

Works 121

人事が変われば、社会が変わる。

2013.12-2014.01
Recruit Works Institute

北欧流「時間価値」の創造

連載

■ 経営者に聞く 進化する人と組織

シスコシステムズ

代表執行役員社長 平井康文氏

■ 成功の本質

シートセンター LASBEND-AJ / アマダ



■ Career Cruising

内藤大助氏 (元プロボクサー)

■ 人事の哲学

～東洋思想が斬る、ニッポンの今～

■ Works Press / Next Age

山口絵理子氏

(マザーハウス代表取締役社長
兼デザイナー)



CONTENTS

Works No.121 DEC 2013...JAN 2014



特集



4 北欧流 「時間価値」の創造

4 はじめに：人生という時間価値を高める、社会と組織のデザイン

5 序章 時間価値を最大化する北欧の人々のライフスタイル

8 CASE STUDY エリクソン 日本流標準型キャリア vs. 北欧流多様型キャリア

10 1 教育と就業のマッチングで「適職」を判断

11 from DENMARK オーティコン 大学の専門教育と直結した企業インターンシップ

12 from DENMARK フリッツ・ハンセン デザイナーの卵が憧れる老舗企業でのスキルアップ

13 2 自律的タイムマネジメントで「ライフ」を充実

15 3 国境をまたぐ教育機会でキャリアを形成

16 from DENMARK リカレント教育で全員が「天職」を模索 教育から労働へ 自律と自立の一本の軸

18 4 休職・復職、兼職で起業をバックアップ

19 from FINLAND ストラ・エンソ 長期労働者の時間価値の最大化

21 5 職業訓練生を受け入れ、正社員化

22 from DENMARK ISS 試業だからこそ幅広い人材の登用が可能

24 6 外部に門戸を開き、最適な人材を登用

26 from SWEDEN アトラスコプロ 幹部職員の半数が退職・復職した経験を持つ

北欧の人たちの日常をのぞいてみましょう。人それぞれ、仕事とプライベートを行き来して、自分なりの生活をデザインしているようですね。

27 総括

未来の働き方をいかに手に入れるか

27 PART1 北欧流多様型キャリアを規定する社会特性

30 PART2 時間価値の創造性を高める社会と組織のデザインとは



連載ページ

34 進化する人と組織

シスコシステムズ

代表執行役員社長 平井康文氏

38 成功の本質

監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）

第70回 シートセンター LASBEND-AJ／アマダ

44 Career Cruising

内藤大助氏（元プロボクサー）

48 人事の哲学 ～東洋思想が斬る、ニッポンの今～

最終講話 人事にかかわるすべての人に、今、伝えたいこと

52 Works Press

World インド／ミャンマー／シンガポール／マレーシア

Next Age 山口絵理子氏

（マザーハウス代表取締役社長 兼 デザイナー）

Company SERIES1：日本型サービスのグローバル展開／すし匠

Book 『日本語は論理的である』（月本 洋著）

Fashion 服装の情報伝達機能を採用選考の場に活用

58 FROM EDITORIAL OFFICE

59 INFORMATION



本誌に掲載されているデータは平成25年11月19日現在のものです。
©株式会社リクルートホールディングス
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

Works編集アドバイザー

有沢正人

（カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事総務部長）

大谷友樹

（ヤマトホールディングス 人事戦略担当シニアマネージャー）

黒須宏典

（日清製粉グループ本社 総務本部 労務部長）

古寺猛生

（ソニー 人事部門 副部門長）

菅原明彦

（日立製作所 グローバル人財本部 副本部長（インド、アジアパシフィック、中国担当））

曾山哲人

（サイバーエージェント 取締役 人事本部長）

二宮大祐

（イオン グループ人事部 部長）

三浦卓広

（エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事本部 本部長）

和光貴俊

（三菱商事 人事部 部長代行）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／長島一由

編集／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、松浦由理、中野史子

執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、広重隆樹

フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、鈴木慶子、那須野公紀、

平山 諭、和久六蔵、Bjarni B. Jacobsen、Paul Marshall

表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）

表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、五十嵐清夏

表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美（デザインホース）

表紙フォトグラファー／舛田豊明

アートディレクター／高瀬 薫

デザイナー／大野愛子、村本和美

イラストレーター／赤井雅佳、ノグチユミコ

印刷進行／リクルートコミュニケーションズ

校正／ディクション

印刷／北斗社

北欧流 「時間価値」の創造

はじめに

人生という時間価値を高める、社会と組織のデザイン

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

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

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

長島一由（本誌編集長・リクルートワークス研究所主幹研究員）

from SWEDEN ~ 序章

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

時間価値を最大化する 北欧の人々のライフスタイル



AM7:30

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



AM8:30

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



ステファン・オロフソン氏 (夫)

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



サラ・オロフソン氏 (妻)

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

サラ氏のひと月の家計簿

収入 育児休業手当 約23000SEK (約35万円/税引き後)

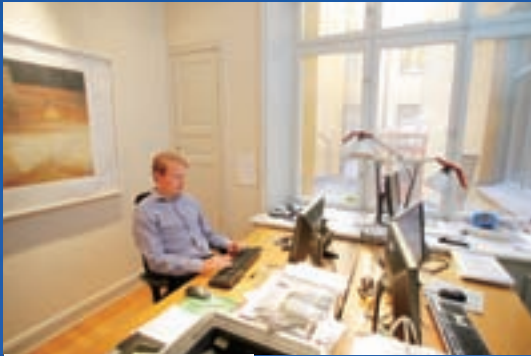
支出 住宅費用 約15000SEK (約22.5万円)
食費 約7000SEK (約10.5万円)
雑費 約6000SEK (約9万円)

その他、年間で約11万SEK (約170万円) ほど旅費に充てている。

※SEK=スウェーデンクローネ。1SEKは約15円。

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

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



AM9:00

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

PM12:00

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



PM4:00

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



夫婦ともに「天職」に就き、ともに稼ぐ

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

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

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

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

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

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

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

サラ氏の場合、育児休業手当として給与の80%（3万



PM4:30

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



PM8:00

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

PM5:30

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



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

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

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

は海外旅行先でも仕事をするという。

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

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

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

日本流標準型キャリア vs. 北欧流多様型キャリア



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

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

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

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

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

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

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

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

一方、エリクソンでは従業員のキ

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

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

北欧企業は従業員に対して、どこまで他律性に、自律を可能にする柔

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



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

世界のIT競争力ランキング・国別順位（2011年）

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

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

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



トーマス・アンダーソン氏

シスタ・サイエンスシティ社長

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

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

**製造からシステム開発へ
変化したワークスタイル**

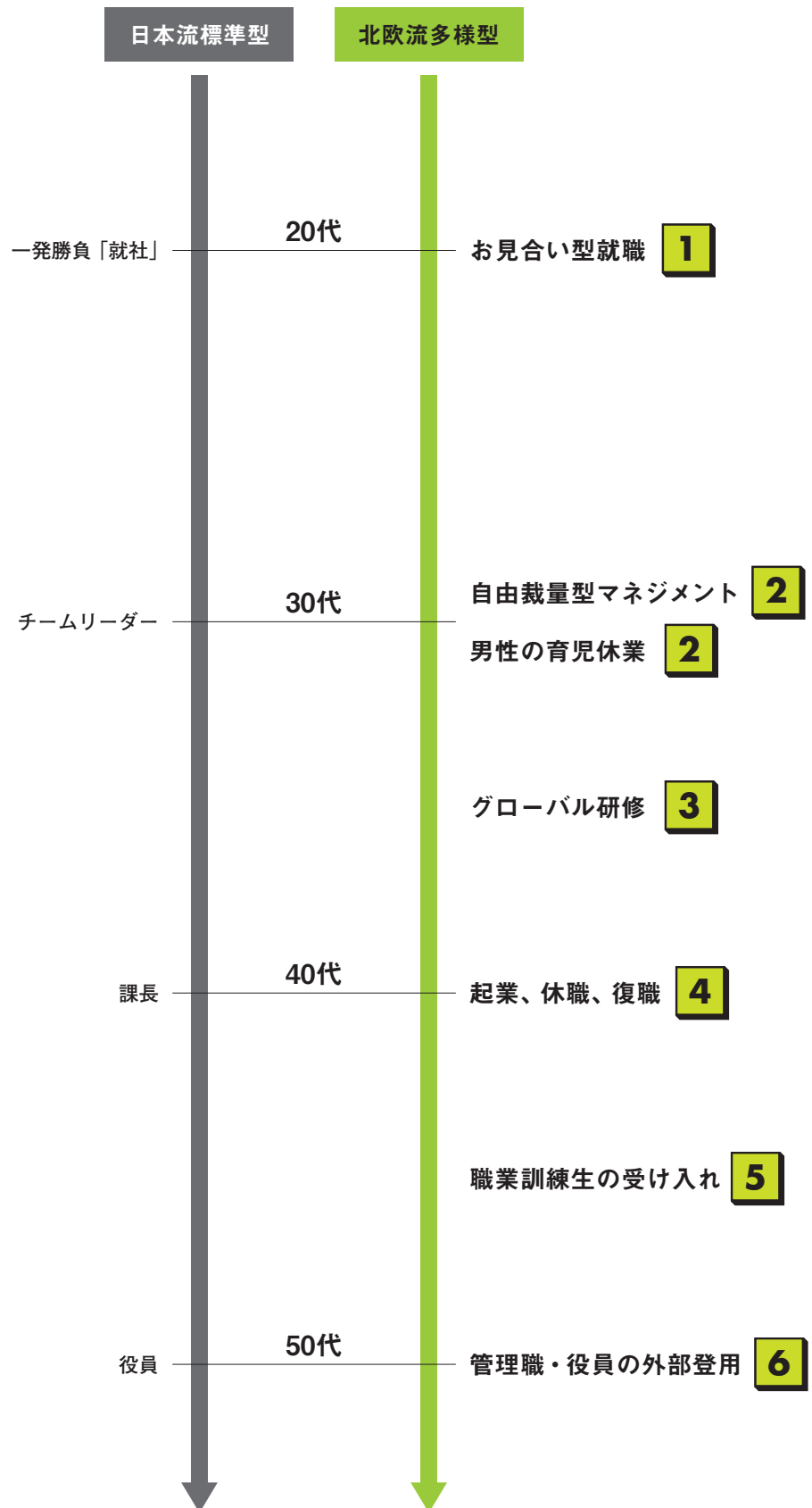
シスタには1976年にエリクソンが進出して以降、高い技術を持った企業や人材が次々に集まってきた。

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

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

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

*第5世代モバイルネットワーク





教育と就業のマッチングで「適職」を判断

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

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

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

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

シップは参加するだけでも大変な倍率となる。

企業インターンシップ 採用までの長い道のり

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

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

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

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

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

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

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



クリストファー・ヤボロスカ氏 (左)

エリクソン HR担当

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

エリック・レイヨンマルク氏 (右)

王立工科大学3年

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

from DENMARK

オーティコン

大学の専門教育と直結した 企業インターンシップ

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

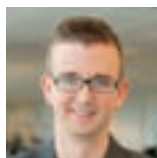
デンマークでも教育と就業のマッチングに力が注がれている。

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

例年、30～40人の大学・大学院生が実習生として、その業務の一翼を担う。

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

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



ラッセ・ペダーセン氏

オーティコン
エンジニア

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



ヨナス・オールセン氏

デンマーク工科大学
大学院在学中

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

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

スキルに裏打ちされた自信

一方、ラッセ・ペダーセン氏は、インターンシップを通じて採用された社員だ。

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

ペダーセン氏は実習生時代、職場で「卒業後、働きたい」という



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



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

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

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

教育で培った自分の知識やスキルが自信を裏打ちしているのだ。

*1DKK=約18円

from DENMARK

フリッツ・ハンセン



デザイナーの卵が憧れる 老舗企業でのスキルアップ

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

洗練された北欧デザイン家具のメーカー、フリッツ・ハンセン。

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

人気企業のインターンシップは参加するだけでもとてもハードルが高い。

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

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

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

経験自体がブランドカに

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

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

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



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

習生だ。

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

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



リスベット・ステイン氏
人事担当副社長

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



ステファン・ドゥース氏
南デンマーク大学在学中

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



アネット・ビバーク氏
コペンハーゲン芸術院在学中

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



クリスティーナ・ハンセン氏
コリンデザインスクール在学中

26歳。2013年2月よりフルタイムのインターン実習生として働く。

2

自律的タイムマネジメントで「ライフ」を充実

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

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

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

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

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

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

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

そんなパルテン氏がある日、マネジャーに昇格した。

マネジャーに渡されるタイム マネジメントの自由裁量

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

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

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

そこで彼女が腐心したのは、作業進行のアクセルとブレーキを踏むタイミングだ。

2週間連続してハードワークが続

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

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



クリスティーナ・ パルテン氏

エリクソン
サプライチェーンマネジャー

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



ペダット・バニャン氏

エリクソン
ブランドマネジメント担当副社長

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

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

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

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

自由裁量がライフとワークのバランスを成立させる

東京大学教授の佐藤博樹氏は、ワ

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

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

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

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

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

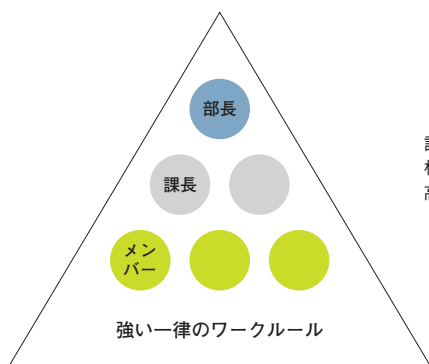
日本の約40倍、男性の育児休業取得率

育児のための休業や時間の捻出を自分で管理している社員もいる。

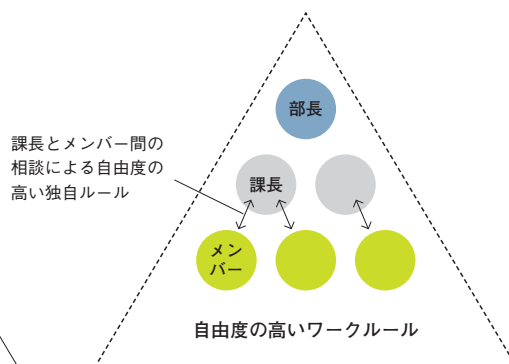
エリクソンのブランドマネジメント担当副社長のペダット・バニャン氏は入社14年目の36歳。

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

日本の標準とエリクソンのワークルールの自由度の違い



日本



エリクソン

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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

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

3

国境をまたぐ教育機会 でキャリアを形成

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

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

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

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

今は研修の一環で、9カ月間、スウェーデン本社で働いている。基本

的には朝8時半から午後5時半まで、月曜日から金曜日までフルタイムで働く。

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

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

上司を恐れない 北歐のフラット型組織

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

間に位置する」と組織のあり方が国によって異なる。

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

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

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

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

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



ヴィック・リー氏

エリクソン
経営戦略マネジャー

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

教育から労働へ 自律と自立の一本の軸

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



佐野利男氏

前デンマーク日本国特命全権大使

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



モーナ・ラーセン氏

デンマーク国立社会研究所
主幹研究員

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



リスベス・ペダーセン氏

デンマーク国立社会研究所
研究部門長

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

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

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

なぜ、輝いているのか。

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

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

て、人はそれぞれユニークであってよいということを教える。

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

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

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

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

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

また、優秀な人材が教職に集まることも佐野氏は強調した。

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



るまでのテキストも教え方も教員の自由裁量に委ねられているのだ。

職種によってはシニアまで 続くキャリアチェンジ

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

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

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

ラーセン氏は「数字は持ち合わせていないが、キャリアチェンジ

は珍しいことではない」と言う。

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

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

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

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

いうのが正しい理解だと説明する。

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

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

人生時間への教育の取り入れ方が日本とは大きく違うのだ。

*日本生産性本部（2012）
『日本の生産性の動向』p.23。

日本の標準と北欧のライフキャリアの違い



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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

4

休職・復職、兼職で 起業をバックアップ

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

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

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

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

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

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

発注をこなしているという。

自己都合で休職、起業したのに
復職したら給料が上がった

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

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

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

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

起業のための休職によって、従業

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

カティー・ ゾルファガーリ氏

エリクソン
サービスデリバリーマネージャー

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



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

from FINLAND

ストラ・エンソ

長期労働者の 時間価値の最大化

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



トーマス・ティーリカイネン氏
HRマネジャー

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

フィンランドには「交代休暇制度」がある。

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

従業員が休職期間中、企業のコスト負担はない。

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

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

また、交代要員の半分程度が期間終了後、正社員に登用されると彼は言う。

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

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

ライモ・リップポネン氏

製紙作業員

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



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

*1ユーロ=約130円

断続的に休職し、 起業を軌道へ

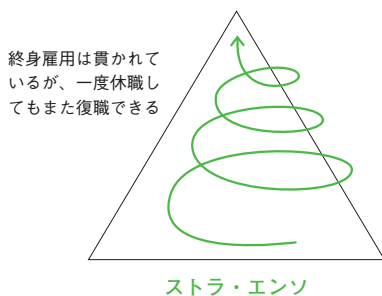
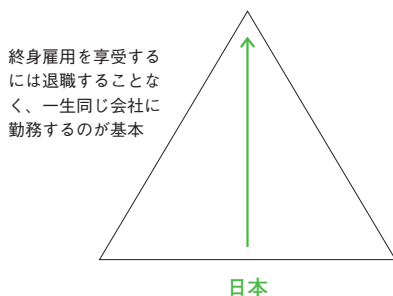
製紙工場に勤務するライモ・リップポネン氏は最近、断続的に1年間交代休暇制度を活用した。友人から買い取った屋根加工の会社を軌道に乗せるためだ。現在も社長を兼務している。

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



*2013年7月ヘルシンキ大学大学院生ヨーナ・キリン氏と編集部との調査。

日本の標準とストラ・エンソの終身雇用のあり方の違い



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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

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

休職してゼロから自宅建築

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

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

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

4カ月休職した間の国からの給

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

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

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

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

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

ペッテリ・ランダネン氏 シフト長

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



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



5

職業訓練生を受け入れ、 正社員化

北欧では、職業訓練という試業を通じて幅広い人材を登用する。

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

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

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

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

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

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

実践的な職業訓練で 新たな自分をキャリア開発

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

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

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

も自ら売り込みをし、半年限定とはいえ、職を得ることにつながった。

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

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



テレーサ・ラーセン氏

エリクソン
職業訓練生

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

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

試業だからこそ 幅広い人材の登用が可能

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



キット・アーベル氏

ISS
リクルーティングチーフ

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



ロッテ・ヨートルンド氏

ISS
HR担当次長

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

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

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

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

職業訓練は企業、実習生、双方



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

にとって「お試し」だからこそ、
ISSでは果敢なトライができる。

ダイバーシティで業績向上

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

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

ISSのダイバーシティ生産性調査（2010年）

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

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



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



デンマーク・コペンハーゲンにある
ビール会社のカールスバーグ本社。

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

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

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

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



ソーアン・シャースレウ氏

ISS
オペレーション・マネジャー

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

ミゲル・ベルグ氏

カールスバーグ工場
キッチン担当

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



ハンデを克服し、正社員に登用

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

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

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

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

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



ースレウ氏は説明する。

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

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

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

6

外部に門戸を開き、最適な人材を登用

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

北欧では、積極的に外部に門戸を開き、最適人材の確保に努める。

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

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

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

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

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

新しい風を積極的に取り入れる風土

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

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

起業のため自己都合で会社を休んだにもかかわらず、復職時には報酬

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

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

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

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



トーマス・クビスト氏

エリクソン
ネットワーク部門人事責任者
スウェーデン人事責任者

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



イボンヌ・エデンホルム氏

エリクソン
コミュニケーションマネジャー

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

からの社内プロセスに盲従しないことだ」とエデンホルム氏は言う。

**外部の視点で
組織マネジメント**

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

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

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

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

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

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

新しい風がエリクソンという企業組織の時間価値を最大化する。

エデンホルム氏のケースは、その1つの典型といえよう。

**記者として培った
スキルをフル活用**

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

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

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

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

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

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

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

from SWEDEN

アトラスコプロ

幹部職員の半数が 退職・復職した経験を持つ

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



ジャネット・リヴィン氏

組織開発および
人事担当上席副社長

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

全世界に4万人もの従業員を抱えるグローバルカンパニーであるアトラスコプロ。

同社の人材育成・採用の企業文化は、日本とは大きく異なる。

一橋大学の守島基博教授は「日本企業は戦後少なくとも正社員に

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

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

退職人材を活用、 幹部に積極登用

さらに、この会社は退職して別の企業で働くことも人材育成の一



写真提供：アトラスコプロ

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

環と捉えているようだ。

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

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

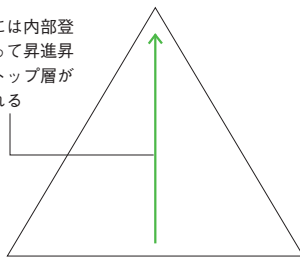
内外に管理職ポストの門戸を開き、最適人材の採用を模索することで、アトラスコプロは企業の内と外を融合させた人材育成マネジメントを実現しているのだ。

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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

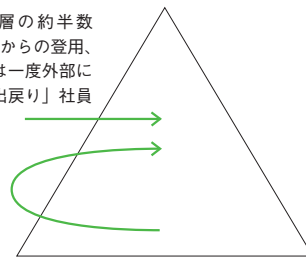
日本の標準とアトラスコプロの 適材適所のあり方の違い

基本的には内部登用によって昇進昇格し、トップ層が形成される



日本

トップ層の約半数が、外部からの登用、あるいは一度外部に出た「出戻り」社員



アトラスコプロ

総括

未来の働き方を いかに手に入れるか



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

PART

1

北欧流多様型キャリアを 規定する社会特性

同一労働同一賃金と 高い契約意識

自由に職を選び、働きやすくする
賃金体系と労働契約観

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

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

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

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

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

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

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



ラーズ・グルナー氏

スウェーデン企業連盟
法律顧問

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



マズ・カンブ氏

オーティコン
HR担当副社長

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

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



カスパー・クリステンセン氏
ジョブセンター長

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



ローネ・ヘンリクセン氏
デンマーク雇用省 国際部チーフ

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



マリエ・ジョスネス氏
ソルホテル・サンドヴァン従業員

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

転職・転職の セーフティネット

再就職しやすい環境がポジティブな転職・転職をバックアップ

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

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

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

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

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

国民性と タイムマネジメント

国民性を捉えた価値観に見合うワークスタイルの提供

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

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

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

ストックホルム商科大学の船渡和

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

*3 デンマークでは失業者に対して約8万種類の職業訓練プログラムを用意。

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

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

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

時間価値を最大化するデザイン

国民が幸福を追求しやすくする
時間価値創造の高い技法

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

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

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

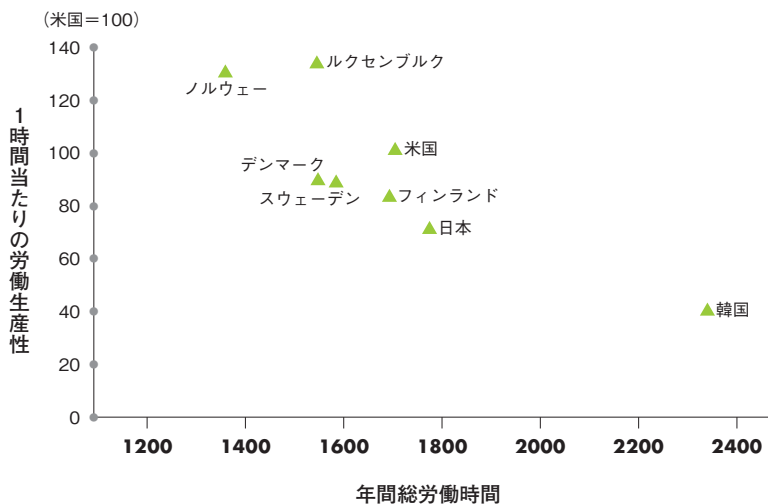
国なので、特に高めに出ている。

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

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

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

1時間当たりの労働生産性と年間総労働時間との相関図



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



トーマス・オスタグレン氏

アトラスコプコ・ジャパン
代表取締役社長

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



船渡和音氏

ストックホルム商科大学
交換留学担当

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



小野浩氏

テキサスA&M大学准教授

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

時間価値の創造性を高める社会と組織のデザインとは

時間価値を最大化する社会デザイン

時間価値を最大化する社会デザインとは何か

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

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

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

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

下の図を見てほしい。ライフキャリア*8を左から右への流れとする。

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

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

冒険ができる。精神的な保険が労働者の背中を押す。

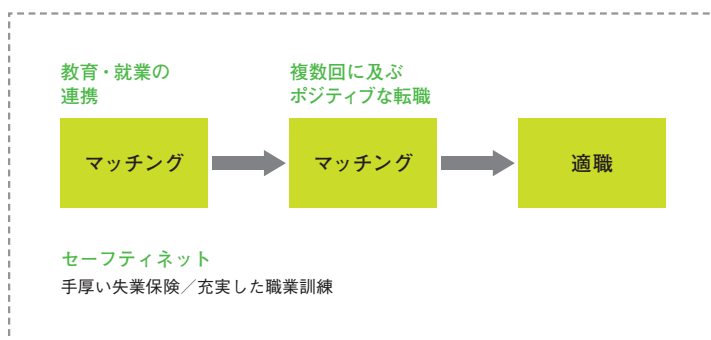
何度もポジティブに転身・転職を繰り返していくことで、多くの人々が「適職」を得、なかには「天職」と思えるほど成果を生み出せる仕事にたどりつく人もいる。私がマウンドに立つより、楽天の田中将大投手が投げたほうがバッターを三振に取りやすい。田中投手ではなく堺雅人氏が演じるから『半沢直樹』はヒットした。

餅は餅屋というのが、適職は生産性を高め、個人の幸せの追求を可能にする。

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

日本でも国が、企業が、そして個人が取り入れるべきだと思うことが

時間価値を最大化する社会デザイン



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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

時間価値を最大化する社会デザインとは「適職」への誘導である。

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

*8 ライフキャリアとは生涯にわたる人生経路のこと。

*9 守島基博、大内伸哉（2013）『人事と法の対話』有斐閣、p.31。

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



たくさんあるように映る。

時間価値を最大化する 社会と企業の仕組み

時間価値を最大化する社会デザインを参考にした国と企業への提言

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

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

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

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

時間価値創造がワークスタイルの変革をもたらす

北歐流の多様型キャリアは未来のワークスタイルの提示である

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

働く時間、場所、仕事の進め方。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

時間価値を創造する組織のデザイン

時間価値を最大化する自律性の高い組織デザインとは何か

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

なぜ、このトライアングルが時間価値を最大化するのか。

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

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

各従業員の創意工夫は一層の自由度を生むことになる(矢印②)。

要領がよければ時間にゆとりが出るのは当たり前のことだろう。

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

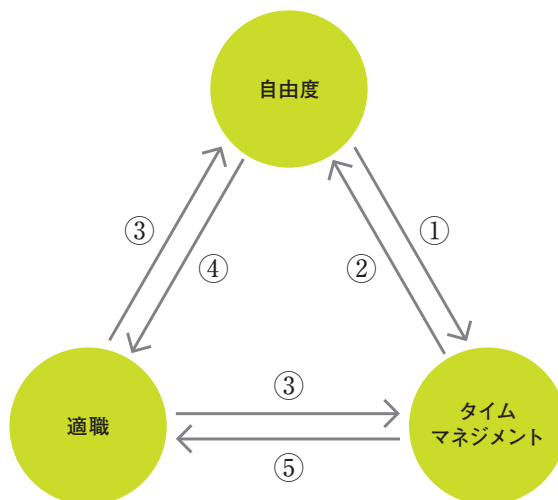
らも職業訓練という試業に長い時間をかけて適職を追求していく。適職に就いているほうが、より自分の関心やスキルに見合った仕事ができるため、要領を得やすい。結果として、限られた時間での仕事を可能とし、自由度もタイムマネジメントスキルも高まるというわけだ(矢印③)。

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

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

時間価値を最大化するのは自律性の高い組織のデザインである。

時間価値を最大化する組織のデザイン



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

出典：インタビューをもとに編集部作成。

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

このプラスのスパイラルにより、企業は生産性を高め、個人は幸福を追求できる。

時間価値の創造。企業と個人が取り組むべきこと

北欧流の組織デザインに
今こそ学ぼう

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

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

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

に踏み出しやすくなるというメリットもある。

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

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

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

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

北欧特集サイト開設

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

http://www.works-i.com/wp/w121_hokuo/



セシリア・フリッチ氏
ストックホルム商科大学
キャリアサービス担当



ヤニック・タレルップフース氏
コペンハーゲン商科大学
キャリアカウンセラー



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



ポール・エリック・ゼーエステッド・クリステンセン氏
ネストベ市 HR部長



イーナ・シダー・イェンセン氏
ネストベ市 インターンシップ実習生

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 24

シスコシステムズ 平井康文氏

代表執行役員社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



グローバルIT企業が、あえて目指す “社徳のある”会社とは

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Hirai Yasufumi_1960年生まれ。九州大学理学部卒業。日本IBMで経営戦略や通信産業事業、ソフトウェア事業などのマネジメントに携わる。マイクロソフト日本法人に転職後は、執行役専務としてエンタープライズビジネスを担当。2008年3月にシスコシステムズ入社、副社長を経て2010年8月に社長就任。米国本社のシニアバイスプレジデントを兼任する。趣味はチェロ演奏。

ネットワーク業界におけるリーダーとして、ルーター、スイッチなどの製品から人々のコミュニケーションやコラボレーションを変革するソリューションまでを提供するシスコシステムズ。日本法人は日本のインターネットの発展と共に歴史を刻み、2012年がちょうど20周年だった。“成人”を迎えた企業に、平井康文社長は改めて“人徳”ならぬ“社徳”を求めている。

互いをリスペクトし
仕事の過程を楽しむ

——シスコシステムズというとルーターの会社というイメージが強かったのですが、最近はそのだけではないようです。

通信事業者向け、一般企業向けのルーター、スイッチといったネットワーク機器はたしかに主力製品ですが、最近では、サーバー構築から、IP電話やビデオ会議ソフトなどを使って映像と音声を統合して共同作業を進めるユニファイド・コラボレーションまで、事業のポートフォリオが



広がっています。

たとえば、大型モニターに等身大で遠隔地の人を映せる仮想会議システム。私たちは「テレプレゼンス」と呼んでいます。日本と海外をつないだ会議でも違和感なくコミュニケーションができます。安倍晋三首相が主宰する産業競争力会議でも、出張が多い民間議員のためにこのシステムが使われています。

米国本社はシリコンバレーでの創業ですが、ベンチャー企業ならではの活力と伝統的な大企業の持つ洗練された経営手法が共存するユニークな会社です。その根底にあるのが、「シスコカルチャー」と呼ばれる共通の価値観です。現会長のジョン・チェンバースが8つのフレーズに集約させました。

すべての社員が互いにリスペクトしながら、うまく協力・連携し、チャレンジ精神・スピード感を持って行動し、結果を出しながら、その過程を楽しもう——そんな内容です。それはカードになっていて、社員は常時携帯することになっています。——その日本語化にあたって平井社長は、“社徳”という言葉を感じ込んだそうです。

企業理念、社是、社訓、ビジョン。いろいろありますが、標語として掲げているだけでは意味がない。全員で共有して、さらに共感、共鳴・共振へと高めないと、お客さまに感動をお届けすることはできません。カ

ードに命を吹き込む作業が欠かせないのです。シスコカルチャーを改めて考えようと、2012年2月には日本法人の管理職、約150人が参加するワークショップを催しました。8つのフレーズ一つひとつに「品位」「人財」「創新」など漢字の二字熟語をあてはめました。

日本にも古くから近江商人の「三方良し」という言葉がありますね。現代の経営の言葉に置き換えると、顧客本位、社員重視、社会との調和でしょうか。これに企業独自の能力が加わることで経営の革新ができる。その独自の能力こそ、シスコカルチャーだと私は考えています。それをあえて日本語で、一言で表現すれば“社徳のある企業”。“社徳”という言葉は私の造語かもしれませんが、私のこだわりです。

製品はいくらでもコピーできる。人材が足りなければ外から採用すればよい。しかし、組織の風土は誰にも真似できません。まさにその風土に当たるもの、全体をまとめるものとしてのカルチャーは、これからの企業経営の柱になると思います。

子どもたちに語りかけ
社員自身が学ぶ

——“社徳”の実践形態として社会貢献を重視されています。

社会貢献は、私たちの事業計画のなかにしっかり組み込まれています。

そこではシスコの事業活動そのものが、どれだけ社会的価値を提供できるかという視点が重要です。その1つにNPOなど外部組織とのパートナーシップがあります。最近は、子どもたちの学びを支援するNPO「じぶん未来クラブ」との協業でいくつかの試みをしています。

——「お仕事探検隊」というのがありますね。

小学生向けに社会人の仕事を紹介するプログラムです。これを発展させて、「仕事のチカラ」と名づけた高校生向けのプログラムも実施しました。新入社員やマネージャークラスに仕事を通じて自分が得たもの、失敗談を含む実体験を語らせたのです。生徒の学び以上に、教壇に立った社員の学びのほうが大きかった。期せずしてみんなシスコカルチャーに根ざした話になったのは、うれしいことでした。

私たちの社会貢献の背景にはシスコカルチャーへの共振がある。もっ

とこの「仕事のチカラ」プログラムを深めたくなくて、2013年6月には福島県いわき市教育委員会が中学校の生徒会の交流を目的にスタートさせた「生徒会長サミット」に、大半の役員が参加させてもらい、ワークショップを開きました。

——いわき市を選んだのは、東北の震災復興支援という狙いもあるのでしょうか。

それもありますが、何より「はばたこう～いわきから、日本へ、世界へ、未来へ～」というサミットの理念に共鳴しました。当社は7月が期末なので、役員の中には当初「この忙しいときに」と言う人もいたけれど、日程が近づくとつれて、みんな熱心に準備していました。それぞれが考える「リーダーシップとは」を、実体験を踏まえてプレゼンテーションしたのですが、当日の朝近くまでかかってスライドを作成したチームもあります。私も日帰りで参加しました。今の中学生はストレート

ですから、社長の給料はいくらですか、社長が愚痴りたいときは誰に言うんですか——なんていう答えにくい質問も飛び出しましたね（笑）。

このプログラムに参加したことで、役員間の連携がさらに深まりました。ふだん業務上はあまり連携関係のない担当部署でも、サミット参加の準備ですっかり打ち解けました。その成果はビジネスにも生きています。

自社製品を活用して ライフとワークの橋渡し

——企業文化を標語だけに終わらせて、役員から新入社員までが実践して、それを深めるわけですね。個人の働き方を尊重するというカルチャーも、斬新なワークスタイルとして定着していると聞いています。

ビデオ・コミュニケーションを駆使したユニファイド・コラボレーション・システム。私たち自身が、それを使った在宅勤務など、多様な働き方を模索してきました。今では私自身もそうですが、たとえ移動の車なかからでもタブレットで会議に参加できるようになっています。

ビジネス環境がグローバルに広がる時代に、仕事は9時から5時で割り切れるものではない。メールを見たり交通費精算のためだけに、オフィスに顔を出す必要はない。スマートデバイスを使って、いつでもどこでも仕事ができる。そうしたワークスタイルを形にして実践したのが、2012年7月にリニューアルした大阪・梅田のオフィスです。個人の執務スペースはなく、デスクは共有の完全なフリーアドレスです。



いわき市「生徒会長サミット」でのワークショップ。プレゼンテーションする社長（写真左）と、生徒たちと話し合う役員（写真右）

新しい働き方を体現する大阪オフィス

こちらで紹介動画がご覧になれます。

http://www.youtube.com/watch?v=tDbMx3Nl_VY

柔軟な働き方を通してこそ、個人の生活と仕事がうまく橋渡しできるようになる。私たちは「ワークライフバランス」ではなく、あくまでも生活を先において「ライフ&ワーク・ブリッジ」と呼ぶのですが、それが実現することで、社員の一人ひとりの人生の充実度が高まるだけでなく、顧客対応のスピードや満足度も高まっていくのです。

育児休暇を取っているサポート部門のあるスタッフは、自宅にいながらにして、コールセンター業務をこなしていました。東日本大震災のときも、2週間東京本社をクローズしたんですが、もし東京に不安があるなら、香港でもシンガポールでも世界のどこのオフィスで仕事してもよいことにした。それでも業務はつがなく回っていました。——企業としては生産性が向上し、社員は個人が尊重され、顧客には活用イメージの湧きやすいシステムが提供される。まさに「三方良し」ですね。

ただ、ICT機器を導入すれば、生産性向上やライフ&ワーク・ブリッジがすぐに実現できると考えるのは早計です。ITは何かを実現するための手段にすぎない。主語になるのはあくまでも人であり社員です。——テレビ電話の導入で、どんな会社でも瞬間にシスコのようになるわけではない。

なぜシスコではそれができるのか。お互いを尊重する、お互いが助け合い協業するという、まさにシスコカルチャーが根づいているからだと思います。社員同士の深いコミュニケーションがベースにあるから、テレワーク



やダイバーシティが可能になる。

私は全役員と最低毎月1回は個別に話し合うことにしています。「One on One」というこの仕組みは、各部署のマネジャーと部下の間でも実施されています。経営の意思決定にはスピードが重要といわれますが、どんなに迅速な意思決定をしても、それが共有され、実行されなければ意味がない。逆にコミュニケーションに時間をかければ、実行スピードは自ずと上がっていくものです。

変化の激しい時代に、フレキシビリティとアジリティは企業の強みになるでしょう。その実現には、フェイス・トゥ・フェイス、時にはテレビ会議を使ってでも、コミュニケーションに力を入れることが欠かせないと思います。

シスコシステムズ合同会社

■本社所在地/東京都港区 ■設立/1992年 ■従業員数/1288人(2013年1月現在) ■資本金/4億5000万円

AFTER INTERVIEW

会社を通じて日本を変える 未来の働き方の勘所

平井氏は「日本企業における先進事例をつくり、会社を通じて日本を変える」と、ワークスタイルの革新に力を注いでいます。Works誌表紙のキャッチフレーズ「人事が変われば、社会が変わる」と通底するコンセプトであり、つい身を乗り出して話をお聞きしました。

シスコシステムズは、テレワークなど未来の働き方を推進しています。メンバーはいつも同じ時間、場所で働くとは限らないせいか、「One on One」と呼ばれる対話、チームでの被災地支援、「社徳」カードなど、価値観の共有を強く意識しています。未来の働き方の勘所はそこにあるのだと、気づかされました。(本誌編集長)

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

野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。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でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。



VOL.70

シートセンター LASBEND-AJ / アマダ



シートセンター LASBEND-AJ本体（左）。プログラムを入力して材料をセットすると製品が自動でつくられる「夢のマシン」だ。1個の試作品から量産まで対応する。大きさは縦約5.5メートル、横約7.1メートル、高さ2.5メートル。従来は加工工程ごとに4つのマシンが必要だったが、これがあれば1つで間に合う。上の図解は加工の流れを示す。

現代の生活は金属製品に囲まれている。自動車、飛行機、電車、エレベーター、スチール家具、パソコン、自動販売機、携帯電話……これらのすべてに共通するのが、金属板からさまざまな形状を生み出す板金加工だ。加工に用いる板金機械は、世界でもドイツ、イタリア、日本が強い競争力を持つ。この板金機械業界で日本のメーカーが「夢のマシン」を完成させた。切断、成形、タップ（ネジ山を出す）、曲げの全加工工程を1台の機械で自動でこなす世界初の工程統合型オール・イン・ワンマシン「シートセンター LASBEND-AJ（ラスベンド）」。開発したのは、世界シェア20%、国内シェア55%の総合金属加工機械メーカー、アマダだ。

開発期間はわずか2年。リーダーを務めた板金機械開発本部の森岡岳也・工程統合機開発PJリーダーの言葉を借りれば、目指したのは、「小麦粉と水を入れればラーメンができるような機械」だった。各国から

集められた技術者たちは、あまりにも困難な課題に全員が「不可能」と反発した。そこで、リーダーは既存の概念を覆す、かつてない取り組みに挑んだ。

それは奇しくも、まったくの異分野、イノベーションの最先端を走るコンピュータのソフトウェア開発で「アジャイル・スクラム」というアメリカ発の最新手法と同じプロセスをたどっていた。その手法のルーツをたどると、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と讃えられた1980年代、日本の先進企業が行った新製品開発の方法に行き着く。そこでは本連載監修者、野中郁次郎・一橋大学名誉教授が重要な役割を担っていた。

めぐる因果は何を意味するか。日本に起源を持ち、不確実性の高い時代に注目される「アジャイル・スクラム」とはどんなものか。そして、工作機械製造という異分野でその手法が自然に生まれていた事実は何を物語るか。アマダが達成した「夢のマシン」の開発を通して、

板をパーツに変える「夢のマシン」 アメリカ育ちの開発手法は日本生まれ

日本企業の“知識創造復活”の道筋を探ってみたい。

究極のオール・イン・ワンマシン

まずは、「夢」の背景から入ろう。森岡の上司で開発を統括した伊藤克英・板金機械開発本部長によれば、工程統合と自動化は技術者の夢であるだけでなく、板金業界の未来を託す“頼みの綱”でもあったという。

「1つは少子高齢化による後継者難です。1990年代以降、大量生産から多品種少量、変種変量の時代に入り、製品も高機能化・複雑化し、短納期化が進むなかで、熟練の技がより必要なのに後継者がいない。もう1つは板金業界が3K（きつい・汚い・危険）の職場で若年層から敬遠されることです。アマダは昔から直販方式をとり、開発者自身が顧客のもとで生の声を聞いて製品づくりに活かしてきました。どうすれば顧客の抱える問題を解決できるか。1990年代には数百社ものユーザー工場に1日中張りついてビデオカメラを回し、記録した職人の技や経験則を数値化、データベース化して機械のNC（数値制御）化を進めました。次のステップが工程統合と自動化です。それは板金業界が後継者難と3K問題から脱却し、変種変量・短納期化に対応していく究極の解決策だったのです」

板金業界が抱える問題は、先進諸国共通だったのだろう。ラスベンドの開発はアマダの欧州最大ユーザーで、ドイツの精密板金加工業界をリードするBVS社より持ち込まれた。「究極のオール・イン・ワンマシンをつくっていただきたい」。2010年夏、同社を訪問したアマダの岡本満夫社長はトップから直に要請を受けた。「お客さまとともに発展する」を理念とするアマダは、これを快諾。2年後に開催予定の世界最大の板金機械見本市「EuroBLECH（ユーロブレッヒ）2012」での発表を約束し、トップ自ら期限を区切った。

開発は困難をきわめた。たとえば、機械の心臓部と

されるNCだ。アマダは曲げ加工のNCでは他社の追随を許さないが、今回は切断、成形、タップ、曲げの4工程を「1NC・1プログラム・1オペレーター」で自動化する。機械の関節部にあるモーターの動き方の「軸」を17軸同時に動かす。そこでオーストリアのNC会社、B&R社との共同開発に踏み切ったが、複雑さと精度の高さに同社の技術者は後ずさりをした。

加工工程の仕方も複雑そのものだった。材料は横に寝かすのではなく、フローティングヘッドと呼ばれる機構により、材料の一部をツメでつかみながら、最初から最後まで一貫して垂直に吊す。レーザーで行う切断はクラー加工といって、1枚の材料で複数の製品をスズナリ状につくるため、一つひとつが外れないよう各所にミクロン単位のジョイント（継ぎ目）を残しておく。

最も難しいのが2次元の材料を3次元に変える曲げ加工だ。スインギングプレスといって、材料は吊したまま、曲げる箇所を表裏両側から挟んだ機械のほうを回転させる。曲げる際、材料に過度のストレスがかかってミクロジョイントが切れ、製品が落ちないように、人間の手のようにしなやかに力の加減を行う。機械から出てきたパーツはプラモデルの部品のバラシのように、手で簡単に取れる状態にする（42P写真）。しかも、プラモデルのように不必要なゲート部分が出ない。これらの工程を自動で行える機械をつくるのだ。

技術者に言い訳させない

アマダの開発拠点、静岡県富士宮市のイノベーションセンター。世界の各拠点やB&R社から集まった日本、ドイツ、イタリア、オーストリア、スペイン、インドの技術者たちは、「2年間でこんなに多くの機能が全部できる訳がない」と一斉に「ノー」の声をあげた。このままでは先に進めない。そこでリーダーの森岡はメンバーが動き出すよう、独自の方法を編み出し

ウォーターフォール・モデルから アジャイル・スクラムへ

た。それは当初は“なだめすかし”のテクニックだった。「私はメンバーにこう言いました。『わかった。では、ユーロプレッヒ2012では、どの工程も基本機能だけに絞ったものを出すことにしよう。まずはこの機能について、メカも、ハードウェアの制御も、ソフトウェアも、みんな同時に動いて1カ月で仕上げよう』と。すると、どの担当者も自分は何をやるべきか、集中して考え、動き、期間内にやりとげました。そこで、『では次の機能をやってみよう』と提案し、同じように繰り返していきました。同時並行ですから、仕様のとり違えがないよう、毎日全員が集まって朝のミーティングを開き、進捗状況と今日やるべきことを確認し合いました。こうして機能を順次拡充していくうちに、『できる訳がない』と言っていたメンバーが『あ、できるんだ』と自信が持てるようになり、結局、最大限の機能が実現できることになったのです」(森岡)

伊藤も、メンバーの仕事ぶりの変化に驚いたという。「従来は互いに話したこともなかった各部門が、今回は壁を越え、『こうすれば制御もしやすくなるのでは』『こんな形ならソフトウェアはより楽になるのでは』とプラス思考で意見交換し、毎日歩調を合わせました。だから短期間で完成させることができたのです」



伊藤克英氏

アマダ
取締役 兼 執行役員
板金機械開発本部長



森岡岳也氏

アマダ
板金機械開発本部
工程統合機開発PJリーダー

岡本の約束は見事に果たされる。2012年10月、ドイツでの見本市。ラスベンドの登場に来場者は目を見張った。オペレーターが図面のCAD（コンピュータ支援設計）データを入力すると、CAM（コンピュータ支援製造）のプログラムが自動作成される。板金の知識がなくても「ゲーム感覚」で操作できる。加工開始。金属板がものの5分でパーツになって出てきた。

「従来は切断、成形、タッパ、曲げを行うのに4台の機械と4人のオペレーターが必要でした。1工程が終わるたびに材料を次工程へ運ぶ。曲げ加工では図面をもとにプログラムを作成し、金型をセットして試し曲げをし、具合を見て金型や曲げ順を変える。機械とオペレーターをフル活用できても1日はかかり、少量生産なのに失敗作も避けられませんでした」(伊藤)

ラスベンドなら夕方、発注元から図面をもらって入力すれば、夜間、工場が無人でも、翌朝には失敗もなく完成品が揃う。アマダはラスベンドの開発により、ドイツで最も権威のある業界誌が革新的な製品に対して贈る賞を、依頼者のBVS社と共同受賞した。

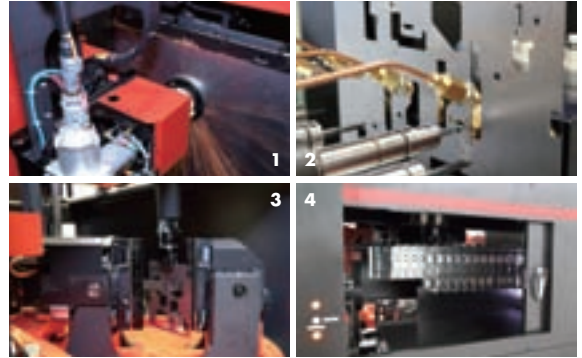
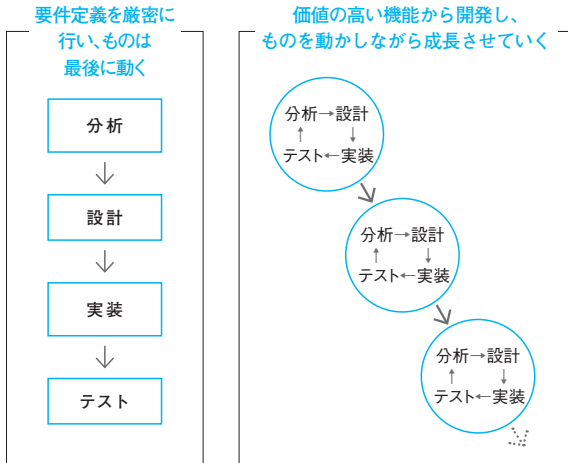
画期的なショートケーキ方式

ここから予想外の展開が始まる。ラスベンドの完成後、伊藤と森岡はアマダの研究のため訪ねてきた野中と出会い、自分たちの取り組みが、コンピュータのソフトウェア開発でアジャイル・スクラムと呼ばれる方法と、結果的に同じやり方をしてきたことを知る。

「開発前、われわれはアジャイルも、スクラムも知りませんでした。結果として自分たちが生み出した方法が間違っただけではなかったことを知ったのです」(森岡)

アジャイル・スクラムとはどのようなものなのか。従来、ソフトウェア開発の現場ではウォーターフォール（滝）・モデルが主流だった。分析、設計、実装、テストの各工程を明確に分割し、要件を厳格に定義する

図 ウォーターフォール・モデル(左)とアジャイル・スクラム(右)



ラスベンドでの工程のいくつか。1.縦型レーザーで切断加工する。2.タッピング(ネジ山を切りつつ穴加工する)のシーン。3.スイングプレスによる曲げ加工を行い、4.最後、完成品が大容量ストレージに自動で収納される。

と、滝の水が落ちるように前工程の成果物に基づいて後工程を順次行っていく。前工程への手戻りが起きないように、緻密な開発が求められる。ただ、開発は長期間にわたり、顧客は最後まで動くソフトウェアを見ることができない。仕様の変更、ニーズの変化、新技術などへの対応も難しい。結果、成功率が低く、リーダーは怒り、メンバーは困憊し、顧客は不満足。ウォーターフォール・モデルが限界に達し、新たにアメリカで登場したのがアジャイル・スクラムだった。

分析、設計、実装、テストの各工程の技術者が6～7人でチームを組み、開発する機能のうち、顧客にとって価値の高い機能から短期間(基本は1カ月)で並行して開発を行い、いち早く動くソフトウェアをつくる。顧客の意見もフィードバックし、必要に応じて修正。次の機能も短期間で開発するというサイクルを繰り返し、成長させながら完成させる。それはケーキづくりに例えられる。スポンジケーキを焼き、クリームを塗る作業を1層目、2層目……と順に行って最後にデコレーションをしてホールケーキを完成させるのではなく、いきなりショートケーキをつくり、順次つなげていく。アジャイルとは「俊敏な」という意味だ。

特徴的なのは、メンバー間の連携を重視することだ。全員が毎朝決まった時間、場所に15分でも集まり、必ず顔を合わせて朝会を行い、1人ずつ、「昨日やったこと」「今日やること」「障害になっていること」を順

に話し、情報と状況を共有する。ホワイトボードや付箋も使うが、短時間では伝えたいことをすべて言語化できるわけではない。身振り手振り、身体そのものの共振・共感・共鳴を通して暗黙知を共有する。

開発の総責任者はプロダクトオーナー、チーム全体をマネジメントする役割はスクラムマスターと呼ばれる。スクラムマスターは管理ではなく、チームを支援する役割を担う。こうしてメンバーが互いの専門性を相互に浸透させながら、決められた時間内にダイナミックに開発し、創造性と効率性を両立させるのがアジャイル・スクラムだ。アマダでも板金機械の開発は従来、ウォーターフォール・モデルで行われていた。

「最初に開発要件提示書をつくり、フィジビリティスタディにかけて実現可能性を検討し、訂正加筆したものを“本”にすると、それが“バイブル”になり、以降、各工程を順に行っていくやり方でした」(伊藤)

「まずメカの設計を行い、次はメカを動かすための制御を考え、続いてユーザーが製品をつくる際のプログラムを自動作成するCAMのソフトウェアをつくっていく。最初に仕様をガチガチに決めてスタートするので、仕様以上のものはできないとして、変更なしに進めるのが普通でした」(森岡)

しかし、ラスベンドの開発では、開発を依頼してきたBVS社から途中で仕様変更の要請が予想され、B&R社からも要件変更が入る可能性があった。高い

アジャイル・スクラムのルーツは 日本企業の製品開発手法

ハードルに向け、「できない」と思い込んでいるメンバーをどう動かすか。既存の概念を覆す“ショートケーキ方式”に挑んだねらいを森岡はこう振り返る。

「技術屋さんたちはとかく、『これはできない。メカ屋さんがまだできていないから』『仕様が下りてきていないのでできない』等々、先に言い訳を用意します。今回はそれをさせたくなかった。だからみんなを集めて“できる話”をさせました。すると、だんだん言い訳ができなくなって、みんな、自分でできると言ったことを実行していくようになりました。プロジェクトの間、実際に私の役割はリーダーというより、各部門間を取り持つサーバント役でした。従来やり方では2年での開発は明らかに不可能でした」

再生の鍵は自分たちのなかに

伊藤と森岡はさらに、アジャイル・スクラムの原点が日本にあることを知る。それは、1986年に野中と竹内弘高・現ハーバード大学経営大学院教授が『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌上で、日本企業の新製品開発の方法について発表した論文によってだった。執筆のために、野中らが調べたホンダ、キャノン、富士ゼロックスなどの事例では、製品開発の各工程の境界を分けて分断するのではなく、相互にオーバーラップさせ、ともに仕事をしていた。そこで、研究開発、生産、販売などの各部門が^{クロス・ファンクショナル}職能横断的なチームを組み、相互に浸透し合う状態をラグビーに例えて「スクラム」と呼んだ。この論文をウォーターフォールに代わる新モデルを探していたアメリカの技術者が見つけ、ヒントを得て考え出したのが、アジャイル・スクラムだった。

アマダではラスベンドの開発の成功を機に、アジャイル・スクラムの手法を要素技術の開発にも取り入れる動きが始まるなど、既存のウォーターフォール型の手法を全面的に見直す方向にあるという。

ラスベンドによるサンプルワーク。出っ張った部分が製品で、ミクロン単位のジョイントで接合されているため、手で少しの力を加えるだけでバラシが可能だ。



先の日本企業研究で野中らは、スクラムを組む職能横断的なチームの特徴として、「自己組織化チーム」であることを示した。自己組織とは、メンバーが「管理一被管理」の関係ではなく、チームの目的を達成するよう、自分の役割と価値を理解し、自らを動機づけながら自律的に知を生み出していき、互いの相互作用により、高度な知が創発されるような組織であるとされる。

板金機械業界もモジュラー化が進み、新興国勢が勢力を拡大、日本メーカーはいかに高い付加価値を提供できるかが問われているという。1980年代の日本の先進企業はイノベーションを生む知恵として、スクラムを組む自己組織化チームをつくり出していった。アマダのラスベンド開発チームが2年で「夢のマシン」を完成させる難題を解決するため、同様の知恵を生み出したことはきわめて示唆的だ。1990年代以降、日本企業はアメリカ型分析的経営に傾斜したが、失われた20年を取り戻す答えは自分たちのなかにあることを、ラスベンドの成功は示しているのではないかな。なぜなら、野中らが行った事例研究こそが、後に日本が誇る「知識創造理論」を生み出すきっかけになるのだから。(文中敬称略)

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

ウォーターフォールからアジャイルへ 「知の機動力経営」の対応力に学べ

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

私が日本の金属加工機械産業に関心を持ち、アマダの研究を行ったのは、好不況の波にもまれながら競争力を維持している理由を探るためだった。今回ラスベンドの開発において驚いたのは、ソフトウェア開発の最新手法アジャイル・スクラムと同様の手法が行われていたことだ。開発責任者もリーダーも事前に知っていたわけではない。現実の実践のただ中で本質を追究し、困難を克服する知恵として自らの手で革新的方法を案出したことは刮目に値する。

ソフトウェア開発におけるウォーターフォール・モデルは、開発要件を厳密にドキュメント化すると、トップダウンで各工程に分析的に振り分けて製品をつくりあげていくという演繹的アプローチをとるため、開発の過程で創造性を付加する余地が少ない。

不確実性の時代の開発スタイル

一方、アジャイル・スクラムは、開発プロセスを短期間で区切り、各工程を並列で進めて早くプロトタイプをつくる。ユーザーの意見をフィードバックして修正を入れるのが通例で、このサイクルを反復しながら成長させ、ボトムアップで完成品をつくるという帰納的アプローチをとる。各工程が並列で開発を進める過程では、メンバーは互いに暗黙知を共有しながら形式知化し、文脈に応じた創造性を発揮しなければならない。開発する機能の優先順位の変更もある。不確実性が高く、顧客自身、自らのニーズを明確に示すことが難しい今の時代には、きわめて機動的でダイナミックな開発スタイルといえる。

メンバー全員が暗黙知を共有しながら同時に走るアジャイル・スクラムは、日本企業が活力にあふれ

ていた1980年代半ば、私と竹内弘高・現ハーバード大学経営大学院教授が行った日本企業の新製品開発プロセスの事例研究に起源を持つ。もともとモノづくりとの関わりが強いため、板金機械というハードウェア開発において、アジャイル・スクラムと同じ手法が自ずと生まれたことは納得できる。ただ、アマダの場合、いくつか注目すべきポイントがある。「お客さまとともに発展する」を経営理念とするアマダは、現場に張りついて、顧客のなかに蓄積された暗黙知を共有し、形式知に変換するという現場主義が染みついていた。岡本体制になった2003年に「販売のアマダ」から製販一体による「エンジニアリングのアマダ」へと転換。以来、単体機の販売から、顧客が製品をつくるのに適した工程提案へと舵を切り、部分最適ではなく、顧客にとっての全体最適を追求する姿勢が定着していった。

フラクタル組織が機動力を生む

なかでも出色なのは、静岡県富士宮市のイノベーションセンターのあり方だ。開発と製造部門が同一事業所に集約され、企画から開発、製造まで一体体制が生まれ、全体と部分が相似形で形成されるフラクタル組織になっている。そこでは、顧客との現場での暗黙知の共有、暗黙知の形式知への変換、部分最適より全体最適といった知の作法が現場レベルで実践されていた。それ故に、「夢のマシン」という困難な課題に直面したとき、機動的でダイナミックな開発方法を、状況に応じて自ら生み出すことができた。「知の機動力経営」ともいべきモデルであり、日本の工作機械メーカーの強さの秘密がここにある。

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、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。

好きなことを極め、
揺るぎない自信を手に入れた

内藤大助氏 Naito Daisuke

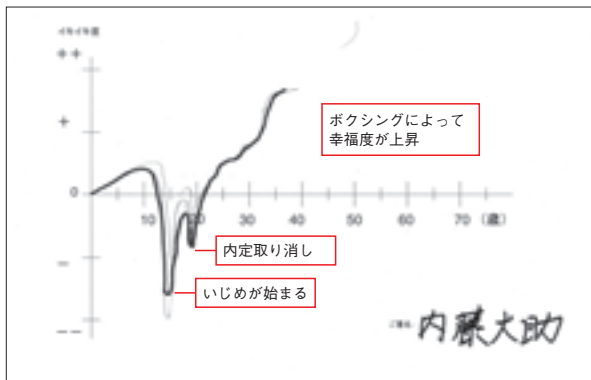
元プロボクサー

Career History

内藤大助氏の
キャリアヒストリー

1974年	0歳	北海道虻田郡生まれ。出生前に両親が離婚
1987年	13歳	中学入学。学校ではいじめの標的になり苦しんだ
1992年	18歳	北海道豊浦高等学校卒業。上京し、兄が勤務していた木工所でアルバイトを始める。ボクシングに興味を持ち、19歳で宮田ボクシングジムに入門。22歳でプロデビュー
1998年	24歳	全日本フライ級新人王決定戦で王座獲得
2001年	26歳	日本王座に挑戦するが、引き分けで獲得ならず。翌年にはWBC世界フライ級王者・ボンサクレック選手に挑戦するが、KO負けを喫する
2004年	29歳	日本王座獲得。同年の防衛戦では日本タイトルマッチ史上最短(当時)の1ラウンド24秒でKO勝ち。翌年には世界王者・ボンサクレック選手に再挑戦するが、負傷判定*で破れる
2007年	32歳	WBC世界フライ級王座3度目の挑戦で、ボンサクレック選手に判定勝ち。世界王座獲得。
2009年	34歳	6度目の世界王座防衛戦で亀田興毅選手に判定負けし、王座陥落。翌年5月の再起戦でKO勝ちするも、その後は試合を行わなかった
2011年	37歳	現役引退を表明。引退後は解説者やタレントとして活躍している

*負傷で試合が進行できない場合に、規定のラウンドまで達していれば、そのラウンドまでのポイントで勝負を決める。



直筆の人生グラフ。いじめの標的にされていた中学時代が最も深い谷底。ボクサー時代は、試合に勝つごとに人生の充実度が増している。

元WBC世界フライ級王者の内藤大助氏。現役時代の戦績は42戦36勝3敗3分。KO率も高く、王者の名にふさわしい成績を残した。強面なボクサーとは異なる、柔和なキャラクターが注目を集め、引退後もボクシングの試合解説者やタレントとして活躍している。

「いじめられっ子」の過去を
断ち切りたくてボクシングを始めた

中学時代は同級生にいじめられ、苦しんだ。暴力も受けたが、仲間はずれや言葉による嫌がらせなど精神的ないじめがこたえたという。

「悔しかった。中2のクラス替えを機にいじめが始まって、『ボンビー(貧乏)』と呼ばれ、ストレスで胃潰瘍になってね。下痢もひどく、毎日3回薬を飲んでた。でも、みんな見て見ぬふりでした。1人だけいじめの首謀者に注意してくれた先生がいて、一時はおさまったけど。その後、またやられた。僕は体が小さく、口も立つほうじゃなかったから、どうしようもなかったんです」

高校進学後は新たな友人と出会い、元来の明るさを取り戻したが、いじめのトラウマには長い間悩まされた。「内定していた就職を、先輩とのつまらない口論でファイにして、ますます自分に自信をなくしてね。自分も人も信じられなくて、ひねくれてしまっていました」

そんな姿を見かねた母から「修行してこい」と家を追い出され、上京。兄が勤務する木工所でアルバイトとして働いていたある日、雑誌を見て興味を持ち、ボクシングジムに通い始めた。これが大きな転機となった。

「はじめはただ、腕力をつけたいと思ったんです。強くなって、自分をいじめた奴らを見返してやりたいって。でも、一生懸命練習する仲間に出会って、リングに上がる先輩がかっこよく見えるようになった。気がついたら、自分もプロボクサーを目指していました」

「自分にはどうせ無理だ」という気持ちもあったが、あるジム仲間の言葉をきっかけに変わったという。

「彼はいつも僕の愚痴を黙って聞いてくれたんだけど、あるとき『大ちゃんをあきらめてばかりだね。俺なんて、頑張れば何でもうまくいって思ってるもん』とのんびりした調子で言われてね。能天気だなとあきれたけど、その言葉がじわりと効いてきて。頑張ればうまくいくなんで夢物語みたいだけど、現実になったら面白い。やるだけやってみようかなと思うようになったんです」

初の世界王座挑戦で史上最速KO負け。
「日本の恥」と言われ、屈辱を味わった

トレーニングに打ち込むようになると、もともと運動神経に恵まれていた内藤氏はめきめきと腕を上げた。22歳でプロデビューし、24歳で全日本フライ級新人王を獲得。同時期に結婚して気力も充実し、順調に試合を勝ち進んでランクを上げていった。

「地元の後援会もできて、みんなから持ち上げられるようになってね。それまでは純粋にボクシングが好きでやっていたのに、有名になりたい、モテたい、金ほしいって欲が先に立って、完全に舞いあがっちゃった（笑）」

ところが、26歳で挑戦した日本タイトルは引き分け。

翌年には世界王座を狙ってタイのボンサクレック・ウォンジョンカム選手に挑戦したが、世界タイトル史上最短の1ラウンド34秒でKO負け。インターネットには「日本の恥」と書かれ、辛酸をなめた。

「負けて離れていく人たちも多く、傷つきました。でも、変わらず応援してくれる人たちもいた。うれしくてね。この人たちを喜ばせるためにもう一度頑張ろうと、29歳で念願の日本王座をとりました」

勝利後のインタビューでは、次の試合について聞かれても、泣きながら「もういいです」と繰り返した。

「当時は日中バイトして、夜はジムに通う日々。生活が苦しくて家族に迷惑をかけていたので、日本王座をとって、みなさんに恩返しできたらやめようって決めていたんです。でも、いざ目標を達成したら欲が出て。世界王座再挑戦をかけてトレーニングに励みました」

だが、2度目の世界王座挑戦も負傷判定でボンサクレック選手に完敗。負けたらやめるつもりだったが、決心がつかず、最終的には現役続行の道を選んだ。

「もともとは『いじめられっ子』を抜け出すためにボクシングを始め、肉体だけでなく精神も強くなって、『俺はもう二度といじめられない』と自信を持てるようになった。だから、もう十分のはずなのに、どうしてもやめられなかった。減量して、殴り合って、あんなにつらいのに、不思議だよ。楽しかったんだよね、仲間がいて」

応援してくれる人の存在に励まされ、
3度目の挑戦で世界王座を獲得

世界王者の座をかけて、三度^{みたび}ボンサクレック選手に挑む機会が巡ってきたのは2007年。32歳のときだ。資金集めが難航し、試合開催が危ぶまれたが、直前の会見で内藤氏自身が支援を呼びかけたところ、スポンサーが決定。一般からも寄付が集まった。

「縁もゆかりもない僕を応援してくれる人がこんなにいるなんて、うれし過ぎて、世の中狂ってると思いました。みんなの気持ちに応えるには、自分も狂ったように頑張るしかない。3キロメートルダッシュなど常識では考えられないトレーニングを重ねて試合に臨みました」

その結果、手にしたチャンピオンベルトは重かった。3カ月後に行われた初防衛戦では、亀田大毅選手を相手に3対0の判定で勝利。亀田選手の反則行為にも冷静に対応し、世間の注目を集めた。その後2009年8月までに5度の世界王座防衛に成功したが、6度目の防衛戦で亀田興毅選手に敗れ、王座から陥落。現役を続行したものの目標を見失い、2011年11月に引退を表明した。

「日に日に闘争心のなくなっていく自分を感じていました。肉体的にはまだ大丈夫でしたが、リングに上がり続けるのはお客さんに失礼だと思って引退を決めました」

引退後の生活には不安もあった。

「ボクシングひと筋だった自分に何ができるんだろうってね。でも、『引退後の活動を全力で応援します』と言ってくれた所属事務所の言葉を信じて、今は試合解説やバラエティ番組への出演など、いただいた仕事を一生懸命やるしかないと考えています」

現在はテレビで活動する一方、いじめをなくしたいという思いから、全国での講演活動にも力を入れる。

「僕がいじめを乗り越えられたのは、世界チャンピオンになれたからじゃない。好きなことを極め、揺るぎない自信を持てるようになったからです。いじめからは必ず抜け出せます。僕の体験を話すことで、今、いじめられている人たちが勇気を持ってくれたらうれしいですね」



マイナス思考からプラス思考へ 脱・いじめでやっと獲得した「心の強さ」

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

「いじめがあったから世界チャンピオンになれたと言われるのがいちばん嫌だし、絶対にそんなことはないよ」と内藤氏は力を込めて語る。「ボクシングを始めたのは確かにいじめがきっかけだったけど、世界チャンピオンになったのは自分が努力したから。いじめは関係ない。いじめなんて何一ついいことはないんだよ」と。そして、「ちゃんと否定しておかないと、いじめを肯定することになっちゃうんでね」と補足した。

子どもの頃に受けたいじめは、多くの場合、生涯にわたって心に傷を残す。中学時代のことであっても、成人した後まで、自己否定や他者に対する不信感となってたびたび顔を出すのだ。「どうせ俺なんて……」。これが若い頃の彼の口癖だったという。完全な自己否定の言葉だ。しかし、彼はいじめを克服することができた。

その1つの理由は、東京に出てきて、昔からの人間関係から一旦解放されたことではないだろうか。誰も知らない街で一から再スタートしたことは、結果的に大きかったのだ。

そしてもう1つの理由は、ボクシングという、大好きで才能があるものに出会えたこと。強くなるにつれて、自分も捨てたもんじゃないと思えるようになったに違いない。

そのタイミングでジム仲間から言われた、「マイナス思考だな」という言葉が、彼に変化するきっかけを与えたのだ。

今でも100%傷が癒えたわけではないが、「これからは仮にこの拳がなかったとしても、いじめられることはないよ。心の強さがあるからね

(笑)」という。成績の上がらないときでも応援してくれる真のファンの存在や、世界チャンピオンまで勝ち上がった事実があったからこそ、得られた強さだろう。

タイでチャンピオンに挑戦したときに史上最短時間で負けて、「日本の恥」とまで言われたのに、後に彼は、トランク스에自ら「最短男」と記してキャッチフレーズにしていた。もちろん日本王座防衛戦で、1ラウンド24秒KOという最短勝ちもしたからだが、心が強くなければできないことだ。自分の弱い部分を許せるようになった、ということだろうか。心の強さは偶然の産物ではない。努力して勝ち取るものだということを彼は教えてくれている気がする。

中学校でのいじめの実態

いじめを認知している学校の割合 **52.9%**

いじめの態様（認知している学校のうち。複数回答）

冷やかしゃからかい、悪口や脅し文句、嫌なことを言われる。	67.1%
仲間はずれ、集団による無視をされる。	18.0%
軽くぶつかられたり、遊ぶふりをして叩かれたり、蹴られたりする。	20.0%
ひどくぶつかられたり、叩かれたり、蹴られたりする。	7.3%
金品をたかられる。	2.5%
金品を隠されたり、盗まれたり、壊されたり、捨てられたりする。	7.9%
嫌なことや恥ずかしいこと、危険なことをされたり、させられたりする。	7.0%
パソコンや携帯電話などで、誹謗中傷や嫌なことをされる。	5.6%

出所：文部科学省「児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査」（平成23年度）



東洋思想が斬る、ニッポンの今

～最終講話～

人事にかかわるすべての人に、今、伝えたいこと



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万人を超える社会人教育実績がある。主な著書に『リーダーに大切な「自分の軸」をつくる言葉』（2013年かんき出版）、『孫子の至言』（2012年光文社）、『老子の無言』（2011年 同）、『論語の一言』（2010年 同）。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

題字・書画 = 岡一紳

5年にわたるこの連載も、今回で最終回。そこで、あらためて東洋思想によってはぐまれてきた日本の企業文化や日本人の生き方について振り返ってみたいと思います。

私はこれまで、中国古典や日本の思想家が残した東洋思想に基づき、日本企業における人事とはどうあるべきかを考えてきました。バブル崩壊後、日本経済が長い停滞期に入ってから、人事に限ってみても欧米流の成果主義の導入、大量のリストラ、生産拠点の海外移転など、企業は大きな変化の波に洗われてきました。変化に対応するべく企業が動くのは当然のことだったといえましょう。

しかし、打った手立てのすべてが成功だったとはいえません。いくつかは失敗し、企業力を弱め、従業員のモラルが低下して、結果的に世界市場のなかでの地位を低下させてしまった例もたくさんあります。私はその多くが、日本の伝統を軽んじたことから起きたと考えています。伝統や企業文化、独自の倫理感は、たとえばはっきりと目に見えなくても、私たちを支え、明日への活力となってきたのです。そのことを再確認することで人事を担う読者の今後の指針づくりの一助となればと思います。


1

日本固有の 勤労観を 理解する

私は、昔の日本と今の日本で大きく変わってしまったものは、「勤労観」だと考えています。この点においては明らかな違いがあります。

日本が昔から受け継いできた勤労観とは、「働くことを、自己を向上させる機会ととらえる」というものでした。たんに生活の糧を得るためではない。仕事を通じて自らを鍛錬し、人間としてできるかぎりの高みに至ることが目的とされたのです。

農民であれば、ひと鍬ひと鍬、祈りをこめて田を耕す。心をこめて働けば、稲を収穫できるだけでなく、至るべき自分にいつしか到達することができると思った。稲作にはそもそも「神人共作」という考え方がありました。だから、神が降りやすいよう、いつも田の雑草を抜き、畦道の草を刈り、清々しくする。そんな神とともに精励するような勤労観は



日本独特のものではないでしょうか。

江戸から明治に移っても、一人ひとりの勤労観はまだ受け継がれていました。決められた時間だけ、与えられた仕事をするのではない。仕事を通じて自己を磨こうという姿勢は、明治の近代化の根本に存在していたと思います。

ところが現在は、欧米的な契約社会の勤労観が浸透してきました。しかしそれはモノマネにすぎません。いたずらに成果主義を取り入れた結果、職場がぎすぎすして結局全体としての成果が上がらなくなった例は、枚挙にいとまがありません。本当に自分をかわいと思うなら、目先の利益に惑わされず、古来の勤労観に戻るべきなのです。

働き方には2通りあります。1つは自己を表現して生きる世界。作家などの芸術家や伝統芸能、プロスポーツなどがそれに当たるでしょう。こういう人たちは嫌でも修業をします。もう1つは組織を動かして生きる世界です。こちらも本質的には修業しなければいけないのですが、それがどこかに行ってしまうがちです。

組織のなかで年功序列によって地位が上がると、実力がついたら勘違いする人も多い。実力を上げきった末に、地位や待遇などの条件が伴うのが本来のあり方でしょう。

2 修業する プロセスにこそ 価値がある

「見返りを求めず、ひたすら勤勉に働くなんてまだるっこしい」という人もいるかもしれません。組織のなかで働くことはストレスも多く、大変な負荷がかかります。ところが、頑張っていれば、その先に待っているのは自分の理解者としての顧客や友人に囲まれて仕事をする「愉快的な人生」です。それまでの努力にふさわしい実りが、豊かな人間関係となって現れてくるのです。私自身50代までは、なぜ自分の思いや考えが周囲に伝わらないのか思い悩む「不愉快

快な人生」でした。ところが60歳の声を聞いた途端、社会が一変したのです。そして気づきました。60歳過ぎの「愉快的な人生」は、実はそれまでの「不愉快的な人生」がいわば修業となって作ってくれたのだと。

ここに至る途中で私が自己を磨くのではなく目先の損得に終始していたら、愉快的な60代は迎えられなかったでしょう。金で買えないものの第一は「真の信頼」や「真の心の交流」です。そういうものを得たいならば、修業としての毎日の仕事によって、他者から尊敬される人間性を獲得するしかありません。

私は以前、小学校教師を養成する「杉並師範館」の活動に力を入れていました。そこを出て教師になった生徒はかわいく、心配のあまり、そっと様子を見に行くこともしばしばでした。しかしそれは杞憂でした。大学を出たての新米教師でも、何しろ懸命に仕事に向かって努力を続け、子どものことを考えてやっていたら、子どもから信頼され、慕われるのです。子どもの目はごまかせません。未熟者でも自己の向上に励んでいる人の魅力は、子ども心にもちゃんと理解するものです。中国古典とは面白いもので、「聖人君子になりましたか？」とは一切問うていません。「聖人君子になるべく努力していますか？」と問うているのです。組織でも同じ。仕事ができる人が尊敬されるとは限りません。努力している

人が魅力的なのです。

昔は、権力を与えるのであれば人格や能力をも求める「三位一体」を重視していました。しかし今は数字が上がれば地位も上げてしまう。結果として組織がガタガタになるのは当然です。戦前の日本はまさにそれです。欧米に追い付こうと明治5年の学制改革で技術や知識偏重の教育制度を取り入れ、そこで育ったリーダーたちはおろかな戦争を起し、特攻のような非人間的な作戦をとったあげくに負けてしまいました。江戸期の価値観で育った明治のリーダーと昭和のリーダーとは根本的に質が違います。「命もいらず官位もいらず」という姿勢でひたすら修業に励む人のことを、もう一度高く評価すべきです。

3 卓越した 組織とは いかなるものかを 知る


優れた人材を育てるには、優れた組織が必要です。それでは、どのような組織が優れた組織といえるのでしょうか。私は端的に言えば、「ほかのメンバーが蹴りやすい球を出し合える組織」だと考えます。自分だけが業績を上げればいいと考えてい

ると出すべきときにパスを出さず、とんでもないところから自分がシュートしてしまう。だから得点にならないというわけです。

思いやりと役割を皆が明確に心得ている組織こそ素晴らしい。もちろん、なかでは健全な競争もある。それが優れた組織ですし、本来の日本のよさを発揮できるのではないかと思います。それができなければ、ただの烏合の衆です。今は個人の業績を重視するようになりましたが、全体の業績につながっているわけではありません。組織は、人数の総和以上の業績を上げているかどうかの問題です。本当に業績を上げるなら、きちんとパスワークのできる組織を組み立てて行く必要があります。

今のところ、パスワーク、シュート力などすべてが中途半端です。トップの姿勢も影響しているでしょう。あまりにも株主重視が強調され、短期的業績を追求しているうちに、毎日得点が必要な気になってしまう。準備をしないままにシュートの数だけ増やしても、点を取ることはできません。企業経営には長期的視野や先行投資が重要なのです。

チームとしての努力が実ったときの喜びは、個人のそれとは違った喜びがあります。野球やサッカーでの勝利、たとえば「なでしこジャパン」がワールドカップで勝ったときの喜びは、国民にとっても大きなものでした。チームプレーだけがもたらす



感動だったと思います。

4 心が語れる 管理職に

最近、私は素晴らしい経験をしました。ある世界的な研究者と出会い、5分で心の友となったのです。自分が信じるころ、価値観を語り合っただけでこれほど一致した人は稀です。その人は私と同年ですが、この年齢になってこれほど素晴らしい心の交流ができる出会いがあったとは、感謝するのみです。私にとって本当の友との出会いは、大金を積まれるよりも嬉しいことなのです。

もしも会社に入って、一人でも心から語り合える友人ができたなら、心情を吐露できたなら、きっと会社は心の故郷になることでしょう。一般的にいわれる愛社精神とは違う、大切な場となるはずで。人事部門

のリーダーたる立場にある人は、それだけ豊かな人間関係を持ってほしいですし、部下がそのような関係を構築できるように配慮すべきでしょう。

複雑化する世界、激しい競争にさらされる企業のなかで、こうした自分なりの人事の哲学を実践していくのは大変なことかもしれません。そこでアドバイスを1つ。まず自分なりの目標を立てて実現へのステップをいくつか設定しておき、とりあえずはいちばん身近なステップをめざして焦らずに実行していきましょう。1年間こつこつと努力すれば最初のステップを上ることは十分可能です。それを継続していけばよいのです。最初から高すぎる目標を設定すると、何も達成できないまままで終わりがねません。

誠実に、勤勉に自分のやるべきことに取り組んでいくことが、日本古来の勤労観でした。それを呼び覚まし、私たちの身体に流れている伝統を武器にしていけば、状況の変化にも揺るがない、健全な企業人が育つはずだと私は信じているのです。

リクルートワークス研究所研究員が、世界の人材マーケットの最新事情や、日本企業が知っておくべき動きなど、現地での採用、人材育成に取り組む人事必見の情報を毎回、レポートする。

この記事の詳細を下記のURLでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/wp/world/>

インド

INDIA

研修費用を補償する「ボンド」。 今後は日本企業も視野に？

インドの労働市場は流動性が高いことで知られている。コストをかけて社員を研修しても、すぐ離職してしまえば、研修費用が無駄になる。インドではそうした事態を防ぐため、新人エンジニアを中心に「ボンド」を導入している企業がある。ボンドとは、入社時に、研修後たとえば2年間など一定の期間を設定され、その期間中に離職した場合、従業員が企業に研修費用の一部を支払うことだ。なかには、年収の数倍の金額をボンドとして設定する場合もある。日本では考えられないが、インドではある程度機能している。

法的には、ボンドによる制約を課すことは職業選択の自由と反するために違法と判断され、裁判所に訴えを起こせば、ボンドの支払いは課せられないのが一般的だ。しかし最近の判例では、ボンドが適法とされることもある。その判断のポイントは、①研修の内容が一般的な新人研修ではなく、労働者の専門性向上に資するものであること、②ボンドの制約にかかる期間が合理的であること、③ボンドの金額が合理的であることだ。

これは、企業での研修が人材の能力向上の観点から必要不可欠という認識が広がり、柔軟に判断された結果といえる。一部を除き日系企業ではボンドの制約を課していない。日系企業で働くことは自分の成長につながるという点でアドバンテージと考えるインド人も増えている。人材育成に真摯に取り組むことは、確実に採用力の向上につながるが、一方で、育てた人材がよりよい待遇を求めてすぐに離職するという矛盾も抱える。これからは、日本企業も常識の範囲で、ボンドの活用も見据える必要があるかもしれない。

戸田淳仁（研究員）

ミャンマー

MYANMAR

安価な労働力を求めた 安易な進出はもう難しい

アジア最後のフロンティアと呼ばれるミャンマー情勢は、日々、現在進行形で動き続けている。

急速な工業団地の開発は、それを支える潤沢な労働力を前提に進められてきたが、2013年に入って大きな問題が起り始めた。求人難と人件費の高騰である。

ミャンマーにおける求人は、地方労働事務所を通じ推薦されてきた応募者から面接し、決定することが原則^(※1)とされていたが、許可制^(※2)の導入で新聞での公募も可能となった。これにより手続きが簡易になったが、今度は人がいなくなった。開発スピードが速すぎて、近隣の人材だけでは供給が追い付かないのだ。ミンガラドン工業団地の周辺では、既に求人は不可能といわれており、車で1時間ぐらいかかるバゴーという町から集めざるを得ないのが実態だ。インフラが未整備なミャンマーでは、移手段を持たない就労者たちを、工場まで送り迎えしなければならず、そのコスト負担は小さくない。

また、諸外国から投資を集める大きな魅力となっているミャンマーの低い賃金水準が高騰している。軍事政権下、月額68ドル程度^(※3)だったワーカーの基本給は上昇を続けており、今年はおそらく100ドル程度までは上がらざるを得ない流れにあるという。

産業の拡大とともに労働力の需要は当然増加する。その提供元である労働者が、賃金を筆頭に労働条件の交渉力を持ち始めるのも時間の問題といえよう。安価な労働力のみを求めた安易な進出は、ミャンマーにおいては既に厳しい状況になっているということだ。

白石久喜（主任研究員）

※1：5人以上の現地人を雇用する場合の法規制
※2：政府労働局からの許可
※3：近隣諸国のなかで最低水準にあった

シンガポール

SINGAPORE

高給の専門職・管理職でも
労働ビザ発給要件が厳格化

2013年9月、シンガポールの人的資源省（Ministry of Manpower, MoM）は、労働ビザ発給に関する新しい基準を発表した。従業員25人以上の企業における、月給3000～1万2000シンガポールドル（約24万～96万円）未満の職務においては、外国人を雇うためのビザ申請に先立って、MoMが新たに設置する人材バンクでシンガポール人に対する求人を実施しなくてはならない、というものだ。

近年、徐々に外国人労働者の入国を制限しつつあった同国であるが、これまでは、専門職・管理職などのいわば「知識労働者」層のビザ発給要件には、表立った厳格化は見られなかった。しかし、月給3000～1万2000シンガポールドルといえば、日系企業からの派遣駐在員のほとんどが該当する給与水準である。これからはシンガポールの現地法人や地域統括会社に日本本社から日本人を送り込みたいと思っても、先にシンガポール人の求人をしなければならないのだ。海外進出にあたって、マネジャー層での外国人活用に実績がなく、マネジャーは全員日本からの派遣駐在員だというような企業にとっては、試練となる政策である。

一方で、この政策は、これまでアジア地域統括拠点として最適な国と目されてきた同国にとって両刃の剣でもある。駐在員派遣があまりに高コストになれば、同国に地域統括会社を設置していたり、これから設置しようとする企業は、他国をも視野に入れることになるだろう。古くからライバル関係にある香港や、急速に地域ハブとしての存在感を増しているタイが逆張りの政策をとれば、地域統括会社をこうした地域に移転したり開設したりする企業も出てくるかもしれない。

石原直子（主任研究員）

マレーシア

MALAYSIA

ようやく最低賃金令施行なるも
混乱は続く

マレーシアでは2013年1月に初めての最低賃金令が施行された。金額は半島地域で月額900リングット（約2万7000円）、サバ州とサラワク州で月額800リングット（約2万4000円）。2年に一度見直され、マレーシア人・外国人ともに適用される。同国のナジブ首相は2020年までにマレーシアを先進国入りさせるとしており、最低賃金制の導入はその第一歩であるとしているが、現場では混乱が続いている。

マレーシア華人商工会議所（馬來西亞中華總商會、ACCCIM）の「2013年中小企業サーベイレポート」によれば、最低賃金を「完全導入している」のは68%、「マレーシア人従業員のみ」が10%、「未導入」も22%にのぼる。また、約7割の企業が施行後に事業コストが上昇したと答え、そのうちの約2割は25%以上のコスト増につながったとしている。

マレーシアでは港湾・工場労働やホテル・レストランなどのサービス担当の多くは周辺国からの労働力に頼っている。これまで、こうした外国人労働者は今回の最低賃金よりもずっと安い賃金で労働していたと考えられ、今後大幅に待遇が上昇することになる。経営側してみれば、当然ながら大幅なコスト上昇につながることを意味し、導入にあたっては経済界からの強固な反発もあった。実際、外国人労働者だけでなくマレーシア人であっても最低賃金制の導入を機に解雇される例もあるという。

既にマレーシアは周辺国に比べて圧倒的に人件費が高いため、安い労働力を売りに外国資本を呼び込む時代は過ぎた。政府としては最低賃金の導入と同時に、より高付加価値産業への転換と人的資源開発を進める必要があるといえる。

石原直子（主任研究員）

資料出所：http://www.accim.org.my/file/file/2013%20SME%20Survey%20Report_EN.pdf



Next Age

次世代のチーム！

国境も世代も超えて強みを提供し合い、機能する次世代の「チーム」に迫る。その特徴を、チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が分析する。

まだ見ぬ新しい何かを目指し、学び続ける

アジア最貧国バングラデシュ発の高品質のバッグを製造・販売するマザーハウスは、高級ブランドが並ぶ大手百貨店にも出店している。出店当初は苦勞したもの、スタッフ一人ひとりが来店客の声を聞き、試行錯誤しながら工夫して、いつしかトップに立った。バングラデシュの製造工場でも、毎夜、ベンガル人たちが侃々諤々の議論を重ねる。「ここがダメ」「もっとこうすべき」と。それが功を奏して、設立当初はほとんどの商品にダメ出しをしていたが、今や現地人材による検品がほぼ可能なレベルにまでこぎつけた。熱くて結びつきが強く、高い成果を生み出す「チーム」がここにある。

途上国から世界に通用するブランドをつくる——この理念を掲げ、山口絵理子氏が同社を立ち上げた。バングラデシュに単身渡り、厳しい現実を目の当たりにした。組織力を持たない自分に変えられることは、ほんの小さなこと。それでも、現地の素材と技術を使

った高品質のプロダクトをつくることによって、付加価値の高いものを求めて訪れる人が増え、途上国に経済構造の変化が起きる日が来れば——。その山口氏の思いは、バッグという商品として結実した。彼女とその思いが詰まった商品は、どんどん仲間を増やし、国を超えた200人のチームができた。

なぜ、そんなチームができたのか。そう問うと、「試行錯誤の連続だった」と、山口氏。同社の事業の社会的意義は高い。しかし、「全員が全員、私と同じくらい、途上国への強い思いを持っているわけではない。でも、それぞれ夢やビジョンがあっていいと思う」と言う。数年前の山口氏であれば、そうは言わなかった。起業してしばらくは、自分が頑張れるんだから、みんなも頑張れると思っていた。「そんなとき、ある社員から『あなたが社長だから人が辞める』と言われて。悩んで、悩んで、みんなに私のいやなところを書いてもらいました。そしたら、意思

今号のGUEST



山口絵理子氏

マザーハウス代表取締役社長
兼 デザイナー

Yamaguchi Eriko_バングラデシュBRAC大学院開発学部修士課程修了。2006年、マザーハウスを設立。バングラデシュでデザイン、生産し、国内12店舗、台湾4店舗で展開。

決定が速すぎるとか、共有が足りないとか、出てくる、出てくる(笑)」。その勇氣ある行動は、彼女に変化をもたらした。みんなが持つ価値観を認めなければ、みんなが楽しく働けない。そう実感し、人の話に耳を傾けるようになった。「自分がやるのがいちばん速いし、質が高い」という確信は崩れ、今では「自分ができることは1%くらい。現場をよく知る優れたスタッフに任せようがいい」と心から信じている。だから、仕事の進め方も、報酬の仕組みも徹底して「現場第一」だ。

「自分の考え方、やり方についてこれられないほうが悪い」と、自らが持つ問題や課題から目を背けるリーダーは少なくない。しかし、山口氏は違う。「こうあるべきというプライドも、確信が持てる正解も持っていないから」

私たちは新しいことをやっている。だから正解はない。まだ見ぬ新しい何かに手が届くにはどうしたらいいかと思いを巡らせ、毎日、毎日、自らの行動を振り返る。山口氏の成長と変容はそうした学びに支えられている。それは全スタッフに伝播して、チーム全体の成長につながっているのである。

学ぶ姿勢がもたらすメンバーシップ

トップダウンとボトムアップという言葉を単純化すれば、前者は強いリーダーがリーダーシップを発揮する組織、ボトムアップは優秀なフォロワーが牽引する組織です。しかし、マザーハウスはこのどちらでもありません。工場や売り場では全員が「メンバー」であり、上下関係がないのです。「こうあるべき」という正解がなく、対峙する現場に、社長である山口氏を含めた全員が、真摯に向き合っています。そこで起こること、それに向き合うお互いから学ぼうとする意識が働くからこそ、全員が同じ高さの目線でメンバーシップを発揮できるのです。



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター

Nakatake Ryuji_早稲田大学人間科学部卒業後、渡英。レスター大学大学院社会学修士課程修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。フォロワーシップ論の提唱者の1人。

山口氏と中竹氏の対談、および中竹氏による詳しい分析は下記のURLでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/wp/nextage/121/>

Company

SERIES 1: 日本型サービスのグローバル展開

製造現場が海外にシフトし、あらゆる産業がサービス化するなど、企業を取り巻く環境の変化は留まるところを知らない。今後も持続可能であるために必要なことは何か。独創的な取り組みを進める企業に学ぶ。

五感を充たす日本型サービスを世界に発信する

すし匠

- 所在地／東京都新宿区四谷
- 設立／1989年
- 従業員数／11名

世界全体でサービス経済化が進むなか、日本がアピールできるサービスの強みとは何だろうか。

現在、のれん分けしたグループ店舗を含む15店を日本全国に展開する江戸前鮭の名店・すし匠は、2016年、海外初となる店舗をハワイに出店する。「私が大切にする『食楽』というサービスを、ハワイでも提供してほしいとの依頼をいただいたことが発端です」とすし匠親方・中澤圭二氏は語る。

中澤氏が提供する食楽とは、良い空間のなかで、職人の技を見て、感じて、味わって、食べることを楽しむこと。そのためには、魚を最も美味しい状態で出すのはもちろんだが、「サービスを提供する職人と、サービスを受けるお客さまが一緒になって良い空間を作っていくことが大切です」と中澤氏は言う。このサービス提供者と利用者が共同で価値を高めていく作業は、日本型サービスの特徴とされている*。

この過程では、まず、サービスを提供する側に客を理解することが求められる。業種によってその方法は異なるが、とくに鮭屋はカウンター越しにすべてを見せる「さらしの商売」であるため、客との距離が近いという特性がある。「職人は、入店時の様子、箸帯



「食楽」を世界に発信する第一歩となるハワイ店では、親方自らが鮭を握る。

のとり方、鮭のつまみ方、ワサビの付け方、会話などから、お客さまがどんな人で何を求めているかを探っていく。そのうえで、お客さまによって出すものも、出し方も変えます」(中澤氏)

しかし、この客を見極める力を体得するのは、容易ではない。すし匠では、寮生活のなかで人にもまれ、また、掃除や洗い場といった下積みから段階を踏んでいくことで、商品や人に対する心眼をそなえた人材を育てている。

一方で、客側にも重要な役割が求められる。握ってから3秒以内が美味し

いといわれる鮭を、楽しみながらも、良い状態で食べるためには、職人の握るリズムや場の空気を読み取る感性が必要になる。最初は空気の読めない客でも、職人がさりげなく教えたり、上手に釘をさすことで、徐々に知識を蓄積し、感性が磨かれていくという。「結局、サービスは人と人のコミュニケーションなんです。だから、サービスの提供の方法も、人材育成もマニュアル化はできない。一人ひとりに合ったやり方を考えていく必要があります」(中澤氏)

サービスの文化的背景を伝える

サービスの創造には客が参加するため、文化が異なる海外での展開は難しいといわれています。その意味で、鮭のグローバル化は、ほかの企業にとっても大きな示唆となります。鮭屋では、メニューもなく、値段も細かく決まっていなかったなかで、「さ、何にしましょう」と聞かれて答えられなければなりません。サービスの価値を高める過程での客の関与が高く、また、日本文化と密接に関わっています。日本型のサービス共創を海外で展開するためには、すし匠の親方のように、そのサービスの背景にあるものを客に伝え、客を導くしかけが必要だと思われます。



山内 裕氏

京都大学経営管理大学院
講師

Yamauchi Yutaka_京都大学工学部卒業、UCLA Anderson School of Management Ph.D.。Palo Alto Research Center研究員を経て、現職。専門は組織論。現在は、サービスにおける顧客との相互行為の分析を行っている。

山内 裕氏による詳しい分析は下記のURLでご覧いただけます。
<http://www.works-i.com/company/121/>

* 京都大学経営管理大学院 戦略的創造研究推進事業「平成23年度研究開発実施報告書」

異分野にこそ、新しい発想のタネがある。人材マネジメントや経営学以外の学問、企業以外の人や組織を扱った本に、学びを探ります。

「主語がないから非論理的」は本当か

本書の著者、月本洋氏はもともと人工知能の研究者であり、「内蔵辞書に頼らずに、人の言葉を理解する人工知能を作りたい」という関心から言語の研究を深めてきた。そんな理系研究者が、「主語が省略される日本語は、論理的ではない」という一般に流布する言説に、真っ向から反論を試みたのが本書だ。

まず「主語が省略されるから非論理的」と言うが、必ず主語をもたなければならぬ「主語強要言語」は、世界にどのくらいあるのだろうか。英語、ドイツ語、フランス語など欧州の8つ程度の言語で、話者の数も10億人程度にすぎないという説が紹介される。日本語のように主語を強要されない言語は、実は世界では多数派なのだ。

主語を省略しない英語は「主体の論理」が中心になっていると月本氏は説く。それが証拠に、英語は無生物主語が多用される。

The wind opened the door. (風が

戸を開けた。日本語なら「風で戸が開いた」が自然な表現だろう)

What brings you here? (何があなたをここに持ってきたのか。日本語訳は「どういう訳で、ここに来たのか」) などなど。英語は主体の論理中心で、擬人の比喩が多用されるのだ。

次に「日本語の論理は特殊で、西洋人には理解できない」という主張にも月本氏は反論する。西洋の学問に古典論理という分野があり、そのなかに命題論理*という分野がある。この命題論理こそが、日本語でよく使われる論理だというのだ。読者の皆さんは学校の数学で、集合を学んでいないだろうか。2つ以上の重なった輪で描かれる「ベン図」や「かつ」「または」が出てくる、あれだ。その集合で使われる論理と命題論理は、ほぼイコール。ベン図の、輪で区切られた部分とはつまり、容器の比喩であり、「日本語は容器の論理、容器の比喩がよく使われるのです」と月本氏は説く。



*命題とは、その内容が真か偽、いずれかに判断される文をいう。個々の命題を結合する「かつ」「または」「ならば」「でない」などの関係を記号化し、複合された命題を研究する学問。

『日本語は論理的である』

著者／月本 洋
講談社選書メチエ 1575円(税込)
2009年7月刊行

著者について



月本 洋氏

東京電機大学工学部
教授

Tsukimoto Hiroshi_1955年東京都生まれ。東京大学工学部計数工学科卒業。同大学院修士課程修了。工学博士。専攻は人工知能。

要するに日本語の論理は、西洋生まれの古典論理の一部である命題論理で説明することができ、西洋人が理解できないような特殊な論理ではないということになる。

日本語と英語が主に用いる論理の違いを踏まえたくて、本書は後半に進む。そこでは脳科学の知見も引用しながら、小学校での英語教育に反対する論陣が展開される。「小学生は日本語を母語にしている過程にあり、小学校での英語教育は、日本語習得を阻害してしまう」というのだ。残念ながら紙幅も尽きたので、論証の詳細はぜひ本書をお読みいただきたい。

言語は、あらゆる文化のベースになるものだ。人事や育成に関するいろいろな仕組みも、言語という土台の上に築かれた構造物の1つだろう。「英語は論理的で、日本語は非論理的」と単純に決めつけるのではなく、それぞれの言語が拠って立つ論理に、どんな違いがあるのか。本書を通じて大づかみしておくことは、欧米の諸制度を導入したり、日本企業向けにアレンジしたりする際に、1つの視点を与えてくれるのではないだろうか。

Fashion

人事のファッション機能学

服装の情報伝達機能を採用選考の場に活用

社会心理学の研究によると、服装には視覚に訴え、一瞬にしてその人物のイメージを伝える高い情報伝達機能があるとされています。人事は企業説明会や面接など採用選考の場で会社の代表として多くの学生に会いますから、そのときの服装が企業イメージに与える影響は小さくありません。そうであれば、人事の服装を戦略的に考え、服装の情報伝達機能をポジティブに活用しない手はないでしょう。そこで、今回は採用選考の場における人事の服装のあり方について考えたいと思います。

最初に、職種を問わずビジネスパーソンの服装の基本キーワードは、スタンダードを知ったうえでの「洗練」と私は考えます。洗練された服装とはいわゆる「おしゃれ」とは違います。清潔感があり、時代感のある服装です。人事の服装が時代遅れでは、社外に企業の停滞感をイメージさせます。流行を追う必要はまったくありませんが、ファッションのトレンドを知識として

ADVISER



政近 準子氏

ファッションレスキュー
代表取締役社長
パーソナルスタイリスト

Masachika Junko_アパレルのデザイナーを経て、2001年個人向けスタイリングを行う「ファッションレスキュー」を創業。顧客は政治家、経営者など1万人を超える。

ファッションには、自己確認や強化の機能、他者に情報を伝える機能などがある。この機能を利用して、人事が直面する課題に活路を見出すことができないか。パーソナルスタイリストの政近準子氏が語る。



シングル、2つボタンが主流。最近再び見かけるダブルのスーツは、一般的には時代遅れのイメージを与える。

スーツの色はネイビーかチャコールグレーの無地が基本。柔らかい社風なら、縞の幅の狭いストライプもよい。

シルエットは若干細身が主流。着用した際に、腕と胴の間に少し隙間ができるものを選ぶ。

把握しておくことは大事でしょう。時代感を知るには、ニュースキャスターのスーツ姿が参考になります。平均的なシルエットやサイズ感がわかるでしょう。ここ10年は、かなり細身が主流でしたが、現在は身体に適度にフィットしたサイズに移行してきています。この基本を押さえたいうえで、採用選考における人事の服装を社風に合わせると、自社について語るときに説得力が増します。また、学生が企業のホームページや商品から既にその企業に抱いているイメージや期待を裏切らず、安心感を与える効果もありそうです。

社風に合った服装を考えるときには、企業理念や顧客など、企業活動の特色をヒントにするとよいと思います。たとえば、社訓に「信頼・誠実」をうたっている企業であればフォーマル度を高く、顧客に若年層が多い企業であれば服装もカジュアルな要素を取り入れ

るといった具合です。一方、今いる人材と異なるタイプの人材を採用したい場合は、あえて社風とは異なる服装を意識するとよいでしょう。

服装選びに慣れないうちは難しく感じるかもしれませんが、基本の服装からネクタイを変えるだけで印象が違います。ビジネスシーンのネクタイのフォーマル度はネイビーかチャコールグレーの無地が高く、その後に小紋が続きます。また、レジメンタル柄を取り入れると、少しカジュアルで活動的になります。

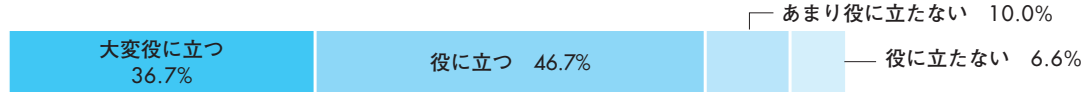
私は学生と話す機会も多いのですが、入社を決めた理由に「人事担当者の魅力」を挙げる方がたくさんいます。まさに、「人事は企業の顔」なのです。お決まりのスーツを着て安心するのではなく、「自社を学生にどう見られたいか」を意識して慎重に服装を選んでいただければうれしいですね。

読者の声

前号『Works』120号(2013.10-11)に寄せられた読者の声です(2013.11.5時点)。

特集『若い才能に出会う』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、



●行動力のある学生は大手志向だと思込んでいましたが、必ずしもそうではないこと、またその理由にとても納得しました。グローバル志向についても、採用側が構えてしまっているだけで、彼らにとっては普通のことなのだということがわかりました。こういう学生が具体的にどんなことをして、どんなことを考えているのかわからなかったのが、とても面白く、参考になりました(サービス)

●ガラガラと規範が変わっています。明らかに新たな規範のなかで「若い才能」が成長していますが、古い規範側からそれは見えません。弱かったり、子どもっぽく見えてしまう。「若い才能」が、そういう見方をする先輩のいる組織を避けるのは当然です。爽やかさを大きく感じる特集でした(コンサルティング)

●イノベーションを起こすのに年齢は関係なく、特に若い層には思い切ってやってもらいたいし、それができるとしています。また、会社への課題認識が高い層であるともっています。若い人の力を引き出す、腐らせないという着眼で人材開発を考えていくための参考になりました(電気機器)

●今の若者、ゆとり世代……といった見方では本当の姿が見えてこないことを教えてもらいました。ただ、いつの時代でもそうであろうと思っていたので驚きはありません。採用方法を変えて、志の高い人を採用できたとしても、社風や社内ルールを変えられない会社なら、それは採用者に対して嘘をついたことになるのではないのでしょうか。若い才能に色目を使う前に、経営者は自らを変えるべきです(コンサルティング)

●自分は歳をとったなとあらためて感じました。素直に受け入れられない記事もあるのですが、登場する彼らはそんなこと気にしていない。1つの才能、財産として認識しなければ、これからの時代、生き残れませんね(金融)

●現在の若者の才能などに対する考え方はわかりませんが、一企業としては、方向性の統一が必要だと思われます。そのなかで、今回の企画をどのように方針と結びつけていくかは、難しい判断だと思います(サービス)

第2特集・連載に関するご意見、ご感想

●第2特集：受け入れ側にも意識の変革が必要であり、お互いに刺激し合える環境づくりが重要だと感じました。ただし、トップなどの理解を得る必要があり、少し属人的なところに頼っているようにも感じました(サービス)

●進化する人と組織：時代の趨勢と仕事の内容を勘案したプロジェクトをつくることによって、最適条件の組織を醸成することができる。これが組織の真髄だと思います(コンサルティング)

●成功の本質：PBという「安いもの」というイメージが今まではありましたが今回の記事を読み、是非「金の麺」を食べてみたいと感じました。東洋水産との開発秘話のなかで、NBとしては量産が難しいものでもPBとしてなら生産が可能であり、Win-Winで商品開発されていることが興味深かったです(小売)

●Career Cruising：為末大氏のスポーツへの取り組み方は、まるで経営者のようで感心しました。数多くいる優秀なアスリートのなかでも、ここまで考えながらスポーツに取り組んでいる人は、少ないのではないのでしょうか(コンサルティング)

編集後記

カタツムリはバイセクシャル(雌雄同体)って知っていますか？それはなぜか。カタツムリは歩く速度が本当に遅い。滅多に出くわさない相手が同性では種の保存ができない。一期一会。その一瞬を逃さないために進化の過程でそうなったそうです。生物学の本を読んで、膝をたたきました。DNAを残すという意味では、彼ら／彼女ら(笑)流の「時間価値」の創造に脱帽です。(長島)

今号からスタートした「Works Press」。5つのコラムのうち、世界の人材マネジメントをレポートする「World」、次世代のチームマネジメントを探求する「Next Age」、持続可能な会社のあり方を事例と専門家の視点で考える「Company」は、ワークス研究所のWebサイトにてより詳細な内容を掲載していきます。本誌と併せて、Webもご覧ください。(入倉)

ユネスコの無形文化遺産に「和食」が登録されます。和食とは、会席料理のようなハレの日の食事ではなく、一汁三菜といった普段の食事のこと。海外の影響を受けて、失われつつあるこの食生活のスタイルを、遺産登録で保護する狙いです。今後は、国内での食文化の見直しと併せて、江戸前鮎のすし匠のように、日本の食文化を海外に広めていく動きも大切だと思います。(湊)

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。※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。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)
<http://223223.jp/m/works> (モバイル)



電話

0120-223-223

(通話料無料 年中無休24時間)

【購読料】

◎1冊 700円 ◎6カ月間・3冊 2100円 ◎1年間・6冊 4200円（すべて消費税込み・送料無料）

※バックナンバーNo.1～22はフリーペーパーですが、管理手数料代100円を頂きます。

バックナンバーズ



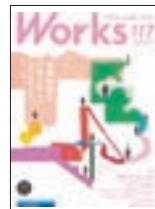
No.120 2013.10-11
若い才能に出会う



No.119 2013.08-09
人事による、人と組織のための
中長期計画作り方会議



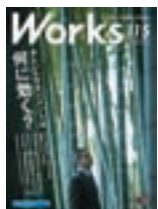
No.118 2013.06-07
アジアで新卒採用



No.117 2013.04-05
全員参加のマネジメント



No.116 2013.02-03
社員の放浪、歓迎



No.115 2012.12-2013.01
タレントマネジメントは
何に効く？



No.114 2012.10-11
流れを変える中途採用



No.113 2012.08-09
本社所在地“世界”の
人事



No.112 2012.06-07
地方ネットワークに、
出現する未来



No.111 2012.04-05
201X年、隣の席は外国人

●No.110 2012.02-03
ミドルの自己信頼が会社を救う

●No.109 2011.12-2012.01
現法から見た現地 現法から見た本社

●No.108 2011.10-11
対話＝ダイアログで紡ぐ人と組織の未来

●No.107 2011.08-09
若手を見る目、
活かす力がありますか？

●No.106 2011.06-07
変化の時代、キャリアの罫

●No.105 2010.04-05
サービス人材の育成で世界に挑む！

●No.104 2011.02-03
クリエイティブクラスとの新結合

●No.103 2010.12-2011.01
人事と社内メディアの新しい関係

●No.102 2010.10-11
新卒選考ルネサンス

●No.101 2010.08-09
モチベーションマネジメントの
限界に挑む

●No.100 2010.06-07
人材育成「退国」から「大国」へ

●No.99 2010.04-05
「失敗させない組織」のリスク

【お問い合わせ先】
株式会社リクルートホールディングス
リクルートワークス研究所
<http://www.works-i.com>
e-mail: works@r.recruit.co.jp
TEL: 03-6835-9255 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(122号)のテーマは

日本型報酬・人事システム これまでとこれから (仮題)

発行は、2014年2月10日(月)です。

121 2013.12-2014.01 北欧流「時間価値」の創造

第19巻 第5号 通巻121号 2013年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 長島一由 発行 (株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

TEL 03-6835-9255(編集部)

定価700円 本体667円

