

# Works 139

人事が変われば、社会が変わる。

2016.12-2017.01  
Recruit Works Institute

シリーズ 雇用再興 

働く人の  
新しい「安心」を求めて

## 連載

頂点からの視座：伊東豊雄氏（建築家）

人事のリスクマネジメント新鉄則：海外テロ

生き物のチカラに学べ：人間は、「時間」をデザインできる

本気健康経営：大和証券グループ本社／ポイント制インセンティブ

みんなが早く帰れる組織の「掟」：業務の徹底的な改善を愚直に続けるべし

成功の本質：フルグラ／カルビー

女性リーダーからの手紙：変革には大胆な意思決定も必要



 RECRUIT

## CONTENTS

# Works

No.139 Dec 2016 - Jan 2017

## 4 特集 シリーズ 雇用再興3 働く人の新しい “安心”を求めて

- 4 はじめに：“長期雇用による安心”という一択からの脱却
- 5 個人が自由に、自律的に生きられる社会がある



## 8 Section 1 デンマークとオランダの フレキシキュリティから あらためて学ぶべきこと

- 9 デンマーク型フレキシキュリティは新しいチャレンジを可能にする
- 12 転職しても、挑戦しても大丈夫と思える理由
- 15 COLUMN 企業人事はこう見る 01 バング&オルフセン
- 15 COLUMN 企業人事はこう見る 02 ユスケ・バンク
- 16 オランダ型フレキシキュリティは働く時間を自律的に選択できる
- 20 なぜ「自分の都合で働く時間を選んでいい」と思えるのか
- 21 COLUMN 企業人事はこう見る 03 NXP
- 23 COLUMN なぜ、デンマーク、オランダは幸福度が高いのか

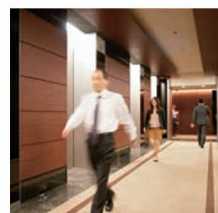


## 24 Section 2 日本で新しい“安心”を提供するために 考えるべきこと

- 26 ベーシック・インカムは人々の安心を高めるか／山森 亮氏(同志社大学経済学部 教授)
- 28 学びが必ず報われるように教育を変えられるか／富山和彦氏(経営共創基盤 代表取締役CEO)
- 30 労働市場活性化のために解雇の柔軟化は有効か／鶴 光太郎氏(慶應義塾大学大学院商学研究科 教授)
- 32 パートタイム正社員は実現可能か／今野浩一郎氏(学習院大学経済学部経営学科 教授)
- 34 まとめ：フィクションを捨てマジョリティの安心を高める仕組みを／石原直子(本誌編集長)

### 連載

- 36 頂点からの視座：伊東豊雄氏(建築家)
- 40 人事のリスクマネジメント新鉄則：海外テロ
- 42 生き物のチカラに学ぶ：人間は、「時間」をデザインできる
- 44 本気の健康経営：大和証券グループ本社／ポイント制インセンティブ
- 45 みんなが早く帰れる組織の「掟」：業務の徹底的な改善を愚直に続けるべし
- 46 成功の本質：フルグラ／カルビー
- 52 女性リーダーからの手紙：変革には大胆な意思決定も必要



## 54 FROM EDITORIAL OFFICE

# 働く人の 新しい“安心”を求めて

はじめに

“長期雇用による安心”という一択からの脱却

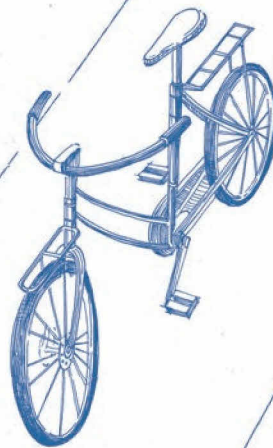
1つの組織に縛られず働きたい。高い専門能力を持ち、社会課題の解決に取り組みたい。地域などのコミュニティにも積極的に参加したい。生涯現役として働くために、一生学び続けたい……。私たちがシリーズ雇用再興1で対話した働く個人は、「もっと自由に、自分らしく働きたい」と望んだ。

そして、シリーズ2では、働く個人の価値観の変化を受け入れたほうが、彼らはより力を発揮してくれるのではないかと人事リーダーたちが考えていることがわかった。人事制度そのものをなくせないか。働く時間や場所をもっと自由にしたいほうがいいのではないかと。このような変革の可能性を追求したいという。

働く人と人事の思いは一致しながらも、新卒一括採用、長期雇用を前提とした雇用は変わる気配がない。それは正社員で長期雇用される以外の“安心”のありようを、私たちが知らないからであろう。

今回、新しい“安心”を求め、デンマークとオランダ取材した。ここでは特別に能力の高い人だけでなく、誰もが新しいステージに動き、挑戦し、自分の意思で働き方を決めている。長期雇用でなくても人々は安心して暮らしているように見える。既によく知られた両国のフレキシキュリティだが、ここでは「なぜ人々は安心できるのか」という視点でその仕組みをとらえ直した。それがSection1である。そして、両国での学びを踏まえ、Section2では、日本で新しい“安心”をつくるには私たちは何をすべきかを考えてみた。

本編に入る前に、私たちがオランダで出会った1人の青年の話を紹介しよう。彼にはなぜ、彼らしい生き方ができるのか。読者の皆さんとともに、その解を求めていきたい。 本誌編集／入倉由理子







## 個人が自由に、 自律的に生きられる社会がある

週4日勤務の建築事務所の正社員をしつつ、世界から人を集めるNPOを運営し、さらに大学で教える。そんな働き方をする人に、オランダ第2の都市、ロッテルダムで出会った。Albert Richters氏である。

### 個人に合わせた 学校・コース選択

Richters氏は10歳まで、両親の仕事の都合で海外で育ち、その後、父の祖国であるオランダ・デンハーグに戻った。「海外ではインターナショナルスクールに通っていたため、オランダ語が得意ではなかった」と、Richters氏は振り返る。

オランダでは初等教育を11~12歳で終わると、中高一貫の中等教育に進む。その後に進む高等教育機関や職業訓練校の準備をするのが中等教育だ。中等教育は、大学(修士を含み、研究大学と呼ばれる)準備コース、高等専門学校(応用科学大学と呼ばれる)準備コース、中等職業訓練校準備コースの3つに分かれる。かなり早い段階で進路が決まってしまう、という批判

もあるが、実際には中等教育の最初の2年間は、隣り合う2つのコースを同時に学べる「ブリッジクラス」を選択できる。

オランダ語に不安があった彼と彼の両親が選んだのは大学準備コースと高等専門学校準備コースのブリッジクラスである。自分の興味や成績を見ながら、3年生になるまでにコースを決定すればよいのだ。

このようにオランダでは、同年齢の子どもたちをまったく同じ学習目標にむけて指導するのではなく、個々の生徒がそれぞれのテンポで持っている力を最大限に伸ばせるように指導することを、国が学校に求める。本人にも親にも、自分の適性や天賦に合わせた学び方のできる学校を選ぶ自由があるし、学校の教師にそうした指導法を要求できるため、学力競争のプレッシャーが極めて小さい。

### 経済的プレッシャーが ないなか、大学で学ぶ

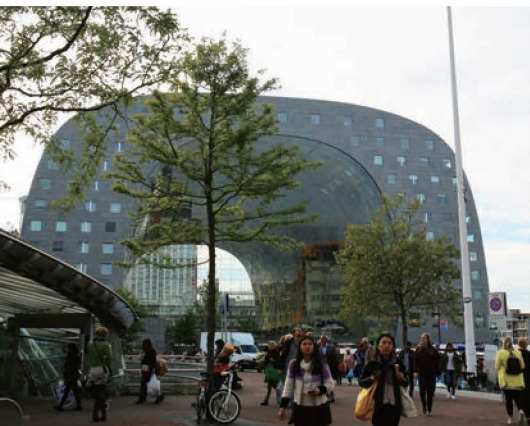
オランダには日本のような大学入試もない。高校で学ぶべき課程を修



Albert Richters 氏

Post Office 代表

め、ディプロマ(卒業証明書)を取得すれば、全国のどの大学にも、いつでも入学できる。医学部や歯学部などの定員のある学部では、大学が独自に動機を問う作文の提出や面接を行うことが認められているが、学力は卒業証明書が保証し、それ以外の学力試験を大学が行うことはない。「私の



ロッテルダムは、第二次世界大戦で町の多くが破壊されたが、新しい町の建設にあたって建築家が世界から集まったため、意欲的な作品があちこちに見られる。上の写真は、立方体を組み合わせた住宅「キュービックハウス」と、馬蹄状に中心をくり抜かれた市場と住宅「マルクトハル」だ。Richters氏は、「面白い建築が多く、若い建築家にとってはとても魅力的」だと話す。

場合、幼いころから建築に興味を持っていたため、建築を学べる大学に焦点を絞っていました。そのなかで、建築デザインやコンセプトに強いデルフト工科大学を選択しました」(Richters氏)。大学は標準的な3年で卒業。大学院は標準的には2年のところを、2年半かけて修了した。「その間に1年間の建築事務所でのインターンシップも経験しているため、都合7年弱で大学を卒業したことになります」(Richters氏)

オランダの大学の学費は国立、私立とも年間約20万円と、それほど高くない(\*)。さらに、学費と住居費などの生活費を、国、親、本人が3分の1ずつ負担するという考え方にに基づき、最大で月額5万円程度の奨学金が給付される。「経済的プレッシャーのないなか、ゆったりと勉強できました」(Richters氏)

大学院を修了したのは2010年。2008年に世界を襲った金融危機、2010年の欧州の経済危機などにより、就職が非常に厳しい状態だった。建設業界は、不況のあおりを直接受けた。

## 社会保障の手厚さが フリーランスの不安を軽減

そんななか、デルフト工科大学の教

授がリサーチ会社を設立した。「雇えないが、うちの仕事を手伝ってくれないか、というオファーを受けたのです」(Richters氏)。それが、フリーランスとして仕事を始めるきっかけだった。

「フリーランスには福利厚生がない、企業の従業員が所属する職域年金に入らないので将来のための貯蓄を自分でしなければならない、といったデメリットはあっても、教育費は安く、医療費が無料、といった基本的な社会保障が整っていることが不安を軽減してくれたのは間違いありません」(Richters氏)

そして、Richters氏にとって、デメリットを上回るメリットもあった。「フリーランスであれば、今まで知り合った人の仕事を受けられるし、時間も自由。興味の赴くままに、いつでも学ぶこともできます」(Richters氏)。経済危機で就職先がなかったということよりも、そのフレキシブルさ、独立性の高さが、Richters氏がフリーランスを選んだ最大の理由だったのだ。そして、フリーランスとして仕事を続けるうちに、彼の活動の領域が広がっていった。

## 自分らしさ、独立性を 保った正社員に

働き始めて3年目の2012年、彼は

(\*)日本の国公立大学の2016年度学費は大学・学部によって多少差があるが53万5800円。



Post Office(ポストオフィス、意味は「オフィスのこれから」という、職場にしばられて働く時代が終わった後の働き方を考え、現代建築の新しいありようを探求する団体を立ち上げた。それは若い建築家が集まる「クラブ」のような場である。

今やPost Officeは多くの人に知られる場となり、ロッテルダムという町の国際性もあいまって、「世界の建築家やアーティストが集まる、開かれた“窓”のような場所になった」(Richters氏)という。

この活動はまた、彼に新たな仕事をもたらした。1つは大学で教える仕事だ。「30歳そこそこという若さでその仕事を得たのは、Post Officeという場で人と交流し、新しいものを作り出してきた経験を持つからだと思います」(Richters氏)

そして、もう1つが建築事務所の週4日勤務の正社員というポジションだ。自ら応募したわけではなく、相手からオファーが無い込んだ。Post Officeの活動も、大学講師も続けている、という条件だからこそ、その申し出を受けたという。

「正社員になったのは、1つのハッピーなストーリー。でも、安定と引き換えに会社に縛り付けられたりはしない。自分らしく、独立性を保って仕



若い建築家やアーティストが集う、設立時のPost Office。はじめは、古い鉄道の高架下のスペースだった。地方自治体が管理していたのを安く使わせてほしいと交渉した。そこで映画を上映したり、ワークショップをひらいたりといった活動を始めた。既に飽和するロッテルダムの建築市場のなかで、新しい建築物をつくるのではなく、古い建築物をいかに活用するか、という可能性を見せようと彼らは考えた。

事をしていたいと考えています」  
(Richters氏)

## 「フレキシキュリティ」に あらためて注目

オランダでは、Richters氏のような生き方、働き方は決して珍しくない。普通の人が、どのような働き方であっても安心して生きられるのがオランダのあり方だ。

週4日勤務をしながら、大学講師やNPO的な活動も続けるパラレルな働き方。これはシリーズの1回目で、多くの個人たちが望んだ働き方に近い。

だが、日本型雇用のもとで安心や安全を得るには、「長期雇用の座を目指す」以外にほぼ選択肢がない。新卒でいい会社に入り、その会社で約40年働き続けることが最も安全に生き

る好ましい道であり、それ以外の道に進むことはすなわち、「人生におけるセキュリティが圧倒的に低下すること」だと思いが、マジョリティが生きている。人々がもっと安心してさまざまな働き方を選択したり、チャレンジしたりする自由を得るために、何をどのように変えていかなければならないのか。

オランダとデンマークに代表される、「フレキシビリティ」と「セキュリティ」を併せ持つ「フレキシキュリティ」というコンセプトは、2000年代に研究つくされ、多くの人にとって既知のことかもしれない。しかし、長期雇用なしには安心が得られないと感じる人がいまだ多い日本において、新しい安心のあり方を考えるという意味では、ここで再度学ぶ価値が十分にあるだろう。

# デンマークとオランダの フレキシキュリティから あらためて学ぶべきこと

デンマークとオランダのフレキシキュリティは、「小国だからこそ可能なモデル」といわれることが多い。本当にそうだろうか。両国の社会構造と、それがもたらす“安心”の深層を分析する。

まずここで、目線合わせとして、両国がどのような国か、データで概観しておきたい(下表)。

1人当たりGDPは、両国とも日本を上回る。格差を示すジニ係数は低く、相対的貧困率も低い。経済的に豊かである一方で、所得税率は最高で5割を超える「高負担高福祉」の国である。失業率は6%台と日本の

3%と比べれば高いが、欧州の他国の10%前後に比べると低い。労働者の一般的なフルタイムの週労働時間が35~37時間で、両国とも残業の習慣もあまりないため、年間労働時間が少ないのも特徴的だ。

大学進学率は、両国とも7割前後。日本の5割弱を大きく超える。25歳以上の大学入学者割合が高く、社会

人の学び直しが多い。

もう1つの特徴は、両国とも多くの研究機関による幸福度調査で、上位にランクインしていることだ。

このような豊かさや余裕、幸福度の高さは、両国が実現する「フレキシキュリティ」と切り離せない。次ページから両国について、その関係を見ていこう。

項目	デンマーク	オランダ	日本	出典
人口	566万人	1694万人	1億2690万人	各国ホームページ
1人当たり実質GDP	4万6602USドル	3万9147USドル	3万8893USドル	IMF - World Economic Outlook Database (2016)
ジニ係数	0.254	0.278	0.336	OECD Income Distribution Database (2015)
相対的貧困率	5.4% (2012)	7.9% (2013)	16.1% (2012)	労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2016』
所得税率	最高56% (平均40%)	36.5-52%	5-45%	各国ホームページ
失業率	6.2%	6.9%	3.4%	IMF - World Economic Outlook Database (2016)
年間総労働時間	1458時間	1420時間	1729時間	OECD Employment Outlook (2016)
雇用に占めるパートタイマーの割合	全体：19.7% 男性：14.6% 女性：25.4%	全体：38.5% 男性：19.6% 女性：60.6%	全体：22.7% 男性：12.0% 女性：37.2%	労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2016』
フルタイム労働者に対するパートタイム労働者の賃金水準	70% (2010)	78.8% (2010)	56.6% (2014)	労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2016』
大学進学率	71.4%	64.8%	48.4%	労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2016』
25歳以上の大学入学者割合	24.0%	12.8%	1.7%	OECD Education at a Glance (2010)
男女平等度	0.754 (19位)	0.756 (16位)	0.660 (111位)	WEF - The Global Gender Gap Report (2016)
幸福度	1位	15位	46位	エラスムス大学“World Database of Happiness”





## Denmark

## 1: 社会の構造を理解する

## デンマーク型 フレキシキュリティは 新しいチャレンジを可能にする

「デンマークでも1960年代までは、多くの人が終身雇用で働いていました。大きな転換期は、オイルショックによる1970年代の不況で失業率が上昇したことでした」と、デンマーク雇用省のJon Lystlund Halkjer氏は話す。そのとき、デンマークには2つのオプションがあった。終身雇用を続け、企業が従業員の面倒を見続けるのか。あるいは国として社会保障を充実させていくのか。「私たちが選択したのは後者でした」(Halkjer氏)

ただし、社会保障を強化するだけ

ではなく、労働移動のフレキシビリティを高めたことがデンマークのフレキシキュリティの特徴である(次ページ図)。「社会保障によるインカムセキュリティ(収入面での安心)だけでなく、活発な労働市場のなかでいつでも転職できると思えるエンプロイメントセキュリティ(雇用面での安心)がデンマークにはあります」と、日本とデンマークの労働市場の比較研究を行うアールボルグ大学准教授、Thomas Bredgaard氏は説明する。



Jon Lystlund Halkjer 氏

デンマーク雇用省 大臣補佐官



Thomas Bredgaard 氏

アールボルグ大学准教授

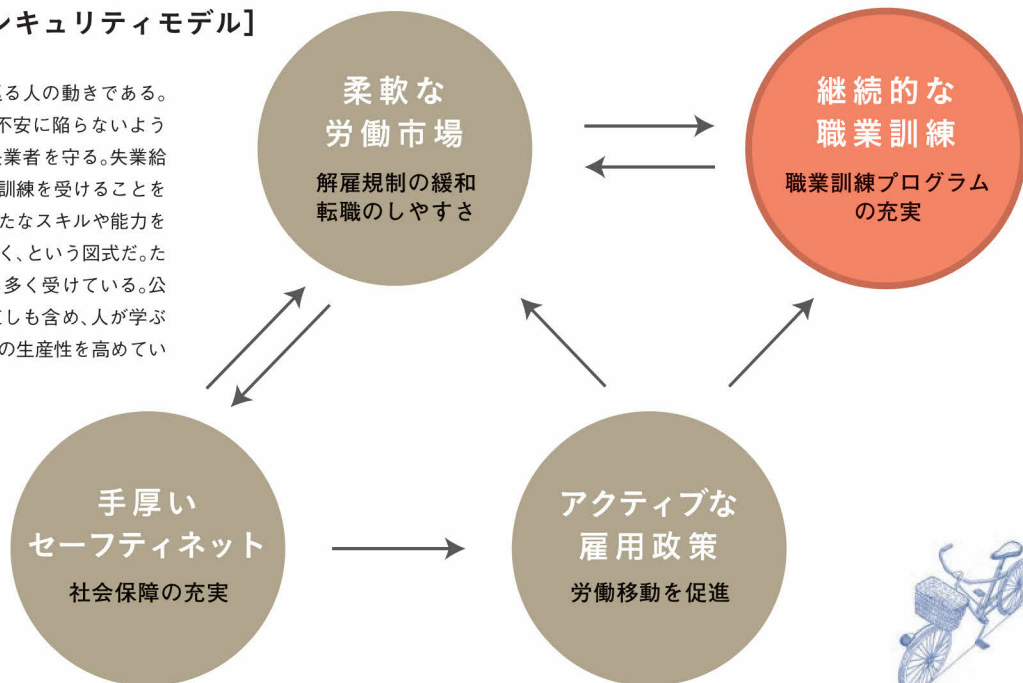
### 「解雇の自由」がもたらす 活発な労働市場

デンマークでは、企業の“Hire & Fire”(採用と解雇)の自由度が高い。規制はあるが、ほかの欧州諸国と比較するとゆるやかだ。「その人が担当する仕事なくなった、など明確な理由を説明できること、最大で6カ月前に事前告知をすることなどが条件」と、デンマーク協同組合事業主連盟代表、Susanne Westhausen氏は話す。後述の通り、自発的な退職も少ないため、デンマークの労働市場は非常に流動性が高く、活発である。「毎年、6人に1人が転職するというデータがあります」というのは、教育省のJan Reitz Joergensen氏だ。「1社での勤続年数はどれくらいが平均的か」と取材で問いかけても、「5~7年」と多くの人が答えた。

この仕組みは、企業にとって解雇が自由というメリットがある一方で、自

## [デンマークのフレキシキュリティモデル]

矢印で示したのは、労働市場を巡る人の動きである。企業に解雇された人々が生活の不安に陥らないように、手厚いセーフティネットが失業者を守る。失業給付を受けるために、失業者は職業訓練を受けることを義務付けられる。これによって新たなスキルや能力を獲得し、再び労働市場に入っていく、という図式だ。ただし、職業訓練は企業で働く人も多く受けている。公的なプログラム、大学での学び直しも含め、人が学ぶことによって能力を高め、国全体の生産性を高めているモデルである。



出典: "External and Internal Flexicurity: Comparing Denmark and Japan" Thomas Bredgaard and Flemming Larsen

発的な転職者も増える。教育投資したにもかかわらず、5年でやめてしまわれては回収できない、技術や知識が蓄積されないという理由で、企業に不利な仕組みではないのか。「企業の研修は公的プログラムの活用も多く、かかるコストもそれほど大きくない。そもそも、その職務に必要なスキルや能力を持った人を採用するため、すぐに活躍し、貢献してくれるので、5年在職してくれば十分、という意識が企業にあります」と、デンマーク企業約1万社が加盟する経営者団体、ダンスク・インダストリのMarie - Louise Lindeløv氏は指摘する。

「解雇がしやすく、正社員採用を躊躇しないため、逆にテンポラリーワー

カーは、少ない」(Halkjer氏)という。それは同時に、個人にとっても転職を躊躇しない要因となっている。

### 失業が不安にならないセーフティネット

たとえ解雇されてすぐに次の仕事が決まらなくても、失業給付は失業後2年間給付される。給付額は低収入者の場合、退職時の給与の最大90%、高収入者でも40~50%程度だ。2年以内に再就職できない場合は、ほぼ自動的に生活保護プログラムに移行する。「失業給付よりも手にする金額は減るが、生活には困らない」(Bredgaard氏)「失業時のセーフティネット」が充実

しているだけでなく、医療費や教育費は無料である。生活必需品を含め、すべてのものやサービスに消費税25%がかかるデンマークでの生活コストは安くないが、ぜいたくをしなければ誰でも子どもを育て、普通に生活できる、という環境が用意されている。

### 職業訓練で能力を身に付けよりよい仕事へと移動

ただし、失業給付を受けるには、政府提供の職業訓練プログラムを受講する必要がある。それが、デンマークモデルの特徴だといわれる。

Bredgaard氏は、「継続的な職業訓練は、アクティブな雇用政策の一部と





## [デンマークの社会保障]

医療費	無料。家庭医が割り当てられ、重度の病気などの場合には、家庭医の紹介を受けて専門医を受診する
教育費	大学まですべて無料。18歳以上の学生に対して、SUと呼ばれる奨学金が、家族同居の場合約2万～5万円、一人暮らしの場合は約6万～10万円(条件によって異なる)支給される
年金	国民年金は、一般税を財源とする。15～65歳までの居住年数によって支給される金額が変わる。基礎給付、加算給付それぞれ満額で年間約100万円(加算給付は単身者の場合、所得制限あり)。加えて労働市場基礎年金(ATP)がある。週9時間以上の就業者が勤務時間に応じて積み立てる(3分の1は被用者、3分の2は雇用主負担)。そのほか、職域年金、個人年金などがある。支給開始年齢は現在65歳だが、2024年までに67歳に順次引き上げることが決定している
失業給付	就業者が加入する「失業金庫」を財源として給付される。最長2年。失業前の給与の最高90%(給与額に応じて決定)を支給

出典:取材をもとに編集部作成

言えますが、実際の人の動きを見ると、広い意味での職業訓練を失業者・就業者問わず多くの人が受講し、能力開発を常に行っており、この機能にはとても大きな意味があると考えています」と説明する。このとき、「中～低技能者は主に公的な職業訓練プログラムを活用し、ハイスキルワーカーは大学に戻って学ぶなどして、より高い能力を身に付け、よりよい仕事に就く。別の見方をすれば、成熟した産業の余剰人員を再教育し、新しい産業に人を動かす役割を担っている」(Bredgaard氏)のだ。

理想的には確かにそうだが、疑問もある。学んだことがすぐに仕事に直結するのか。そして、国が提供する

職業訓練プログラムで、今、企業が必要とする能力やスキルが身に付くのか、である。

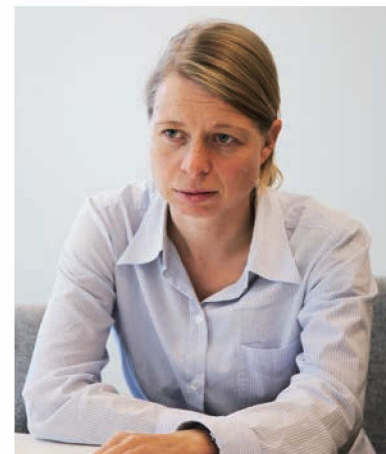
前者については、「職業別に必要とされる資格や認定、レベルが明確にされています。学んで新しい能力を獲得し、スキルを向上させれば、必ず報われる」(Bredgaard氏)という。「公的な職業訓練プログラムだけでは追いつけないスキルや技能も確かにあるが、政府だけでなく大学や経営者団体、労働組合が連携して実効性の高いプログラム開発をしています」と、教育省のJan Reitz Joergensen氏は説明する。

このようにして、「フレキシブルに労働移動ができ、なおかつ安心な社会」が成り立っている。企業は解雇の自由



Jan Reitz Joergensen 氏

デンマーク教育省 シニアアドバイザー



Marie-Louise Lindeløv 氏

ダンスク・インダストリ (デンマーク経営者団体)

によって必要のない人材を外に出せる。働く人は、手厚い社会保障を受けながら、職業訓練によって新しい能力やスキルを獲得して、次の就職をよりよいものにできる。国にとっても余剰人員を抱えた企業から人手不足の成長産業へと労働力の移転が可能となり、国全体の生産性を高められる。「政府、企業、個人にとってオールウィンの仕組み」(Bredgaard氏)なのだ。

## 転職しても、 挑戦しても大丈夫 と思える理由

ここまで見てきたデンマークの社会において、働く人々が「転職しても問題ない」「新しい挑戦をしても大丈夫」と思える理由を整理してみよう。

### 経済的プレッシャーがない社会

デンマークの製薬大手ノボノルディスクにマーケティング担当として勤務するEric Wang氏は、台湾系カナダ人。カナダ、日本、シンガポール

などさまざまな国で学び、働いた経験を持つ。それらの経験を踏まえ、デンマーク人は「お金のプレッシャーが少ない」という。「教育費がほぼ無料なことに加え、大学入学後は返済不要の給付金が政府から出ます。解雇も多いが、失業給付もきちんと出る。たとえ会社が数百人規模のリストラを告知しても、働く人たちは前向きに仕事をしています」(Wang氏)

さまざまな社会保障が、収入の約半分を占める高い税金で賄われている

ことについても、多くの国民が納得している。「税金が低い米国のような国では、医療保険に自ら加入したり、高い教育費を負担したりと、個人で安心を得るためのサービスを買わなければならないから同じこと」と話すのは、バイオ企業のノボザイムズに勤務するLars Skovgaard Rasmussen氏だ。高収入の職に就けば、その分税金は高くなるため、収入の多寡はそれほど生活水準に影響を与えない。だからこそ、今の収入を保つためにチャレンジ



Torben Vistisen 氏

ダンスク・インダストリ（デンマーク経営者団体）



Eric Wang 氏

ノボノルディスク



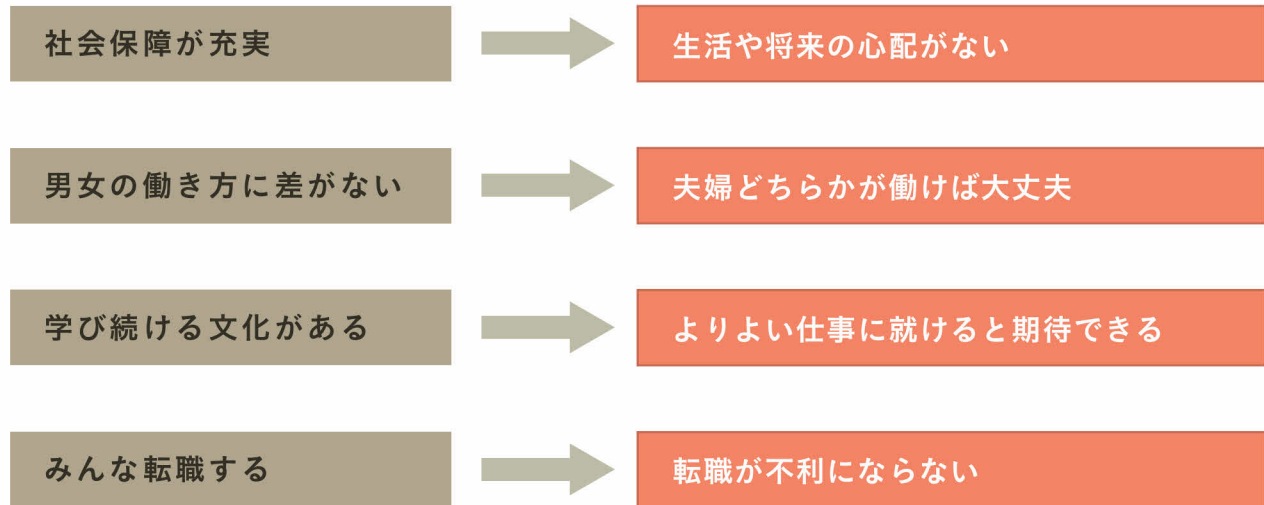
Lars Skovgaard Rasmussen 氏

ノボザイムズ





## [なぜ、安心して新しい挑戦ができるのか]



出典:取材をもとに編集部作成

を思いとどまる必要はない。

「もともとぜいたくを好まない国民性なので、ある一定の生活水準さえ保つことができればいい」とも、デンマーク在住のアーティスト、高田ケラー有子氏から聞いた。「デンマーク人にとっては、人との関係を大切にしながら人生を楽しむことが最大の目標です。お金を稼ぐことより、もっと自由な時間が欲しい人が多いのです」(高田氏)

### 夫婦どちらも働いているから安心

生活に対する安心感には、男女の働き方に差がなく、共働きが当たり前であることも寄与している。

Rasmussen氏は夫婦共働きで、3人の子どもを育てる。妻は地方自治体勤務で年収も同程度。「自分が仕事をやめたら我が家は破綻する」といったプレッシャーは、自分にも妻にもない。

そのぶん、お互いがお互いの仕事、生活に配慮し合う。「片方が相手のキャリアを台無しにする、たとえば週50時間勤務をして相手に家事や育児を押し付ける働き方はしない」(Rasmussen氏)ことが夫婦で子どもを育てるうえでの約束事となっている。

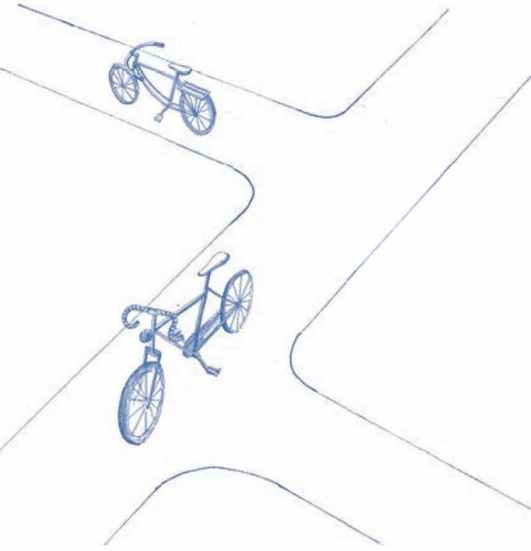
「在宅勤務もできるし、16時30分くらいにはオフィスからいなくなる。家族と相談のうえ、男性も半年間育児休暇を取るの普通のことです」(Wang氏)という。

「特に若い世代はワークライフバラ

ンスに高い関心を持ち、フレキシブルな労働時間、働く場所を用意することが欠かせなくなっています」と、ダンスク・インダストリのTorben Vistisen氏も説明する。無理のない働き方が男女かかわりなくサステイナブルに働ける状態を生み、結果的にそれがライフセキュリティにつながっている。

### よりよい仕事に就くために学び続ける文化がある

人々が職業訓練プログラムに積極的に参加しているのは、単にプログラムが充実しているからだけではない。「デンマークには学び続ける文化がある」とJoergensen氏は説



明する。「常に、デンマークの成人(16歳から65歳まで)の36%が何らかの学びのプログラムに参加している」(Joergensen氏)という。それには職業訓練プログラムだけではなく、大学などでの「学び直し」も含まれる。

デンマークではオランダと同様、高校などの卒業資格(ディプロマ)の取得が大きな意味を持つ。このディプロマさえ持っていれば本人が学びたいと思ったときに、いつでも大学で、ほぼ無償で学べる。それは、25歳以上の大学入学者が24%という数字にも表れている。残業は



高田ケラー有子氏

アーティスト

減多なことでは発生しないため、「仕事をフルタイムでも、時間は十分にある。夕方や休日に学ぶ余力があるし、雇用主との合意があれば、勤務時間内に学校に行くこともできるのです」(Joergensen氏)

「働く会社を選ぶとき、どのような教育機会を与えてくれるかを重視する。それくらいデンマークの人々は学ぶことに対して熱心」(Joergensen氏)だともいう。解雇や自主退職による離職、教育訓練、就職という労働市場を人が巡る仕組みは、働く人の視点に立てば能力アップのためのよきスパイラルである。職業訓練や能力開発によって手に入れた職業資格や認定は、特定のスキルや技能を持っていることを証明してくれる。これを雇用する企業側も重視して、採用を決める。だからこそ、能



Susanne Westhausen氏

デンマーク協同組合事業主連盟代表

力開発の機会働く人にとって貴重である。

仕事と学びは常に双子の関係にある。失業期間であっても学びの機会がセットされているからこそ、転職することを多くの人が恐れない。

## 転職や回り道が不利にならない

ここまで述べてきたように、多くの人がためらいなく5~7年で転職する社会だ。そうした社会において、「転職が不利になる」という意識はそもそもない。

高田氏は、「やり直しができる社会」だともいう。「高校卒業のディプロマは重要ですが、高校での勉強は厳しく、ディプロマを取得できずにドロップアウトする人も多い。しかし、落第したからといって落伍者という烙印を押されることはありません。ほかの職業訓練校に通ったり、あるいは一度社会に出てから何年か経って、ディプロマを取り直して大学に行き、よりよい仕事に就く人もいます」(高田氏)

不本意な仕事をしているならば、ほかの道を選択すればいい。もう一度学び直して仕事を変えればいい。そのように思える社会なのだ。





## 企業人事はこう見る 01 バング&オルフセン

### 優秀な人材の獲得のため労働流動性の高い地域に進出

私たち人事が常に向き合わなければならないのは、デンマーク人は終身雇用を求めてもおらず、そこに魅力を感じていないということ。彼らが求めているのは、継続的なチャレンジと能力開発の機会です。そのため、解雇に関してもそれほどネガティブではありません。職業訓練によってより高い能力・スキルを身に付けようと積極的に企業の外に出ていきます。

ただし、当社はそのなかにおいて

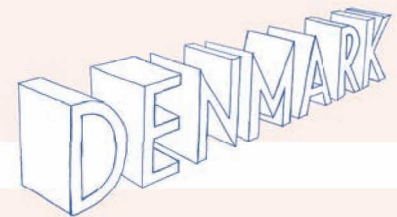
特殊だといえます。ほかに競合する企業もあまりない郊外に本社があって、その地域で生まれ育った人を雇用しているため、定着率がとても高いです。親、子、孫の三世代が働くことも珍しくありません。

音響という特殊な技術の蓄積においては、長期雇用はメリットが大きい。一方、セールス、マーケティング部門などでは、より優秀な人材を採用するために、戦略拠点をコペンハーゲンに開設しました。コ

ペンハーゲンにはダイナミズムの高い労働市場があり、どんどん人が入れ替わります。優秀な人材を失うリスクがある一方で、高い能力を持った人材を採用しやすいのも事実なのです。

#### Christian Iversen 氏

シニア・ヴァイス・プレジデント 組織人事戦略担当



## 企業人事はこう見る 02 ユスケ・バンク

### 健全な離職率が、企業と社会の生産性を高める

従業員が当社に所属している間は、間断ない能力開発によって彼らの市場価値を高める責任を負っていると考えています。優秀な人材には当然、やめてほしくありませんが、組織の活性化のためには、離職率は健全な数値、たとえば30%程度はあっていいと考えています。

デンマーク第3の銀行である当社の場合、平均勤続年数が13~14年と他社に比べて長い傾向があり、離職率も8%とかなり低いです。それは、社員に対して豊富な教育や内

部登用の機会を提供していることが大きな理由ですが、景気の後退の影響もあり、本当は転職したい人や転職したらよりよい機会や待遇に恵まれる人、特に当社で高く評価されている人が退職していないのではないかと危惧しています。

健全な離職率を維持して、そうした人材が占有するポジションを、より意欲の高い人に担当させるほうが生産性が高まります。また、人が流動的になることで、経営陣は自社の人事制度や職場環境に目を向け

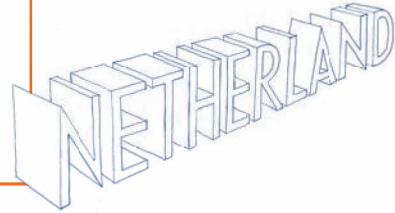
るようになります。多くの企業がこのように考えるため、社会全体の適材適所が進むのだと思います。



#### Knud Nørbo 氏

HR ディレクター

## オランダ型 フレキシキュリティは働く時間を 自律的に選択できる



オランダの雇用政策といえば、「ワークシェアリング」と「同一労働同一賃金」がまず思い浮かぶ。この政策の導入は、オランダが不況に陥り、行き詰まりのなかで導き出した1つの解であり、オランダ社会に安定と再びの発展をもたらす転換点となった。

オランダは第二次世界大戦後、日本と同様、戦災復興によって高度成長を遂げた。だが、1970年代のオイルショック後、オランダの主要産業の1つとなった天然ガスの価格が上昇し

たため、当時の通貨、ギルダーの高騰によって、経済不況に陥った。好況期に整備した高水準の社会保障制度の負担が重くのしかかり、巨額の財政赤字を抱え、失業率も上がった。これが、1980年代まで続く長い低迷期、「オランダ病」である。

ところがオランダはこの病を克服し、1980年代後半以降、目覚ましい復活を遂げた。きっかけは、1982年の「ワッセナー合意」だ。ワッセナー合意とは、政府、経営者(企業)、労働

組合の三者が、オランダ経済の再生をかけて成し遂げた、歴史的な歩み寄りのことである。本来、利害が対立する三者にもかかわらず、だ。

「労働者は企業に余剰利益があるのを承知しているながらも、人件費の上昇によってオランダ製品の欧州市場での競争力が低下し、却って経済不況を持続させることを避けるために、そのすべてを労働者に還元するよう要求するのをやめ、企業に投資能力の余力を残すことに合意しました。その代わりに、企業は労働時間を短縮し、短時間勤務者も正規の従業員として認め、より多くの労働者に雇用機会を提供しました。政府にとっては、社会保障費を含む納税者人口を拡大し失業手当を節約できるという利点がありました」と、オランダの社会・教育研究家、リヒテルズ直子氏は説明する。

このときに企業が短時間勤務の正規雇用を認めたことが、「ワークシェ



Martin Flier氏

オランダ雇用省 労使関係課ディレクター



リヒテルズ直子氏

オランダ社会・教育研究家





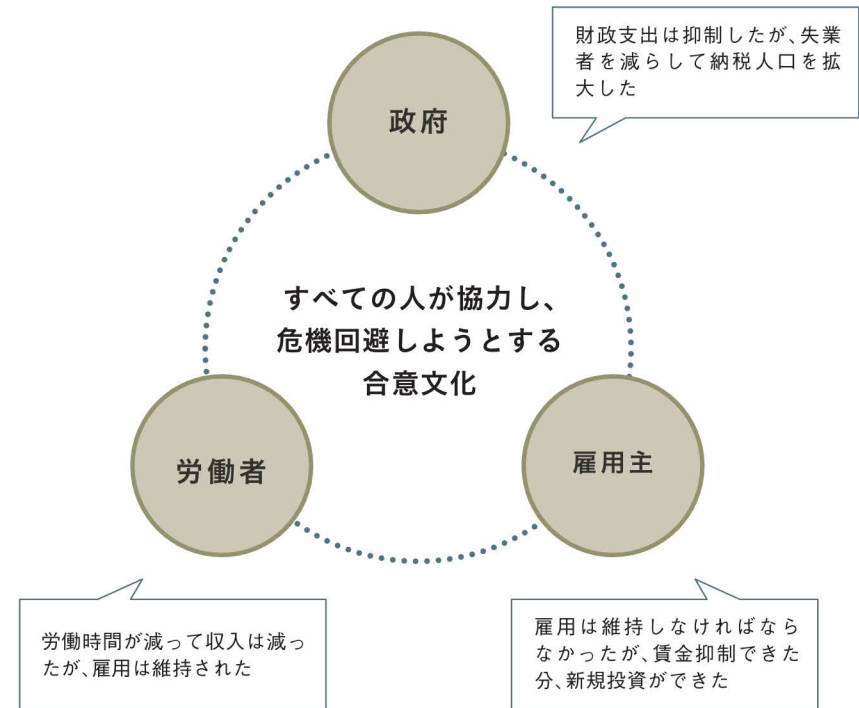
## 【オランダのポルダーモデル】

アリング」につながった。これによって結果的に、女性や障害者を含む多様な人の正規労働への参加が促され、企業は賃金抑制による余力で積極的な設備投資を実現した。失業率は下がり、景気も浮揚したというのが、オランダが歩んだ道である。

この政策は、後に「ポルダーモデル」と名付けられた(右図参照)。ポルダーとはもともと干拓地のこと。「オランダはご存じの通り、海拔ゼロメートル以下の土地を干拓して人が住むようになった国です。海よりも低い土地を水の脅威から守るために、立場の違いを超えて一致団結して国を守ろうとするオランダ人の伝統的な気質を、ポルダーモデルという言葉に込めています」(リヒテルズ氏)。ポルダーモデルとはつまり、社会の安定のために全員で合議し、利害の異なるパートナーの要望に耳を傾け合って合意形成を図る文化を示している。こうした合意のもと、現在に至るまでに形成されたオランダ型のフレキシキュリティについて説明する。

### 企業に所属しなくてもいい と思える手厚い社会保障

まず、「セキュリティ」に関しては、



出典:取材をもとに編集部作成

デンマークと同様の手厚い社会保障がある。1960年代の好景気につくられた高福祉モデルは、ワッセナー合意後も基本的に継続され、後退していない。失業給付や疾病時の保障は手厚く、教育費は初等・中等教育費は無償、大学は年間20万円程度と低い。また、全員が加入義務のある健康保険によって、外国人や難民も含め、すべての住民が、基本的な医療費を保険でカバーされている。

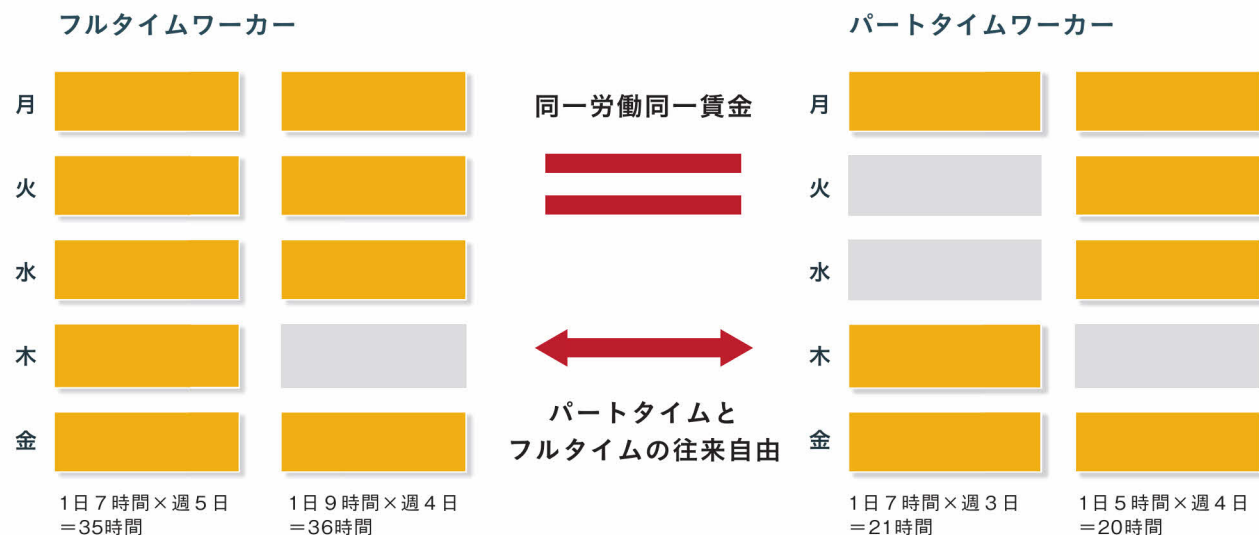
冒頭で登場したRichters氏がいうように、「企業に所属しなくても生きていける」と思えるのは、これらの手厚い社会保障があってこそで、だといえよう。

### 「同一労働同一賃金」に基づくパートタイム正社員

では、「フレキシビリティ」はどうか。オランダのフレキシビリティの最大の特徴は、フルタイムか短時間かにかかわらず、期限を定めない雇用契約の正社員であることと、自分の働く日数や時間を自ら選択できることだ(次ページ図参照)。週35時間以上の労働をフルタイムとし、それ以下は短時間(パートタイム)勤務となる。都合に合わせて雇用主と交渉し、勤務日数・時間を決めればよい。

日本では多くの場合、「パートタイ

## [オランダのフレキシキュリティモデル]



フルタイムワーカーもパートタイムワーカーも、自ら働く日数・時間を設定できる。

出典:取材をもとに編集部作成

ムワーカー=有期契約の非正社員]である。オランダのパートタイムワーカー(2014年で全労働者の38.5%)のほとんどは正社員だ(大学を卒業直後の試用期間など、一部有期契約社員もいる)。

「フルタイムワーカーとパートタイムワーカーは、基本的に同じ権利を持ちます。時間当たり賃金は同じで、有給休暇などの福利厚生、社会

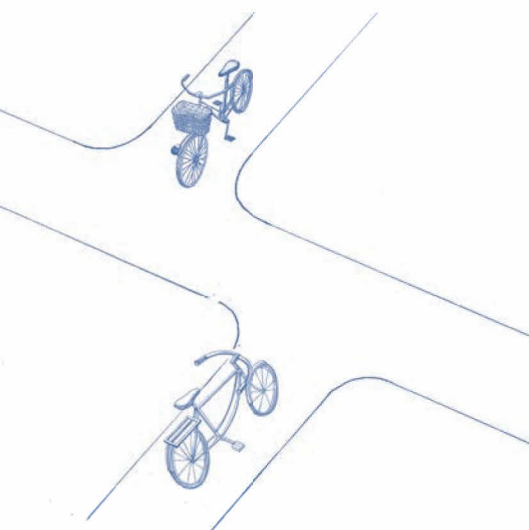
保障も勤務時間応分で同等に受けられます」と話すのは、オランダ雇用省のMartin Flier氏である。

「同一労働同一賃金、そして同一待遇を支える原点は、オランダ憲法の第1条。『オランダにいるすべての者は同一条件のもとで同一の待遇を受ける』にあります。この原則に基づき、1994年には同一待遇一般法が施行され、あらゆる差別の禁止をさらに強化しました」と、リヒテルズ氏は説明する。「オランダでは、それぞれの仕事に必要な資格や経験を提示し、それに基づいて賃金や待遇を定めた契約が結ばれます。仕事内容が変われば契約を結び直します」(リヒテルズ氏)

このように、職場内での仕事内容

とそれに紐づく賃金・待遇が決まっている。フルタイムワーカーであろうが、パートタイムワーカーであろうが、その仕事を担う資格や経験を有し、その職務を遂行できるならば、その仕事に就く人は同待遇となる。

8ページの表にあるように、オランダのパートタイム勤務者の賃金水準は、フルタイム勤務者の8割弱だ。日本の56.6%と比較すればその差は小さいが、差がないわけではない。この理由は、後述するように、マネジャーやエグゼクティブなどの職責を担うポジションではフルタイムで働く人のほうが多いというのは事実で、そうした“ポジションによる”賃金の差が反映されているからである。





## [オランダの社会保障]

医療費	月に100ユーロ程度の民間保険会社が提供するパッケージに加入することで、ほとんどの医療サービスを無料で受けられる
教育費	中等教育まで(日本の高校までに相当する)無料。大学の学費は全国一律で年間約20万円程度。親の収入の多寡によらず、月々1万~3万円程度の奨学金(自宅通学か自宅外在住かによって異なる)が支給される
年金	公的年金は15~65歳まで50年間を対象期間とし、毎年2%ずつ受給権を得られる積み上げ方式。満額で、単身世帯の場合、月1114.72ユーロ(2016年)。加えて職域年金(企業別、あるいは産業別)がある。65歳まで働いた場合の平均額は、年間15万5000ユーロ程度。掛け金は約3分の1を被用者、約3分の2を雇用者が負担。支給開始年齢は、現在65歳だが、2019年までに67歳に順次引き上げられる
失業給付	支給は、最長38カ月。2019年までに順次24カ月に短縮される。6カ月以上失業手当を受給している場合、紹介される求人を受け入れなければならない。支給額は最後の給与の75%

出典:取材をもとに編集部作成

こうしたルールに守られ、多くの人  
が躊躇なくパートタイム勤務や、フル  
タイムでも週4日勤務を選択してい  
る。「女性の約6割、男性2割がパー  
トタイム勤務です」(Flier氏)という。

### 働く日数・時間を選ぶ 権利が個人にある

同一労働同一賃金に加え、オランダの  
フレキシビリティを支えるのは、勤務日数、  
勤務時間の決定権だけでなく、フルタイム  
勤務かパートタイム勤務かを決める権利が  
個人にあることだ。業績が悪化し、現状の  
勤務時間以上に仕事を与えることが不可  
能など、雇用者に特別な事情がない

限り、「もっと働きたい」あるいは  
「もっと自分の時間がほしい」という  
個人の意思を働き方に反映できる。

日本では「ワークライフバランス」  
という言葉が一般的だが、「オランダ  
ではそうではない」と、リヒテルズ氏  
は説明する。「ワークライフバランス  
という言葉には、あくまでも仕事の中  
心だが、育児をはじめとする家庭のた  
めの時間も欲しい、というニュアンス  
が込められています。しかしオランダ  
人は、仕事以外の時間をただ家庭の  
ためだけに使うのではなく、学ぶ、育  
てる、社会参加する、といったさまざ  
まな活動に使っています。そのため、  
限られた時間を何に、どのように使  
うのか、より主体的に考えるのです」



Patrick Leushuis氏

オランダ教育省 高等教育・労働市場シニアアドバイザー

Flier氏の上司である雇用大臣は43  
歳。彼の子どもはまだ小さく、彼が小  
学校への送り迎えをするため、定例会  
議のスタート時間を30分遅らせた  
という。また、Flier氏の妻は教師で、育児  
期間中、パートタイム勤務だった。そ  
の後、子どもが成長し、独立した今も  
変わりなくパートタイム勤務を選択  
している。そして、Richters氏のよう  
に、副業を持ったり、社会参加をする  
ために週4日勤務を選択する人もい  
る。このように、性別にかかわらず、自  
分なりの理由で自分の生き方、働き方  
を主体的に選択しているのだ。

では、オランダの人々はなぜ自分  
の都合で働く時間を自由に設定で  
きる、と思えるのだろうか。



## なぜ「自分の都合で働く時間を選んでいい」と思えるのか

まず、オランダでもデンマークと同様に、手厚い社会保障が自分らしい働き方を選ぶ基盤になっている。「経済的プレッシャーが少なく、将来の不安がない社会」と、冒頭で登場したRichters氏は話してくれた。

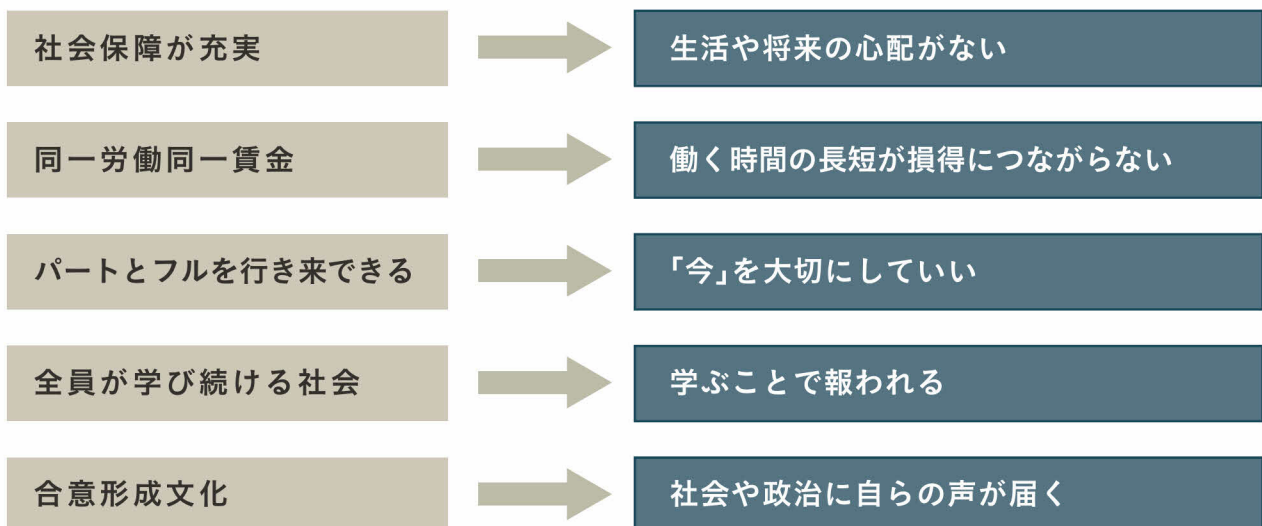
### 働く時間の長短が損得につながらない

そして、オランダ独自の時間的なフ

レキシビリティを実現できる最も大きな理由は、法律がパートタイムワーカーの権利を担保し、それに実効性があること、さらに、パートタイム勤務であることが、キャリアにおいてそれほど大きな影響を持たないということだ。たとえば、パートタイム勤務の管理職はいるのかと問うと、「週3日勤務では、仕事が限定的になり、難しい場合もある。しかし、週4日であれば十分に可能だし、実際に多く存

在する」(Flier氏)という。「週3日勤務の人には管理職など任せられない」という意味ではなく、管理職のミッションや役割を達成しようとしたとき、週3日では時間が足りない、という感覚である。働く時間を何よりも優先し、その時間内で果たせる役割を選ぶことも個人の自由、やりたい仕事があり、それに応じて働く時間を決めるのも個人の自由なのが、オランダの社会だ。

### [なぜ、「自分らしい働き方を選んで大丈夫」と思えるのか]





## 企業人事はこう見る 03 NXP

### フレキシビリティが高いからこそ、生産性が高まる

半導体の開発・製造を行う当社にも、多くのパートタイムがいます。管理職も例外ではなく、特に女性管理職の多くがパートタイムです。

オランダのワークシェアリングは、決して企業の競争力を低めているとは思いません。まず、オランダにはポルダーモデルの伝統があります。労使交渉においてもそれぞれがオーナーシップを持って、互いの意見に真剣に耳を傾け、建設的な対話が行われます。導き出された解にお互い満足できます。彼らは自分の意見がきちんと会社のルールに反映され

るからこそ、対話に積極的に参加します。ですから、オランダではストライキが少なく、むやみに賃金が上昇していくこともありません。

会社側がフレキシビリティを認めることによって、限られた時間のなかで自らの役割をきちんと果たす、ということに大きな意識を払うようになります。オランダ人の時間当たり生産性は非常に高いのが、その証左でしょう。

同時に、従業員がより生産性高くパフォーマンスを上げられるように、彼らに能力開発の機会を与えることが重要です。公的なトレーニング

も活用しますが、先端技術のトレーニングに関しては、大学とのコラボレーションを大切にしています。



**Stefan Hermans** 氏

HR ヴァイスプレジデント



### 将来の不安のために「今」を犠牲にしない

日本では、パートタイム勤務を選択することを不安視する人は多い。パートタイム勤務を選ぶことはすなわち、非正規雇用を選ぶこととほぼ同義で、ひとたびその選択をしたら、正社員に戻るのが難しく、社会における立場が不安定になると思えるからだ。

オランダではそうした不安はない。育児や学びなど、仕事以外に大切

にしたいことがあるならば、仕事の量や時間を減らしてもいいのだ。時間の長短にかかわらず正社員なのだし、フルタイムかパートタイムかの選択権は個人にあるのだから、将来、フルタイム勤務に戻れないかも、という不安のために今を犠牲にする必要がないのだ。

特に育児の時期には、女性だけでなく男性もパートタイム勤務を選ぶことが少なくないという。ワッセナー合意の後、オランダ政府は1985年に男女平等政策プランを策定している。『オランダ流ワーク・ライフ・バランス』（中谷文美著、世界思想社）

によれば、男性の労働時間を減らして家庭責任を担えるようにする、つまり、有償労働と無償労働を男女ともに担うモデルを推進した。これによって、「夫婦ともにフルタイムより少し少ない程度のパートタイム労働に従事することにより、1.0ではなく0.75ずつ、2人合わせて1.5の収入を稼ぎ出す」（同書）家族のありようが定着した。男性が週4日勤務、女性が週3日勤務などのバランスで子どもを育てる夫婦は多い。夫婦で1.5人分稼ぐという社会の前提が、仕事以外の人生をも大切にするオランダ人の生き方を支えている。

## 学び続け、専門性を高めれば必ず報われる

人々が学び続けることを国が推奨しているという点でも、デンマークと共通している。

オランダにも「全員が学び続ける文化がある」と、教育省のPatrick Leushuis氏は話す。「特に近年は、技術の進化が急で、新しい知識やスキルの獲得が重要だと人々の意識が高まりました。より専門性や先進性の高い能力、スキルを身に付けるためには大学や高等専門学校など、高等教育機関で学ぶことが求められる」(Leushuis氏)という。

誰もが常に学べるよう、政府も支援する。1つは働きながら学ぶ人のために、柔軟なプログラムを開発するよう、大学などに働きかけている。また、高等教育機関での学びによって人々



Ruud Baarda 氏

S-BB (オランダ職業能力連盟)

の成長を促進するため、働く個人の能力アセスメントを強化する試験的な取り組みも始まった。「各大学にアセスメントセンターを設け、個人が培った能力・スキルを棚卸しし、次に学ぶべきことを助言しています」(Leushuis氏)

一方、企業側も、社員が働きながら高等教育を受けることに積極的である。「スキルアップした人がよりよい条件の企業に転職するのでは、と躊躇することもある。しかし、企業格付けを行う際に、その企業のなかに高等教育修了者がどのくらい存在するかが考慮されるなど、能力開発投資に企業が積極的かどうかは社会の関心事になっています」(Leushuis氏)

中～低技能者向けには特に、オランダの職業教育の促進を行うS-BBがその能力開発を支援する。「オランダの職業訓練校では、年間50万人が学んでいます」と、S-BBのRuud Baarda氏は話す。「技術の進化によって持っている知識やスキルが陳腐化することはある。そういう人たちの雇用は不安定になりかねない。それを防ぐために職業訓練校は存在するし、約500の職業に必要な資格・知識・スキルを常にアップデートし、能力開発がより意味のあるものになるように努力しています」(Baarda氏)

デンマークと同様、就職人気の高

いのは、能力開発を支援する会社だ。学び続けなければ必ず報われる。「学び続けることこそが安心」という感覚がオランダ人に染み付いている。

## 個人の声が社会や政治に届く

オランダには、政労使が膝を詰めて定期的に話し合う場、社会経済評議会(SER)がある。前述のワッセナー合意も、SERで話し合われた結果である。「SERは雇用問題や経済政策について意見交換をし、国会や政府に共同で提案をする組織」(リヒテルズ氏)で、この場に参加するメンバーは、政府、産業界、労働者から11名ずつと決まっている。「労働者代表は、主に組合から選出されます。オランダの組合は基本的に職業別組合。そこにはテンポラリーワーカーや失業者、フリーランスの人も加入しています。つまり、現時点で企業に雇用され、守られている労働者だけではなく、今は苦しい立場にある、社会のなかの弱者の小さな声も政策立案に反映されやすい仕組みになっているのです」(リヒテルズ氏)

どんな立場にあっても、自らの声が社会に、政治に届く。弱者が弱者のまま声を出せない社会ではない。これも、1つの安心につながっている。





## なぜ、デンマーク、オランダは幸福度が高いのか

オランダのロッテルダムにあるエラスムス大学の幸福研究の権威、Ruut Veenhoven教授が主宰する「ワールド・データベース・オブ・ハピネス」による幸福度調査は、「あなたは現在の生活に満足を感じているか」という主観的幸福感のみを基準に幸福度をランキングしている。2005年から2014年の平均値による順位は下表の通り。デンマークは2位、オランダは15位、日本は63位である。「デンマークやオランダ、そのほかの北欧・中欧諸国の場合、幸福度が高いだけでなく、主観的幸福感の個人間の格差が小さいという共通点がある」(Veenhoven氏)。幸福度の個人間格差の順位(下表、右)では、オランダが1位、デンマークは2位となっている。

この表では格差がまったくなければ0、最大で3.5。日本は米国の33位(1.92)よりも格差が大きい56位(2.04)だ。

「この数字の意味するところは、幸福度2位のデンマークは格差の小ささでも2位であるため、国民の多くの人が8.4に近い数字を付けているということです。同じ幸福度の高い国でも、3位(8.3)のメキシコは、格差順位では50位。10を付けた人も多ければ、1を付けた人も多いのです」(Veenhoven氏)。デンマークもオランダも「多くの人がだいたい幸せ」で、それは仕事で収入を得るにせよ、社会保障を受けるにせよ、自分と家族の暮らしは守られていると思えることと無縁ではないだろう。

そのほかに、日本の幸福度が低く、

デンマークやオランダの幸福度が高い理由はないか、Veenhoven氏に聞いてみた。「1つは、仕事における満足感でしょう。終身雇用が幸福度を高めてくれるとは限りません。年齢や経験を重ねることで、価値観は変わる。その変化に合わせて自分に合う会社に転職していったほうが満足感が高まるのではないのでしょうか」

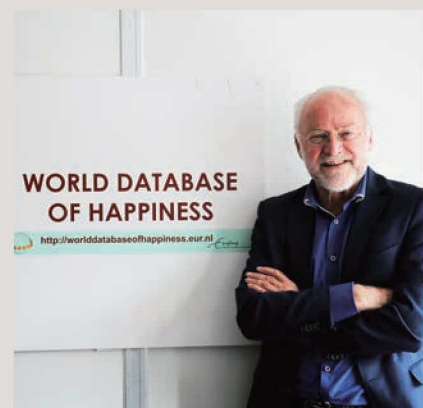
もう1つは、幸福度と社会的自由の関連性だ。「社会的自由とは、どんな行動を取っても社会が批判しない、価値観を押し付けられないということ。自分で自分の生き方を選択できるほうが確実に幸福度は高まります。デンマーク、オランダの幸福度が高いのは、個人の生き方を尊重する文化と深くかかわっているでしょう」(Veenhoven氏)

幸福度ランキング

1	コスタリカ	8.5
2	デンマーク	8.4
3	メキシコ	8.3
4	アイスランド	8.1
5	カナダ	8.0
6	ノルウェー	8.0
7	スイス	8.0
8	コロンビア	7.9
9	フィンランド	7.9
10	パナマ	7.8
⋮		
15	オランダ	7.6
⋮		
23	米国	7.3
⋮		
63	日本	6.4

幸福度格差ランキング (上位のほうが格差が小さい)

1	オランダ	1.38
2	デンマーク	1.53
3	フィンランド	1.53
4	ノルウェー	1.62
5	セネガル	1.62
6	スイス	1.62
7	コートジボワール	1.63
8	アイスランド	1.64
9	ネパール	1.65
10	タジキスタン	1.68
⋮		
33	米国	1.92
⋮		
56	日本	2.04

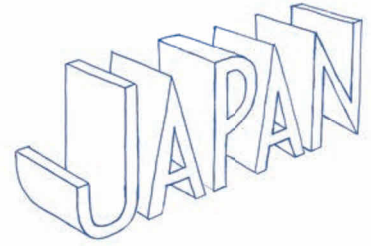


Ruut Veenhoven 氏

エラスムス大学教授

出典: "World Database of Happiness"

# 日本で新しい“安心”を 提供するために 考えるべきこと



デンマークとオランダの社会に存在するような“安心”を、日本でも提供できるのか。  
“安心”を高めるためにできることは何か、4つの思考実験を試みる。

前出の、デンマークと日本の労働市場の比較研究を行うBredgaard氏は、デンマークのフレキシキュリティの特徴は、「企業の外にセキュリティもフレキシビリティも存在すること」だと説明する。日本ではどうか。

## 日本のセキュリティは 企業内部にしかない

日本の場合、「セキュリティとフレキシビリティが、企業の中に存在す

るのが雇用システムの大きな特徴」(Bredgaard氏)だ(図参照)。セキュリティとは、時間・地域・職務を問わず無限定に働くことと引き換えにした長期雇用保障である。

フレキシビリティについても、「企業目線で見れば、フレキシビリティは、日本でも高いのです」とBredgaard氏は言う。「デンマークでは、ある人が担当する仕事なくなったり、業績悪化で部門が縮小するときには、解雇という形で外部労働市場に出て

もらいます。日本の場合、配置転換という形で別の部門に人を動かし、企業内で再教育してきました。デンマークが社会全体で行っていることを、日本では企業内で行ってきたのです」(Bredgaard氏)

ところが、これを働く側から見ると、会社の都合で地域、職務を超えて異動しなければならないのだから、柔軟性も自由度もないといえる。企業内で、自らの働き方に対するフレキシビリティがないからこそ、雇用保障とい

## 【日本とデンマークのセキュリティとフレキシビリティの違い】

	企業の中のセキュリティ	企業の外にセキュリティ
企業の中のフレキシビリティ	日本	—
企業の外にフレキシビリティ	—	デンマーク

デンマークには、たとえ解雇や自主退職によって企業の外に出たとしても、手厚い社会保障によって生活が守られ、職業訓練システムによって新しい能力の獲得ができ、必要な人材を自由に採用する企業にまた就職できる、活発な労働市場がある。日本の場合、生活保障を担うのも、職業訓練や雇用の再分配を行うのも企業であり、企業に属さない人はそうした恩恵を得られていない。

出典: "External and Internal Flexicurity: Comparing Denmark and Japan" Thomas Bredgaard and Flemming Larsen

うセキュリティを得られているのが日本の正社員の現実だ。オランダで見たいような、働き方のフレキシビリティを個人が持ちつつセキュリティを担保する構造は日本にはない。

さらなる問題は、これまで本シリーズで何度か触れてきたように、企業に正社員として雇用される人が減り、雇用保障というセキュリティの恩恵にすら浴せない非正規労働者が、日本では既に4割を超えていることだ。

このように、日本では働くうえでの安心は、一部の人だけのものになってしまった。人々が安心して働くには、企業の外でのセキュリティとフレキシビリティ、企業の中でのフレキシビリティを高めていく必要があるだろう。それは可能なのか。私たちはデンマーク、オランダでの学びを踏まえて、4つの思考実験を試みた。

## ベーシック・インカムは人々の安心を高めるか

企業外部のセキュリティを高めるために考えたいのは、以下の2つだ。

1つは、たとえ企業に長期的に雇用されなくても生活や将来の不安がなくなるように、経済面でのセキュリティを高める方法である。デンマークやオランダのように高負担高福祉の原則に基づき、社会保障を手厚

くするのはもちろん1つの方法だが、近年、北欧や中欧を中心に、新しい社会保障のありようが議論されている。それは、その国、地域のすべての構成員に、無条件に一定額を給付する「ベーシック・インカム」だ。こうした保障は実現可能か、そして、人々の“安心”を高められるか。同志社大学教授、山森亮氏に聞いた。

## 学びが必ず報われるように教育を変えられるか

2つ目は、デンマーク、オランダと同様の、「学べば必ず報われる」という構造の構築法である。

日本では、職業教育は企業に委ねられており、職業に直結する学問を教える高等教育機関は少ない。高等教育機関で、もっと実務的なことを学べるようにならないだろうか。また、何歳であってもそこで学べば、その価値を認められ、よりよい仕事やより高い報酬が得られる社会にならないだろうか。この問いを、経営共創基盤CEO、富山和彦氏にぶつけた。

## 労働市場活性化のために解雇の柔軟化は有効か

次に企業の外でのフレキシビリティを高めるには何をすべきかを考える。

それはすなわち、活発な労働市場をいかにつくるか、という問いである。

平均して5～7年に一度、人が転職するというデンマークでは、企業に“Hire & Fire”の自由がある。企業の外でのセキュリティを高めたうえで、という前提だが、企業に解雇の自由を与え、内部のセキュリティを弱めれば、企業の内と外の往来が活発化するのではないかと。失業したり、自発的に退職したりしても、また満足できる処遇で就職できるというセキュリティ構築のために、解雇規制の柔軟化が発点にならないだろうか。これには、慶應義塾大学教授、鶴光太郎氏に答えてもらった。

## パートタイム正社員は実現可能か

最後に、企業内部のフレキシビリティをいかに高めるか、である。オランダでパートタイム正社員が機能しているのは、希望すればいつでもフルタイムに戻れるという安心感があってこそ、である。「パートタイム＝非正規雇用」である日本に、時間の自由度が高い短時間勤務正社員は導入可能だろうか。学習院大学教授、今野浩一郎氏に聞いた。

4つの思考実験の結果はどのようなものか。次ページから紹介する。



## ベーシック・インカムは 人々の安心を高めるか

ベーシック・インカム(以下BI)とは、「すべての個人に(世帯主ではなく)、無条件で(稼働能力の活用などを求めず)、普遍的に(所得や資産の多寡を問わず)、生活に足ると考えられる所得を権利として給付しようというもの」だと、日本におけるBI研究の第一人者、同志社大学教授の山森亮氏は説明する。「たとえば、大人1人に対して月10万円、子ども1人に月7万円が、国から毎月振り込まれる。ひとり親で子ども2人の家庭であれば、BIは月に24万円となる。就労などによる収入によってそれが減額されることはありません」

その代わり、現行の各種社会保障のなかの、生活保障にあたる部分、すなわち基礎年金や雇用保険、生活保護の大部分が、BIに置き換わることになる。

### 欧州で活発化する BIの議論

欧州には、BIの導入に向けた実験

開始を決めた国もある。BIという概念は200年以上前に生まれたものだが、2000年代前半、ドイツが社会保障を支給する代替として労働を義務付ける「ワークフェア」に福祉の基本方針を大きく変更したことで議論が活発化した。「ワークフェアでは、働くことが困難な病人や障害者などの貧困を予防し、救うという、社会保障の本来の役割を果たし得ないという批判が起こり、代替となる仕組みとしてBIが目されるようになりました」(山森氏)。たとえばフィンランドは、2017年1月からBIの給付実験を行うと発表した。オランダでも、ユトレヒトなど4つの都市が、給付実験を行うために財務省と調整中だ。スイスでは2016年7月、BIの導入に関する国民投票が行われた。

### 低所得者の暮らし向きや 人生は大きく変わる

しかし、いまだかつて、完全なる形

でBIを実現した国家はない。BIに実現性はあるのか。

「誰もが最低限の生活を保障される」という水準を目標とするならば、社会サービスを現状よりどれだけ充実させることができるかにもよりますが、最低でも月10万円の給付が必要になるでしょう」(山森氏)。だが、それを実現しようとするとは必ず、財源をどうするかという議論になる。

給付実験を始めるフィンランドでは、すでに高福祉高負担の構造となっており、BIの財源は社会保障給付費で代替できる部分が多い。「しかし、社会保障給付費が低い日本では、代替というわけにもいかず、BIの財源を税収入に求めるとすれば増税で賄うしかありません」(山森氏)。欧米では、所得税の累進度の強化、40~50%の定率所得税の導入、消費税への税の一本化、環境税や金融取引税の導入などの案が提示されているという。

「月10万円の給付が実現すれば、“ワーキングプア”と呼ばれる低所得者層にとっては、大きな変化」だと山森氏はいふ。暮らし向きはずいぶん楽になる。低所得者にとっては、転職したくとも仕事が決まるまで食

いつなぐ蓄えがないことが足かせとなる。仕事を辞めても月10万円の所得があるのならば、仕事探しに余裕ができる。

また、冒頭で述べたように、BIはすべての人に無条件に給付される。生活保護のように、地域や担当者によって受給の可否が変わってしまう不安定さや、権利であるにもかかわらず屈辱的な感覚が伴うことがない。

### 月3万円でもすべての人に異なる可能性が開ける

「月3万円程度の部分的なBIの導入にも、意義があります」(山森氏)。もちろん、3万円では、生活保護や失業給付にとって代わるような生活保障には成り得ない。高額所得者にとっては結局税金と相殺されるため、金銭的なメリットはない。それでも山森氏は、「すべての人にとって、従来の生き方とは異なる可能性が開けるという意味で、価値のある金額」だと強調する。

「所得は労働の対価である、働かざるもの食うべからず、という意識から、多くの人解放されるでしょう。収入にならなくても田舎で農業を

やってみよう。ボランティアをやってみよう。そんな人生におけるチャレンジに踏み出す人は増えるでしょう」(山森氏)

### 企業の内側からの方が外に流れるダイナミズムに

もちろん、「BIがただちに日本で実現するとは思えない」と、山森氏。「それでもこの考え方について議論することに意味があるのは、BIについて語ることが、今は社会から否定されているような生き方の肯定につながる部分があるからです」

BIのように、企業の外に“安心”をもたらす仕組みを構築できたときには、企業が囲い込んでいた内側から、人や人の力が外部に流れ出すダイナミズムが発生するだろう。だとすれ



山森 亮氏

Yamamori Toru\_同志社大学経済学部教授。専攻は社会政策。京都大学大学院経済学研究科修了。Basic Income Earth Network理事。著書に『ベーシック・インカム入門』(光文社新書)、『Basic Income in Japan』(Palgrave Macmillan)などがある。

ば、企業は、従業員の短時間勤務や副業を許すなど、人材マネジメントのありよう、従業員との関係性を変えざるを得ない。企業の外のセキュリティが高まれば、内と外でフレキシビリティが高まる可能性は十分にあるのだ。

ベーシック・インカムがもたらす  
“安心”は、  
人々を企業の  
外へ外へと動かし得る

## 学びが必ず報われるように 教育を変えられるか

既述の通り、オランダにおける大学は、研究大学と応用科学大学に明確に区別されている。研究大学とは学術研究と研究者の養成を目的としており、応用科学大学とは職業と強く結びついた知識、技術、スキルを習得させることに重きを置く職業大学である。欧米諸国では、このように研究機関としての大学のほかに、職業大学が存在するのが一般的だ。

### 学びがセキュリティに ならない日本の大学

実は日本でも、文部科学省が2013年に22の大学と機関を研究大学として指定している。しかし、それ以外の大学を明確に職業大学として区別したわけではなく、研究大学に指定されなかった大学も、そこに通う学生やその親も、それらの大学が「高等職業教育機関」であるとは考えていないだろう。「問題は、大卒者の多くが、何の職業能力も持たぬまま企業に“総合職”

として入社し、ジェネラリストすなわち幹部候補生として企業内で能力開発してもらえばいいと思込んでいることです」と指摘するのは、大学改革の必要性を訴える経営共創基盤代表取締役CEO、富山和彦氏だ。

「大卒者が全員幹部に出世できる、というのは企業が右肩上がり成長し、ポストも潤沢にあった時代の話です。しかも、大学進学率はせいぜい5～10%という時代。大卒者は正真正銘のエリートだったのです」(富山氏)

現在、日本の大学進学率は約5割。大卒者の数は企業幹部になれる人の数を超えているが、大学も企業もそのような夢を若者に見せ続けている。大学が高等職業教育機関の役割を果たさないため、大卒の若者たちは、実務に役立つ知識や技能を身に付けられない。大きな企業で幹部社員になれる安定的な未来を手に入れられるのは、ごく一部の人でしかないから、多くの人にとって大学での学びは、人生におけるセキュリティに結

びつかず、報われないのだ。

### ローカルで生きる多数派の 安心を担保する仕組みを

企業に就職した人全員が出世できるわけではない、というのはデンマークやオランダでも、そして、世界各国でも共通のことである。「グローバル経済の現代では世界で活躍できる人がもっと必要だ、などと言われますが、実際にはグローバル競争を牽引する人はごくわずかしか必要ありません。そのポテンシャルがある人を含めても全体の2割くらいのもんです。これはどんな国であっても変わりません」と富山氏は話す。「残りの8割は、地域や地元で根ざして、一定の専門能力を活かして働く人たちであり、“グローバルな活躍”などとは無関係に生涯を生きる人なのです」

にもかかわらず、日本の教育も、企業の人材マネジメントも「大卒者は全員が幹部になれる」というフィクションのなかにあり続けている。

「私はローカルで生きる」と腹を決め、地場の企業で勤務したり、自分で小さな会社を営んでいる人は、既に地域のつながりのなかで、それなりの



幸福感と満足感のなかで生きている。「そうではなく、全員幹部候補というフィクションに巻き込まれたけれども、実際にはローカルで生きべき人たちが、今、最も安心を得られていないのです」(富山氏)

企業のなかでは出世できない。給与も増えない。しかし、いったん会社外に出たとしても、すぐにほかの企業に転職できるような専門能力を持っているわけでもない。今いる会社に「しがみつく」以外に安心がどこにあるのかわからない。そんな人は確かに少なくない。

「社会の実態に合わせて、ローカルで生きべき8割の人たちが技能をきちんと身に付け、学んだことを仕事や昇給に結びつけ、活躍し続けられることを支援する政策が求められています。その1つが、大学改革なのです」(富山氏)

## 職業教育は社会全体の流動性も促す

富山氏は、大学を「G(グローバル)型」と「L(ローカル)型」に二分することを提唱する。「G型は、本来の研究大学です。グローバルに通用する高度な研究を行い、研究者を育成することを

目的とします。G型はほんの少しでいい」(富山氏)

日本の大学は現在、約800校。少数の研究大学を除いた大部分の大学はL型にすべきだという。L型では、職業教育に重点を置き、企業の生産性の向上に資する人材の輩出を目指す。「英語を学ぶ学科であれば、シェイクスピアではなく、インバウンド需要に対応する観光英語を中心に学ばせる。経営学部であれば、ブラックショールズモデルを教えるのではなく、簿記会計ができる人材を育てる。職業能力に関して真っ白なまま社会に出るのではなく、学んだことを社会に出てからすぐに糧にできる教育をすべきです」(富山氏)

大学改革は、社会に出る手前で自らが戦う武器を得られる、というセキュリティにつながる。新卒者だけでなく、一度非正規社員になった人、あるいは



富山和彦氏

Toyama Kazuhiko\_ポストコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年に産業再生機構設立に参画しCOOに就任。同機構解散後、経営共創基盤を設立し、代表取締役CEOに就任。著書に「なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略」(PHP新書)などがある。

今の能力だけで一生食べていくのは難しいと感じた人も、職業大学で新しい技能を身に付け、スキルを向上させればそれによって迎えてくれる企業がある、という世界観が日本に生まれれば、社会全体の流動性というフレキシビリティも向上するだろう。

**高等職業教育機関としての  
大学を増やすことで、  
誰もが必要な技能を  
身に付けられる社会へ**

## 労働市場活性化のために 解雇の柔軟化は有効か

日本の解雇規制は「厳しい」という認識が一般的だ。「しかし、正社員の雇用保護法制の強さを国際比較したとき、実は日本は、OECD諸国の平均よりも少し弱いところに位置します。解雇の柔軟性が乏しいと企業が考える理由は、実は法規制の問題ではなく、別のところにあるのです」と、日本の労働市場改革を提言し続けてきた慶應義塾大学教授の鶴光太郎氏は話す。鶴氏によれば、解雇を柔軟にできない最大の理由は、「無限定正社員が多いこと」にある。

「整理解雇の四要件」のなかに、「解雇回避努力義務」がある。「これを行わなければならないのは欧州諸国でも同じですが、職務、勤務地、勤務時間のいずれかに限りがある“限定正社員”が基本である欧州企業の場合、その限定のなかで担える職務がなくなった時点で解雇が可能です。ところが無限定正社員の場合、たとえその人の仕事がなくなったり、ある地区の事業所を閉めることになったとしても、

職務や勤務地を超えて配置転換の努力をしなければ、努力義務を果たしたことになります。結果的に解雇の運用が非常に難しいのです」(鶴氏)。つまり、解雇のルール自体が問題というわけではない。では、労働市場の活性化のために、何をすべきか。

### 労働市場の活性化は 賃金システムの変更から

「1つは、賃金システムの抜本的な変更です」(鶴氏)。日本企業の賃金システムは、年功型の後払い賃金を特徴とする。基本的に年齢の上昇とともに賃金も上がる。「無限定の正社員を年功的賃金で抱え込む構造は、企業にとってみれば内部育成の責任はあるものの、安いコストで若い人を確保でき、自由に配置転換できるという柔軟性を備えたものでした。個人にとっては、勤務地や職種はわからないにしろ、解雇される恐れなく、年々上昇する報酬を前提に人生設計ができるメ

リットがありました。双方にとって合理性が高かったのですが、それがゆえに、労働市場の流動性を弱めることにつながっているのです」(鶴氏)

この賃金システムでは、若手のうちには提供する労働力や価値に対して低かった賃金が、ある年齢を超えると、自身が提供する価値よりも高くなる。外部労働市場の市場原理で決定される場合よりも高い報酬をもらう人が増える。「その状況では、特に年齢を重ねると転職しにくいのは当然。労働市場の活性化のためには、欧米諸国のように、ある一定の年齢から賃金カーブの上昇がゆるやかになり、賃金が高ぶれしていかないシステムに変えることが重要です」(鶴氏)

### 限定正社員を デフォルトにする

欧米企業でも、勤務地、職務、時間に限定のない経営幹部やその候補の給与は、そのポジションの上昇とともに上がっていく。しかし、それに該当する人は企業のなかのほんの一部だ。それ以外のほとんどの人は地域、職務、時間のいずれかが限定されており、こうした人々の給与はある年齢からは、

ほとんど上昇しなくなる。経験の蓄積により担う仕事の範囲が大きくなったり、昇進したりすることで給与は上昇するが、限定された領域で働く以上、ある年齢でその上昇の限界はやってくると思われるためだ。「日本でも限定正社員をデフォルトにし、賃金システムを変える。そうすれば、労働市場は活性化します」と、鶴氏は言い切る。

労働市場が活性化する第一の理由は、これまで説明した通り、後払い型をやめることで、その企業に長く居続けるインセンティブが減るからだ。人が労働市場に出ていくことの邪魔をしないシステムに変わる。

## 解雇ルールの適用結果も変化する

そして、限定正社員化による賃金システムの変更は、家族観の変化も促す。「お父さんが主たる稼ぎ手で、その給与はいつまでも上がる、というこれまでの家族や生計のありようが変わりません。お父さんの給与は一定額以上増えないのだから、お母さんも働く、つまり、共働きが進みますし、おじいちゃん、おばあちゃんも働かざるを得ないでしょう。女性やシニア層の労働参加

も促すことになります」(鶴氏)。これが労働市場活性化の第二の理由だ。

加えて、先述のように、限定正社員化によって、同じ解雇ルールを適用した場合でも結果が変わってくる。限定正社員であれば、その人が担う職務や地域が限られるため、解雇回避努力も限定的にならざるを得ず、義務も果たしやすくなる。「デンマークのように失業給付や職業訓練の仕組みも整える前提ですが、全体として労働移動が活発化するのには間違いありません」(鶴氏)

非正規雇用の拡大という問題にとっても、限定正社員化は活路になり得る。「非正規社員増加の課題の1つは、賃金・職務・勤務条件において無限定正社員との差が大きく、転換のハードルが高いことです。その差を縮めた限定正社員というポジションが増えれば、非正規雇用から抜け出せる人が



### 鶴 光太郎氏

Tsuru Kotaro\_慶應義塾大学大学院商学研究科教授。東京大学理学部数学科卒業、オックスフォード大学経済学博士。経済企画庁調査局調査第一課課長補佐、OECD経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員を経て、2012年より現職。近著に「人材覚醒経済」(日本経済新聞出版社)がある。

増え、格差の固定化を防ぐ役割も担うでしょう」(鶴氏)

解雇の議論よりもまず、先行すべきは限定正社員化とそれによる賃金システムの改造である。それによって、労働市場という企業の外のフレキシビリティを高め得るのだ。

**限定正社員化や  
賃金システムの改造が、  
労働市場の活性化の  
突破口になり得る**



## パートタイム正社員は 実現可能か

パートタイムであっても正社員(期間を定めない雇用)であるのが一般的なオランダと異なり、日本では、「短時間勤務=非正規雇用」という図式が今も成り立っている。問題は、非正規雇用で働く人と正社員との待遇の格差が大きいことだ。「その問題は、もちろんすべて解消したわけではありませんが、実態としては小売りや飲食、サービス業を中心としたパートタイムワーカーを大量に活用する企業の多くで、正社員と、正社員と同等の仕事に就くパートタイマーの間の基本給ベースでの賃金の均衡はとれてきています」と指摘するのは、学習院大学教授の今野浩一郎氏だ。

今野氏は、「残る問題は退職金」と続ける。「原資の問題があるため、今すぐとはいきませんが、これもゆくゆくは正社員と同等の仕事に就くパートタイムワーカーや契約社員などにも支払う方向に向かうでしょう」。現在の生活の糧である賃金と、将来の生活原資となる退職金で、正社員との

差がなくなるのであれば、短時間勤務の非正規労働であっても、今よりは人生におけるセキュリティが高まることにはなる。

### 少数派だった限定正社員が ぐんと増える

さらに、雇用区分についても変化の兆しがある。「正社員と同等の仕事をしている、たとえば売り場責任者や店長職のような基幹的業務を担う非正規社員は無期雇用に転換することが法制度上も求められており、実態としても進んでいます。非正規からスタートしてもコースを変え、昇進もしていける人事制度になりつつあるのです」(今野氏)

非正規社員が無期雇用に転じるとき、多くは地域・時間を限定した限定正社員になる。「同時に無限定で働いている総合職の限定正社員化も進む」と、今野氏は指摘する。「若者を中心に志向が変化しているし、育児、介護を

しながら事情を抱えて働く人もますます増える。そうした働く人の多様化に対応しようと思えば、無限定正社員の数は減らさざるを得ません」(今野氏)

無限定正社員の数が日本企業には必要以上に多いことはこれまで見てきた通りだ。企業の思う通りにどこでも行き、どのような仕事でもする無限定社員は、幹部候補のごくわずかな社員だけでよい、というのが国際的にも普通だ。そうした変化のなかで、オランダのような週3～4日勤務や短時間勤務の「パートタイム正社員」が普通になり、企業内のフレキシビリティを高めていくことは可能だろうか。

### たとえ週3日勤務でも 上に行く道を閉ざさない

まずは、雇用する側、働く側の意識の問題が壁になるだろう。これまで週5日働いてこそ、あるいは残業ができてこそ正社員、という価値観のなかで生きてきた人たちが、時間限定社員になれば「重要な仕事は任されない」「時給換算の賃金が週5日勤務より低くなる」といった不安に苛まれ、時間限定に移行することを躊躇するかもしれない。「時間を限定するからといって、管理

職になれない、給与が上がっていかない、ではモチベーションが下がってしまうし、能力のある人をきちんと処遇できなくなります。それらを回避するためにすべきことは、限定的な働き方であっても、その範囲内で担当できる職域では無限定な働き方をすると同じように、上に行く道をつくっておくことです。ただし、欧米企業でも、経営幹部やその候補は、時間も地域も職務も無限定で働きます。事業や経営の意思決定をするポジションを担うには、経験の幅も必要ですし、時間を限定したままでその責務を果たすのは難しい。一定のレベル以上からは無限定正社員になってもらう必要があります」(今野氏)

## プロとして個人と企業が契約を結ぶ

また、このとき問題になるのはキャリアイメージだ。「ある分野には強い“プロ的人材”としてキャリアを積める道をつくり、プロとしてのレベルが上がれば昇進し、昇給する。すべてを総合職型の正社員とし、頻繁に異動させ、専門性の低いジェネラリストに養成する時代ではありません」(今野氏)

実は、ここがパートタイム正社員を実現する高い壁でもある。「短時間勤務等の限定正社員を一定のボリュームに増やすには、賃金体系や評価制度を職務ベースに変える必要があります」(今野氏)。ある職務を遂行することに対していくら、ある役割を果たすためには1日何時間、週何日働く、といった個別的な契約を個人が会社と結ぶことになる。

「職務ベースの人材マネジメントをあまりに狭く実行すると、特に一人前の職業人になるために多様な仕事を経験することが求められる若手社員を中心に、人材育成の幅が狭まり、人の成長機会を小さくするなどの問題もある」(今野氏)ものの、時間や地域を限定して働きたい、育児や介護など制約があって限定せざるを得ないといった多様な人材が増える以上、働き



今野浩一郎氏

Imano Koichiro\_学習院大学経済学部経営学科教授。東京工業大学理工学部経営工学科卒業。73年同大学大学院理工学研究科(経営工学専攻)修士課程修了。東京学芸大学教育学部助教授などを経て、1992年より現職。著書に『正社員消滅時代の人事改革』(日本経済新聞出版社)などがある。

方やキャリアの選択肢を増やし、個人と社会が「何の役割でどのように働くか」というプロ的な契約を結ぶという世界観を実現すべきところまできている。それができてはじめて、「正社員は、一律フルタイム」という固定的な概念から開放されるはずだ。

**限定正社員をプロとして  
処遇し、会社と個別的な  
契約を結ぶことで  
フレキシビリティは向上する**

まとめ

# フィクションを捨て マジョリティの安心を高める仕組みを

本誌編集長／石原直子

シリーズ雇用再興の第3弾である今回は、欧州の2つの小国、デンマークとオランダに、人々が安心してその生を全うするために、雇用あるいは労働はいかにあるべきかを、あらためて学んだ。

両国に共通する大前提は、「働ける人は皆働こう。働き続けられるように、社会の仕組みを整えよう」という姿勢だ。だからまず、働く人の自由度（フレキシビリティ）を向上させる。それは、デンマークでは自在な労働移動であり、オランダでは自由な労働時間の設計である。

企業に対しては、無制限に人を雇用し続けること、知識も技能もない労働者の教育を企業内でゼロから行うこと、といった“くびき”からの自由を提供している。特にデンマークでは、企業には“Hire & Fire”の自由がある、とまでいわれる。企業が人々

の雇用を支えられなくなったときは、いったん人々を外部労働市場に放出してもよいのだ。

ちょうど私たちが取材に訪れたそのとき、デンマークの大手製薬会社、ノボノルディスクで、初めての大規模な雇用調整（解雇を含む）が行われると発表があったのだが、従業員を含む人々の態度は「まあ仕方ないよね」というもの。もちろん解雇はないにこしたことはないが、企業が解雇しなくてはならない状態ならそれは受け入れるよ、と淡々としていた様子が印象深い。

## 「学び」をセキュリティの 礎として設計する

企業が人を雇えなくなったとき、「働けなくなった人」の収入を支え、次の職業につながる学びを提供するのは政府の仕事だ。手厚い社会保障

が人々の安心を増大させる構造は、もちろん両国の大きな特徴であるが、我々がより着目すべきは、「学び」がセキュリティの礎として設計されている点である。

OECDによる「国際成人力調査（PIAAC）」では、日本の成人の学習参加がほかの先進国に比べて少ないことが示されている。特集のなかで繰り返したように「学びと職業が結びつかない」と目される社会では、忙しい大人は学びのために時間などつぐれない。生涯学び続けることに価値がある、と思えるためには、学びから得られる実利（たとえば、よりよい仕事に就ける、より労働の条件がよくなるなど）が可視化されていなければならない。

学びが実利に結びつくには、学びの内容が「仕事において役に立つ」状態に常にアップデートされている





ことが1つの条件だが、もう1つ、各職業の各レベルで必要とされるスキルや技能が明らかになっていることが条件になる。ある仕事をしたいなら、あるいは昇進したいなら、どのようなプログラムで何を学ばいいのか。この関係が解明されていなければ、学びは仕事に結びつかない。

日本では、「職業能力は企業内で身に付ける」という前提が幅を利かせすぎて、職業能力を一般化する努力があまりなされてこなかった。また、仮にそのような体系があるとある領域で構築されても、企業も個人も、その基準にあまり信用をおかない。曰く、「うちの営業は特殊ですから」「わが社の商品開発には、言語化しづらい部分がありまして」。こうした言葉の陰で、特にホワイトカラーワークについては、必要なスキルや能力とその獲得手法をブラックボックスに押し

込めてきた現実が、どの企業にもあるのではないだろうか。「学び」をもっと多くの大人に開放する方策を、我々は考えなくてはならない。

### 「大企業の無限定正社員」 神話との決別

特集後半では、デンマークとオランダでの学びを活かして、今よりもメリットを感じられる社会保障と学びの仕組み、さらには雇用／労働のあり方を、日本で実現することが可能かについて、4人の先駆者とともに思考実験を試みた。今回、雇用または労働のあり方として、現実的な解の方向性は、「マジョリティが限定正社員である社会」の実現という点に集約されたように思う。

経営共創基盤の富山氏は、「国内の8割の人々がグローバルな活躍とは無縁に生きている、というのは世界中

どの国でも同じ」と喝破する。このマジョリティの人々が安心して生を全うするにあたって、「大企業の(無限定)正社員にならなくては幸せになれない」という考え方は不必要である。富山氏は、「それがフィクションであることに気づいていないのは、大企業の正社員だけ。それぞれの地元や地域に根ざして生きている人たちは、そもそもそんな虚構に巻き込まれることなく、幸せに生きている」とも指摘する。

これは「日本型雇用の恩恵を受けられる人が限定されており、かつ、年々少なくなっている」という前提で語っている私たち編集部への警告でもある。

シリーズ第4回では、ここまでに見えてきた幾筋かの光の源まで歩を進め、日本における働く人々の安心のつくり方を提言したい。

建築家

# 伊東豊雄

連  
載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座



# 「いかに優しい気持ちで建築ができるか」。 今、それを自分に問うている

“建築界のノーベル賞”と称される  
プリツカー建築賞のほか、ヴェネチ  
ア・ビエンナーレ<sup>(\*1)</sup>の金獅子賞を  
2度獲得するなど、伊東豊雄氏は世  
界的な建築家としてその名を馳せる。  
名建築を数々つくり上げてきた根源  
にあるのは、人や社会と真っ直ぐに  
向き合う姿勢だ。キャリアを重ねた  
今も、伊東氏は建築、そして建築家  
の在りようを真摯に問い続けている。

聞き手=石原直子(本誌編集長)

——長い建築家人生を歩んでこられ  
たなか、時代と共に、伊東さんご自  
身のスタンスや視界にも、きっと変  
化がおりになったと思います。

30歳のときに独立したのですが、  
時代としては、第一次オイルショッ  
クの影響を受け、それまで右肩上が  
りだった経済成長が急激に止まった  
頃。ほとんど仕事がなかったのです。  
ヒマだから、仲間と酒を飲みながら  
建築議論ばかりしていました。「お

前の建築はなってない」と批判し合  
ったり、理想の建築はこうだとか、  
それはもう熱く。若い頃は、総じて  
社会に対する批評精神が非常に強か  
ったですね。

でも一方で、人々の役に立ち、社  
会に認められるものでなければ、建  
築は成立し得ないということにも気  
づいていた。そこに寄り添わずして  
批評だけで建築するというのは、矛  
盾があるわけです。思えば、その矛  
盾を解消したいと考え続けてきた道  
のりでした。最近は何、それは「いか  
に優しい気持ちで建築ができるか」  
ということだと思っているんですよ。  
——伊東さんは公共建築も多く手が  
けられていらっしゃる。官公庁  
との仕事には、それこそ矛盾や不自  
由さもあるのではないかと……。

そうですね(笑)。「もっとこうす  
れば使う人たちは楽しいのに、喜ぶ  
のに」と提案しても、管理側の発想  
で、いろいろなことが切り捨てられ



Ito Toyo\_1941年生まれ。建築家の菊竹  
清訓氏に師事し、1971年に独立。プリ  
ツカー建築賞をはじめ、国内外の受賞  
歴多数。後進建築家を多く輩出する教  
育者としても高い評価を得る。近著は  
「『建築』で日本を変える」(集英社新書)。

ていくフラストレーションは常にあ  
ります。でも、正面から壁にぶつか  
っても突破できないので、それを乗  
り越えるかたちで何かできるはずだ  
と、考えるようにしてきました。

## 大切にしているのは 「一緒につくる」姿勢

——なかでも、仙台市につくられた複  
合文化施設「せんだいメディアテ  
ーク」<sup>(\*2)</sup>は非常に印象深い建物です。

建築をやってきてよかったと、心  
底思えた仕事です。図書館やギャラ  
リーなどを有した複合施設ですが、  
「どこで何をやっていてもいい」とい

Text = 内田丘子(TANK) Photo = 橋本裕貴

(\*1) イタリアで開催される現代美術の国際美術展覧会。「美術のオリンピック」とも呼ばれる

(\*2) 宮城県仙台市教育委員会が管轄する複合文化施設。市民図書館をはじめ、美術や映像文化の活動拠点として、あらゆる人々が自由に活用できる





連載

究極の仕事人に聞く  
頂点からの視座

う発想で広場のような空間にしました。通常の公共施設にはないつくりだったので、途中、利用者団体とは衝突もあったのですが、完成してみると、驚くほど地域住民の方々が受け入れてくださった。まるで10年前からその建物があったかのように馴染み、自由に使ってくれている。大胆な提案でも人々から共感されるものであれば、建築は社会に開かれた存在になり得る、その手応えを得たのです。

重要なのは、「共感できるのか」「独りよがりになっていないか」を問い、常に確認していくこと。だから僕は、関係者たちと“一緒につくる”スタンスを非常に大切にしています。「これで大丈夫かな？」などと問いかけながらね。最近では、利用者に相談する機会もできるだけ設けるようにしているんです。

——そのスタンスは、現在、伊東さんが注力されている震災復興支援にも感じます。

家もまちも失った人たちは、悲しみのどん底にあるわけですが、そこに触れていて僕が感じるのは、むしろ、何かから吹っ切れたかのような人間の強さ。その前においては、「この建築、かっこいいでしょう」などと言ってられない。建築家という冠を捨てて、あらためて建築を考えてみたいと思ったのです。

その1つの表れが、仮設住宅の集落につくる集会所「みんなの家」です。いわば「共同のリビングルーム」のようなもので、そこに行けば人との繋がりを感じられる、コミュニティの始原になるような場。建物としてはある意味凡庸だけれど、とにかく居心地のよさというものを

追求しての建築です。ほかの建築家有志や、被災した人たちと協力して、東北では既に15棟建てています。

活動を通じて、自分でも一皮むけたという感覚がありますね。人や社会と通じ合っていくことの大切さは、通常の建築においても同じだと思えるようになった。優しい気持ちになったともいえるし、そう、何か自由になれた気がするんですよ。

建築の“枠”から  
解き放たれる

——それは、何から自由になったのでしょうか？

建築という土俵でしょうか。ここから外れるとまずいとか、逆にここを超えてやれとか、自分で勝手につくり上げていた“枠”みたいなもの。それを意識しなくなったということです。

# 建築は、僕という人間を育て、 元気にしてくれる“生きがい”

たとえば、昨今の建築は省エネが大きなテーマになっていますが、消費エネルギーを何%カットするかを前提にするのではなく、「この場所、風が通って気持ちいいよね」というような、動物的な感覚から設計に入っていけるようになった。

動物的な感覚を大切にする建築も、今や著しく発達したITなどによって、かつてないレベルで実現できるようになったし、工学はあとからついてくればいいと。技術ありきだった20世紀の近代建築は、もう世界全体で変わっていかなくてはいけない時代に来ていると思います。

## ——伊東さんが開いていらっしゃる私塾でも、やはりそういう教えを？

もちろん、思いや考えを共有したいという気持ちはあります。でもそれ以上に、建築塾の活動では、僕自身が学んでいるのです。というのも、塾生には一般の方々が多く、建築関係者は3分の1いるかどうか。子ど

も建築塾もやっていますしね。特に小学校5年生くらいまでの子どもと話していると、とんでもなく面白い発想や素直さに驚かされる。大人でも子どもでも、自然に、自分たちの生活のなかで建築を捉えている人た

ちと話すほうが、自分の建築を考えるベースになっている気がします。結局、僕という人間を育て、元気にしてくれているのは、人や社会と通じ合う建築。そういう意味では、間違いなく生きがいだと思いますね。

## After Interview

枯れ木立に囲まれたガラス張りの建物。かなり大きいはずだが、内側の空間にほとんど壁がなくずっと奥まで見通せるためか、圧迫感はない。10年ほど前、秋の仙台で見たのが伊東氏の手になる「せんだいメディアテーク」だった。カフェで一休みしたのだが、空間のあちらこちらに置かれた椅子やテーブルで、誰もが思い思いに自分の時間を過ごしているのが見える。みんな、ここが好きなのだなと思った。

もちろん、建築上の野心的なチャレンジがいくつも施された建物でもある。だが、それらのチャレンジを評価されることより、できあ

がった建物が、人々を招き入れ、惹きつける存在になれるかどうかのほうが重要であると、伊東氏自身が知っていた。それこそが、この建物が震災を超えて、まちの人々の拠り所になった所以だろう。

復興支援の「みんなの家」プロジェクトでは、ますます「人々の日常に溶け込む場」としての建物が志向されている。「建築科の学生たちが、コンセプトだけで図面を引き、コンセプトだけで偉い先生に評価されるのは不幸なこと」と、そのときだけ語気を強めた伊東氏。現場での対話を積み重ねてきた氏ならではの言葉、しかと受け止めたい。

# 海外テロ

連  
載

人  
事  
の  
リ  
ス  
ク  
マ  
ネ  
ジ  
メ  
ン  
ト  
新  
鉄  
則

## 様相を変える諸外国でのテロから 社員や企業を守るための対策とは

グローバル展開している企業にとって、近年、無視できないリスク課題となっているのがテロだ。図に示した調査によると、2012年を境に世界のテロ発生件数は急増。また、その内容も変わってきていると、東京海上日動リスクコンサルティングの深津嘉成氏は指摘する。

「2014年以降目立ってきたのがホームグロウン型、ローンウルフ型のテロです。このためテロのリスクは欧米先進国やアジア新興国にも拡大しています」

ホームグロウン型とはインターネットなどを通じてイスラム過激思想の影響を受けたその国の若者が起こすテロを指す。その多くは、特定の組織に属さず、単独または少人数で凶行に走る(＝ローンウルフ型)。国外の過激派メンバーによるテロと比べ

ると、当局による把握が難しく、いつどこで起こるかわからないのが特徴だ。空港や鉄道、大規模商業施設など不特定多数が集まる場所が狙われやすく、ビジネスで訪れている外国人やその家族が被害に遭うリスクも大きい。2015年11月のパリ同時多発テロ事件、2016年7月のダッカ・レストラン襲撃人質テロ事件などは記憶に新しいところだ。

このようなテロが企業に及ばず被害は甚大になり得る。現地にいる社員や家族の人的被害、事業の停滞はもちろん、海外赴任・出張に対する社員のモチベーションの低下、対応の誤りによる企業の評判・信用の失墜なども想定する必要がある。

では、具体的にどのような対策が必要なのだろうか。

ポイントの1つは初動対応だ。

「駐在員がテロ事件などに遭遇した際、24時間いつでも連絡が取れる本社の窓口や、その後招集する対策本部のメンバー、連絡体制などを平時に決めておくことが最低限必要です」

### テロ対策の柱は 情報収集と教育

そのうえで、平時の対策の柱になるのが情報収集と教育だ。

テロに関する情報は、外務省、現地政府・治安当局などから得られるほか、現地日本人会や欧米企業の現地法人などから得られる場合もある。重要なのは本社と現地法人の両方で幅広く情報を集めて精査し、最新の情報を社員に提供すること。今は各国の治安当局もテロ対策に力を入れており、時期や場所をある程度特定したテロリスク情報が



## 海外テロ発生件数は 2012 年以降急増している



出典: Global Terrorism Database, National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism

発信されるケースもある。

同時に鍵を握るのが、駐在員やその家族、出張者に対する教育だ。

「大切なのは自分で自分の身を守る意識の醸成。テロが起きやすい時期や場所の傾向を具体的に伝え、リスクの高い行動を避ける判断力を養うことが必要です」

テロに遭遇した際の対処法については、爆発、銃撃などの具体的な場面を想定したシミュレーションを採り入れて教育する必要がある。

「たとえば、近距離での銃撃に対しては伏せるのが鉄則。日常的に銃撃されることなど考えたこともない日本人だけが、他国の人たちがいち早く伏せるなか、棒立ちになっていた

という話もあります。襲撃シーンの映像なども使って“こういうときどうするか”を自ら考えさせることで、“自分の身に起こり得る問題”という意識を高め、対処法を頭と体で覚えてもらいます」

### 出張者の情報の一元管理も課題

グローバル化が進んだ今は、海外赴任や出張は一部の海外慣れた社員だけに限らない。また、慣れが油断を招くことも。赴任前研修の充実はもちろんだが、海外出張の可能性のある社員や赴任中の社員への定期的な研修や最新情報提供も必要だ。なお、盲点になりやすいのが海外

出張中の社員に関する情報管理。申請の不備などで、誰がどこにいるのかわからない状況になっているケースは実は多い。問題がある場合は、出張申請システムの見直しやルールの作成・徹底を進め、人事による一元管理を進めておきたい。



深津嘉成氏

Fukatsu Yoshinari\_東京海上日動リスクコンサルティング ビジネスリスク本部 マネージャー 主席研究員。海外リスク管理に関する企業・官公庁を対象とした情報提供やコンサルティングなどを手掛ける。

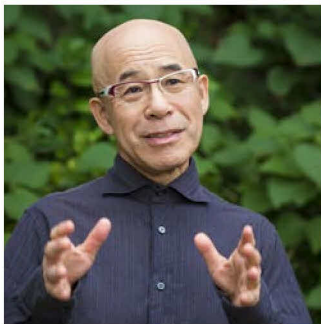
# 人間は、「時間」をデザインできる

連載

生き物のチカラに学べ

1秒、1分……時間とは時計で計るもの、万物に共通する絶対基準だと私たちは考えている。しかし、その「物理的時間」のほかに、動物には体のサイズに応じた「生物的時間」というものがある。そう説くのは、「サイズの生物学」の研究者であり、ロングセラー『ゾウの時間 ネズミの時間』（中公新書）の著者、本川達雄氏だ。

「古くアリストテレスの論に立てば、動物は心、つまり心臓で時間を感じているわけで、そう



## 本川達雄氏

Motokawa Tatsuo\_東京工業大学名誉教授。東京大学理学部卒業後、琉球大学助教授、デューク大学客員助教授を経て、東京工業大学教授(1991~2014年)。棘皮(きょくひ)動物(ナマコ、ウニなど)の研究や、サイズの生物学の研究で知られる。多数の著書のほかに、高校生物の教科書や参考書なども執筆。

なると、心臓の拍動が違う動物は、それぞれ違う時間を持っていることになります。実際、ハツカネズミのような小さな動物は、心臓がドキンと1回打つのにかかる時間は0.1秒で、ヒトはおよそ1秒、ゾウは3秒という具合に、体が大きいほど心臓はゆっくり打ち、拍動の時間が長くなるのです(本川氏)

## 体のサイズが規定する時間の長さ

哺乳類の拍動時間は、体重の4分の1乗に比例しながらゆっくりになっていくことがわかっている。体の重さが10倍になると、時間は1.8倍長くなるという関係だ。「この関係は、心臓の拍動以外にも多くのケースで成り立ちます。たとえば、腸が蠕動する時間、血液が体内を一巡する時間など、みな体重の4分の1乗におおよそ比例する。寿命も同じです」(本川氏)

そして、体のサイズが規定す

るのは時間だけではないと、本川氏は続ける。「いろいろな大きさの動物がどのくらいエネルギーを使うのかを測り、単位体重当たりにして比較すると、エネルギー消費量は体重の4分の1乗に反比例するという関係が得られる。面白いことに、大きい動物ほど体の割にはエネルギーを使わないのです。単位体重当たりでいえば、ゾウはネズミの6%しかエネルギーを使っていないという。つまり、大きい動物のほうがエネルギー効率が高いのだ。

## 現代人は、時間の速度を無理やり速めている？

同じ体重の4分の1乗だが、時間が正比例で、エネルギーは反比例。すなわち、エネルギーを使えば使うほど時間の流れは速くなる。この時間速度とエネルギー消費量の関係は、人間の社会生活にも当てはまる。車、飛行機、携帯電話、コンピ

ュータ……物事をより多く、より速く処理するものばかりに囲まれている我々の生活は、確かに便利だが、これらによって時間が速められているのも、また確かである。「機械と体は別、というわけにはいかないんですよ。仮にボーッとしながら新幹線に乗っていたとしても、燃料を燃やして動力エネルギーを消費し、移動時間を速めている。このとき、自分の体の時間も“無理やり”速められているのです」(本川氏)

しかしながら、ヒトの心臓の拍動は昔から変わっていないわけで、「拍動が刻む本来の生物的時間と、機械やシステムを使って無理やり速めた時間との極端なギャップが、ストレス増加の最大の原因」だと、本川氏は警鐘を鳴らす。

---

### オンとオフ。 時には時間を異質なものに

---

機械やシステムといった外部のエネルギーを使って、たとえば手作業であれば1時間要する生産を、10分で済ませたとする。これは時間の節約だが、その本質は、1時間という時間を10分で使う、つまり「時間を速めている」ことなのだ。「ビジネスにしても消費にしても、金によってエネルギーを売買して、時間を操作していると捉えれば、我々人間は、どれだけエネルギーを投下するかによって時間を操作できるということ。時間をデザインできる機能を持っているんですよ。なのに、それを認識

していないのが一番の問題で、時間は変えられないと思込み、支配されてしまっているのです」(本川氏)

時間はすべてにおける絶対基準である、あるいは「速ければ速いほうがいい」という1つのビジネス原理に、私たちはあまりに巻き込まれていないだろうか。それが心身に負担をかけているのは、前述のとおりだ。人間は時間をデザインできるのだから、時には、オンとオフの時間をまったく異質なものにデザインしてみてもどうだろう。家に帰ったならば、パソコンなどとは離れ、時間の刻みを本来の心臓拍動に委ねるといったことも大切である。





「腹八分目プログラム」では、「全食事回数の3分の2以上を腹八分目に抑える」「減量または体重維持」の達成でポイントが付与される

「ウォーキングチャレンジ」では、社内で階段を積極的に利用する社員や、通勤などで「1駅分は歩く」という社員が増えたという

連  
載

本  
気  
の  
健  
康  
経  
営

## 健康への取り組みを 55歳以降の給与に反映

「若手からベテランまで、社員が生き活きと働き続けられる環境を整備する」という方針のもと、健康経営に取り組む大和証券グループ本社。同社は、2015年から45歳以上のベテラン社員を対象に、複数の能力向上プログラムを提供している。それらを受講・実践し、基準をクリアすれば、ポイントが付与される仕組みで、累計ポイント

は、55歳以降の給与に反映される。これが、自発的参加のきっかけとなっているという。

プログラムには「ビジネススキル」「マネジメントスキル」などに加え、「健康増進」という一風変わったものがある。健康増進プログラムは2010年から定期実施され、2015年よりポイント対象となった。その1つが写真の「ウォーキングチャ

レンジ」だ。期間は3カ月、1日平均1万歩達成でポイントとなる。「腹八分目プログラム」では、1カ月間、腹八分目に抑えた食事回数を記録。ポイント導入後に参加者は3倍に増えたというから、効果は絶大だ。

健康経営の課題は、現場を巻き込むことだ。能力向上とインセンティブを合わせた同社の施策には、学ぶべき点が多い。

今号の「掟」

# 業務の徹底的な改善を 愚直に続けるべし

## 良品計画

現在の良品計画では「18時退社」が徹底されている。本社で18時以降に残業するのは、繁忙期でも本社人員の7%以下だ。

2006年の時短取り組み開始時は、「金曜日のみ19時退社」だった。しかし、半年後には「月～金の全てで19時退社」と決定。さらに2008年には「月～金・18時半退社」、2014年には現在の「月～金・18時退社」と、着実に時短を実現してきた。

業務標準化委員会事務局長を務める石崎雅巳氏は、「以前は、遅くまで残業するのが当たり前前の社風でした」と語る。そんな同社が時短に成功した秘訣は、3つ挙げられる。

### 上司が部下に指示した業務を掲出

依頼者	指示日	担当者	内容	締め切り日	実施状況
〇〇課長	12/1	〇〇	〇年〇月度売り上げ計画の裏付け資料作成	12/15	○
〇〇課長	12/3	△△	〇年〇月度新店の売り上げ検証の報告	12/18	○
〇〇課長	12/4	××	〇年〇月度海外店舗の改装計画用資料作成	12/19	

上司が部下に指示した業務を一覧表にした「デッドラインボード」のイメージ。どの上司がどの部下に、どんな仕事を依頼し、いつが締め切りなのかまとめ、実施済みの業務には○をつける。これを上司や部下などが見える位置に掲示し、さらに業務標準化委員会の事務局がチェックすることで、ムダな仕事を減らそうとしている。

1つ目は「見える化」だ。「部門ごとの残留率を算出し、毎月掲示。また、上司には部下に依頼した仕事を一覧にし、貼り出させています(下図)。こうすることで、誰が、いつまでに、何をすべきかが共有され、業務効率化が図れます」

PCだけで管理せず、表に書き出して誰もが見られる場所に掲示するのがポイント。事務局が点検し、仕事の一覧表が更新されていないければ、部門長に「どうなっていますか?」と注意を促すことができる。

2つ目の秘訣は、上から指示せず、現場に時短につながる業務改善策を考えてもらうこと。

「半年に1度、『生産性を2倍に! ムダを半分に!』をテーマとしたボトムアップ型の業務改善活動に、部門ごとに取り組んでいます。従業員全員が、生産性向上への当事者意識を持ってもらうことが目的です」

そして3つ目の秘訣が「愚直に続けること」。ノー残業デーの取り組みが始まって10年が過ぎたが、今なお18時過ぎになると、残業者を確認する社内見回りが行われている。

「業務改善に終わりはありません。知恵を絞れば、時短に向けてやれることは必ず見つかります。それらを愚直に続けることが、何より大切なのです」



石崎雅巳氏

Ishizaki Masami\_良品計画 人材育成委員会兼業務標準化委員会事務局長

Text = 白谷輝英 Photo = 平山諭

連  
載

みんなが早く帰れる組織の「掟」

## シリアルの既存商品が爆発的ヒット 極意は「お金をかけず、頭を使う」

連

載

野中郁次郎の  
成功の本質



フルグラを使ったレシピもカルビーが発表している。こちらは透明なグラスにヨーグルトとフルグラを交互に入れた「噛むヨーグルト」だ。

発売から25年。新製品でもないのに売上高が急伸した商品がある。カルビーの「フルグラ」だ。グラノーラと呼ばれるシリアル食品の一種。オーツ麦やココナッツなどの原料にシロップを混ぜ合わせた生地をオーブンで焼き上げた後、細かく砕き、ドライフルーツを加えたものだ。販売開始は1991年。「仕事を持つ女性たちの健康をサポートする」というコンセプトで開発された。スナック菓子で成長を遂げてきたカルビーがシリアル市場に参入したのは、その3年前の1988年だった。

フルグラの売上高は年間30億円台で推移し、業

界では上位ながら社内では目立つ商品ではなかったが、2011年は37億円だった売り上げが、2016年は300億円に達する見込みだ。いかにブレイクしたのか、快進撃の軌跡をたどってみたい。

それは1人の人物の登場から始まる。伊藤忠商事から外資系医薬品・医療機器メーカーのジョンソン・エンド・ジョンソンに転じて9年間社長を務め、売上高を3.6倍に拡大。カルビー創業家から「勝つ経営」の手腕を買われ、2009年に会長兼CEOに就任した松本晃だ。

カルビーはスナック菓子で50%近い国内シェア



野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro\_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



を占めるほど強い商品力を持ちながら、営業利益率は3%程度と低かった。変革を託された松本は、着任するとすべての商品を自ら食すなかでフルグラと出会った。

「私は商社時代、アメリカ出張の際、朝食のシリアルがまずくて目の敵にしていました。ところが、フルグラはすごくおいしかった。これが売れないはずがないのに、そうっていない。なぜなのか。スーパーのフルグラの売場に2時間半立ってみました。そこはお米売場でほとんどお客が来ませんでした。問題は売り方にあったのです」

## 「手抜き」のイメージを払拭

松本は旧来の商品名「フルーツグラノーラ」を「長い名前では売れない」と短縮すると、2012年、売上高100億円を目指す「フルグラ100プロジェクト」を発足させた。そこまで「売れる」と確信した理由について、こう話す。

「カルビーのコアコンピタンス（強み）は何か。社内の人間は気づいていなかったのですが、それは製品の食感でした。日本人は食感に敏感です。かっぱえびせんの『やめられない、とまらない』も、あの食感だからです。フルグラのおいしさもザクザクという食感にあった。だから絶対売れると。フルグラは1食50円ほどで、日本人の朝食人口1億人の5%が365日食べると912億円。100億円なら、達成可能で理に合った目標だと考えました」

プロジェクトにはもう1人、主役がいる。最初はメン

バーの1人で3年目からフルグラ事業部の部長になった藤原かおりだ。プロジェクト開始前年の2011年、カルビーは「ひとくち美膳」という栄養調整食品を発売した。しかし、売り上げ不振で1年で終売。そのマーケティングを担当したのが、中途入社したばかりの藤原だった。早々の終売で仕事がなくなったとき、声がかかった。藤原にとっても巻き返しのプロジェクトだった。

当時、フルグラも属するシリアル市場の規模は250億円。同業他社と争っても100億円達成は難しい。そこで、松本の目論見通り、17兆円規模の朝食市場に目が向けられた。問題はシリアルには「食事らしくない」「手抜き」というネガティブなイメージがあることだった。これをいかに払拭するか。新製品ではないので広告宣伝費はかけられない。そこで、知恵を使ったPR戦略が開始された。藤原が話す。

「ねらったのは、グラノーラブームをつくり出すことでした。専門店の存在や、人気カフェに考案してもらったグラノーラを使った特別メニューなど、ファクトを集めてメディアに発信する。ちょうど、パンケーキなどの朝食メニューが海外から入り、朝食ブームが起きていたのも追い風になりました」

ターゲットの女性層にはヨーグルト好きが多い。そこで、とっかかりとしてフルグラをヨーグルトに加える食べ方をアピールした。

「主食をフルグラに替えてと押しつけるのではなく、朝

連  
載

野中郁次郎の  
成功の本質

食の仲間に加えてもらう。『お友達作戦』と呼ばれました。ヨーグルトとの組み合わせが好評で、売り上げを押し上げていきました」

### 朝食市場攻略の本気度を示す

ブームづくりと食べ方の提案が成功し、2012年の売上高は65億円に伸びた。この成果が評価され、藤原はプロジェクトリーダーになる。

2年目。藤原はフルグラの新事業戦略の記者発表会を開催。松本と社長兼COOの伊藤秀二の2人に登壇してもらい、カルビーが朝食市場にも本格的に取り組む姿勢を明言してもらった。そのねらいをこう話す。

「フルグラの売り上げがそれまで伸び悩んだ理由の1つに、配荷率（商品が置かれる店舗の割合）の低さがありました。そこで、カルビーの朝食市場攻略への本気度をトップが示し、流通に注目してもらおうと。実際、多くのメディアに取り上げられて、流通からの引き合いが急増していきました。それに加え、スナック菓子に注力しがちな営業担当者の意識を変えるという社内的なねらいもありました」

2013年の売上高は95億円。100億円の目標を2年間でほぼ達成した。

3年目の2014年。ここで松本がまた重要な役割を演じる。「フルグラ事業部」を立ち上げて売上目標を300億円に引き上げると、事業戦略発表会に登壇。カルビーがフルグラによって、「日本の朝食を変える」と「朝食革命宣言」を行った。この朝食革命という言葉は、藤原が上層部への提案書のなかで説明用に使ったものだ。松本は即、商標登録を命じ、次期戦略の中心にすえるよう指示した。

「いよいよ、主食としてパンの市場を奪っていく。そのために松本が打ち出したのが「時短」「健康」「食感」の3つのコンセプトだ。その意味合いを本人はこう語る。

「フルグラはグラム単価0.8円ほど、食パンは安いと0.25円程度で価格では競争できない。ただ、パンの朝食は副菜の調理も入れると、食べ終わる



松本 晃氏  
カルビー 代表取締役会長 兼 CEO

までに30分はかかります。フルグラは10分。ある調査では東京近郊から通勤する女性の4割近くは朝食をとる時間がないといいます。フルグラは時短メニューである。食物繊維と鉄分が豊富で便秘や貧血対策にもなる。そして、カルビーが誇る世界の食感がある。この3つを打ち出せば、パンに勝てると思いました」

## 和風アレンジメニューも開発

松本は人事の仕組みも変え、すべての管理職は1つ下のポストについて、社内から必要な人材を自由に抜擢できるようにしていた。この仕組みによってフルグラ事業部の部長に抜擢された藤原は、朝食革命宣言に連動した「啓蒙活動」を開始した。さまざまな朝食の風景を21の物語にまとめた書籍を出版。生活の基本となる朝食の大切さを伝えた。朝活ブームに合わせ、「オフィスで朝食」をキーワードに、フルグラを自由に食べられるサーバーを企業内に設置する「置きグラ」も企画。昼食用の屋台が出る場所で朝、フルグラを無償提供する「朝食屋台」も展開した。

「グラノーラのブームづくりから、日本の朝食を変える朝食革命へ。このころからマーケティングの方向性が大きく変わっていきました。松本会長の視点の高さには学ぶことが多くありました」

と藤原は話す。一方、松本も、「藤原さんの長所は思



オーツ麦やライ麦、玄米、アーモンド、ココナッツなどにドライフルーツを混ぜ込んだ定番のフルグラ。「おいしさザクザク」と食感を強調する。

考が柔軟であること。頭は優秀である以上に、柔らかいことが大事です」と評価する。この年、売上高は143億円を記録し、シリアルメーカーシェアでついにトップの座を獲得した。

4年目の2015年、松本により目標額はさらに500億円へと引き上げられた。ターゲットをシニア層に拡大するため、藤原が率いる事業部は和の食材を使った「フルグラ黒豆きなこ味」を開発。東京の浅草神社境内で期間限定の「朝食茶屋」を開設し、京都の老舗料亭「菊乃井」の主人、村田吉弘が監修した和風のアレンジメニューが提供され、メディアの注目を集めた。「常にニュースを発信し続け話題づくりに努める」のも松本の方針だった。売上高は223億円に達した。

5年目の2016年、500億円の目標達成に向け、松本より、新たに「減塩」のコンセプトが示された。それは毎週末、近くのスーパーやコンビニで顧客を「定点観測」するのが習慣の松本ならではの現場感覚による着



連

載

野中郁次郎の  
成功の本質

想だった。本人が話す。

「シニアの感覚で考えると、食事で気になるのは高血圧の原因になる塩分です。フルグラ1食分に牛乳200ccを加えると塩分量は0.5グラムです。和朝食に含まれる塩分は4.2グラムほどで、フルグラに替えれば約4グラム減ります。すると、塩分摂取量が厚生労働省が示す目標値にほぼ収まる。朝食減塩をシニア層にアピールすれば、2018年から2019年には500億円の目標は達成できるでしょう」

## 目標は朝食事業で1000億円

目標額500億円を達成すれば、フルグラはカルビーで売上高1位のブランドになる。撤退も検



藤原かおり氏

カルビー マーケティング本部 フルグラ事業部 事業部長



カルビーはフルグラを使った食育にも取り組んでいる。フルグラを使って簡単な朝食づくりに取り組む子供たち。東京都足立区の小学校で。

討されたシリアル事業がスナック菓子事業に次ぐ「2本目の柱」へ。その軌跡をたどると、商品は同じでも、グラノーラブーム、朝食革命、和風シリアル、減塩朝食と、その都度、顧客が新しい意味や価値を感じ取れるようなしなやかな変化を次々と生み出してきたことがわかる。

その間、「お金を使うより、頭を使うのがビジネスの面白さ」が持論の松本は、自らが再評価したフルグラの事業について、ストレッチした目標を設定しながら、適時、トップとしてキーとなるコンセプトを提示した。

これを受けて、藤原が率いる実働部隊は、メディアや流通、さまざまな企業や組織と連携しながら、意味や価値の裏づけとなるファクトを生み出し、情報発信し続けた。

松本によれば、「次の目標は朝食事業1000億円。それには次の新しい知恵が必要になる」という。その目標が達成されたとき、日本の朝食の風景はかなり変わり、「カルビー＝スナック菓子」のイメージも変貌しているに違いない。（文中敬称略）

## 賢い「プロ経営者」は「本質直観」に優れ アートとサイエンスを総合できる能力を持つ



### 野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

松本氏は長期間、売り上げが伸びなかったフルグラを試食した結果、「売れる」と判断した。分析してとらえたのではない。まずは食感という感覚を駆使し、商品の本質を直観した。分析は最後は数値に還元されるが、数値からは本質的な意味は出てこない。

松本氏はフルグラの売り上げ不振の原因を探ろうとスーパーの売場に立ったり、コンビニで「定点観測」を続けたりした。「時短」や「減塩」というコンセプトを発想できたのも、現場で顧客と共感しながら、あらゆることの意味を常に問い続け、課題や矛盾を発見、解決できたからだろう。

「僕は人より3ミリぐらい深掘りするだけ」と謙遜するが、実は動きながら熟慮しているのだ。だから、個別の微細な事象にも驚き、関係するあらゆる知見を総合して飛躍した仮説を生み出せる。

相手との共感を醸成しようとする松本氏の能力は、プロジェクトリーダーの藤原氏との共創関係においても発揮された。柔軟な思考ができる藤原氏に対し、高い目標を設定すると同時に、「朝食革命」のような夢のあるコンセプトを前面に打ち出して元気づけた。藤原氏が「松本会長の高い視

点から学ぶことが多かった」と語っているように、両者の間に共感で結ばれた師弟関係が生まれたことも、プロジェクトの成功要因の1つといえよう。

松本氏によれば、経営の本質は「世のため人のため」という大義と「儲けること」を総合し、最後は「勝つこと」にある。特に重視したのは「勝つための仕組み」だ。

各階層の長は直近の部下について、優れた人材を社内のどこからでも機動的に任用できる。転職間もない藤原氏の事業部長就任を可能にしたこのルールがその典型だ。

勝つためには、数字にも徹底してこだわる。売上高100億円という目標をまず掲げ、達成可能となると、300億円、500億円と、適時、引き上げた。このこだわりがヒットを確実なものにした。

本質直観に基づくアートと、市場全体のなかで分析的にとらえるサイエンスの両方を総合して商品戦略を決める。そのうえで、勝つための実践知を組織に埋め込み、練磨し続ける。ダイバーシティも権限委譲も、「儲けるための仕組み」ととらえて推進していると聞く。真の意味での賢い「プロ経営者」である。

## No.1

### 人事部 御中

企業で活躍する女性リーダーを増やすために大切なことは何か。私自身の経験から感じていることをお伝えしたく、お便りさせていただきました。

まず、私が会社に感謝しているのは、「チャレンジな登用」によって挑戦の機会をくださり、キャリアを後押ししてくれたことです。初の女性MR(医薬情報担当者)として大宮支店に入社し、入社6年目に係長として本社に異動、入社9年目には課長として責任を持って仕事をする機会をいただきました。その後も常に自分の能力をはるかに超えたハードルの高い仕事に挑戦する機会を与えられ、その期待に応えようと努力することで少しずつ成長してこれたと感じています。

大塚製薬は1980年代から経営トップが男女問わず若手社員を管理職やリーダーに起用し、ダイバーシティの推進を始めていました。前例のない人材配置は、会社にとって大きな挑戦です。「潜在能力に期待して登用したものの、本当に活躍してくれ

るだろうか」という不安もあったでしょう。それにもかかわらず当社が若い社員を登用する一番の理由は、変革を恐れないイノベーター気質にあります。「異質なもののぶつかり合いが革新を生む」という考えが昔から受け継がれており、「『何かを生み出そう』という熱意を持った人材には、性別や経験を問わず、機会を与えよう」という風土が定着しているのです。そのため、思い切った人事を実現しやすいところがあるように思います。

入社6年目に係長として本社に異動になったときのこと。異例の抜擢に居心地の悪さを感じ、「私よりも経験や能力がある人がいる。不公平です」と当時の社長に直談判したことがあります。すると、「100%公平な人事はない。数%くらいの不公平はあってもいい」とお返事がありました。今思えばすごい言葉ですが、時には大胆な意思決定も行わなければ、若手や女性リーダーの登用によって会社の変革を進めることは難しいでしょう。人事の皆さま

連

載

女性リーダーからの手紙  
女活に悩む人事に宛てた

# 変革には大胆な意思決定も必要



宇佐美睦子氏

Usami Chikako\_大塚製薬 執行役員  
医薬品事業企画部長  
熊本大学薬学部卒業。1990年大塚製薬入社。2011年6月、医薬品事業で女性初の執行役員に就任。



## 宇佐美氏の Profile

- ・入社 同期288名中、大学卒・大学院卒女性68名(うちMR20名)。大宮支店に女性初のMRとして配属。
- ・入社6年目 医薬品事業部営業企画係長に。同年、結婚。
- ・入社9年目 医薬品事業部営業企画課長に。同年、出産。
- ・入社14年目 経営推進部課長などを経て、医薬品事業の海外戦略を練る医薬戦略部部長に。入社19年目に社長室長に。
- ・入社22年目 執行役員・医薬品事業企画担当(社長室長兼任)に。
- ・入社26年目 執行役員・医薬品事業企画部長に。

## 次々と高いポストを与えられて成長

女性MR第1世代として入社。現場を経て入社6年目に営業企画係長に抜擢され、同年結婚。入社9年目には出産を目前に課長に昇進。その後も次々と高いポストを与えられた。ライフイベントへの過度な配慮から管理職登用を控えるような風土が会社になかったことも、宇佐美氏の成長を後押ししたといえるだろう。宇佐美氏を含め、大塚製薬には女性役員が5人おり(2016年10月現在)、全役員の11%を占める<sup>(\*)</sup>。

(\*) 上場企業の女性役員比率は3.4%。(東洋経済新報社「役員四季報 2017年版」)

## No.2

にはぜひ覚悟を決め、これはという人材を積極的に登用していただけたらと思います。

次に、あるべき姿と改善すべき点を指摘してくれる「厳しい上司」の存在もとても重要です。男性社会のなかで「女性は厳しいフィードバックをなかなかもらえない」という話を聞きます。間違いやできていないことを面と向かって教えてもらえないまま放置されてしまうことが多いのです。

私の場合は、若手時代から上司に恵まれていたと思います。「自分自身のゴールは何か。現状とのギャップは何か。それを埋めるために何をしなければならぬか」を考える機会を与えてもらえました。たとえば、医薬品事業の海外戦略を検討する部署の部長に30代半ばで就任したころのこと。自分自身のマネジメント能力が足りないうえに、部下の適性や能力をまったく考慮せず、自分と同じ価値観で仕事に取り組むことを求めてしまい、マネジメントに失敗したことがあります。その様子に上司がいち早く気づき、「お前が厳しすぎて、部下がついていけないぞ」と厳しく指導してくれたおかげで何とか

方向転換ができました。あのとき、上司が目を覚まさせてくれなければ、私には「管理職失格」の烙印が押されていたと思います。

また、女性が力を発揮するには「仲間」の存在も欠かせないと思います。当社では社長や人事部の呼びかけによる会がいろいろと開催されており、そのなかに「女性の会」という20名前後の勉強会がありました。最初は女性だけが集まることに違和感もあったのですが、自分たちが直面する仕事上の課題や具体的な今後のアクションについて何度も議論するなかで、悩みや厳しいことも言い合える仲間ができたことは大きな糧になりましたし、助け合おうという意識も生まれました。女性は、ともしれば職場ではマイノリティとして孤立しがち。経営トップが呼びかける仲間づくりの場を提供していくことが、女性がのびのびと力を発揮していくための大きな原動力になると思います。

宇佐美睦子

## FROM EDITORIAL OFFICE

### 特集『人事評価なんてもういらぬ』に関するご意見、ご感想

- 評価については、ある方向に考えが振れすぎるとデメリットが大きく喧伝され、反対方向への流れができます。この繰り返しのなかで、少しずつ改善されるものだと考えています(繊維)
- 米国企業の評価は日本企業のものとは異なるので、米国企業がやめたからといって、すぐに日本企業が追随することもないと思います。むしろ年1回で、報酬と契約更新するか否かを決めるためのものであった米国の評価が、日常的に違う形で行われるようになり、日本型に近づいたのではないかととも思います(広告)
- 日本企業が次々と成果主義を導入していった真っ只中で仕事をしてきた者にとっては、極めて感慨深い。「日本企業は、米国企業の変化から何を学ぶか」とありますが、追従は不要だと思います。同じ轍を踏むことになるでしょう(機械)

### 読者の声

前号『Works』138号(2016.10-11)に寄せられた読者の声です。

### 連載に関するご意見、ご感想

- 人事が知っておくべき人体の秘密:生物は生き残るために、すき間すき間へ発達を遂げます。社員も活躍の場を狭めるより、広げることで伸びる要素が高くなるのではと思います(繊維)
- みんなが早く帰れる組織の「掟」:JXエネルギーはマネジメント改革として、管理職が部下に仕事を命じる際に、目的・期限・品質を明確にさせたとのこと。これはマネジメントの基本なのに、できている会社はまだ少ないと思います(コンサルティング)

## NEXT

『Works』次号(140号)のテーマは

### リーダーシップは誰のもの?(仮題)

多くの日本企業では、リーダーシップ開発は一部の幹部候補のためにしか行われていない。しかし、リーダーシップとは本来すべての人々が発揮すべき能力だ。あらゆる構成員がリーダーシップを発揮するとき、組織はどのように変わり得るのか。

発行は、2017年2月10日(金)です。

# Works

No.139 Dec 2016 - Jan 2017

## 編集後記

オランダからデンマークに移動した日は快晴で、眼下にずっとヨーロッパ大陸北西の海岸線が見えていました。気づいたのは海と陸はなだらかに続いて渾然一体になっているということ。日本の海岸線は、陸と海に高低差がある、つまり崖になっているところのほうが多いのではないのでしょうか。正社員が非正社員か、フルタイムかパートタイムか。どう働くかの選択肢も、断絶しているのではなくなだらかに続いている社会に、日本は変わるのでしょうか。(石原)

オランダ、デンマークの取材であらためて、自転車通勤者の多さに驚きました。聞けば「20キロ程度であれば通勤圏内」とのこと。環境にもやさしいし、健康にもいい。東京で可能だろうか、と考えてみました。東京の場合、まずは自転車専用道路や自転車置き場が少ないし、土地の高低差が大きい。標高が高いところで200~300メートル程度、都市部は「真っ平ら」の両国とは違います。そして、企業文化も壁になりそうです。スーツやタイトスカートでは、自転車通勤、厳しいですね。(入倉)

「セキュアベース」という言葉をご存知でしょうか。英・心理学者 John Bowlby が提唱した幼児の養育行動における概念です。ハイハイする幼児が振り返ったとき、母親の姿を確認できた幼児はさらに前進し、できなかった幼児は引き返してしまふ。安全基地があるからこそ、外の世界へ冒険し発達成長できる。これは大人のキャリア開発にも適応できる概念とも言われています。日本の働く安全基地を誰が担うのか。企業が本人か社会的な紐帯か? 再興のときです。(藤井)

## BACK NUMBERS

No.138 2016.10-11



人事評価なんてもういらない

No.137 2016.08-09



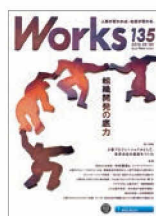
同僚は、人工知能

No.136 2016.06-07



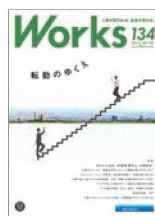
人事は日本型雇用を  
守りたいのか

No.135 2016.04-05



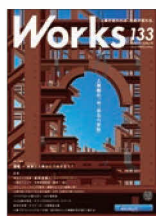
組織開発の底力

No.134 2016.02-03



転勤のゆくえ

No.133 2015.12-2016.01



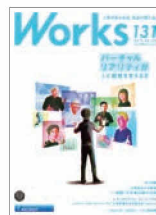
人事部の、今、あるべき形

No.132 2015.10-11



日本型雇用によって  
失われたもの

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

## 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（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 (ソニー健康組合 理事長)

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 人事統括本部長)

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、池内由里、泉 彩子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、  
荻野進介、白谷輝英、藤井 薫、中野史子、金井あかり

執筆／勝見 明

アートディレクター／相田俊一 (／A)

デザイナー／相田俊一、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

表紙デザイナー／中村理絵 (デザインホース)

表紙フォトグラファー／舛田豊明

フォトグラファー／大平晋也、刑部友康、鈴木慶子、橋本裕貴、  
平山 諭、峯本宗介

イラストレーター／寺嶋智教

校正／ディクション

印刷／北斗社



第22巻 第5号 通巻139号2016年12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

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

