

働く意義を問う

2020 年秋  
出版予告

仮執筆（たたき台＝出版の方向性を確認用）

執筆者：本田広昭

働く人のハピネスを目指して

## 「働く意義を問う～人事（雇用慣行）改革時代に向けて」

働く目的や重要性、そしてもたらされる新たな価値を求めて

### 序 章

なぜ、私たちは働く意義を問い直す必要があるのだろうか？

…それは我が国独自に築かれてきた終身雇用と定年制が、会社そして年金などの社会制度と働く人との間に成立していた Win-Win の関係が崩れていることに気がついたからに他ならない。

すでに新たな関係を構築する改革が多岐にわたって始まっている。経団連が学生の一括採用を廃止する方向で舵を切り、トヨタが終身雇用改革にのりだした。2020 年「企業は人事改革を急げ（次世代に持続可能な国を引き継ごう）」、日本経済新聞元日の社説で力説する時代を迎えている。「たこつぼの組織を壊し、外部の人材を起用し、意思決定の速度を上げることが欠かせない。」との社説に応える動きもすでに始まっている。企業のみならず、自治体を中心に外部人材の活用制度が整備されつつある。必要とされる人材の多様性が最も欠如している政府機関（同質社会）にもこの拡がりは期待したい。専門性を有する優秀な人材を活用できるセカンドワーク（副業）の解禁は改革のトライアルとしてもその導入が急がれる。

政府主導の年金制度の破綻を取り繕う 70 歳定年制の推奨や、時短に偏り過ぎる働き方改革に疑問を感じながらも、グローバルな競争社会においてニッポンの“生産性向上”は急務といわざるを得ない。

一方で、一括採用、終身雇用の上に築かれた“ゼネラリスト育成制度”によって、サラリーマンは個性や選択肢が閉ざされ、社会に通用する人材育成や、“好きな仕事を選べない”というやる気モードを削がれている。いまや欠陥制度となり果てているといっても過言ではないだろう。すでに、大卒就職者が 3 年以内に辞める比率は 32%にも及んでいる。会社がキャリアパスを示せないまま「やりたいことができない」や「何年待てば希望の職種に就けるのかが不明」というミスマッチが背景にある。（2016 年卒業 前年比率 0.2 ポイント増/厚労省調査）

私たちは“脱プロサラリーマン”を提唱する。プロサラリーマンとは、これまでの制度に安穩とし、やりたいことを押し殺し、ゼネラリストとして波風を立てず、会社という枠の中で終身雇用全うを目指すワーカーをいう。定年後の社会活動（再就職を含む）にゼネラリストニーズは存在しない。人から求められることがないというこの悲劇を被らないために

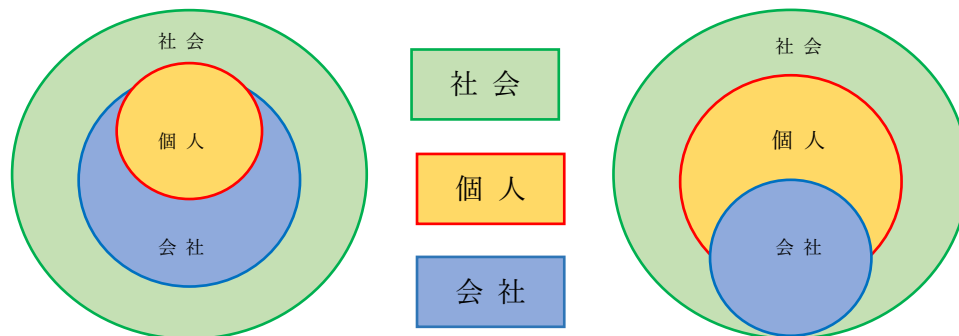
も、会社に囲い込まれた私たち個人の能力を社会と共有し、そして開放する仕組みを見つけることだ。我が国の労働生産性向上をもたらし、個人も会社もそして社会が共にハピネスになることを目指して。

### 私たちの個人能力が直接社会にも解放されて所属の会社と共有されていくイメージ

過去・現在型&近未来（も）

→

近未来型



個人の能力は概ね会社を通じて社会へコンタクト

個人の能力は会社と社会に直接コンタクト

（一部にフリーランス等が双方にコンタクト）

（セカンドワークを含む個人の能力は多様な形に）

コンサルタント（個人）やフリーランスといわれる人たちは、すでに専門分野を通じて、企業や社会と直接コンタクトしている。社会活動（ボランティア）をしている方たちもすでにこの分野に入るだろう。今後拡がり期待できる“セカンドワーク（副業）”の分野も一番身近な近未来型といえる。勿論多様な時代を反映して、“過去・現在型”のポジション（ひとつの会社に所属する）も併存することは必然だろう。

かといって、転職によるスキルアップが働き方の前提となっている米国を真似ようというのでもない。何故なら、歴史的文化的、制度的な背景が異なるからだ。たとえば米国では子供のころから自己主張の教育で競争社会を構築してきた。一方日本は、“和をもって尊し”の精神文化をもつ。しかし、世界を席けんしたかに見える米国型のビジネスも“ギスギス”として希薄な人間関係をもたらしているのではないかと想像できる。

今や、グローバル企業の経営者が目指す究極の生産性向上策は“働く人のハピネス（幸福）の上に成立する”といわれ始めている。米国を代表する企業の CEO たちによって組織される「ビジネス・ラウンドテーブル」でさえ、それまで米国産業の活動指針として掲げていた「株主第一主義」の優先順位を下げ、これからは「従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営に取り組む」と宣言（2019 年 8 月）した。これは、時代の変化を肌で感じる出来事だった。

私たちが“働く人達の幸福（ハピネス）”に取り組んだ背景は、2014 年に刊行した『オフィスビル 2030』の序章に記した言葉に由来する。 “個



人が心地よく、素晴らしいと感じる未来社会を信じて、…厳しいビジネス競争や来るべき A I 時代においても、主役であるはずの「人間の幸福追求」を、私たちは忘れてはならないはずだ。

そこで、私たちは“働く人達の幸福（ハピネス）”に焦点を絞り、日本社会の良さ（四季を愛でるきめ細やかな心と文化、和を以って尊しの精神、そして世界にも稀な長寿企業の存在理由）も採り入れた「働く意義（目的や重要性・もたらされる新たな価値）を問う！」という課題に挑戦した。“豊かさは選択肢の多さである”という言葉に胸に、現役で働く仲間 42 名（巻末記載）と議論を重ねて得た“自分たちだったらこんな風に働いてみたい”という考え方を、ひとつのヒントとして提案させていただく。

### 終身雇用の背景と変化のポイント

“世界に追いつけ追い越せ！”と近代化を急いだ明治にはじまり、敗戦後の復興が急務だった産業国家ニッポンの経済発展を支えた会社とその働き方には Win-Win の関係が築かれていた。明治以降も敗戦後にも共通する人口増加を背景に、“モノを作れば売れる時代”だった。成長時代、終身雇用は“働く人々の安心感（生活の安定）”と共に、会社への忠誠心を醸成しクオリティの高いものづくりにつながった。

しかし、成熟時代を迎えた今、我が国が直面している人口減少とグローバル化と市場規模の縮小は、モノも人も金太郎飴では通用しない時代、つまり多様性（差異性）が経営課題に浮上していることを示している。

企業は、必然的に多様な分野から知識やアイデア、人材を得る必要に迫られている。当然ながら働く人たちもそのような社会に通用する専門性や幅広い知識を身に着けなければならない。ひとつの会社に縛られない働き方も視野に入れなければならない。終身雇用は何らかの変容を遂げなければならないだろう。

そこで、私たちは日本社会におけるトライアルともいうべき、ソフトランディングな手法として、セカンドワーク（副業）と並行しながら“ミドルエイジプラン（40 歳定年制）”の提案に至った。

### ミドルエイジプラン（40 歳定年制）とは

出世の椅子取りゲームで勝ち残る人数には限りがある。その椅子に座れなかった大多数の人にももう一度ハピネスな働き方ができるチャンスが必要だ。

“好きこそ物の上手なれ”…自分に向いている（興味がある）仕事を見つけ出すことが働く人の幸福の原点ではないだろうか。とはいえ、いきなりプロフェッショナルになれるほど仕事は甘くない。まずは、所属する会社の修業時代を通じて自分に向いている仕事を見つけ出し、納得して生き生きと働いてもらう会社の人事・教育支援システムを提案したい。労働慣行改革のトライアル的なソフトランディングの所以である。

名付けて“ミドルエイジ【四十にして惑わず】プラン”は、働く人の自立を支援する仕組みとして、40 歳になったら退職も含めて選択できる 4 つの働き方コースを用意する。

■マネジメント（management＝経営管理）コース

■タレント（talent＝才能ある人＝プロジェクトマネジャー）コース

■エキスパート（expert＝専門家）コース

■契約社員・契約顧問・退職コース

（詳細は〇〇ページ）

“人生三毛作”・“40歳定年制”〔柳川範之氏（東大教授）〕の提言にも、「人生100年時代、仕事の分野では“現役60年間時代”といわれる未来において、技術革新や社会、身の回りの変化などを受け止めながら、たくましく働き続けるには何より“自身の納得感（選択肢）”がその原動力になるのではないかと」唱えている。…長い人生において学び直しやスキルアップの機会も必然という説もある。

### 各章の解説（仮） 以下要修正

第1章では、ワーカーは自立できるか―「脱・プロサラリーマン」…あらすじは、30～40代をモデルにどの会社でも活躍できる人物像を検証し、他の世代にも付帯して言及

第2章では、ワークプレイスの未来（ハード・ソフト）…日本（人）に向いている働き方文化とは？ 他の働き方改革本にない独自の視点をもとに、単なる事例紹介ではない有用な提言を行う

第3章では、何をを目指すのか、…ハピネス・社会的価値等から提案してゆき、海外事例との比較検証を展開し、我々のゴール・理想を海外発信価値のある独自の提案とする

第4章では、今、否定されつつあるの中にも未来のヒントを探る。…100年以上続く老舗企業や典型的な日本企業をモデルに、国際的な労働報酬や雇用条件では計りようのない日本企業で「働く意義」に焦点を当てる

第5章では、ハピネスを前提に働くことの意義や生きがい、社会貢献等をテーマに、日本のワーク文化を紐解く

第6章では、社会・制度・現状と理想―終身雇用、退職金制度、定年制等と外資系の仕組みを比較する。その違いの共通点（普遍的なもの）をあきらかにすることで、ハピネスな働き方を探る。…日本の企業を取り巻く制度等の現状を把握し、海外との比較検証も踏まえての働き方・ハピネス・日本の文化・生きがいなどについて展開

第7章では、経営者の役割を考える。従来の年功・終身雇用を前提に、勝ち残った経営者ではなく、経営者のあるべき姿や外部登用、社内人材育成制度を中心に経営のプロを育成を考える。

第8章の付属資料は、チェックリスト「あなたの脱プロサラ度」・「脱・プロサラのノウハウ」を掲載

働く人のハピネス（幸福）の上に、グローバル競争に生き残る“プロフェッショナルな個人や組織”が構築されることを願って。

「近未来オフィス&オフィスビルネットワーク会」（42名）

（主宰）株式会社オフィスビルディング研究所 代表取締役 本田広昭