

JIKKEN MAG

NO.02_2023 well-working issue

特集 well-workingの第一歩

JIKKEN MAG NO.02_2023
well-working issue

特集

well-workingの第一歩

03 序文

「well-workingの第一歩」に寄せて
中澤茉里

09 これからの企業は宗教的であれ。

流動化する時代の場づくり論
入山章栄

12 これからの時代の「働く」を

考えるために必要な物語とは
小川公代

16 わたしのwell-working

高杉涼子／長谷川朗／金森俊一／
小松実莉／井上こん／玉村敬太

22 受け身にならず、能動的に、求めよう。

well-workingを深めるためのヒント
堀井美香×芹澤雅人



「良く働く」を巡って思い出すこと

「良く働く」について考えるとき、私が思い出すのはウェディング業界で働いていたときの職場だ。そこでは結婚式をつくるために、さまざまなプロフェッショナルが集い、小さなチームを形成していた。市場で手に入れた花の形状の絶妙な美しさを語るフローリスト、大抵の人は気がつかない僅かな光の調整を重ねてすばらしい写真を撮るフォトグラファー、パーティーに訪れたゲストとの何気ないやりとりをそっと教えてくれるレストランスタッフ——それぞれに共通するのは、自分の仕事にときどき起こるささやかな事象を愛していることだった。

もちろん、彼ら・彼女らは自らの仕事のすべてを気に入っているわけではなかった。目まぐるしく過ぎる日々の忙しきやふいに降りかかる理不尽な出来事、どうしても好きになれない業務などについて愚痴をこぼすこともあった（私もそうだった）。それでも仕事のなかに情熱を傾けられる事象があり、個人的なこだわりや喜びとして私に繰り返し教えてくれたのだ。完璧ではなかったにせよ、そこには「良く働く」の欠片がたくさんあったように思う。

社会全体で信じられる正解がない時代に

ところで、この1年ほど「働くの実験室（仮）」の活動を通じてずっと考え続けてきたひとつの大きなキーワードがある。それ

が今号のテーマの一部にもなっている「well-working」だ。

この言葉は、2022年に策定されたSmartHRの新たなコーポレートミッション「労働にまつわる社会課題をなくし、誰もがその人らしく働ける社会をつくる。」を表す旗印として生まれた。SmartHRがこれからの企業活動で目指すところを端的に示したキャッチフレーズともいえる。時代の変化と共に機能不全に陥りつつある日本社会の労働の仕組みを良い方向へと変えていく。その後押しがしたい。事業を通じて社会の課題をひとつずつ解決し、ひとりでも多くの人が自分のポテンシャルを發揮できる社会を実現していきたい。なんとも壮大だが、そんな決意を込めて策定した。

ただ、社会がwell-workingに近づいていくための現実的な方法はまだ明らかではない。働くことに由来するさまざまな問題が社会の至るところで噴出している状況を見ると、“誰もがその人らしく働ける社会”なんて夢物語のようにも聞こえるだろう。個人単位でも、企業単位でも、考えるべきことは山積みだ。

まず、個人単位でのwell-workingに目を向けてみると、そこには溢れるほどの多様性が広がっている。好きなことを仕事にしたい、社会的な意義を感じたい、仕事と暮らしのバランスを保ちたい、昼夜問わず仕事に熱中したい、ライフステージが変わっても継続できる働き方をしたい——10人いれば、観点も優先順位も異なる10のwell-workingがあるだろう。み

んなで共有できる特定の理想はおそらくどこにもなく、だからこそ各自が自分の理想を考え、社会と擦り合わせる方法を探っていく必要があるようだ。

では、企業単位ではどうだろう。もしかしたら、状況は個人単位より複雑といえるかもしれない。刻一刻と変化する社会のなかで、事業の成長と従業員の多様な希望や幸せを両立していくのは簡単なことではない。それだけでなく人手不足や働く人の価値観の多様化などにより、これまでの組織を支えてきた仕組みは機能しなくなりつつある。待ったなしの変革が求められている企業もあるはずだ。「今のままではいけない。アップデートせよ」というメッセージはあちこちから聞こえてくるものの、肝心の道筋はなかなか見えてこないのが現状ではないだろうか。

新たな予兆としての「well-working」

個人単位でも企業単位でも、働くという営みは複雑になるばかりだ。「良いものをより安く」とか「良い大学を出て良い企業に入社できれば安泰」といった、かつて社会全体で信じられてきた正解はこの先なかなか出てこない。

そんな時代のなかで活路はどこにあるのだろうか。もちろんさまざまな観点があるが、私は「働く個人を束ねるそれぞれの企業が、自らの意志を明確化し、独自の道を選んで進んでいく」という方向性にひとつの希望があるのではないかと思っている。

20世紀の思想家ハイエクは「カタラクシー（自生的秩序）」を提唱し、それぞれのプレイヤーが各自の意志や目的にそって専門性を高めながら活動し、ときに違う専門性を持つ他者と協力を繰り返すうちに自生的な秩序が生まれ、社会全体が良い方向に向かっていくと説いた。

well-working が目指すところも近い考えがある。決まった正解がなくなってしまったからこそ、それぞれの企業はあらためて企業活動の根幹に踏み込み、何をを目指すのか、何を大切にしたいのか、強みや特徴はどこにあるのか、自分たちにとって意味のあることは何なのか、逆に意味のないことは何なのかといったことを勇気を持って取捨選択していく必要がある。そして今まで以上に独自性の高い企業活動を行い、それぞれの企業を支持する人が顧客や従業員として集まることで、ユニークなネットワークが生まれ、新たな秩序となってwell-workingにつながる。そんな未来が描けるのではないかと想像する。

自分たちが大切にしたいことを明確にする。そして、呼応する人と手を取り合う。そんなところから私はwell-workingの第一歩を考えてみたい。

SmartHR 働くの実験室（仮）室長 中澤茉莉



働くって？ その人らしく、

How Can I Work as Who I am?

あなたはなぜ働くのか？ そう問われたら、何と答えるだろう。ロボットやAIが代わりに働いてくれるとしたら。生きていくのに十分なお金があるとしたら。あなたは働くだろうか—— 私たちにとって仕事は、報酬を手に入れる手段であると同時に、アイデンティティを形成する一部でもある。それゆえに「働く」という言葉の前に隠れている「その人らしく」が重要になるわけだ。どんなに些細で単純な仕事であっても、人が介在するかぎりには差異が生じ、結果に影響を及ぼす。千差万別な「その人らしく」は、マルチバースのように無数に存在していて、唯一無二の答えは存在しないように思われる。それでも人生を豊かに過ごすためには、「これがいい」と納得できる選択が必要だ。そこで再び最初の問いに戻る。あなたはなぜ働くのか？

THEME #01:

これからの企業は宗教的であれ。
流動化する時代の場づくり論

INTERVIEW: 入山章栄 (経営学者)

高度経済成長期前後に確立した日本企業の場づくりは、「団結」がひとつのテーマでした。その前提が崩れているのが、昨今の労働市場といえます。在宅勤務の増加やジョブ型雇用の推進などによって働き方の多様化が進み、企業に求められる場づくりの条件に変化が起きている今、企業はどのようにしてその人らしく働くための場をつくってあげればいいのでしょうか。経営論に詳しい経営学者の入山章栄さんに伺います。

——在宅勤務の普及などによって、「オフィスに全社員が揃って働く」が前提にならなくなってきました。こうした環境下で、企業が成果をあげていくためにはどのような場づくりをしたらいいのでしょうか。

今はそうした問いに正解がないんですよ。経済成長の中心が製造業だった頃はありました。海外から新しい技術を導入し、歩留まりを上げてたくさんつくる。こうした製造業モデルだと、同じような人が同じ時間に同じ場所で作業するのがいちばん効率が良いんです。同時に、製造においては失敗してはいけないから、可能なかぎりチャレンジせず、安定的な生産体制の構築を目指していく。それでも問題なかったのは、円が安かったため、輸出競争力が高かったからです。しかし現在は、こうした高度経済成長期の日本

企業の場づくりや働き方の仕組みが、完全に裏目に出ています。今はイノベーションを起こすためにチャレンジを推奨して、新しいものを生み出していかなければいけない。そのためには多様性のある環境をつくるのが重要です。こうした時代には、「こういう働き方が良い」「こういう組織が良い」という正解はありません。「それぞれの企業による」としか言えないんです。

——入山さんご著書で「組織内の知の分布」のメタ知であるトランザクティブ・メモリー・システム(TMS)について紹介されています。TMSが豊かであるほどチームのパフォーマンスが高くなり、TMSを高めるには顔を突き合わせて交流することが効果的だという実証研究もあると書かれています。

今でも、生産性を向上させるために全員出社にしている会社はありますし、僕が取締役を務めている企業もそういう方針です。組織がフラットで、立場や部署の垣根を超えてコミュニケーションできる。そこが企業の魅力であり、価値の源泉となっているので、出社するべきという考え方もありません。オフィスに出社しない企業があってもいい。今であれば、オンラインでコミュニケーションを担保することもできますから。そも

そも、これまでに画一的すぎたんですよ。これからは、会社のビジョンに基づいて勤務体系や組織体制を決め、それに紐づけてどういう人を採用すべきなのか最適解を探す時代になっていくと思います。

人事戦略にこそ、 ビジョンが 求められる

——会社の事業内容や目指す組織の在り方によって、答えは変わってくるんですね。

僕は、企業経営においてもっとも重要なのは人事戦略だと考えています。どんなに立派なビジョンも綿密な戦略も、人がいなければ実現できないからです。組織は長い年月をかけてコツコツとつくりあげていくもので、最適な人事戦略は企業ごとに大きく変わります。たとえば、マクドナルドとスターバックスは同じ外食産業ですが、企業戦略が異なるため、人事戦略も真逆とっていいほど異なります。マクドナルドはオペレーションやサービスも含めた全店舗の標準化が強みなので、マニュアルがきっちりあり、従業員の業務もかぎりなく標準化されている。一方のスターバックスは、現場にいる一人ひとりが顧客に対して何ができるかを判断し、行動することを推奨しています。これだと、適した人材も違ってきますよね。だから、人事担当者に求められるのは、経営者目線を持つこと。経営者と議論して10年後、20年後に目指したい企業像を共有し、そのための戦略を考えられる人でなければ務まりません。こうした戦略を考えるために人事周りのDXが必要なのだと思います。

——業務を効率化することで、本質的な議論の時間を確保する。
人事戦略をつくることを突き詰めて考えている日

本の企業はあまりないんです。採用だって、なんとなく大学の偏差値順に面接で感じが良かった人を探る、みたいな企業は少なくないでしょう。本来は、企業戦略や人事戦略について徹底的に議論し、自分の会社は何を目指していて、どういう人材がほしいのかをはっきりさせる必要があります。

——採用の応募者側も、自分がどういった会社で働きたいかをはっきりさせる必要がありますね。そのとおりです。ただ漫然と有名な会社に応募して、採用されたら定年まで働くという時代は終わりました。僕は、終身雇用制度が日本企業の最大の問題だと考えています。20歳そこそこで入った会社に、これから先40年の人生を預けるなんて、よく考えたらおかしな話なんです。時代も変わるし、個人のやりたいことやライフステージも変わっていく。合わなくなってきたら、別の会社で働けばいい。マッチングを繰り返すのが当たり前なんです。企業の採用担当者は採用した人が辞めてしまうことをネガティブに受け取るケースが多いのですが、「またご縁があればうちで働いてください」とアルムナイ・ネットワークを築くほうがベターです。そうすれば、5年後、10年後に「この会社、やっぱり良かったな」と戻ってきてくれるかもしれない。自由に人が流動するのが健全な社会ではないでしょうか。

——魅力のない会社は採用が一段と難しい時代になってきますね。

だからこそ、徹底的に議論して自分たちはどのような会社なのかというビジョンを明確化することが大事なんです。そして、採用に困っている企業こそ、自分たちならではの価値観や実現できることを発信すべきです。インターネットを駆使すれば、世界中の人に存在を知ってもらえる時代なんですから。たとえば京都で金属加工業を営むHILLTOPは、機械学習を積極的に取り入れて業務を自動化し、社員が新しい装置の開発や作品づくりにチャレンジできる環境を整えたところ、

国内のトップ大学や海外からも応募が届くようになったそうです。

——特にやりたいことがない人は、会社を選ぶのも、会社に選ばれるのも厳しくなっていくのでしょうか。

一概にそうとは言えませんよ。やりたいことがないという人は当然いるし、僕はそれでも問題ないと思っています。企業にとって大事なのは、動詞で表現できる「ビジョン」と、形容詞で表現できる「バリュー」です。大企業はビジョンとバリューの両方がないと成り立ちませんが、世の中には強烈なビジョンだけあってバリューがないという会社も存在します。イーロン・マスクで有名なテスラはまさにそうですね。「大衆市場に高性能な電気自動車を導入することで持続可能な輸送手段の台頭を加速する」という目標に向かって邁進している。それを「やりたい」という人が集まるわけです。一方、ビジョンはないけれどバリューがあるという会社もあります。やりたいことがない人は、バリューに共感できる会社に入るといいでしょう。急激な成長もIPOも目指してなくても面白い会社。そういう雰囲気の中で働きたい人は少なくないと思います。かくいう僕もバリュー型で、明確な目標がないんですよ。

——人は合理性だけで動くものではないですね。むしろ、好き嫌いやなんとなくの感覚で動く方が、多いのかもしれない。

人は基本的に非合理的なんですよ。これまで終身雇用制度によって働く場所を変えるハードルは高かったですが、その前提が崩れた社会では「この会社が好きだ」「この人と働きたい」といった感覚で会社を選ぶことも増えていくでしょう。世界的ベストセラー『サビエンス全史 文明の構造と人類の幸福』の著者である歴史学者ユヴァル・ノア・ハラリは、人間は物語を創作し、そのなかの一定の役割を担うことで自分の生の意味を見出す動物だと主張しています。その特性によって、人間社会には宗教というものが存

在している。この宗教が、今後の会社の在り方を考えるヒントになると思っています。

人は 合理性だけでは 動かない。 会社の在り方を 考えるヒントは 「宗教」

——会社が宗教になる、と？

たとえば、バイオテクノロジー企業のユーグレナは「人と地球を健康にする」という教義を掲げた宗教のような存在と解釈することもできます。そしてユーグレナの思想が好きだという人が、株を買い、製品を買い、働きたいと応募する。スープストックトーキョーを運営するスマイルズやグループウェアの開発・販売などを行うサイボウズなどもそうですね。経営者のビジョンやバリューに惹かれる人たちが社員や顧客になる。そんな宗教的な会社がこれから伸びていくだろうというのが、僕の見立てです。



いりやま・あきえ／経営学者。早稲田大学ビジネススクール教授。慶應義塾大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所を経て、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院より博士号を取得。同年、米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授に就任。2013年に早稲田大学ビジネススクール准教授、2019年4月から現職

THEME #02:

これからの時代の「働く」を 考えるために必要な物語とは

INTERVIEW: 小川公代 (医学史・英文学研究者)

コロナ禍を経て、人々の価値観は大きく変化しました。消費サイクルがさらに早まりつつあるこの時代において、会社という組織に求められることも少しずつ変わってきているように思います。これから先、「その人らしく働く」を実現するために、企業や個人はどのような物語を紡いでいく必要があるのでしょうか。「ケア」の視点から文学作品を研究する小川公代さんに、物語が現実のなかで果たす役割について伺いました。

——ケアをする人が文学作品においてどのように描かれてきたか、小川さんは著書のなかで論じられています。では、「その人らしく働く」というテーマは、文学作品のなかでどのように扱われているのでしょうか。

そのテーマを考えるうえで、そもそもですが、どこからどこまでを「働く」と捉えるのが重要で、たとえば家族のために家事をすることも「働く」の一部でしょうし、企業においてもプロジェクトを牽引するような働き方だけでなく、同僚に頼まれてコピーを取ったり、誰かの飲んだコップを洗ったりと人をサポートするタイプの働き方もありますよね。「働く」って実は、とても広い射程を持った言葉だと思うんです。けれど、補助的な立場で誰かのために働いている人は、当人からすればその人らしく働いていても、周りからはそう

見られないことがしばしばあります。「これが私らしい働き方なんです」といくら言っても理解してもらえない。特に日本において多いように感じます。

——「自己実現できていないんじゃないの?」と余計な心配をされることもありそうです。

たとえばイギリスの作家エミリー・ブロンテの『嵐が丘』は、古典中の古典でタイトルや大まかなあらすじを知っている人は多いと思います。けれど、これは授業で学生に尋ねてみても毎回そうなのですが、『嵐が丘』の語り手が誰か知っている人ってほとんどいないんですよ。この物語の語り手は、主人公のキャシーでもなければキャシーと恋愛関係になったヒースクリフでもなくて、キャシーが生まれた家で女中をしているネリーという女性なんです。彼女は家事も子供たちの教育も一手に担っているのに、大きなプロットの前では読者に忘れ去られてしまう。

——女中のネリーも「その人らしく」働いているはずなのに、読者からは存在感が薄い人物だと思われてしまう。

そうなんです。エミリー・ブロンテとその姉シャーロットの生活について綴った伝記によれば、ブロンテ姉妹は実際、自分たちの家で長年働いていた女中が怪我をして働けなくなったときに、

彼女を追い出すのではなく自分たちの手で看護し、家事も自分たちでこなすことを選んだそうです。エミリー・ブロンテにとって「働く」という行為は、生活の糧のために小説を書くことにかぎらない、もっと根源的なものだったのではないのでしょうか。もし、誰かが困ったときに精一杯のケアをすることも「働く」だとすれば、私的領域と公的領域の境界線がだんだん溶けて見えなくなっていくような気がしています。企業においても、家事や子育てをすることが反映される働き方も「その人らしく働く」ことにつながるのではないのでしょうか。

「大きな物語」に 絡めとられず、 固有の物語を 生きるために

——物語と現実合わせ鏡のような側面があります。

物語が現実に影響を及ぼすこともあれば、現実が物語に影響を及ぼすこともある。そうした物語と現実の関係について、小川さんはどのように捉えていますか？

「働く」というテーマに関連づけると、物語そのものが持つ力の強さについて最近よく考えているんですね。物語には人の心に寄り添い、苦しみから救ってくれるような力がある一方で、特定の正しさを前景化してしまう側面もある。たとえば、「女性／男性はこういう働き方をするのが望ましい」という大きな物語が語られたときに、それに追従しないと生きていけないような息苦しさを覚える人もいます。辻村深月さんのベストセラー『傲慢と善良』は、まさに物語に押しつぶされそうになる女性の話です。主人公は、社会のなかで語られるロマンチックな恋愛・結婚の物語を内面化しすぎて苦しんでいる。「マッチングアプリで出会うのはドラマがないんじゃない

か」とかね(笑)。現代社会を生きていると、物語に絡めとられて自分を見失いそうになることがしばしばあると思うのですが、社会が要請する、そんな大きな物語に「No」を突きつけてきた文学作品もたくさんあります。その筆頭がイギリスの作家ヴァージニア・ウルフだと私は思っているのですが、ウルフは相手に何かを強制するような物語を書かないんですね。「その人らしく働く」とか「その人らしく生きる」ということが、大きな物語に絡めとられずに自分の小さな物語を生きることだとしたら、おそらくいちばんヒントになるのはウルフの作品なんじゃないかと思っています。

——自分固有の小さな物語を生きていきたいと思っても、社会通念との間で引き裂かれそうになってしまうこともあるように思います。そんなとき私たちには何ができるのでしょうか。

歴史を遡り、今よりもっと生きづらい社会に生きていた女性たちの物語を読んでいくことがひとつかもしれません。たとえば、『フランケンシュタイン』を書いたイギリスの作家メアリー・シェリーは、10代のときに駆け落ちをして大陸へ渡り、文学の教育を受けて執筆活動をはじめたわけですが、当時はそれが非常にスキャンダラスな生き方だった。他方で私たちは、義務教育も与えられ、移動の自由も職業の自由も得たはずなのに、妙に忸度して生きている気がする。波風を立てない生き方を求めるような社会通念が、私たちの行く先をまだまだ塞いでいるんですね。メアリー・シェリーの時代には、自由でいることが何より大事だというイデオロギーが機能していたけれど、今はそれさえ失われてしまって、自由という言葉が「所有」に置き換えられているように思います。

——自由が所有に置き換えられている、ということ？

冒頭の話にもつながりますが、近代以降は、意のままに自分をコントロールし、主体性を持ってやりたいことをやるこそが“自分らしさ”だと

定義されすぎてきたと思うんです。お金や物を手に入れるだけで自由を得た気になってしまうという問題に、私たちはもっと自覚的になるべきだなと。本来の自由とは、苦しくても自分で手に入れるものではないでしょうか。哲学者の小林康夫さんはそれを「プリコラージュ的自由」と呼んだのですが、自分固有の自分らしさを得ようと思ったら、いろいろな人や本に出会い、新たな価値観を少しずつコラージュして自分のものにしていくしかないと思うんです。社会通念に抗うのは本当に難しいことだけれど、ロールモデルになるような人たちをたくさん見つけて、その人たちの声や言葉を自分の基盤にしていけたらいいのかなと。私のなかにはロールモデル足りうる人たちが何百人もいるのですが、その人たちの言葉をプリコラージュすることで、社会通念に抗ってもいいと学んだような気がしています。

「良い物語」に投資する顧客を企業の共事者にしていく

——では、これからの時代に個人が「その人らしく働く」を実現するために、企業はどのような物語を描いていくのがいいのでしょうか。消費を追い立てる社会の圧力のなかにはいると、企業も短期的な利益を追い求めざるをえなくなるので、中長期的に信頼を勝ち得て成長するというビジョンが見えにくい時代なのかもしれないですね。「その人らしく働く」を実現させるためにどのような環境を整えればいいのかを理解していても、現実的にリソースがないというジレンマを抱えている企業も少なくない気がします。フェアトレード商品がその筆頭ですが、良い物語——

つまり、人を人として扱うような物語はどうしても高額になる。それでも、良い物語に投資してくれる顧客は必ずいると信頼して行動していくしかないですね。ごく短いスパンで新しいモデルが登場するという現代の消費サイクルを生み出している一因には、生産者と顧客の共犯関係もあると思うんです。顧客がどのような選択をするかも重要ですが、顧客のリテラシーを上げていくための努力は企業側もしていくべきでしょう。人はどうせ安いものに流れるだろうと感じることもあるかもしれませんが、「この商品やサービスがこの価格設定なのはこういった背景があるからです。みなさんのリテラシーを私たちは信頼します」というメッセージを企業はもっと出しても良いのではないのでしょうか。それが通じる社会になりつつあると私自身は感じています。

——企業が商品やサービスの背景を物語として発信する場合、顧客がそれを押しつけがましく感じてしまうこともあるように思います。

女性向け商品の開発チームに女性が不在であるなど、当事者ではない人によって紡がれた物語に顧客が違和感を覚えるというすれ違いは常に起きていますよね。いちばん大きな問題は、企業のトップや役員に当事者を据えないことにあるように思います。あるいは、これはローカルアクティビストの小松理虔さんの言葉ですが、当事者ではなくとも共に事を為す「共事者」であることもできるはずなんです。仮に当事者を巻き込んで一緒に働けないとするなら、少なくともその問題に共事者として向き合う立場を明確にする。そんな物語が必要なのではないかと思います。



おがわ・きみよ／医学史・英文学研究者。上智大学外国語学部教授。ケンブリッジ大学政治社会学部卒業後、グラスゴー大学で博士課程修了。著書に『ケアする惑星』（講談社）、『ケアの倫理とエンパワメント』（講談社）、共著に『別冊100分de名著 バンデミックを超えて』（NHK出版）などがある。医学界新聞などで連載中



How can I work as who I am?

わたしの well-working



高杉涼子

ホテルニューオータニ

たかすぎ・りょうこ／人事総務部人事課アシスタントマネージャー。2009年に株式会社ニュー・オータニに入社。ホテルニューオータニでレストランやフロントなどの接客業務を経験した後、2019年に人事総務部に異動。現在は採用・育成の業務に携わる。プライベートでは2児の母でもある

人と組織に向き合うことの難しさ、 そして面白さを感じる日々

ホテルニューオータニは1964年の開業以来、国際会議から家族団楽まで幅広く利用され、多くのお客さまに愛されてきました。

私はレストランなどで接客業務に3年ほど携わり、次にフロント業務に7年ほど従事。その後、人事総務部へ異動し、現在は採用など人事業務全般を担当しています。ホテル業務の最前線から裏方に回ったことで、大きく変化したのは視座でしょうか。目を向ける主な対象が従業員に変わり、ホテルニューオータニがどうあるべきかを経営的に考えるようになりました。なかでも要となるのが、私が携わる採用や異動の業務です。組織の未来を見据えながら、いかに魅力的な人財を見つけ、入社後のキャリアを構築していくか。思いどおりにいかないことや難しい面も多いのですが、個人ごとに持つ素質やモチベーションを保ったまま伸ばしていくにはどうしたらいいのかを考えながらコミュニケーションを取っています。

育児と仕事の両立は時間的な余裕がなく大変ですが、多くの人に支えてもらっている実感も強く、だからこそやりがいを持って仕事に取り組めるのだと思います。これからもホテルニューオータニが大切にしている伝統と革新を守りながら、業界を牽引していく存在として価値を高めていければうれしいです。

ヴィレッジヴァンガード

長谷川 朗

こだわりを持つことは、 仕事でも私事でも大切

自分が大切にしているものをきちんと愛せるかって、生きていくうえですごく大切だと感じていて。たとえば、どうしても観たい映画があるときは有給を使ってでも公開日に行くとか。その瞬間は周りに迷惑をかけるかもしれないけれど、巡り巡って仕事に活きたと思うんですよ。特に昨今は流行の移り変わりも激しいですし、趣味も細分化されているので、そのなかで「これだけは譲らないぞ」という自分だけのこだわりを持つことは、何かしらの価値になる気がしています。

それは店舗運営でも同じで。ヴィレッジヴァンガードでは大友克洋さんの漫画『AKIRA』をずっと面で販売しているのですが、そんなことをしている本屋って減多にないじゃないですか。あと2022年から『ヴィレッジヴァンガード応援サイト』というWebメディアをオープンしました。熱量を持って応援したいものを各店舗で働く若いスタッフがブログ形式で紹介する場なのですが、そういうアナログっぽいことを動画メディアが台頭するなかで取り組むのもうちの会社らしいなと思います。

ちなみに僕自身は今年で41歳になるので、そろそろのんびり暮らしたいなど考えはじめています。その実現に向けて、後進の育成に力を入れていきたいですね。



はせがわ・あきら／非常勤教師として小学校に勤務後、ヴィレッジヴァンガードに入社する。福岡・新潟・高円寺・下北沢といった店舗を経て、現在は本社で広報を担当。イラストレーターとしても活動しており、著作に歌人の穂村弘との共同による絵本『しんかんせん!』(くもん出版)がある

カタリバ

金森俊一



子供の成長を見守るなかで、 自分も変わる必要を感じた

以前は、子供を支援する現場にいたのですが、思うところあって経営管理部門に身を移すことを決めました。

子供って、ものすごいスピードで成長してくんですよ。気づいたらどんどん先に進んでいる。そういう姿を間近で見ていると、自分も変わっていかなくちゃという気持ちが芽生えてきます。しかも、僕は子供たちに「新しいことにチャレンジしよう」と言っていたので、ふとしたときに「自分自身はチャレンジできているのか」という疑問が湧いてきました。子供の支援は、何も現場でなければいけないわけではない。経営管理の立場からカタリバという組織の基盤をアップデートしていくことで、現場がより良い支援を届けられると思ったんです。

僕が入職した2012年から比べると、カタリバは大きく成長しました。職員数も当時は20名ほどでしたが、現在は130名を超えています（業務委託のパートナーを含めると300名以上）。組織として次のフェーズに突入し、規模がさらに大きくなったり、多様な働き方をするメンバーが増えたりと、これまでにない変化を経験することになると思います。そのなかでもメンバーが安心してチャレンジできる環境を整えていくのが僕の役割。事業内容だけでなく、組織としても、NPOのフロントランナーを目指したいです。

かなもり・しゅんいち／精密機械メーカー勤務を経て、2012年に認定特定非営利活動法人カタリバに入社。全国から集まるボランティアのコーディネートや中高生向け教育センターの運営などに携わる。その後、大手ベンダーに転職するも2021年からカタリバに復帰。現在は経営管理本部に所属している

男性主体の物流業界を 女性がもっと活躍できる場に

物流業界というと、各ご家庭を訪れる配達員の顔を思い浮かべる方が多いかもしれません。しかし佐川グローバルロジスティクスでは、みなさまに商品が届く手前の部分、出荷される商品の仕分けや梱包といった倉庫内のオペレーション業務を担っています。生活を物流で支える。そんな社会に必要な不可欠な仕事でしたくて、私は3年前に入社しました。そして2022年からは、埼玉の蓮田営業所でロジスティクスマネージャーを務めています。

ここで働くようになって実感したのは、現場で働くスタッフのみなさんに支えられて事業が成り立っているという、当たり前だけど大切なことでした。そして男性主体の物流業界でも、育児をしながら働いている女性は少なくありません。だからこそ業界全体・社会全体の課題として、女性ももっと柔軟に働ける環境を整えていきたいと考えています。それぞれの生活を大事にしながら、自分にしかできない仕事を追求していく。そんな働き方を私は実践したいですし、スタッフにも同じ気持ちで仕事に取り組んでもらいたいと考えています。そうして一人ひとりがモチベーション高く働くことで、誰もが働きやすい環境になるのではないのでしょうか。そんなふうに思いを巡らせています。

佐川グローバルロジスティクス

小松実莉



こまつ・みのり／2020年、佐川グローバルロジスティクス株式会社に入社。2022年より埼玉県にある蓮田営業所でロジスティクスマネージャーを務める。主に法人営業を担当しながら、物流スタッフのマネジメントにも従事。仕事で大切にしているポリシーは「嘘をつかない」「中途半端にしない」



井上 こん

うどんスナック 松ト麦

人と人がうどんを通じて つながっていくのが楽しい

東京の駒沢にお店をオープンして早2年。私の店はただのうどん屋ではなく、スナックであることが特徴です。だから、隣に座っているお客さん同士で仲良くなるとか、お酒を嗜みながらうどんを味わうとか、そういう時間の使い方を楽しんでほしいですね。そうじゃないと本当に効率が悪いので。ワンオペなこともあって料理が出てくるスピードは速くないし、量が多いわけでもない。なんなら、一品ごとの値段も高いですから(笑)。

開店当初こそ「この店を起点にうどんの魅力を広めていくんだ！」みたいなちょっと大きな気持ちを抱いていたんですけど、蓋を開けてみたら常連さんのおかげでお店が成り立つようになっていました。私はこの場に居させてもらっている。そんな感覚が強くなっています。お客さんからは「お手伝いさんを雇わないの?」とたまに聞かれることもありますが、ひとりで四苦八苦しながら切り盛りするのが醍醐味なんです。だから、店舗を増やそうなんていう野望も一切なくて。

現在は週1回の営業をキープしつつ、残りの時間を仕込みと食べ歩きの時間に費やしています。そのインプットとアウトプットのバランスが心地よくて。多くを望まず、目の届く範囲で実現できることをする。それが私の理想なんです。

いのうえ・こん / 『うどんスナック 松ト麦』店主。2013年よりライターとして活動。飲食店を中心に取材をするなかで、うどんの魅力に惹かれ、いつしか自身で打つようになる。スナックを利用した週1回の間借り営業を2019年から開始し、2021年に『うどんスナック 松ト麦』を東京・駒沢にオープンさせる

たまむら・けいた / 日本大学芸術学部写真学科在学中の2013年より写真家・鈴木陽介に師事。2017年に独立し、玉村敬太写真事務所を設立。以後、雑誌・Web・広告など幅広く活動する。また、2020年より日頃から撮影している玉村家の日常を「いのちがいちばんだいじ展」と題して断続的に展示している

撮影した人を幸せにする 写真を撮ってきたい

1年前から休日を利用して家族写真を撮る活動をしています。それが今はすごく楽しいですね。どんな仕事にも共通すると思うのですが、これって自分じゃなくても大丈夫なのでは?と思う場面に遭遇することってあるんじゃないですか。なんだか使い勝手の良い胸にされているというか。この活動については、それが一切なくて。自分のポテンシャルを純度高く発揮できているような気がします。

それこそ写真を学んでいた大学生の頃は、「あの雑誌で撮りたい」とか「頑張ってお金を稼ぎたい」とかいうエゴがありました。でも、実際にフォトグラファーとして活動するようになり、子供が生まれ、アシスタントを付けるようになってからは、もっと根源的というか、どうして自分は写真を撮りたいのかというピュアな気持ちを大切にしています。中学や高校の頃、インスタントカメラで撮った写真を友達にプレゼントしていて、そのときの経験がフォトグラファーを目指すきっかけになっているのですが、そういう行動をしていたのもみんな喜んで見えたからなんです。現在、家族写真を撮っているのも同じ感覚で。

名声でもお金でもなく、撮影させてもらった人に少しでも喜んでもらえる写真が撮りたい。その姿勢を貫くことが、何よりの誇りなんです。



フォトグラファー

玉村 敬太



受け身にならず、 能動的に、求めよう。 well-workingを 深めるためのヒント

SmartHRの長期プロジェクト「働くの実験室(仮)」がお届けするポッドキャスト番組『WEDNESDAY HOLIDAY (ウェンズデー・ホリデー)』の連動企画として、メインパーソナリティを務めるフリーアナウンサーの堀井美香さんと、SmartHRのCEO 芹澤雅人さんが対談。well-workingを深めるためのヒントを探りました。

堀井美香

(フリーアナウンサー)



芹澤雅人

(SmartHR CEO)

穏やかにほじまった 堀井さんと芹澤さんの会話

北欧諸国では、水曜日の夜を「Little Saturday (小さな土曜日)」と呼び、リラックスして過ごす習慣があるそうです。この習慣にインスパイアを受け、『WEDNESDAY HOLIDAY』では「心地よさってなんだろう？」を問いのテーマに、個人の働き方、組織やチームの在り方、仕事を通じた社会との関わり方などについて多彩なゲストを交えて探っています。今回は特別版として、SmartHR社内で公開収録イベントが開催されました。

40名ほどの社員を前にはじまったトークは、堀井さんが訪れるたびに“こだわりを感じる”というSmartHRのオフィスへの眼差しが話題に。

堀井「今、19時から収録をスタートしているんですが、なかにはお酒を片手にリラックスしている方もいらっしゃいますね。オフィスには仕切りがなく、オープンな雰囲気、会議室もガラス張り。その感じがSmartHRという会社のイメージとすごくマッチしているように感じました」

芹澤「SmartHRでは、カルチャーとして“オープンであること”を重視していて。ビルのワン

フロアを使ったオープンなスペースは、壁を一切なくすことで見通しを良くしています。オフィスを単なる働く場所としてだけでなく、従業員や関わる人同士が親睦を深めるスペースとして使えるように設計しているんです」

オフィス内の冷蔵庫にはお酒も用意され、終業後に誰かが飲みはじめると、それがコミュニケーションのはじまりの合図に。芹澤は「それを目にする瞬間がとてうれしい」と言います。社内の懇親会だけでなく、会食帰りの二次会をオフィスで過ごす人もいるのだとか。

「well-working」を なぜ新たなミッションに？

お互いに会話のエンジンが温まってきたところで、今回のテーマである「well-workingを考える」に話題は移りました。SmartHRは2022年8月から新たなコーポレートミッションのキャッチフレーズとして「well-working」という造語を掲げています。これはミッションである「労働にまつわる社会課題をなくし、誰もがその人らしく働ける社会をつくる」ことの趣旨をひと言で表したものです。2022年1月から現職を務める芹澤さんは、このコーポレートミッ

ション刷新の発起人でもあります。

取っ掛かりとして、堀井さんから「CEOとして1年経った感想」を聞かれると、芹澤さんは「怒涛の1年間だった」と答えます。芹澤「小学生のときに、校長先生って何をしているんだろう、と不思議ではありませんでしたか(笑)。まさにそんな感じで社長というものがわからなくて、まずは自分がやるべきことを見つけようと。最初は観察からはじめて、インプットもたくさんしました。そうして導き出した僕のもっとも重要な役割は、組織と事業を中長期的にきちんと成長させていくこと。そして、理想と現実のギャップを把握して埋めることです。そのためにできることは何でもやる。怒涛の1年間でしたが、人生でいちばん充実していたようにも感じます。振り返ってみると、いろんな人と会ってお話しさせていただきました。関わる人も一気に増えましたね」

そのうえで、堀井さんから「CEOとしてあらためて大切にしていることは何か」を聞かれると、芹澤さんは「とにかくワクワクするストーリーがあるかどうか」と強調します。

芹澤「掲げたものが達成できるかどうかわからないし、本当にそれでいいのかどうか誰にもわ





からない。でも、ワクワクを自分自身も感じられるように、そして会社で働いている人にも感じてもらえるように、ストーリーを考えたことがCEOの仕事だと考えています」

堀井「今日は観客として社員の方々がたくさんいらっしゃいます。ここにいるみなさんに向けて、芹澤さんはワクワクするストーリーをどんどん共有されているのですね」

「well-working」を掲げる以前のSmartHRのコーポレートミッションは、「社会の非合理をハックする」でした。テクノロジーで

人事・労務の業務効率化を目的としていたからです。しかし、事業の領域が拡大し、タレントマネジメントや従業員のポテンシャルを開放するための組織づくりをサポートするサービスの提供をスタートしたことから、「かつてのミッションだけではカバーしきれない範囲が出てきた」と芹澤さんは考え、ミッションを更新することにしました。

芹澤さんは「一人ひとりがその人らしく働ける社会をつくりたい」という考えに至りました。人的資本といった言葉がトレンドになっているように、今後の人口減少

期を考慮しても、個々人が生産性を高め、伸び伸びと働いて能力を発揮することが求められるようになる。そういった背景から「well-being(より良く生きる)」をもじって「well-working」という言葉が生まれたのです。

well-workingの向上にはふたつのアプローチがある

堀井さんも「well-working」について考えるタイミングがあった、と振り返ります。

堀井「務めていたTBSを退社し、フリーアナウンサーに転身した

のは50歳のときのことです。前職では人事部の方からもアドバイスやご指摘をいただいて、きちんとお休みを取るようになっていました。でもフリーランスになってみると、ひとりでは際限なく働けてしまったため、今では“本気で休むこと”の難しさを感じています」

芹澤「休むこと、大事ですよ。自分としては好きなことをやっているのでもwell-workingなんですけれど、最近は年齢も重ねてきて、どうしても疲れを覚えることもあって。体力的な問題よりも精神的な部分で疲れが出ます。大

人がしっかり本気で休むって、やっぱりすごく大事です」

続けて堀井さんは、「自分にとって良い働き方とは何か?」という問いを芹澤さんに投げかけます。芹澤「僕は人生観として、仕事とプライベートの境目が割と少なく、地続きなタイプ。どちらも楽しいと思えることを続けて、良い感じに生きていけたらいいなど。仮に苦しい局面が訪れたとしても、それすら“今しか経験できない感覚”だと思えるので、まったく苦ではないでしょうね」

さらに、芹澤さんはCEOとしてさまざまな働く人と出会うなかで、

「well-workingだと感じられる人は、自分の好きなことを手掛けたり、自分の内なるパッションからの延長線上に仕事があったりする」と考えたそう。

では、好きな仕事に就ける人ばかりではないなかで、みんなのwell-workingを向上させることはできないのでしょうか? その問いに対して、芹澤さんはふたつのアプローチがあると回答します。芹澤「まずは外的要因。転職する、フリーランスになるといったように、自分から働く環境を能動的に変えていくことです。もうひとつは内的要因。働く環境だけで



なく、自分自身のマインドを柔軟に変えていくことが大切でしょう」

芹澤さん自身も経営者として、自分のやりたいことと周りから求められることの食い違いはよくあると言います。その際に求められることに着手したほうが良い場合は、興味を持って臨めるように自分自身の気持ちを切り替えていくとか。この観点に近い話として、芹澤さんは「禅の思想の体験」を挙げます。たとえば、蕎麦をすする音。日本人にはおもしろい聞こえる一方、外国人には不快に感じられることがあります。同じものを聞いても、受け

取り方が分かれるということは、“すする音”自体に善し悪しがあるのではなく、“どう解釈するか”こそが大切なのです。

芹澤「嫌だ、と捉えたことも冷静に客観視して、別の捉え方もあるかもしれない、と思うことが大事だと考えています。自分を変えようとするアプローチはwell-workingにつながる観点です」

堀井「誰かから求められた仕事は、内容に関わらず、自分から楽しさを見つけていったり、幸せな考えを持ったりするようにして、うまく向かっていこう！ということですね」

well-workingな組織はカルチャー浸透率が高い

そこから話題は、「組織単位のwell-working」に及びました。芹澤は経営者の観点からすべての人が自分らしく働ける環境をつくっていくことの重要性を挙げます。まだまだ道半ばのようですが、組織が急拡大し、さまざまなバックグラウンドやステータスの人が集ようになったことで、環境を整える難易度が上がっていることを実感する機会も多くなったとか。

芹澤「そもそも人はそれぞれ異

なっているので、多様性が増えていくなかで最大公約数を取ることの難しさを感じるようになりました。これに対して、ひとつの道筋として機能すると感じたのが「カルチャーの浸透」でした」

さまざまなビジネスパーソンと話すなかで芹澤さんが感銘を受けたのは、リクルートやサイバーエージェントといった濃いカルチャーを持ち、なおかつ浸透率が高い会社だったとか。SmartHRも自社カルチャーの浸透について取り上げられることはありながら、前述のような企業とは社員数が桁違いです。「いかに仕組みとしてカルチャーを浸透させられるのか、これらの会社から学べるものがたくさんある」と力説。そして、カルチャーが浸透している会社ほど社員のパッションも揃いやすく、結果としてwell-workingに近づくのではないかと仮説を立てます。

芹澤「SmartHRは今後、世の中のwell-workingを先導できる立場になりたいですし、影響力を強めていきたいと考えています。僕らが展開しているのは人事労務分野のサービスだからこそ、医者の不養生のようになってはいけません。事業面でも組織面でも、自分たちが模範となれるような組織をつくり、広めていきたいです」

堀井「人事や労務のフォローをSmartHRのサービスが担ってくれるわけですが、それによって生まれる余白の時間で、人事や労務の方たちが新たなwell-workingを見つけていく。そんな広まり方も期待できますね」

充実の内容となった今回のトークイベント。ふたりの会話から見えてきたwell-workingを深めるためのヒントは、何よりも“受け身にならず、能動的に変えていくこと”にあるようです。

芹澤「繰り返しになりますが、well-workingな組織を目指すためには、カルチャーを浸透させる仕組みをつくること。また個人のwell-workingを向上させるためには、一人ひとりが意識的に働く環境や自分自身のマインドを変えていくことが大切です。今ある環境がすべてだとは考えず、常に変化を求めることで、新しい視点が見えたり、昨日まで嫌だった仕事を楽しめたりするのではないのでしょうか」

トークイベントの最後、堀井さんは「働き方に正解はない」という思いを深めた」と話したうえで、「さまざまな働き方を楽しんでいる方や、well-workingの実践者たちを、これからも『WEDNESDAY HOLIDAY』で紹介していきたいです」と声を弾ませました。

ほりい・みか／フリーアナウンサー。1995年にTBS入社、2022年4月よりフリーアナウンサーに。『メタウォーター presents 水音スケッチ』、ポッドキャスト『ジェーン・スーと堀井美香の「OVER THE SUN」』などに出演中。自身の朗読会はチケットが即完売するほどの人気。著書に『一旦、退社。50歳からの独立日記』（大和書房）など

せりざわ・まさと／SmartHR代表取締役CEO。2016年SmartHR入社。2017年VPoE就任。開発業務のほか、エンジニアチームのビルディングとマネジメントを担当する。その後、CTOを経て、2020年11月に取締役就任。2021年9月以降はD&I推進管理役員も兼任し、ポリシーの制定や委員会の組成などに尽力する。2022年1月より現職



今回のトークイベントの様子は『WEDNESDAY HOLIDAY』でも視聴できます。

こちらのQRコードからチェックを！



well-working

労働にまつわる社会課題をなくし、
誰もがその人らしく働ける社会をつくる。

働くこと。

それは人生の多くの時間を使い、自分や他者に大きな影響を与える、
生きていく上でとても大切なものだと考えます。

だからこそ、誰もがその人らしく働ける社会であってほしい。

だからこそ、私たちは、労働にまつわる複雑な社会課題を解決していきたい。

私たちは、誰もが心地よく、健康に、そして幸せに働ける社会を目指し、
テクノロジーと創意工夫で、日本の労働を一步ずつアップデートしていきます。



JIKKEN MAG NO.02_2023

well-working issue

produced by
HATARAKU NO JIKKENSITSU KAKKO KARI

2023年6月12日 第一刷発行

Publisher

SmartHR 働くの実験室(仮)

Planner

中澤茉里 (SmartHR)

大木早苗 (SmartHR)

Creative Director

サナカミナ (SmartHR)

Senior Editor

村上広大

Editor

高橋直貴

Art Director

宮崎絵美子 (Seisakujo inc.)

小泉智穂 (Seisakujo inc.)

Designer

小島 唯 (Seisakujo inc.)

Printing Director

花岡秀明 (藤原印刷)

Printing And Binding

藤原印刷株式会社

Proofreader

株式会社鷗来堂

Cover Illustrator

廣崎遼太郎

Special Thanks

岡部南海子 / 荒木 彰 (SmartHR)

藤原章次 (藤原印刷)



SmartHR 働くの実験室(仮)

<https://jikken-in-progress.smarthr.jp/>



SmartHR

<https://smarthr.co.jp/>