーク】

アウトプット重視で、働く時間・場所、雇用先の数、雇用契約期間の自由度を上げようとする2つのグループがあった。ポジティブな短期契約者や、出社はほとんどしない長期契約者など、多様な雇用契約の形を推進していきたい、と考えた。

まとめ

働く個人の代表としての 人事リーダーへの期待

本誌編集長／石原直子



本誌132号の「シリーズ雇用再興」第1回から第2回の今号まで8カ月。その間にも日本を代表する大企業による不正やそれに端を発した組織再編のニュースは、続々と流れてきた。そのなかで不正にかかわってしまった人々のことを思う。おそらくほとんどの人は、私利私欲のためではなく「会社を守る」ために動いていたはずだ。だが、「会社」のためにやってきたことは、「社会」からは到底許されないことであつたし、結果として会社を傷つけることになった。また、自らも傷つき、大きな代償を支払った人も少なくないだろう。

「企業は社会の公器」と言われるにもかかわらず、「会社を想う」とことと「社会を想う」ことがこんなにも両立しないのはなぜなのか。ここでも、会社と個人をあまりにも分がちがたく結びつけてしまう日本型雇用というシ

ステムのなかで、何かが歪められていると感じずにはいられない。

なぜ、会社を想うことが 社会を想うことにならないのか

会社と社会の利害が一致しないときに、会社のほうが大切だと考えてしまうのはなぜか。会社こそが自分を守ってくれる存在であり、社会という大海に放り出されたのでは、自分の安全は守られない、という意識が深層にあるからではないか。そしてそれ以前に、多くの日本の正社員にとって、会社以外の社会とのつながりはあまりにも稀薄になってしまっている。そのせいで、社会では、何が「善きこと」とされているのかを感じ取るセンサーの働きが鈍くなっている可能性はないだろうか。

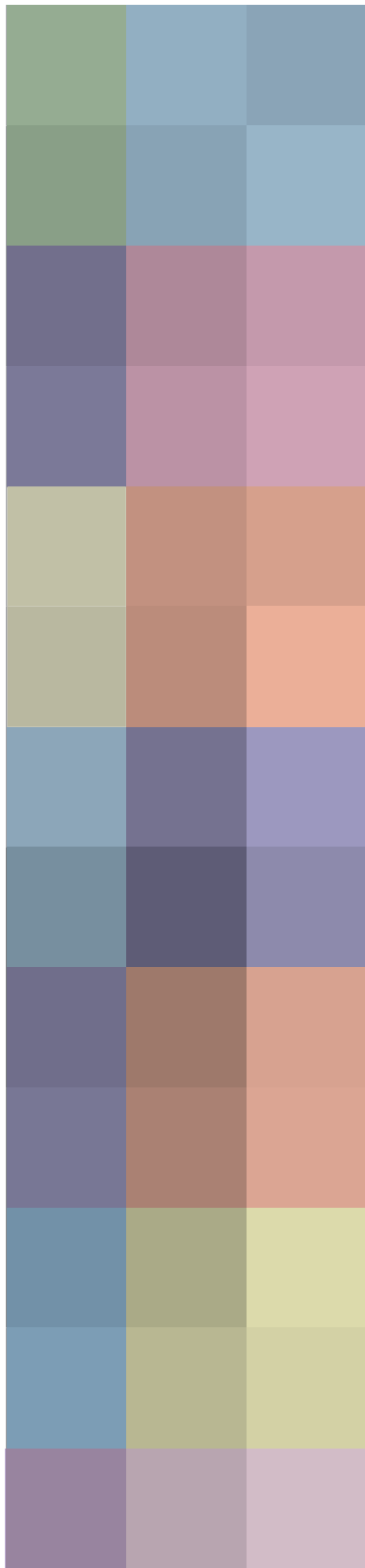
サイボウズ青野氏の「法人という

バーチャルモンスターにしばられるな」という警鐘は、働く一人ひとりの個人にも、そして、「法人」サイドに立って思考するよう訓練されてきた人事にも、向けられていると心したい。

「会社の人間」である前に 「一人の働く個人」として

人事リーダーに集まっていたいただいたフューチャーセッション(以下FS)では、人事リーダーの方々が「会社の人間として」話す瞬間と「一人の働く個人として」話す瞬間の揺らぎを垣間見たことに、大いに希望と勇気を与えられた。

管理と統制によって、人材というリソースの取り扱いコストを最小化するのは、人事の責務でもある。「個人は、会社ともしっかりと距離をおき、自由を認めてほしいと考えている」と



いう命題に、人事として向き合えば、「そんなものを許容していたらコストが跳ね上がる」と脊髄反射的に答えてしまうのはある意味仕方がない。

だが、FSの途中、「私自身が“楽習さん”タイプだ」「“旅人さん”の働き方には共感する」というような発言が聞こえた。この「個人としては、共感する」部分こそが大切だ。そして、「個人として」思うところと「会社のため」に思うところが一致しないときには、是非「個人として」のほうに軍配を上げていただきたい。人事リーダーこそがまず「会社から自律した個人」であることが、会社と個人、会社と社会の乖離をなくすことに、必ずつながるからだ。

これまでに2回のFSを開催した。50人の働く個人、30人の人事リーダー。どちらにも「代表性はない」ことは重々承知しているが、変わり

たいと思う個人と、それに呼応しようとする人事が、現に存在すること。これはまぎれもない事実である。

ジョブセキュリティに代わる ライフセキュリティとは

2回目のFSの最後、「3年以内に新しい雇用を実現するためのアクションを、必ずとります」と宣言した人事リーダーがいた。ファシリテートしていただいたフューチャーセッションズの野村恭彦氏によれば「FSを通じて実際に変化のための行動を起こす人が1人でもいたら、そのFSは成功」だ。小さな変化が集合して、大きなうねりになるところまでを、本誌としても伴走していきたい。

シリーズの第3回では、改めて、雇用の安定に代わるライフセキュリティの可能性を、探索する。