

Works 157

人事が変われば、社会が変わる。

2019.12-2020.01
Recruit Works Institute

人事と 企業

連載

Macro Scope 21世紀の宇宙の数学、超弦理論

極限のリーダーシップ 御嶽山 山荘支配人 小寺祐介氏

AIのお手並み拝見 接待力 AIは手加減できるのか

人事は映画が教えてくれる『イミテーション・ゲーム』に学ぶ、深層のダイバーシティ

統計が物申す 復権する社宅

人事、仏に学ぶ 心身が不健康な社員を減らすため人事は何ができるか

成功の本質 チェキ/富士フイルム



特集

4 介護と人事

はじめに なぜ、介護という迷路にはまるのか

6 だから恐れる、苦しむ。 介護に関する10の誤解

- 6 誤解 1 介護離職をゼロにすべきである
- 7 誤解 2 介護は40歳以上の社員の問題だ
- 8 誤解 3 介護に直面している社員はほとんどいない
- 10 誤解 4 介護への対応は柔軟な働き方の整備に尽きる
- 11 誤解 5 要介護申請は、親が動けなくなったらするものだ
- 12 誤解 6 家族がフルタイムで介護したほうがいい
- 14 誤解 7 法定以上の介護休業制度が両立には有効だ
- 15 誤解 8 両立において介護と育児は同じような問題だ
- 16 誤解 9 介護休業の93日間は、介護に専念すべきだ
- 18 誤解10 介護保険制度は不十分だ
- 19 誤解を正して望まない離職を防ぐ
- 13 Column 高齢者のクオリティオブライフを下げないための“支える医療”とは

20 介護との両立を実現する。 そのための企業の施策とは

20 “全員行動”を合言葉に介護する社員を全員で支える組織へ／日本生命保険

21 介護離職をさせない 徹底した情報提供で両立を支援する／大成建設

Column 仕事と介護を両立する、その日常とは

24 望まない転勤をなくして望まない離職を防ぐ／AIG損害保険

25 会社をあげて“茶飲み”を推奨 お互いの背景を知り、協力を引き出す
／日立ソリューションズ

27 海外赴任というキャリアパスを介護によって妨げない／丸紅

28 介護と仕事の両立のために、 個人と人事は何をすべきか

34 まとめ：要介護者の自立と働く介護者の自立で大介護時代に立ち向かおう

石原直子（本誌編集長）

連載



36 Macro Scope

21世紀の宇宙の数学、超弦理論

40 極限のリーダーシップ

御嶽山 山荘支配人 小寺祐介氏

42 AIのお手並み拝見

接待力 AIは手加減できるのか

44 人事は映画が教えてくれる

『イミテーション・ゲーム』に学ぶ深層的ダイバーシティ

46 統計が物申す

復権する社宅

47 人事、仏に学ぶ

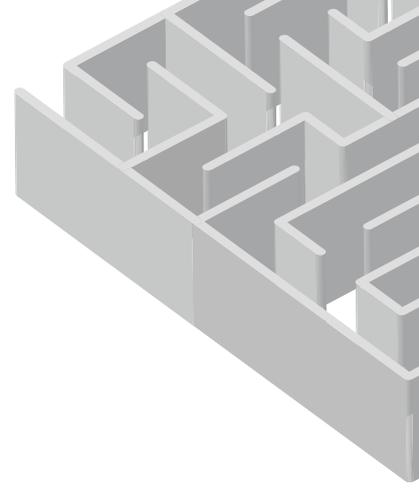
心身が不健康な社員を減らすため人事は何ができるか

48 成功の本質

チェキ／富士フイルム

54 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2019年11月21日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



特集

介護と人事



はじめに

なぜ、介護という迷路にはまるのか

介護保険制度の要介護（要支援）の認定者数は、659万4000人（厚生労働省「介護保険事業状況報告」2019年4月暫定版）と、2000年と比較すると約3倍に増加している。こうした状況のなか、介護が家族のみならず、企業の問題でもあるという認識が急速に高まっている。

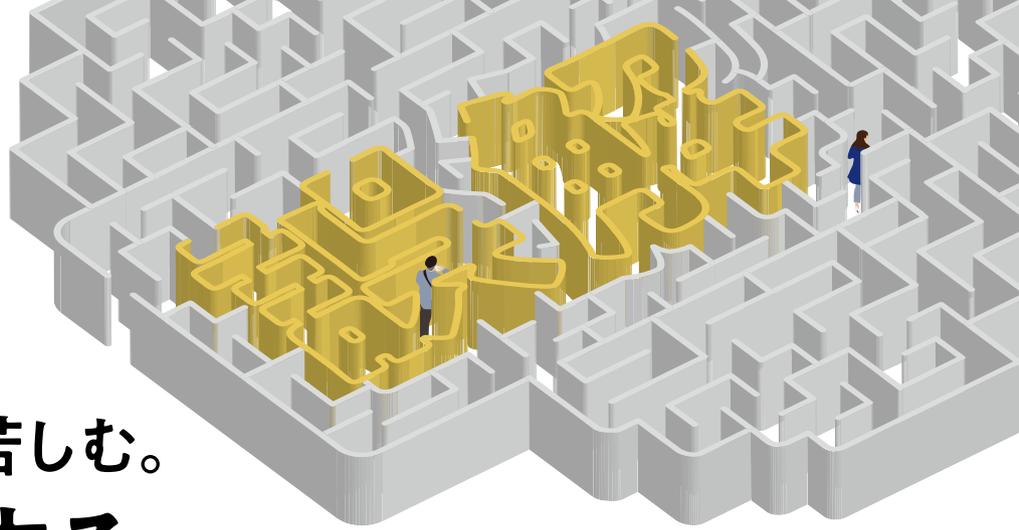
なかでも大きな問題は、介護離職である。介護による離職者は年間約8万～10万人いる。介護が理由であるとは言わずに辞めていく“隠れ介護離職者”も存在するため、実際にはさらに多いと考えられる。これを重く見た政府は「介護離職ゼロ」を掲げ、介護と仕事の両立のためのさまざまな支援策を企業に求めるようになった。2016年には育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下、育児介護休業法）を改正し、働きながら介護を担う人への企業の支援を拡充させることを求めている。それに呼応して、企業でも、法定に準ずるかそれ以上の介護支援のための制度を導入したり、介護を担う人を含めた多様な人々のワークライフバランスを向上させるための働き方改革をしたりしている。

ところが、これらの支援が緒についたばかりという点を差し引くとしても、その効果は限定的であり、介護離職者数が減る傾向にはない。また、まだ介護に直面していない人の多くが、将来の介護や介護と仕事の両立に対して不安を抱いている。なぜ、このような状態が続くのか。

専門家への取材を通じ、それは介護というものに対する“誤解”が大きな原因になっているということがわかってきた。正しい知識の欠如が不安や恐れを抱かせ、また、効果のない制度設計につながり、最終的には働く人が迷路にはまり、離職という選択肢を取ってしまう。まずは、こうした誤解を解くことから特集を始めたい。

同時に、早くから介護による離職や両立の難しさを課題視し、さまざまな施策を打って効果を上げる企業にも話を聞いている。そこから、両立支援を実効的なものにするための、真の人事の役割が見えてきた。これらを通じ、介護に負けない組織を作るための、働く個人と人事のためのマスタープランづくりを目指したい。

本誌編集／入倉由理子



だから恐れる、苦しむ。 介護に関する 10の誤解

働く人が介護に不安を感じ、疲弊して仕事に集中できず、離職するのは、介護に対する正しい認識が欠如しているためでもある。介護の準備段階から実際に直面したときまで、多くの人が持つ誤解や思い込みを解いていく。

誤解

1 介護離職をゼロにすべきである



矢島洋子氏

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
執行役員 主席研究員
政策研究事業本部 東京本部副本部長
共生社会部長

政府や一部の企業で「介護離職ゼロ」という目標を掲げるほどに、介護離職が大きな課題となりつつある。

介護を理由に離職・転職する人は、多少の増減がありつつも、年間約8万～10万人で推移している。介護を担う人（以下、介護者）という“女性”という固定的なイメージもあるが、介護による離職・転職者の約4分の1は男性である（右ページ上図）。また、後に詳述するが、介護者のボリュームゾーンは50代以上であり、管理職など企業の中核を担う人が介護に直面することも少なくない。人手不足が叫ばれるなか、介護で貴重な人材を失うのは企業にとっても痛手だ。

介護離職は同時に、離職後の介護者にもさまざまな問題をもたらす。三菱UFJリサーチ&コンサルティング（以下、MURC）の調査は、介護離職後に介護者の負担が増すことを示している（右ページ下図）。「介護と仕事の両立が難しく、負担を減らそうと仕事を辞めるのですが、まず収入が途絶えるために経済的負担が増えますし、精神的・肉体的負担も減った人より増えた人のほうが多いのです。離職という選択は大きなリスクなのです」と、同社執行役員の矢島洋子氏は話す。

しかし、「介護離職は絶対にしてはならない」ということではない。「家

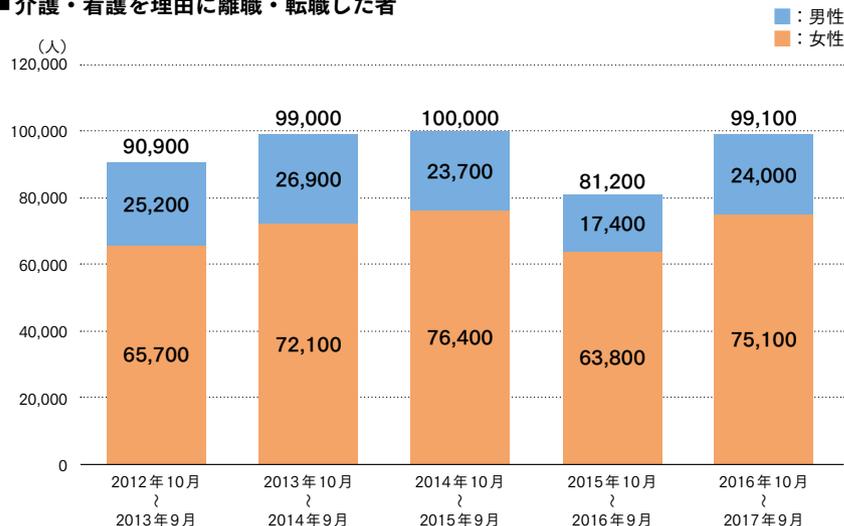
族が要介護になったときに我が手で介護をしたい、看取りたいという希望は尊重されるべきです。問題は、“望まない離職”や情報不足による“早まった離職”をいかに減らすか(矢島氏)だ。

介護離職した人のうち、「仕事を続けたかった」人は、男性は56.0%、女性は55.7%であり、「続けなくなかった」とする人(男性21.7%、女性19.2%)を大きく上回る。続けたかったにもかかわらず離職した人の離職理由は、「仕事と介護の両立が難しい職場だったため」が男女ともに6割以上と最大である(MURC「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(以下、両立実態調査)」。なぜ両立が難しいのか、その理由にしっかりと向き合うことなしには、望まない離職を減らすのは難しい。

ゼロでなくていい。
望まない離職を
減らすことが重要

介護離職者数は、年に8万～10万人で推移

■介護・看護を理由に離職・転職した者

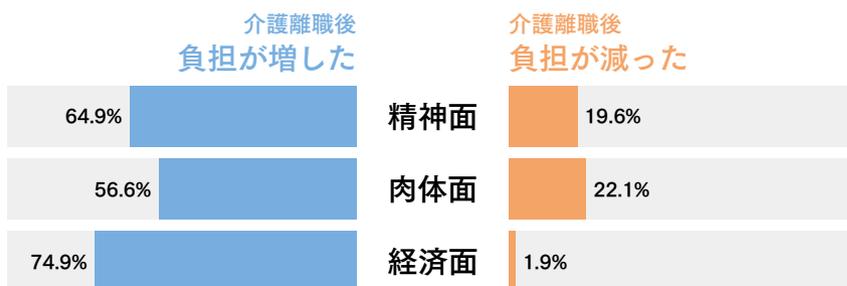


出典：総務省「平成29年就業構造基本調査」

介護離職をすると精神面・肉体面の負担も増える

■介護を機とした離職後の変化(負担)

(n=994)



注：「負担が増した」は「非常に負担が増した」「負担が増した」の合計、「負担が減った」は「非常に負担が減った」「負担が減った」の合計。「変わらない」「わからない」は除いている。

出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究(厚生労働省委託調査)」より編集部作成

誤解 2

介護は40歳以上の社員の問題だ



介護に関する研修などの知識提供は、40歳以上など一定の年齢以上が対象だという企業が多い。実際、介護が必要になるのは多くが後期高齢者で、その介護の主たる担い手は子

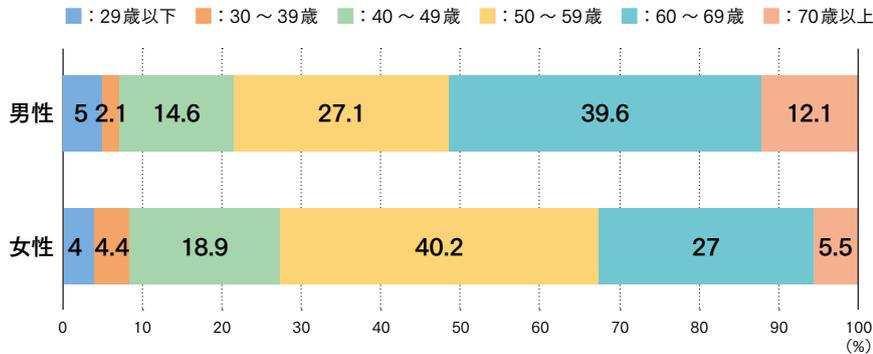
であるため、介護者のボリュームゾーンは50代以上である。40歳以上の社員に準備させれば良いという考えは、わからなくもない。

しかし、仕事と介護の両立支援シ

ステムを提供するリクシスの代表取締役社長、佐々木裕子氏は、「私たちの調査では、20代の33人に1人、30代の17人に1人、40代では13人に1人が介護に携わっています。介護は50

介護離職者のうち、2割から3割が40代以上

■介護・看護を理由に離職・転職した人の年齢構成割合
(2016年10月～2017年9月に離職・転職した人)



出典：総務省「平成29年就業構造基本調査」

代からという認識を変える必要があります」と、警鐘を鳴らす。介護離職者の年齢を見ても、男性の離職者のうち30代以下は7.1%、女性は8.4%、40代は男性の14.6%、女性の18.9%である（上図）。

「今後はますます、年代にかかわらず介護を担う可能性がある」と、佐々木氏は指摘する。

介護の対象は親とは限らない。リクシスの調査でも、日常的に介護する人のうち、親を介護する人が69.2%と最も多いが、親以外の、祖父母や配偶者の父母、兄弟姉妹などを介護す

る人も合計で3割以上になるということだ。「親や配偶者、兄弟姉妹が主たる介護者だとしても、日常的に介護のサポートをするというケースもあります。兄弟姉妹の数が少なくなってきていること、未婚率が高くなり、子どもを持たない人が増えてきていることなどにより、要介護者と介護者の人数バランスが逆転していくのですから、多くの人が介護を負担することになります」（佐々木氏）

つまり、介護と仕事の両立支援のターゲットを40歳以上とするのでは遅きに失することがある、ということ



佐々木裕子氏

リクシス
代表取締役社長 CEO

だ。「知っておくべき情報が必要な人に届いておらず、結果的に会社からの支援を得ないまま介護で悩んでいる社員が発生する可能性は十分にあります。社員の誰もが介護者になり得るということを前提にした両立支援施策が必要です」（佐々木氏）

20代・30代でも
介護、介護離職は
あり得る

誤解

3

介護に直面している社員はほとんどいない

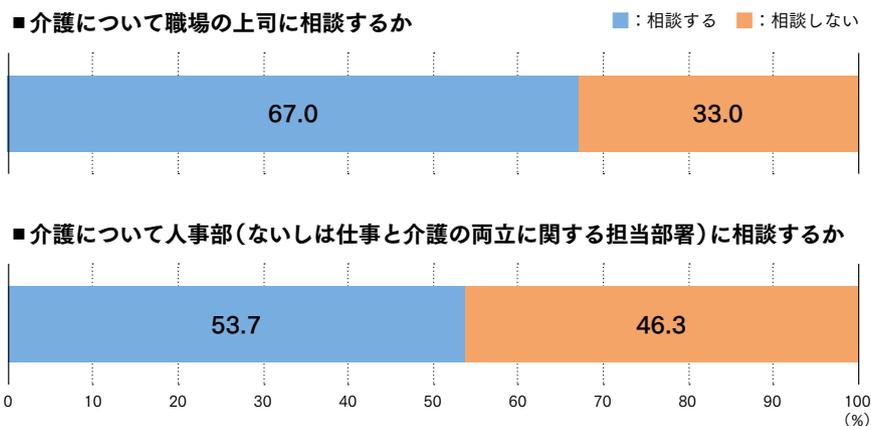


介護離職はほとんど発生していない。人事に相談に来る人も少ない。そうした現状から、「自社では介護に悩む社員はほとんどいない」と考えて

いないだろうか。「介護の悩みは、上司や人事になかなか届きません」と、佐々木氏は話す。リクシスの調査によれば介護のことを上司に相談しない

人が約3割、人事に相談しないという人は実に半数近くいる（右ページ図）。「興味深いことに、実際には介護をしていない人に『介護をすることになっ

介護について人事に相談しない人が約5割



出典：リクシス「LCAT仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より（2019年、n=2,500）



しんごう
池田心豪氏
労働政策研究・研修機構
働き方と雇用環境部門 主任研究員

たら相談するか』と問うと、現在介護をしている人よりも『相談する』と答える人がわずかですが多いのです。相談しようと思っても、いざ介護が始まってみると相談するハードルが高いでしょう」（佐々木氏）

上司や人事以外の相談先として、介護相談窓口を設置している企業も少なくない。ところが「どんなときに使えるか知っている」という人は管理職で20%、それ以外では14.9%にすぎず、窓口の存在すら知らない人も約5割いる（リクシス「LCAT仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より）。働く人にとって、会社は介護の悩みを相談できる存在ではないのが現状だ。

これまで介護に関する多くの調査・研究を行ってきた労働政策研究・研修機構主任研究員の池田心豪氏は、「相談できる制度や窓口の有無にかかわらず、相談すること自体をためらう姿勢は、男性の40代・50代に特に目立つ」と言う。「40代・50代ともなれば、企業で中核のポジションを担うことが多く、『介護をしている社員は使にくいだろう』という“会社側の視点”で自分を見るようになります。会社側の視点でシビアに自分を見ている人ほど、会社が歓迎しないであろう家庭の事情は伏せておきたいと思うのは自然なことでしょう。同じ視点から、自分は会社にとって不要という結論を出して、相談せずに辞めていく人もいます。仕事を辞めない場合でも、部長や役員など上位の役職昇進を意識している人であれば、介護のことは話さないでおこうと思っても不思議はありません」（池田氏）

昇進・昇格への影響の不安は、数字にも表れている。前出のMURCの調査によれば、「管理職が両立支援制度を利用したことによる長期的な昇進・昇格への影響をどのように感じるか」という質問に対し、影響する、やや影響する、わからない、と答えた人が約半数である。本当に影響するかどうかは別として、昇進への影響を不

安視する人は少なくないのだ。

介護の相談が上司や人事の耳に届いていないならば、それを問題が起きていないからだとはとらえるのではなく、会社のなかに相談できない風土があるのではないかと考えてみたほうがいい。「そういう会社は、介護の問題に限らず、不都合なことは話せない風土なのかもしれません。できない仕事をできないと言えなかったり、失敗や失態を隠したりするなど、経営にもかかわるリスクを内包していると考えたほうがいいでしょう」（池田氏）

介護で悩んでいる
人の声は人事に
届かない

介護への対応は柔軟な働き方の整備に尽きる



介護離職を防ぐために、今、多くの企業が取り組んでいるのは柔軟な働き方の整備である。介護しながら働く人にとって、働く場所や時間が自由になり、残業を減免されたり、時短勤務ができたり、ということは非常に心強いのは間違いない。

しかし、「同様に目を向けなければならぬのは、両立しているように見える人の“プレゼンティーズム”です」と、池田氏は強調する。前述のように、介護をしていることを会社に伝えない“隠れ介護”をする人は少なくない。「たとえば認知症で昼夜逆転の症状がある要介護者の介護をしている場合、昼間に仕事をして帰宅した後も、ずっと起きている要介護者が気になって、夜十分な睡眠が取れないということが起きます。結果として、介護者である

社員自身が疲弊したり、心身の健康のバランスを崩したりして、仕事に集中できなくなります」(池田氏)

実際に、介護者は多くの悩みを抱えている。自分の身体的・精神的不安、介護に関する知識不足に対する不安は7割前後と、かなりの人が抱えていることがわかる(下図)。日常的に要介護者をサポートしている場合、主たる介護者であっても、主たる介護者でなくても、悩んでいる人の割合に大きな差はない。

また、将来のキャリアへの悩みや職場への迷惑に対するつらさも、多くの人が感じている。「介護の問題は、実は複合問題」だと話すのは、企業のダイバーシティ支援を行うインクルージョンオフィス代表の皆月みゆき氏だ。「働く介護者からの相談の内容



皆月みゆき氏

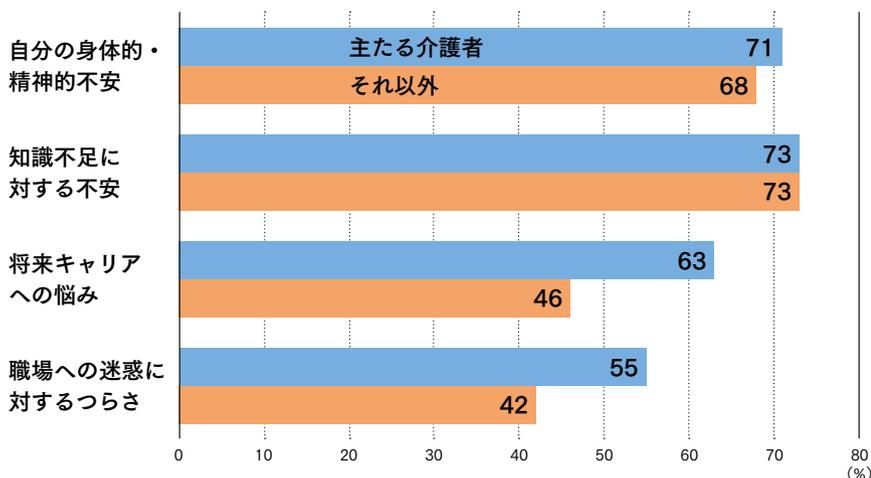
インクルージョンオフィス 代表
産業ソーシャルワーカー協会 代表理事

をよく見てみると、介護そのものの悩みではなく、そこから生じたキャリアの悩み、兄弟や夫婦関係の悩み、近所の人々との人間関係の悩み、お金の悩みなどが複雑に絡まり合っています。それだけに悩みは深く、また、解消するのは大変です」(皆月氏)

不安を抱えながら働けば、仕事に集中できず、パフォーマンスは確実に下がる。このように、出社していてもベストのパフォーマンスを出せる状態にないのがプレゼンティーズムである。介護者を支えるのは、健康経営の文脈からも重要なのだ。

介護者の悩みは多岐にわたる

■「現在、要介護認定者を日常的にサポートしながら仕事をしている」と答えた人の不安



出典：リクス「LCAT 仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より(2019年、n=2,500)

プレゼンティーズム
にも目を向けるべき

要介護申請は、 親が動けなくなったらするものだ



介護保険のサービスを受けるためには、地方自治体に要介護申請をし、要介護の認定を受けなければならない。「認定で決まる介護度には、要支援1、2、要介護1～5の7段階あります。本人の状態と周囲の環境を総合的に勘案して、誰かの手を借りなければ自立した生活が送れないと判断されると、必要な支援の内容に応じて介護度が認定されます。介護度によって、受けられるサービスの内容や、介護保険から支給される限度額が変わってきます」と、リクシスのチーフケアオフィサーであり、大学時代から介護の現場に長く携わってきた木場猛氏は説明する。

つまり、病気やケガ、老化によって誰かの手を借りなければ自立した生活が営めなくなった時点で要介護申

請をすれば、いずれかの介護度の認定を受けられる可能性がある。実は、最も介護度が低い要支援1であっても、特別養護老人ホームなど施設への入所以外の、介護や生活支援の多くのサービスが受けられる。しかし、「ほとんどの人にそのような認識はありません。寝たきりの生活になった時点で初めて申請する人も少なくない」（木場氏）という。

「要介護申請をいつできるか知っているか」という質問に答えられる人は、ほとんどいない。たとえば、骨折をした後、家のなかの段差を越えたり、1人で買い物をしたりするのが難しくなったというような状態であれば、要介護申請はしたほうがいい。「介護保険のサービスのなかには、“介護度が進むのを予防するためのサービス”も含まれています。適切に申請し、認定を受け、サービスを利用することで重篤化を防げれば、長く“自立した生活”を送れる可能性が高くなります」（木場氏）

親の介護でいえば、「親が定年退職した日が介護のDay1とってもらいたい」と、木場氏は言う。「すぐに要介護申請しようと言っているのではなく、介護度とはどのようなものか、各介護度でどのようなサービスを受けられるのかを確認するだけでも意味があります」（木場氏）

また、親のことを知っておくことも

最低限の準備の1つだ。「どのような介護を望んでいるのか、いざ介護というときにお金はあるのか、頼れる友人はいるのか、などは介護の計画を立てるうえでの重要な情報ですが、親とこのような話ができていない人はほとんどいません」（木場氏）

なぜ、多くの人が準備できないのか。1つには、事前準備の重要性自体を知らない、つまり介護に関するリテラシーが低いからだ。「介護保険が複雑であること、企業の研修があってもなかなか自分ごとと思えないことにより、リテラシーが高まらないのです」（佐々木氏）。また、“老い”や“死”について親と話すことの心理的ハードルが高いのも準備を足踏みする原因だ。本人の“老い”について親と話すには、それなりの技術を要するため、それを学ぶことも求められる。人事は、事前準備こそが重要という価値観を、社員に伝え続ける必要がある。



木場 猛氏

リクシス

チーフケアオフィサー CCO

親が引退した
その日を、介護の
Day1とすべき

家族がフルタイムで介護したほうがいい

自身で直接「排泄や入浴等の身体介護」をしている人は、就労継続している人では11.3%である。一方、介護を機に離職した人の47.3%は、離職前に自ら身体介護を担っていた(MURC両立実態調査)。身体介護など、日々の負担が大きな介護を家族が抱え込むことは離職につながる。それでも頑張ろうとするのは、「“介護は家族がすべき”という社会通念が刷り込まれているから」と、矢島氏は指摘する。下図のように、未介護者が両立の見通しが立たないと感じるのも、社会通念の影響がありそうだ。

「かつて“子が3歳までは母親がそばで愛情を注ぐべき”という社会通念のために離職していく女性が多くいました。出産・育児期の女性の離職防止には、短時間勤務など柔軟な働き方の選択肢ができたことに加え、こうした社会通念が変わることが必要でした。介護も同じで、介護は家族が

きっかりでするものではなく、プロのサービスに頼るべき、という社会通念に変わることが必要です」(矢島氏)

「介護の目的は親や家族を愛していることを証明することではなく、要介護者のクオリティオブライフを高めることです」と話すのは、自身も25年以上の介護経験を持ち、現在リクシスの取締役副社長を務める酒井穰氏である。「要介護者が快適に過ごす、という介護の目的を考えるならば、介護のプロの手を借りたほうが入浴も排泄も圧倒的に楽でスムーズです。介護で疲弊しないためにも、手ずから身体介護するのは早々にやめたほうがいいのです」(酒井氏)

また、多くの介護者のヒアリングをしてきた池田氏も、「つきっきりでの親の介護は、お互いストレスがたまるのでよくない」と言う。「長く離れて暮らしていた親と、介護だからといって同居したところで、別々の暮らしを



酒井 穰氏

リクシス
取締役副社長 CSO

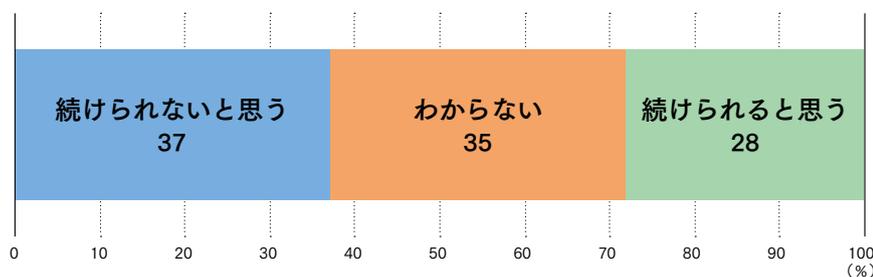
積み上げてきた大人同士、衝突しないはずがなく、適切な距離を保ったほうがいいのです」(池田氏)

介護と仕事の両立のための追い風も吹いている。「ケアマネジャーは、要介護認定を受けた人が適切な介護サービスを受けるために、ケアプランを作成し、市区町村や在宅介護サービス事業者と連携し、サービス全体をマネジメントする役割を担います。つまり、要介護者のために存在するというのが基本です。しかし、近年は介護離職を減らすという国の方針や、家族が倒れては要介護者の生活も成り立たなくなる、という考え方などにより、働く介護者の事情を踏まえたケアプランを提案してくれるケアマネジャーも増えてきました」(矢島氏)

では、家族は介護においてどんな

未介護者の約7割は、介護と仕事の両立の見通しが立てられない

■介護をしながら、現在の勤務先で仕事を続けることができると思うか



出典：リクシス「LCAT 仕事と介護の両立支援クラウド」診断結果より（2019年、n=2,500）

高齢者のクオリティオブライフを 下げないための“支える医療”とは

高齢になると、低下する身体機能や治らない病気と付き合いながら、自立した生活を少しでも長く営むことが目標になる。このときに大切なのが“支える医療”である。1都3県で在宅医療クリニックを展開する悠翔会理事長・診療部長の佐々木淳氏は、「専門医の“治す医療”では、高齢者の“全体的に弱ってくる”状態には効きません。支える医療が大事で、その方法として在宅医療が有効なのです」と話す。

患者の情報を 総合的に管理する

在宅医療の対象になるのは、通院困難な高齢者や、回復の難しい障害者、難病患者などだ。「在宅医療の主なミッションは、定期的な訪問診療と、何かあったときの24時間の緊急対応です。在宅医療の医師は、24時間いつでも患者からの電話に対応しなければなりません。そして、“かかりつけ医”として患者の心身の状態を見て、すべての医療情報を総合的に管理することで無駄のない医療にすることを目指します」（佐々木氏）

介護が必要な高齢者の病気はパーキンソン病やアルツハイマー型の認知症など複合的であり、しかも根治は難しいものが多い。「ですから、治す医療の視点のみでは限界があります。高血圧だからといって血圧降下剤を処方していたら、血液が脳に届かず立ちくらみで転倒、骨折から寝たきりになる、というようなことが起こり得ます。在宅医療は治すのではなく支えることが目

標、つまり病気がゆっくり進行して人生の最終段階に至るのは所与として、患者が最期まで前向きに生きていけるようにサポートするのが私たちの役割なのです」（佐々木氏）

在宅医療の医師は、患者の身体だけではなく生活環境すべてを見る。「患者の自宅を訪れ、その人の生活環境、それを形作った人生観や価値観をも知ろうとします。個人の尊厳をなるべく守り続けられるように、医療と看護と介護で連携し、ケアマネジャーの方とも頻りに話し合います」（佐々木氏）

治療を増やすと 重篤化のリスクも

在宅医療によって、医療の“やりすぎ”を防ぐこともできる。複数の症状を抱える高齢者が、症状別に専門医を受診すると、高血圧には血圧降下剤を、消化不良には胃腸薬を、不眠なら睡眠導入剤を、というように複数の薬を飲むことになる。「薬の種類が多ければ多いほど、副作用のリスクは高まります。患者が高齢の場合、“老い”というものを医療従事者が正しく理解していなければ、余計な治療も増え、重篤化のリスクも高まるのです」（佐々木氏）

たとえば動脈硬化は、血管の老化だ。年を重ねれば肌のシワが増えるのと同様に、血管は厚く、太く、硬くなり、血液を送るのに自ずと高い圧力が必要になる。「80歳を過ぎれば、血圧が170なければ血液が身体のすみずみまで届かなくなることもあります。循環器の専門医の立場ならばこの血圧をな

んとか下げたいと思うでしょうが、高齢者の生活全体を見回して考えるなら、高血圧はそのままでもいい、という判断になり得るのです」（佐々木氏）

介護者が、「要介護者がよく転ぶ」と入居する施設から呼び出される場合、転倒の原因は薬の副作用かもしれない。脱水症状で救急搬送されるのは、実はエアコンのつけ忘れが原因であることが多い。「在宅医療医が要介護の患者の薬や自宅での生活環境を総合的に見ることで、介護者の負担を軽減できることも多いのです」（佐々木氏）

患者は、介護施設からの紹介が6割、病院からが4割と、「介護者自身がウェブなどで検索して依頼してくるのは1%以下」（佐々木氏）だという。ほとんどの人が知らないのが現状だが、介護者の強い味方として活用したい。



佐々木 淳氏

悠翔会 理事長 診療部長

役割を担うべきか。「家族にしかできないことがある」と、木場氏は強調する。「それは、介護の目的を決めること。自立して生活できるようになりたいのか、介護サービスを受けながらも

たまには外出できるようになりたいのか。要介護者本人としっかりコミュニケーションを取って、本人が生きがいを持って生きていけるような支援が家族には求められます」(木場氏)

介護は
プロに任せることを
基本に考える

誤解 7 法定以上の介護休業制度が 両立には有効だ



介護休業期間は、できるだけ長く取れるほうがいいと考える人事は多い。育児保護休業法の介護休業期間は93日だが、法定以上の介護休業制度を導入する企業は増え、なかには“期限なし”とする企業もある。

既に述べた通り、介護はプロが提供する介護サービスを使いながら要介護者の生活を支援し、介護者は自分の日常生活をできるだけ変えない、というのが基本である。「介護する人が自分の生活や仕事を犠牲にして

介護すべし」と考える必要はまったくありません。ほとんどのケースでは法定の93日すら休まなくとも十分な介護ができる、というのが私の実感です」(木場氏)

下の図は、2016年の育児介護休業法改正のポイントをまとめたものだ。同法はこれまでも何度も改正されているが、2016年の改正でも「介護休業期間を93日より延長すべき」という議論にはならず、代わりに93日を分割して取得することを可能にする

改正がなされた。また、単日の介護休暇を半日で取得できるようになった。「長期に休業して自ら介護するのではなく、介護サービスを活用しながら働き方の柔軟性を高めて両立をはかるという方向性を示したよい改正だった」と、矢島氏は評価する。「ただし、柔軟な働き方で両立をはかるという考え方が、十分に企業の人事に伝わっているとはいえません。まだ、介護のためには長期の休業が必要だという考え方も根強く、法定以上に長

育児介護休業法2016年改正のポイント

| | 改正前 | | 改正後 |
|-------------|---|---|---|
| 介護休業 | 介護を必要とする家族(対象家族)1人につき、通算93日まで原則1回に限り取得可能 | ➔ | 対象家族1人につき通算93日まで、3回を上限として分割して取得可能 |
| 介護休暇 | 1日単位での取得 | ➔ | 半日(所定労働時間の2分の1)単位での取得が可能 |
| 所定労働時間の短縮措置 | 介護のための所定労働時間の短縮措置について、介護休業と通算して93日の範囲内で取得可能 | ➔ | 介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用が可能 |
| 所定外労働の制限 | なし | ➔ | 介護のための所定外労働の制限(残業の免除)について、対象家族1人につき、介護終了まで利用できる |

出典：厚生労働省資料より編集部作成

い休業制度を整備している企業も少なくありません」(矢島氏)

長く休業することはもとより、勤務日数や勤務時間を極端に減らすことは、「かえって離職につながる可能性がある」と、矢島氏は指摘する。「人事の方々から、『介護はさまざまなケースがあるのでどこまで対応すべきか悩む。週2日勤務なども必要か』と聞かれることがありますが、私はこれに対しては否定的です。正社員を前提とするならば、最低でも育児時短と同様に週30時間程度は働けなければ、本人にとっても、仕事と介護両方の役割をまっとうする“両立実感”は得られず、いたたまれない気持ちになって離職につながる可能性が高まります」(矢島氏)

池田氏も同様に、「特別な働き方をできるだけさせないほうがいい」と言う。「介護者の生活や人生を考えれば、

介護に入る前となるべく生活を変えないほうがいいというのが1つの結論です。介護はいつまで続くかわかりません。残業しない、昇進や異動が難しい、時短で働くといった仕事の負担を軽減する期間が長く続くと、介護する社員のキャリアの見通しが悪くなり、それを不安に感じる人も出てくるでしょう」(池田氏)

つまり、介護との両立支援では、「できるだけ出社できるようにすることのほうが大切」(池田氏)だということだ。「介護期間が3年を越えると、時短勤務制度のように“なるべく家にいる”ための制度は離職防止にならないという結果が、私たちが行った調査^(*)でも出ています。それよりも、納期までの仕事の進め方の自由度を高めるような支援が有効です。今日の仕事を明日に後ろ倒しにできたり、納期までの仕事の進め方を自分で組み

立てられるというような裁量の大きさが必要だということがわかっています」(池田氏)

“なるべく生活を変えない”ということのなかには、休みやレジャーを楽しむことも含まれる。「私が勧めているのは、有休を習得するなら、親の介護のためにではなく、自分がリフレッシュするために使えばいいということです」(酒井氏)

企業内の介護支援制度は、現状の法定に準ずれば十分である。拡充するよりも、介護者のニーズに合わせて“使いやすくする”ことに重点を置くべきだ。

なるべく休ませない、
生活を変えさせない

(*) 労働政策研究・研修機構「介護者の就業と離職に関する調査」(2016年)

誤解

8

両立において介護と育児は同じような問題だ



仕事との両立という意味で、介護と育児は“家族のケア”なのだから同じようなものだととらえられやすい。そもそも、育児介護休業法という法律も、その名称からして育児と介護を同列に扱っている。しかし、「実際には介護と育児はまったく異なる性質のもの」だと、酒井氏は主張する(16ページ図)。異なる性質のものである以上、その対応も同じであっていいはずがない。

まず、特に乳幼児の育児では、保育者である大人がつきっきりでそばにいる必要がある。そのため、育児との両立支援では、“なるべく家にいられる”ようにすることが肝要で、時短勤務やフレックスタイム制など労働時間の自由度と、在宅勤務制度など働く場所の自由度を高める支援が有効である。「一方、介護では、要介護者で

あっても誰かがずっとそばにいないければいけないということは少ないですから、育児支援と同様に考えても効果が見込めません」(酒井氏)

前項で述べたように、介護との両立ではむしろ、“なるべく出社できるようにする”ことが大切なのだ。

また、「育児は誰もが当事者であったことがある、つまり誰かに育児された経験を持っているが、介護は当事

仕事との両立における、育児と介護の違い

| 育児 | | 介護 |
|---|-------------------|---|
| 自分にも子ども時代があり、自分が通ってきた道に近いところを子どもも通るため、全体を把握しやすい | 経験の有無 | 当事者として経験したことがないため、何がいつ必要になるかなど、全体を把握するためのヒントがない |
| 妊娠～育児休業が終わるまで「仕事との両立」について1年以上考える時間がある | 仕事との両立の見通し | ある日突然始まるため、「仕事との両立」について考えている時間がない |
| 「仕事との両立」に必要な時間的・金銭的負担を見積もることが比較的容易 | | 「仕事との両立」に必要な時間的・金銭的負担がまったく予測できない |
| 時間が経つと、負担が小さくなっていくのが普通。「仕事との両立」が難しい時期もだいたいわかる | | 時間が経つと、負担が大きくなっていくように感じられる。「仕事との両立」がいつできなくなるかもわからず不安 |
| 保育所の開所時間は、ある程度まで、働く親の勤務時間に配慮されていることが多い | 関連サービス | デイサービスなどの提供時間は、フルタイムで働くビジネスパーソンには配慮されていないことが多い |
| 職場に育児経験者が多く、必要であれば日常的に相談できる。「仕事との両立」を実現し、育児を卒業した先輩も多いため、職場で理解と共感が得られやすい | 職場の理解 | 職場で介護をカミングアウトする人は少なく、相談できる人も見当たらない。介護休業なども、同僚から本当の意味での理解を得にくい |

出典：『ビジネスパーソンが介護離職をしてはいけないこれだけの理由』（酒井稔、ディスカヴァー・トゥエンティワン）より抜粋、一部編集部改変

者経験のある人はほとんどいない、という大きな差」（酒井氏）である。「育児であれば、1歳で歩き始め、6歳で小学校に入学するなどのプロセスはある程度見えており、そのときどきで自分の手がどれだけ必要かも予測可能ですが、介護はいつ終わるのか、どのように要介護者の状態が変わっていくのか想像できず、仕事との両立の見通しも立てにくいのです」（酒井氏）

また、育児の場合、大企業であれ

ば毎年数百人が経験し、知見が蓄積され、ロールモデルとなる人も社内によくいる状態だ。「一方、介護はケースがそれほどには多くないし、積極的に話題にする人も少なく、育児よりもずっと多様であることから、社内にもロールモデルを見つけにくいという点でも大きく異なります」（酒井氏）

重要なのは、“誰もが未経験”であることをまず自覚することだ。イチからリテラシーを身につけなければならぬということ、個人も人事も肝に

銘じる必要がある。そして、育児支援の施策をベースに介護支援の制度を設計しているのであれば、介護する社員のニーズに合っているか見直して求めることが求められる。

介護は誰も
未経験。
イチから学習を

誤解

9

介護休業の93日間は、 介護に専念すべきだ



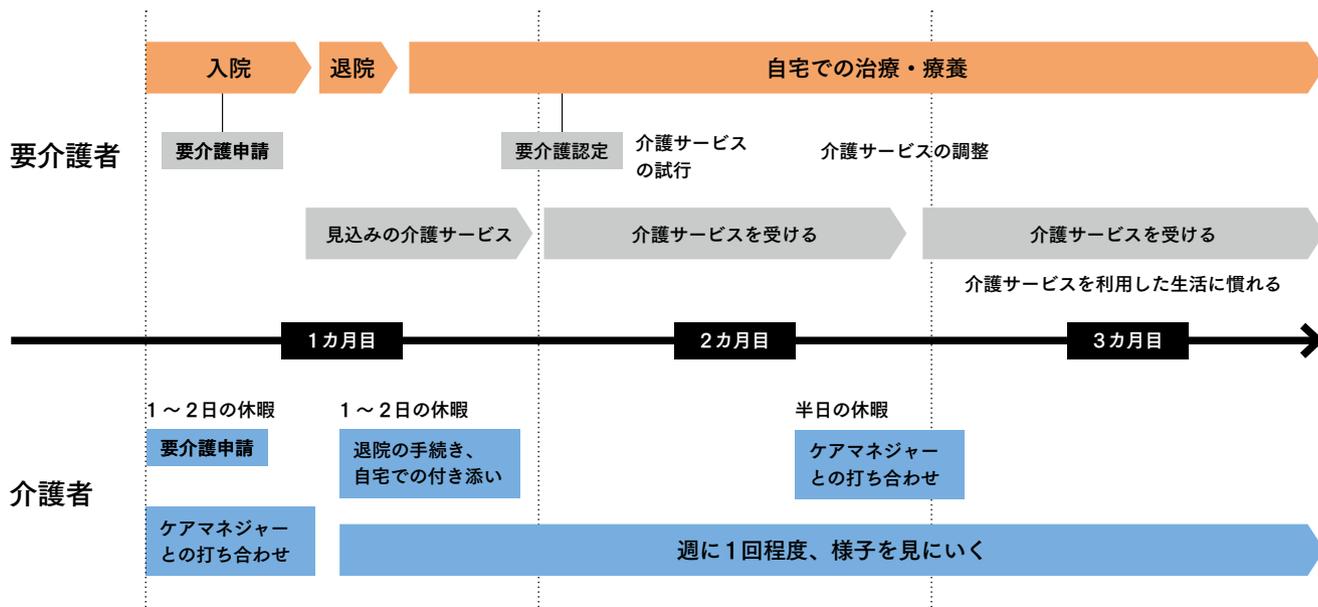
そもそも、介護休業の93日とは何のための期間なのか。この期間は働く人が介護に専念する期間だ、と考え

ているとしたらそれは誤りである。

介護休業の93日は、突然介護が始まったときに介護の体制を作るための

期間、という想定で作られている。日数としてはかなり妥当なもの、というのが多くの専門家の意見である。

介護開始後の3カ月のイメージ(例)



出典：木場氏への取材をもとに編集部作成

「たとえば親が転んで骨折し、突然入院した。ほかにも身体の機能が低下しているところがあり、介護が必要かもしれない、となった場合を考えてみましょう。入院中に要介護申請をすゝるとして、認定結果が出るまで約1か月かかります。認定を受け、介護サービスの提供が始まって、介護士の人やプログラムの内容に慣れたり、あるいは相性を見て調整したりするなど、試行錯誤するのにまた1か月かかります。そして、次の1か月でそのサービスの利用に慣れて、生活が落ち着いていきます。このように、介護事由の発生から、要介護者がサービスを受けつつ一定のペースで生活を営めるようになるのに3か月かかるという想定で、93日という期間は現実的だといえるのです」(木場氏)

しかも、この期間すべてを休業してつきっきりでいる必要はまったくない

という。要介護申請から認定までの1か月間も、介護サービスがまったく利用できないわけではないのだ。「入院中はもちろん病院が対応してくれるわけですし、退院後は、認定前でも、認定されるという「見込み」のもと、前倒しでサービスを利用できます。認定前でも、決して家族がずっと張り付いて介護しなければならないということはないのです」(木場氏)

では、いざ介護、というときにどの程度の休みが必要になるのか。「要介護申請の手続きや付き添いで1～2日、退院のタイミングで1～2日、ケアマネジャーとの打ち合わせなどで1～2日程度でしょうか。要介護者の状況やほかの家族との関係性にもよりますが、実は法定の介護休暇5日や有休を使うだけでも、十分に賄える範囲です」(木場氏)

少し長めに休業が必要なのは、「入

院先から特別養護老人ホームに入るまでの1～2週間、どうしても自宅でのサポートが必要など、特別な場合のみ」(木場氏)だという。あるいは、最期の看取りの数週間に介護休業を使う人もいる。介護休業を介護の始まりの3か月で取得してしまうと、特別な場合や看取りなどで使えなくなる。介護休業の長期取得も、介護は家族がすべきという誤解から生じているといえる。介護はプロの手を借りる、という考え方ができれば、休む日数や休むタイミングも変わってくるはずだ。

休むなら
その後の両立の体制
を作るために

介護保険制度は 不十分だ



介護保険制度によるサービスは「使えない」という声をよく聞く。「実際には、それなりに充実しているといっているレベルですが、それはあまり認知されていません。介護保険サービスのラインナップを見せると、人事の人々ですら『こんなにサービスを使えるのか』と驚きます」(矢島氏)

介護保険サービスには、ホームヘルパーなどが訪問し、入浴・排泄・食事の世話などをする身体介護や、調理・洗濯などの生活援助を行う訪問介護、医師の指示により理学療法士や作業療法士が訪問して生活機能の維持・向上を支援する訪問リハビリテーション、通所施設で介護サービスを提供するデイサービス、介護老人保健施設や医療機関に短期入所する医療型のショートステイなどのほかに、栄養管理指導や福祉用具の貸与などもある。どのサービスをどれくらい利用できるか、またその際の自己負担額がどうなるかは、認定された介護度やその人の収入によって異なる。

たとえば、要介護2でも週5日間デイサービスを利用できる水準だ。夜間の介護も必要で、睡眠が十分とれないのであれば、月に数回ショートステイを使うこともできる。要介護高齢者がデイサービスに行きたがらないことや朝の身支度の時間が心配ならば、デイサービスへの送り出しをしてくれるヘルパーの利用もあり得る。

これから要介護者が増えていき、介護人材が不足しているという問題が深刻化する懸念はあるが、現時点でという留保をつければ、介護保険はそれなりに“使える”ものだといっている。「サービスを活用し、介護者はなるべくフルタイムに近い形で働き続けることを模索してほしいと思います。信頼できるケアマネジャーや介護事業者を探し、自分が働いている間安心して任せられる体制をどう作るかが、介護と仕事の両立の要なのです」(矢島氏)

また、「意外と知られていないのが、介護保険外サービス」だと話すのは皆月氏だ。「介護保険サービスは、介護保険法にある利用基準に沿ったものに限定されています。介護保険の枠組み以外のサービスを提供するのが、保険外サービスです」(皆月氏)

たとえば、介護保険サービスでは通院のための外出の介助はできるが、趣味や散歩を目的とした外出の介助はできない。家具の移動や修繕もサービス外である。「こうしたことが発生するたびに、働く介護者が呼ばれるのは大変です。保険外サービスはすべて自己負担ではありますが、数万円プラスすれば、自分が安心して仕事に集中できるプランを作れるということも知っておいたほうがいいでしょう」(皆月氏)

皆月氏が強調するのは、「介護する

とは、介護にかかわるヒト・モノ・カネをマネジメントするプロデューサーとなり、介護“体制”を作ること」だ。「ビジネスパーソンこそ、得意だと思います」(皆月氏)

プロデューサーとして介護をマネジメントしていくうえで、介護保険サービスについて知っておくべきことがもう1つある。介護保険で賄われるとしても介護サービスはれっきとした“サービス業”であり、提供者によってサービスの質に差があるという事実だ。「しかも、ほかの多くのサービス業と異なり、利用者（要介護者）からのフィードバックや口コミによってサービスが磨かれたり育てられたりするという循環があまり効きません。だからこそ、要介護者と介護者にとって満足のいく、必要なサービスを提供してもらえるかを見極めることは重要です」(酒井氏)

サービスの質に納得がいかない場合には、「医療と同じく“セカンドオピニオン”を求めることもできるし、担当者を変えてもらうこともできる」(皆月氏)という。自分で質を見極め、選択するという姿勢が求められる。

それなりに充実。
知っていれば
十分使える



誤解を正して 望まない離職を防ぐ

多くの場合、突然訪れるのが介護であり、また、私たちの多くは、自分が介護をされながら生活した経験を持たない。介護についての正しい理解がないのは、ある意味仕方がない。

しかし今回、専門家が教えてくれたのは介護の目的である要介護者のクオリティオブライフを維持するためには介護保険サービスや会社の制度をうまく使うこと、そして、介護者も仕事をはじめとする自分の生活を守り、双方が自分自身の望む人生を生きることの重要性だ。このように正しい知識を得ると、あらためて介護をする従業員に対する人事による支援のポイントが浮き彫りになる。

正しい認識のうえで、有効に機能する両立支援のポイントは、下の図

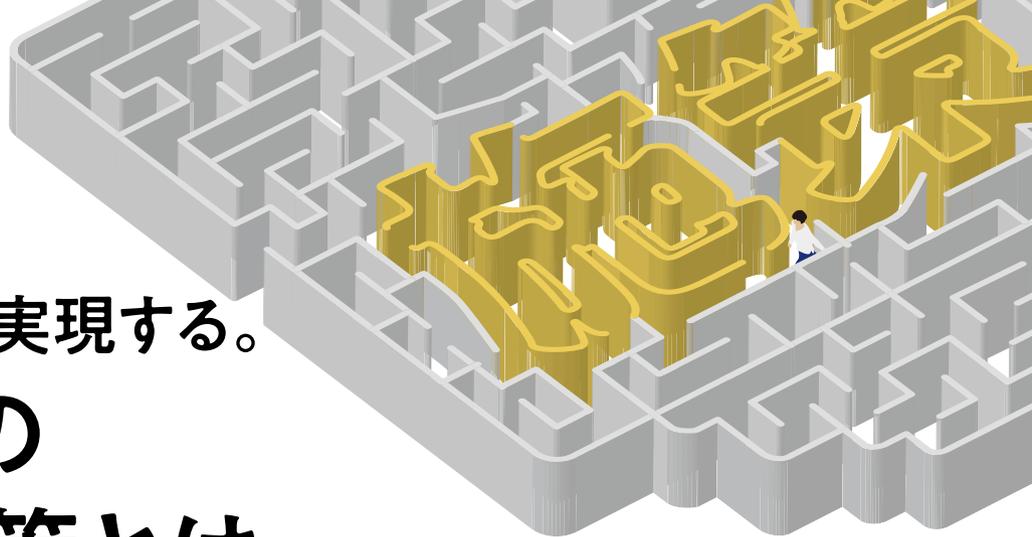
の通りだ。ポイントの1つ目は、誰もが介護者になり得る、また“隠れ介護”をしている人は少なくないという前提に立ち、全員を対象に介護支援を展開することだ。2つ目は、介護がまだ遠いと思っている人も含めた全員に事前の備えを促すことだ。備えがあればいざ介護というときに慌てずに済む。そして、介護保険制度や介護保険に基づくサービスの内容、介護との両立支援の社内制度を含めて、介護に関する正しい情報を提供することが3つ目だ。介護となったとき、誰にどのような力を借りればいいのかを具体的に知っておけば、両立のイメージを持つことができる。最後は、すべての基盤としての、働き方改革や風土改革だ。介護で制約が生

まれるとしても働き続けられる、と思えるには、制度だけでなく、実際に両立できる働き方の確立と周囲からの理解が重要だ。会社からのメッセージは、介護が始まったとしても、働き続けよう、である。重要なのは、介護を理由に本人のキャリア展望を閉ざさせないことだ。

次ページから、これらのポイントを満たす施策を展開する企業を紹介していく。日本生命保険、大成建設、丸紅の各社については、企業としてのトータルな介護支援施策を紹介する。また、AIG損害保険と日立ソリューションズでは、介護支援だけを目的としたものではないが、そもそもの働きやすさや風土にかかわる施策を展開していることに注目した。

| 介護に関する正しい認識 | 介護の両立支援のポイント |
|----------------------|--------------------------|
| 20代・30代でも介護はあり得る | → 介護支援の対象者を全員に |
| 介護で悩んでいる人の声は人事に届かない | |
| 事前準備こそが問題を小さくする | → 介護の事前準備をさせる |
| 介護は育児とは根本的に違うと認識する | |
| 介護はプロに任せることを基本に考える | → 介護に関する正しく・詳しい情報を提供する |
| 介護休業期間はその後の介護体制を作る期間 | |
| 介護保険サービスはそれなりに充実している | |
| 望まない離職を減らす | → 働き方や風土を改革し、なるべく働き続けさせる |
| プレゼンティーズムにも目を向ける | |
| なるべく休ませない、生活を変えさせない | |

出典：編集部作成



介護との両立を実現する。 そのための 企業の施策とは

介護する社員の疲弊や離職を防ぐには、
両立支援制度の充実に加え、
働き方改革や組織風土改革が必要だとわかった。
両立支援にさまざまなアプローチで取り組む5社取材した。

日本生命保険

“全員行動”を合言葉に 介護する社員を全員で支える組織へ

日本生命保険の介護支援のキャッチフレーズは、「介護に向き合う全員行動」である。介護に直面している人だけでなくその予備軍も含めた全員が介護に関する理解を深め、介護



笠原陽子氏
人材開発部 輝き推進室 担当課長

と両立する社員を職場全体で支える風土づくりを目指して、2016年から取り組みを開始している。

「きっかけは、2015年に実施した社内アンケートでした」と話すのは、人材開発部輝き推進室の笠原陽子氏だ。「50代以上の社員の2割弱が既に介護にかかわっており、仕事との両立に不安を抱えていることがわかりました。そこで、“介護は表に出てきづらい”ことに気付き、介護をしていることを普通に言い出せる職場づくりを介護支援の中心に据えることにしました」（笠原氏）

全員行動としたのは、2013年から始めた、男性の育児休業取得促進施策「男性育休100%」の成功体験に基

づく。「特定の人のための施策ではなく全員にかかわることなのだ、という意識を全員に持ってもらいたいと考えました。事実、若手社員が祖父母を介護していることもあれば、介護に直面した管理職を、部下たちが支える必要が生じることもあります。そういう意味では、育児より介護のほうが“全員が当事者”という理解は得やすいといえます」（笠原氏）

言にくいことを 言える風土づくり

施策は、全員（全層）に向けて行うもの、予備層、両立層という層に分けて行うものがある（右ページ図）。

全層向けの施策では、セミナーの

開催や職場ごとの勉強会、ボランティアとしての介護の現場体験など、毎年全員が、介護にかかわる何らかの行動を取ることを目指している。

「課題は予備層」と、笠原氏は言う。「この層には事前準備の大切さを説いていますが、なかなか自分ごととは思ってもらえません。そこで、40歳以上のキャリア研修では、両立支援ハンドブックを配布し、健康や介護について親と話し合いながら記入するチェックシートを宿題にしています」(笠原氏)

そして、実際に介護に直面している両立層に向けては、本人とその上司が面談をしながら両立計画を立てられるシートを提供している。

「上司に言えることが何よりも重要です。人事としては『本当に言いたくないことをカミングアウトする必要はないが、何かあったら言ってほしい、抱

介護に向き合う全員行動(一人ひとりの取り組み)

| | |
|-----|--|
| 全層 | 介護への理解を深める 朝礼・テスト・両立支援ハンドブック・セミナーを通じた知識取得 |
| 予備層 | 介護との両立に具体的に備える 介護対象になりうる親等への情報確認の実施 |
| 両立層 | 介護との両立をマネジメントする 上司と部下が両立計画を策定し実践 |

出典：『日本生命のダイバーシティ&インクルージョン』より抜粋

え込まないでほしい』と常に発信しています」(笠原氏)

言いにくいことを言える風土づくりの要となるのは、上司である。同社では、管理職に“ニッセイ版イクボス”であることを求め、闊達な組織風土を育むこと、部下のワーク・ライフ・マネジメントをサポートすることを役割としている。「育児でも介護でも、それを隠さず言えて、サポートを受け

ながら気持ちよく働ければ生産性が上がり、パフォーマンスを引き出せると考えています」(笠原氏)

育児や介護だけでなく、本人の病気など、誰もが長い職業人生のなかで、時間的制約のある働き方をしなくてはならないときがある。それらを全部ひっくるめて“お互いさま”と言いつけるようになれば、組織は必ず強くなる。

大成建設

介護離職をさせない 徹底した情報提供で両立を支援する

大成建設では、2006年から本格的な女性活躍推進への取り組みを開始した。「そのとき、女性の活躍を妨げる課題の1つとして、“介護不安”が挙がったのです」と、人事部部長の塩入徹弥氏は話す。「男性社員にも話を聞いてみると、同様に介護に不安を感じていることがわかりました。当社のボリュームゾーンであるバブル世

代が50代になっていくことを見据え、2010年に人事として介護に取り組むことに決めました」(塩入氏)

ダイレクトメールで 家族にも情報を届ける

「当初は介護支援施策を実施している企業はほとんどなく情報が少ないため、何をしていたかわからず試行錯

誤の連続だった」と、塩入氏は振り返る。「たとえば、介護休業はできるだけ長いほうがいだろうと考えていました。しかし、きちんと勉強すると、介護休業を長くして介護に専念させるのではなく、両立させるべきだとわかりました。そこで、会社のスタンスを、あくまでも“働き続ける”ことを支援することに定めたのです」(塩入氏)

まず始めたのは、介護に関する基本的な情報提供である。「介護のしおり」を作成し、ケアマネジャーが何をしてくれる人か、介護保険制度や要介護認定とはどのようなものか、お金がどの程度かかるのかなど、介護に関する全体像を伝えた。

「両立には、社外の介護保険サービスと会社の制度をうまく組み合わせ、自分の負担を減らしていくことが求められます。しかし、会社の制度すらほとんどの社員は知りません。そこで、ケアマネジャーと話すときに使えるファクトシートを作成しました」（塩入氏）。このファクトシート（下図）で会社の介護支援制度を説明できるほか、出張の有無を含め、介護者である自分がどう働いているか、自身の健康や睡眠の状態、お金や看取りに対する考え方も記入できるものとなっている。「当初はもっとシンプルなものでしたが、このシートを他社にも活用してもらい、『もっとこんな項目があったほうがいい』というフィードバックをもらって徐々にバージョン



塩入 徹弥氏
管理本部 人事部長

アップしてきました」（塩入氏）

ただし、まだ直面していない層にとっては、介護は遠い未来の問題のように思えてしまう。単に配布したり、イントラネット上に掲載するだけではなかなか認識されないため、人事がさまざまな方法で積極的に周知してきた。「1つは、家族も参加できる介護セミナーの実施です。主たる介護者は妻だという男性社員も多いのですが、その人たちにも聞いてもらいた



宮坂 知子氏
管理本部 人事部
人材いきいき推進室 主任

いのです。それも、社員に告知しただけでは家族に伝わらない可能性があるため、自宅にダイレクトメールを送っています。また、全国の建設現場で働く社員も多いため、介護のしおりやファクトシートは組合に協力してもらって職場単位で配布し、セミナーも人事が全国の現場に赴いて実施してきました」（塩入氏）

三者面談で上司、人事が両立の実現をサポート

社員に実際に介護が発生したときには、さらに踏み込んだ支援をしている。「いざ部下から相談を受けたときに何をすればいいかを管理職として判断できるよう、ダイバーシティ研修などのカリキュラムに盛り込んでいます」（塩入氏）

また、人事・上司・本人の三者面談を行っている。「人事は制度の使い方を指南する役割です。たとえば、有給の介護休暇は年度ごとに消滅するため優先的に使ってほしいこと、時

両立を支援する制度がまとめられている。ケアマネジャーにどのような制度が利用可能かをしっかりと伝えることができる。



残業や出張の有無、睡眠時間や健康状態など、介護者の仕事や生活の状況を詳細に記入する欄がある。また、介護へのかかり方や費用負担に対する考え方も記入できる。

仕事と介護を両立する、その日常とは

大成建設で積算部の部長を務める内藤多郎氏は、約2年前に父が認知症になり、介護に初めて直面した。「父と一緒に暮らしている母が、主たる介護者として父の身の回りの世話をしています。実家の近くに住んでいる私と、都内の別の区に住む妹が母をサポートしているのが現状です」(内藤氏)

内藤氏の父は要介護度2で、介護ヘルパーに通ってもらって日常生活の支援を得ているが、母にはそれなりに負担があるという。「父は体は丈夫で、本人は基本的には幸せそうに暮らしています。ただ、ものを忘れたり、病院に行くのを嫌がったりすることもあり、母はかなりストレスを感じているようです」(内藤氏)。母のストレスを軽減するためにも、内藤氏は週末には実家に顔を出し、父と話をするようにしている。

介護休暇を活用することも

このように週末だけだった介護のサポートだが、この半年ほど、会社の介護休暇を利用するようになったという。

「緩やかにではありますが、認知症が進んでいる気がします。急に父の様子が変わって母が動転し、突然平日に実家に行かざるを得ない、などということがたまに起きます。また、リハビリの経過や今後について医師から細かい話があるときは、詳細を理解するために、休暇を取得して私が病院に行くこともあります」(内藤氏)

急に休みを取ると出席できない会議などが発生するが、そのときは翌日に内容を聞き、日程変更するといった対応を取る。「上司には父の介護があることを報告しており、休まなくてはならなくなったときに対応してもらって同僚や部下には都度、事情を伝えています。みんな理解してくれています」(内藤氏)

上司こそ制度を活用すべき

120人ほどいる内藤氏の部下のなかには、家庭の事情で時に仕事を休まざるを得ない社員がほかにもいるという。「私自身、大変さがよくわかります。今後はそういう社員も増えていくはずなので、できるだけ部門内で支援する体



内藤多郎氏

大成建設 建築本部積算部 部長(担当)

制が必要だと感じています。まずは上司が率先して制度を活用する風土づくり。そうすれば部下も制度の活用に躊躇しなくなると思います」(内藤氏)

介護が始まったときには、会社主催の介護セミナーにも参加した。「介護保険制度や会社の介護支援について、何も知識がなかったため、不安も大きかったです」(内藤氏)。そこで情報を得たことが不安の払拭につながったり、同時に思わぬ効果もあった。「セミナーで、同僚にばったり会って、介護していることを知りました。その同僚と日常的に介護の話をするわけではありませんが、身近に両立している人がいるのは、とても心強いですね」(内藤氏)

間単位でも使えること、また、残有休をためたりバイバル休暇も活用できることなど、介護休業をしなくても働き続けられることを伝えています」と、人事部人材いきき推進室の宮坂知子氏は説明する。

介護する社員の仕事の量や内容の

調整が必要なこともある。「基本的にはその仕事をどう吸収するのかなどは現場に任せますが、どうしても部署内での調整が難しい場合は増員する、本人の負担が大きければ多忙な現場から内勤に移すなど、人事異動で対応することもあります」(塩入氏)

そして、「全国に散らばる支店や現場でも、きちんと情報提供できるよう、各支店の人事担当者を集めた研修もしている」(宮坂氏)という。「介護離職をさせない」という会社の思いを施策として具現化し、丁寧なサポートを実行している。

望まない転勤をなくして 望まない離職を防ぐ

AIG損害保険では、社員がいきいきと働き、家族やパートナーとともに幸せになるというゴールを実現するために、“Work@Homebase”という、社命による転勤なしの制度を作った。「その背景の1つに、介護がある」と、執行役員の福富一成氏は説明する。「介護があるために転勤したくないという理由で離職する人が出てきました。当社は、外資とはいえ日本での歴史が長い保険会社で、転勤は当たり前という風土でした。しかし、現実的にはそれでは働き続けられない人、働き続けたくない人が出てきたのです。早い段階で手を打たなければ、大量介護時代が到来したときにはどうにもならなくなると考えました」（福富氏）



福富一成氏

執行役員 人事部門担当

選択した土地で働きたい 転勤がない社員を多数派に

具体的には、完全に転勤をなくすのではなく、モバイル社員とノンモバイル社員という区分を作った。その違いは、単純に、エリアを越えた転勤の有無だけだ。「全国型社員と地域限定社員という階層を作るのではなく、転勤がないことが当たり前の会社にしたのです」（福富氏）

モバイルは、全国転勤をいわず、経験にもなる、と勤務地にこだわらない人が選ぶ区分、ノンモバイルは自分が選択した土地で生活したいと考える人の区分だ。

制度の計画段階で、アンケートで社員に3つの質問をした。①モバイルとノンモバイル、どちらを望むか、②全国11に分けたエリアのうち、どのエリアで働きたいか、③そのエリア内のどの都道府県で働きたいか、だ。

「その結果、モバイルとノンモバイルの希望者の人数比は20：80でした。希望勤務エリアは首都圏と大阪が多かったのですが、これは東京と大阪でしか新卒採用をしていないからという理由が大きいこともわかっていました。新卒採用を全国で実施すれば、いずれ解決する問題です。そして、そのほかのエリアの希望者数は、必要人数に対して、2割不足する程度で

した。理論上はモバイル希望の20%をその足りないところに配属すればいい、この制度は実現できそうだと考えたのです」（福富氏）

2019年4月に制度の運用が始まった。2年半で全ノンモバイル希望者を希望エリアに配属するのが目標だ。「実際には“頭数さえ合えばいい”という単純な話ではなく、職責のサイズや種類とそれを充足する人をマッチングするのはかなり難しいパズルですが、現時点で既に約90%は達成しています」（福富氏）

階層を作らない キャリア展望を閉ざさない

モバイルとノンモバイルを階層化しないための工夫もある。「両者の処遇はまったく同じ。モバイル社員には最高で家賃の95%の住宅手当を支給するのが、唯一の違いです。しかも、モバイル社員にも希望勤務エリアを聞いており、そのエリアで働く場合には支給しません」（福富氏）

また、エリアが11と広めにくくられているので、どのエリアにも部長級の職務が複数存在する。「ノンモバイルだから昇進できない、ということがなく、キャリア展望を持って働けるのです」（福富氏）

よく、転勤は人材育成に欠かせないという人がいる。「そもそも全国を



11のエリアに分けただけで、エリア内の異動はあるので、人材育成は十分に可能です。また、転勤には、単に“勤務地が変わるだけ”というものも少なくありません。そんな異動はなくしていきたいのです」(福富氏)

今後の課題について、「営業と損害サービス以外の仕事を東京以外のエリアに増やす、つまり本社機能をいかにエリアに分散させられるかということ」だと福富氏は言う。「社員それぞれのキャリア展望をより豊かなものにするには、エリア内に多様な機会をど

れだけ用意できるかが重要になってきます」(福富氏)

まだスタートしたばかりの制度ではあるが、既に「介護などを理由に辞めるという人は減っている実感がある」(福富氏)という。「ただし、介護離職を防ぐには、転勤がないというだけでは不十分。介護していることをカミングアウトしていい、仕事の調整の相談をしていいと思わせる雰囲気

作っていく必要があります」(福富氏)

福富氏自身、3年ほどの介護の経験があるという。「病院から電話で会議に出席したこともある、という体験をセミナーで話しています。そういうフレキシブルな働き方も当たり前にしていきたいですね」(福富氏)

日立ソリューションズ

会社をあげて“茶飲み”を推奨 お互いの背景を知り、協力を引き出す

日立ソリューションズでは、社員間のコミュニケーションをことのほか重視している。「これは、2010年の日立システムと日立ソフトの合併時に、組織の一体感を高めるうえで重要な役割を果たしました。会社を挙げて飲み会によるコミュニケーションを推奨し、社内の料亭風の施設も活用して、上下関係や組織を越えた懇親会を開

きました。それによって確かに、出身会社を越えてコミュニケーションが円滑になっていきました」と、労政部主任の金子竜也氏は説明する。

しかし、近年は、社員の働き方が多様化し、飲み会に出られない人が多くなった。「飲み会だけがコミュニケーションの場になるのはよくない、ということで、お酒をお茶にし、終業

後から勤務時間内へと場のあり方を変えたのです」(金子氏)

本社ビルの1フロアを改装し、ファミリーレストラン風のソファブースやカフェ風のテーブル席、床置きクッションの席などを作り、無料のお茶や手軽なお菓子をおいて、いつでも社員がお茶を飲みながらおしゃべりする時間を取れるようにした。「5分、10

分でもいいから、上司や同僚の手が空いていたら声をかけ、お茶を飲みながら話す。時間の長さよりも回数を重視してほしい、と社員に発信しています」(金子氏)

背景を知っていることが生産性に寄与する

仕事以外の話をすることも推奨している。「家族のこと、プライベートのことをたくさん話してほしいのです」と言うのは、労政部部長代理の林伸行氏だ。

「プライベートまでをお互いに知っているほうがチームとして動きやすくなり、結果的によいパフォーマンスが生まれる例はたくさんあります。話すのも惜しいほど時間を切り詰めて仕事するよりも、チームの生産性は高まると考えています」(林氏)

育児や介護で働き方が一様でなくなっていることのマイナス面も、お互いの背景にある事情をよく知っていればカバーできる。「社員に対してよく話すのは、ご近所づきあいの例です。マンションの隣の家から、いつも子どもがピアノを弾く音が聞こえてくるとします。その子の顔をまったく知らなければ、単にうるさいと思うでしょう。しかし、その子といつも挨拶を交わしていたり、ちょっと話して発表会が近いことを知っていれば、むしろ『頑張っているな』と思えますよね。会社でも、同じことが言えるのだと思います」(林氏)

同僚や部下の親が病に倒れたというとき、その親のことをちょっとでも聞き知っていれば、ケアマネジャーと



林 伸行氏

人事総務本部 労政部
働き方改革・ダイバシティ推進グループ
部長代理

打ち合わせする日に休むことにも寛容になれる。「組織がギスギスせずにお互いの協力が引き出せるようになる。一見すると無駄な茶飲み話の効能を説明すると、多くの社員は納得してくれます」(林氏)

同社では、介護や育児の理由に限らず、社員が日数や場所の制約なくテレワークを活用できる。しかし、「テレワークの多い人にこそ、コミュニケーションのためにも、最低でも週に1度程度の出社を促している」(林氏)という。

プライベートを大切にせよという経営陣からの後押し

経営陣の強力な後押しもある。「社員が家族やプライベートを大切にすることを支援する」と言い切り、テレワーク推進を中心に、働き方改革を積極的に推進してきた。

コミュニケーションに時間を割くことについても、「忙しくてできない」



金子 竜也氏

人事総務本部 労政部
働き方改革・ダイバシティ推進グループ
主任

という言い訳を許さない。「ある経営幹部は、期中に業績目標のめどが立った場合、当初目標に上乘せした目標は課さないから、その分、今の仕事のやり方を見直したり、翌期に向けた種まきや学習、ワークライフバランスの充実に充ててほしいと部下に明確に伝えています。頑張って目標達成したのにもっと忙しくなるのでは、社員は働き方改革への意欲をなくしてしまいます」(林氏)

また、同社では健康経営にもかなり力を入れている。「今後、70歳まで働ける身体づくりは多くの人にとって重要なはず。健康診断の受診率は100%を維持しており、血圧や血糖値の結果に応じて就業を制限するなど、厳密にやっています」(林氏)。既述の通り、介護では介護者自身が健康を損なうこともある。こうした健康経営施策は、介護で無理をする社員を発見するという意味でも、多くの企業が学ぶべき点である。

海外赴任というキャリアパスを 介護によって妨げない

丸紅では2012年に、社員向けの介護支援制度を大幅に拡充した。「それまでも育児介護休業法の改正への対応をしてきましたが、2011年の介護ニーズの社内調査は、より本腰を入れるきっかけになりました」と、人事部グローバル・グループ人事課長の武村良平氏は説明する。「この調査から、家族の介護やその可能性を理由にして、海外赴任に不安を持つ人がいることがわかりました。当時、実際に介護をしている人は50代男性の14%、女性の26%。この年代はいわゆる幹部クラスであり、海外では現地法人社長や投資先の役員などを担う層にあたります」（武村氏）

同社の従業員数は約4500人。海外赴任の可能性のある総合職3200人の

4分の1以上にあたる850人が実際に海外に駐在し、世界中で勤務している。「介護を理由に海外赴任ができない人が増えれば、総合商社として立ち行かなくなる可能性すら出てきます。当社にとって社員の介護の不安を取り除くことは経営課題ともいえます」（武村氏）

見守りなど遠隔でも 安心できるサービスを提供

同調査で「将来の介護への不安」の中身を聞くと、「公的介護保険制度の仕組みがわからない」が45%、「仕事を辞めずに介護と両立するための仕組みがわからない」が31%と、情報不足による漠然とした不安が上位を占めた。「それでも、いざ介護となっ

たときに仕事を辞めて介護に専念したいという人はわずか3%で、多くの社員が支援制度を利用して介護と両立したいと回答していました。必要なのは、不安を払拭するための情報提供と、両立のための個別支援体制の構築だと実感しました」（武村氏）

同社の個別支援体制は、総合商社ならではの海外赴任を視野に入れ、「同居しない介護」に対応できるようにしている。「介護セミナーや専門家による個別相談会を定期的に行っているほか、仕事との両立のためのセーフティネットとして、海外赴任者でも活用できる、ケアプランの作成や手続きの代行、留守宅にカメラやセンサーをつけての見守りサービス、実際に面会に訪れ親の様子を見てくれるサービスなどを、NPOやセキュリティ会社と契約して提供しています」（武村氏）。介護を理由に海外赴任を断念せざるを得ないケースを極力減らしたい考えだ。

しかし、「介護との両立に備えることへの、若手における浸透はまだまだです」と、同課の糸矢由香理氏は話す。「海外赴任を含めたキャリアを考えれば、準備はことのほか大切ですが、介護に直面した場合のことをイメージできていない人がほとんどです。継続的に意識の浸透を促していく必要があると考えています」（糸矢氏）



武村良平氏

人事部 グローバル・グループ人事課長



糸矢由香理氏

人事部 グローバル・グループ人事課

介護と仕事の両立のために、 個人と人事は何をすべきか

介護離職を防ぎ、介護と仕事の両立支援に取り組む企業の例を見てきた。

ここまでの総括として、個人、人事双方が介護と仕事の両立のために何をすべきかあらためて整理する。

ここまで、介護と仕事の両立にかかわるさまざまな誤解を解消してきた。また、両立支援に有効な施策を展開する企業の事例を紹介してきた。介護と仕事の両立という、これからどの企業もどの個人も直面し得る課題において、大事なことは何かをここで考えたい。

キャリア展望を閉ざさない 戦力の低下を感じさせない

1つ確実にいえるのは、介護で働く世代のキャリア展望が暗いものになってはならないということだ。これまで述べてきたように、介護休業を長く取得したり、時短勤務や残業なしで長期間にわたって働き続けたりすることは、働く人自身が組織に貢献できないと感じたり、それゆえにスキルアップや昇進が望めないと思ってしまうことになりやすい。

同時に、介護する社員が生まれることを企業が戦力ダウンと感じるようであってはならない。これには、2つの意味合いがある。

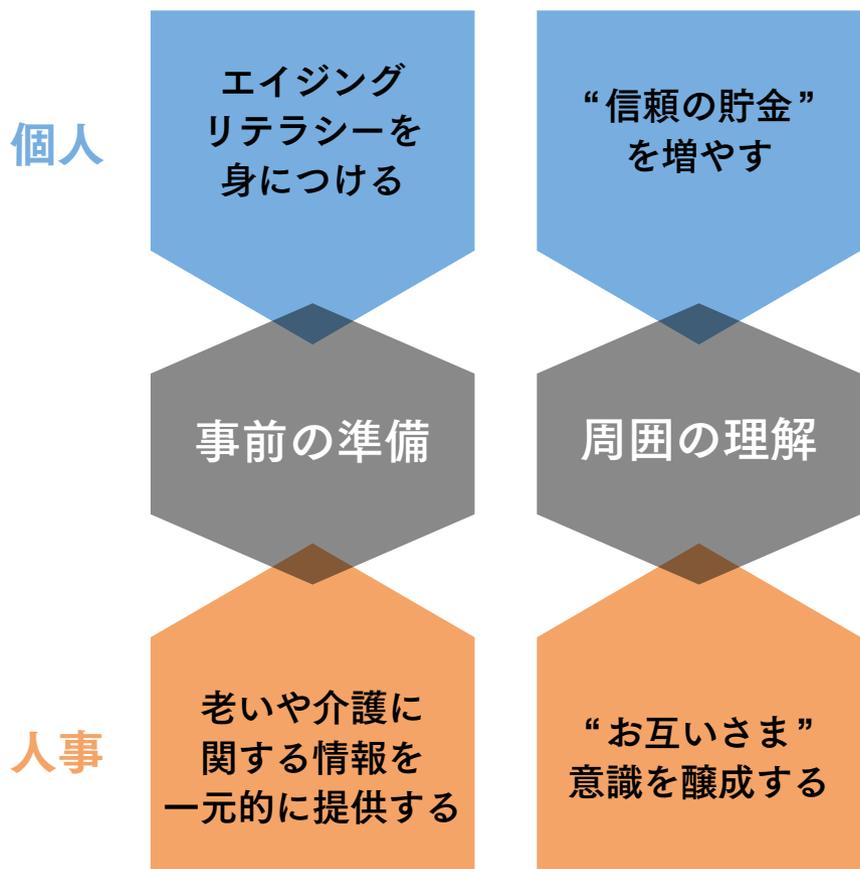
1つは、介護をする人も柔軟な働

き方ができれば、パフォーマンスをあげることは可能だと経営側や上司が思えるようであればならないという意味だ。

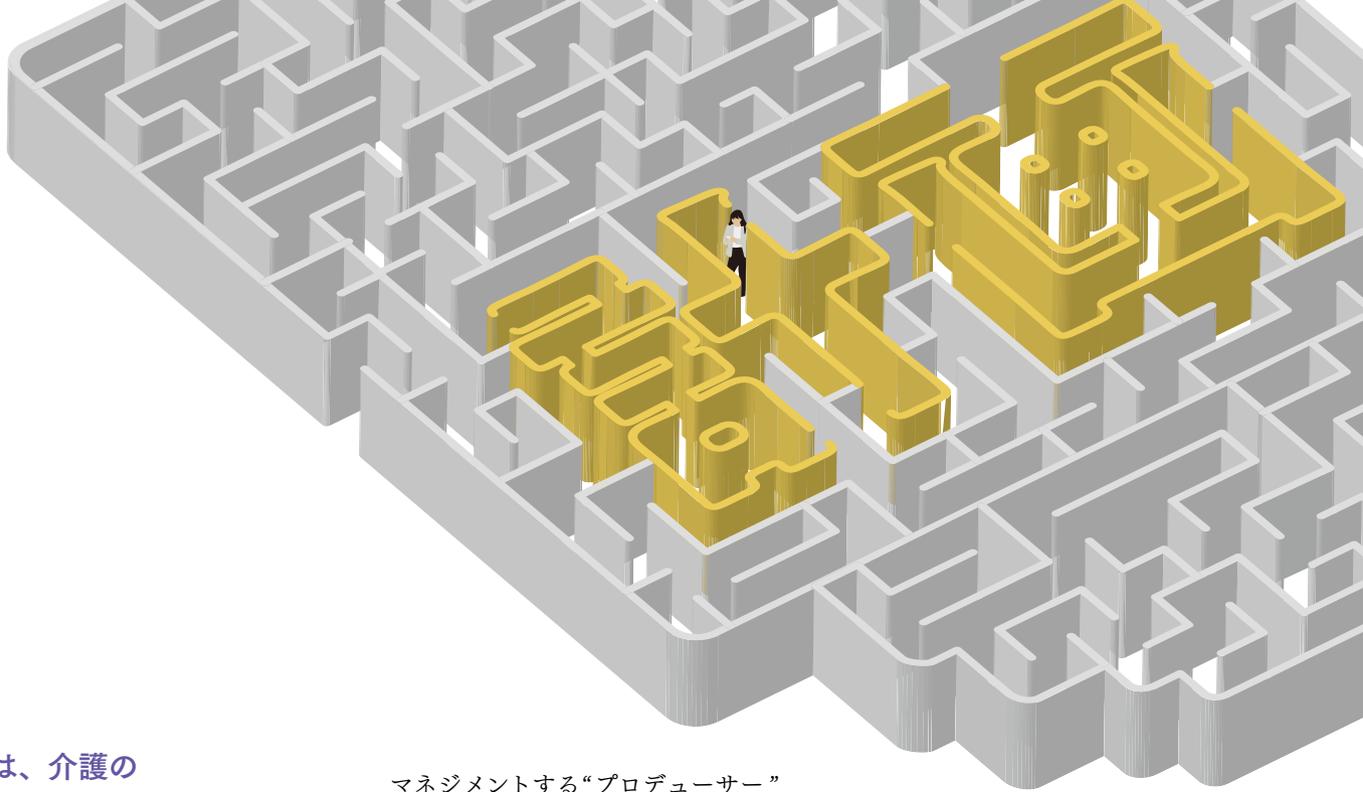
もう1つの意味は、離職によって貴重な人材を失うことや、いつまで続く

かわからない介護で社員が疲弊し、プレゼンティーズムに陥ることを避けなければならないということだ。企業としては、大量介護の時代だからといって、生産性の著しい低下は許容するわけにはいかない。

介護と仕事の両立のための、個人と人事のマスタープラン



出典：編集部作成



個人は、介護の “プロデューサー”であれ

個人のキャリア展望を閉ざさず、両立の間も仕事における貢献実感を持つためには、まず個人が介護をうまく

マネジメントする“プロデューサー”でなければならない。プロデューサーの意味するところは、介護に関する知識を身につけ、その知識をもとに必要なヒト・モノ・カネを動かして介護を

続け、同時に、周囲の理解と協力を得ながら自分自身の仕事でプロとしてパフォーマンスを上げ続けていくということだ。

そして企業は、介護をプロデュースしながら仕事でも成果を出せるように個人を導いていく必要がある。介護支援制度を整備することのみならず、柔軟な働き方を個人の裁量で実施できる仕組みの整備と、制約のもとでも成果をあげられる人材育成が欠かせない。それには、介護が始まるよりもっと前からの準備が求められるのだ。「仕事と介護の両立支援のレベルは、そのまま、従業員のパフォーマンスに直結しています。ですから、人事をパフォーマンス・コンサルタントとして位置付ける必要があります」（酒井氏）

こうした総合的な視点から個人と企業がすべきことを、マスタープランとして提示するのが左の図である。次ページより、各項目について説明していく。



個人 エイジングリテラシーを身につける

介護の対象は親とは限らないが、それでも大多数は親や祖父母などの高齢者である。だが、働く現役世代の多くは歳を取ること、すなわち、“老い”というものについての知識がほとんどない。そのため、高齢者が自立した生活を維持できるように、医療や看護、介護といったサービスとどのように付き合っていくべきかを理解していないということが起こる。「親がなるべく介護を必要としないで自立して生活できるようにするために、また、要介護となった場合にも、いたずらに

重篤化させることなく、介護サービスの手を借りながら少しでも長く自立した暮らしを送れるようにするために、老いとはどのようなものか理解すること、つまり“エイジングリテラシー”が欠かせないのです」と、リクシスの佐々木氏は話す。

また、「この数年、さまざまなデータの検証によって、“老い”の常識が変わってきた」と木場氏が指摘する通り、老いに関しては新たな事実が次々にわかってきている。たとえば、高齢者の食事は少なくてもいいという

のも、高齢になるとすべての能力が低下していくというのも、既に過去の常識である。内臓の機能が低下し栄養の吸収率が低くなる分、食事の量は必要であるし、高齢になっても衰えない能力もある。得意なことで社会とのつながりを保ち続けることは元気に過ごすためにも効果があることもわかっている。さらには、自分もいつかは老いていく。高齢になっても要介護にならない自分であり続けるためにも、エイジングリテラシーを身につけることは必須だと考えたい。

事前の準備

人事 老いや介護に関する情報を一元的に提供する

介護保険制度や社内の介護支援制度については、多くの企業で情報を提供しているが、今回取材した企業は異口同音に「若手を中心とした、介護に直面していない層に情報を届けることに苦心している」と課題を挙げた。日本生命保険のように介護研修や介護に関する勉強会を全員に対して毎年行うことが有効だ。また、日本生命保険や大成建設では、介護研修にVR（バーチャル・リアリティ）を使用するなど、興味を持ってもらうきっかけづくりにも力を入れている。

より有効な介護支援につなげるには、上記の“エイジングリテラシー”を社員が習得するための情報を加えていく必要がある。「今後、高齢化がますます進めば介護をする人が増えるのはもちろん、働くシニアも増え、さらには自分自身も老いても働く可能性が高まります。ともに働く人を理解するという意味でも、エイジングの知識は誰もが持っているべきです」と、酒井氏は話す。私たちはエイジングについて学ぶ機会を、まったく持っていない。今後、社員のエイジングリテ

ラシーを上げる役割を担うのは、まずは人事であるべきだ。

その手前で、人事自身が、エイジングリテラシーを持つことにも意味がある。もちろん介護者となった社員に適切なサポートを提供することが可能になるから、という点もあるが、それだけではなく、超高齢社会におけるシニア層活用という意味でも、高齢者の身体の変化、認知や心理の変化を知っておくことは重要だ。全社的なエイジングリテラシーの向上を人事の目標の1つとすべきだろう。

個人 “信頼の貯金”を増やす

介護に限らず、育児や自身の病気など、どの人にもそれぞれの“事情”を抱えて働かざるを得ない時期があり得る。誰もが常にフルタイムで働き、最高のパフォーマンスを上げられる状態にいるわけではないということを、まずは理解しておかなければならない。

介護などで働く時間が制限されたり休暇を取らなければならない状況が発生すれば、多かれ少なかれ所属部署では上司や同僚の負担が増える。それでも気持ちよく代わりに仕事を引き受けてもらったり、スケジュール変

更に対応してもらったりするためには、“普段の仕事ぶり”が問われるだろう。「いつもきちんと仕事をしているから」「頑張っているから」と思われていれば、人々の協力は得やすくなる。また、自分自身も困っている同僚を普段からサポートする姿勢が重要だ。それでこそ、何かをお願いしたときに「お互いさまだから喜んで手伝うよ」と言い合える土壌ができる。

この姿勢によって積み上げられるのが、組織における自らの“信頼の貯金”だ。いざというときに、周囲から

快くサポートしてもらえるようにするため、平時にこそ“貯金”残高をプラスにしておきたい。

そして、介護中であっても、必要があればやりくりして残業する、自分にできることはやる、という姿勢も大切だ。介護をしているのだから、残業は一切無理です、最低限の仕事しかやりません、というのではなく、チームの一員として周囲に配慮し、できる範囲で精一杯仕事をすることで、介護という条件のもとでも信頼の貯金を積むことができる。

周囲の理解

人事 “お互いさま”意識を醸成する

介護などの事情を抱える社員が躊躇なくその事情を開示し、必要に応じて柔軟な働き方ができるようにするためには、人事がそれを許容する組織風土へと職場を変えていく必要がある。隠れ介護が発生するのも、両立支援制度があっても使わないのも、職場における周囲からの視線や上司からの評価が気になるためという人が少なくないからだ。

そのために、1つは、日本生命保険のように全社員が介護に触れる機会を増やすことが効果的だ。介護という

ものの実情がわかれば、介護をする同僚や部下が、どういうときに大変になるのかを理解でき、適切な配慮ができるようになる。

もう1つは、もっと手前の問題として、お互いのバックグラウンドを理解し合うためのコミュニケーションを増やす施策を導入することだ。近年、働き方改革の影響や、個人の多様な価値観に配慮する傾向もあり、職場以外での社員同士の接触の機会は減り、お互いのプライベートに踏み込まないという暗黙の了解ができあがって

いる。その結果として部下や同僚の仕事以外の背景を知らないのが当たり前になりつつある。この状態を変えることが重要だ。

“お互いさま”というのは、「自分もいつか助けてもらう」という損得勘定だけで成り立つのではない。基盤となるのは、お互いによく知っており、私とこの人は“仲がいい”と思う感情である。仲がいい状態を作るためには、日立ソリューションズのように日常会話を推奨するほか、ランチ手当の支給などの方法もあり得よう。

個人 介護をプロデュースする

いざ介護が始まったときには、仕事をしながら介護ができる環境を作るために、プランを練り、それに必要な人とお金をマネジメントするプロデューサーになることが両立のポイントだ。「介護は“暗いこと”だと思いがちですが、プロアクティブにマネジメントすれば、大変ではあるけれど乗り切れるものなのです。特に、ビジネスパーソンにとっては、目的のためにどのようなリソースをどのように投入するか、という意味で、介護も仕事と同じなのです」(皆月氏)

プロデュースの前提として、まずは“目的”を決めることが求められる。親などと話し合っ、要介護になった場合に何を望み、どのような生活をしたのかという目標、つまり介護の成功の像を定めることが重要である。それが定めれば、そこに向けて、介護者が利用できるリソースをどう活用すべきかが見えてくる。介護保険サービス、保険外サービスなどプロが提供するサービスを理解し、要介護者にとって最適かつ、自らが両立するにあたってできるだけ無理が生じないケア

プランを作る必要がある。ケアマネジャーがなかなか介護者の意向を理解してくれないのであれば、「プロデューサーとしてケアマネジャー、つまり“人”を替えるという判断もあり得る」(皆月氏)ということも知っておきたい。

そして、忘れてはならないのはお金のマネジメントだ。「親の介護は、親のお金が最大の原資となります。親がどのくらいお金を持っているのか、いくら自分が負担する必要があるのかを把握しておくべきでしょう」(皆月氏)

介護の実践

人事 適切な介入をする

実際に介護に直面した社員が、“プロデューサー”となるためにも人事がまずすべきことは、適切な介入である。丸紅のように個別相談会を実施する、見守りサービスを提供するといった直接的な支援や、柔軟な休暇や働き方の制度づくりは、社員が介護と仕事を両立するにあたっての、重要な“使える”リソースとなる。

また、皆月氏は「人事や上司は、介護離職につながる7つの危機に常に注意を払うべき」と強調する。その7つとは右の図の通りだ。「隠れ介護

や初期パニックは、上司が本人の健康状態や仕事への取り組み姿勢を注視していれば必ず変化に気付けます。3つ目以降はなかなか気付きにくい現象ですが、介護が始まった社員に対し、『今はどんな状況なの』などと折を見て声をかけ、状況の変化を伝えてもらいやすくする努力が欠かせません」(皆月氏)

両立支援において社員の最も身近にいるのは上司だ。上司が介護に理解がないのであれば、上司の変化を促すのも人事の役割である。

介護離職につながる7つの危機

- 1 長期間、介護を隠し続けている
- 2 介護が始まった初期のパニック
- 3 要介護者の余命宣告
- 4 認知症の重症化
- 5 症状の重篤化など介護度の急転
- 6 老々介護状態での片親の死
- 7 多重介護や育児との同時介護

出典：インクルージョンオフィス「WOLI」相談事例分析より抜粋、一部編集部改変

個人 プロとして価値を生み続ける

介護離職の理由として、会社や同僚に迷惑をかけているという“いたたまれなさ”を挙げる人も多い。介護をする前と比べて、介護中は組織に対する時間的な貢献度が下がるのはある程度仕方がないことだが、“質”の貢献度を可能な限り下げずに働くことを考えたい。たとえ残業ができなくても、時に休みを取らざるを得なくても、価値を生み続けるためには、自分のプロフェッショナルリティを自覚しておく必要がある。

プロフェッショナルリティとはどのよ

うな専門知識、技術やスキルを用いて組織のどんな成果にどのように貢献しているかということだ。それは言い換えれば、組織や同僚からの期待を認識することでもある。

これは、31ページで述べた信頼の貯金と同じく、介護が始まってから準備しても間に合わないものである。常日頃から、自分のプロフェッショナルリティを自覚し、その基盤となる技術を向上させ続ける意識を持っておかなければならない。上司と両立について面談する機会を持てるのであれば、

「プロとして、これとこれは必ずやります」という約束をしたい。

プロとして価値を生み続けることは、自分の自信にもなる。長期の介護休業を取ったり、働く時間を短くせざるを得なかったりするときでも、「将来のキャリア展望が見えなくなる」という状態を防ぐのにもプロ意識が役に立つ。自分自身のキャリア、ひいては人生を自分のものとしてマネジメントするためにも、プロとして仕事に向かうことを、キャリアの全期間にわたって大切にしたい。

成果の創出

人事 意味のあるジョブアサインをする

日本企業における育児支援の“黎明期”には、育児に従事する社員が時短で働く場合は、責任あるポジションには就かせられないという“常識”があった。結果、多くのワーキングマザーが“マミートラック”から抜け出せない、ということが起こった。

介護でも、両立する社員のスキルや能力を活かせず、それによって貢献度が低下すると、結果として社員は介護をしながら働いてもやりがいや達成感といった両立実感を持たず、最終的に離職を考え始めるというネ

ガティブなスパイラルが発生し得る。同じことを繰り返すのは絶対に避けたいところだ。そのための具体的な策は、本人の強みが最も活かせる仕事に集中してもらうことだ。それが、組織にとっても本人にとっても最善である。そのためにも、常日頃から一人ひとりの社員がそれぞれ何のプロフェッショナルであり、どのような仕事で最大に価値を発揮するのかを把握しておくことと、意味のあるジョブアサインメントを実施する力量が上司に求められる。

同時に、ある程度の“裁量権”を社員に渡したい。特に介護期間が長引くほど、自分でスケジュールや仕事の順番を調整できる裁量が、離職を防ぐのに重要であることは既に述べた。背景も働き方も多様な人が増えれば増えるほど、「この仕事をいつまでにこの質で仕上げる」というゴールを具体的に共有し、そこに至る道のりは本人に任せるというマネジメントが重要になる。人事は、マネジャーの能力開発にこれまで以上に注力する必要がある。



まとめ

要介護者の自立と 働く介護者の自立で 大介護時代に立ち向かおう

石原直子（本誌編集長）

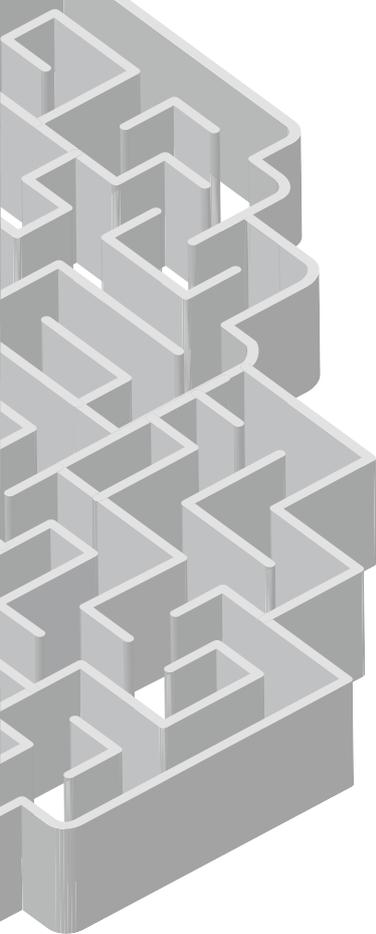
介護についてWorksで特集を組むのは、実は初めてのことである。約25年の本誌の歴史のなかで、今回初めて企業人事の問題として介護を取り上げることになったのは、ここにきて介護というものが多くの働く人にとっての避けられないテーマになったということを意味している。編集部自体が、取材を通じて、企業現場と働く人における介護の意味合いを深く認識することになった。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

の矢島氏は、介護についてはマスコミの報道などで悲惨で苦しいケースばかりが取り上げられすぎており、どのように介護に立ち向かえばいいかの具体的な方法の提示を、誰もができていないと懸念を話してくれた。

もちろん介護には明るい側面ばかりでなく、苦しさやつらさが伴うことも少なくはない。だが、悲惨で壮絶な状態が大多数の身の上で起きているわけでは、決してない。

日本には幸いにして、（今のところ、かもしれないが）破綻していない国民皆保険制度と介護保険制度がある。介護産業での人材不足は深刻な問題ではあるが、今回取材をした人々が始めているように、介護に直面した人を支援する新しいサービスも生まれている。「誰も、何も、助けてくれない」という状況ではない、という現状認識を前提に、皆月氏が提唱する通り、介護をプロデュースするスキルを働く人々が身につける



こと、それを企業が支援することを、これからの日本社会における常識にしていかななくてはならない。

自立とは、 複数の依存先を持つこと

リクシスの酒井氏は著書のなかで、「真の自立とは、その人が依存する先が複数に分散されており、ただ1つの依存先に隷属（奴隷化）している状態から自由であること」と喝破する。専門家のいう「介護は自立支援」の意味するところは、要介護者の依存先を増やしていくことを指している。そして、優れた介護においては、要介護者が特定の人に過度に依存する事態が上手に避けられているという。

歳を取った親や病気になった家族が要介護となったとき、誰か1人に頼らざるを得ないとしたら、それは

その人から自立と自由を奪うことでもある。これを正しく理解して、私たちは、後ろめたさや申し訳なさを感じることなく、さまざまなサービスと人の手を借りて介護を実行すればよい。

そして、この自立の定義は、要介護者だけではなく、働く人自身にも当てはまる。働く人が勤め先1つに依存して生きているとすれば、その人は自立しているとはいえない。これは複数の先から収入を得ようという話ではない。会社に依存しないとは、つまり、会社との関係が対等であるということである。対等であるための条件は、お互いに等価のものを提供し合えているということである。個人から会社に提供するものは、成果への貢献にほかならない。だからこそプロフェッショナルとして価値創出できる人材になっておくことが重要なのだ。介護という人生の新しいステージでも、会社と対等である、すなわち、価値創出に貢献できていると思える人であれば、法に定められた権利を行使し、会社からの支援を得ながら、要介護となった家

族の自立を手助けする時間を作ることができるはずだ。企業と人事にとってみれば、介護に限らず、人生の紆余曲折のなかでも会社に依存しないでいられる能力を社員に身につけさせることが、重要な命題となる。

親や家族との 対話を進めるために

親であれ、それ以外の家族であれ、少しでも長く自立と自由のある人生を送ってもらいたいものだ。そのためにまず必要なのは、その相手と対話することである。

リクシスの佐々木氏には以前にも、親との対話をはじめとする事前の準備がいかに大切かということを教えてもらっていた。今回あらためて取材でお会いしたときに彼女に指摘されたのは「でも、石原さん、まだ親御さんと話していないでしょう？」ということだった。恥ずかしながらその通りである。本文中でも触れたように、親との事前の対話は大切とわかっている、実際に老いて身体の自由が利かなくなっていくことを前提にして忌憚のない対話をするのは簡単ではない。この対話のときにも、「自立した人生を送り続けるために」という大義は意味があるはずだ。私自身、次の帰省では親と対話することを、ここに約束する。 ■

連載

サイエンティストが導く
地球市民への道

Macro
Scope

大栗博司氏

物理学者

Ooguri Hiroshi 東京大学国際高等研究所カブリ数物連携宇宙研究機構 (Kavli IPMU) 機構長。カリフォルニア工科大学フレッド・カブリ冠教授、ウォルター・パーク理論物理学研究所所長。京都大学大学院修士課程修了後、プリンストン高等研究所研究員などを経て、1989年東京大学理学博士号。シカゴ大学助教授、カリフォルニア大学バークレイ校教授などを歴任。2000年にカリフォルニア工科大学に移籍し、現在に至る。2016年から2019年にはアスペン物理学センターの所長も務める。『重力とは何か』(幻冬舎)、『大栗先生の超弦理論入門』(講談社)など著書多数。

21世紀の宇宙の数学、超弦理論

20世紀の物理学における最大の発見は、一般相対性理論と量子力学の理論だ。この2つのあいだには深刻な矛盾があるのだが、それを解消する、“セオリー・オブ・エブリシング”といわれている理論が「超弦理論（超ひも理論）」である。超弦理論とは何か、その第一人者である大栗博司氏に、物理学の歴史を振り返りながら語ってもらった。

聞き手=石原直子（本誌編集長）

——超ひも理論という言葉は初めて聞いたときは衝撃でした。「ひもってなんだ？」と思いました。

英語でSuperstring Theoryですから、和訳するとひもでもいい。我々は超弦理論といっていますが、どちらが正解というものでもないのです。なぜstringかはおいおい説明すると、この超弦理論は、物理学の最大の謎の1つを解いてくれると期待されているんです。それには、物理学が何を目指す学問か、というところから話を始めたいと思います。

物理学は、自然界のいちばん根源の法則を見つけ、それを使って森羅万象を説明しようという学問です。こっちは現象はこの法則で、あっちの現象は別の法則で起きている、ということではなく、どのような現象も突き詰めれば同じ法則で起こっているはずだ、と考えるのが物理学者です。1687年に、ニュートンが万有引力を発見しました。地球上でリンゴが木から落ちるのも、月が地球の周りをぐるぐる回るのも、まったく同じ重力の数式で説明できる。これが1つの基本原理から森羅万象を説

明しようという、物理学の“はしり”なのです。

その後の350年で、いろいろなことがわかってきました。特に20世紀には次々に大きな発見がありました。1つは量子力学。20世紀になるまでは、原子がすべての物質の基本単位だと考えられていたのですが、量子力学によって、よりミクロな世界とより根本的な原理がわかってきたのです。原子は原子核と電子で構成され、原子核は陽子と中性子でできている。それらはさらにクォークと呼ばれる素粒子でできている。素粒子の「標準模型」といわれる理論は、17種の素粒子の存在を表しており、この17の素粒子でほとんどすべての物質を説明できると考えられています。この素粒子の理論だけでなく、半導体や電子デバイスなどの現代の科学技術の基礎になっているのが量子力学なのです。

20世紀のもう1つの大発見はアインシュタインの一般相対性理論です。これは重力の理論、つまり宇宙の動きや成り立ちを説明する理論です。宇宙のなかでいちばん効いている力

である重力のことがわかれば、ビッグバンから始まって、膨張して現在の姿になった宇宙のことを記述することができる。それが一般相対性理論の方程式です。一般相対性理論の発表の翌年には、ブラックホールや重力波の存在がこの理論から予言されました。最近になって、重力波もブラックホールもその存在が検証されています。また、アインシュタインは宇宙の膨張にも気が付いていました。

一般相対性理論はこのように、宇宙の説明に非常に成功しており、“20世紀の宇宙の数学”といわれています。私の所属しているこの研究所、カブリ数物連携宇宙研究機構は、名前に“数”が入っているとおり、“21世紀の宇宙の数学”を見つけたい、という野望を持っているんですよ。

量子力学と重力の理論のあいだの矛盾を解く

——物理学ですべての現象を1つの基本原理で説明したいということでしたが、量子力学と一般相対性理論は別のものでしょうか。

そこです。量子力学が正しいことも、一般相対性理論が正しいことも間違いのない。ただ、この2つは数学的に矛盾しているのです。この矛盾を解くことに唯一成功しているのが、超弦理論なのです。



また、この矛盾を解くという研究課題は、宇宙からの特別なプレゼントでもあります。なぜなら、量子力学と重力の理論を統合できると、これよりもミクロな根本法則はないことが理論的にわかっているからなのです。

——これまで、よりミクロな世界を追求し、それが実際に次々と発見されてきたわけですよ。なぜ、量子力学と重力の理論が統合された時には、その先はないといえるのですか。

それは、物質の存在を観察するということが深くかかっています。可視光線を使った光学顕微鏡では細胞レベルまで観察できますね。電子顕微鏡を使えば分子レベルのサイズのものが見えます。光も電子も波の性質を持っており、より波長の短い波を当ててやれば、よりミクロなものが見える。これが量子力学の教えるところなんです。波長が短いとは単位時間当たりによつたってくる波が多いということですから、エネルギーが大きくなります。よりミクロなもの

を見ようと思ったらより短い波長のものを使う、つまり、より高エネルギーの状態を作る必要があるということです。

高エネルギー状態を作るためには、原始的ですが、加速器というものを使ってびゅんびゅん振り回してやるんですね。欧州原子核研究機構(CERN)が作った大型ハドロン衝突型加速器(LHC)は現在、世界最大の加速器ですが、これは全周約27キロメートル、都市1つ分ほどの電力を使う巨大装置です。このLHCによって、17番目の素粒子であるヒッグス粒子の実在が確かめられました。

では、たとえば地球サイズとか、太陽系サイズの加速器を作ればいくらでもミクロな世界を見られるかといえば、そうではないのです。LHCレベルのサイズでは重力は無視できますが、銀河系サイズの加速器になると、重力の作用が無視できなくなります。アインシュタインの特殊相対性理論によれば、エネルギーとは質量ですから、エネルギーあるとこ

ろには質量があり、質量あるところには重力が働くのです。高エネルギーにすればするほど質量は大きく、重力も大きくなるのです。

重力が大きくなると、その物体から脱出するための速度、脱出速度はより速いものが要求されます。たとえば、地球の重力の影響を逃れるための脱出速度は秒速11.2キロメートル。どんどんエネルギーの高い場を作り、重力がどんどん大きくなると、ついには、宇宙でいちばん高速に動くもの、つまり、光でも脱出できなくなってしまうものになるでしょう。この、脱出速度が光速になった天体がブラックホールというわけです。光がその場から脱出できないのですから、そこでは何も見えません。

量子力学を突き詰めた場所とは巨大な重力が働く場所で、そこでは何も観測できないということになります。どんなことをしても観測できないものは「存在しない」というのが、現代物理学の基本的な考え方ですから、この時点でミクロな世界の探索は終焉を迎えるといえます。だからこそ、素粒子の理論と重力の理論を統合する理論は特別なプレゼント、究極の理論なのです。

超弦理論が教えてくれる ラジカルな保守主義

——その究極の理論、21世紀の宇

宙の数学が超弦理論、ということですか。

そうであってほしい、と思いながら私たちは研究しています。超弦理論は、まだ完全には完成しておらず、一組の式で表すに至らないのですが、今わかっている部分だけでも、2つの理論の統合という目的は達しています。

超弦理論とは、つまるところ何なのか。量子力学における基本的な要素、素粒子を点であると考えている以上、重力の理論とは統合できない。そこで、基本要素は点ではなく「1次元的に広がったもの」だと仮定してみると問題が解決することがわかったのです。1次元的に広がったもの、すなわち、ひもや弦ですね。広がったものを基礎とするという構想はもともと湯川秀樹が持っていたものですが、実際に模型にしたのは南部陽一郎でした。このときは素粒子の性質の一部を説明できる模型として考えていたので、重力のことは念頭になかったといえます。

この後、米国のジョン・シュワルツとフランスのジョエル・シャークという2人が、南部の数式のなかには重力を表す計算式がもともと埋め込まれていることを発見しました。量子力学のための理論だったのですが、重力のことを組み込んだものになっていたのです。

そこから超弦理論の研究は進み、全容は解明されていないもののさまざまな側面がわかってきて、それをベースにしたさまざまな予言も生まれている、というのが現在地です。たとえば、超弦理論からさかのぼって素粒子の標準模型を構築する道筋も見えてきています。この研究所の目的の1つは、超弦理論を完成させること、そしてそれを使って宇宙のさまざまな現象を予言することなのです。

——予言というのも物理学における1つのキーワードですね。

一般相対性理論も超弦理論も、実験ではなく、純粹に理論を突き詰めた末に生まれたものです。理論物理学のいい研究では、理論ができればそこから起こり得る現象を予言できるのです。

でも理論は、勝手に作れるものではありません。ジョン・ウィーラーという高名な物理学者がいうとおり、理論物理学者は“radical conservatism”という基本姿勢を持つべきです。現在確立している理論は正しいという仮定のもと、適用限界のぎりぎりまでその理論を使って事象を説明すべきです。ぎりぎりの状況でその理論が壊れてしまうようだったら、そこで初めて修正を試みる。そのときにはラジカルな発想が必要で、それはたとえば、“点ではなくひもなんだ”というようなことです。物理学者は毎日、「今日もイノベーションを起こしてやろう」という気持ちで研究室に向かうわけではありません。既にあるものを究極まで考え尽くす。それが自然にイノベーションに結び付くのです。



After Interview

「物理学者は子供みたいなものです。自分はどこから来たんだろうとか、地球はどうやってできたんだろうという、誰もが子供のころに一度は遭遇した疑問をそのまま抱えて大人になったのですから」と大栗氏は笑う。すべてをたった1つの原理で説明したい、そして、その原理が通用しなくなる究極的な一点まで考え続け、最後の最後に思考を飛躍させる。この“radical conservative”なスタンスは、

ビジネスの現場で私たちが求められているものとはかなり異なっているといえる。

あの手この手で売り上げや利益を改善すること、顧客それぞれに最適化されたアプローチで提案すること、そして、“イノベーション”を加速的に生み出すこと。ビジネスの現場では、こうしたアクションが強く要求されている。しかし、この目まぐるしさ、慌ただしさは、私たちからものごとの本質を考える力を奪ってしまっているのかもしれない。100年、3000年、100億年。たまにはそんなスパンで思考を巡らせてみるのもいい。

極限の リーダーシップ



御嶽山 山荘支配人

小寺祐介氏 Koderu Yusuke

木曾・御嶽山の山荘「二ノ池山荘」（噴火当時は二ノ池本館）支配人。石川県金沢市の高校卒業後、九州の大学に進学。大学2年生の夏から御嶽山の山荘で住み込みでアルバイトを始め、以後毎夏、御嶽山で働く。考古学・民俗学、宗教に造詣が深く、バックパッカーとして世界を周る。アフガニスタンなど、これまで訪れた国と地域は38におよぶ。御嶽山噴火後は二ノ池合同会社に所属し、御嶽山の復興に尽力する。

2014年9月27日土曜日。その日はさわやかな秋晴れの行楽日和。御嶽山山頂は登山客でにぎわっていた。小寺祐介氏が支配人を務める二ノ池本館は、火口から1.1キロメートルほど北に位置する。青い水を湛える二ノ池越しに火口外輪の峰を臨む、雄大な風景が魅力の山荘だ。

間もなく正午というとき、突然穏やかな秋晴れを破るように御嶽山が噴火した。小寺氏は当時山荘で働き始めて10数年だったが、噴火は初めての経験だった。火口の方角には噴煙が上がっている様子が見えたものの、当初は距離があったので心配はないと思えた。だが山荘に近い場所に新たな噴火口が出現。噴煙があったという間に広がり、二ノ池本館周辺をのみ込んでいった。「青い空が消え、周囲が真っ暗になっていきました。噴煙のなかで雷が発生し、雷鳴が響き、噴石が転がる音が聞こえてきた。目の前の二ノ池にたくさんの噴石が飛んできて、バシャバシャと高い水柱が立つのは地獄のようで、本当に怖かったですよ」

51人を前に生まれた自覚

しかしおびえている時間はなかった。火山灰のなかを逃げてきた登山者が二ノ池本館に駆け込んできたのだ。小寺氏は外に飛び出し、山荘の前を通る人たちに次々と声をかけた。「靴を脱がずに、とにかく中に入ってください!」。そして噴石から身を守るため、全員を屋根が二重になっている部屋に集め、山荘に備えてあったヘルメットを配った。

「本当は噴火したときに真っ先に逃げようと思っていたんです」。しかし、気が付くと目の前に51人の避難者がいた。避難者たちに話しかけると自然に場が静まり、全員が小寺氏を見つめ、真剣に言葉に耳を傾ける。

「このとき初めて自覚が生まれた、というのでしょうか……。自分は火山の専門家でも救助のプロでもありませんが、御嶽山のことならこのなかでいちばん熟知している。みんなで避難するため自分が先導しなければいけないのだと腹をくくりました」

外の様子を見ては、灰の濃さなど周りの状況を避難者たちに伝えた。「情報はとても大事だと思ったんです。何もわからないことが最も恐ろしい。海外でバックパッカーを経験してきたなかでそのことを痛感していましたから。このときも怖かったですし、足が震えていました。でも人前で見せると不安にさせてしまうと思ったので、誰もいない小部屋で太ももをさすったりしていました」

自ら先頭に立ち、決死の避難

二ノ池本館は地形上、携帯電話の電波が圏外で通信手段は衛星電話だけ。しかしそれも火山灰の影響で閉ざされてしまった。51人の避難者たちと山荘に閉じ込められて20分。その間、外は生暖かい灰色の雨が降り、硫黄の臭いが強くなってきた。そしてついに噴石が建物のトイレを直撃した。「ここにいるのは限界。一刻も早く火口から離れたところに避難する以外にないと思いました」

避難先の候補は徒歩で20分ほど



(左) 2014年9月27日、二ノ池本館から見た御嶽山噴火時の様子。噴煙はあっという間に秋晴れの空に広がり、山頂にいた登山客たちを襲った。58名が命を落とし、5名が行方不明となる大惨事となった。



(右) 小寺氏が51名を誘導して石室山荘へ移動したときの様子。登山道は一面火山灰で覆われていた。

下ったところに立つ石室山荘だ。衛星電話の最後の着信履歴が石室山荘だったこともあり、電話がくるということはここよりも余裕があると判断し、移動することを決めた。「自分の判断が間違っていたら人災になる。その恐怖はありました。でも、再び噴石が落下する可能性を考えると、このままこの場所に居続けるという選択はありませんでした」

小寺氏の決断に反対する避難者はいなかった。噴火が小康状態になったことを確認すると、自ら先頭に立って移動を開始した。最大の難所は二ノ池本館から尾根の陰に入るまでの最初の150メートル。「その間は噴石が直撃する可能性があり、できればダッシュで行ってもらいたくない。でもあえて『ゆっくりでもいいので安全に進んでください』と言いました。外に出るだけでも恐怖を

感じる人もいたはずですが。とにかく慌てずに進んでもらおうと」

51人全員に150メートルを無事に通過してほしい。祈るような気持ちで薄暗い灰のなかを進んでいった。無事に難所を抜けてからは、小寺氏は行列を何往復もして、励ましの声をかけ続けた。そして30分後、安全な石室山荘にたどり着いた。

「誰一人けがすることなく無事に到着できて本当にほっとしました。当時、僕はまだ34歳。顔つきにも幼さがあり、リーダーらしくなかったと思います。でも山に最も詳しいのは自分。しっかりしようという思いで対応したことが信頼につながって、全員で安全に避難できたのかもしれない。決して僕に資質があったわけではなく、あのとき、避難した51人のみなさんが僕をリーダーに選び、育ててくれたのだと思います」

噴火の恐怖のなかで決意 51人の避難者たちを助けるために 僕はリーダーになる

今号の能力

接待力

AIは
手加減できるのか

AI研究の進展に伴い、ゲームAIは大きく発展した。オセロ、チェス、将棋などのゲームでは次々とコンピュータが人間に勝利を収めるようになり、最も複雑といわれた囲碁でも、人間を負かすAIが出てきた。

大量のデータからAIが自ら特徴を抽出するディープラーニングの手法を取り入れた囲碁AI「AlphaGo」は、2015年10月に初めてプロ棋士に勝利した。2017年5月にはその改良版AIが当時の世界ランクトップの棋士を下した。さらに、人間との対局のデータを使わず、教師なしの自己対局のみで強くなるAI「AlphaZero」が登場し、囲碁のみならず、チェスや将棋でもこれまでのAIを上回る実力を示した。

プロを凌駕するほど強くなったAI

は、もはや人間にとって“対戦相手”ではなく、新しい“トレーニングツール”である。囲碁や将棋の世界では、AIを使って自分の対局を分析する人や、新たな戦略を取り入れる人が増えている。そうして腕を磨いた若い世代のなかから数多くのスターが誕生し始めている。

強すぎるAIには
楽しさが足りない

しかし、一般の愛好者が求めているのは、ゲームを楽しめる対戦相手だ。今のゲームAIはあまりにも強くなりすぎた。電気通信大学准教授の伊藤毅志氏はこう語る。

「どんなゲームでも、絶対に勝てない相手と戦うのは面白くないでしょう。勝てるかもしれないと思える局

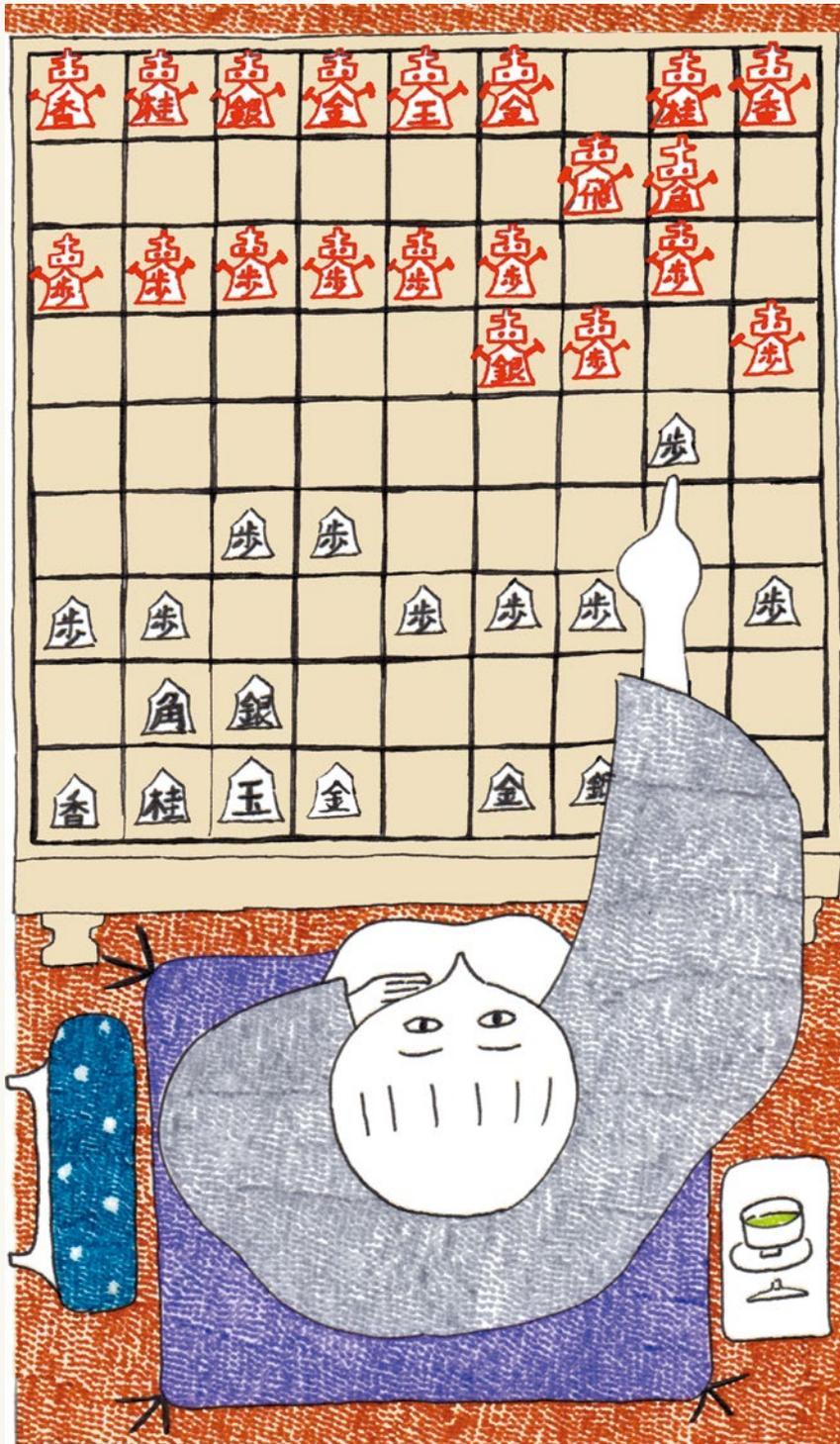
面があるから、勝負しようという意欲もわいてくるものです」

そうした人間の心理がわかっているから、勝利にこだわるプロ棋士も、一般人相手の指導対局で相手を叩きのめしたりはしない。うまく手加減をして、よい勝負を演出することで考える意欲と機会を与えてくれるのだ。では、AIには、相手の実力に合わせて「接待」勝負ができるのか。

「相手のレベルに合わせて自動的に手加減するシステムを作るのは比較的簡単です。AIは一手一手の評価値が明確に出せるので、それを利用して、接戦の局面が続くように調整すればいい。問題は、単に手加減するだけでは、人を楽しませることにならないということです」

ミスを犯すことで
より身近な存在に

その要因は、AIが指す手の不自然さにある。結果的に五分の勝負になったとしても、AIがある局面で当然指すべき手を指さなかったり、明らかに不利と思われる手を指したりすると、人間は興ざめする。このような不自然な指し手が続けば、「わざと負けてもらっている」という不快感さえ生まれてしまう。



人が勝負の醍醐味を感じるのは、思いがけないスリルやドラマに触れたときだろう。そのような劇的な展開が生まれるのは、人間がミスをする不完全な生き物だからだ。人間の処理能力には限界があり、体調や感情の起伏にも左右される。どんな天

才も間違えることがある。つまり、人間の勝負は自分も相手もミスをする前提となっており、それが勝負の楽しさにもつながっている。

一方で、AIの思考方法は人間とはまったく異なる。AIは、可能性のある打ち手をしらみつぶしに探索し、



伊藤毅志氏

Ito Takeshi 電気通信大学大学院情報理工学研究科准教授。電気通信大学人工知能先端研究センター兼務。北海道大学文学部行動科学科卒業、名古屋大学大学院工学研究科修了、工学博士。将棋などの思考ゲームを対象とした認知科学、人工知能、人間の問題解決・学習、学習支援などの研究に従事。コンピュータ囲碁フォーラム副会長。共著書に『先を読む頭脳』（新潮社）、『ゲーム情報学概論』（コロナ社）ほか。

勝つための最適解を探る。基本的に、AIは「間違えない」ので、わざと負けることはできても、人間のような「うっかりミス」を犯すことはない。AIとの勝負に不自然さを感じてしまうのは、そのためだ。

本当に人を楽しませる接待勝負を実現するには、「人間らしいミスを犯す」ことも重要な要素となる。

「もちろん自動運転車など、間違いがあっては困る分野もあります。けれども、生活に身近なゲームAIやコミュニケーションロボットなどについては、時に人間のようにミスをするほうが親しみを感じられるのではないのでしょうか。それができれば、失敗をしても皆から愛されるドラえもんのような、人間味のあるAIが生まれるかもしれません」

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

本作は、第二次世界大戦下の英国で、ドイツ軍の暗号エニグマを解読した天才数学者、後世に人工知能の父と呼ばれるチューリングの半生を描いた伝記的作品です。同時に、暗号解読という謎解きの物語でもあり、コンピュータの原型が生み出されるイノベーションの物語でもあります。

そしてまた、ダイバーシティ&インクルージョンをテーマとする作品でもあります。同性愛が違法とされていた英国社会で、同性愛者であることに苦しむチューリング（ベネディクト・カンバーバッチ）の姿は、現代に生きる私たちがインクルージョンを考えるうえでの示唆となりますが、一方で、私はこの映画が突きつけるのは、もっと根深い問題、「深層的ダイバーシティ」を我々は受け入れられるのかという問題だと思ふのです。ジェンダー、人種、性的嗜好など、わかりやすい「表層的ダイバーシティ」に比べ、その人の好き嫌い、価値観、ものの考え方などの「深層的ダイバーシティ」を受け入れることは実に困難です。私たちは、自分の「常識」とは異なる考

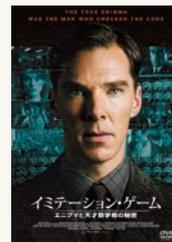
え方をする人を理解できず、嫌悪を感じてしまうものです。深層的ダイバーシティを受け入れるとは、誰であろうと、その人の人となりやホリスティックに尊重するという事です。しかし、私たちの常識がそれを邪魔します。常識とは、「不特定多数の人々の間で信じられているパラダイム」と言い換えられますが、それは普遍的な真実ではないのです。

チューリングのコミュニケーションのスタイルは、かなり変わっています。たとえば、彼の研究内容の詳しい説明を求めるデニストン中佐（チャールズ・ダンス）に対して、「あなたには理解できない」と初対面にもかかわらず言い放ちます。チューリングには中佐を傷つけたいというような悪意はなく、事実を述べたにすぎないのです。しかし、常識的には初対面の人にこのようなもの言いはしません。

あるいはこんな象徴的なシーンもあります。研究仲間であるジョン（アレン・リーチ）が、チューリングにこう言います。「俺たちランチに行くぞ」。何度言ってもチューリングは

自分の「常識」とは
異なる考え方をする人を
私たちは嫌悪する

『イミテーション・シミュレーション・ゲーム』に学ぶ



『イミテーション・ゲーム/
エニグマと天才数学者の秘密』

2015年3月公開

監督：モルテン・ティルドゥム

キャスト：ベネディクト・カンバーバッチ、
キーラ・ナイトレイほか

価格：1143円＋税

© 2014 BBP IMITATION, LLC

【あらすじ】1939年、英国がヒトラー率いるドイツに宣戦布告し、第二次世界大戦は開戦した。天才数学者アラン・チューリング（ベネディクト・カンバーバッチ）は、英国政府の機密作戦に参加し、ドイツ軍の誇る史上最強の暗号エニグマの解読に挑む。解読のために集められたのは、チェスの英国チャンピオンや言語学者など6人の天才たち。チームは暗号文を分析するが、チューリングは一人勝手に奇妙な機械を作り始め、周囲のメンバーから孤立していく。



デニストン中佐がチューリングを解雇しようとしたとき、仲間たちが「チューリングをクビにするなら僕もクビにしてください」とチューリングをかばう。

何も答えません。業を煮やしたジョンは、「何度言わせる気だよ」と言います。それに対して、チューリングは、「何を？」と聞き返し、この後、かみ合わない会話が続きます。「ランチに行くか尋ねた」(ジョン)。「君は『俺たちランチに行く』と言った」(チューリング)。「君もランチに行くか？」(ジョン)。「何時に？」(チューリング)……。結局、ジョンはそれ以上チューリングを誘うことをあきらめてしまいます。チューリングは、ジョンの「俺たちランチに行くぞ」の裏に潜む、「君も一緒に行かないか」という誘いの意味合いには一切気付いていないのです。

チューリングほどの天才が、小学生でも理解できるような簡単な会話

が理解できないとは普通は思いません。わからないふりをしているのだ。チューリングは私に意地悪をしているのだ。人々はそう勝手に思い込み、チューリングの“悪意”に対して、悪意をもって報復しようとするのです。チューリング自身にはもとより悪意などないため、人の悪意に大変傷つき、困惑します。人々と同じように考えることのできないチューリングの孤独は深いまま救われず、1954年、彼は自死を選びます。

ただし、映画ではいくつかの救いがありました。チューリングの婚約者だったジョーン(キアラ・ナイトレイ)は、ずっと「普通じゃつまらない」とチューリングを励まし続け、常識を知らないチューリングが周囲と摩

擦を起こさないよう「通訳」を買ってでました。また、チューリングの才能と真意に気付いた同僚たちが徐々に彼を信頼し始め、チームがうまく機能するようになります。

もう1つの救いは、こういうテーマを内包する映画を作れるようになったことそのものです。遅々としていますが、人類は間違いなく進歩しているのです。



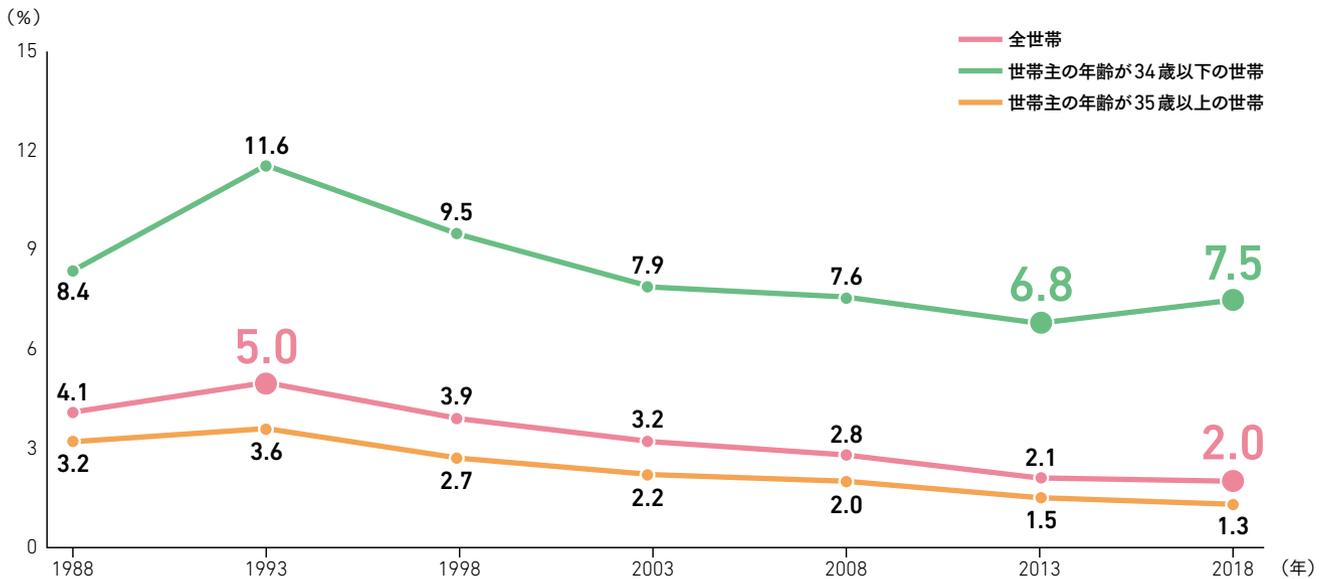
Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

統計が
物申す

復権する社宅

「住宅・土地統計調査」

統計法に基づく基幹統計調査で、1948年から5年ごとに行われており、2018年の調査で15回目になる。全国約370万世帯を対象とした大規模調査で、住宅の状況や土地の利用状況など国民の住環境の実態を明らかにすることを目的としている。



近年、特に若手従業員を対象に、社宅や寮を改めて整備しているという話を聞くことがある。このような動きは統計にも表れているのだろうか。

住宅・土地統計調査では、世帯が住む住居について、持ち家か借家かなどその種類を尋ねている。その項目の1つには「給与住宅」がある。給与住宅とは、会社が所有・管理したうえで、給与の一部として居住させている住宅などを指しており、これがいわゆる社宅・寮に該当する。

給与住宅に住む人の割合の推移を見てみよう。すると、1993年(5.0%)にピークをつけた後、直近の2018年(2.0%)まで減り続けていることがわかる。バブル経済が終焉を迎えた1990年代以降、社宅は無駄なコスト

とみなされ、その多くが整理の対象となった。

しかし、若年世帯の社宅については、この数年間で、傾向に変化が生じている。世帯主の年齢が34歳以下の世帯に限定すると、給与住宅に住む人の割合は、2013年(6.8%)に比べて2018年(7.5%)は上昇しているのである。ここに、若手の従業員向けの社宅を再整備する企業が増えていく可能性を見てとれる。

この動きの理由としては、社宅には企業と従業員両者にとって税制上の利点があること、福利厚生の実感による採用力やリテンション力の強化などが考えられる。

もう1つ、多くの企業で共通する社宅を保有する目的は、同僚間のコ

ミュニケーションを増やすことだろう。若手のうちに社宅で共同生活を営むことで、仲間意識の醸成などを狙う動きもあるはずだ。

過去、同僚とのつながりの強さが、日本企業の強みの源泉であると考えられた時代があった。しかし、現代においては、中途採用が一般化することで同期のつながりは希薄化し、働き方の見直しによって同じオフィスで働く時間も縮減されている。このようななか、若いころに同じ釜の飯を食べた同僚がいるということは、社員の結束を強め、企業の足腰を強くする効率的な手段となり得る。

従業員のつながりを深めるための施策について、多くの企業が知恵を絞り始めているのかもしれない。■

今号の問い

心身が不健康な 社員を減らすため 人事は何ができるか

説法者

井上広法氏

浄土宗光琳寺副住職

企業研修で出会うビジネスパーソンのなかには、仕事で悩み、苦しみを抱えて心身が不健康になっている方が少なからずいます。書家や歌人としても知られる僧侶・良寛和尚の言葉は、こうした人々を苦しみから解放するヒントになります。

和尚が71歳のとき、新潟で大地震が起きました。このとき和尚は、子どもを地震でなくした親しい友人に「災難に遭う時節には災難に遭うがよ候。死ぬ時節には死ぬがよ候。これはこれ災難^{のが}を逃る妙法にて候」と手紙を送っています。災難は起きる。だから嘆かず、腹をくくって受け入れろというのです。

若い頃は、和尚はなぜ苦しむ人を突き放すのかと疑問を感じていました。しかし、それから十数年たった頃、私はようやく和尚の真意をつか

「都合」を生む仕組みを排して
社員の苦しみを軽くすべし

んだと思えたのです。当時、私は毎晩同じ時刻に歯痛に悩まされていました。あまりに痛いので、ある晩から、その痛みがなんたるかを観察してみることにしたのです。すると、「明朝、大事な用がある」などの「都合」が重なったとき、痛みは激しい

Inoue Kobo 佛教大学文学部仏教学科で浄土学を、東京学芸大学教育学部人間学類で臨床心理学を専攻。読者からの質問に僧侶が答えるサイト「hasunoha」の開設、マインドフルネスをベースとしたワークショップ「お坊さんのハピネストレーニング」の提供などを通じ、仏教と世間とをつなぐ取り組みを続けている。著書に『心理学を学んだお坊さんの 幸せに満たされる練習』（永岡書店）などがある。

苦しみに変わると気づきました。

仏教では「苦」を、思い通りにならないことだと定義します。自らの都合を捨て去り、痛みを痛みのまま、災難を災難のままに捉えれば、それらは苦に変わることはありません。つまり良寛和尚の言葉は、苦から逃れる処方箋だと理解できたのです。

仕事も同様でしょう。大変な仕事に、「数値目標を達成したい」「上司に評価されたい」といった自らの都合をさらに重ねたとき、目標や課題は激しい苦しみに変わります。

もし、自社の社員たちがあまりに多くの苦しみを感じているなら、人事や上司は、彼らを苦しめる都合を捨てる手助けをすべきです。つまり、評価制度や目標設定などの都合を生み出す仕組みを変えたり排したりして、社員が目の前の課題に集中できる環境をつくるのです。

人事は、会社の組織づくりにコミットできる立場です。自社が「苦しみの組織」になっていけば、自ら改革を主導する。それが人事という仕事の醍醐味だと、私は考えます。 ■



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

10万台から1000万台へ
インスタントカメラは
なぜ共感を呼んだのか

Vol.105 チェキ／富士フィルム



チェキは製品の愛称で、英語の「CHECK IT(要チェック)」を短縮した造語だ。正式名称はinstax。

左から、最も売れている普及機、1998年発売の初代機、録音もできる最新機、フィルムサイズが大きいワイド機。

Text = 勝見 明 Photo = 勝尾 仁 (48P、50P、51P、52P 上右と下)、富士フィルム提供 (52P 上左)

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。



ファインダーをのぞき、シャッターを押すとカメラの横からカードサイズ（86×54ミリ）のフィルムが出てくる。最初は真っ白だが5分ほどたつとくっきりした画像が浮かび上がる。富士フィルムのインスタントカメラ「instax」、愛称チェキ。発売開始から21年。一時は年間販売台数が最初のピーク時の10分の1にまで落ち込んだ。しかし、デジタル化の波により写真フィルム市場が急激に縮小するなかで、アナログのチェキは2007年から逆に再び拡大基調に転じる。2018年には年間1002万台に到達し、海外比率が9割を占めるグローバルヒット商品へと成長した。

その間、富士フィルムも一時は本業喪失の危機に瀕しながら、構造改革により再び成長軌道に乗った。その構造改革を断行したのが古森重隆・富士フィルムおよび富士フィルムホールディングス会長兼CEOだ。古森は独自の経営学の実践者として知られる。たとえば、仕事の成果はその人の人間力の総和であるとする「ビジネス五体論」。頭、五感、足腰の強さ、腹の据え方……など、五体すべてを動員する。なかでも胸（ハート）、すなわち、人に対する共感や相手を受け入れる心を最も重視する。

また、マネジメントではPlan-Do-Check-ActionのPDCAサイクルが多用されるが、古森はPlanの前段階にSee（見る）とThink（考える）のステップを置く。すなわち、現実を的確にとらえ、What（何が）、Why（なぜに）を問い、本質を見抜くことを求め、「See-Think-PD」のサイクルを提起する。

チェキの再ブレイクはいかにして実現したのか、その

プロセスをなぞると、古森流の経営学が底流に流れていることに気づくのだ。

写真文化を守り育てる

チェキが発売されたのは1998年。レンズ付きフィルム「写ルンです」やプリクラのブームが背景にあった。女子高生を中心に人気を博し、2002年には年間販売台数100万台を記録する。ところが、カメラ付き携帯電話の普及とともに販売台数は急落。2004～2006年には10万～12万台と低迷した。同じ時期、かつては営業利益の3分の2をたたき出していた富士フィルムのフィルム関連事業も規模の縮小を余儀なくされた。2006年には同業他社がフィルム事業から撤退。そんな逆風のなかでも、富士フィルムは同じ年、フィルム事業の継続を宣言する声明文を発表するのだ。

そこにはこう記されていた。「人間の喜びも悲しみも愛も感動も全てを表現する写真は、人間にとって無くてはならないもの」であり、「写真文化を守り育てることが弊社の使命である」と。写真事業を統括する執行役員イメージング事業部長の宮崎剛が話す。

「当時、古森は日本の写真文化を切り開いてきた企業としての使命感を強く抱いていたのでしょう」

古森は富士フィルム・ヨーロッパの社長時代、首位の米コダック社の牙城を崩すべく自ら最前線に立ち、決して退くことをしなかった。その姿は「サムライ」と呼ばれた。



チェキのフィルムは多様だ。左が名刺大のミニサイズ、上がその2倍の大きさのワイドサイズ、下が正方形のスクエアサイズ。右は絵柄フレーム。

富士フィルムとしての踏ん張りが追い風を呼び込む。2007年、韓国のテレビ恋愛ドラマにチェキが登場。中国では有名モデルがブログでチェキを紹介。それぞれ現地で人気急上昇し、息を吹き返したのだ。宮崎が言う。

「韓国ではドラマは輸出商材なので輸出先の東南アジアでも人気が出る。香港からはカナダに移住する人が多いので、そのつながりで次はカナダ。続いて隣の米国で火がつくと英国に伝わり、さらにヨーロッパへとチェキ人気はほぼ1年ごとに伝播していきました」

販売台数は2007年が20万台、2008年25万台、2009年49万台、2010年87万台、2011年には127万台と右上がりで伸びた。再ブレイクの動きが明確化したことから、チェキの新たな展開を目指し、若手中心のマーケティングチームが発足する。ただ、チームはすぐにはマーケティング・プランの立案には走らなかった。宮崎が続ける。

「富士フィルムは技術の高さを売り込むのは得意です。感光、現像、プリントが一体となったチェキは、世界で唯一、フィルムとカメラの両方をつくれる富士フィルム

だけのオンリーワン技術の結晶です。でも、チェキは技術の高さで売れたのではない。10～20代の女性に圧倒的な支持を得たことが何よりそれを示していました」

まずはユーザーの動向を徹底してとらえる。チームは現場で五感を働かせ、SeeとThinkに注力していった。

市場トレンドに逆行

「チェキ人気の面白さは、すべての要素が市場トレンドと逆行していることにありました」

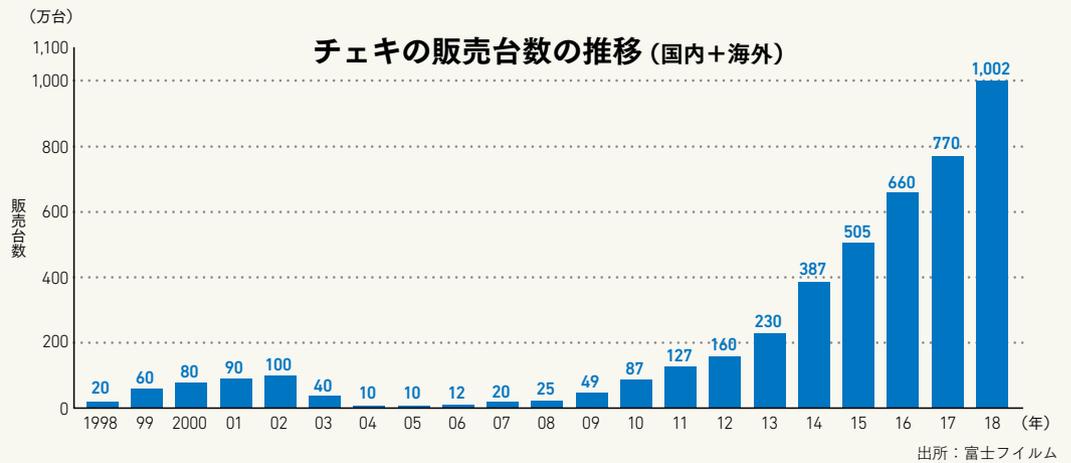
こう話すのは、商品企画を担当する同事業部インスタント事業グループマネージャーの高井隆一郎だ。

「今は、誰もがオンラインでつながるデジタル時代です。時間と空間の制約がなく、いつでも、どこでも、バーチャルな無限のコンテンツを授受でき、そのコンテンツは編集・コピーが可能です。一方、チェキは撮ったそのとき、その場で、独特の質感を持ったリアルなプリントをダイレクトに授受する。そこには編集もコピーもできない唯一無二のライブの瞬間が写っている。ユーザーの中心は1990年代半ば以降に生まれ、デジタルやインターネットの存在を前提に生活を送ってきたジェネレーションZと呼ばれる世代です。彼らにはチェキの世界が、まさに新鮮な価値のあるものとして感じられたのです」

写真の余白にメッセージを書き込むこともでき、相手に贈ると喜ばれ、感謝される。SNSに写真をアップするときも、スマホの画像ではなく、チェキで撮った写真をスマホで撮って載せると多くの「いいね」が集まる。専



宮崎 剛氏
富士フィルム 執行役員
イメージング事業部長



用フィルムは10枚入りで実勢価格700～800円と、10代が小遣いで買うには安くないが、価格を上回る価値をZ世代は感じとっている。高井の上司でインスタント事業グループをまとめる的場隆一が話す。

「Z世代の使い方を見てわかったのは、チェキをコミュニケーションツールとして楽しんでいることでした」

こんな場面もあった。ユーザー調査のため、利用者に集まってもらくと、初対面同士、自己紹介だけでは会話は生まれにくい。そこへチェキを「2人1組で使ってみて下さい」と置くと、互いに撮ったり、2人で自撮りをしたりして10分後にはみんな友だちになっていた。

「その光景を見て、チェキには共感を醸し出す力があることを感じたものです」(高井)

インフルエンサーの発信力

共感を醸し出し、コミュニケーションを生むツール。チェキの本質的な価値をとらえたチームは、Z世代に向け、プロモーションを「コト提案」に絞った。カメラというモノを売るのではなく、どんな使い方をすれば楽しめるのか、コトを提案する。チームのメンバーたちは、ユーザーが書き込むSNSを片っ端から読み、ユーザーに会っては、その声に耳を傾けた。高井が言う。

「40代の私が若い世代から話を聞くときに心がけたのは、自分の価値観をベースにしないことでした。『(画像が)きれいすぎるのは嫌い』と言われて理解できなくても、『なんで、なんで』と突っ込んで聞いて、相手の価値観を

受けとめていきました」

ユーザーはさまざまな使い方をしてきた。プレゼントのメッセージカード、旅行日誌、子供の成長日記。靴の写真や靴箱に張りつけていたユーザーもいた。

販売チャネルも、ネット通販よりも、ユーザーの生の声を吸い上げられるリアル店舗に重点を置いた。雑貨店やアパレルショップに置いてもらい、原宿に直営店も設置した。

特に力を入れたのは、人気の高い女優やモデル、プロガーといった、インフルエンサーと呼ばれる人々からの発信だった。「本物のファン」を見つけ、「本音の言葉」で発信してもらった。

「Z世代はわざとらしい広告色のあるものは飛ばして見ません。情報過多のなかで、自分が信じられるものだけに目を向ける。本当にチェキが好きなインフルエンサーにコメントしてもらうことが重要でした」(高井)

2018年には、10～20代の女性を中心に世界的に絶大な人気を誇り、SNSのフォロワー数が3億人に達する歌手、テイラー・スウィフトと組んでプロモーションを展開。ビデ



高井隆一郎氏

富士フィルム
イメージング事業部
インスタント事業グループ
マネージャー



2019年10月に発売されたスマホ用プリンター「instax mini Link」。こうした関連商品もチェキ市場の広がり牽引している。



チェキの専用フィルム。約10ミクロンの厚みの感光部分に18層の乳剤を同時に、高速かつ均一に塗布するという高度な技術で製造される。

オ広告の制作では台本を用意しないで本人に自由に語ってもらった。大のチェキファンであるスウィフトはカメラの前でチェキを使いながら、「二度とない魔法みたいな瞬間をいつまでも大切にしたいの」と語り、販売台数1000万台超えを後押しした。

ねらいが外れたこともあった。男性客にも広まれば、市場は2倍になる。そこで、形は丸みを取ってシャープにし、色も淡いパステルカラーではなく、鮮やかな黄色など、モダンなデザインの新製品を発売したところ、男性客は思ったほどには伸びなかった。頭で考えた机上のプランに過ぎず、現実はその通りにはならなかった。

ライフスタイルとして定着

2019年10月には、スマホで撮影した画像を無線で送ってチェキのフィルムに印刷できるスマホ用プリンター「instax mini Link」を発売。携帯が可能な小型サイズで、キャッチコピーは「とるだけじゃない。伝えたいから。(don't just

take, give.)」。スマホで撮る画像は、そのままではファイルのなかに埋もれてしまう。しかし、1枚1枚はかけがえない瞬間だ。それをそのとき、その場で手軽にプリントし、「相手に気持ちを伝えるコミュニケーションツールにできる」ことをコンセプトにした。アナログとデジタルを融合させても、チェキの本質は変えなかった。

チェキは現在、価格が8000円台から2万2000円台まで主要10機種。米、ヨーロッパ、中国、日本などで広く普及しているが、インドや中南米など、これから需要が期待される地域も多く、さらなる拡大が予想される。

「ただ、われわれは、天才的なマーケティングを実行したのでもなければ、すべてを意図して理詰めに進めたらこんなに売れるようになったといったカッコいい話でもありません。1ついえるのは、唯一無二の瞬間をそのとき、その場でチェキを介して共有できるという商品コンセプトは間違いなくよかったということです。それにより、ユーザーが自分たちで楽しみ方を次々考え、ライフスタイルに取り込んでいき、需要が立ち上がった。われわれはユーザーがやっているコトを、相手の視点に立って、よく見て、よく聞いて、共通するヒントはないかと考えることを地道に行っただけです。商品そのもののコンセプトが、これまで以上に重要になっている。チェキの再ブレイクはそれを物語るのではないのでしょうか」(宮崎)

コンセプトが本質的な価値を持てば、その商品は20年以上も売れ続ける。商品ライフサイクルがどんどん短くなっている時代に、モノづくりの原点を、チェキは思い返させてくれる。(文中敬称略) 〻



的場隆一 氏
富士フィルム
イメージング事業部
インスタント事業グループ
エリアグループ
統括マネージャー

物語り戦略において 成否を左右するのは 社員の「行動規範」である

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

チェキで写真を撮ると、「いま、ここ」での人と人との出会いが意味づけられ、価値づけられる。そのため、ダイレクト・コミュニケーションにおける出会いの経験や対話の質量が格段に高まる。保存性もあり、歴史としても刻まれる。写真の原点ともいえる商品だ。

一時はピーク時の10分の1にまで販売が落ち込んだが、それでもチェキの事業が存続したのは、未曾有の危機に瀕した富士フィルムが、「自分たちはどうあるべきか」と自らの存在意義を物語りながら、新たな道を切り開いていくという物語り戦略をとったことが背景にある。

物語り戦略は、全体のプロット（筋書き）とメンバーにとっての SCRIPT（行動規範）という2つの要素により展開されていく。2000年に社長に就任した古森氏は、自社の強みである技術や研究成果を組み合わせ、蓄積された知識や知恵を再活用し、社員の衆知を結集して新しい製品・サービスを生み出せば、新たな成長戦略を描けるとして構造改革を断行。自社の目標を「人々のクオリティ・オブ・ライフのさらなる向上への寄与」へと広げて再定義し、「第2の創業」を宣言した。それは、

主人公たちが苦難を乗り越えて成長し、問題を解決して目標を達成するというロマンス劇のプロットそのものだった。

チェキの事業で、低迷時にあっても、顧客とともに「写真文化を守り育てる」という姿勢を貫いたのもロマンス劇を想起させる。結果、韓国ドラマに登場するなどの偶然性も手伝い、再浮上し始める。

この物語り戦略において、社員にとって SCRIPT となったのが古森氏の提唱するビジネス五体論であり、See-Think-PD のマネジメント・サイクルだった。マーケティングチームは、まず、現場で五感を駆使し、See と Think を大切にするという SCRIPT にもとづく行動をとり、顧客の視点に立って再ブレイクの意味を探ろうとした。

そして、若い世代が、チェキをコミュニケーションツールとしてライフスタイルに組み込んでいることを突き止めると、楽しみ方の「コト提案」に注力した。それは、第2の創業に向け、再定義した自社のあり方と符合するものであり、これにより、チェキの事業は富士フィルム全体の物語り戦略に明確に位置づけられた。

チェキの場合、立ち上がった需要に対し最適最善の対応ができたのは、メンバーたちの SCRIPT が明確だったことによる。企業にとっての SCRIPT の重要性を再認識させられる。

読者の声

前号『Works』156号（2019.10–11）に寄せられた読者の声です。

特集『人事のAI原則』に関するご意見、ご感想

- AIをきっかけに突き詰めていって見たら、経営にも社員にもよりよい選択肢とはどのようなものかを考えるという、人事の仕事の本質にあらためて向き合わされました（人材）
- 何でもかんでもデータを蓄積しようとする風潮の昨今ですが、保有データを最小化するというのは発見でした（金融）
- 原則うんぬんよりも、今はまだAIによって何ができるか、どう活用できるかに集中する時期だと感じています。弊害や管理的なことへのケアは、次のステージでよいのではないのでしょうか。まずは可能性を探ることのほうが大事だと思います（コンサルティング）

連載に関するご意見、ご感想

- 人事、仏に学ぶ：人（従業員）が組織（会社）に合わせるのか、組織が人に合わせるのか。永遠の課題のような気がしますが、これからはもっと後者の視点を真剣に考えなければなりません。ただし、従業員一人ひとりが自分についての理解を深める必要があります。組織が何かを与えてくれるのが当然ではない、ということでしょうか（人材）
- 成功の本質：佛子園の取り組みは素晴らしく、同様の活動がもっと広がってほしいと心から思わされました。均一な集団では、変化に柔軟に対応できないことを表しているように感じます（コンサルティング）

Next

次号 No. 158 のテーマは

3つのオーナーシップ （仮題）

「社員にオーナーシップを求めたい」というとき、念頭に置いているのは「キャリアに対する」オーナーシップであろう。だが、キャリアにオーナーシップを持ってもらうだけでは十分ではない。働く人に必要な3つのオーナーシップについて考える。

発行は、2020年2月10日（月）です。

編集後記

先日、上京してきた両親に「介護の特集を作っているいろいろ勉強になったから、次に会うときはちゃんと話し合おう」と呼びかけましたが、「あなたのほうこそ自分の生活と健康の管理をしっかりしなさい」と、まともに取り合ってもらえませんでした。これが親との対話の壁かと実感しつつ、あきらめずにチャレンジしたいと思います。親とだけでなく兄弟とも話し合う必要がありますね。（石原）

腰が悪く、要介護の認定を受けた母は、「外出して友だちに会いたい」と自ら目標設定をしました。ケアマネジャーさんがそれに基づいて細やかにケアプランを設計してくれています。そして細々とした母の世話は、姉の担当。私の主な役割は、働く次女として「お金を出す」というものですが、本人を含めそれぞれが役割の持ち分をこなせば乗り越えられると実感します。（入倉）

「極限のリーダーシップ」で、御嶽山で山荘支配人を務める小寺氏にお話を伺いました。噴火から5年経った今も当時の記憶がトラウマとなって残る被災者が多いそうです。「噴火を経験した人には怖かった経験をできるだけ早く忘れてほしい。でも現場で働く僕は、多くの犠牲者が出た事実を伝えることも1つの責任」と、当時の状況を話していただきました。（津田）

今号の「統計が物申す」では、社宅・寮を取り上げました。何を隠そう、私も新入社員だった頃に会社の寮に住んだ経験があります。築50年ほどのアパートで、2人の同僚とルームシェア。日々の居住空間は4畳半、壁が薄いため隣の物音が聞こえ、風呂も共用でバランス釜という劣悪な寮でした。せっかく住むなら素敵な社宅に住みたいですね。（坂本）

BACK NUMBERS



No.156 2019.10-11
人事のAI原則



No.154 2019.06-07
巧みに休む



No.152 2019.02-03
ハラスメントを許さない



No.150 2018.10-11
組織を蝕む無意識のバイアス



No.155 2019.08-09
プロの技を次世代につなぐ



No.153 2019.04-05
高齢者のポテンシャル



No.151 2018.12-2019.01
いい賃金



No.149 2018.08-09
人手不足を乗り越える

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

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

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 常務執行役員 CHO（最高人事責任者））

大谷友樹（ヤマトホールディングス 常務執行役員）

古寺猛生（UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事部門長 兼 人事部部長）

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 取締役 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／石原直子

編集／入倉由理子、荻野進介、坂本貴志、

白谷輝英、瀬戸友子、津田 郁、金井あかり

執筆／勝見 明、木原昌子（ハイキックス）

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／刑部友康、勝尾 仁、しだらまさひろ、

鈴木慶子、平山 諭、迎 崇

イラスト／内田文武、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

リクルートワークス研究所

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

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

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

157 2019.12-2020.01 介護と人事

第25巻 第5号 通巻157号2019年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート 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636円

