

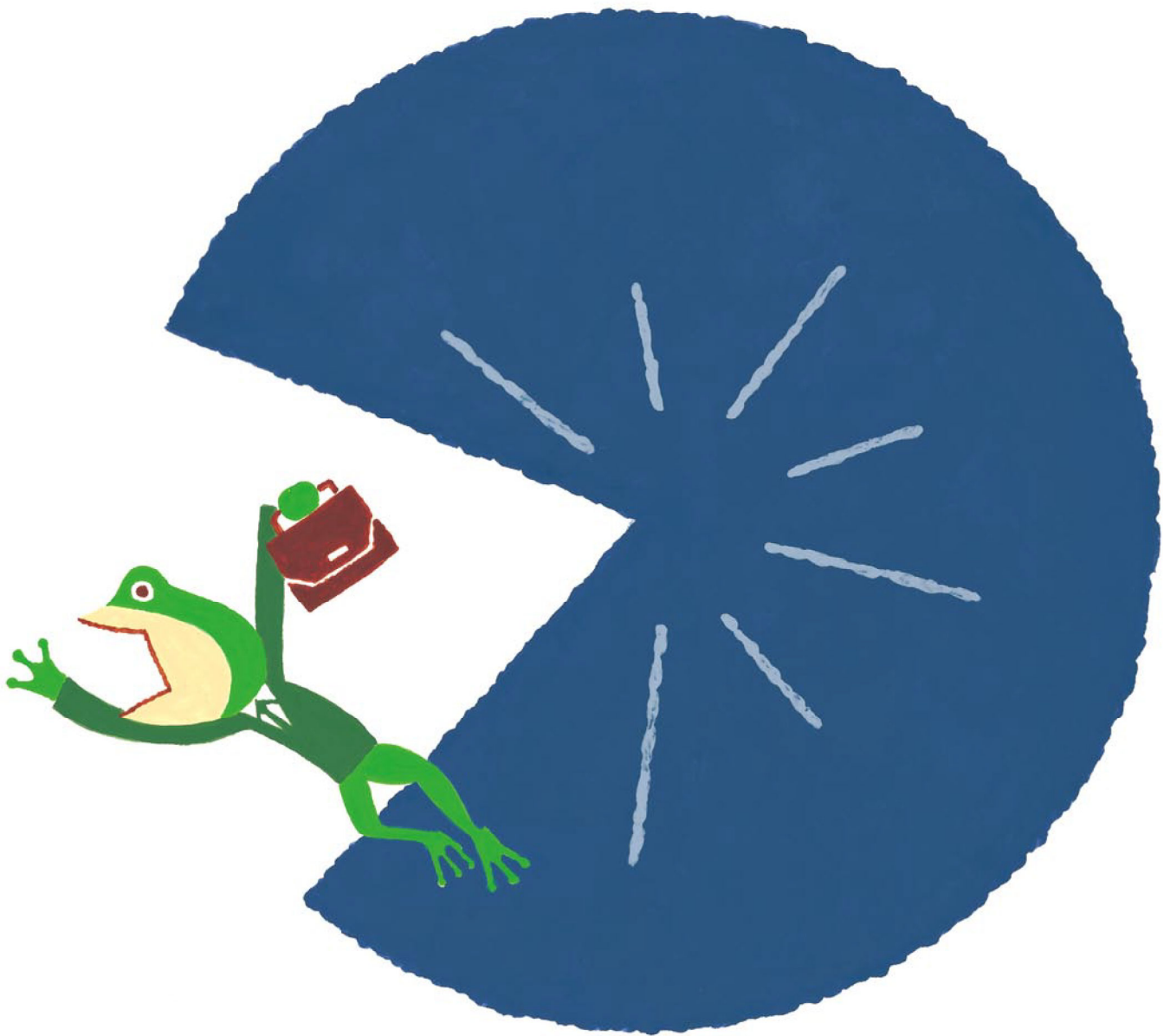
Works

どうする、人と組織。こうする。

86

2008.02-03
Works Institute

時短 ~なぜ早く帰れないのか



RECRUIT

Words of Works

「長く働く人を評価するのは、体力を評価するのと同じこと。日本人の多くは体力を使って疲弊しているから、仕事の反対語を休みという。欧米人は、遊び、と言う」

————— P26「時短 なぜ早く帰れないのか」
吉越事務所代表、前トリンプ・インターナショナル・ジャパン社長 吉越浩一郎氏

「人間の生産性とは何か。心で何かがひらめいたり、変わったりして、影響し合うことなんだ。人間は生きている限り、人との関わりにおいて生産を行う。それを内的生産性と呼びました」

————— P34「成功の本質」
社会福祉法人むそう 理事長 戸枝陽基氏

「僕たちの取り組みは、流行りすたりではすまない。本質的に安全を守ることを第一に、トレンドには左右されないことを心がける。報道の大きさと問題の大きさは、違うのだから」

————— P41「決断の瞬間」
オイシックス代表取締役社長 高島宏平氏



Contents

特集	時短 ～なぜ早く帰れないのか	
はじめに	なぜ、今「時短」か／入倉由理子（本誌）	2
	日本人の「働きすぎ」をデータで検証する	4
	正社員の労働時間は高止まり「働きすぎ」が浮き彫りに 年齢、性別、そして役職……進む労働時間の「二極化」 残業が増える理由は会社側、働く側双方に	
	コラム 江戸時代にもあった？ 幕臣の長時間労働／山本博文氏（東京大学史料編纂所教授）	
	多角的に迫る 時短の課題、時短への道	10
	「働きすぎ」を生み出す 資本主義の現代的諸側面／森岡孝二氏（関西大学経済学部教授） 法体系全体を眺める視点を 求められる多様化への対応／寺山洋一氏（香川大学法学部教授） 企業、個人、消費者……関係する人すべての責任／小倉一哉氏（労働政策研究・研修機構 主任研究員） 精神的不調を水際で発見 その仕組みが時短の道に／神山昭男氏（有楽町桜クリニック院長） 一人ひとりにとっての時間の有効活用が焦点／大久保幸夫（ワークス研究所所長）	
	北イタリアに学ぶ —— ビジネス&ライフスタイル革命	20
	小林 元氏（小林国際事務所代表、東レ経営研究所特別研究員）	
	経営者は語る —— 「時短」と「業績」はトレードオフではない	22
	働く環境の効率化で時短と業績アップを目指す／松田孝裕氏（ソフトブレン代表取締役社長） 時短に真剣に取り組むなら経営者は現場に戻るべき／吉越浩一郎氏（吉越事務所代表） 家庭の事情で優秀な社員を辞めさせるのは会社の損失／佐々木常夫氏（東レ経営研究所代表取締役社長）	
	変革の視点から見る「時短を阻む5つの壁」	30
	西端雄一氏（プラウドフット ジャパン シニアマネージャー）	
まとめ	個に、組織に、時間配分戦略はあるか 時短は、付加価値とその源泉の再確認の機会／高津尚志（本誌編集長）	32
	■成功の本質 監修 野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第36回 むそう	33
	■決断の瞬間 高島宏平氏（オイシックス代表取締役社長）	38
	■おもてなしの未来 第2回 外交と饗宴	42
	■Career Cruising 東国原英夫氏（宮崎県知事）	48
	■読んでみませんか 『会社を変える報酬改革』『急に売れ始めるにはワケがある ネットワーク理論が明らかにするロコミの法則』	52
	『「法令遵守」が日本を滅ぼす』『何でも見てやろう』	
	■カタリスト 橋詰清貴氏（京藍友禅作家）	54
	編集後記	55
	奥付	56





時短

なぜ早く帰れないのか

はじめに なぜ、今「時短」か

入倉由理子（本誌）

「時短」という言葉は、1980年代終わりから90年代初めにブームとなった言葉で、若干使い古された感がある。労働政策研究・研修機構主任研究員・小倉一哉氏は、「85年のプラザ合意を経て、急速に円高が進み、貿易黒字が膨らみまし

た。日本の貿易黒字の原因が長時間労働にあり、内需拡大と同時に、「時短」が強く意識されたのです」と、当時の「時短ブーム」のきっかけを語る。そんなブームは、バブルの崩壊とともに「服した」。「時短」よりもリストラに奔走した企業の姿がそこにあった。

それでは今、なぜ「時短」というテーマを取り上げたのか。この1年、時短とは関連のないさまざまなテーマで企業取材に伺うなか、「今、時短に取り組んでいるんです。19時になると、強制的に会社から出されるんですよ」といった言葉





を多く耳にしたことに端を発している。

「長時間労働により、働く人のストレスは増大しています。精神性疾患、過労死、自殺の増加など本人の問題のみならず、家庭の崩壊や少子化、地域社会への不参加など、周囲に与える影響も少なくありません」と、厚生労働省・能坂正徳氏は長時間労働の弊害を指摘する。このような弊害を企業も問題視し、真剣に時短に取り組み始めたという「予感」がそこにあつたのだ。

ところが実際にそうした企業に取材を依頼すると、その多くは「道半ば」という理由で、取材させていただくことができなかった。まだ浸透していない。部署ごとにバラつきがある。成果が出ていない……口々にそう言った。

しかしながら、時短に取り組む企業がこうした状況に陥っているのはなるほど当たり前だと、専門家、経営者などの取材を通じて納得できるようになった。「一言でいうと、時短は単に労働時間を短くしようとするだけでは実現できない、根深い問題を抱えているからである。

この後、日本の「労働時間」を俯瞰し、状況をまず把握する。そして、「なぜ早く帰れないのか」——さまざまな分野の専門家、そして時短を実践してきた経営者たちにこの疑問をぶつけ、現状の打開策に切り込んでいこうと思う。



日本人の「働きすぎ」をデータで検証する

「日本人は働きすぎ」。誰もが当たり前のようにならうが、本当にそうなのだろうか。そうだとすれば、誰がどのくらい働きすぎているのか。データと厚生労働省、連合への取材を基にその実態を把握し、問題点やその背景を探っていく。

正社員の労働時間は高止まり「働きすぎ」が浮き彫りに

まずは、図表1「労働者1人平均年間総実労働時間の推移(暦年)」を参照いただきたい。

これを見ると、1985年以降、順調に労働時間が減少しているかのように見える。85年当時、総実労働時間は2110時間だったのに対し、2000年代に入ってから、1850時間以下を維持している。

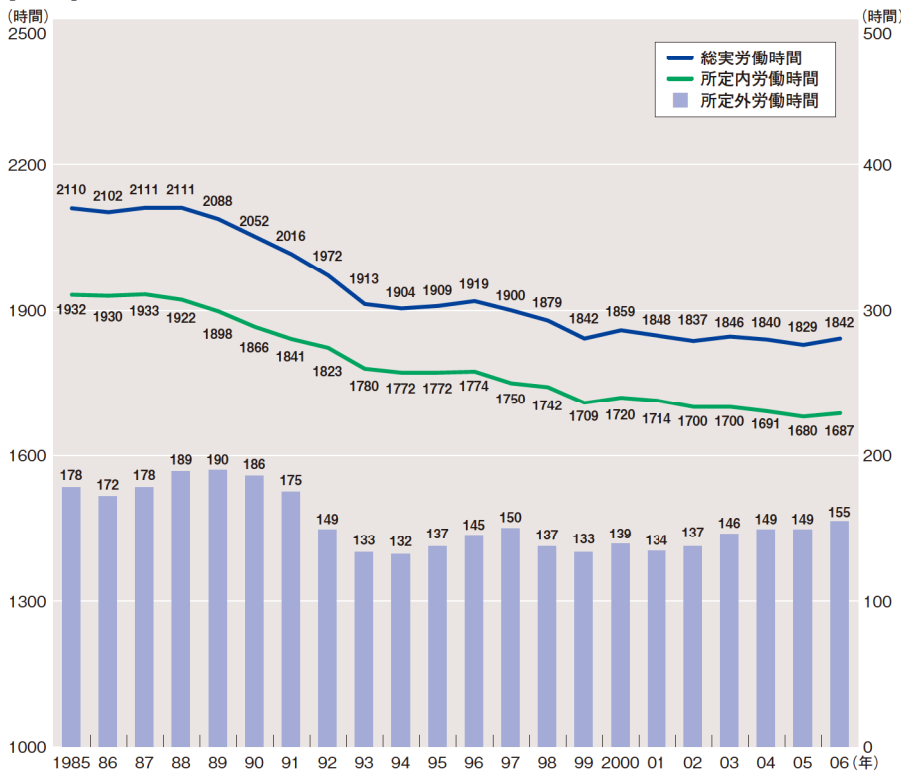
前のページでも述べたように、時短の流れは85年のプラザ合意に始まり、ひとつのムーブメントになっていった。それに拍車をかけたのは、88年の労働基準法改正である。

「週48時間労働制から、業種と事業所規模による一部例外を除き、週40時間



厚生労働省
労働基準局
勤労者生活部企画課
課長補佐
能坂正徳氏

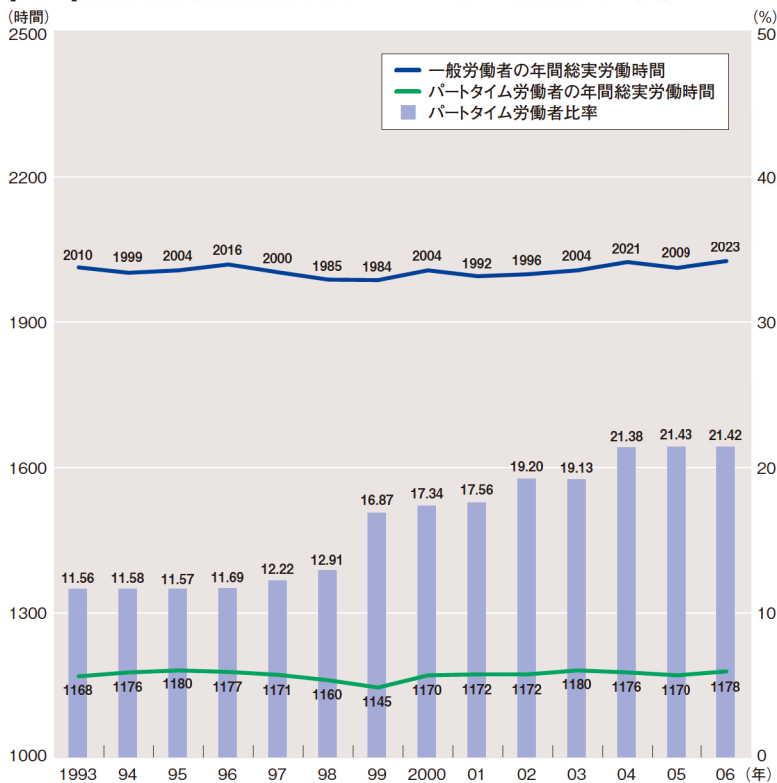
【図表1】労働者1人あたりの平均年間総実労働時間の推移



急激に労働時間が減っていくのは、1988年以降。労働基準法の改正で週40時間労働制となり、週休2日制を採用する企業が増えたことが、最も大きな要因である。

資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」(抜粋) ※1. 事業所規模30人以上 2. 数値は、年度平均月間値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したものである 3. 所定外労働時間は、総労働時間から所定内労働時間を引いて求めた

【図表2】就業形態別年間総実労働時間およびパートタイム労働者比率の推移



パートタイム労働者比率は、1990年代前半と比較すると、倍近くになっている。一般労働者の年間総実労働時間だけ見ると、やや増加傾向にあるのがわかる。

資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」事業所規模30人以上



日本労働組合総連合会
総合労働局 労働条件局長
勝尾文三氏

労働制へと移行しました。これによって、大企業を中心に完全週休2日制が実現し、年間の所定外労働時間は80年代後半の180時間前後から、現在は150時間前後まで減少しました。その後ずっと、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得を促進することにより、総労働時間の低減に努めてきました」と、厚生労働省の能坂正徳氏。その一方で、「今は個別の状況を見る時期に来た」とも言う。個別に見ると、労

総労働時間が減ったのは 非正社員が増えたから

93年から、一般労働者（いわゆる正社員）とパートタイム労働者を分けてデータを取り始めたが、パートタイム労働者の総実労働時間は横ばい。一般労働者にいたっては、2003年以降、2000時間を超える事態となつている（図表2）。このデータによれば、先に見た総実労働時間の減少は、労働時間の短いパートタイム労働者比率が急速に伸びていることによるものといえる。

パートタイム労働者を中心とした非正社員は、97年以降、急速に増加している。

97年といえば、金融危機が起こった年。不況の深刻化を契機に、企業はさらなるリストラを余儀なくされた。ここでコストダウンの格好の標的になったのが、人件費である。採用抑制や早期退職を募るといった方法で、人の「数」が減らされた。さらには戦後続いてきた年功序列型の賃金体系から、成果主義へと移行を始め、人件費の抑制を図っていった。

2000年に入ってから以降、景気は徐々に回復したものの、それとともに発生する業務量の増加を、多くの企業

労働時間の長い人と長くない人の差が極端に大きいことがわかってきたというのだ。

負担が増えた正社員の 労働時間は高止まり

「企業が正社員採用を抑制したのと同時に、派遣法の改正により、対象職種や年数の制限などの規制が緩和され、派遣スタッフが増えていきました。例外もありますが、派遣スタッフをはじめとする非正社員はフルタイムでも残業をそれほどしないし、パートタイムなど短時間勤務も多い働き方です。彼らが残業できない分のしわ寄せがくる正社員の労働時間は、決して減らない。これが実情でしょう」

と、連合（日本労働組合総連合会）の勝尾文三氏は指摘する。もちろんこの状況は把握していたものの、「労働組合は雇用を守ることを最優先した」と振り返る。

「今は下がる傾向にありますが、一時は失業率が5%を超える、労働者にとっては非常に悪い雇用情勢が続きました。労働時間短縮に取り組み環境ではなかったということです。バブル期のような、好況期のほうが採用難になるため、時短を進めやすい環境にあるのは間違いありません。基本的には人材不足感が強く、売り手市場の今、春期生活闘争などで時短を積極的に訴えていきます」（勝尾氏）

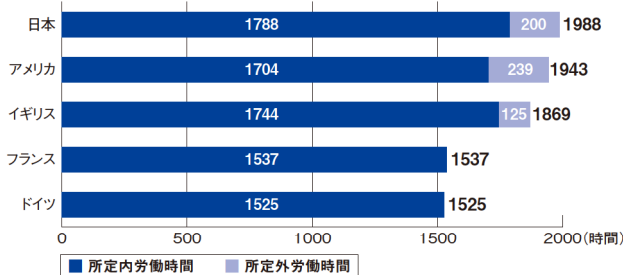
は派遣スタッフ、パート・アルバイトなど非正社員を増やすことで賄ったのである。

年齢、性別、そして役職…… 進む労働時間の「二極化」

正社員と非正社員の例にあるように、今、労働時間の問題は「二極化」にあると連合・勝尾氏は言う。

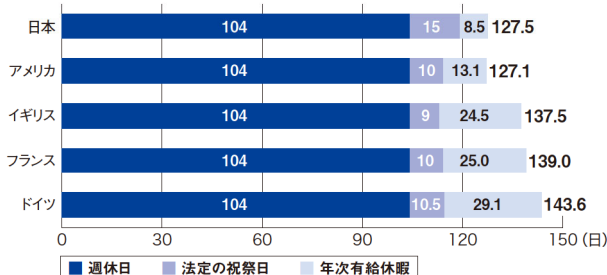
「世代間、非正規社員の増加の影響による男性と女性……というようにさまざまな属性で労働時間が長い人とそうでない人の差が広がっています」

【図表3】年間総労働時間の国際比較（製造業生産労働者、2005年）



日本はイギリス、アメリカに近い働き方。フランス、ドイツと比較すると労働時間の長さは如実。資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、EUおよび各国資料より厚生労働省労働基準局勤労者生活部企画課推計
※フランスおよびドイツは所定外労働時間に関するデータがないため、総労働時間である

【図表4】年間休日数の国際比較



法定の祝祭日が多い日本だが、有給休暇の取得が著しく低い。有給休暇の付与日数の平均は増えているが、取得率は減っているのが現状だ。資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」、EUおよび各国資料より厚生労働省労働基準局勤労者生活部企画課推計
※1. 週休日とは「日曜日」「土曜日」などの「会社指定休日」をいい、ここでは完全週休2日制と仮定した 2. 日本以外の年次有給休暇は付与日数（アメリカについては賃金時間課：当時の推計。日本は取得日数） 3. 年次有給休暇の調査時点は以下の通り。日本：2004年、アメリカ：1997年、イギリス：2004年、フランス：2004年、ドイツ：2004年

先進諸国の中で、働きすぎが目立つ日本

諸外国と比較してみよう。図表3は年間総労働時間、図表4は年間休日数の比較である。各国のデータの調査方法、調査年などにバラつきがあるので、あくまで目安として見ていただきたいが、日本は年間総労働時間でトップ、休みの少なさはアメリカに次いで2位と、「働きすぎ」が目につく。週35時間労働制（フランス）、年次有給休暇の付与日数が日本より長く、連続付与を法律で定める（ドイツ、フランス）など、労働時間の法的規制が進んでい

る国に比べ、日本が遅れていることは否めない。

「残業時間が多いことももちろん、日本は有給休暇の取得日数が少ない。日本は付与日数が20日。ドイツは最低24日（労使協約により平均30日）、フランスは30日と差がありますし、そのほとんどを消化する彼らに比べ、日本人は平均8・5日と、半分も消化しません。例えば、有給休暇を年5日取得すれば、40時間の労働時間が削減されます。所定外労働を40時間減らすには、1日に2時間の削減を20回繰り返さなければなりません。つまり、有給休暇の消化率を上げるとは、時短に大きな効果があるのです」（能坂氏）

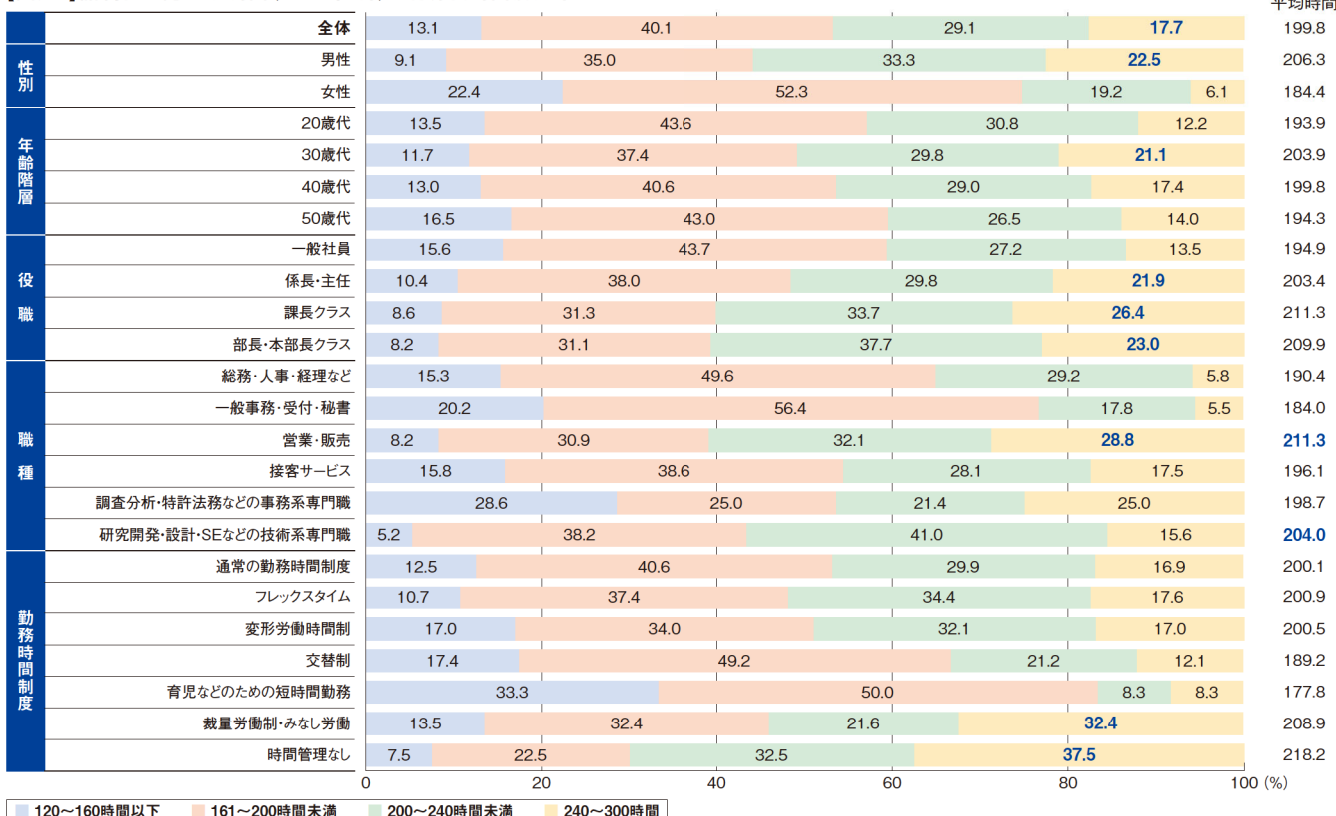
30代から40代、課長クラスの「働き盛り」が「働きすぎ」

図表5は、正社員を対象とした労働政策研修・研修機構の労働時間に関する調査である。ここでは、240〜300時間働く人を「働きすぎ」の目安とした。1日8時間を所定労働時間とし、月に22日働くとすると、一般的な月の労働時間は176時間。200時間働く人は、月に24時間、つまり1日に1時間強、残業していることになる。同様に計算すると、月240

時間の人は1日3時間弱の残業、月300時間の人は同5時間半以上となる。休日出勤などを無視して算出した数字ではあるが、240時間を超えたら、かなり「働き過ぎ」の状況だと理解いただけるだろう。

この240〜300時間働く人は、全体で実に17・7%もいる。個別にデータを見てみよう。全体の17・7%を上回っているのは、男性（22・5%）、30歳代（21・1%）、係長・主任（21・9%）、課長クラス（26・4%）、部長・本部長クラス（23・0%）、裁量労働制・みなし労働（32・4%）、

【図表5】諸属性に見た1カ月間(2005年6月)の総労働時間別分布



「裁量労働制・みなし労働」を採用する企業で働く人は、32.4%が勤務時間240～300時間という結果。納得のいく仕事をしたいといった思いの中で、労働時間は長くなる。
資料出所：「エンドレス・ワーカース」(小倉一哉著、日本経済新聞出版社) ※日本全国20～59歳の正社員2000人を対象として2005年7月に行われた労働政策研究・研修機構の調査による

時間管理なし(37・5%)。30代から40代、課長クラスなど、いわゆる「働き盛り」の人たちの労働時間が長いことがわかる。20代より大きな仕事を任せられ、責任の範囲も増える。14ページにもあるように、部署のマネジメントを行う管理の仕事だけでなく、自らの仕事、目標を持つプレイングマネジャーが増えたことも、その背景にあるはずだ。

**技術系職種より
営業系職種で時短が困難**

「個々の企業の事例を見ても、どうしても優秀な人材に仕事が集まり、部署内での二極化が進んでいるようです。さらにサービス業などの業種や営業職などの職種、つまり第三者への応対が必要な場合、時短が困難という声も聞きます」(厚生労働省・能坂氏)

これはデータにも表れている。いわゆるホワイトカラーの中では、長時間労働とイメージされがちな技術系専門職が月平均20.4時間であるのに対し、営業・販売職は同21.1・3時間であり、また、月に24.0時間以上働いている人も、28・8%と突出する。

これまでの法律・政策の流れの詳細は12ページに譲るが、88年以降進んでいた所定内・所定外労働時間の削減、有給休暇の取得促進など労働者全員に一律で対応する法律から、状況に合わせて個別に対応する法律にシフトし

ている。

**仕事と生活の調和を図る
社会の気運の醸成が急務**

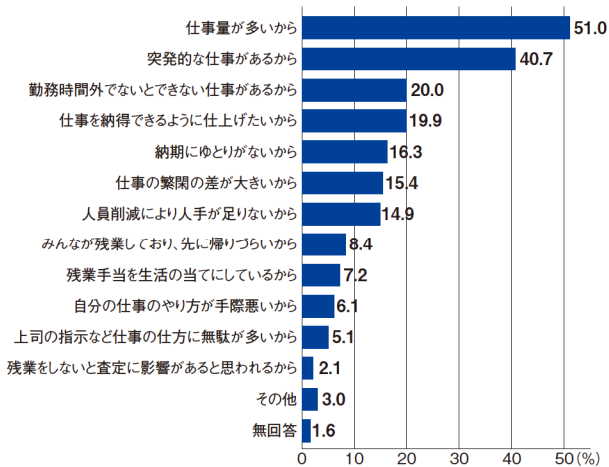
2006年度に「労働安全衛生法等の一部を改正する法律」が施行され、この流れで「労働時間等設定改善法」が改正された。

この法律は、労働時間などの設定の改善に向け、労使間での自主的な取り組みを促すことが目的だ。単に労働時間削減の数値目標を決めるなど、一律に企業を扱う法律ではなく、労働時間の実態を把握したり、労使間の話し合いの機会を整備したり、また、有給休暇を取得しやすい環境を整備したりと、その企業の個別の状況に合わせた時短の措置を講じてもらおうという考え方が基礎となっている。

「中小企業を中心に、労働時間の現状や意識の把握、改善に向けたセミナーの開催、ポスターやリーフレットの作成など、労働時間の設定改善に取り組む事業主団体には、助成金制度も設けています。それぞれの企業、その人その人、そしてライフステージによって、ちようどいいワークライフバランスがあるはずなんです。そうした多様なニーズを無視せず、それぞれが仕事と生活の調和をとるべく、企業、ひいては社会の気運を醸成していかなければなりません」(能坂氏)

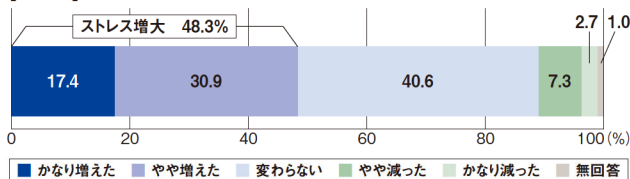
残業が増える理由は 会社側、働く側双方に

【図表6】所定労働時間を超えて働くときの理由

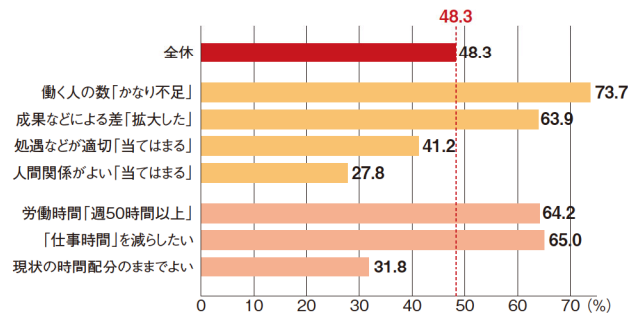


「仕事が多い」は5割を超える。「人員削減により人手が足りない」という回答も14.9%あり、人員の数に対して適正な業務量ではないと感じている人は多い。
資料出所：連合総合生活研究所第14回勤労者短観「トピックス2 ワーク・ライフ・バランスに関する認識」(2007年10月) ※「残業はしない」を除いて集計 複数回答(3つまで)
■回答者の属性
性別：男性59.7%、女性40.3% 年齢：20歳代～60歳代前半 居住地：首都圏、関西圏 雇用形態：(20歳代～50歳代) 正社員69.3%、非正社員30.7% (60歳代前半) 正社員37.5%、非正社員62.5%

【図表7】仕事や職場でのストレスの増減



回答別に「かなり増えた」「やや増えた」の人の割合を見ると……



「現状の時間配分のままでよい」という人は、ストレス増大の割合も低い。労働時間とストレスには、少なからず関連があることが見て取れる。
資料出所：連合総合生活研究所第14回勤労者短観「トピックス2 ワーク・ライフ・バランスに関する認識」(2007年10月) ※回答者属性は図表6と同様

なぜ、早く帰れないのか。ここでは働く側が挙げる図表6の「所定労働時間を超えて働くときの理由」(連合総合生活研究所「第14回勤労者短観」)から、その一端を考察する。最も多いのは「仕事が多い」。その他、「突発的な仕事があるから」「勤務時間外でできない仕事があるから」「納期にゆとりがないから」など、働く側

にはどうにもならない事情が多い。一方で、「仕事を納得できるように上げたいから」「残業手当を生活の当てにしているから」という、自ら進んで行う残業もある。また「みんなが残業しており、先に帰りづらいから」「残業をしないと査定に影響があると思われるから」など、旧態依然とした風土を引きずる理由も少ないながら存在する。「有給休暇にしても、みんなが休めば休むが、誰も休まないから休めない。圧倒的な要員不足もあって、周囲にどうしても気を使ってしまう。集団の雰囲気、個人の意識ともに問題があるわけです」(連合・勝尾氏)

時短の是正には、仕事の生産性の向

また、少子高齢化が進み、労働力不足が鮮明になってくれば、多様な人材を受け入れるには、長時間労働を前提とした働き方のみでは立ち行かなくなる。さらに、長時間労働によって疲弊した人からは、イノベーションは生まれにくいだろう。この後、こうした長時間労働によって起こりうるさまざまなリスクにも言及したい。時短をチームに終わらせず、本気で取り組むべきときがきているようだ。

長時間労働によって 生じるさまざまなリスク

今、仕事や職場でのストレスが増えていると感じる人が半数近くに上っている(図表7)。長時間労働だけが理由ではないが、働く人の数「かなり不足」(73・3%)、労働時間「週50時間以上」(64・2%)、「仕事時間」を減らしたい(65・0%)と、長時間労働に関連した不満を持つ人で、ストレスが増えていると感じる人の比率が増える。全体合計の48・3%、「現状の時間配分のままでよい」の31・8%と比較すると、その多さは突出しており、ストレスと長時間労働は決して無関係ではない。また過労死や自殺、精神性疾患などの原因のひとつであることは、容易に想像がつく。

上、会社側の労務管理、長く続いてきた風土、給与制度など多様な視点からの取り組みが必要だと見えてくる。

江戸時代にもあった？ 幕臣の長時間労働

山本博文氏（東京大学史料編纂所教授）

時折サラリーマンになぞらえられる江戸時代のお侍。彼らの勤務時間は、どんな状況だったのだろうか。旗本、御家人など江戸幕府の幕臣の場合を、東京大学史料編纂所教授の山本博文氏に聞いた。「大多数はかなりゆつたりした勤務時間だが、一部のエリートは休みなし、長時間勤務に耐えていました」

江戸幕府の幕臣は大きく武官である番方と、文官である役方に分けられる。約5200人いる旗本のうち、役方は300人程度。それ以外が番方ということになる。

武官より大変な文官

番方はいざ戦となれば戦闘要員となるわけだが、平常時は江戸城や大阪城、二条城などの警固が任務となる。警固は3つのグループが1グループ1日半程度、交代で受け持つ形だった。つまり仕事は数日に1度、しかも受け持ちの場所にただ詰めていればよいというものだった。「1日半の担当時間も一人で受け持つのではなく、何人かで交代していました」。基本的に江戸時代は平和な時代だったから、大部分の旗本は、こうしたゆつたりした勤務を約260年間続けていたことになる。

一方大変だったのは役方だ。激務の

代表格、町奉行を見てみよう。江戸の行政と司法を担った町奉行所は、現在の東京都庁と警視庁を合わせたような役所だった。南と北の両奉行所が、1カ月交代で業務を担当した（1カ月休みということではなく、担当期間中に受け付けた案件を次の1カ月の間も処理していた）。

町奉行は夜明けとともに起床。午前8時ごろには仕事を始め、午前10時の江戸城登城までに一仕事こなす。登城後は老中などの幕閣と打ち合わせをし、時には將軍に拝謁することもあった。「江戸追放以上の重罪となる案件は、基本的に老中や將軍の決裁が必要だったからです」

年間の休日は数日

通常お役目で登城した武士は午後2時ごろ帰宅するが、町奉行だけは正午ごろ奉行所に戻ることを許されていた。これも町奉行の仕事が多忙だったことへの配慮だという。

奉行所に戻ってからは訴訟の裁きなどの業務をこなした。当時は明かりが貴重だったため、通常は日没までが業務時間だったが、罪人が連行されてきたり、残務を片付けたりで、仕事が終わるに及ぶこともあったという。

加えてこれは町奉行に限ったことではないが、当時は土日が休日という慣習はない。「こうした生活を平均2、3年の在職期間中、ほぼ休みなく続けました。休みらしい休みは年間数日程度だったと思われます」。名奉行として知られる大岡越前に至っては、こうした激務を約20年間続けたことになる。

このほか幕府の財務省に当たる勘定奉行所の勘定奉行、勘定吟味役（現在の省庁の次官クラス）、勘定組頭（局長クラス）、勘定（課長クラス）、老中の秘書官に当たる奥右筆などが「長時間勤務のエリート役方」に挙げられるという。

「江戸時代はどんな判断を下すにも先例が大変重視されました。コンピューターやデータベースはないわけですから、すべてを頭に叩き込む必要があった。これらは一朝一夕にできる役職ではなかったのです」

激務はごく「握り」

奥右筆についていえば「奥右筆に見習いで入ると、たいてい30日ぐらいい寝られないそう。それをたたき上げなければ、右筆の勤めはできない」「大きなつづらにいっぱいになっている帳面を、夜中に調べることなどが多い」と

いった証言が残されている。

江戸の幕臣たちと現代のビジネスパーソンの長時間労働を比較して大きく違うのは、長時間労働の対象者がごく一部のエリートに限られていたという点だ。役方約300人は、旗本全体の約6%。旗本の約3倍いた、より下級の御家人も含めれば、さらに一握りの人たちといえる。「江戸幕府ではかなりの長期間かけて、精神的にも体力的にもタフな、激務に耐えられる人材を選抜していたといえます」

江戸の幕臣たちの働きぶりとは比べてみても、多くのミドルのホワイトカラーが長時間労働にさらされているという現代の状況は、健全なものとはいえないようだ。



やまもと・ひろふみ
東京大学史料編纂所教授
1957年、岡山県生まれ。
東京大学文学部国史学科卒業。同大学大学院修士課程修了。専門は近世日本の政治・外交史。文学博士。著書は『將軍と大典』『江戸お留守居後の日記』『切腹』『武士と世間』など多数。

多角的に迫る 時短の課題、時短への道

ここから、時短を進めるに当たつての課題、そしてそれをどう解決していくのか、法律、経済、社会、メンタルヘルス、組織・人事制度など、多角的に考察する。労働時間の増加、そして、データから見えてきた二極化を食い止める突破口は、どこにあるのだろうか。

「働きすぎ」を生み出す 資本主義の現代的諸側面

森岡孝二氏
（関西大学経済学部教授）

厚生労働省の「毎月勤労統計調査（毎勤）」によると、2005年の年間労働時間は1802時間。1988年には2100時間台だったことを考えれば、「時短」はかなり進んできたように見えます。

誰がどのくらい 働きすぎなのか

しかし、これから除かれているサービス残業を含め、性別、年齢、職種、雇用形態などで分けて見ていくと、長時間労働で苦しむ人は決して減っていないことがわかります。おおまかに

えば「30代の男性、大企業のホワイトカラー」が最も働きすぎだといえます。

総務省統計局の「労働力調査（労調）」の産業・職業別の2006年データで、全産業男性の週平均労働時間を見ると、ブルーカラーに当たる生産工程・労務作業者は45・7時間であるのに対して、専門的・技術的職業従事者46・8時間、管理的職業従事者46・3時間、販売従事者48・9時間で、事務従事者の44・8時間を除けば、ホワイトカラーの労働時間はブルーカラーより長くなっています。労働時間という面では、現代は「ホワイトカラー受難の時代」といえます。

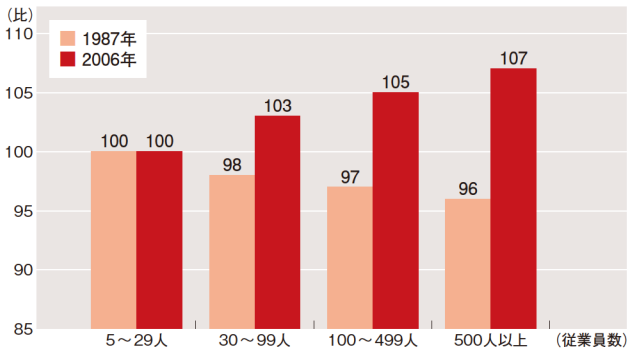
また近年は、企業規模が大きいほど労働時間が長い傾向があります。80年代には企業規模が大きいほど労働時間が短かったことと比べて、注目すべき現象です（図表8参照）。

「30代の男性、大企業のホワイトカラー」に長時間労働が集中する職場を具体的に考えてみると、まず、何年も新

卒採用を停止し、20代の社員がほとんどいないような、年齢構成のいびつな職場が思い浮かびます。こういう職場では、30代の労働者が「新米」の仕事も「中堅」の仕事も背負うことになり、過大な負担がかかりがちです。あるいは、30代の店長だけが正社員で、あとは全員アルバイトやパートタイマーというケース。コンビニや外食店、量販店などで、店員はシフトで入れ替わるけれども、店長は管理職として開店から閉店までずっと働いているというような事例があります。

これはもちろん、個別の企業・職場に起因する問題ではなく、背後に大きな社会状況があります。まず、2002年ごろまで続いた長期不況の影響で、リストラと新規採用の抑制が続いて人員が減らされてきたこと。また、不況に加えて労働分野の規制緩和と派遣・請負などの「雇用の外部化」が容易になったために、大企業を中心に正社員の絞り込みが進んだことです。

【図表8】企業規模別労働時間 1987年と2006年の比較



注：縦軸は各年の「5～29人」=100としたときの比
出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査(毎勤)」



もりおか・こうじ
関西大学経済学部教授
1944年生まれ。香川大学経済学部卒業、京都大学大学院博士課程退学。経済学博士。83年より現職。専門は株式会社論、企業社会論、労働時間論。著訳書に「働きすぎの時代」「日本経済の選択」「ワーキング・プア」(共訳)などがある。

ホワイトカラーにもグローバル化の影響

しかし私は、問題の根源はもっと深く、資本主義の現代的な諸側面が「働きすぎ」を生み出していると考えています。主な側面は次の5つです。

まず、経済活動のグローバル化という側面があります。日本などの先進国の労働者は、低賃金で労働条件も悪い途上国の労働者と競争させられることで、賃金の引き下げと労働時間の増大の圧力にさらされています。これは、中国・アジア諸国へ生産拠点を移す企業が増え始めた90年代後半から、生産工程・業務作業については注目されてきた問題です。しかし、海外の生産現場では、管理的業務などのホワイトカラー労働者も現地の賃金水準で雇用できるので、日本のホワイトカラーも当然影響を受けるのです。

第二に、消費のあり方が変化してきたという側面。消費者が利便性とスピードを求めると業務量は増大し、労働は長時間化する面があります。コンビニを代表とする小売業、サービス業などで店舗の営業時間が延長され、それに応じて接客や管理などの人員が必要になり、総労働時間が増えるという例を考えればわかりやすいでしょう。

第三に、「株主資本主義」。高株価・高配当を最重視する経営方針のもとでは、労働者の生活や安全、健康などは

二の次となり、労働時間が長くなっていくでしょう。

第四に、アルバイト、パート、派遣などの「細切れ労働」が増えたことで、一部の正社員にかえて長時間労働者が増えてきたこと。これは、先程触れた雇用の外部化や労働分野の規制緩和と密接に関係しています。

そして最後に、社会の情報化という側面です。例えば、「勤務時間外の呼び出しに応じられるように待機すること」を「オンコール」といいますが、以前から医師などの働き方にはそういう面がありました。ところが、eメール、携帯電話などの普及によって、あらゆる仕事で「オンコール化」してしまいました。つまり、「いつでも要求があればすぐに対応する」働き方が、普通の労働者にまで広がった。会社、顧客、取引先から仕事がいっつもどこへでも追いかけてきて、仕事とプライベートとの境界線はあいまいになる一方です。

また情報化は、前述の4つの側面を強化する性質があります。海外工場での生産やオフショア開発、消費者が求めるさまざまな利便性とスピードへの対応、オンコールの登録派遣などは、ITの普及によって実現し、進行したといえるからです。

という認識をしつかり持つことだと思います。労働者の健康全般やメンタルヘルス問題が多発していること、成果主義やオンコール化などで時間以上に「疲れのたまりやすい働き方」をしていることなどを直視すれば、今は「働きすぎ」だということは明らかなのです。

加えて、労働者の意欲を引き出し、生産性を向上させる、優秀な人材を確保する、といった長期的な視野から見てもこれ以上の長時間労働は得策ではないはずだ。

近年では「日本人の労働時間は短くなりすぎた。国際競争力を維持するためにもっと働くべきだ」という論調も見受けられますが、産業競争力は「長い労働時間、低い賃金」だけで決まるものではないでしょう。製品の品質の高さは、日本の競争力の根源のひとつです。コストダウンと長時間労働とがあいまって製品の質が低下すれば、国際競争力も大幅に低下しかねません。

「働きすぎ」を助長するような現代の資本主義の大きな流れの中で、「どうすれば不健全な長時間労働を減らせるのか」というのは、確かに難しい問題です。しかし、総業務量が増え続け、どこかにしわ寄せが行き、長時間労働で心身を蝕まれる人が増え、生産性は低下するという状況を放置するわけにはいきません。労働時間の制限、短縮に向けていろいろな試みが国全体で必要なのではないでしょうか。

法体系全体を眺める視点を求められる多様化への対応

寺山洋一氏 (香川大学法学部教授)



てらやま・よういち
香川大学法学部教授
平成国際大学客員教授
1959年生まれ。慶應義塾大学
法学部卒業。中央大学大学院
法学研究科前期博士課程修
了。その後、労働省(現厚生労働
省)に入省。2006年4月から
現職。立法学の立場からの論
文を多数執筆している。

どのような政策に基づいて法律は形作られているか、ある法律と他の法律とを結びつける政策上の基軸は何かという点を、立法政策や立法過程などの観点から探るのが、私が専攻する立法学です。立法学の観点から見ると、労働時間の短縮に関する政策は、就業形態・働き方の多様化、更には少子高齢化を伴う人口減少という課題に対応するためにも、大切な役割を担っているといえます。

労働時間の短縮に関連する法律について、制定や改廃の流れを見ていくと、2005年に成立、翌年施行された労働安全衛生法等の一部を改正する法律が、ターニングポイントだと思います。この法改正では、時短促進法や労働安全衛生法など4つの法律が一括して改正されました。

ターニングポイント 2005年の法改正

この法改正がターニングポイントであることを理解するため、まずその法改正に至る政府の対応をpushしておき

ましよう。

近年の労働時間短縮に関する政策の動きは、1988年の「年間総実労働時間1800時間」を政府目標とした閣議決定に端を発します(当時の年間総実労働時間は、2100時間を超えていた)。政府目標を受け、92年に時短促進法が成立。その方策は、週40時間労働制の徹底、所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進の3本柱です。時短促進法は、97年、01年と改正を重ねましたが、その政策的な基軸を一言で表すなら、「全労働者への一律対応」です。年間総実労働時間は、98年以降1800時間台で推移しており、時短促進法は総実労働時間を平均的に下げるという意味で、一定の効果を挙げたと評価できるでしょう。

しかし最近、一律対応では解決しにくい社会現象が顕在化してきました。労働時間分布の長短二極化現象です。パートタイム労働者や派遣労働者など、労働時間が比較的短い人が増える一方、働き盛りの30代や40代の男性正社員に業務が集中し、残業時間が増える状況となったのです。そこで労働時間の短縮に関する政策は、就業形態・働き方の多様化を視野に入れつつ、一律対応から個別対応へと舵を切ることになります。これが法改正となって現れたのが、冒頭述べた05年の法改正なのです。

個別対応へ基軸を移した労働時間の短縮に関する政策は、仕事と生活の調

和と、過重労働の抑制という、2つの面から推進されることとなります。

まず、仕事と生活の調和を取り上げましよう。この考え方を端的に表すのが、労働時間等設定改善法です。同法には「仕事と生活の調和」という文言こそ用いられていませんが、同法の勘どころの一つは、「生活」の範囲が幅広くとらえられている点です。

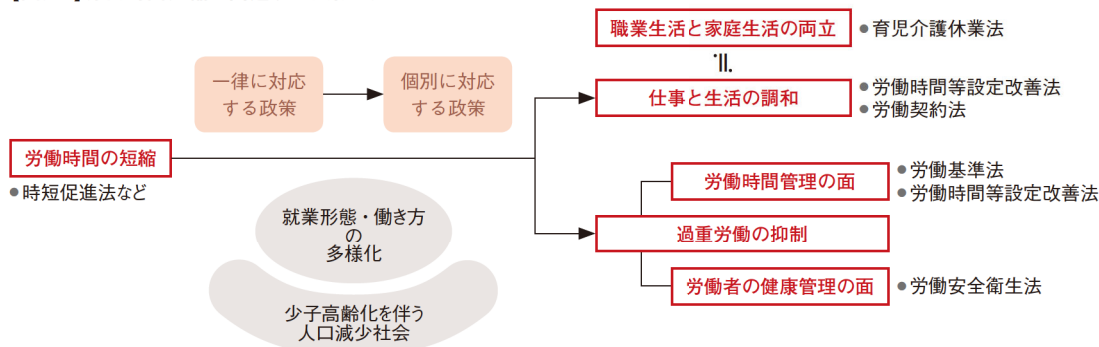
労働時間等設定改善法に関する、具体的な考え方や事業主の取組み方は、労働時間等設定改善指針に示されています。この指針では、労働時間短縮の推進や年次有給休暇の取得促進、所定外労働の削減などが定められているほか、「特に配慮を必要とする労働者」として、子の養育又は家族の介護を行う労働者、妊娠中及び出産後の女性労働者、単身赴任者、自発的な職業能力開発を図る労働者、地域活動等を行う労働者などが挙げられています。

例えば、子の養育や家族の介護をする労働者であれば、育児休業、介護休業、子の看護休暇、勤務時間の短縮等の措置など育児介護休業法に規定されるもののほか、出生時における父親の休暇制度などが定められています。

自発的な職業能力開発を図る労働者であれば、有給教育訓練休暇や長期教育訓練休暇の付与、始業・終業時刻の変更などが定められています。

同指針は「生活」の内容について、家庭生活(妊娠中や出産後、子の養育や家族の介護をする場合)のみならず、

【図表9】労働時間短縮に関連する政策の流れ



出典：寺山氏提供の資料を元に編集部で作成

個人生活（単身赴任者、自己啓発を図る場合）、社会生活（地域活動やボランティア活動を行う場合）にまで裾野を広げているのです。

仕事と生活の調和という考え方は、徐々に広がりつつあり、07年11月に成立した、「労働分野の民法」といわれる労働契約法にも盛り込まれていきます。衆議院の修正で、「労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする」（同法第3条第3項）と、条項が追加されました。

次に、過重労働の抑制の面です。労働時間分布の長短二極化における、長時間労働者を対象にしています。

過重労働を抑制する方策は、2つの側面を持ちます。労働時間管理の面と、労働者の健康管理の面です。

労働時間管理については、長時間労働が過重労働の主な要因であることから、労働基準法や労働時間等設定改善法が、その役割を担います。

労働者の健康管理については、労働安全衛生法が、その役割を担っており、冒頭述べた、05年の法改正で改正されています。主なポイントは、時間外・休日労働時間が1カ月当たり100時間を超え、かつ、疲労の蓄積があると認められる場合、労働者本人の申し出で、医師による面接指導を企業に義務付けたことです。

労働時間の短縮に関する政策が、就業形態・働き方の多様化を視野に入れ

て、個別対応に舵を切ってきた流れを見てきました。

明らかに becoming 政府のメッセージ

これに少子高齢化を伴う人口減少社会という視点を重ね合わせると、政府は法律を通じて、どんなメッセージを発しているかが明らかになってきます。

人口が増加しつつある社会では、働き盛りの男性という層を主な対象に、企業のルール（終身雇用や年功序列型賃金という慣行）を当てはめる形でも、十分な労働力を確保できます。

ところが少子高齢化を伴う人口減少社会では、こうした特定の層頼みでは、労働力の十分な確保がおぼつかない状況になっていきます。若者、女性、高齢者、外国人といった多様な人々にも、雇用の場に参加してもらわなければならない。結果、就業形態・働き方の多様化は一層進むこととなります。

労働時間等設定改善指針で挙げられていた、子の養育を行う労働者、妊娠中や出産後の女性労働者を思い出してください。出産や育児を理由に企業を退職するのではなく、産休や育児休業を取りやすくし、勤務時間を短縮するなどして、職業生活と家庭生活の両立を進めなければ、貴重な人材を失うことになるかもしれない。少子化に歯止めをかけるためにも、こうした取り組みが期待されます。

自発的な職業能力開発を図る労働者への配慮も、就業形態・働き方の多様化や少子高齢化社会と結びついていきます。働き盛りの男性という均質な人材が集まっているなら、階層別研修など、企業側がある程度画一的な教育訓練メニューを用意することも容易でしょう。ですが、就業形態・働き方が多様化すれば、画一的メニューでは徐々に対応が難しくなる。労働者個人を見れば資格学校や大学院に通い、自己啓発を進めるようになってきています。

労働力人口は確実に減少していくので、労働者一人ひとりの生産性を高めるためにも、労働時間の短縮や休暇制度の充実、すなわち仕事と生活の調和が求められるのです。

法律の話になると逐条解釈や判例に関心が向かい、「わが社の人事労務管理は、この条項に違反していないか。この規定は罰則規定ではないから、ほとんどにあしらはばい」といった、表面的な対応になりがちです。

ですが最近の労働立法では、事業主の努力義務、配慮義務、措置義務、罰則を伴わない義務など、多様な立法形態が現れています。このような状況では、法律の背後にある政策のメッセージを読み解き、「就業形態・働き方の多様化に対応した採用計画を、どう立てるべきか。従業員や入社希望者に対する自己啓発支援策を、どう打ち出すか」といった対応が求められるのではないのでしょうか。

企業、個人、消費者…… 関係する人すべての責任

小倉一哉氏 (労働政策研究・研修機構 主任研究員)

大学の卒業論文のテーマに「時短」を選んで以来、20年にわたって「労働時間」の視点から経済や企業、組織や社会の問題点を研究してきました。その成果をまとめ、上梓したのが『エンドレス・ワーカーズ』（日本経済新聞出版社）です。その表題通り、終わりのなき仕事に追われる日本のワーキングパーソンたちの現状について調査に基づいて述べ、その課題解決につなげたいと考えました。この中で指摘したかったのは、「日本の長時間労働の問題は、さまざまな問題が複雑に絡まり合っている、それを解きほぐすことは容易ではない」ということ。

時短の問題は法律が悪い、会社が悪い、働く側が悪い……と、どれかひとつに責任を押し付けるべきではない。関係する人すべての責任とわかっていいのではないのでしょうか。

1980年代半ば以降、外圧や労働基準法の改正などの流れの中で、時短はひとつのブームになりました。しかし90年代の長期不況による人件費抑制が、非正社員の増加を生みます。

私が勤務する労働政策研究・研修機

構（以下JILPT）の調査によれば、労働時間が長くなる理由の1位は「業務量が多い」こと。一般的に非正社員は勤務時間が短いことが多いですが、どうしても正社員が残業せざるを得ないわけです。

さらに問題は、90年代にこぞって導入された成果主義にもあります。もちろん、成果主義のすべてが悪いわけではありません。しかし、日本人は元来勤勉です。成果主義の枠組みの中で、目標が決められれば、それに向かってとにかく頑張る。そしてそれを達成したら、翌年の目標は確実に上がる。そしてそれに向かってまた頑張る。先のJILPTの調査で労働時間が長くなる理由の2位に「自分の仕事だからきちんと仕上げたい」が挙がっています。複数回答の調査なので、「業務量が多い」と「自分の仕事だからきちんと仕上げたい」の両方を挙げている人も多い。仕事が多くて大変と思いがながらも、いい仕事をしたい、目標は達成したい。これは日本人の気質であり、成果主義との組み合わせによって、労働時間を増やすひとつの原因になっていることは間違いありません。

時短には業務量の分析と 適正な配分が不可欠

こうした現状を変えるために、多すぎる業務量を調整する抜本的な施策を講じるときが来ています。仕事量、責

任の重さなどの性質をある意味科学的に計算して、その部門、部署の仕事をこなすに当たり、適切な人員数を測定すべきでしょう。そうした適切な人員数をもとに、なぜ長時間働かなければならないのかを分析します。効率が悪いか、特定の個人に仕事が集中していないかといった原因を明確にしなければ、改善のしようがありません。

個人の仕事内容の把握は、本来ならば管理者、つまりマネジャーが業務の中で行って然るべき。しかし、近年はプレイングマネジャーが増加し、マネジメント以外にも自身の仕事や目標を持っているケースが多くなっている。部下のマネジメントに割く時間が減り、部下の業務を詳しく知る余裕がなくなっていることは容易に予想できます。忙しさにかまけて業務の把握を怠り、それが部下の身体、精神疾患につながれば、その対応に追われ、他の部下にもしわ寄せが出るなど、部署全体が立ち行かなくなる可能性すらある。業務の分析と適正な配分はリスクヘッジととらえて真剣に取り組むべきでしょう。

業務の把握と並行して、「100点が必須な仕事」と「80点でいい仕事」の線引きも必要です。成果主義の導入が本格的に始まって、15年以上。そろそろ見直しをしてもいい時期ではないでしょうか。目標を与えられた瞬間、多くの日本人はそれを完璧にこなそうとします。でも、本当はすべてが完璧



おぐら・かずや
1993年早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。日本労働研究機構研究員を経て、現職。博士（商学）。主な業績に「日本人の年休取得行動」（日本労働研究機構、2003年、冲永賞受賞）など。著書に「エンドレス・ワーカーズ～働きすぎ日本人の実像」（2007年、日本経済新聞出版社）。

である必要はないはず。医者は常に100点の仕事を求められますが、例えばホワイトカラーの仕事で、部内の非公式な打ち合わせのためだけの資料に、見た目や言葉遣いの完璧さは必要でしょうか。上司が部下の業務を把握し、「この仕事は80点でいい」と線引きするスキルがあれば、労働時間はぜひぶん減っていくはずですよ。

機能するホワイトカラー エグゼンプションとは

一昨年、ホワイトカラーエグゼンプションは官民を巻き込んで大きな論争となりました。

しかし、業務量が適正でなく、しかもまだまだ『上司がいると帰りにくい』という風土が残る日本では、ホワイトカラーエグゼンプションは『残業代カット法案』と言われても仕方がありません。今週は忙しいから毎日10時間働いて、その次の週は6時間しか働かない。これが現実的にできるようなる、つまり働く側が業務量と働く時間をコントロールする権利を持てるような時短と生産性の向上の効果があるのだと思います。

便利さをどこまでも求める消費者としての責任もある

ここまで企業と働く個人の責任につ

いて述べてきましたが、消費者としての個人の責任も忘れてはなりません。日本ではコンビニエンスストアのみならず、スーパーも深夜に営業していたりします。ほしいものをいつでも手に入りたい。日本人は、世界で一番サービス業に対する要求が厳しいのではないのでしょうか。

消費者としては便利であることは間違いありませんが、そこで働く人のことに視点を移すとどうでしょうか。例えば10時間営業だった店舗が、15時間営業になった場合、単純に1.5倍の人員が必要になります。しかし、実態としてはそうはならないし、また、こうした職場では非正社員が多く働き、その監督者である正社員は長い時間働かざるを得ません。

例えばドイツでは、閉店法などの法律で開店時間や閉店時間、休日なども決められています。この法律ができた由来には、日曜日くらいはみんな休もうという社会全体の配慮があったはずなんです。もちろん日曜日にすべての店舗が閉まるわけではなく、路上に市場が立ったり、小さな商店が店を開けたりしているから本場に困ることはない。日本でもつい30年ほど前にはみんなが小さな商店で買い物をして、19時くらいに店を閉めても誰も文句を言うことはなかったんです。多くの人が労働時間が長いと嘆きながら、深夜のコンビニエンスストアで毎晩買い物をするのは、どうも違和感があります。深夜に

ビジネスチャンスを見出し、展開する経営者も、それを許す消費者双方に問題があるのです。

便利さをどこまで追求するのか。この問いかけを今こそすべきです。企業、個人、ひいては日本の成長はもちろん重要です。しかし、環境や働く人の心体を破壊してまで成長する意味があるのでしょいか。みんなが環境に配慮し、働く人が本来のワークライフバランスの中で働き、健全な生活を営んで、緩やかな成長が可能な社会こそ求められているのではないのでしょうか。

この数十年、日本を支配してきたのは、ある種の拝金主義だと思います。社会も、企業も、働く側も「金」に支配されたことが、働きすぎの一因になったのは否定できない。10年、20年後、日本は何を選択すべきか、考えなければなりません。その理想形が見えづにみんなが模索している状態ではないのでしょうか。

時短の問題には、特効薬も「誰が始めるべき」というセオリーもない。経営者や労働組合が旗振り役になればそれにこしたことはないし、マネジャーであれば、自らが管理する部署など小さな単位でもいい。そして、消費者としてもいいと思います。原因がたくさんあり、さらにそれぞれが絡み合っているのですから、そう簡単には変わらない。でも、小さなことから、できることをやるしかない。続ければ、それも一定の効果はあるはずですよ。

精神的不調を水際で発見 その仕組みが時短の道に

神山昭男氏（有楽町桜クリニック院長）



こうやま・あきお
北海道大学医学部卒業。北海道大学医学部助教授、外務省大臣官房人事課企画官、を歴任。現在は臨床精神科医としての診療に加え、休業相談、復職ケアなど産業メンタルヘルス業務を担当。外務省メディカルアドバイザー、日本精神科救急学会理事（国際関係担当）、日本産業精神保健学会評議員などを務める。

現在、さまざまな団体・企業で産業医を担当していますが、その中で実感するのは、精神的な不調を訴える人が年を追うごとに、確実に増えていることです。その原因は決して長時間労働だけとはいえませんが、仕事の量的負担、難易度の上昇、対人関係など労働環境を原因としているケースは多いでしょう。

以前は企業が従業員の健康で最も気を使っていたのは、生活習慣病でした。しかしこの数年、メンタルヘルス系の症状、病への対応にシフトしています。それだけ確実に精神的疾患にかかる人が増えているということなのです。

増加の傾向を見ると、都会が多いかと思えばそうでもありません。また、長時間労働が話題となる「IT系に多いのでは」と聞かれることもありすが、特定の業種で多いということもありません。これは、地域、業界に限らない、深刻な状態だといえるのです。

では、長時間労働など労働環境が精神的な不調につながるのなぜでしょう。そのメカニズムについてお話ししたいと思います。

労働環境がきっかけとなり 孤立感が追い打ちをかける

図表9を見てください。労働環境のストレス・問題は家庭のそれと同様に、精神性疾患の「きっかけ」をつくりまします。それが継続したり、本人の対処で解決しないと、痛みやだるさなどの身体面、落ち込みなどの心理面でのストレス反応となって表れてくる。さらに、ここに「孤立」や「低い自由度」という要因が強まると、より症状を重くする原因になります。

例えば常に納期に追われるような毎日の中で、かなり危うい状態が続いた際に、ペアで動いている上司のサポートがないとします。このような状態では、支援の乏しさから孤立感が募り、追い込まれていきます。また、私は官庁で産業医を長く務めています。常に国会に仕事を左右され、自分で仕事のコントロールができない状態にある人が少なくありません。もともと労働時間が長いだけに、自由を制約された束縛感がストレスを増大させる例もあります。そしてついには、うつ病、心身症、高血圧など、ストレスを原因とした「病氣」にまで進展してしまうのです。

たとえ精神性疾患でも、最初は体に症状が出る人が多いのは、あまり知られていません。特定の要因を契機に起こる反応性うつ病を例にとると、体

が疲弊、疲労し、肩こりや目の疲れ、だるさなどがまず出てくる。それが慢性化して、頭痛、腰痛、不眠へと進展。さらにそれが進むと、何をすることも億劫になったり気分がムラが出たりと心理的な症状が顔を出し、ひいては意欲の低下や引きこもりにつながっていきます（図表10）。

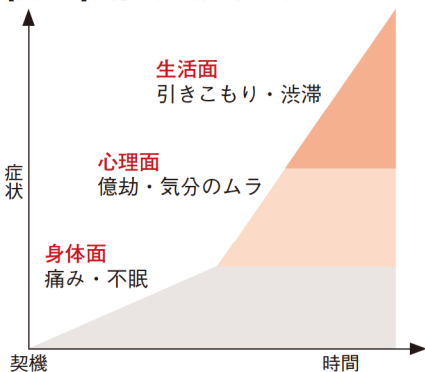
水際で不調を発見する 仕組みづくりが急務

このように、身体的症状は、精神性疾患のサインであることも考えられます。精神性疾患も一般の病気と同様に、早期対処をすれば治りも早い。ですから、早期に発見する仕組みを企業がつくっておくことが、重要になってきます。

精神性疾患を早期に発見するためには、企業ができること。それは、労働時間の長さを目安に、きめ細かなサポートをすることです。

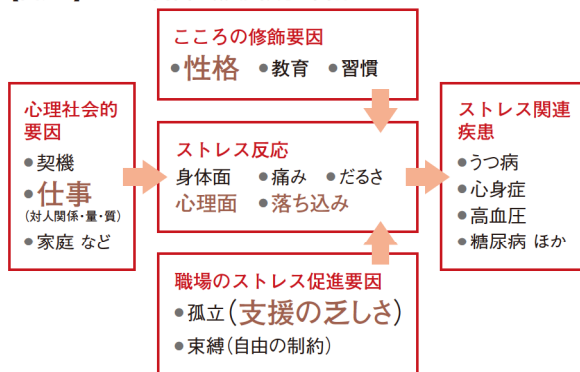
私が産業医を務めるある企業では、年に一度、勤務時間や仕事の質、ストレス度、疲労の症状などを調査票で聞き、その人の精神的負担や身体的負担を確認します。そこで部署ごとに傾向を見て、職場の健康度を測定しています。さらに月間80時間以上残業する社員に対し、面談を実施。法律では、月間100時間以上残業する社員に対して面談することを義務付けていますが、この会社ではより早い段階、軽度

【図表10】反応性うつ病にありがちなプロセス



契機
資料出所：神山昭男氏作成

【図表9】こころの内面と職場環境の関係



資料出所：神山昭男氏作成(米国立産業衛生研究所データをもとに修正)

な段階での発見・対策に力を注いでいるのです。
そして重要なのは、産業医と人事・総務など労務管理を担う部署との連携です。特に精神性疾患の症状がある場合、かつては産業医と人事・総務が情報を共有することは、人事配置、昇格などに影響が出るとして、ある意味タブー視されてきました。
しかし、現在のように精神的な不調を訴える人が増えてくれば、そうも言っていられません。産業医や精神科医に留まらず、労働環境に責任を持つ部署が積極的に対策を講じるべきでしょう。
私がとる具体的な対策を説明していきます。精神的な不調を訴え、それが職務に影響を及ぼした場合、まずは本人の承諾を得て産業医、上司、人事とともに労働環境と職務の調整を図っていきます。

例えば血圧の高い人に深夜残業を続けさせると、突然死などの深刻な事態を招きかねない。そんな場合は部署内外で仕事を調整し、深夜残業をやめさせるような施策をとります。また、精神的な不調を訴える人がいるならば、ストレスの軽減につながるであろうい

質、量の仕事を用意すべきなのです。さらに、症状が深刻化し、休業が必要になった場合も、単に復帰の時期を決めるだけでは足りません。
自宅での十分な休養期間を経て、心身が安定したら、まずはプライベートでの日課をつくる。そして復職の準備に入り、配置、職場での勤務時間や仕事内容を決めます。勤務開始後は徐々にパフォーマンスを上げる。この流れを基本に、個別にプロセスをつくりあげていく。
産業医と人事や総務が一体となつて、生活面、心理面、作業面のケアをしなければならぬのです。

仕事への向き合い方を 変える問いかけを続ける

ここまで、従業員のメンタルヘルスをケアすることの重要性について述べてきました。加えて言うならば、この取り組みは、ひいては時短への取り組みにつながっていきます。個々の従業員の労働時間と体調、ストレスを把握する。問題がある場合、その原因を解消すべく仕事の質、量を適正化する。これは時短に向かうためにも、通らざるを得ない道ともいえるでしょう。
もちろん、労働時間が長いことの責任すべてを、企業だけに押し付けるわけではありません。私が産業医を務める企業で、会社が帰れと言っても、帰ろうとしない社員の姿を多く見てきました。
日本のワーキングパーソンたちの仕事の質は高いし、密度も濃い。それを決して悪いとは言いませんが、彼らに仕事への向き合い方、取り組み方を再考してみませんか、と問いかけることが必要だと思っています。
長時間働いていても、仕事に大きなやりがいを持っていたり、人間関係も良好で仕事を任されているという実感があつたりする場合、先に述べた「促進要因」が働かず、持ちこたえていくこともあり得ます。このような状態は「仕事中毒」に近く、後に「急にへばって」しまうこともあるのです。
学会などで世界の都市を訪れますが、日本の変化の目まぐるしさは、やはり特別だと思えます。その中で、ワーキングパーソンたちの疲弊感はどうん強くなっています。このテンポの速さも、そろそろ見直すべきときがきているのではないのでしょうか。

一人ひとりにとつての 時間の有効活用が焦点

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

時短とは、文字通りにいえば労働時間の短縮ですが、「時短問題」とはそのような問題だったのか? ということをまず問いたいと思います。単に労働時間の削減を目的とした取り組みの総称を時短と呼ぶならば、総論と各論とは常につじつまが合わないことになるでしょう。

例えば、非常に表面的に見れば、時短の大きな障害のひとつが、仕事への意欲です。「やりがいのある仕事に意欲的に取り組み、自ら仕事をつくり出し、時間を忘れて仕事をする」という模範社員は、時短の敵に他ならない。一方で社員のモチベーションの向上に腐心しながら、もう一方で時短に取り組もうというのは、なんだか矛盾している感がある。時短問題をマクロに語ることの虚しさは、そんなところにもあります。

年間総実労働時間が2000時間を超えていた時代には、平均値を下げるような、マクロな取り組みが重要だったのでしょうか。ですが今の状況を改めて考えてみると、「一人ひとりにとって時間が有効に使われている状態をつ

くる」のが、現在の時短問題の目指すところではないかと思えます。

疲れているとき1時間休めるのはありがたいが、そうでないときの1時間時短は別にうれしくない。「子どもの保育園の運動会なので、午前中半休したい」ときに休めることを求めているのであって、その分夜に働いてもいいと思うかもしれない。また「自分の仕事は終わったのに午後8時から会議が設定されていて、帰るに帰れない」といったときの時間待ちの1時間は長く、精神的疲労をもたらします。

これらのような状況で時間が有効活用できるような、『細部に宿る時短』こそが、今求められているのです。

日本の部長と課長は ミッションに差がない

最近のワークス研究所の研究で、日本企業では、部長と課長のミッションにあまり差がないことがわかってきました。企業によっては部長・次長・課長の3職位の職務が同じだったりする。役職別の職務がはっきり分かれていないのです。

言い換えると、課長は部長並みの仕事という、非常に重いものを背負っていることになりました。それを全部こなそうとすれば、労働時間は当然長くなる。職場には成果主義が入ってきているから、やらなければ評価されないプレッシャーもかかります。「自分が

やらなくても部長がやるはず」と適度に力を抜ける人や、「どうせできることしかできないさ」と開き直れる人はいいが、まじめな人ほど長時間労働に走り、体も心も壊れてしまっています。

35歳〜40歳のホワイトカラーに長時間労働者が多いという統計の背後には、職務設計の問題があると思われる。こうしたミドル世代の労働時間短縮には、背負うものの量自体を減らすしかないでしょう。

またこの世代には、仕事を人に任せるのが下手という特徴があります。不況下の採用抑制期が長く、後輩指導の経験があまりなかったことが主な原因でしょう。実際、ほんの数年前までは、人がいないから全て自分でやるしかなかった。部下や後輩ができ、彼らに仕事させる立場になった今も、うまく仕事を振れず、自分で抱え込んでしまう。この状況の打開には、研修プログラムの整備などを通じて、ミドル層のマネジメントスキルを向上させる必要があります。

結局、時短問題とは職務設計のあいまいさや、スキル不足の問題だとわかってきます。「上司は帰った、若手も帰った、なのに一人だけ残業しているのは本人の問題」と、個人の問題だけに帰することは建設的ではありません。もっと構造的に、業務のあり方全体の問題だととらえるべきです。

働きすぎで労働時間を短くすべき世代が30代後半のミドル世代なのに対し

て、もっと働くべき世代があるとすれば、20代前半の若手でしょう。

若手の時短言及は間違いといたい

社会人3年目ぐらいまでの間は、時短への言及は間違いだと、あえて言いたい。過労死するような働き方は論外ですが、仕事を覚えるときは目いっぱいやってみる経験が必要だからです。

企業が人材育成について考えるときは、ごく自然に「新人時代は教育期間。生産性や効率性は期待しないし、求めない」といわれるもの。その新人に対して「効率を考えて無駄な残業はするな」と「時短」を適用するのは筋が通りません。

現状は新入社員に仕事の「質」を求め、ミドル層に「量」を求める形になっています。新人にはまず「量」を求め、仕事を覚えたミドルには「質」を求めるとするのが、人材育成の観点からも生産性向上の観点からも理にかなうでしょう。

月間の労働時間や残業時間を何時間以内にする、一律〇パーセント削減を目指すなどといった「時短プロジェクト」には、あまり意味がないと考えています。「時短反対」なのではありません。業務改善などの結果として、時短が達成されることは十分ありえますから、労働時間の短さは、企業活動の

指標のひとつになるわけです。逆に、労働時間の長さは、生産性の低さや効率の悪さ、職場の人間関係やメンタルヘルスなど、解決すべき何らかの問題が存在していることのサインと見なせるでしょう。

そのような指標として時短を考えることは、大きな意味があります。経営者にとっては売り上げや利益、労働者にとっては給与が、仕事の成果を示す指標です。そこに、「労働時間」という両者が共有できる指標が加わったということなのです。

時短は結果的な指標 目的化は意味がない

時短は結果的な指標ですから、定時になったら電気を消して回る類の、時短だけが目的化したような取り組みは、おそらく失敗に終わる。そのとき失敗という現実を直視し、失敗の要因をしっかりと分析し、業務改善の実践につなげていく職場だけが、結果として時短を達成するのです。

業務改善の実践は、トップダウンではなく、個別の問題に応じた計画を、現場が立案するほうがうまくいきます。「業務改善」なのですから、何が課題でその対策として何をするかは、部署ごと、業務内容ごとに個別的なものです。同じ業務でも、本社と支社では事情が違うということさえあるでし

よう。

業務改善計画を個別の現場で考えるなら、企業組織全体では人事は何をするかというところ、計画実行の支援が求められます。職務設計にせよマネジメントスキルの向上にせよ、部署単位の取り組みでは解決できない問題が数多くあるからです。

もうひとつ注意が必要なのは、経営者側の「長く働かせれば業績が上がる」という思い込みです。ホワイトカラーの仕事はそういうものではないと、理屈ではわかっていても、思い込みは深く染みついているもの。思い込みから「労働時間が短くなる計画は、業績が上がる計画」と見なしては、業務改善も業績向上も、時短も実現できません。

働く側にも、思い込みがないわけはありません。「仕事の報酬は仕事」頑張れば頑張るほど報われる」「忙しいのはありがたいことだ」といった考えを、いったん捨て去るべきでしょう。

生産性を上げ、仕事の報酬を仕事でもらい、さらに高い業績を挙げて昇進や高給に結びつけるのも、ひとつの選択肢です。ですが、効率的に早く仕事を終えたら、さっさと帰宅して家族と過ごすという選択肢もあっていい。生産性向上による果実の受け取り方は、多様であるべきなのです。

北イタリアに学ぶ——ビジネス&ライフスタイル革命

小林 元氏 (小林国際事務所代表、東レ経営研究所特別研究員)

東レ勤務時代、イタリアで13年間現地のビジネスパーソンとともに働き、合成皮革「アルカンターラ」をヨーロッパで押しも押されぬラグジュアリーブランドとして育てた経験を持つ小林氏。ミラノを中心とした北イタリアと日本のビジネスパーソンの比較において、興味深い考察を展開している。その差は一言で表現すれば、「いかに幸福に生きるか」を重視する思想の多寡であり、「寡」に当たるのは日本だというのだ。

「公」や「国」のために「私」を犠牲にした日本の歴史

「江戸時代には、日本人にも『いかに幸福に生きるか』を重視する思想があふれていたのです。仕事一辺倒ではなく、文化や教養を重んじ、禅や茶の湯を楽しみ、生きることの喜びを追求していました。ところが、明治維新と2つの世界大戦を経て、それが大きく様変わりしたのです」

明治維新後、富国強兵というスローガンのもと、個人は国家に奉仕するものとなった。つまり、「私」よりも「公」に重きを置くことをよしとした。そして第二次世界大戦に至っては「お国の

ために働く」ことが義務化された。人々は「働くこと」に最大の価値を置き、生活の喜びや家族と過ごす時間が犠牲になり始めたのだ。敗戦により国は廃墟と化したのが、小林氏によれば、人々の思想は江戸期のそれに戻ることはなかった。

「半ば『拝金主義』ともいえる短期的な利益に日本人は目を向けたのです。高度経済成長の波に乗って、働くことでより多くのお金を得て、物質的な豊かさを追求することに価値を置きました。企業はアメリカ型グローバルビジネスモデルを追いかけ、事業目的の1番目は「収益を上げること」となった。企業は収益を上げようと、人は多くの報酬を得たい。それらがあいまって長時間労働が定着したのでしょうか」

密度濃く働き、そして遊ぶ北イタリア人たち

転じて、北イタリア人たちはどうだろうか。そもそも「イタリア人」と「ビジネス」が結びつかない諸氏も多いだろう。

「イタリア人に対して、食べること、遊ぶことに情熱を燃やす、あまり働くことに興味を持たない人々というイメージ

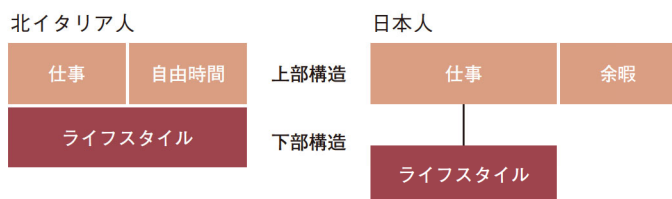
を持つている人もいます。しかしそのイメージは北イタリア人に限っては間違い。もちろん食べることや遊ぶことも楽しんでいますが、私が知る限り、日本人よりよほど、仕事への情熱も併せ持っているのです」

「仕事への情熱を持つ」といっても、そのライフスタイルは日本人と異なる。図表1のように、仕事が終わる生活の礎であり、自由な時間を「余暇（＝あまった暇）」という日本人に対し、まずは個性的な「自分」があり、それを仕事に生かして、また、自分らしい生活も楽しむのが彼らの姿だ。

「彼らの平均的なライフスタイルをお話すると、平日、どんなに仕事が多くあっても20時には終える。20時30分には自宅に帰り、家族と会話を楽しみながら、パスタやサラダの夕食をとります。そして、土日は当然休むし、夏には3週間の連続休暇を取る。ただし、仕事の密度は驚くほど濃いですよ。20時に帰るために、朝から段取りを組み、集中力高くこなしていくのです」

特徴的なのは会議の場だ。会議の前に完璧な資料をつくり、それを事前に配布するのは当たり前。上司はそれを入念に見て、自らの立場を明確にし、質問や矛盾点など指摘すべきところを

【図表11】北イタリア人と日本人の思考構造



資料出所：『イタリア式ブランドビジネスの育て方』（小林元・著、日経BP社）



こばやし・はじめ
慶應義塾大学経済学部卒業後、東レに入社。その後37年間、一貫して海外事業に携わる。イタリアの経営誌から現地ナンバーワンの中堅企業と評価されるまで育成したアルカンターラ社をはじめ、ヨーロッパ、アフリカ、中南米地域で多くの現地企業を立ち上げる。明治大学特別招聘教授、文京学院大学客員教授。主な著書に『人生を楽しむイタリア式仕事術』（日経ビジネス人文庫）、『イタリア式ブランドビジネスの育て方』（日経BP社）がある。

ミラノを中心とする北イタリアでは、アルマーニ、ゲッチ、マックス・マラーなど数多くのラグジュアリーブランドが、独特のビジネスモデルで大成功を収めている。ファッションでいえばミラノはパリと並んで世界の二大発信センターであり、衰えることなく世界中の人々を魅了し続ける。詳細は小林氏の近著『イタリア式ブランドビジネスの育て方』に譲るが、このビジネスモデルの基本は「商品を売る」ことを、「生きる喜び、感動をブランドに刷り込んで売る」ことととらえている点にある。「モノをつくり出す人」とは単にその商品を開発したり生産する人ではなく、「感動を生み出せる人」でなければならない。だから、個人の感性を重視する仕事のスタイルが欠か

準備する。プレゼンテーションする本人は、会議前に反対意見に対する回答をシミュレーションする。そして会議の場では、徹底的に議論する。「彼らにとつて、会議は戦いの場。自分の意見を言わなければ尊敬されることはありません。そして、個人と個人が意見を戦わせることが重要なのは、彼らがビジネスにおいて、『感性』を最も大切にすることから。感性とはあくまで個人に属するものであり、それを上下関係でつぶしたりはしない。会議は個人の感性を引き出し、それを徹底的な議論によって客観化して商品やサービスに反映させる場なのです」

さて、日本はどうか。日本のビジネスは、基本的にアメリカ型と小林氏は言う。得意なのは技術力を武器にしたハイテク製品。市場の最大公約数のニーズを、均一なクオリティでコストを安く市場に出すことに力を注ぐ。最大公約数のニーズだけに個性は薄く、どの会社も似たような商品になりがちだ。結局は激しい価格競争となり、「薄利多売」にならざるを得ないし、商品のライフサイクルは短く、開発競争で働く人の心身は摩耗していく。「薄い利益しか出さず、短命の商品しか生まないビジネスモデルです。だから売り上げと利益を少しでも伸ばそう

せないのである。「20時で帰る、3週間連続して休む。家族と過ごし、趣味を楽しむ時間を十分に取る。個の幸福を追求するライフスタイルは、『感性ビジネス』と密接につながっているのです」
例えば、3週間のバカンス。彼らは海辺や山の別荘、ホテルで過ごすことが多い。初めの1週間は1年の仕事の垢を落とし、次の1週間は純粋に休暇を楽しむ。そして最後の1週間は次の仕事のアイデアなどに思いを巡らすというのである。なるほど、9月の初め、バカンス後の会議には皆がそれぞれの感動や経験を持ち込む。アイデアフルで、新しい発想が次々と生まれ、それが個性的な高付加価値商品となって市場に出ていく。

「付加価値の高い商品で利益を出せば、皆がしっかりと休んで自分のライフスタイルを大切にできるようになる。すると豊かな生活の中から新たな発想が次々と生まれ、新たな商品につながります。この好循環を日本でもつくりたいですね」

と、みんなが長く、必死に働かなければなりません。一方北イタリアのラグジュアリーブランドは高付加価値商品を高い価格で売る。だから利益は厚い。11カ月分で1年分の利益を出せる。土日休んで、バカンスをゆったり取っても、皆に十分に分配される。あまり知られていませんが、北イタリアに限定すると、ヨーロッパ内でも所得は最高位の水準にあり、豊かな生活を営んでいるのです」
小林氏が時短のために提言するのは、ビジネスのあり方の転換だ。「『感性ビジネス』に転換すること、つまり単にモノをつくるだけでなく、そこに感動や文化、ライフスタイルを売るといふ発想を加えることで、日本は変わっていくと思います。世界的なアニメブーム然り、日本人建築家・デザイナーの活躍然り、芽がないわけではありません。日本人の感性は世界で高く評価されているのに、それをビジネスに結びつけるのが下手なんです。得意なハイテクと感性ビジネスを組み合わせれば、イノベーションは確実に生まれるはずですよ」
高付加価値の商品・サービスがもつと多く生まれ収益率をあげれば、日本人の労働時間は確実に短くできると小林氏は言う。

経営者は語る

「時短」と「業績」はトレードオフではない

確かに、時短は一朝一夕では実現できない。しかし、ここにさまざまな理由から、時短の旗を振り、少なからず成果を挙げてきた経営者たちがいる。彼らは口々に「時短と業績はトレードオフ（二律背反）ではない」と言い、時短がもたらす効果にも言及する。ここにいただいたのは、「業績に影響が出る」と言い時短に手をつけない企業への警鐘であり、応援のメッセージである。

働く環境の効率化で 時短と業績アップを目指す

松田孝裕氏（ソフトブレイン代表取締役社長）

ソフトブレインはパッケージソフト「eセールスマネージャー」の開発・導入を核に、営業などの業務プロセス改善を支援している。このソフトが、前会長・宋文洲氏が営業に回っていたころに「もっと仕事を効率化できないのか」と考えたことから生まれたというのには有名な話だ。宋氏は自社内でも、仕事の効率化や無駄な残業の廃止を訴えてきた。とはいえ、やはりソフト開発会社。納期前を中心に、残業は「少ない」といえるような状況ではなかったという。

そんな同社が本格的に時短に取り組み始めたのは、2006年2月のことだった。

企業文化づくりで生まれた 仕組み作り集団という定義

「宋文洲という強烈な個性の経営者のもとに会社が動いてきました。彼の退任後、この会社はどうあるべきか、再確認が必要でした。そこに、それまでいくつかのビルに分散していたオフィスをひとつに集約する『引越越え』が重なった。オフィスと働き方を軸に、企業文化をあらためて定義付けしようということになったのです」

と、代表取締役社長・松田孝裕氏は話す。29歳の女性社員を中心に社内有志が集まり、企業文化づくりを推進していった。その結果、導き出されたのが「私たちは仕組み作り集団です」



という言葉だ。最新のマネジメント理念とテクノロジーを顧客に提案し、経済や社会の非合理的な部分を変えていく。それがソフトブレインの核だと考



まつだ・たかひろ
1983年慶應義塾大学経済学部卒業後、富士通入社。2003年ソフトブレーンに転職し、04年取締役副社長に就任。05年6月代表取締役社長就任、現在に至る。mijs (メドイン・ジャパン・ソフトウェア・コンソーシアム) 理事長を務める。

えた。

そのとき、社員の働き方はどうあるべきか。「仕組みをつくり出せる人、つくることに貢献できる人」が評価されるべきであって、長い時間残業する人が評価されるべきではないと再確認された。

「また、当社は入社時に『退職願の書き方講座』を開くことに象徴されるように、元来、社員が会社に依存せず自立し、成長することを促しています。ですから毎日仕事に追われるだけでなく、自立した個人の生活も大切にしたい。終業後、自分を癒す時間にするのもいいし、資格取得や語学習得を目指すならそれを支援する制度もある。どんな時間を過ごすにしても、仕事とは異なる時間の存在は、仕事の成果にフィードバックされるはず。このような背景もあって、時短と業務の効率化をより重視するようになりました」

フリーアドレス制により空間的に集中を促す

先に述べた新しく移転したオフィスは、「仕組み作り集団としてのパフォーマンスを上げること」「業務の効率化を実現できること」をキーワードに設計されたといっても、決して過言ではない。

まず、社員それぞれに席を割り振らず、オフィスの任意の空いている席を

自由に使う「フリーアドレス制」が導入された。各社員はノートパソコンとPHSを携えて、その日その日に、自分が落ち着いて仕事ができる席を探す。これによって、「仕事に集中できる席」を設けることができた。

「全員が一斉に仕事に集中するように『時間を区切る』という手段もありますが、仕事の中身が違えば、集中できる時間帯も違う。ですから窓に向かって座り、静かに仕事に打ち込める席を設ける、スクリーンを下ろして孤立したスペースがつけられるなど、空間的に集中を促すを試みています」

「ちょっとした打ち合わせにももちろん使えるが、ここで一人仕事をしている人は「仕事に集中しているんだな」という暗黙の了解が出来上がりつつある。以前は「集中しなければならぬ仕事は夜やろう」という社員がいたが、今は落ち着ける時間ではなく、場所を探せばいいのだ。」

また、その日の業務に関わる人の近くに座れば、情報共有は容易になる。数人が振り返って椅子を寄せれば、その場でミーティングが簡単に成立する。ミーティングをしたくても参加者のスケジュール調整がうまくいかず、メールを何度もやりとりしたり、会議室を探すために奔走したりするといった場面が通常のオフィスではよく見られるが、それは同社ではかなり珍しい光景となった。

「日本の会社のオフィスは部長が奥の



部署を横断して、同じプロジェクトに関わる人たちが近くに座る。椅子を寄せ合えばすぐにミーティングが成立。オフィスのあちこちでこうした光景が見られる。



250人が一堂に集まるフリーアドレス制のオフィス。柱にはナンバーがつけられており、互いの位置を確認するときに「〇番の近く」などとPHSで伝え合う。



同社の主力商品『eセールスマネージャー』を使って、情報共有。過去の類似案件を検索し、データを利用できれば作業の無駄が省ける。効率化の強い味方だ。



各人の仕事道具や資料を入れるロッカーがずらりと並ぶ。自分の机があると不要物がたまるが、ロッカーの大きさが限られているので必要なものだけが残される。

席を陣取り、その下にマネジャーが従える『島』をつくる、組織図をそのままレイアウトしたような形態が主流です。しかし、それは同じ部署の上下関係より、職種を横断したプロジェクトで仕事をする人が多い当社にはなじ

まない。プロジェクトの成立とともに集まり、終了とともにバラバラになるフリーアドレス制のほうが、圧倒的に効率的です」
モチベーションをアップしたくて社長の近くに座ったり、優秀な先輩の側に座って仕事のやり方を学ぼうとする社員の姿もあるという。

オフィスを一ひとつに集約することの効果も大きかった。東京本社に勤務する約250人の社員が、ワンフロアで働く。これもプロジェクト型組織に合わせた施策だったが、結果的には業務の効率化につながっている。その日座っている席から360度見回せば、探している人を見つけられる。見つからなければ、個人のPHSに電話すればいい。
「IT系ということもあり、以前は近くにいる人同士ですら、メールでやりとりすることが多くなっていました。現在は可能な限り直接話すことを推奨しています。メールで何度もやりとりせずに済むし、相手の顔を見て話したほうが結論が早く出ることも多いですから」

システムによる情報共有でやり直しや無駄を防ぐ

もちろん、同社の主力商品である『eセールスマネージャー』も仕事の効率化に貢献する。例えば、企業に提案したプレゼンテーション資料をパソコン

に保存すれば、それは基本的に全員の共有情報となる。フォルダにカテゴリ別に保存され、似たような提案をしようとする社員がすぐに取り出して参考ができる。やり直しや無駄な調べものを防ぐ、有効な手段として多くの社員が活用している。

業務の「見える化」で仕事量を適正にしていこう

さらに現在は、それぞれの社員の業務の「見える化」にも力を注ぐ。その基礎となるのは、朝8時30分から各部署で行われる「朝会」だ。

「各社員が、例えば営業であれば『今日は〇件営業に行きます』など、その日にすること、目標を宣言します。マネジャーはそれによってメンバーの仕事の進捗状況をチェックし、負担が大きすぎるようであれば、他のメンバーに業務を振り分けるなど、ある程度仕事を均一にするよう努めます。このとき上司は部下に、仕事ができるだけ定時内で終わるような仕事の発注、プロセスのアドバイスなどができなければならない。いずれはその日のうちに朝の宣言が達成されたかどうかをチェックし、グループ全体の生産性を上げることにつなげたいと考えています」
開発やサポートの部署では各社員の残業時間を把握している。見える指標として、時短と効率化のモチベーションアップにもつなげている。

「今日の残業は本当に必要か」。 そう考えることが進歩につながる



CS部第1課
島田智司氏

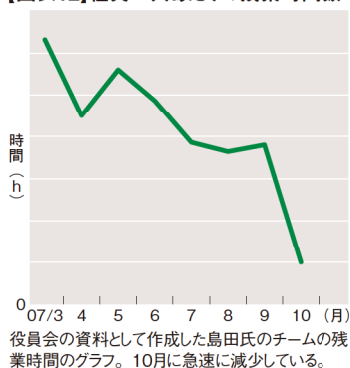
しまだ・さとし
新卒で同社に入社し、現在4年目。開発後の導入支援などを担うチームのリーダー。メンバーは8人。

私が入社したころはやはり残業が多かったし、それほど減らそうとも思っていないませんでした。しかし、昨年オフィスを移転してから業務を効率化して早く帰ろうと意識するようになりまして。17時15分には業務終了を促すメールが、全社員に送られてきます。リーダーとなった今は、自分の業務を終わらせるだけでなく、8人のメンバーの業務管理をしなければなりません。ただ「残業するな」と言ったところで、「仕事がたくさんあるのに」「もっとやりたいのに」という不満につながることもあります。そこで、仕事のやり方そのものを変えるアドバイスをしなければなりません。時間を意識せずには仕事を順番にこなすだけでなく、全員の業務を管理します。スケジュールと仕事の内容を聞き、今日必ずすべ

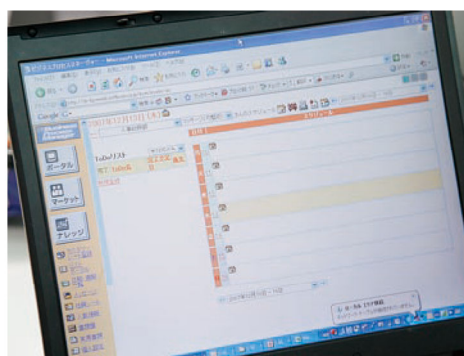
きことか、早くこなす手法はないのかを問いかける。それが大量で、やりきれなければチーム全員に割り振ることもあります。大切なのは、「今日の残業は本当に必要かどうか」を考えさせること。言われたことを言われたままやるだけでは、改善も進歩ありません。既存のやり方を踏襲したほうがラクですから、初めはなかなかうまくいきませんでした。そこで、業務の改善点をなんでもいいからメールで書いて送ってほしいとメンバーに伝えたところ、改善案があがってくるようになり、「効率を考えて仕事をする」ことを意識するようになっていきました。仕事の量自体は変わっていないのに、最近はずっと帰りますね(笑)。リーダーになってから、部署の残業

時間を数値化し、把握してきました。努力は実を結び、徐々に残業時間は減っていききました。さらに昨年10月にぐっと激減したのは、それまでの減少をミーティングでメンバーに伝えたことで、効果を実感でき、モチベーションがアップしたからだと思っています。

【図表12】社員一人あたりの残業時間数



窓際の「集中スペース」。席と席の間が比較的広く取られているため、一人で仕事に集中することができる。開発担当以外はノートPCを使用しているので、移動も簡単だ。



「お互いを知り合うことでコミュニケーションが円滑になる」(松田氏)という理由でつくられた社内SNS。松田氏自身もここで積極的に情報を発信。8割以上の人が活用する。

反論の声があっても、 経営者は言い続けるべき

「時短」というと、社内から反論の声が上がることもある。時短よりも、業績を優先すべきではないか、と。しかし、松田氏は「業績か時短かという二者択一にはならない。むしろ相乗効果を期待している」と言い切る。「長く働けば成果が出るわけではなく、仕事を効率的に進めて早く帰り、

リフレッシュした気持ちで翌日の仕事に臨めば、確実に業績もアップします。そして、心身ともに健康でいられるはずです。当社のあり方を「仕組み作り集団」と定義した以上、その名の通りのパフォーマンスを挙げていかなければならない。だからこそ、仕事のやり方、評価の仕組みなどもすべて、仕組み作り集団としてのパフォーマンスアップに寄与すべきだ。たとえ反論の声があっても、経営者がそれを言い続けていかなければならないのです」



よしお・こういちろう
ドイツ・ハイデルブルク大学留
学後、1972年に上智大学外国
語学部ドイツ語学科卒業。極
東ドイツ農産物振興会、メリタ
ジャパン、メリタカフェを経て
83年にトリンプ・インターナシ
ヨナル（香港）に入社。86年より
トリンプ・インターナシヨナル
・ジャパンのマーケティング本部
長に。87年代表取締役副社長、
92年に代表取締役社長に就任。
2006年に退任後、吉越事務所
を設立。近著に「残業ゼロ」の
仕事力」（日本能率協会マネジ
メントセンター）。

らないのでしょね」

手始めに「残業しない」という「型」をつくる

こうした状況を変えていくには、どのような施策が有効なのか。

「問題は個人にも会社にもありますが、まずは会社が時短の意思を表明し、経営者が旗を振ることが必要です」

最終的には、時短の実現には個々の

業務の効率化が欠かせない。しかし、仕事は他者との関わりの中で進めるもので、一人で時短に取り組んでも効果は出にくい。会社がまず、それぞれの社員がすべきこと、守るべきルールを明確にし、「残業」を前提とした仕事の組み立て方を覆す必要がある。こなせる仕事の量は「労働時間」と「能力」「効率」の3つの辺でできた立方体の容積で決まる。残業の辺を短くしても、効率の辺が伸びれば容積は変

わらない。これが考え方の基本だ。

残業ゼロを実現するため、吉越氏がトリンプ・インターナショナル・ジャパンで行った施策は徹底している。まずは「デッドライン」を決める。つまり、残業をしないという「型」をつくることから始めた。終業の時間をキツチリ切るだけでなく、一つひとつの仕事にも何を誰がいつまでにするかを明確にする習慣付けをした。

「これで会社全体がスピードアップします。時間があれば、人は必要以上に迷う。バサッと切る、スパッと決める判断力も身につけることができます」

さらに18時に社内の電気が消えるシステムを導入。仕事に集中すべき「がんばるタイム」には、集中しているかチェックするため、最初は見回りもした。そして稟議や申請のシステム化、組織のフラット化による判断や情報の伝達のスピードアップなど、効率化を支える仕組みづくりに力を注いだ。

「経営者が時短に真剣に取り組もうと思ったら、現場に戻るべきです。なぜ皆、早く帰れないのか、余計な仕事がないかを見極めなければならぬからです。できれば机をフロアの真ん中に置く。そうすれば、現場の仕事に精通し、何を効率化すべきかが見えてくる。そして、社員が体力ではなく頭を使って仕事をしているか把握もできる。経営者が『型』を決め、実現する強い意志を示せば、それが社風となって根付いていくはずですよ」

家庭の事情で優秀な社員を辞めさせるのは会社の損失

佐々木常夫氏 (東レ経営研究所代表取締役社長)

東レの同期入社で、トップで取締役になったという佐々木常夫氏。東京、大阪の転勤を6回経験、破綻した企業の再建や事業改革に取り組み、成果を挙げてきた。

ここまで読んで「モーレッツな仕事人間」を想像された人も多いだろう。しかし佐々木氏には、そうした華やかなキャリアとは裏腹の、もうひとつの顔がある。妻、息子の介護に明け暮れる夫と父親の顔である。

「長男は幼少時に自閉症だと診断されました。仕事が忙しく、当初は妻に世話を任せきりでしたが、妻は肝臓病が原因で入院を繰り返し、うつ病も併発した。入院回数は実に43回。妻の入院中は介護が必要な長男のほか、年子の次男、長女の面倒も見なければならぬ。私にとって時短は、必要に迫られたものでした」

徹底した業務効率化で両立のピンチを乗り切る

子どもたちが小学生、中学生で、妻が入院中だったころの佐々木氏の生活

ぶりは凄まじいものがある。朝5時30分起床。3人の子どもの食事、弁当をつくり、登校の用意を促す。7時過ぎに家を出て、8時会社に着く。18時には会社を出て、19時には家に着き、夕食をつくる。21時には後片付け、翌朝の食事や弁当の準備を終え、寝るまで持ち帰った仕事をする。土日は妻の買い物や大掃除、1週間分の食事の買い物……。

こうした「時短」を実践できた背景には、管理する部門を巻き込んだ、徹底した業務の効率化があった。

「未だに『長時間勤務に働くことが日本企業の成長の源泉』などと平気で言う人がいますが、それは幻想です。少し傲慢に聞こえるかもしれませんが、民間企業の仕事にそれほど難しいものなどありません。頭を使えば、8時間の業務時間で十分事足りるはずですよ。もちろん残業のすべてを否定するわけではありませんが、私は実際に上司のつまらないやり方に振り回されて残業せざるを得ない状況も見てきました。だから自分が課長になった後は、積極的に業務の効率化に取り組んできたのです」

まず、メンバー全員の業務の把握から始めた。業務週報を並べ、自身の経験から工数の概算を入れてみた。すると、実際にかかっている時間の半分で終わられる可能性が見えてきた。また、つまらない仕事に時間をかけていたり、逆にもっと時間をかけなければ

ならない重要な仕事をやっつけて終わっていたり、中途半端に放っておいたり、適正な時間配分がなされていない状況も浮き彫りになった。

そこで、前もって計画を立て、重要度の高い仕事を優先して配分した。時間がどうしてもかかりすぎる仕事があれば、それを外注して本人の手から離すなど、仕事の構造そのものを変えたこともある。

さらに、多くの時間を取られる会議にも効率化のメスを入れた。そもそもこの会議は必要なのか、必要だとしても、時間の長さは適正に設定されているのかを検討した。会議の資料は事前配布。何枚にもわたるのが普通だった資料は、1枚にまとめることを原則とした。つくる時間だけでなく、読む時間も短縮でき、会議開始後すぐに議論を始められる。

このような施策が功を奏し、それまで22時前後まで残業していた部下全員の18時退社が実現した。

正しい仕事のスタイルを教えるのは上司の役割

このプロセスの中で、「最大の抵抗勢力は部下たちだった」と佐々木氏は振り返る。

「従来のやり方を続けたほうがラクです。すから。しかし、そうした部下を野放しにしないのも管理職の役割です。私はよく、駒大苫小牧高校の話をします。



ささき・つねお
東京大学経済学部を卒業後、東レに入社。繊維部門営業、マーケティング企画室、プラスチック事業企画管理部長などを経て、2001年経営企画室長となり、このとき同期トップで同社取締役役に。03年東レ経営研究所代表取締役社長に就任。現在は経団連理事、内閣府や総務省の審議会委員、神戸大学経営学部や桜美林大学の講師としても活躍中。

言わずと知れた高校野球の名門ですが、この高校は素晴らしい選手ばかりが入ってくるから強いわけではありません。監督という指導者に、心身を鍛え、優秀な選手を育てるノウハウがあるから強くなる。正しい仕事のスタイルを教え、成果が出てくると、部下たちも腹に落ちて積極的に時短に取り組みむのです」

しかしながら佐々木氏は、「これは私が課長だったからできたこと」だと言う。現場の仕事を理解し、直に指導できる立場でなければ、ここまで踏み込んだ改革は難しいというのだ。

「とはいえ、トップの強いメッセージがあれば、時短はスムーズに進むはずです。社長が本気で『残業をなくす』と訴え、具体的な施策を打ち出せば、部長、課長も動かざるを得ないからです。もちろん、トップ自身も本気で変わらなければなりません。『時短を進めるとアウトプットが落ちる』という考え方を、まずは捨てるべきなのです」
会社全体で取り組む利点は、制度改革まで切り込める点にある。例えば、評価の仕組み。

『「意欲」「取り組み姿勢」という項目が存在したり、『あいつは一生懸命やっているから』という理由で加点したりと、結果・成果に重点を置かない評価手法は時短の阻害要因になりやすいのです」

業務効率化と同時に評価制度にもメスを入れ、「長く働く↓意欲的↓評価

の対象になる」という図式を排除することも重要だろう。

いろんな状況を抱えた人が普通に働ける社会へ

この数年、「ワークライフバランス」という言葉が浸透した。佐々木氏自身は妻の自殺未遂をきっかけに、緊急事態に対応できるように家庭の事情を会社でオープンにした。また、2006年には自身の経験をまとめた『ビッグツリー〜私は仕事も家族も決してあきらめない』（WAVE出版）を上梓。これをきっかけに、身近な人々から「実は私の家族も……」と、家庭の事情を打ち明けられることが増え、その数の多さに驚いたという。

「調べてみると、自閉症は60万人、うつ病は170万人、身体障害者は350万人、精神障害者は200万人、ダウン症は10万人、アルコール依存症は80万人、不登校や引き込みりは120万人、シングルマザーは50万人……。これだけ多くの人、そしてその家族が、『家庭の事情』を抱えているわけです。せっかく育てた優秀な社員が、家庭の事情で仕事を辞めざるを得ない場合も多い。それは大きな損失です。社会全体で時短を進め、いろんな立場の人、いろんな状況を抱えた人が普通に働けるようになる。そうでなければ、企業も社会も成り立たなくなっていくのではないのでしょうか」

変革の視点から見る「時短を阻む5つの壁」

西端雄一氏 (クラウドフットジャパン シニアマネージャー)

現場の徹底した業務分析から企業の変革を支援する、クラウドフットジャパン。同社で多くの企業の変革に携わってきた西端雄一氏は、「時短は単に勤務時間を短くする運動ではなく、全社で取り組むべき働き方の変革」と言い切る。

「例えば、19時に全員帰るというルールをつくるとします。しかし、単に早く帰るといふルールをつくるだけでは、仕事を持ち帰ったり、それができなければ、朝6時など、早朝から出社して仕事をすることになります。それでは意味がありません。本気で19時に全員が帰ろうとすると、残業が多い部署の業務を分析し、それを解消するために組織や制度を変えたり、新しいシステムを導入したり、場合によっては顧客や関係会社に協力を求めたりと、働き方や仕事のやり方を転換させなければならぬのです」

時短を「変革」ととらえる 阻む「壁」が見えてくる

時短を「変革」ととらえ直すと、時短に失敗する企業が多い理由も見えてくると西端氏は言う。

「変革には必ず、その実行を妨げる壁

が存在するからです。その壁とは、「認識の壁」「行動の壁」「知識の壁」「仕組みの壁」「態度の壁」です」
ここでは、時短における5つの壁について、解説してもらった。

① 認識の壁

「思い込みに疑問を感じなくなる
」
いわゆる、思い込みの壁である。長く同じ組織、同じ仕事のやり方になり、それを「常識」ととらえるようになり、疑問を感じなくなる。長時間労働に慣れてしまい、周囲も同様の働き方をしている場合、「時短」という言葉がピンとこない。

「健康を害する」と言われても、自分を含めて周囲は皆健康。長時間労働を背景とした、仕事の質の高さに顧客も喜んでくれている。自分にとってもやりのある仕事であり、なぜ時短をしなければならないのかが理解できない。

パターン化した思考の中では、「長時間労働が問題である」という新しい認識が持てないのである。

この「認識の壁」が働くと、長時間労働の習慣を変えようとせず、時短は単なる掛け声で終わってしまう可能性が高い。

② 行動の壁

「各論になると抵抗が表面化
」
「労働時間が短くなる」ということに對し、総論では賛成する人が多いだろう。

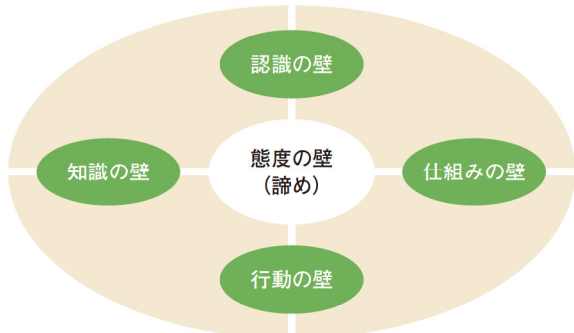
しかし、これが具体化して自分や自分が所属する組織で取り組まなければならないことが出てくると、抵抗が表面化するケースがある。

ある部長が役員会で使用する資料を部下につくらせようとしている。報告する必要がほとんどない項目であったとしても、ごく稀に社長から「あれはどうなっている？」と聞かれることがある。それを考えると、99%は必要なくとも「保険」として部下につくらせておくことになる。

この資料を、部下が1週間かけて必死でつくっているとしたらどうだろうか。この資料を「いらぬ」と部下に言えれば、時短につながることはよくわかっていても、リスクを取りたくないばかりに同じ作業を続けさせてしまいうのだ。

過去の成功体験や失敗体験にとらわれて、新しいやり方に踏み出すことができない。このようなケースが至るところで起きると、全体最適の実現は阻止されてしまう。

【図表14】「実行」を阻む5つの壁



資料出所：プラウドフット ジャパン



にしばた・ゆういち
一橋大学法学部卒業。大手外資系コンサルティングファームに勤務後、プラウドフット ジャパンに入社。インストラクション・マネージャー、オペレーション・マネージャーを経て、2007年より現職。

③ 知識の壁

具体的にすべきことが見えない

知識・情報不足や、その偏在が変革の壁になることがある。時短に向けて業務の効率化に取り組もうとしたとき、それに必要な知識、やり方のノウハウが与えられなければ、具体的に何をしたらいいのかわからず、結局は望む結果が得られない。

また、業務の効率化には、社内の知識や情報の共有が欠かせない。同じような仕事を部署内外で何人もの人が同じように進めていることは意外に少ないし、どこかの部署にどんな知識・情報が蓄積されているかわからず、探すのに時間を食うこともある。

もつと悪いのは、意図的な知識・情報の偏在だろう。成果主義の組織の中では、個人が知識・情報・ノウハウを占有しようとする意識が働く恐れもある。そうした行為が、情報や知識の流通を妨げ、効率化を阻む結果になりかねない。

④ 仕組みの壁

組織のルールが適切でない

時短に意欲的に取り組もうとしても、組織のルール自体が時短に即していない場合もある。

例えば、稟議を通すのに何人もの上司の印鑑が必要になり、時間がかかる。出張や有給休暇などの申請一つひとつに手間が必要。参加しなければならぬ会議が多く、どんな小さな議題でも常に「1時間」という暗黙の了解がある……「時短」という環境の変化にルールが対応せず、長時間労働の時代の

ルールのまま組織が動いているとしたら、個人の時短への意欲はそれに到底太刀打ちできない。

一方、ルールがないことも壁となる。営業の依頼で、見積もりをつくっている部署の例がある。営業が会社に戻る夕方から「今日中」という見積もりの依頼が集中し、その部署の残業は常に多かつた。これは、「何時までに依頼された分はその日中に仕上げる」というルールがないことに問題がある。「時短」という共通の目標があるにもかかわらず、仕事のプロセスや制度が適切に設計されていないと、このような状況に陥りがちなのだ。

⑤ 態度の壁

諦めが組織を支配

図表14のように、「態度の壁」は4つの壁すべてと関わりを持つ。さまざまな壁を経験するうちに、「時短は無理」という諦めにつながっていく。どうせ自分一人頑張っても変わらない——このような無力感が組織に蔓延すると、不満はありつつも、長時間労働の現実を受け入れてしまう。

トップの推進力が壁を乗り越えるカギ

「時短が進まない、浸透しないならば、いずれかの壁にぶつかっているはずだ。まずは自社に、あるいは自分の部署にどのような壁が存在するのか、見極めなければなりません」

そして、その壁を乗り越えるためには、「トップ層のコミットメントが欠

かせない」と西端氏は言う。「認識の壁」があるならば、「時短の必要性」をトップが継続して訴え、取り組みが本気であることを強く認識させる。継続的な発信は、「諦め」の蔓延を防ぐ効果もあるはずだ。

また、全社規模で労働時間を把握し、世間の平均値から見たときのズレや、それによって起こっている問題などを広報する必要もある。社員それぞれが自らの考え方を客観的、相対的に認識することで、はじめて行動にも変化が現われてくる。

部門、個人の成果を追求するあまり、時短への行動が疎かになりがちな場合もある。こうしたとき、時短という全体最適を利害関係なく訴えられるのは、トップだけである。そして、冒頭でも述べたような時短や効率化を促すシステムの導入、制度づくり、組織改編などは、全社を巻き込んだ「大事」になる。この推進もトップの役割だ。

「壁を乗り越え、変革を成功させる企業はトップが現場に下りて指揮を執っているケースが多いと思います。企業のトップや役員の方に組織の問題点を指摘し、その改善のためのアドバイスをする。『私がそこまで部長に指示しなければいけないのか』と言われることがよくあります。変革においては、かなり詳細な指示を出さなければ、習慣化された考え方、仕事のやり方は変わっていきません。詳細な指示を出すには、やはり、現場の業務や状況、課題を把握していなければなりません。つまり、現場に下りていくことが欠かせないということなのです」

個に、組織に、時間配分戦略はあるか 時短は、付加価値とその源泉の再確認の機会

高津尚志
(本誌編集長)

まったく、一筋縄ではいかない——この特集を締めくくるに当たっての、私たち編集部が率直な感想である。読者諸兄も、そう感じられたのではないか。長時間労働とは、さまざまな要素が複雑に絡み合っ生じている、構造的な事象である。それを放置しておくこととのリスクも語られている。しかし、事業の現場が、この事象の積極的な是正の効用を知覚することは意外に難しい。健康への影響？ まだ頑張れそうだなあ。少子化の一因と言われても、うちの会社だけで解決できる問題でもないし。仕事と生活の調和は美しいが、それでうちで儲かるんだっけ……。逆に、仕事の積み残しがサービスの質を落としたりどうする。増員すれば管理が大変だ。そうこうしているうちに競合に出し抜かれたら……。

現場が、人事部の掛け声ほど時短に積極的になれないのは、合点が行く。長時間労働するミドル。私たちの最近の研究ではミドルのプレイングマネジャー化が浮き彫りになったが、その発生の仕組みも同じだ。管理職経験の乏しいミドルが、効果的なマネジメントを使って生める「かもしれない」チーム業績の増分と、卓越したプレイヤーとしてチームに「今」加えられる業績を較べる。後者のほうが目先のリアリテイが高い。長い目で見れば、マネジャーとしての成長機会を喪失しているが、緊急性が重要性を駆逐する。日本の競争力の低下が目立つ。人々が長時間働き、メンタルヘルスのリスクにさらされながら、競争力が落ちていくのであれば、そもそもの戦い方に問題があるということになる。戦略とは、戦を略く、と書く。その戦略レベルで、企業も、事業も、チームも、個人も、何か間違っではないか。時短は、根本的な何かを問い直すた

めの機会である。自分たちは、どんな付加価値を提供しようとしているのか。その付加価値の元手は何か。元手が「時間自体」であってはいけない。元手は、知識や智慧や意志の力であるべきだ。それらを生み出すために、時間を戦略的に使っているだろうか。資産運用で最も大切なものは、アセット・アロケーション(資産配分)だと言われる。どの期間で、どの水準のリターンを目指し、どのようなリスクを甘受できるかを踏まえて、内外の株式や債券など性質の異なる多様なカテゴリーに、枠組みを決めて投資をし続ける。種々の状況に応じて見直しや緊急対応を迫られることがあったとしても、大きな枠組みはぶらさない、というのが中長期で勝つ王道だという。

自分たちの個と組織の、時間の配分は妥当か。そもそも時間配分戦略はあるか。目指すリターンは明確で、適切か。長時間労働にもかかわらず競争力が低下するというのは、資産のすべてを預金で運用しておいて「利回りが低い」と嘆くことに似てはいないか。イノベーションに向けて組織のダイバシティ(多様性)を高める必要があるという。しかし、多様性を高める手段は、異なる人材を多く集めることに限らない。今そこにいる、一人ひとりの経験の多様性を高め、組織として生かす余地がもつとあるはずだ。前号では教養を高めることの、リーダーシップやイノベーションに対するリターンを論じた。しかし、そもそも教養のために時間が配分されていなければ、何も始まらない。人には本来、さまざまな経験を糧にする力がある。その力を個と組織が高めていきながら、時短が生み出す時間を戦略的に配分していけば、一人ひとりが豊かなポートフォリオたりうるし、組織にも豊かな知が集まるはずだ。北イタリア人の戦略性(20-21ページ)。個の豊かさを組織の競争力に編集するしたたかさには、学ぶところが大きい。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第36回 むそう



アートスクウェアの外観。福祉施設にはとても見えない

知的障害者の能力を 地域再生に活かす！ すべての概念を逆転し 新たな福祉ビジネスを構築

重度心身障害者も
「生産」をしている

知多半島の中心地、愛知県半田市郊外の住宅地に立つその建物は、知的障害者のための授産施設といわれなければ、木造ロτζジを思わせる。

名前も「アートスクウェア」。エスニック調のアプローチから中に入ると、木組みの天井が目を引くエントランスを挟んで、左手は洒落た雰囲気のアジアン雑貨の店。商品選びや陳列は障害者が受け持つ。

右手は中華茶房「うんぶう」。味が自慢のラーメンを求めて昼食時は40席ほどの店内が埋まる。スープの仕込みはスタッフが行うが、注文、めんのゆがき、スープ入れ、トッピングなどを障害者が流れ作業でこなす。サラダバーは20種類くらい並ぶ。ラーメンづくりにはやや時間がかかる分、開店前に時間をかけて仕込むサ

ラダのポリユーム感でカバーし、一般の店に負けないレベルを目指す。「障害のある人たちが体験しながら学べる本物の環境を用意し、地域に向けて障害者の可能性の展示場にする。それがぼくらの基本コンセプトです」

建物も異色なら、発想もユニークなのが、アートスクウェアを運営する社会福祉法人「むそう」を2003年に、34歳で立ち上げた戸枝陽基理(ひら)理事長だ。アジアン雑貨店も、ひとつには女性客を呼び込むために考案した。食事に来たお客が店番の障害者と触れ合う時間が生まれる。棚には障害者の手づくり品も説明抜きで並べられる。お客は何の先入観もなく買っていく。ここでは作品にボーダーはない。

福祉施設には国の基準があるため、完成時の立ち入り検査では、雑貨店を問仕切りして「医務室」「相談室」、中華茶房を「作業所」とし

て申請した。検査官も承知で「ゲラゲラ笑いながら帰っていった」という。すべてが型破りな戸枝が話す。

「最初にあげてきた設計図を見たら、既存の福祉施設と同じように入ってすぐの南向きの一番いいところに職員室がありました。誰が主人公なのか、今の福祉業界の『思想』を物語っていた。従業員控え室が一番いいところにある店がどこにありませんかってケンカしたら、本当に職員室は屋根裏になっちゃいました（笑）。ぼくらがこだわったのは一般の人たちに多く来てもらえるような、できるだけお洒落なお店でした」

知的障害者にも能力と可能性があることを証明し、死ぬまで地域で普通に暮らすノーマライゼーションを実現する。その思いを支えるのは、「人と人の関わり合いの中ではみんなが存在の意味を持つ」という確信だ。その根底には「人間の生産性」とは何かという内省がある。



社会福祉法人むそう 理事長
戸枝陽基氏

「その笑顔を見ただけで、おばあちゃんのお客さんなんかは涙を流します。気持ちがあへこんでいるときに来店して、あの子たちも頑張っているんだからと元気づけられて帰っているお客さんが何人もいて、彼女たちは立派に客引きをしている。今の科学的アプローチでは能力を読み取れないだけで、ないとは考えられないでしょう。人間、意味のない行動はなくても週5日働いてもらおう。時間は5分でも精一杯働くならそれでいいというのがぼくらの考えです。

人間の生産性とは何か。それは何かモノをつくったということではなく、心の中で何かをひらめいたり、変わったりして、影響し合うことが生産なんだ。アーティストも音楽家も作家もそのひらめきを買ってもらおう。人間は生きている限り、人との関わりにおいて生産を行う。それを内的生産性と呼びました」（戸枝）

誰もが「内的生産性」を持ち、無益な人間はいない。そこまで視線を落とすことができるのは、自身、差

経営的に成り立たない店舗も 障害者の作業所としては成り立つ

別される側にいたことが強く影響している。その生い立ちが劇的だ。

差別を受けた 生活保護の日々

生まれは群馬県太田市。視覚障害者の母親は20歳のときに舌ガンで舌を半分失った後、再発を繰り返して、喉頭ガンでは声帯を、乳ガンでは乳房を、胃ガンでは胃の3分の2を切除した。その間に7人の子供を授かり、3番目で長男だった戸枝の出産時から帝王切開だったが、カトリックの熱心な信者だった母親は毎回大量出血しながら命がけで産んだ。病弱で障害のある妻と7人の子供。大工だった父親も戸枝が中学のときに結核を患い、入院。家族は5年間、生活保護で暮らした。

外では「障害者の子供」と奇異な目で見られる。学校では、給食費の集金袋が自分だけ飛ばされ、まわりでひそひそ嫌みという声が耳に入る。支給される鉛筆は寄付されたものか、まっ赤なイチゴ柄だった。「泣きながら外側を削りとりました。なんで費用を本人に渡すデリケ

ートさが福祉にはないんだろう。奨学金を得て福祉大学へ進んだのも、懸命に生きる人間が差別される理由を自分なりに確認しないと、これから先、前向きに生きていくことはできないと思ったからです」

半田市にある日本福祉大学を卒業後、市の福祉団体に就職。施設で7年間、知的障害者の介助にあたった。「日本一のケアワーカーになろう」と、休日も勉強会に通い、技術を高めた。しかし、次第に既存の施設福祉への疑問がわき上がった。

ひとつは「バーチャルリアリティの無意味さ」だ。施設では一般就労を目的に作業訓練を行うが、障害者は企業の現場に入って場面が変わると別の作業と認識してしまう。障害者が疑似体験ではなく、本当に体験しながら学べる本物の環境を用意しないと永遠に訓練が続く。それは「無期懲役」に等しいと心が痛んだ。

「訓練の仕方もそうです。施設での訓練指導は、国語、数学、理科、社会、英語とあって、数学が苦手なら克服しなければ社会参加しては駄目という考えです。でも、それは管理する側の論理です。障害者の側に立



てきぱきと仕事をこなしていく。いきいきと楽しそうだ



中華茶房「うんぷう」の内部

てば、数学抜きの「私学文系」の生き方もある。一般ではそれで社会参加できる。障害者はできないところばかりにアプローチされるのは拷問に近いと感じました」

もうひとつは、自身のケアワーカーとしての限界だった。それまでは行動障害のある5人の自閉症者を1人で散歩に連れ出せるほど介助に自

信があった。ある日、後輩が4人のボランティアの力を借りて散歩に連れて行った。初めはみんな好き勝手に動いて混乱したが、ボランティア1人ひとりに追いかける担当を決め、昼食時間になったら「今日はカツカレー」と耳元でいうよう指示したら、全員見事に戻ってきた。

「その日はみんな好きに動いて、いつもより楽しかったんじゃないかと。プロ1人より素人5人、提供する側が素人でもポリウム感がサービスを生む。ほくがやるべきなのはプロとして、そのマネジメントをすることではないかと気づいたのです」

戸枝は29歳で退職すると、賛同を得た障害者の親たち5人と100万円ずつ出し合って一軒家を借り、既存の福祉では難しいサービスを提供するNPO法人「ふわり」を立ち上げた。障害者が努力して社会参加する発想ではなく、社会の側が変わり、包み込むことによって社会参加を保障する。地域で普通に暮らすのに10の力が必要で今は1しかなくても残りの9は支援で埋める。「ふわり」にはその意味合いを込めた。

その利用者の中に前出の看板娘の1人、M子さんがいた。寝たきりで表情のなかったM子さんが3年にわたる支援で笑顔を見せた。中で何かが変わった。戸枝自身、その変化によって仕事への取り組みが強く動機づけられたことから、「内的生産性」

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

の考えに行き着く。本人が話す。「M子さんは痰の吸引が必要で既存の施設では受け入れてもらえませんでした。行き場のない障害者にも昼間活動できる場をいかに提供するか。ただ、人間関係はギブアンドテイクである以上、障害者ということだけで面倒を見てもらえる関係はありえない。だから、彼女にも能力があることを示し、地域に受け止めてもらう。端的な話、ほくは彼女のために補助金が出る社会福祉法人むそうの認可を新たにとり、アトスクウェアをつくったのです」

苦手の克服ではなく個性に合った働き方を

アトスクウェアは30人が定員だが、むそうでは5人で活動することになる。10人以上だと「障害者のみなさん」と呼ばれるが、5人まですら名前を覚えてもらえる。そのため5人ずつ、市内にあるほかの施設に分散させている。

中華茶房では、水へのこだわりが強い自閉症者が得意の洗い物を続けるうちに自発性が芽生え、指示がなくても状況を見て手が足りない仕事を手伝い始めた。格段の進歩だ。市の保育園だった建物を改装した喫茶店「なちゅ」は地元のシニアサークルの作業場や児童館がすぐ近く設けてあり、接客やパンづくりなどを担当する障害者と住民とが世代を超えて触れ合う場になっている。多人数で画一的な支援ではなく、少人数で地域に分散し、個性に合わせて本人ができることから仕事を考え、任せるのがむそう流だ。行政は当初、規定どおりにアトスクウェア1カ所に30人集めることを求めた。戸枝は、始業時と終業時は全員を集めさせるが、それ以外の時間はグループごとにほかの施設に「散歩に出かける」という便法を使い、実際には集合していないことが判明すると、「理事長の自分が若くて力不足なためみんな集まってくれない」と切り抜けたりもした。戸枝のもうひとつの顔は、目指す理想を実現するため、ときには芝居も打てるほどの実行力を発揮することだ。アトスクウェアの用地もたまたま市長選があったため、市有地を使わせてくれるかどうか、候補者に公開質問状を出して全員から了解をとりつけ、当選者に約束を実行しても



菓子づくりもお手のものだ。喫茶店「なちゅ」で



シイタケの実り具合を確かめながら収穫していく

らった。かわりに「福祉に理解のある市長」をアピールする場を提供するなど、ギブアンドテイクの関係で政治家も動かす。官庁に対しても、厚生労働省が了解しても財務省が難色を示せば、財務省に近い政治家とコンタクトを持つ。

機を見て政治的な働きかけも行うのは、自分たちの活動こそが社会的

に普遍性を持つとの自信からだろう。戸枝は母親の影響で、各国の福祉関係者が集まるキリスト教系の研究会などにも学生時代から参加し、障害者が能力に応じて普通に働く海外の事情にも精通する。視野にあるのは「国際標準の福祉」だ。

「ニーズをよけてはならない」。そのスタッフに厳命し、徹底して障害者の側に立つその発想は、まわりから「3年から5年すると(正しいと)わかる」といわれるほど先進的だ。それでも「展示場」の成果は次第に表れ、地域の意識にも変化が見られるようになった。

シャッター通りを 障害者の作業場に

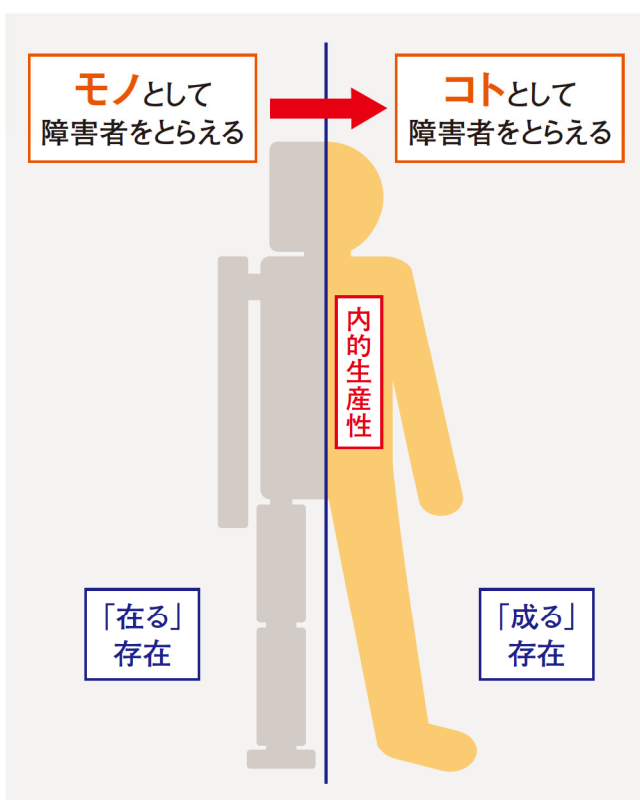
中華茶房によく来るリハビリテーション病院の院長からは、「病气や事故で障害を抱えた患者が生き直そうとするとき、障害者の生き生き働く姿が心の支えになる」と、喫茶店「なちゅ」の院内出店を要請され、実現。心の交流が生まれているという。

現在、地元と一緒に取り組んでいるのが、駅前シャッター通りの再生だ。半田市も空洞化が進み、商店街は閉店が目立つ。「障害者の作業場として再生できないか」と提案したところ、初めは消極的だった商店街の人たちもアートスクウェアに来て感動し、プロジェクトが始まった。

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

むそう 成功の本質



第1号として、パチンコ店の客や昼休みの短い市役所の職員向けに短時間で昼食をすませられるそば店を今春オープンする。一般の店舗としては収益的に難しくても、障害者は障害基礎年金(月額約6万6000円)が支給されるため、作業所としては成り立つ。「障害者が働く商店街」として発信していく構想だ。

「社会において価値がないといわれてきた障害者がいるから地域が再生できる。すべての概念がひっくり返ります。違いを探してボーダーをつくるのではなく、違いを受け入れてボーダレスに生きる。あるべき社会の姿が今とは相当違うものだ」とす

れば、それをひとつひとつ形にしていく。うちの施設で働く障害のある誰かがいつか亡くなったとき、まちなみながお葬式で大泣きする。目指すのはそんな地域です」

独立して10年。戸枝は地域福祉の全国ネットワークの事務局長を務めるなど、活動の場を広げている。独自の発想と突出した行動力とともに反対や批判にもあう。心揺らぐときは敬愛する坂本龍馬の言葉を思い起こす。「世の人はわれをなにもゆわばいえ、わがなすことはわれのみぞびつかなかつたものを結びつけていく先を見守りたい。(文中敬称略)」

世界をモノよりコトでとらえると 見えない関係性が見えてくる

●一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏



わたしたちを取り巻く環境を、知を創造する共創の場ととらえる
と、一見関係ないものが関係し合
う知の生態系エコシステムが生まれる。駅前シ
ャッター街と障害者福祉、2つを
結びつける地域活性化策は、きわ
めてイノベーターティブなエコシステ
ムといえる。戸枝氏はなぜ、普通
は結びつかない関係性を見抜くこ
とができるのだろうか。
われわれはこの連載において、
世界をモノとしてとらえる見方
と、コトとしてとらえる見方を対
比し、知識経営の時代には、すべ
てをプロセスや関係性の中でとら
えるコト的な認識の仕方が求めら
れていると唱えてきた。戸枝氏も
その視点を常にかけていたからこ
そ、一般には見えない関係性に気
づくことができた。

認識の仕方がされてきた。障害者
を関係性から切り離し、静態的に
とらえる。管理する側が主体とな
り、される側を客体として対象化
し、分析し、できないことをでき
るように訓練する。しかし、関係
性から切り離された訓練は現実に
適応せず、永遠に繰り返される。

人間「在る」存在か 「成る」存在か

一方、むそろが取り組む福祉は、
支援する側も文脈の一部となって
体験を共有しながら、常に障害者
との関係性に目を向ける。能力も
コンテクストの中でとらえるた
め、発想がまったく異なる。じっ
としているのが苦手ならば養鶏場
で働き、給餌や採卵のあとは動き
回っている。水にこだわりがある
ならば洗い場を任せればよい、と
いう具合にコンテクストに合った
適材適所の発想を持つことができ
るのだ。

同じ現実でも対象化してモノと
して観察するリアリティ(reality)
の現実と、自らコトにコミットし、
共体験しながら内から見るアクチ
ュアリティ(actuality)の現実が

ある。分析的な視点からはリアリ
ティしか見えないが、むそろでは
主体と客体が非分離のままアクチ
ュアリティを見続ける。

そのとき、見える1人ひとりの
姿も対照的だ。コト的な行為を通
じた認識の世界では、障害者も単
なるビーイング(being)の「在る」
存在ではなく、常にビカミング
(becoming)する「成る」存在と
して位置づけられる。人は生きて
いる限り生成し、変わり続ける。
それは誰もが、今、ここで(here
and now)の人との関係性の中で
「内的生産性」を有するという、
物事の根源を突き詰めたがゆえに
持ち得た視点でもある。

エコシステムを生む 社会起業家に期待

一般に知的障害者は人との関係
性を結ぶのは難しいと思われがち
だ。それに対し、戸枝氏が重度心
身障害者の笑顔に「内的生産性」
を見ることができたのは、自身の
濃密な経験が根底にあるからだ。
懸命に生きて、受け止めても
らえなかった差別される側の現
実。その一方でキリスト教関連の
活動を通じて得た「国際標準」の
視野。理想を求めて一軒家からス
タートした起業……これらが積み
上がって今に至るとすれば、人間
の本質は「ユニークな経験」の束
であると改めて実感する。

「ノイローゼになるほどいつも考
えている」と本人はいう。障害者
をめぐる関係性の中で新たな気づ
きを得ると徹底して考え抜き、コ
ンセプト化し、福祉の新しいビジ
ネスモデルを実現しようとする。
単なる福祉活動家にとどまらず、
社会起業家を目指すのは、ノーマ
ライゼーションを社会システムと
して定着させなければならぬとい
う思いを持つからに他ならない。

その実現のためには、清濁あわ
せのむ政治力も駆使する。理想と
リアリズムを両立させる実行力は
イノベーターに共通する特性だ。
福祉、ビジネス、地域経済、行
政……とボウダーレスに見渡して
新しいエコシステムを生み出した
社会起業家は、社会の閉塞感を打
破する担い手でもある。



毎年、京都・清水寺の管長が揮毫することで知られる、その1年を象徴する「今年の漢字」。2007年の世相を表す漢字が「偽」だったことは、記憶に新しい。多少ヒステリックな報道が氾濫したきらいはあったものの、食品の安全に対する消費者の疑念は理由のないものではなかった。一見きれいだけれど、どんな残留農薬があるかわからない野菜。老舗と呼ばれる会社が次々に起こした賞味期限の書き換え。あるいは材料の偽装表示。腐っているか自分でおいをかげばわかりそうなものだが、長期間腐らなければ、今度は保存料に何が使われているか不安になる。加工食品の場合、表示されている原料とは違うものが使われていてもわからない。それが、現代日本の実態だろう。独身のときは気にならなかった食品の安全も、自分が親になってみると、子どもを健やかに育てようという気持ちから、さまざまな不安が起ころ。少しでもおいしくて安全な食品を子どもに与えたいと考えるのは、人情である。オイシックスは、そんな若い親や妊娠中の女性たちを主な対象として誕生した。トップは、これまでよく見られたような有機農法信奉者でも、農場経営者でもなく、最近まで外資系のコンサルティング会社に勤めていた青年（会社設立時26歳）である。

院生時代の会社経営を経て マッキンゼー日本支社で修業

高島宏平社長は今年35歳。取材のテーマが「決断の瞬間」と聞き、

「オレ、なんか決断してしまっけ……?」

と首をかしげながら、つぶやいた。高島氏は東大大学院工学系研究科に在籍していたころから、サークル的なインターネットビジネスの会社を設

立し、運営していた。

「それがけっこうおもしろくて、やみつきになりました。院を修了したあともそのまま続けようかどうしようか迷ったんですが、仲間と話し合ったときに『この会社はおもしろいけれど、今のままでは大成は望めない。いずれもっと大きな成功を収めるためにも、もう少し勉強しよう』という結論になったんです。何人かは社会に出て働き、ある者はもう少しインターネットの最前線について学ぶ。数年たったらそれぞれの体験を集めて、もっと大きなビジネスができるかもしれない、と。僕はマッキンゼー日本支社へ入社しました」

その年、新卒でマッキンゼーに入ったのは12人。そのうち経営者になったのは高島氏ともう1人で、「偶然だけど、2人とも2年で辞めた」。

当初の予定では3年間働くつもりだった。マッキンゼーにいる3年で、誰よりも成長したいと思っていた。その言葉通り、ウィークデーは会社の仕事に打ち込み、休みの日は将来の独立のためにさまざまな人に会って話を聴く時間にあてた。

担当していたのは、Eコマースの分野。インターネット技術を使った新しいビジネスを模索していた。実は当時のマッキンゼー日本支社の中では、「Eコマースは儲からない」が定説だった。

「だけどアメリカではもう、Eコマースの分野は発展の兆しを見せていました。だから僕は希望して、アメリカで開かれるEコマース分野の会議に参加させてもらい、勉強したものです。そうしているうちに、マッキンゼー日本支社で『唯一Eコマースに詳しい人』になってしまった。そこで入社2年目の途中からEコマースグループが作られ、自分が後輩を何人かまとめる立場になったんです。25歳で『週刊ダイヤモンド』や『週刊東洋経済』に原稿を書かせてもらう経験もしました」

高島宏平

オイシックス株式会社
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。安心・安全な食材・食品を家庭に届けたい。そんな思いで高島氏が立ち上げたビジネスは、食品の流通に一石を投げ、急成長を遂げている。

決断の
瞬間

文・千葉望／写真・栗原克己

先見の明があったというべきだろう。「マッキンゼー時代は本当に忙しかった」

と高島氏は言う。高給をもらっていても、平日の食事はコンビニ弁当をかきこむだけ。週末には埋め合わせをするように豪華なレストランに出かけることもあったが、栄養バランスはそっちのけ。健康的な食生活とはとうてい言えなかった。

自分の食生活に納得していたわけではない。育った家庭では、「コーラは飲んではいけない」「ポテトチップスのようなジャンクフードはダメ」と母親に言われる程度のゆるい管理下にあった。だが、大人になれば、その管理からも外れる。

「夜中まで働いて、食べてはいけないものを食べる不幸、とでも言いますか（笑）。今から思うと、とんでもない生活でした。今も忙しいことに変わりはありませんが、食べるものは違います。日本で置いてあるうちの野菜や果物。人参なんか、生でバリバリかじってますよ」

食生活はだいぶ改善されたようだ。

アメリカで失敗したビジネスだから 日本で挑戦する気になった

起業の際に食材の宅配を選んだのは「ノリだった」。競合が少ないことが決め手となった。というのも、ITと食品を組み合わせた新しいビジネスは、アメリカでも成功例がなかったのである。「よくあるのは、アメリカで成功したビジネスを日本でローカライズするというものです。だけどそもそも成功していないのだから、ローカライズもしようもないわけです。アメリカで失敗したビジネスを、僕が日本で成功させたら格好いい！負けてられない！という気持ちですね」

高島氏は、個人的な金儲けに関心はないという。



大切なのは本質的な 安全を心がけること。 トレンドは関係ない

たかしま・こうへい
1973年神奈川県に生まれる。98年、東京大学大学院工学系研究科情報工学専攻修了。大学院時代は物理学を専攻した。同年、マッキンゼー日本支社に入社。2000年6月、オイシックス株式会社を設立、同社代表取締役社長に就任。

もちろん、お金はあるに越したことはないが、それが即喜びに通じるわけではない。むしろ、自分が創り出したビジネスが世の中にとってなくてはならない存在に成長していくことが気持ちいい。「ノリだった」と言いながらも、衣食住は人間にとって本質的なものという意識は根底にあった。「振り返ってみると、中学高校時代から文化祭や体育祭ではリーダーをやってきましたね。仲間と一緒に勝つ、というのがとても好きでした。もちろん、食品を取り巻く現状への問題意識もありました。仲間たちと力を合わせて、日本の食生活をもっといいものに変えていきたい、という気持ちはあったと思います」

2000年、オイシックスを設立。ターゲットは若い親や妊娠中の女性に絞った。料理のビギナーではあるが、食品の安全性には人一倍敏感な世代である。彼女たちにおいて安全な食品を届けたい。有機野菜や無添加食材、その加工品を商品とし、外出がしづらいカスタマーでも家にながらにして注文し、受け取れるシステムを作った。今の若い母親たちの世代は、料理のビギナーであつても、ITへの親和性は高い。気軽にホームページにアクセスし、商品を注文してくれる。消費者の支持に応えるために、高島氏自身が全国の生産者に会い、現場をまわった。都会育ちの高島氏が畑に入り、とれたての野菜を味わってみた。「茄子だつて、とれたてのものは林檎が梨みたいなのがするんだつて、初めて知りました」

元コンサルタントとして、アメリカでIT&食品のビジネスが成功しなかった理由をどのように分析するのか、訊ねてみた。高島氏によれば、ビジネスの組み立てが間違っていたのだという。「客はたくさん集まりました。しかしコストがかかりすぎて利益が出なかつたんです。注文してか

ら30分以内に届けるといふ触れ込みでしたので、利便性は非常に高いから、客は増えていく。しかしその配送を実現するためには常にたくさん在庫を持ち、超高速で品物をピッキングして、配達するしくみが欠かせません。生鮮食品などのロスも増える一方です。たしかロスは30%にもなつていたはずですよ。

ですから当社では、届くまでの日数は犠牲にし、品質に価値を持たせました。たしかに注文してから届くまでに多少の日数は必要となります。しかし、収穫から配送までの日数は極力圧縮しています。当社のお客様は新鮮で安全な食品を求めているのですから、そのご要望には応えていきたいと思います。当社のロスは0・5%で済んでいます」

インターネットを利用したオイシックスの宅配サービスは、カタログ通販で発生するさまざまなコストを減らし、それまで食品の宅配業界ではむずかしかつた単品での注文対応、入会金・年会費不要、配送日の指定などを可能にした。ねらい通りに着々と顧客は増えていった。だが、あるとき大きな壁にぶつかる。

大きな壁にぶつかったとき 決断の瞬間を迎える

「あのときのことは、僕にとつての決断と言えるかもしれません」

と高島氏が振り返つた出来事とは、頼りにしていた配送センターの突然の廃業だつた。翌週の注文がたくさん入つているのに、配送センターがなくて顧客に届けられない。高島氏が、あるベンチャーキャピタルに出資を求めて交渉している真っ最中のことだつた。当時、会社はまだ大赤字だが社業は順調に成長しており、資金調達がうま

高島氏 年表

▼1973年/8月 神奈川県に生まれる

▼1998年/3月 東京大学大学院工学系研究科情報工学専攻修了

▼4月 マッキンゼー日本支社入社(2000年5月) Eコマースグループのメンバーとして活躍。なかでも、Eコマース実行の組織体制、ベンチャーと大企業の共存によるEライアンスの構築を中心に取り組んだ

▼2000年/6月 オイシックス設立、代表取締役社長に就任

▼Eコマースサイト「Oix(おいしくす)」を実験的に立ち上げ、生鮮食品20品目からスタート(10月にランドオープン)

▼10月 牛乳販売店を通じた店舗宅配事業を実験的に開始(2001年7月本格的に展開)

▼2001年/夏 提携していた配送センターの突然の廃業により、倒産の危機
一夜にして新しい配送引き受け先へすべての商品を移し、サービスを休むことなく継続

▼2002年/6月 定期購入サービス「おいしくすくらぶ」を開始



まずはオイシックスの商品のおいしさ、安全を確認してもらうための「お試しセット」

▼2003年/2月 goo「Ecoグッズ大賞」で情報伝達への配慮部門賞を受賞

▼2004年/9月 こだわりスイーツお取り寄せサイト「Oix(おいしくす)」ランドオープン

▼2005年/7月 モバイルEC事業に参入し「ゲータイスーパーOix」をオープン

▼11月 オンラインショッピング大賞・グランプリを受賞

▼2007年/1月 2006「CRMベストプラクティス賞」日本商工会議所賞受賞

▼10月 レジビブログポータルサイト「Oix(オイシィ)」をオープン

▼利用者30万人、年商36億1000万円まで成長(2007年9月現在)

くいけば、問題ないはずだった。

「配送センターから『明日閉めます』と連絡をもらったときは悩みました。一時的に配送を中止するという選択肢はありましたが、そうすればキャッシュフローが続かなくなる。とにかく次の配送引き受け先を決め、間を空けずに続けよう！と決断したんです」

いったん決めたらあとは速かった。普通なら半年や1年がかりで移転準備を進め、実行するもの。それを24時間以内にやろうというのだから、大変な混乱だった。まずは廃業する配送センターに十数時間も交渉して、1日だけ廃業を延期してもらった。それから6時間で次の行き先を決め、5トントラック3台を手配して商品を積み込み、移動開始。その作業はすべて社員が行った。

「はつきり言って、夜逃げみたいでした（笑）。自分たちで積み下ろし作業を行い、遅れがないように梱包して配送の準備をする。それが1カ月も続きました。家に帰るどころか家族にも連絡できず、捜索願が出された社員もいたほど。みんな過労きみで、いつミーティングをしても誰かのいび

きが聞こえてくるというありさまでした」

今になってみれば笑える思い出話で済むけれども、当時は笑い事ではなかった。この山場を乗り越えたのは、スタッフ全員が若かったからだろう。体力があり、怖いもの知らずの挑戦心もあった。当時の高島氏は、配送センターの突然の廃業というトラブルのほかに、資金ショートの大変な危険も背負っていたことになるが、悩んでいるようすは社員は一切見せなかったという。見せたところで助けにはならない。心配させるだけである。

危機的状況を脱したあとで、高島氏はいくつかの教訓を得た。

「その中でも大きなものは、『代替案のないパートナー関係は避ける』ですね。他社パートナーは非常に大切な存在だし、大事にお付き合いしなければいけない。しかし、何かあったときに大きなトラブルにならないよう、常に次の手当てを考えておく必要があると思います」

高島氏に、2007年に吹き荒れた「食の安心・安全」問題について訊ねてみた。返ってきた言葉は、いたって冷静なものだった。

「食べ物安全でなければいけないというのは、

僕たちのような会社にとっては大前提で、いまさらとやかく言うようなことではありません。しかし、昨年の報道を見ると、非常に流行りすたりの前は中国からの輸入食品の安全問題で大騒ぎ。段ボール肉まんなんて話もありました。その前は鳥インフルエンザ、さらにその前はBSE。あの騒ぎはどこへ行っただけでしょう？ 僕たちの取り組みは流行りすたりではすまないもの。本質的に安全を守ることを第一に考え、そのときどきのトレンドには左右されないことを心がけていくつもりです。なぜかと言えば、報道の大きさと問題の大きさは違うと思うからです」

食は人間にとって一生の問題であり、一日も欠かすことのできない問題でもある。誰かが保証すれば安心、というのでは、本当の安全管理にはならない。一見華やかに見えるIT&食品ビジネスの若き経営者である高島氏の、「いつも本質的に考えたい」という言葉から、彼の生真面目さが伝わってくるように思えた。

決断の瞬間に、交差する直観と論理の力。

食材の宅配を選んだのは「ノリだった」という。マッキンゼーのコンサルタントだった高島氏の、とても直観的に見える決断が印象的だ。論理と直観は、しばしば対比して語られる。あたかも論理派と直観派という別の種族がいるように。しかし、実は質の高い決断というのは、さまざまな経験の蓄積をへて、直観が先

行し、論理が裏づけをする、という形でされることが少なくない。

高島氏の決断もそうだ。論理派の代表のように受け止められがちなコンサルタントも、強い直観力を持つ人が成功する可能性が高い。事業経営なら尚更だろう。「決断の瞬間」という言葉は、言いて妙である。

直観の声に従うことができる。そ

の直観を事実と論理で裏づけることができる。「本質的に考えたい」という姿勢がそれである。実感を求めて現場に行くことを厭わない。危機においては我武者羅に行動できる。経営者としての優れた資質を兼ね備えた高島氏から、今後目が離せない。

高津尚志（本誌編集長）



各

国の元首が主催する、あるいは主賓としてもてなされる晩餐会は、世の中の「もてなし」の最高峰ともいえる場である。ここでは世界でも指折りの料理人が腕を競い、最高級ワインの栓が抜かれる。オートクチュールの衣装や宝石がシャンデリアに照らされて、広間に光を放つ。だが、その優雅さの陰では、きわめて政治的なメッセージの交信も行われている。

日本の天皇・皇后両陛下が国賓をもてなす宮中晩餐会。まずは宮内庁大膳課（宮内庁で料理を担当する部署）の歴史に残る晩餐会のメニューを紹介しよう。数ある国賓の中でも、日本の皇室が最高の敬意をもつててなすイギリス女王陛下。ここでは政治的メッセージというよりも、日本の皇室と日本国民が、ここから女王陛下ご夫妻を歓迎するという心を伝えなければならぬ。皇居・豊明殿に集まったきらびやかな装いの男女、彼らが迎える女王ご夫妻と昭和天皇さま、皇后さまは、燕尾服にローブ・デコレテの正装である。

〔エリザベス女王来日
歓迎晩餐会メニュー〕

1975年5月7日 皇居にて

- スッポンのコンソメスープ
- 海鱒の冷製 シャンベルタンワイン風味
- 鶉の詰め物 ペルグーソース
- 羊の腿肉のロースト

● 季節のサラゲ

● レモンの型詰めシャーベット

● デザート

● モンラッシェ 66年（白ワイン）

● シャトー・ラフィット・ロートシルト

64年（赤ワイン）

● モエ・エ・シャンドン ドン・ペリニオン 64年（シャンパン）

戦前からの長い厚誼を象徴するように、すみずみまで気が配られ、料理にも大膳の総力が注がれた。一例を挙げると、とかく女王の引き立て役になりがちなエディンバラ公に配慮し、公が血を受け継ぐギリシャ王室の紋章を「海鱒の冷製」にかけられた白いソースの上に、グリーンソースで描いて供した。それを見たエディンバラ公は大いに喜んで、当日感謝の伝言を残したうえ、後日わざわざ大膳に高級ウイスキーを届けさせたという。日ごろ夫君に気を遣っているであろうエリザベス女王も、きっと同じように喜び、大膳に（ひいては日本のもてなしの心に）感謝したものと思われる。

さて、時は少々下って、今上天皇・皇后両陛下がフランスを国賓として訪問されたときの非公式午宴会のメニューを紹介しよう。

〔今上天皇・皇后両陛下歓迎
非公式午宴会メニュー〕
／ 饗応役はミッテラン大統領（当時）
1994年10月6日



フランス・エリゼ宮の赤じゅうたん。ここで外国元首を迎える。
©Bernard Bisson & Thierry Orban/Sygma/CORBIS

● ブルターニユのオマール海老の野菜添え

● 子羊の腿のパイ包み

● ふかしポテトのパセリ風味

● チーズ

● スガールのアイスクリーム、蜂蜜風味

● ル・モンラッシェ85年（白ワイン）

● シャトー・ムートン・ロートシルト66年（赤ワイン）

● クリュッグ マグナム（シャンパン）

午宴会に先立つ3日の夜には、エリゼ宮の「祝祭の間」で公式の歓迎晩餐会が開かれた。公式晩餐会の後で、非公式にこのような午宴会が行われるケースは、エリゼ宮でも異例のことだといふ。

おもてなしの 未来

第2回 外交と饗宴

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。

文 千葉望 企画編集 五嶋正風（本誌）
撮影 平山諭 イラスト 石川ともこ



ここで紹介したふたつのメニューはそれぞれ、『もしも宮中晩餐会に招かれたら 至高のマナー学』（渡辺誠著）と『エリゼ宮の食卓 その饗宴と美食外交』（西川恵著）から抜粋したものである。前者は大膳で西洋料理を担当していた料理人（故人）、後者はパリに駐在し、エリゼ宮に通って饗宴と外交の関係を取材した毎日新聞社の特派員（現専門編集委員）の手による著作だが、それぞれの立場から「料理と外交」に迫っていて、非常に興味深い。

たとえば、今上天皇 皇后両陛下に対するミッテラン大統領の破格のもてなしは、外交的に日本を重視する姿勢の表れであるとともに、何度も訪日の経験があり、皇室のもてなしを通して、欧州の王室とはまた違った皇室の質実なあり方に大統領自身が深い感銘を受けていたからだ。と西川氏は分析している。『エリゼ宮の食卓』では、フランス政府が「フランス料理とワイン」という最高のソフトウェアを駆使して、冷徹かつ効果的な外交を推進していくさま

ソースで描くギリシャ王室の紋章 心からの歓迎をどう表現するか



各国の晩餐会や午餐会のメニュー。中央（花の絵）と上はフランス。左上は米国、右下が日本。

が描かれている。両陛下を迎えた非公式午餐会のほうがワインの格が高い理由の分析も興味深いし、レイムダック状態に陥っていた羽田孜首相（当時）へのもてなしが、「ビジネスマンのちよつと高級なランチなみ」の料理とワインだったというのも、物悲しさとおかしさを感じさせる。

このとき、ユーモアのある羽田首相とミッテラン大統領の会話は多いに弾んだという。だが、政権末期にあつてもう影響力を持たない人物に、貴重な予算をさくことはないという判断。これは皇室や王室が対象ではなく、生々しい政治の世界だから可能なことだと思われる。

では日本の首相や外相など、政治家が中心となつて行われる「もてなし」の質は、高いのだろうか？ 日本が伝統的に磨きぬいてきた「もてなし」は、外交の世界でも生かされているのだろうか？ また、日本の「お家芸」のようにならされている「もてなし」は、実は世界共通の「心」に支えられているのではないだろうか？

日本が「もてなし」の名家だと思ひ込んでいるのはただの傲慢かもしれない、今こそ私たちは海外における「もてなし」にも目を向けるべきなのかもしれない。外交の場におけるもてなしの実態を、『エリゼ宮の食卓』の著者・西川恵氏に、実際のメニューを解説してもらいながら、語っていただくしよう。

西

川氏は昨年、『エリゼ宮の食卓』に続いて、『ワインと外交』を上梓した。前著で描いた外交と饗宴の関係をさらに深め、また日本と中国・韓国など近隣諸国との関係にまでふれた本書はスリリングで、国同士の関係を築くむずかしさや、それぞれの国情事情、はたまた国家元首の人となりによって外交が左右されてしまう恐ろしさなども見えてくる。

日本におけるもてなしの伝統 外交には生かされているのか

「外交から見る『もてなし』とは、きわめて政治の反映だという点がポイントですね」

と、西川氏は開口一番語った。主賓をもてなすことだけが外交ではなく、誰を呼んで誰を呼ばないか、誰をどのような席に座らせるかも「政治」である。ミッテラン大統領の場合、招待者リストは大統領自身がチェックして、不要な人物と判断すればさつと横線を引く。理由の説明はなかったという。「そのうえで、もてなす相手を心地よくさせることに、徹底します。エリゼ宮に限らず、相手に「大切に扱われている」と思わせるさまざまな仕掛けを用意していくわけです」

日本の宮中晩餐会で、エディンバラ



にしかわ・めぐみ
毎日新聞専門編集委員
1947年長崎県生まれ。東京外国語大学卒業（中国語専攻）。71年、毎日新聞社に入社。テヘラン支局、ローマ支局、外信部長などを歴任。著書は『国際政治のキーワード』など。



仏大統領として最後の来日となったシラク大統領（2005年3月）
写真提供：ロイター／アフロ

公が「大切に扱われている」と感じたようなものである。仕掛けをするためには、事前の勉強や準備が非常に大切になる。

サルコジ大統領初訪米 デザートに仕掛けが

「昨年11月6日、フランスのサルコジ大統領がホワイトハウスの晩餐会に招かれたときはデザートに仕掛けがありました。『ラ・ファイエット侯爵の遺産』と名づけられたデザートは、アメリカが対英戦争を戦っていたときにアメリカ側として参戦したラ・ファイエット侯爵にちなんだもの。フランスとアメリカの長い友好関係を象徴させたのです。中身は普通のチョコレートケーキでしたが（笑）。

また、供された白ワイン、ハイド・ド・ヴィレーヌ・カーネロス・シャルドネ2004は、ナパ渓谷に広大なワイナリーを有する米ハイド家と、ロマネ・コンテイの共同経営者であるド・ヴィレーヌ家という米仏の名門のジョイント・ベンチャーによって生まれたワインを、米仏関係になぞらえて選んだと思われる。

イラク攻撃に反対の姿勢を崩さなかったシラク大統領時代に比べると、親米路線を強く打ち出したサルコジ大統領に対する、アメリカのもてなしといえるでしょう」

日本の福田康夫首相も就任直後に訪米したが、そのときはどのような饗宴を受けたのだろうか。

「福田首相の場合、午餐会でもてなされました。普通ホワイトハウスにおける昼食の席では、ワインは1本しか出されません。選ばれたのは、シャルドネ・ポワンルージュ。ラベルのデザインが日の丸そっくりのワインです。さりげないけれども、これももてなし。メインディッシュにはKOBEBEEF（日本の神戸牛の種をアメリカで育てたもの）が出されました。このときはアメリカ産牛肉がBSE問題で輸入停止になっていたのです、それを解いてほしいという政治的なメッセージが込められていたでしょう。会談でもBSE問題は取り上げられましたが、会食の席で、よりソフトなメッセージをメニューに込めたのだと思います」



仏大統領として初訪米し、ディナーに臨むサルコジ氏(2007年11月)
©Shawn Thew/epa/Corbis

日仏を結んだ もてなしの心

「すもつとも、こういうメッセージを敏感に受け止められるだけの知識や感性が相手になければ、空振りに終わる場合もあることだろう。」

サルコジ大統領の前任者、シラク大統領は親日家として知られていた。公式訪問も多いが、私的訪問も数十回に及ぶ。日本の美術が大好きで、相撲愛好家としてもよく知られている。「エリゼ宮の食卓」には、当時の村山富市首相や橋本龍太郎外相と、元寇について

議論を戦わせたエピソードが紹介されている。残念ながら、日本側で大統領と対等に論争できたのは橋本氏だけだったという。「元寇」、それも「第二次元寇」がテーマだったというから、シラク大統領の歴史的知識の深さには驚かされる。また、歓迎晩餐会では国立ギメ美術館が所蔵する日本の古美術品を広間に飾って、日本側をもてなした。

橋本龍太郎元首相は故人となってもまったが、フランスを訪問して最後にエリゼ宮でもてなしを受けたのは03年のことだった。フランスで開かれた「賢人会」に参加するため訪仏した橋本氏に、シラク大統領は「シャトー・ラグランジェ」のワインを用意した。

「ああ、これできたか」と思いました。実はシャトー・ラグランジェはサントリーが買収して20年になり、非常にいいワインを作るようになっていたんです。シャトー・ラトゥールなどと違って高いワインではありませんが、日仏の縁を結ぶワインです」

これも、日本と縁の深い大統領らしいもてなしだといえるだろう。そのような親日派の大統領でも、さまざまな政治課題が立ちほだかれば、当然フランスの国益第一になる。厳しい交渉もあれば、国際政治の場で正反對の立場をとらざるを得ない場合もあるだろう。

05年、大統領として最後の公式訪問をした際には、シラク大統領は日仏間に大きな政治的問題を抱えていた。ひ

とつはEUの対中武器禁輸解除の問題、もうひとつは、当時日仏で争っていた熱核融合炉の誘致問題である(これについてはのちに日本がフランスに譲って決着)。日本にとっては、EUが武器の禁輸を解除すれば日中間の軍事バランスが崩れてしまうという危機感がある。フランスにすれば禁輸解除は大きなビジネスにつながる期待があり、どちらにとっても厳しい交渉になった。

「日本側は、交渉は交渉として、長年のシラク大統領の功績にも応えたいと考えていました。そこで、会談後の夕食会でどのような趣向を凝らすか、知恵を絞ったのです。シラク氏は日本食が好きなのですが、刺身やすしがダメ。いちばん好きなのは鉄板焼きです。ところがその訪日はスケジュールが詰まっています、外務省飯倉公館から外に移動するのはむずかしい。そこで、東京でいちばんおいしい鉄板焼きを出す評判のホテルから料理人を呼ぶことにしました。」

ところが下見に来てもらうといろいろな問題があることがわかりました。刺身やすしと違い、鉄板焼きをするには電圧が足りない。また、鉄板をしつらえようと、参加者に座ってもらうと、高さのバランスが悪くなってしまう。そこで電圧を100ボルトから200ボルトに上げる工事を急遽行い、高さ20センチの舞台を設置して椅子とテーブルを配置し、料理人の動き



エリゼ宮の厨房(撮影:西川恵氏)

沖縄サミットで特別チームを編成 特筆すべき小渕元首相の姿勢

が大統領によく見えるように作り替えたのです。

残る問題は煙でした。鉄板焼き用のダクトをつけるのはむずかしいということで、広間の両側を明け放って扇風機で煙を追い出す仕掛けを考えました。万全の準備の上でもてなされたシラク大統領は非常に喜び、涙を見せたそうです。自分をこれほど大切に思っていてくれたことが嬉しかったのでし

ようね。夕食会が終わるとサービスの人たちとも記念写真を撮ったほどご機嫌でした。

外交は、生身の人間同士のつきあいが基本です。もてなす心が真摯なものであれば、必ず伝わるものなのです」

美味も吹き飛ばした晩餐会

『ワインと外交』には、「困った例」も登場する。韓国の盧武鉉大統領が小泉純一郎首相(当時)を迎えた公式晩餐会での出来事である。互いの政権が発足した当初、友好的なメッセージの交換があり、大統領も「歴史を政治問題化しない」という姿勢を打ち出して

いた。だが小泉首相の靖国神社参拜、島根県の「竹島の日」条例の制定など、韓国側から見れば日本の姿勢を疑う出来事が連続したため、大統領も急に態度を硬化させたのである。

そのため05年6月に小泉首相が訪韓した際には、両国間の空気は冷え切っていた。共同記者発表を終えると、大統領は

「今日の夕食は軽めにします」

と述べた。この言葉を聞いた西川氏は耳を疑ったという。「夕食を軽めます」とは、「もてなしを軽くします」と同義語に取られても仕方のない言葉だったから。

「実際、その晩餐会の空気は砂をかむようなもので、出席者は非常に居心地の悪い時間を過ごさなくてはなりませんでした」

「おとなげない」と言ってしまうればそれまでだが、これは国家元首のふるまいである。日本の首相(元首ではないが)がこのようふるまうまいをしたら、国内で「非礼だ」と激しい批判が渦を巻いたことだろう。もてなしはどこかへ吹き飛んでしまったのだった。

金大中元大統領や、金鐘泌元首相ら老練な政治家たちが、目の前の政治課題を超えて、もてなしの場では礼儀ある態度を保っていたのは対照的だ。両国間にどのような政治的課題があるにせよ、問題の大きな、おそらくは韓国内でも批判を受ける態度だったろう。「中国の場合、このような意地悪をす

ることはありません。その代わり、プロトコル(外交儀礼)に対する要求は非常に高いですね。彼らは国際的にどう見られるかということよりも、国内の見方を非常に気にするのです。中国が大国としてどれだけ評価されているか、その高官がどのようにもてなされたか。国内における彼らの力関係にも影響してきます。先進国の場合、ポイントさえきちんとおさえれば、あとは相手国にお任せです。天皇・皇后両陛下が外国訪問されるときでもそうです。しかし中国は、空港に誰が迎えに来るか、公賓か国賓か、公式な晩餐会か非公式か、場所はどこでもてなされるのかなど、細かいところにこだわりますし、要求します。

そこまで相手に要求するのは非礼だし、かえって外交上マイナスになるのではないかと思われることもあるのですが、彼らの価値基準は違う。私は、中国があればプロトコルにこだわらなくなつたとき、初めて本当の先進国になると思っています」

「熱烈歓迎」で知られるもてなし上手の国も、「もてなされる側」に立ったときは、まだうまくふるまうことができないようだ。

西川氏が「もてなしにこだわった日本の首相」としてまず指を折るのは、故・小渕恵三元首相である。

「小渕氏は歴代首相の中でも、特にもてなしに気を配る人でした。招待者リストには必ず目を通しましたし、席次



沖縄サミットにおけるワーキングディナー（2000年7月）
©LANGEVIN JACQUES/CORBIS SYGMA

や自分のスピーチ、料理や余興にも気を遣いました。沖縄で開かれたサミットの準備段階でも、普通ならホテルにお任せのケースが多いのに、『劇団四季』の取締役で、音楽評論家の安倍寧氏を中心にソムリエの田崎真也氏ら、各界を代表する人材を集めてチームを作り、もてなしに工夫を凝らしたのです。残念ながら脳梗塞で急逝したため、実際の饗応役は森喜朗首相が務めることになりましたが、その姿勢は特筆すべきものだったと思います」

小淵元首相の姿勢は、日本では異例ということなのか。シラク大統領最後の訪日でもてなしも、親日派大統領だからという理由があったからなのか。西川氏の著作に登場するエリゼ宮やホワイトハウスの様子に比べると、少々心もとない気がしてくる。

外交でもてなしに必要な予算と人材

「現在の首相官邸では、饗応のとりまとはめは首相秘書官が担います。しかし彼らは非常に忙しく、そのためだけに時間を使えません。ぜひ、専任の担当者をおくべきですね。

アメリカでは、もてなしをとりしきるのにはファーストレディです。今はブッシュ大統領のローラ夫人の下に女性の執事長がいて、晩餐会のメニューからフラワーアレンジメントまで、すべてを考え、ローラ夫人に提案していま

す。日本のように有名ホテルの入札でメニューを決めるなんてことはありません。

外交におけるもてなしとは、お金のかかるもの。国民もそれを理解しなければいけない。外交にお金をかけなければ、もてなしの意味はありません。それは贅沢とは違うのです。お金がなければ末端の外交官は動きがとれず、結果的に日本外交に跳ね返ってしまうのです」

日本には素晴らしいもてなしの伝統がある。しかし、それが外交におけるもてなしには生かされていないというのが、西川氏の考えである。一方、皇室にはもてなしのソフトが豊富に蓄積されているのだが、それが首相官邸にはうまく共有されていない。非常にもつたないことである。また、国民の理解も欠かせない。TPOに応じたもてなし、特に国賓クラスの饗応には、真んだけてなく予算が必要であることとを理解し、活動をバックアップする「大人気」が求められる。とかく日本は「外交下手」と言われる。精神論に偏らず、臨機応変な人材登用の必要性も、考えるべきときがきているようだ。高度なもてなしには、プロの手助けがどうしても必要になるものなのだから。

参考資料

「もしも宮中晩餐会に招かれたら 至高のマナー学」 渡辺誠 角川oneテーマ21
「エリゼ宮の食卓 その饗宴と美食外交」 西川恵 新潮文庫
「ワインと外交」 西川恵 新潮新書

Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する「何か」がある。その「何か」を探すための旅に出よう。

自分自身を「どげんかせんといかん！」 謹慎中の危機感が 新しい人生を切り開いた

お笑い芸人→学生→政治家

東国原英夫氏

インタビュー・文／大久保幸夫 写真／谷口智彦

知事にお目にかかったとき、冒頭こう申し上げた。「知事のキャリアはさまざまなキャリア論があてはまる、格好の教材です。特に『芸人学生』（実業之日本社）にお書きになっていることは、まるでキャリア論をなぞっているかのようです」と。「へえー、そうなんですか？」知事は驚いたような顔をされ、後にこの話をブログにもお書きになっている。

昨年、お笑い芸人から政治家へ転身した東国原英夫氏はまさに時の人である。「どげんかせんといかん」は流行語大賞にも選ばれた。そして彼自身の歩んだキャリアも多くのメディアで紹介されたので、ご存じの



ひがしこくぼる・ひでお
1980年専修大学経済学部卒業。
82年、ビートたけし(ツービート)の一番弟子となり、その後、大森うたえもんとともに漫才コンビ「ツーツーレロレロ」を結成。2000年、早稲田大学第二文学部入学。2004年卒業後、早稲田大学政治経済学部政治学科入学。2006年に中途退学し、2007年1月より現職。



方も多いだろう。

サーカスの中に自分の夢を 重ねた少年時代

都城で生まれた東国原氏は、すでに小学校の卒業文集に将来芸人が政治家になりたいと書いている。「父親がサーカスを呼んだとき、そこに出ていたスモールサイズの大人が観客を大爆笑させているのを見て、ああ芸人っていいな、と憧れました。そのようなサーカスを呼べる父親を政治家だと友だちが言っていたので（実際はフイクサー）、政治家もいいなと思った」という。

このときの2つの夢は、徐々に「芸人になりたい」という方へ収束していった。大学卒業時に「お笑い君こそスターだ！」というオーディション番組に出演するとともに、「ビートたけしさんの弟子になる！」と決めて就職（？）した。ビートたけしの一番弟子となった彼は芸人として名を売るのでなく、1988年には推理小説「ビートたけし殺人事件」を執筆するという文才も発揮している。

その彼に転機が訪れるのは1998年である。仲間と行った風俗店に未成年の女性がいたことからマスコミの批判を浴び、自主謹慎したのである。芸人の常識が世間の常識ではないことを実感し、大いに悩んだ。

これまでの過去を振り返り、自分の歩んできた道にふがいなさも感じた。「どげんかせんといかん！」それはまさに、はじめは自分自身に向けて発せられたものだったのである。

政治家の道へ 退路を断って突き進む

謹慎中に彼が決めたのは、走るのとと学ぶことだった。フルマラソンに挑戦したのは、それまでの生き方がいつもテゲテゲ（宮崎弁で適当の意）で、極限状態に自分を置いたことがないという反省からだ。また勉強しない大学生生活を過ごしてしまったことから、2000年、42歳のときに早稲田大学の第二文学部



に社会人入学した。

彼にいつ政治家になると決めたのかを尋ねると、「早稲田に入学するときはもう頭の中にあっただ」という。その気持ちを実際に表明するのはかなり後になってのことだが、早い時期に子どもの頃のもうひとつの夢を実現する決意があったというのである。しばらくは芸人と学生という二股生活を続け、文学部卒業後は続けて政治経済学部に入學。この段階では、「在学中に自治体の首長選挙があれば立候補する」という気持ちがあまつていた。

その後は周知の通り、前任安藤知事の辞任に伴う宮崎県知事選挙に出馬することになる。かとうかずこ氏と離婚、早稲田大学は中退、師匠であるビートたけし氏の反対を押し切り、退路を絶って挑戦し、2007年1月21日、2位の候補に7万票もの大差をつけて当選したのである。

知事の8割が官僚出身者であり、行政経験が皆無で知事になったのは、きわめて珍しい。軋轢も相当にあるだろう。マラソンでもないのに、体力の限界に挑戦しているようなハードスケジュールの日々でもある。

どんな知事を目指すのかイメージはありますかと尋ねると、「官僚的知事になろうと思っても不可能ですから。自分らしい、自分が信じた知事像を追いかけますよ」と語ってくれた。

東国原知事 年表

1957年9月16日	宮崎県都城市に生まれる
1967年	10歳 両親離婚
1976年3月	18歳 宮崎県立都城泉ヶ丘高等学校全日制課程普通科卒業 高校ではハンドボール部で2年連続インターハイに出場
1980年3月 12月	22歳 専修大学経済学部経済学科卒業 23歳 『笑ってる場合ですよ!』の『お笑い君こそスターだ!』に漫才コンビ「オスカル・メスカル」で出場し、チャンピオンに
1982年	25歳 ビートたけし（ツッピート）の最初の付き人（一番弟子）となる
1983年	26歳 二番弟子である大森うたえもんとの漫才コンビ「ツッツアーレロレロ」として『お笑いスター誕生!!』に出場し、金賞を受賞
1985年	28歳 フリーアナウンサーと結婚
1986年	29歳 フライデー襲撃事件により謹慎 謹慎中に「ビートたけし殺人事件」を執筆。ベストセラーに
1989年	32歳 離婚
1990年	33歳 女優のかとうかずこ（現・かとうかず子）と再婚
1994年	37歳 初マラソン参加
1998年	41歳 トラブルにより芸能生活を自主謹慎。謹慎中に猛勉強
2000年	43歳 早稲田大学第二文学部入学
2004年3月 4月	46歳 早稲田大学第二文学部卒業 社会人AO入試で早稲田大学政治経済学部政治学科入学
2006年	49歳 かとうかずこと離婚 早稲田大学政治経済学部政治学科中途退学 所属事務所との契約を解消（事実上の芸能界引退）
2007年	50歳 第17回宮崎県知事選挙（無所属）当選。現職



写真出所：そのまんま東オフィシャルサイト



そのまんま東として人生の午前を生き 東国原英夫として 人生の午後を生きる

インタビューを
終えて

お笑い芸人と政治家を目指した東国原少年には、
一見全く異なる2つの才能があった。

大久保幸夫（ワークス研究所 所長）

心理学者のユング（C.G. Jung）は、40歳を「人生の正午」と呼ぶ。正午には「以前に価値ありと考えられていたものの価値の仕直し」が起こり、理想の価値のすべてが逆転し、その新しい価値観で自分自身をつくりあげるとい

う。東国原氏は42歳のときにまさしく人生の正午を迎えた。「それまでは稼ぐこと、利益を追求することが大事だと思っていたが、民から公へのような価値観の大変革が起こって、一転して意味とか機能というものを大事に考えるようになった」という。

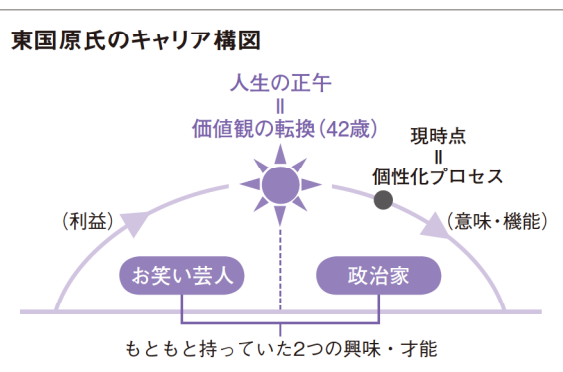
また自己の有限性の自覚も午後に芽生える意識だが、彼も「残された時間を意識するようになった。あと何年生きられるのかなと考えたら、生への執着心が出てきたし、時間を無駄にできないと思うようになった」と語っている。それによって、抑圧してきた内在欲求が噴出し、思い切ったキャリアの転換をするエネルギーとなったのである。

りあげる過程をユングは「個性化プロセス」と名付けているが、東国原氏は、知事という仕事のなかで自分らしい知事像を追い求め、他のどの知事も違う個性的な存在になっているのである。

放置していた才能に もう一度着目する

人はひとつの才能のみを有するわけではない。誰しもが複数の才能を持っているが、職業選択のときにどれかを選び、それ以外の才能をしまい込んでしまう。このような才能をneglected-talent（放置された才能）と呼ぶことがある。

東国原氏の場合、お笑い芸人を選じたことで、その後長く政治家への興味や才能を横に置いてきた。それが自主謹慎のときに自分を見つめ直すなかで、押さえ切れないものとして噴出してきたのではないのだろうか。もちろん芸人としての才能も失うわけではない。むしろお笑い芸人と政治家という2つの才能を同時に活かすことで知事としての新しい仕事のやり方



を開拓したのである。

知事としての時間を終えたのち、次にどのようなキャリアを選択するかを尋ねたところ、「まだ考える余裕がない」と笑った。しかし、それを考えるときが来るのを楽しみにしているようでもあった。午後の時間はまだ長い。夕暮れ以降、彼がどのような選択をするのか。それもまた、楽しみになった。

粘り強く行動すれば 現状は好転する

『急に売れ始めるにはワケがある
ネットワーク理論が明らかにする口コミの法則』



紹介者／今場和弘氏
日産自動車株式会社
人事部
人事企画グループ
課長

入社以来10年間、エンジニアとして働いていた今場氏は、2002年に人事部に異動し人財開発の仕事に携わる。異動した当時、同社では人財開発への投資が積極化する過渡期であったが、現状を変えたいという意識とは裏腹に「何も変えられないのでは？」という停滞感もあったという。そんな状況の中、この本に出会い「押しどころ」さえ間違えなければ必ず状況は好転する」という思いを強くしたという。本書では、「あるアイデアや流行もしくは社会的行動が敷居を越えて一気に流れ出し、野火のように広がる劇的瞬間」のことをティッピング・ポイントと呼んでいる。1990年代のニューヨーク州の犯罪率の急激な低下、アメリカの長寿番組「セサミストリート」の人気の秘訣など、様々な具体例を用いてティッピング・ポイントが生まれる瞬間に必要な原則を説明する。

今場氏は本書と併せて、『ゴーガン——野生の幻影を追い求めた芸術家の魂』という、画家・ゴーガンの生涯を描いた本も推薦したいという。「ゴーガンの人生にも勇気をもらいました。彼は、自分の考えていることを偽らず、素直に表現していく人生を貫いた」。ティッピング・ポイントとゴーガン、一見無関係なようにも思えるが、今場氏にとっては仕事や人生におけるスタンスを学んだという点で共通している。「何かを始めようとする際、リスクや制約条件が明らかになるにつれ、当初の志が薄れてしまうことは往々にしてあります。そんなとき、これらの本で学んだ“最初に感じた思いを忘れず、粘り強く行動することの大切さ”を思い出し、勇気をもらっています」。



著者／マルコム・グラッドウェル
訳／高橋 啓
SB文庫
780円(税別)
2007年6月刊行

「どれだけ人を見るか」が 報酬改革の成否を分ける

『会社を変える報酬改革』



紹介者／松山慎二氏
アルプス電気株式会社
人事総務部
部長

入社以来一貫して人事総務畑を歩んできている松山氏は、自社で報酬制度を改定する際、本書を読み、報酬を考える際の視点を実務に役立てたという。本書では人事戦略コンサルティングを手がけてきた著者が、優秀な人材を惹き付け、最大の成果を上げる報酬戦略について、実際にコンサルタントとして関わった事例を交えて説明している。「評価や報酬を考えること、それは企業活動の原点に遡り、自社の目標を実現するための戦略を、人という側面から捉えなおすことにほかならない」と著者は説く。「以前から、報酬制度などの人事施策を、経営戦略と一貫性を持ったものにしていきたいという思いがあり、人事としての役割を整理することができました」と松山氏は語る。

また、本書では「トータルリワード」という概念を提案している。給与だけでなく、教育の機会や企業風土なども報酬の一部と捉える考え方だ。勤務地域限定社員制度や、社内運動会の実施など、トータルリワードの考え方も実際の施策に活かされている。

「当社の風土は一言で言えば“人に賭ける”。人こそが一番大切なリソースであるという思いは人事だけでなく現場にも根付いています。報酬設計というと冷たいイメージがありますが、報酬制度を変えるときに一番重要なのは、“どれだけ人を見ているか”という点に尽きると思います。しっかり人を見ていれば、ニーズに合わせて報酬制度もフレキシブルに変えていくことができる。逆に個々人が欲していること、置かれている環境を見ることがしないで、報酬だけを変えても決して成果にはつながらないでしょう」。



著者／阿部直彦
東洋経済新報社
2200円(税別)
2001年11月刊行

自ら限界を決めずに 何でもやってみる

『何でも見てやろう』



紹介者／三巻由希子氏
アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス株式会社
ヒューマンキャピタルマネジメント・サービス担当
パートナー 執行役員

本書は、著者がまだ20代のころ、アメリカに留学し、その後ヨーロッパ、アジアの22カ国を放浪したときの記録を一冊の本にまとめた旅行記だ。自らを「アホらしいほど旺盛な好奇心がある」と表現する著者は、渡航前、ひとつの誓いをたてている。「国会議事堂から刑務所からスラム街から金持ち街から……（中略）可能なかぎりのさまざまな国、さまざまな社会、そこに住み、うごめくさまざまな人間、それらすべてを見てやろう」というのである。1日1ドルの生活費で極限の貧乏旅行を続けながらも、行く先々で感じた、アメリカについて、西洋について、貧困について、そして外にいて感じた日本についてストレートに綴っている。

三巻氏は自身も学生時代、社会に出てからと2度の海外留学を経験している。1度目の留学の際、知人から紹介されてこの本に出会った。留学中は勿論、帰国後も「何でもみてやろう」の精神は生きているという。「頼まれた仕事はなるべく断らないようにしています。“自分の限界はここまで”と決めてしまう人がいますが、リスクヘッジが先に立ってしまうのは勿体無いことです。“なんとかなる。この仕事だめだったら、こっちの仕事もあるじゃないか”というくらいの気概を持って働きたいものです」。

また、三巻氏は本書から先入観を持たない姿勢の大切さを学んでいる。「ひとつの物事も見る視点によって見え方が全然違ってくる。最後の最後は自分の判断を信じますが、それまではできるだけ多くの人の意見を聞くように心がけています。先入観を持たないということは、組織が多様な個を活かすためにもとても重要ですよね」。



著者／小田 実
講談社文庫
695円(税別)
1979年7月刊行

法令遵守に縛られず 自ら考え行動する「強さ」を

『「法令遵守」が日本を滅ぼす』



紹介者／柚木原正啓氏
野村證券株式会社
人材開発部
部長

本書では、昨今の企業不祥事の事例を交え、「コンプライアンス＝法令遵守」と捉えて問題を解決しようとする動きに警鐘を鳴らしている。法令の背後には必ず何らかの社会的要請があるはずだが、社会や経済の急激な変化によって社会的要請の内容も複雑化・多様化し、既存の法令との間にズレが生じてきている。法令遵守に固執することなく、「コンプライアンス＝社会的要請の的確な把握・適応」と捉えることが重要になってきている、と著者は説く。

人材採用・育成を担当する柚木原氏は、日ごろから感じていた問題意識を改めて「腹に落とす」ことができたという。「証券業界でも金融商品取引法、日本版SOX法の導入など、法令や制度はますます複雑・多岐にわたり、コンプライアンスの重要性は一段と高まってきています。だからこそ、この本にあるように、単に法令を守っていればよいのではなく、その背景にあるマーケットや社会の要請を認識した上で判断し行動していくことが非常に大事になってきていると思います。しかし、人は一所懸命になればなるほど、余裕がなくなり、目の前のルールにこだわり、周囲が何を求めているのかを感じられなくなってしまう」。

「社員には、安易に法令に頼り“視野狭窄”に陥ることなく、当たり前倫理や常識を備え、自ら判断できる“強さ”を身につけてほしい。

そういった思いから、この本のエッセンスを社内研修にも取り入れています」。最後に柚木原氏はこう付け加えた。「コンプライアンス社会に対応する強固な組織を作るために、部下を持つリーダーこそこの本を読み、考え方を伝えてほしいですね」。



著者／郷原信郎
新潮新書
680円(税別)
2007年1月刊行

人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

橋詰清貫氏

京の友禅染と藍染を融合し、独自の工芸世界を表現する

すべての工程を 自ら手がけ世界の 「オンリーワン」を生む



うちは家内制手工業でね。全部自分でやるんです。畑を作って藍を育てるところから。

収穫した藍の葉を乾燥させたら、水を打って切り返し。1年寝かせて、すくもをつくる。これに灰汁あくなどを加えて藍液にします。

のりで模様を描いて防染した絹を藍液に浸し引き上げて、空気にさらして定着させたら、また防染して浸して……、着物の反物では35回繰り返します。すると最初から防染した部分と後から防染した部分で濃淡ができるでしょう。この濃淡で友禅模様を出すのです。

最初はすくもを買っていたんですが、納得のいく色は自分で作るしかないと思いました。作り方は徳島の生産者に何度も電話で尋ねて、独学でマスターしました。

京友禅の手描き職人として30年。その後、藍友禅に転じてから18年経ちます。京友禅は下絵から防染、色付けまで全部分業になっていて大量生産ができます。だけど私はね、あの分業が京友禅をダメにしたと思うんですよ。職人たちが切り売りする技術を寄せ集め

ても、本当にいい物は作れません。

あらゆることに通じる 「ええかげん」感じる力

私の藍友禅と、京友禅の違いはもうひとつ。人目を惹くきらびやかな色彩を出すために、京友禅は化学染料を使います。それが職人の健康を蝕んだり環境を損なったりするけれども、藍は自然のなかで生まれ、生まれ出るものだということです。

古来、世界じゅうで使われてきた染料ですから、それだけに奥も深い。たとえば藍液は温度やpHのちょっとした変化ですぐに変質してしまう敏感な素材なんです。毎日、甕をかき回して、指先や鼻を駆使し、まさに五感で調整します。焦ったらいけないし、横着してもいけません。人には出せん色を出してやる、などという欲を抱くと藍液はもう台無しです。

「ええかげんの精神」と私はよく言うんですよ。ちょうどいい頃合いを見極める力。それと同時に、ほどほどに、おおざっぱに抜うお

おらかさも持つことなんです。

藍甕をかき回すにも、畑で藍を育てるにも、描いて染めるにも、ええかげんの精神。どの工程にも、私自身の感性が働いている。だから私の藍友禅は世界のオンリーワンだと胸を張って言えるのです。

出会いと時機が 転機を運んでくる

完成まで2年以上もかかる物を作っていて「飽き性なんだ」と言っても誰も信じないでしょうね。でも実は、京友禅に飽きて少し離れた目線で見えたから、分業や健康や環境といった問題に気づけたんですね。飽き性が大きな転機を運んできたのです。

さまざまなお縁もありました。出会うだけなら誰にでも機会は巡ってきます。そのご縁をどうするか、なんです。

何かに違和感を感じているのなら転機かもしれません。そうしたら広く見渡して、時機を感じ取ることです。突き詰めればきっとそのときがわかると思いますよ。

文/石川れい子 撮影/佐藤 洋

PROFILE はしづめ・せいかん

京藍友禅作家。高校卒業後、手描き友禅の道に入り、29歳で独立。1991年に藍友禅工房を設立し、工芸各賞を受賞。5年前からは台北で藍友禅の技術指導を行っている。

編集後記

「どう、最近。忙しい？」と問われたら、「いやあ、もう大変だよ」と答えない。そんな空気が、今の仕事文化にはあるようです。忙しさが自分の有能性や有用性の証しのように感じてしまいう。しかし、「忙しい」は「心をくくす」と書きます。それでいい仕事をし続けられるでしょうか。ミスをしたり、イノベーションの兆しを見逃したりすることに繋がらないでしょうか。

私は「どう、最近？」との問いに「充実しているよ」と答えたいなと思っています。仕事の充実。仕事を含み生活、人生の充実。自ら限った時間の中でどれだけのことができるか。慶應の奥出教授の「働く習慣を作り変えよう」とのご提案を本誌84号に掲載しました。示唆に富む内容だと思います。(高津)

最近、見ていてがっかりしたり、途中であきてしまったりすることが多い、民放のテレビ番組。ですが正月3日に放送された「新春超歴史ミステリー 古代ローマ1000年史!!」巨大帝国全解明スペシャルは、4時間半、ついつい引き込まれ最後まで見てしまいました。なかでも「ヘー」と思ったのは、ローマ帝国初期は多神教で、新たに属領となった地域の神様を、ローマの神様と合体させたという話です。「日本の八百万の神々は、実は仏の化身である」という、日本の本地垂迹説を思い出しました。ローマ時代を理解すると、日本の昔を理解する助けにもなるのかも。そんなことを考えてしまいました。(Wister110)

温暖化問題を扱うテレビ番組が急速に増え、その深刻さがうかがえる。北極の水は予想以上のスピードで消失し、太平洋の島々が沈没の危機に瀕する。動植物の生態系が変わり、新たな伝染病が心配される……こうした話を挙げたらキリがない。翻って、時短。長時間労働により、不夜城と化したオフイ

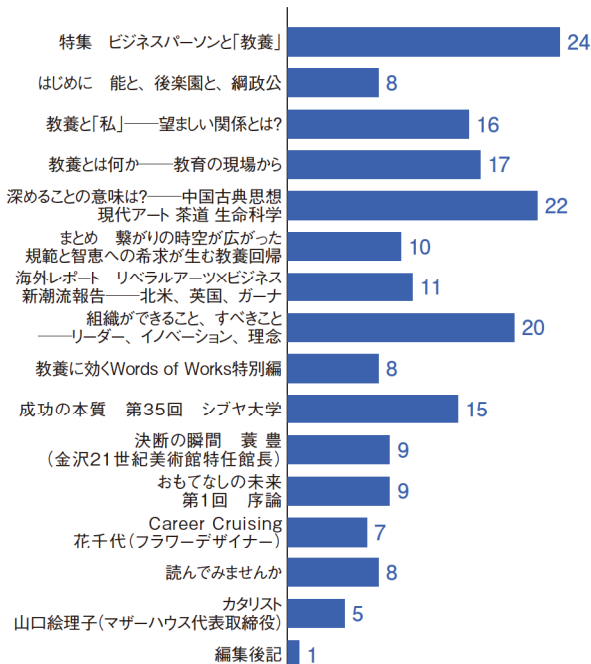
スが環境にいいはずがない。私は自宅で原稿を書くことが多いが、仕事場は家族が過ごす部屋と別室。余計な暖房灯りは環境にダメージを与える。自宅の仕事場から、オフィスビル街が見える。深夜まで灯りがともるビル、長時間労働に悲鳴を上げるワーキングパーションがいるはずだ。そして同時に、地球も悲鳴を上げている。(入倉)

日本には、他国にないユニークな、終身雇用・年功序列・企業内組合という「三種の神器」がある、と教わったのは高校時代か、大学か。そんな刷り込みを抱えてこの業界に入り早8年、本当に三種の神器はあったのか、という疑念が頭から払拭されない。終身というのには明らかに言い過ぎだし、年功って年+功という意味なら、欧米でも同じではないのか、そもそも組合が企業単位になったのはGHQの施策のせいではないのか、等々の問いに真正面からぶつかってみたい。外国人による「発見」されたこの三種の神器、そろそろ葬送の対象では、との思いもある。次号、ご期待されたし。(荻野)

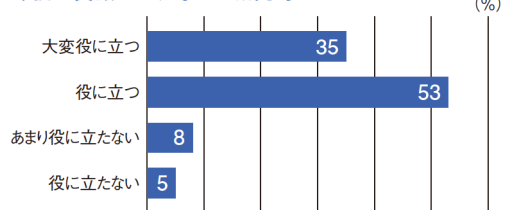
本誌コーナー「読んでみませんか」の担当になったことをきっかけに、読書量が格段に増えました。読書するだけで満足してしまつては本末転倒ですが、仕事においても遊びにおいても思考のスペースが広がっていくような気がします。気になるのが、読んだ内容がどの程度残っているのか。欲張りな私としては、せっかく読んだ本が無駄にならないように少しでも定着率を上げるべく試行錯誤しております。一番手っ取り早いのが、近くににいる人に、内容を口頭で紹介すること。理解できたこと、理解したつもりになつてきたことが明確になります。最近やたらと本の話題が多くなつた私に対して、友人や家族がうつつとうしく感じていやしくないかが気がかりですが。(青柳)

前号「Works No.85 ビジネスパーソンと「教養」」2007.12-2008.1へ寄せられた読者の声 (2008.1.9時点)

◆印象に残った記事・発言内容・事例



◆今回の特集内容(ビジネスパーソンと「教養」)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



誌面に関するご意見、ご感想

- 経営者やリーダーの資質として、価値観や哲学など人間としての行動のベースになる部分が重要と強く感じている。定量的に測りづらく、周囲から分かりづらいその部分をどう強化するか。多くの示唆をもらった。
- 日常的には意識されないが、最後の重要な局面で、人間としての深みが求められ、それを支えるのが教養である。家庭でも学校でも「忙しい」を理由に教養が置き去りにされていることに危機を感じる。
- 「教養」がビジネスでの「決断」に作用した「瞬間」を活写するような記事がなかったのがやや残念。
- かつこすぎ、高邁すぎ……。研究所の皆さんは普通のサラリーマンや大学のことをどれだけご存じなのか。もっと普通のサラリーマンでもできることにしないと。

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B C のいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

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

Works(購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B 電話

【電話】 ☎ 0120-022-844

(携帯・PHSからもご利用いただけます)
月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

C FAX

【FAX宛先】 0120-270-112 (24時間OK)

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先

までお送りください。①『Works』希望
②希望購読開始号および回数 ③冊数
④〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな ⑤郵便番号・住所 ⑥電話番号 ⑦メールアドレス

* FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

購読料

●1冊 700円(消費税込み・送料無料)

●1年間・6冊 4200円

(消費税込み・送料無料)

●バックナンバー・No.1～22は、送料のみ(100円)でご送付いたします。

お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】
商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、

またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

* 配達宅急便にてお届けします。発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

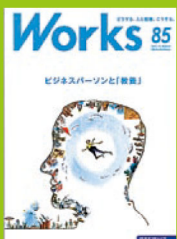
個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報(氏名・住所・電話番号等)は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱業務の一部または全部を外部委託することがあります(なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います)。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

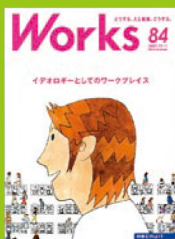
●個人情報管理責任者:株式会社リクルート マーケティング局 局長
●個人情報に関するお問い合わせ先:リクルート予約購読係
●フリーダイヤル:0120-036-693
(受付時間:9:00～17:30土日祝日除く)

『Works』次号(87号)のテーマは
『『雇用・三種の神器』を再検討する』
発行は4月10日(木)です

■バックナンバー 一覧



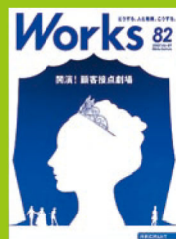
No.85 2007.12-2008.1
ビジネスパーソンと「教養」



No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス



No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの卒業



No.82 2007.6-7
開演! 顧客接点劇場



No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察

No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて

No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。

No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か

No.72 2005.10-11
企業組織のDNA

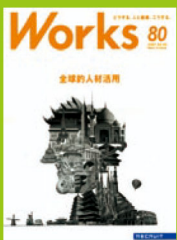
No.71 2005.8-9
OJTの再創造

No.70 2005.6-7
人材マネジメント
これまでの10年
これからの10年

No.69 2005.4-5
育て! ビジネス・プロフェッショナル

No.68 2005.2-3
若手を活かす

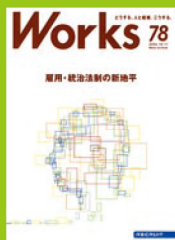
No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク



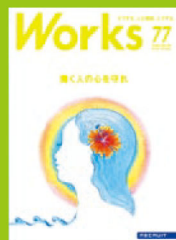
No.80 2007.2-3
グローバル人材活用



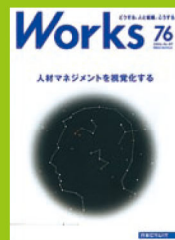
No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社



No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平



No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ



No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886