



CHUBU ASSOCIATION OF CORPORATE EXECUTIVES

新たな雇用像から考える 企業価値の向上

令和2年3月



中部経済同友会
雇用の未来検討委員会

【要 旨】

従来、日本経済は終身雇用、年功序列、60 歳定年などの仕組みに支えられ、製造業を中心に高い生産性を維持してきた。しかし、情報通信技術の加速度的進展などにより「ものづくり」が新興国へとシフトし、同時にそれが少子高齢化による生産年齢人口の減少と相まって国内の産業構造を大きく変化させてきた。

この 20 年間、先進国の給与は大幅に増加しているにもかかわらず、日本では 9%減少している。また、世界の上場企業の時価総額ランキングでは、1989 年にトップ 50 社の中に 32 社ランクインしていた日本企業が 2018 年ではトヨタ自動車 1 社のみになっている。生産性については、その定義を一人当たりの GDP(名目)とするならば、日本の生産性は世界第 26 位であり日本企業の弱体化が示唆される。本来ならば、日本企業は新しい生産性の定義を早い時期に示し、改革を推し進めるべきではなかったか。

確かにここ数年、係る危機感を受けて働き方改革が政府主導で行われてきたことにより、残業時間の削減に加えて、時短勤務や休暇制度が整い、その取得率も上がっている。しかし、世界各国の企業を対象に実施された米国ギャラップ社による従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が非常に低く米国の 33%に比して 6%にとどまり、139 カ国中 132 位である。

言うまでもなく、国の経済力の源は企業の収益であり、それを向上させるのは従業員の力である。社会の多様化が進み、人口減少が続く時代にあたって、優秀な人材の確保と育成ができるかどうか、入社した人材が高いエンゲージメント（仕事への共感性・熱意）をもって仕事に向かう風土を醸成できるかどうかは、これまで以上に企業の将来を決める重要なファクターとなろう。企業の生産性の高さは人材の確保に直結する。なぜなら、生産性の差が給与、待遇、オフィス環境など魅力を生むことになるため、生産性の高い企業が自ずと人気の企業となるからである。

働き甲斐やエンゲージメントを高めるためには、人事制度やツールの整備は不可欠だが、それらを十分に運用し得る風土がなければ、制度は機能不全に陥る。本報告書は、二つの講演会からの気づきや学びをベースに大企業、中小企業、第二創業企業などからエンゲージメントを高める事例をまとめている。これまでの価値観が大きく変化している時にあって、経営者の視点や姿勢に大きな転換が迫られているように感じている。本報告書が働き方改革に少なからず疑問をもちながら、新しい経営ステージを模索している経営者に少しでもヒントとなれば望外のよろこびである。

【概要】新たな雇用像から考える企業価値の向上 雇用の未来検討委員会活動報告

1) 背景

- ◇企業を取り巻く雇用課題はますます複雑化・多様化している。
 - 日本企業の相対的競争力低下、生産年齢人口の急減
 - 第4次産業革命による雇用への影響
- ◇企業は雇用機会を単に提供する存在ではなく、地域経済に活力を与える存在でありたい。
その中心は「人」であり、いかに人材を確保し、この時代を切り拓く人材へと育成するのか、その責任は大きい。

日本企業の特徴と課題： 長時間働くが、世界で最も熱意(エンゲージメント)が低く、労働生産性も低い

【日本的雇用慣行の歪み】

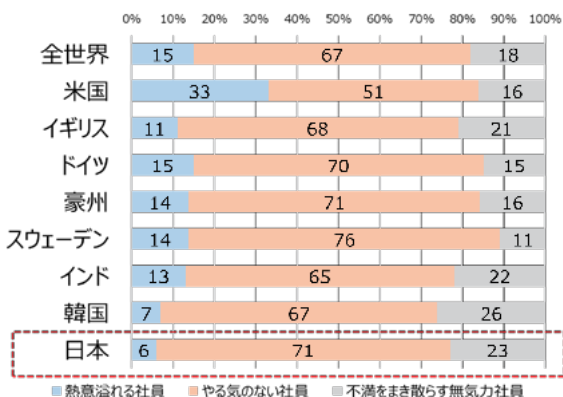
戦後確立された雇用慣行が、多様な人材が活躍する上での弊害として顕在化している
ー 終身雇用、年功序列、ジェネラリスト型雇用、新卒一括採用

【低い労働生産性】

労働生産性は他の先進国と比較し、殆どの産業分野で劣位

【低い従業員の意識】

熱意溢れる社員はたった6%（139カ国中132位） ※出典元：GALLUP「State of the Global Workplace2017」



【調査の質問 ギャラップQ12】

- 職場で自分が何を期待されているのかを知っている
- 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている
- 職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている
- この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした
- 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれている
- 職場の誰かが自分の成長を促してくれる
- 職場で自分の意見が尊重されているようだ
- 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる
- 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている
- 職場に親友がいる
- この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた
- この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった

働き方改革は長時間労働是正／余暇創出に成果も、仕事への熱意の解決策にはなっていない

2) ありたい未来の仮説と報告書の目的

【仮説】「雇用のありたい未来(方向性)」

日本企業の雇用課題を経営者側と従業員側それぞれの意識を鑑みながら、双方にとって有益な関係となる方向性を整理・図解した（右図）。

※社会環境／技術革新の潮流を踏まえた方向性。
業種業態、成長ステージ等によって差異あり。

【本報告書の進め方と目的】

- ◇従業員の意識を高める取組みは、改善の余地が大きく重要性も非常に高い。
- ◇委員会では特に「従業員の意識に働きかける取組み」に着目し、有識者の講演会、企業訪問(製造業中心)を通じ研究を進めた。
- ◇企業価値向上に向け真正面から雇用課題に向き合うヒントになれば幸いである。



3) 有識者講演会／視察企業からの学び

青野慶久氏(サイボウズ社長)

社員の多様性を活かす三要素(三位一体)

制度	ツール
100人100通りの人事 公平性より個性を重視 ⇒幸福度を高める	多様な人事制度を 担保するITツール (モバイル、情報共有)
風土 多様な働き方を実現する風土 サイボウズの場合は「公明正大」「自立と議論」	

前野隆司氏(慶應義塾大学大学院SDM研究科教授)

イノベーション＝多様な人の「協創」 協創の条件は、「幸福度の条件」と等しい

	協創	幸福度
因子①	創造性	自己実現と成長
因子②	つながり・協働	つながりと感謝
因子③	ポジティブマインド	前向きと楽観
因子④	独自性	独立と自分らしさ

【視察企業で検証】①制度とツール、②風土、③従業員の意識への取り組み

	制度とツール	風土	従業員の意識への取り組み
製造業 デンソー (愛知県刈谷市)	・テレワーク／モバイルワーク環境 ・権限移譲(決済階層減) ・学び直し支援制度	・社長と社員各層の対話 ・各部署内で風土改革を議論 (人事部は裏方)	・「働きがい革新課」の新設 (制度改革から意識改革へ) ・働きがい高める要素の分析 ・1on1ミーティングの導入
製造業 テルミック (愛知県刈谷市)	・至る所にIT導入し無駄排除 ・外回りしない営業 ・他業界出身の女性でも即戦力になれるツール／マニュアル整備	・なんでも「見せる化」 (ITツールとオフィス環境で実現) ・成果と報酬のバランス追求	・営業成績は遊び心で (カジノ風にリアルタイム表示) ・ここで働きたいと思うオフィス (若い女性の目線を徹底重視)
製造業 ディスコ (東京都大田区)	・全ての社内業務と社内取引に 社内通貨Willの交換が発生 (個人別管理会計制度)	・大企業病脱却のための行動規範 DISCO VALUESを制定 ・Willにより権限と結果責任を 与え、内的動機を刺激する	・Willによる個人事業主思考 ・業務が値付けされることで、人と 仕事の「価値と感謝」が見える化
農業法人 浅井農園 (三重県津市)	・センサー導入等属人性を下げる ・気軽な欠勤と補充(システム化) ・自動収穫ロボの実証実験 (研究企業としてパート依存脱却)	・多国籍／価値観のぶつかり合い ・トップの影響力を薄めるチーム制組織 ・チームリーダーは役職ではなく役目 (フラットな組織)	・新たな農業を志す農学士に 仕事の内容で応えている (ビジョンとやりたいことが一致) ・リーダー経験でリーダーシップ醸成

4) 経営者(層)の皆様へ

【イノベーションと生産性向上を

もたらす人材】

- ✓ 多様な人材
- ✓ 熱意ある人材 (内発的動機付け)

【多様な人材が集う職場が

活きるコミュニケーション】

- × 多くを語らず
- コミュニケーションの量と質、『聴く力』

【経営層がまず意識して取り組みたいこと】

1. **夢や目標を実現するために、従業員と理念やミッションを共有する**
 - ・仕事と個人のベクトルを合わせるためのチームづくり
 - ・仕事にゲーム感覚を加えることで、仕事を楽しむ環境づくり
2. **コミュニケーションを密にする**
 - ・個人のモチベーションの源泉を探り当て、個を尊重した制度の運用やミッションの付与
 - ・情報のオープン化・見える化
3. **制度を運用するために必要なツールへ投資する**

目 次

1. はじめに	P1
1－1. 背景	
(1) 日本の存在感の低下	
(2) 社会の変化	
1－2. 日本企業を取り巻く課題と雇用の未来像	
(1) 日本企業の特徴と課題	
(2) 第4次産業革命がもたらす雇用の方向性（多様性、共創、能動性）	
(3) 経営者と従業員の意識から捉えなおした「ありたい未来像」	
1－3. 本報告書の目的	
2. 研究活動からの学び	P8
2－1. 講演会からの学び	
サイボウズ株式会社 代表取締役社長	
青野 慶久 氏	
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科教授	
前野 隆司 氏	
2－2. 視察企業からの学び	
株式会社デンソー 人事部働きがい革新課 (愛知県刈谷市)	
株式会社テルミック (愛知県刈谷市)	
株式会社ディスコ (東京都大田区)	
株式会社浅井農園 (三重県津市)	
3. おわりに	P15
4. 謝 辞	P16
<参 考 資 料>	
雇用の未来検討委員会 活動記録	P17
活動記録詳細	P20
雇用の未来検討委員会 委員名簿	P28

1. はじめに

1-1. 背景

日本の競争力が相対的に低下している中で、日本国内では生産年齢人口の急減、世界では第4次産業革命による雇用への影響など、企業を取り巻く環境はますます複雑化・多様化している。

企業は、地域社会に対して単なる雇用機会を提供するだけでなく、地域経済に活力を与えるという重要な役割を担っている。その中心には人があり、いかにこの状況下で人材を確保し、更にはこの時代を切り拓く人材を育成していくのか、企業の課題は大きい。

(1) 日本の存在感の低下

2020年の東京オリンピックを控え世界における日本の注目度は増している。2019年のラグビーワールドカップでの日本チームの活躍やフィギュアスケート、卓球、バドミントンなど、昨今の日本選手の活躍には目を見張るものがあるが、日本経済や日本企業の国際社会における位置付けは平成期に大きく低下しており、現在でもその状況が改善されているとは言い難い。

たしかに、図1-1のとおり国内経済は2012年末から景気回復期に入り、実質GDPは1%近傍で緩やかながらも着実な成長が確認されているが、世界の実質GDP成長率は概ね3%台半ばで推移している。2019年10月に示されたIMFの世界経済見通しによれば、日本の経済成長率は最低水準にとどまっており、成長率の相対的な低さは「日本経済が世界の中で縮み続けている」ということと同義と考えられる。

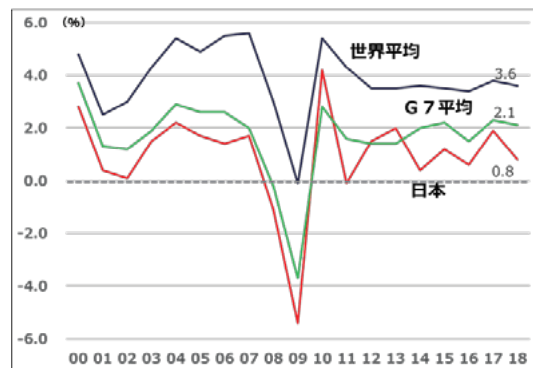


図1-1. 実質GDP推移(IMF2019)



図1-2. 家計・企業の所得分配率
(出所)ニッセイ基礎研究所「消費の現状と展望」

企業業績に目を転じれば、2018年度の東証一部企業の利益は過去最高水準となり、日経平均株価も2020年1月末現在で2万3,000円台を記録している。しかし、毎年発表される米国の経済誌Fortuneの「Fortune Global 500」2019年版において、上位500社にランクインした日本企業は52社¹にとどまり、100社を上回っていた1990年代前半の水準からは大きく後退している。また、世界の時価総額ランキングのベスト50においても、1989年(平成元年)に日本企業32社がランクインしていたものが、2018年(平成30年)には1社になる等、世界における日本企業の存在感が大きく低下してしまったことは否定出来ない事実であろう。

日本経済が相対的な低成長で存在感を低下させる中、家計の可処分所得は足元でこそ上昇が見られるものの、長期に渡る金利低下による利子所得の減少や雇用者報酬の低下等に

¹ 日本経済新聞 2019年7月25日より

より長期間低迷している(図 1-2)。物価上昇を考慮した実質ベースでの可処分所得は、アベノミクス後も伸び悩みが認められ、また、家計の所得分配率も過去と比較して最低水準となっており²、雇用者は家計において所得環境の改善を実感し難く、個人消費の伸び悩みの一因になっていると考えられる。

日本経済の源泉は企業にあり、また、企業の価値はそこで働く人の力により生み出される。日本に拠点を置く企業は、働く人が緩やかながら着実に「貧しくなること」を回避するためにも、従業員の力を最大限に引き出し、企業収益を拡大する取り組みを早期に実施する必要に迫られているのではないだろうか。

(2) 社会の変化

①雇用情勢

現在の雇用情勢を見ると、企業では幅広い業種で人手不足感が高まっている。図 1-3 のとおり、日銀短観の雇用人員判断 DI³において不足感が 1990 年代前半以降、約四半世紀ぶりの水準となっており、特に非製造業での不足感が顕著である。

また、図 1-4 と 1-5 に示した通り、有効求人倍率は伸び悩みが認められるものの 45 年ぶりの高水準であり、また転職求人市場においても求人の増加と共に転職希望者も大幅に増加している。人手不足の要因は業務量の拡大だけではなく、低賃金や厳しい雇用環境に伴う「離職者の増加」であると指摘する声もある⁴。

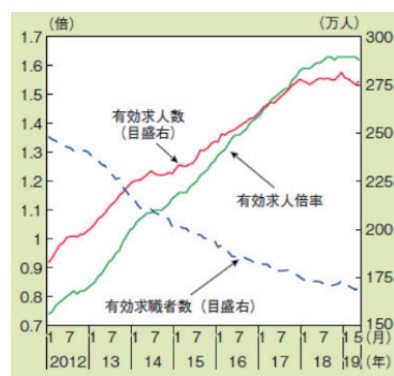


図 1-4. 有効求人倍率
(ハローワーク)

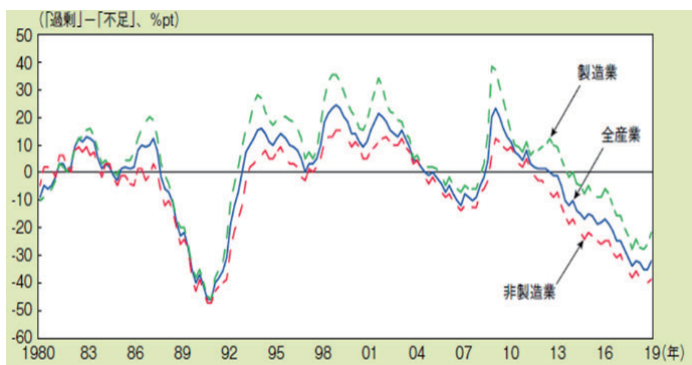


図 1-3. 雇用人員判断 DI(全規模)

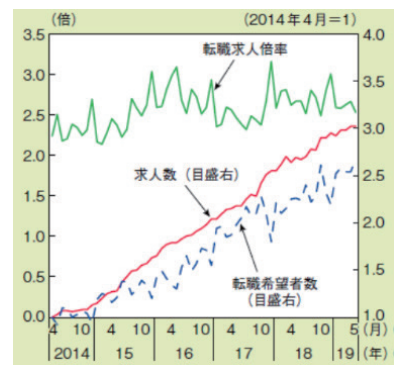


図 1-5. 民間転職市場

(出所)「令和元年度 年次経済財政報告」

² ニッセイ基礎研究所「消費の現状と展望」2018年6月21日資料

³ 「D.I.」(Diffusion Index)とは、調査項目について、所感の方向性が異なる回答結果（例えば「良い」や「悪い」）を用いて算出した割合の差分として指数化したもの

⁴ 「令和元年度年次経済財政報告第1章第3節人手不足と生産性、賃金、物価の動向」より

②少子高齢化社会・労働力人口の減少

かかる中、図 1-6 のとおり、日本では少子高齢化が加速すると見られている。生産年齢人口は大きく減少するとともに、高齢化率（65 歳以上人口の総人口に占める割合）は 2019 年 9 月推計ベースで 28.4%と過去最高で且つ世界で最も高くなっているが、2030 年には 30%を超えると見られている⁵。一方で「団塊の世代」が 70 歳を迎えることで、高齢就業者は拡大し続け、15 年連続で前年度対比増加している。男性の就業率は 60～64 歳で 81.1%、65～69 歳で 57.2%、女性は 60～64 歳で 56.8%、65～69 歳で 36.6%と共に過去最高となっている。また、就業者総数に占める高齢者の就業者割合は 12.9%と過去最高を記録している。

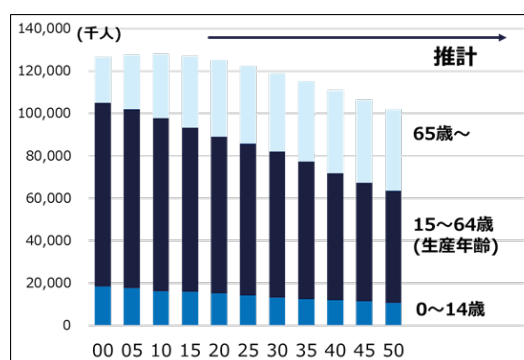


図 1-6. 日本の将来人口推計
（出所）国勢調査、推計値は国立社会保障・人口問題研究所(中位推計)より作成

この動きは今後も拡大することが見込まれるものの、体力面などにおいて高齢者が 20～30 歳代が行っている業務を単純に代替することは困難であり、女性、外国人を含めた多様な人材の労働参画について、企業側の主体的な取り組みがますます期待されよう。

③第 4 次産業革命

企業を取り巻く環境として、第 4 次産業革命の動向にも留意する必要がある。第 4 次産業革命とは、18 世紀末以降の水力や蒸気機関による工場の機械化である第 1 次産業革命、20 世紀初頭の分業に基づく電力を用いた大量生産である第 2 次産業革命、1970 年代初頭からの電子工学や情報技術を用いたオートメーション化である第 3 次産業革命に続き、IoT 及びビッグデータや AI などの技術革新を指している。

特に技術革新が雇用に及ぼす影響は、近年大変注目されてきた話題の一つである。2013 年にオックスフォード大学のオズボーン

コンピュータ化確率 の高い仕事	コンピュータ化確率 の低い仕事
電話営業員 不動産ブローカー 経理担当者 保険審査員 データ入力者 タクシー運転手 レジ係 保険営業員 医療事務員 小売営業員 税務申告書作成者 ...	経営者 マーケティング責任者 人事マネージャー システムアナリスト 外科医 内科医 看護師 聖職者 心理カウンセラー 科学者 セールスエンジニア ...

（注1）コンピュータ化確率は今後10～20年以内にAI含む広義のコンピュータに代替される確率。
（注2）コンピュータ化確率90%超を確率の高い仕事、確率10%以下を確率の低い仕事とした。
（出所）Frey and Osborne "The future of employment"よりみずほ総研研究所作成

図 1-7. コンピュータ化確率の高い仕事・低い仕事
（出所）みずほ総研「2050 年のニッポン」

教授の著した論文「雇用の未来」は「テクノロジーが雇用を奪う」という視点で世界中に大きな反響を呼んだ。現在では、テクノロジー革新によって仕事そのものが無くなるのではなく、仕事のタスクや必要とされるスキルが変化すると理解されることが多くなっている。図 1-7 にコンピュータ化される仕事、されにくい仕事の代表例が記載されているが、データの入力や整理、コンフリクトを伴わない単純な社内調整、定例資料作成など、これまでホワイトカラーが担っていた業務の一部は、急速にその価値を失う可能性がある。つまり、ホワイトカラーには AI や IoT が得意としない新しい学びをこなしていくことが求められるということになる。

⁵ 令和元年総務省「統計からみた我が国の高齢者-敬老の日になんで-」より

1－2．日本企業を取り巻く課題と雇用の未来像

(1) 日本企業の特徴と課題

① 日本的雇用慣行（一般論）

日本企業に勤めるサラリーマンの生き方を一言で表現するなら、「20 年間学び、40 年間働き続けたあと、老後をゆっくり過ごす男性モデル」と言えるのではないだろうか。もちろん、現在は女性の労働参画が進むなど、これまでのイメージが崩れつつあるが、戦後確立された新卒一括採用、終身雇用、年功序列、職務無限定(ジェネラリスト型)のモデルは未だ社会に根強く残っている。このサラリーマンモデルは、もともと高度成長時代の製造業に最適化されたものと言われているが、安定的な働き手の確保、人材の囲い込み、長期的な人材育成など、労使双方のメリットが大きかった。しかしながら、昨今、多様な人材の労働参加や、また、情報革命によるビジネスライフサイクルの短期化の影響など、時代の変化とともにこの雇用慣行の弊害が叫ばれるようになってきている。

② 低い生産性

日本企業の特徴として、「低い労働生産性」も指摘されている。図 1-8 は、日本の労働生産性を「1」とした場合の米国・ドイツ・イギリス・フランス各国の労働生産性を表しているが、一部の製造業を除き日本が軒並み劣位となっている。

この状況については、様々な要因が存在していると考えられる。例えば、2010 年代の生産性上昇率において資本装備率によるものがほぼ認められない(図 1-9)ことから、日本において生産性向上に資する適切な設備投資がなされていなかったことが一因として指摘される。また、企業が従業員一人にかける月平均の教育訓練費(図 1-10)は減少傾向にあり、従業員教育の不足が中長期的には生産性低下を招いた一つの要因とも考えられる。

					Ave.	
機械電気通信機器	1.77	0.45	0.40	0.83	0.86	<1.0
輸送用機械	1.74	0.79	0.52	0.63	0.92	<2.0
金属・金属製品	1.17	1.03	0.75	1.13	1.02	<3.0
化学	0.99	0.83	0.89	1.55	1.07	<4.0
建設	1.37	1.07	1.47	0.89	1.20	
技術・業務支援サービス	1.84	1.15	1.20	0.72	1.23	
金融保険	1.57	0.79	1.53	1.26	1.29	
運輸郵便	2.10	1.17	1.16	1.51	1.49	
電気ガス水道	2.91	1.06	1.25	1.68	1.73	
宿泊飲食	2.58	1.75	1.11	2.42	1.97	
その他サービス	1.70	2.65	1.55	2.16	2.02	
卸売小売	3.17	3.10	1.62	2.54	2.61	
その他製造	2.05	2.52	3.09	2.85	2.63	
食料品製造	3.03	2.39	2.58	2.75	2.69	
情報通信	2.64	2.77	4.35	3.10	3.22	
石油石炭	5.65	0.57	4.37	2.85	3.36	
鉱業	12.66	4.39	7.69	1.99	6.68	
農林水産	41.67	13.89	14.08	17.24	21.72	

図 1-8. 2015 年労働生産性の国際比較(日本=1、PPP 調整後)

(出所) 日本生産性本部「労働生産性国際比較」より作成

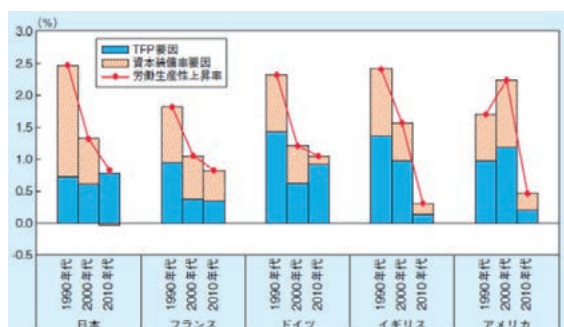


図 1-9. 実質労働生産性上昇率の要因分解

(出所) 令和元年度年次財政経済報告

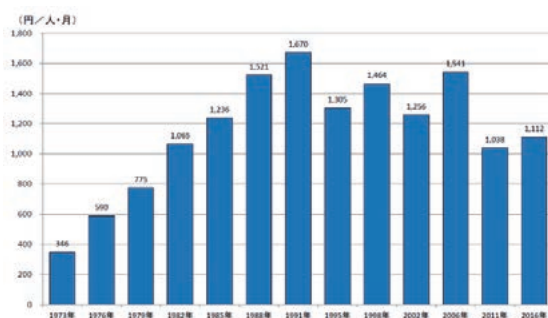


図 1-10. 民間企業における一人当たり教育訓練費

(出所) 内閣府人材投資・文教資料(平成 29 年)

③従業員の意識

一方、企業で働く従業員の意識についても、課題が指摘されている。企業を中心は人であり、生産性を考える上で従業員の意識は重要な要素である。しかしながら、米国ギャラップ社が世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査（図 1-11）によると、日本では「熱意溢れる社員」の割合が 6%しかおらず、米国の 33%と比較して大幅に低く、調査対象の 139 カ国中 132 位と最下位のレベルとなっている。同社はこの結果について「ミレニアル世代（1980～2000 年ごろ生まれ）が自分の成長に重きを置いていることへの企業の対応が不十分である」と指摘している。

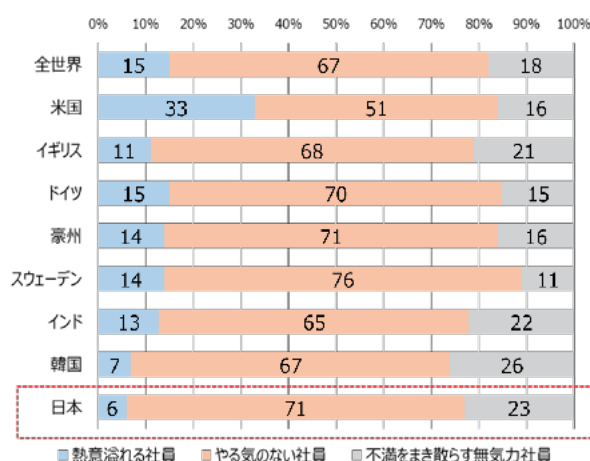


図 1-11. ギャラップ社従業員エンゲージメント調査結果
（出所）State of the Global Workplace(2017)より作成

【調査の質問 ギャラップQ12】

1. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている
2. 仕事をうまく行うために必要な材料や道具を与えられている
3. 職場で最も得意なことをする機会を毎日与えられている
4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした
5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれている
6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる
7. 職場で自分の意見が尊重されているようだ
8. 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる
9. 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている
10. 職場に親友がいる
11. この6カ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた
12. この1年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった

④働き方改革がもたらしたもの

現在、政府は少子高齢化・人口減少・労働力の不足に対し「ニッポン一億総活躍プラン」として「働き方改革」を推し進めている。その中でも、「長時間労働」は仕事と子育ての両立を困難にし、女性のキャリア形成を阻む原因とされ、民間企業でも是正が進み一定の成果を上げつつある（図 1-12）。

一方で、足元の長時間労働の是正は、主に「非正規社員の正規化」や「若年層・高齢者の短期雇用での取り込み」を手段としており、いずれ限界がくるとの指摘もある⁶。また、図 1-13 の通り、働き方改革によって働き手もむしろ疲弊しているというような意図せざる声が出るなど、制度先行に伴う弊害とも言える事象が生じている。これは、長時間労働の是正だけでは、前項③で指摘した従業員のエンゲージメントの低さが必ずしも改善されないということを示唆していると言えるのではないかと。

⁶ 大和総研「罰則付き残業規制」で働き方は変わったのか 2019 年 10 月 3 日



図 1-12. 企業規模別 週 60 時間以上の労働者割合
(出所)「内閣府マンスリーレポート 2018.9 月」

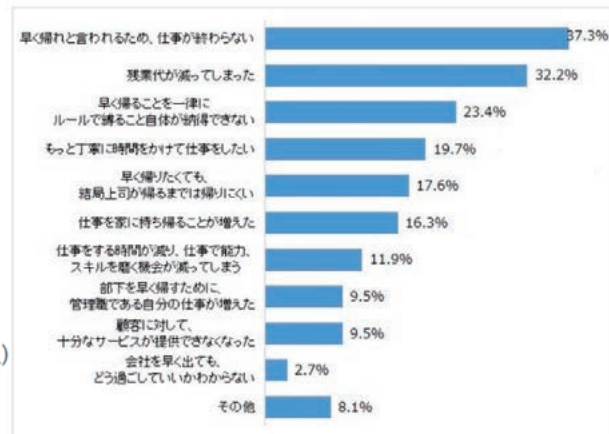


図 1-13. 働き方改革に不満を感じる理由
(出所)リクルートワークス研究所「働き方改革に関する調査 2017」

(2) 第 4 次産業革命がもたらす雇用の方向性 (多様性、共創、能動性)

1-1 でも触れたが、第 4 次産業革命が今後の雇用に大きな影響を及ぼすことは確実であり、経営側には「旧来のビジネスを自ら再定義し、新ビジネスに挑戦し続ける生産性の高い組織作り」が求められる。そのためには、組織内に多様な人材を取り込み、人材のグッドクラッシュ(良いぶつかり合い)を通じて新しい発想を生み出す組織(共創型組織)へと変革させる必要がある。それを実現するツールが揃いつつあるのは第 4 次産業革命の恩恵である。例えば、モバイルワークを活用することで、多様な人材に「時間や空間に縛られない就労環境」を提供でき、また、事務工数の削減が期待される RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション) は「人間らしい創造的ミッションに集中できる就労環境」の実現を手助けする。

一方で、第 4 次産業革命下では、従業員側の意識改革を促す組織作りが求められる。前項で指摘した終身雇用やジェネラリスト型雇用の弊害として、日本企業では特にホワイトカラーに対して OJT や社内一括教育は整備されているが、自ら学び直しの風土が根付いているとは言い難い。テクノロジーの変革により必要とされる仕事の種類や質の変化は速く、ビジネススキルの陳腐化も速い。自らが主体的にスキルアップの機会を求める能動的な働き方・学び方、そして、それを経営側がしっかりと支援し評価する組織作りが求められる。

(3) 経営者と従業員の意識から捉えなおした「ありたい未来像」

当委員会では日本企業の雇用課題を経営者側と従業員側それぞれの意識から捉えなおし、互いが Win-Win の関係となる「ありたい未来 (方向性)」を仮説として、整理・図解した (図 1-14)。これはあくまでイメージ図であり、個別企業を取り巻く環境や目指すビジネスモデルによっては異論もあろう。しかしながら、今後ますます変化の激しくなる社会に次々と生まれるテクノロジー革新の潮流を見据えれば、大枠の方向感として共有できるものではないかと考える。



図 1-14 雇用の未来の方向性

1-3. 本報告書の目的

我々は急激に変化する日本と日本企業を取り巻く環境を踏まえ、ポスト平成時代に相応しい雇用の形や働き方を描く必要があるのではないかと考え、当委員会を立ち上げた。

これまで述べてきた社会変化への対応や生産性の向上等の諸課題に対して、政府による働き方改革の推進や個別企業における取り組みにより、制度的な改革は途上ながら進展しつつあると考える。一方で、人の意識は容易に変化するものでなく、また目に見えないこともあり、従業員のエンゲージメントを高めるための工夫は重要だが、その改善の余地は大きいと考える。

当委員会では「働く人の意識に対する取り組み」に着目し、本テーマに関する有識者による講演会や規模・業態の異なる企業訪問を実施した。それらを通じて得た知見をベースにまとめたものが、本活動報告書である。

2. 研究活動からの学び

2-1. 講演会からの学び

当委員会主催で2名の講師をお招きし、会員向け講演会を開催した。

『多様な働き方が生み出す新たな企業価値～サイボウズの実践～』

サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野 慶久 氏

■「働き方の多様化」に必要な3要素

①制度：多様な人材の個性を包摂する人事制度

- ・ 社長就任直後に離職率が28%に上昇。
給与の引き上げや業務の転換など、引き留め工作を行うも大きな効果は得られず。
→ 離職理由は個人の事情により異なることに気づく
- ・ 一人ひとりの個性や状況が違うことを前提に、それぞれが望む働き方や報酬を実現させる「100人いれば、100通りの人事制度」を整備。
- ・ 公平性よりも個性を重んじることで、一人ひとりの幸福を追求。
- ・ 個人ごとに異なる人事制度の運用に伴い、評価制度も相対評価から絶対評価に見直し。
- ・ 給与は年功序列ではなく、「市場性」と「チームへの貢献度」で決定。
※「市場性」＝職種、スキル、実績、年齢、働き方等から転職市場を元に判断
「チームへの貢献度」＝「発揮するスキル」と「覚悟度（組織の理想に対するコミット）」で判断

②ツール：多様な人事制度の運用を可能にするITツール

- ・ 働き方の多様化により、勤怠管理、情報共有、遠隔拠点同士のやり取りなどが複雑化。
- ・ バーチャルオフィスを作り、そこでの仕事も出社と認めた。
(同時にリアルオフィスの価値や役割も再定義)
- ・ ITツールを用いチームで仕事を共有。メンバーの欠勤はチームとしてフォローする。

③風土：多様な働き方を実現するための土壌

- ・ 特に「公明正大」、「自立と議論」という2つの風土を大事にしている。
- ・ 「公明正大」は多様な働き方の前提となる行動規範であると定義。
(多様性のある組織で嘘をつく人や隠す人がいると、組織管理が困難になる)
- ・ 「自立と議論」は多様な社員同士が建設的に議論して問題を解決するために必要な風土。
(答えは一つとは限らない。問題解決に資する「質問責任」「説明責任」を周知徹底)
- ・ 風土は経営者しか変えられない。

■今の日本に求められるもの

- ①働き方の多様化を実現し、一人ひとりの異なるモチベーションを引き出す。
- ②モチベーションを引き出し、クリエイティブなビジネスにシフトし生産性を高める。
- ③働き方の多様化は「制度」だけでなく、「ツール」の整備と「風土」の醸成が必須。
- ④「一様に底上げ」から「多様な個性を活かす」へパラダイムシフト。

『次世代型組織が日本を変える ～イノベーションと幸福経営～』

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科

教授 前野 隆司 氏

■イノベーションを起こすために、なぜ多様性が必要か？

①イノベーションのジレンマ (C. M. Christensen)

- ・ 持続的イノベーションは時間とともに性能を改善させるが、一定の改善が進むと過剰品質となる。
- ・ 破壊的イノベーションは一時的な改悪を伴いながら、新たな商品価値を顧客に提供する。
- ・ 後者は改悪を伴うために、検討段階で無意識に外す、或いは、アイデアの芽が途中でつぶされる。

②破壊的イノベーションの種となるアイデアの3つの条件 (ziba 社 濱口秀司氏)

- ・ アイデアが見たことも聞いたこともないこと
- ・ アイデアが実現可能であること
- ・ アイデアが物議を醸すこと (賛否両論が混在していること)

→同じ専門分野で構成されたチームは3つの条件を満たすアイデアは出にくく、中庸な意見に収斂する。多様な専門分野で構成したチームは価値の低いアイデアが多い一方、稀にブレークスルーを起こす。

■幸福度とイノベーション

従業員の幸福度が高ければ、従業員のパフォーマンスが高まり、結果としてイノベーションに繋がるアイデアが創出されやすくなるという研究結果もある。

- ・ 幸福度の高い社員の創造性は3倍、生産性は31%、売上は37%高い。
(Lyubomirsky, King, Diener, 2005)
- ・ 幸福度が高い従業員は欠勤率が低い (George, 1989)。
- ・ 幸福度が高い従業員は離職率が低い (Donovan, 2000)。

■幸福度を高める要因

- ・ 地位財 (金・物・地位) による幸せは長続きしない。
※年収が\$75,000 になるまでは感情的幸福度は年収と比例。
それを超えると年収との相関がない。(ノーベル経済学賞 Kahneman)
- ・ 非地位財 (心・安心・健康) による幸せは長続きする。

■幸せの4因子

アンケートから幸福度を高める要因「幸せの4つの因子」を導き出した。

＜第1因子：自己実現と成長の因子（やってみよう因子）＞

夢や目標を持ち、それに対し努力し成長することで夢や目標を叶える人は幸せである。
存在の認知、権限委譲等は効果的な一方、やらされ感のある仕事は逆に働く。

＜第2因子：つながりと感謝の因子（ありがとう因子）＞

多様な友人を持ち、色々なことに感謝し、親切で利他的な人は幸せである。
社会的課題解決のための活動参加意欲と幸福度は比例している。

＜第3因子：前向きと楽観の因子（なんとかなる因子）＞

自己肯定感が高く、楽観的でポジティブで細かいことを気にしない人は幸せである。
笑顔を作るだけで幸せな気分が高まることや、上を向いて大股で歩くと幸せな気分が高まるのは、これらの行動が前向きな感情につながるからである。

＜第4因子：独立と自分らしさの因子（ありのままに因子）＞

自分らしさを持ち、人の目を気にしすぎずにマイペースを守る人は幸せである。

■コミュニケーション&コクリエーション型組織の可能性

①従来の指示命令型組織では、業員が会社の歯車としての存在になりがち。

（キーワード：牽引型リーダー、トップダウン、縦割り、競争、クローズ）

②コミュニケーション&コクリエーション型組織は、従業員同士のつながりと自己実現を促進。

（キーワード：調和型リーダー、ボトムアップ、ネットワーク、協創、オープン）

→幸せの4因子との親和性が高い

2-2. 視察企業からの学び

新たな雇用像への取り組み事例を学ぶため、地場製造業を含めた働き方先進企業を訪問して事例研究を行った。各企業は業種、事業規模、従業員数、企業の成長ステージ、置かれている競争環境等において大きな違いがあることから、取り組み事例そのものに明確な共通点を見出すことは出来なかった。しかしながら、各社の具体的な取り組みを「働き方の多様化を実現する制度・ツール・風土」と「従業員の意識への取り組み(幸せの4因子)」により分析したところ、既に満たされている、あるいは、満たすための改革の途上であることが観察された。各社の取り組みについて、以下に紹介する。

株式会社 デンソー 人事部 働きがい革新課（愛知県刈谷市）

- ・自動車部品製造で世界2位の超グローバル企業。
- ・グループ全体で世界211拠点、従業員17万人を有する。
- ・自動車業界は100年に一度の大変革期に直面。「電動化」「先進安全・自動運転」「コネクティッド」「FA・農業」の4つの重点技術分野に注力。

① 制度・ツール

- ・柔軟な勤務制度の構築：
裁量労働手当拡大や朝型勤務の奨励、育児短時間勤務、社外勤務（サテライトオフィス、テレワーク）などを整備。
- ・時間と場所にとらわれない： モバイルワーク環境や社内Wi-Fi等ツール面の整備。
- ・権限の移譲：社内決済の階層を減らすクイック3というマネジメント改革を推進。
- ・自発的な学び直し支援：
働き方改革によって生み出した時間を、従業員の自主学習や健康増進など自発的な取り組みへと繋げる支援制度を構築。

② 風土

- ・危機感の発信と共有（社長と社員各層の対話を継続的に実施）：
経営者の危機感「100年に一度の大変革期＝生きるか死ぬか」を社員へ繰り返し発信。
- ・風土改革の腹落ち：
人事部主導ではなく各部署の話し合いによる風土改革を指向（人事部は裏方）。

③ 従業員の意識への取り組み(幸せの4因子)

- ・「働きがい革新課」の新設：
制度やツールによる働き方改革（効率性向上）から、「従業員の働きがい」にフォーカスする段階へ移行。
- ・社内で「働きがい高める要素」を分析、議論：
「自己効力感、成長実感、存在感/安心感、共感と誇り、コミュニケーション」の5つが挙げられた。
- ・この5要素を満たす人事施策を導入：
働きがい高めるオフィス改革や、一人ひとりに寄り添うマネジメント改革の一環で、lon1の導入や、マネジメント向けスキル研修を開始。

株式会社 テルミック（愛知県刈谷市）

- ・創業 27 年、売上高 30 数億円の治具・部品加工メーカー（いわゆる鉄工所）。
- ・年間 10 万点もの単品部品を扱い、即時見積や短納期対応を武器に成長中。
- ・社員 127 名のうち平成生まれの女性が約 70 名在籍し営業で活躍。
- ・旧来の鉄工所の概念を覆す経営スタイルが話題で年間 400 社の社長が見学に訪れる。

① 制度・ツール

- ・IT 徹底活用による「見せる化」：
あらゆる場所にモニターを設置し、リアルタイムの配送状況や数十万件の技術情報など業務情報はいつでも誰でも確認可能。営業所間の会議も移動せずにスカイプを使用。また、各担当の営業成績の上位メンバーのみ、カジノ風電子ボードにリアルタイムで表示。
- ・外に出ない営業：
見せる化は外回りの移動時間の無駄を排除し「営業イコール外回り」から脱却。見積もりを最短 45 分で出せるようになるなど、結果的に受注率が向上。
- ・若い女性が活躍：
女性が 8 割、30 歳未満がそのうちの 9 割を占め、主に外に出ない営業として活躍。女性が早く鉄工所の仕事に慣れるよう、入社 3 カ月で一通りの業務が身に付くマニュアルも整備。

② 風土

- ・オープンなオフィス：
3K と思われがちな鉄工所の概念を覆す開放的で明るいオフィス。
会議室等もガラス張りとし、あらゆるところから密室を排除しオープンなオフィス作りを指向。心地よさを減じない個人の執務スペースも確保。
(大手企業対比の採用競争力を意識、同時に生産性の向上も狙う)
- ・報酬インセンティブ設計：
営業成績は給与より賞与に多く反映。
報酬に対する安心感と納得感のバランス、公正性を指向。

③ 従業員の意識への取り組み(幸せの 4 因子)

- ・入社 3 カ月で一通りの業務が身に付くマニュアルの整備や、営業成績の見える化やインセンティブ設計（報酬体系）など「自己実現と成長の因子」を満たす取り組みが随所に感じられた。
- ・開放的で情報が行き来する職場では自然とコミュニケーションが活発になり「つながりと感謝の因子」が満たされている。
- ・営業成績は上位メンバーのみゲーム感覚で表示するなど、仕事を楽しめる「前向きと樂觀の因子」を満たしている。

株式会社 ディスコ（東京都大田区）

- ・ 1937 年創業、精密加工装置メーカー。特に半導体製造装置のダイサーが有名
- ・ 売上高約 1500 億円、営業利益約 400 億円と製造業としては驚異の利益率を誇る
- ・ 「切る」「削る」「磨く」の高度な技術に事業を絞り込む大胆な決断で圧倒的な成長実現
- ・ 社員の心理に着目しパフォーマンスを引き出す「内的動機経営」を推進
- ・ 仕事一つ一つを Will という社内通貨で取引する、個人別管理会計制度が特に有名

① 制度・ツール

- ・ 個人別管理会計制度：

社内の自由経済化を志向。全ての仕事に社内通貨 Will で価値づけする。

部門間の取引は Will で行い採算性を判断（会議室利用一つとっても Will が必要）。

個人同士の仕事のやり取りにも Will を適用。上司といえども部下へ仕事のアサインが出来ない。（仕事と対価の妥当性を従業員が判断し仕事を請け負う形）

- ・ 異動は立候補制：

従業員自ら異動を立候補。異動先は希望者の能力やスキル、人材が増えるコスト（Will）とのバランスで受入れを判断。

- ・ インベストメントボックス制度：

自らが立ち上げたいプロジェクトに個人 Will の出資を募る。

- ・ PIM(Performance Innovation Management)活動：

遊び心を活用した業務改善の部門間対戦。観衆は勝者を予想し Will を賭ける。

- ・ アプリケーション大学：

新入社員は様々な部署に自ら売り込んで仕事を貰う（2000 万 Will を稼ぐまでは卒業できない）。→色々な部署の仕事を経験することで、所属先とのミスマッチを防ぐ

- ・ 自前 IT システムの構築：

Will 経営を支えるためにシステム構築や携帯アプリの実装を内製。

② 風土

- ・ DISCO VALUES の制定と周知徹底：

社員数が増加し、組織が肥大化していくうえで生じるネガティブな文化を打ち消し、定性的に優れた企業文化を醸成するため、組織のあるべき姿を明文化。

- ・ 内的動機の刺激：

Will 経営は「会社のお金＝自分のお金」という意識の切り替えを促す。

同時に権限と結果責任も移譲することで内的動機を刺激しパフォーマンスを高める。

③ 従業員の意識への取り組み(幸せの 4 因子)

- ・ 個人別採算制度により個人事業主的思考が醸成されており、「自己実現と成長の因子」や「独立と自分らしさの因子」が満たされている。
- ・ PIM 活動など Will を利用したゲーム性の高い取り組みが「前向きと楽観の因子」を満たしている。
- ・ Will の合意が得られれば、他部署の仕事も自由にしてよいため、組織の壁が低下している。また業務の評価を Will で見える化し「つながりと感謝の因子」を満たしている。

株式会社 浅井農園（三重県津市）

- ・明治 40 年創業の花木生産事業から第二創業し、2008 年よりミニトマトの生産を開始。
- ・開発から流通まで独自のバリューチェーンを構築しながら拡大し国内トップクラスの農業法人へ成長。
- ・Agronomist(農学士)の育成に取り組み、「現場を科学する研究開発型農業」を目指している。
- ・自動収穫ロボの実証など農商工連携で次世代型農業モデルの構築にも取り組む。

① 制度・ツール

- ・センサー等により農作業の自動化を志向：
属人性を下げ、パート従業員のシフトの自由度を高めている。
- ・欠勤連絡のシステム化：
育児中のパート従業員が多いため、急な欠勤時に従業員を補充し易い仕組みを構築。
- ・自動収穫ロボットの実証実験：
繁忙期や夜間でのロボット活用を志向(パート依存からの脱却)

② 風土

- ・「常に現場を科学する」研究開発型の農業カンパニー：
地道な農作業だけでは得られない知的好奇心を刺激する研究開発が充実。
新しい形の農業を志す多国籍の農学士を採用できている。
- ・国籍の多様化：
仕事への価値観（残業への意識等）の多様化が日本人の行動・意識にも影響。
- ・プロジェクト型チーム：
プロジェクトは3～7名で構成し、複数チームへの所属が当たり前。
会社内の役職を問わずリーダーを経験し、職位ではなくチームワークによる成果を意識したティール型組織経営を目指す。
- ・従業員全体の底上げ：
第二創業で成功をおさめた経営トップの影響력をおさえる様、常に苦心している。

③ 従業員の意識への取り組み(幸せの4因子)

- ・農業法人には生物や植物に興味を持つ人が集まりやすいが、研究開発型農業カンパニーを標榜することで、「植物の可能性を探求し新たな価値を創造する」ことを目指す従業員が集まる。
- ・社会的課題解決のために働いているという自負を持つことで「やらされ感」を無くし、幸せにつながっている。
- ・各々がリーダーを経験することで、メンバー1人1人の立場がフラットで、個々で裁量と責任持つティール型組織が構成されている。
- ・個人のやりたいことと企業のビジョンの方向性がそろっているため、幸せの4因子を満たす環境が整っている。

3. おわりに

当委員会では、働き方の要素を、「制度」「ツール」「風土」の3項目として整理した。昨今、多くの企業で働き方改革を推進してきたことにより、「制度」と「ツール」は整いつつある。さらに、当委員会の視察企業では、「制度」を効率的に運用するために「ツール」への投資が積極的に行われているとともに、従業員の働き方を「外発的動機づけ」から「内発的動機づけ」へ変革するための「風土」づくりに取り組んでいる。

企業が持続的な発展を実現していくためには、「イノベーション」と「生産性の向上」が必要であり、それを可能にするのは、熱意のある多様な人材である。しかし、日本企業で働く人の意識は必ずしも高いとは言えない。前述したように、ギャラップ社のエンゲージメント調査では、「熱意あふれる社員」の割合は6%でしかおらず、日本は調査対象139カ国中132位である。ここまで従業員の働く意欲が低い状態で日本企業の競争力に優位性を高めるのは並大抵のことではないと言わざるを得ない。

では、経営者層は何に取り組んでいかなければならないのだろうか。米国ギャラップ社の調査に使用した質問をP.5に示したが、そこには、広く職場のコミュニケーションに関する項目が並んでいる。これまで、モノカルチャーの中で効率を重視してきた日本企業では、多くを語らずとも仕事が進んでいったが、多様な人材が集う組織においてはコミュニケーションの量と質が仕事の生産性を決める。とりわけ「聴く」力が重要である。

ラグビー日本代表の元メンタルコーチである、荒木香織氏の著書『リーダーシップを鍛える』講談社（2019年）のなかで、『特にリーダーには、自分の思いは伝えるけれど、フォロワーの意見はいらないという人が多いようです。あるいは、状況を把握するためにまずフォロワーから話を聞いていると主張する人がいますが、実際にきちんと話を聞いている人はそれほど多くありません。自分の先入観や偏った価値観を持たずに、目の前の人は何を言おうとしているのかを素直に聞けるか。組織での立場が上になればなるほど、それは容易ではありません。』と述べている。多様な人材で構成される欧米では、経営者層がコミュニケーションに費やす割合は全仕事の30%に及ぶという報告もある。

結びに、同委員会が視察した企業の取り組みから経営層が取り組むべきエッセンスをまとめたものを示す。

- ① 夢や目標を実現するために、従業員と理念やミッションを共有する。
 - ・ 仕事と個人のベクトルを合わせるためのチームづくり
 - ・ 仕事にゲーム感覚を加えることで、仕事を楽しむ環境づくり
- ② コミュニケーションを密にする。
 - ・ 個人のモチベーションの源泉を探り当て、個を尊重した制度の運用やミッションの付与
 - ・ 情報のオープン化・見える化
- ③ 制度を運用するために必要なツールへ投資する。

ラグビー日本代表チームは、多様な人材が夢や目標を共有し、能力を発揮することで、驚異的な結果を生む可能性があることを、我々に示してくれた。今、日本企業に必要なのは、従業員の意識改革とともに経営者層の意識変革ではないだろうか。

4. 謝辞

今回の研究活動にあたり、株式会社デンソー 人事部 働きがい革新課様、株式会社テルミック様、株式会社ディスコ様、株式会社浅井農園様には、現地での貴重な視察の機会をいただき、多くの学びを得ることができました。

また、サイボウズ株式会社 代表取締役 青野 慶久様と慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 教授 前野 隆司様には、ご経験、ご研究に基づく貴重なご講演をいただき、テーマを考える上で多くの学びを得ることができました。

ここに、ご協力賜りました全ての方に心より感謝申し上げます。

參考資料

雇用の未来検討委員会活動記録（平成30年度－令和元年度）

[平成30年]

- 4月10日（火） 正副委員長会議
- 6月6日（水） 正副委員長会議
- 8月22日（水） 正副委員長およびワーキング・グループ会議
- 9月25日（火） ワーキング・グループ会議
- 12月12日（水） 企業事例ヒアリング
 - ㈱デンソー （愛知県刈谷市）
 - ㈱テルミック （愛知県刈谷市）

[平成31年／令和元年]

- 2月19日（火） 企業事例ヒアリング
 - ㈱ディスコ （東京都大田区）
- 2月21日（木） 講演会および意見交換会
『多様な働き方が生み出す新たな企業価値～サイボウズの実践～』
サイボウズ㈱ 代表取締役社長 青野慶久氏
- 2月21日（木） 正副委員長およびワーキング・グループ会議
- 3月12日（火） ワーキング・グループ会議
- 4月10日（水） ワーキング・グループ会議
- 5月23日（木） ワーキング・グループ会議
- 6月17日（月） 正副委員長会議
- 8月29日（木） ワーキング・グループ会議
- 10月16日（水） ワーキング・グループ会議
- 10月24日（木） 企業事例ヒアリング
 - ㈱浅井農園 （三重県津市）
- 11月8日（金） 講演会および意見交換会
『次世代型組織が日本を変える ～イノベーションと幸福経営～』
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科教授
前野隆司氏
- 11月13日（水） 正副委員長およびワーキング・グループ会議
- 11月29日（金） ワーキング・グループ会議
- 12月2日（月） 正副委員長およびワーキング・グループ会議

[令和2年]

- 1月16日（木） 幹事会にて活動報告書審議

多様な働き方が生み出す新たな企業価値 ～ サイボウズの実践 ～

サイボウズ株式会社

代表取締役社長 青野慶久氏



平成31年2月21日、雇用の未来検討委員会主催講演会を開催した。
出席者は99名。要旨は以下の通り。

■ 100人いれば100通りの人事制度

今思えば当社もブラック企業であった。朝方会社で誰かが寝ており、離職率も高かった。しかし2005年に離職率が28%まで上昇した時に危機感をもった。せっかく採用しても社員が4人に1人も辞めてしまう。給与を引き上げ、引き留め工作をしても、離職率は低下しない。辞める理由を聞くとバラバラだった。そこで個別対応する「100人いれば100通りの人事制度」を打ち出した。従業員の声を聞き、時間的な選択肢（短時間、週3日勤務等）や、場所の選択肢（在宅等）を増やしてきた。長期の育児休暇、子連れ出勤、副業等の制度も作った。十数年かけてこれらの制度を整備した結果、現在離職率は5%まで低下し、多くの転職希望者も来てくれる。働き方改革は重要な採用戦略にもなっている。一方、働き方の多様化が進み、従業員の相対評価が困難になり、給与テーブルを廃止した。当社では、チームへの貢献度と、転職市場を参考に絶対評価で給与を決めている。多くの日本企業では、労働時間や勤続年数で給与を決めているが、多様化した職場ではそれができない。また成果や能力も正確に測れない。色々把握した上で、市場を参考に「適当」に決めるのが我々の結論だ。

■ 「働き方の多様化」に必要な3要素

働き方の多様化は、「制度」だけでは進まない。「ツール」と「風土」を整えることが必要だ。例えば、クラウドでの情報共有というツールが無ければ在宅勤務はできないし、在宅勤務者が昇進できない風土があれば、誰も在宅勤務をしない。制度、ツール、風土の3つを回すことが重要だ。

具体的に「ツール」として何を整備したか、当社では時間や場所にとらわれず働くことの出来るバーチャルオフィスを作り、そこでの仕事を出社と認めた。このツールの浸透に必須なのが、共通の目的をもったチームと、共有化されたワークという考え方。メールの返信も含め、チームがワークとして共有化し、

担当不在でもチームとしてフォローする。

一方、「風土」は経営者しか変えられない。まず「公明正大な風土」。嘘をつかない、隠し事しないことを徹底する。多様な働き方の職場では、最低限この前提の共有が必須だ。もう一つが、「自立と議論」。多様化すると、自分で考え選択する自立マインドが必要になる。また気になる点があれば質問し議論する「質問責任」の徹底も求められる。

■ 率先垂範を通じて学んだこと

私自身が率先垂範し育児休業を取得し、短時間勤務を実践した。私も育児を経験することで、その大変さ、大切さを学んだ。育児を通じ社会を学び、会社人から社会人になることができたと感じている。自身が短時間勤務を経験したことで、仕事のやり方を変えねば、制限のある人は活かせないことを学んだ。個人戦からチーム戦に移行し、メールも共有し、誰かが返信できるようにした。社内の全ての業務（営業日報、面談履歴、商談履歴等）を共有した。石の形を活かして石垣を組むように、人の個性を生かして強い組織を作ることこそが、多様化した組織のマネジメントだ。

■ 今の働き方の問題

働き方改革では、働く人たちは「自分の幸福度」の向上を優先に、経営者は「生産性の向上」を優先に考え、すれ違いが起きる。日本の人事制度は、一度入社すると職務・時間・勤務地等を自分で決められないメンバーシップ型雇用にあるとも言われている。経営者に考えて頂きたいのは、①従業員の幸福度に向き合い多様な働き方を認め、②チーム戦で業務フローの見える化と最適化を進め、③その結果として生産性を向上させることだ。経営者の方々には、従業員がどんな働き方をしたいのかを聞いて、それを一つ一つ実践していただきたい。今の日本には「一様に底上げ」から「多様な個性を活かす」へのパラダイムシフトが必要とされている。

次世代型組織が日本を変える ～ イノベーションと幸福経営 ～

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科

教授 前野隆司氏



令和元年11月8日、雇用の未来検討委員会主催講演会を開催した。
出席者は100名。要旨は以下の通り。

■イノベーションのジレンマ

イノベーションには「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」がある。前者は改良型のイノベーションであり、改良が進み人々にとって必要な性能の範囲を超えてしまうと過剰品質となってしまう。後者は安い価格で破壊的に市場を構築するが、人々にとって必要な性能に達した時に「持続的イノベーション」へと移行し、いずれ衰退する。フィルム事業から医療機器事業に移行した富士フィルムとフィルム事業に拘ったコダックが好例である。既存事業を守ることも大切だが、次の事業に移行しないと企業は生き残れない。今のやり方を突き詰めていき、次の事業に移れない「イノベーションのジレンマ」に陥ってしまう。

イノベーションは多様性から生まれることが多い。新しいことをやってみようと思うときは「常識の枠」に囚われてしまう専門性の高いチームより、「常識の枠」に囚われず、色々なアイデアや意見が出やすい多様なメンバーで構成されたチームで進めるべきである。

イノベーションは賛否両論や物議を醸しだすアイデアから生まれてくるものであり、若い人のくだけないと思うアイデアも否定せずに一考してみることが大切である。多数決で決まるアイデアでイノベーションを起こすことはできない。

■幸せと協創・イノベーションの関係

「幸せ」と「協創」を生み出す必要条件は同じであると考えられる。満たすべき条件は自己実現と成長につながる「創造性」、つながりと感謝が求められる「協働」、前向きと楽観のバランスが大切な「ポジティブマインド」、独立とマイペースにより生み出される「独自性」の4つ。これらが満たされている人は「幸せ」であり、協創が生まれる条件を満たす。これらが相互作用し、独自のアイデアが生まれイノベーションに繋がっていく。社員が不幸な会社

はイノベーションが起きていない。イノベーションが起きていない会社は社員が不幸とも言える。

■幸福感とパフォーマンスの関係

幸せの研究は世界中で行われている。幸せな社員は創造性が3倍、生産性は31%も高く、組織を活性化させる。一方で欠勤率、離職率は低く、うつになりやすい傾向がある。また、健康で長寿であるとの研究結果も出ている。幸福や健康の視点で社員、組織を活性化させる考え方が「Well-Being」経営である。

年収と幸福度の研究によると年収800万円を境に幸福度の上昇は著しく鈍化することが分かっており、ある一定量を超えると幸福度と正比例しない。「金」「物」「地位」など他人と比較できる地位財による幸せは限界があり長続きはしない。今までの高度成長期モデルはもはや通用しない。これからは「安心」「健康」「心」など長続きする非地位財の充実が求められている。

■幸せの4つの因子

幸せに相関する指標を用いた主観的幸福の調査結果から「幸せの4つの因子」が導きだされた。第一因子はやらされ感ではなく、やってみようという「自己実現と成長の因子」。夢や目標を持っている人、努力し成長している人は幸せ。第二因子は「つながりと感謝の因子」。色々なことに感謝する人、親切で利他的な人、多様な友人を持つ人は幸せ。「第三因子」はなんとかなると考える「前向きと楽観の因子」。自己肯定感が高い人、楽観的でポジティブな人、細かい事を気にしない人は幸せ。「第四因子」はありのままの自分である「独立と自分らしさの因子」。人の目を気にしすぎない人、自分らしさを持っている人、自分のペースを守る人は幸せであると言える。

幸せの為の4つのキーワード「やってみよう」「ありがとう」「なんとかなる」「ありのままに」を意識することが大切である。

＜愛知県 刈谷市＞

（株）デンソー 人事部

〔訪問日〕 2018年12月12日（水）9:00-10:00

〔対応者〕 働きがい革新課 谷澤課長、労務室国内労務課 西尾氏

〔訪問者〕 雇用の未来検討委員会WGメンバー



ヒアリング内容

○デンソーが取り組む「働き方改革」

ステップ1： 働き方改革の必要条件。

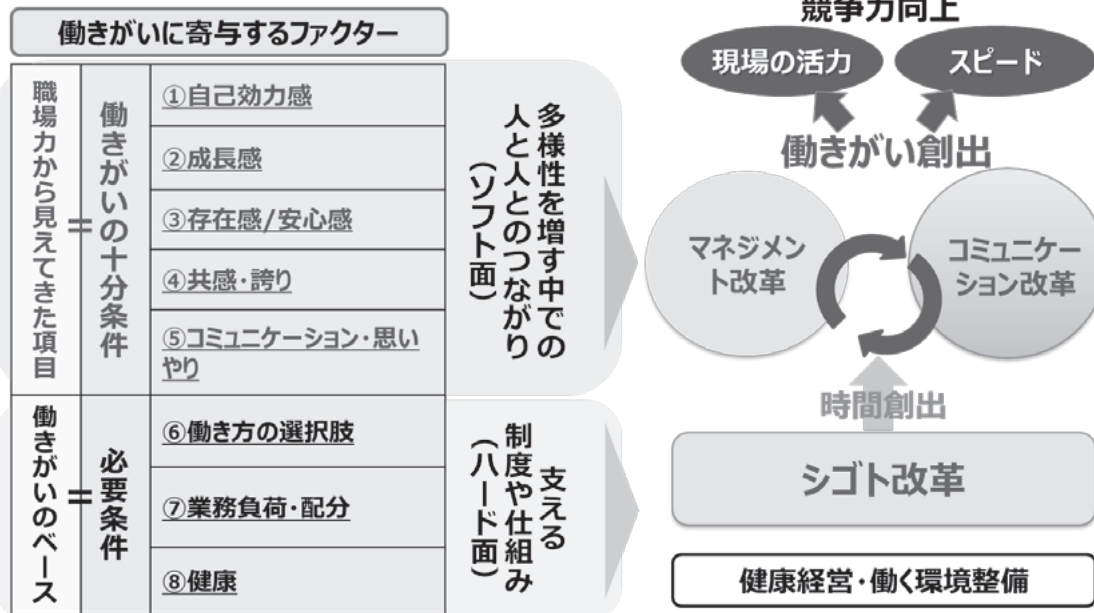
ツールを活用した時間効率と生産性の向上にフォーカス。

（労働時間削減に寄与）

ステップ2： 従業員一人一人の「働きがい」にフォーカス

（会社や仕事へのエンゲージメントの向上）

働きがいに寄与するファクターと取り組みの方向性



取り組み内容

マネジメント改革

：多様な部下を活かしチームの成果を高めるマネジメント向け研修
1on1 の導入等

コミュニケーション改革

：互いに共感し、思いやる、部門内外で外向きなコミュニケーションを実現するオフィス
改革やチーム研鑽支援金など

シゴト改革

：本来やるべきシゴトに集中、自ら効率的な働き方を選ぶための IT ツール活用推進、
テレワーク推進など

経営改革の取り組み方

役員の危機感の共有

：複数の長期シナリオを用い、経営改革メッセージとして社員へ繰り返し発信
『100 年に一度の変革期 ＝ 勝つか負けるかではなく、生きるか死ぬか』

風土改革の腹落ち

：人事部主導ではなく各部署の話し合いによる風土改革を実行
(人事は、議論のきっかけ作りに徹する)

その他の施策やコメントなど

モーニングシフト（早朝出社の奨励）

：フレックスの一環である早朝出社自体に大きな意味はない。
働く時間を意識するための「仕掛け」的な取り組み（退社時刻は 19 時まで）。

スタートアップ応援金

：自己健康管理へのインセンティブ、オンライン自主学習に対する支援制度を設計。
従業員の自己変革や意識改革の気持ちに対しては、会社としてしっかり支援する。

<愛知県 刈谷市>

(株) テルミック

〔訪問日〕 2018年12月12日(水) 13:30-14:30

〔対応者〕 田中秀範社長

〔訪問者〕 雇用の未来検討委員会WGメンバー



会社概要

- 創業 27 年、売上高約 30 数億円の治具・部品加工メーカー(いわゆる鉄工所)。
- 年間 10 万点もの単品部品を扱う。即見積りや最短納期を武器に、近年急激に成長中。
- 刈谷・名古屋・安城・常滑・豊田に国内拠点を構える。
- 田中社長はアントレプレナーオブザイヤー2018 東海・北陸地区代表にノミネート。
- 鉄工所の概念を覆す経営スタイル →年間 400 社の企業が見学に訪れる。

ヒアリング内容

テルミックのオフィス改革 「出ない化／女性活躍」と「見える化」

〔出ない化／女性活躍〕

- 社員 127 名、且つ、平成生まれの女性が約 70 名在籍し営業で活躍。
- 女性に営業させてみると、むしろ男性よりも成績がよく、自然にこうなった。
- 展示会での営業以外は、概ね電話とメール等で営業。拠点間会議もデスクで参加可能。
外に出ないから即見積り・即対応が可能となる。顧客にとってメリットが大きい。
- 通常、鉄工所の営業は材料や加工方法など膨大な知識習得が必要(10 年かかる)。
配属 3 カ月目から第一線として営業対応するので、難しいことは技術系社員がサポートし、また、PC 内では履歴や技術／購買情報等がすぐ検索できるよう整備。
- 女性社員には飲食店や美容師出身者など、鉄工とは無縁の接客業出身の子も活躍。
- 女性目線に寄り添いオフィスはより快適に明るく。嫌われたら社員は定着しない。
刈谷は大手企業が多数立地。いかに若い子にとって、魅力ある会社でいられるか、一度面接に来てもらえれば当社を選んで貰える可能性は高い。



広々としたオフィス。
パーソナルスペースの確保がこだわり。



鉄工所らしからぬカフェ風食堂。

[見せる化]

○明るいオフィス空間は給湯室から。密室を無くすためカウンター形式に。

○会議室もガラス張りが基本。

○ICT の徹底活用による業務効率の飽くなき追求

- ・ カジノ風の月間売上リーダーズボード（上位 5 名のみ、受注競争はおもしろく）
- ・ GPS で配送トラックの位置を把握（※飛び込み配送依頼は最も近いトラックで）
- ・ リアルタイムで納品状況把握
- ・ 全社のオフィス・工場をモニタリング（※打合せしたい人の在席状況もひと目で）
- ・ 椅子の無い会議室には、丁度良い高さのデスクと埋め込み式ビッグパッドがあり、
図面を全員で確認しながらの素早い打合せと意思決定に最適。
- ・ 社内連絡はチャットで。



[その他印象的なコメントなど]

○売上成績の月給への反映は最小限、ただし賞与で大きく差がつく。

○このオフィス空間や働き方(競争環境含め)は、既にインフラの整った大企業では簡単には実現できない。小さい会社のうちから確立する・慣れてもらうことが大事。

○常滑の新設工場は、無人搬送用ロボットを活用し人による運搬作業を削減。

＜東京都大田区＞

（株）ディスコ

〔訪問日〕 2019年2月19日（火）14:00-16:00

〔対応者〕 溝呂木 斉 取締役会長（当時）、

Will 経営推進室 内藤敏雄室長、石川泉季氏

広報室 増地純郎氏

〔訪問者〕 （雇用の未来検討委員会）

西岡慶子委員長、高橋広副委員長、宮崎博文副委員長、WGメンバー



会社概要

- 1937年創業、売上高約1500億円、営業利益約400億円と製造業としては驚異の利益率を誇る精密加工装置メーカー。特に半導体製造装置のダイサーが有名。
- 高度な「切る」「削る」「磨く」技術に事業を絞り込む大胆な決断で圧倒的な成長を実現。
- 社員の心理に着目しパフォーマンスを引き出す「**内的動機経営**」を推進。
仕事一つ一つに Will という社内通貨による個人別管理会計制度が特に有名。

ヒアリング内容

DISCO VALUES の共有

- 200項目以上の組織のあるべき姿を明文化した「DISCO VALUES」を制定。
- きっかけは95年。社業の成長とともに、創業時の活性が失われていた。
～典型的な大企業病～ セクショナリズム、思い込み、悪慣習、指示待ち
- 事業経営を強くするために、組織経営改革に乗り出す
- ディスコにとっての経営の原則（成長の定義）は定性的。数値目標は置いていない。
 - ①ミッションの実現性の向上
 - ②価値交換性の向上
 - （企業） サービス・製品の提供 ↔ （顧客） 代金の支払い
 - （従業員） 労働・パッション ↔ （企業） 給与・働き甲斐
 - ・・・この価値交換性を引き上げることが重要

個人別管理会計制度

- コストや収益の意識を高めるために**個人別管理会計制度**を導入。
03年～部門間 Will、11年～個人間 Will、14年～プロジェクト立ち上げにも適用
全ての業務に社内通貨 Will の取引が発生。
- 経営者マインドの醸成が大きな狙い。
「会社のお金」から「自分のお金」への意識変革。同時に権限と結果責任も移譲する。

○発想は「社内の自由経済化」

✓定量的 ✓市場原理でリソースを配分 ✓競争原理が最高のアイデアを生む

○Will の獲得（交換）方法

仕事と Will の交換	ブースト要素	課金（例）
・オークション型 ・仕事の成果連動型 ・定額型(電話番号等)	・納期短縮ボーナス ・Price-UP ボーナス ・コストダウンボーナス 等	・不良在庫の発生 ・残業 等

○Will に関する詳細ルール（印象的なものを抜粋）

- ・決して安い入札者に発注しなくてもよい（高くても相手への信頼を重視）。
- ・残業時間は課金発生（しかも時間が増えれば二次関数的に上昇）。
- ・部下は仕事や働き方を選べる。部下へ仕事のアサイン不可(強制的にアサインする場合は5倍の相場)。
- ・異動は自分で挙手。異動希望先が受入れれば異動成立（ただし異動先はコスト増につながるため判断はシビア）。
- ・会議室利用も Will が発生。無駄な会議が減る。
- ・仕様書の多言語翻訳業務を社内オークションにかけたところ、マイナー言語習得者という重要な社内リソースを発見できた事例もある。
- ・Will の稼ぎは賞与に反映するので、効率的に Will を獲得する社員もいる。
仕事の価値は希少性で決まるので珍しいスキルを持っていれば稼ぎやすい。
一方で、それが昇格に繋がるわけではない(マネジメントスキルと Will の稼ぎは別)。
- ・社内の IT スキル蓄積や臨機応変なシステム改善に対応するため、Will を支えるシステムの構築や携帯アプリの実装は内製。

○インベストメントボックス制度

- ・自分がやりたいプロジェクトを立ち上げ、Will の出資を募ることも可能。
（出資に対する還元方法や条件はあらかじめ決めておく）
- ・例えば営業は、自分が売りたいと思う製品開発プロジェクトに出資できる。
- ・稟議が必要なものであっても、出資希望が集まっているものは経営陣が納得しやすい。

○OPIM 活動（業務改善対戦）

- ・遊び心を活用した業務改善の部門間対戦。
- ・勝敗は聴衆が投票した Will の額で決まり、勝者側へ配当されるため、真剣に観戦。
→他部署の事例を本気で観戦することで自部署への横展開も促進

○アプリケーション大学

- ・新入社員全員がはじめに配属される。2000 万 will を稼ぐまで卒業できない。
- ・仕事を貰うために興味ある部署に電話する。
→いろいろな部署を経験することができ、配属のミスマッチを防ぐ。

<三重県津市>

(株) 浅井農園

〔訪問日〕 2019年10月24日(木) 10:00-12:00

〔対応者〕 浅井雄一郎 代表取締役

〔訪問者〕 (雇用の未来検討委員会)

西岡慶子委員長、WGメンバー



会社概要

- 明治40年創業の花木生産事業から第二創業。
- 2008年よりミニトマトの生産を開始。
- 開発から流通まで独自のバリューチェーンを構築しながら拡大し国内トップクラスの農業法人へ成長。
- Agronomist(農学士)の育成、「現場を科学する研究開発型農業」を目指している。
- 辻製油・三井物産との合併会社「うれし野アグリ」、デンソーとの合併会社「アグリッド(自動収穫ロボ実証)」を設立。農商工連携で次世代型農業モデル構築に取り組む。

ヒアリング内容

日本の農業の課題と方向性

- 日本の内需は少子化で減少することが確実だが、世界の食市場自体は890兆円(2015)から1360兆円(2030)へ拡大見込み。
- 日本の農業事業者は138万経営体(2015)から40~80万経営体へ減少の見通し。
一方で、全体の90%を占めていた年商1000万円以下の経営体は75%に減り、全体の25%が1000万円以上の中規模・大規模経営体となる見通し。
(その25%の中規模・大規模経営体が年商換算では全体の99%を締める)
⇒小さくても強い経営体(新兼業農家)と、大きな市場相手に大規模・高生産性で切磋琢磨する経営体に二極化していく方向。
- 日本の農業市場は、国内生産9兆円と輸入6.5兆円。これが、流通・食品製造・外食産業へと流れ、エンドユーザー時点では95兆円(内、輸出1兆円)に化ける。
⇒農業法人は、生産以外のバリューチェーン(商品開発・流通)を取り込むことで生産性を飛躍的に高められる伸びしろがある。

浅井農園の戦略と方向性

- 浅井農園本社を核に、うれし野アグリ(辻製油・三井物産合併)、AZUMA FARM(東海通運合併)、アグリッド(デンソー合併)など、資本力ある会社と合併し、気候や開発のリスクをシェア。
- マーケティングから研究開発、生産、加工、流通開発まで垂直統合型の最適バリューチェーン構築を目指すことで、自社の付加価値最大化を志向している。

○商品開発はマーケット成長率を優先。ミニトマトやアボガド、キウイなど成長品目に投資。

人材戦略と働き方

○農業は現実的には単調作業が多く、従業員にいかに働きがいを感じて貰えるかが重要。

○人財像として「経営」＋「科学」＋「現場」＋「語学」を備えた「Agronomist 農学士集団」を掲げてから、自然科学を志す優秀な人材が集まりだした。

○生産農場は研究の場であり、全社員が研究テーマ（ゲノム育種、生産管理のAI導入、ロボット開発等）を持ち、常に現場を科学することを良しとしている。

⇒再現性の高い農業を目指し、属人性や気候変動に対するリスクの緩和もはかる。

○第二創業に伴い、人員はゼロから採用できたことで、理念の浸透はしやすかった。

○優秀な外国人も多く来てくれるが、日本人社員との価値観のぶつかり合いも多くある。残業に対する価値観など、良い気付きをもたらす効果が多い。

○自然科学が大好きな人間が集まるが、ステップアップや独立志向を持った従業員も多い。いずれ会社を離れる可能性はあるが、今の瞬間に良い仕事をしてもらえればと割り切っている。

○社長の影響力を極力排除した自律型組織を目指している。三つの事業部制をやめ、現在はプロジェクト毎に3～7人のチーム制を敷いている。

○複数チームを掛け持ちするティール型組織で、一方のチームではリーダー、一方では営業担当として働くなど、固定の役職はない（リーダー職は役割の一つと認識）。

○全員が一度はリーダーを経験する可能性が高く、その人のリーダーシップを発掘できる。

○モチベーション維持で大事なことは「孤独をなくすこと」。

ゆるやかな横のつながりを持てるティール型組織は一つのやり方である。

○生産や選別等はパートタイマーに依存しているが、子育て世代は休み易さが重要。

人の熟練度の差を極力なくしつつ、急な欠勤に対する補充はスマホの仕組みを構築。

令和元年度 雇用の未来検討委員会 委員名簿

[委員長]

西岡慶子	株式会社光機械製作所	取締役社長
------	------------	-------

[副委員長]

加藤勝彦	株式会社みずほ銀行	執行役員名古屋営業部長
高橋 広	名港海運株式会社	取締役社長
馬場紀彰	岡谷鋼機株式会社	専務取締役名古屋本店長
宮崎博文	富士ゼロックス三重株式会社	取締役社長
山本尚樹	西日本電信電話株式会社	取締役東海事業本部長 名古屋支店長兼務

[委員]

青野豪男	株式会社エーオー	代表取締役
上尾元雄	株式会社SEALS	取締役社長
浅野了一	弁護士法人名古屋総合法律事務所	代表弁護士
飯田耕介	イイダ産業株式会社	取締役社長
一泉知由	日本ゼネラルフード株式会社	取締役副社長
伊原弘晃	リョーエイ株式会社	取締役社長
入谷正章	入谷法律事務所	所長 弁護士
上村文代	新和薬品株式会社	取締役社長
宇佐見一美	アイシン精機株式会社	執行役員
大岡洋三	株式会社三清社	取締役会長
大西哲郎	名鉄観光サービス株式会社	取締役社長
大森輝英	大森石油株式会社	取締役社長
岡嶋昇一	株式会社エディオン	相談役
尾形和哉	TMI総合法律事務所	パートナー弁護士 名古屋オフィス代表
岡田耕二	株式会社エスケイエム	取締役社長
小瀬木尚美	一般財団法人愛知総合HEARセンター	理事長
落合 穰	株式会社中部メディカル	代表取締役
梶山雅彦	中日本エクストール名古屋株式会社	取締役社長
加藤憲司	大成株式会社	取締役社長
加村光造	日通システム株式会社	取締役マーケティング本部長
川口雅夫	有限会社川口地所	代表取締役
北村明美	北村法律事務所	所長・弁護士・通知税理士
木村幸夫	キムラユニティー株式会社	取締役会長
久保園浩明	シーキューブ株式会社	取締役社長

栗 林 司	三井住友海上火災保険株式会社	常務執行役員名古屋企業本部長
近 藤 普 妙	株式会社豊成	相談役
坂 口 光	株式会社中電オートリース	取締役社長
白 石 恵美子	株式会社ハーモニークリエイション	代表取締役
鈴 木 康 仁	ワイズ通商株式会社	取締役会長
高 木 啓 至	株式会社高木化学研究所	取締役相談役
高 瀬 由紀夫	株式会社トヨタエンタプライズ	取締役社長
高 橋 亮	弁護士法人高橋法律事務所	社員弁護士(代表弁護士)
妻 木 宏 文	株式会社ベネフィット・ワン	執行役員中部日本営業部長
遠 山 孝 次	東洋リース株式会社	取締役社長
名 倉 昌 孝	ナグラ産業株式会社	代表取締役
西 川 浩 司	テルウェル西日本株式会社	取締役東海支店長
西 脇 明 典	西脇法律事務所	所長
鈴 木 健 人	株式会社リクルートキャリア	部長
服 部 晋 吾	株式会社クイックス	取締役会長
林 隆 春	株式会社アバンセホールディングス	ファウンダー
林 芳 行	リンナイ株式会社	取締役会長
早 瀬 佳 一	ティー・ティー・シー株式会社	取締役社長
兵 藤 光 司	尾張精機株式会社	取締役社長
福 田 太 郎	ビューテック株式会社	取締役社長
藤 田 芳 彦	パーソルキャリア株式会社	dodaエージェント事業部 中部統括部兼関西統括部長
藤 原 一 朗	株式会社名古屋銀行	取締役頭取
前 田 要	日本宅配システム株式会社	専務取締役
松 井 和 彦	株式会社サーラコーポレーション	取締役専務
宮 嶋 晃	株式会社大同ライフサービス	取締役社長
森 實 敏 彦	株式会社タマディック	取締役社長
矢 橋 雅 彦	矢橋商事株式会社	取締役副社長
山 口 和 彦	五洋建設株式会社名古屋支店	執行役員名古屋支店長
山 下 雅 司	中央紙器工業株式会社	取締役社長
山 出 顕 広	みずほ証券株式会社	執行役員中部投資銀行部担当
大 和 直 樹	中央交通株式会社	代表取締役
山 本 光 子	パーソルテンプスタッフ株式会社	取締役
山 本 恭 久	株式会社名古屋銀行	専務取締役
与那覇 靖	医療法人尚豊会	理事長
和 田 耕 治	株式会社パソナ	執行役員東海営業本部長

[ワーキング・グループ]

安 井 大 揮	株式会社光機械製作所	第一製造部 工機製造グループ長
鷺 尾 豊 弘	株式会社みずほ銀行	名古屋営業部副部長
山 田 伸 也	名港海運株式会社	部長補佐
内 田 尚 仁	岡谷鋼機株式会社	人事総務本部人材開発室長
早 瀬 重 成	富士ゼロックス三重株式会社	グループ長
柿 沼 久 之	西日本電信電話株式会社	東海事業本部ビジネス営業部担当部長

[事務局]

岡 部 年 彦	中部経済同友会	専務理事・事務局長
坂 井 康 郎	中部経済同友会	事務局次長兼企画部長
芝 崎 洋	中部経済同友会	主任研究員

(令和2年2月10日時点)

