

電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 78

2021年II号

CONTENTS

論点

2021年総合労働条件改善闘争を振り返って

電機連合 中央執行委員長 神保 政史

特集

アフターコロナの働き方を考える

2 [1] これからの働き方で求められる

キャリアトランスフォーム

組織内キャリアから自律型キャリアへ

一般社団法人 プロティアン・キャリア協会 代表理事
法政大学 キャリアデザイン学部 教授 田中 研之輔

8 [2] 健康面から見たテレワークの留意点

産業医科大学 産業生態科学研究所 教授 森 見爾

13 [3] アフターコロナでの共働き世帯の働き方を考える

ニッセイ基礎研究所 保険研究部 准主任研究員 村松 容子

19 [4] 幸せ(well-being)な働き方

慶応義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科
教授 前野 隆司

25 羅針盤

外国人材マネジメントの課題と対応

—日本人上司の「受け入れショック」と

外国人材の「職場内孤独」を防ぐ

パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

32 以心伝承

週休2日制の起源を探る

それぞれの思いを込めてスタートした時間短縮

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

35 先読み情報

米中のグレート・ゲームに参加する日本

ジャーナリスト 森 一夫

2021年総合労働条件改善闘争を振り返って

電機連合 中央執行委員長 神保 政史

～はじめに～

新型コロナウイルスの感染者が再び増加しています。特に、感染力が高いといわれている変異株の新規感染者数が急速に拡大しており、先行きが見通せない日々が続きます。

これまで通り、一人ひとりが感染拡大予防策の基本動作を徹底することが感染拡大防止につながります。引き続き、皆さんとともに取り組んでまいりたいと思います。

～2021年総合労働条件改善闘争を振り返って～

新型コロナウイルスが世界中で猛威を振るい、世界規模で経済・社会に大きな影響を与え、あたり前の日常は一変しました。

産業や企業の業績は低迷し、深刻な事態に陥っている産業も少なくありません。また、社会的には貧困や格差の拡大、社会構造の歪など、多くの課題が顕在化しています。

一方で、新型コロナウイルスの感染拡大は、新たな変化をもたらしました。特に、デジタル化の動きが加速し、身近ではテレワークやオンライン教育などが急速に広がり、更なる進化が期待されているところです。

かかる状況下において、2021年闘争は取り巻く環境の変化を踏まえて、「雇用の確保を図り、『生活不安、雇用不安、将来不安』の払拭、電機産業のさらなる成長に向け、継続した『人への投資』に取り組む」ことを基本方針に掲げて取り組みました。

具体的には、賃金については①賃金決定の3要素②社会性③継続性④電機産業の魅力を高める観点から賃金水準の改定を要求しました。一時金については企業業績における成果に見合った適正な配分を求め、労働協約関連では働き方改革や高齢者の雇用と処遇の改善など多岐にわたる要求項目を掲げ取り組みました。

労使交渉では、労使が産業や企業を取り巻く環境や現下の課題、将来ビジョンについて共有し、いかにこの難局を乗り越えていくか、その

ための施策と人への投資のあり方について論議を重ねました。その結果、賃金水準の改善については、昨年と同等の水準を引き出し、一時金については交渉組合が業績に見合った水準に加え、コロナ禍で懸命に事業を支えている組合員の協力努力に報いる水準を獲得しました。

労働協約関連ではこれまでの働き方改革の深化と、コロナ禍で緊急的に導入したテレワークで生じている様々な課題の解決策やウイズ・アフターコロナを見据えた働き方について論議を深め、環境整備と制度の拡充を図ることができました。高齢者の雇用と処遇については法改正の動向もふまえ、各社の実情に応じた取り組みを論議したことは今後につながるものと受け止めています。

これらの結果は、電機産業労使・各企業労使が真摯に協議・交渉して導き出した解であり、社会的役割を果たすとともに、新型コロナウイルスに立ち向かっていくための活力につながる強いメッセージを発信できたと考えています。

そして、今回の交渉を通じて「健全な労使関係の重要性」を改めて強く感じました。

非常事態ともいえる環境下で、労使がしっかりと向き合い協議を重ねられたことは、労使の信頼関係に他なりません。闘争は賃金改善や一時金などの具体的な水準に焦点が当たりがちですが、そこに至るまでのプロセスが重要です。これまで築き上げられてきた健全な労使関係が厳しい環境下で力を発揮したものであり、今後も一層強化していかなくてはならないと感じています。

～おわりに～

今もなお、多くの組織が交渉を継続しています。電機産業で働くすべての方々への処遇改善にむけて、電機連合統一闘争の最大の目的である波及効果を最大限に発揮すべく、全力で取り組んでまいります。

特集

アフターコロナの働き方を考える



感染力が強いと言われる変異型ウイルスの感染者急増により、3回目となる「緊急事態宣言」が4都道府県に発出され、先の見えない状況が続いている。一方、高齢者へのワクチン接種が始まり、時間はかかるものの集団免疫への期待も広がる。この機会に、これから迎えるアフターコロナでの、私たちの働き方がどうなっていくのか考えたい。

本特集では、「アフターコロナの働き方を考える」と題して4人の有識者に寄稿いただいた。特集1「これからの働き方で求められるキャリアトランスフォーム 組織内キャリアから自律型キャリアへ」ではアフターコロナのキャリア形成、特集2「健康面からみたテレワークの留意点」ではアフターコロナの働き方（テレワーク）と健康との関係、特集3「アフターコロナでの共働き世帯の働き方を考える」ではコロナ前後における共働き世帯の時間の使い方の変化の分析と得られた示唆、特集4「幸せ（well-being）な働き方」ではwell-beingな状態での働き方の重要性とこれからの幸せな働き方について寄稿いただいた。

さらに羅針盤では、「外国人材マネジメントの課題と対応—日本人上司の『受け入れショック』と外国人材の『職場内孤独』を防ぐ」と題し、外国人材マネジメントについて、マネージャーと従業員の具体的データから考察した対策を寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

これからの働き方で求められるキャリアトランスフォーム 組織内キャリアから自律型キャリアへ

一般社団法人 プロティアン・キャリア協会 代表理事
法政大学 キャリアデザイン学部 教授

田中 研之輔

ニューキャリア時代の未来図

コロナ禍で私たちの働き方や生き方は様変わりした。テレワークやオンライン会議などの浸透により、働く場所も住む場所も問われなくなった。そう、私たちは、ニューノーマルを生きている。まず、このニューノーマルの意味を捉えてみたい。ニューノーマルとは、いかなる時代で、いかに定義されるのか。

先に述べるならば、私はニューノーマルを、「ニューキャリア時代の幕開け」だと捉えている。私自身は、昭和の時代に生まれ、平成に学びの基礎を固め、平成から令和にかけて働きながらキャリア形成をしている。この3つの時代の変遷とともに、働き方やキャリアに対する考え方も大きく変化してきた。

そこでまず、これらをキャリアの視点から整理してみる。昭和は「組織の時代」。1926年から1989年まで続いた昭和は、高度経済成長をもたらした日本経済の成長期。人々が組織の一員としてがむしゃらに働き続けた「組織の時代」であり、組織の中での昇進や昇格に重きが置かれた組織内キャリアの時代であった。終身雇用や年功序列といった日本型雇用が確立したのもこの時代だ。

それに続く平成は「個人の時代」であったと捉えることができるだろう。働き方が多様化したことで、フリーランスとして働く人も増えた。いくつかの組織を行き来するように働くことも

可能となった。組織の境界を超えて柔軟に働く「バウンダリーレス」や「パラレル」といった考え方も注目され始めた。これまでの組織内キャリアではカバーしきれない多様な働き方が生まれてきたことで、日本型雇用の制度的な綻びが疑問視されるようになったのも平成の時代だ。

さて、令和はいかなる時代だと言えるだろうか？令和の時代は、2つの歴史的ショックからスタートした。ひとつは2019年の「日本型雇用ショック」。経団連の中西宏明会長、トヨタ自動車の豊田章男社長による「終身雇用の制度疲労」発言を発端としたものだ。そしてもうひとつは、2020年に突如世界にブレーキをかけた「コロナショック」である。

2つの歴史的ショックに直面し、私たちの働き方はいま、大きな曲がり角に差しかかっている。表面的でテクニカルな変化に惑わされるのではなく、本質的な理解を心がけなければならない。私たちはいま、これまでの働き方を振り返り、これからの働き方を創出していく歴史的な過渡期を過ごしている。

キャリアの視点から3つの時代の変遷をまとめると、次のページの表になる。

キャリア主体の歴史的変遷

時代	昭和	平成	令和
時代変遷	伝統的キャリア	キャリア	ニューキャリア
主体	組織 (Organization)	個人 (Individual)	行為者 (Agent)
キャリア	組織内キャリア	組織外キャリア	自律的キャリア
理論枠組み	垂直的昇進	バウンダリーレス	プロティアン
職	単職	転職	複職
時代特性	成長期	停滞期	再活性期

(筆者作成 2021)

しかしこの表を見て、こんな疑問を抱くのではないか？令和の今もまだ「個人の時代」なのではないか、と。むしろ、より個人化しているのではないかと。

ここで注目しておきたいのが、「個人」と「行為者」の違いだ。個人というのは、組織内キャリアから独立した個の主体を意味する。それに対して行為者とは、「組織と個人の〈関係性〉」を大切にしながら働く主体だ。

キャリアは「自分探しの旅」ではない

「個人」と「キャリア」は異なる。出発点として、まずこの確認が大切になる。キャリアとは、「組織と個人の〈関係性〉」から紡ぎ出される「過去・現在・未来」の〈軌跡〉である。キャリアとは、〈関係性〉を把握する認識概念なのだ。この前提をもとに、「組織の時代」から「キャリアの時代」への認識をシフトさせる上で、ポイントは二つある。

①「組織内個人」という「組織優位」の「制度や考え方」から脱却することだ。しかし、同時に、②「個人」を「組織」から「孤立・分離」させないセーフティネットをはることも欠かせ

ない。

この2点において、「組織と個人」の（より良い）〈関係性〉を探求し続ける「キャリア」という考え方が今、求められている。ポイントは、自らのキャリア形成のみを重視する「個人」ではなくて、自ら主体的に行動することで、「組織と個人」をともに深化させる関係性を大切にしていこうことだ。

「自らのキャリアは自らデザインせよ」という経団連の中西会長の主張に賛成だ。これからは、「組織に頼る時代」ではない。組織に「あなた＝個人」を預けることはリスクとなる時代なのだ。だからこそ、「キャリア」という関係論的視点を醸成させることが不可欠となる。

「組織の時代」から「キャリアの時代」への歴史的転換は、ガラパゴス化し、グローバルシーンでのプレゼンスを確立できなかったこの国が「再起」していく道のりでもある。

キャリアは「自分探しの旅」ではない。キャリアは、「組織と個人」の〈関係性〉をよりよくするための軌跡。ここで組織(Organization)という言葉を用いてきているのにも明確な理由がある。

諸々の組織にキャリアという考え方と継続的

実践が欠かせない。「組織の時代」から「キャリアの時代」へ。主体性を没した時代から、主体性を謳歌する時代へ。

今日からの一步が、明日の未来をつくる。組織に囚われ、悩み・苦しむ人に、「キャリア」という「考え方の処方箋」を届けていかなければならない。

組織からの解放とは、組織への対峙を意味するのではなく、組織と個人の<関係性>をより良くしていくための新時代の認識論なのだ。

そしてニューキャリアの時代には、個々人が組織と個人との関係性をより良いものとしていくために、これまでの組織内個人や組織対個人の関係性を乗り越えていかなければならない。例えるなら、組織と個人との力が打ち消しあい、そこに対立関係が存在しない状態を求めていくことだ。

簡潔に述べるなら、組織と個人の関係性が理想的な均衡状態にあることで、心身を活性化させ、力の源泉となるような生き方なのだ。

コロナ・パンデミックに直面してニューキャリアの時代を迎えた今、着目すべき主体とは、行為者だと言える。平成の時代にはフリーランスの増加とともに、転職者数も増加した。これはつまり、一つの組織から独立するか、他の組織へ転職するかという「キャリア選択」をしていたことを意味する。

一方で令和の時代には、複数の仕事を掛け持ちするビジネスパーソンが増加した。副業や複業を通して、組織と自分との関係を足がかりにしながらキャリアを積む。そういった働き方に注目が集まってきたのだ。

もちろん、平成であれ令和であれ、組織内キャリア型で働くビジネスパーソンは少なくない。ただし、平成の時代にはあまり見られなかった働き方、つまり組織との関係性を保ちながら

キャリア開発をする人（つまり「行為者」）が目立つようになってきたのが、令和の時代の特徴なのだ。この「行為者」という主体は、今後の働き方を考えるうえでひとつの鍵となる。

以上の点をまとめると、

- ・昭和の時代ほど、一つの組織にキャリアを預けない
- ・平成の時代ほど、組織からの移動というキャリア選択をするわけではない
- ・令和の時代には、組織と個人の関係性をうまくマネジメントする働き方が主流になる

ということだ。そして、「伝統的キャリア→キャリア→ニューキャリア」への変遷において押さえておくべきポイントは2つある。

1. 「組織内キャリア」という、組織が優位とされる制度や考え方からの脱却が必要
2. しかし、だからと言って孤立した「個人」ではなく、「組織」との緩やかな関係性を維持していくことが求められている

今、求められるプロティアン・

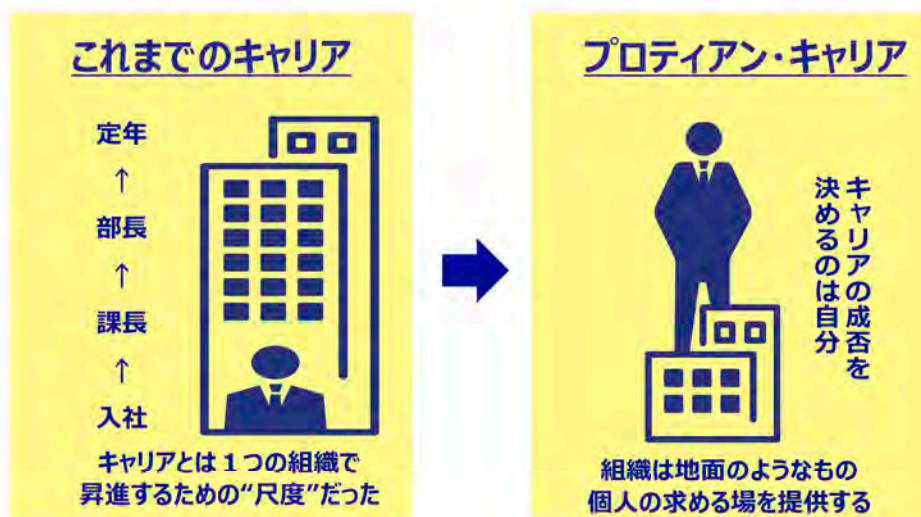
キャリア理論

では、組織と個人の「関係性」に着目したキャリア形成と言うと、実際にどんなことを心がけていけば良いのだろうか。この問いを解く鍵を握るのが最新のプロティアン・キャリア論だ。プロティアン・キャリア論は、社会変化に対してアイデンティティとアダプタビリティを大切に、自ら主体的にキャリア形成をしていく働き方を推奨する。1976年に、ボストン大学のダグラス・ホール教授によって提唱された理論を私が現代版のプロティアン・キャリア理論として

2019年にリバイバルさせた。

これまでのキャリアとプロティアン・キャリアでは、次のように考え方が転回している。組

織の中のキャリアから、キャリア形成する場所が組織というように捉えるのだ。



出典：NewsPicks 田中研之輔 解説「今、再評価されるプロティアン・キャリアとは」(2019)

その中で、「キャリア資本(Career Capital)」という考え方をプロティアン・キャリアに接続させた。これによりキャリアは「選択」するのではなく「蓄積」で捉えること、そして、組織と個人の「関係性」に着目することが可能になった。

これからのキャリア形成においては、社会変化に変幻自在に適合し、組織から孤立する「個人」ではなくて、自ら主体的に行動することで組織との関係を「深化」させる「行為者」として、どうキャリアを開発し形成していくか、がポイントとなる。

経団連の中西会長による「自らのキャリアは自らデザインせよ」という主張には賛成だが、この時の自己とは、孤立した個人ではないということなのだ。

組織も個人も生き物だ。どちらも静的なものではなく、いつからでも、どこからでも「変わる」ことができる動的な存在である。ここで想

定している組織とは、企業に限らない。社会を構成しているさまざまな組織（学校、職場、地域組織、グローバル組織）が、ニューキャリアの時代にフィットしていかなければならない。

キャリア論の知見から一つの示唆として言えるのが、組織へのキャリア依存から自らを解放し、組織と個人を対立させない関係性を構築していくことで、ニューキャリアの時代を生き抜いていくことができるということだ。

さあ、ニューキャリア時代をどう生きるのか。今起きていることは、「組織の時代」から「個人の時代」へ、そしてその先の「キャリアの時代」への「トランスフォーム（変容）」である。

組織内キャリアから自律型キャリアへのキャリアトランスフォームは、性別・年齢・職種・勤続年数・事業特性・事業規模に関わらず、いつからでも可能である。実際に私がヒアリング調査を進めたNTTコミュニケーションズ社の事例でも50歳以上の社員の76%に行動変容がみ

られた。詳しいエビデンスは『ビジトレ』にまとめられている。

複数形のキャリアデザイン

何をすべきなのか、より具体的にみていくことにする。2021年以降の社会課題として取り組まなければならないのが、**今の仕事に固執せず、新しい挑戦をし続けるプロティアン人材の〈形成・育成・支援〉**である。

そのためには、三つのアプローチがある。

- ① 自ら変幻自在にプロティアン・キャリアを形成していく、**主体的なアプローチ**
- ② 新しい挑戦をし続けるプロティアン人材を育成していく、**組織的なアプローチ**
- ③ 社会変化に対応するプロティアン人材を支援していく、**制度的アプローチ**

①主体的なアプローチ。終身雇用で一つの組織で働き続ける場合には、組織の中での昇進や昇格、いわば、「結果」が重視されてきた。しかし、これからは違う。組織との関わりが多様で柔軟になる。例えば、近年、30代の半数以上が転職経験をもつようになった。

転職は「ごくあたり前」のキャリア選択になった。とはいえ、ここで注意が必要だ。A社からB社へ転職しましたという「結果」それ自体は、成長を意味しない。A社からB社への転職という経験をへて、つまり、この転職という「過程(=プロセス)」を通じて、自分自身がどう成長したのか、深化したのかを、問われなければならない。

社会変化に適応するキャリア形成を考えると、ときに大切なことは、「結果」ではなくて「過程」なのだ。キャリアは誰かによって与えられるも

のではない。自ら育て、形成していくものだ。キャリア形成の「過程」を大事にしながら、私たち一人一人が、いまの仕事に固執せずに、新たな一歩を踏み出していく。

次に**②組織的なアプローチ**。新しいことに挑戦し続ける人材を、企業として応援していく取り組みも増えていく。とくに、副業や複業は、今いる組織で自己成長の機会を見いだせていないビジネスパーソンには、きわめて有効な機会になる。今後は、本業(メイン)に対する副業(サブ)という位置づけ・意味付けではなくて、よりフレキシブルに複数のプロジェクトにコミットしながら、働いていく複業も増えていく。

今後も人材不足は慢性的に続く。多様な働き方を組織的に認めない企業からは、人材が流出していくことが予想される。組織経営の視点から考えても、新しいことに挑戦する人材を応援することが今後はさらに求められていく。

そして**③制度的アプローチ**。これまでの日本型雇用(終身雇用、年功序列、企業内労働組合)では、入社と同時に、自らのキャリアを組織に預けてきた。組織内での昇進・昇格が重要視されたのは、個人の成果は組織の中だけで、評価されたからだ。これからは、「組織にキャリアを預けない」時代を迎える。その時代に即した働き方とは帰属する組織ではなく、バイネームで仕事をしていく人がさらに増えていくようになる。フリーランスで働く人への制度的なサポートもより充実していく。

最後に、これからのキャリア形成で今後重視される／されるべきことについて触れておく。それは、「私のキャリアデザイン」ではなくて、「私たちのキャリアデザイン」という考え方だ。幾つかの組織をまたぎながら、働き続ける個人は、決して、分断された「孤人」ではない。組織という枠を越えて柔軟に働くからこそ、これ

まで以上に、「つながり」が大切になる。今、「コミュニティ」への注目が高まっているのは、これからのキャリアとは個人で考えるのではないということに気がついているからなのだ。

2021年以降、これまでの日本型雇用からの転換の先に課題として浮上するのは、組織にとら

われない個々人のキャリアをつなぎあわせていく「私たちのキャリアデザイン」、つながりながらそのコミュニティを基盤として新しい挑戦に取り組んでいく「複数形のキャリアデザイン」の実現なのだ。

<参考文献>

田中研之輔『プロティアン：70歳まで第一線で働き続ける最強のキャリア資本術』（日経BP 2019）

田中研之輔『ビジトレ：今日からはじめるミドルシニアのキャリア開発』（金子書房 2020）

はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は、私たちの仕事や生活に大きな制約を及ぼしている。制約とは「ある条件を課して、自由にはさせないこと。その物事のために必要な条件」と定義され（Oxford Languages：日本語辞書）、本来なら“こうしたい”と思っていることができない状況である。一方、本来は“こうあるべきだ”と思っていなくてもできなかったことが、制約が生じたことによって進むこともある。COVID-19による制約は、テレワークという働き方を一般化させたが、この働き方はアフターコロナの社会においても常態化することになると思われる。

テレワークは、ICT（情報通信技術）などを利用して、職場以外の場所で業務を行うことであり、リモートワークという言葉も使われる。また、欧州を中心にテレコミュニティンングとも呼ばれている。在宅勤務は、テレワークの一形態といえる。日本では、COVID-19をきっかけにテレワークの導入が急速に進展した。これまでのテレワークは準備をしたうえでの導入だったが、今回は感染症防止という制約を背景に、準備なしに開始されたという特徴がある。ポストコロナ後のテレワークを健康的で生産性が高いものとするために、そのままの条件で受け入れるのではなく、しっかりと働き方を設計して継続したいところである。そこで、アフターコロ

ナの働き方と健康との関係について、テレワークを取り上げて、少し考えてみたいと思う。

テレワークで懸念されている健康問題

テレワークと健康との関係について、欧米では2010年前後からいくつかの論文が発表されている。それらを総合すると、以下のようなことが言えるようである。①生活習慣について、運動不足、飲酒や喫煙の増加などが懸念されるが、その影響は個人差が大きい。②腰痛や肩こりなどの筋骨格系の症状が増加する可能性があるが、適切な作業環境を整えることによって改善できる。③孤立感などのメンタルヘルス上の課題を抱えることがあるが、組織的サポートや情報不足解消によって軽減でき、職務満足度の向上にもつながる。④テレワークのストレスは、テレワークの頻度の影響を受け、週数回までの場合はストレス低減に働く。⑤テレワーク、特に在宅勤務では、オンとオフの切り替えが難しく、長時間労働につながることもある。

コロナ禍の日本で始まったテレワークは、主に在宅勤務が基本となっていること、前述のように仕事環境への準備が整わないまま始まったこともあり、より大きな健康問題が懸念される。日本では家庭に仕事専用のスペースを持つ人は少なく、単身者では食事も床に座って済ませている場合には、ローテーブルの上にノートPCを置いて仕事をしている場合も多い。そのため、

腰痛や肩こり、メンタルヘルス上の不調に関する調査報告が出てきている。また、テレワークで効率よくできる仕事とそうでない仕事の整理ができないまま、会社の指示でテレワークになった場合には、仕事の能率が低下して、孤立感を感じ、自己効力感が低下している場合も少なくない。

健康的にテレワークを行う上での留意点

ここまで、テレワークの健康上の課題を説明してきたが、テレワークにはマイナス面を上回るプラスの側面があることも事実である。具体的には通勤の時間的負担やストレスがなくなり、その分の時間をうまく使ってワークライフバランスを改善させることができる。そこで、健康的にテレワークを行う上での留意点を、まとめてみたい。

(1) コミュニケーションツールの導入と仕事のルール化

テレワークをする以上、インターネットが安定的につながる環境を確保することが不可欠である。今でも、リモート会議の際に、1人の参加者だけ声が聞き取れない状態が発生するが、本人にとっても大きなストレスである。次に、チームで仕事を効率的に行うためには、会社のネットワークに直接アクセスできることが必要であるし、クラウドサービスを利用して、ファイルを共有できるようにすることやグループウェアを導入することも検討する必要がある。

システム環境が整っても、仕事の進め方のルールが整っていないと、大きなストレスが発生する。部下から上司への報告方法、定例会議の設定など、コミュニケーションのルールを決めてもいいだろう。リモートワークがもたらす

孤立によるメンタルヘルス不調は、組織や上司の支援によって大きく改善することが分かっている。意識してサポートを行うといいだろう。しかし、上司と部下の関わりにおいて、リモートワークをしていると時間外にメールをしたりすることが発生する。近年、フランスなどの欧州諸国を中心に、業務時間外に会社から仕事の連絡があっても労働者側が拒否できるという「つながらない権利」を定めた法律が施行され、労使間で協議することが義務づけられた。もちろん、日本にはそのような法律はないが、可能な限り、時間外の連絡を避けるようにするという申し合わせを考えてみていいだろう。

(2) 物理環境の整備

システム環境やコミュニケーションと同じくらい、仕事をするための物理環境は大切である。今後もテレワークの機会が多いのであれば、しっかり整えたいところである。まず、仕事専用のスペースの確保ができないか検討したい。自宅ではそれが難しいのであれば、レンタルオフィスを利用することも選択肢である。スペースとともに重要なのが、机と椅子である。仕事専用の机と椅子を用意してほしいが、それが難しい場合には、ダイニングテーブルを机として使うことが多いと思う。その場合でも、椅子だけでもオフィス型にすれば、負担は相当軽くなる。継続的にテレワークを行う場合には、そこまですべて許容範囲だと思ふ。床に座っての仕事は、腰部への負担が極めて大きいので避けるべきである。

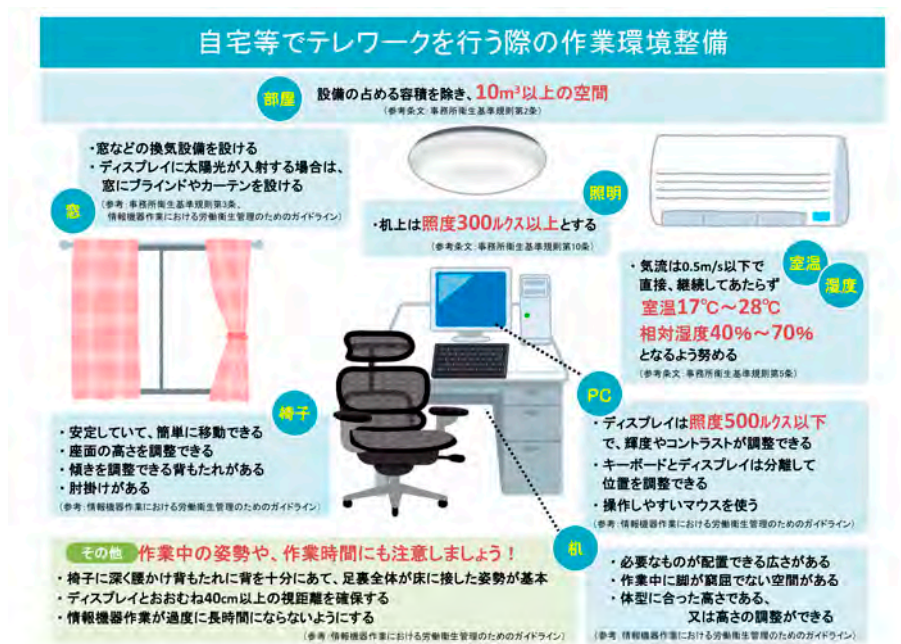
自宅での仕事はノート型PCを用いることがほとんどだと思ふ。外付けモニター、キーボード、マウスをつなぐと、眼や上肢への負担がとても軽くなる。しかし、外付けの機器を利用すると占有スペースが大きくなる。どのような対

応がより負担を軽減するかはPCを使う仕事の頻度や性質によっても異なるので、それぞれの仕事内容を考えて利用を検討してほしい。その他、照明や温湿度環境も重要であるので、これらについてもチェックしてほしい。

後から述べる厚生労働省の「テレワークにお

ける適切な労務管理のためのガイドライン」には、「自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備」の図が掲載されている（図）。自身のテレワーク環境をチェックして改善するために、大変参考になる。

図 自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備



※「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」より
図は、厚生労働省のホームページよりダウンロード可能
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_01603.html

(3) 生活リズムのデザイン

テレワークは、通勤時間が削減され、自分で仕事時間のコントロールをするためには、とても有利である。しかし自由である反面、自分の生活をしっかり設計しないと、リズムが乱れたり、オンとオフの切り替えが悪くなり、長時間労働に陥ったりする可能性がある。生活リズムを整えるうえで、起床時間を決めることがとても大切である。サーカディアンリズムを整えるには、朝の決まった時間に光を浴びることに加えて、朝食で身体に刺激を与えることも重要である。ということは、決まった時間、例えば6

時に起床して、朝ごはんをしっかりとるといった、朝を大切に作る生活リズムを整えたらどうだろうか。

一方、朝の決まった時間にすっきり起床するためには、睡眠もとても大切である。睡眠時間は7～8時間を基本に考えてほしい。必要な睡眠には個人差もあるが、6時間未満の睡眠は健康にはマイナスの影響が大きいことがわかっている。つまり、起床時間から逆算すれば就寝すべき時間が決まることになる。そうになると、その時間に眠気を催すかどうか重要になる。眠気は体温が高いところから下がってくるとき

に発生しやすい性質があるので、就寝2～3時間前に運動や入浴をして体温を上げ、その後リラックスしながら体温を下げるのが、就寝前の望ましい過ごし方である。また、食べ物やカフェインの摂取、ブルーライトを浴びることは避けたほうがいだろう。起床時間が決まり、就寝前の過ごし方が決まれば、あとは逆算して仕事を切り上げる時間が決まる。もちろん、日によっては仕事が忙しく、その通りにはならないと思われるが、そのような生活を連日続けるのではなく、自分にとってあるべき生活リズムにリセットしてみることをお勧めする。

(4) 仕事時間のデザインとテレワークの頻度

仕事の仕方にもリズムが必要である。人間の集中はそれほど長く続かない。また、PCを使った作業は固定された姿勢が長時間続くので、小休止を取らないと筋骨格系の症状が発生しやすくなる。たとえば、1時間に1回、または1時間半に1回といったように、意図的に小休止時間を設けることも重要である。仕事が終わったら、意図的にしっかりと気持ちのスイッチをオフにする。

テレワークの頻度には、週1回から5回といった選択肢がある。研究によって異なるが、テレワークの頻度が週に1～3回の場合には健康への影響がプラスになることが多く、逆に完全テレワークでは様々な弊害があると考えられる。もちろん、これは仕事の内容によっても、家庭環境によって異なる場所である。したがって、どの仕事を、どのような環境で行うことが生産的か、それを前提に個人の実情に応じてテレワークの頻度を選べるようにすることが大切である。

(5) 生活習慣

前述の生活リズムとも直結するが、健康的な生活習慣は、健康的、生産的なテレワークの実施には不可欠なものである。気を付けたい生活習慣として運動がある。通勤のストレスがなくなったことはとても良いことであるが、特に公共交通機関や徒歩・自転車などで通勤していた人は、1日の歩数が激減する。自分でデザインする生活リズムの中に、運動する時間を必ず入れるようにしてほしい。最低限の週末の運動や1日8,000歩を目指してはいかがだろうか。

食事は3食必ずとって、間食をしないことが基本である。毎日体重計に乗って、取るエネルギーと使うエネルギーのバランスを図ってほしい。テレワークによって飲酒量や喫煙本数が増えることが指摘されている。飲酒量には注意し、この機会に禁煙してみてもどうか。

最後に

ポストコロナ社会においても続くと考えられるテレワークについて、健康との関連について解説した。また、健康的で生産性の高いテレワークのためのチェック項目を表にまとめみた。その内容からもわかるように、テレワークは単にインターネット環境を整えて、自宅での勤務が許されるということだけでは、健康への影響が懸念される。一方、しっかりと準備を整え、生活リズムと仕事時間をデザインすることを心がければ、テレワークは健康に対してとてもプラスな働き方になる。

テレワークを前提とした働き方は、働く人の一人ひとりが生産性の高い自律的な働き方を目指す必要があるが、それを実現するためには、会社からの支援や従業員間の連携が不可欠である。前述のようにテレワークについては厚生労

働省から「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」が出されているが、この内容をも、労働条件や労働時間制度の適用といった労働基準法関係の留意点、労災補償に関する留意点などが示されており、幅広いルールづくりが重要である。そのため、適切なテレワーク環境を実現するためには、労働組合の役割はきわめて大きいといえる。

テレワークが広がれば、毎日出社する従業員が減るため、その分のオフィス占有面積を削減

することも可能である。その際、それによって浮いた経費を、システム面（グループウェアの導入など）、物理的環境面、時間的な側面（管理職の時間の使い方など）など、従業員のテレワーク環境の整備にどのように用いるか、生産性の向上と労働者の健康確保の実現のために、企業側の姿勢も問われるところである。まとめに代えて、「健康的で生産性の高いテレワークのためのチェック項目」を用意したので、活用されたい。

健康的で生産性の高いテレワークのためのチェック項目

コミュニケーションツールの導入と仕事のルール化	
1	安定したインターネット環境が確保されている。
2	チームで仕事をするためのシステムが利用できる。
3	上司や同僚とのコミュニケーションの方法を話し合っている。
物理環境の整備	
4	仕事に適した机と椅子が用意されている。
5	ノート型PCを用いる場合には、外付けモニターやキーボード、マウスが接続されている。
生活リズムのデザイン	
6	毎朝、決まった時間に起床して光を浴び、朝食を取っている。
7	睡眠時間が7時間以上となるように就寝時間を決め、眠りにつきやすい過ごし方をしている。
仕事時間のデザインとテレワークの頻度	
8	仕事に応じて、作業休止時間を定期的にとっている。
9	長時間労働にならないように仕事を切り上げ、意図的にしっかりと気持ちのスイッチをオフにしている。
10	仕事の内容に応じてテレワークの頻度を選択できる。
生活習慣	
11	テレワークの日や週末に、運動するための時間を確保している。
12	規則正しく、バランスのよい食生活を送っている。
13	飲酒や喫煙を控えている。

1. はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大の抑制策として、働き方の見直しや在宅勤務等のテレワーク推進に関する議論がますます活発に行われるようになった。

在宅勤務等のテレワークが定着すれば、これまで通勤時間や出勤のための身支度に使っていた時間を、子どもや家族と接する時間にあてたり、家事をしながら仕事を進めることができる。男女ともに仕事をしながら家事・育児をする時間を確保しやすくなると期待されている。

内閣府が2020年6月に行った調査¹によると、テレワークの利用など、夫の働き方が変化した家庭では、家事・育児での夫の役割が増加する傾向にあった。さらに、夫の役割が増加した家庭では、今回の新型コロナウイルスの影響による生活満足度の低下幅が、そうでない家庭と比べて男女ともに小さかったという。

しかし、その一方で、家族の在宅時間が増える中、家庭内で家事・育児の負担が女性に重くのしかかっている可能性も指摘されている。

コロナ禍で共働き夫婦の時間の使い方によ

うな変化があったのだろうか。

本稿では、コロナ前後における共働き世帯の日々の時間の使い方の変化を分析し、アフターコロナでの共稼ぎ世帯の働き方への示唆を得たい。使用したデータは、ニッセイ基礎研究所が2020年6月から定期的に行っている「新型コロナによる暮らしの変化に関する調査」である。

2. 労働時間、出勤状況の変化

(1) 労働時間がコロナ前と比べて「変わらない～増加した」が多い

2020年6月に行った第1回調査²、12月に行った第3回調査³で、夫婦ともに雇用されていて⁴、家事・育児時間の分担が課題となりやすいと思われる第1子が高校生以下の子どもをもつ男女の労働時間の変化（2020年1月頃との比較）をみた(図表1)。6月、12月のいずれにおいても、労働時間が「増加した」は女性が、「変わらない」は男性が、それぞれ高く、男女とも大半は「変わらない～増加した」だった。

コロナ禍では、勤務先の要請により労働時間そのものが減っている可能性があり、その場合

¹ 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」2020年6月21日 (<https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryu2.pdf>)

² 2020年6月26～29日に実施。インターネット調査。対象は、全国に住む20～69歳の男女個人（株式会社マクロミルのモニタ）。有効回答数2,062。

³ 2020年12月19～21日に実施。インターネット調査。対象は、全国に住む20～69歳の男女個人（株式会社マクロミルのモニタ）。有効回答数2,069。詳細は、

⁴ 本人、および配偶者の職業が「公務員」「正社員・正職員」「嘱託・派遣社員・契約社員」である既婚者を対象とした。

の空いた時間の使い道はあまりに幅広い。したがって、以下では、これらの労働時間がコロナ前と「変わらない～増加した」と回答した人を対象として分析する。

なお、本調査は個人を対象とする調査であり、配偶者の出勤状況や労働時間の変化については把握していない。

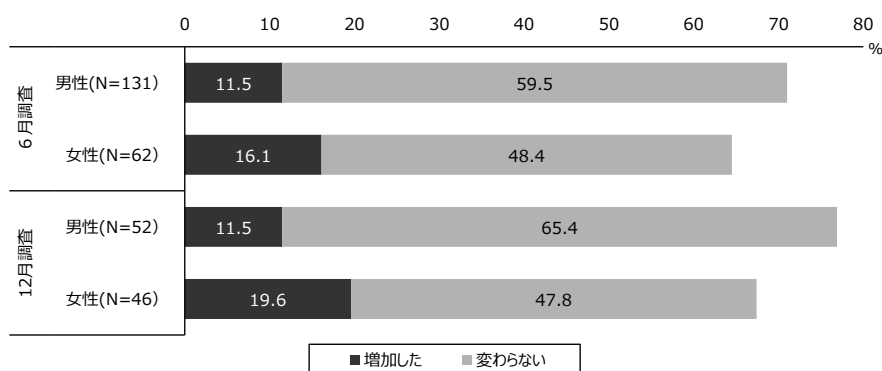
(2) 勤務先への出社が減りテレワークが増えた割合は2割前後

労働時間が「変わらない～増加した」人につ

いて、調査時における出勤状況を図表2に示す。2020年1月頃と比べて勤務先への出社が減った人の割合、および在宅勤務等のテレワークが増えた人の割合は2割前後だった。

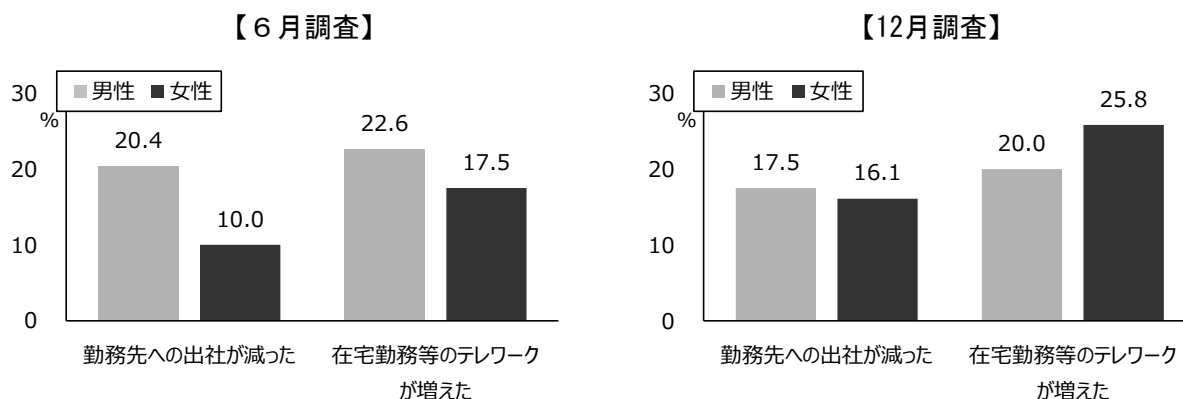
6月調査について男女を比較すると、勤務先への出社が減った人や、在宅勤務等のテレワークが増えた人は、女性よりも男性に多かった。12月調査では、6月調査と比べて、男性には大きな変化はなかったが、女性で勤務先への出社が減った割合、および在宅勤務等のテレワークが増えた割合がいずれも上昇していた。

図表1 労働時間の変化（2020年1月頃との比較）：第1子が高校生以下の男女



(出典) ニッセイ基礎研究所「第1回、第3回新型コロナによる暮らしの変化に関する調査」。以下、同じ。

図表2 12月における働き方の変化（2020年1月頃との比較）：第1子が高校生以下の男女



3. 家事・育児時間が増えているのはやはり女性

続いて、家庭における生活時間の変化（2020年1月頃との比較）を図表3に示す。

まず、6月調査について男女を比較する。この頃は、日々の出勤の機会が減るだけでなく、外食や買い物等といった外出が減っていた。子どもも同様で、6月以降登校を再開した地域が多いが、感染リスクを下げるため、日数や時間を制限したイレギュラーな登校が続いており、コロナ前と比べると家族の在宅時間が長かった時期である。そのため、「家族と過ごす時間」は、男性の34.4%、女性の40.0%で増えていた。

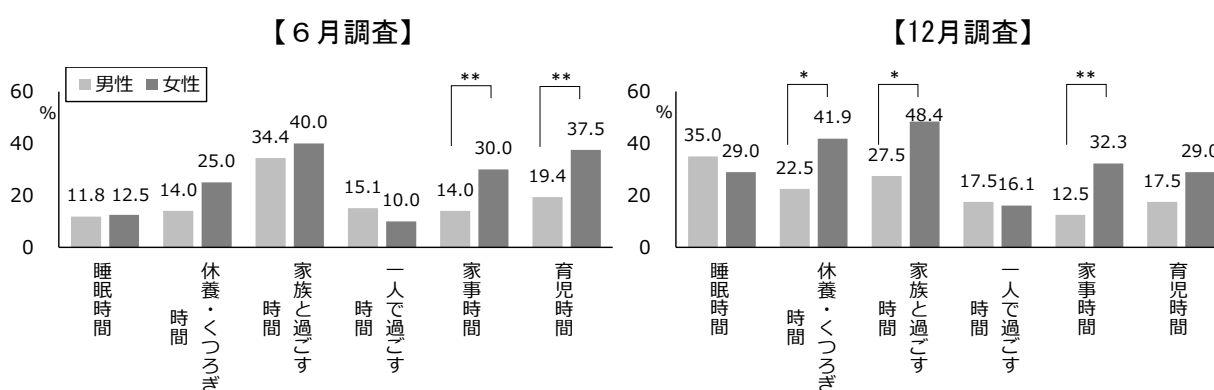
ところが、「家事時間」は、女性の30.0%が増えたと回答していたのに対し、男性は14.0%、「育児時間」は女性の37.5%に対し、男性は19.4%と、男性でも「増えた」と回答した人はいたものの、その割合は、女性を大きく下回っていた。

次に、12月調査をみると、6月調査と比べて男女とも睡眠時間が増えた割合が上昇していたほか、女性では、休養・くつろぎ時間と、家族と過ごす時間が増えた割合が上昇し、育児時間が増えた割合は37.5%から29.0%に低下していた。図表2のとおり、女性は6月と比べて12月には、勤務先への出社が減少し、在宅勤務等テレワークが増加していたことに加え、保育園や学校の登園・登校が再開したことで、休養・くつろぎ時間、家族と過ごす時間が増加し、育児時間が減少した人がいたものと考えられる。しかし、依然として家族の在宅時間は長く、家事時間は32.3%と、感染拡大前と比べて6月同様に増加した人が多かった。

一方、男性は、勤務先への出社の減少や在宅勤務等テレワークの増加は6月調査と大きな差はなく、家族と過ごす時間が増えた人はどちらかといえば減少し、家事・育児時間が増えた人も6月調査と同程度にとどまった。

図表3 12月時点で時間が「増えた」と回答した割合（2020年1月頃との比較）

：第1子が高校生以下の男女



(注) 差がある項目 ** p<0.05、* p<0.1

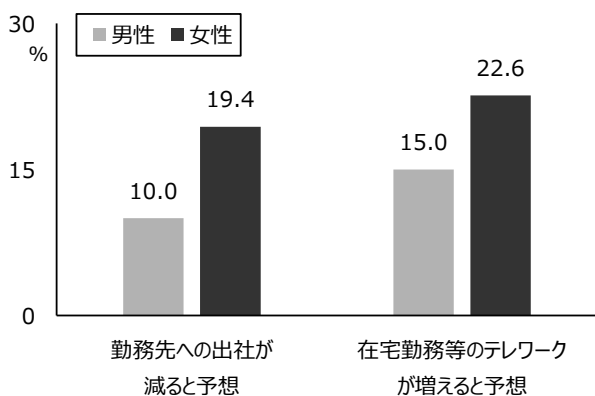
4. 収束後は、女性の方が生活が変化すると予想している

(1) 女性の方が収束後に勤務先への入社減・テレワーク増を予想している

では、感染収束後に生活時間がどう変化すると予想しているだろうか。ここでの「収束後」とは、「ワクチンや特効薬などが開発され、季節性インフルエンザと同様に予防や治療ができるようになった時」を指すとして、回答をもらった。

まず、勤務先への入社については、感染拡大前の2020年1月頃と比べて男性の10.0%、女性の19.4%が減少すると予想している（図表4）。また、在宅勤務等のテレワークについては、男性の15.0%、女性の22.6%が増加すると予想している。これらの結果から、男性と比べると、女性の方が感染収束後も、働き方が変わっていると予想していた。この予想は、勤務先への期待の表れでもあるだろう。

図表4 収束後の働き方の予想（2020年1月頃との比較）：第1子が高校生以下の男女



(注) 差がある項目 ** p<0.05、* p<0.1

(2) 女性の方が収束後にくつろぎ時間や家族との時間が増えると予想している

続いて、収束後の家庭内における生活時間がどのように変化すると予想するか尋ねた結果が

図表5である。女性は、休養・くつろぎ時間、家族と過ごす時間、家事時間について3割以上、育児時間について2割強が増加し、一人で過ごす時間について減少すると予想していた。一方、男性は、家族と過ごす時間、休養・くつろぎ時間について2割超が増加し、家族と過ごす時間、育児時間についてはいずれも15%が減少すると予想していた。図表3と比べると、12月調査時点で増加していた項目について、収束後も増加していると予想しており、現状が続くことをイメージしているようだ。

男女を比較すると、女性は男性と比べて、家事時間が増えること、一人で過ごす時間が減ることを予想する割合が高く、男性は女性と比べて、育児時間が減ることを予想する割合が高くなっていた。男性は、女性と比べると、働き方の変化も生活時間の変化も小さく見込んでいた。

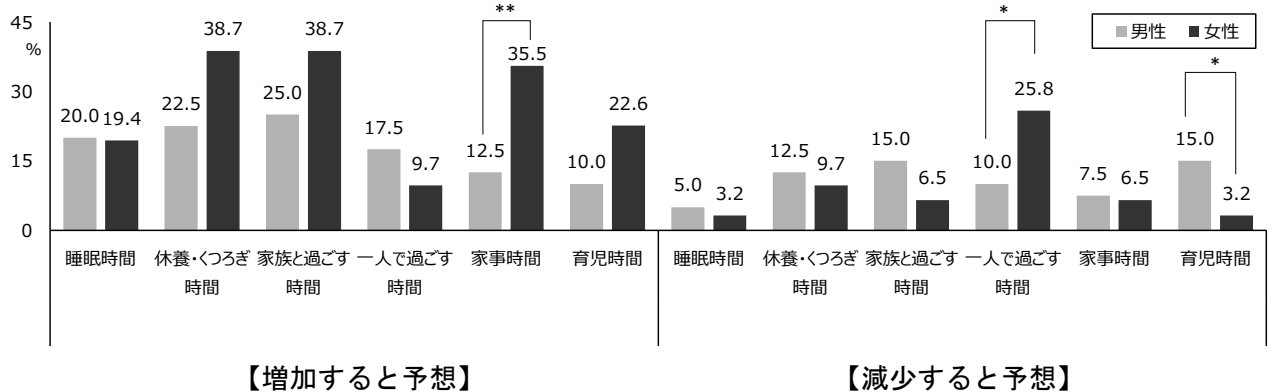
(3) 家族との時間が増えることで、女性には絆が深まる期待と、ストレスが溜まる不安

こういった働き方の変化や、家庭内での生活時間の変化にともない、在宅勤務が増えることへの期待や、家族や家族と過ごす時間への考え方、家族と過ごす時間が増えることへの不安を抱える人は多い。（図表6）

男女とも4割弱が、在宅勤務が増えることで「都合の良い時間に働きやすくなる」と予想していた。また、「自由時間が増える」は男性の47.5%、女性の28.2%が予想しており、男性が女性を大きく上回った。

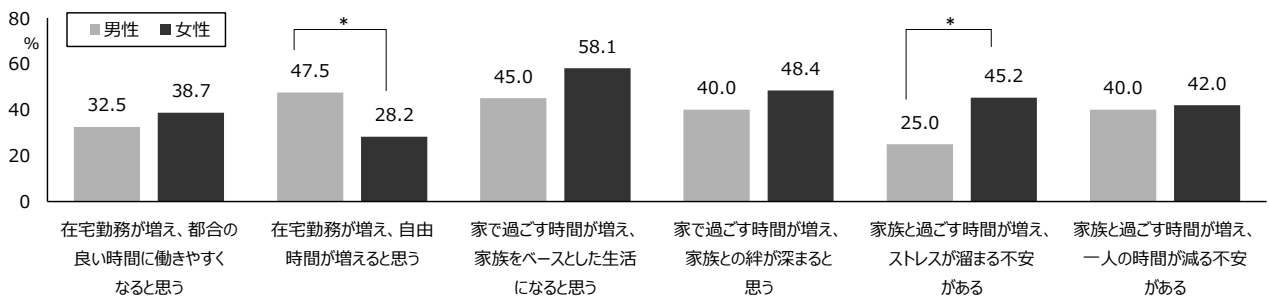
家族と過ごす時間が増えることに対しては、女性は男性より「家族をベースとした生活になる」、「家族との絆が深まる」と考えている割合が高かった。ただし、「ストレスが溜まる不安がある」は女性で45.2%、男性で25.0%と、女性が男性を大きく上回った。

図表5 収束後の生活時間の変化についての予想（2020年1月頃との比較）：第1子が高校生以下の男女



(注) 差がある項目 ** p<0.05、* p<0.1

図表6 働き方・生活時間の変化への期待と不安：第1子が高校生以下の男女



(注) 差がある項目 ** p<0.05、* p<0.1

5. 家庭内の家事・育児については、各家庭で最適なバランスを見つけていくことが重要

(1) 結果のまとめ

12月調査において、勤務先への出社の減少や在宅勤務等のテレワークの増加は、特に女性で上昇していた。こういった働き方の変化があったことと、子どもの登園・登校が再開したことで、女性は男性と比べて休養・くつろぎ時間と家族と過ごす時間が増加した人が多かったと考えられる。

家事・育児時間についてみると、12月に家事時間が増加していた割合は、6月調査と同様に女性が男性を20ポイント程度上回り高かった。

登園・登校が始まったことで、育児時間については、女性も増加していた割合が6月調査より低下していたものの男女差は10ポイント以上あった。

収束後（ワクチンや特効薬などが開発され、季節性インフルエンザと同様に予防や治療ができるようになった時）は、女性は男性と比べて、元の生活に戻るのではなく、働き方や家族と過ごす時間について変化すると予想していた。女性は、家族と過ごす時間が増え、一人で過ごす時間が減ることで、家族をベースとした生活となり絆が強まると考える一方で、家族と過ごす時間が増えることでストレスが溜まることを不安に感じていた。男性は、収束後の働き方について女性ほど大きな変化を予想しておらず、生

活時間も女性ほどの変化を予想していなかった。しかし、在宅勤務時間が増加し、自由な時間が増えると予想している割合は女性より高かった。半数弱が、家族をベースとした生活となると予想していたが、家事時間・育児時間は現状が続くことをイメージしているのか、収束後に増えると予想しているのは一部で、育児いたっては、それを上回る人が減少することを予想していた。

(2) 得られた示唆

冒頭で紹介した内閣府の調査と同様に、今回のデータからも、コロナ禍の自粛期間中、男性も家事・育児の時間が増加しており、在宅勤務制度の拡大は、仕事と家庭の両立に効果がある可能性がある。しかし、あいた時間の使い方を見ると、在宅勤務を導入するだけでは、夫婦間の家事・育児と仕事の時間のアンバランスは解消しない懸念もある。

新型コロナウイルスの感染拡大にともなう在

宅勤務については、突如として導入せざるを得なかった企業もあるほか、今後いつまで、どのように継続するか不明なまま続けられている企業もあると思われる。そのため、各世帯においても、十分な準備や話し合いができないままに、在宅勤務が続けられてきた可能性がある。しかし、今回の結果から、特に女性で在宅勤務等テレワークの導入への期待は大きく、在宅勤務をはじめとする時間や場所にとらわれない働き方を取り入れる企業が増えると思われる。

各企業においては、各家庭で新たな時間設計を行えるよう、今後、いつまで、どのような形で続けるか、あらかじめ運用ルールを明確に周知することが求められるだろう。また、その際には、家庭内では、夫婦の働き方の望むべき姿についてお互いの理解を深め、各世帯で家事・育児、仕事時間のバランスのあり方を再考することが必要かもしれない。

幸せ (well-being) な働き方

慶応義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 教授 前野 隆司

はじめに

みなさんは、幸せに働いていますか？

このようにお聞きすると、「仕事は賃金をもらうためのものであって、幸せ (well-being や happiness) とは関係ない」とおっしゃる方がいます。確かに、従来はそう考えられていました。しかし、アメリカやイギリスをはじめ、世界中で「well-being」が重視されるようになってきました。well-being とは、読んで字のごとく「良い状態」を表します。英和辞典を引くと、健康、幸せ、福利、福祉とあります。つまり、well-being は身体的、精神的、社会的に良い状態を表し、「幸福」や「幸せ」よりも広い意味を持つ単語です。一方の happiness は感情的に幸せな状態、すなわち、短期的な心の状態を表しており、「幸福な人生」のように長期的な心の状態も表す幸福・幸せよりも狭義の単語だというべきでしょう。本稿で「幸せ」という時には well-being を意味すると捉えていただければ幸いです。

さて、well-being な状態で働くことがなぜ必要なのでしょうか？結論から言うと、幸せな従業員は不幸せな従業員よりも創造性が3倍高い、生産性が30%高い、欠勤率や離職率が低いなどの事実が研究により明らかにされ、幸せな状態が会社の業績にも寄与することがわかってきているからです。つまり、「幸せか不幸せかなんて、労働とは関係ない」と不幸せな状態で働いていたら、創造性も生産性も下がってしまうわけです。

日本の経営者も well-being や幸せに言及するようになってきました。京セラ、KDDI、JAL などの経営を行ってきた稲盛和夫氏はかつてより経営理念を「全社員の物心両面の幸福」としてきましたし、近年では、トヨタ自動車の豊田章男社長が「トヨタの使命は幸せを量産すること」、積水ハウスの仲井嘉浩社長が「我が家を世界一幸せな場所にする」と表明するなど、従業員や顧客の幸せを口にする経営者が増えています。また、自民党内で「日本 well-being 計画推進特命委員会」が行われるなど、政治の世界でも well-being が注目されています。

学術的には、もともと心理学分野で行われてきた幸福研究が、近年では、行動経済学、医学、脳神経科学、テクノロジーなど、様々な分野で行われるようになってきました。多くの研究の結果、幸せには様々な事柄が影響する事も明らかにされています。先ほど述べた創造性、生産性、欠勤率、離職率以外にも様々なことが知られています。すなわち、幸福度と GDP や収入との関係、幸福度と格差の関係、長続きする幸せと長続きしない幸せ、幸福度と環境・健康・寿命・心的要因の関係などです。次章以降では、様々な視点から、幸せについて考えていきましょう。まずは、歴史的な視点。次に、幸福学の基礎。そして、幸せと働き方の関係について述べます。また、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の幸せについても述べます。

「経済成長」から「心の成長」へ

日本国憲法13条には幸福追求権が明記されているように、幸せを目指すことは人類共通の権利といえるでしょう。一方、今年のダボス会議のテーマは「幸せ中心社会へのグレート・リセット」です。これは、見方を変えれば、人類が長らく幸せを中心とする社会を作ってこなかったということでもあります。ダボス会議のシュワブ氏は、第二次世界大戦後の世界が経済成長重視に偏り過ぎていたと指摘しますが、もうすこし長期的な視点で考えてみましょう。

京都大学の広川良典教授によると人類は拡大・成長期と定常・成熟期を繰り返してきました。人類が誕生した20万年前から1万年前までは狩猟採集社会における拡大期と定常期です。1万年前から300年前までは農耕革命による拡大期と定常期。300年前以降が産業革命による拡大期であり、現代は第3の定常・成熟期への移行期とみなせるのではないかと、広川はいいます。

幸せに関する研究と重ね合わせて歴史を俯瞰すると、拡大・成長期は物的な豊かさを目指す時代、定常・成熟期は心の豊かさを目指す時代に対応づけられそうです。人類史を見ても、第1の定常・成熟期は「心のビッグバン」(今から5万年前、装飾品や絵画など文化的・芸術的作品が生まれた時代)、第2の定常・成熟期は枢軸時代(紀元前五世紀前後、ギリシャ哲学、諸子百家、仏教などが生まれた時代)と重なり、経済成長は緩やかである反面、人類の心の豊かな成長が見られる時代といえそうです。グレート・リセットは、環境・貧困・パンデミック等の課題を解決すると同時に、人類が精神面で大きく成長し文化や芸術を享受する時代への転換とみなすべきなのではないでしょうか。経済成長

という価値軸から見ると成長から停滞への転換に見える世界も、心の幸せから見ると逆に停滞から成長への転換とみなせるのではないのでしょうか。

多くの現代人は戦後の経済成長パラダイムに慣れ過ぎているから、心の成長パラダイムに抵抗感を持つのではないかと問われますが、さらに大きく歴史を俯瞰すると、産業革命以来300年、いや、農耕革命以来1万年間も経済成長パラダイムが主流の世界に生きてきたから、人類はこの大きな転換点に戸惑ってしまうということなのではないのでしょうか。

幸福度の高い者は楽観的で視野が広く、幸福度の低い者は悲観的で視野が狭いという学術研究結果もあります。広い視点から人類の生きるべき未来を俯瞰し、幸せ中心社会の意義について考えてみるべきときが来ているのではないのでしょうか。

幸せの4つの因子

幸せ中心社会への転換がいかに必要かについて、歴史的視点から観てきました。では、どんな人が幸せな人なのでしょう。私たちが行った研究結果を中心に解説しましょう。

経済学者ロバート・フランクは、他人と比較できる財を地位財、比較できない財を非地位財と名付けました。地位財には、金、もの、地位などがあります。これらによる幸福感は長続きしない傾向があると言われていています。それは、慣れの効果や、より上を目指す効果によると考えられています。一方の非地位財は、幸福感が長続きする財です。こちらは、心的、身体的、社会的に良好な状態(well-being)が影響すると言われていています。

私が行ったのは、心的幸福の因子分析です。

1980年ごろから、どのような心的要因が幸せに寄与するのかについての多くの研究が行われてきました。そこで、私たちは、幸せの心的要因についての87個の質問を1500人の日本人に対して行い、その結果を因子分析しました。その結果得られたのが幸せの4つの因子です。

第一因子は、やってみよう！因子（自己実現と成長の因子）。やりがい、強み、成長などに関係する因子です。やってみようの反対は、やらされ感、やる気がない、やりたくない。そんな人は幸福度が低い傾向があります。

第二因子は、ありがとう！因子（つながりと感謝の因子）。感謝する人は幸せです。また、利他的で親切な人は幸せ。多様な友人を持つ者は幸せです。逆に、孤独感は幸福度を下げます。つながりが醸成された社会・コミュニティーを

作ることが重要です。

第三因子は、なんとかなる！因子（前向きと楽観の因子）。ポジティブかつ楽観的で、細かいことを気にしすぎない人は幸せです。リスクを取って不確実なことにチャレンジしイノベーションを起こそうとするマインドもこの因子に関連しています。

第四因子は、ありのままに！因子（独立と自分らしさの因子）。人と自分を比べすぎる人は幸福度が低い傾向があります。自分軸を持って、人と比べすぎずに我が道を行く人は幸せです。

これら4つの因子を満たしている人は幸せです。ぜひ、皆さんも、ご家族、職場の皆さん、コミュニティーの皆さんも、4つの因子を満たして幸せに生きてください。

表1 幸せの4つの因子に関連する主な質問項目

やってみよう！因子（自己実現と成長の因子）
1. 私は有能である
2. 私は社会・組織の要請に応えている
3. 私のこれまでの人生は、変化、学習、成長に満ちていた
4. 今の自分は「本当になりたかった自分」である
ありがとう！因子（つながりと感謝の因子）
5. 人の喜ぶ顔が見たい
6. 私を大切に思ってくれる人たちがいる
7. 私は、人生において感謝することがたくさんある
8. 私は日々の生活において他者に親切にし手助けしたいと思っている
なんとかなる！因子（前向きと楽観の因子）
9. 私はものごとが思い通りにいくと思う
10. 私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない
11. 私は他者との近しい関係を維持することができる
12. 自分は人生で多くのことを達成してきた
ありのままに！因子（独立と自分らしさの因子）
13. 私は自分と他者がすることをあまり比較しない
14. 私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない
15. 自分自身についての信念はあまり変化しない
16. 仕事上の判断を頻繁に切り替え過ぎない

幸せな人は生産性・創造性が高い

働き方改革や健康経営の重要性が叫ばれる中、幸せな働き方に注目が集まっています。このため、今回は、働き方と幸せについて考えてみましょう。

企業の目的は利益を上げることでしょうか、従業員を幸せにすることでしょうか。この問いを五年くらい前にSNSで投げかけた時、炎上しました。「企業の目的は株主の利益のため。そんな基本もわかっていないのか」と教え子にまで批判されたものです。

それから数年。SDGs、社会企業、ESG投資などの概念が脚光を浴びるとともに、アメリカでも企業の目的は株主利益ではなくマルチステークホルダの利益だと言われ始めるなど、well-being中心社会への大きな価値転換が進んでいます。

学術的には、従業員を幸せにする経営の有効性として世界中で様々なエビデンスが得られています。前に述べたように、幸せな社員は不幸せな社員よりも創造性が三倍高く、生産性が30%高く、欠勤率が低く、離職率が低いことが知られています。また、幸せな社員は、利他的で、他人を助け、チャレンジ精神が強く、仕事への満足度が高く、エンゲージメント（会社や仕事への愛着や没頭の傾向）が高く、モチベーションが高く、レジリエンス（危機から立ち直る力）が高く、出世も早いことが知られています。

これらより、すでに幸福経営は科学的に考えて必須です。従来の合理的経営とは、精神論は抜きにして、資源を適切に分配し生産性が高く効率的な経営を行うことでした。しかし、合理性・生産性の価値軸が変化したのです。いまや精神論は科学になりました。ワクワク生き生き

と幸せに働く社員は創造性・生産性が高く離職率・欠勤率が低いのですから、社員が幸せに働いているか否かというパラメータも考慮して経営を行うことが科学的・合理的な経営となったのです。もっと言うと、短期的な利益よりも従業員の幸せを重視した方が長期的な利益につながると思えます。幸福経営は流行ではなく科学なので止められません。近い将来、社員の幸せを考えない経営は基本的人権の侵害ないしはハラスメントとみなされる時代が到来するでしょう。怒鳴ってでも叱ってでもノルマの分だけ働かせるのが合理的という前近代的な考え方は幸福論・精神論の科学が発展する前には存在し得ましたが、現在および未来にはありえなくなりました。経営者・管理職・人事担当者は最先端の幸福経営学を学んで新しい合理的経営を行うべきなのです。

はたらく人の幸せ・不幸せの14因子

幸せに働く人は生産性・創造性が高く、欠勤率・離職率が低いことを、前に述べました。では、人々が幸せに働くためにはどのような要因が必要なのでしょうか。

慶應義塾大学前野研究室とパーソル総合研究所は2020年7月に「はたらく人の幸せに関する調査」の結果を公表しました。ここでは、幸せと不幸せは単なる反意語ではなく、幸せな働き方の条件と不幸せな働き方の条件は異なるのではないかという仮説のもとに、はたらく人の幸せの7因子、不幸せの7因子を求めました。2020年2月に国内の4634人に対して行なったアンケートの結果を因子分析して求めたものです。

また、これらの結果が生産性やエンゲージメント（仕事への没入、愛着）に関係することや、業種ごとの値の違いも分析しました。

はたらく人の幸せの7因子は、自己裁量因子（マイペース因子）、自己成長因子（新たな学び因子）、リフレッシュ因子（ほっとひと息因子）、他者貢献因子（誰かのため因子）、役割認識因子（自分ゴト因子）、他者承認因子（見てもらえてる因子）、チームワーク因子（ともに歩む因子）の7つから成ります。

また、はたらく人の不幸せの7因子は、オーバークラス因子（ヘトヘト因子）、自己抑圧因子（自分なんて因子）、不快空間因子（環境イヤイヤ因子）、評価不満因子（報われない因子）、協働不全因子（職場バラバラ因子）、疎外感因子（ひとりぼっち因子）、理不尽因子（ハラスメント因子）の7つです。

これらの値は、各因子につき3問、14因子合計42問のアンケートに答えることによって求められます。オンラインサイト (<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/spe/w>)

ell-being-survey/) も開設していますので、アンケートに答えて全国平均との差を確認してみることができます。また、調査結果に基づいて話し合ったり、幸せ改善提案活動を行ったりすることによって、幸福度を向上させることができるでしょう。

ただし、アンケートのような定量調査に傾注しすぎないことも重要です。まず、アンケートには残念ながら誤差や不正が付きまとうからです。また、私は社員が幸せに働く多くの会社を見てきましたが、極めて幸せな会社は数値では測りきれないやる気とつながりに満ちています。よって、質的な方法も重視すべきでしょう。また、バイタルデータの計測や人工知能の利用など、テクノロジーを用いる方法も今後発展することでしょう。今後、様々な手法で働く幸せが模索されていくと考えられます。

表2 はたらく人の幸せの7因子、不幸せの7因子

はたらく人の幸せ診断（短縮版：21項目）		
因子名称（通称）	概念定義	下位尺度項目
自己成長因子 （新たな学び因子）	仕事を通じて、未知な事象に対峙して新たな学びを得たり能力の高まりを期待することができている状態	私は、仕事を通じてやりたかった事を実現できそうだと思う
		私は、仕事で好奇心がくすぐられることがある
		私は、仕事を通じて知識・スキル面での成長を感じる
リフレッシュ因子 （ほっとひと息因子）	仕事を一時的に離れて精神的・身体的にも英気を養うことができたり、私生活が安定している状態	私は、仕事の身体的な消耗から回復することができている
		私は、仕事の精神的な消耗から回復することができている
		私は、プライベートなことに気を揉むことなく仕事ができている
チームワーク因子 （ともに歩む因子）	仕事の目的を共有し、相互に励まし・助け合える仲間とのつながりを感じることができている状態	私には、相互に励まし、助け合える仕事仲間がいる
		私は、仕事仲間との一体感を感じている
		私は、仕事仲間と目的を共有している
役割認識因子 （自分ゴト因子）	自分の仕事にポジティブな意味を見いだしており、自分なりの役割を能動的に担えている実感が得られている状態	私は、責任感を持って仕事をしている
		私は、職場で自分なりの役割を担っている
		私は、主体的に仕事に取り組んでいる
他者承認因子 （見てもらえてる因子）	自分や自分の仕事は周りから関心を持たれ、好ましい評価を受けていると思えている状態	私は、仕事で同僚から高い評価やよい評判を得ている
		私は、仕事で上司から高い評価やよい評判を得ている
		私の仕事は、周囲から関心を持たれている
他者貢献因子 （誰かのため因子）	仕事を通じて関わる他者や社会にとって、良い影響を与え、役に立てていると思えている状態	私は、仕事で関わる他者の成長を感じることができる
		私は、仕事を通じて、他者を喜ばせている
		私は、仕事を通じて、社会へ貢献している実感がある
自己裁量因子 （マイペース因子）	仕事で自分の考えや意見を述べることができ、自分の意志やペースで計画・遂行する事ができている状態	私は、仕事を自分の裁量で進められている
		私は、仕事の計画を自分で立てて進めることができる
		私は、仕事で自分自身の考えや意見を表現できている

はたらく人の不幸せ診断（短縮版：21項目）		
因子名称（通称）	概念定義	下位尺度項目
自己抑圧因子 （自分なんて因子）	仕事での能力不足を感じ、自信がなく停滞している。また、自分の強みを活かす事を抑制されていると感じている状態	私は、仕事で成果を出す自信がない
		私は、仕事をどのように習熟していいのかわからない
		私は、自分の強みを仕事に活かしていない
理不尽因子 （ハラスメント因子）	仕事で他者から理不尽な要求をされたり、一方的に仕事を押し付けられたりする。また、そのような仲間の姿をよく見聞きする状態	私は、上位者から理不尽な要求をされることがある
		私は、職場で他者への暴言や叱責をよく耳にする
		私は、上司や同僚から一方的に仕事を押しつけられる
不快空間因子 （環境イヤイヤ因子）	職場環境において、視覚や嗅覚など体感的に不快を感じている状態	私の職場は、汚れていて不衛生だと感じる
		私の職場は、嫌なにおいがする
		私の職場は、無機質で冷たい感じがする
オーバーワーク因子 （ヘトヘト因子）	私的な時間を断念せざるを得ない程に仕事に追われ、精神的・身体的に過度なストレスを受けている状態	私は、仕事で時間に追い立てられていると感じる
		私は、仕事のために私的な時間を断念することが多い
		私は、仕事で他者から追い立てられていると感じる
協働不全因子 （職場バラバラ因子）	職場内でメンバー同士が非協力的であったり、自分の足を引っ張られていると感じている状態	私の職場のメンバーは、協力し合って仕事を進めようとしていない
		私の職場では、特定の人の意見が押し通される
		私は、職場のメンバーに足を引っ張られているように感じる
疎外感因子 （ひとりぼっち因子）	同僚や上司とのコミュニケーションにおいてすれ違いを感じ、職場での孤立を感じている状態	私は、職場に気の合う仲間がいない
		私は、同僚と意思疎通できていないと感じる
		私は、上司と意思疎通できていないと感じる
評価不満因子 （報われない因子）	自分の努力は正当に評価されない、努力に見合わないと感じている状態	現在の収入は、私の努力に見合っていないと思う
		私は、自分の努力が正当に評価されていないと感じる
		私の仕事での努力は、報われないと思う

ウィズコロナ・ポストコロナ時代の の幸せな働き方とは？

現代社会はVUCAの時代と言われます。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）です。つまり、先の読めない時代ということです。そして、現在は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代です。コロナと共に生きる現代とは、より先の読めない時代がやってきたとも解釈できそうです。先の読めない時代に、私たちは、どのようにして幸せに働けばいいのでしょうか？私は、(1)視野を広く持ち、(2)十分にコミュニケーションを取り、(3)創造性を発揮して、(4)皆が助け合っていっていきべきだと考えています。(1)から(4)は、いずれも幸せの条件とも言えます。すなわち、視野の広い人は幸せ、コミュニケーションを取れている人は幸せ、創造性を発揮する人は幸せ、助け合う人は幸せ、という研究結果があります。

この逆は、(1)視野が狭く、(2)コミュニケーションが不足し、(3)創造性を発揮できず、(4)皆が助け合わない働き方です。いかがでしょう？不幸そうですよね。先の読めない時代には、不安が募り、チャレンジできず、孤独感に苛まされ、立ちすくんでしまいそうです。

つまり、ウィズコロナ時代・ポストコロナ時代に幸せに働くためには、幸せの条件をよく理解し、「幸せに気をつけて」働くことが重要であると言えるでしょう。

おわりに

幸せに働くということについて述べてきました。単に賃金をアップさせたり、労働環境を良好化するのみならず、皆が幸せに働く労働環境を構築していくことの重要性についてご理解いただけましたでしょうか。ぜひ、幸せに気をつけて、力を合わせて働きましょう。お幸せに！

外国人材マネジメントの課題と対応 —日本人上司の「受け入れショック」と外国人材の「職場内孤独」を防ぐ

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得
や考え方を生み出す一助とするため、有識者の方々に
研究成果の一端を報告いただきます。

パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児

2020年から始まったコロナ禍は長期化し、多くの国で厳しく入国制限が課され続けている。しかし、日本で働いている外国人はすでに172万人おり（令和2年10月末現在時点・厚生労働省「外国人雇用状況」より）、前年からの増加幅は低くなりつつも増加を続けている。コロナショックによって雇用のあり方は大きな変動を遂げているものの、今後の日本社会が急激な人口減少フェーズに入ることは変わりなく、今後、経済回復と出入国管理が緩くなるとすれば、人材のグローバル化の課題をいつまでも先延ばしにしているわけにもいかない状況だ。

しかし、外国人材をマネジメントすることについてはまだまだ課題だらけで、ほとんど手つかずの企業は多い。日本人向けのマネジメントと合わずになかなか定着してくれず、「外国人を採用してもどうせ定着しない」と考えた企業は、外国人の採用そのものに消極的になっていく。かねてから女性の多くが晒されてきた、経済学で言うところの「統計的差別Statistical discrimination」もしばしば見られる。

例えば、日本企業の新卒採用は、大企業であっても採用サイトの多言語化は行われず、積極的な留学生採用を行う企業は少ない。「日本人並み」であることをクリアした留学生・外国人材のみを採用し続けている。

本稿では、そうした外国人材マネジメントについて、マネジャーと従業員の具体的なデータから考察し、対策を考えてみたい。主な論点は、

- ①日本人上司側の「受け入れショック」の問題、
- ②外国人材側の「孤独感」の問題だ。

「初めての外国人マネジメント」における課題

外国人材は、近年急激に増加してきた。それはつまり、外国人材を「初めてマネジメント」という日本人上司もまた急増したということだ。

いざ外国人材を受け入れてマネジメントをし始めると、現場の上司層は想定以上の戸惑いや、思いがけない苦労を経験する。ここでは、こうした日本人上司が受け入れ前に想定していた以上に感じた苦労を、外国人材の「受け入れショック」と呼ぶ。

では、そうした「受け入れショック」には、具体的にどんなものがあるだろうか。調査データを参照すれば、上位には「自己主張が強かった」で46.1%、「日本の常識が通じない」が41.6%、「昇給の要求が強かった」が40.7%と続いた。多くの日本人上司が、日本人部下と比べて自己アピールの強さに想定以上のショックを感じている様子が見えてくる。

こうした「想定外の苦悩」を抱えた日本人上司は、不慣れな役割に対してストレスをため、離職意向を高めていることもわかった。外国人材の多い職場は恒常的な人手不足であることが多く、現場マネジメント職についても多くの企業が人材確保に苦労している。この状態を放置すれば、外国人材へのマネジメント課題が日本

人上司の定着課題に直結するという負の悪循環が起きてしまう。

「国民性」のステレオタイプで片付けない

こうしたデータをみて、日本と海外の「文化の違い」や「国民性の違い」に着目することは簡単だ。たしかに、国ごとに風習や文化には相応の違いがある。しかし、それらは「国民性」といった大雑把な文化論で説明されるべきではなく、具体的な雇用習慣によって理解されるべきだろう。「やはり〇〇人はマネジメントしにくい」といった差別に近いステレオタイプの言葉もよく耳にするが、そうした決めつけは多様性を前提としなければならないこれからのマネジメントにとって最もふさわしくない態度である。人の働き方やマネジメントに世界統一の「正解」は無い。海外から輸入され続ける最新の「マネジメント論」や「リーダーシップ論」を読み漁ったところで、「自社の」「自職場の」マネジメン

トにとって正しいかというそうではない。

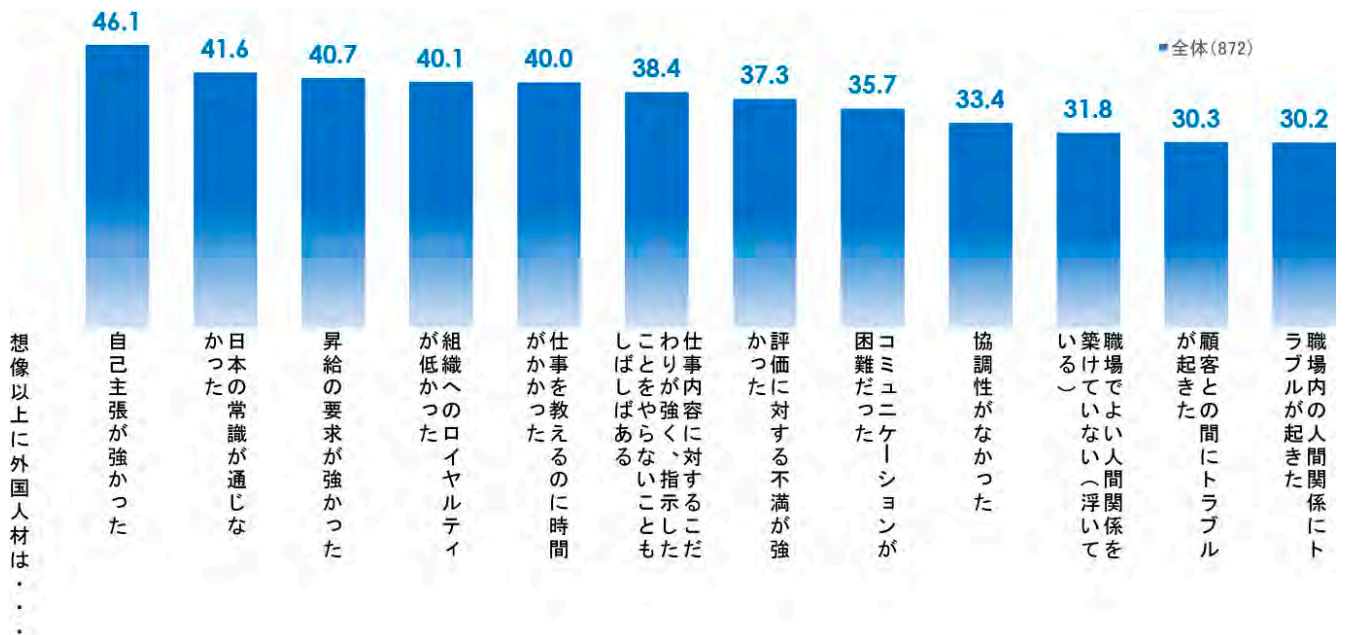
日本人上司側の「構え」の問題

そして、データで明らかになったもう一つの重要な発見事項は、日本人上司側の「構え」の問題だ。日本人上司は、決して「白紙」の状態では職場に外国人材を受け入れるわけではない。外国人材をマネジメントするにあたって、事前にもっている規範意識がある。パーソル総合研究所の調査から見えたのは、「既存のルールを守ってほしい」、「完璧な成果を出してほしい」、「暗黙の了解を理解してほしい」といった規範意識だ。日本人上司がもつ、外国人材へのこうした「暗黙の規範意識」とも呼べる意識は、日本人上司の受け入れショックを強める方向に影響していた。つまり、文化や常識へのギャップの存在に対して、「こちら（自職場）側に合わせるべきだ」という意識が、上司本人の受け入れショックの背景にあるということだ。

外国人材の受け入れ時のショック（全12項目）

(%)

※6段階SD法聴取。グラフ数値は片側3段階選択肢の合計割合



“外国人受け入れショック”が起こる要因



■重回帰分析

結果変数：上司自身の受け入れショック

統制変数：上司年齢、性別、業種、マネジメント経験年数、部下人数／外国人材性年齢、職種、日本語レベル、国籍、外国人材の雇用形態

独立変数：外国人材に求める水準3因子

調整済み決定係数：0.267

外国人材が抱える「孤独」の問題

ここまで、日本人上司のマネジメントでの苦労について見てきた。では、外国人材側は日本でどのように働いているのだろうか。現在、コロナによる出入国制限によって帰国が難しい外国人材も多く、帰省もままならない状況が続いている。この混乱のなかで母国から離れて働き続けることは、日本人以上にストレスを感じやすい状況におかれていることは容易に想像できる。パーソル総合研究所の調査から示唆されたのは、外国人材の「孤独」の問題だ。(パーソル総合研究所「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査」)

外国人材の多くが職場で「孤独感」を感じていることが明らかになっている。正規雇用の外国人材で、「私は孤立しているように思う」が32.6%にのぼる。また、様々な属性の影響を取り除いても、そうした孤独感が高ければ高いほど、パフォーマンスや就業意向に悪影響を与えていた。この孤独の背景はどういったことが考えられるだろうか。

まず、端的な「人数」の問題がある。外国人労働者が増えたとは言っても、多くの職場では

日本人がまだまだ中心だ。データを見ても、正規雇用で働く外国人材の75%にとって、外国人の同僚は職場で2割以下となっている(パート・アルバイトの職場ではこの数値は50%超)。正規雇用の外国人材はそもそも日本人に囲まれた職場で働いている。こうした、自分と似た境遇の人が周囲にいないことは母国から離れて働く外国人にとってストレスの種になる。

そして、もう一つの背景として、職場や上司に対して言うことができない、多くの不満の存在がある。正規雇用にしぼってデータを見ていこう。

外国人が職場で言えない「隠れ不満」

日本で働く正規雇用の外国人材が最も感じている不満上位は、「昇進・昇格が遅い」「給料が上がらない」「給料が安い」。次いで高いのは「明確なキャリアパスがない」「無駄な会議が多い」。こう見ると、なによりもキャリアと処遇への不満が大きいことがわかる。

日本企業は、長期雇用の習慣が未だに強く根付いており、組織内のキャリア上昇についても「長い一本のはしごをゆっくり登る」タイプの

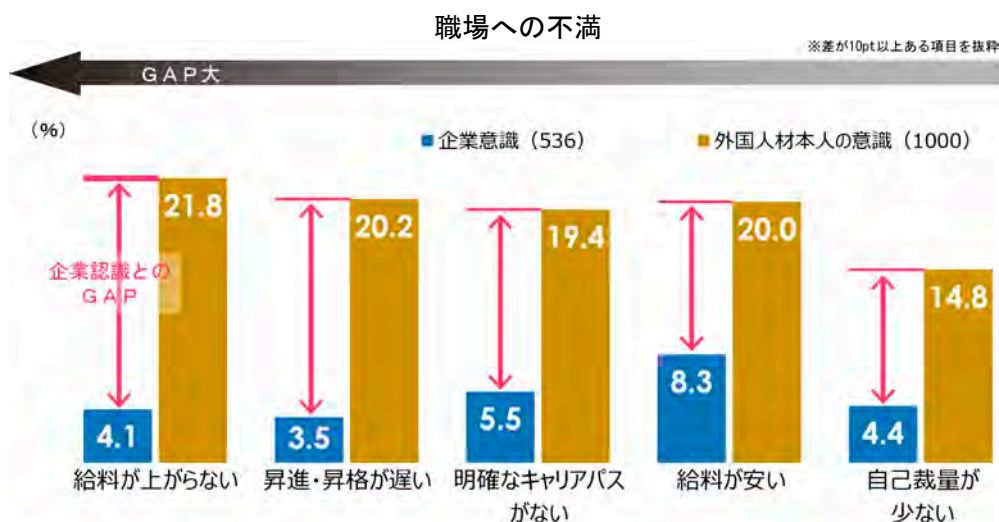
構造をしている。近年は若手からの早期活躍や早期選抜を進める企業も多いが、対象は先端的技術を有するごく一部の従業員であり、賃金・組織風土・意思決定といった企業内秩序の多くが、年功的な構造を前提としている。「終身雇用」崩壊はとりわけバブル崩壊後に幾度となく叫ばれてきた常套文句だが、就業期間などのデータを見れば長期雇用の傾向そのものはほとんど変わっていない。

これらの習慣は、日本型雇用の「外部」から来る外国人にとっては奇妙に映って当然であるし、合理性を欠くものに見える。いくつかのはしごを乗り継ぐように会社やポジションを選択し、自律的にキャリア・アップをはかることの多い海外の雇用習慣からみれば、会社命令の業務異動に従い続け、曖昧な人事評価をうけながら10年、15年かけて出世していく日本企業の在り方は、とても許容できるものではないだろう。

もう一つの問題は、こうした不満の多くを、企業側が把握していないことだ。パーソル総合研究所が別途実施している企業の人事担当者へ

の調査データを用いて¹、外国人材の不満や課題について、「企業が認識している」割合と、「従業員本人が感じている」割合との認識ギャップを見たものが下図だ。外国人材が抱いている先述のような不満を、ほとんど企業側は理解できていない。全体の不満の数で見れば、外国人材の不満は、企業が認識している不満の2.6倍にのぼる。自社に外国人材を雇用している企業は、彼ら彼女らが会社側が理解している以上の隠れた不満を抱いている可能性をまず認識するべきだろう。

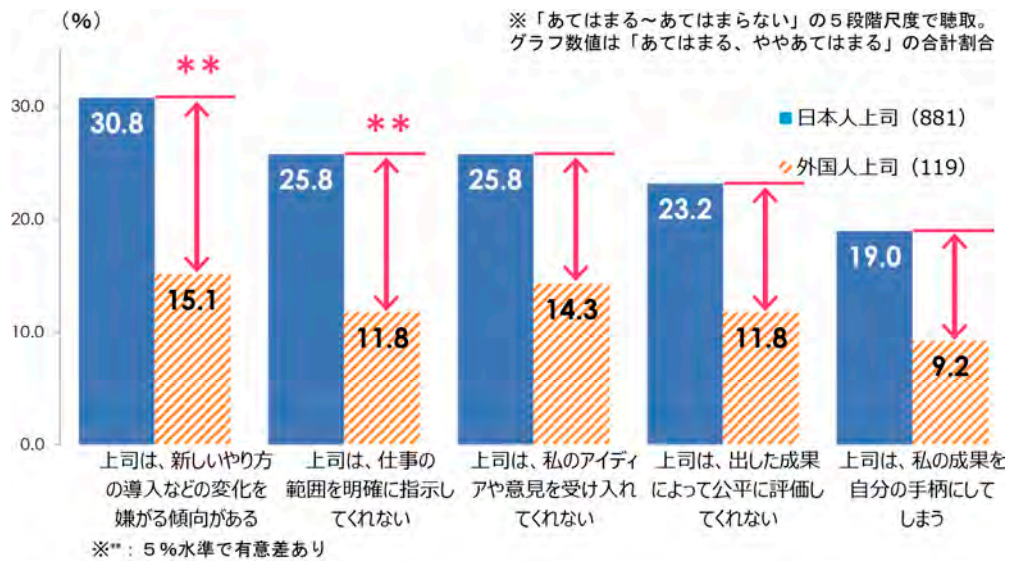
また、そうしたキャリアや職場全体への不満とは別に、上司のマネジメントへの不満も高い。外国人材が抱く上司への不満上位は「アイディアや意見を受け入れてくれない」、「私の成果を自分の手柄にしてしまう」などだ。これらの不満内容は、日本人でも不満に感じることであるから、より厳密に見るために、外国人上司と日本人上司を比べてみたのが次ページの図になる。これを見れば、とりわけ日本人上司への外国人材の不満の高さが浮き彫りになる。



※企業意識数値：正社員、パート・アルバイト雇用企業の平均値
出所：パーソナル総合研究所「外国人雇用に関する企業の意識・実態調査（2019）」

¹ 外国人雇用に関する企業の意識・実態調査

上司のマネジメント行動【ネガティブ項目：日本人上司と外国人上司の比較】



出所：パーソル総合研究所「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査」

新型コロナウイルスの世界的流行は、グローバルな人の移動を急激に鈍化させている。これはつまり、「帰りたくても帰れない」外国人が多く日本で働いているということだ。在留外国人のコロナ禍の困りごとは「国外に旅行・出張で

きないこと」「自国に帰国できないこと」などが5割を超え、きわめて高い。同僚や会社にも言うことができず、かといって故郷に帰国することもままならない外国人労働者の心のケアは、もっと注視されていい問題だ。

コロナ禍の困りごと

在留外国人		あてはまる・計 (%)
1位	国外に旅行・出張できないこと	(500) 63.2
2位	自国に帰国できないこと	(500) 53.6
3位	友人・知人との交流が減っていること	(500) 46.8
4位	運動不足により健康状態が悪化していること	(500) 32.2
5位	新型コロナウイルス関連の情報が多言語対応していないものが多いこと	(500) 28.4
6位	政府の支援（各種支援金・給付金、など）の内容がわかりにくいこと	(500) 27.6
7位	政府の支援（各種支援金・給付金、など）の手続きがわかりにくいこと	(500) 27.0
8位	新型コロナウイルス関連の最新情報がどこで得られるのかわからないこと	(500) 21.4
9位	仕事を失ったこと	(500) 18.8
有職者のみ	仕事が減り、収入が減ったこと	(466) 35.8
	仕事でテレワークができないこと	(466) 29.4
	テレワークで職場の人とのコミュニケーションが不足していること	(466) 27.9
	テレワークで孤独を感じていること	(466) 27.3

※聴取方法：あてはまる～あてはまらない 5段階尺度

出所：パーソル総合研究所「多文化共生意識に関する定量調査」

企業に求められる対応とは

①外国人材の受け入れショック問題と②孤独感問題をデータから確認してきた。では、とりうる対策としては何が考えられるだろうか。

まず①の受け入れショックについて、企業は外国人材の受け入れを「現場任せ」にせず、受け入れ時に越えるべきこうした大きな「段差」があることを認識し、相応のサポートをするべきだ。人事側からは「外国人材をわざわざ特別扱いすべきでない」として、現場は日常業務に忙殺されつつ、なんのサポートも受けずにマネジメントを実施している上司も多い。しかし、今後また急激に外国人材が増加してくる状況は、特別なケアが考えられるべき状況だ。

日本人上司は、受け入れに対する「構え」のレベルで準備ができておらず、その準備不足が、日本人上司自身の離職の可能性を高める。逆に言えば、このような「想定外のショック」について事前に知っておくだけでもこうしたショックは軽減できる可能性がある。上司への事前の研修や説明はもちろん、職場メンバーにも異文化への理解を求めるなど、組織風土を醸成することに時間は割かれてよいだろう。

だが、現在、外国人材に限らず、ダイバーシティに関する教育は、就業者の66.7%が「特に受けていない」。異文化理解・異文化間コミュニケーション関連の研修に限れば、わずか5.7%の受講率だ（パーソル総合研究所「多文化共生意識に関する定量調査」）。これでは、「構え」を醸成できるはずもない。

②の孤独感についてはどうだろうか。こうした外国人材の孤独や不満へのケアには、それほど特別なことが必要とされているわけではない。分析からは、「同僚とのコミュニケーション機会の付与」、「定期的な面談」、「自分の母国語に対応できる指導者の配置」などの支援が外国人材

の孤独感を低下させることがわかった。逆に言えば、こうした会社からのサポートや配慮が手薄い職場では、やはり孤独感が高い。

だが、現在の日本企業においては、やはりそうした本人にたいしてのサポートも心許ない。「同僚とのコミュニケーション機会の設置」、「定期的な面談」の実施率は全体で3割を下回り、「相談窓口」の設置は12.5%とさらに低調だ。やはり追加でコストがかかってくる施策には踏み切れていない企業が多いということだろう。

求められる閉鎖的マネジメントの「開国」

こうした支援について「まだ数が少ない外国人材に対してそんなコストはかけられない」というのが企業の本音かもしれない。しかし、そのように外国人材の「孤独」や「隠れ不満」、上司側のストレスを放置し続ければ、グローバルな人材競争における自社のブランディングを毀損し続けてしまうだろう。外国人材が抱くキャリアパスやコミュニケーションへの不満は、本人が辞めてしまうということと同時に、他者への職場推奨意向にも負の影響がある。つまり、そうした不満は、自分が辞めたくになると同時に、その会社を「人に勧めたくもなくなる」ということだ。外国人材の採用は「口コミ」やリファラルに頼る程度も高い。今後、新型コロナウイルスの影響が弱まり、労働力の流動性が再度高まったとき、選ばれる企業になれているかどうかを左右する問題なのだ。

グローバルな労働移動は、世界的なロング・トレンドである。コロナ禍が収まればまた外国人材の流入が加速していくことは間違いない。そうした中で、「これまでの自社の職場」や「これまでのマネジメント」に閉じこもることは得策でない。「頭で理解している」レベルでは、受け入れショックに立ち向かうこともできないし、

孤独を感じる外国人材へのサポートもままならない。日本企業の職場が、真の意味で共生できる職場になるためには、こうした現場マネジメ

ントレベルの「開国」に本腰を入れることが急がれる。

週休2日制の起源を探る

それぞれの思いを込めてスタートした時間短縮

組合役員に伝えたいこと(歴史や
想いなど)をテーマに様々な分野
について執筆していただく。

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

国際労働機関（ILO）は、1962年の総会で、「労働時間の短縮に関する勧告」（116号勧告）を採択、1週40時間労働を示した第47号条約に向けての具体策を示した。週休2日制は、アメリカではすでに1950年代にはほぼ完全実施となっていた。欧州でも、この勧告が出た頃にはほぼ定着していた。一方、日本ではやっと週休2日の企業が現れ始めたばかり。そのほとんどが米国系の外資会社だった。このILO勧告がきっかけとなって、日本でも「週40時間・週休2日」が、次の具体的目標として意識され始めたのであった¹。

📎 隔週休2日で先陣を切った三菱電機

ところで、日本における週休2日制の起源はどこかと問うと、必ず「松下電器（現パナソニック）さんでしょう」との答えが返ってくる。それは、間違いではないのだが、少々、補足がいる。なぜなら、週休2日の端緒を開いたのは、「三菱電機」だという、少しばかりの自負が、私にあるからである。結論を言えば、「隔週」ではあるが、1963（昭和38）年、週休2日を始めたのは三菱電機。その2年後の1965（昭和40）年に、「毎週」週休2日を始めたのは松下電器産業ということである。

三菱電機は、1962（昭和37）年9月14日、労働

協約改定闘争において、①来年4月から毎月2回（第1、3週）土、日曜を連休とし、週2日休日制を採用する、②現行1日7時間30分の労働時間（実働）を8時間とする。この結果、労働時間は週45時間から約44時間に短縮されるが、時短分の賃金は補填される、との内容で合意した。当時はまだ、時間短縮よりも賃金引き上げを行うべきで、週40時間制はコスト上昇をもたらし、国際競争力を低下させるおそれがあるとの意見が主流で、とくに大企業においては実施されていなかった。それだけに三菱電機が先陣を切って時短に踏み切ったことは、週休2日、週40時間労働が産業界に広まっていく糸口になるものと注目された。

そして、三菱電機労使のこの合意は、翌日の各紙朝刊に大きく報じられた。

📎 時短報道に抗議の電話が殺到

ところが、各紙が三菱電機の時短を報じると、本社に抗議の電話が鳴り続けたという。当時、本社人事部に在籍していた坂井雷太氏（三菱電機元取締役人事部長）は、そのときの模様について、「電話が鳴り続け、そのいずれも当社を批判するものばかりでした。経営者団体、三菱系、同業他社、経済評論家から一般株主、消費者、右翼、すべてが当社の行為を国賊扱いとして非

¹ 久谷與四郎著『労働関係はじめてのものがたり×50』（社団法人全国労働基準関係団体連合会、平成23年1月1日）82頁。

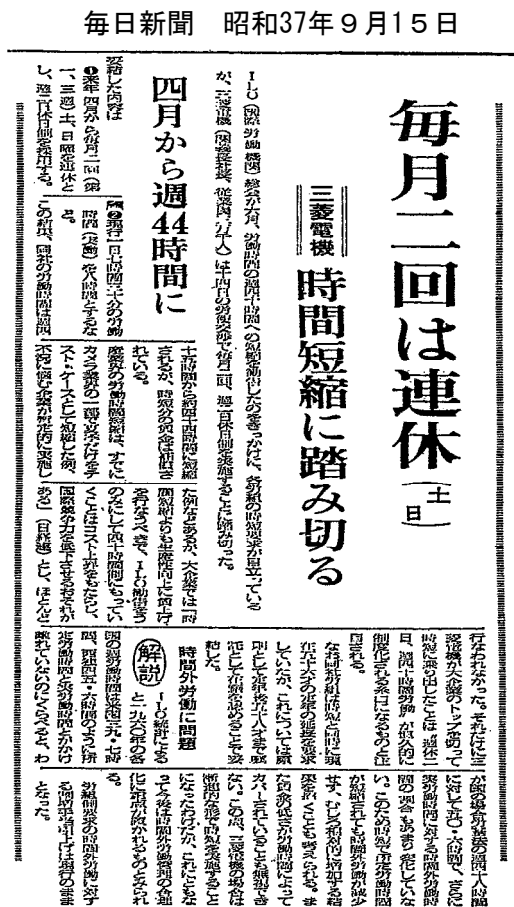
難し、今後当社製品は一切買わないといった類のものばかり。いくつかの労働団体さえも加わっていたことを記憶しています」。更に、「それだけでなく確信の持てるほどの先見性や経験を持っていなかった若輩の私は、こんな電話を受け、当社は決断を早まったのか、失敗だったのだろうか、暗くしょげきった気持で、土曜日の夕方、帰宅したものでした」。余りの激しい抗議の電話に不安をおぼえ、暗澹たる気持ちにさせられたということだろう。事実、当時の日経連でさえ、「時間短縮よりも生産性向上に賃上げを行なうべきで、ILO勧告をうのみにして四十時間制にもっていくことはコスト上昇をもたらす、国際競争力を低下させるおそれがある」（「毎日新聞」、1962(昭和37)年9月15日付）と、週休2日制にはあまりに冷やかだだったのである。

④毎日新聞『余禄』の一文に心からの救い

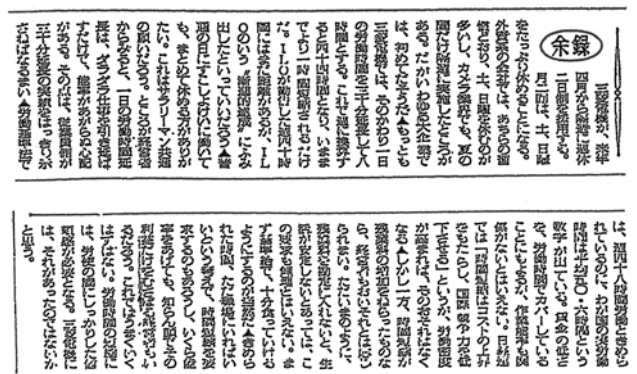
ところが、その翌朝、日曜日の毎日新聞『余禄』が、三菱電機の時短を取り上げ、そのコラムが坂井雷太氏の目に止まる。その最後の一節、「きめられた時間、ただ職場にいればいいという考えで時間短縮を要求するのかもしれない、いくら能率を上げて知らん顔でその利益だけをむさぼる経営者もいるだろう。これではうまくいくはずはない。労働時間の短縮には労使の間にしっかりした信頼感が必要となる。三菱電機にはそれがあつたのではないかと思う」（「毎日新聞『余禄』、1962(昭和37)年9月15日付）と綴られていたのである。

この一文に坂井雷太氏は、「この『余禄』全文が、当時の時短に寄せられた、公開では初めての高い評価であったことはもちろん喜びでしたが、それ以上に当社の労使関係の真髓と時短にふみ切った真意（今後、労使双方が生産性向上

に不断的努力をすることを確信して・・・まず時短を・・・)を半減半句誤りなくとらえ、短い言葉に表されていることが嬉しく、何回も読み返しては、『見る者は見ている』との心からの救いを感じました。(・・・略)。同時に上司指導者に対する信頼敬服を深く味わって、胸の熱くなる感激を覚えた次第です」と、当時を振り返っている。



毎日新聞朝刊 昭和37年9月16日



📖 「一日教養一日休養」を理念に、毎週、週休2日でスタートした松下電器産業

話は変わって、1960年1月10日、松下電器経営方針発表会の中で、創業者の松下幸之助氏は、「5年後の1965年を目標に、収入減にならない週5日制を実施したい」と、内外を驚かす発表をした。ILOの「週40時間への時間短縮勧告」が、1962年6月であるから、それに先駆けること、実に2年半である。労働運動全体としても、もちろん時間短縮の要求は掲げていたが、一日の労働時間短縮が課題で、週5日制など、余り話題になっていなかった。

週5日制のこの背景について、「近い将来、米国に伍して競争するためには米国並みの生産性にする必要がある。その時の働き方は今日以上に心身ともにハードとなり、週2日は休まなければならないし、より質の高い生活を楽しむべきだ」という考え方が、創業者にはあった、と語るのは元連合会長の古賀伸明氏²。以降、労使によるさまざまな取り組みと準備を経て、1965年4月、わが国大手企業のトップを切って週5日制がスタートした、と述べている³。

ところで、手元に、朝日新聞夕刊、2013年4月6日付のコピーがある。そこには、「週休2日制はうちが始めた」と認識している」との松下電器産業広報部のコメントがある一方で、「63年が週休2日の起源だ。働き方も海外の先進国並みにという機運が業界に広がり、その先駆けとなったというのが三菱電機。三菱電機の幹部は、「(週休2日制の)元祖は我々なのに、世の中に知られていないのが悔しいと嘆く」とある。

📖 「企業とは何か」「なぜ働くのか」の議論を大切に

週休2日制について、先行したのはどこで、どっちが後かは、そんなのはどうでもよい。ここで強調したかったのは、当時の、先輩諸氏の将来を見据える眼力、その先見性を具体化し実践していく推進力、そしてその前提となる労使のゆるぎなき信頼関係、これらについて、二社の時短へのアプローチを事例に、読み取っていただきたかったということである。

2021年春季交渉も終わった。働き方改革も、きっと交渉のテーブルにのったはず。そもそも賃金交渉では、ジョブ型なのかメンバーシップ型なのか、どの道を選択するにしろ、その働き方が定まらなければ、賃金引き上げを含む人事処遇も決まりはしない。それに、これからも働き方を巡っては議論が交わされることだろう。今交渉ですべてが解決するほど、このテーマはやさしくない。

その議論のとき大切にしてほしいのが、大げさに言えば「哲学」。企業とは何か、企業は何のために存在するのか、また、なぜ働くのか、労働の意義と役割をどこに見出すか。もちろんこの議論を進めるにおいては、当然、労使の信頼関係に裏打ちされたものでなければならない。

今日、多様な働き方が提起されている。電機産業労使においても、引き続き、検討や研究を大いに深めていただき、国家・社会に夢と希望をもたらす電機、電子、情報産業の未来<ビジョン>を描いてほしいと願うのである。

² 松下電器産業労働組合中央執行委員長、電機連合中央執行委員長、日本労働組合総連合会会長を経て、現在、連合総研理事長。

³ この項は、牛尾治朗・野田佳彦・古賀伸明共著『松下幸之助と私』（祥伝社新書、2019年）154頁、から引用している。

米中のグレート・ゲームに参加する日本

ジャーナリスト 森 一夫

数年前から米国と中国の対立を指して「グレート・ゲーム」という言葉をメディアで時おり見かける。デジタル大辞泉によると「19世紀から20世紀にかけて、英国とロシアが中央アジアの覇権をめぐる競争を繰り返した政治的抗争をいう」。100年以上前の英露の覇権争いに代わって、米中対立が現代のグレート・ゲームだという意味で使われている。

このゲームに日本はどう対応すべきか。プレイヤーとして加わるのか、米中の仲介者になるのか、あるいは傍観者に留まるのか。現実の動きを見ると、答は既に出ているように思う。

3月16日に東京で開かれた日米の外務・防衛担当閣僚による日米安全保障協議委員会の共同発表を読むと、日本は米国とチームを組むプレイヤーである。外務省の発表文書によれば「日本は国家の防衛を強固なものとし、日米同盟を更に強化するために能力を向上させることを決意した」という。

「日米は、自由で開かれたインド太平洋とルールに基づく国際秩序を推進していくことへのコミットメントを新たに示した」と明記。これに基づき、中国の尖閣諸島への挑発に反対し、台湾海峡の平和と安定を求め、南シナ海での中国の不法な主張及び活動に反対を突き付け、香港、新疆ウイグル自治区の人権状況に深刻な懸念を表明した。

中国は激しく反発した。19日付日本経済新聞電子版によると、趙立堅外務省副報道局長は17日の記者会見で「日本は喜んで人の鼻息をうかがい、米国の戦略的属国となり、信義を捨て、中日関係を破壊しようとしている」と日本をののしった。

しかし菅義偉首相はバイデン米国大統領と4月に会談し、日米同盟によって「自由で開かれたインド太平洋」戦略を推進するとの共同声明を発表した。

そもそも「自由で開かれたインド太平洋」という構想は安倍晋三首相が唱えたもので、トランプ前大統領が採用しバイデン大統領も引き継いだ。「平和の台頭」と言いながら、覇権主義的振る舞いを一段と強める中国を念頭に置いた、日本発の外交戦略である。元祖日本が、あとはお任せと行って後ずさり

するわけにはいかないだろう。

歴史的に、日本にとって3度目のグレート・ゲーム参加と言えるのではないかと。近代国家として勃興した明治日本が、日英同盟を結んで日露戦争に勝利したのが1回目である。昭和日本が「大東亜共栄圏」の旗を掲げて第2次世界大戦に突き進み敗北するまでが2回目だ。そして令和の今回である。

戦後この方、日本は「米国の戦略的属国」という中国の趙副報道局長の見方があながち的外れとは言えなかった。平和憲法の下、安全保障を日米安保条約で米国に依存して経済に注力し、外交面では影が薄かった。しかし「地球儀を俯瞰する外交」を掲げた安倍前首相から変わってきた。日米、オーストラリア、インドの首相や外相が協議するQuad（クアド）も安倍氏の提唱で始まった。現政権も台湾有事が間近に予想され、悠長にしていられない。

米国の現・次期インド太平洋軍司令官が3月に相次いで、中国の台湾侵攻が「6年以内」、「想定よりはるかに近い」と警告した。中国は新型コロナウイルスを抑えて強気に見えるが、労働人口や経済成長は変曲点を越え、習近平国家主席は功を焦っているように見える。傲慢な「戦狼外交」や尖閣、南シナ海での国際ルール無視の行動などは、長期戦略に基づいており、軟化は期待できない。

2007年出版の『中国の強国戦略』（尾崎春生著）は明快に分析する。「『大国』ではあるが『強国』ではない」ことに中国は焦りにも似た思いがあり、アヘン戦争以来の「弱国」の屈辱を晴らして真の強国にならなければ、悲願の「中華民族の偉大な復興」はなし得ない。その「強国戦略」は毛沢東以来、習近平氏まで連続と受け継がれてきたという。

覇権を目指す中国に脅威を感じたフランス、英国、ドイツなどの欧州諸国も、軍艦の派遣などでインド太平洋地域に関与する姿勢を強め始めた。日本の庭先で、世界を巻き込んだ米中のグレート・ゲームが始まっている。日本はメインのプレイヤーとして、経済も含めた総合戦略に基づき、平和維持を目的にゲームに主導的に参加せざるを得ない状況だ。

