

Works 145

人事が変われば、社会が変わる。

2017.12-2018.01
Recruit Works Institute



出直しの働き方改革

連載 若者の時代：東出風馬氏（開発者・起業家）

人事のジレンマ：定年延長に取り組む必要がある × 活躍してもらい働き方の設計が難しい

大人が再び学んだら：大村美樹子氏（商品企画、顧客管理 → クレーム対応に特化した人材育成支援）

AIのお手並み拝見：語学力 人はもう英語を学ばなくてよいのか

クールじゃないジャパン：どうして、従業員の年齢にこだわりすぎるのか？

人事、仏に学ぶ：人材を正しく評価するには？

成功の本質：パーミキュラ ライスポット / 愛知ドビー

人事は映画が教えてくれる：『十二人の怒れる男』に学ぶ“正義の少数者”のリスク



RECRUIT

特集

4 出直しの働き方改革

はじめに：オフィスの灯りが消えたその陰で



6 進む「働き方改革」 その現状と課題に迫る

14 本質的な働き方改革へ 7の「改革」事例に学べ

6 データで見る働き方改革の“通信簿”

10 なぜ、働き方改革は
成果も満足度も低いのか

14 CASE 1：働き方改革＝構造改革
宅急便事業という社会的インフラを守るために
働き方改革を中心に経営や事業の構造を変える
ヤマトホールディングス

16 CASE 2：働き方改革＝営業時間改革
営業時間を大胆に短縮
“量から質”への転換に全社で取り組む
ロイヤルホールディングス

18 CASE 3：働き方改革＝意思決定手法改革
成果責任を果たすため、スピーディな意思決定と
権限委譲に全社で取り組む
アステラス製薬

20 CASE 4：働き方改革＝報酬制度改革
残業 50%削減で年収 20%アップ
「みんな」で考えた全員参加プロジェクト
メンバーズ

23 CASE 5：働き方改革＝仕事の進め方改革
IT導入とルールの特明確化で業務を標準化
全員がマルチタスクを担える組織に
陣屋





26 CASE 6：働き方改革＝仕事の与え方改革

仕事を“目的”で依頼することで
労働時間の削減と人材育成を両立
SCSK

28 Column：働き方改革＝人生の楽しみ方改革

“エッジの立った仕事と自分の時間の両立”を目指し、
仕事はよりクリエイティブに

有沢正人氏 カゴメ 執行役員 CHO（人事最高責任者）

30 あらためて、 働き方改革とは何か

34 まとめ：人事は働き方改革を誰とともに進めるのか

石原直子（リクルートワークス研究所 人事研究センター長）

連載



36 若者 [かれら] の時代

東出風馬氏（開発者・起業家）

40 人事のジレンマ

定年延長に取り組む必要がある
× 活躍してもらおう働き方の設計が難しい

44 大人が再び学んだら

大村美樹子氏（商品企画、顧客管理 → クレーム対応に特化した人材育成支援）

46 AIのお手並み拝見

語学力 人はもう英語を学ばなくてよいのか

48 クールじゃないジャパン

どうして、従業員の年齢にこだわりすぎるのか？

49 人事、仏に学ぶ

人材を正しく評価するには？

50 成功の本質

バーミキュラ ライスポット／愛知ドビー

56 人事は映画が教えてくれる

『十二人の怒れる男』に学ぶ“正義の少数者”のリスク

58 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2017年11月20日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

出直しの
働き方
改革



はじめに

オフィスの灯りが消えたその陰で

自宅の近隣には、さまざまな業種の企業の、比較的大規模な拠点がある。自宅の窓から見える自動車メーカーやオフィス機器メーカーが入居するビルは、20時を過ぎれば灯りの数はまばらになる。数年前までは深夜であっても、こうこうと灯りがついていたものだった。働き方改革は進んでいるのだな、と日常のなかで感じてきた。しかし、それは人が陥りがちな、事実や統計を無視した直感の誤りであったと、次ページから紹介するデロイト トーマツ コンサルティングの「働き方改革の実態調査2017」によって認識するに至った。

確かに、既に7割以上の企業が働き方改革に取り組んでいるものの、「効果が感じられた」と回答する企業はそのうちの5割にすぎなかったのである。そして、さらなる問題は、Works誌が独自に行った個人への調査では、働き方改革に不満を感じる人が約6割に及ぶことだ。後に詳述するが、効果が出ていない、不満だと感じるのは、生産性の向上につながっていなかったり、早く帰れと言われるだけで早く仕事を終えるための“武器”を渡されていなかったり、あるいは収入が下がってしまったりと、企業にも個人にも、働き方改革によってどんな「いいこと」が生まれたのか実感できていないことが要因である。オフィスの灯りが消えたその陰で、仕事を持ち帰る社員や仕事が回らないことに悩む管理職は少なくないことも見えてきた。

働き方改革の施策の主流は長時間労働の是正になっているが、それだけでは働き方改革の先にあるゴールには至らない。現状の働き方改革の課題は何か、なぜ今、働き方改革が出直しをしなくてはいけないのか、専門家と複数の企業の取材をもとに検討していきたい。

本誌編集／入倉由理子

進む「働き方改革」 その現状と課題に迫る

働き方改革に多くの企業に取り組んでいる。この取り組みに対する成果、そして満足度を企業・個人への調査から検証する。今、進められている改革にはどのような課題があるのか。

データで見る 働き方改革の“通信簿”

まずは、企業の現状を把握したい。デロイト トーマツ コンサルティングは2017年9月に「働き方改革の実態調査2017」を発表した。

働き方改革を実施、推進中の企業の比率は2017年には73%に上る（右ページ図1）。2013年、2015年に行われた同調査では実施企業は3割程度であり、この2年で倍以上に増加した。政府が成長戦略の中核の1つに「一億総活躍社会」の実現を置き、その重要な方法論として「働き方改革」を政策課題として取り上げたこと、また、働き過ぎによる自殺や過労死が社会問題化し、長時間労働への風当たりが強くなったことが、働き方改革が一気に進んだ要因である。

7割以上もの企業に取り組んでいる働き方改革は、何をゴールに見据えて行われているのだろうか。

効果を感じる企業は半分 従業員の満足の実感も低い

図2を見ると、「生産性の向上」「従業員の心身の健康の向上」「従業員満足度の向上」という目的を挙げる企業がそれぞれ7割を超えている。より厳しくなる競争に打ち勝つためには、生産性の向上は避けては通れない。一方で、従業員の健康や満足度にも今まで以上に企業が注意を向けているのが昨今の特徴である。

だが、残念ながら、そうした目的

に対する成果が、期待するほどには出ていないというのが現状のようだ（図3）。「効果が感じられる」とする企業は約半分。しかし、「効果が感じられ、従業員の満足も得られた」と回答する企業は28%にすぎない。つまり、従業員の満足の向上を実感していない企業が7割以上ということになる。

働き方改革に満足する 個人は4割にすぎない

一方の個人は、働き方改革をどのように受け止めているのか。それを知るために、Works誌独自で働く個人に対する調査を行った。対象は一

図1 働き方改革の実施状況

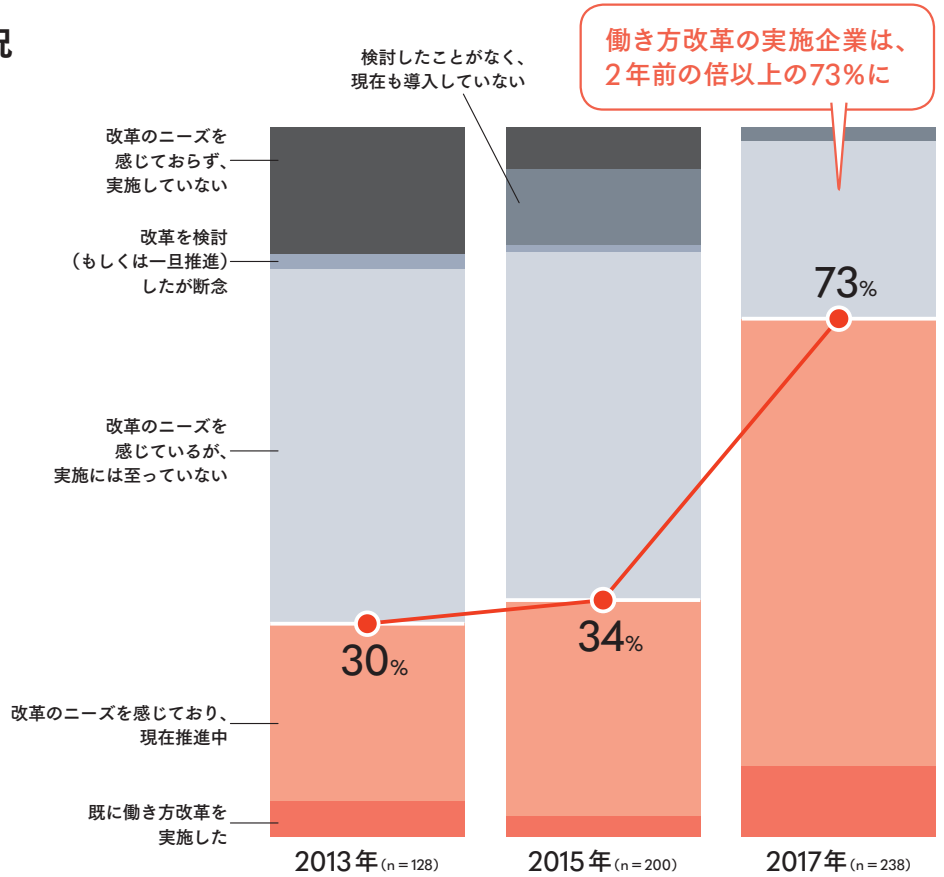


図2 働き方改革の目的

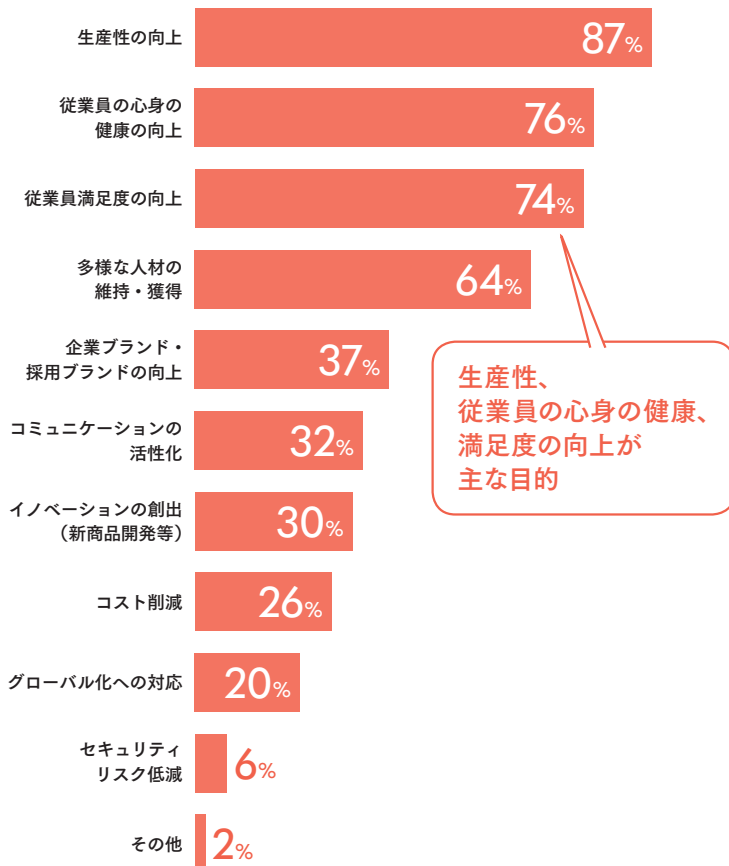


図3 働き方改革の効果実感

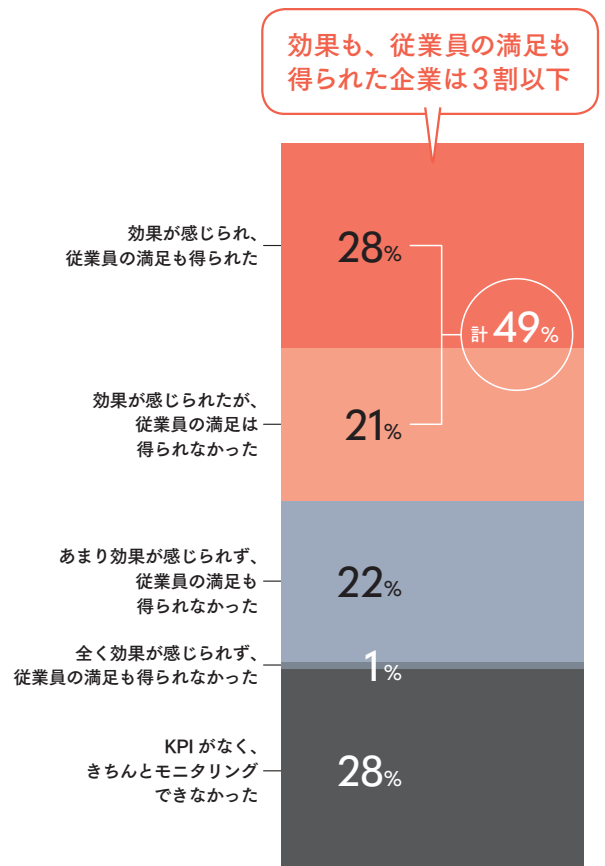
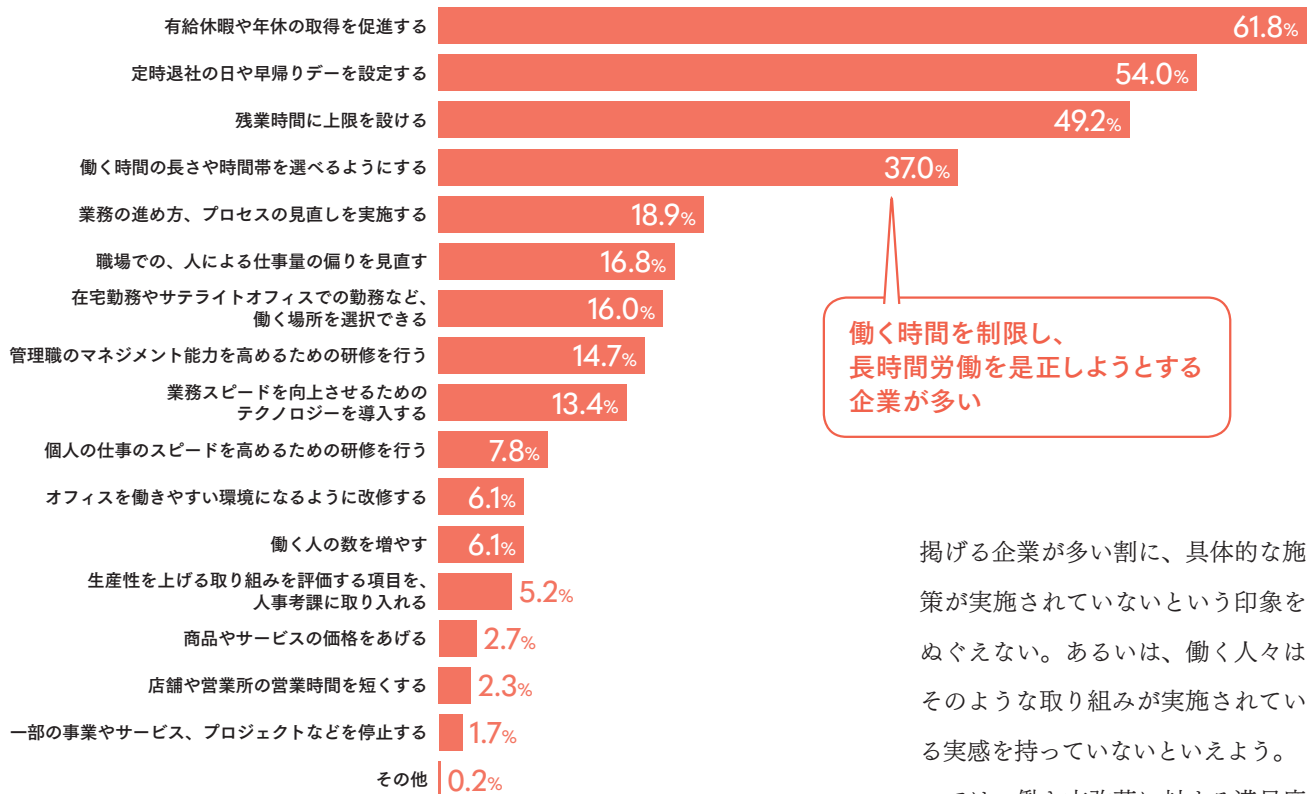


図4 会社で実施している働き方改革（複数回答）



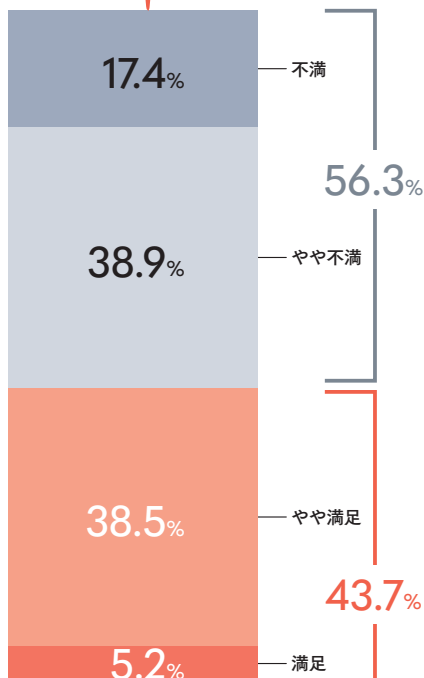
働く時間を制限し、長時間労働を是正しようとする企業が多い

掲げる企業が多い割に、具体的な施策が実施されていないという印象をぬぐえない。あるいは、働く人々はそのような取り組みが実施されている実感を持っていないといえよう。

では、働き方改革に対する満足度はどうか。満足している人（満足・やや満足の合計）がおよそ4割、不満（やや不満・不満の合計）はおおよそ6割と、やはり不満が上回る結果となった（図5）。

図5 会社で実施している働き方改革への満足度

不満、やや不満の合計は約6割。半数以上が満足できない



都三県在住の、働き方改革を実施している会社に勤務する男性500人。女性は、家庭責任を負っている程度に応じて、傾向が著しく異なる可能性が高いため、今回の調査は男性のみに回答者を限定した。

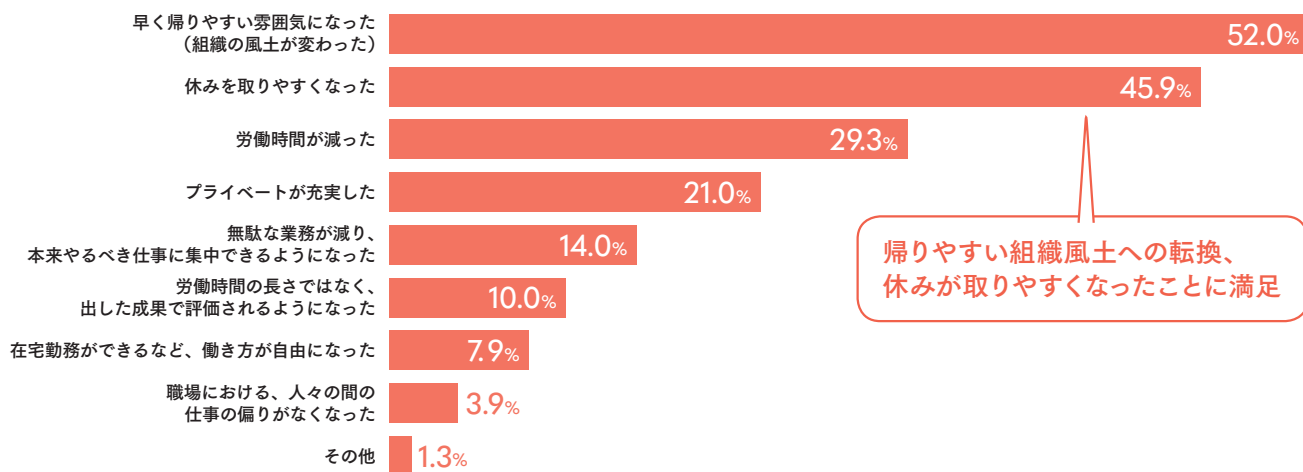
「会社で実施している働き方改革」（図4）を見てほしい。上位には、有休の取得推進を含め、働く時間を減らす、もしくは制限する施策が並ぶ。他方で、業務プロセスの改革や仕事の偏りの調整、研修やテクノロジーの導入などはあまり行われていない。生産性の向上を働き方改革の目的に

仕事が終わらない 働き方改革に共感できない

働く個人は、何に満足し、どこに不満を感じているのだろうか。

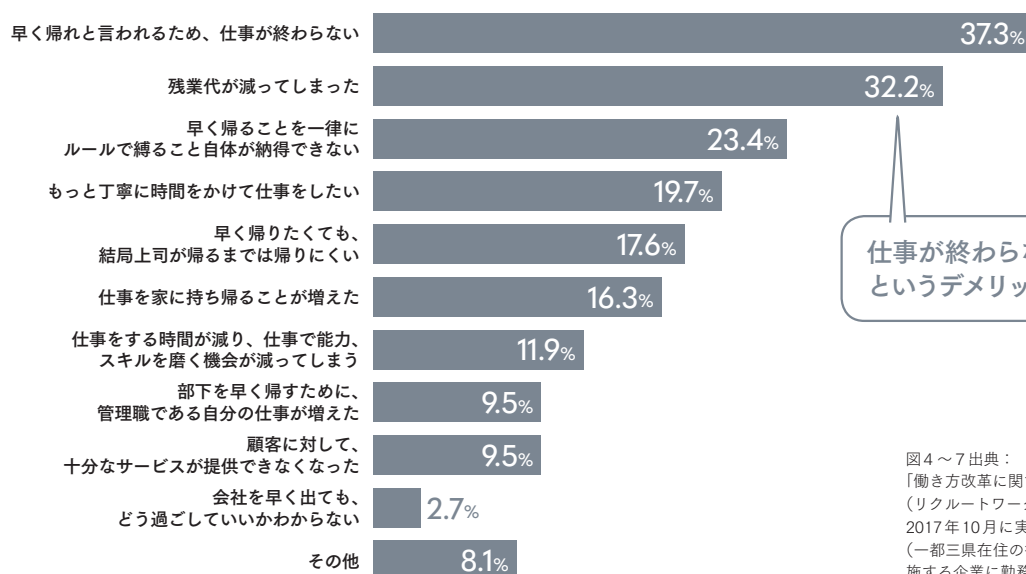
満足している人の多くは、働き方改革によって早く帰りやすい雰囲気になった、休日が取りやすくなったことをその理由に挙げている（右ページ図6）。また、「プライベートが充実した」「無駄な業務が減り、本来やるべき仕事に集中できるようになった」など、オン、オフの充実感につながる項目の数字は高くない。

図6 働き方改革に満足している理由 (n=229、複数回答)



帰りやすい組織風土への転換、休みを取りやすくなったことに満足

図7 働き方改革に不満を感じる理由 (n=295、複数回答)



仕事が終わらない、収入が減った、というデメリットに不満

図4～7 出典：
「働き方改革に関する調査」
(リクルートワークス研究所)
2017年10月に実施したWeb調査。有効回答数500人
(一都三県在住の従業員300人以上で、働き方改革を実施する企業に勤務する男性)

不満を感じる理由 (右ページ図7) では、「早く帰れと言われるため、仕事が終わらない」ことがトップ。残業を制限されるものの、生産性を高める施策には手がついていないことがその要因といえよう。「仕事を家に持ち帰る」という人も2割近くいる。そもそも、労働時間が短くなっていないという結果も別の設問から得られた。「働き方改革の実施後、最

も近い組織の状態」を聞いたところ、「みな早く退社し、仕事も順調に回っている」と回答した人は13.4%にすぎず、「労働時間はあまり減っておらず、多くの人が遅くまで働いている」(25.8%)、「早く退社する人は増えたが、一部の人はまだ遅くまで働いている」(49.2%)というのだ。不満の理由に戻ると、あとに続くのは働き方改革そのものに反対する

人々が一定数いることを物語る回答だ。「残業代が減ってしまった」「一律にルールで縛ること自体が納得できない」「もっと丁寧に時間をかけて仕事をしたい」などがそれだ。ここからは働き方改革の目的が伝わっていない、労働時間ではなく成果で評価する報酬制度設計が追いついていない、といった課題が浮かび上がってくる。

なぜ、働き方改革は成果も満足感も低いのか

あらためて企業と個人の調査を俯瞰すると、今起こっている問題は下記の3点に整理される。

1. 長時間労働を是正しようとする企業は多いが、実際に労働時間を短縮できた企業は半数程度

2. 本来の目的である生産性の向上にはおよそ至ることができていない

3. 働き方改革が個人の満足につながっていない

これらの背景に何があるのか、本項で分析を試みる。✓

その大切な武器を奪われることと同義に感じられ、個人が意欲的に取り組めなかったり、反発を覚えたりするのです」(山本氏)

もちろん、長い時間をかけさえすればよい商品やよいサービスが生まれる時代ではないと言われるようにはなったが、「その変化はじわじわと起こっているため、まだ前の働き方が通用するのではないかと様子を窺っている状態」(山本氏) だという。

1 長時間労働が是正できていない

まずは、長時間労働の是正の問題である。6ページで見たように、働き方改革の目的は生産性の向上や従業員の心身の健康の向上、満足度の

向上である。長時間労働の是正はそれを達成するためのプロセスであるにもかかわらず、それすらうまくいっていない実態が、個人調査でも浮き彫りになった。

なぜ、長時間労働はなくならないのか。労働経済分野で数々の実証研究を行う慶應義塾大学教授の山本勲氏は、「日本企業で働く人々の意識、日本企業の人材マネジメント、商慣行がそれぞれ長時間労働と深くかかわっているため」と指摘する。

「まず、多くの日本人に、長時間労働は、自分たちにとっての武器であり続けてきたという意識があります。日本企業が良質な製品やサービスを生み出すことに長時間労働は確かに寄与してきました。それが共通認識としてあるため、労働時間の削減は

海外赴任者はピア効果で労働時間が短くなる

一方、たとえ個人の意識が変化するとしても、「それだけでは長時間労働は是正できない」と山本氏は言う。

山本氏らが2009～2010年に実施した「日系グローバル企業転勤者調査」では、興味深い結果が出た。対象者は、英国、ドイツに拠点を置く日系グローバル企業に勤務する労働者である。「日本で長時間働いている労働者でも、英国やドイツに赴任すると、日本で勤務していたときよりも労働時間が有意に短くなるという結果が出た」(山本氏) という。「その背景にはさまざまな要因があります。周囲が効率的に働くため、また、



山本 勲氏

慶應義塾大学 商学部 教授



効率的に働くことが評価されるため、その影響を受けて自分も早く帰ろうとする意識が働くことが、まず挙げられます。これをピア効果と呼びます」(山本氏)。また、仕事とは1人で完結するものではない。同僚が帰ってしまったあと、1人で仕事をしても効率が悪いという理由もある。

「やるべきこととその成果の基準が明確であり、自らが達成すべきことを終われば誰に気を遣わずとも会社を出ることができる、自らの仕事の範囲における裁量が大きいといった理由も、インタビュー調査から明らかになっています。つまり、周囲の人々がどんな働き方をしているのか、どのような人事管理が行われているのか、労働時間の長短に大きく影響していることがわかります」(山本氏)

山本氏らが別に手がけた調査では、日本人の希望労働時間(一日にどれくらい働きたいか)は、英国人やドイツ人に比べて長いことがわかっている。「この結果について、日本人は働くのが好き、と分析するだけでは本質を見誤ります。長時間労働が評価される職場で働く労働者ほど、希望労働時間が長くなっており、これも組織風土や人事管理の方法が労働時間に大きな影響を与えている証

左だと思えます」(山本氏)

日本型雇用システムと長時間労働の深い関係

さらに根深い問題は、「日本型雇用システムそのもののなかに、長時間労働が埋め込まれている」(山本氏)ことである。「景気変動への対応の仕方が、日本企業と米国企業では異なります。米国企業の多くは人を減らし、人件費を削減することで不況期を乗り切ろうとしますが、日本企業は解雇しません。新卒一括採用、長期育成モデルを採っているた

めです」(山本氏)。新卒の真っさらな人材に投資し、時間をかけて育成するため、途中で解雇してしまっは元が取れない。「そのため、もともと正社員の人数は少なめに見積もり、景気がいいときにはその人たちが残業する前提です。不況になると、残業を減らすことにより、人員カットはせずに人件費を削減する、つまり、雇用保障と長時間労働がセットになっているのです」(山本氏)

個人に早く帰れるように努力せよ、というだけでは、とても長時間労働の是正が実現しないのは、以上の理由からも明らかだ。

2 生産性の向上につながっていない

次は、働き方改革における企業の最大の目的である、生産性の向上が実現できない問題について考えたい。OECDが発表する1人あたり生産性、

時間あたり生産性では、日本は常に低くランクされる。このデータに対しては反論も少なくないが、なぜ、日本人の生産性はこんなにも低いと

言われるのだろうか。「理由はさまざまですが、働き方に問題があるのは間違いありません。やはり、私たちの長時間労働は対価を生んでいるのか、という観点で振り返る必要がある」と、山本氏は説明する。「つまり、長時間行っている仕事の中身がアウトプットの質やそこから生み出される価格に反映されていないことが問題なのです」（山本氏）

山本氏はこのような問題が起こる理由の1つとして、上司や同僚に対する“過剰なサービス”を挙げる。「社内文書にもかかわらずフォントや色を工夫して書類作成をする、丁



土田昭夫氏

デロイトトーマツ コンサルティング
ヒューマンキャピタルリーダー
執行役員パートナー

寧な挨拶文付きで上司にメールを送るといったことが象徴的。これらは、付加価値を生む行為ではありません」。これらの行為がなくならないのは、「それが出世に影響するという実態や思い込みがある」（山本氏）ためであり、評価制度はそうならないなくても、上司への“サービス”を上司が評価する傾向があることが部下に透けて見えるからであろう。

提供するサービスと 得られる対価の不均衡

“過剰なサービス”は、上司や同僚に対してだけではない。「顧客に対しても同様」だと山本氏は指摘する。「“おもてなし”を売りにする日本ですが、海外でも高い料金を支払えば、日本と同等の、あるいはそれ以上のおもてなしを受けることができます。日本でもおもてなしをするのであれば、それを価格に転嫁する必要があるのに、それをやっていない。それこそがデフレの要因であり、生産性が上がらない根本的な理由です」（山本氏）

生産性とは言わずもがな、“投入する時間（リソース）”に対する“アウトプット”で測られる。生産性向上を目的とする働き方改革であって

も、分母の投入する時間を減らすことに着目する施策ばかりが目立つが、分子のアウトプットを増やす施策や戦略を、もっと実行していく必要がある。過当競争のなか、製品やサービスに対する価格を自ら下げていくという行為により、デフレスパイラルに陥っている多くの産業や企業の戦略をいかに変えるかという議論をもっと深めていかねばならない。

また、業務の標準化ができていないため、生産性が高まらないという問題もある。社内の業務を見渡しても、他部署はおろか、隣の席の同僚が同じ仕事をしていることがある。いわゆる“ひな型”が共有されていないため、本来であればショートカットできる仕事を一から始めることも少なくない。

「これは、社内に限ったことではありません。業界全体で標準化したり、情報をもっとオープンにすれば生産性は上がります。たとえば業務系のシステムやアプリケーションを業界で標準化・共通化しても、それが他社に対する優位性を損ねるわけではない、というケースは多いはず。そこで浮いた資金や人を、もっと自社ならではの強みを磨き、価値を生むことに投入すべきなのです」（山本氏）



3 個人の満足度が高まらない

ここまで見てくると、個人が働き方改革に不満を持つことにも合点がいく。労働時間を短くすることも、生産性を上げることも個人の努力では限界があるため、個人任せの施策に疑問を持っていることが根本にあるのだ。

加えて、働き方改革が働くという行為の主体である個人にとって密接な取り組みであるにもかかわらず、「それに取り組んだ個人の仕事や生活が改善されているという実感が持てないために満足が高まらない」と指摘するのは、前出の「働き方改革の実態調査」をリードしたデロイト トーマツ コンサルティング執行役員パートナーの土田昭夫氏である。

「単に労働時間が短くなったからといって、働く人々が満足感を得られるわけではありません。多くの個人は仕事で能力を発揮し、成長したいと考えています。成長してより高い

価値をスピーディに出せるようになって、それが労働時間の短縮につながるならば満足は高まるはずですが、ところが先に労働時間だけを削ると、「仕事→成長」という関連性が見えなくなり、個人の不満も不安も増幅するのです」(土田氏)

「働き方の質に注目すべき」と土田氏は強調する。「労働時間短縮のために自分がやりたいことや、やれば成果につながるまで削らなければなりません。能力を発揮できる場になっているのか、能力を活かし成長できる仕事を行えるのかを確認する必要があります」(土田氏)

自らの価値観に基づく働き方を自由に表明できない

もう1つ土田氏が問題視するのは、意識改革の遅れだ。土田氏は、働き

方改革を「一人ひとりが自らの価値観に基づく働き方を表明し、それを実現する自由度が上がること」だと定義し直すべきだと強調する。「しかし、多様な働き方を実現する制度は整ってきたものの、実際にはそれを使う人々の意識は、まだモノカルチャーのなかにあります」(土田氏)

個人が自由という権利を手に入れるなら、その代わりに、自ら考えるという自律心を持つことが義務となる。その義務を果たすほどには、個人は成熟していない、というのが土田氏の見立てだ。「まずは個人に自律を促し、同時に組織文化を変え、個人の意思を外に表明しやすくする。それによって、働き方に関する制度と実態のギャップに起因するフラストレーションは解消していくでしょう」(土田氏)

今、企業で行われている働き方改革の課題を総括するならば、「働き方改革」という言葉が独り歩きし、「長時間労働の是正のために何かしなければ」という焦りから本来の目的を見失い(あるいはそもそも考えず)、それに適した改革の手法を実践していないことだといえよう。

次章では、働き方改革の目的を本質的に考え、それを達成すべく改革を推進する企業の事例を紹介していく。

本質的な働き方改革へ 7の「改革」事例に学ぶ

働き方改革は、労働時間の短縮にターゲットを絞るだけでは目的を達成できない。

事業や意思決定の構造、報酬制度、仕事の与え方など、効果を上げる企業が何を変えたのかを紹介する。

CASE 1 : 働き方改革 = 構造改革

宅急便事業という社会的インフラを守るために
働き方改革を中心に経営や事業の構造を変える

ヤマトホールディングス



大谷友樹氏
上席執行役員

宅配業界最大手であるヤマト運輸が法人向け、個人向け運賃の値上げに踏み切った。個人向け運賃の値上げは27年ぶりだ。法人顧客に対しては個人向け料金の値上げ幅を上回るという。この値上げについて、ヤマトホールディングス上席執行役員の大谷友樹氏は、「議論を重ねたうえでの、断腸の思いでの運賃値上げです」と話す。「労働需給の逼迫など、現状の社会環境を鑑みて適正な運賃にさせていただいた。値上げにあたって、取引先のお客さまには丁寧に説明することを心がけました。ご納得いただいたお客さまも、残念ながらそうでなくお取引を終了したお客さ

まもいらっしゃいます」(大谷氏)

社内で慎重に検討したのは、個人に対する値上げだった。それでも、まずは“構造改革を優先すべき”という点で意見が一致した。「今、抜本的な構造改革に取り組まなければ、宅配事業の持続性が担保できないと判断しました」(大谷氏)

収益性の改善と同時に 労働環境を改善

それは、ヤマトグループだけの問題ではないという。「宅急便は、既になくてもならない社会的インフラであり、立ちゆかなくなれば、人々

の生活は不便になり、経済活動も制限されます」と、大谷氏は説明する。業界がサステナブルであるために、リーディングカンパニーこそがサービスの見直しや運賃の適正化を含む構造改革を牽引しなければならないというのだ。

運賃値上げによって得た利益は、配達業務の負担を軽減するための新たなテクノロジーの開発などに投資する。同時に、「たとえば、複数の運送事業者が利用できるオープン型宅配便ロッカーの設置や大量に荷物を運べるフルトレーラーなど、業界全体で使える設備や車両への投資により、会社の枠組みを超えて生産性を高め、業界全体の経営体質を変えていくことも視野に入れる」（大谷氏）という。そして、最大の投資先は人材である。「得られた利益によって、労働環境や待遇も改善しなければ、労働力は確保できず、働く人々の満足も得られません」（大谷氏）

働き方改革は全社一丸で 取り組む経営改革の柱

この数年、ヤマト運輸にとっては受難の時期が続いた。Eコマースの急速な伸びによる荷物の急増、労働需給の逼迫を背景に、労働環境が悪化した拠点も一部あった。「隔々ま



では管理・指導が行き届かず、未払い残業代に対する調査を全国で行い、その結果一時金の支払いにも至りました」（大谷氏）

現在は労働時間の適正化のために、取扱数量を抑制している状態だというのが、「今後ますます増加する荷物に対応するためには、働きやすさと働きがいのある環境を構築する本質的な働き方改革を実行しなければなりません」と、大谷氏は強調する。「2017年9月、議論を重ねたうえで、中期経営計画を発表しました。経営改革の中心に働き方改革を据え、全社挙げて取り組んでいます」（大谷氏）

働き方改革を労働時間の削減に留まらず、働く社員全員にとっていきいきと働ける場をつくることにまで踏み込むために、「ヤマトグループ働き方創造委員会」を設置した。社長、役員をはじめ、経営企画、営業、システムなどすべての部門から責任者が出席している。また、現場の声を経営に、そして働き方改革に

反映していくため、ヤマト運輸では全国各地でセールスドライバーなどが参加するパネルディスカッションを開催している。これにも社長は参加する。「経営陣が現場から指摘を受けることもあります。それでも感謝すべきことは、フルタイム、パートタイマーを問わず、多くの従業員がヤマトグループを好きでいてくれて、真剣に改革に取り組んでくれていることです」（大谷氏）

多くのパートタイマーが働く同社にとって、「新しい働き方の提案が急務となっている」（大谷氏）という。「雇用形態が違うから、労働時間が短いからといって、責任のある職務に就けないというのはおかしい。1日あたりの労働時間が、たとえば4時間の短時間勤務だとしても店のリーダーになれる仕組みがあれば、過重労働の防止策の1つにもなる。既存の枠組みを超えて、従業員がより意欲的に働ける制度を検討したいと思います」（大谷氏）

CASE 2 : 働き方改革 = 営業時間改革

営業時間を大胆に短縮 “量から質”への転換に全社で取り組む

ロイヤルホールディングス

ロイヤルホールディングスが展開するファミリーレストラン、ロイヤルホストの24時間営業店が、2017年にいよいよゼロとなった。ロイヤルホストでは2011年から徐々に営業時間を短縮してきた。2011年には24時間営業店舗が43店、平均営業時間は18.5時間だったものを、2016年には1店舗、16.8時間まで徐々に減らした。そして2017年には24時間営業店舗をなくすとともに、平均営業時間15.5時間と、さらに1.3時間短縮するところまで来た。「現在、平均的な店舗の営業時間は朝9時から深夜0時の15時間になりました。平均1.3時間の削減は、主に朝7時から9時の早朝帯の営業をやめることによって実現しました」と、話すのはロイヤルホールディングス代表取締役社長兼COO、黒須康宏氏だ。

24時間営業店舗の廃止、営業時間の短縮の背景の1つには、事業環境の変化がある。「45年前のロイヤルホスト1号店出店以来、主にモータリゼーションの波に乗って店舗展開してきました。24時間、365日オープンしていることの価値が大きかった時代が続きました。その後、コン

ビエンスストアなど他業態の競合が現れ、深夜・早朝のマーケットが変化し、深夜・早朝営業の売り上げと利益のバランスが悪くなってきたのです」（黒須氏）

営業時間を短縮しても 対前年比の売り上げは増加

「何よりも働く人々にとって厳しい環境である」（黒須氏）ことが、経営陣の背中を押した。たとえば朝7時から9時というたった2時間であっても、その時間帯を営業時間とするかどうかのインパクトは現場にとって想像以上に大きい。ロイヤルホストで働く主婦や学生のパート・アルバイトにとって、朝7時から9時は働きにくい時間だ。「すると、社員である店長や料理長がその時間に出勤せねばならず、彼らの労働時間が伸びる“しわよせ”が発生します。9時であればパートが開店準備を担当でき、店長や料理長は遅い出勤でも対応できるのです」（黒須氏）

早朝の食事のニーズがあることはもちろん認識していた。「それでも、たとえ一部の店舗であってもしわよ



黒須康宏氏
代表取締役社長兼COO

せを放っておくわけにはいきませ
ん」(黒須氏)

従業員に無理をさせれば、確実に
サービスの質は下がる。「逆に、彼
らの満足度を高め、心身ともに万全
の態勢で仕事に臨んでもらえば、よ
り質の高いサービスをしてくれるだ
ろうと信じていました」(黒須氏)。
もちろん、営業時間1.3時間を一気
に減らすインパクトは大きい。2017
年上期の既存店売上高の計画は前年
比97.1%、7億円の売上ダウンを覚
悟していた。ところがそうはならな
かった。既存店売上高は前年比
101.3%となったのだ。「具体的には、
ランチ、ディナーの来客数が伸びた
のです」(黒須氏)

営業時間の短縮を サービスの充実の機会に

ランチ、ディナーの来客数が伸び
た背景には、営業時間の短縮をきつ
かけに、“量から質へ”の掛け声のも
と、営業時間内のサービスの充実に
つなげるというメッセージを伝え続
けたことにある。

「それぞれの店舗で、ランチとディ
ナータイムにそれまでよりも人を多
く配置してくれています。それによ
ってお客さまの要望によりスピーディ
に、的確に応えられるようになって
きました」(黒須氏)。同時にメニュー
開発部門も、顧客のニーズに合った
高付加価値商品の開発に力を入れて
いる。「たとえばランチメニュー。従
来は健康志向の高まりに合わせたメ
ニューが多かったのですが、平日の

ランチには男性ビジネスパーソン
のお客さまも多い。唐揚げやステーキ
などボリュームがあってお得感のあ
るメニューを提供したところ、とて
も好評です」(黒須氏)

黒須氏は、店舗に足を運ぶのが好
きだという。現場で働くスタッフと
コミュニケーションを取り、現場で
何が起り、何に苦しんでいるのか
をつぶさに見て、どうすれば満足し
てくれるのかを考えてきた。そのた
め、「営業時間の短縮を発表したと
き、『よく決断してくれた』という声
がほとんど。みな、進んで協力して
くれました」(黒須氏)という。

営業時間の長短にかかわらず、開
店の準備や閉店時の清掃などの業務
は変わらずある。これらを短時間で
行うためのプロセス改善や情報共有
が現場で自然発生的に起きた。メ

ニュー開発にしても、「質・価格・
価値のバランスが重要。お客さまに
とっての価値をより高める工夫が求
められる」(黒須氏)が、そこを乗
り越えようと試行錯誤は続く。

「営業時間の短縮をきっかけに、経
営と現場が同じ方向を向き、それぞ
れが努力すべきことをやったことが、
売上げが落ちなかった最大の理由
だと思います」(黒須氏)



CASE 3 : 働き方改革=意思決定手法改革

成果責任を果たすため、スピーディな意思決定と権限委譲に全社で取り組む

アステラス製薬

毎週金曜日は16時終業。政府主導の「プレミアムフライデー」に先んじて、2009年から週末の早帰りを実践しているのがアステラス製薬である。「長時間労働が常態化していたその頃、定時を15分短くすることも検討されましたが、結局残業に置き換わるだけかもしれないという議論もあり、『金曜日くらいは早く帰り、家族と食事をすべきだ』と言って実施に踏み切りました。どう過ごしても問題ありませんが、ファミリーフライデーと呼び、早帰りを促しています」と、人事部長の中島竜介氏は話す。

2015年からは「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、全社的に従業員のワークライフバランス向上や健康管理、そして生産性、創造性の高い働き方を目指す働き方改革を実施している。このように同社は、労働時間の削減に早くから積極的に取り組んできた企業の1つである。

しかし労働時間を削減するからといって成果を減らしていいわけではない。「限られた時間のなかで、組織のリソースを最大限に活用し成果を引き出すことが求められる」と代表取締役社長CEOの畑中好彦氏が

ら、常にメッセージが出ているという。二律背反としてとらえられがちな労働時間短縮と高いパフォーマンスの両立を、同社では意思決定の手法の改革によって進めている。

自ら決めて責任を持って 与えられた権限は行使すべき

「もともと管理職以上のポジションには、そこに就く以上は“逃れられない”成果責任があります」（中島氏）

同社は2005年に山之内製薬と藤沢薬品工業の合併によって誕生した。「暗黙知が通用しない、氏も育ちも異なる人々がともに仕事を進めていくための共通言語として、成果責任が設定されました」（中島氏）。そのポジションにおいて数年間で達成するゴールが成果責任だ。達成するためのタスクやプロセスは本人が決める。

限られた労働時間のなかで成果責任を果たそうと思えば、スピーディな意思決定が必ず求められる。「トップからは常に、『権限を与えているのだから行使すべきだ』『決断しないのは仕事を放棄していることに等しい』と言われています」（中島氏）。



中島竜介氏
人事部長



同社の価値規範である「Astellas Way – One Astellasとしての5つのメッセージ」の1つである“主体性／オーナーシップ”という言葉の重要性を、あらためて会社としても発信しているという。

また、成果責任を果たすには、「すべて自分で実行していたら無理」（中島氏）なのも自明である。自分でスピーディに決めたあと、人に渡すべき仕事は渡す。権限委譲を進め、任せた仕事の意思決定権をも委ねる必要がある。「トップ自ら執行役員への権限委譲を進めています。私も上司である管理部門の担当役員からは、『グループリーダーの仕事は、グループリーダーにやらせなさい。あなたがすべき仕事をやってほしい』と常に言われています。たとえば私は戦略の立案に時間を注ぐべきであり、実行プランの策定は部下に任せるようにしています」（中島氏）。トップの考えは、全部長級を集めたミーティングや、次世代リーダー研修などを通じて全社に浸透させている。権限委譲は生産性の向上のためだけでなく、人材育成の意味でも徹底されるべきだ、というのが同社の考え方だ。

意思決定手法の改革を支える会議改革

意思決定のスピードを高めるための具体的な施策も推進している。会議改革である。「トップは常に『会議は物事を決めていない。権限のある人が決めて、決めたことにはその人が責任を持つ』と言っています。まず、経営会議から改革が始まりました」（中島氏）

同社の経営会議は、以前は1議題につき1時間程度の持ち時間が与えられていた。それでも起案者からの数十分のプレゼンテーションが行われるため、議論にかける時間を多く取れないという、どの企業にもよく見られるような会議スタイルだった。これに「1分間プレゼンルール」を導入した。出席者は事前に配布された資料に目を通し、議論の準備をすることが求められるようになった。「起案者にはプレゼンの時間が1分間しか与えられていないので、強い思いだけを伝えよう、ということにな

ります。このような形であれば、十分に議論の時間を取りつつ、短い時間で会議を終えられます」（中島氏）

会議の参加人数もできるだけ絞っているものの、グローバルに展開する会社にあつて、課題は国をまたぐ会議だ。「日米欧の3地域間で調整が必要な場合でも、あえて2地域での会議を2回実施するようにしています。3地域をつないだ会議となると、どこかの国の深夜帯にあたることが多くなる。すると、主催国であることの多い日本の担当者が割を食うことになってしまうのです。2回の会議となっても主催者が情報の結節点になれば、そのほうが結果的に無理のない進行となるのです」（中島氏）

また、3地域間、日欧、日米など国をまたぐ会議の「標準時」も決められている。これによって会議設定のスピードも上がり、担当者のスケジュールが組みやすくなる。

経営層から始まったこれらの会議改革も各部門に浸透し、労働時間の短縮に寄与している。

CASE 4 : 働き方改革 = 報酬制度改革

残業50%削減で年収20%アップ 「みんな」で考えた全員参加プロジェクト

メンバーズ

働き方改革の結果、残業が減って収入減となることに不満を感じる人が多いことは前述の通りだ。そうした不満が起ころぬように、企業のデジタルマーケティングを支援するメンバーズでは、“残業を削減すれば報酬アップ”という報酬制度を導入している。具体的には、2016年度から2019年度の3カ年で月平均残業時間を50%減らせば月額固定給が25%、年収が20%アップする仕組みだ。2016年度のスタート時点で29.7時間だった残業時間は2017年度上半期には16時間に減少、約39.4%の削減を実現している。

残業が減っても、売り上げは落ちておらず、2018年3月期の売上高は過去最高になると予測している。

裁量労働制を廃止 まず残業30時間を目指す

同社の残業削減への取り組みは、既に2009年には始まっている。「それまではITベンチャーの例に漏れず、裁量労働制で、時間管理にはあまり明確なルールがなかった。フレックス勤務のコアタイムはあるものの、

みんなお昼くらいに出勤して深夜まで仕事するのが当たり前。プロフェッショナルサービスは人材こそが重要であると標榜しているにもかかわらず、離職率が上がり、業績も徐々に悪化していました。このままでは事業が継続できないと、制度を刷新したのです」と、常務執行役員の高野明彦氏は当時を振り返る。

新しい制度では、裁量労働制をやめ、残業時間に応じて手当を支給することにした。そして、フレックスタイム制をやめ、朝9時出勤とし、残業時間を月30時間まで減らすことを目標にした。「月間20日働くとして日に1.5時間の残業であれば、従業員の心身の健康を損なうこともないだろうと判断しました。また、裁量労働制のもとで約30時間分の残業に匹敵する金額を支給していたため、30時間を達成できれば、制度を変更してもコスト的な問題は発生しないと考えたのです」（高野氏）

しかし、これでは、効率よく働いて残業を減らせば減らすほど収入が減ることになる。「そこで、賞与として利益の50%を社員に還元し、利益が出れば出るほど社員も豊かになる



高野明彦氏

常務執行役員
経営企画室室長兼EMC推進室室長

仕組みにしました」(高野氏)。早く
入社し、密度高く仕事をして早く帰
る。会社が成長した分は社員で分か
ち合う、という意識の統一を図った。
「当時の制度変更は会社再生プロ
ジェクトの一環で、並行してコスト
削減などにも取り組んだ結果、業績
はV字回復。残業時間30時間という
目標もさまざまな施策が奏功し、達
成することができました」(高野氏)

年収の額よりも 将来の見通しが重要

そんな同社が再び、2016年から働
き方改革に取り組んでいる。

背景にあるのは、IT人材の需給の
逼迫だ。「離職率が再びアップしてい
ました。今まで以上に人を惹きつけ
られるようにするためには、制度の
見直しが急務と考え、社員が参加し
てメンバーズでのキャリア、報酬を
あらためて考える報酬検討プロジェ
クトを立ち上げたのです」(高野氏)

これによって、いくつか課題が浮
かび上がってきた。「社員に希望年
収を聞いてみると、実は当社で支

払っている実績との間に乖離はあり
ませんでした。しかし、賞与額が業
績を反映するものであるため変動が
発生する。それが収入に対する不安
になっていたようです」(高野氏)

一方、30時間という残業も、IT企
業のなかでは低水準であっても、「出
産後も働き続けられるかという意味
では不安を持つ女性が多かった」(高
野氏)という。「より残業を減らし、
そのうえで未来を描ける報酬制度を
考える必要がありました」(高野氏)。
そのようにして導入されたのが、「み
んなのキャリアと働き方改革」と名
付けた、冒頭の“残業を減らしても
年収が増える制度”である。

生産性アップを条件に 残業を減らせば年収増

次ページの図のように、新制度の
もとでは、給与は基本給(月額固定
給+評価による昇給分)、時間外手
当、生産性手当によって構成される。
平均残業時間実績と生産性向上の度
合いに応じて、事前に定めた比率で
基本給に生産性手当を加算し、報酬

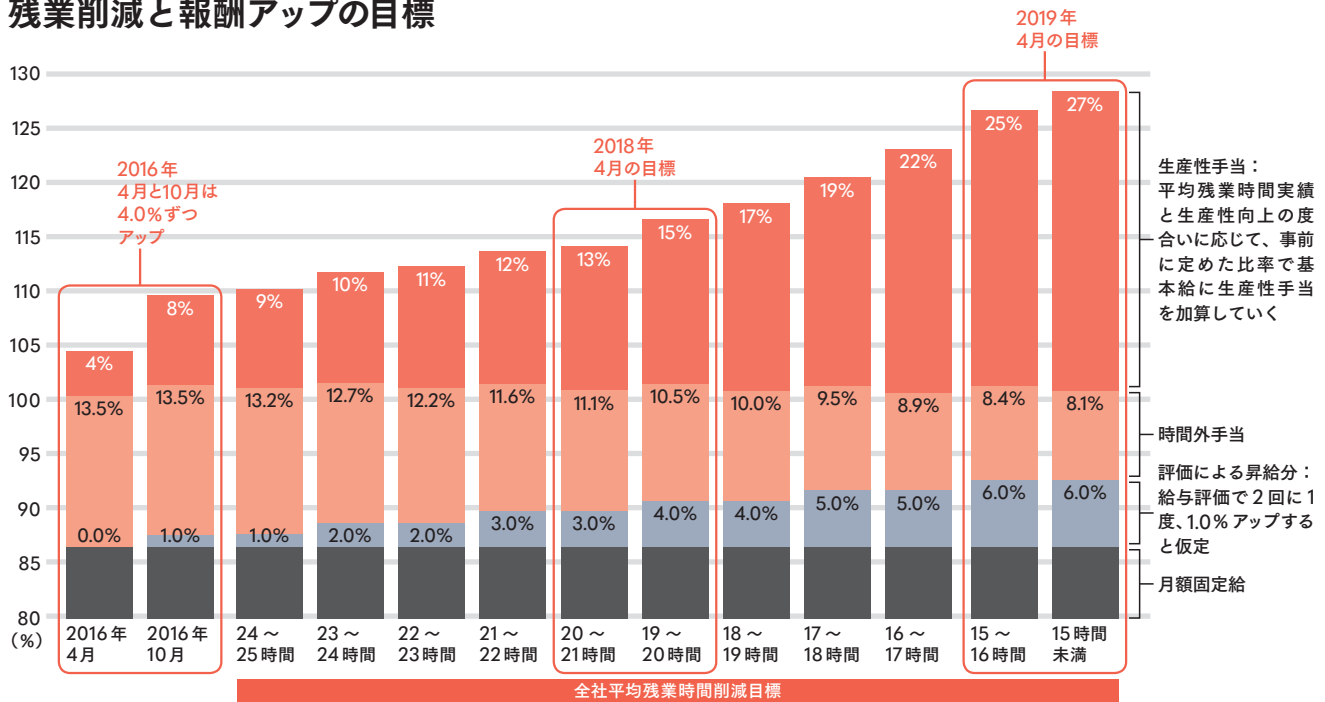
アップを図る制度だ。生産性は、給
与、残業代、業務委託費を含めた人
件費で会社の付加価値売上高(*)を
割ったもので算出する。「この社内指
標をクリアしなければ残業を削減し
ても生産性手当は増えない」(高野
氏)ため、残業の削減と効率アップ
を同時に実践することが社員の意識
に擦り込まれる。

ちなみに、残業を15時間に半減す
ると年収20%アップという数字を決
めた理由を聞くと、「社員が長期的
に安定して働ける年収を想定したが、
正直、厳密な根拠はない」(高野氏)
という。「1日1時間以下の残業であ
ればワーキングマザーも可能だろう
し、半減という切りのよさもあって
決めました。給与はもともと低い水
準ではありませんでしたが、10%よ
りは20%のほうが社員にもインパ
クトがあるだろうと思い、決めました」
(高野氏)。一見、“いい加減”に決め
ているように思えるが、「精緻に計
算して実行を遅らせるよりは、やっ
てみて反省点があれば修正するやり
方のほうがずっと効果的」(高野氏)
という思想に基づいている。“決め

(*) 付加価値売上高：売上高から外注費や仕入れを引いた、社内リソースによる売上高



残業削減と報酬アップの目標



出典：メンバーズ資料（2016年3月）より抜粋

てまずは実行すること”に意味があるというのだ。

残業削減と生産性向上は個人だけの努力では困難

残業時間を計測すらしていない状態から30時間に減らし、さらに15時間まで減らす目標を達成しつつある。加えて業績も向上し、生産性を確実にアップさせているのが、今のメンバーズである。

「残業の削減と生産性の向上を、個人の努力だけに委ねては達成は難しい」と、高野氏は強調する。

「まず生産性の向上は、経営陣による強みを活かした事業戦略の策定があってこそ。強みがベースになっている事業であれば、クライアントに対して、価格交渉をすることも可能になります。我々にしかできないサービスを受け取りたいクライアン

トであれば、適正な対価を払ってくださるはずですから」（高野氏）

価格交渉には撤退覚悟で臨むこともある。「私たちは当社の人材とサービスの価値を認めてもらわない限り、その会社との取引の継続は難しいと考えています。同時に無理なスケジュールでの業務は難しいことも伝えます。働き方改革の流れが本格化するなかで、多くのお客さまに納得いただいています」（高野氏）

マネジャーやチームが主体となって取り組むべきこともある。業務フローの標準化やミスをなくすためのチェックルールの導入は2009年当時から真っ先に行ったことの1つだ。そのうえで、毎朝、チームごとに業務分担の偏りをチェックする。一人ひとりがその日、何時まで何をするために残業をするのか宣言。業務が過剰に多い場合には、マネジャーがほかのメンバーに仕事を割り振る。

「生産性がアップしたかどうかの評価も、個人ではなくチームで行っています。仕事は1人でするものではありませんから、1人で取り組むだけでは残業も減らないし、生産性も高まらないのです」（高野氏）

同社が常に本気で向き合っているのは、「社員が幸せかどうか」である。メンバーズという社名に込められているのは、“参加意識を持った社員の集団でありたい”という思いだ。「処遇も働き方も、社員全員の考えを反映しようとしています。だから、みんなで考えるプロジェクトなのです」（高野氏）

働き方改革をしても従業員の満足が得られないと嘆く企業が多いなか、同社の社員たちが残業削減と生産性向上に真剣に取り組んでいるのは、自分たちの思いが込められた、頑張れば確実にメリットがある仕組みだからにほかならない。

CASE 5 : 働き方改革 = 仕事の進め方改革

IT導入とルールの明確化で業務を標準化 全員がマルチタスクを担える組織に

陣屋

新宿駅から電車で約1時間。神奈川県は鶴巻温泉の老舗旅館「陣屋」。1万坪の庭園内に、たった20の客室と6の宴会場。その威風堂々とした佇まいには、ほんの8年前に経営危機に陥っていた片鱗は見られない。

2009年、旅館の経営を先代から突然引き継いだ4代目オーナーの宮崎富夫氏の前職は、本田技研工業のエンジニアである。女将を務める妻の宮崎知子氏も専門商社で働いていたというから、旅館経営においては本場の“素人”。そんな2人が立ち向かったのは、赤字経営と10億円にも及ぶ負債だった。「施設を大きく改修するほどの資金力はありませんでした。まずは料理を刷新し、9800円にまで下がっていた客単価を上げ、経費を節減しながら売上げと利益を改善することからスタートしました」と、知子氏は振り返る。

全員が“単能工” 人件費率50%に向き合う

同時にオーナーと女将が取り組んだのが、従業員の働き方の改革である。経営を大きく圧迫していたのは

人件費だった。20の客室に対して、パートも含め従業員が120人以上いた。2008年には、人件費が売上げの50%を占めるまでに膨れ上がっていた。その背景には、老舗旅館らしい事情もある。「お客さまのお出迎え係、ご到着を知らせる太鼓をたたく係、料理を運ぶ係と、すべての従業員が専門特化した“単能工”でした。そのため、手待ちの時間が生じてムダが多かったのです」（知子氏）

それでも現場は想像以上に多忙だった。その理由は、アナログな管理方法にあった。「予約に関する情報はすべて手書き。予約台帳に手書きで記入し、お客さまの宿泊当日にはホワイトボードにそれを書き写して管理していたため、夕食のメニューや時間の確認のためにはロビーやお客さまの部屋、調理場を何度も往復しなければなりませんでした」（知子氏）

こうした状況を改善するためには、従業員がマルチタスクに対応できるようにしなければならない。そして、それを支え、業務を標準化・効率化するためのテクノロジーの導入が急務だと考えた。



宮崎知子氏
代表取締役 女将

テクノロジーの導入で 全員がマルチタスクを担う

導入したのは、「陣屋コネクト」という独自システムである。「スマートフォンやタブレットなど、各従業員が使いやすいデバイスを常に携帯し、予約、接客、料理、清掃、勤怠管理などすべてが1つのシステムで完結するようにしています。従来のようなムダがなくなったぶん、本来すべき“おもてなし”に時間を注げるようになりました」（知子氏）

いち早くIoTの活用も始めた。浴場の管理には温度センサーを入れ、人感センサーによって見張りも自動化した。車のナンバーの自動認識シ

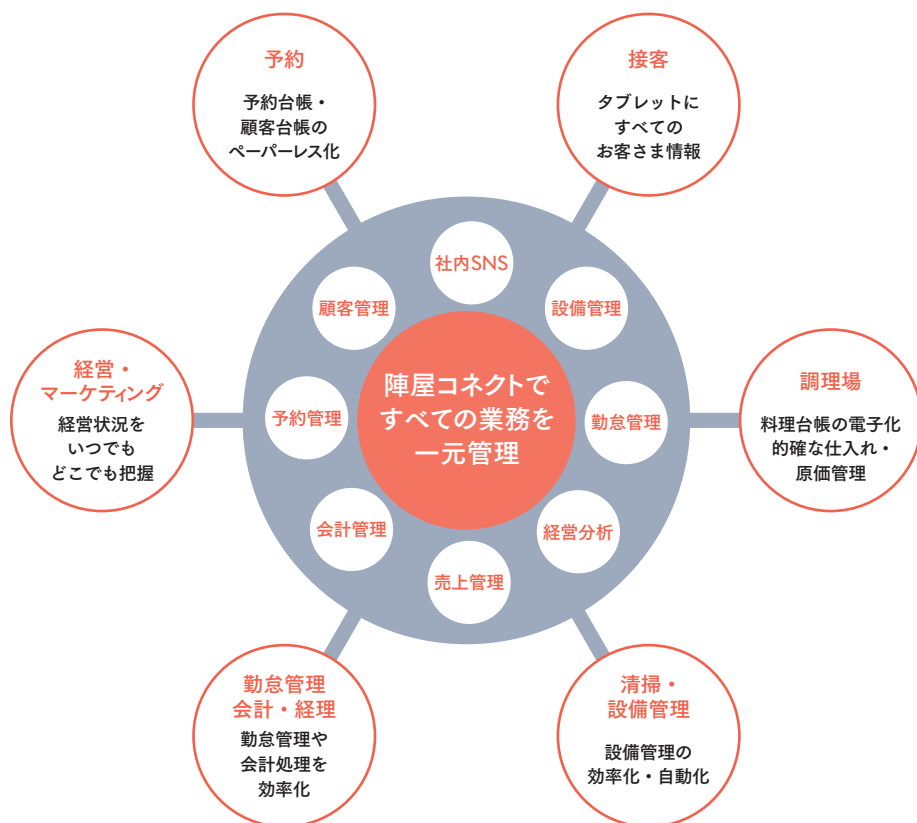
ステムにより、宿泊客が到着したらすぐに出迎えに行ける。たとえ手が塞がっていても、音声認識システムを使ってほかの従業員に要件を伝えられ、受け手は音声かテキストメッセージか、都合のいいほうで受け取ることができる。ITリテラシーの高低を問わず、情報を即時に共有できる仕組みになっている。「テクノロジーを使って業務を標準化することで、予約やお迎え、お客さまの情報管理など、誰もがマルチタスクを担えるようになったのです」（知子氏）

もちろん、なかには特定の役割以外に手を出したがらない“プロとしての矜持”を持つ人もいた。「マルチタスク化を進めるプロセスで、どうしても納得が得られず、残念ながら

退職に至るケースもありました。私たちはあらためて『みんなに求められる人になってほしい』と、陣屋の従業員像を設定しました。それに魅力を感じてくれる人が今、ともに働いてくれています」（知子氏）

それでも、「テクノロジーの導入後、逆効果だと感じさせてしまう瞬間があった」と、知子氏は振り返る。導入直後は一部の人に負荷が集中したり、不慣れによって業務が滞ったことがあるというのだ。「たとえば予約係がそれにあたりました。そのとき重要なことは、業務のプロセスを一つひとつ書き出し、“やめるべきもの”“先送りにできるもの”“ほかの従業員に振り分けるもの”を選別することです」（知子氏）。このように、滞りをなくすには意味がある。「もし、そこでつまずいたら働き方改革やテクノロジー導入に対する小さな懷疑が膨れ上がり、組織全体に伝播してしまいます。その芽を事前に察知して、摘むのは経営者である私たちの役割なのです」（知子氏）

「陣屋コネクト」によるすべての業務の効率化



出典：陣屋資料より抜粋、一部編集部により改変

ルールを決めて例外をなくす 意思決定をスピーディに

全員がマルチタスクを担い、どのような業務であってもスピーディに意思決定できるようにするため、もう1つ実行したことがある。それは、ルールの徹底である。

「たとえば、キャンセルポリシーすら不明確な旅館は少なくありません。ルールが明確でないほど、また、誰もがそれを熟知している状態でない



鎌倉幕府四天王の1人・和田義盛公別邸跡地に建てられた。同館内の貴賓室「松風の間」は、明治天皇が宿泊するために大磯に建てたものを移築。休館日にはドラマの撮影などにも活用されている。

ほど、上に確認を取ることが増えて
しまいます」(知子氏)

部屋料金、料理の料金、温泉入浴料など、細かい項目にわたって原価率も明らかにした。ルールや原価と原価率を把握していることによって、宿泊客に求められたことに対応するか否かを、従業員全員がその場で判断できる。「たとえばグラスでご提供する日本酒を気に入ってくださったお客さまが、一升瓶でお買い求めになりたいとおっしゃる。一升瓶で販売したことがなくても、グラス売りの原価がわかっていればその場で計算でき、従業員が値付けができます。わざわざオーナーや担当者に確認を取らなくても意思決定できるのです。後できちんと情報共有すれば、問題は起こりません」(知子氏)

こうしたプロセスを経て、陣屋では2014年から宿泊施設としては珍しい休館日を導入した。

休館日の導入でお客さまを 全員でお迎えする体制に

2016年にはさらに休館日を3日に増やし、現在、営業日は木曜日から日曜日の4日間である。「陣屋コネクトを活用して収集したデータを解析すると、月・火・水の3日間はさまざまな施策を打っても稼働率が上がらないことがわかっていました」(知子氏)

休館日を設定することのメリットは利益率の改善のみならず、従業員の満足度も向上することだ。以前はメンバーに休みを取らせようとするれば、管理職は休みを取れないというケースも多かった。

「現在は、全員が基本的には週休3日で、週4日、全員でお客さまを全力で迎える体制ができました。そのため、お客さまにもより高い価値を提供でき、お客さまの満足にもつな

がっています」(知子氏)

効率化による生産性の向上によって収益が改善し、それは社員の平均年収にも反映されている。平均年収は、2008年の288万円から2017年398万円へと、約4割向上した。従業員数は約120名から40名となり、売り上げに対する人件費比率は23%までダウンした。離職率は33%から4%に減り、熟練した従業員が増えている。効率化が収益を押し上げ、それが従業員の満足につながり、その従業員が顧客に対するさらなる価値を提供する、というよいスパイラルが描かれている。

今、陣屋のオーナーと女将が力を注いでいるのは、業界全体の生産性を上げることだ。陣屋コネクトとそれを活用した“陣屋経営モデル”を他旅館に提供するほか、食材や労働力の相互支援にも積極的に取り組んでいる。「業界全体で標準化するところは標準化して生産性を上げ、それぞれの旅館の強みにこそ経営資源を集中すべき。お客さまに提供する価値を上げ、旅館業で働く人の報酬や労働環境を改善し、旅館業を憧れの職業にすることが目標です」(知子氏)

CASE 6 : 働き方改革 = 仕事の与え方改革

仕事を“目的”で依頼することで 労働時間の削減と人材育成を両立

SCSK

SCSKは、言わずと知れた“働き方改革先進企業”である。同社の取り組みは、「スマートワーク・チャレンジ」といい、有給休暇20日取得、平均月間残業20時間未満を目標としてきた。既にそれらは達成し、「次の段階として、自席にこだわらない働き方を実践中。特に管理職がそうした働き方を進んでできるようになることを目標に、キャンペーンを行うなどして、浸透を図っています」と、人事グループ副グループ長の小林良成氏は話す。同社では、当時の経営トップ、中井戸信英氏が、強力なリーダーシップで健康経営を推進。働き方改革もその一環としてトップ主導で進んできたという経緯がある。現場はトップのその掛け声にどのように応えてきたのだろうか。

「多くのシステム開発会社と同様に、私たちの部署も終電近くまで働く人が多かった」と、流通システム第一事業本部システム第三部長の石澤貴明氏は働き方改革以前を振り返る。石澤氏が束ねる部門では5つの課の社員60人に、外注先のビジネスパートナー120人を加えた計180人が働く。「企業の基幹システムを構築す

る部門で、常にゼロからお客さまの要望を組み込むようにシステムをつくり上げるタイプのプロジェクトですから、必然的に残業も多かった。しかし、働き方改革によって、残業は平均で月17～18時間程度まで削減できました」（石澤氏）。もちろん、残業を減らすからといって「やるべきことを完遂するのは変わらない」ため、石澤氏は部下への「仕事の与え方」を変えていったという。

顧客と調整する権限 作業を省略する権限を付与

まずは、仕事を与えるときの「優先順位」の意識を変えた。「それまで多くのメンバーが深夜0時まで働き、その時間に会社を出るのが普通になっていたのは、終電という時間の制約があったからです。制約があることで帰れるならば、まずはそれを20時に切り上げることを徹底しました。売り上げやお客さまが私たちの優先順位の一番上でしたが、そこに労働時間の削減も大事、という考え方を浸透させたのです」（石澤氏）

そして、実際に部下が業務量を減



小林良成氏

理事
人事グループ副グループ長

的”で依頼すべきです。目的に照らして必要なことだけをすればよい、と伝えれば、部下が自ら仕事を改善する意識が必然的に生まれるのです」(石澤氏)

7時間30分の労働でも “修羅場”はつくれる

らせるように、2つの権限を付与した。

1つは、顧客と“調整する”権限だ。顧客の要望をすべて聞いていたら、当然労働時間は伸びる。「お客さまのため」という大義名分のもと、仕事に無限に時間をかけることが正当化される。「与えられた労働時間のなかで仕事を終わえようと思えば、時間内で出せる付加価値を自ら顧客に提案し、出すべき成果やスケジュールを調整する必要があるのです」(石澤氏)。どのような案件でも、顧客の要望ではなく、自らの提案を起点に仕事を進めるよう部下に求めた。

もう1つ与えたのは、「作業を省略する権限」である。「“目的”を果たすことが仕事のゴールなのだから、それを実現する“作業”のなかで必要がないものは省略してよい、ということ」(石澤氏)

一般的には、「コピーを取って」「会議資料をつくって」というように、“作業”で仕事を与える。「しかし、作業で依頼するとそれが手段として適切でなくても、その完遂がゴールになってしまい、ムダかどうかを検証する姿勢が失われてしまう。ですから、『この成果を出して』と、“目

よく、「仕事の時間を減らすと成長の機会が減る。部下の育成が十分にできない」という人がある。これに対して、石澤氏は「長時間労働と成長はリンクしない」と反論する。「仕事の与え方を変えれば、7時間30分の労働時間で“修羅場”はつくれます。仕事の難度を上げ、さらにそれを一定の時間内で終わらせることを求める。かなりの工夫と集中力が必要です。達成感は長時間頑張ったことから得られるわけではないと示すことが重要なのです」(石澤氏)

フォローアップ体制もある。「システム開発はチームで行う仕事。チームを編成するときには、そこに“育成枠”をつくっています。育成枠のメンバーにはメンターをつけ、特定の能力の開発をプロジェクトの目標の一部として掲げます」(石澤氏)

仕事の与え方を変える一方で、部下が長時間労働の状況下に置かれないように、石澤氏ら管理職は顧客とのコミュニケーションを取る。

まずは、予実管理の精度を向上させ、増加要因があれば顧客に納得し



こくざわ
石澤貴明氏
流通システム事業部門
流通システム第一事業本部 システム第三部長

てもらふことだ。「それまで、たとえば作業に必要なパソコンの環境設定などにかかる時間や手間は、見積もりに入れていませんでした。ところがそれが10人分となると、それなりの工数となります。こうしたコストを正しく積み上げ、適正な対価をいただき、適正な人員配置をして労働時間が長くないようにしています」(石澤氏)

また、“育成枠”に対する理解を得るのも管理職の仕事だ。オールスターメンバーによるチーム編成を求める顧客もいる。「全員が100点でなくても、チームで100点の成果を出すことを約束します。それを可能にするジョブアサインと、納得を得るための顧客とのコミュニケーションは上長の仕事なのです」(石澤氏)

Column : 働き方改革 = 人生の楽しみ方改革

“エッジの立った仕事と自分の時間の両立” を目指し、仕事はよりクリエイティブに

有沢正人氏 カゴメ執行役員 CHO（人事最高責任者）

カゴメの執行役員として、数々の人事改革を手がけてきた有沢正人氏。現在は同社の働き方改革にも熱心に取り組むが、「働き方改革とは残業削減の取り組みではない」と、有沢氏は強調する。「働き方改革を、私は“人生の楽しみ方改革”だと考えています。もちろん、仕事で成果を上げることは大前提。でも、仕事は効率よくやり切って、自分のやりたいことをする時間を増やすことが働き方改革の本質。目指すべきは、“仕事もプライベートもエッジの立った両立”です」（有沢氏）

有沢氏自身が、その“エッジの立った両立”の実践者でもある。

学生時代から、学業、音楽活動、テニスサークル、バイトと、多忙な日々を過ごしてきた。学生時代をそのような過ごす人は少なくないが、仕事を始めた途端、仕事一辺倒の生活になってしまうのが常だ。しかし、有沢氏はそうではなかった。初職である銀行に就職したあとも、“両立”追求の手を緩めなかった。有沢氏が特に深い興味を持って追求している

のは、音楽、マンガ、アニメ、ゲーム、ドラマなど、エンターテインメント系全般だ。仕事以外の時間の多くを今もそこに注いでいる。

観たい、感動したいという 衝動に正直に動く

有沢氏の日常は、ある意味“スーパーハード”だ。カゴメの役員の仕事はもちろん、日本を代表する人事リーダーとして多くの講演をこなす。そんな毎日のなかにあって、テレビドラマやアニメは深夜枠の放送も含めてすべて観る。マンガは人気のものから通好みのタイトルまで読み込んでいる。宝塚もたいていの演目を観ているし、映画も好き。『スター・ウォーズ』シリーズは公開初日の初回到必ず観るといふ。特に、「No music, no life」（有沢氏）というほど音楽には強い情熱を持ち、今も毎週のように妻と好きなバンドのライブに通う。ローリング・ストーンズの9日間のコンサートツアーのときには、ネット予約のない時代にもか



有沢正人氏

かわらず、窓口に並んでチケットを取り、6日間通う、というようなこともやってのけた。そのパワーはどこからやってくるのか。「観たい、感動したいという強い衝動が常にあります。それを叶えるためであれば努力は惜しみません。一方で、エンターテインメントは社会で今起こっていることの縮図であって、それを知りたいという思いもあります」(有沢氏)。今、流行っていることには、人々が熱狂する“何か”がある。それに無関心ではられない。「フィナンシャルファンタジーになぜそこまで熱狂するのか。それを知りたくて、発売日を買ってクリアするまでやってみる。自分が経験しないと、わからないことは多いのです」(有沢氏)

本人の価値観を大事に “Leave them alone !”

「エンターテインメントに限らず、世界や日本で今、起こっていることに、ビジネスパーソンは興味を持ってほしい。そして、自らの持論を語れるようになってほしい」(有沢氏)という。しかし、「強要することは絶対にしない」と、有沢氏は断言する。「人は自分の本当に過ごしたいことに時間を使えるからこそ、仕事を効率化し、限られた時間内でやるべきことをやろうというモチベーションが働きます。人事にできることは、その人がやりたいと思うことにお金と時間を投資できる制度をつくっていくことなのです」(有沢氏)

たとえば「仕事以外の時間はのんび

り過ごしたい」という考え方であっても、それをリスペクトすべきだと有沢氏は言う。「本人がやりたければいいが、そうではないのに語学や資格取得など自己啓発に時間を使いなさい、とリコメンドするのは仕事をさせていることと同義だと気付くべき。“Leave them alone !”です」(有沢氏)

だが、「好きなことに時間を使え」というメッセージは、仕事のクオリティ低下を許すことにつながったりはしないのだろうか。「同時に、仕事のゴールのバーは下げるな、というメッセージを出さなければなりません」というのが有沢氏の持論だ。これは、有沢氏が実践し続けてきたことである。毎日、その日の仕事のゴールを決め、それを達成するためのスケジュールリングをする。「ゴールを達成できない場合、プライベートの時間を多少は削ることもありますが、たいていは時間内に完遂していますよ」(有沢氏)

時間内で完遂するためには、「オペレーショナルな仕事を極限まで減らし、クリエイティブなことに時間を使う」(有沢氏)ことが重要なポイントだという。仕事を標準化し、同じ作業を繰り返しやらない。オペレーションを専門に行うプロに任せると。そうして捻出した時間を、より付加価値が高い仕事に振り向ける。「仕事もプライベートも、自分なりのエッジが立っているからこそ、人生が楽しくなる」(有沢氏)。この言葉に、働き方改革で従業員の満足を高めていくヒントが詰まっている。

有沢氏が ビジネスパーソンに お勧めするマンガ 3タイトル

『SLAM DUNK』

井上雄彦、集英社

高校のバスケットボール部を舞台とし、主人公である不良少年桜木花道の挑戦、成長を描く作品。「この漫画全体に通底する『諦めたら終わり』というメッセージを、すべてのビジネスパーソンが胸に刻むべきです」(有沢氏)

『ちはやふる』

末次由紀、講談社

主人公の高校生・綾瀬千早を中心に競技かるた部の面々の競技に没頭する日々、そのなかでの友情や恋愛模様が描かれている。「強烈なリーダーがいなくても、メンバーそれぞれが個性や持ち味を発揮し、チームを勝利に導いていく様子は、チームワークやリーダーシップの教科書ともいえます」(有沢氏)。有沢氏は、同じ理由で『響け！ユーフォニアム』(宝島社、同名小説をコミカライズ)もお勧めの作品として挙げている。

『宇宙兄弟』

小山宙哉、講談社

南波六太と日々人の兄弟2人が、「2人で宇宙飛行士になる」という幼い頃の約束を果たすため、宇宙に出て行く物語。「この漫画から読み取ってほしいのは、創意工夫によって無から有をつくり出せるということ。また、危機管理とはどのようなものか、その一端を知ることができると思います」(有沢氏)

あらためて、 働き方改革とは何か

働き方改革を構成する 7つの改革



営業時間の短縮
ロイヤルホールディングス

休館日を設ける
陣屋

営業時間 改革

営業時間や営業日を少なくすることで
働きやすい環境にし、
サービスの質を高めていく

意思決定 手法改革

権限の委譲や
ルールの明確化により
意思決定のスピードを上げ、
生産性を上げる

全員が意思決定
するための
ルールの策定
陣屋

部下への
権限委譲
アステラス製薬

自らの
責任で決める
ということの徹底
アステラス製薬

7つの事例で実践された取り組みを、1つの図にまとめた。各事例では「働き方改革＝〇〇改革」とそれぞれの象徴的な取り組みをもとに働き方改革を再定義したが、たとえば陣屋が「仕事の進め方改革」と同時に「意思決定手法改革」や「営業時間改革」を行っているように、どの企業もさまざまな改革に取り組んでいる。それは言うまでもなく、1つの取り組みだけで働き方改革の真の目的を達成するのは困難だからだ。

インプットを減らし アウトプットを増やす努力

前半で指摘した通り、働き方改革の真の目的、生産性の向上を果たすために必要なのは、シンプルに言えばインプットである労働時間を減らすか、アウトプットである成果や収益を増やすことだ。

事例にも、インプットとしての労働時間を減らす取り組みは多く見られた。そもそもの営業時間を短縮する、意思決定のスピードを上げる、会議改革、ムダな業務を削ぎ落とすなどがそれだ。また、メンバーズでは、従業員の意識が労働時間の短縮に向かうように、残業時間の削減を報酬のアップと結びつけ、組織風土

を変えていこうとしている。

しかし、インプットを減らすのみならず、ほとんどの企業は同時にアウトプットを増やすことにも取り組んでいる。たとえば、ロイヤルホールディングスでは、営業時間を短くしたぶん、顧客の満足度を高めるために料理やサービスの質の向上に努めている。単純な業務や情報共有をITで支援することによりインプットを減らし、おもてなしやその準備など、本来すべき仕事に集中することでアウトプットを増やす陣屋の例もある。

陣屋のように、インプットを減らしながらアウトプットを増やすためには、テクノロジーの活用が今後は欠かせなくなる。前出のデロイト トーマツ コンサルティングの土田氏は、「近年、注目されるのは、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)です。人が行っているメールやエクセルなどのアプリケーションを操作する業務のうち、自動化できるものを代替するソフトウェアで、コストも低いため、多くの企業で導入が進むのは間違いありません。機械に任せられる仕事は任せ、人はもっと付加価値の高い仕事に取り組むことが労働時間の短縮をしながらアウトプットを増やすことのカギとなります」と指摘する。

働き方改革から 悪しき商慣行を変える

また、生産性の向上には、個人の業務プロセスを変革するだけでは十分ではないことも事例から見てきた。業界全体で設備、業務などの標準化を行う必要があることを、ヤマトホールディングス・大谷氏や陣屋・宮崎氏が指摘しており、メンバーズ・高野氏は強みを活かした戦略の策定こそが重要、とも強調する。

そして、同時に、値上げなど価格の適正化を進める必要がある。「デフレスパイラルのなかでサービスや商品への適正な対価を得られていないことが、日本企業の実産性の低さに関係する可能性がある」と慶應義塾大学教授の山本氏が指摘しているが、これも、ヤマトホールディングスや陣屋、メンバーズ、SCSKで取り組みが進んでいる。「サービスは低価格やタダが当たり前」「顧客の言うことは全部聞く」という商慣行が、日本企業の実産性の向上の重石となっていることは否定できません。ただ、『価格を上げよ』というように、商慣行を法律で規制することは困難です。労働時間の規制は可能ですから、働き方改革から圧力をかけて、商慣行を変えていくことはできると思います」（山本氏）

それでも収益が改善されない部門があるのであれば、それは社会的に必要とされていないという判断をすべきなのかもしれない。「もちろん、その部門をなくすことで一時的に職

を失う人が出てくる可能性はありますが、もっと生産性の高い領域に人を動かすことで、社会全体の生産性が上がっていくはずです」（山本氏）

働き方改革の向こうにある 未来は従業員に見えているか

では、従業員の満足はどのように高めていくのか。収益が改善され、従業員の待遇にそれが還元されれば、「残業代が減ってしまった」という不満はなくなるはずだ。業務プロセ

スの改善やテクノロジーの導入に全社で取り組むことによって、「仕事が終わらない」「仕事で能力、スキルを磨く機会が減ってしまう」という不満もなくなるだろう。

そして、従業員が一丸となって働き方改革に取り組むためには、経営や人事が積極的に社員とコミュニケーションを取ることが求められる。それが一足飛びに満足につながるとは言い難いが、少なくとも、働き方改革になぜ取り組むのかという理解につながり、また、経営や人事が従

役割別 働き方改革でやるべきこと

経営陣

- 競争優位性のある戦略の策定
- 商品・サービスに対する適正な価格の設定（価格戦略の見直し）
- 業界全体の生産性を上げるため、業界横断の標準化への取り組み
- 営業時間の短縮（休業日を設ける／増やす）

ビジネスリーダー

- 権限委譲、意思決定のためのルール策定
- 業務フローの標準化
- 無理なスケジュールを防ぐための顧客との調整
- 適正な人員を配置するために適正な見積もりを行う
- 適切な業務分担によって偏りをなくす
- 達成すべきゴールを明示し、プロセスを任せろ

業員のニーズを理解することによって、従業員が求める施策を打ち出すことができるようになる。従業員の満足とは、働き方改革の結果というよりは、丁寧なプロセスによって醸成されるものなのだ。

従業員とのコミュニケーションにおいて念頭に置く必要があるのは、「働き方改革の向こう側にある未来を見せること」（山本氏）だ。「従業員にとって働き方改革は、従来とは違う努力を強いられることです。収入が増える、会社の業績がよくなる、

健康になれる、という明るい未来の姿と、そこに至るロードマップが見えていれば、従業員も真摯に取り組むはずです」（山本氏）

人事だけでコトを起こすのは難しい

企業取材を通じて、もう1つ、気付いたことがある。「人事だけでコトを起こそうとしてもそれは難しい」ということである。働き方改革においてすべきことを、経営陣、ビジネ

スリーダー、人事、個人というプレイヤー別に再編集したのが下図だ。

労働時間の削減のために、個人向けには、多くの企業が施策を導入しているだろう。しかしながら、労働時間の削減も実際には個人の努力だけでは限界があるし、戦略や顧客にかかわること、チーム全体の運営にかかわることは、経営陣やビジネスリーダーが動かなければ効果は見込めない。働き方改革において人事は誰と会話をしなければならないのか。それを再検討することが求められる。

人事

- 労働時間や雇用形態によらず、能力に則って責任あるポジションに就けるような人事制度をつくる
- 労働時間の多寡が収入に影響を与えない評価・報酬制度をつくる
- 各部門の仕事のなかで自動化できるものを分類し、テクノロジーの導入を進める
- 全員が早く帰るための風土醸成

個人

- 自らの権限に基づいてスピーディに意思決定をする
- 労働時間に限りがあることを常に意識する
- 会議の効率化
- 顧客や上司の言うがままではなく、自律的、主体的に仕事を進める
- オペレーティブな仕事を減らす
- 仕事のほかにやりたいことがある状態にする

人事は働き方改革を 誰とともに進めるのか

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子

2017年は、後に「働き方改革元年」と言われる年になるだろう。政府が先導する形ではあったが、「働き方改革」が一気に民間企業の“経営課題”に躍り出たのが2017年であった。

だが、元年であるにもかかわらず、早々に、多くの企業が行きつく先のない隘路^{あいろ}にはまっているようにみえる。このままでは働き方改革は、日本企業の行動や日本人の働き方を、未来に向けて変えきる前に、頓挫してしまいそうだ。出直すなら早いほうがいい。そう考えたのが本特集のスタートだ。

行き詰まりを感じてしまう 原因の所在

働き方改革やワークスタイル変革という名のもとで、多くの企業が残業時間の短縮（長時間労働からの脱却）を中心とするさまざまな取り組みを始めている。そして多くの企業が、働き方改革のゴールは生産性を向上させ、従業員がより活力ある働き方（生き方）をできることである、

としている。ここまでのロジックに特に大きな問題は見当たらないように思われる。

だが、特集前半で見てきた通り、従業員の過半数は働き方改革に満足していない。筆者は、働き方改革を推進する企業に出向いて、そこで働く人々と話をする機会が少なくないが、ある企業では、中堅の従業員が「この取り組み、人事はいつまでやるんでしょうね。そのうち下火になると思うので、それを待っています」と本音を聞かせてくれた。働き方改革には、従業員のワークライフバランス向上という目的が少なからずあるというのに、働く人々が、残業を少なくしよう、自分の時間を増やそう、という人事の掛け声に、あまり「ノッて」きていないのである。

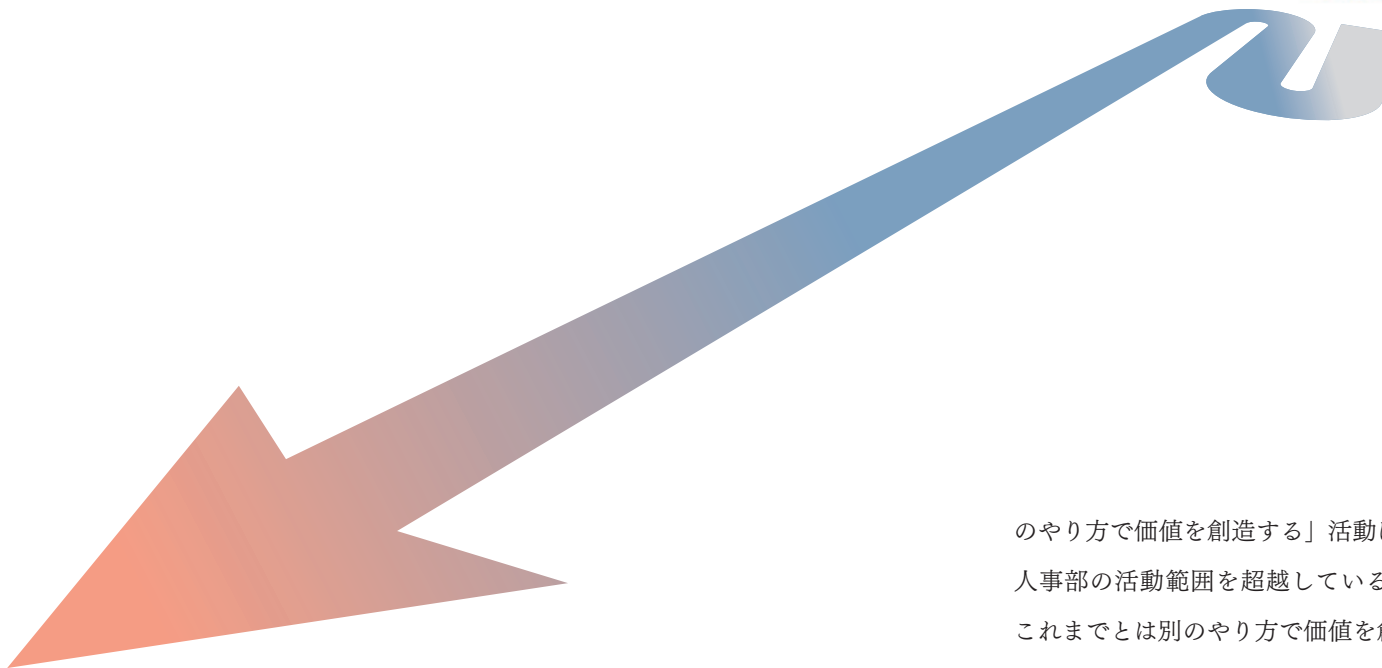
その理由について、慶應義塾大学の山本氏は、「日本企業の製品やサービスには、確かに長時間労働によって、よりよいものになっていた部分がある。新しい武器も渡されずにその武器を奪われるのでは、働く人が不安に感じるのは当然だ」と指摘し

た。この、「よい製品やよいサービスが長時間労働によって生み出されている」という部分に手を付けない働き方改革は、もとより成功するはずがない、と私たちも心したい。

長時間労働による 付加価値創出では 生産性は高まらない

特集内で何度か触れたように、生産性はインプット分のアウトプットという分数で示せる。極論にはなるが、長時間労働によって価値を創出していたということは、分子を増やすときには分母も増えるということである。これでは分数の値は変わらない。いつまでたっても生産性は向上しないのだ。

生産性向上のためには、分母であるインプット（労働量＝人数×労働時間）は小さくしつつ、分子であるアウトプット（付加価値）を大きくしていくという、2方向の活動が欠かせない。だからこそ、「労働時間の短縮」以外に手を付けない働き方



改革は、すぐに迷路に入り込んでしまうのである。そしてこれは、働いた時間がそのまま成果に連動するというビジネスから脱却しなくてはならない、という示唆でもある。

本誌の連載「人事は映画が教えてくれる」のナビゲーターを務める、明治大学大学院教授にしてリクルートワークス研究所特任研究顧問の野田稔氏は、「働き方改革＝成果の出し方改革」であると日ごろから言っておられる。経営からの命令、上意下達で定められたことを分業しながらやっていくという働き方ではなく、顧客接点を起点に、何をすれば顧客からの「ありがとう」を引き出せるのか、顧客の問題をどのように解決するのかを、今までにない知恵を絞って考え出し、実装すること、というのが、野田氏の「成果の出し方

改革」の意味するところだ。このような改革によって分子を大きくしつつ、一方で、労働時間が長くなることを防止しなくてはいけない。この舵取りはたやすいことではない。

働き方改革は 人事の仕事ではない？


ほとんどの企業において、働き方改革を主導するのは人事部である。だが、働き方改革が「長時間労働によって製品とサービスに競争力を付加する」という方法論からの脱却、「成果の出し方改革」だというのは、人事部だけでそれをなし得るはずはないことは自明である。

働く時間を減らしたり、人数を減らしたりすることは、すなわち分母を小さくすることは、確かに人事部の活動領域である。だが、分子を大きくする、すなわち「これまでとは別

のやり方で価値を創造する」活動は、人事部の活動範囲を超越している。これまでとは別のやり方で価値を創造し、成果の出し方を変えるための知見やリソース、その権限を持っているのは、事業にいるビジネスリーダーたちにほかならない。

特集で取り上げた6つの企業事例はどれも、従業員の労働時間を短縮することにとどまらず、より成果を出しやすくするための“もう1つの”改革のほうに着目した。どのケースでも人事ではなく、経営者やビジネスリーダーたちが新たな役割を果たしていることが見て取れるはずだ。

では、働き方改革における人事の役割とは何か。それは、経営者やビジネスリーダーたちに、新しい価値創出の方法論を考えてもらうこと、古いしがらみのなかで価値を生まなくなった慣習を断ち切るよう要請することである。

後世、日本の民間企業の競争優位の源泉が変わったのは2017年だったと、振り返ることができるように、出直すなら今しかない。 

連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や
興味の方角を解剖する

若者の時代

かれら

age 18

開発者・起業家

東出 風馬氏

Higashide Fuma 1999年生まれ。シュタイナー学園 高等部3年。2016年秋、高校2年のときに東京都主催の「TOKYO STARTUP GATEWAY」に応募。テーマ「能動的かつ直感的なロボットで今までの情報端末の限界を超える。」で優秀賞を受賞。獲得賞金で、2017年2月、パーソナルロボット開発の会社、Yokiを設立。孫正義育英財団準会員。

みんなが自分のプロジェクトを持って 助け合って生きていく。 そんな未来の働き方をつくりたい

子どものころからものづくりが大好きだったという東出風馬氏。中学2年のときに能動的に動くロボットの開発を志し、3年後、ビジネスコンテスト「TOKYO STARTUP GATEWAY」で優秀賞を受賞。その賞金を資本に高校2年で会社を設立した若き起業家だ。これからの時代を担う世代が作り出すビジネススタイル、そしてその目が見る未来の働き方とは？ 聞き手=清瀬一善（本誌編集長）

——2017年2月に設立したYokiではパーソナルロボットの開発をされているそうですね。

僕が中学2年のときに考えた「能動的に動くロボット」というものを、この会社で作り出したいと思っています。たとえば、「おなかですいた」と話しかけると「ピザをとりましょうか」と提案してくれる。人が考えることを先回りしてくれるようなロボットです。その第一段階としてパーソナルロボットの「HACO」を現在開発中です。

——最近ソニーからaiboの新型が登場するなど、大手企業がパーソナルロボットに力を入れ始めています。「HACO」にはどのような特徴があるのでしょうか。

ソフトバンクグループのPepperやシャープのRoBoHoNといったパーソナルロボットが既に発売されていますが、15万～20万円超ととても

高価です。それに、企業側が決めた使い方しかできません。まだまだロボットの使い方は十分に開拓されていないし、そもそも、どうして人がパーソナルロボットを買うのかというと、ちょっとかわいいし、近未来的な感じがするから、という理由が今はすごく多いんです。

そういうニーズを満たすためなら、もっと安く自由度の高いものがないのではないかと考えました。「HACO」は、3万円くらいの気軽に買える価格帯にします。そして外側のパーツや内側の部品は汎用的なものを使い、ソフトウェアもオープンソースで設計し、いろいろな人を開発に巻き込めるようなものを目指しています。また、高機能で役に立つことよりも、少し頭が悪くてもいいけど、より話しかけたいくなるデザインや愛嬌が大切。「HACO」もこのコンセプトに沿って、ユーザーが愛着

を持てるロボットにするつもりです。

ビジネスコンテストから 人脈が一気に広がる

——東出さんは高校生ですが、なぜ趣味や課外活動ではなく、起業しようと思ったのですか？

中学生のときに今つくっているようなロボットを思いついてから、自分ひとりでつくってみたこともありましたが、さすがうまくいなくて、一度はあきらめたんです。でもそのときにスティーブ・ジョブズの「自分の好きなことを事業にする」という生き方を知り、すごく共感しました。そこで自分が発想したロボットづくりでいつか起業しようと心に決めました。

最初は学校でものづくりクラブをつくってプログラミングや機械工作に取り組みました。そのときは2020年に起業すると学校で宣言していたのですが、高校2年のときにビジネスコンテストの「TOKYO STARTUP GATEWAY」で優秀賞をもらって資金ができた。それまでにPepperやRoBoHoNが登場していて、これは早く起業したほうがいいと考えたこともあって、会社を設立することに

しました。

—— 会社の開発メンバーは9人ほどと聞きました。どのようなメンバーで開発を進めているのですか？

年齢は高校生から40歳まで。基盤ハード、ソフトウェア、サーバーソフトウェア、Webサービスといった開発をリモートワークでお願いしています。自分は全体のマネジメントと本体デザインを担当していますが、まだ力不足の部分も多いので、できる人たちに手伝ってもらっています。

—— そんな幅広いスキルを持った人々を、高校生の東出さんがどのように集めたのでしょうか。

ビジネスコンテストや起業家のイベントで知り合った人たちが多くですね。フェイスブックでのメンバー募集で参加してくれた方もいます。Yoki副代表の三淵優太くんはリクルーティング能力が高く、優秀な人を連れてきてくれます。全員ほかの

仕事を持ちつつ、かけもちで手伝ってくれています。

実は僕はパソコンを初めて買ったのもフェイスブックやツイッターのアカウントをつくったのも、2016年の高校2年のとき。エンジニアなどの知り合いはまったくいませんでした。ロボットのコンセプト設計からビジネスプランづくりまで、すべて1人でやっていて、逆にいえば何をどうやっていいのかまったくわからない状況でした。シード投資家の存在も全然知りませんでしたし。でも「TOKYO STARTUP GATEWAY」に出場し、メンターといわれる人たちが付いてくれて、そこから一気に多くの人脈ができたんです。いろんなアドバイスももらって、こういう事業のやり方があるんだということを初めて知りました。

—— 高校生で起業、という気になるのは学業との両立です。学校と会社、時間はどのように配分している

のですか？

学校は普通に通っていて、放課後と土日が会社活動の時間です。会社のメンバーとは主にビジネスチャットサービスのSlack(スラック)で連絡をとっています。年齢が離れているメンバーもいますが、コミュニケーションに悩んだことはないですね。

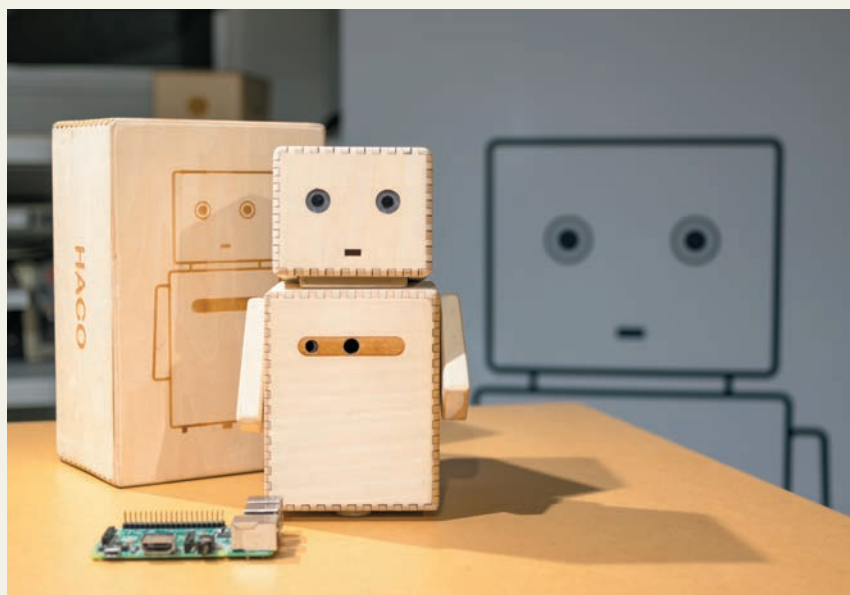
—— もう1つ気になるのは資金。開発費用などもかかりますよね。

実はそれほどかかかっていません。ロボットの筐体は金型をつくるとお金がかかります。3Dプリンターの利用も考えましたが、完成度がいまひとつ。そこで、木材をレーザーカッターで切って組み立てるものにするのでコストを抑えています。それがかえってロボットのぬくもりにつながったかなと思います。費用は月に3万円も使ったら、結構かかったな、という感じですね(笑)。

現在開発中の「HACO」は理想のロボットの第一段階。これを早く製品化して、クラウドファンディングで先行発売をし、その後一般販売をしていく予定です。

世の中が少しでも楽しくなることに貢献していきたい

—— やはり、私たち「大人世代」から見ると、東出さんのような生き方は、とても勇気があるし、踏み出せない人が多いのではないかと思って



Yokiが現在開発中のパーソナルロボット「HACO」。大手企業が発売するメカニカルなロボットとまったく異なる、愛嬌のあるおもちゃのような雰囲気。部品の組み立て、着色、仕上げ工程まですべて手作業だ。

しまいます。

僕のように「生活のお金を稼ぐことに直結しないけどやりたいこと」のプロジェクトに時間を割く働き方は、これから普通になっていくんじゃないかと思っています。生活のためにひたすら働くのではなく、たとえば、週2日は生きていくためのお金を稼ぎ、残りの時間を自己実現のためのプロジェクトに使う。そして、各自のプロジェクトをお互いに助け合う、というような。

実は、そういった生き方、働き方を支援するためのプロジェクトも2016年から始めました。1つは、起業前のプロジェクトレベルのアイデアの広報をサポートする「SEED TREE」というニュースメディア。もう1つはプロジェクトのメンバーや資金集めをサポートするフェイスブックグループ「IdeaSHARING」です。


これらの活動も、いろんな人脈のなかで同じ考えを持った仲間と出会って、立ち上げたものです。

——ロボット開発以外にも活動を広げているんですね。東出さんをそのように突き動かすものはなんですか。

ロボットの開発で起業を考え始めたころから、資本主義のなかで格差が広がっていることが気になり始めていました。その格差は金銭的な面だけでなく、モチベーションにも広がってきていると思ったんです。



でも、小さくてもいいから、自分がやりたいプロジェクトを立ち上げる人がたくさん現れたら、まずモチベーションの問題は解決できるんじゃないかと。自分もそうですが、何かを始めようとするとき、誰だって「いいことをしよう」と思って始めますよね。だから小さなプロジェ

クトがたくさん生まれればちょっとずつ世の中も良くなっていくと思っています。今、大学進学も視野に入れていて、未来の働き方を研究する学部に進学したいと考えています。微力ですが、自分の力でちょっとだけ世の中を楽しくしていけたらと思っています。 

After Interview

「技術にはあまり明るくない」そう明言する18歳が、ロボット開発プロジェクト全体をマネジメントしている。それを実現できる背景には、起業家を支援する仕組みや、安価になったビジネスインフラの有効活用がある。ビジネスコンテストに無償のシェアオフィス、そして、SNSのフル活用だ。起業の壁がかつてないほど低くなった現代社会に、東出氏は悠々と漕ぎ出しているのだ。

そして、彼が世に送り出そうとしている商品は、オープンソースとオープンイノ

ベーションを前提としている。ユーザーやほかのベンダーとともに「使い方」を一緒に考える必要のある商品、いわば半完成品であることがウリになる時代でもあると、彼は敏感に見抜いている。

このような現代の変化を、自在に我がものにして生きているのが東出氏である。氏によれば、現代は、稼ぐためにではなく、世の中をより良くするための活動が重要であり、それがかつてなくしやすくなっている時代でもあるという。

私たちには見えないものが、彼には確かに見えている。私たちは、無数に存在する彼のような若者たちに、現代というものを謙虚に教わる必要があるのかもしれない。

連載

人事の ジレンマ

人事は常に二律背反に
向き合っている
ジレンマに対する解を探る

今号のジレンマ

定年延長に
取り組む必要がある



活躍してもらおう
働き方の設計が難しい



直井厚郎氏

オリックス株式会社
グループ人事部長

Naoi Atsuro 1993年オリックス入社。浜松町支店を皮切りに支店営業を経験し、2010年から人事部人事組織管理チーム。2012年人事部人事チーム長となり、2015年より現職。

八代充史氏

慶應義塾大学
商学部教授

Yashiro Atsushi 1987年日本労働研究機構（現・独立行政法人労働政策研究・研修機構）。1996年慶應義塾大学商学部助教授。2003年より現職。博士（商学）。

Text = 瀬戸友子 Photo = 刑部友康

2013年施行の改正高年齢者雇用安定法により、企業は2025年までに希望者全員を65歳まで雇用することが義務づけられた。経験豊富な60代の人材を有効活用できれば、将来予測される人材不足にも対応できるが、意欲を持って活躍してもらえるような処遇を必ずしも保障できないため、定年延長に踏み切れないという企業も多い。2014年に多くの企業に先駆けて定年延長を導入したオリックスの直井厚郎氏と、日本企業の人的資源管理に詳しい慶應義塾大学教授の八代充史氏の議論から、人材の力を引き出す定年延長のあり方を考える。

シニア人材に投資して 真の戦力化を図る

八代：65歳までの雇用を義務づけた改正高年齢者雇用安定法には、3年ごとに1歳ずつ定年の年齢を引き上げる経過措置があります。オリックスでは、2014年の時点で一気に65歳定年制を導入されたんですね。

直井：経営の判断です。当初人事としては、もっと準備期間をとって段階的に引き上げていこうと考えていました。ところが、「いずれにせよ65歳まで雇用することになるのであれば、先行して定年延長すべき」というのが経営者の意向でした。ですから、定年延長という方針を先に決めて、そこから具体的な制度設計を

考え始めたというのが実情です。

八代：日本企業では、定年延長よりも、再雇用制度を選ぶ会社が多いですね。ただし中小企業のように、新卒採用に苦勞していたり、離職率が高い企業では、定年延長を導入する割合が高い。若い人が採れない分、高齢者の雇用を延長することによって労働力を確保するというのは極めて合理的な判断といえます。

また、大手企業でも、自動車ならホンダ、食品ならサントリー、流通ならイオンなど、各業界を代表するような企業が定年延長を導入していますが、必ずしも他社が追随しないのは、各社、個別の事情を抱えているからでしょう。

定年延長を導入するにあたっての

1つの大きな課題に、報酬の問題があります。日本的な年功序列賃金体系により、シニア世代は貢献度に対して賃金が高くなるため、そのまま定年延長すると、人件費の負担が重くなってしまいます。

直井：確かに人件費は大きな問題ですから、なかなか人事だけでは判断できない。私たちも経営層と議論を重ねて、「これはコストではなく60代の人材への投資である」という結論に至りました。

実は当時既に再雇用制度を導入していましたが、その効果に疑問の声もあがっていました。一度退職し、退職金を受け取ってから働くとなると、活躍しようという意欲も高めづらく、60歳以降の再雇用期間が「福利厚生」になってしまう。それならば、むしろ定年延長に踏み切り、全員に確かな戦力になってもらおうと考えました。

経営にはそのための原資を確保してもらい、人事は、支払う報酬以上の活躍を促す仕組みを考えました。ここまで経営の理解を得られたのは、本当に恵まれていたと思います。



高齢者活用を進めるならば 年次管理や役職定年制について 再考すべき

八代 氏

3つの選択肢から 自分で働き方を選ぶ

八代：定年延長を実施しながら、再雇用制度も残したんですね。

直井：正確に言うと、65歳定年制、再雇用制度、早期退職優遇制度という3つの選択肢を用意しています。ほとんどの社員が65歳までの定年延長を選びますが、住宅ローン返済など、60歳時点で退職金を受け取る前提でライフプランを立てている人など、再雇用制度を選択する社員も少数ですが存在します。また、60歳になった時点で他社に移る社員も2割程度いますね。

八代：実際に活躍してもらうために、どのような工夫をされましたか。

直井：60歳以降は役職には就かず、担当者として実務を担います。少し期待役割を下げの形になるので、報酬も59歳時点の6割程度になります。もっとも再雇用制度では3割程度です。それよりはずっといい条件なのです。

役職者から担当者への移行は、実は60歳より前に始まります。定年延

長と同時に、課長が50歳、部長が55歳という役職定年制を導入したのです。担当者としての実務を担う60歳以降の働き方へのソフトランディングを狙ったものです。

八代：役職定年から65歳定年までのモチベーション管理が重要ですね。

直井：おっしゃる通り、役職定年後はポストも処遇も約束できないのですから、会社へのロイヤリティを高めることは難しい。そうであれば、仕事へのロイヤリティを高めてもらうことが大切だと考え、グループのなかで、本人にとって最もフィットする仕事に就けるようにしています。というのも、本人がやりたい仕事、あるいはやりたいという自覚がたとえなくても、本人が最も経験を蓄積している職種では、高い価値を出してもらえると考えたからです。ですので、本人に丁寧にヒアリングをしています。

それでもマネジメント志向が強い場合、55歳や60歳の時点で自ら社外にチャンスを求める人もいます。

八代：その場合は、早期退職優遇制

度を利用されるわけですね。

直井：はい、外に活躍の場を求めるという選択も応援すべきだろうと考えています。

ほとんどの人は定年延長になりますが、多様な働き方の選択肢のなかから自分で選ぶということは非常に重要です。自ら選択したからこそ、目の前の仕事を頑張ることができるのだと思います。

一律の仕組みのなかでも 個の違いを見極める

八代：オリックスのように役職定年制を導入する企業がある一方で、役職定年制の運用に悩んでいる企業は少なくありません。「役職定年がうまくいかないのに、定年延長などできるわけがない」という声を聞いたこともあります。

たとえば早くから定年延長を導入しているある企業は、役職定年を設けていません。能力がある人は、60歳以降も役職に就いたまま、同じ処遇で高齢になるまで働くことができます。もともと年次管理が厳しくなく、同期のあいだでも早くから職務

活躍のカギは 自ら選び取ったキャリアである という実感

直井 氏



や役割に応じて処遇の差がついていました。全員が「自分はこのポジションでやっていく」ということを理解しているので、誰がどのポストに就き、誰がポストから降りるのかも明快で、役職定年を設けなくても問題は生じないのです。

直井：確かに当社でも、定年延長よりも役職定年を定めたことのほうが社員にとってインパクトが大きかったようです。以前からポストから降りる年齢には暗黙の了解があったのですが、下の世代のモチベーションを下げないため、また60歳以降は担当者として活躍してもらいたいというメッセージを発するため、あえて役職定年を明示した経緯があります。

八代：もちろん一概に、定年延長をするなら役職定年をなくすべきと言うつもりではありません。銀行のように年次管理が厳しい業界では、一律に出口を決めなければ役職者が増え、組織の体をなしません。あくまでも、その会社の人事管理との整合性のみかで決まってくるものなのでしょう。

ただし、高齢者活用における人事の要諦は、「一律対応」による公平

性の担保と「個別対応」による適材適所のバランスをいかにとるかです。役職定年制が卓抜した能力ある人材の活躍の場を奪うのでは、本末転倒です。年次管理や役職定年制について再度考えることが必要だと思います。

直井：実際、当社も65歳定年制の導入から3年が経過し、個人の意欲や能力の差も見えてきました。一部には、この人の期待役割を下げるのはもったいないと思えるケースも出てきました。将来的には、貢献している人の処遇を高くするよう、制度を見直すことも必要かもしれません。

自ら選び取ったキャリアで 意欲的に働く60代

直井：ただし、現状の制度でも60代の社員には一定の満足感を得てもらっています。従業員サーベイの結果を見ると、収入は6割ほどに減るにもかかわらず、満足度は非常に高いのが特徴です。この手の調査では、20代をピークとして年齢を重ねるほどに満足度が下がっていく傾向にあるのですが、60代は「今の仕事を今後も続けたい」「今の仕事に経験・

能力を活かすことができる」「今の賃金・労働条件に満足」などの項目で全世代平均よりも高くなっています。「職場には相談したり協力し合う雰囲気がある」に関しては全世代平均を下回り、少し周囲に遠慮している様子が見えませんが、おおむね満足度は高いといえます。

その理由は、他社の同世代と比較して処遇がいいこと、また、期待役割が下がっていることで、59歳までと比べると負担が軽いこともあるでしょう。何より、本人のやりたい仕事をアサインすることで、自分の価値を発揮できていると感じられる点が大きいのではないかと思います。

八代：これからの社会において、高齢者活用は欠かせない施策です。高齢者活用とは、本質的には、高齢者と後に続く世代が仕事と報酬をシェアする、ということです。

高齢者活用が「居座り」「既得権化」と思われたいような手を打てば、後に続く世代も自分の未来をイメージできるようになる。そうすることが、若手世代のモチベーションダウンの防止につながるはずです。

連載
学んだら
大人が
再び

働く、学ぶ、そして働くという
生き方が拓く未来とは



Ohmura Mikiko
アイビー・リレーションズ代表取締役

大村美樹子氏

商品企画、顧客管理
↓ クレーム対応に特化した人材育成支援

転身のプロセス

1986年 22歳

成蹊大学経済学部卒業後、富士通に新卒入社。商品企画、WEB直販サイトの運営に従事する傍ら、顧客対応窓口にてクレーム対応を行い、その管理業務やスタッフ研修なども担う。



2009年 45歳

在職中に早稲田大学人間科学部に入学、本格的に臨床心理学を学び始める。並行して産業カウンセラーの資格を取得し、女性起業塾にも通うなど、独立への準備を進める。2010年、24年間勤めた富士通を早期退職し、クレーム対応を中心とした研修やコンサルティングを行うアイビー・リレーションズを設立。



2017年 現在 54歳

クレーム対応に加え、メンタルヘルスの分野においても臨床心理学的な観点を生かした研修やカウンセリングを実施。企業、行政、教育機関など、その顧客層は幅広い。

新卒入社した富士通で、商品企画や顧客管理に携わってきた大村美樹子氏が、新しいステージを求めて舵を切ったのは40代半ばのこと。

「きっかけは、その10年ほど前に遡るのですが、出産した長男が医療トラブルで寝たきりになるという障害を負ってしまったことです。働くことが好きで、猛烈に仕事をしてきた私の生活は一変し、時間的にも精神

的にも追い詰められた時期がけっこう長く続いたのです」

「働くこと」の見直しを図るなか、大村氏は大きな気づきを2つ得た。

「1つは、働き方を自分で決められない大組織で、このまま走り続けて幸せになれるのか?という疑問。そしてもう1つは、周りの方々の助けがあったからこそ、子育てや仕事を続けてこられたという事実。それま

で、自分で何でもできると思っていたのは錯覚だと気づかされました」

会社の看板を外し、個人の力でここまで仕事ができるか試してみたい。助けてもらったぶん、今度は自分が社会や人々の役に立ちたい。そう先を見据えるようになった大村氏は、2009年から一気に行動を起こす。まずは、広く勉強をするために早稲田大学人間科学部に入学し、追ってす

ぐ、会社の早期退職プログラムの一環である起業支援を利用して女性起業塾にも入塾。ここで定まったのが、クレーム対応に特化した人材育成支援という事業の方向性で、大村氏は、翌2010年には富士通を早期退職し、会社を設立している。

研究と仕事とを好循環させる

起業塾で自身の“棚卸し”をしたことで鮮明になったのは、「自分は何が好きなのか、得意なのか」ということ。それがクレーム対応だった。「会社員時代、コールセンターで顧客クレーム対応をしていたんですけど、私、失敗したことがなくて（笑）。むしろ得意で、十二分にやりがいを感じていました。でも一方で、こういう感情労働^(※1)にうまく対応できず、苦痛を感じ、ストレスで潰れる人を少なからず見てきたんですね。この分野なら、自分の経験やスキルを生かして、何かお役に立てるかもしれない。ならば、もっと力をつけようと。人の心はどうすれば強くしていけるか、そのメカニズムを学ぼうと考え、大学での勉強を臨床心理学に絞っていったのです」

選択したゼミでは、人間の心と脳の関連による情報処理と行動を、実験・分析する認知行動療法をしっかりと学んだ。大村氏が大切にしてきたのは、研究で得た成果を社会にどう還元するかを常に考える姿勢だ。だからこそ、自身が心理学の視点から開発した「クレームコーピング」^(※2)

をはじめ、学術研究に基づく知見が反映された独自の事業コンテンツが生まれている。

「私にとって、勉強することは“仕入れ”なんですよ。得た知見を、研修やコンサルティングなどのかたちを通じて社会に還元し、逆に、現場で感じた問題があれば研究に戻す。また、学究の世界にいる人たちは、直接社会と接点を持つ機会が少ないので、言ってみれば、私が学問と社会のハブとなり、好循環を生み出せているようにも思います」

学ぶことは自分への投資

大学院に進んでからは、時間の融通が利きやすい科目等履修生としてゼミに通い、仕事と学業をクロスさせつつ修士課程を修了。そして、大村氏は今も研究室に籍を置き、職場のストレスマネジメントを主軸に研究を重ねている。

「最近では、抑うつ予防やうつ症状を発症した従業員の復職支援に携わる機会が増えてきました。痛感するのは、やはり、日頃からストレスへの対処方法を知っていることがいちばん大事だということ。それを踏まえ、効果的な発症予防アプローチができるよう研究を進めているところです。クレーム対応もストレスマネジメントの1つですけど、結局、学んでいることは全部リンクして仕事に生きていくんです」

学び続け、研究と仕事とを循環させてきたことで、提供するコンテン

ツは起業当初に比べて大きく広がった。それでもなお「もっと新しいことを知りたい、スキルを習得したい」という大村氏の意欲を支えているのは、研修やカウンセリングを通じて、働く人々が目を輝かせるようになる場面に立ち会う喜び、やりがいだ。

「アドレナリンが出続けている感覚というか、私にとっては楽しくて、これだ!と思える仕事。それを得られたのは、時間やお金がかかっても、途中しんどくても、学ぶという自己投資をしてきたからだと思います。他者に定年を決められることもなく、生涯好きな仕事を続けられることを考えれば、十分に投資回収はできたとはいいたいところですね（笑）」

”
生涯続けたいと思える
仕事を創り出せた
“

(※1) 感情の抑制や鈍麻(どんま)、緊張、忍耐などを不可欠の職務要素とする労働

(※2) 何らかのストレスによる感情的な影響を行動によって解決する対処方法/アイビー・リレーションズ登録商標

今号の能力

語学力

人はもう英語を 学ばなくて よいのか

近年、機械翻訳の進化が著しい。AI技術の革新を追い風に「Google翻訳」や「Microsoft Translator」などウェブ上で使える翻訳サービスも一段と精度が向上した。

「もう語学はAIに任せればよいという時代もそれほど遠くありません」

30年以上、機械翻訳の研究に携わってきた情報通信研究機構の隅田英一郎氏はそう語る。同機構が開発したスマートフォン用の音声翻訳アプリ「VoiceTra」は、31カ国語の旅行会話に対応。ほかにも特有のスタイルを持つ特許文書や、シンプルな文章が多いIT分野のマニュアルにも機械翻訳が活用されており、今後は科学技術論文の翻訳への応用も期待

されるという。

また、医師と患者の会話を助ける医療用音声翻訳システムの実証研究や、話した言葉を即座に訳して字幕で表示する同時通訳システムの開発も進んでいる。

「近い将来、オフィスでも定型的な交渉や社内会議などは、機械翻訳で対応できるようになると思いますよ」

文法の勉強を卒業し、ビッグデータの活用へ

機械翻訳の進化をもたらしたのは、翻訳手法の革新である。当初は長らくルールベース翻訳という手法が主流だった。人間が外国語を学ぶのと同じように、文法規則と辞書を機械

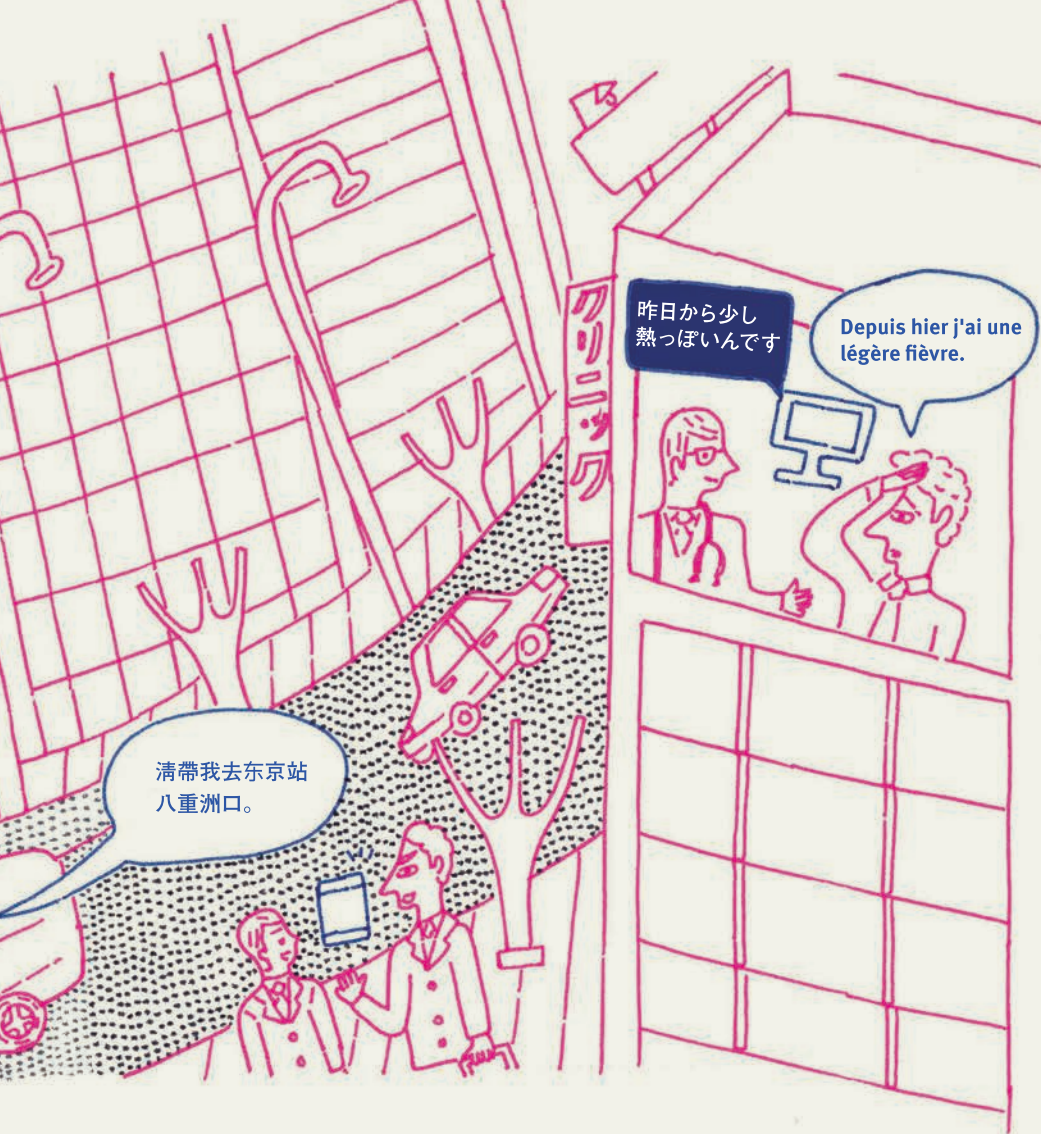
に覚えさせるというものだ。

ところがこの手法では、なかなか精度が上がらなかった。現実に使われる言葉は文法通りとは限らず、例外が見つかるたびに新しいルールを加えていくうち、システムが複雑化し、全体を見渡して改良を図ることがどんどん難しくなったからだ。また、この手法では人間が文法や単語を教え込むため、言語ごとに専門家が必要となり、時間がかかるうえに多言語化が困難だった。

これに取って代わったのが、統計翻訳という手法である。

「機械に大量の対訳データを与えて、『go』を『行く』と訳す確率は60%、この単語が並んだときに語順が変わ





隅田英一郎氏

Sumita Eiichiro 国立研究開発法人情報通信研究機構 先進的翻訳技術研究室室長。30年以上一貫して自動翻訳の研究に携わり、音声翻訳スマホアプリ「VoiceTra」、テキスト翻訳サイト「TexTra」をリリース。2017年からオール・ジャパンでさまざまな分野の翻訳データを集積する「翻訳バンク」(<http://www2.nict.go.jp/ais/h-bank.html>)の運用を開始。

る。しかし、外交のように一言の訳出にも神経を使う場面では、語学のスペシャリストが担うべきだろう。

「一般のビジネスパーソンは、もう語学はAIに頼ってよいと思います」

ある大学でこんなことがあった。学生が自力で書いた英作文は本人の英語力に応じた内容に留まったが、機械翻訳を使うと、言いたいことを100%書けたという。このことは、機械翻訳の活用によって、どのような言語下であってもその人が持つ100%の能力を発揮できる可能性を示している。語学力の高低が、人間の能力発揮に影響を与えない時代が到来するのだ。

「顧客の立場や状況を踏まえてニーズを満たす提案ができる営業は、AIに翻訳してもらえば外国人相手でも的確な交渉ができるはず。ビジネスパーソンは、語学に関してはこの便利なツールをうまく活用して、それぞれのビジネス領域の専門能力を磨くことに専念すればよいのです」



る確率が75%などと、統計処理をして自動的に翻訳モデルを作成するというものです。翻訳のサンプルが大量になれば、精度の高い翻訳ができるようになり、多言語展開も容易になりました」

そして現在は、第三世代のニューラル機械翻訳が主流になりつつある。大量のデータをベースに訳出する手法であることは統計翻訳と同じだが、現在のAIの主流技術である脳の神経回路を模したニューラルネットワークを用いることで、さらに精度が向上した。

隅田氏らが開発した音声翻訳アプリ「VoiceTra」も、ニューラル機械翻訳技術を導入している。

AI翻訳の実力を知り うまく使いこなしたい

「ただしAIを過信するのも危険です。高精度の翻訳ができるといっても、旅行、特許、医療など特定分野に限っての話。人間のように汎用的に能力を発揮できるわけではなく、たとえば医療用の翻訳システムに特許翻訳をさせても使い物になりません」

隅田氏が強調するのは、AIは精度の高い“道具”であるということだ。この便利なツールをどう使いこなすかは、人間が考えなくてはいけない。

社内会議のように、多少の言い間違いがあっても差し支えない場では、現状のAIの精度でも十分に活用でき

日本企業では、昇進・昇格、人事異動や中途採用などの場面で、「あの人は何歳？」という言葉をししばし耳にする。グローバル人事コンサルティング会社を経営するブライアン・シャーマン氏はこの言葉を聞くたび、どれだけ日本企業は年齢を気にするのだろう、と感じるという。

「年齢を重ねるほど経験が豊富だろう、若いほど柔軟性が高いだろうなどと考え、年齢をたずねてしまう気持ちはわかります。しかし、年齢を

気にしすぎて、本当に優れた人材を活用できないケースは珍しくありません。もったいないですよ」

もちろん、多くの日本企業では、年齢を中途採用の面接でたずねるのはタブーだと認識している。また、人事管理において年齢を基準にすることはよくないとも考えている。

「しかし実際には、年齢によるステレオタイプが頭にあり、それに基づいて特定の『人材タイプ』を求め活用したいという無意識のバイアスが

働いているのではないのでしょうか」

背景にあるのは日本独特の「平等意識」ではないかとシャーマン氏。

「日本企業は、全従業員をできる限り同じように扱おうとします。一方、米国における平等主義とは、各自の特性を見極め、それに見合った扱いをすることです。日本企業も、個人の能力や意欲をもっと重視した処遇を行うべきでしょう」

では、年齢に対するバイアスを取り除くために、日本企業は具体的に何をすべきか。シャーマン氏が勧めるのが、「志」の確認である。

「『あなたは何をしたいですか?』と常に問うことが重要です。年齢に左右されない志の大きさを問うことで、年齢に対する無意識のバイアスから解放され、適材適所を実現すること

Why do you pay too much attention to the age of employees?

(どうして、従業員の年齢にこだわりすぎるのか?)



ブライアン・シャーマン氏

Bryan Sherman 米国出身。在米日系企業の人事総務部長などを経て、2007年にファーストリテイリングに入社し、グローバル人事戦略業務、世界各国の拠点の人事マネジメント業務を手がける。2010年に独立し、グラマシー エンゲージメント グループを設立した。

ができるのです」

米国企業のなかにも、年齢に限らず、人種や性別などに対する「無意識のバイアス」が存在することを認め、それを取り除くために繰り返し研修を行うところが少なくない。意識変革が容易でないにもかかわらず、徹底した取り組みを行っているのだ。日本企業でも同様の流れが進めば、真の適材適所を実現できるかもしれない。

今号の問い

人材を正しく 評価するには？

説法者

草薙龍瞬氏

僧侶・著術家 興道の里代表

仏教では、人を「評価」することを是としません。なぜなら、評価は人の承認欲求、すなわち、仏教でいうところの「慢」を刺激するからです。「慢」を刺激されると、「私はなぜ評価されないのか」「同期より昇進が遅れるのでは」と疑心暗鬼に陥り、人はストレスをため込みます。

人材に長く活躍してもらうには、評価ではなく「理解」することが不可欠です。仏教では、人を正しく理解するために「正見^{しょうけん}」が必要だといわれます。これは、評価を加えずに、ありのままの心の状況を見つめることです。人事や上司が正見すべき点は、3つに大別できます。

まず1つ目は「貢献」する動機を

「評価」をやめて、
ありのままを理解せよ


持っているかどうか。これは、「功德」という言葉の「功」に相当します。己の出世のためではなく、会社の成長のために真摯に貢献する意欲があるかを見極める必要があります。

2つ目は「役割」を果たしているかどうか。これは「功德」の「徳」に当たります。会社において自らに期待されている役割を理解し、その任を果たしているかを見るべきです。

Kusanagi Ryushun 16歳で家出し放浪を経た後、東京大学法学部を卒業。政策シンクタンクなどで働きながら「生き方」を探求し続け、インドで得度出家を果たした。現地で学校を運営しつつ、日本で実用的な仏教を伝える。著書に『反応しない練習 あらゆる悩みが消えていくブッダの超・合理的な「考え方」』(KADOKAWA)など。

そして3つ目は、「ニュートラルな心」、すなわち中立心を持っているかどうかです。仏教では、高揚も落ち込みもなく、快も不快もないフラットな状態を理想とします。なぜなら、感情の起伏は集中力を妨げるからです。スポーツ選手は、無心な状態のときに最高のプレーができるといいますね。同様に、ビジネスパーソンも中立心を持てれば、業務効率は高まるし、人間関係でトラブルを起こすこともなくなるのです。

人事や上司が最初に見つめるべき点は、この3つの要素です。これらを社員の心に育てていきましょう。

特に育てるのが難しいのが、中立心です。まず、日常の業務を「マインドフル」にやること。つまり、「今〇〇をしている」と身体感覚を意識しながら取り組むのです。僧侶はお堂の廊下を拭きながら手足の感覚を研ぎ澄ますことで、心を浄化します。一般の人も、通勤途中に歩きながら足元の感覚に意識を集中するなど一工夫してみてください。日常を修行の場にすれば、雑念もストレスも解消でき、生産性や能力が格段に向上しますよ。 



連載

成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

小さな町工場はいかにして
世界進出をねらう企業へと
変身できたのか

Vol.93 バーミキュラ ライスポット / 愛知ドビー



鋳物ホーロー鍋のバーミキュラ（上部の黒色の部分）を自動調理器へと進化させたバーミキュラライスポット。火加減調整の難しさを専用ポットヒーター（下部の銀色の部分から下）をつけることで解決した。バーミキュラという名前は鋳鉄の特殊材質である「コンパクトド・バーミキュラ」に由来する。

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



東京・秋葉原の家電量販店。台所家電売場に入ると、「世界一、おいしいご飯が炊ける炊飯器」を目指した「パーミキュラ ライスポット」の専用コーナーがつけられている。炊飯のほか、自動調理器として、食材から出る水分だけで煮炊きし、素材本来の味を引き出す無水調理や、温度を100℃以下に保つ低温調理もできる。定価7万9800円（税別）ながら、2016年12月の発売前から予約が8000件を超え、年間5万台の販売計画を上回る売れ行きだ。有名料理店での採用も相次ぐ。日本経済新聞社の2016年第4四半期新製品ランキングでは1位に輝いた。

売場では、製造販売元である愛知ドビーの正社員の販売員が、来店客に懇切丁寧に商品説明をしていた。都内だけでも14の取扱店舗で販売員が常駐しているという。「これ、今日ここで炊いたんです」。早速試食してみる。食感もよく、米の甘みと香りが際立っている。なぜこの味が出せるのか、説明に聞き入っているうちに、40～50分が経過していた。販売員の熱心さも印象的だった。

名古屋市の本社兼工場へ。開発を担当したひじかたともはる土方智晴副社長に秋葉原での話をすると、「うちはものづくりの職人の会社です。お客さまに喜んでいただくのがゴールで、職人の喜びでもある。だから、製品の価値を一生懸命お伝えするのです」

10年前は油圧部品を製造する従業員10名ほどの町工場だった。それが大ヒットした鋳物ホーロー鍋を経て、今はライスポットで世界進出をねらう。2段階のイノベーションにより売上高は25倍、従業員数は20倍に。この劇的進化は、「自分たちはどんな会社であるべきか」という

強い意志によって実現した。それは「企業変身（トランスフォーム）」と呼ぶにふさわしい。企業はどうすれば、変わるのか。創業者から3代目の40代の兄弟が成し遂げた愛知ドビーの変身の軌跡をたどる。

世界にない最高の商品をつくる

初代により鋳造業として設立されたのは1936年。愛知は繊維産業が盛んだった。鋳造技術に加え、精密機械加工技術を磨き、織物の一種、ドビー織の織機を開発して発展。2代目が継承した1980年代の最盛期には売上高は7億円、従業員約60名の規模を誇った。ところが、繊維産業は衰退。2001年、豊田通商で為替ディーラーをしていた長男のくにひろ土方邦裕（現社長）が父親の求めに応じ、27歳で入社したときには売上高は2億円に落ち込んでいた。しかも、2億円の債務超過が判明。邦裕はまず鋳造部門を立て直すため、技術を習得しながら営業に奔走。業績は上向き始めた。5年後の2006年、トヨタ自動車で会計業務をしていた弟の智晴が兄から精密加工部門のテコ入れを頼まれ、29歳で入社。持ち前の集中力で技術を身につけ、わずか1年間で社内一の腕を振るうまでになった。

2人は、小規模ながらも鋳造と精密加工の2つの技術をもつ、他社にない強みを生かし、高品質と高精度が求められる船舶や建設機械の油圧部品に挑戦。大手の3次下請けから始めて1次下請けへと昇格し、売上高も5億5000万円にまで回復した。だが、開発担当の智晴には満足できない思いがあった。下請けの宿命で毎年コストダウン



炊き立ての白米。粒がしっかり立っている（左）。炊飯のほか、炊き込みご飯、肉のロースト、煮物、スープ、パン、デザートまで、あらゆる種類の無水調理に対応する（中）。本文にあるように、高火力時の吹きこぼれを防ぐため、フタの裏側の一部を掘り、そこから蒸気を逃がすようにした。その溝はフローティングリッドと名付けられた（右）。

を求められる。新しい提案をしても、中間の商社にメリットがなければ潰される。このままで会社に発展はあるのか。「自分たちで最高の商品をつくり、直接最終ユーザーに届けるような事業をしないと自分のモチベーションが続かない。それが本音でした。当時は消費者がインターネットで高額の商品を購入する動きが出ていました。うちみたいな町工場でも、世界にない最高の商品をつくれれば、直接お客さまとつながるビジネスができるのではないかな。そう考えたのが始まりでした」（智晴）

ある日、智晴が本屋に行くと、鋳物にホーロー加工を施したル・クルーゼというフランス製の鍋でつくる料理の洒落たレシピ本が何冊も並ぶ光景が目に入った。すすや油で汚れた工場でつくる鋳物が、現代の女性の心をつかむ製品に結びつく。それは「衝撃的な発見」だった。

1万個以上の試作を重ねる

ただ、「世界最高の鍋」と評価されていたのはステンレスとアルミを張り合わせたドイツ製や米国製の鍋で、フタと本体の密閉性が高く、無水調理ができた。一方、鋳物は溶かした鉄を冷ます過程でひずみが生じるので、密閉性が劣った。しかし、実際に料理して比べると、味は鋳物ホーロー鍋のほうが勝ったのだ。鋳物に多く含まれる炭素とホーローから発生する遠赤外線により素材の内部からも加熱されるためだった。

自分たちの精密加工技術で密閉性を極限まで高めれば、「世界一、素材本来の味を引き出す鍋」ができる。熟慮型

の弟とは反対に「考える前に動く」タイプの兄が「ホーローは業者に頼めばいい。3カ月でできる」と決断。2007年、開発が始まった。ところが、調べると、国内業者は鋳物にホーロー加工を施す技術をもっていなかった。ガラス質の釉薬を吹きつけ、800°Cで焼成する際、鋳物のなかの炭素が気化し、表面が泡だつ問題を解決できなかったのだ。ル・クルーゼは技術を公開していなかった。

協力を求めた業者にも途中で匙を投げられ、結局、自社で設備を入れ、独自開発に。苦闘が始まる。失敗の連続。それでも一部分でもホーローができていれば、その組成を調べる。昨日できたことが今日できなければ、条件の違いを探る。1個1個、仮説と検証の繰り返し。最終的に鉄に調合する元素を通常の種類から13種類に増やし、配合の絶妙なバランスを見つけ出すのに1年を要した。

次の課題は密閉性だった。精密加工で密閉性を高めても、ホーロー加工の焼成工程の熱で鋳物自体が歪んでしまった。この問題と格闘する途中、リーマンショックの余波で業績が急落。新規開発の費用の分だけ赤字となった。智晴は責任を感じ、その時点でもル・クルーゼと同等レベルの鍋は製造できたため販売開始を提案したが、「世界最高の鍋ができるまで頑張ろう」と邦裕が押しとどめた。さらに1年半、1万個以上の試作を重ね、高熱でも歪まない材質を開発。2010年2月、0.01ミリの精度まで密閉性を追求した世界初の無水調理対応の鋳物ホーロー鍋「バーミキュラ」の発売にこぎつけた。

当初、販売は自社オンラインショップからの直販に絞った。人気料理ブロガーに鍋を提供。使った感想を発信し

てもらったところ、評判が口コミで広まった。多くのメディアでも紹介され、2万円を超える価格ながら、一時は注文後15カ月待ちになるほどの人気商品となった。

未踏の家電分野への挑戦

販売面で特に重視したのが、顧客の声と真正面から向き合うことだった。コールセンターを自社内に設置。バーミキュラで100種類以上の料理が作れる、他社製品との調理の比較の経験があるなどの要件をクリアした社員が顧客のあらゆる質問に対応。即答できなければ、社内のキッチンスタジオで自ら確認してから答えた。こうして顧客の声を拾い上げるなかで浮上したのが火加減の問題だった。無水調理は弱火で行うが、火加減をうまく調節できていない顧客もいることがわかった。智晴が話す。

「必ずしも誰もが最高の味を引き出しているわけではない。ならば、バーミキュラに最も適した熱源もセットにはどうか。ただ、それは家電製品になる。当社に技術もないし、安全性の問題もある。私としては容易に踏み出せませんでした。やろうと思ったきっかけは海外でした」

フランスと米国への進出をねらい、市場調査に出かけたときのことだ。鋳物ホーロー鍋の「本場」だけに価格競争が激しく、バーミキュラは現地の売れ筋商品の2倍の価格になってしまう。性能は明らかに上なのに、外見は同じであるため、同一の категорияに見られてしまい、「2倍の値段では買わない」との答えが多かった。

「そこで思いついたのが、世界最高の鍋を使った世界最



土方智晴氏

愛知ドビー
代表取締役副社長

高の自動調理器ならば、かつてない新しいカテゴリーになるということでした。ただ、新しい分、それはリスクもともないます。それをどうカバーするか。そのころ、国内ではバーミキュラで炊いたご飯は格段においしいという声が多く聞かれていました。そこで、世界戦略商品としては新しいカテゴリーの自動調理器をつくる。一方、日本では炊飯器という既存のカテゴリーに入れて打ち出す。それが、創業80年の歴史があり、会社の存続が至上命題だったわれわれの戦略でした」(智晴)

熱源となるIH（電磁誘導加熱）の技術はなかったが、楽観主義の邦裕が決断。2014年、再び開発が始まった。

目指したのは、バーミキュラを使ってガスの直火で行う調理の再現。直火では鍋の周りの空気の層も高熱になり、立体的に加熱される。一方、IH調理器では埋め込んだコイルから発生する磁力線により鍋底に電流が生じ、その電気抵抗で鍋底自体が発熱する仕組みだ。底面しか加熱されない。そこで側面にもヒーターを入れ、立体加熱を可能にする。鍋全体が直火で加熱したときと同じ温



本社社屋の2階に設置されたキッチンスタジオ。バーミキュラを使ったレシピ本を自社で出版しており、ここでは本文にあるような顧客対応のほか、レシピの撮影が行われる。製造というハード面だけでなく、レシピや調理法といったソフト面の充実も自社で行う。

度分布になるよう、徹底してこだわった。熱源の開発は調理機器メーカーに協力を仰いだが、その業者も愛知ドビー側のこだわりと同調できず離脱し、再度独自開発に。自分たちでコイルの巻き方から研究し直し、配置する場所も少しずつ変えながら、最適解を探っていった。

町工場でもやればできる

炊飯は高温加熱するため、密閉性が高いと吹きこぼれる課題も難題だった。家電の炊飯器では蒸気を逃がす弁をつけるが、それではバーミキュラ本来の形ではなくなる。試行錯誤の末、フタの裏側の一部に溝を掘り、内部気圧が高まると、ほかの部分より軽い溝の部分が浮いて蒸気を逃がすようにした。また、家電の炊飯器では保温用の内フタがつくが、これも同じ理由で取りつけず、保温機能はあえて省いた。結果的に、外気に触れる鍋の上部と加熱される下部との間に温度差が生じて激しい熱対流が起こり、1粒1粒がむらなく炊き上がるようになった。



土方邦裕 氏
愛知ドビー
代表取締役社長

「鋳物は鉄でつくる造形で、余分なものをつけず、形状だけで性能を発揮する。1円のコストもかからない。鋳物の美学ともいうべきもので、そこは譲れなかった」（智晴）
開発を横で見ている邦裕も語る。

「副社長は、バーミキュラとしてのデザインに徹底してこだわり、そのデザインのなかですべての問題を解決しようとした。その分、開発には時間がかかりました。だからこそのいいものができたのだと思います」

開発開始から3年、途中、「心が折れそうになる」（智晴）ほどの失敗を重ねながら、2016年12月、発売にこぎつけた。半年後の2017年5月、油圧部品事業は同業者に技術ごと譲渡した。2017年8月には米国に支店を開設。いよいよ世界戦略を開始した。邦裕によれば、下請けから脱しようとした際、「10年後に家電を手がけるとは思っていなかった」という。

「ただ、使う技術も設備も変わっていない。変わったのは、業者に頼ろうとしたホーロー加工が内製化できたことで、町工場でもやればできると思うようになったことです。だからライスポットにも挑戦できたのです」

コアの技術を持ち、会社をどう変え、何をつくるかという意志が明確であれば、専門外であっても必要な技術を外から取り込み、新たなコアコンピタンス（他社に真似できない能力）に加えることもできる。日本の中小企業は後継者難などから「大廃業時代」を迎えつつあるといわれる。愛知ドビーの若手経営者による「社内起業」を介した企業変身は、日本経済を支える中小企業の勝ち残り戦略の1つのモデルを示している。（文中敬称略）

過去が今を決めるのではない 未来によって過去が意味づけられ 今が決まる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

愛知ドビーはなぜ、「世界最高」の製品を生み出したのか。そこには企業の存在論がかかわる。

われわれは何のために存在し、いかに生きるか。究極の課題をひたすら追究した20世紀最大の思想家ハイデガーは、「自分はどうかありたいか」という未来の可能性が見えて初めて、過去に蓄積した知が新たな意味をもつようになり、未来と過去が一体となって、今の生き方が決まると説いた。

愛知ドビーも、自らの存在論を突き詰めながら、消費者と直接つながるビジネスを模索した。そして、鋳物ホーロー鍋や自動調理器という未来の可能性が見えたとき、過去に積み上げたコア技術や「鋳物の美学」に新しい意味が生まれ、イノベーションを目指す道が開かれた。未来に起点を置いた愛知ドビーの発想はきわめて示唆的だ。

兄弟が、自社のもつ知に新しい価値を生み出すことができたのは、自らも職人としての技をきわめ、その本質を見抜いていたからだろう。弟の智晴氏がわずか1年で「社内一の腕」を会得できたのは、氏によれば、「死にもの狂いで現場で見て覚えるは本やネットで調べて」を繰り返したからだ

という。アートの暗黙知に加え、サイエンスの形式知も身につけた「知的職人」のあり方だ。

だからこそ、職人道を追求しながら、未来を起点にした新しいコンセプトを描き、日々の蓄積のなかでの飛躍、連続のなかの非連続によるイノベーションを実現できた。そして、同じ職人であることで従業員たちと鋳物の美学を共有し、その実現に巻き込むこともできたように思う。

2人は社外に向けても、当初は異業種企業とのコラボレーションを志向した。当然、ある種の摩擦が発生する。そこで妥協し、足して2で割る平均値を選んでいたらイノベーションは起きなかった。どちらかが強いリーダーシップをとる必要があり、結果、相手方は離脱し、自主開発となった。最近オープンイノベーションが注目されるが、その難しさを示す例でもある。

もう1つ印象に残ったのは、理論派と行動派、対照的な兄弟のトップ2人の相互作用により、思考と決断がスパイラルに回り、創造性が喚起される「クリエイティブ・ペア」が見事に機能していたことだ。ホンダの本田宗一郎と藤沢武夫、ソニーの井深大と盛田昭夫の例は広く知られる。松下幸之助にも高橋荒太郎という大番頭がいた。トップの絶妙なペアリングも、イノベーションを生む1つの条件であることを改めて実感させられた。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『十二人の怒れる男』は、「集団凝集性」や「集団による意思決定論」といったテーマで、人事研修の教材に使われることの多い作品です。

父親殺しの容疑をかけられた少年の裁判で、12人の陪審員のうち11人が「有罪」と主張。主人公の8番陪審員は、11対1という不利な状況から、全体の意見を「無罪」へと覆します（あらすじは右下参照）。

陪審員たちは初対面ですが、「全員一致で結論を出さなければならない」という課題を共有しているため、一種の仲間意識（＝集団凝集性）が高くなっている。このような集団が、「自分の人生に何の影響もない」事柄について判断する際には、「じゃあ、まあいいか」と、全員が深く考えることなく無責任に結論を出す「集団浅慮」が起きやすい。そして、そこには強い同調圧力が働きます。

しかし、8番陪審員はこれに屈せず、一つひとつの事実を検証して、集団浅慮を切り崩していきます。社会心理学者のモスコビッチは、少数者でも一貫した主張を続けることで

多数者の意見を変え、変革を起こしうる（＝マイノリティ・インフルエンス）と提唱していますが、まさにお手本のような行動ですね。その姿はまさに「正義の人」です。

さて、ここまでは、一般的な『十二人の怒れる男』の解釈です。しかし、この作品はさらに別の角度からも参考にすることができます。

いったん、8番陪審員の動機や目的は無視して、彼の組織内行動にのみ注目してみましょう。すると、この主人公は「正義の仮面を被った策士」ととらえることもできるのです。

審議の流れを振り返ると、最初に「有罪」だとする同調行動が起きますが、8番陪審員が議論を混沌・葛藤へと導き、最終的に「無罪」で一致するという逆転現象が起きます。そしてここが大事なポイントですが、「無罪」に至るプロセスでも、実は同調行動が起きているのです。

この主人公は、一貫して論理的な印象を与えますが、よくよく検証してみるとずるいところが見受けられます。たとえば、「有罪か無罪かを

集団における意思決定を
巧みにコントロールする
「正しい主張」を警戒せよ

『十二人の怒れる男』に学ぶ “正義の少数者”のリスク



『十二人の怒れる男』1959年8月公開
監督 シドニー・ルメット
キャスト ヘンリー・フォнда ほか
ブルーレイ発売中（1905円＋税）
20世紀フォックス ホーム
エンターテインメント ジャパン

【あらすじ】スラム街に暮らす18歳の少年が父親を殺した容疑で起訴された。この裁判に集められた12人の陪審員は、暑く狭い陪審員室で審議に入る。評決の条件は全員の意見が一致すること。冒頭で11人は有罪を主張したが、8番陪審員（ヘンリー・フォнда）だけが、「もっと話し合いたい」と無罪の立場を取る。8番が粘り強く証拠や証言の信憑性を検証していくなかで、偏見や先入観、無関心から有罪を主張していた陪審員たちが、1人また1人と無罪に意見を転じていく。



8番陪審員は「正義」と「論理」と「心理テクニック」を組み合わせ、多数者を巧みに揺さぶっていく。この手法は会社組織の現場でもしばしば見られるものだ

話し合う」議論の冒頭で、「たった5分で人の死を決めてしまっているのか」と論点をずらしています。無罪だと主張すれば彼に立証責任が生じますが、それを巧みに回避している。そして、このように「正しいこと」を言われてしまうと、論点がずれていても周囲は反論できません。


このほかにも、主人公は論理ではなく心理に働きかける行動をしばしば取っています。彼は、集団心理をコントロールし、同調行動へと導く^{すべて}術に極めて長けているといえます。ここで、「誤った同調行動もあれば、正しい同調行動もあるはずだ」と考える人もいるかもしれませんが。しかし私は、それには異を唱えたい。同調行動が起きている時点で、その意

思決定は「正しくない」のです。

同調行動は組織行動を効率的にします。しかし、もしその意思決定が間違っていたときには、間違った方向に向けて全員で暴走することになる。つまり、同調行動自体が組織にとっては大きなリスクなのです。集団における意思決定で最も大切なことは、「自分たちの正義を信じすぎないこと」だと私は考えます。

8番陪審員は映画のなかだけの存在ではありません。たとえば、1990年代、私たちは年功序列や終身雇用を「悪いもの」だと思い込まされました。エビデンスを積み重ねて成果主義の正義を語る少数者が変革を起こしたのです。しかし、その背景には、人件費を下げたいという経営者

の狙いもあったはずですが。教訓めいた言い方をすれば、「悪魔は正義の仮面を被ってやってくる」のです。

正義を語る少数者に惑わされないために大切なのは、常にその意図を探ること。8番の陪審員がもし、正義の仮面を被った悪魔だとしたら、その魔の手から逃れるには、論理的に考え抜くしかないのです。 



Noda Minoru 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

読者の声

前号『Works』144号(2017.10–11)に寄せられた読者の声です。

特集『フリーランスがいる組織図の描き方』に関するご意見、ご感想

- 現代社会において、多様な発想を生み出せる企業でなければ、世の中のニーズに対応できない状況になってきているものと思います。多様な環境を組織内で作り出せないなら外部から調達する、という考え方はシンプルでわかりやすいはずですが、なぜか実際には難しいという点にジレンマを感じます(化学)
- 私の知る限りでは、当社はフリーランスを活用していません。環境を考慮すれば課題が多いものの、活用することもありだと思いました。顧問先・業務委託先などの見直し時に選択肢の1つになるのではないのでしょうか(金融)
- 大変面白かったですが、正直自社に当てはめた場合が想像つきません。フリーランスをどのように組み込むのか、これまで発注していたものをフリーランスに依頼するのか、それは組織文化にはまるのか。これまで考えたこともないことを考えるきっかけをもらえただけでも貴重でした(建設)

連載に関するご意見、ご感想

- AIのお手並み拝見：AIは、いくら学習ができて、知らないことはできません。人はAI以上に広がりを持って理解でき、学習できます。AIがコミュニケーションをすることはまだまだ難しいのではないのでしょうか(繊維)
- クールじゃないジャパン：自部門にもインターナショナルスタッフが複数人おり、実感できる内容でした(機械)

Next

次号 No. 146 のテーマは

若手を育てる、 アメとムチの効果

(仮題)

少子高齢化に伴い、若手人材が「貴重」な時代がやってきた。若手をどうすれば戦力化できるのか。彼らの価値観に合わせて大切に育てる「アメ」的な施策、むしろ鍛えなおそうと厳しい環境に置く「ムチ」的な施策それぞれの効果を検証する。

発行は、2018年2月9日(金)です。

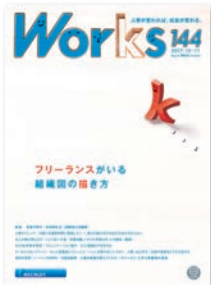
編集後記

「日本人はコミュニケーションが一方通行で、相手が理解できているかどうか、確認しないですよ」。ブライアン・シャーマン氏への取材中、そう指摘されてドキッとしました。オフィスで日常的に会話し、緊密に連携しているつもりになっているが、本当に意思疎通できているか、実は確認していない。皆さんの職場でも、そういうことはないでしょうか。人材の多様性が増している今だからこそ、人事はもっと相互理解を深めるための機会をつくるべきではないかと感じました。(清瀬)

家事分担はどここの家庭でも争いの種。あるご夫妻は、「汚れていて我慢できないほうがやる」と問題を解決しているそうです。ただ、それだと“きれい好き”のほうが分が悪くなります。個人の職務や役割を明確にしようとする、「間に落ちたボールを誰が拾うのか」という議論が常に起こりますが、職務があいまいなために、ボールを拾いがちな人が長時間労働に陥っている可能性はあります。それぞれがすべきこと、出すべき成果を明確にするのは、働き方改革の基本なのだと思います。(入倉)

今号の「人事は映画が教えてくれる」は、言わずと知れた名作『十二人の怒れる男』を取り上げました。一般的には正義の人として認識されている主人公の行動を、新たな視点で批判的に分析しています。実際、野田さんにインタビューしたあとでもう1回作品を見直すと、初見ではいい人しか見えなかったヘンリー・フォンダが、とんだ策士にも見えてくるんですよね。私自身も主人公の術中にはまっていたということなんですか。いや、それとも野田さんの術中に……？(伊藤)

BACK NUMBERS



No.144 2017. 10-11
フリーランスがいる組織図の描き方



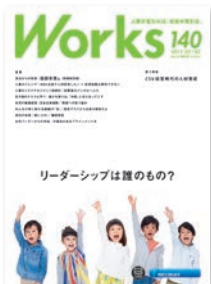
No.143 2017. 08-09
僕の育休が会社を変える



No.142 2017. 06-07
登場! 人事エンジニア



No.141 2017. 04-05
正社員ゼロという選択



No.140 2017. 02-03
リーダーシップは誰のもの?



No.139 2016. 12-2017. 01
働く人の新しい“安心”を求めて



No.138 2016. 10-11
人事評価なんてもういらない



No.137 2016. 08-09
同僚は、人工知能

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 CHO (人事最高責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニー健康保険組合 理事長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital
America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/清瀬一善

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、
荻野進介、木原昌子 (ハイキックス)、白谷輝英、
瀬戸友子、金井あかり

執筆/勝見明

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

表紙アートディレクター/永井雄二

表紙デザイナー/伊藤雅美 (デザインホース)

表紙イラスト/ナカタアツコ

フォトグラファー/相澤裕明、刑部友康、鈴木慶子、
張 圭成、早川俊昭、平山 諭

イラストレーター/信濃八太郎、山下アキ

校正/ディクション

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルートホールディングス

リクルートワークス研究所

web. / <http://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

Recruit Works Institute

145 2017.12-2018.01 出直しの働き方改革

第23巻 第5号 通巻145号 2017年12月8日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

