

日本が直面する人口減少社会は、あらゆる業種業態共通の課題
女性や高齢者などが生き生きと働き暮らせる社会づくりは、未来への重要な投資

『イノベーション』という言葉の意味のとりえ、企業が変化を求め行動するその中身は、業種業態、企業のありようによってさまざまである。また、一企業の中にも多様な課題が内在する。その中であらゆる業種業態にとって共通項となる中長期的課題の一つに、人材活用、ダイバーシティというテーマがある。特に日本にとって少子高齢化・人口減少による国力の低下は、長期的に抱える重要な問題という共通認識がある。しかし一方で、日本企業の女性活用や若年層の育成は、まだ十分とは言えないのではないか——。

そこで今回、経営史およびイノベーションの専門家である一橋大学イノベーション研究センターの米倉誠一郎教授、自らもIT起業家から社会起業家に転身したNPO法人フローレンスの駒崎弘樹代表理事をお迎えし、人材活用の課題と変革の方向性について語り合っていた。

一橋大学イノベーション研究センター長・教授

米倉 誠一郎 氏

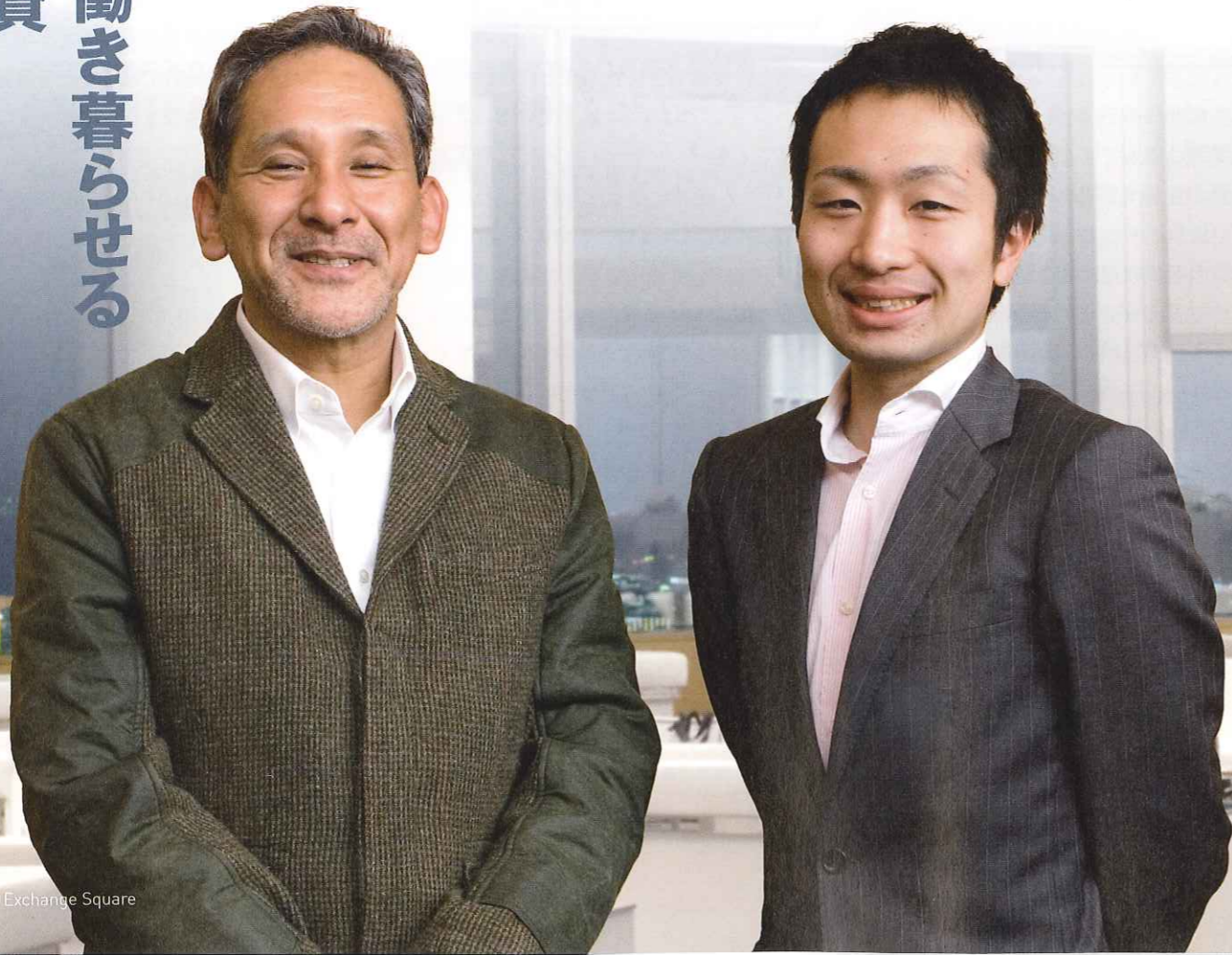
NPO法人フローレンス代表理事

駒崎 弘樹 氏

女性が働ける環境づくりは人口減少社会への投資

米倉 私は今回の金融危機は、「回復までに何年かかる」という問題ではないと思います。以前と同じ日本、世界に戻るのではなく、今後は新しい資本主義を構築していかなければならない局面にある

のではないのでしょうか。円高になれば困るという日本経済の構造そのものをどう考えるのか。輸出を中心に考えるのか、国内に目を向けるのか。どちらか一方ではなくバランスの良い社会にしていこうと国内に目を向けると、日本は人口減少社会という大きな壁があることに気づきます。人口の半分は女性なので、ま



米倉 誠一郎 (よねくら・せいいちろう)

1953年生まれ。81年一橋大学大学院社会学研究科修士課程修了。90年ハーバード大学で博士号取得(歴史学)。95年一橋大学商学部産業経営研究所教授、97年同大学イノベーション研究センター教授に就任、99～2001年および08年から同センター長。季刊誌『一橋ビジネスレビュー』編集委員長。著書に『脱カリスマ時代のリーダー論』(NTT出版)、『経営革命の構造』(岩波新書)など。

ず女性そして高齢者、さらには若年層を企業は活かす必要がありますね。

そんな中で駒崎さんはフローレンスというNPOを設立して女性の社会での活躍につながる病児保育をなさっているわけですが、病児保育というのはどのようなものなのでしょうか。

駒崎 簡単に言うと、医療現場とタイアップした病気の子どもを保育するシステムです。日本の保育園は健康な子どもしか預かってくれません。仮に保育園で病気になると、親がどこにしようと「すぐに迎えに来てください」と連絡がきます。でも大事なプレゼンテーションがあるなど、外せない仕事があると大変です。それでも子どもを迎えに行くと、企業としては「やはり女性は」と否定的に考え、お母さんは不利な立場に追い込まれます。日本では現状、結婚しても仕事を続ける女性は全体の3割にとどまっています。スウェーデンでは9割。結婚しても女性がずっと働ける社会をつくることは、将来への重要な投資になると思います。

米倉 どんなに優秀な女性でも4、5年で辞められると、会社としてはその人材への投資が回収できなくなるというわけ

です。では、お母さんがどうしても仕事のために、家での看病や保育園へのお迎えに行けない場合、普通はどうするのですか。

駒崎 朝、急に熱が出たりすれば、すぐベビーシッターの手配はできませんから、両親のどちらかが休むことになります。

米倉 幼児という一番大変な時期に、困ったときの助けがないわけですね。

駒崎 そのあたりが解決できないことで、みなさん歯の歯がこぼれるように労働市場からリタイアしていくわけです。

米倉 実にもったいない話ですね。

病児保育ビジネスの新たなビジネスモデルを創出

米倉 病児保育を始めたきっかけは何だったのでしょうか。

駒崎 私は学生時代にITベンチャー企業を立ち上げました。そのビジネスを続けるのも一つの生き方ですが、あるとき違う仕事を選ぶきっかけがありました。私の母はベビーシッターをしていたのですが、通っていた家の奥さんが会社を解雇されて母もそこに行くことができなくなりました。解雇理由はある日病気になった子どもを看病するために会社を休んだことでした。それを聞いて使命感を感じて、病児保育というビジネスを立ち上げることにしたのです。

といっても事業資金がないので、大学の後輩を集めてチームをつくりNPO活動のためのプロジェクトを開始しました。事務所は商店街の空き店舗。区から補助金が出る予定だったのがダメになり挫折感を味わいましたが、いろいろな人に励まされて再チャレンジすることにしました。そこで、ビジネスモデルをまず非施設型にすることを考えました。

米倉 そうなると固定費がかかりませんか。

駒崎 はい。それから近所の主婦のネットワークをつくって、その人たちの家で病児を預かってもらうことにしました。

利用者からいただく報酬は保険と同じように月額料金としてもらい、「掛け捨て」という形にしました。しかし、もし病気になった場合、月1回は無料となります。

米倉 ビジネスモデルが面白いですね。NPOの中には立派な事務所を置いて固定費が大きくなるところがあります。それが不要ない。

駒崎 電話とパソコンがあればいいんです。そして子どもさんが病気になったら、「こどもレスキュー隊員」に連絡して出勤してもらいます。隊員には元看護師や元保育士がたくさんいて、利用者のお宅にうかがいお子さんを預かって、契約をしているタクシーで地域の小児科に連れて行きます。受診後は医師の承認を得て、お子さんご自宅もしくはこどもレスキュー隊員の自宅で1日お預かりします。

米倉 病児だからリスクがあるので、まず医師に診せるというところがいいですね。預かっている間も医師と連絡できるわけですね。料金については保険型というのが面白いですね。

駒崎 幼児が対象なので冬場に病気が多く、夏少ないという季節要因があり、収入が不安定になります。インターネット



駒崎 弘樹 (こまざき・ひろき)

1979年生まれ。99年慶応義塾大学総合政策学部入学。在学中に(株)ニューロン代表取締役社長に就任、学生ITベンチャー経営者として活躍。大学卒業後、病児保育問題を知り、ITベンチャーを共同経営者に譲渡・退社し、「フローレンス・プロジェクト」を立ち上げる。2003年度東京財団研究委託を受け、04年内閣府のNPO(特定非営利活動法人)認証を取得、代表理事に。05年より全国初の「保険型病児保育サポートシステム」を始める。

の世界では「定額制」が当たり前なので、それを異業種である病児保育に適用したいと思って保険型を選びました。

レスキュー隊員を多めに確保していますから、たとえ病児が急増した日でも必ず迎えに行きます。現在では東京23区すべてが活動エリアとなりました。将来は全国に広げていきたいと思っています。

米倉 病児保育というシステムは日本ではまだ広がっていないのですか。

駒崎 病児保育室施設は全国に約500ありますが、保育所の数は約30,000ですから、その割合がわずか2%というのが現状です。経営が難しいという面があるからです。

米倉 病児保育によって助かっている人が多いでしょうね。

企業の競争力を高める 人材を育成

駒崎 あるシングルマザーの方は、子どもの病気のために時々会社を休むので非正規社員だったけれど、フローレンスを利用するようになって会社を休まなくてもいいようになった、新しいプロジェク

トを任せられるようになり、それを機に正社員になったということです。

米倉 いい話ですね。シングルマザーは自分で選んだ道だから志がある人が多いです。そういう人が冷遇されている気がします。

駒崎 シングルマザーはがんばっても年収が世帯平均の3分の1程度で、子どもに十分な教育を受けさせられない。そうすると子どもも低収入の仕事になり、構造的格差がそのまま受け継がれます。でもチャンスを与えるべきですし、優秀な子どもが教育のチャンスを失うのは経済界ひいては日本にとっても損失です。ですから社会に投資できる国家が必要となるのではないのでしょうか。

米倉 女性が出産しても働ければダブルインカムになって国の税収も増え、消費も増えるわけですから、国は女性が働けるような社会への投資をすべきですね。今後はもっと人に投資をすべきだと思います。ユニバーサルデザインの基本的な考え方は、一番弱い立場の人が生き生きと働き暮らせる社会構造は、誰にとっても一番優しい社会だというもの。同

じように、女性や高齢者に優しい社会を創るということは、すべての人々が生き生きと働ける社会を創るということであり、また多くの人々を戦力にもできる社会が出来上がるということですね。

駒崎 社会学者のアンソニー・ギデンズが「社会投資国家」という概念を提案しました。社会に投資し社会が素晴らしい人を育て、その人材を企業が活用して競争力を高める。だから市場と社会は別でなく、企業が儲けるのはいいことだが、どの土台の上でできているかを忘れてはいけません。

米倉 以前、マイクロソフト社を辞めて「ルーム・トゥ・リード」を設立し、途上国の教育支援をしているジョン・ウッド氏に会いました。複数の支援プログラムの中に、女の子の奨学金プログラムというのがありました。日本に来て「一人2万5,000円で1年間学校に行ける、お母さんが字を読めない子どもも教育を受けられず、それが貧困の再生産になる」と話していました。なんとかしなければいけない問題です。

駒崎 日本は社会的課題先進国と言わ

れ、もっとも早く少子高齢化に突入していきます。まだこの国も経験していないことで、世界がその対応に注目しています。日本がイノベーションでこの大きな課題を解決していけば、他の先進国のモデルケースになりえます。人的なイノベーションが手本になれば、世界に貢献できるわけです。優秀な人が多く集まり、資金もある日本の企業にそれができないわけがないと思います。企業もNPOもともにそういうイノベーションを打ち出していくことが必要です。公益資本主義ですね。

米倉 生産技術はともかく、少子高齢化の対応ではノルウェーやスウェーデンに学ぶ必要がありますね。

駒崎 たとえば高齢者を介護の対象でなく、“元気で働く人”として見るのが大事ではないでしょうか。そうでなければ社会保障費だけが膨張していきます。レスキュー隊員も高齢者を雇用する方向です。

ワークライフバランスは 経営戦略の一環

米倉 フローレンスのビジネスモデルに関

心を持つ企業が出てきているそうですね。

駒崎 はい。人材教育会社、エンターテインメント関連会社、さらに外資系金融会社などと契約しています。その中の外資系金融会社は「わが社では女性社員の7割が結婚や出産で退職します。それでは彼女たちへの投資が無駄になります。彼女たちが働き続けることができるというのは当社にとってよいことです。ですから、NPOが行っている病児保育へお金を出すことは慈善でも福利厚生でもなく、れっきとしたビジネスです」と言われました。

米倉 優秀な女性が子育てで辞めるのはもったいない。優秀な人をいかに引き止めるかは企業の課題であり、その一環として病児保育が大事になりますね。

駒崎 仕事と家庭を両立させるワークライフバランスは、福利厚生を越えて経営戦略の一環になると思います。

米倉 駒崎さんはワークライフバランスのコンサルタントもしているそうですね。

駒崎 主に中小企業の経営者に対して、ワークライフバランスが達成できる職場に変えれば、女性社員の離職率が下がると

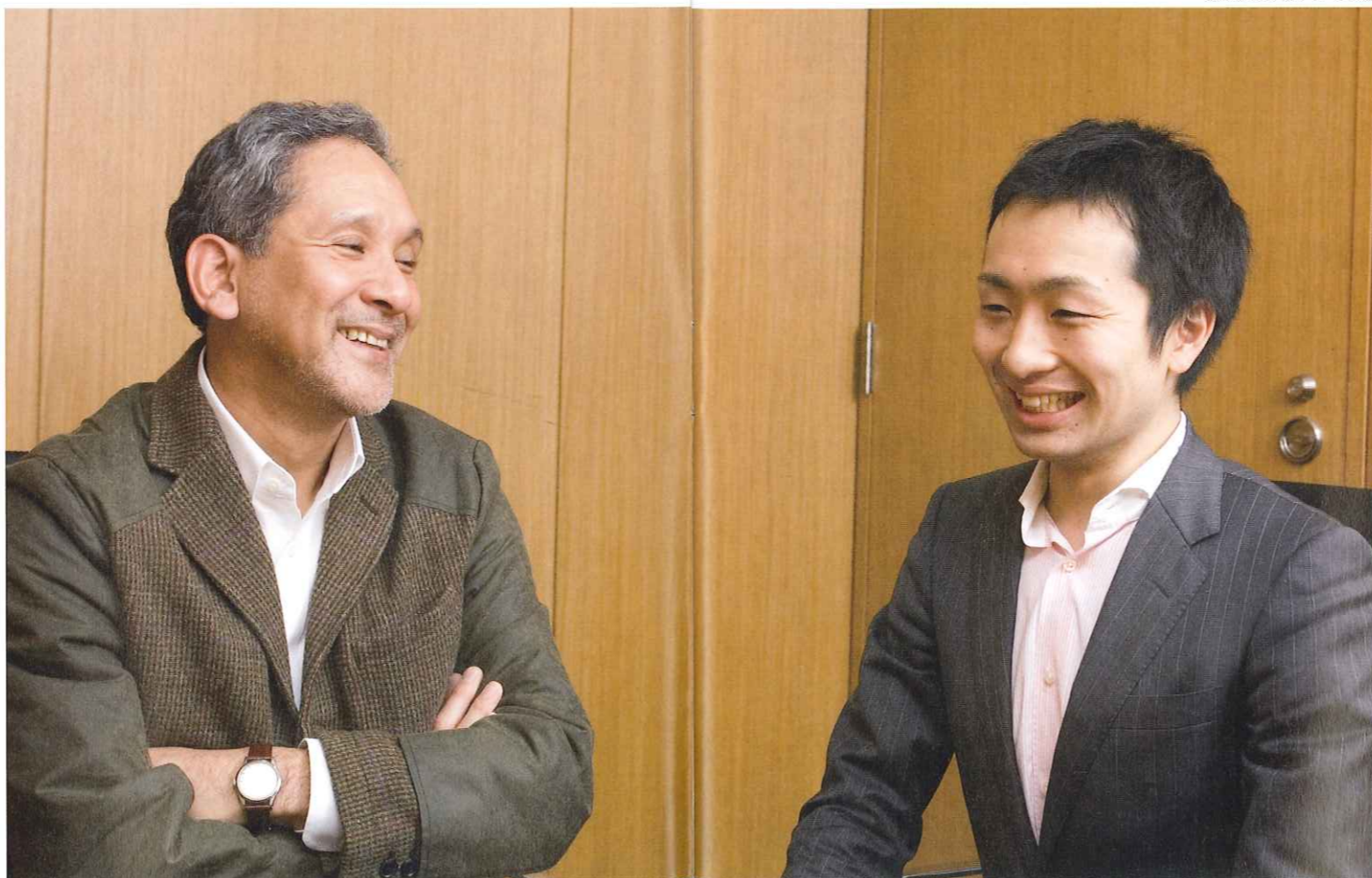
いうことを話しています。大手企業は自社で託児所を設けることもできますが、中小企業にはできません。でも、お金をかけなくても働き方を変えることでワークライフバランスは可能になります。

米倉 たとえば早番と遅番にするということですか。

駒崎 そうですね。ジョブローテーションをすることで、誰かが休んでもその仕事が止まることを避ける。仕事を見直し「見える化」して、誰でもその仕事ができるようにするということです。やり方次第で優秀な人材を確保できます。その結果、企業の生産性は高まり、社会に希望を与えます。女性だけに限りませんが、人材をよりよく活かすことはビジネスであり投資だと思えます。

米倉 NPO活動というと、何かボランティア的な活動と誤解しているビジネスマンが多いようですが、フローレンスの活動はまさにビジネス全体の土台となるイノベーションだと思いますし、新しい日本の形を創る試みなのですね。

撮影協力：アカデミーヒルズ



「日本がイノベーションで
少子高齢化の課題を
解決できれば
他の先進国のモデルケースに
なりえます」―駒崎

「優秀な女性が子育てで
辞めるのはもったいない
優秀な人を
いかに引き止めるかは
企業の課題です」―米倉