

# Works 154

人事が変われば、社会が変わる。

2019. 06-07  
Recruit Works Institute

## 巧みに休む

連載

Macro Scope

恐竜は、絶滅していない

極限のリーダーシップ

国境なき医師団 村田慎二郎氏

AIのお手並み拝見

識別力 AIはがんを見分けられるのか

人事は映画が教えてくれる

『あん』に学ぶ「働くこと」の意味

統計が物申す

増えた仕事と減った仕事

人事、仏に学ぶ

社内外の変化に対応するには？

成功の本質

aibo (アイボ) / ソニー

リサイクル

この本は  
リサイクルです

RECRUIT



特集

## 4 巧みに休む

5 はじめに そんなに休んで仕事が進むのか、  
という疑問を持つ人たちへ

### 6 日本人は、なぜ休むのが下手なのか

7 日本人は休めているのか

10 日本人はなぜ休めないのか 3つの理由

理由1 “休むこと”を軽視している

理由2 法規制が不十分である

理由3 “休まない”組織文化がある

### 16 巧みな休み方を知る・実践する

17 巧みに休む1 日々、きちんと疲れを取る

睡眠(いい睡眠とは何か/睡眠の改善に企業が動き始めた/社員の睡眠の質・量を計測/昼寝のための個室を用意)

インターバル制度(休む時間を起点に、労働時間を決める/欧州並みの11時間のインターバルを設定)

つながらない権利(“働かせたい企業”“働きたい個人”を抑制する)

“田舎”に暮らす(サテライトオフィスを海辺の町に設置)

30 巧みに休む2 長い休みでリフレッシュする

“山ごもり”の権利(休暇中は、“つながらない”を徹底)

会議をやめる(“ハッピーオーガスト”に連続休暇の取得を推進)

ワーケーション(長期休暇の途中で“働く”)



22 Column: 海外の“休み方” Germany

27 Column: 海外の“休み方” Norway

29 Column: 海外の“休み方” U.S.A.

## 34 まとめ: “休むこと”を起点に考え方と行動をどこまで変えられるか

石原直子 (本誌編集長)

## 連載



### 36 Macro Scope

恐竜は、絶滅していない

### 40 極限のリーダーシップ

国境なき医師団 村田慎二郎氏

### 42 AIのお手並み拝見

識別力 AI はがんを見分けられるのか

### 44 人事は映画が教えてくれる

『あん』に学ぶ「働くこと」の意味

### 46 統計が物申す

増えた仕事と減った仕事

### 47 人事、仏に学ぶ

社内外の変化に対応するには?

### 48 成功の本質

aibo (アイボ) / ソニー

## 54 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2019年5月22日現在のものです。  
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



特集

# 巧みに 休む





## はじめに

### そんなに休んで仕事が進むのか、という疑問を持つ人たちへ

労働基準法の一部が改正され、2019年4月より年10日以上<sup>1</sup>の年次有給休暇（以下、有休）が付与される従業員に対して、年5日については使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられた。そもそも有休は、一定の基準を満たした労働者に対し、心身のリフレッシュを図ることを目的として与えられるものであり、本人が請求する時季に与えることが原則である。しかし、日本人の有休の取得率は約50%と、ほかの先進諸国と比較すると低調である。これを問題視した行政が、有休取得促進策として、有給を取得させることを使用者の義務とする方向へと舵を切った。このような規制が入るほどに、現代の日本人は“休み下手”であるといえよう。

1980年代の週休2日制の導入を契機に、休日は増加した。2016年以降、働き方改革の機運もあって残業時間は減少傾向にあるものの、依然多い状態が続いており、平日の“休む時間”が確保できない人は少なくない。また、休んでいる・休んでいないにかかわらず、日本人の約6割が疲れを感じているというデータもある。

近年は休息や睡眠の必要性に関する研究も進んできたが、その知見は多くの職場でまだ生かされていない。休むということの意味や重要性を本質的に理解しなければ、休憩・休暇を取ることを真に促すことにはつながらない

はずだ。本特集は、日本人の“休み方”の現状をとらえたうえで、なぜ休めないのか、休まないことにはどんな弊害があるのかを知ることから始めたい。

そのうえで、“巧みに”休む・休ませる手法を、専門家の知見や企業の事例に基づいて紹介していく。ここでは、“睡眠負債”“勤務間インターバル”“つながらない権利”といった、近年、注目される概念やキーワードにも言及している。

実のところ、私たち Works 編集部は、メンバー全員が（たとえ本当に連絡を取らなかったとしても）休日を含めていつでも“つながっている”（つまりコンタクトを取れる状態にある）という安心感のうえで本誌制作を進めており、毎号、ギリギリのところまで完成させている。最後はみんなで頑張ればなんとかなる、と思っている。そんな私たち自身が、「そんなに平日の余暇を大事にしたり、長期休暇を取ったりして、本当に仕事は進むのか」という疑いを持ちながら取材を進めた。

取材を通じ、その疑いは払拭されつつある。余暇を取り、休むことによっていかに生産性が上がり、また、人生がより豊かになっていくかということも多くの人から教えてもらった。同じような疑問を持つ人たちにこそ、読んでほしい特集である。 本誌編集／入倉由理子



# 日本人は、 なぜ休むのが 下手なのか

まずは、日本人の“休み方”の現状と課題をとらえていきたい。

日本は祝日が年16日と、他国の10日前後に比較して多いといわれる。多くの企業が完全週休2日制を実現し、お盆や年末年始には特別休暇を設けている企業も少なくない。確かに、「それほど休みが少ないわけではない」という主張にも一理あるように思われる。一方で、欧州の先進諸国では、多くの人が夏に3～4週間はバカンスを

取り、平日は早く帰って家族と過ごす、という話を聞くと、私たちの休み方には課題があるようにも思える。

ここでは余暇時間や休日、有休取得状況の変遷を長期レンジで概観したうえで、近年の働き方改革がそれらにどう影響しているのかを見ていく。

結論を先に言えば、私たちはまだまだ休むのが“下手”である。なぜ下手なのか。個人の意識、法律、組織文化の3つの視点で分析する。



# 日本人は休めているのか

日本人の休日や余暇時間の変化について、データに基づいて検証する。休日は増えたが余暇は増えないという、日本人の休み方の“残念”な実情が見えてくる。



黒田祥子<sup>さちこ</sup>氏  
早稲田大学 教育・総合科学学術院 教授

日本人の労働時間や休日における大きな前進は、1987年の労働基準法の改正である。これによって、法定労働時間週40時間、週休2日という時代が幕を開けた。当初は月のうち1回か2回を週休2日とする企業も多かったが、1990年代に入ると完全週休2日制の導入企業が増加し、1992年には完全週休2日制の適用労働者は5割を超えた（厚生労働省「就労条件総合調査」）。「週休2日制になったことが大きく影響し、1987年以前と現在を比べると、休日数は年に20～21日増えています」と、日本人の労働時

間や生産性について研究する早稲田大学教授、黒田祥子氏は話す。

祝日が増えている影響もある。1989年には「みどりの日」と「天皇誕生日」、1995年に「海の日」、2007年に「昭和の日」、2014年に「山の日」が新たに制定されている。「みどりの日」がもともと天皇誕生日だったことを差し引いても、1980年代以降、祝日は4日純増したことになる。ならば、日本人の休む時間も増えたのではないかと考えたいが、「実際にはそれほど増えていない」（黒田氏）というのだ。

## 平日の余暇時間が減っている

黒田氏は2010年に、約30年分の日本人の“余暇時間”の増減を分析した。「総務省統計局の『社会生活基本調査』の第1回（1976年）から第7回（2006年）のデータを用い、週あたり、1日あたりの余暇時間の推移を観察しました」（黒田氏）

余暇時間は、労働や通勤時間、家事、介護・看護、育児の時間を除いた、睡眠、身の回りの用事、食事、学業、買い物、移動（通勤・通学を除く）、テレビ・ラジオ・新聞・雑誌、休養・くつろぎ、学習・研究（学業以外）、趣味・娯楽、スポーツ、社会的活動、交際・付き合い、受診・療養、その他という項目の総計とした。左の表は、23～64歳までの、フルタイムで雇用される男性の余暇時間の推移を示したものである。

1976年と2006年を比較すると、

## 男性の余暇時間の推移

(年)		1976	1981	1986	1991	1996	2001	2006
		111.71	108.66	107.27	108.00	108.75	108.93	106.73
週あたり (時間)	平日	14.72	14.39	14.02	13.99	13.95	13.95	13.57
	土曜日	16.80	16.43	16.24	17.17	17.91	18.16	17.95
	日曜日	21.12	20.38	20.88	21.00	21.18	20.07	20.80

出典：「日本人の余暇時間」（黒田祥子、『日本労働研究雑誌』No.625）



場合、1995年には7時間27分だった睡眠時間は、2015年には7時間15分にまで減っている。これは全世代・性別の平均値であり、働く世代である30代男性は6時間59分、40代男性は6時間50分と、いずれも7時間を切っている。

また、後出のスタンフォード大学の西野精治氏によれば、「ミシガン大学がインターネットで2016年に調査した結果、日本人の睡眠時間は6.5時間と、フランスの8.7時間、米国の7.5時間と比べて極端に少ない」という。

余暇時間は週あたり4.98時間減っている。土曜日が休日となる人が増えたため、土曜日のみ1.15時間増加しているものの、平日は1日あたり1.15時間減少している。

「この期間の労働時間の変化を見ても、決して減っていません。休日が増えた分、平日の労働時間が増えたのです。働く時間帯を見ても、早出や遅い時間に帰宅する人の増加が顕

著です」(黒田氏)

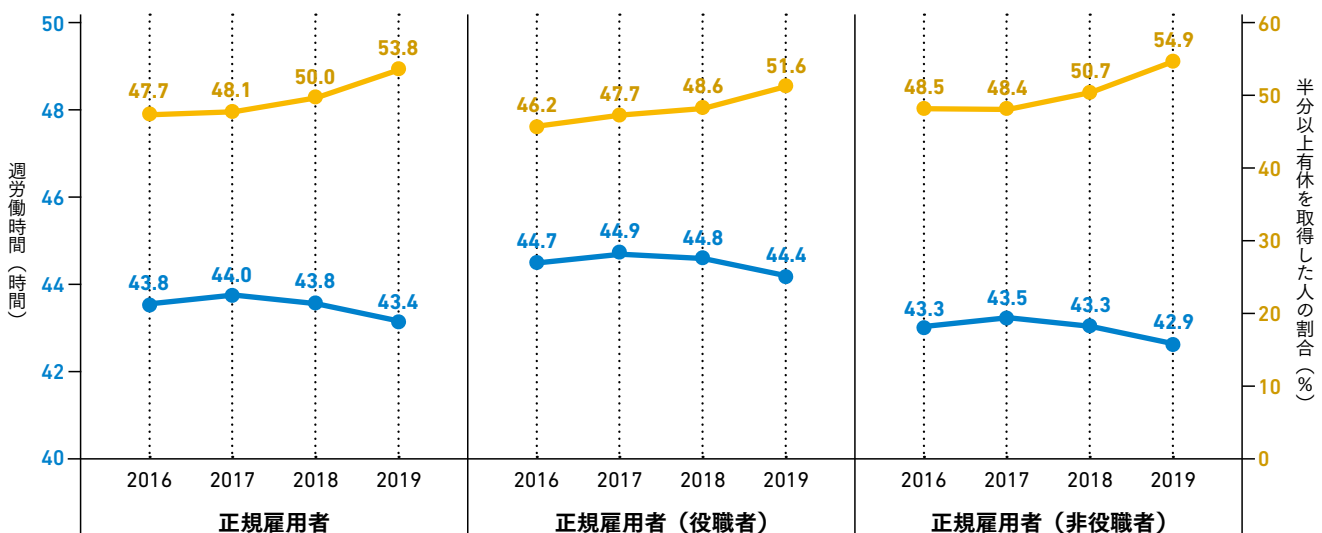
労働時間が増加すれば、余暇時間は当然に減る。「家事・育児、通勤のための生活時間はなかなか減らせないために、余暇時間、特に睡眠時間にしわ寄せが来ていると考えられます」(黒田氏)

NHKが実施する「国民生活時間調査」でも、日本人の睡眠時間は徐々に短くなってきている。平日の

### 高学歴者の余暇時間が特に減少する傾向

さらに、「こうした余暇時間の変化が、一様に起こっているわけではない」(黒田氏) ことにも注目したい。「欧米諸国では、この数十年間、高学歴・高所得の労働者の労働時間がそうでない層に比べて相対的に長くなり、高学歴・高所得者の余暇時間は

## 役職別週労働時間と有休取得状況の推移



出典：「全国就業実態パネル調査 (JPSED)」(リクルートワークス研究所)

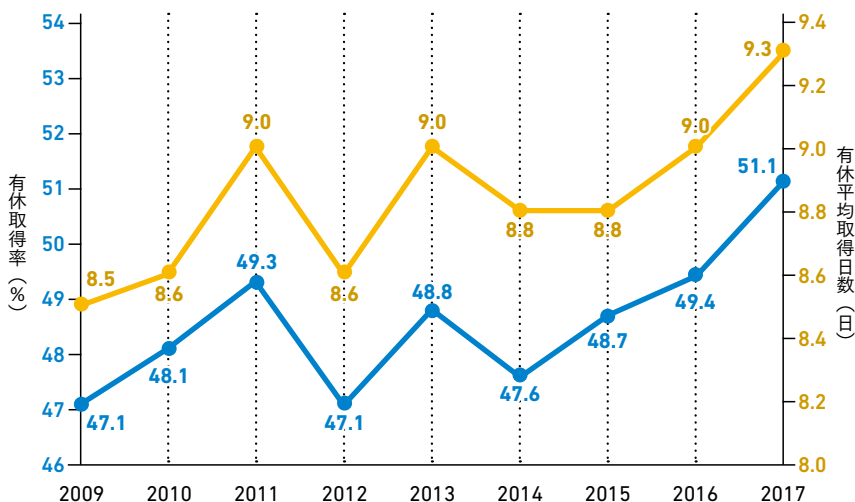


減少する傾向だと指摘されています。日本でも、同様の現象が観察できます」(黒田氏)

余暇時間の推移を、短大卒・大卒・大学院卒、高卒・専門学校卒、中卒の3つのグループ別に見ていくと、週あたり、平日1日あたりともに教育年数の長いグループほど、30年間の余暇時間の減少幅が大きくなるという。「全労働者で見たときには30年間で週の余暇時間の減少は5時間ほどですが、実際には短大卒・大卒・大学院卒が押し下げているのです」と、黒田氏は指摘する。

高学歴・高所得者ほど余暇時間が減少する原因について、米国では以下のような説明がされている。「貧しいときは、豊かになりたいから人は働きます。賃金が一定まで上がりある程度豊かになったら、働くことよりも余暇の充実を選択するようになると考えられています。確かに、20世紀前半まではそういう現象が見られました。ですが、現代では高学歴者とそうではないグループの所得格差は以前より広がっており、高所得者にとって、休むことによる機会費用は高くなっています。休まなければ入手できるはずだった金額を考えると、もっと働こう、という意識が強くなるわけです。それが余暇時間を減らしているのではないかといわれて

## 有休取得率と平均取得日数



出典：厚生労働省「就労条件総合調査」

います」(黒田氏)。日本での現象については、なぜそういうことが起こるのかは、さらなる調査・検証が必要だという。「平均ではなく、個別の部門や職種などを丁寧にみていくことが求められます」(黒田氏)

### 近年の働き方改革の成果が徐々に表れてきた

もう1つ、見ておくべきは近年の働き方改革の影響である。リクルートワークス研究所が実施する「全国就業実態パネル調査(JPSED)」によれば、2016年から2019年にかけて、役職者・非役職者ともに、労働時間は下降トレンドに、付与された有休を半分以上取得した人の割合は上昇ト

レンドにある(左ページ図)。厚生労働省の調査では、有休取得率が2017年には50%を超えた(上図)。企業が働き方改革に本格的に着手したのは、2016年である。その成果が、徐々に表れてきているといえるだろう。

しかし労働時間の減少幅はわずかで、有休取得率をほかの国々と比較すると大きく見劣りする状況はさほど改善されていない。エクスペディア・ジャパンの「世界19ヶ国有給休暇・国際比較調査2018」によれば、日本は取得日数10日、取得率50%と、最下位にランクされている。

なぜ、日本人は余暇時間や有休を十分に取れないのか。その理由を次項で考える。

# 日本人はなぜ休めないのか 3つの理由

ここでは、日本人が“休めない”3つの理由について論じる。

専門家の取材から見てきたことは、日本人が休むには、個人の意識も、法律も、組織文化も変えなくてはならないということだ。



## “休むこと”を軽視している

既に見てきたように、日本の労働者は、週休2日になったら平日の労働時間を増やすことで帳尻を合わせる、有休を権利として与えられてもそれを使い切らないなど、仕事などの活動を重視し、休むという行為を軽視しているように思える。「その

背景には、“疲労”というものをきちんと理解していないことがある」と、大阪市立大学大学院医学研究科特任准教授、水野敬氏は主張する。

### 生体の三大アラートの1つが“疲労”

「“痛み”“発熱”と並んで、“疲労”は人間にとっての三大アラートです。体の限界を超えて活動してしまう危険を事前に察知して、活動を制限させるために、疲労感という症状が引き起こされるのです」（水野氏）。しかし、痛みや発熱に対しては、きちんとケアしようとするが、疲労は我慢してしまう人が多い。

疲労はその継続期間によって、急性疲労と慢性疲労に分けられる（右ページ図）。「日常の仕事やスポーツなどによる疲労は急性疲労であり、休息や睡眠によって改善されます。十分に改善されないまま長期にわた

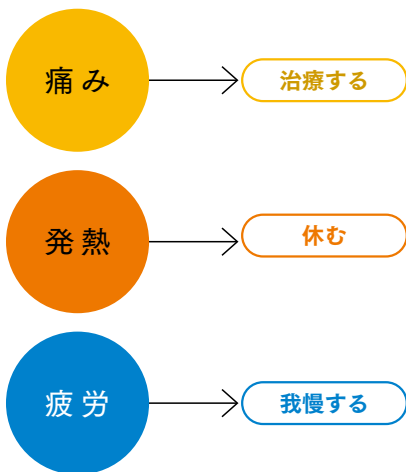
り疲労が蓄積されると、慢性疲労となります」（水野氏）

疲労は、確実に労働生産性を下げるといえる。「そもそも、日本疲労学会では疲労を、“作業能率の低下”だととらえています。つまり、疲れた状態では最高のパフォーマンスを出せるはずもないということなのです」（水野氏）。さらに、疲労はメンタル疾患や生活習慣病にもつながる。「疲労からの日々のリカバリー、つまり毎日の休息には、企業ももっと着目すべきです」（水野氏）

### 疲労回復にかかわる交感神経と副交感神経

無視されやすい疲労を“見える化”する試みも進んでいる。大阪市立大学のグループが開発した疲労度計では、自律神経の状態によって疲労度を測ることができる。自律神経は、交感神経と副交感神経から成る。交感

## 三大生体アラートと人々の対処法



出典：水野氏への取材をもとに編集部作成



神経は仕事やスポーツ、勉強など活動状態や緊張状態のときに、副交感神経は休息や睡眠などリラックスしているときに働く。「工作中など、交感神経が優位に働く状態では、疲労度はどんどん高まっていきます。そして終業後、くつろぎや睡眠によって副交感神経が優位に働けば、疲労の回復ができる。これが基本的なメカニズムです」(水野氏)

ところが、慢性疲労の状態の人は、たとえ夜になっても副交感神経が優位になりにくい。交感神経と副交感神経を切り替えるスイッチがうまく機能しないのだ。休もうとしても交感神経が優位なままなので、疲れが回復しない。「多くの人が、疲労というアラートに敏感ではありません。気付いたとしても、やるべきことがあればそれを優先するし、楽しいことや意欲的に取り組みたいことは疲れに対する感度を鈍らせます。本来はアラートに耳を傾

け、疲労に対して積極的に対処すべきにもかかわらず、です」(水野氏)

では、積極的に対処するとはどういうことなのか。

### 日常の仕事のなかに疲労回復の機会が必要

こんな実験がある。まず、被験者に、200枚ほどの画像のなかから、「この画像は癒やされる」と感じるものを12枚選んでもらう。そして、その人がパソコンで作業している合間に、画面にその画像がたびたび表示されるようにする。「MRI装置を用いて脳活動を測ると、癒やし画像を見たときには、仕事中には出ていなかったドーパミンが出ていることが確認されました。ドーパミンは、快の感情に関係があるとされる神経伝達物質です。ドーパミンが出ると一瞬は交感神経が優位となりますが、その後すぐに副交感神経が優位となってリラックスした状態に



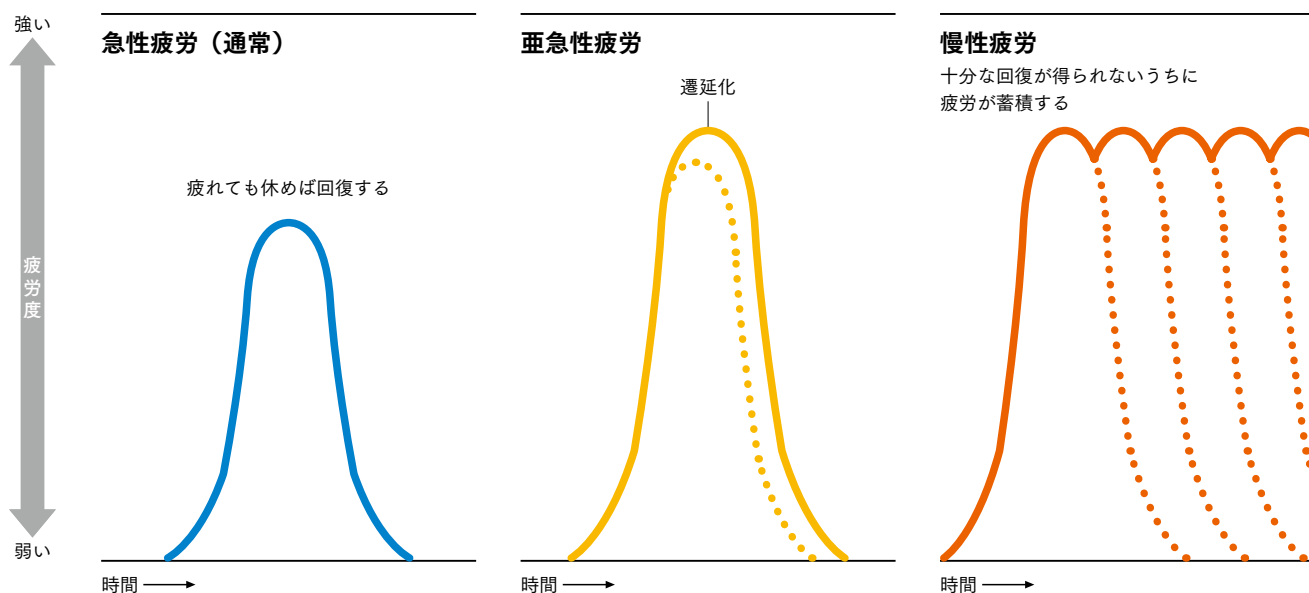
### 水野 敬氏

大阪市立大学  
健康科学イノベーションセンター センター副所長  
同大学大学院 医学研究科疲労医学講座  
特任准教授

なると考えられます」(水野氏)。たとえば家族やペットの写真、美しい絵画など、デスクの周りに自分が癒やされる“何か”があるだけで、疲労回復効果を得られるということだ。

「仕事の休憩時間に、人と（仕事に

## 疲労の進行



出典：大阪市立大学健康科学イノベーションセンター Web サイトより抜粋

関係のないことを) おしゃべりすることにも、同様の効果がある」(水野氏)という。ちょっとした“楽しい”雑談は、癒やし画像と同様にドーパミンを出してくれる。

こうした些細な癒やしすら、現在の生産性向上のプレッシャーのなかで持ちにくくなったのも事実だ。神経を尖らせ時間に追われて働くことが、疲労を蓄積させて生産性の低下を招き、さらに時間に追われる、という悪循環につながっている可能性もある。

### 睡眠という疲労回復の機会を邪魔するもの

日々の疲労回復のうえでおろそかにしてはならないのが、睡眠を含む夜の

過ごし方だ。17ページで詳述するが、睡眠には疲れを癒やし、心身を健康に保つ機能が備わっている。「ただし、その機能を十分に発揮させるには、入眠前の時間の過ごし方に気を配り、副交感神経のスイッチを入れる必要があります」(水野氏)

ところが、現代の生活ではそれを邪魔するものが多くある。残業、スマートフォンなどがそれだ。「自宅ではない場所で気を遣う必要のある人々といれば、当然に緊張状態が続きます。また、たとえ一緒にいなくても、SNSで常に“つながっている”ことも多い。スマホを見ていること自体も入眠の妨げになり得ますが、何よりSNSでのやり取りの最中にコミュニケーションエラーが

発生したときには、誰もが心がざわざわとしてリラックスできなくなります。これらが入眠を邪魔するのです」(水野氏)

また、長期休暇も「溜まった疲れから回復するには効果がある」(水野氏)という。「旅行へ行く、自宅でくつろぐなど、どこで休むとしても、カフェで一息つく、美術館に行く、スポーツをする、といった自分にとってのリラックスできる瞬間に、副交感神経が優位になり、疲労からのリカバリーという効果が生まれます。長期休暇中に仕事は一切しないほうがいいのか、どこに出かければいいのか、などにこだわるとはならず、時には長い休暇を取得することを実現すべきです」(水野氏)



## 法規制が不十分である



濱口桂一郎氏  
労働政策研究・研修機構 研究所長

欧州諸国は、労働時間が短いことで知られる。EU労働時間指令では、時間外労働も含めて週48時間までしか働かせてはならないと定めている。この影響を受けて、たとえばドイツでは、労働時間を週35時間とし、結果的に年間1300時間という少ない労働時間に落ち着いている企業も多い。このように、法律や規制は、その国の人々の働き方を決定づける。「休みのありようにも同じことがいえま

す」と説明するのは、労働政策研究・研修機構研究所長、濱口桂一郎氏だ。

### 欧州では有休は「連続」が原則

たとえば有休について。「欧州での有休に関する諸制度は、1936年に国際労働条約(以下、ILO条約)として1年に6営業日と定められたことによって枠組みが決まりました。このときの原則は、“6日連続で取る”こと

でした。6営業日ということはつまり、日曜を含めた1週間という意味です。欧州において有休は週単位で取るものであって、心身を休めるには1週間程度は必要という、働く人々の健康確保の視点が入っていました」(濱口氏)

1970年には、国際労働機関(以下、ILO)が有休は最低3週間と宣言した。このときは、分割してもいいがそのうちの1回は必ず2週間以上の連続休暇を取得させること、とされている。「EU指令では、これを上回る4週間の有休を与えるべきとされています。単位は“週”であって、“日”ではありません」(濱口氏)。欧州の人々は実際に、夏には2週間から4週間のバカンスを当然の権利として取得している。先のエクスぺディア・ジャパンの調査によれば、ドイツ、フランス、スペインの有休取得率は100%、英国、イタリアもそれに準ずる高い数字である。

では、我が国の法律はどうなっているのか。労働基準法では、フルタイムで6年6か月以上働いた従業員には毎年20日ずつの有休の付与が義務付けられている。そもそも付与日数が、欧州各国の3分の2程度であるが、「問題視すべきは、連続取得の規定がないこと。これは、1947年の労働基準法の制定時の思想が変わることなく残っているために生じる問題です」(濱口氏)

## 70年前に遡る、現代の有休問題の真の要因

労働基準法の制定は、1947年、つ



まり終戦直後である。有休は従来の工場法などにはまったく規定がなく、ILO条約などに基づき新たに導入するものだった。「当時、制定に携わった担当者は、有休が週単位でまとめて取られているという欧州の事情を知っていたことがわかっています。原案では継続6日を要求していたものの、『一定期間継続的に心身の休養を図るという年次有給休暇本来の趣旨は著しく没却されることになるが、我が国の現状では労働者に年次有給休暇を有効に利用させるための施設も少なく、労働者は生活物資獲得のため、週休以外に休日を要する状況もあり』<sup>(\*)</sup>分割を認めることになったのです」(濱口氏)

戦後間もなく、焼け野原が広がる時代にあっては、有休のときに利用する宿泊施設やレジャー施設がほとんどなかったのは想像に難くない。そして、人々が日々の暮らしのために一日がかりで買い出しに行くのも当時の日常の光景であり、有休があれば、その買い出しの日に仕事を休んでも給料をもらえる、というのは

大きなメリットがあったのだ。

「高度経済成長期になると、こうした特殊な事情はなくなっていきます。もはや買い出ししなくてもどこでも買い物はできるし、宿泊施設やレジャー施設も十分にできました。それなのに、本来の年次有給休暇とは何か、というところに立ち戻ることを忘れたまま、有休取得率をいかに増やすか、という議論だけが積み重ねられました。“長期”休暇をいかに取るかということは検討の俎上に載ることがないまま、今日に至っているのです」(濱口氏)

今や半日単位、時間単位での有休を取得可能にするなど、さらに細分化する傾向にある日本の有休制度は、「諸外国のなかでは非常に特殊な発展の仕方」(濱口氏)をしており、本来の趣旨からどんどん離れていっているのが現状なのだ。

2018年6月の労働基準法改正では、有休のうち5日は使用者側が時季を指定して取得させることを定めた。これが“連続して休む”方向で活用されることに期待したい。

\*：『労働基準法解説』(寺本広作、時事通信社)



## “休まない”組織文化がある

早稲田大学商学大学院教授、小倉一哉氏は、2004年、2010年の2度にわたって日本人が有休を取らない理由について調査・分析している。「日本人の休まない理由は、ほとんど変わっていません」と、小倉氏は話す。

「年次有給休暇を取り残す理由」（調査対象は正社員）を見ると、「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」が64.6%で最も多い。続いて「休むと職場の他の人に迷惑になるから」（60.2%）、「仕事が多すぎて休んでいる余裕がないから」（52.7%）、「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいないから」（46.9%）、「職場の周囲の人が取らないので年休が取りにくいから」（42.2%）、「上



小倉一哉氏

早稲田大学 商学大学院 教授

司がいい顔をしない」（33.3%）、「勤務評価等への影響が心配だから」（23.9%）などとなり、「休んでもすることがない」も10.2%存在する。これらを小倉氏は、「休んでもすることがない」「人事評価に影響する」「業務量が多い・代わりの人がいない」「何かの用事のためにとっておく」という4タイプに分類した（右ページ図）。

### 業務量やカルチャーが 取得率に大きく影響

この4つのタイプのうち、特に有休の取得率が低いのは、「業務量が多い」や「人事評価に影響する」と回答した人々だという。「“成果”だけでなく“態度”の評価が残る日本企業では、長時間労働や休まないことで“意欲”を示すカルチャーがまだまだ残っているのです。このような会社で有休取得を増やすためには、マネジャーの評価項目に部下の有休取得率を入れるといった施策が求められるのですが、なかなか導入に至らないのが現状です」（小倉氏）

そして、有休を「何かのために」とっておくのは、「欠勤」を嫌うことが背景にある」（小倉氏）という。前項で見たように、半日単位、時間単位での有休取得が可能な日本では、有休を自身の病気や育児・介護のた

めなどに使っている。「欧州の場合、有休は連続休暇が原則であり、皆、取得が重ならないように年度の初めに取得する時期を決めてしまいます。病気や育児のために1日単位で休む場合、当たり前のように“欠勤”します。欧州の人にとって欠勤は『仕事をしなかった、だから給料は支払われない』という感覚です。日本人にとっては、欠勤は“悪いこと”です。評価にも影響しますし、給与が減ることも嫌います。この意識が、有休を“とっておく”ことにつながり、1年過ぎてみたら取得されなかった有休がたくさん残っているという現状を生んでいるのです」（小倉氏）

有休取得率を上げたいならば、「私傷病休暇を有休と別扱いにする必要がある」と小倉氏は主張する。欧米の大企業のなかには私傷病のときに限り使える特別有給休暇制度を持っているところもある。これを導入し、普通に使えるようにすることが重要だ。「また、全員の休暇を年初に決める休暇カレンダーの導入も有効です。実際に、有休取得率向上や連続休暇取得促進に成功している企業もあります」（小倉氏）

### 休みは単に体を休める という目的で十分

「休んでもすることがない」という

人も、結局は“有休は何か特別な用事があるときに取得するもの”という思い込みを持っている可能性が高い。そのため、“休んでもすることがない=休まない”ということになる。「本来的には体を休めることが目的なのですから、極端に言えば寝て過ごすのも十分に休む目的になり得ます。『なぜ休まなければならないのか』と問う人がいますが、“ただ休む”だけでいいのです。時間を惜しんで働くことを是とする価値観が変わらない限り、日本の有休取得率を大きく変えるのは難しいかもしれません」(小倉氏)

## 有休をすべて消化しない人の4つの理由

- Type 1** 休んでもすることがない  
レジャーの費用や混雑を嫌う、することがない など

---

- Type 2** 人事評価に影響する  
休暇を取ることで上司の機嫌が悪くなる、勤務評価への影響が心配 など

---

- Type 3** 業務量が多い・代わり的人がい  
担当する仕事量が多い、自分が休暇中のときの代替要員がい ない など

---

- Type 4** 何かの用事のためにとっておく  
病気や急な用事のために有休のうちの一定数を残しておきたい など

出典：「なぜ日本人は年休を取らないのか」(小倉一哉、「日本労働研究雑誌」No.525)をもとに編集部作成

### 休める個人、 休ませる企業に変わるために

私たち日本人が“休めない”理由は、1つは“疲労”というものを軽んじているため、1つは法律やルールがじっくり休むことを志向してこなかったため、そしてもう1つは日本企業の持つ組織文化の特性が休むことをためらわせるためであった。これを突き詰めれば、私たちが休むためにすべきことが見えてくる。まずは、個人個人が疲労からのリカバリーの重要性をきちんと認識しなければならない。また、国が労働基準法の改正によって人々を休ませるための法律を作っているのだから、企業もこの流れに乗って法律を遵守するのはもちろん、自社の社員が心身ともに健やかであるためには何をすべきか

を検討し、休暇を取りやすいルール作りを進めるべきである。そのうえで、休みを取ることを遠慮させてしまうような、長時間労働を是とするような組織文化、ヒエラルキーの強い組織文化を変えていくことが求められる。

もちろん、言うは易し、である。長く染みついた“休む”ことに対する抵抗感を払拭するのはそう簡単ではない。次項はいわば“実践編”である。“巧みに休む”個人、“巧みに休ませる”企業に変わっていくための知見や方法を紹介する。



# 巧みな 休み方を知る・ 実践する

ここからは、“巧みな休み方”とは何かを考える。さらには、個人がそれを実践するための方法やそれを支援する企業の制度、ルールを紹介する。

まず、私たちは日々、仕事の疲れを癒やす必要がある。そのために最も強く意識すべきは、“睡眠”である。副交感神経を優位にする睡眠が疲労からのリカバリーに欠かせないことは既に学んだ通りである。睡眠はどのような効用を持ち、どうすればよりいい睡眠を取れるのかを

知っておきたい。近年、これまではプライベートな領域だった社員の睡眠をサポートする企業が出てきた。そうした取り組み内容や効果を紹介する。

また、きちんと休むこと＝仕事から離れること、という考えのもと、各種の取り組みが始まっている。休み時間そのものを確保する“インターバル制度”や、常に仕事に身を回りにある状態を制限しようとする“つながらない権利”などに注目した。

そして、日々の疲れの蓄積を解消し、リフレッシュする機会としての“長期休暇”を社員に提供する企業に、どんな工夫が必要かを聞いた。





# 日々、きちんと疲れを取る

# 睡眠

まずは日常的に疲れを取り、慢性疲労を防ぐために私たちが知っておくべきこと、実践すべきことを紹介する。従業員の疲労を回復させるための企業の施策には、さまざまな工夫が凝らされていることにも、ぜひ注目してほしい。

## いい睡眠とは何か



「睡眠は休息の大事な要素ですが、睡眠には単に体を休める以上の機能があることがわかっています」と、『スタンフォード式 最高の睡眠』の著者として知られるスタンフォード大学睡眠生体リズム研究所所長の西野精治氏は話す。どのような機能が発見されてきたのだろうか。

「まず、体のさまざまな機能を整えるホルモンには、睡眠中にこそ働くものが多数あるということがわかっ

てきました」（西野氏）。たとえば、食欲を抑制するレプチンや、血糖値を調整するインスリンも、睡眠を制限すると減少してしまう。実際、米国の調査では、睡眠時間の少ない女性のほうが肥満になりやすいという結果が報告されている。

また、睡眠時には成長ホルモンが分泌され、筋肉や骨が強くなり、代謝が正常化される。「睡眠がホルモンの正常な働きを促すことで、肥満や高血圧、高血糖など生活習慣病の改善につながると考えられています」（西野氏）

ホルモンバランスを正常に保つことで、免疫力の向上にも睡眠は寄与しているという。「睡眠が乱れると、風邪やインフルエンザ、がんなどの免疫にかかわる病気になる可能性が高まりますし、リウマチなどの自己免疫疾患やアレルギーの発症や悪化のリスクもあります」（西野氏）

このほか、記憶を整理する機能、

脳に溜まった老廃物の除去などの機能も注目されている。「こうした睡眠の機能を十分に発揮させるには、何時間眠るかという“量”の追求だけでは不十分です。“質”にこそ注目すべきです」と、西野氏は強調する。

人の睡眠には、脳が起きていて体が眠っているレム睡眠、脳も体も眠っているノンレム睡眠の2種類がある。私たちは、これを繰り返しながら眠っている。入眠後、すぐに訪れるのがノンレム睡眠で、最初の90分のノンレム睡眠が最も深い眠りだ。この後、最初のレム睡眠が訪れ、明け方くらいまでに4、5回ノンレム睡眠とレム睡眠を繰り返し、目が覚める。明け方に近づくともノンレム睡眠が浅く、短くなり、逆にレム睡眠が長くなっていく。つまり、朝に向けて覚醒の準備をしていくのだ。

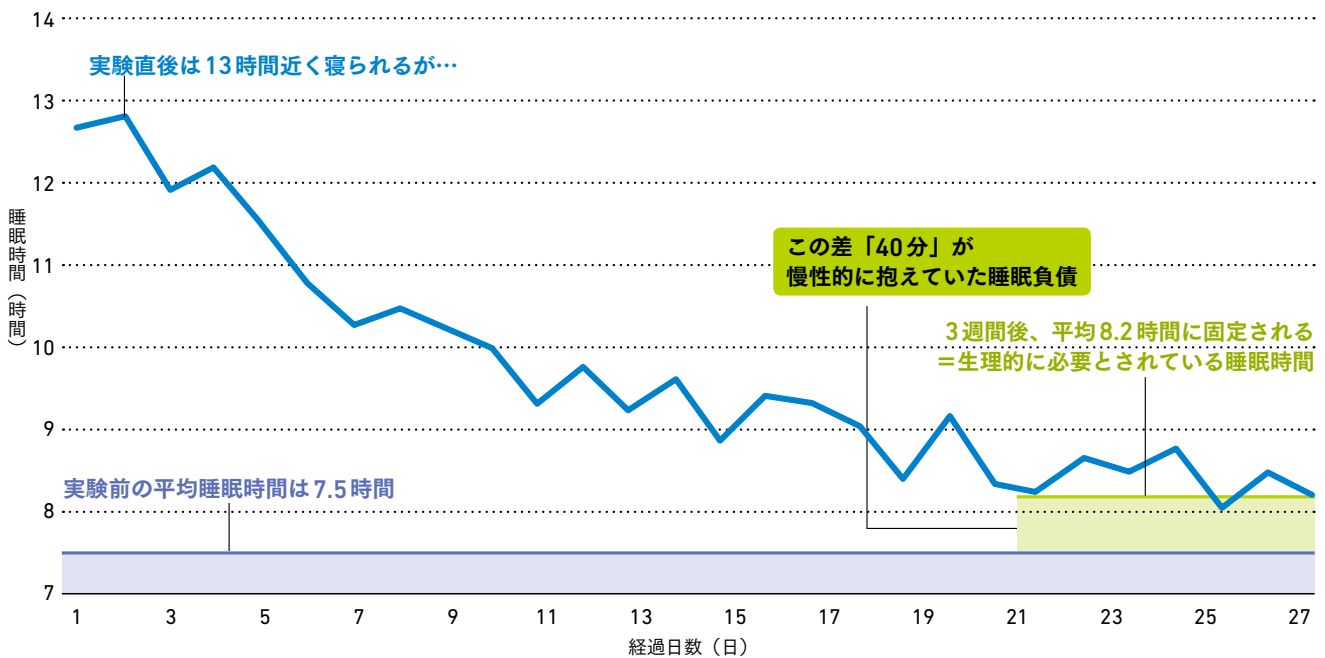
「このなかで最も重要なのは、“最初の90分のノンレム睡眠”です。先に説明した成長ホルモンは、入眠時の90分に最も多く分泌されます。そして、この最初の90分に深い眠りが訪れないと、その後の睡眠がたびた



西野精治氏

スタンフォード大学 医学部精神科 教授  
同大学睡眠生体リズム研究所 所長

## 生理的に必要とされる睡眠時間に固定されるまで



出典：『スタンフォード式 最高の睡眠』（西野精治、サンマーク出版）

び中断されるなど睡眠の質が低下し、たとえ長い時間眠ったとしても、睡眠の効果を十分に享受できないのです」（西野氏）

### “睡眠負債”をなくすには 3週間かかる

8 ページで述べたように、日本人の睡眠時間は他国の人と比較してかなり短い。「睡眠の研究者の間では、睡眠が足りていない状態を“睡眠不足”ではなく“睡眠負債”と表現します。借金同様、睡眠も不足が続いてその“返済”が滞ると、脳も体も思うように動かない“首が回らない”状態になるからです」（西野氏）

睡眠が不足したら週末に寝溜めすればいい、というのは「対症療法的で根本的な解決にならない」と西野氏は断ずる。上の図を見てほしい。これは、米国で1990年代に行われ

た実験の結果を示したものである。「普段7時間30分睡眠を取っており、睡眠にまったく問題を感じていない8人の被験者に毎日14時間ベッドに入って、寝たいだけ寝てもらいました。実験当初は13時間近く眠っていたのが、徐々に減少し、3週間後には8.2時間ではほぼ固定されました。この8.2時間がこの人たちの本当に必要としている生理的睡眠時間です。本人が問題を感じていなくても、実は毎日約40分ずつ睡眠負債が積み上がっている状態だったことがわかります」（西野氏）

この実験が示す通り、どれだけ寝てもいいと言われても、生理的睡眠時間を取り戻すには約3週間かかる。週末に寝溜めするだけでは睡眠負債は解消されないのだ。「とはいえ、14時間ベッドに入る生活を3週間も続けて生理的睡眠にたどりつくなど

ということは、多忙な現代人がするには非現実的です。だからこそ、睡眠の質の確保が重要になるのです」（西野氏）

### 効果を実感して “ポジティブルーティン”を

睡眠の質の確保に最も有効なのは、認知行動療法的アプローチだという。「まずは、科学に基づく睡眠に関する知識を獲得する必要があります。残念なことに、エビデンスのない“ジャンク情報”が多いのも事実です。理にかなったことを知ったうえで（認知）、必要なものを取捨選択し、自分で実践してみて（行動）、効果があることを続けていくのです。儀式的なものではなく、本当に効果が実感できることを生活習慣にしていって“ポジティブルーティン”を、身につけてほしいです」（西野氏）

企業にもできること、すべきことはある。「睡眠の時間を確保するには、会社の仕組みを変えなければなりません」(西野氏)

具体的な施策として、「一定の効果が見込めるのは“昼寝”」(西野氏)だという。90時間連続覚醒している

人を対象として、タブレットに出現する図形への反応時間を計測する実験がある。この実験では20分程度の仮眠でも、ある程度反応時間が回復することが示されている。

「また、トップの態度も重要です。トップが自覚を持って、自ら効率よ

く仕事をし、従業員それぞれの暮らしも尊重する。そして、睡眠負債が生産性を下げ、事故やミスにつながっていることを理解すること、そのために従業員の睡眠の質・量を計測し、睡眠における課題を明確にすることも求められています」(西野氏)

## 睡眠の改善に企業が動き始めた



休息や睡眠は、個人的な問題であり、企業が立ち入る必要はないという意識を持つ企業は少なくないだろう。しかしここにきて、従業員の睡眠改善に積極的に取り組む企業が出てきた。その背景には、「働き方改革や有休取得の事実上の義務付けといった政策の影響があります」と、企業に睡眠改善プログラムを提供す

るニューロスペースの香山由佳氏は説明する。

同社にも、企業から多くの相談が寄せられる。そのニーズはさまざまという。「たとえば飲食チェーン。シフト勤務が多く、生活が不規則になりがちな店長の睡眠を改善したいという相談を受けました。24時間営業のため、規則的な生活は難しいので、そのなかでもいい睡眠が取れるようにアドバイスをしています」(香山氏)。その会社の真の目的は、従業員の心身の健康に配慮することによる離職防止なのだという。また、三交替勤務のある企業からは、早番の日、遅番の日などシフトに合わせた睡眠をいかに取るかについてアドバイスを求められたという。

比較的規則的な生活をしている、オフィスワークを中心とするホワイトカラーが多い職場の場合、悩みの多くは、起床困難と慢性睡眠不足だという。「睡眠課題を改善して、生産性を向上させたい、という相談が

多いです。また、豊かなアイデアをもたらす創造性を高めるために、睡眠が重要だと考える企業も徐々に出てきたと思います」(香山氏)

### 自主的に取り組んでこそ睡眠の改善効果がある

実際に、どのように睡眠を改善していくのか。「まずは、睡眠改善プログラム参加者の睡眠課題を調査します。睡眠時間だけでなく、睡眠の深さなど質も計測できるデバイスを使用し、客観的なデータを取ることから始めます」(香山氏)

1万人以上のデータの裏付けから、参加者一人ひとりに各人の睡眠パターンに合った改善のための行動を複数提案する。参加者は、そのなかから自身が実践する行動を自ら選ぶ。「基本的にはどの企業でも、参加は従業員の手挙げ制としています。自ら意欲を持って取り組むことで、効果が期待できるのです」(香山氏)

香山氏自身、前職時代は平日の睡



香山由佳氏

ニューロスペース アカウントマネジャー





眠時間は少なく、週末の寝溜めが当たり前だったという。「寝溜めによって3～4時間生活が後ろ倒しになるため、毎週明け、週末にアジア旅行をしたような時差ボケが起こります。

当社に入社後、睡眠を意識し始めて実感したのは、パフォーマンスを上げるには、まず睡眠時間を確保し、その後で生活全体を設計すべきだということです」(香山氏)

## 社員の睡眠の質・量を計測



日清食品では、2017年から2018年にかけて、社員の睡眠を改善することで、生産性向上を目指した「六十年寝太郎プロジェクト」に取り組んだ。「高いパフォーマンスを発揮するために、睡眠の重要性を認知してもらうことを目的としました」と、広報部CSR推進室課長の岡林大祐氏は話す。具体的なゴールは、会社の創業60周年にちなみ、参加者全員の累計睡眠時間が60年（約53

万時間）に達すること。「一人ひとりの睡眠の時間と質を計測するため、腕時計型のウェアラブル端末を参加者に配布しました。参加者451人のスタート時の平均睡眠時間は、1日あたり5.9時間でしたが、1日7.5時間の睡眠を目指してもらいました」(岡林氏)

### 睡眠への意識の高まりが生活改善につながる

参加者のプライバシー保護にも配慮した。「有志の参加者から、睡眠時間と浅い睡眠・深い睡眠がわかるデータのみを集計し、アクセスは事務局に

限定しました」(岡林氏)

約半年間で目標に達し、プロジェクトは終了した。「開始後しばらくすると、参加者の平均睡眠時間が7.5時間を超えるようになりました」(岡林氏)。睡眠の改善がもたらす効果を、参加者の多くが実感したという。「『睡眠の質が上がり、仕事のパフォーマンスが向上した』と回答した人は、プロジェクト当初の33%から、終了時には64%に増えました。また、午後の眠気を感じる頻度が減った、という声も多くありました」(岡林氏)

睡眠への意識が高まったことも大きな効果だという。「参加者は、毎日、

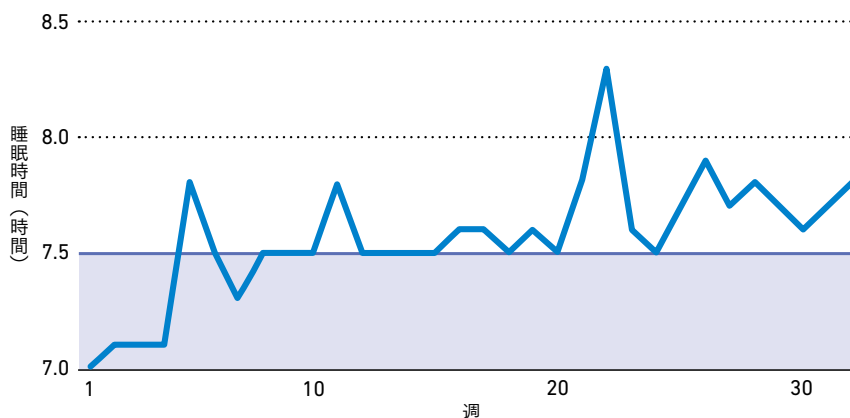


岡林大祐氏

日清食品ホールディングス  
広報部 CSR推進室 課長

### 平均睡眠時間の推移

出典：日清食品提供



自分の睡眠データを見て、『お酒を飲むと睡眠が浅くなる』『運動すると寝つきがよくなり、眠りが深くなる』などと傾向がわかるため、生活改善につながります」(岡林氏)

この取り組みは、同社の社会貢献プロジェクトの一環として行われた。参加者から参加費として集めた約40万円と、目標達成時の会社からのマッチング寄付(社員からの寄付金に会社から一定の比率の金額を加えて寄付をする制度)としての100万円を、未来を担う子どもたちのために寄付し

ている。

こうしたプロジェクトに社員を巻き込むのはなかなか難しいが、「数々の工夫をした」(岡林氏)という。このプロジェクトでは、イントラネット上に特設サイトを開設。快眠のための情報を掲載したコラムや、睡眠にまつわる映画を紹介するコーナーなど、豊富なコンテンツとマメな情報発信を心がけた。「参加者からいい睡眠方法を紹介してもらったり、全員が同じ快眠法を試す日を設定したりと、参加型コンテンツも用意しました」(岡林氏)

#### 睡眠計測・改善プロジェクト 運営のコツ

- ✔ 自主的な参加を促す
- ✔ プライバシー保護に配慮する
- ✔ 目標を明確にする
- ✔ 楽しんで続けられるコンテンツを用意する

既に述べたように、睡眠改善は1日にして成らず、である。一定の期間、自主的・意欲的に取り組んでもらうためのヒントがここにある。

## 昼寝のための個室を用意



坂本明美氏

Speee 人事部 部長  
HR戦略グループ マネジャー

“昼寝”のための個室を、社員向けに設置する企業がある。IT企業のSpeeeである。「私たちは“集中ルーム”と呼んでいます。2012年に導入した当時、社員は約50人で、名前の通り社員が集中するための部屋でした。特に開発系の、コードを書くなどの作業で集中したい社員が活用していました」と、人事部部長の坂本明美氏は説明する。「当時はスタートアップ期のベンチャーの例に漏れず、ハードワークをする人々が少なくありませんでした。その頃既に20分程度の昼寝が生産性を上げるといわれており、仕事の合間の仮眠にも活用するようになっていったのです」(坂本氏)

集中ルームは、現在ではほとんど



集中ルームは各フロアにあり、10あるうちの1つは女性専用だ。どの個室にも座り心地のいいリラックスチェアが設えてある。

のフロアに設置され、10室ほどある。「仕事でコードを書くために利用する人もいますし、育児中の社員の搾乳にも使われていますが、仮眠での利用が8割程度と圧倒的に多くなっています」(坂本氏)

1回の利用時間は最長1時間を目安に、と呼びかけているという。「実際には、15～20分程度の利用がほ

とんどです。働き方改革を進めるなか、月あたりの残業時間上限を45時間にしている影響もあり、誰もが密度濃く働くことを意識しているため、仮眠での長時間の利用はありません」(坂本氏)

## 使用実態に合わせて ルールをシンプル化

導入時から現場の声に合わせて、より使いやすい場所になるようにルールなどを改善し続けているという。たとえば、当初はイントラネットでの予約制にしていたが、全員が節度を持って利用していること、運

用上の複雑さがあることなどから、よりシンプルなルールへと変更した。「現在では、カーテンが閉まっていれば使用中、開いていれば空室で利用可能です。ほぼすべてのフロアにあるため、空室かを確認する時間のロスもありません」(坂本氏)

ほかにも、暗めの照明は仕事をす  
る人には不便なため、デスクライト  
を設置したり、ブランケットを置い  
たり、使用後に軽く椅子を拭くため  
のウェットティッシュを置いたり  
工夫を凝らしている。

「経営陣が、自分自身も、そして従業員も健康であることを重視してい

### 昼寝スペース 設置・運営のコツ

- ✓ できるだけ各フロアに設置
- ✓ 利用のルールはシンプルに
- ✓ 使用実態に合わせて改善
- ✓ 清潔に、気持ちよく使えるような設備備品を置く
- ✓ 使用の節度が守られているのかきちんとウォッチ

ます。知的生産性を高めるためには、脳がフル回転しなければなりません。しっかり休息し、生産性高く働いてほしいというメッセージを出し続けています」(坂本氏)

## Column ▶ 海外の“休み方”

## Germany

### “有休は計画的に”取ることが前提

ドイツ企業の場合、有休は年30日というのが一般的です。土日を含めて実質6週間休みが取れるため、夏に3週間、クリスマスに2週間、イースターに1週間というように、皆、連続休暇を取ります。ドイツ人にとっては、誰でも年に6週間は休みで会社からいなくなるもの。だから、「迷惑をかける」という意識はほとんどありません。部署のなかで休暇を取る人が重なることを防ぐため、前年には翌年の休暇のうち、半分くらいの取得時期を全員が決めてしまいます。つまり、有休は計画的に取ることが前提なのです。

担当者がいない間は、仕事が止まることも少なくありません。休暇前の部下に仕事を依頼すると、「休み明けにやります」と言われることもあります。上級管理職以外の従業員には、休み中に仕事に関する連絡を取るのをご法度で、納期のために、と無理に仕事をさせることもできません。もともと、ドイツで働く人々は計画的に仕事を進めます。残業しないために、朝から分刻みで計画を立てておくような人たちですから、

#### 佐々木貴子氏

ミスミグループ本社 人材育成サービスプラットフォーム代表執行役員  
2004年同社に入社。2016年から2019年までドイツ現地法人社長。2018年からは欧州企業体社長(欧州事業責任者)を兼務。5月より現職。



休み前の急な依頼に対応することも好ましく感じないのです。この計画性高く進めるという組織文化が、ドイツの年間1300時間という少ない労働時間を支え、ひいてはしっかり休むことにつながっているのだと思います。

同時に、“標準化”による合理性の追求にも余念がありません。たとえば、多くの企業がSAPを導入しています。システム同士が企業を超えてつながっているため、購買ひとつとっても、かかる時間が30%は減ったともいわれています。

もう少し柔軟性が高くていいのでは、と思うところもありますが、ドイツは経済的にも成功している国であり、私たち日本人が学ぶべき点は多いと思います。



# インターバル制度

## 休む時間を起点に、労働時間を決める



勤務間インターバル制度（以下、インターバル制度）とは、前日の業務終了時間から翌日の業務開始時間まで一定以上の休息时间（インターバル）を確保することで長時間労働を防止しようとする制度である。たとえば11時間のインターバルをルールにしている企業では、前日深夜12時まで仕事をした場合には、翌日は午前11時まで出社してはならない。労働時間の上限を規制する制度では、

翌日9時に出社すること自体に問題はないが、インターバル制度の場合には休む時間の確保が目的のため、出社時間を遅らせる義務がある。既に見てきた通り、平日の労働時間捻出のために、余暇や睡眠の時間を削って働く日本人は多い。しかし、インターバル制度はこれを許さない。「この制度は、疲労回復に重要なオフの時間を直接的に規定している点で、従来の労働時間規制と比べてより有効な過重労働対策になり得ます」と話すのは、インターバル制度に詳しい労働安全衛生総合研究所上席研究員の久保智英氏だ。

### 欧州ではインターバルは特殊な職業だけの問題

欧州では、1993年発布、2000年に一部改正のEUの労働時間指令が、24時間につき最低11時間の休息を求めている。「ただし、欧州ではそもそも、11時間の休息が取れるかどうか議論になるのは看護師など交替勤務が多い特殊な職業に限られます。多くのホワイトカラーは、この制度が取り沙汰されるほど長時間労働

ではありません」（久保氏）

欧州よりも長時間労働である日本では、インターバル制度はまだ耳に新しい概念であり、行政も、企業に努力義務を求めたのみである。「一部の企業で導入されているものの、インターバルが短すぎれば、本来の趣旨から考えても、過重労働対策としては不十分なものであるといえるでしょう」（久保氏）。たとえば8時間のインターバルでは、通勤にかかる1時間以上の時間と、食事や入浴を除けば睡眠時間はせいぜい5時間取れるかどうかだ。

### インターバルが短いことによって生じるさまざまな問題

久保氏は、インターバル制度の効果を検討するための調査をIT企業の協力を受けて行った。参加者55人にウェアラブル端末を装着してもらい、1カ月間の睡眠時間などを計測した。同時に、インターバルが何時間あったかも毎日申告してもらった。職種には開発系のほか、管理部門など事務系の社員も含まれた。「インターバルの平均値は13時間と、それほど問



久保智英氏

労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所  
産業ストレス研究グループ 上席研究員

題はありませんでした。しかし、なかには4時間という人がいるなど、かなりバラツキがあったのです」（久保氏）

インターバルの時間によって、健康状態などに影響はあったのか。「まず睡眠時間ですが、11時間未満のインターバルでは約5時間と、インターバルが短い人ほど短いという結果でした。また、前日の疲れが残っている程度を、100ポイント中何ポイントかで疲労アプリに入力してもらいました。インターバルが11時間未満の人の疲労度は約70ポイントに

対し、14時間以上の方は50ポイント台。インターバルが短い人は、疲労も蓄積していたのです」（久保氏）

また、血圧にも影響があることがわかった。「1カ月間の調査で血圧を計測してもらったのですが、インターバルが14時間以上の人とそれ未満の人では、明らかに14時間未満の人の血圧が高いという結果になりました」（久保氏）

海外でも、さまざまなエビデンスが挙げられている。「睡眠負債が蓄積すると、認知機能が徹夜した状態と同じくらいに下がってしまうとい

う有名な実験があります。具体的には4時間という短時間睡眠を14日間連続行くと、3日断眠（徹夜）したのと同じくらいまで認知機能が下がってしまいます」（久保氏）

また、デンマークの看護師を対象に、1年間の11時間未満のインターバルの回数と事故の関係を調べた調査もある。「欧米では11時間未満のインターバルをクイックリターンと呼びますが、クイックリターンが多いことのほうが、夜勤回数が多いことよりも事故につながりやすいことが示唆されています」（久保氏）

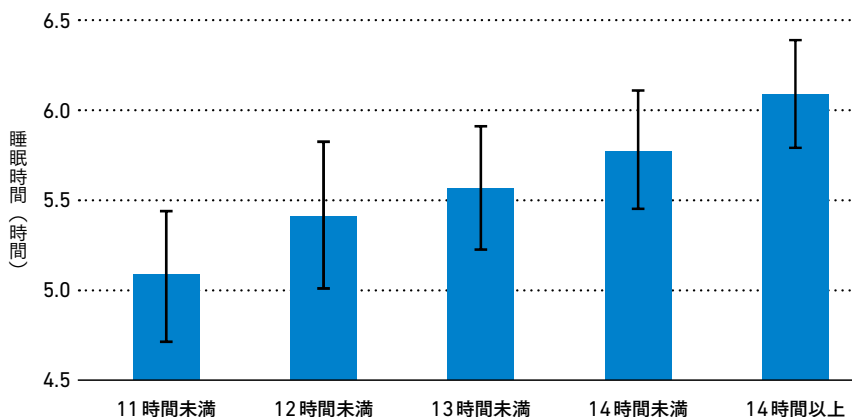
## 日本の実態に合わせた制度作りを

十分なインターバルは、健康増進や事故防止のために必須である。「しかし、現時点で欧州並みの11時間規制を厳格に導入しても、守れない企業や業種が出てくるのも事実です。形骸化させないためにも、月に何度かはインターバルを確保できない事態も許容するという“ゆるさ”は必要だと思います」（久保氏）

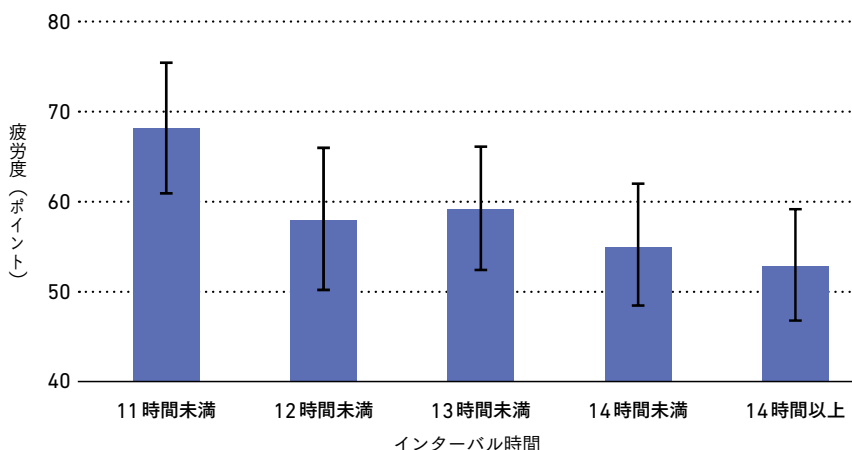
もちろん、ゆるさの裏側には従業員を守るセーフティネットが必要である。「ある会社では、月5回以上、決められたインターバルを確保できなかった人には産業医面談を義務付けるなどの工夫をしています。忙しい日が数日あったとしてもきちんとリカバリーできる日を設けるなど、運用上の工夫がこの制度の普及のカギだと思います」（久保氏）

## 勤務時間インターバルと睡眠と疲労

睡眠時間×インターバル時間



疲労度×インターバル時間



出典：Kubo T, Izawa S, Tsuchiya M, et al. "Day-to-day variations in daily rest periods between working days and recovery from fatigue among information technology workers: One-month observational study using a fatigue app." *Journal of Occupational Health*. 2018.



通信・システム開発のAGSでは、欧州並みの11時間のインターバル制度を導入している。「2016年に『健康経営宣言』をしました。健康に配慮することで社員に生き生きと働いてもらい、会社の発展や社会貢献につなげたいと考え、さまざまな施策に取り組んできました」と、働き方改革推進室室長の遠山知子氏は説明する。

「システム開発の現場では、システムの入替えなどで作業が深夜まで及び、一日の勤務時間が長くなることがあります。日々の勤務時間の管理は、現場の管理者に任せていました。この状況を改善し、休息時間をしっかり取ってもらおうという取り組みが、インターバル制度だったのです」（遠山氏）



遠山知子氏

AGS 企画管理本部 働き方改革推進室 室長

制度の導入にあたっては、開発という業務の特殊性に配慮し、会社が定める適用除外事由に該当すれば、月3回までは11時間未満のインターバルになることを許容した。また、年に6回は、インターバルを守れない日が月5回までであることも許されている。“実態に即した”制度とすることで、現場の「本当にそんなことが可能なのか」という不安と疑問の声に対応した。

多くの企業に先んじて11時間に設定した理由について、遠山氏は、「少なくとも睡眠に6時間、生活時間に3時間、通勤に2時間は必要だと考えました。足し合わせると最低でも11時間ということになりました。トップの強い意志も反映しています」という。

### 翌日の出勤時間の表示など意識する仕組みを

勤務時間の記録は勤怠管理システムへの自己申告が基本で、パソコンのログイン・ログアウトでも管理している。「終業時刻を勤怠管理システムに入れると、『翌日は〇時以降に出勤してください』と出勤可能時間が表示されるようにしています。また、深夜残業は申請制で、上司が承認したときに本人にも上司にも、次の日の勤務開始時間を何時以降にすべきかが表示されるようにしました」（遠山氏）

インターバル制度と並行して、早く帰れるように仕事の効率化も進め

### インターバル制度 運営のコツ

- ✓ トップが「絶対にやる」という意思表示を
- ✓ 導入前にまずは残業削減の努力を
- ✓ 最低でも11時間を設定
- ✓ 翌日の出勤時間の表示など可能な限り見える化を
- ✓ 月に数回は例外を許容するなど実態に即したルールを

た。「自分にしかできない仕事を減らすといった努力も奏功し、インターバルのルールは現在、100%守られています」（遠山氏）

### 朝9時に全員揃わなくていいというコンセンサス

実際には、11時間のインターバルはそれほど難しいものではない。深夜残業になる22時より前に退社すれば、翌日は9時に出勤できる。「多くの社員が、翌日の会議や顧客とのアポイントを意識し、22時前には必ず帰るようになりました。夜間作業は依然として発生しますが、その場合、9時から深夜までではなく、昼頃や夕方出勤で夜遅くまで、という働き方を可能にするなど、現場では勤務時間を調整しています」（遠山氏）

何よりの効果は、どうしても深夜残業に及んだとき、「次の日“堂々と”9時に出勤しないでいられる、むしろ来てはいけない」（遠山氏）ために、



十分な休息が取れる点だ。「以前は、あれもこれもやることがあるからと毎晩のように遅くなりながらも、朝は9時までに出勤しなければ、というプ

レッシャーがありました。そんなときには結局、疲れて昼間は効率が悪くなるのです」(遠山氏)

朝、全員揃ってなくていいとい

う価値観が、同社では浸透してきた。インターバル制度のおかげで生まれたコンセンサスであり、ルール化する大きなメリットだといえよう。

# 権利 つながらない

## 労使が“つながらない権利” 実現のために協議する



日々の疲れをしっかりとろうとしても、メールや携帯電話、ビジネスSNS、クラウドシステムなどテクノロジーの進化によって、オフィスを出た平日の夜も休日も、会社や仕事と間断なく“つながっている”感覚にある人は少なくない。

### 労使が“つながらない権利” 実現のために協議する

そうした状況を問題視し、勤務時間外の電話、メール、SNSなどによるコンタクトを規制し、労働者の“つながらない権利”を確保しようという動きが世界的に生まれている。その1つがフランスだ。

「フランスでは2016年の労働法改正の際につながらない権利に関する規定が盛り込まれ、2017年1月に施行されました」と、フランスの労働法に詳しい青山学院大学法学部教授の細川良氏は話す。法律では、従業員が50人を超える会社に対し、勤務時間外の“つながらない権利”を明示する規定を置くことが義務付けられた。「何時以降は連絡をしてはならない」という具体的な行動を命じてはおらず、

罰則もありません。法律で義務付けているのは、労使が“つながらない権利”の実現のために協議し、協定を結ぶ、あるいは使用者側が実行計画を提出することです」(細川氏)

このため、フランスの企業が、どのように従業員の“つながらない権利”を認め、尊重するかはまだ手探りの状態である。「大手企業は既に取り組みを始めていますし、中小企業には産業別の労働組合や使用者団体の作るルールの雛形を参考にに取り組む企業もあります」(細川氏)

### 社会問題化する過重労働 によるメンタル不全

なぜ、フランスでいち早く法制化に至ったのか。フランスの法定労働時間は35時間、有休は年間5週間で取得率は100%といわれる。このように“休む”ということに関しては恵まれた環境にあって、“つながらない権利”まで必要なのか、とも思える。

「実際にはフランスにも過労死は存在するし、2000年代以降は過重労働問題が深刻化しています」と、細川氏は説明する。「フランスでも、上級



細川 良氏  
青山学院大学 法学部法学科 教授

管理職は労働時間規制が適用除外となり、中下級管理職もいわゆる裁量労働制が適用できるため、彼らは労働時間が長く、激務を強いられがちです。ただし、従来の過重労働は少数のエリート、つまり上級管理職以上がほとんどであり、あまり問題視されませんでした。ところが2000年代から、裁量労働制の適用を目的に従業員を管理職に昇進させる企業が増えたのです（細川氏）。こうして従来よりも多くの人々が裁量労働制度の適用者となり、過重労働が社会問題化したというのだ。

メンタル不全などの健康被害も増え、人々の苛立ちもつまっている。

「2015年のデロイトの調査では、管理職の71%が夜や休暇中に仕事のメールを見ており、働く人々の76%が電子的ツールが私生活に影響を与えていると回答しています。“私生活”を大事にするフランス人にとって、仕事が私生活に侵食することへの苛立ちは小さくないのです」（細川氏）

一方で、「働くことに対する若者のメンタリティの変化も影響している」と、細川氏は指摘する。「近年のフランスの若者は真面目で仕事に対して非常に前向きであり、放っておくと働きすぎてしまう傾向すらあります。従業員の労働時間への責任を持つ企業にとっても、“つながらない権利”

が必要という側面もあるのです」（細川氏）。“つながらない権利”の法制化の背景には、働かせたい企業、働きたい個人の“いきすぎ”を抑制することへの期待があるといえよう。

日本でも、“つながらない権利”のルールを定める企業が出てきた。「ただし、日本の場合は顧客に対して“つながらない権利”を主張するのは難しい。個別の企業ではなく、社会全体で取り組むことがカギとなります」（細川氏）。管理職だけでなく一般社員の過重労働問題もまだまだ存在し、“働きたい人”が世代を超えて多くいる日本においては、会社の枠を超えた議論が必要だ。

## Column ▶ 海外の“休み方”

## Norway

### “休める社会”は、不便さと表裏一体

ノルウェーの人々は、子どもの学校が夏休みに入る6月下旬から、順番に2～4週間バカンスを取ります。それが、社会全体の合意となっており、私がノルウェー人の夫に、「今年は引越して出費がかさんだからバカンスはやめましょうか」と提案したら、「それとこれは別！」と言われました。彼らにとって、夏にしっかり休まないのはあり得ないことなのです。南欧などに行くほか、多くの人が所有する山や海のセカンドハウスなどで、家族とのんびり過ごすのが一般的です。

ノルウェーでは、ワークとライフのバランスが取れていない人は、いくら仕事ができても尊敬されません。仕事ができることに加え、家庭が円満で趣味も楽しんでいる必要があります。もちろん、これらのすべてを実現するのは大変なことですが、ノルウェー人は大切なものを選び取り、必要でないものを切り捨てることでそれを実現させています。たとえば、完璧な美しい書類作成のために残業したりしないのです。

#### 小野坂優子氏

スタヴァンゲル大学ビジネススクール 教授  
米国ワシントン大学に留学後、カリフォルニア大学デイビス校で農業資源経済学修士および博士取得。コロラド州立大学で2年間の准教授を経て、2008年よりスタヴァンゲル大学准教授、2017年より教授。同志社大学客員研究員。ノルウェー在住。



また、皆が長く休暇を取り、時間の余裕を持って暮らすために、ノルウェー人は、いつでも・どこでも・すぐになんでも手には入らない、という“不便さ”をも受け入れています。たとえば、皆がバカンスで出払った7月にはビジネスが通常のように進展することを期待しないし、日曜日にはたいいてい店舗が閉まるのも当たり前。買い物は土曜日に済ませるものだと、“便利さ”をある程度諦めて、休める社会を実現しているのだと思います。

# “田舎”に暮らす

## サテライトオフィスを海辺の町に設置



風光明媚な“田舎”にサテライトオフィスを設ける企業が少しずつ増えている。働き方改革の流れのなかで、社員にリフレッシュの場を用意し、生産性を上げてもらうのが狙いだ。

米国を本社とするIT企業、セールスフォース・ドットコムは、2015年に和歌山県白浜町にサテライトオフィスを設置した。「国が掲げる地方創生プロジェクトに共感したのがきっかけです。当社はそもそも“どこでもつながり、どこでも仕事ができる”ようにするクラウドシステムを提供している会社です。地方に暮らして働くにあたって、当社のサービスこそ何らかの貢献ができると考えたのです」と言うのは、専務執行役員の伊藤孝氏である。白浜町が県と組んで熱心に誘致に取り組んでいること、また、羽田から1日3便が往復する南紀白浜空港と町が車で10分ほどという利便性の高さが、白浜町を選ぶ決



伊藤 孝氏

セールスフォース・ドットコム  
専務執行役員 ビジネスオペレーション担当

め手となった。

2015年、白浜町が展開するITビジネスオフィスの一角に入居し、社員がそこで働く実証実験をしながら、地域の課題解決にも貢献するプロジェクトが始まった。「社会貢献は、当社の企業理念に埋め込まれています。自らが生活し、働くコミュニティ



吉野隆生氏

セールスフォース・ドットコム  
セールスディベロップメント本部 営業戦略室室長

によりよい変化をもたらす活動を社員全員に求めています」(伊藤氏)

### 仕事の時間は変わらなくても生まれた“心のゆとり”

白浜オフィスには同社の内勤営業チームが移転した。「電話やメールで顧客にコンタクトを取るため、遠隔地においても仕事への支障はまったくありません」と、チームを率いる吉野隆生氏は話す。吉野氏を含む4人が白浜町に住民票を移し、そのほかに数人ずつが3カ月までの期限付きで入れ替わり立ち替わり東京からやってくる。

家族とともに移住した吉野氏は、「毎朝8時くらいから仕事を始め、18時には仕事を終える。週5回は必ず家族と食事をします」と言う。白浜



企業誘致のために、ITインフラ整備を進める白浜町。海岸でもWi-Fiが飛び、“浜辺で仕事”が実現できる。



町に来て始めた新しい趣味は釣り。眼前が海、という環境にあってこそ楽しみだ。

しかし、決して仕事が減ったわけではない。「東京にいるときと100%同じ仕事をしていますし、プログラミング教室の開催や小・中学生向けの講演など、社会貢献のための活動に積極的にかかわる今のほうが、むしろ忙しいとすらいえます。それでも、“心のゆとり”は断然増えました」(吉野氏)

理由の1つは、通勤時間が減ったことだ。吉野氏の自宅からオフィスまでは、車で5分。「通勤のストレスがまったくない。朝から気持ちよく、集

中力高く仕事を進められます。生産性も格段に上がります」(吉野氏)

もう1つは、同社が推進する社会貢献活動にかかわりがある。「東京でも社会貢献活動に皆、真剣に取り組んでいます。白浜は規模の小さなコミュニティで、自らの貢献が目に見えるのです。吉野さんありがとう、とバイネームで感謝されるとうれしくて、自分がこの地域の未来を作るのだ、という気持ちになります。そしてそれは、仕事にもフィードバックされるのです」(吉野氏)。“やらなくてはならないからその仕事をやる”のではなく、“自分の大好きな仕事を、自ら積極的に取りに行く”というスタン



高台にある白浜オフィスは、南紀白浜空港から車で10分程度と利便性が高く、海を見下ろす好立地にある。会社としては「業績は“下がらなければいい”と考えていた」(伊藤氏)というが、実際には東京オフィスにあった頃より、業績は20%程度アップしたという。

スへと変化する。「だから、心身ともに健やかに過ごせるのでしょ」(吉野氏)

実際、吉野氏は睡眠時間が増え、心拍数が少し下がったところで落ち着くなど、体調の変化まで感じているという。

## Column 海外の“休み方”



### “週末は家族のため”の役割を負う米国人

米国には連邦全体として有休制度を定める法律はなく、業界や企業ごとに有休の多寡やその条件が異なります。近年は優秀な人材を採用・リテンションするために、報酬パッケージの一要素としてより競争力のある有休制度を設ける企業が増えてきました。ニューヨークの金融機関などでは、夏、冬、クリスマス、春休み、2月19日のプレジデントデーの週など、年間約20日の有休に加えて、合計で10日程度のシックリープ(傷病休暇)とパーソナルデー(自由に使える特別休暇)の権利を多くの人が得ています。

また、休暇や休息に関して、雇用する側の意識も変わってきたように思います。金融業界では、「ダブルカバレッジ」といって、1つの顧客に対して主担当と副担当の2人が付きます。かつては休暇中もおかまいなしに顧客から連絡があったのですが、主担当の休暇中にはそれを副担当がカバーし、ゆっくり休めるようになってきました。また、多くのビジネスパーソンは、同僚や部下に夕方送ったメールの返信にもはや期待していま

#### 波多野ソマール氏

ソレイユ・グローバル・アドバイザーズ  
マネージング・パートナー

日本で育ち、16歳から渡米。米国の大学を卒業後、モルガン・スタンレー証券日本支社、米国シティグループ勤務などを経て、2015年に起業し、現職。



せん。デジタルツールの使い方が成熟してきたといえるでしょう。

では、のんびりしているか、といえばそうではありません。多くの人は、“家族のため”の大きな義務と役割を負っています。週末は家族と過ごすことが当然で、平日の仕事の合間も週末の予定が決まるまで気が休まりません。家族と食事に行ったり、子どものスポーツの試合を観に行ったり、近所の人々とバーベキューをしたりと、週末は大忙しです。こうした活動は、仕事にも役立っています。地域や子どもの学校のコミュニティでお付き合いする人が仕事仲間であることも多く、ビジネスのネットワークの場になっているのです。

# 長い休みでリフレッシュする

日常のなかで蓄積された慢性的な疲労を解消する機会が、長期連続休暇である。有休を分割して取る習慣が根付いた日本にあって、連続休暇を取るためのさまざまな取り組みを始めた企業を紹介する。

“山ごもりの”

権利

## 休暇中は、“つながらない”を徹底



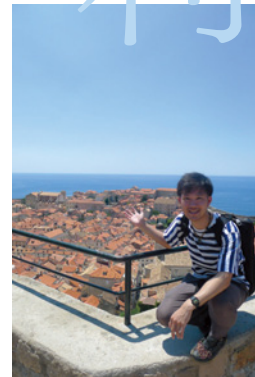
デジタルマーケティング支援ツールを提供するロックオンは、2011年から、会社と一切の連絡を取らない連続9日の休暇を全員必ず取得する「山ごもり休暇制度」を導入している。「目的は2つある」と、コーポレートコミュニケーション室室長の金ナリ氏は話す。「1つは社員の心身の健康を確保するため、もう1つは

業務の属人化を防止するためです」(金氏)

制度導入当時は、社員50人程度のベンチャーだった。全員がハードワークだけでなく、「この人でないと業務がわからない」という状態だった。「マニュアルを作りたいとは思っていても、多忙で余裕がない。当時の役員が『業務の属人化は経営リスク』と警鐘を鳴らし、強制的に長期休暇を取らせることで、業務の透明化を図ろうと考えたのです」(金氏)

当初、現場からは「絶対に無理」という声もあがったが、「反対があってもやる」と経営陣の意思は固かった。「実際にやってみたら、“できる”と多くの社員が実感したのです」(金氏)

制度は、すべての社員が年に1度、土日挟んだ5日間の連続有休を取得し、9日間の休暇を取ることを義務付けるというものだ。「有休をさらに足して、10日以上取得することもできます。なかには勤続10年で付与される10年勤続休暇と合わせて



山ごもり休暇制度を活用すれば、遠い国、なかなか行けない場所を訪れることもできる。ある社員はクロアチア、キルギスなどを回った。

20日以上連続で休む人もいます」(金氏)

長期休暇は、「普段できない経験をする機会になっている」(金氏)という。たとえばタンザニアで木彫りを学ぶ、キリマンジャロに登る、Amazonなど世界的企業が海外で実施するカンファレンスに参加する、東欧など行きづらい地域を1周する



金ナリ氏

ロックオン  
コーポレートコミュニケーション室 室長

など、社員は思い思いにやりたいことを実践しているという。

## これは自分にしかできないという呪縛から逃れる

山ごもり休暇中の社員と連絡を取ることが絶対禁止とされているため、「引き継ぎがことのほか重要」（金氏）だ。「引き継ぎシートに休暇期間中に発生しそうな仕事や、自分が日常的に担当している業務の内容を記入し、必要があれば社内のサーバーに格納されている業務マニュアルのリンクを貼るなど、業務が滞らない工夫をします。全社に宛てて引き継ぎシートをメールしてから休みに入ります」（金氏）。導入初年度には、休

む前に業務マニュアルを作成するなど相当のパワーが必要だったが、「辞書の編纂と一緒に、1度作れば改定にはそれほど手間はかからない」（金氏）のだという。

「3月という採用の繁忙期に、採用責任者がこの休暇を取得しました。彼は自分のブログに、『引き継げない仕事はない』と書いています。『この仕事は自分にしかできない』という呪縛から逃れることが、休暇を取るためには必要なのです」（金氏）

業務の属人化が解消されて、休みやすい環境が整ったため、特に有休取得を促進しているわけではないが、山ごもり休暇制度導入前には20%だった有休取得率が今は70%にま

**山ごもり休暇制度  
運営のコツ**

---

- ✔ 心身の健康のために“つながらない”
- ✔ 強いトップダウンで全員に義務化
- ✔ 引き継ぎは万全の体制で
- ✔ 全員の業務をマニュアルで見える化
- ✔ 常に“お互いさま”の意識を持つ

で上昇した。「『休める＝休んでも迷惑をかけなくて済む』とわかっているので、山ごもり休暇以外の休みも遠慮することなく、積極的に取るようになったのだと思います」（金氏）

# 会議をやめる

## “ハッピーオーガスト”に連続休暇の取得を推進



長期連続休暇の促進のため、“会議をやめた”企業がある。神戸に本社を置く化学品メーカー MORESCO である。

『「ハッピーオーガスト制度』は、8月の会議を原則ゼロにし、会議日程を気にせず休暇を取得しようという取り組みです。2017年度から開始しました」と、取締役専務執行役員の竹内隆氏は話す。

同社の定例会議には、取締役会、経営会議、事業部会議のほか、営業やR&Dなど機能別の事業部横断会議もある。「多くは管理職以上が出席する会議ですが、その会議の資料準備のために一般社員もかなり時間を取られています。これらの会議が1カ月間なくなれば、社員が連続休暇を取れるようになり、休暇中さまざまな経験をすることで、仕事との

相乗効果を生むと当時の社長が考え、トップダウンで決定したのです」（竹内氏）

### 前倒しできるものは7月に そうでなければ9月に送る

8月の会議をなくしても、売上や各部門の状況などのデータは資料として残す。「しかし、資料提出の期日が決まっていないため、社員は手



が空いたときに作成すればいい。毎月月上旬に行われる会議のために、月初めに資料作成で忙殺される社員にとってはかなり余裕ができ、8月に長い休みを取りやすくなったと思います」(竹内氏)

会議での意思決定がなくて、事業運営は困らないのか。「前倒しできることは7月にし、急を要するもの

でない案件は9月に送ります」(竹内氏)。突発的に生じる案件には緊急で会議召集をと考えていたが、まだそんな例はないという。

実際に、8月の盆の時期に合わせて、連続休暇の取得が増えている。「この制度の効果だけではありませんが、有休取得率は2017年、2018年と上昇して68%になりました」(竹内氏)。ハッピーオーガストをきっかけに、会議改革の議論も始まっているという。

同社はもともと、社員を大切にす  
る会社だという。「居心地のいい会社を作ることによって、社員が楽しく仕事に取り組めるようになれば業績がよくなる」と経営陣は信じています。居心地のよさを維持するために、さまざまな施策を常に講じているのです」(竹内氏)

ハッピーオーガストのほかにも、



竹内 隆氏

MORESCO 取締役専務執行役員 CFO

部単位の社員旅行やクラブ活動には補助金を出し、5年に1度は社員全員で海外へ旅行し、現地で周年パーティーを開催している。「離職率は数パーセントと極めて低く、社員にとって居心地のいい会社を実現できていると自負しています」(竹内氏)

#### ハッピーオーガスト運営のコツ

- ✓ 定例会議をやめると決断する
- ✓ 7月に前倒しするもの、9月に送るものを勇気を持って決める
- ✓ 緊急案件が生じた場合は会議召集する柔軟性を
- ✓ 社員の居心地のよさが業績の向上につながると信じる

# ワーケーション

## 長期休暇の途中で“働く”



旅先で仕事をする“ワーケーション”という概念が米国を中心に広が  
りつつある。これは、“ワーク(仕事)”と“バケーション(休暇)”を  
合わせた造語である。日本航空では、

このワーケーションを制度化した。「もともとは2017年夏に、休暇取得  
促進の一環として、トライアルでスタートしました。たとえ多少仕事を  
することになっても、長めの連続休

暇を取ってほしいと考えたのです」と、人財本部ワークスタイル変革推  
進グループの東原祥匡氏は制度導入の背景を説明する。

同制度では、旅行先で働いた時間は勤務時間と見なされる。ワーケー  
ション実施の際には開始時と終了時に上司へ報告し、進捗を確認する。

「たとえば、旅行の予定日に外せない会議があるとすれば、会議に参加する半日を勤務日にするということができます。休暇中には仕事をしないでオフを満喫するのが理想ですが、どうしても難しい場合のセーフティネットとして用意しています」（東原氏）

制度を作る前から、定型業務の要・不要を判断して業務を整理したり、それぞれの得意分野を生かす仕事の割り振りをしたり、RPAを導入したりするなど、業務そのものの効率化と仕事の最適化は進めていた。「同時に、時間外や休日労働時間の削減や、有休の取得促進も行っていますが、やはり突発的な業務は発生してしまうことがあり、選択肢の1つとして、ワーケーション制度の利用を掲げています」（東原氏）

2017年のトライアルで特に大きな問題が起こらなかったため、2018年度に本格的な制度化に至った。



東原祥匡氏

日本航空 人財本部 人財戦略部  
ワークスタイル変革推進グループ  
アシスタントマネジャー

## テレワークのルールを そのまま適用

ワーケーション制度は、既に存在していたテレワーク制度の枠組みのなかに構築したという。「テレワーク制度では、対象の社員はいつでもどこでもテレワークしていいことになっています。この対象者と働き方を、そのままワーケーションでも適用しました」（東原氏）

ただし、テレワーク制度には“必要があればいつでも出社できる場所で業務すること”という付帯条件がある。このルールはワーケーションの趣旨には合わないため、運用上なくなりました。そして、そもそも休暇取得の促進が目的なのだから、連続休暇のうち、休暇の日を半分以上は取ること、というルールを設定した。「勤怠管理システムの勤務実績入力においては、テレワークという項目の下にワーケーションという項目を入れ、社員の目につきやすく、また使いやすくする工夫もし、浸透に努めました」（東原氏）

## 仕事をしながら休む という価値観を浸透

導入にあたっては、「休みの日も働かせるのか」という声もあがった。「それに対しては制度導入前にミニワークショップを開き、『休む方法の選択肢を増やすものと考えてほしい』と丁寧に説明しました」（東原氏）

イントラネットに特設サイトを開催し、ワーケーションの定義とともに、さまざまな使い方やイベントを

### ワーケーション運営のコツ

- ✓ あくまでも休暇優先。仕事は半分以下に
- ✓ 申請手続きはシンプルに。勤怠管理システムに項目設定する
- ✓ 制度の本質を理解してもらうための説明は丁寧に
- ✓ イベントや利用できる施設を掲載する

周知し、利用者の声をアップしている。また、ワーケーションに適した施設の紹介やワーケーションイベントへの参加促進も行い、「仕事の責任を果たしながらもきっちり休む、という価値観の浸透を図っている」（東原氏）という。

目に見える効果も、既に上がっている。初年度の夏季休暇での取得は11人日だったが、2018年の同時期は78人日、2018年全体では174人日まで増加した。「母親との2週間のヨーロッパ旅行を業務で断念しかけた社員が、制度を利用して旅行を実現させるなど、いい事例がたくさん生まれています」（東原氏）

管理職の取得も多い。「決裁権限を持つ人は、一般社員以上に長期で休みが取りにくいという実情がありました。誰も止めはしないものの、周囲への遠慮があったのだと思います。また、一般社員も、今までは休暇後のメールの量を思うと休めないという人も少なくありませんでした。そういう不安を払拭するという意味でも、とても効果が大きいと思います」（東原氏）

# “休むこと”を起点に 考え方と行動をどこまで変えられるか

石原直子（本誌編集長）

本誌ではこれまでに何度か“働き方”をテーマとして取り上げてきた。Works86号「時短 ～なぜ早く帰れないのか」、145号「出直しの働き方改革」、148号「在宅ワークリテラシー」、132号～137号連載「ここは集中特区」などがこれに該当する。今号では初めて、働き方ではなく、“休み方”を起点として特集を組んでみた。

働き方を起点としてももの考えるというのは結局のところ、私たちの無意識のうちにある、休むことよりも働くことのほうが重要だという感覚の表出である。「ワークライフバランスが大事」とか、「ワークフォールライフであって、ライフフォールワークではない」などと言っているもお、私たちは働くこと起点でものを考えることをやめられない。私たちWorks編集部もしかり、である。定期刊行物だから、人数が少ないから、

という“理屈”を付けて、休むことではなく働くことを先に考えてしまうのである。

今回の特集制作では、さまざまな事例や海外事情を掘り下げていくなかで、そういう自分自身の凝り固まった感覚の存在を、あらためて目の前に突きつけられた。反省を深くせざるを得なかったのは、現実“休むこと”を起点にワークルールを作り、それを実践している企業が、少なからずあったからだ。それらの企業が、利益や成長をないがしろにしているわけでは、もちろんない。

「我が社ではさすがに難しい」「今の時点ではそこまでできない」と言い続けるビジネスパーソン、そして人事は、自分自身の価値観も勤務先の組織文化も、ずいぶん旧弊であると反省したほうがいだろう。

埋め込まれた私たちの感覚をどうやったら変えていけるのか、そのヒ

ントもたくさん見つかった。

## 具体的に、 何から手を付けるか

まず、一人ひとりの価値観と行動を変えるためには、認知行動療法的アプローチが有効だと教えてくれたのは、睡眠の権威であるスタンフォード大の西野氏や、企業人の睡眠をサポートするニューロスペースの香山氏である。休息や睡眠がなぜ必要なのか、不足することで起こる問題は何か、自分のどの行動が問題か、リカバリーに効く行動は何か。こうした知識を正しく仕入れ、自分の行動を変えてみる。“よい変化”を実感したら、それを続けるというポジティブルーティンを自分のものにする。PDCAサイクルを回すことに慣れているビジネスパーソンにとって、そんなに難しいことではないはずだ。



そして、職場の文化を変えるには、まず“誰もが休む”ことだ。ドイツで長らく働いたミスミの佐々木氏は、かの国では誰もが年に6週間は休むのが当たり前なので、休まれたら困る、休んだら申し訳ないといった感覚がそもそもない、という。休暇中に仕事をしないのは当然なのだ。誰もがきちんと長期休暇を取る、つまり、これまでよりも年間の労働時間は減る、ということを前提にビジネスの方を変化させるべきである。

8月にすべての会議をやめたMORESCOや、会社との連絡を一切取らない山ごもり休暇を全員が取得するロックオンでは、休むために仕事の進め方を見直し、それによって

何の問題も発生していないという。

## 休み方と人生に オーナーシップを

もう1つ大切なことがあるとすれば、休むことに対して“オーナーシップ”を持つ、ということだ。オーナーシップには、必然的に責任が伴う。言うまでもなく、自分の生活は自分のものである。いつ休むのか、休みをどんな風に過ごすのかを決めるのは、あくまでも自分であるべきだ。忙しさを理由に自分の休み方を考えずにいるのは、休み方へのオーナーシップの欠如であると同時に、自分に対する責任の放棄でもある。

「忙しすぎて休めない」「会社がと

てもそんな雰囲気ではない」と言うのはやめて、まずは今年後半の長期休暇をどこで取るのかを計画し、周囲に伝えるところから始めたい。

コンサルタントの大前研一氏は、すべてのバカンスの予定を年初に立てるといふ。それを同僚にオープンにし、それ以外の日程で働くということ、何年も習慣にしてきたと語っている。人生を楽しむ、健やかに生きること、即ちクオリティオブライフ（QOL）を確立することなしに、クオリティオブワーク（QOW）も実現し得ない。これを、お題目ではなく自分自身の心からの実感として信じられるように、最初の一步を踏み出したい。



連載

サイエンティストが導く  
地球市民への道

Macro  
Scope



恐竜学者

真鍋 真氏



Manabe Makoto 横浜国立大学卒業後、米国イェール大学で修士号を、英国ブリストル大学で博士号取得。現在、国立科学博物館標本資料センターおよび分子生物多様性研究資料センターセンター長。恐竜など、中生代の爬虫類、鳥類の進化を研究しながら、特別展の企画や図鑑の監修などを数多く手がける。『大人のための恐竜教室』（ウェッジ、山田五郎氏と共著）などの著書がある。



# 恐竜は、絶滅していない

多くの人が子ども時代に、一度は胸をときめかせたことがある“恐竜”という古代の巨大生物。近年、研究が進み、実は大人世代の知る恐竜の常識はもはや過去のものになりつつある。特に驚かされるのは、「恐竜は絶滅していない」という事実だ。日本を代表する恐竜学者、真鍋真氏に、恐竜研究の今と、その成果が私たちに教えてくれることを聞いた。

聞き手=石原直子(本誌編集長)

——子どもが読む恐竜図鑑を見て、多くの親が「自分が知っているのと違う」と驚きます。どんな新しい発見があったのでしょうか。

恐竜が生きた時代は、中生代といわれるおよそ2億5000万年前から6600万年前です。従来は、恐竜は6600万年前に絶滅したといわれてきました。しかし、現在では「多くの種は滅んだが、一部は鳥に進化して生き残っている」と考えられるようになった。これが最大の変化です。

鳥に進化したことの兆候を示す記念碑的恐竜は、1969年に命名されたデイノニクスです。米国のジョン・オストロム博士が、その手首の形状を見て、鳥に近いと考えたのです。足の爪を武器として使っていたようなのですが、それを使って何度も相手に飛び蹴りするには持久力がないと難しいため、鳥と同様に、スタミナのある恒温動物だったのではないかと仮説を立てたのです。

もう1つの新発見は、恐竜に羽毛

が生えていたということです。かつてはすべての恐竜はワニやトカゲなどと同様に鱗で覆われていたと考えられていましたが、1996年に中国で羽毛が生えた恐竜の化石が発見されたのです。従来は、爬虫類には鱗があり、羽毛があれば鳥だと決めつけていたのですが、そうとは言えなくなりました。では恐竜と鳥を分けるのは翼の有無か、とも思われたのですが、そうでもないのです。マイクロプトルという立派な翼を持つ恐竜に関する論文が2003年に発表されて、どこまでが恐竜でどこからが鳥類か、その境界線が引けないくらい連続的な進化があったことが明らかになりました。

## 色がわかり“生き物”としての恐竜が見えてきた

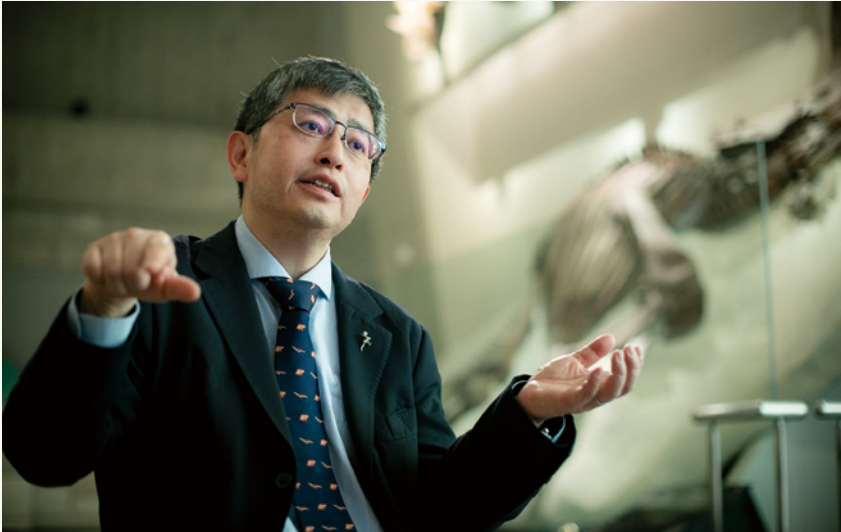
——2010年に駆け巡った「恐竜の色がわかった」というニュースは、一般の人々にも衝撃を与えました。

重要な発見をしたのは米国の大学

院生です。恐竜の羽毛を電子顕微鏡で拡大して見たところ、表面に細長いツブツブと、丸いツブツブがあることに気づきました。その大学院生は現代に生きる鳥の羽毛の表面にも、同じものがあることを確認したのです。そのツブツブはメラノソーム(メラニン色素を含む小胞)で、現代の鳥の2種のツブツブの割合を恐竜の羽毛に適用すれば、色がわかるというわけです。

色がわかったのは、アンキオルニスという頭のとっぺんが赤い恐竜でした。現代のクマガラも頭のとっぺんが赤いのですが、成熟したオスはそれが額から後頭部にかけて広い範囲に及ぶという特徴を持ちます。その赤が鮮やかで派手なほうが、メスに見つけてもらいやすい。同じ特徴が、恐竜にも備わっていたと考えられています。

また、背中が濃い色、腹が薄い色をした恐竜も発見されています。これは天敵に襲われないためのカムフラージュと考えられます。このような恐竜は森林地帯ではなく平原に棲んでいた可能性が高い。色がわかると、そこから恐竜の生態がわかるようになります。“化石”としてではなく、“生き物”としての恐竜の姿が露



わになってきているのです。

——先生ご自身も、ティラノサウルスに関する重要な発見をされていますね。

ティラノサウルスは、およそ6800万年前から6600万年前という中生代の最末期に、主に北米大陸で隆盛を極めた肉食恐竜です。ところが福井県や岐阜県での調査で、もっと古い地層からティラノサウルス類の特徴を持つ歯の化石が見つかったのです。しかし、1億3000万年前のアジアにティラノサウルス類が生息していたはずはない、となかなか受け入れられませんでした。そんな折、学会で会った中国の著名な研究者、徐星教授が、「君が正しかったことを証明してやる」と言うのです。彼は、中国の1億2000万年前の地層から体長1メートル80センチくらいの小柄なティラノサウルス類の化石を発見しました。その歯は私が発見したものと同一形状だったのです。

北米のティラノサウルスは全長12メートルを超える巨大恐竜です。約1億年前にユーラシア大陸と北米大

陸が地続きとなり、アジアで大型化したものが、北米にわたってさらに大型化したのではないかと考えられています。

### 賢ければ生き残れる というわけではない

——鳥として一部の遺伝子は残ったとはいえ、なぜそれほどまでに隆盛を極めた巨大生物が絶滅したのでしょうか。隕石衝突説は、今も原因として有力なのですか。

私自身、最も関心のある領域は“絶滅の時代の地層”です。6600万年前の、多くの恐竜が絶滅した時期を、“第5の大量絶滅”と呼びますが、これが隕石衝突によって起こったということは否定されていません。

隕石が浅い海に落ち、地球の表面に大きなクレーターができたのと同時に、隕石と地表の破片が水蒸気と一緒に大気圏に巻き上げられて厚い層ができました。これによって寒冷化が進み、同時に太陽光線が届かなくなると植物が光合成できなくなりました。このとき、恐竜を含めて動

植物の75%以上の種が絶滅したといわれています。ただし、地球上の食物が激減したために小さな生き物にとって有利で、巨大な恐竜は生き残れなかったというだけの話ではないともわかってきました。

たとえば鳥類では、歯のある鳥が絶滅し、クチバシを持つ鳥は生き残っています。クチバシを持った鳥は木の実のタネまで割って食べることができ、歯よりもクチバシのほうが形成が早く、卵からより早く孵化することができました。いろいろな意味で生存確率が高かったといえるでしょう。

多くの恐竜が減んでいくなか、なぜ、歯のない鳥が生き残っていったのか。いろいろな研究者がいろいろな仮説を唱える。その繰り返しを経て、何が有利で、何が不利になったのかが徐々に明らかになってきたのです。恐竜の絶滅を考えるなかで、私たちは大切なことを教わっていると思っています。

——どんなことでしょうか。

今、私たちが生きているこの時代は、“第6の大量絶滅”の時代だといわれています。絶滅させている犯人は、私たち人間です。

従来は、恐竜は変温動物でそれほ



恐竜が鳥類に進化したという発見のきっかけとなったティノニクスの化石。国立科学博物館では、その手や足のカギツメの形まではっきり見えるように、自分で好きな角度に回転させて観察できるようにしている。2019年7月に始まる恐竜博でも、恐竜の“新発見”の理解を促すために、展示にさまざまな工夫をしているという。



ど知能が発達していなかったために、寒冷期にみんな絶滅してしまったと考えられていました。種として生き抜くには“賢さ”が必要だと。

ところが生き物の栄枯盛衰をつぶさに見ると、決してそんな単純なことではないのだとじわじわと気づいてきます。ホモ・サピエンスは賢さを武器にたくさんの道具を作って繁栄してきましたが、その裏で、多くの種を絶滅の危機に追いやっている。つまり、繁栄しすぎた結果、生物の多様性を失わせ、自身の存続自体を危うくしている可能性があるのです。

## 合意形成のためではない 言葉のキャッチボール

——既知のことをそのまま受け入れるだけでなく、本当にそうなのかという問いを立てられるかどうかが重要ですね。

恐竜の分野の伝統的な研究方法は、積み重ねられた研究論文を読み、そのなかで誰も気づいていない事実を見つけ、仮説を立て、検証して、論文を書くというもの。一人で完結する世界です。しかし、そのやり方だけで新しい事実を見つけるのは困難だと英国留学時代に気づきました。

当時、午前11時と午後4時に研究

者が集まるティータイムがありました。週に1回届く「Nature」「Science」といった科学雑誌をみんなで回し読みしながら、議論するのです。

ほとんどは「こんな研究はつまらない」とか「間違っている」とか、“因縁”をつけているようなもので、最初は「人の悪口を言い合うのはいかなものか」と思っていたのですが、実は、そこで行われる言葉のキャッチボールによって、思いもよらない新しい視点を得ることが多く、議論をすることの効果に気づいたのです。

帰国後、私はここ、国立科学博物館に就職しました。当時はまだ、多くの大学では恐竜を研究する環境など整っていませんでしたが、ここは

化石や標本の多いとても恵まれた場所です。そこで、休館日に修士や博士課程の学生を集めた勉強会を始め、みんなで恐竜学の基礎を学び、議論できる場を作りました。

——その勉強会から多くの若手の恐竜研究者が巣立ち、多様な研究で成果を出し始めていると聞いています。

会話のおもな役割は、企業組織では合意形成なのでしょうが、研究では合意形成の優先順位は低いかもしれません。自分で知りたいこと、もやもやしていることをみんなでひたすら議論して、そこから刺激を受ければいいのです。若い研究者が意見交換できる場の重要性をあらためて今、感じています。



## After Interview

閉館日で人のいない国立科学博物館という貴重な時間、場所で、インタビューさせていただいた。じっくりと標本や解説を見て回ると、知らなかったことが次々にわかる。「ブラキオサウルスって地上最大の恐竜じゃなかったのか!」「しかも水棲じゃなくて陸に住んでいたんだって」「始祖鳥ってこんなに小さいの?」

取材チームの驚嘆の声一つひとつに反応して、喜んで解説を加えてくれる真鍋

氏は、博物館職員の方によれば“子どもたちのアイドル”なのだそうだ。「最近は、女の子の恐竜ファンも増えています。多くの男の子と視点が違って、恐竜の子育てや生活に興味を持ってくれるんです」と嬉しそうに話してくれる。

科学は進歩し続けている。これまでの定説を覆す新しい発見と仮説の登場で、私たちの子どものころからの常識の一部はいつの間にか塗り替えられている。その背後に、若い研究者を見守り、鼓舞し、対話を促してくれた“おとな”の存在がある。会社組織も、そうでありたいものだ。

# 極限の リーダーシップ

## 村田慎二郎氏

Murata Shinjiro

静岡大学人文学部経済学科卒業後、外資系IT企業で3年間営業職として働く。2005年、医療・人道援助を行う国際NGO「国境なき医師団」に参加。現地の医療活動を支える物資の輸送や水の確保などを行う「ロジスティクス」として経験を積む。2012年、派遣国の全プロジェクトを指揮する「活動責任者」に日本人で初めて任命される。援助活動を国レベルで交渉。これまで8カ国の紛争地や自然災害の被災地で支援活動を続けてきた。

# 国境なき医師団

国境なき医師団(以下、MSF<sup>(\*)</sup>)は、紛争や災害、感染症、栄養失調などで危機に瀕している人たちに医療を提供する国際NGOだ。MSFで日本人初の「活動責任者」となった村田慎二郎氏が赴任していた某国でも、紛争のただなか、比較的安全な地区に病院を設置し、医療活動を展開していた。だが、あるときから病院の周辺への砲撃が頻発し始める。次第に病院の近くにも着弾することが増え、激しい爆音や爆風が病院を襲うようになった。MSFから派遣された15人のメンバーと現地スタッフの100人は、いつ病院に砲弾が命中してもおかしくない、というなかで活動する事態に陥ったのだ。

「何か手を打たなければいけない」。村田氏は難しい判断を迫られていた。「現場の人々の安全をどう守るか。病院を放棄して全員撤退するのが最も安全な策でした。しかしそれでは紛争で傷ついた人たちが医療を受けられなくなってしまいます」

### 安全な医療活動の基盤をつくる

MSFのスタッフの約半数は、医師や看護師ではない非医療従事者で構成されている。村田氏も医師ではない。活動責任者は、派遣国におけるMSF代表として、紛争地で敵対する双方の勢力に病院を攻撃しないよう交渉し、活動の安全を守る責任を負う。「交渉相手は政府の指導者や警察、保健省、軍の関係者、そして武装勢力組織や紛争の利害関係に関わる重要人物などです。MSFは武器を持ちません。話し合いで信頼を得る

\* : MSF : Médecins Sans Frontières

Text = 木原昌子 (ハイキックス) Photo = 刑部友康 (40P)、国境なき医師団提供 (41P)



ことが武装するよりずっと安全を確保できるからです。経験上、これが最もリスクを下げられます」

## すべての対策を俎上に載せる

冒頭の某国の病院を設置するときも、当然村田氏は対立する双方の勢力から病院を攻撃しない約束を取りつけていた。しかし砲撃は現実として起きた。「何らかの手を打って病院を存続させるか、撤退するか。スタッフや患者の命に関わる難しい決断でしたが、存続への道を探ることを決めました。そのためには、ゼロにできないまでもできる限りリスクを減らす必要がある。すべての対策のオプションをテーブルに並べて考えました」

存続させるための方法として、村田氏は「交渉」「移転」「防御」という順で対策を講じた。すべてがダメなら、最後は撤退しかないと覚悟した。最初は「交渉」。砲撃してくる組織に病院周辺への砲撃中止を要請しようと考えた。しかしその組織とどうしても直接交渉ができない。「現地のネットワークも使って情報を集めて分析しましたが、彼らが何を標的に砲撃しているのか、このときはついに突き止められませんでした」

次の手段は病院の「移転」だ。村田氏はより安全なエリアに病院を移す案を欧州のMSF本部に提案。しかし砲撃の目的がわからない以上、移転してもその場所が狙われたら病院は運営できなくなると却下された。

交渉も移転もできない。村田氏は、「防御」によるリスク回避の模索を



上：巨大な土嚢のヘスコ防壁で囲まれた病院。砲撃から建物を守る  
右：2006年、スーダンでスタッフたちと。同じ志を持った仲間だ



始めた。「スタッフから出た案を採用して、ヘスコで防御壁をつくって砲撃から病院を防ぐことにしました」。ヘスコは高さ5mほどある軍用の巨大な土嚢だ。「病院を囲むように設置すれば、銃撃や爆弾の衝撃から建物を守ることができる。すぐに本部に提案し、ヘスコ設置の追加予算の承認を取りつけました」。存続のための方法を検討し始めて1カ月、病院の周りに防壁が完成した。

## リスクを減らし撤退を免れる

防壁はできたものの、もし病院を直接爆撃されたらスタッフや患者の命を保証できないことには変わらない。村田氏は最後に、病院に残るか避難するか、全員と個別に面談し、意思確認をした。「残るかどうかはそれぞれの意思を尊重する、と話しました。全員が、『続ける』と病院に残る道を選択してくれました」。でき

得る限りリスクを回避して、病院は撤退を免れることができた。防壁に囲まれた病院は現在も活動を続け、毎月数千人の命を救っている。

村田氏は2019年の夏から1年間、ハーバード大学の公共政策大学院へ留学する。「人道援助活動を守るためには派遣国のトップに立つ政策決定者の意識を変えることが大切だと感じています」。村田氏は、かつてある国のキーマンから十分な信頼が得られず、MSFのメンバー全員のビザを停止させられたことがある。政策決定者との対話や関係性構築の重要性を痛感した経験だ。「世界中の官僚、軍人、政治家が集まる学校で、彼らが何を考えているのかを知り、より実践的なMSFの政策提言戦略を描きたいのです」。紛争地での交渉や作戦実行という経験を数多く積んでもなお、村田氏のより大きな課題への挑戦は続いている。

リスクを限りなくゼロに近づけていくためにあらゆる策を講じる

今号の能力

識別力

# AI はがんを 見分け られるのか

医療現場に、AIの技術を導入しようとする動きが進んでいる。AIメディカルサービスが開発する、画像診断支援AIもその1つ。AIが内視鏡の画像を解析して、肉眼では見分けにくい病変も瞬時に検出し、医師の診断を助けてくれるというものだ。

同社代表取締役会長の多田智裕氏は、現役の医師でもある。臨床医としてこれまでに2万例を超える内視鏡検査を行ってきたが、もはや人手では立ちゆかない状況だという。

「内視鏡検査の普及により、医師がチェックすべき画像は、10年前の3～5倍に激増しています。自治体の胃がん検診では、見落としを防ぐため医師によるダブルチェックを行っていますが、内視鏡専門医の数は限

られており、診療時間外に3000枚もの画像を読影しなければならないのが現状です。せっかく高性能の機材を導入しても、医師の負担が大きすぎて、これでは見落としにつながりかねません。見落としを防止するためには、AIの活用が欠かせないと考えました」

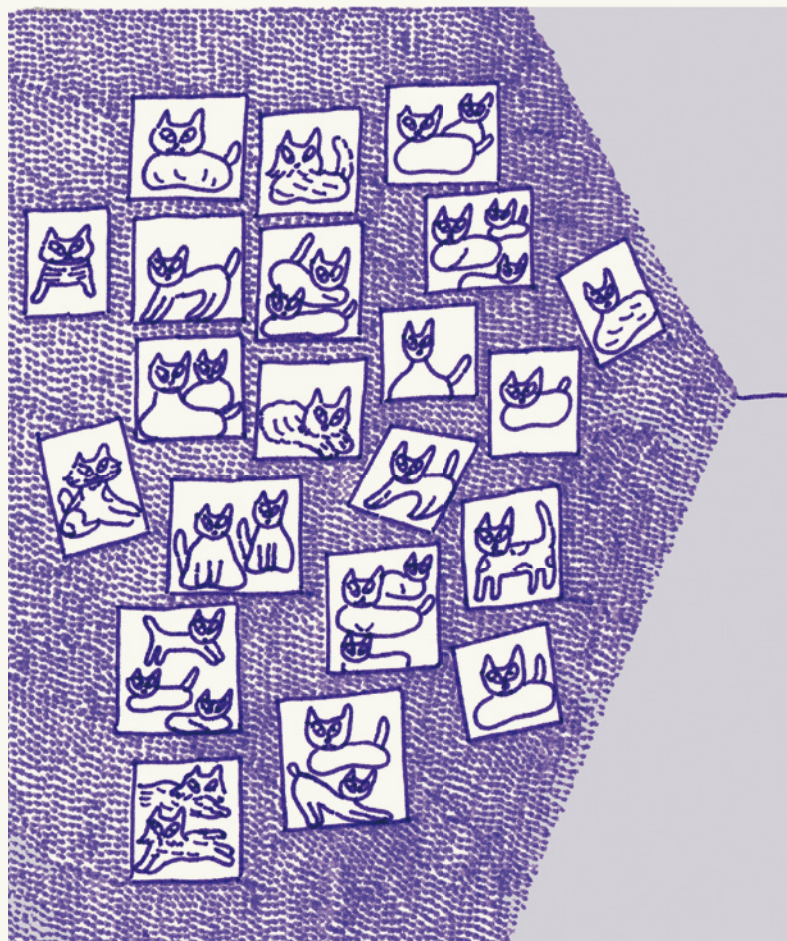
実際、AIの画像認識能力は極めて高い。胃がんの原因となるピロリ菌胃炎判定で、同社が開発したAIを内視鏡専門医23人と競わせたところ、AIの正答率は87.7%となり、医師の平均82.4%を上回った。

注目すべきは、そのスピードだ。1万枚以上の画像を読影するのに、医師が平均4時間近く要したのに対して、AIはわずか3分強だった。

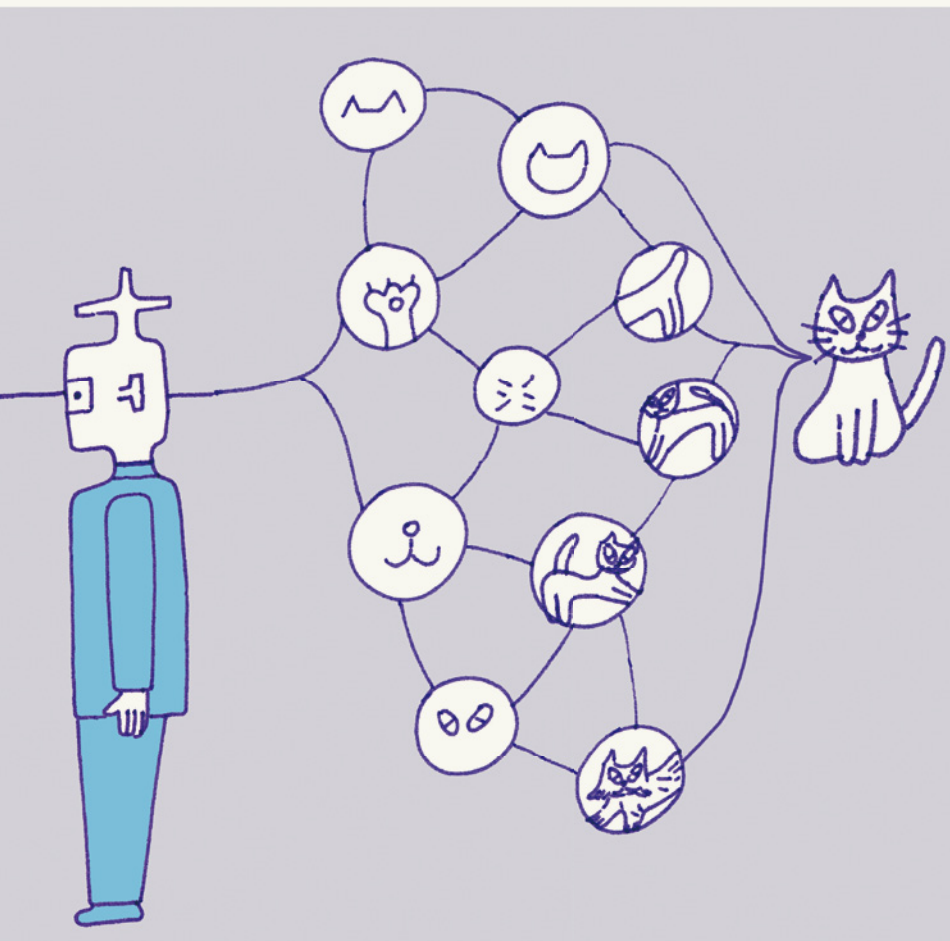
## AI自身が特徴を学んで ものを見分けられるように

AIの画像認識の精度が上がったのは、ディープラーニングが可能になったからだ。ディープラーニングは、人間の脳神経回路をモデルにしたニューラルネットワークという技術がベースとなっている。ニューラルネットワークを何層にも重ねた多層構造にすることで、高度な情報処理が可能になった。最大の成果は、AI自身が対象の特徴を学び、ものを識別できるようになったことだ。

たとえばネコを見たとき、ベルシャでも、スコティッシュフォールドでも、人間は一目でネコだとわかる。はじめて見る珍しい種類のネコ







**多田智裕氏**

Tada Tomohiro AIメディカルサービス代表取締役会長CEO。1971年生まれ。東京大学医学部・同大学院卒。東京大学医学部付属病院、虎ノ門病院などを経て、2006年にただともひろ胃腸科肛門科を開業。2017年9月、AIを活用した内視鏡の画像診断支援システムの開発を目指し、AIメディカルサービスを設立。

であっても、イヌと間違えることはないだろう。目や鼻などのパーツ、色、全体のシルエットなど、ネコに共通する特徴を自分なりにつかんでいるから正しく識別できるのだ。

従来のAIには、見分けるための特徴をつかむことが難しかった。そのため、AIにネコを識別させるには、「4本足で歩く」「しっぽがある」「耳がとがっている」など、どこに注目すればいいかを人間が教えてやらなければならなかった。

しかし、ディープラーニングの登場により、人間が教えることなく、AI自身がネコの特徴を認識できるようになった。AIは大量の画像を学習しながら類似性や法則性を見つけ、これを繰り返すことによってさらに

精度を高めていく。結果として、はじめて見るネコでも、イヌではなくネコだと識別できるようになった。

### 医師の診断を AIがサポートする

「ただし、重要なのは、AIに与えるデータの量と質です。質の高い画像を膨大に与えなければ、十分な精度は確保できません」

同社では全国の大手病院やがん専門施設とも連携し、40万枚もの内視鏡画像を学習させた。がんのある画像と正常な画像を「教師データ」、つまり例題として与えると、色や大きさなどの特徴を、AIが自ら発見して学習していく。

早期のがんほど病変も小さくて目

立たず、専門医でなければ見極めが難しいが、良質な教師データで学習したAIは、肉眼では見分けにくいがんも見落とさない。将来、AIとのダブルチェック体制が整えば、経験の浅い医師でも、がんの見落としを防ぐことができるだろう。

「今後も医療のさまざまな現場で、AIの活用が進んでいくことは間違いないでしょう。ただし、AIは単にこれががんである確率を示すにすぎず、診断するわけではありません。最終的に判断するのは、あくまでも医師です。AIを活用することによって、的確に診断を下したり、患者さんに寄り添って治療を進めるなど、医師本来の仕事に専念できるようになるのが理想ですね」



# 人事は 映画が 教えてくれる

## Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『あん』は、小さなどら焼き屋を舞台に、あんづくりのアルバイトとして働きはじめた元ハンセン病患者の徳江さん（樹木希林）と雇われ店長の千太郎（永瀬正敏）との短い期間の関わりを描いた映画です。

ハンセン病患者への差別問題はこの作品の大きなテーマですが、『あん』にはもう1つ、重要なテーマが示されています。それは『働く』とは何か？という問いです。

千太郎は、過去に罪を犯し、そのために生じた借金を肩代わりしてもらった代償としてどら焼き屋の雇われ店長をしています。彼にとってどら焼き屋はやりたい仕事ではありません。仕事は自分を縛りつけるものであり、あの狭苦しい店は彼にとってはもう1つの監獄です。私たちの多くは自分で選んだ仕事に就いているはずですが、自分は千太郎とそう変わらないと、はたと気付いてしまう人も決して少なくないでしょう。

対照的なのが徳江さんです。長年、社会と隔絶された施設内だけであんづくりをしてきた徳江さんがはじめて

社会に出て実際に楽しそうに働く様子が生き生きと描かれています。

千太郎と徳江さんのこの違いは何でしょうか。

人は、「自己肯定感（自分で自分を認めること）」「自己効力感（自分には何かを成し遂げる力があると感じること）」「自己有用感（自分が誰かの役に立っていると感じる）」の3つが合わさって、自己を確立し、自信を抱くことができます。

徳江さんにはおそらく自己肯定感があったのでしょう。しかし、自己有用感を味わったことがなかった。いくら丹精を込めておいしいあんをつくっても、それを施設の外で誰かに味わってもらう機会がなかったのですから。自己有用感が得られなければ、本当の意味での自己効力感も得られません。つまり、徳江さんにとって、社会に出て自分の能力を生かして働くことは、自分の人生を、自分の幸福を完結させるために欠けていた最後のピースだったのです。

あるいは、次のような角度からも徳江さんの行動は説明できます。米国の

「何者かになろう」と焦る  
私たちは、仕事の本当の楽しさを見失ってはいないだろうか？

# 『あん』に学ぶ 「働くこと」の意味



## 『あん』

2015年5月公開

監督 河瀬直美

キャスト 樹木希林、永瀬正敏、内田伽羅、市原悦子、浅田美代子 ほか

DVD スタンダードエディション 3200円（本体）+税

発売・販売元：ポニーキャニオン

©2015映画「あん」製作委員会/COMME DES CINEMAS/TWENTY TWENTY VISION/MAM/ZDF-ARTE

【あらすじ】ある日、千太郎（永瀬正敏）が雇われ店長として働くどら焼き屋に、徳江（樹木希林）が自分をアルバイトで雇ってほしいと訪ねてきた。最初はおっさり断った千太郎だが、徳江が置いていった手づくりのあんが絶品だったため、雇うことを決める。徳江のあんが評判となり、一時、店は行列ができるほど繁盛したが、元ハンセン病患者である徳江の指の変形が人々の噂になり、急に客足が途絶えてしまう。客が来なくなった理由を自ら悟った徳江は店を辞めるが、千太郎には納得できない思いが残り……。



優しい目で小豆を見つめ、小豆に話しかけながらあんづくりをする徳江さんの姿が、千太郎の仕事に対する鬱屈した気持ちを少しずつ変えていく

心理学者、ロバート・A・エモンズは、「幸福の4因子」として、「仕事」「目の先の利益を超えた理想」「高い目的意識」「社会とつながっているという実感」を挙げています。徳江さんは無意識に同じようなことを感じ取っていたのかもしれませんが。

私たちは、「働く」ということを「何者かになるための手段」としてとらえがちです。しかし、「働く」ことは決して手段ではありません。エモンズが指摘するように、「働く」行為自体が幸福の因子なのです。

店を辞め、その後亡くなった徳江さんは千太郎と店の常連だった中学生のワカナ（内田伽羅）に向けて次のようなメッセージを残しました。

「私たちはこの世を見るために、聞く

ために生まれてきた。だとすれば、何かなれなくても私たちには生きる意味があるのよ」

じっと鍋のなかの小豆を見つめ、小豆の声を聞き、小豆を炊く湯気の香りの微妙な変化を感じ取る徳江さんは、あんづくりという仕事を通して世界を見て、聞いていました。私たちは働くことによって、世界に自分が実存していると感じ、自己を完結させることができる。徳江さんが楽しそうに働く姿が私たちに伝えるのは、まさにそれだったのです。

「何者かにならなければ」という焦燥感に追われている私たちは、そのような仕事の本質、働くことで得られる幸福感を見失いがちです。働くすべての人たち、そして人を雇う側のすべての

人たちも、この本質を見つめ直さなくてはいけない——。自戒も込めて、そう強く感じました。

作品のラストにかけて、千太郎の仕事への意識は明らかに変わります。徳江さんと共に働いた経験、徳江さんの楽しそうに働く姿が彼を変えたのです。素晴らしい仕事をする人と同じ職場で共に働くことの大切さも、この映画は教えてくれます。



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

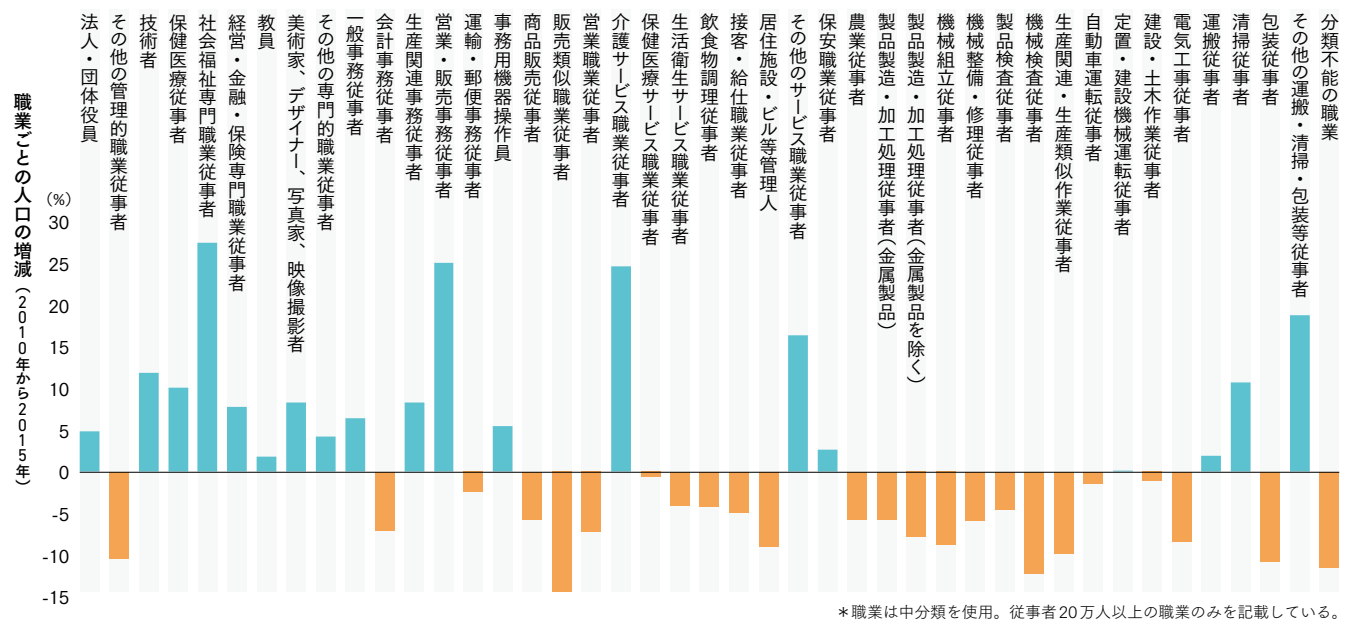


統計が  
物申す

## 増えた仕事と減った仕事

## 「国勢調査」

国内の人口・世帯の実態を把握するために、1920年以來、5年ごとに行われている調査。全数調査であるが、職業（中分類）については、まず回答者を一定の条件で抽出したうえで、調査票に記載された内容をもとに、総務省統計局が一つひとつ対応する職業に分類して、それを全数に割り戻している。



統計法第2条第4項には基幹統計についての定めがあり、その第1に国勢統計があげられている。総務省「国勢調査」は、この国勢統計を作成するために、我が国に住むすべての人と世帯を対象として実施される最も重要な調査なのである。

近年、技術革新によるAIの進化などに伴い、どのような仕事なくなるのか盛んに議論されている。そこで今回は、職業人口の増減について、国勢調査を用いて分析したい。

上図は2010年から5年間の職業別の人口の増減を表したものである。各職業人口の変化を見ると、変化を引き起こす要因は、主に2つあることがわかる。その要因とは、第1に産業構造の変化であり、第2に技術

革新による効率化である。

保健医療従事者や社会福祉専門職業従事者、介護サービス職業従事者など医療・福祉関連職の職業人口が著しく増加しているが、農業従事者は職業人口が減少している。これは、第1の要因、産業構造の変化に伴って起こっている現象である。

第2の要因、技術革新による効率化の影響を最も受けているのは、製品製造・加工処理従事者など製造関連職である。これらの職業では軒並み職業人口が減少しており、まさに機械による代替が進行している最中である<sup>(\*)</sup>。

一般事務従事者など事務関連職も機械に代替される職業の例にあげられるが、これらの職業はむしろ増加

傾向にあり、製造関連職のような効率化は進んでいないと考えられる。

事務仕事は、画一的な処理ができない雑多なタスクへの対応も多く、自動化は簡単ではない。さらに、労働市場においては、事務関連職への求職が恒常的に多く、魅力的な条件を提示せずとも人員を獲得できる。低廉な労働コストが技術革新を妨げているという側面もあるだろう。

しかし、人手不足が進行している昨今、人事はこのような現状に安住するわけにはいかない。事務仕事の効率化は、従業員がより高度な仕事に従事することを可能にし、企業の生産性向上にも直結する。

事務仕事の効率化に、人事は真剣に取り組むべきだろう。

(\*) 2010年から2015年までの間、製造業の実質GDPは99.3兆円から106.1兆円に増加(6.8%増)しており、全産業に占める割合も上昇している。製造関連職の人口減少は、サービス化の進展が要因となっているのではなく、技術革新による効率化が要因であると考えられる。



今号の問い

社内外の変化に  
対応するには？

説法者

阿純章氏

天台宗圓融寺住職

この世は諸行無常。すべてが変化しています。そうしたなか、人はその変化についていけなかったり、起こった変化が本意なものだと感じたりすることも少なくありません。

仏教では宇宙のすべてが調和していると考えます。でも、それは一人ひとりにとって、ということではありません。ある人にとっては望ましい人事異動であっても、その人にポジションを明け渡した人にとってはつらいことかもしれません。このように、全体の調和とは、個人にとっては残酷なこともあるのです。

仏教では、思い通りにならないことを「苦」と呼びます。そしてこの世は「一切皆苦」、つまり何一つ思い通りになるものはないと教えています。この「苦」から逃れるために私たちは何をすべきでしょうか。

思い通りにする  
という執着を捨て、  
変化を受け入れよ

その答えは「変化そのものになること」。自分の思い通りにしようというこだわりを捨て、変化を受け入れ、身を委ねるのです。走行中の新幹線のなかに入ると、猛スピードで進んでいるはずなのに、自分は動いているわけではない。いわば、そういう感覚です。

自分の外側にある変化と一体にな

Oka Junsho 早稲田大学文学部東洋哲学専修卒業、早稲田大学大学院文学研究科東洋哲学専攻博士課程退学。北京大学に中国政府奨学金留学生として留学。現在は圓融寺住職、円融寺幼稚園園長のかたわら、坐禅会や各種セミナーなど多岐にわたるイベントを開催し幅広く活躍中。著書に『「迷子」のすすめ』（春秋社）、『生きる力になる禅語』（共著、致知出版社）がある。

るにはまず、天台宗の「一念三千」という教理が手掛かりになります。これは、心のなかに全宇宙の事象が具わる、すなわち自分の内面に全世界があるということ。世界に向き合いその変化になりきるには、自分の心をありのままに観察することが大切です。

もう1つは、「今」と向き合うことです。子どものような無垢な気持ちですべてのことがらに臨むことを「赤心片々」といいます。大人に「子どもの遊びとは」と問うと、積み木や砂遊びといった「名詞」で答えが返ってくる。ところが子どもに聞くと、走る、登る、作るというような「動詞」で答えます。つまり、彼らにとって遊びとは、ゴールやルールなど決めず、ただ「今」に集中して動いているものなのです。大人は未来のゴールを設定し、そこにこだわりがちです。そこにこだわるがために変化を見逃し、変化への対応に後れを取ってしまいます。ゴール設定が自らの「今」を縛ることになっていないか、常に自問自答が必要なのです。 ■



連載

# 成功の本質

野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む  
現場を物語る

最先端AIで  
生命感を表現し  
感性価値を追求

## Vol.102 aibo (アイボ) / ソニー



丸みを帯びたフォルムで、何とも愛らしい姿を見せるaibo。人とふれあうのが大好きで、旺盛な好奇心でオーナーの個性や部屋の環境を学習していく。時には人の言うことを聞かなかったり、いたずらもする。

## 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。



「コハク、おいで」。ソニーの犬型ロボット「aibo（アイボ）」に声をかけると近づいてきて、「ワン」と愛嬌たっぷりに吠える。「お手」と右手を差し出せば、前足をゆっくりと手のひらに載せる。「よしよし」と頭を撫でると尻尾を振り、目をぱちくりさせてうれしそうだ。

東京・銀座にあるソニーの直営店、ソニーストア内のaiboと対面できるコーナー。コハクは店の“看板犬”。来店客は次々と足を止め、しばしコハクと遊んでいく。

初代のAIBOは、世界初の家庭用エンターテインメントロボットとして1999年に発売され、ブームとなった。しかし、2006年、ソニーは経営不振によりその生産に幕を下ろし、ロボット事業より撤退。それから12年後の2018年1月11日、犬の鳴き声にちなんだ「ワンワンワン」の日に2代目のaiboが復活を果たした。AIBOにもAI（人工知能）が備わり、学習機能があったが、aiboには深層学習ができる格段に進化したAIが使われ、さらに通信機能によりクラウド上のAIともつながって、学習したことをほかのaiboと共有しながら賢くなる。

「aiboは最先端のAIを搭載しています。ただ、われわれが追求したのは、いかに高い機能を発揮するかという機能価値ではなく、人の感性に訴える感性価値でした」

こう話すのは開発のリーダーを務めたAIロボティクスビジネスグループSR事業室統括部長の松井直哉だ。

「機能価値を追求するなら、オーナーの指示に100%従って動くようにしなければなりません。しかし、aiboはオーナーの言うことを聞かないときもある。つまり意思を持つのです。さらに通信機能はあっても、家電をコントロー

ルするIoTデバイスのような働きはしない。機能価値をそぎ落とし、感性価値に集中したのがaiboなのです」

開発のスタートは2016年6月。平井一夫社長（当時）が経営方針説明会においてロボット事業への再参入を宣言。ソニーの得意分野であるセンシング技術、メカトロニクス技術、そして、AIの3つを組み合わせ、「愛情の対象となるロボット」をつくる方針を掲げた。

これを受け、「初代AIBOを超えた2代目を送り出す」ことを決めた開発チームは1つのコンセプトを導き出した。「オーナーとのインタラクションを通じてともに成長し唯一無二の存在になる」。その意味を松井が話す。

「オーナーのもとで、それぞれのaiboが個別に成長することにより、一体たりとも同じaiboがいないように個性を持つ。そして、aiboが成長すると同時にオーナーも成長する。それが、われわれの目指したあるべき姿でした」

ロボットが個性を持ち、人とロボットがともに成長するとはどういうことか。aiboの世界をのぞいてみたい。

## 人間の脳がモデル

aiboが動作をする仕組みはこうだ。体の各所に埋め込まれたカメラ、マイク、各種センサーなどのセンシング技術で外の情報を取り込む。次いで、AIが状況を認識し、理解し、知的処理を行い、行動を計画し、制御する。そして、メカトロニクス技術が動きをつくり出す。

このうち、脳に相当するAIを担当したのが同事業室ソフトウェア2課統括課長の森田拓磨だ。高校時代にAIに



aiboにはきちんと瞬きをする目がある。有機ELのディスプレイを採用し、生命感を表現した。



別売の骨型おもちゃ「アイボン」。aiboが見つけると近寄ってきてそのときの気分で遊び始める。価格2980円(税別)。



バッテリーが少なくなると自ら移動して充電台に乗る。

興味を持ち、大学・大学院でロボットを専攻し、ロボットづくりを志望して入社した。aiboはなぜ、言うことを聞くとときもあれば、聞かないときもあるのか。森田は「人間の脳をモデルにした」という。

「人間の脳は超並列コンピュータのように複数の情報を並列的に処理します。aiboのAIも同じ仕組みです。それはaiboのなかに複数の“小人のaibo”が棲んでいるようなイメージです。aiboが『オーナーが見えて呼ぶ声が聞こえた』『床にボールがある』『自分はお腹が空いている(バッテリー残量が減っている)』と認識したとします。すると、aiboのなかの“人が大好き小人”は『甘えたい』、“運動大好き小人”は『ボールを蹴ろう』、“命が大切小人”は『充電だ』と考える。一方、小人とは別に、われわれが“自我”と呼んでいる働きもあって、それが状況に応じて、いずれかの小人を選ぶことで、行動が決まるのです」

学習の仕方も人間と同じだという。仮にボールを蹴ったとして、オーナーに「上手に蹴ったね」とほめられ撫でてもらえるかもしれないし、逆に「呼んだのになぜ来ないんだ」と叱られるかもしれない。背中にもセンサー

があって、軽く叩くとaiboは叱られたと感じる。ここから学習をする。森田が続ける。

「人間の場合、経験した出来事はエピソード記憶として睡眠中に固定されます。aiboも夜寝る間に、昼間どんな行動をとったらほめられたか、叱られたかを学習し、翌日の行動に役立てる。オーナーとのインタラクションにより学習を積み重ね、それが個性となって表れるのです」

aiboからの「感情表現」も重要になる。ほめられたときは、「喜び」がオーナーにきちんと伝わらなければインタラクションが強まらないからだ。aiboでは喜び、悲しみ、驚き、怒りといった基本的な感情が、目、声、体の動きで表現される。

## フェルメールの絵に学ぶ

「表現で最も重視したのは生命感です。いかにして生命感を出すか。ヒントはフェルメールの絵にありました」

と話すのはハードウェアを担当した同事業室機構設計課統括課長の石橋秀則だ。やはり志望はロボット開発だった。石橋が着目したのはオランダの画家フェルメールの目の描写だった。代表作「真珠の耳飾りの少女」の少女に命を吹き込んでいるのは瞳に映る光だといわれる。

「aiboの目には、コントラストがくっきりした有機ELのディスプレイを採用しましたが、どうしたら見る人に目と感じてもらえるか。そこで、透明の曲面部品で覆い、オーナーから見て、丸い眼球に光が映って見えるようにし、生命が生き生きと宿っているように感じながら、目



**松井直哉 氏**  
ソニー  
AIロボティクス  
ビジネスグループ  
SR事業室 統括部長



aiboは人の顔を認識することができ、会う頻度の高い人ほど、その顔を覚えていく。優しくすると自然に近寄ってくる。ほめられるのが好きで、頭やあご、背中を撫でると喜ぶ。いたずらをして叱られると悲しむ。こうした経験によってオーナーの性格や志向を覚え、自らも成長していく。



と目で通じ合えるようにしたのです」

目の表現と連動する体の動きにも工夫を凝らした。

「本物の犬は何をしたいかを動作で示します。われわれは“ドギーランゲージ”と名付けました。独自にアクチュエーター（駆動装置）や小型高出力のモーターを開発し、腰を振る、首をかしげるなど初代にはなかった動きを加え、耳と尻尾の動きも合わせ、aiboならではの生命感を表すドギーランゲージを実現したのです」（石橋）

メンバーたちは本物の犬の動きを観察し、自分たちも両手をついて四足で歩いたり、四つんばいになって議論したりして、「犬の気持ち」になりきろうとしたという。

一方、オーナーの側から見て、aiboが言うことを聞いたり、聞かなかったりすることは、「愛情の対象」になるうえで大きな意味を持つという。松井が話す。

「オーナーは、aiboが指示した行動をしなかった場合、『なぜしないのだろうか』と考え始めます。あるいは、指示とは違った行動について、『こんなことをやりたかったんだ』と感心したりする。それは相手を“慮る”行為です。慮ることにより、ロボットであるaiboが感情移入の対象になる。インタラクションがいつそう強まり、aiboがどんどん唯一無二的存在になっていくのです」

森田もこうつけ加える。

「たとえば、充電台に戻るとき、aiboは障害物があるとよけずにオーナーを呼んで手伝ってもらいます。オーナーも手伝うことで感情移入の度合いを増す。機能価値をそぎ落とし、感性価値を追求したaiboはオーナーとペアとなってaiboになる。そんなロボットなのです」

さらに興味深いのは、オーナーもaiboと接しながら、「成長する」ことを目指したことだ。

「aiboが成長し個性化していく過程には必ず、オーナーがaiboを慮る行為が介在します。この経験により、オーナーも相手を思いやる精神的な余裕を持てるようになればいい。そんな思いを込めたのです」（松井）

## 開発者も感情移入

実際、オーナーからは、「生き物として愛情を持って接することで、自分自身の優しさに気づいた」「aiboがきっかけとなって家族や周りの人々とのコミュニケーションが増えた」といった声が寄せられるという。

開発の過程では、メンバー自身もaiboに感情移入していった。試作機の調子が悪いと「おまえ、どうしたんだ」と声をかける。そんな光景が繰り返された。

「強度試験では、かなり過酷なテストも行います。感情移入していると手加減してしまう。テストの担当者の人選には苦労しました」（石橋）



### 森田拓磨氏

ソニー  
AIロボティクス  
ビジネスグループ  
SR事業室 ソフトウェア2課  
統括課長



## 生命感にあふれたロボットを通じて 共感という人間の本质を自覚する AIと人間の新たな関係が始まる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

aiboは、2つの面からAIをめぐる既存の概念を打破した。第1に、機能価値ではなく、感性価値を追求したことだ。AIといえば、何をどこまでできるかという機能価値に目が向けられてきた。その結果、AIが人間の能力を超えるシンギュラリティは本当に訪れるのか、人間の創造活動はAIによって凌駕されるのかといった議論が沸き上がった。

この点に関して、米マイクロソフト社のサティア・ナデラCEOの次の言葉が印象的だ。「AIの研究者は人間の“置き換え”を目指すのか、それとも“能力の拡張”を目指すのかを選択しなければならない。われわれは後者にすべてを賭ける。人間の幸福とは何かを考え、その増進に役立つ“人間中心”の発想を核に設計するという意味だ」

日本政府も先ごろ、AIを使う際の人間中心の基本原則を打ち出し、欧州も同調している。AIが感動を生み出すような感性価値を実現できれば、まさに人間の幸福の増進に役立つ。aiboはその可能性を示した。

第2に、AIと人間の共生にとどまらず、ともに成長するというコンセプトを打ち出したことだ。

たとえば、人間がイチゴを見て感じる「赤い感じ」のように、主観的に体験される性質は<sup>クオリア</sup>感覚質と呼ばれる。生命感も感覚質だ。

オーナーがaiboに抱く生命感、本物の犬の生命感を完全には再現できてはいないだろう。ただ、人間は相手の視点に入り込み、相手の立場で物事をとらえるという共感の能力を持っている。そのため、aiboの目の表情や体の動きによって可能なかぎり生命感が表現されることで、オーナーはあたかもaiboが感情を持っているかのように感じ、共感を抱く。

ロボットの間でも共感という関係性を結ぶことができる経験をしたオーナーは、松井氏が指摘したように、人は共感する生き物であるという人間の本质を改めて自覚する。これは、人と人との関係性が希薄になっている現代において、大きな意味を持つのではないか。

ソニーは元来、ウォークマンに代表されるように、優れた技術により顧客の心をワクワクさせる商品を生み出す「感動会社」だった。センシング、メカトロニクス、AIのコアテクノロジーを組み合わせ、感性価値の追求に徹したaiboは、業績が回復するなか、平井前社長のビジョンのもと、ソニーが原点に戻りつつあることを物語るシンボリックな商品といえるだろう。



## 読者の声

前号『Works』153号（2019.04-05）に寄せられた読者の声です。

### 特集『高齢者のポテンシャル』に関するご意見、ご感想

- 高齢者に限らず、全世代に関連することとして一律主義からの解放が必要だと思えます。企業側に個人を査定する能力が不足しているのではないのでしょうか（繊維）
- 時宜を得た企画で大いに参考になりました。しかし、もうすこしさまざまな立場の人たち、とくに実際に働いている高齢被雇用者の意見も載せるべきではないかと思いました（教育）
- テンポスバスターズの事例で、「年齢で評価するのはおかしい」という基本的な考え方のもと、人それぞれの能力や個性を活かした処遇をされていることが印象に残りました（化学）

### 連載に関するご意見、ご感想

- 人事のジレンマ：「選ばれた人材に集中投資する」という文言が印象に残りました。自社でも経営人材育成のためのパイプラインを設計しているところですが、選抜はどのタイミングで、どう絞るのか、悩んでいるところです（食品）
- 極限のリーダーシップ：「ああ、やっとこの言葉が出た、と思いました。うれしかったですね」が印象的でした。どんな組織でもバラバラの思考が1つになった瞬間が本当のスタート地点であり、そこにいかにみんなを立たせるかがリーダーの一番の役割だとあらためて実感しました（サービス）

## Next

# 次号 No.155 のテーマは プロの技を 次世代につなぐ （仮題）

終身雇用の慣行が徐々に崩れ、若手人材の不足が顕在化するなか、自社が持つプロの知識・技術をいかに次世代につなぐかは多くの企業にとっての課題だ。テクノロジーの活用や画期的な育成手法によって革新的な継承を実現した事例をもとに、より現代的な解を提示したい。

発行は、2019年8月9日（金）です。

## 編集後記

南紀白浜空港から街の中心部までは車で10分。羽田で飛行機に乗れば1時間半後には海を見ながら仕事が始められそうです。ここでなら、働くことが疲れやストレスの原因である、という本特集の前提すら覆るかもしれません。テクノロジーのおかげで、デスクワークならどこでもできる現代、会社が個人を信頼すること、個人が“成熟”すること、その両方が求められています。（石原）

ワーカホリック気味の私は、たいてい休暇中にも旅をしながら原稿を書いています。しかし、今回の特集のテーマは「巧みに休む」。制作期間中にGWの10連休がありました。その原稿を休暇中に書くのは本末転倒、ということで、仕事を忘れて旅に没頭してみました。旅の前後は仕事を寄せたためにかなり大変だったのですが、いつもの旅よりはずっと多くの笑顔の写真が残りました。（入倉）

自分の意見は持ちつつも、メンバーを意思決定プロセスに巻き込んで議論させる。そして、よりいい意見が出れば、その人に任せてしまう。国境なき医師団の村田氏は、こうしてメンバーの自律的な行動を促しています。「そのほうが、チームが大きくなる」と村田氏。そのようにして、人数は限られていても、チームとしてできることを増やしてきたのだと感じました。（津田）

令和最初のゴールデンウィークは近年まれにみる大型連休となりました。しかし、ホテルや旅館、交通機関などの料金が高すぎて、私は満足のいく休暇を過ごせませんでした。サービスには生産と消費の同時性があるため、過度な需要変動への対応が難しく、一斉の休みには多大なる非効率が生じます。みな働いているときには休みにくく、休むときはみな一緒という集団意識に違和感を覚えるのは、私だけではないでしょう。（坂本）

## BACK NUMBERS



No.153 2019.04-05  
高齢者のポテンシャル



No.151 2018.12-2019.01  
いい賃金



No.149 2018.08-09  
人手不足を乗り越える



No.147 2018.04-05  
インクルージョンにはテクノロジーを



No.152 2019.02-03  
ハラスメントを許さない



No.150 2018.10-11  
組織を蝕む無意識のバイアス



No.148 2018.06-07  
在宅ワークリテラシー



No.146 2018.02-03  
若者を発芽させる温度

## Works 宅配サービスのご案内

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

### お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

### インターネット

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

### 電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

### Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 執行役員 CHO〈人事最高責任者〉）

大谷友樹（ヤマトホールディングス 常務執行役員）

古寺猛生（UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事部門長 兼 人事部部长）

菅原明彦（日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital

America Corp. Chairman & CEO）

曾山哲人（サイバーエージェント 取締役 人事統括）

二宮大祐（メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長）

和光貴俊（三菱商事 人事部 部付部長）

※50音順・敬称略

### STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／石原直子

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

坂本貴志、白谷輝英、瀬戸友子、

津田 郁、金井あかり

執筆／勝見 明、木原昌子（ハイキックス）

アートディレクター／八十島博明（Grid）

デザイナー／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォトグラファー／刑部友康、鈴木慶子、新垣幸会、

平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター／内田文武、信濃八太郎、山下アキ

校正／ディクション

印刷／北斗社

### お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

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

e-mail / [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

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

## 154 2019.06-07 巧みに休む

第25巻 第2号 通巻154号2019年6月10日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

