特集

経済同友会×ONE JAPAN

共創フォーラム

KEIZAI DOYUKAI

ONE JAPAN

みんなで描く
みんなの未来
プロジェクト

８月27日、経済同友会は、「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」の一環として、大企業の若手・中堅社員の有志団体「ONE JAPAN」との共催で、人生100年時代の働き方をテーマにフォーラムを開催した。両団体で実施した「働き方に関する共同意識調査」の結果を基に、「働き方改革」「副業・兼業」「仕事と子育ての両立」の３テーマで、６人のパネリストが議論。経済同友会会員やONE JAPANメンバーなど約130人が参加した。

※所属・役職は開催時

開会挨拶　経済同友会 副代表幹事・専務理事 **横尾 敬介**

このフォーラムは、経営者と若手・中堅社員が企業の枠を超えて本音で対話し、その中から自由な発想を得て、「人生100年時代の働き方」について身近なテーマから議論を進めることを目的としています。

活動の発端は、経済同友会が創立70周年式典を開催した2016年秋にさかのぼります。当時われわれは、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化の波によって社会の仕組みが大きく変わっていく中、「過去の延長線上に未来はない」という危機感と、日本が次のステージ、すなわちJapan 2.0へと進化する必要性を訴え、世代や立場の異なる人たちと議論、対話、連携して目指すべき社会像を模索する「みんなで描くみんなの未来プロジェクト」を立ち上げました。

今回はこのプロジェクトの一環として、企業や業界を越えてつながる次世代集団・ONE JAPANの皆さんに呼び掛け、フォーラム開催の運びとなりました。

仕事を通じて人生に充実を感じ、価値を創出し続けるためにどう働いていくかは、経営者と働き手が力を合わせ、共に向き合うべきテーマです。両者が互いの意識ギャップを見つめ、共通点を見いだし、未来志向の議論が展開されることを願っています。

ファシリテーター&パネリスト紹介

ファシリテーター

経済同友会
副代表幹事・経済同友会2.0を
実践推進するPT 委員長

ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー＆マネージング・
ディレクター

秋池 玲子

群馬県出身。1990年早稲田大学理工学部大学院修士課程修了後、キリンビールを経て、米マサチューセッツ工科大で経営学修士号取得。マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構を経て2006年にボストン コンサルティング グループに転じ、2014年から現職。
2005年経済同友会入会、2018年度から副代表幹事。

パネリスト
経営者【経済同友会】

キッコーマン 取締役常務執行役員
キッコーマン食品 取締役専務執行役員プロダクトマネジャー室長

中野 祥三郎

1957年千葉県出身。1981年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了後、キッコーマン入社。キッコーマン営業企画部長、執行役員経営企画部長、取締役常務執行役員CFOなどを経て2017年より現職。
2012年経済同友会入会、2016年から幹事。現在、経済懇談会世話人、地方創生委員会副委員長、学校と経営者の交流活動推進委員会副委員長。

ビズリーチ
取締役社長

南 壮一郎

1976年静岡県出身。1999年、米タフツ大学を卒業後、モルガン・スタンレー証券入社。2004年、楽天イーグルスの創業メンバーとなる。2009年、ビズリーチを創業し、即戦力人材と企業をつなぐ転職サイト「ビズリーチ」を開設。2016年経済同友会入会、2018年度から幹事。現在、東京オリンピック・パラリンピック2020委員会副委員長。

三菱ケミカル
ダイバーシティ推進担当執行役員

中田 るみ子

1956年京都府出身。1979年慶應義塾大学卒業後、エッソ石油入社。2000年ファイザー製薬（現ファイザー）人事企画担当マネジャー。取締役執行役員人事・総務部門長を務めたのち、2018年から三菱ケミカルにて現職。キャリアでは一貫して人材育成に携わってきた。
2014年経済同友会入会、2017年度人材戦略と生産性革新委員会副委員長。

ONE JAPANとは？

パネルディスカッションに先立ち、ONE JAPAN幹事の須藤奈応氏（日本取引所グループ）から、活動内容に関するプレゼンテーションが行われた。

ONE JAPANは、大企業に所属する若手・中堅社員による有志団体のコミュニティです。有志団体はそれぞれ独立しており、テーマを掲げて勉強会を開催したり、企業横断の新規事業開発を行って会社に提案をしたりと、活動内容はさまざまです。ただ、所属する組織は違えど私たちが目指しているゴールは一つで、それは「会社で新しいことを実現させたい、イノベーションを起こしたい」ということです。

ONE JAPANの立ち上げは2016年９月。現在、50社の有志団体が参加しています。各社の代表者が強みを持ち寄って組織運営をし、６人の幹事が意思決定を行っています。月に１度開催する代表者会議で活動方針を協議するほか、各社間の交流を図っています。さらに、年に１～２回は各社の社員も参加する全体総会を行っています。

また、私たちの声を発信する意識調査の実施・公開や、「ソーシャルインパクト」「子育て」などのテーマを掲げて活動する分科会もあります。これは代表者に限らず、社員であれば誰でも参加することができます。

私たちの活動のキーワードは、「志と情熱と思いやり」。大企業から日本を良くしたい、そんな思いで活動しています。

パネリスト
若手・中堅社員【ONE JAPAN】

共同発起人・代表
パナソニック
濱松 誠 氏

1982年京都府出身。大阪外国語大学卒業。2006年パナソニック入社。北米向け薄型テレビのマーケティングなどを経て、2012年本社人事部にてパナソニックグループの採用戦略と人材・組織開発を担当。同年３月社内の有志団体「One Panasonic」を発足。2016年同社初のベンチャー企業への出向を経て、現在は家電部門にて新規事業に取り組む。日経ビジネス「2017年 次代を創る100人」に選出。

共同発起人・副代表
富士ゼロックス
大川 陽介 氏

1980年千葉県出身。早稲田大学大学院理工学研究科機械工学専攻を修了。2005年富士ゼロックス入社。SE、営業、商品開発などを経て、現在人事部で採用育成に携わる。2012年４月社内有志ゆるネットワーク「秘密結社わるだ組」を立ち上げ。2016年９月ONE JAPAN立ち上げ。「マインドフルネス瞑想ナビロボット」など、共創スタイルでのイントレプレナーとして活動する。中小企業診断士。

子育て分科会メンバー
NEC
川元 弓恵 氏

1984年埼玉県出身。2007年日本電気入社。メディア向け営業職を経て、2013年第一子を出産。育休中にキャリアコンサルタント資格を取得。復職後に社内でワーキングマザーの会を立ち上げ社長賞を受賞。2016年第二子出産、現在は営業職の人材育成や働き方改革などに尽力。ONE JAPAN子育て分科会「こそだ亭」メンバーとして活動する。

経済同友会×ONE JAPAN 働き方に関する共同意識調査

フォーラム開催に先立ち、双方が対話の相手を理解するために、経済同友会とONE JAPANで「働き方に関する共同意識調査」を実施した。経営者と若手・中堅社員の認識の違いや視点の差を定量的に可視化することを目的としている。

調査主体
経済同友会、ONE JAPAN

実施期間
2018年7月29日～8月10日

回答数
経済同友会：106人
（企業に所属する経営者・役員クラス）
ONE JAPAN：1,666人
（大企業に所属する若手・中堅社員）

回答方法
インターネット調査、FAX調査

※集計：割合は小数点第２位で四捨五入し、小数点第１位まで示している。よって単一回答比率の合計値が100.0%にならない場合がある。また、複数回答の質問は割合を算出する分母として各質問の回答者数をとった。よって回答の合計は100.0%を超える。

パネルディスカッション

テーマ① 働き方改革

※ □ は経済同友会会員（経営者）
■ はONE JAPANメンバー（若手・中堅社員）

働き方改革で最も重要な施策が「組織風土の改善・意識改革」であることは、経営者も若手・中堅社員も同意見だ。しかし、施策が推進されている実感に関しては、ギャップが大きい。この背景を探った。

「施策が推進されている実感」は経営者と若手・中堅でギャップ

秋池　経済同友会とONE JAPANで実施した意識調査の結果をみると、経営者、若手・中堅社員ともに働き方改革で重要視する施策の上位３項目は一致しましたが【図表１】、経営者の約９割が推進の実感が「ある」と回答したのに対し、若手・中堅では過半数に届いていません【図表２】。目指す方向は同じでも実感に差が生じている、これこそが働き方改革の難しさです。この結果をどうお考えですか。

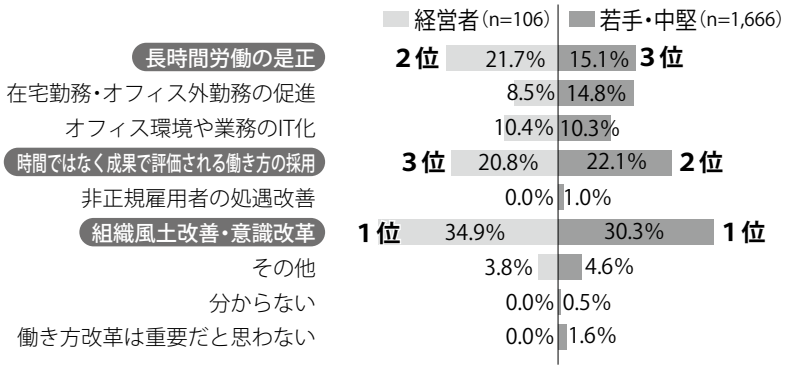
中野　経営者も意識が変わってきて、さまざまな制度や施策を導入し、働き方改革もかなり進んできたのかなと思っています。ただ、現場では、社員が申し訳ないと思いながら制度を使っているのではないのか、とも感じています。組織の意識改革を進めていく必要があるのではないでしょうか。

濱松　この結果を見て、従業員側が「経営者は分かっていない！」と思わないことが大事だと思います。対話こそが重要で、差を「見える化」したのはその始まりに過ぎません。このギャップが悪いとは思わない、というのが私のスタンスです。

南　私が社会人になった20年前に比べれば、だいぶ環境が変わったというのが実感です。経営者が頑張ってきた結果でしょう。しかし従業員は「全然変わっていない」と思っている。私は経営者ですが、現在42歳の「中堅」世代でもあり、現場の言い分もよく分かります。しかし、経営者にな

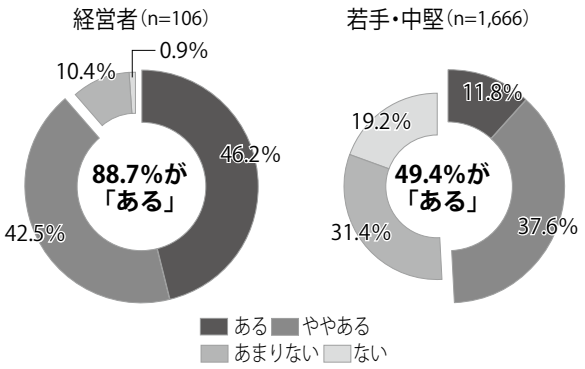
調査結果

図表１　働き方改革において最も重要だと思う施策は？
（単一回答）

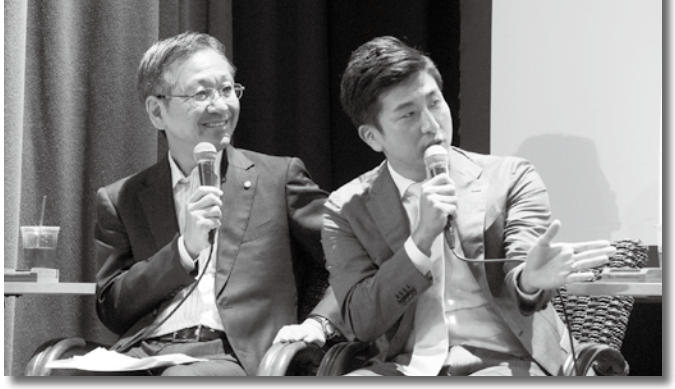


「組織風土改善・意識改革」が経営者、若手・中堅とも1位になり、「長時間労働の是正」「時間ではなく成果で評価される働き方の採用」など、上位項目も意見の一致が見られた。

図表２　その施策が推進されている実感は？
（単一回答）



施策が推進されている実感については、経営者の約９割が「ある」「ややある」と答えたが、若手・中堅では過半数に届かず、差が見られる。



らないと見えないこともある。どちらが正しいかではなく、理解に時間がかかる問題だということを皆が認識するために「いい結果が出た」と思っています。

大川 今、長時間労働の是正に向け、業績が芳しくなくても労働時間は短くしろという状態で、若手が疲弊している感覚があります。この調査結果でそれが定量的に示されました。制度を整えるだけではだめで、活用を進めるには、制度に対する肯定的な空気が必要だと感じます。

中田 働き方改革は、経営者だけが行うものではありません。仕事のことを一番理解している現場の社員一人ひとりが、プライオリティをつけて業務の取捨選択をしたり、今までのやり方を思い切って変えてみる。そうしたチャレンジングな取り組みが必要でしょう。長時間労働の是正は経営側の役割で、上から降ってくるものという認識があることから、このギャップが出てくるのではないかという気がしています。

川元 働き方改革はまだまだ、特別な人のためのものというイメージがあるのではないでしょうか。あるいは、「残業を減らせばいいのだろう」と認識している人や、「テレワークをすれば解決するのでは」と考えている人もいる。働き方改革に対する考え方は千差万別なのではないかと思っています。

若手・中堅は「多様な人材の活躍」を期待 施策の妨げは「商習慣や労働慣行」

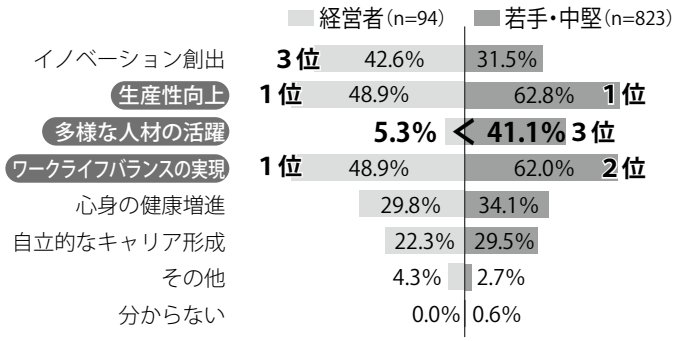
秋池 施策に期待する効果は「生産性向上」「ワークライフバランスの実現」が両者とも上位でした。ギャップに着目すると、最も目を引くのは「多様な人材の活躍」で、若手・中堅の４割が期待しているのに対し、経営者は5.3%です【図表３】。また、施策の妨げとして上位に挙げられたのは、「従来の商習慣や労働慣行」でした【図表４】。これは社員だけではなく、働き方について顧客も含めた世の中の見方が変わる必要があるのではないかと思います。この結果をどうご覧になりましたか。

中野 従来の商習慣や労働慣行が施策の妨げになっているという点では、自社の働き方改革を外部に押し付けるようなところが一部であるのではないでしょうか。自社だけ良ければいいのではなく、自社の働き方改革によって取引先も活性化させる方策を考えるべきでしょう。経営者の最終目標は、企業が価値を創造してお客さまに喜んでもらうこと、別の言い方をすれば、社会の課題を解決していくことにあります。そのためには多様な人材が活躍しなければならないし、個人が心身ともに活気に溢れていないとイノベーションも起きず、価値も創造できません。

濱松 働き方改革の効果として「多様な人材の活躍」を期待する声が経営者と若手・中堅で大きく異なるという結果は、われわれ現場側からみると、経営者や中間管理職のマインドセットが十分ではないのでは……、と思ってしまいます。

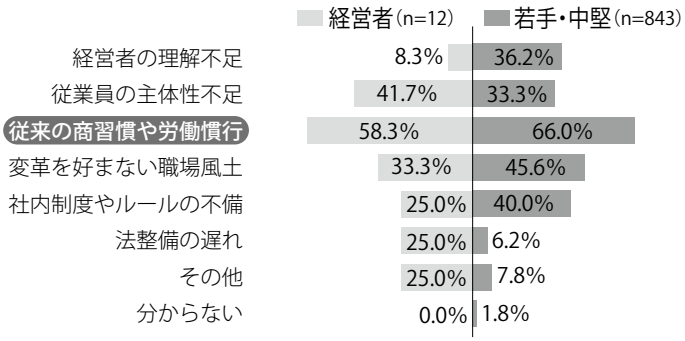
南 会社が継続的に成長するためにどうあるべきなのか。それが働き方改革の本質でしょう。経営者が価値創出を期待するのに対し、若手・中堅は現場の活性化を求めている。この調査結果をみると、若手・中堅のみなさんは働き方改革を少し短絡的に考えているのかなという印象を受けました。

図表３ 施策が推進されている実感が「ある」方に聞いた
施策に期待する効果は？
（複数回答）



上位項目は一致したが、若手・中堅では「多様な人材の活躍」に期待する人が約４割いるのに対し、経営者では１割に満たない。

図表４ 施策が推進されている実感が「ない」方に聞いた
施策の妨げとなっていることは？
（複数回答）



経営者、若手・中堅ともに「従来の商習慣や労働慣行」を挙げる人が最多となった。

テーマ② 副業・兼業

モデル就業規則に副業や兼業を認める規定が設けられ、企業や働き手の対応が注目されている。しかし、経営者、若手・中堅社員ともに推進の実感は少ない。その原因や、副業・兼業の可能性について議論した。

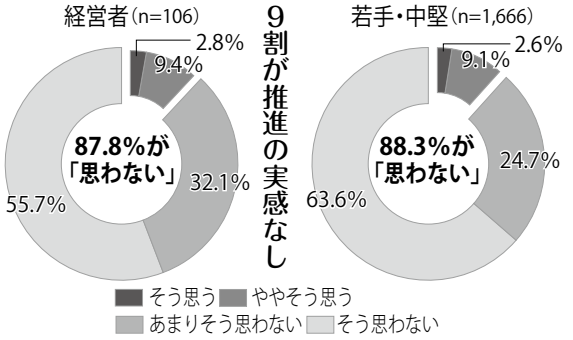
若手・中堅に期待が大きい 副業・兼業の広がりとその効果

秋池　経営者、若手・中堅社員ともに、副業・兼業が推進されている実感はほとんどありません【図表５】。しかし若手・中堅では、複数の企業に同時に従事する働き方の広がりに期待が大きいことが分かりました【図表６】。人材戦略の観点から着手できることは何でしょうか。

中田　多様な人材がぶつかり合う場を作ることで、人材をサーキュレーションしていく、循環していくことがイノベーションにつながると思っています。そういう出会いの機会の一つが出向であり、もう一つが副業・兼業です。例えば大企業に勤める人がベンチャー企業に出向するなど、違う文化の中で働くのは大変なことです。同じ言葉でも意味が違ったり、成果を出さなければとストレスも抱えます。しかし、若いうちにそうした経験をすることは、本人の大きな成長につながりますし、そこで生まれるイノベーションが企業にとっても重要になります。

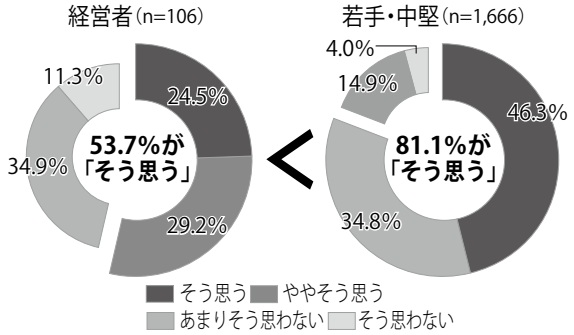
調査結果

図表５　所属企業で、副業・兼業は推進されていると思うか？（単一回答）



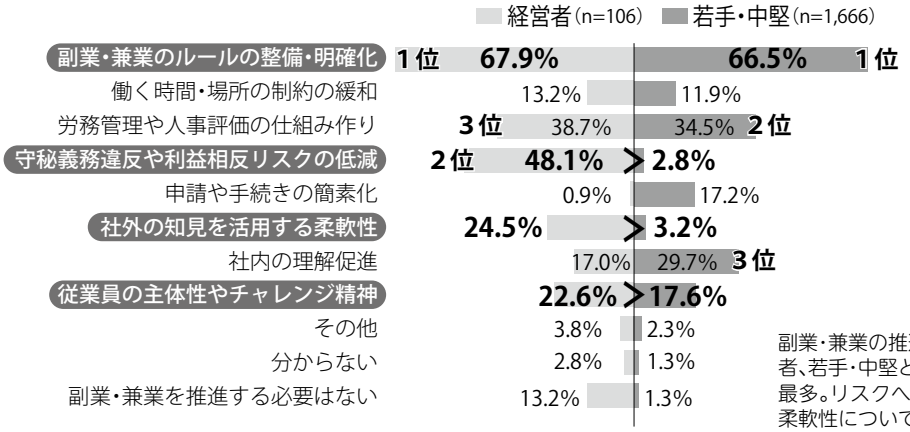
厚生労働省が2018年１月にモデル就業規則を改正したことで、副業・兼業が増えると予想されるが、現状は経営者、若手・中堅とも、所属企業で副業や兼業が推進されている実感は薄い。

図表６　一個人が複数の企業の業務に同時に従事する働き方は、今後増えていくべきだと思うか？（単一回答）



若手・中堅の約8割が、複数の企業の業務に同時に従事する働き方が「今後増えていくべきだ」と回答したのに対し、経営者は約5割にとどまる。

図表７　副業・兼業を推進するために必要なことは？（複数回答）



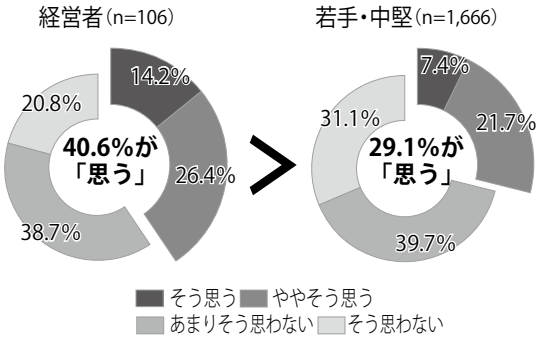
副業・兼業の推進に必要なことに関しては、経営者、若手・中堅ともに、「ルールの整備・明確化」が最多。リスクへの意識や社外の知見を活用する柔軟性については大きな差がみられる。

秋池　推進に向けては経営者、若手・中堅ともにルールの整備・明確化を挙げる声が圧倒的です。経営面からは、就業規則を改定しても、副業・兼業には労働者の健康確保、守秘義務や利益相反などクリアすべき問題がたくさん残っています。さらに経営者は、「社外の知見を活用する柔軟性」という土壌が必要だと考えているようです【図表7】。

大川　副業・兼業は、日本全体でイノベーションの可能性を高める手段の一つではないかと思っています。例えば、ONE JAPANで試みたことの一つですが、メーカー、広告代理店、メディア、ベンチャーが一緒に同じプロジェクトに向かって行動すると、価値観は違っていても、プロフェッショナル同士なのでスピード感があり、アウトプットも1社単体で出す内容とは一味違うということがありました。

川元　人生100年時代に80歳まで働くことを考えれば、キャリアのステージをたくさん持ち、得意分野を伸ばしていくことが重要でしょう。その意味で、副業・兼業は良いことだと思います。

図表8　**所属企業で、今後、副業・兼業で働く社外人材の受け入れが増えると思うか？**
（単一回答）



パネルディスカッションでは取り上げなかったが、副業・兼業で働く社外人材の受け入れが増えると思う声は、経営者の方が多い。

経済合理性があれば副業・兼業は広がる

南　経営者にとって、優秀な人材を獲得・維持する経済合理性があれば、副業・兼業は広がると思います。やりたい人はたくさんいるので、問題は、人材の需要側である企業が仕事をうまく切り出せるかにあるでしょう。そのためには仕事の要件定義が必要です。これこそが生産性向上の最も重要な課題であり、ジョブ・ディスクリプションが明確になれば、必然的に働き方改革も前に進んでいくはずです。

中野　さまざまな組織が手を組み共同でプロジェクトを推進するというのは非常に分かりやすいのですが、ある企業に属している社員が、夜だけ違う企業のプロジェクトに参加するということが本当に成り立つのでしょうか。正直分からないところもあります。

南　「副業・兼業」という呼び方をしているからよく分からないのであって、企業はすでに、顧問や業務委託、コンサルタントなど外部の力を入れて仕事をしています。

濱松　まさにその通りだと思います。副業・兼業という言葉はともかく、週1回でも、自分は他社でお金をもらえるような業務、プロフェッショナルな仕事をやれるか、価値を提供できるかということを、働き手一人ひとりが意識すべきだと思います。

秋池　副業・兼業の推進に必要なこととして、「従業員の主体性やチャレンジ精神」を挙げる声は経営者の方が多いという結果も出ています。

大川　この結果は、社員はきちんと手を挙げて主体的に行動すべきだと、経営者から言われているように感じました。

中田　従業員が他社で働くことのリスクを言い出すときりがありません。リスクをとって、成果に着目していくことが必要で、従業員にもチャレンジしてほしいと思います。他社に限らず、自社の他部門、海外支社など、いろいろな形で外から来てくれる人が組織の刺激になります。

テーマ③ 仕事と子育ての両立

仕事と子育てが両立できる職場環境は広まっているが、
男性の育児休業取得には、職場の理解が不十分という実態もある。
両立を推進し、男性が積極的に育児を行うには何が必要なのだろうか。

「男性の育児」には まだまだネガティブな空気が強い

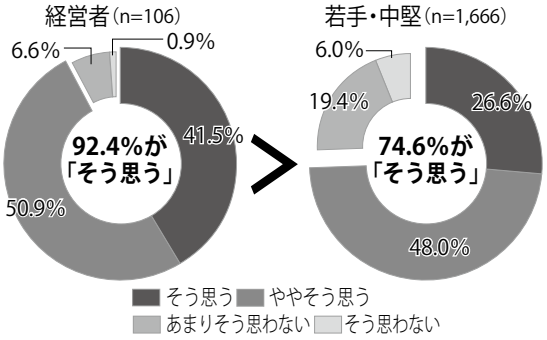
秋池　経営者の９割が、自社は「仕事と子育てを両立できる環境」だと思っており、８割が「今後、育児に積極的な男性従業員が増えていく」とみています。若手・中堅社員の回答も低くはないものの、それぞれ７割台、６割台に下がります【図表９、10】。この差をどうお考えでしょうか。

中野　子育て支援制度は整えていますが、男性が女性同様に子育てに参画するという意味では、現実はなかなか進んでいないと解釈しました。かつてと違い、今は長時間働くことが必ずしも成果に結び付かなくなっています。それを前提に、仕事と子育ての両立には、なるべく短時間で仕事を終えられる環境を作ることが重要でしょう。

川元　どうしても「遅くまで残っている人＝がんばっている人」とみられる風土があります。投入した時間だけが評価されるのではなく、成果、さらに言えばそこに至るひらめきや創造性も評価してほしいと思います。また、若手・

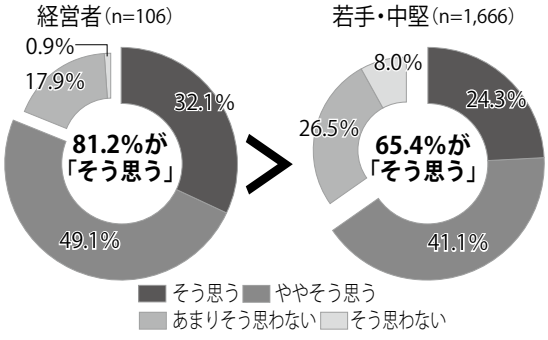
調査結果

図表９　所属企業は、仕事と子育てを両立できる職場環境だと思うか？
（単一回答）



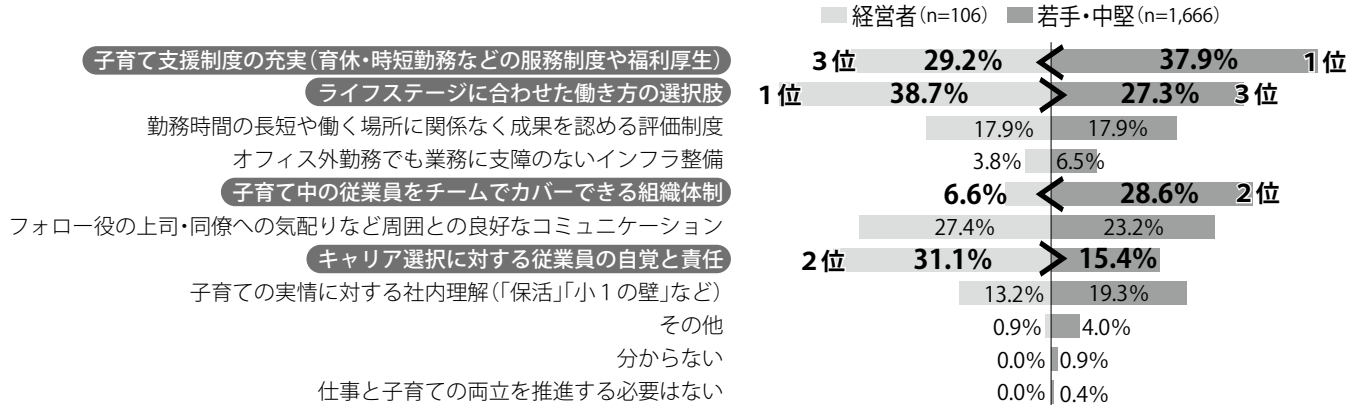
若手・中堅は７割強が「所属企業は仕事と子育てを両立できる職場環境だ」と答えた。経営者はさらに多く、９割を超える。

図表 10　所属企業では、今後、育児に積極的な男性従業員が増えていくと思うか？
（単一回答）



経営者の８割が、今後、男性社員の育児参加が増えると考えているが、若手・中堅は６割強にとどまった。

図表 11　仕事と子育ての両立を推進するために、所属企業に必要なことは？（複数回答）



経営者は働き方の選択肢、若手・中堅は支援制度の充実を１位に挙げた。また、従業員の自覚・責任、組織体制については、両者の回答に２倍以上の差が付いた。

中堅世代でも、男性が育児をすることに対してまだまだネガティブな空気があると思います。育児に積極的な男性社員を増やすポイントは、長時間働くこととの兼ね合いをいかに解決していくかではないでしょうか。

大川 私は6歳と2歳の子どもがおり、二人目の子が生まれたときに3カ月間の育児休業を取りました。自分ではまったく考えもしませんでしたが、先輩から「取れば」と助言をいただいたことがきっかけです。私が取得したことで、後に続く男性社員も増えてきました。制度はすでに整っているので、それを使う空気が醸成されていけば、一気に広がるのではないかと思っています。ONE JAPANメンバーで、1年間の育児休業を取った男性の経験談によると、育児休業を取ると愛社精神や、仕事をしたいという渇望が生まれるようです。また、育児との両立によってタイムマネジメント力がついたり、休業中の同僚をカバーするために職場のチームワークが高まる効果もあると思います。

人生100年時代には育児・時短はキャリアの妨げにならない

南 あえて厳しい問題提起をしたいのですが、仕事と子育ての両立や、男性の育児参加が増えることで、企業の生産性は上がるのでしょうか。当社は自信を持ってYESと言えますが、経済合理性が悪い、すなわち支援制度の充実と、従業員のパフォーマンス向上に、あまり正の相関関係がないケースにも目を向けるべきでしょう。

秋池 調査では、仕事と子育ての両立を推進するために必要なこととして、支援制度や組織体制の充実を望む若手・中堅と、ライフステージに合わせた働き方の選択肢を挙げた経営者とでギャップが見られました。キャリア選択に対する従業員の自覚と責任についても、経営者の方が強く意識している傾向が見られます【図表11】。

中田 私は最初に入った会社で13年勤めましたが、二人目の子どもが生まれたとき、育児休業取得を理由に保育園を出されてしまいました。それで会社を辞め、しばらく専業主婦をしましたが、30歳代半ばの、一番経験を積まなければならないときに仕事ができなかったことをハンデと感じ、長い間コンプレックスでした。ただ、言葉を話せない子どもの要求を読み取って対応したり、一人でできるようになるまで寄り添い見守ることは、部下育成にものすごく役立ちます。ものごとの優先順位付けや、タイムマネジメント力もしかりでしょう。仕事を続けることは大事ですが、子育ても十分勉強になります。現在は、休業しても後から勉強すれば十分キャッチアップできると感じています。

川元 私は今まさに30歳代半ばですが、育児で時短勤務をすることに対し「私は一人前に働けないのか」と悔しい思いをすることもあります。しかし、在宅勤務で通勤せずに済んだ時間を資料作成業務に充てるなど、時短だからこそ自分がどこまで仕事を効率よくできるかを考えるようになりました。働き方改革によってその範囲を広げていくということが、南さんのおっしゃる経済合理性の追求になるのではないかと思います。

中野 私の部署には、働くお母さんが大勢います。大変そうな方も多くいますが、そういう人たちに会社の中心で活躍してもらい、食品メーカーである当社でいい商品を開発してほしいという気持ちがあります。人生100年と言われる時代ですから、子育てで休業したり時短勤務をする2～5年は、キャリアの上では、あまり関係ないと思います。

まとめ

質疑応答では、社内での仕事のシェアが副業・兼業普及の端緒になるのではないかという質問に「兼務では当事者意識が希薄になる。社外に業務を出した方がコントロールしやすい」（南幹事）、「パナソニックでは部門をまたいだ社内“複業”制度の取り組みを始めた」（濱松氏）と回答した。男性の育児休業推進には経済合理性に加え長期的な社会展望が必要ではないかという問いには、南幹事が「少子化の大きな要因は男女の固定的な性別役割分業意識。経営者も若手も、30年かけてこの国を変えていくという強い意志が必要だ」と述べた。

最後に秋池副代表幹事が「働き方改革は残業抑制の議論に偏りがちだが、このフォーラムの事前会合で、労働時間の長さではなく質の問題だという意見に両団体ともたどり着いた。本日のパネルディスカッションでも、両者にはやはり差があるように見えるが、目指しているところは同じだと感じられたのではないか。こうしたコミュニケーションを重ねることで理解を深め、互いに刺激を受けながら、人生100年時代の働き方改革に取り組んでいきたい」と述べ、閉会した。