

Works

人事が変われば、社会が変わる。

132

2015.10-11
Recruit Works Institute

シリーズ 雇用再興 

日本型雇用によって
失われたもの

連載

頂点からの視座：三浦雄一郎氏（プロスキーヤー・冒険家）

人事のジレンマ：若手育成 × パワハラ

コミュニケーションの型知：現場に入って情報を得る

人事が知っておくべき人体の秘密：プロの直観はなぜ優れているのか？

フツウでないと戦力外？：キャンサーサバイバーの戦力化

ここは集中特区：開放的な没頭というパラドクス

成功の本質：スカイアクティブエンジン / マツダ

人事プロフェッショナルへの道：HRMの今日的役割とは



RECRUIT

CONTENTS

Works

No.132 Oct.-Nov. 2015

4

特集

シリーズ 雇用再興 1

日本型雇用によって 失われたもの



5 はじめに：パンドラの箱の底に残された「希望」を求めて

6 日本型雇用の価値とは何だったのか

／濱口桂一郎氏（労働政策研究・研修機構 首席統括研究員）

／八代尚宏氏（昭和女子大学 特命教授／国際基督教大学 客員教授）

10 日本型雇用によって「失われたもの」とは何か

専門家に問う失ったものたち

14 日本型雇用が企業の外に与えた影響は何か？

14 教育：「いつでも誰でも学べる」を棄損

／矢野眞和氏（東京工業大学 名誉教授／東京工業高等専門学校 特命教授）

16 税・社会保障：若手の挑戦意欲をそぐ

／是枝俊悟氏（大和総研金融調査部制度調査課 研究員）

17 家計：リスクのある投資行動をとらない

／保志 泰氏（大和総研 金融調査部長）

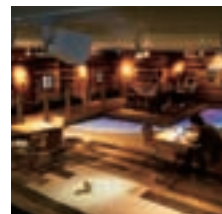
- 18 家族：存在論的不安を解消できるのは一部の人に
／山田昌弘氏（中央大学文学部 教授）
- 20 地域社会：自らの知恵と工夫で稼ぐ力を失った
／西村訓弘氏（三重大学 副学長）
- 22 日本型雇用が日本システム全体に与えた影響とは

24 働く個人は、日本型雇用の未来をどう考える？

- 32 まとめ：日本型雇用を再考し、再興させるために／石原直子（本誌編集長）

連載

- 34 頂点からの視座：三浦雄一郎氏（プロスキーヤー・冒険家）
- 38 人事のジレンマ：若手育成 × パワハラ
- 42 コミュニケーションの型知：現場に入って情報を得る
- 46 人事が知っておくべき人体の秘密：プロの直観はなぜ優れているのか？
- 48 ツウでないと戦力外？：がんサバイバー
- 49 ここは集中特区：開放的な没頭というパラドクス
- 50 成功の本質：スカイアクティブエンジン／マツダ
- 56 人事プロフェッショナルへの道：HRMの今日的役割とは



- 58 FROM EDITORIAL OFFICE

日本型雇用によって 失われたもの

はじめに

パンドラの箱の底に残された 「希望」を求めて

なぜ今さら、日本型雇用システムをテーマに？ 特集タイトルを見てそう感じられた読者諸氏は少なくないに違いない。本誌でもこれまで、度々このテーマを扱ってきた。にもかかわらず、なぜ？

日本型雇用システム——新卒一括入社、定年退職、年次別管理による正社員(無期雇用社員)によるメンバーシップ重視の雇用システム——は、高度経済成長期の日本企業と日本経済の躍進を、強力に後押しするシステムであったことは間違いない。

しかし、高成長期が終わると時を同じくして、IT化、グローバル化、サービス化といったビジネス上の変化や、少子化、高齢化という社会構造の変化が押し寄せ、日本型雇用システムの有効性への疑問が詰まったパンドラの箱がこじ開けられてしまった。現在、非正規社員を含めた不安定雇用の増加、企業内の中高年社員の雇用保蔵、新分野への人材の流動性の低さなど多くの問題が浮き彫りになっている。

パンドラの箱から多くの疑問が飛び出したにもかかわらず、日本型雇用システムが変わらなかったのは、日本の社会インフラのほとんどすべてがこの日本型雇用システムと強固にリンクする形で形成、運用されてきたからだ。日本型雇用システムを再興するとすれば、日本の社会システム全体のリデザインを考えざるを得ない。

パンドラの箱の物語で、急いで閉じた箱の底に残されたのは、「希望」だ(諸説ある)。ここでもう一度、あえて箱を開けようとする理由は、変革の可能性の希望を求めて、である。今号を皮切りに、本誌ではこの問題を徹底的に考えていく。

シリーズ第1弾として、まずは日本型雇用によって何が守られ、何が失われたのかを有識者とともに整理し、日本型雇用のリデザインにあたって検討範囲に含めるべき日本の社会システムの全体像を描くことを試みる。さらに、現状を把握したうえで、多様な働く人が参加するセッションによって、個人が望む日本型雇用の未来を紡いでいく。

このようにここで箱を再び開けるのは、環境変化という外圧に促されて、ではない。私たちは有識者、企業の経営者、人事はもちろん、働く個人など、日本企業にかかわるすべてのステークホルダーを巻き込んで、新しい雇用システムを作り上げるための希望を探そうと思う。

本誌編集／入倉由理子

日本型雇用の価値とは何だったのか

日本型雇用システムにはずいぶんと綻びが目立つ。誰もがそう思っているが、これをどう変えればよいのか、答えはまだ見えない。雇用再興の第一歩として、日本型雇用の本質と、それがもたらした価値を、いま一度確認しておこう。



日本型雇用の歴史と本質を振り返る

まずは、日本型雇用システム(以下、日本型雇用)をあらためて定義しよう。新規学卒者の一括採用と定年制という絶対的な入口と出口を設定し、その間に入社年次に基づく年功的な賃金体系で遇する仕組み。そしてより本質的には、入社後の職務(ジョブ)を特定しないメンバーシップ型の雇用契約によって、働く人を職務ではなく企業に紐づける仕組みだ。

雇用システムというフィクション

日本型にしる、それ以外のものにしる、雇用システムは、資本主義社会を維持するために、資産を持たない労働者(プロレタリア)にその代わりとなる仮想上の資産を構築させ、資産所有者としてインサイダー化する

ための、ある種のフィクションとして形成される。こう看破するのは労働政策研究者の濱口桂一郎氏だ。

「資本主義のもとで経済を安定的に発展させるためには、大量の勤勉な労働者が必要でした。そのためには、労働者に、それを正当化するストーリーを見せる必要がある。ヨーロッ

パではそれは、仕事(ジョブ)の技能(スキル)を社会のどこでも通用する資産とみなし、資格を有する技能労働者をあたかも小資産家(プチブルジョワジー)とみなす社会的枠組みでした。手に職を持ち、資格を取得すれば、どこへ行っても仕事があり、それなりの高い給料をもらえ、次第に



濱口桂一郎氏

Hamaguchi Keiichiro_労働政策研究・研修機構首席統括研究員。労働省、駐日欧州連合代表部を経て現職。日本型雇用システムの本質を鋭くえぐる数々の著作を持つ。

豊かになれる。こうしたストーリーが、労働者から勤勉を引き出したのです」(濱口氏)

では、日本ではどのようなフィクションが構築されたのか。「日本で労働者に仮想上の資産として差し出されたのは、ジョブではなくメンバーシップだったのです。ある会社のメンバーシップを獲得し、メンバーとして会社の命令に従って配置転換や転勤や出向を引き受け一生懸命やっていたら、仕事を失うことはなく、給与が保証されて、安定した老いを迎えられる。これが、日本型雇用のストーリーでした」(濱口氏)

もちろんだちらの仕組みであっても、ストーリーに乗れなかった人をどうするかを考えておかななくてはならない。「ヨーロッパ型のほうは、国が社会保障で面倒を見ることが基本になりました。一方の日本では、なるべく多くの労働者の面倒を企業に見てもらい、その分、配置転換や転勤、出向という内部労働市場における移動の裁量権を大幅に企業に認めました」(濱口氏)。つまり、ストーリーに乗れない人をなるべく少なくする努力がなされてきたのだ。「特に高度成長期から安定成長期にかけては、このストーリーに乗れる人の割合が高

く、日本型雇用というフィクションは多くの人を幸せにできる秀逸な現実になりました」(濱口氏)

今という時代の 日本型雇用の苦しさ

しかし、経済成長の時代が終わると同時に人口ピラミッドの形が崩れた現代、日本型雇用の描くストーリーのつじつまが合わなくなりつつある。まず、一度抱え込んだメンバーの放出がほとんど認められない日本企業は、景気変動などに備えた労働力のバッファーとしての非正規労働をより増やすという選択肢をとる。1995年に日経連(当時)が提出した「新時代の『日本的経営』」は、まさにメンバーシップ型雇用を一定数に絞り、残りはジョブ型の非正規雇用を活用するという宣言であった。この頃からフリーターや派遣という、日本型雇用のストーリーに乗れない、非正規雇用が増えることになった(次ページの図を参照)。

また、ストーリーに乗っているはずの、日本企業のメンバーシップを持っている労働者にとっても、環境は変わってきた。景気の変動や産業構造の転換による雇用の余剰を、日



本企業は、内部労働市場の流動化、すなわち、配置転換や出向という形で吸収し続けてきた。国としても、雇用調整助成金に見られるように、雇用維持を強く企業に求めてきた。

それでも雇用の余剰を解消できないとなると、企業はまず入口の新卒採用を絞り、その次に希望退職をはじめとするリストラ政策を断行することになる。ここで、日本型雇用のメンバーシップの原則が裏目に出るのだ。つまり、若年者は若年者で一回きりしかない「新卒入社」のチャンスをものでなければ、その後、途中からストーリーに乗ることが非常に難しい。リストラされた中高年は中高年で、メンバーシップ型雇用のもとで年功的に高い賃金を得ていたがために、今度はそれがネックとなって、ほかの働き口を見つけづらくなる。

こうして、どんどんフィクションに巻き込める人を減らしつつある日本型雇用。次のページでは、日本型雇用が守ってきたものを振り返る。

日本型雇用によって守られてきたもの

少なくともある時期まで、日本型雇用がうまく機能していたのはゆるぎない事実だ。経済学者の八代尚宏氏は「日本型雇用は高成長型モデルなのです」と断じる。

「高成長経済のもとでは、熟練労働者が慢性的に不足するので、労働者を未熟練のうちに抱え、企業内OJTで育て、辞めると損をする仕組みを作って流出を防ぎました。年功的報酬や退職金の仕組みがその例です。雇用を保障することや年功賃金の負担は、高成長期には問題になりませ

ん。企業は短い不況期の過剰雇用を耐えたら、長い好景気期に、その負担が報いられたからです」(八代氏)

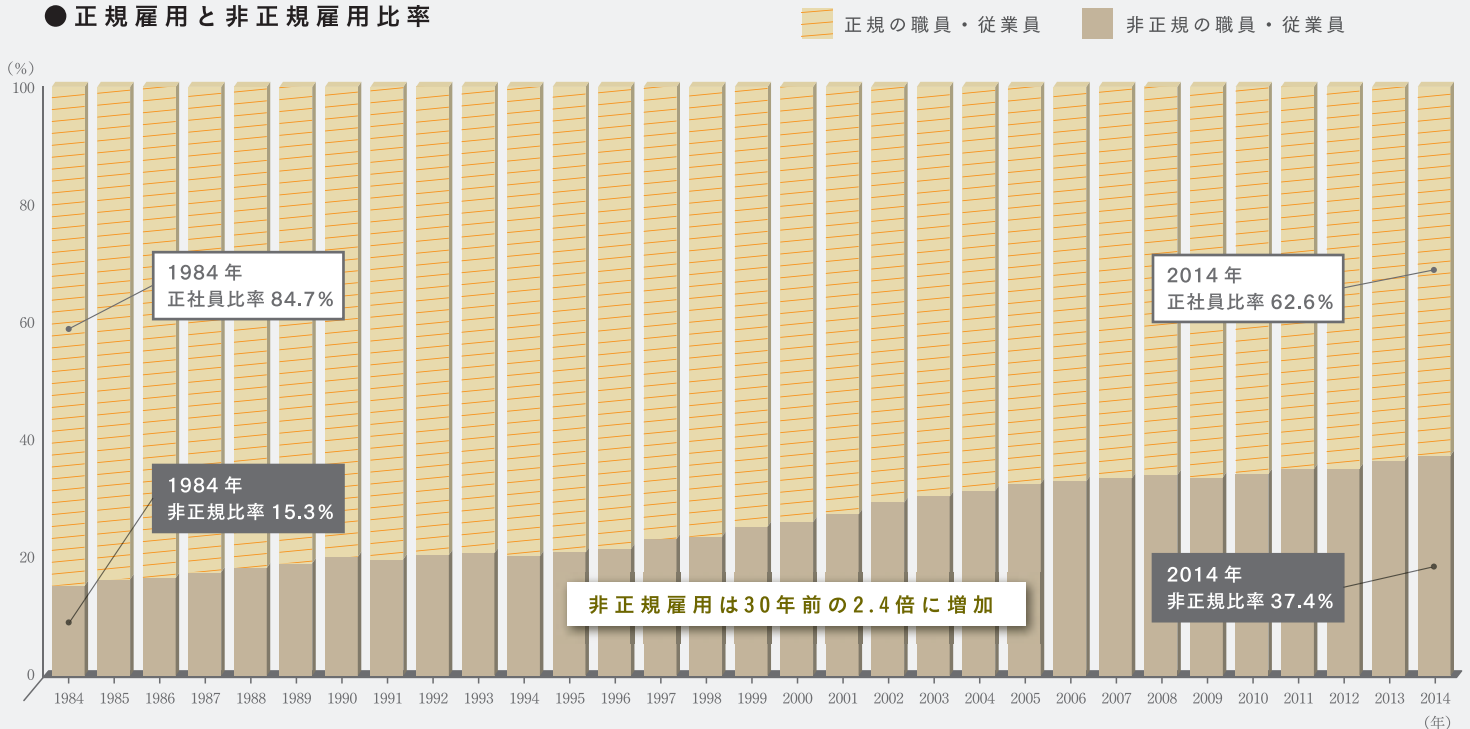
高成長時代の日本型雇用は何を守ってきたのか。あらためて見ていく。

1つは、組織の経済発展それ自体である。雇用を保障された労働者の利害は経営側と一致する。協調的な労使によって日本企業は生産性を高めた。また、機械化や産業転換に際して、労働争議が起こらないのも日本の特徴だと、八代氏は言う。「ヨーロッパで、工場のラインの一部を機

械化しようとしたら、その職種で働く工員は職を失うことになります。ロボットは労働者にとって敵なのです。日本では、目の前の仕事が無くなったなら、会社が別の仕事を用意してくれる。労働者の立場からも、オートメーションはきつく単調な仕事を代替してくれる喜ばしいものと受け止められたのです」(八代氏)

日本型雇用が守ってきた2つ目のもの。それは、安定した生活環境だ。多くの人の雇用が守られていることは、すなわち多くの人の生活が守ら

● 正規雇用と非正規雇用比率



出典：総務省「労働力調査」

れていることだ。都市の住人である労働者が生活の安定を確信しているため、日本の都市は世界で類を見ないほど安全な場所になった。

日本型雇用は若者に優しい

3つ目は、若年者である。「日本型雇用では、若者がたいへん恵まれていました。欧米の雇用は、ジョブに紐づくのですから、スキルのない若者の就職は大変です。だから、ヨーロッパで雇用問題というときは、若者の雇用対策が主たるテーマだったので。しかし、日本ではスキルがなからうが新卒者を採用し、一定の給与をくれ、さらに能力開発までしてくれる。そして滅多なことではクビにもならない。これほど若年者に優しい雇用システムはないでしょう。1990年代以降、就職氷河期とか超氷河期と呼ばれた時期もありましたが、そ



八代尚宏氏

Yashiro Naohiro_ 昭和女子大学特命教授、国際基督教大学客員教授。
経済企画庁、OECD、日本経済研究センターでエコノミストとして活躍。小泉内閣などで規制改革会議の委員を務めた改革派である。

の当時でも欧米に比べたら若年失業率は驚くほど低かった。今なおほとんどの若者にとって、日本型雇用は恩恵だと言えます」(濱口氏)

ただし、ここで注意が必要なのは、前述したとおり、「ストーリーからはじかれてしまったマイノリティ」にとっては厳しいのが日本型雇用である、という点だ。ひとたびメンバーシップを得られた者は雇用が守られる。運悪く就職できなかったり、途中で退出を余儀なくされた者は、メンバーシップという特性のゆえに、ほとんど挽回のチャンスを与えられることもなく、雇用の安定というものからはじかれる。「日本型雇用は、効率的だけれど不公平な仕組みだっ

た」と八代氏は総括する。

日本型雇用で守られなかった最たるものは、女性である。これは濱口氏と八代氏に共通する見立てだ。「企業内熟練を是とする日本の企業で、30代で前線から外れるリスクのある女性は最初からメンバー候補として不適とみなされるのです」(濱口氏)。そして、「そもそもOJTによる企業内熟練は長時間労働と転勤を必然としていた。だからこそ、家庭責任を一手に負う専業主婦の妻を前提に、会社のために無限定で働く正社員というモデルが普及したのです」(八代氏)

女性の活用に代表される、日本型雇用によって「失われたもの」。次ページからはそれを検証する。

日本型雇用によって 「失われたもの」とは何か

高度経済成長期までは、日本型雇用が非常に合理的かつ効率的な仕組みであったことを再確認した。しかし、この仕組みのなかで、我々が失ってきたり、持ち得ずにきてしまったものもあるはずだ。ここではそれらを整理する。



正社員が失ったキャリア自律という軸

ここまで、日本型雇用の本質は、入社後の職務(ジョブ)を特定しないメンバーシップ型の雇用契約によって、働く人をジョブではなく企業に紐づける仕組みだと繰り返してきた。そして、今はこのシステムのなかに入れる人数が絞られてきており、入れなかった人との間に生まれている格差が問題になっている。

しかし、日本型雇用によって、その内側で守られているはずの「正社員」にもまた失ったもの、得られなかったものがあるはずだ。ここでは、それを考えたい。

キャリアオーナーシップ の喪失が最重要問題

日本の正社員にとって、学卒後最初に入社した会社(ここではあえて

“職に就く=就職”ではなく“会社に入る=入社”といおう。日本型雇用では、こちらの言葉のほうが明らかに実態に即している)は、以降40年にわたり自分の面倒を見てくれるというのが、基本的な前提だ。したがって、入社時点で、自分の生涯における収入や最終的な社会的地位がほぼ想像できることになる。

だから日本の大学生のマジョリティは、“シューカツ”を通して「いい会社」に入社するまでは、自分のキャリアややりたいことを真剣に考えるのだが、入社したとたんに、自分のキャリアを会社に預けておいてよいものに変える。最も賢い戦略は「会社や上司に言われたことをやる」になるのだ。

このことが、日本の正社員から、キャリアは自分で切り拓くものという意識、つまりキャリアに対す

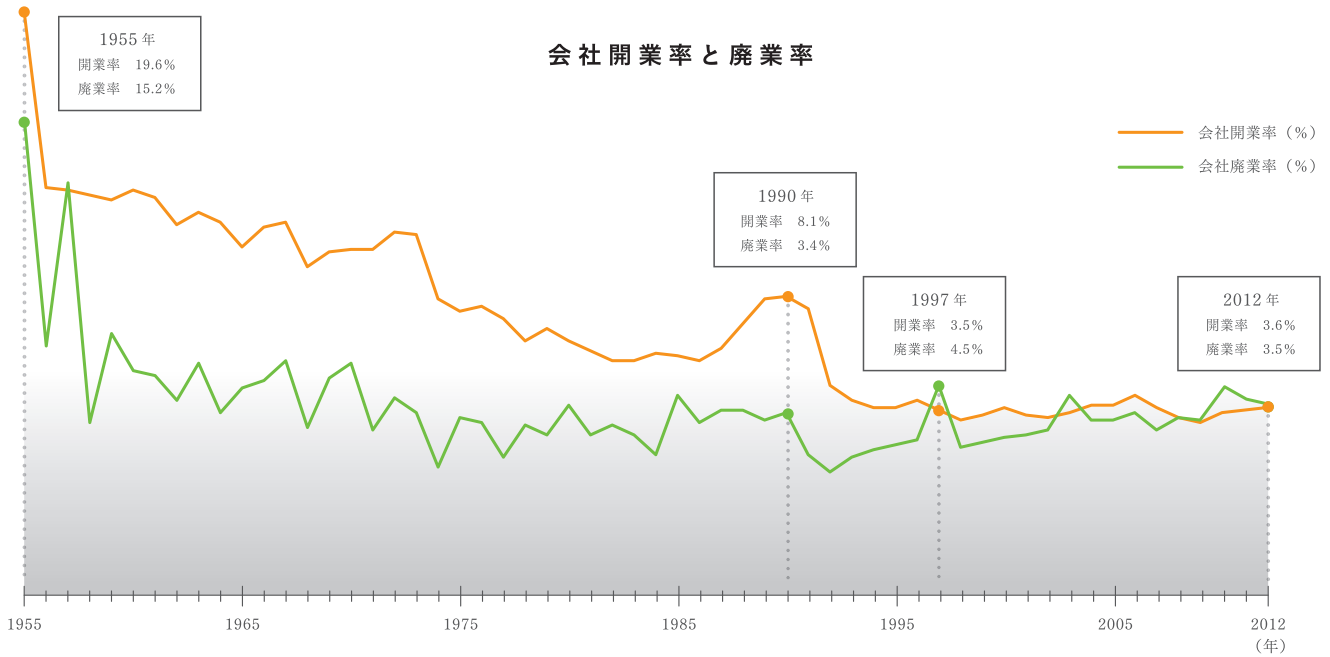
るオーナーシップを決定的に奪ってしまっている。これ自体は既に行われていることだが、この事実の重みは、現代において一層増している。

企業の雇用保障の 力はもう限界

ここまで述べてきたとおり、日本企業は正社員として長期にわたって雇用を保障する人の数を絞ってきた。しかし、国は高齢者のさらなる雇用保障を企業に求めている。一方でテクノロジーの進化は、より「人手」のいらない方向へと企業の生産活動を導いている。一部の産業を除く多くの企業では、「これ以上、ヒトはいらぬ」のだ。

こうしたなかで、本当に定年までの雇用を保障される人は、正社員のなかでも減ってくるだろう。その

会社開業率と廃業率



出典：中小企業庁「中小企業白書 2015年版」

とき、キャリアオーナーシップを持たぬまま「正社員」をしてきた人々の足元は非常に不安定になることは容易に想像がつく。

価値創造する力について 無自覚に

キャリアオーナーシップがある人、キャリア自律している人とは、第1に、自分がどのような能力とスキルによって今の報酬をもらっているのかについて自覚的な人である。だが、日本型雇用のなかで、持てるスキルやアウトプットの量・クオリティよりはむしろ、在籍年数で報酬が決まる状態に安住してきた人々は、報酬を受けるに際しての「自分の貢献」に目を向けてこなかった。だから、いざその企業に居場所がなくなるというときに、外に出て「自分のこの能力に

対していくらの報酬が支払われるべきだ」という主張や交渉をするのは、彼らにとって至難の業だ。つまり、外に出て会社のなかにいたときと同じだけ稼げるという自信を、多くの個人は持てない。こうして、日本では、勤め先が不安定だろうと、会社の外に飛び出す人は増えない。開業率も基本的に低下傾向だ(上のグラフ参照)。

労働者自身が「多様な働き方」に適應できない

また、キャリア自律していない人々は、自分のキャリアの鍵を握るのは上司だと考えているので、上司の命令のままに働く。これは、日本の会社員の長時間労働体質にも深くつながっている。しかしこれから先、多くの人が介護や育児に今以上に参加することを求められ(男性正社員であっても、

だ)、好むと好まざるとにかかわらず、制約のある働き方、多様な働き方をしなければならない時期に遭遇する。

このときに、「メンバーシップの対価として無限定に時間を提供する」以外の働き方をしてこなかった人たちは、制約のある働き方のなかで、どのように貢献できるかが自分でもわからない。その必要があるにもかかわらず、多様な働き方に適應できないという問題に直面するのだ。

たとえば今、ワーキングマザーなど短時間勤務で働くことを余儀なくされている人々と話すと、「短時間しか働けないことを理由に難度の高い仕事は任せてもらえない」と同時に、「短時間しか働けないので、自分でもどのように貢献するのかわからない」という二重の意味で困惑していると聞く。欧州で私たちが出会ったワーキングマザーは、「勤務時間を

80%にして、私が責任を持つ仕事を以前の90%にした。報酬は80%で、成果に応じてボーナスをつけてもらう」と言っていた。このように、働き方を自らデザインし、制約のなかでも仕事で成長し、貢献するためには、

キャリアに対するオーナーシップがあること、自分が何で貢献し、その貢献にどれだけの価値があるかを説明できることが大切なのだ。

また、キャリア自律という精神があって初めて、人は横並び意識から

脱却できる。多くの日本人社員が持っている、同期入社の人たちとの相対的な差で自分の立ち位置を確かめて安心したり焦ったりするという感覚も、今のままでは絶対になくならないだろう。

人事部が失った「目利き」としての能力

雇用のもう一方の主役、日本企業は、日本型雇用によって潤沢な人的資源の調達に成功し、世界でも類まれなる急速な成長と発展を享受した。一方で、入口と出口をほぼ固定し、在籍中の従業員の年次管理を基本とした人事制度、40年もの期間にわたる雇用維持をほぼ義務づけられた状態で、日本企業、あるいは日本の人事部が失ってきたものもある。

まずマクロな視点からは、環境に応じて労働力の量や質を調節する自由を失った。これは景気変動による人手の余剰や不足を調整しにくいということであり、さらには、産業構造の転換に伴う事業再編のような本質的な変化の際にも、労働力（生産に必要な技能）の入れ替えができないことを意味する。社会的には大量の失業を免れてきたという

側面はあるものの、これは、企業経営の視点からは、非効率の内包でもあった。

従業員一人ひとりの 唯一無二性がなくなった

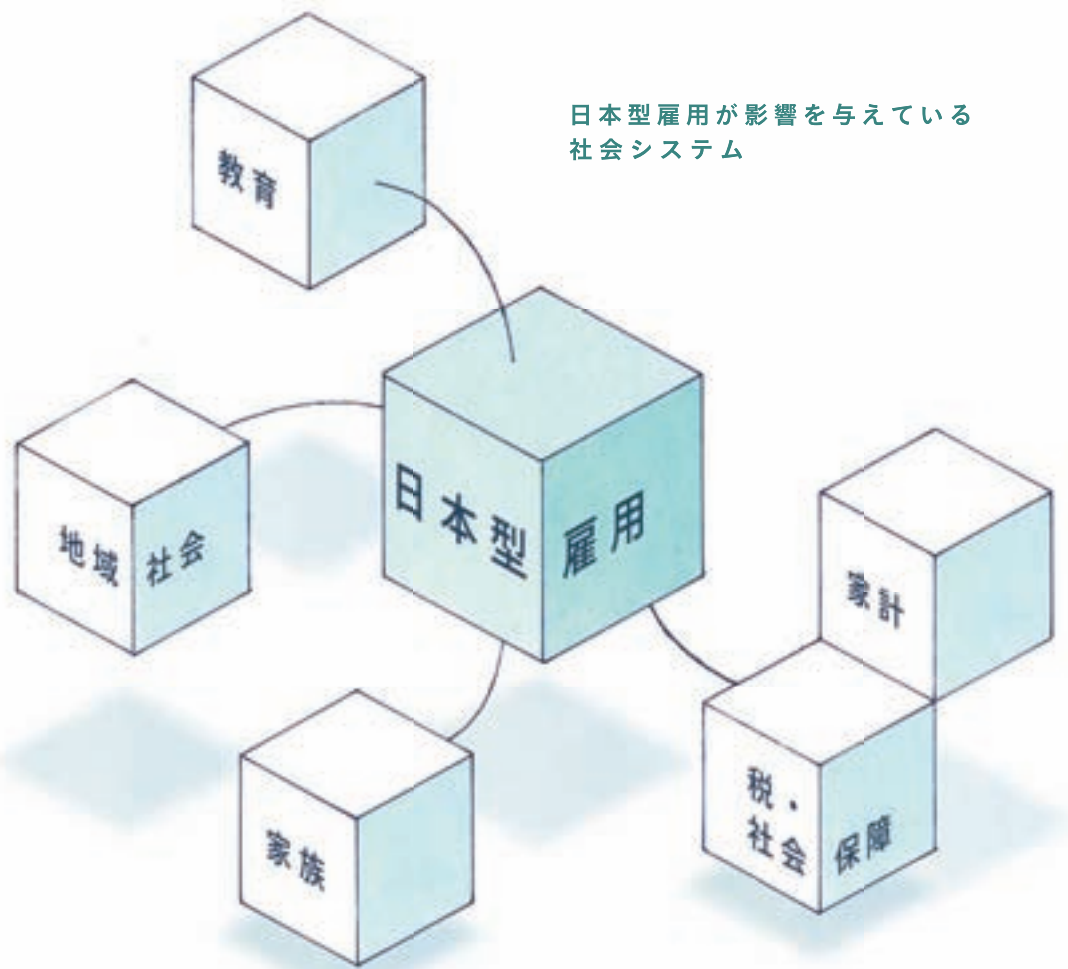
よりミクロな視点からは、第1に、日本企業は、人材の持つ能力やポテンシャルを見極める「目利き」としての能力を失った。目利きをしたところで、選抜的な人事をすることもできなければ、退職を促すこともやりにくいことから、目利きそのものに対する熱意が失われていくのは当然とも言える。

そして第2に、辞めさせないし抜擢もしないという条件は、日本企業の人事と中間管理職が、一人ひとりの従業員と成果や成長について

きちんと話し合うという行動習慣をなくした。

「何と何ができれば評価されるのか、また、何を達成しなければ評価されないのか」ということをいくら約束しても、それに見合ったポジション付与にも報酬の上乗せにも裁量は少ししかない。目標をきちんと設計し、その評価とフィードバックを厳格に実施し、部下を確実に成長させるという人材育成のループは、多くの日本企業で、実は根づいていないのだ。

こうして一人ひとりの能力やできることを注視する姿勢を持たなかった日本企業と人事は、「高い能力を持つ個人^{たの}を^{たの}最大に活用する」というタレントマネジメントの基本的な能力を失ったのである。



企業の外にも及ぶ「失ったもの」

日本型雇用システムは、日本という社会システムにおけるサブシステムの1つだ。それ以外のいくつものサブシステムと相互に影響を及ぼし合い、絡み合いながら日本という社会システム全体を構成している。雇用システムは国民の財産・資産を大きく既定するため、ほかのサブシステムに与える影響は甚大である。

したがって、日本型雇用の変革を語るなら、関連するほかのサブシステムの変革をも同時に構想する必要がある。そこで、次ページからは日本型雇用システムによって、そのあり

ようを特に強く既定されてきたいくつかのシステムについても、その特徴と、私たちがそれによって何を失ってきたのかを見ていくことにする。

影響を受けるほかのサブシステムとは

今回、検討を加えるサブシステムの1つは、雇用システムに対して人材を供給する役割を担う教育システムである。

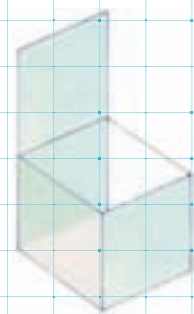
次に、税や社会保障などの再分配システムを取り上げる。労働による

報酬だけですべての国民の生活が成立するわけではないため、国は税や社会保障という形で、富める者からそうではない者への再配分を行う。ここでは、個人の財産形成と人生設計に影響を与えるもう1つの要素として、経済行動、家計システムについても検討を加えよう。

さらに、家族観や結婚観を含めた日本の家族システム、どれだけの人が住むかによって影響を受ける地域社会システムについても、日本型雇用システムからの影響を考察していきたい。

専門家に問う失ったものたち

日本型雇用が企業の外に 与えた影響は何か



【教育】「いつでも誰でも学べる」を棄損



矢野眞和氏

Yano Masakazu_東京工業大学名誉教授、東京工業高等専門学校特命教授。
著書『「習慣病」になったニッポンの大学』（日本図書センター）などで、日本の大学が本質的に抱える問題に深く切り込む。

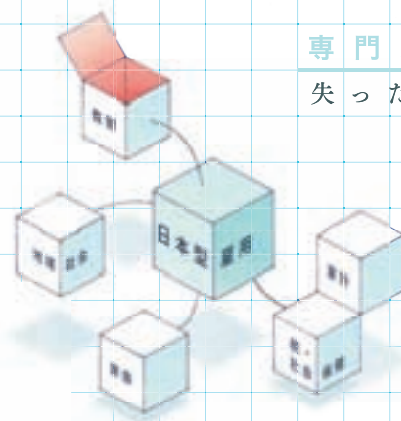
文部科学省主導で大学改革が進められている。しかし、本質的に教育を変えようとするならば、「産業界が変わるべき」と言うのは、教育経済学、教育社会学の第一人者、矢野眞和氏だ。「教育システムは雇用システムに規定される」と言い切る。日本型雇用は、日本の教育にどんな影響を与えたのか。それは2つある。「1つは選抜型学歴社会であり、もう1つは卒業主義と18歳入学主義」(矢野氏)である。

「選抜型学歴社会とは、企業が採用時に学校名で選抜する社会。新卒一括採用で、学校名を基準にポテンシャルが高い人材を選抜し、企業内で教育投資をする。企業は“どんな人材でも必要な人材に育てられる”と豪語してきました。大学はそれに呼応する形で、入試では学力を問う厳しい選抜を行うものの、入学後は厳しい勉強を学生に課してこなかったのです」(矢野氏)

卒業主義、18歳入学主義は、日本型雇用が守ってきた年次管理が背景にある。「白無垢」を染め上げるのだから、採用するのは若い人材のほうがいい。概ね22歳で入社した人材で「同期」を形成し、「そろそろ何年入社が課長」というように、年次が昇進・昇格の基準となる。「これらが大学教育に促したのは、18歳で入学させ、22歳で卒業させるという仕組みの構築でした」と、矢野氏は指摘する。OECD

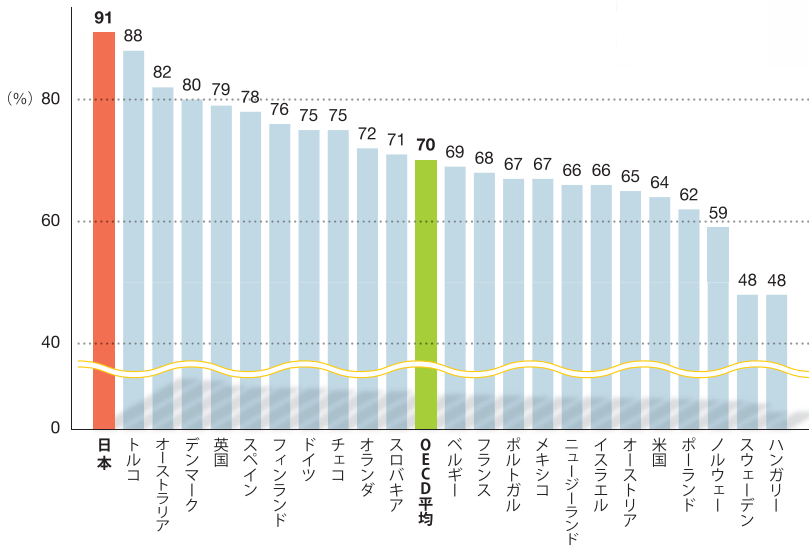
によれば、他国と比較して日本の大学の卒業率は91%と群を抜いて高い。また、大学入学平均年齢も18歳と、米国や欧米諸国の20代後半と比して低いだけでなく、振れ幅も小さい。

ところがバブル崩壊後、大学に対する企業の要求が急が変わった。「ポテンシャルだけでは不十分。即戦力を育てよ」と。「企業は内部で人材を育成する自信を失っています。企業内教育投資の額も減っていますし、現場で人を



● 大学卒業率国際比較

日本は世界一大学を卒業しやすい国



出典: OECD, Education at a Glance 2013

日本の大学進学率は51.5%(2014年)。50%台半ば以上は伸びないのではないかとされている。「ところが、先進諸国は軒並み60%を超えている。20世紀以降、どの国でも高等教育進学率が上がっているのは、技術進歩が高等教育で学ぶ高度なスキルを求めているからです。技術進歩が高卒労働需要を下げ、大卒需要を上げている、というのが国際的な常識です」(矢野氏)。

育てるゆとりもなくなっている。そのため、大学卒業後、すぐに力を発揮できる社会人としての基礎力や専門能力の教育を大学に求めるようになってきたのです」(矢野氏)

即戦力が欲しいならば、中途採用に切り替えればいい。ところが転職率はこの20年間、6~8%前後で推移し、大きな変化は見られない(厚生労働省「雇用動向調査」、一般労働者のみ)。

本来、大学は専門的な学問を教える場であるにもかかわらず、企業が専門知識をほとんど評価しないので、それらが軽視されていった。コミュニケーション力などの社会人としての基礎力は、本来であれば「社会に出てから

学ぶもの」であって、大学が教えるべきことではなかった。大学はこの突然の変化を前に戸惑い、教育改革に取り組んでいる、というわけだ。

では、あらためて、日本型雇用によって大学が失ったものとは何か。

まずは前述のように、本来大学が持つべき専門教育の場としての機能である。大学で何を学んだかを示す卒業資格に、厳しさを求めてこなかった。

主体的な学びの機会が開かれていない

もう1つは、いつでも、誰でも学べる場としての大学という機能である。

日本の大学進学率が上がらない理由を、矢野氏はこう話す。「年齢主義に起因する、18歳入学を念頭に置いたシステムだからです。欧米諸国は、社会に出てから何度でも学び直しをするのが当たり前の社会だからこそ、生涯進学率が高い。学びたいという主体的な動機による学びのチャンスがいつでも、誰にでも開かれているのです」

新卒一括採用が、すべて中学や高校の学力で決まるというならば、高等教育を受けることに意味がないことになる。「いつでも、誰でも勉強すれば報われる、という事実が皆が向き合わなくなっている。それが大きな問題なのです」(矢野氏)



是枝俊悟氏

Koreeda Shungo_大和総研金融調査部制度調査課研究員。2008年に同社に入社。主に税制を担当。税財政分野と社会保障分野を総合した制度改正の影響分析を得意とする。

「企業がこれほどまでに面倒を見るのは、正社員が無限定に働く人だから。長時間労働や転勤を伴う正社員という働き方を夫婦ともに続けるのは難しい。そういう背景があって、夫はひたすら働き、その夫の稼ぎに頼る専業主婦というモデルが強化されていったのでしょう」と、税、社会保障に詳しい大和総研の是枝俊悟氏は話す。妻も働き2つの収入源を持つという家庭のありようが、日本では主流になり得なかったのだ。

税・社会保障

若手の挑戦意欲をそぐ

税と社会保障システムは、自らの労働の対価だけで生活を成立できない人たちのための再配分システムである。日本では、ほとんどの現役世代は年功的に報酬が上昇する日本型雇用システムのなかに組み入れられるという前提だったために、国はもっぱら働けない人＝社会的弱者と定年後の高齢者の面倒を見ればよいという感覚がある。

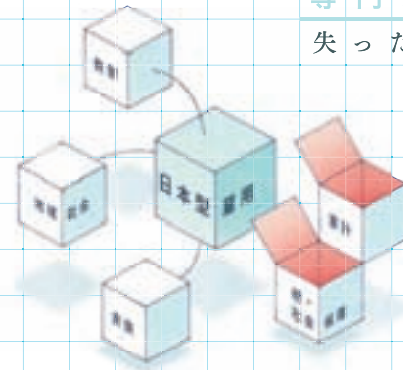
平成27年度一般会計予算を見ると、社会保障費は全体の32.7%。その内訳は多い順に年金、医療、社会福祉、介護、生活保護となっており、医療費の3分の1を人口の1割である70歳以上が使っていることを考えれば、多くが高齢者と社会的弱者のために使われていると言っていいだろ

う。一方で、文教および科学技術振興に使われる予算はわずか5.6%。ここから義務教育や大学法人の国庫負担や助成金、宇宙・海洋の開発といった科学技術振興費をすべてまかっている。前項で論じた「いつでも誰でも大学で学ぶ社会」を実現しようとしたとき、十分とはいいがたい。

育児、教育(社会人の学び直しを含む)、住宅取得といった現役世代に必要な費用は、ほとんど企業から個人に渡されてきたのが日本社会の姿だ。企業は、社員に現在の労働の対価を払うのみならず、家族手当(扶養手当、児童手当)、独身寮、家族寮や社宅、社内住宅ローン、退職金、企業年金など、家族の生活と老後資金までも面倒を見ることを期待されてきた。

20年以上勤務しないと退職金のメリットが減る

退職金とそれに対する税制は、若いうちに多様なチャレンジをする意欲を棄損した。「多くの日本企業の退職金制度は、1つの会社に長く働いた人を優遇する仕組みになっています。たとえば、最終月給に勤続年数に比例する乗数をかけて退職金を決めるなど、年功序列の制度のもとで長く勤めるほど『最終月給』も『乗数』も増える仕組みが設けられています。税制についても、1つの会社に20年以上勤め続けると控除額が多くなる仕組みになっています」(是枝氏)。20年といえ大卒後すぐに就職したとして42歳。その選択が間違っていたと気づいたならばもっと早くそれを是正すべきであるが、そうはさせないメカニズムが働いている。



■ 家計 ■

リスクのある投資行動をとらない

日本型雇用の特徴である長期雇用、年功序列型賃金、退職金の仕組みは、個人の経済行動にも強い影響を与えている。「日本人の経済行動は、欧米諸国に比べてリスク回避傾向が強い」と、大和総研の保志泰氏は言う。「最もリスク選好度の高い米国では、貯蓄に回すのは15%程度。それが日本だと50%を超えます。年功序列賃金で給与が年々上がったため、リスクをとらなくても年を重ねれば貯金できたこと、定年退職時にはまとまった額の退職金が入り、住宅ローンを完済したうえで、老後資金が得られるという暗黙の約束があったからです」(保志氏)

年功序列や長期雇用が必ずしも約束事とは言えなくなった1990年代後半以降、長期の資産形成のために積極的な投資行動に代わっても不思議ではなかった。しかし、「個人の経済行動は簡単に変わらない」(保志氏)。

1990年代以降の景気後退によって、企業年金は積立不足に陥り、確定拠出年金への移行が始まった。「それでも資産運用の知識がない多くの人には、元本保障の貯蓄型を選ぶ。日本では金融教育が圧倒的に足りないのです」(保志氏)

住宅ローンという恩恵に 正社員以外は浴しにくい

もう1つ、日本人の資産形成の主流の方法は、安定的な雇用を背景とした住宅取得という行動である。問題は、住宅ローンやクレジットカードの審査が、本質的な個々の返済能力よりも、どこの会社の正社員か、という外側のラベルによって機械的に行われてきたことにある。「それによって、銀行が本来持つべき個人の信用を審査する能力が十分に育ちませんでした。非正規雇用が増えた今となっては、まとまったお金を民間銀

行から借りられる個人は限定されてきてしまっています」(保志氏)。住宅ローンをはじめ、お金を借りるということは、信用に基づいて将来の所得の前借りをし、より豊かな生活を送るための手段だ。その手段が、正社員というメンバーに限定されているのが日本社会の姿なのだ。



保志 泰氏

Hoshi Yasushi_大和総研金融調査部長。
専門は金融、資本市場。サステイナブルな日本の成長に資する金融・資本市場はどうあるべきかを提案する。

家族

存在論的不安を解消できるのは一部の人に

宗教や地域と結びつかない工業化時代の個人は、“存在論的不安”を抱える宿命にある。日本型雇用は、この存在論的不安を鎮めてくれるシステムでもあった。こう指摘するのは、社会学者の山田昌弘氏だ。「自分は何かの役に立っている、誰かに必要とされていると、誰もが思いたい。そう思えないと孤立し、不安になるのです。日本型雇用で会社と結びつくことによって、日本の正社員男性は、自分が社会から経済的に必要とされていると、自分の存在理由を確信することができたのです」(山田氏)

もう1つの存在論的不安を消す方法、それは家族を持つことだ。「妻あるいは夫から、そして子から必要とされている。そして、いざという

ときにはこの人たちが自分を助けてくれる。家族はこういう意識をもたらしてくれるものなのです」(山田氏)

問題は、存在論的不安から現代の個人を救う上記の2つの方法が、独立的に成立していないことにある。

「結婚生活や子育てにはお金がかかります。日本型雇用のおかげで、正社員男性の収入は将来にわたって安定していると推測できるので、女性の目に魅力のある人として映り、結婚しやすくなる。こうして正社員の夫が主に仕事、妻が主に家事を担って豊かな生活を築くという、核家族の夫婦役割分業が、日本人の戦後の価値観になった。ほとんどの人にそれができると保証してくれたのが日本型雇用システムなのです」(山田氏)。高成長期には、正社員

になり結婚するという2つの存在論的不安からの解消手段を、どちらも得られる人がマジョリティだったわけだ。

標準家族をつくれる人とつukれない人への分裂

「しかし、1975年以降、経済成長率が低下し、男性の給料が増えなくなったため、まずは晩婚化が起きました。男性の給料の増加を待って結婚するわけです。同時に主婦パートという働き方も生まれました。そして、1995年くらいからの非正規化の進展で顕著になったのが、標準家族をつくれる人とつukれない人への分裂だったのです」(山田氏)

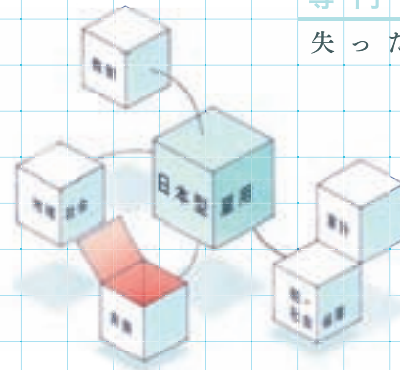
持てる人は仕事の安定と収入の保証、そして家族という存在をも手に入れられる。一方で、日本型雇用の仕組みからこぼれた人はどれ一つとして手に入れられない。日本型雇用の綻



山田昌弘氏

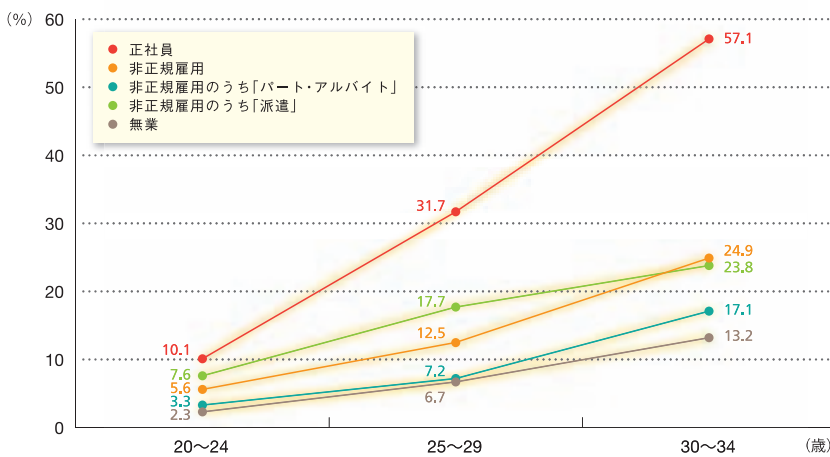
Yamada Masahiro_中央大学文学部教授。

日本の家族・若者・結婚・恋愛などを専門分野とする社会学者。「パラサイト・シングルの時代」(ちくま新書)、「希望格差社会」(ちくま文庫)などの著書で日本の行方に警鐘を鳴らし続ける。



● 就労形態別配偶者のいる割合(男性)

非正規雇用者は既婚率が大きく下がる



出典:労働政策研究・研修機構「若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状」(2009年)

びが人々を分断していることがわかる(上のグラフ参照)。

「非正規では、いくら努力してもいつクビになるかわからないし、女性からも結婚相手として選ばれない。こうした人たちはパチンコやゲームやアイドルというようなバーチャルな世界へと向かいます。バーチャルな世界は、努力が報われ自分が大切にされている気分が一時的に得られるからです」(山田氏)

正社員でないということが、いろいろなチャンスや評価を奪っている。そう思いながら、つまり、希望を失いながら生きている人たちが増

えている。これが山田氏の唱える「希望格差社会」だ。

山田氏は、このまま社会が分裂していくと見立てる。「階層が固定化していく。そして、正社員および正社員と結婚できた人たちでつくる世界と、非正規社員や、結婚できずパラサイトのままである人たちの世界は、まったく交流がなく、分断されていくのです」(山田氏)

すべてが正社員になるための準備期間？

山田氏はもう1つ、日本型雇用によって奪われてしまったものがあ

ると言う。それは、子どもたちの自由と自主性だ。「特に男性の場合、新卒時に将来が決まってしまうと思われているので、自分の将来を少しでも有利にしようと、就職準備中心の人生になってしまっています」(山田氏)

確かに、大学生を見ると1年生のうちからインターンシップだ、自己啓発セミナーだ、キャリアガイダンスだとすべてが就職に向けて動いているように見える。「それだけではありません。15歳の頃から自分が文系か理系かを決め、苦手な教科や受験に必要な教科を捨て、自分に有利な入試を実施する学校を探す。そうしないといい大学に入れず、有利な就職ができない。こんな世界をつくっていいとは思えません」(山田氏)

もちろん、日本型雇用の枠組みに打ち勝つ強い個人もいる。だが、「そういう人たちは今や日本より海外で生きるほうがはるかに生きやすいということに気づいている。大学を出たら即、海外で就職するという若者も増えているのです。彼らはもう日本を見限っているのですね」(山田氏)

自らの知恵と工夫で稼ぐ力を失った



西村訓弘氏

Nishimura Norihiro_三重大学大学院医学系研究科教授、地域戦略センター長、副学長。
バイオベンチャー経営などを経て2007年より現職。三重大学を中心に行政、産業界、一次産業従事者をつなぐ産官学連携を牽引。そのモデルは日本のみならず、世界からも注目を浴びつつある。

2014年、元総務相・増田寛也氏のレポートは、多くの日本人に衝撃をもたらした。2040年、日本から896の市区町村が消える、というのだ。その多くは地方都市や農村だ。

地方創生が叫ばれながらも、地方の人口減少は止まらない。しかし、本当に地方の町や村は消えるのか。三重県で地域活性化に取り組む三重大学副学長の西村訓弘氏は、「20世紀型の“非常事態モデル”から意識を転換しなければそうなる」と話す。西村氏の言う「20世紀型の非常事態モデル」と

は何を示しているのか。

欧米に追いつこうと 工業化を進めた非常事態

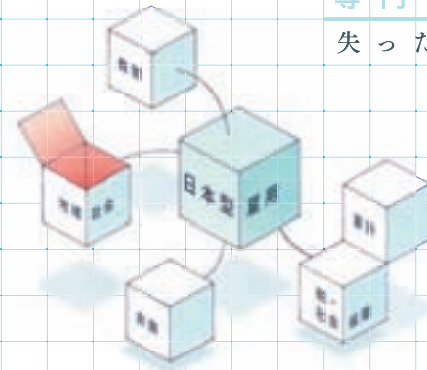
多くの場合、日本企業や日本人には、高成長期こそが理想であり、人口減少や経済成長の鈍化が著しい「これから」が非常事態だという感覚がある。しかし、西村氏の見立ては違う。

「1955年のGDPは約8兆円。それが1995年には500兆円を超え、40年間で約60倍になりました。1990年代以

降の成長の鈍化は、むしろ起こるべくして起こった。経済の急成長と成熟は交互に訪れるのですから」と、西村氏は説明する。長い歴史で見ると、江戸時代後期の150年間はまさに同じく成熟期。「長い太平の世が続き、人口も3000万人程度でほとんど増えていません。その前の100年間は江戸の高成長期であり、人口も3倍に増えた。この時期を経て経済、文化ともに成熟した先進国が成立したのです」(西村氏)

問題は鎖国だった。日本が鎖国をしているうちに産業革命が起こる。世界は日本より先に工業化社会、資本主義社会への道を歩み始めた。「開国でそれに気づき、このままでは国がなくなると工業化に一気に舵を切り、国力を高めようと邁進したのが20世紀です。急ぎすぎて、途中戦争という失敗を犯したものの、1980年頃には、日本はその目標をほぼ達成し、先進国の仲間入りを果たしました。つまり20世紀こそが、急速な工業化という非常事態だったのです」(西村氏)

濱口氏が述べているように(7ページ)、工業化の時代の成長モデルは大



資本のもとに労働者を集め、効率化を進めて生産性を高めることにあった。工業化においては、個人より、集団で戦うほうが強い。日本の労働者は安定を手にする代わりに自らの意思を放棄し、配置転換や転勤も受け入れて、同じことを一斉に高い質と速いスピードで行うことを求められた。日本型雇用は工業化を成し遂げるために形成されたシステムだ。

「問題は、1980年代には既に非常事態は終わっていたのに、大組織のもと、集団で戦う高成長モデルを変えなかったこと」と西村氏は指摘する。「非常事態前の“常態”に戻らなければならぬ。常態の模範は、江戸期に見ることができます」

1つの雇用主に頼る 生き方は“非常識”

江戸時代の日本は、現在のような首都一極集中ではなかった。幕府は江戸にあったものの、高度成長により農村部にも貨幣経済が波及し、家内工業が生まれるなど産業がおこった。300の藩が幕府の権力下にありながらも、固有の文化と産業を

発展させ、自律した国家のように活力と特色のある地域経済を形成していた。「そこで生きる個人の姿は、とても力強いものでした。自らの知恵と工夫で食い扶持を得ていた。収入源も1つではなく、自らの人生が1人の雇用主に左右されることはなかったのです」(西村氏)

つまり、20世紀の非常事態下で個人が失ったものとは、個人が自らの知恵と工夫で食っていく力、自らの人生をハンドリングする力だ。1人の雇用主に雇われ、守られることが当たり前という私たちの常識は、長い歴史で見ると非常識なのである。

江戸時代に豊かな自律型社会を形成していた地方、特に農村部は工業化時代に多くの働き手を二次産業に奪われ、過疎化が進み疲弊した。農産物も日本全国に広がる大手流通網のもとで売買され、第一次産業従事者もそこに取り込まれていった。大企業に雇用される人のみならず、農村部でも自分の知恵と工夫で稼ぐ人は減っていった。

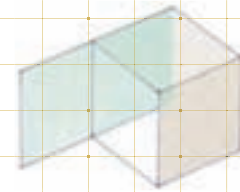
「個人が自らハンドリングする力を取り戻すこと。それが求められ

る時代です」(西村氏)。西村氏が行う三重における地域活性の目的は、江戸期のように、三重を豊かな“自律国家”として成立させることだ。

既に三重県には、自律的な若手が出てきている。「工場の隣の農地を借り、工場排熱を利用したハウスで高付加価値トマトを栽培する。温暖な気候に着目し、全国で最も出荷の少なくなる時期のキャベツを、しかも地元スーパーに買い取ってもらう形で生産する。今、次々に『農業では食えない』を覆す事例が生まれています」(西村氏)。そこには生産方法、生産する物、売り先を変えるという知恵と工夫がある。「工業化時代にITや交通インフラが全国的に整った。今では地方からでも直接、世界につながるができます。知恵と工夫さえあれば大資本に依存しなくても食っていけるということを、三重で証明したい」と、西村氏は意気込む。三重は工業地域を有する北部と、ほとんどが農村の南部との間に格差が生じていた。その三重で発見した、新しい時代の萌芽である。

日本型雇用が日本システム全体に与えた影響とは

10 ページで、日本型雇用によって失われた最大のものは、個人のキャリアオーナーシップだと私たちは結論づけた。ここでは、ほかのシステムに与えた影響を総括する。



資本主義、工業化社会を効率的に動かすために、日本企業は個人よりも集団を優先し、時間・場所・職種無限定で働くことを労働者に求め、その引き換えに一定の雇用保障を提供してきた。また、日本型雇用は社会システムのサブシステムでありながら、教育、税・社会保障、家族システムや地方のあり方など、ほかのサブシステムに多大な影響を与えていることも再認識した。

あまりにも効果が高かった日本型雇用というシステムを中心に、ほかの社会システムまでもが、「なるべく個人がその人生に対するオーナーシップを持たない」ように形成されてきたという事実気づく。環境変化によって日本型雇用に綻びが見られるということは、ほかのシステムにも綻びが発生しているということだ。密接に関係する社会の各システムで失われたものを整理したのが右図だ。

大きなストーリーのもと個人は変化を望まない？

雇用システムと教育は不可分である。「いい会社」のメンバーになることがその後の人生を大きく左右する日本型雇用システムのもとでは、教育は就職のための長い準備期間と化す。すると学びそのものに喜びを見出すよりは、「いい大学・いい会社に入る」ための受験対策に学びは取って代わる。

個人のファイナンシャルインディペンデンス(経済的な独立)をも邪魔している。会社に正社員として雇用されていることでしか個人の信用創造は難しく、退職金や企業年金、それに伴う税制は若い時期の挑戦を阻害しているといっても過言ではない。地方では、本来豊かであった特色が失われ、そこで生きる個人たちは自らの知恵と工夫で生きる力を失っていった。

日本システム全体で
個人が自らの人生を
ハンドリングする力を
失わせている

日本型雇用の変革を考えたとき、最大の障壁は、日本社会全体が提示してきた「大きなストーリー」の傘のもとで生きる個人が、セキュリティが低下する方向への変化など望まないことだと、言われてきた。

しかし、本当に全員がそうか。たと

えば山田氏は、そんな日本を見限り、大学卒業後すぐに海外に就職する若者の存在を証言する(19ページ)。あるいは西村氏によれば、三重南部、疲弊した過疎地で自らの知恵と工夫で所得を最大化する人が確実に増えているという(21ページ)。

個人は日本型雇何をどうとらえ、どこまでそれに依存しているのか。そして、どんな変化を望んでいるのか。それを確認するために、働く人々を集めてセッションを実施した。次ページからはそこで出てきた「働く側のリアル」をレポートする。

【失ったもの】

- ・ 必要な専門能力・知識を社会に出てからも学び続ける意識
- ・ 受験対策ではなく、学びそのものに喜びを見出すこと
- ・ 「いい大学・いい会社に入る」以外の選択肢

【失ったもの】

- ・ 地方の特色・特徴を活かして生きる力
- ・ 自分の知恵と工夫で食っていく力

【失ったもの】

- ・ キャリアは自分で切り拓くものというキャリアオーナーシップ
- ・ 自分の価値創出力とそれに値する報酬への自覚
- ・ 他人と違う働き方、生き方への自信

【失ったもの】

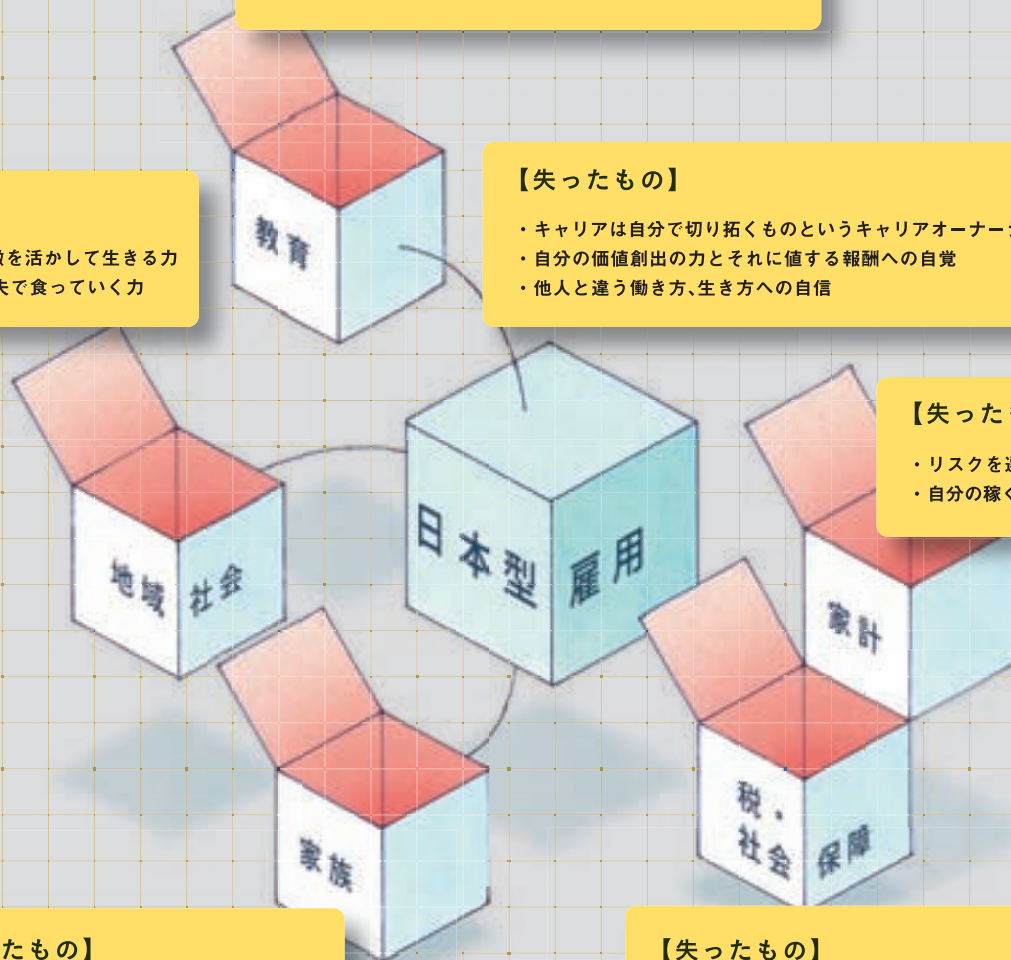
- ・ リスクを選択する力
- ・ 自分の稼ぐ力を信用に変える力

【失ったもの】

- ・ 正社員になる、結婚するという方法以外で、存在論的不安から逃れること
- ・ 子どもたちの自由と自主性

【失ったもの】

- ・ 夫婦ともに稼ぐ、という意識
- ・ 若いうちから挑戦するというマインドセット
- ・ 65歳から余生ではなく、働ける間は自分で食っていく、という意識





働く個人は、日本型雇用の未来をどう考える？

個人は日本型雇用や正社員システムをどうとらえているのか。本当はどんな働き方を望んでいるのか。

新しい正社員像。50人の集合知で導く

日本型雇用のリデザインについて議論する、と言ったとき、ある有識者の方から、「ジョブセキュリティのない方向への変化を、個人が望むはずがない」という指摘を私たちは受けた。これまで見てきたように、確かに日本型雇用は、正社員の視点で見たときいかにも安全で安心であるように思える。だが、一方でそれは既に機能不全に陥り、失ったものが多くあることも事実である。

今、働く個人は本当に既存の日本型雇用の枠組みを望んでいるのだろうか。変化に対してかたくななのだろうか。もし、変化を受け入れられるとするならば、どのような働き方を望んでいるのだろうか。

この問いの答えを見つけるために、私たちはフューチャーセッションという手法をとった。フューチャーセッションとは「社会イノベーションの手法である」と、この手法を

開発したフューチャーセッションズ代表・野村恭彦氏は話す。その定義は、「未来に向けた問い掛けがあり、それに呼応して集まった多様な参加者が、対話を通じて相互理解と信頼関係を築き、新たな関係性と新たなアイデアを同時に生み出し、協調してアクションを起こしていく場」というものである。

本誌では野村氏に協力を仰ぎ、私たちが掲げた「10年後、どのような

広い視野で雇用を議論する

今、世界的な変革期にあり、強固な日本型雇用ですら変えられる機運があります。雇用問題は、新興国の発展やIT化など、社会や経済、技術の進化と切っても切れない関係にあります。ですから、雇用だけを見るのではなく、世界を広く見渡し、議論していくことが求められると思います。



柳川 範之氏
東京大学大学院経済学研究科教授

Yanagawa Noriyuki_専門は契約理論、法と経済学。2013年に『日本成長戦略 40歳定年制』(さくら舎)を上梓、議論を呼ぶ。

無限定という条件下で働くのは苦しい

正社員はとても恵まれている、希少なポジションです。だからこそ、そのメリットを享受し続けようという意識が働き、無限定という条件のもとで働き続けるため、とても苦しいのだと思います。日本全体では制約のある人が多く出てきたのも事実。そういうところから、正社員システムは綻びが出てきているように思えます。



中野 円佳氏
女性活用ジャーナリスト、研究者

Nakano Madoka_日本経済新聞社在籍中に『育休世代』のジレンマ(光文社新書)を出版。2015年よりチェンジウェブ。

正社員の姿を期待するか」という未来に向けた問い掛けに呼応して集まった約50人で、フューチャーセッションを開催した。

集まった人の属性は多様である。男女は約半々、20代から50代と世代も幅広く、雇用形態は正社員、派遣スタッフ、フリーランス、経営者などさまざまだった。正社員で働きながら起業した人、NPOを掛け持ちして地域創生に力を注ぐ人、といった日本型雇用の枠組みの外にいる人もいれば、従業員数万人の大手企業勤務者など、日本型雇用を守られてきた人もいた。この50人の集合知で紡ぐ、未来の「働き方」と「働かせ方」とは、どのようなものだったのか。本項はそのレポートである。

若手はもはや日本企業に魅力を感じない

多くの中学・高校ではキャリア教育に真剣に取り組み、「自律的に自らのキャリアを考えること」をよしとしています。ところが彼らが就職活動を勝ち抜き、入社してみると、日本企業は旧態依然として会社の価値観を押し付けてくる。それに戸惑う若手は多いし、優れた若手ほど日本企業に魅力を感じていない、というのが現状です。



豊田 義博
リクルートワークス研究所主幹研究員

Toyoda Yoshihiro_新卒採用や就職活動、20代の就業実態など若者研究を行う。著書に『就活エリートの迷走』(ちくま書房)など。

日本型雇用はもう窮屈で居心地が悪い

さて、フューチャーセッションの始まりは、「インスピレーショントーク」である。10年後の正社員、雇用制度を考えるにあたり、「40歳定年」を唱える東京大学大学院教授・柳川範之氏、『育休世代』のジレンマ』の著

者の中野円佳氏、そして若者の働き方に詳しいリクルートワークス研究所主幹研究員・豊田義博が、それぞれ新しい視点や視界を提供した(上コラム参照)。日本型雇用のなかにながら居心地の悪さを感じている女性の声、生きる時代のズレから日本型雇用には違和感を持つ若者世代の声をまずは全員で共有した。

大手企業で人事をしながら、「イクメン」でもあります。正社員としてジョブセキュリティの高さを感じてはいますが、正社員でいることが10年後、意味のあるものか、本当にハッピーか、疑問を持っています。

今の「正社員」の ここが疑問！

正社員で働くことが当たり前だと思ってきました。でも、周囲を見回すと多様な働き方があって、自分ががんにがらめになっている気がします。でも、フリーランスになったとしてそこから解放されるのかどうか……。

今、見えている日本型雇用の綻び 既に出てきた働き方の新しい兆し

ここから「フィッシュボウル」という手法を使って、「正社員として働くことのメリット、デメリットは」というテーマで対話した。フィッシュボウルでは、下の写真のように円形に3重、4重に椅子を並べ、いちばん内側の円にいる人は自らの意見を言い、外側の人はそれに耳を傾ける。外側と内側は「出入り自由」。言いたいことがあれば、誰もが対話に参加できる。

「正社員」という働き方について、意外なほどに否定的な意見が多く、メリットについて語る人はあまりいなかった。不自由。限界が来ている。それは大手企業で安定的に働く、つまり十分なセキュリティのなかで守られた人たちが特に強調していた。「会社にひたすら尽くす自分」から離れ、休職して海外へ、イクメンを経験する、といった会社以外の世界を見

ることによってもたらされた「発見」であるようだ。

妻の海外駐在に休職して付いていった男性が自身の経験を話す。「ヨーロッパに滞在しました。そこでは役割と成果が明確になっていて、皆がフレックスを普通に使って、たとえば朝6時から午後3時まで働く、といった働き方が許されている。それに比べると、日本の働き方は融

育児や介護を邪魔しているのは、男性の長時間労働。こういう時間のしぼりがある会社は、10年後は強い会社ではいられないかもしれません。

正社員は窮屈だし、生産性も低い。でも、非正規やフリーランスという二元論はつまらない。どんな正社員だったら働くのが楽しくなるか考えたい。

地域おこし協力隊として、地元企業の学生インターンシップコーディネーターをしています。土日と夜は、NPOでデザイナーとワークショップの講師。副業は「福業」だと思います。「福業」を持つのはシナジーがあって、ハッピーな働き方です。

既に起こっている働き方の変化の兆し

日本の伝統的な大手企業に勤務しています。妻の海外駐在が決まり、ダメモトで会社に休職を申し出たら許可が出たので、2年半休職して付いていきました。

通が利かないと感じています」

もっと自由に もっと緩やかに

既に新しい働き方の兆しは出てきている。会社を辞めて田舎暮らし、ダブルワークやトリプルワーク、正社員を続けながらの起業、地方と東京を行ったり来たり……。ここに出てきた意見や兆しは、まだマジョリティのものとは言えないが、1つの企業で長期間、無限定の時間、職種、場所で働くという、古きよき日本型雇用のくびきから逃れ、新しい働き方を受け入れる土壌が個人のなかにできているし、

実践者も出てきていることは事実だ。

正社員でなくてもいい。正社員だとしても、ほかにやりたいことがあればやる。個人の自由な選択はその方向に向かっている。ただし、後者の場合、やはり休日や夜の時間をある程度犠牲にしているという感が否めない。中野氏は、「私も会社員、物書き、大学院生、母親と4足のわらじを履いているが、時間に余裕がないのは事実」と話した。本人たちはあくまで楽しい、と言うが、休息が十分に取れる働き方も生み出される必要があるだろう。柳川氏も、「労働法制をもっと自由なものにしていく必

要がある。持てる能力を発揮して、週3日勤務、1日6時間勤務という正社員がいてもいい。正社員か、非正規かという二元論では会社も人も不幸。会社という枠組みを壊していく、大胆な施策が求められるのではないか」と強調した。

では、この延長線上にある新しい雇用システム、新しい働き方とは？

10年後の未来を紡ぐ次のプロセスについては、ファシリテーターを務めてもらった野村氏に、50人の集合知の整理と分析をしてもらった。

サラリーマンを辞めて、今は田舎で畑仕事をしながら暮らしています。必要なときだけ、必要な人に会う。楽しいし、充実しています。

平日昼間は会社員、夜や休日に副業。こういう人が増えているのは事実。休みはないけれど、全部楽しいから、ぜんぜんいやじゃないんです。



10年後の正社員と それを取り巻く環境には、 どんな変化が起こる？

もっと出入りが可能で自由な働き方がしたい。正社員、非正規社員の二元論では語れない。多くの人のそんな思いを共有し、確認した後、それぞれの体感、触れている情報も踏まえ、実際に個人の働き方や意識がどのように変わっていくのか、社会にどんな変化が起こると考えているかを明文化するフェーズに移った。

ここではドット投票という手法を使う。それぞれが考える10年後の変化を付箋に書いて壁に張り出し、全員がそれを見て自分にとって納得感の高いものに投票する。いわば10年後の未来の(起きてほしくないことも含めた)人気投票だ。

こうして選ばれた「起きてほしい変化」を総括すると、「複数の企業・団体に所属し」「時間と場所の自由度が高い契約で」「子どもでも高齢者でも強みを活かしてスキルベースで働ける」、というものだ。これは、もっと自由に働きたいという欲求と、既に実践している先駆けのような人たちを目の当たりにするという刺激を受けて生まれた「希望」である。

一方、「起きてほしくないけれど起

き得ると考えている変化」は何か。「日本企業が日本社会や世界から不必要とされ」「不良債権化した社員が発生するようになり」「ロボットが人の仕事を何割か担う」ようになった結果、「解雇が自由になる」社会だ。

まとめると、日本企業やそこで働く社員たちの価値が低減する閉塞感のある社会を、人々は危惧する。だからこそ、もっと各自が自らのスキルや能力を社会の複数個所で活かしたいと考えるのだ。雇用が保障されないとしても、能力やスキルをもってプロの仕事をすれば、別の仕事が発生し得るというわけだ。自分のジョブとスキルが自分を支えてくれる、という新しいセキュリティ感覚だ。

これら「10年後の変化」に対する予測に目をこらして見ると、未来の働き方に確実にインパクトを与える流れが2つある。1つは「働き方の多様化」、もう1つは「労働市場の流動化」である。これらが進む先に何かがあるのか。両者がどんな方向に転ぶかで日本人の働き方の未来は大きく変わる。その「運命の分岐点」の先にある4つのシナリオを描いた。

10年後こんな変化が起こる 個人たちの予測

大きな2つの分岐点の選択次第で、4つのシナリオが見えてくる

■ A の分岐点 / 働き方の多様化が進む先に、何が起きるか

1. 自由な働き方進行：誰もが会社から独立した価値観で生きようになる
2. 働き方の格差拡大：身分の固定化につながる

■ B の分岐点 / 労働市場の流動化が進む先に、何が起きるか

3. ソーシャル化：社会課題への関心が高まり、セクター横断型の人材流動が起きる
4. グローバル化：グローバル対応が進み、外部労働市場型の人材流動が起きる

未来シナリオ1×3：複業社会 企業よりもパワーを持つ強い個人が活躍

個人が主体性を持って、組織を自由に選びながら働く社会である。魅力的な個人を惹きつけるため、無限定正社員として囲い込むのではなく、副業可とする企業が増える。その結果、会社に勤めながら起業する、NPOを立ち上げる、といった2足どころか3足のわらじを履くような「複業」が当たり前の社会である。

未来シナリオ1×4：グローバルノマド ITも格段に進化して 働き方が自由に

企業が魅力的な個人を惹きつけるために、働き方の自由度を最大限に提供できるようになる。正社員であっても、時間も場所も会社にしばられることなく、たとえば地域で働く、一定期間だけリゾート地や海外で働く、週に3日だけ働くなど、自由自在に働き方をデザインできる社会である。

未来シナリオ2×3：ボランティア社会 社会課題に企業も個人も取り組む

正社員、派遣社員、アルバイトなどの「身分」格差は残るが、多くの人が立場を超えて協力し合い、ボランティアの活動も含め、よりよい社会をつくろうとがんばっている。災害後のまちづくりのような、誰もが「できることをやろう」という社会である。

未来シナリオ2×4：生涯現役やむなし 財政悪化。誰もが働き続ける時代に

日本企業の利益が縮小し、日本国内の雇用情勢がより厳しくなっている。効率化を図るためのロボットやAI(人工知能)への投資は活発化するものの、給与水準は全体的に低下する。そのため、たとえ正社員であっても、定年後も働き続ける必要がある。倒産や解雇も増えるため、学び直しもし続ける社会である。





前のページで示した10年後の4つの未来シナリオは、「現状の延長」シナリオの呪縛から逃れ、創造的にアイデアを生み出すための新しいレンズだ。もっと働き方が自由になったら。もっと強みを活かせる社会になったら。もっと労働市場がグローバル化・流動化したら。そして、もっと助け合う、力を出し合う社会になったら。私たちは、このレンズを通して見ることで、それぞれの未来シナリオが実現したときの「未来の社員像」を想像することができる。

自由と自律を取り戻せば強みを発揮できる

複業社会、グローバルノマド、ボランティア社会、生涯現役やむなし、という4つの未来シナリオには、決して明るい理想だけがちりばめられているわけではない。強みやスキルを活かせることは前提だが、国内や世界で課題が噴出し、手に手を携えてその解決に望まなければならないこと、強みを磨くためにずっと学び続け、そして働き続けなければならないこと、といったネガティブな要素も確実に入っている。

これらのシナリオの上に乗る、多様な参加者の想像力から生まれた未来の社員像を示したのが、次ページの図である。手法は、「マグネットテーブル」と「プロトタイピング」だ。

自分が望む未来の社員像を紙に書き、会場を歩き回って考えが近い「仲間」を探す。4人グループをつくり、10年後の未来、どんな働き方をする社員でありたいかを議論し、その姿を描き出してもらった。

10年後、日本人の置かれる環境が抜群にいいとはいえなくても、紡ぎ出された10年後の社員像はすべて生き生きとしている。

参加した50人の結論は、どんな環境のもとであっても、自由と自律を取り戻し、自己の強みを活かしている社会であれば、そこで力を発揮でき、幸せに生きることはできるという確信である。

本当に個人は、日本型雇用がつくってきたジョブセキュリティにしがみついているのか。その最初の問いに返ると、答えは「そうではない」。私たちは前提を疑うことから始める必要があるようだ。



野村恭彦氏

Nomura Takahiko_フューチャーセッションズ代表、金沢工業大学(KIT虎ノ門大学院)教授。富士ゼロックス勤務を経て、企業、行政、NPOを横断してイノベーションを牽引するため、同社を設立。著書に「イノベーション・ファシリテーター」(プレジデント社)など。

10年後の正社員はこんな人 個人たちの希望

11のグループが生んだ11のプロトタイプ。それを4つの未来シナリオに沿って分類すると、以下ようになる。10年後にはこんな社員たちが活躍すると参加者たちは予測した。

複業社会シナリオでは

7つの顔を持つ社員

副業・複業が当たり前

たくさん名刺を持つ「7つの顔を持つ社員」が活躍する。「複顔」社員は会社、家庭、ボランティアなど、バランスよく貢献し、ワークもライフも満喫する。

グローバルノマド・シナリオでは

海辺のクラウド社員

時間・場所から自由に

時間・場所から自由となった「海辺のクラウド社員」が増える。正社員は、多様な働き方を自分自身でデザインして企業と契約する「ポートフォリオ社員」となる。1つの企業にとらわれることなく、複数の企業や団体に自らの専門能力を提供する「得意なことだけで生きる社員」も登場する。

ボランティア社会シナリオでは

ソーシャルアクション社員

社会課題の解決に急ぐ

自身の活動を社会課題の解決に振り向ける「ソーシャルアクション社員」が活躍する。オペレーションはロボットやAIに任せて好きなことをする社員、そして、セクターの壁を越えて協業するダイバーシティチームも登場する。

ソーシャル化

グローバル化

ソーシャル化

グローバル化

自由な働き方進行

働き方の格差拡大

生涯現役やむなしシナリオでは

社会人学生社員

ずっと学び、ずっと働く

決してネガティブな社員像ではない。働きながら学校に通う「社会人学生社員」が増える。どんな属性・立場の人でも学び続け、働き続けられる社会が実現する。キーワードは、「やりたいことをやる」。わがままだが、とことんフルコミットする人も出てくるだろう。

まとめ

日本型雇用を再考し、 再興させるために

本誌編集長／石原直子

「**ジョブセキュリティのない方向への変化**が、人々に受け入れられるはずがない」。本文中でも引用したこの言葉は、日本型雇用システムの変革を研究テーマにしたいと、ある機会に検討した折に、その場にいた方から言われたものだ。別の方は「日本型雇用が行き詰まっていて、今のままではもたないということは誰もが知っている。それでも変えるのは大ごとすぎて、**どうすればいいかの解を、誰も持っていない**。この問題には、そう簡単に手を出せない」と言った。これらの言葉のインパクトは非常に強く、いつかは、「なるほど、そういうものか」と出直さざるを得ないと考えるに至った。

こうして私がリクルートワークス研究所の研究者としてこのテーマを取り上げることは叶わなかったのだが、Works本誌では、しつこくこの命題に絡んでいこうと、実は心に決めて

いた。本特集はその第一歩だ。

難しいテーマへの挑戦に 新しいアプローチを

上のような指摘をいただくほどの難しいテーマを取り上げるにあたって、編集部としていくつか新しいことを試みている。

第1に、1回で完結する特集ではなく、「シリーズ」として議論を深めるというWorks誌上初の手法をとることにした。シリーズ名には、**日本型雇用というものを改めて考え直す「再考」の意も込めつつ、働く人と雇う人(企業)の関係が見直され、さらなる力を生み出せるものになるように「再興」の文字をあてた。**

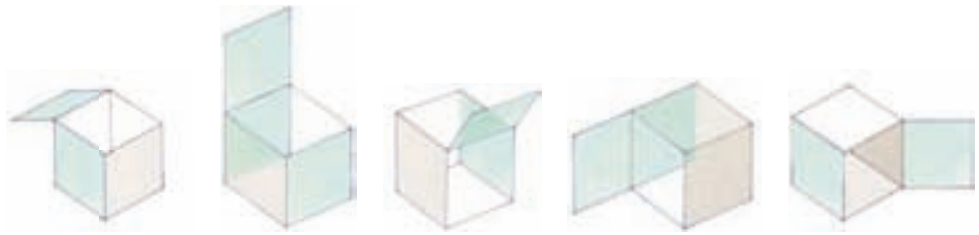
第2に、多様なステークホルダーの声をきちんと拾い上げるための装置を準備した。フューチャーセッションズ野村氏とのコラボレーションの形

で、現代の日本で働く人々に参加してもらった「フューチャーセッション」がその装置である。

これまでも、Worksではそれぞれの特集を組むにあたり多様なステークホルダーへの取材を重ね、時には座談会も開催し、その声に耳を傾けてきた。しかし、雇用と働き方という、大勢の日本人にとってストレートに「我が事」である問題を語るには、もっと多くの人に問いかけ、その人々の話を聞き、「**参加してもらう必要がある**」と感じていた。

フューチャーセッションで 紡ぎ出された知恵

実をいえば、多数の働く人と日本型雇用のこれからについて対話する場を持ちたいと野村氏に相談に行き、フューチャーセッションを開催する運びになってなお、セッションから何を引き



出せるのか、確たるイメージは持て
いなかった(野村さん、ごめんなさい)。

だが、セッションを終えてみれば、
実にさまざまなものがセッションか
ら生まれていた。最大の感想をあり
ていには「個人は思ったほど弱
くない」、これに尽きる。もちろんセッ
ションの参加者は、言ってみれば「意
識の高い」人々であり、日本の働く人
を代表しているとは言えない。けれ
ど、2足や3足のわらじを履く人あ
り、会社員でありながら自己都合で職
場を2年も離れた人あり、というバラ
エティ豊かな参加者に共通していた
のは、「人生を自分でハンドリングす
る」意志である。また、その意志の表出
の仕方が、決して猛々しくもなければ
悲壮感もないのだ。「楽しい」と「嬉し
い」を燃料に、人はここまで進める。こ
れを知ることができただけでも、セッ
ションを開催した意味があった。

ジョブセキュリティだけが ライフセキュリティではない

冒頭の「ジョブセキュリティのな
い方向への変化を人々は望まない」
に話を戻そう。多くの人と対話を重
ねるなかで徐々に確信が変わったの
は、「人々が求めているのは、ジョブ
セキュリティではなく、ライフセキュ
リティである」ということだった。

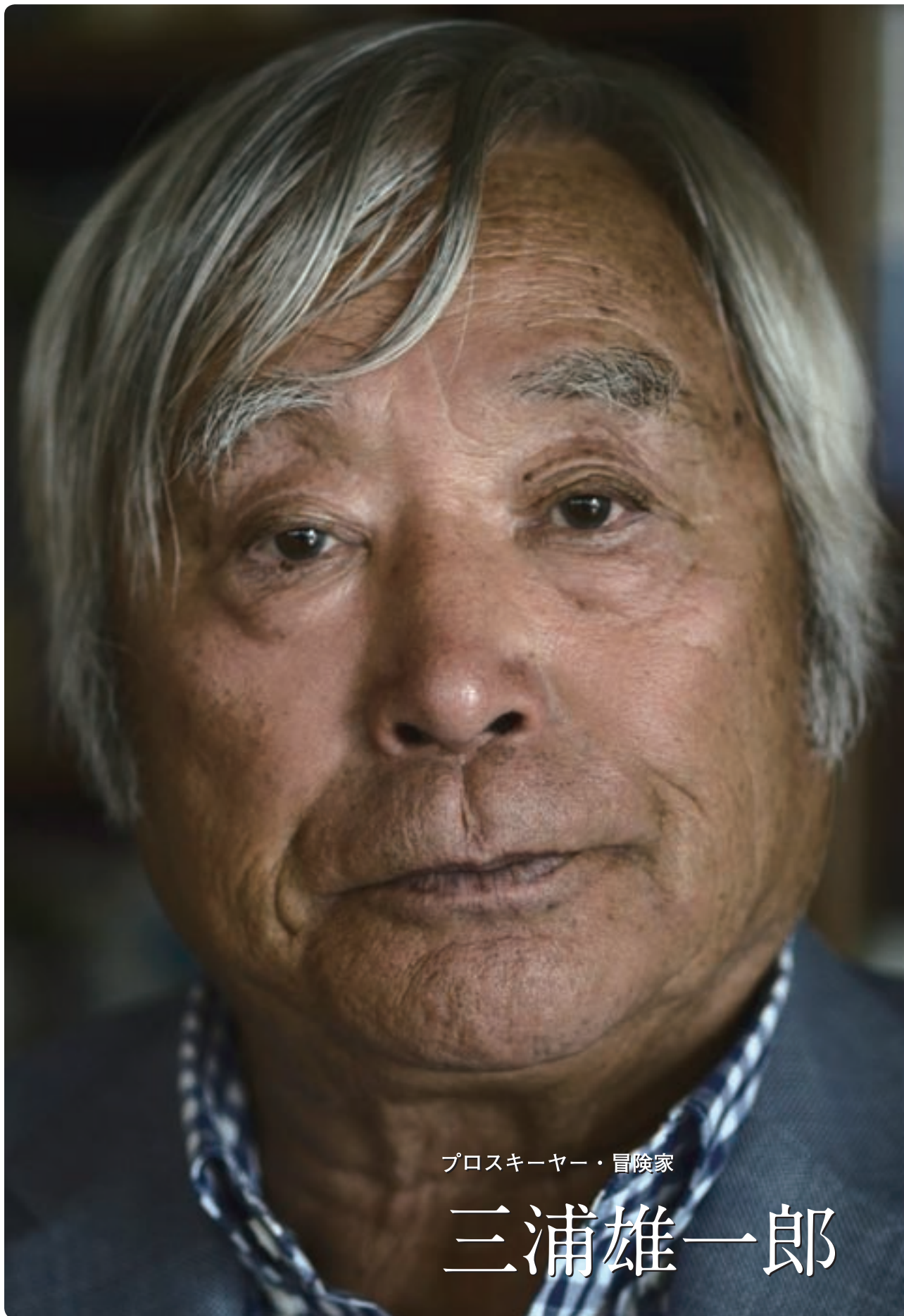
日本型雇用システムにおいては、
ジョブセキュリティはライフセキュ
リティとほぼイコールで結ばれてい
た。安定的な日本企業の正社員(もし
くは公務員)になりメンバーシップ
を得ることがジョブセキュリティで
あり、それを確保しさえすれば、その
まま、生きることや生活の安全と安定
は保障されたからだ。

しかし、ライフセキュリティを実現
する手段は、ジョブセキュリティを高

めることだけではないし、ジョブセキュ
リティを高める手段もまた、入社した
会社にしがみつ়くことだけではない。
日本型雇用システムという大きなス
トーリーのなかで、私たちはそのことを
忘れかけていたのではないだろうか。

工業化を果たすまでの数十年間、
日本では、日本型雇用というシステ
ムが構築され、そのシステムがうまく
回るように、ほかのシステムも形成さ
れていった。そして工業化が頂点を
極めた今、日本型雇用は、その役割を
十分すぎるほど果たし、終えたのだ。

それを理解したうえで、次の100年
のための新しい働き方や雇用を考え
る時期が、今なのだと思う。ヒントは
「自らの知恵と工夫で食い扶持を得
ることが、今、再び可能になった」と
いう三重大学の西村氏の言葉にあ
る。次の本シリーズでは、そこに光を
あてようと目論んでいる。



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

プロスキーヤー・冒険家

三浦雄一郎

比類なきユニークさの追究

若い頃からプロスキーヤーとして活動し、イタリアのキロメートルレース(*)でスピード世界新記録を樹立、富士山直滑降や、エベレストの標高8000メートルを含む世界7大陸最高峰からのスキー滑降など、数々の挑戦を成功させてきた三浦雄一郎氏。70歳、75歳、80歳でエベレストにも登頂した。山、そして仕事において頂点を極めた三浦氏に、仕事人としての哲学と働く喜びについて伺った。聞き手＝石原直子(本誌編集長)

——数々の実績を挙げてこられた三浦さんですが、燃え尽きてしまったことがあるそうですね。

僕の目標は「オンリーワン」。世界で誰もしなかったことをやることです。それが、54歳で世界7大陸最高峰からのスキー滑降という目標を達成してしまったとき、「もうやることがないじゃないか」という虚脱感

に襲われました。生来の怠け癖も顔を出し、運動は散歩ぐらい、好きなように飲み食いする生活をしているうちにひどいメタボになってしまいました。全身にガタがきて、先輩の医師からは「このままでは余命3年」と宣告されたほどです。

一方、僕の父(敬三氏)は元気いっぱい、目標を持って日々トレーニングを続け、世界中の山々をスキーとカメラを担いで飛び回っている。羨ましくなり、70歳でエベレストに登るという目標を立てたのです。

トレーニングとして、足首におもりをつけザックを背負う生活を始めました。1年目は両足におもり1キログラムずつ、2年目は3キログラム、3年目は5キログラム。最終的には10キログラム、背中に30キログラムの負荷をかけて足腰の基本を作ったのです。その結果、70歳、当時の世界最高齢でのエベレスト登頂を果たしました。その後、2008年に75



1932年生まれ。
2013年、80歳で3度目のエベレスト登頂に成功。
エベレスト登頂の歴史で最高齢登頂者となる。

©ミウラ・ドルフィンズ 撮影/倉岡裕之

歳で2度目の登頂を果たしましたが、山頂で思ったのは「次は80歳で登りたい」ということでした。

——それで、80歳で3度目のエベレスト登頂に挑戦されたのですね。

ところが、1年間はゆっくり体を休め、そろそろトレーニングを再開しようとする頃、スキーのジャンプで転倒し、大腿骨付根と右の骨盤を5カ所折るという大怪我を負ったのです。そのとき、トレーニングの蓄積が生きました。僕の骨密度は20代並み、骨のくっつく速さは中高生並みで、約2カ月半で仕事に復帰し、エベレスト登頂も実現できたのです。振り返ってみると、僕はエベレス



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

ト登頂のたびに、病気や怪我という高齢者に起きがちな問題に直面しています。だからといって諦めたりはしません。まわりは諦めていましたが、僕自身はできるはずだと思っていました。そのかわり、決して無理をしない。普通の登山なら朝から登って昼食を食べると、また上をめざします。ヒマラヤでそれをすると若い登山家でもフラフラするものです。しかし僕は昼食をとったらそこで泊まることにしました。ご飯を食べて昼寝し、あたりを散歩する。それを16日間続けたら、ベースキャンプに着いたときには75歳のときより元気だったのです。それで頂上まで登ることができました。

**熱意があれば
人は協力してくれる**

——登山はチームワークが重要

だそうですね。三浦さんのチームメンバーは、何をインセンティブと一緒に仕事をされているのでしょうか。

僕のチームには、15年も一緒にやってきた優秀なスタッフが揃っています。基本的には彼らにとってもビジネスですので、ギャランティや成功報酬を決めています。ただ、それだけではないと思います。エベレストは何人もの命を奪っている危険な山です。日本でも名だたる登山家が挑戦し、命を落としています。でも、僕の場合は運よく生き延びている。チームに参加するスタッフも成功する確率が高いほうがいいし、また、どうして成功するのか見ておきたいのではないのでしょうか。

——「こういうことは三浦さんだから可能なのだ」と思ってしまいう人もいます。はずです。

基本的には子どもの頃から失敗があっても「なんとかなるさ」でやってきた僕ですが、オリンピックの日本代表になる道を閉ざされ、大学に残ることも諦めるなど、青春時代は挫折続きでした。しかし新しい目標を立てたのちは、実現のために自分からいろいろなところへお願いに行きました。最高峰のスポーツには、最終的には科学の力が必要です。それまで日本人が誰も挑戦してこなかったイタリアのキロメーターランセに出るときには防衛庁(現防衛省)の航空研究所へ行き、風洞実験もしてアドバイスをいただきました。当時はよいウェアがありませんでしたが、東レに行き、世界でいちばん薄くて空気抵抗の少ないウェアを作ってもらいました。当時の僕は無名でしたけれど、はっきりした目標があったから、物

年齢の限界を超えるという 時代のニーズに応える

怖じせずにお願ひできたのです。

エベレストの平均傾斜50度の南壁を滑降するときには、記録映画を作っていただきました。目的地まで行くのに2カ月かかったのに、滑降はたった2分半。時速180キロメートルになった時点で降下を遅くするためにパラシュートを開くのですがそれでも時速80キロメートルです。斜面をこすりながら落ちていく感覚です。それでアカデミー賞を受賞できたのは嬉しかったですね。ハリウッドの評論家たちは「比類ないユニークさと大胆さ、極限の冒険だ」と評価してくれました。世界では「比類なきユニークさ」を持つことが大事です。そこに皆が感動し、共感してくれるわけですから。

——三浦さんをそうした命がけの冒険に駆り立てるものは何なのでしょうか。

未知の体験への好奇心が僕を興奮させるのです。また、大きな目標

を持つことは、達成したときはもちろん、日々の小さな努力にも喜びを与えてくれます。さらに、その目標が時代のニーズにあっていれば、多くの方が共感し、応援してくれるのだと思っています。冒険にも時代

のニーズがあり、僕が1970年にエベレスト南壁で滑降したときは日本が世界にチャレンジしていた時期でした。今は高齢社会です。年齢の限界は超えられるのだと置いていただけると嬉しいですね。

After Interview

日本きっての冒険家、三浦氏は、「世界一」になりたいのではないと言う。「世界で初めて」に意義を感じるのだと。誰もやったことのないこと、誰もができないわけがないこと、誰もがやり遂げる。肉体や年齢の限界を超える。そのときに現れる、誰も見たことのない景色が三浦氏にとっての最高のご褒美なのだ。

次々に「世界で初めて」つまり「比類なきユニークさ」を実現するために大切なのが、目標に向けて着実なマイルストーンを設定する計画力と、「できない理由」とらわれず、「どうしたらできるか」に思考を転換する力だ。よ

く考えると、これはまさに登山家のマインドセットではないか。三浦さんの人生そのものが、登山と相似形なのだ。

83歳にしてなお、三浦氏の人生はまったく「余生」などではなく、さらなる高みを登攀する途上なのだった。「次は90歳でエベレスト」とおっしゃるだけに、日々の努力の仕方も、科学の力など役に立つものを使いたおすやり方も、半端ではない。

三浦氏の強い眼差しは、私たちに問うている。あなたは、目標を持ち、その目標のために日々一歩ずつ前進していると胸を張って言えるのかと。

今号の「ジレンマ」

若手育成 × パワハラ



連
載

人事の
ジレンマ

對馬誠英氏

ディー・エヌ・エー
経営企画本部
ヒューマンリソース統括部 統括部長

Tsushima Masahide_コンサルティング会社を経て、
2005年DeNAに入社。広告部門のマネジャー、採用
部門のマネジャーなどを歴任し、2014年より現職。

小笠原耕司氏

小笠原六川
国際総合法律事務所
代表弁護士

Ogasawara Koji_企業法務、コンプライアンスなどを中
心に扱う小笠原六川国際総合法律事務所代表弁護士。
近著に『Q&A ストレスチェック実施ガイド』（清文社）。

若手の成長のためには、一定の厳しさも必要だ。一方で、期待するがゆえの厳しい業務を課すことがパワハラと言われるリスクもある。編集部が取材で見えてきた人事の「ジレンマ」に正面から向き合う新連載。第1回は若手育成とパワハラについて、若手に責任を与え厳しい環境で育てるDeNAの對馬誠英氏と、企業訴訟を多く扱う弁護士、小笠原耕司氏の対談で考える。

小笠原：社会環境の変化もあり、パワハラ案件は年々増加しています。労災申請の件数や認定率も上昇していますし、裁判に至るケースも増えています。

パワハラを直接規制する法律はありませんが、被害内容によって当然、法的責任が発生します。加害者である上司に対しては、民法709条「不法行為による損害賠償」を請求できますし、雇用者である企業は、民法715

条に基づく「使用者等の責任」が問われます。

最近では、会社法429条「役員等の第三者に対する損害賠償責任」に基づき、トップを含む役員が訴えられるケースも出てきています。つまり、パワハラ対策としてトップの意識も重要だということですね。

對馬：なぜ近年これほど増えているのでしょうか。

小笠原：パワハラに近いことは

Text = 瀬戸友子 Photo = 平山 諭

正当な業務の範囲であれば、堂々と厳しくしていい。

小笠原耕司氏



ビジョンから一貫したブレのない育成は、「正当」な指導。

對馬誠英氏



昔からありましたが、当時は、仕方ないものと受け止める人が多かった。しかし、今や社会の意識が変わり、その意味では受け手の耐性も低下しているのかもしれない。上司が飲み連れ出すような機会も減っており、組織内のコミュニケーションが弱まっている影響もあるでしょう。

對馬：具体的にどのような行為がパワハラとして認定されるのでしょうか。

小笠原：厚生労働省がパワハラ行為の6類型を出しています。暴行・傷害など「身体的な攻撃」や、脅迫・侮辱などの「精神的な攻撃」は、刑事罰の対象に。それ以外には、無視するなどの「人間関係からの切り離し」、窓際に迫いやるなどの「過小な要求」、過度にプライバシーに立ち入るなどの「個の侵害」があります。さらに今回のテーマである若手育成に関わる場所では、「過大な要求」が挙げられますね。

對馬：「今日は1億円の契約を取るまで帰ってくるな」とか？

小笠原：はい、できそうもないことを強要する。そのときに、「お前は本当にダメなヤツだな」と「精神的な攻撃」がセットになることも少なくありません。

DeNAでは若手を厳しく育てているとのことですが、どのような育て方をされていますか。

對馬：仕事に厳しさを求めるのは事実です。DeNAは「仕事でのみ人が育つ」と強く信じる会社で、面積の大きさの違いはあっても、何らかの形で全員が「球の表面積」を担うという考え方を共有しています。

たとえば人事部門であれば、入社数カ月目の新人に次の年度の新卒採用の設計を任せることもある。今の能力でできるかできないかというレベルの業務にアサインするので、プレッシャーもかかっているはず。そ

れだけに、きめ細かなケアが必要だと考えています。

小笠原：どのような取り組みをされているのでしょうか。

對馬：大切だと考えていることは3つ。採用、アサイン、日々のコンディション確認です。まずは、採用段階でのミスマッチを防ぐこと。できるだけ情報に多く触れてもらい、そのうえで意志決定してもらえるように配慮しています。後々、お互いが不幸になりますからね。

アサイン段階では、その人が前向きに業務に臨める状況を作るよう努めています。そのために重要なのは、本人の納得感。本人のWill（したいこと）、Can（できること）を日頃から確認していますが、会社にはMust（すべきこと）もある。個別のアサインがそのなかのどこにマッピングされるのか、上司と本人で共有したうえで任せています。

日々のコンディション確認では、1カ月に1度、全社員にメールでのアンケートを実施しています。「仕事にやりがいを感じていますか」など3つの設問に選択式で答えるという簡単なものですが、これを人事と各マネジャーで毎月チェックする。アラートが見つかったら、人事が話を聞きに行き、対処するなど、個々の状況の変化を感知する仕組みを整えています。

また、新卒1年目の社員については、個別に入社2、3年目のメンターと人事の担当者をつけて、上司とのトライアングルで成長を見守っています。

小笠原：かなりきめ細かなケアをしているんですね。

對馬：部下の育成を1人のマネジャーに背負わせすぎないように注意しています。部下が10人もいれば、人間ですから相性の問題もあるでしょう。

ですから、基本的には「ムラで育てる」。1人で10人を見るのではなく、部長とその下の5人のマネジャーが50人のメンバー全員を見る。上司とうまくいかないなら、隣のチームのマネジャーがランチにでも誘って話を聞くなど、ナナメからもフォローしているのです。



私自身も経験があるのですが、期待される要求が高くて、時に上司から叱責を受けても、ベースに信頼関係が築けていれば、素直に耳を貸すことができるのではないのでしょうか。

パワハラのない職場作りは組織風土が鍵

小笠原：おっしゃる通りですね。パワハラ対策で、最も大切なのは予防です。まずは、トップがパワハラは悪だという意識を強く持つこと。そのうえで、現場のマネジャー、メンバーへと浸透させていくことですね。また、アンケートなどを通じて現場の声を吸い上げ、今何が起きているのかを常に確認しながら、第三者を巻き込んで複数でケアしていくことは、とても有効だと思います。

ただ、現場は日々の業務に追われていますし、上司は業績責任を持っています。そこまでケアする余裕がない、という企業が多いのも事実でしょう。

對馬：逆にDeNAでは、活躍できないまま若手を置いておく余裕がないんです(笑)。若手でも誰でも、マネジャーが十分にメンバーの力を引き出さなければ、目標達成などできるわけがない、という感覚が浸透しています。あとは、先ほどいくつかの仕組みについて触れましたが、どんな仕組みを作るかの前に、私は前提として組織の風土が重要だと思っています。いくらアンケートを取っても、「上司が偉い」という風土では、誰も本音を語りません。

私たちは「DeNAクオリティ」という価値観を何よりも大

切にしています。先にお話した「球の表面積」もその1つですし、「発言責任」といって、階層にかかわらず、全員に自分の意見を述べることを求めています。だから、上司に不満があれば意見を言うべきだし、本人に通じなければ、その上の上司に言うように奨励しています。

マネジャーに対しては、こうした価値観を自ら体現することを、厳しく要求しています。公正に判断して、それができていない場合は、人事が介入して改善要求を出します。それでも変わらなければ、役職から外すこともある。1つでも例外を許すと会社の文化は崩壊しますから、絶対に妥協してはいけないところだと考えています。

信頼関係をベースに「正当」な指導を

對馬：専門家の視点から、こうしたDeNAの取り組みはどう思われますか。パワハラが適用されそうな要素はあるでしょうか。

小笠原：極めて丁寧なケアをされていると思いました。強いて挙げるなら、ムラで育てるとなると、個人情報情報を複数で共有するので、プライバシーの侵害に留意したいところ。どの情報をどこまで共有するかを線引きして、ルール化することをお勧めします。



企業には、過度に萎縮する必要はないと言っています。誰が聞いてもひどいと思う暴言を吐いたり、連日皆の前で叱責するなど、度を越した指導は問題ですが、上司が目標達成を求めたり、必要な注意をするのは正当な業務行為です。判例でも、適正な業務の範囲と判断され、原告が敗訴したケースもあります。

また、信頼関係の構築も非常に重要です。日頃からコミュニケーションをはかり、信頼関係が築けていれば、上司の言葉を精神的な攻撃や過大要求だと曲解することもない。複数の上司に気に掛けてもらえることを本人が喜んでいたら、プライバシーの侵害には当たりません。パワハラ要件に該当しても、本人が納得していれば、違法性は阻却されますから。つまり、ベースに信頼関係があり、常識の範囲で指導するのであれば、堂々と厳しさを要求してい

いんですよ。そこにジレンマを感じる必要はないのです。

對馬：その厳しさは、本人のためにもなりますよね。DeNAは比較的フラットな組織ですが、ことあるごとに「上司は単なる役割だ」「大した権威はない」と言い続けています。そこを勘違いしてしまうと、「正当」な指導の範囲を超えてしまうでしょう。

何が「正当」かは、企業によって異なるはず。大切なのは、一貫性のある指導ができているかどうか。どんなビジョンを掲げ、どんな目標を達成したいのか。そのためにどんな組織を作り、どんな仲間を集めるのか。会社の方針を明確に示し、丁寧にコミュニケーションを取ってブレのない育成をしていくことが求められます。

小笠原：それがその企業にとっての「正当」な指導につながっていくのだと思います。

今号の「型知」

「現場に入って情報を得る」

連
載

チェンジエージェントのための
コミュニケーションの型知（カタチ）

「型」を学んで繰り返し実践することで、いかなる場面でも活用できる「知」とする。それが「型知」。本連載ではチェンジエージェントである人事部長に必要となるコミュニケーションの「型知」を学ぶ。

たとえば、人事部長には、経営方針の変更後や組織改編後などで現場の状況を把握するにあたり、自らが現場に入って情報を得なければならない場面が数多くある。右に示した買収後の事業統合はまさにそうだ。そこで、第1回は現場に入って情報を得るための「型知」を取り上げる。

対話に臨むときは
自然体の自分で

今回のシーンにおける具体的なコミュニケーションの流れを解説しよう。最初の目的は、「相手の心を開く」ことだ（右図）。

カウンセリング研究の第一人者である法政大学教授の末武康弘氏は、「相手から情報を得るときに、前提として注意してお

【SCENE】経営統合後、現場の本音を探る

M&Aの最終ステップであるPMI（買収後の事業統合）。PMIでは、2社の顧客基盤、商品やサービスのラインアップ、会計処理、給与体系、評価制度などを統合していく必要があるが、なかなかうまくいかないことが多い。とくに、買収プロセスに関与していなかった多くの社員を巻き込むことは、人事部長にとっても非常に難度の高い課題である。何が障壁になっているのか。買収先企業の事業部長やマネジャーの本音をどう引き出せばよいのだろうか。

目的1 相手の心を開く

全体像を把握するため
さまざまな部署の方にも
お話を伺っています。
1時間お時間をください

お聞きした内容は
人事部内での検討にのみ
使わせていただきます

安全性を確保する

人事部長の
言葉

場所の設定

- ・静かで、人の目につかない場所の確保

時間の設定と宣言

- ・60分前後に設定する

くべきポイントは、安全性と信頼関係です」と語る。

買収先の企業の事業部長やマネジャーは、「これから自分自身の身に何が起きるのだろうか」という不安を抱き、買収元企業の人事部長に対しては当然警戒心が強くなっている。また、聞き手となる人事部長自身にも大きなプレッシャーがかかっている。この両者が面談する場合、緊張した雰囲気になりやすいため、人事部長はコミュニケーションを工夫する必要がある。

そこで、事前に配慮しておくべきなのは場所と時間の設定。静かで人の目のない場所を用意し、所要時間はあらかじめ明らかにしておく。カ

ウンセリングでは集中力が途切れないう、時間は60分前後が標準とされており、それに倣うのが適当だ。

また、聞き手には、対話の準備として、自分自身の気持ちを「相手に脅威を与えるつもりはない」状態にしておくことが求められる。とくに設定したシーンの場合、買収元の人事部長というポジションが相手に不安感を抱かせる。聞き手は、「面談の目的は何か」「経営からのプレッシャーに自分は支配されていないか」「相手に対して攻撃的な感情はないか」など自問し、確認しておくことが重要だ。

さて、安全性は確保した。ここからは信頼関係を築くための対話を始める。この段階でのポイントは何か。

「近年、カウンセリングの世界で注目されているのが、カウンセラーとクライアントがお互いに変化しながら協働的な関係を築いていくという考え方です。そのときは、身体動作、表情、話し方などが律動的、秩序的



末武康弘氏

Suetake Yasuhiro_法政大学教授。現代福祉学部学部長。専門は臨床心理学、カウンセリング・心理療法。傾聴を基本とするカウンセリング手法である来談者中心療法の第一人者。

経理畑でのキャリアが長いそうですね。何年くらいになるんですか

先日発売になった商品は何かから着想を得たのですか

非常におもしろい視点ですね。私たちにはなかった見方で新鮮です

信頼関係を構築する

お互いの動作をシンクロさせる

- ・話し方、姿勢、呼吸などを律動的、秩序的にする

相手への関心を示す

- ・本題ではなく、相手個人に関心を示す質問をする

強固な警戒心を解く

オープンクエスチョン

- ・相手が自由に答えられる質問をする

肯定的なフィードバック

- ・敵愾心がなく、好意を持っていることを表現する

連載

コミュニケーションの型知（カタチ）
チェンジエージェントのための

であることが重要です」

ここでいう律動的、秩序的とは自然でリラックスした姿勢、動作、視線、普段より深くゆっくりとした呼吸、同様にゆっくりと落ち着いた話し方などのこと。これらが両者間でシンクロすると、信頼関係が構築される。

聞き手には、相手の様子を観察し、律動的でないと感じたら、その都度リラックスさせるよう働きかけることが求められる。また、聞き手自身が律動的、秩序的であることも重要。面談のロールプレイを録画して、自分の動作や癖などを客観的にチェ

ックしておくといいたい。

相手をリラックスさせるためには、相手に対する関心を示す質問も効果的だが、それでも相手の警戒心が解けない場合は、オープンクエスションや肯定的なフィードバックといった手法も採り入れていきたい。

「傾聴」で自分から本音を話すように促す

動作、話し方の律動性、秩序性などから、相手が心を開いてきたことを確認できたら、相手から本音を聞き出す（下図）。

本題を切り出すにあたっては、

相手の気持ちに対して共感的理解を示し、協働の場であることを強調する言葉が必要だ。とくに今回のシーンでは買収された側である相手は上下関係に敏感になっているため、「一方的に情報を引き出そうとしているわけではなく、この場で意見交換することで一緒によい会社にしていきたいのだ」という意思を伝えたい。その上で、「傾聴」のプロセスに入る。

傾聴は、カウンセリングの分野では、クライアントが自ら本音を話すことで、自分自身に対する理解を深め、建設的な行動

目的 2 相手の本音を聞き出す

急な合併でしたし、
まだまだ課題は残っています。
お力を貸していただき、
一緒に解決していきましょう

本題を共有する



人事部長の言葉



相手の言葉

協働の確認

- 一緒に場をつくっていくことを伝える

共感的理解

- 相手の立場や気持ちを理解していることを示す

がとれるようにするためのコミュニケーションの技法だ。近年ではビジネスシーンでも、必須のスキルとして紹介されるようになってきている。その代表的な手法を確認しよう。

まずは、うなずきやあいづちによる「受容」だ。ポイントになるのは、疑念や批判を差しはさまないこと。話が一段落し、間ができたなら、それまでの相手の発言を「要約」して伝える。疑問がある場合は、この時に相手に投げかけるようにする。

個人の前向きな力を引き出す効果も

また、会話の要所要所で採り入れ

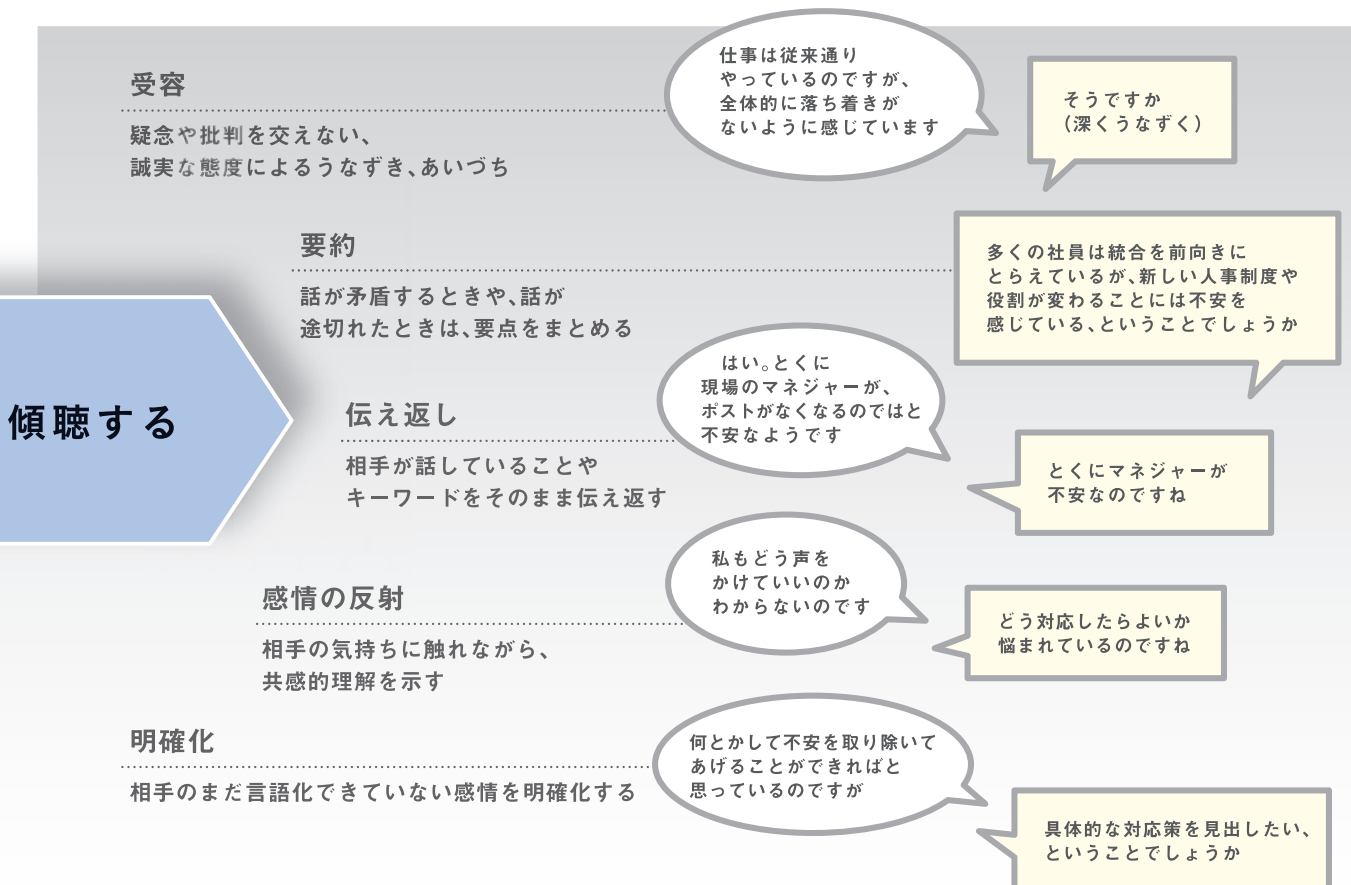
ていきたいのが、「伝え返し」と「感情の反射」だ。下図のコメント例では、「とくにマネジャーが不安なのですね」が伝え返しに、「どう対応したらよいか悩まれているのですね」が感情の反射に当たる。

「2つは相互に関係するスキルです。相手が発した言葉と抱えている感情の両方に共感的理解を示すことで、相手が安心し、本心を自然と打ち明けられるようになる効果があります」

さらに踏み込んだ手法としては「明確化」がある。相手がまだ言語化できていない感情を明確にし、言葉で伝えることで、相手の考えや気持ちの整理を促す意味がある。

なお、これらのスキルで必ずしもすぐに本音が引き出せるとは限らない。カウンセリングの現場では数回、面談を繰り返すことも多い。だが、ビジネスの現場ではそれは難しい。その場合、今まで見てきた一つひとつの型を丁寧にやることが重要だ。

傾聴をはじめとするこの一連のプロセスは、話を聞いてもらった人の心を開き、ポジティブにしていく効果がある。こうして前向きな個人を人事部長自ら増やすことができれば、経営統合や事業変革などの難しい局面でも、現場の一人ひとりの力によって、組織を望ましい状態に変えていくことができるだろう。



プロの直観は なぜ優れているのか？

連載

人事が知っておくべき人体の秘密

今さら言うまでもなく、経営者には質が高くスピーディな意思決定が求められる。そういう能力を持つ経営者をどのように育てればいいのか。そのヒントになるのが、理化学研究所・田中啓治氏の脳科学の研究だ。プロはアマチュアが持ち得ない直観が働く。このメカニズムの解明に脳科学の側面から取り組んだ。

被験者は、プロとアマの棋士たちである。「将棋には小学生から愛好者がいる。アマの有段者



田中啓治氏

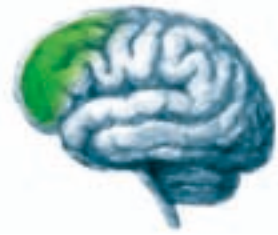
Tanaka Keiji_理化学研究所脳科学総合研究センター認知機能表現研究チーム・チームリーダー。認識、意思決定などの高次脳機能の脳内メカニズムに関する研究を中心に、この分野の権威として知られる。

が多くいるし、そこで特に秀でた人が奨励会に入り、切磋琢磨し、プロになる。同じ競技でもプロとしてやっていける力のある人とそうでない人の比較がしやすいのです」と、田中氏は話す。

実験では、将棋の局面を1秒間見せて、4つの選択肢から正しい手を選ばせ、そのときの脳活動をMRIで測定する。「将棋は数手、数十手先まで読むというが、1秒間で意識的に道筋立てて考えるのは、さすがに無理。つまり、プロ棋士は直観で指しているのですが、その直観が働くときの脳の活動を見るために、極限まで時間を縮めました」

アマチュアの脳の活動状態とは

人間はものを考えるとき、大脳皮質の一部である、前頭連合野という部分を中心に使う(右上図緑の部分)。



前頭連合野は、霊長類で特に発達した。アマが指し手を決めるとき、この前頭連合野が活発に活動しているのがわかったという。いかにも人間らしい部分を使って意志決定している。なるほど、と思う。

プロの脳の活動状態とは

しかし、プロは違う。アマと同様、前頭連合野の活動も活発だが、同時に脳の奥のほうにある、大脳基底核と呼ばれる進化的に古い構造の脳が活動を始める(次ページ図赤の部分)。ここは、ネズミなどで既に研究され、習慣的な行動を司るといわれてきた。「習慣的な行動とは、同じ状況ではまったく同じ

反応を示すということ。将棋の指し手の場合、同じ局面はほとんどない。複雑な状況から解を類推す

る場面でも大脳基底核を使うというのは、画期的な発見だった」という。つまり、プロ棋士の直観とは、習慣と同様に長い訓練や鍛練によ

って、論理的思考を超えて無意識下で答えに到達する働きである可能性が高いということだ。

「面白いのが、解答までの反応時間

[大脳皮質の前頭連合野]

霊長類で主に発達した脳で、五感や脳のほかの部分から集まってきた情報を統合して意思決定をする。クリエイティブなことを考えるのもここだといわれ、人の知性を司っている。

訓練によって前頭連合野と大脳基底核をつなぐ機構が脳内につくられれば、大脳皮質をクリエイティブなことに使うための時間的、精神的余裕が生まれる。同様の結果が、スペインのサッカー1部リーグのトップ選手と一般選手のパス回しの比較実験でも得られた。

[大脳基底核]

進化的に古い脳で、習慣的行動を司るといわれる。記憶をもとにした予測に結びつく行動を司っている。

が短いときほど正答率が高いこと。

長い訓練、鍛練によって、情報処理の一部が大脳基底核に移管されると考えられます。アマチュアであれば前頭連合野を使って考えているところを、大脳基底核で瞬間的に解を導き出しているために、プロは前頭連合野に余力が生まれているのでしょう。その余力は、より創造的なことに使われるのではないかと、田中氏は結論付ける。

では、その機構をつくるのにか

かる訓練の時間は？ 「約10年」と田中氏。1日3、4時間の真剣な訓練を10年間。人事が親しむ「熟練には1万時間」という心理学の知見とも合致する。

さて、冒頭の問いに戻ろう。経営者はいわば意思決定のプロである。彼らの意思決定が直観で行われるレベルに到達するには、約10年の

意思決定経験が必要ということになる。しかし多くの企業で、重要な意思決定権限を与えるのは40代半ば以降である。45歳でそのようなポジションに就いたとしたら、前頭連合野と大脳基底核を結ぶ機構が出来上がり、経営者として脂が乗るのは55歳。それでは遅いのではないか、というのが、脳科学が突きつける命題である。

今号のフォーカス

がんサバイバー

What's
this number?

4%

「がんで辞めない職場」は人事がつくる

上の4%という数字は、がん
に罹患した後、それを勤務先の
人事に報告する人の割合だ。

「がんは死に直結する病気とい
うイメージが強く、仕事を続け
られないのではないか、病名を
人事に伝えたら解雇されるので
はないかと考えるからです」と、
がんサバイバー（がん経
験者）の就労を支援するキャン
サー・ソリューションズ代表取
締役社長の桜井なおみ氏は語る。
また、67%の人は直属の上司に
は伝えているが、上司も同じよ
うな不安を感じるため、「部下
ががんである」という情報を人
事に報告しないケースは多い。

しかし、現在、がんの5年生

存率は約6割になり、入院期間
も平均19.5日。外来で治療を続
けながら働くことも可能になっ
ている。病気のイメージによる
ネガティブな思い込みを、早急
に排除する必要がある。「その
ためには、『病気を人事に伝え
ても働き続けることができる』
と全社員に周知徹底することが
大切」と桜井氏は語る。

実際に、がん罹患した社員
が働き続けられるよう、サポー
ト体制を整えたのがクレディセ
ゾンだ。同社では、常勤の産業
医と保健師、人事スタッフで構
成する健康管理室を設置し、が
んに罹患した社員を支援する。

「がん手術で退職した社員が復

職する際には、産業医と本人が
相談し、時差通勤や短時間勤務
など、必要となる労働条件の変
更を人事に申請、人事部長の名
で職場へ通達することで、職場
での柔軟な受け入れ態勢を可能
にしています」と、取締役戦略
人事部／クレジット事業部担当
の武田雅子氏は語る。また、が
んは部位によって手術後の症状
や治療方法が異なる。「手がし
びれてパソコン操作が困難」「治
療で休むことが多くなる」など、
仕事をするうえで個別に配慮が
必要な場合には、人事と職場の
上司が連携し対応している。

「がんは治療を続ければよくな
る可能性が高い。『がんに罹患
しても働き続けることができ
る』という実績を積みことで、
会社にとって大切な人材が退
職せずに済むのです」（武田氏）

連
載

フ
ツ
ウ
で
な
い
と
戦
力
外
？
活
か
さ
れ
て
い
な
い
多
様
性
が
あ
る



保健師と対話する武田氏。武田氏自身がキャン
サーサバイバーだ。自身が治療と仕事を両立させた
ときの経験をきっかけに、復職支援制度や健康管
理室の整備に取り組んだ。上司による支援だけで
なく、業務内容や職場の人間関係など、社員の置
かれた状況も理解している保健師は、キャンサー
サバイバーの社員にとって心強い存在だ。



開放的な没頭というパラドクス

エントランスを入ると、沖縄から取り寄せたサンゴの砂浜、そして3DCGを投影したバーチャルな海がある。ここは「オーシャン」。オープンスペースにもかわらず、テーブルに1人座った社員は皆、ひたすら仕事に没頭している。もともとは社員の憩いの場として設計されたというが、社員は「集中する場」として利用することが多い。

そのからくりはこうだ。ビズリーチで重視するのはチームワーク。そのため、執務室ではコミュニケーションが必須だ。デスクに座っているときには気軽に声を掛け合い、また、「オフィスは情報の宝庫なのだから周囲での会話に常にアンテナを張っているように」と言われている。

では、集中したいときは？ そのときこそ、「オーシャン」に向かう。ここでは「つながる」ことから解放されるからだ。まず、執務室とはフロアが異なる。そして、天井の4カ所に設置したスピーカーから大きめの音量で波の音が流れている。たとえ隣のテーブルで打ち合わせをしても、話し声は波の音にかき消され、「言葉」が仕事を妨げない。ここで集中して仕事をした成果を、執務室に持ち帰ってコラボ。そんなループが同社の躍進を支えている。

ビズリーチ

■事業内容／インターネットを活用したサービス事業 ■本社所在地／東京都渋谷区
■従業員数／560人（2015年9月現在）

Text = 湊美和 Photo = 峯本宗介

連
載

「こころ」は集中特区
つながるだけがオフィスじゃない

「世界最小」の開発部隊で 「世界一」の性能を目指す

連
載

野中郁次郎の
成功の本質



マツダ本社内にあるマツダミュージアムに展示されているスカイアクティブエンジン。右側がディーゼル仕様、左側がガソリン仕様だ。

マツダは昨期、過去最高益を更新、今期も海外生産は前年同月比16カ月連続プラス(2015年7月現在)と好調ぶりが目立つ。それには独自技術「スカイアクティブテクノロジー」搭載車の躍進が大きい。

この独自技術の中核をなすのが、ガソリンエンジンながら、世界一の高圧縮比化により、ハイブリッド(HV)並みの低燃費を実現した「スカイアクティブエンジン」だ。既存の常識をくつがえす技術は、1人の技術者がいなければ実現しなかった。

自動車業界に多くの技術者を輩出してきた東京大学工学部航空工学科出身。入社後は要素技術を先行

開発する技術研究所でエンジンを担当した。新しい技術開発に次々取り組み、その成果を商品提案したが、採用されることはなく、報われない「虚しい日々」を20年間も送った。

「達成感もなく、年だけとってサラリーマン生活を終えるのか」と思いかけた40代半ば、EU環境規制という「待ち望んでいた外圧」が到来する。当時のマツダはHVも電気自動車の技術もなく、環境対応が遅れていた。不遇から一転してプロジェクトのリーダーに就くと、それまで蓄積した技術を総動員。“跳ぶ発想”により、既存の限界を超え、世界に類のないエ

Text = 勝見明 Photo = 勝尾仁

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

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



ンジンをつくりあげた。

必要なときに必要な人材が舞台裏から表舞台へ登場。トップ企業と比べて圧倒的にリソースが少ないがゆえに選んだ「内燃機関を磨く」という他社と異なる道筋が、結果として大きな成功に結びつき、今や世界中の自動車メーカーの注目を浴びる。売上高がトヨタのほぼ9分の1の「小さな会社」はいかに戦ったのか。1人の技術者とマツダの逆転のドラマをたどる。

ヘッドピン&ロードマップ

その技術者の名前は、人見光夫。現在、常務執行役員としてパワートレイン^{(*)1}(PT)開発などを担当する。体重100キロを越す巨漢。「技術と冗談では誰にも負けない」が口癖で、独特なユーモア感覚が社内でも人気だ。

人見の逆転劇は2000年、PT開発本部内の先行開発部の部長に46歳で就任したときに始まる。エンジンの先行開発部員はわずか30人。当時、親会社だったフォードとのエンジンの共同開発に大量の人員をとられてしまったため。一方、業界トップ企業の先行開発部隊は1000人規模だ。30人で何ができるのか。組織は沈滞した。

部内には、制御先行開発と計算解析の部員もいたが、商品開発部からの下請け的な業務ばかり。「参画意識など持てるわけがなく、不満が募っていきました」(人見)

3年目の2003年、社員意識調査があり、先行開発部は

散々な結果となった。放ってはおけない。外に目を向ければ、EUで厳しい環境規制の施行が2012年に予定されていた。自動車走行時のCO₂平均排出量を1kmあたり120グラム以下にしなければならない。当時のマツダの水準は180～190グラム程度。規制をクリアするには、燃費を30%以上改善した新エンジンの開発が必要だった。

2004年初頭、人見は意を決し、全部員宛てにメッセージを発信する。「マツダのエンジンといえば〇〇であると言われてもらえるような特徴をつくり出していく」「それは先行開発部の人間が考えなければならない」。そして、「先行開発部が革新の先導役を果たす」と宣言すると、新エンジン開発に踏み出した。

人見は人数が少ないなりの「選択と集中」の方法を導き出す。多くの課題のうち、これを解決すれば、ほかの課題も連鎖的に解決される主要な課題を見つけ出し、そこに集中する。人見は開発において焦点を絞る主要課題のことをボウリングに例え、「ヘッドピン」と呼んだ。

では、燃費改善のヘッドピンとは何か。人見は虚しい開発を日々行っていたころ、各メーカーが実施している燃費改善技術を傍から見て、実はどれも名前が違っただけで、整理すれば目指す目的は同じ、要はいかにエネルギー損失を減らすかにあるということに気づいていた。

エネルギー損失には、排ガスの熱になって捨てられる排気損失、エンジン熱がまわりを伝わって逃げる冷却損失などの4つの原因があり、それらを制御できる因子は、圧縮

(*1) パワートレイン：エンジンがつくり出した回転エネルギーをタイヤに効率よく伝える装置の総称。

連載

野中郁次郎の
成功の本質

比、比熱比、燃焼期間など7つに集約できることを突きとめた。そして、「究極の理想像」を想定し、そこに近づくための制御因子を明確にして、進む道筋をロードマップで見える化した。人見が話す。

「燃費改善の制御因子は7つしかないとわかれば、回り道をせず、壁が高くても逃げず、前へ進め、ロードマップがあれば、今どこにいるかもわかる。30人でもやる気を持って開発ができると考えたのです」

アイデアをコンピュータで検証して開発を効率化するため、計算解析チームにも主体的に参加させ、部全体で一緒に開発する態勢をつくって参画意識を高めた。その成果は、翌年の意識調査で群を抜く改善となって表れた。

「振りきる発想」で常識打破

新エンジン開発は、特に「世界一の高圧縮比化」に焦点を絞った。圧縮比とは、燃焼室内で空気と燃料の混合気をピストンで押し上げて圧縮する度合い。高いほど大きな力を引き出せる。ただ、圧縮比を上げると混合気の温度が上昇し、ノッキングという異常燃焼が起こる。そのため、業界の常識では高圧縮比化は限界に達しているとされ、通常、圧縮比は「11」前後に設定されていた。

人見は思いきった手に出る。圧縮比を一気に「15」

まで振りきってみる。実験を指示された担当者は躊躇した。が、試すと、危惧されたほどの障害は起きなかった。予想外の反応が障害を回避したのだった。

「圧縮比を少しずつ上げていくと障害が次第に大きくなり、実験はあるところで止まってしまいます。でも、人より早く新しいことを発見しようと思ったから、極端に振りきってみればいい。誰も行ったことのない領域に行ったら何が起こるかを、自分の目で見て、説明できる現象を発見できたらうれしい。技術者は絶対楽しくなるんです」(人見)

「振りきる発想」は、不遇の時代に自らの存在証明を求め、「世界一」の技術を目指したなかで身につけたものだった。ノッキングを防ぐため、排気管の形状と長さを工夫して、燃焼室内の混合気の温度を下げる方法も技術研究所時代に試した。何より、高圧



人見光夫氏

マツダ 常務執行役員

技術研究所・パワートレイン開発・統合制御システム開発担当



スカイアクティブテクノロジーによる基幹部品を初めてフル搭載し、ヒットを記録したCX-5。

PHOTO マツダ提供

縮比化自体、かつての人見のテーマだった。

「今回、燃費改善を目的に共通課題の大元をたどったら、以前はただの思いつきで取り組んだ技術に、すべてつながったのです。私にとっては過去の経験の総動員でした。あとは“外圧”を待つばかりでした」(人見)

同時期、会社も危機感を抱いていた。EU規制にどう対応するか。リソースに限りがあるマツダならではの戦略が策定される。戦力の逐次投入を避け、全部品を同時に包括的に刷新し、今後10年間に開発する車種まで「一括企画」を行う異例の方針を決定。開発面では各車種の共通要素を抽出して理想型を追求し、変動要素で個性を出す(コモンアーキテクチャー)。生産面では共通要素を活かし、複数車種を同じラインで流す(フレキシブル生産)。創造性と効率性を両立させる「モノ造り革新」構想を打ち立て、現場に「思いきった提案」を求めた。

人見は持論を提案する。2035年には2倍に増える世界の自動車販売台数の増加分は主に新興国の需要であり、その時点でも9割のクルマはHVも含め、内燃機関で動く。内燃機関を磨くことこそが地球環境に貢献することである。7つの制御因子の理想型を目指し、まずは世界一の高圧縮比エンジンを実現する。上層部はこれを承認。2006年、正式にプロジェクトが発足。同じPT開発本部内の商品開発部から大量の人員が先行開発部へ移籍した。外圧と人見の信念が会社を動かしたのだった。

当初は混合部隊の常で“複数の船頭”が並び立ち、「高圧

縮比化など失敗する」「ダウンサイジングをやるべきだ」と否定論もわき起こった。確かに、過給機^(*2)を使って性能を確保したまま排気量を小型化するダウンサイジングは世界的な潮流だったが、人見は過去の研究経験から、「高コストになり、マツダには不向き」との確信があった。

火の粉を振り払った本部長

1年後、新任の本部長が着任。「人見の技術を信じ、心中する覚悟である」ことを部内に示し、あらゆる火の粉や雑音を振り払ってくれた。プロジェクトは人見をリーダーに再スタートする。「そこまで自分を信じてくれる人を裏切るわけにはいかない」と人見は奮い立った。

一方、プロジェクトには、上からの指名で商品開発部から移籍してきた若手も多くいた。課題の難しさから、「なぜこんなしんどい道を進むのか」と質問してきた。

「初めころは、世間がやっていることをやるほうが安心できる人が圧倒的に多かった。私はこう答えました。無難なことをやっていて生きていけると思うか。燃費がよくなり、価格も抑えられる。やるのは大変だけれど、顧客にとって、正しいことをやろう」(人見)

移籍組の若手技術者たちも、やがて同じロードマップを手に、前に進んでいった。

「技術者たちも、低い山に登っては、また別の山に登る、その繰り返しでした。一方、われわれは頂点を見定めた。頂

(*2) 過給機：エンジンが吸入する空気の圧力を大気圧以上に高めることによって燃費を向上させる装置。

連載

野中郁次郎の
成功の本質

点があると思えば難しかろうが、やるしかないという気になる。そして、やったことを積み上げた上に立てば、その先に登れる。ロードマップがあったから、進化できたのです」(人見)

2011年6月、スカイアクティブの名を冠した新エンジンを初搭載した新型「デミオ」発売。1リッターあたり30kmとHV並みの燃費を実現。翌2012年2月、エンジンのほか、刷新した基幹部品をフル搭載した新型「CX-5」が発売されるや、1カ月で月間販売計画の8倍を受注し、秋には「日本カー・オブ・ザ・イヤー」に輝いた。

プロジェクトの間、リーマンショック、東日本大震災、超円高と逆風が続き、マツダは4期連続赤字を計上。2013年3月期が赤字なら資金調達不可能の事態が予測されたが、CX-5のヒットが窮地を救い、黒字転換を叶えた。「すべてがギリギリ間に合った」と人見は感慨深げに言う。

「次はオールジャパンだ！」

2015年5月発売の「ロードスター」に至るまで、全6車種の新世代商品群は、「魂動」をコンセプトとしたブランド共通デザインも相まって好調な売れ行きを見せ、業績を押し上げていった。トヨタもマツダの低燃費技術に着目し、包括提携するに至った。



スカイアクティブボディ。破壊に耐える剛性を向上させることで高い衝突安全性を確保しつつ、それと相反する軽量化も実現した。

人見は今、ロードマップのゴールの1つ手前、第2ステップの新エンジンの開発を統括する。同時に、外に向けた働きかけも始めた。人見が話す。

「世界各国の規制がバラバラでも、共通して対応できるテンプレート的なモデルをつくる。地球上で1年間に販売されるクルマの4分の1は日本製です。オールジャパンでモデルをつくれれば威力を発揮します。日本の各メーカーはバットとグローブは共通のものを使い、選手力で勝負する。ものごとはシンプルに対応したほうが強いのです」

何をやるかという発想には、会社の大小は関係ない。考え方で勝てれば、競争に勝つことができる。「小さな会社の賢い戦い方」が日本の自動車産業にインパクトを投げかけている。(文中敬称略)

強い「問題意識」を持つとき 「部分」の知が「全体」へと総合される



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授

スカイアクティブエンジンの開発過程で注目すべきは「部分」と「全体」のスパイラルな展開だ。

近代合理主義では、脳 (mind) が身体 (body) を中央集権的に支配する二元論が説かれてきた。これを逆転させたのが、最新の脳科学の知見だ。一次的な知覚情報は身体を通してのみ吸収される。脳は身体からしみ出る一部の情報を認識して、過去の記憶と総合し、概念化する。

たとえば、ハワイの地を歩くと、多様な情報が知覚される。脳はいくつもの部分的な情報を総合し、全体として「南国の島^{パラダイス}」という概念を生み出す。次いで真珠湾周辺に赴くと、米海兵隊の前進基地があり、日米の歴史も埋め込まれている。そうした部分の情報を総合すれば、「太平洋の安全保障の拠点」という、より大きな概念となる。

身体が受け取る暗黙知を基盤に、身体と脳、暗黙知と形式知が相互補完、変換して、部分がより大きな概念で総合されて全体となる。この過程で「跳ぶ帰納法、すなわちアブダクション (仮説生成)」が入るとイノベーションが生まれる。

人見氏は、先行開発において個別具体の課題で解を追求した。「虚しい日々」のなかで、身体的知

覚が脳で概念化され、経験が蓄積されていった。やがて2000年代に入り、EU環境規制、内部的には組織の沈滞に直面する。そのとき、「自分は何のために存在するのか」「何が善いことなのか」という強い問題意識を持ったことで、蓄積された部分としての知がすべてつながり、「内燃機関を磨く」という理想を目指す全体概念が導かれた。

その概念により部分の知も改めて意味づけられ、「エネルギー損失要因を制御する因子を探す」という方法論が見出される。そして、高圧縮比化において、常識を覆して「振りきる」という「跳ぶ仮説」が生まれ、前人未踏の領域に踏み込めたことで、イノベーションが実現した。

全体を部分に分ける論理分析的戦略に対し、部分と全体がスパイラルに展開するのが物語りの戦略だ。人見氏は自ら導いた成果をもとに、それを新たな部分とし、より大きな全体にも目を向ける。オールジャパンで燃焼の共通モデルをつくる物語りだ。競合も巻き込み、ともにオープンエンドの物語りをつむぐことができれば、自動車産業の歴史に革新をもたらすはずだ。ここに、不確実な時代の持続的競争力のあり方を見ることができる。

Lesson 1

HRMの今日的役割とは

有識者、実務家による、人事プロフェッショナルを目指すすべての人向けの特別講義。
Lesson1では、今、HRMに求められていることは何かを学ぶ。

連
載人事
プロ
フェ
ッ
シ
ョ
ナ
ル
へ
の
道

企業のHRMは、その企業の経営戦略に紐づいている。したがって、戦略が変われば当然HRMも変化するし、経営戦略は企業を取り巻く社会環境に強く影響を受ける。「人事プロフェッショナルはこの“縦”の文脈を常に意識する必要があります。一方で、社会環境の変化は、過去から脈々と続いているわけですから、この“横”の文脈も理解しなくてはなりません(次ページ図)」と、明治大学教授・野田稔氏は話す。

現代は、その“横”の文脈の変化の潮目。「人口が増加から減少に転じる潮目」(野田氏)だ。

下のグラフは日本の人口動向を示す。1900年までの200年間、ほぼ横ばいから微増であった人口は、2000年までの100年間で約3倍に急増した。「ところが、今後約100年間で、再び3分の1にまで縮小することになる。これが、企業戦略やHRMに影響しないはずがないのです」(野田氏)

第一世代の成功
第二世代の失敗

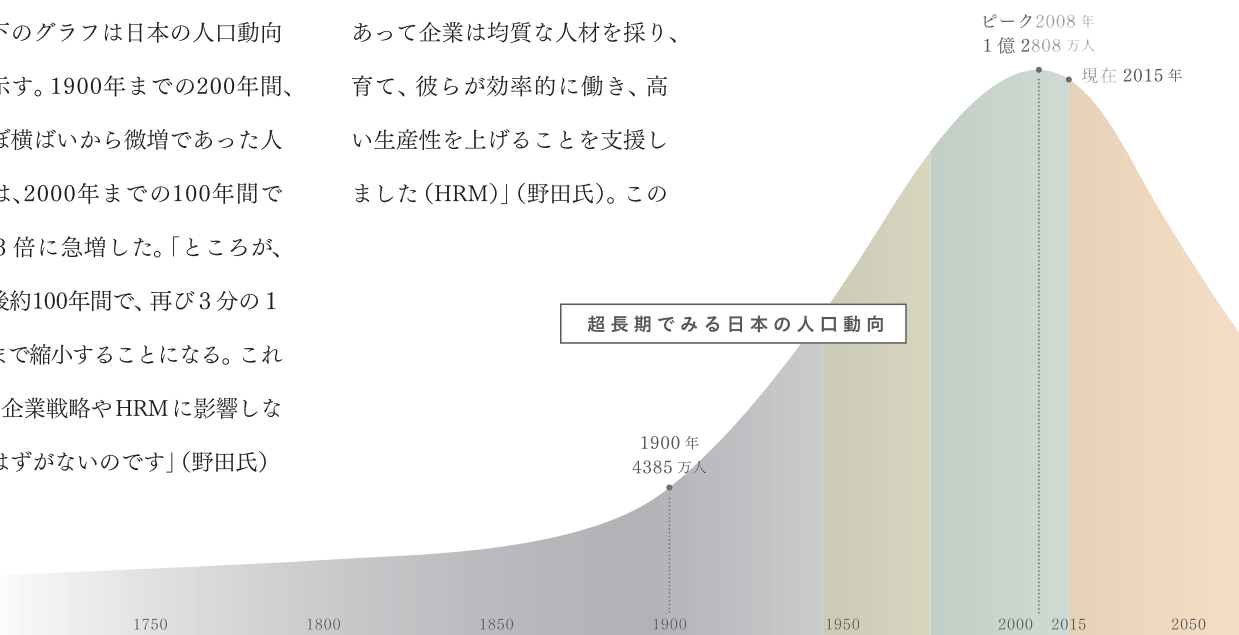
1975年頃も人口という意味で変化の潮目だった。戦後から約30年間の高度成長期の人口激増が、1970年代のオイルショックを境に、緩やかな増加に変化したのだ。野田氏はこの潮目の前を第一世代、オイルショックから今に続く時代を第二世代として区別する。

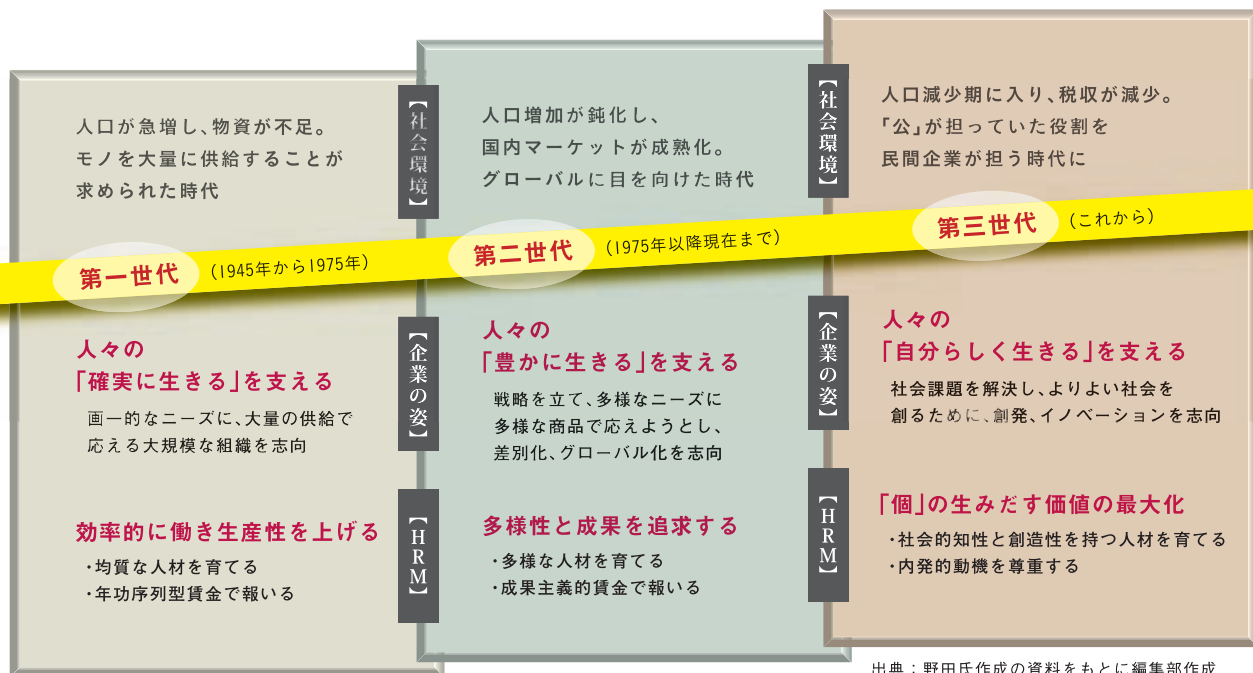
「人口激増のなかで物資が不足した第一世代は、企業は人が確実に暮らしていくインフラや物資を供給することが求められました(戦略)。大量生産の時代にあって企業は均質な人材を採り、育て、彼らが効率的に働き、高い生産性を上げることを支援しました(HRM)」(野田氏)。この

環境下で完成した日本型雇用システムが日本企業の高い競争力の礎になったことは、今号の特集で述べた通りだ。社会経済環境、経営戦略、HRMが有機的に機能した時期だといえよう。

ところが第二世代になると、それらは不協和音を奏で始めた。「人口増加が一段落し、マーケットは飽和。大量生産から質とバラエティを求める差別化戦略の時代に入りました。ここでHRMに求められたことは、差別化を実現する多様な人材を育てることでした」(野田氏)

しかし、日本企業のHRMは、





出典：野田氏作成の資料をもとに編集部作成

第二世代の社会環境にうまく対応できなかつたと野田氏は分析する。

「家電が象徴的ですが、日本企業が作り出せたのは“微差”にすぎません。差を作り出す人材が、均質性の高い教育やまやかしの成果主義で育つはずがなかったのです」（野田氏）

そして今、日本企業のHRMが第二世代に適応しないうちに、人口減少という潮目を迎え、時代は第三世代に入ろうとしている。

社会的知性と創造性のある人材を育み、支援

「第三世代の大きな社会変化は2つ」と野田氏は説明する。「1つは、税収減。このため公共サービスの大部分が民間に移管される。企業は社会課題の解決を正業にせざるを得なくなり。もう1つの変化は、社

会の超洗練化です。ヨーロッパに見るような成熟した社会へと転換し、“自分らしく生きたい”と人々が考えるようになる。そこに企業は応えていかなければなりません」（野田氏）

では、第三世代に求められるHRMとは？「社会課題をとらえ、解決することのできる社会的知性と、超洗練されたニーズに応える創造性を持つ人材を育て、彼ら／彼女らが持つ価値を最大化するために支援していくことです」（野田氏）。人事は第一世代の成功と第二世代の失敗を真摯に受け止めなければならない。社会の文脈に適合したHRMなくして経営成果は生まれない。今という潮目の変わり時にいち早く適応し、新たなHRMを構築すること。そして、それを経営に提言すること。それこそが人事の今日的役割である。

プロをつくる3つの問いかけ

1. 時代の潮流を無視していないか
2. すべての人材の能力を最大限発揮させているか
3. 経営戦略の立案・実行に、HRの専門家の立場から意見が言えるか



野田 稔氏

Noda Minoru_ 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。一般社団法人社会人材学舎塾長。専門は組織論、経営戦略論、人材マネジメント。『組織論再入門』（ダイヤモンド社）など著書多数。

Text = 入倉由理子

2100年
4771万人

2100 2150

出典：野村證券金融経済研究所作成の資料をもとに編集部作成

FROM EDITORIAL OFFICE

特集『バーチャルリアリティが人と組織を変える日』 に関するご意見、ご感想

- 実際のテレワークのイメージが、かなりリアルに広がりました。だからこそ、直接の対話の重要性と希少価値、その価値の最大化は、キーワードとして心に残りました（食品）
- まだ先のことという印象を持ちました。在宅勤務の導入すら労務管理やセキュリティ上の問題があり検討段階です（証券）
- 自分では、フェイストゥフェイスでのコミュニケーションが一番だと思っています。VRの可能性は否定しませんが、これを成立させるためにはかなり費用がかかると思われます。この点も踏まえて議論が展開されていけば、もっとよかったです（建設）

読者の声

前号『Works』131号(2015.08-09)に
寄せられた読者の声です。

第2特集に関するご意見、ご感想

- どの会社でも悩んでいるにもかかわらず、これまでどのメディアでも正面から取り上げてこなかったテーマなので興味深く感じました（サービス業）

連載に関するご意見、ご感想

- Career Cruising:周防正行氏の価値観と生き様が眩しいです。すばらしい実績があったこととは思いますが、仕事を選んで、武士は食わねど高楊枝的なスタンスはなかなかできません（サービス業）

NEXT

『Works』次号(133号)のテーマは

人事部の新しい形（仮題）

より優秀な人材を採用し、活躍できる場を用意する。彼らをよりスピーディに育成する。このように、現場が求めることをビビッドに反映するという人事の本来的な役割を果たすために、人事の各機能はどうあるべきかを探求します。

発行は、2015年12月10日（木）です。

Works

No.132 Oct.-Nov. 2015

編集後記

今号からデザインと連載を一新しました。いかがでしたか。新デザインでは、今まで以上に情報を直感的に伝えられるように、新連載では、今だからこそお伝えすべきテーマを剛柔取り揃えるようにと、スタッフ一同で、ぎりぎりまで知恵を交換していました。もちろん、日本の人事のこれからを皆さんと一緒に考える姿勢は、これからも変わりません。ご意見・ご感想お待ちしております。（石原）

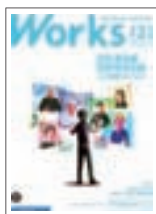
「人の専門家」たる人事を支援したい。連載ラインナップの基本的な方針を決めるにあたり、議論を重ねた結果、私たちの役割をこのように言葉にしました。こんなジレンマを解消したい。人事施策策定にあたって役立つ人体の科学はあるのか。こんなシーンのコミュニケーション技法が知りたい……など、皆さまのニーズをぜひお寄せください。私たちが代わって取材してきます！（入倉）

正社員の「正」とは何か。白川静の字解で調べてみました。「正」は一と止の組み合わせ。「止に従ひ、一を以て止まるなり」（止まるべき所で止まる）ことこそ正しいと。さらに都に進軍し（征）、人々に重圧を加え、税を強制する（政）行為は正当で正義との意も。つくづく「正」には、エゴイスティックな呪能が宿っているようです。やはり「一に止まらない」社員の登場が急務である。（藤井）

がんは、働き盛り世代でも毎年約22万人が罹患しています。がんが罹患した人の7割は、がんになったことを肯定的にとらえ、復職後は働く意欲が増すそうです。一方で、メンタル不全に陥る人も少なくありません。がん罹患者の自殺率は、非常に高くなっており、とくに、罹患前に働き過ぎで余暇の過ごし方がわからない人は危険だとか。ここでも働き方を見直す必要が見えてきました。（湊）

BACK NUMBERS

No.131 2015.08-09



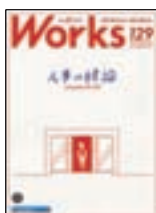
バーチャルリアリティが
人と組織を変える日

No.130 2015.06-07



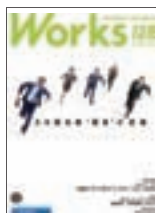
プロフェッショナル人材を
「見える化」する

No.129 2015.04-05



人事の結論

No.128 2015.02-03



5カ国比較「課長」の定義

No.127 2014.12-2015.01



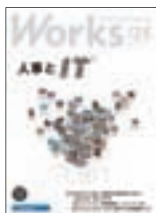
部下を育てるジョブアサインの
愛と論理

No.126 2014.10-11



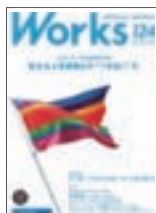
博士を採用できない企業の「病」

No.125 2014.08-09



人事とIT

No.124 2014.06-07



LGBT・大人の発達障害に見る
新たな人事課題との「つきあい」方

Works 宅配サービスのご案内

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

【お申し込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

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

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

【購読料】

◎1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 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 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニーモバイルコミュニケーションズ 人事部門 シニア・バイス・プレジデント)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役常務 CHRO (兼) 人材統括 本部長)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人材開発本部 本部長)

二宮大祐 (イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)

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 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／石原直子

編集／入倉由理子、荻野進介、藤井 薫、湊 美和、松浦由理、中野史子

執筆／伊藤敬太郎、勝見 明、瀬戸友子、千葉 望

アートディレクター／相田俊一

デザイナー／高瀬 薫、寺嶋智教

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、佐藤 圭、五十嵐清夏

表紙デザイナー／中村理絵、伊藤雅美、岡田麻里奈(デザインホース)

フォトグラファー／刑部友康、勝尾 仁、橋本裕貴、平山 諭、峯本宗介

イラストレーター／寺嶋智教

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

第21巻 第4号 通巻132号2015年10月9日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルートホールディングス 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 03-6835-9236(編集部)

定価700円 本体648円

