

Silent SHIFT

見落としてきた

人的資本の機会損失

DEI・ヘルスケアから紐解く人財流出

CONTENTS

- 2 はじめに
- 4 更年期とは
キャリアの最前線に重なる、もうひとつの転機
- 6 キャリアとヘルスケアに関する価値観調査
働く更年期世代を対象にした2,000人アンケート
- 12 “静かな諦め”が企業を蝕む
経営と働き手、両サイドから見た人的資本の沈黙
富山和彦×古屋星斗
- 18 文化人類学者・松村圭一郎さんと考える、
更年期女性を真ん中に置いた会社と社会のあり方
松村圭一郎
- 22 「聴く力」を組織変革につなげるには。
実践者・専門家に聞く、対話と傾聴の可能性
角野然生×篠田真貴子
- 28 生物学から考えるサイレントシフト。
人が諦めてしまう組織を変える「グリーンゾーン戦略」
ジェレミー・ハンター
- 33 “選り選ばれた時代”に個人は「選択的リスクリング」を、
企業は「経営と人材戦略の連動」を。
経済産業省が考える人的資本経営の未来
高木悠一
- 38 おわりに

はじめに

静かに、キャリアからフェードアウトしていく人がいる。
それは本人の問題ではなく、
組織が見落としてきた“兆し”の結果かもしれません。

「昇進辞退」や「早期離職」といった、人事データとして表面化する数値。
しかし、その水面下には、更年期による心身の不調、キャリアの停滞感、
そして静かに削られていくモチベーションといった、
組織からは決して見えない「個人の苦悩」が隠れています。

これらの見えづらい課題を放置することで、
企業は「本来の力を発揮できるはずの人」を、
その理由に気づかないまま静かに失っているのです。

本レポートで焦点を当てるのは、
45歳から55歳のミドル世代の女性たちです。
豊富な経験とスキルを備えた彼女たちが、
健康不安を抱えながらも誰にも相談できず、
「自ら身を引く」という選択を余儀なくされる現象——
私たちはこれを「**サイレント・シフト**」と名付けました。

Silent SHIFTが内在する3つのサイレント

- Silent 1** 自らの声を発することなく、規範や慣習によって、
今いるステージから自身を退かせてしまうこと。
- Silent 2** 自らの意思をもって、そぐわないステージに
見切りをつけて静かに去っていくこと。
- Silent 3** 課題が意思決定層にとって「サイレント」であり
見過ごしてしまっている状況。

しかし、2,000名の調査と対話を重ねる中で、
私たちはより深い「サイレント」の正体に直面しました。

それは、単に口を閉ざしている状態ではありません。
社会の規範や慣習「こうあるべき」という無言の圧力によって、
自分の違和感にさえ蓋をし、言語化する機会を奪われている状態です。

「思っているなら言えばいい」という言葉は、時に残酷です。
なぜなら、自身の不調を「仕方のないこと」と諦め、
声を上げることすら選択肢から消えてしまっている状態こそが、
社会構造によって作り出された深刻な「サイレント」の正体だからです。

パラマウントベッドと陽と人は、
2023年に働く更年期世代女性の健康に関する
共同研究を開始しました。

更年期は人生の「終わり」ではなく、 新たなターニングポイントです。

このレポートは、更年期という具体的な課題から始まり、
やがて組織、経営、そして社会の在り方へとつながる
私たちの「対話の軌跡」そのものです。

多くの企業がこの「言葉にならない声」に気づき、
共に問いを立てることができるか。
それは、組織の未来を左右する重大な分岐点になると
私たちは考えています。

更年期とは

キャリアの最前線に重なる、もうひとつの転機

更年期はキャリアの成熟期と重なる、見過ごされがちな変化の時期。その理解は、組織にとって優秀な人財を活かしきる鍵になります。



40～50代は、多くの人にとってキャリアの成熟期です。経験を積み、組織や社会の中で重要な役割を担うようになる時期ですが、女性にとってこのタイミングは「更年期」と重なります。**更年期とは、閉経をはさんで前後約5年ずつ、合計約10年間を指します。**日本人女性の平均的な閉経年齢は約50.5歳とされており、**一般的には45～55歳が更年期**とされます。ただし、閉経の時期は人によって異なるので、実際には40歳前後から60歳前後まで、心身に不調が現れる可能性がある時期と考えられます。

この時期に起きる主な変化は、卵巣機能の低下により女性ホルモン（エストロゲン）が急激に減少することです。エストロゲンの変動は自律神経に影響を及ぼし、身体的・精神的な不調を引き起こします。こうした症状の現れ方には個人差が大きく、200種類以上あるとも言われています。

図2:更年期世代女性の現状

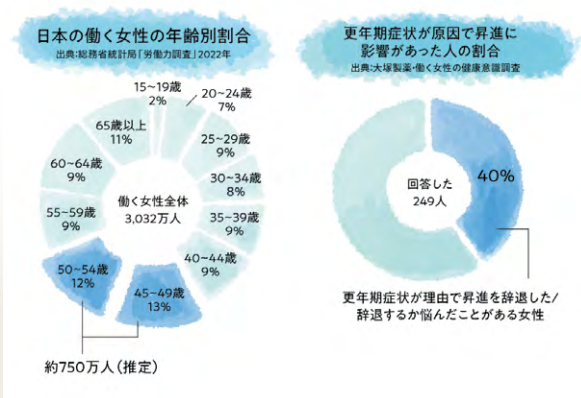
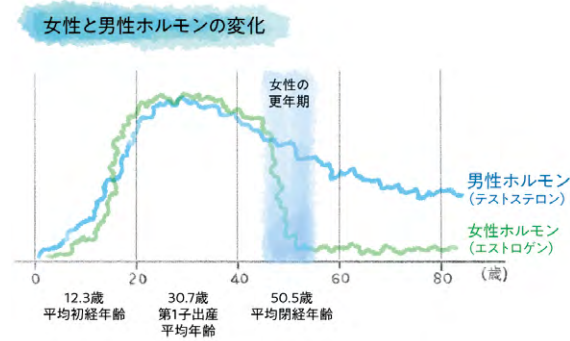


図1:女性ホルモンと男性ホルモンの変化



更年期の代表的な症状

<p>[身体的症状]</p> <p>のぼせ、発汗、頭痛、めまい、倦怠感、不眠、動悸など</p>	<p>[精神的症状]</p> <p>イライラ、不安感、抑うつ、集中力低下、無気力感など</p>
---	---

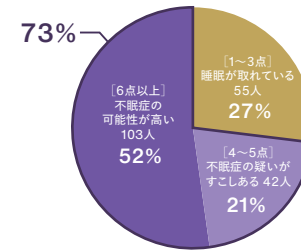
これらの不調が生活や仕事に支障をきたすほど重くなると、「更年期障害」と呼ばれます。厚生労働省の調査では、50代女性の約38%に更年期障害の可能性があるとしてされています^{※1}。**更年期の症状による労働損失**（欠勤、パフォーマンス低下、離職、採用コスト等）の経済的影響は、**年間約1.9兆円と推計されており、これは女性特有の健康課題として最大の経済損失とされています^{※2}**。現在、就業女性の約4人に1人が45～54歳の更年期世代に当たり、今後その比率はさらに高まると見られます。

※1: 厚生労働省「更年期症状・障害に関する意識調査」(令和4年7月)
※2: 経済産業省「女性特有の健康課題による経済損失の試算と健康経営の必要性について」(令和6年2月)

更年期の難しさは、「見えにくさ」にもあります。閉経後は身体の変化を自覚しやすくなりますが、閉経前には不調の原因が更年期によるものと気づかないまま、対応が遅れてしまうこともあります。適切な医療や相談につながらず、症状を抱えながら働き続ける女性も少なくありません。

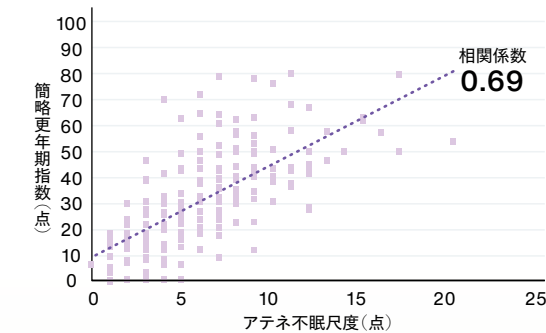
更年期の症状には、「①女性ホルモンの減少」「②本人の気質・体質」「③本人が置かれた環境」という3つの要因が重なって影響すると言われています。特に**職場での理解や支援体制といった“環境要因”は、症状の重さや仕事への影響に直結します**。体調が深刻化する前に、職場での柔軟な配慮や予防的支援（セルフケアの促進、相談体制の整備など）を行うことが、女性のキャリア継続と企業の生産性維持の両立に大切な考え方です。

図4:アテネ不眠尺度[※] 総合得点



※8個の質問に対する回答を最大24点で数値化し、不眠度を測定

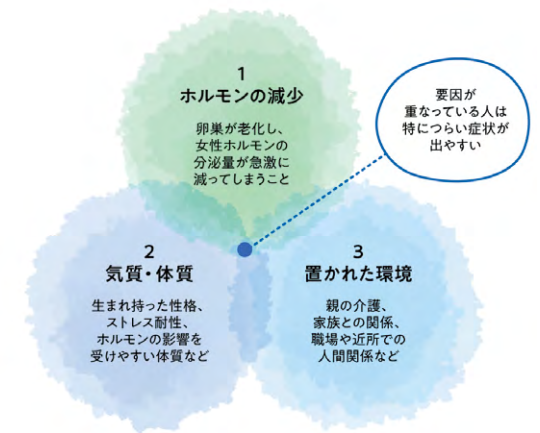
図5:アテネ不眠尺度と簡略更年期指数の相関関係



出典:40～50代の働く女性を200名対象にしたアンケート2023年調査

更年期の女性は、ホルモンの変化により「睡眠の悩み」に直面することが増えます。睡眠の質の低下は、心身の不調だけでなく、仕事のパフォーマンスにも直結します。

図3:閉経前後に不調が起きる3つの要因



更年期は「終わりの時期」ではなく、「これからの働き方を見直す節目」とも捉えられます。誰にとっても共通の職場課題として理解されることが、これからの持続可能な人財戦略において不可欠です。

更年期に入ると、多くの女性が「睡眠の悩み」を経験することが知られています。今回のアンケート調査においても、働く更年期世代の女性のおよそ7割が、何らかの不眠症状を抱えている可能性があることが明らかになりました。さらに、**更年期症状が重い人ほど不眠症状も深刻であるという相関関係も確認されています**。更年期特有の症状の1つであるホットフラッシュ（血管運動神経症状）は、エストロゲンの欠乏によって引き起こされ、寝つきの悪化や中途覚醒の増加といった睡眠障害を誘発することが知られています。また、更年期であるかないかを問わず一般的に男性に多くみられる睡眠時無呼吸症候群などの睡眠呼吸障害は更年期以降の女性に増加する傾向があります。これは、呼吸を促進する作用を持つプロゲステロンの減少など、女性ホルモンの変化が影響していると考えられています。

こうした不眠症状は、決して「我慢するしかないもの」ではありません。他の更年期症状と同様に、セルフケアや適切な医療的対応によって改善・緩和が改善・緩和した事例があります。睡眠に対する正しい理解と適切な対応は、更年期世代の女性が健康的に働き続けるための基盤とも言えるのです。

キャリアとヘルスケアに関する価値観調査

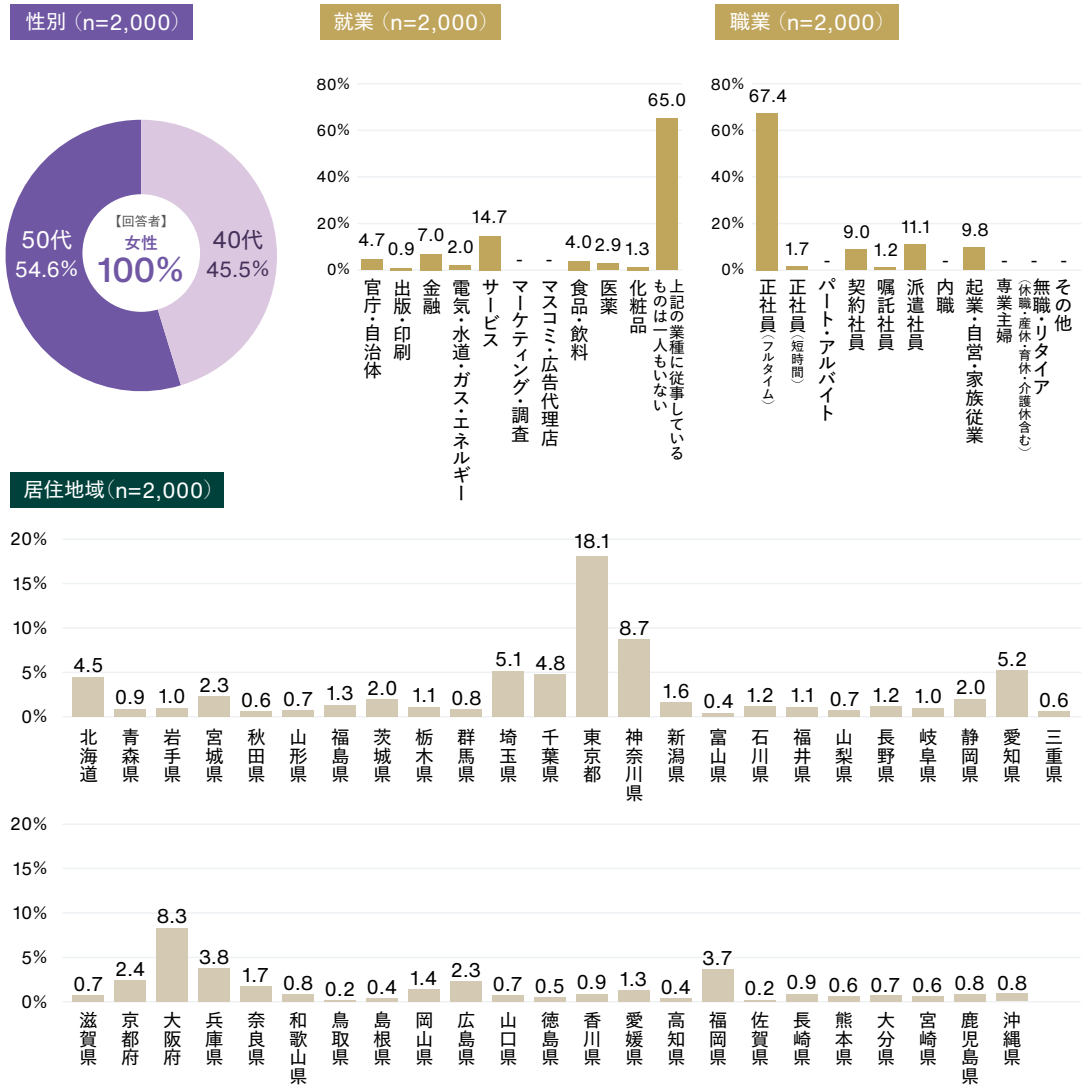
～働く更年期世代を対象にした2,000人アンケート～

見えない心身の不調と、静かなフェードアウト。
更年期世代女性調査から考える“健やかさ”の重要性を検証します。



○調査対象:【性別】女性 【年齢】45～55歳 【地域】全国

○調査方法:ネットリサーチ ○調査時期:2025年5月29日(木)～6月2日(月)



身体の不調と、仕事の意欲や満足度との関連性

今回行ったアンケート調査の対象は、更年期世代にあたる45～55歳の働く女性。調査結果を、「健康観と不調症状」「キャリアと健康」「キャリア・働き方の満足度」「キャリアに対する自己認識」の4つに分けて紹介します。

1. 健康観と不調症状

1つ目の「健康観と不調症状」では、対象者の健康に対する自己認識と、国際的な指標を用いた「不調の定量分析」の結果から、そのギャップを明らかにしました。まず、「現在のご自身の健康状態について、どのように感じていますか」という質問に対しては、対象者の7割弱の方が「とても健康／どちらかといえば健康」と回答しました(図6)。

一方、世界保健機関(WHO)が中心となって作成した、睡眠の質を評価するための「アテネ不眠尺度」を用いた質問をした結果、不眠症の疑いが高い方が約半数、疑いがある方まで加えると、約7割が不調を抱えていることがわかりました(図7)。また、国際的にも知られている「クッパーマン更年期障害指数(KKSI)」を用いて、更年期症状の重症度を測ったところ、半数が中等症、約7%が重症であることも判明(図8)。自身の健康観と不調症状にずれがあることがわかりました。

図6:健康状態についての回答

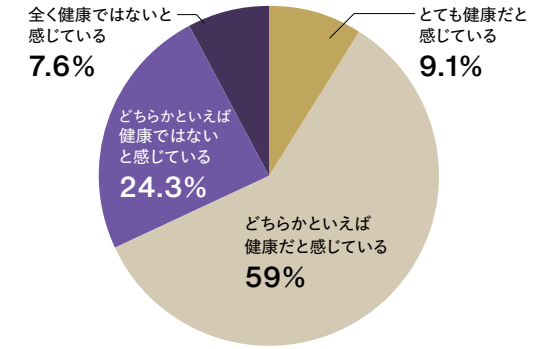


図7:不眠症の可能性

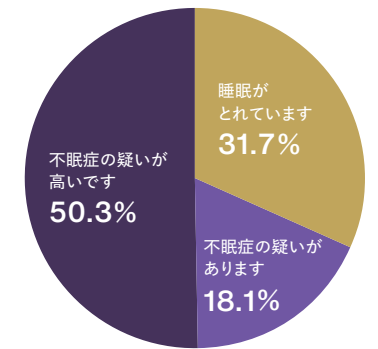
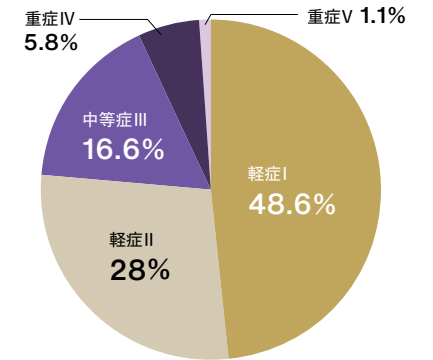


図8:更年期症状の重症度



2. キャリアと健康

2つ目の「キャリアと健康」は、アテネ不眠尺度・KCSIの数値と、仕事における「昇進・昇格意欲」「新しい挑戦を辞退する傾向」「パフォーマンスへの影響度」の間にある関連性について調査しました。

結果は、予測プロットと呼ばれる図で表示。Y=Xに近づくほど（左下から右上への対角線に近づくほど）、2つの項目は関連性が高いことがわかります（図9）。まず、「昇進・昇格意欲」は、不眠尺度や更年期障害指数との間に、統計的に有意な関連性は見られませんでした（図10）。

図9:昇進意欲の予測値

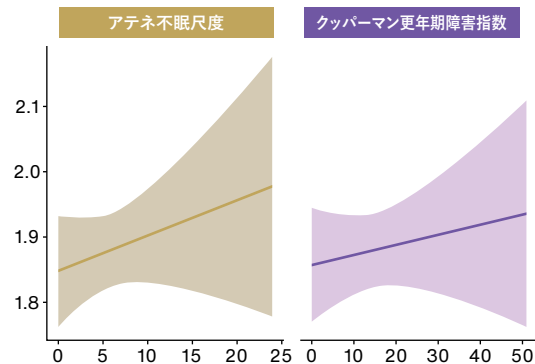
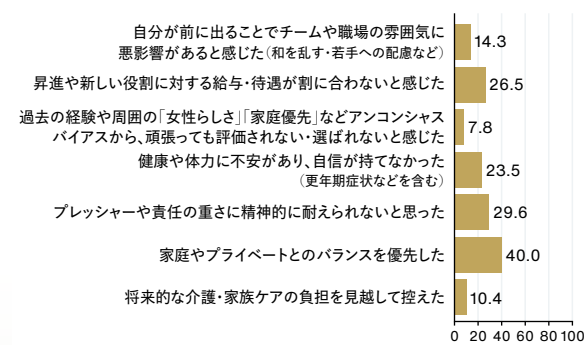


図11:昇進を辞退した理由



続いて、「昇進や挑戦を辞退する傾向」に関しては、不眠尺度との関連は見られませんが、**更年期症状の自覚が決断を阻害する要因になる可能性**が示唆されました（図11）。実際、辞退理由を何う質問に対しては、23.5%の方が更年期症状を含む健康課題を理由にあげました。最後に、「パフォーマンスへの影響度」について。予測プロットでは、**パフォーマンスへの影響度と、不眠尺度・更年期障害指数との間には関連がある可能性**が示されました（図13）。つまり、**不眠や更年期症状の自覚が、仕事のパフォーマンスに主観的にも影響をしている**と考えられます。

図10:昇進辞退経験の予測値

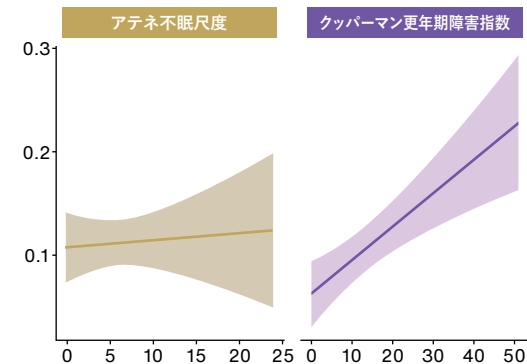
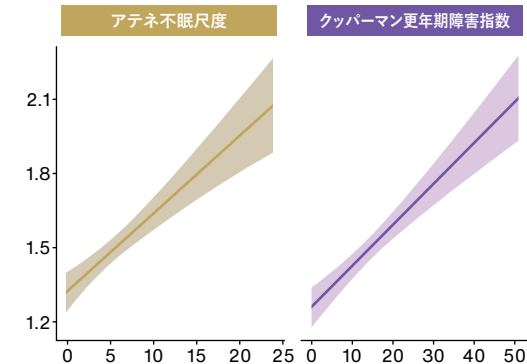


図12:不眠・更年期症状によるパフォーマンスへの影響の予測値



予測プロットとは
予測プロットは、モデルの予測精度を視覚的に評価するための重要なツールです。以下のポイントを押さえることで、モデルの性能や課題を把握できます。

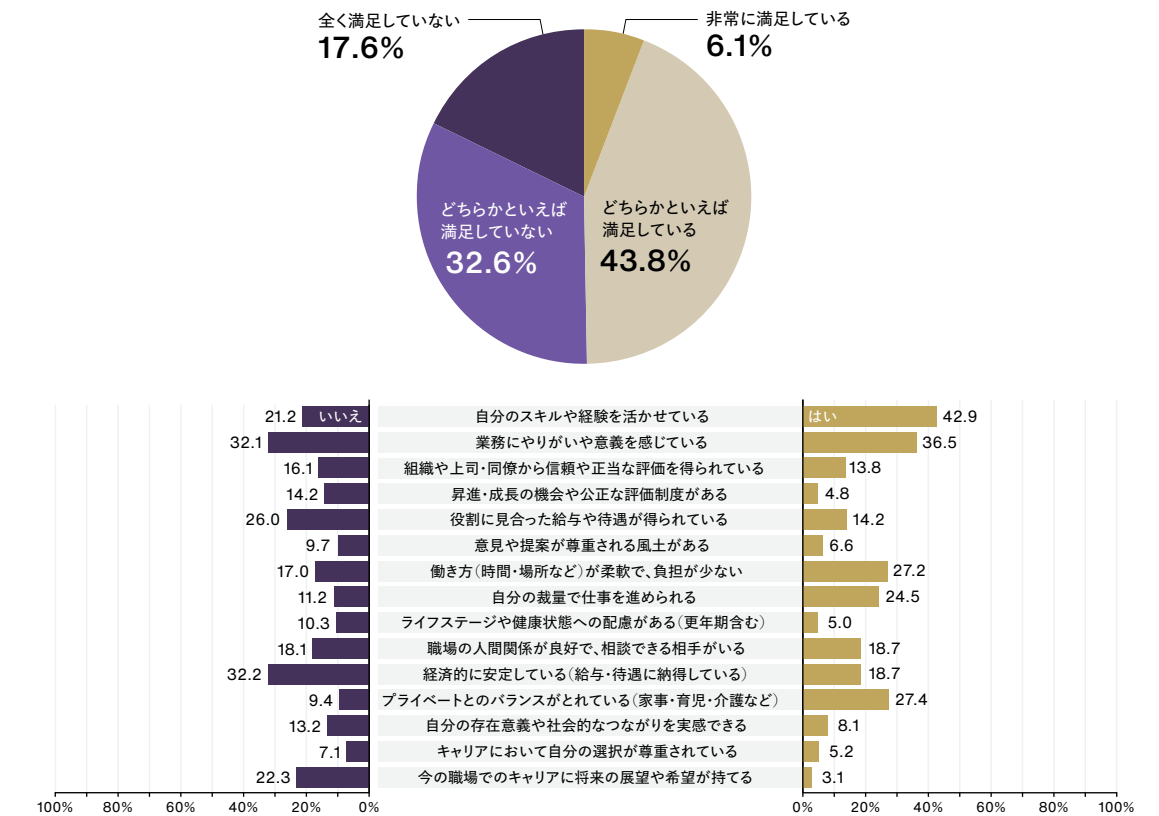
予測値と実測値の関係を確認
各点は「実測値」と「予測値」のペアを示しており、理想的には対角線(y=x)上に並びます。

誤差の傾向を把握
点が対角線から離れているほど、予測誤差が大きいことを意味します。誤差の偏りがないかを確認しましょう。

モデルのバイアスを検出
特定の範囲で予測が一貫して過大・過小になっている場合、モデルにバイアスがある可能性があります。

全体的な分布を観察
点の広がりや密集度から、モデルの安定性や信頼性を読み取ることができます。

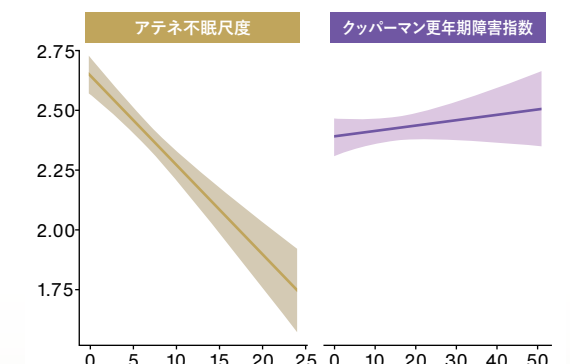
図13:キャリアや働き方への満足度とその理由



3. キャリア・働き方の満足度

3つ目の調査は「キャリア・働き方の満足度」について。キャリア・働き方に満足しているかどうか、その理由を深掘りしました。また、2つ目と同様、不眠尺度・更年期障害指数との関連性を調べました。まず、調査では、2,000名のうち半分がキャリア・働き方に満足していると回答しました。満足と不満足の間グループに共通して「スキルや経験を活かしている実感」「業務のやりがい」「プライベートとのバランス」が要因にありました。不満足グループのなかでは、「給与や待遇」「経済的な不安定さ」という項目も目立ちました（図13）。

図14:働き方満足度の予測値



続いて、不眠尺度・更年期障害指数との関連性についてですが、**不眠症状によって、働き方への満足度が低下する可能性**があることがわかりました（図14）。

4. キャリアに対する自己認識

4つ目の調査は「キャリアに対する自己認識」について。「自分らしく働けていたと感じる時期や場面があるか」「10年前、将来の自分がどのように働いていると思っていたか」といった質問により、現在のキャリアに対する認識を聞きました。

調査の結果わかった衝撃的な事実としては、「自分らしく働けていた時期」が「無い、もしくはわからない」と答えた方が、半数以上いたことです(図15)。また、「10年前、(将来)自分がどんな風に働いていると思っていたか」という回答に対して、「センチメント分析」という喜怒哀楽の感情傾向を解析する手法で分析したところ、「哀しみ」の要素がもっとも多いことわかりました(図16)。

5. 調査から得られた示唆

4つの調査結果から、働く更年期世代女性の約半数は不眠症状を抱え、約半数は更年期症状を抱えていることが判明しました。またその不調が、日頃の仕事のパフォーマンスや満足度に影響を与えている可能性も見えてきました。

さらには、昇進意欲に直接影響を与えているとは言えないものの、新たな挑戦を辞退する背景には、不眠や更年期症状が関係している可能性があります。つまり、これらの症状が挑戦を諦める一因となることで、結果的にキャリア形成にも影響を及ぼす可能性が示唆されました。また、更年期世代女性はキャリアに対して、喜びよりも「哀しみ」を強く感じる傾向にあるということも見えてきました。

図15: キャリアに対する自己認識

5割近くが、「無い」「分からない」と回答した一方で、「ある」という回答結果では「やりがいや達成感を感じた時」という回答が2割強で最も多かった。

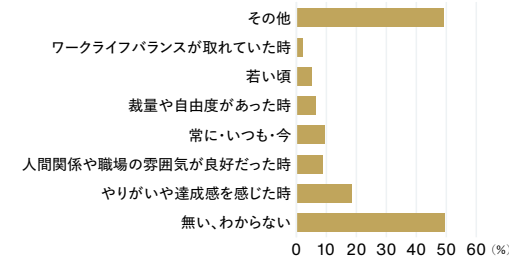
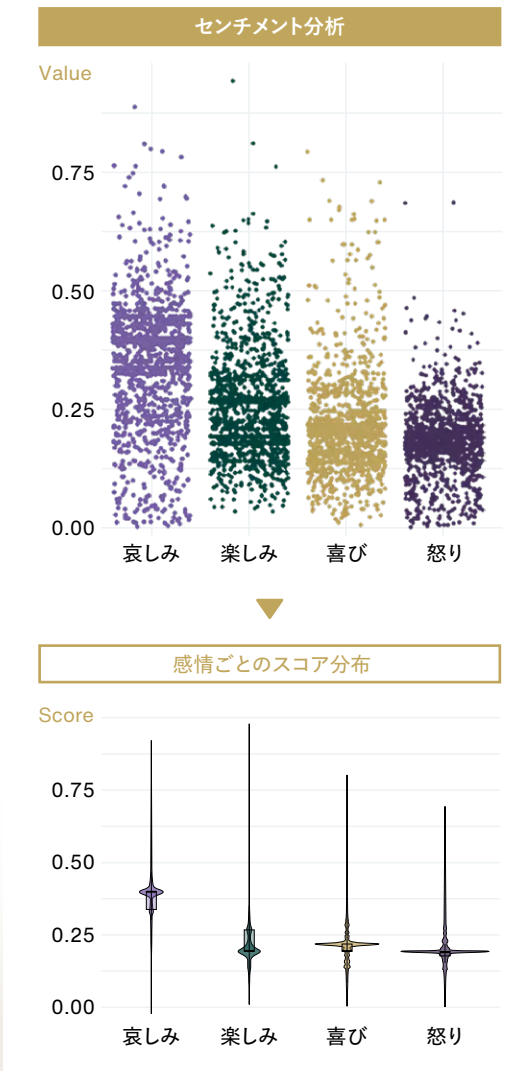


図16: 「10年前、あなたは今の自分がどのように働いていると想像していましたか」という問いに対するセンチメント分析



「健やかさ」を起点に、 会社も社会も再設計する

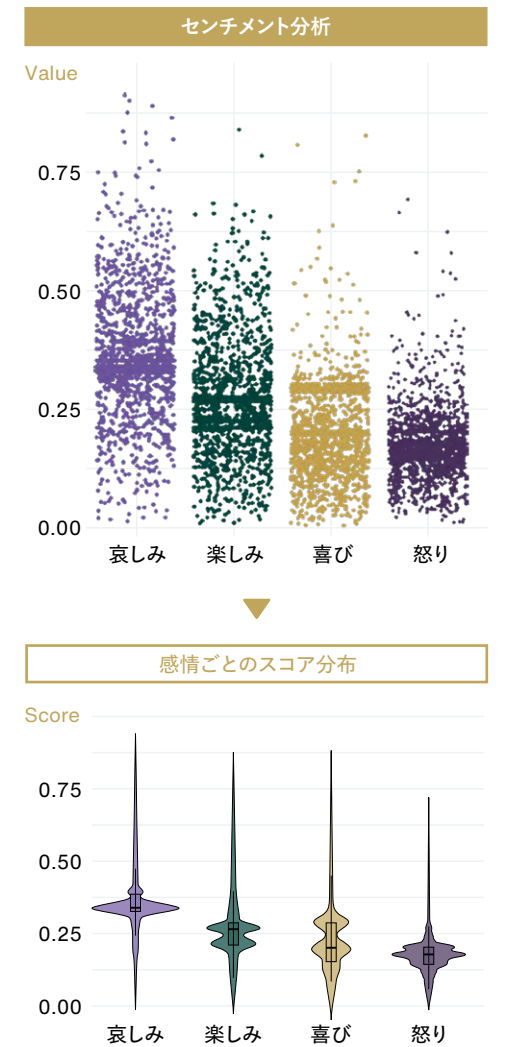
この10年ほどで、健康経営や人的資本経営の取り組みは広がりました。しかし、実態を見ると、女性、特に更年期世代女性の働く環境は、まだまだ改善の余地があることがわかります。

企業側も少しずつ取組んできていますが、さらに本質的な課題解決へと一歩進めるために、これまで顕在化されてこなかった課題を浮かび上がらせていくことが重要です。対話とデータは、潜在的課題を明らかにしていく手助けをしてくれます。「心身の健やかさを大切にすること」を起点に、対話やデータを通じて、仕事や会社、さらには社会のあり方そのものを再設計していくことが、今必要です。

最後に、「働く更年期世代女性2,000名調査」では、対象者に対して「女性活躍に対して、企業や社会に伝えたいこと」を聞きました。その回答を分析したところ、自身のキャリアについて聞いたものと比較し、「楽しみ」や「希望」といった感情の要素が、若干増えていました(図17)。

この結果からは、更年期世代女性の皆さんが抱く「次の世代が、より働きやすい環境であってほしい」という思いが読み取れます。当事者、職場をつくる企業側、そして私たち支援側——それぞれがデータをもとに正しい共通認識を持ち、対話を通じて力を合わせていくことで、より多様な人が働きやすい職場づくりを実現していこうと、決意を強める結果となりました。

図17: 「女性活躍について、企業や社会に対して伝えたいこと」という問いに対するセンチメント分析



“静かな諦め”が企業を蝕む 経営と働き手、両サイドから見た人的資本の沈黙

日本企業の成長を支えてきたはずのシステムが、今、組織の変革を拒む大きな壁となっています。価値の源泉であるはずの「人」が静かに希望を失い、キャリアから離脱する“サイレントシフト”は、なぜ起きているのでしょうか。そして、高度経済成長期の成功体験から抜け出せない企業体質にどう切り込み、若手や女性などの新しい人材が活躍できる職場をつくるには、どうしたらいいのでしょうか。株式会社陽と人の小林味愛がモデレーターとなり、日本共創プラットフォーム代表取締役会長の富山和彦さんと、リクルートワークス研究所主任研究員の古屋星斗さんにお話を伺いました。

●●●●

富山和彦

古屋星斗



日本型雇用と既得権益。 企業の人的資本経営シフトを阻む壁

小林 富山さんは著書『コーポレート・トランスフォーメーション(CX) 日本の会社をつくり変える』において、日本企業におけるCXの必要性を繰り返し述べています。なぜ今、これほど企業の変革が求められているのか。その背景からお聞かせいただけますか。

富山 私は25年前、産業再生機構のCOOとして、主に大企業の再生に携わりました。当時、高度経済成長期の大量生産・大量消費を軸に、オペレーショナルな組織をつくることで成長してきた企業が、どんどん

立ち行かなくなっていたんです。大きな要因は、90年代からのグローバル化。大量生産に必要な人員が、10分の1のコストで雇える外国人に代わっていった。これを受け、先進諸国はイノベーションや無形資産を源泉とする人的資本経営へ舵を切りました。iPhoneの登場以降のデジタル化により、その流れはさらに加速します。日本も、個の創造性や発想力を軸にした経営へ変えるべきでしたが、それができずに遅れをとってしまったんです。

小林 何が、日本企業の変化を拒んだのでしょうか。

富山 一言で言えば、「高学歴・中年男性たちの本能的抵抗」です。年功序列や終身雇用といった古い文化の組織では、上司に従うことが出世の条件になる。優秀な人ほど空気を読み、顔色を伺います。平日は夜まで接待で飲み歩き、休日もゴルフに時間を溶かす。そんな生活、子育てをしながらできるわけがない。結果として、組織は自然と男性だけの閉鎖的な世界になっていくわけです。そうやって偉くなった人たちからすれば、「実力主義に移行します」なんて言われても困るんですよ。いい学校に入り、いい会社に入り、コーポレートラダーをコツコツ登り詰めた人生を否定されてしまうから、到底受け入れられない。とはいえ時代が変わったことは理解しています。だから、外形的な施策だけを整えて、なんとか逃げ切ろうとする。

小林 形だけをつくろい、中身の本質的な部分は変えない。そんな「必死の抵抗」をしてきたんですね。

富山 そうそう。だから表面上は変わったように見えても、実態は何も変わっていない。信じて飛び込んだのに裏切られたと感じて諦めてしまう若手もいる。女性のなかにも、そうした思いを抱えている人は多いと思います。これから求められているのは、見栄えの良い制度の策定ではなく、根本を変えること。つまり、高学歴の中老年男性が持つ既得権益をバサッと切り捨てることです。すでに権益を持っている側の人たちが、それを自ら捨てていく。これに尽きます。

小林 どうすれば、組織として既得権益を捨てることができるでしょうか。

富山 社長を含め、組織の中核に女性を増やすことです。「女性は実力が足りない」なんていう声もありますが、この30年、男性中心でやってきて日本は成長し

ていない。それなら、女性のほうがよほど可能性がありますよ。時代のフロンティアを切り開くのは、常に新しい人材であり、新しいモデルです。今の若い世代と女性が中心となる組織に、作り替えなければならない。それと、私のような世代の人間は、「孫育て」をやったほうがいいですよ。

小林 富山さんはお忙しいなか、お孫さんの送り迎えなどを頻繁にされているそうですね。

富山 4年前に孫が生まれ、近くに住んでいるんです。送り迎えや、発熱時の預かりなどをしています。現役世代の長男夫婦は、まだ組織の中で時間に融通が利かないこともある。しかし私なら、たとえ官邸の会議であっても、やるべきことをやったら「孫を預かっているんで」と、早めに帰ることもできる。子育てに関わってみると、親の大変さや社会的なサポートの必要性が身をもってわかるんです。生活は仕事だけで成り立っているのではなく、土台には様々な営みがある。女性活躍を議論するなら、今の30代や40代がどんな思いで暮らしているかを知らないと、すべてが絵空事になってしまう。権力も自由も持っている人間こそ、生活の現場に参画して「今の社会はこうなっているんだ」と肌で感じるべきです。「人」に対する解像度を高め、個人を起点に組織を再設計する。

小林 古屋さんにもお話を伺いたいと思います。これからのCXについて、働く側の視点から、その必要性や課題となっていることについてどう捉えていますか。

古屋 富山さんがおっしゃる通り、現在の共働き世代の常識は、上の世代の方々とは全く異なります。それにも関わらず、経営者や政治家の多くは、それをまったく理解できていない。たとえば、先日私が招集され

た官邸の会議は19時開始でした。保育園のお迎えは18時半までであり、それを過ぎれば延長料金も発生してしまいますよね。こうした現実を政治家の方々は何も分かっていないのだと、絶望しました。また、現代の共働き夫婦は「可処分時間の減少」という問題に直面しています。働き方改革で労働時間は短縮傾向にあります。その分、家事・育児・介護の負担が男女ともに増えていることが分かっています。結果として、自らの自由や睡眠時間を削らざるを得ず、それがメンタルヘルスの悪化にも繋がっている。特にエッセンシャルワーカーの方々に顕著ですが、精神障害による労働災害の数は、この20年で8倍に急増しました。企業が一人ひとりのライフスタイルやステージの実態を正しく把握し、いかに支援のかたちを模索できるか。「可処分時間の減少」という課題に対し、企業と従業員がコミュニケーションを深めていく必要があると感じます。

富山 日本型組織の人事は、そこをサボってききましたからね。一人ひとりを理解し、個別に合わせた制度をつくるのは手間がかかる。だから一律の制度を設けることで、管理を楽にしてきたわけです。評価もそう。仕事の定義を曖昧にしたまま、なんとなくの年功で給与を決めてきた。結局、人に対する解像度が低いんですよ。人的資本を価値の源泉とするなら、スキルやジョブの内容はもちろん、ライフスタイルや心身の状態までを経営する対象に含めるのは当然のこと。働き手が余っていた時代なら雑な経営でも通用しましたが、労働人口が減っていくこれからは、高い解像度で人を捉えていくことが不可欠です。

小林 「人の解像度を高める」とは、具体的にはどのようなことを指すのでしょうか。

富山 客観的なデータを踏まえ、部下や同僚の人とし

ての側面を把握することに、しっかりと時間を費やすということです。

古屋 ある外資系コンサルティングファームのパートナーは、部下7名に対して毎月キャリア面談を行っているそうです。それでその人の報酬が上がるわけでもないのに、自社の競争力を伸ばすための投資として時間を割いている。グローバルで当たり前のこういうことが、日本企業ではまだ定着していません。

富山 あとは、メンバーシップ型雇用は即刻辞めるべき。百害あって一利なしです。たとえば、メジャーリーガーの大谷翔平に向かって「将来のために、来年はサッカーを経験しておけ」なんて言わないでしょう。「昇進のために、様々な部署を回れ」というのはそれと同じ発想ですよ。集団を起点に個を当てはめるのではなく、強い個を集団として機能させる経営へ変えなきゃならない。この順番を逆転させている経営者が多いのは、実に悩ましいことです。

古屋 加えて、メンバーシップ型や年功序列の最大の弱点は、「戻れない」ことにあります。リクルートワークス研究所の国際比較調査では、一定期間の休職後に同職務・同待遇で復職できるかどうかを調べましたが、日本は圧倒的にハードルが高いことがわかりました。60%以上の方が「元の役職には戻れない」と回答したんです。

富山 年齢や経験年数を軸に考えるからそうなる。やはりジョブ型にすべきです。ジョブに基づけば、上司と部下の年齢が逆転しても何ら問題はない。上司というのは、ただのジョブの1つ、役割の違いに過ぎません。人格の上下なんて関係ないんですよ。それが全部ごちゃごちゃだから、一度外に出たら戻れなかつ



モデレーターの小林(左)と富山さん(中央)、古屋さん(右)のやりとり。

たり、ポジションを下げざるを得なくなったりする。その結果、年齢や入社歴が既得権益に変わってしまう。年齢をひっくり返すことはできませんからね。この手の話を私は25年以上言い続けています。いい加減に変えないと、この国は本当に浮上しないし、そのなかで人は幸せになっていけませんよ。

小林 個人の力が企業の競争力を左右する時代だからこそ、個人を起点に組織や制度をつくり変えていく必要がある。企業に変化が求められる背景が、よくわかりました。

“静かに”組織を支える人たちの「辞めない理由」に目を向ける

小林 個人をもとに組織を考えるうえで、静かにキャリアを諦めてしまっている「サイレントシフト」の当事者の声を聴くのが重要だと、私たちは考えています。古屋さんは、若年層の退職に関する調査をされてきましたが、個人起点の組織をつくるためには何が重要だと思いますか？

古屋 会社に留まっている人の「辞めない理由」に注目することが不可欠だと考えています。通常、離脱を防ごうとすれば、退職理由に目を向けがちです。しかし、波風を立てたくない、あるいは自身の印象を悪くしたくないといった心理から、本音が語られるとは限りません。重要なのは、辞めずに踏みとどまっている人たちです。サイレントシフトに当てはまっている人たちもそうかもしれない。過度に愛社精神を叫ぶわけではないが、現場で粛々と成果を上げている人たち。エンゲージメントスコアは高くなくとも、組織を支え続けている彼らに「なぜ、この会社で働き続けているのか」を問うべきなのです。

小林 なるほど。たとえばタクシードライバーの方が、必ずしも「会社が好きだ」とは口にしないかもしれませんが、それでも、仕事そのものに誇りを感じていたり、何らかの充足感を見出しているからこそ、仕事を続けているわけですよね。

古屋 その通りです。「辞めない理由」を徹底的に掘り下げ、その本質的な価値だけを抽出し、それ以外の



カンファレンス「Silent SHIFT」、3人の鼎談時の会場の様子。

業務はAIや機械に委ねる。そうした大胆な発想で、仕事や組織を再設計していく姿勢が求められています。

富山 面白い視点ですね。私はこれまで多くのM&Aに関わってきましたが、「社名が変わるなら辞める」と不満を口にする人間は山ほどいました。しかし蓋を開けてみれば、看板が変わったくらいで辞める人なんてひとりもいない。会社を辞めるか否かの決断は、愛社精神といった浮ついたものではなく、生活に密接したもっと生々しい動機に基づいているんですよ。

古屋 以前の調査でも、たとえば「住宅ローンがあるから、大手企業を辞めるわけにはいかない」といった切実な理由が多く見られました。これが現場のリアルな声です。一方で、それだけが全てではありません。「やりたいことを見つけ、そこに心血を注ぎたい」と願う層も確実に存在する。そうした人材を採用し、挑戦できる環境を整え、共に成長していく。これこそが、真の意味での人的資本経営ではないでしょうか。

富山 「サイレントシフト」という課題も、結局は経営が人的資本に対してどこまで本気になれるかにかかっています。それっぽい制度を並べるのではなく、人に対する解像度を徹底的に高めること。日々の仕事を通じて適切なコミュニケーションをとり、評価すべきは褒め、正すべきは正す。目立たずとも粛々と成果をあげている人、もしくは我慢しながらも現場を支えてくれている人たちの存在に、経営者が甘えてはいけません。一人ひとりのジョブを明確に定義し、その頑張りを正當に評価できる組織へと変えていくことが大切です。企業は、人という資本に対して、時間とエネルギー、そして心をもっと投資すべきだと思いますね。

「現場・現業」の価値を見直し、 変革につなげていく

小林 こうした時代のなかで、個人のキャリアとしてはどのようなことを意識していけるといいでしょうか。

古屋 「職人型」のキャリアが、ヒントになると思います。日本の江戸時代の人の育て方は「番頭型」と「職

人型」のふたつに分かれるのですが、現代の日本企業で行われているのはほとんどが番頭型。年功序列のなかで叩き上げて、経営幹部やマネジメントに育てていくやり方です。でも、これからの時代は、現場のなかで技術を磨いていく職人型のキャリアを見直すべきだと思います。

富山 古屋さんのいう職人とは、現場で汗を流しながら、人やものと向き合う仕事。いわば労働市場の二極化（スマイルカーブ）の下流にあたります。ここは身体性と感情がものをいう領域なので、まだまだAIに代替されません。カーブの上流は、不確実性のなかで判断をして、結果に責任を持つ仕事です。これもAIにはできません。逆に、その中間にあたる管理や処理を担う「番頭の仕事」は、すぐに置き換わってしまいます。下流と上流を両方経験したいとなったときにおすすめなのは、現場・現業系の中小企業です。規模が小さいので、現場で人やものと向き合いながら、営業も管理もするし、お金のことも見ないといけない。早いうちに中小企業の経営に携わるのは、いいキャリアだと思いますよ。

小林 AIの時代だからこそ、現場の「職人」の価値を見直していく。サイレントシフトの当事者を含め、物言わず頑張っている現場を支えている人たちに光をあてていくことが、企業の人的資本経営を前進させるんですね。最後に、富山さんから、女性のみならず若い世代の方々へ伝えたいことがあれば教えてください。

富山 若い世代の方々には、ぜひ「自分が経営者だったら何ができるか」を考えてほしいと思います。若いから組織を変革できない、なんてことはありません。理想と現場のギャップを埋める方法を考え続けないと、いつまでも言い訳をし続けることになります。

「部長くらいになったら組織を変えられるかもしれない」と言う人はたくさんいましたが、実際にその立場になって変革ができた人は見たことがありません。根本的なCXを起こせる人は、若いころから変革をなすつもりで動いてきた人です。

若さゆえの制約は色々あるでしょう。でも、だったら経営者や役員を、将棋の駒のように動かし、会社を変える方法を考えてください。明治維新だってそうだったでしょう。この国の歴史を見ると、若手や中堅など、既得権益側ではない人たちが起こした革命のほうが成功しているんです。ぜひとも、挑戦してほしいですね。

富山和彦 とやま・かずひこ

日本共創プラットフォーム（JPiX）代表取締役会長。ポストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年産業再生機構設立時に参画しCOO就任。2007年 経営共創基盤（IGPI）を設立し代表取締役CEO就任。2020年日本共創プラットフォーム（JPiX）を設立。メルカリ社外取締役、日本取締役協会会長。内閣府規制改革推進会議議長代理、他政府関連委員多数。

古屋星斗 ふるや・しょうと

リクルートワークス研究所主任研究員。2011年一橋大学大学院社会学研究科修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、福島復興・避難者の生活支援、政府成長戦略策定に携わる。2017年よりリクルートワークス研究所。労働市場、組織・人材研究を専門とする。著書に「なぜ『若手を育てる』のは今、こんなに難しいのか」（日本経済新聞出版）、「働き手不足1100万人」の衝撃」（プレジデント社）等。

文化人類学者・松村圭一郎さんと考える、 更年期女性を真ん中に置いた会社と社会のあり方

女性の働きづらさが長年指摘されているにもかかわらず、社会的な改善の兆しはなかなか見えてきません。変化を試みる企業も一部では見られるものの、まだ多くの職場で、女性たちは身体の不調や違和感を抱えながら日々の仕事に向き合っています。なぜ、課題はこれほど明確なのに、根本的な解決に至らないのか——そう考えたとき、私たちは「どこから考え始めているのか」に問題があるのではと感じました。既存の社会構造や制度の中で改善を模索するのではなく、もっと根源的に、“そもそも人にとって理想的な働く環境とはどのようなものか”という問いから始める必要があるのではないかと。そこで今回は、『働くことの人類学——仕事と自由をめぐる8つの対話』（2021年、黒鳥社）の編者であり文化人類学者の松村圭一郎さんをお招きし、「女性の働きづらさ」をめぐる問いを人類学の視点から見つめ直しました。



更年期女性の不調を “個人の問題”にしてはならない

——長年解決されない「更年期女性をはじめとする、女性の不調や働きづらさ」に関して、どのように考えていけばいいでしょうか？

まず、考えるうえで大切なのは、更年期女性の働きづらさの問題を「個人の問題」として捉えないことです。現代社会では、心身の不調などは個人の問題とされ、当事者が治療やカウンセリングを受けることで解消すべきだと考えられがちです。でも、それでは当事者を「既存の職場環境や構造にどう適応させるか」という方向に向かってしまう。本来カウンセリングを受けて改善すべきは、企業側です。つまり、更年期の働きづらさは「企業の問題」だと認識を変えることが第一歩。それなのに、「個人化」の考えが職場の至る所に浸透しているのが現状です。

業績評価ひとつとっても、悪かった場合の要因を個人のやる気や能力に結びつける。実際には働き方の条件や、評価基準、成果の定義など構造的な問題が絡

んでいる可能性もあるのに。そうしたことも含めて、社会や会社といった構造的で複合的な問題を、個人の問題に単純化せず、どう解決していけるかが、問われているのだと思います。

“暗黙の前提”を疑い、 想定外の要因を見つける人類学のアプローチ

——複合的な要素が絡み合う問題に対して、どう対処していくといいのでしょうか？

私たち文化人類学者が課題にアプローチする際に重視しているのは、問題を解決したり構造を解き明かしたりする側の持つ「暗黙の前提」を疑うことです。問題の要因を見つけようとして、何かしらの仮説を持って調査をスタートしても、仮説を裏付ける情報を得るだけにとどまらず、その過程で「想定外の要因や因子の絡みつき」を見つけることが重要だと考えています。

わかりやすく対比をすると、ビジネスの世界で組織の状況を把握するために、社員アンケートをとったり、社

員インタビューを行いますよね。でも、人類学の調査ではどちらもあまりやりません。

なぜなら、アンケートに関しては、質問項目をつくる際に必ず製作者の暗黙の前提が混じるからです。たとえば、心身の不調を「個人の問題」と考えている人が、個人のライフスタイルや眠り方について聞く項目を作れば、当然「個人の問題」に帰結する回答が集まってきます。それをいくら分析しても職場環境の問題には辿り着けません。

インタビューも同じです。質問者が誰であるかによって回答の仕方が変わったり、回答者が“正しい答え”を言おうとしたりする。質問すれば本当のことを聞き出せるとは限らないんです。

人類学が大事にしているのは、こちら側の前提とは違う要因を見つけること。ですから、意図的に作ったアンケートや、かじこまったインタビューなどではなく「長い時間一緒に過ごしながら観察する」という参与観察の手法を多く採用します。自由な会話のなかで聞けた情報や、調査テーマとは一見関係なく見えて「実は絡んでいる要素」を見つけることで、問題の本当の構造が見えてくることもあるんです。

——フィールドワークのなかで、想定外の要因が見えてきた経験はありますか？

たとえばエチオピアの農村で、土地の所有に関する研究をしていたときのことで。当初は農業や土地利用についての話が出てくると予想していたのですが、実際に人々と一緒に暮らしてみると、宗教や呪術がその行動原理に大きく関わっていることがわかりました。

それを見つけたきっかけは、ある日、農家の男性が土に埋まった小さな物を指差して「これなんだと思う？」

と聞いてきたこと。話を聞いてみると、他の農家の実りを悪くする呪いを込めた“呪物”でした。信仰や儀礼の要素が、農業の営みに影響を与えていると偶然わかったんです。

更年期女性の働き方についても同じで、見えていなかった要因が複雑に絡み合っただけで問題が生じている可能性があります。そうした複合的な問題に対しては、想定していない要素が見えてくるまで「じっと待つ」こと。非効率かもしれませんが、人類学の観点ではそのようなアプローチが大事だと考えています。

“均質な時間”という前提が生む、 身体のリズムとの不調和

——では、「更年期女性の働きづらさ」というテーマにおいて、疑うべき前提はなんだと思いますか？

1つ大きいのは「いつ、誰にとっても、時間が均質に流れている」という前提ではないでしょうか。疑いようもない事実と思うかもしれませんが、実はこの感覚はかなり近代的なものなんです。

エチオピアの農村で研究した時に気づいたことがあります。それは、曇りの日や雨の日の朝は、村人の起床時間が普段より遅くなるということです。太陽の光によって身体は覚醒するのですが、晴れた日と曇りの日では光の量が違う。そのため「適度な睡眠時間」が変わってくると知りました。時計の時間に沿って生きる私たちが持つ「毎日7時間寝れば十分」といった均質な考え方自体、自然ではないということです。

人間の身体は本来、太陽の明るさや季節の変化に影響を受けながら、自然のリズムとともに動いているはずです。特に女性の場合は、月経周期やホルモンの

変化、子育てといったライフスタイルのリズムもある。それにもかかわらず、異なるリズムを持つ人々を、「年中週5日、朝から夕方まで同じ就業時間」で揃えようとするのは、極めて不自然です。

とはいえ、こんなことを既存の会社で言っても相手にはされないでしょう。それほど、決められた時間に決められたように働くという考え方は、私たちの社会に強く根付いているのです。

——なぜ、「時間は均質」という考え方が根付いてしまったのでしょうか？

この考え方は、明治時代にまで遡ります。それまで月齢にもとづいていた暦が欧米と同じ太陽暦に変更されました。同時に、昼と夜を6等分する不定時法から、1日を24時間とする定時法へと変更されたのです。昼と夜の長さは一年のあいだに変わりますから、江戸時代までは「1時間」が季節によって違っていたわけです。

近代社会では、均質な時間感覚を身につけることが大切でした。日本初の軍隊ができたとき、左右の足を揃えた行進すらまともになかったそうです。そこから、朝起きる時間を揃えたり、食事の時間を管理したりして、誰もが均質なリズムで規則正しく動くことを身につけてきました。学校も会社も工場も同じような考えで設計され、均質な時間感覚が社会に浸透していきます。

150年もかけて私たちは「均質な時間」を学んできたのです。そして、それが今、人間本来の身体のリズムとの不調和を起こしている。もしかしたら、更年期女性の問題の背景にあるのは、そもそもの時間の捉え方であり、それを前提に作られた社会や会社のほうかもしれませぬ。そして、長きにわたって均質な時間に合

わせて生活してきたため、個人が「本来の身体のリズム」を見失ってしまった可能性もあります。

——現代社会を生きる私たちは、どうすれば身体のリズムを取り戻すことができるでしょうか？

難しい問題ですが、身体のリズムを見失っている原因の1つは、自然から離れてしまっていることにあると思います。日本でも農家の方など自然に近いところで働く人たちは、意識せずとも自然や身体のリズムに沿って生きていることが多い。しかし、都市の生活では、照明や空調によって環境が均質化され、自然のリズムも身体のリズムも感じる機会が少なくなっています。

以前、修験道の山行の話を聞きました。真夜中に懐中電灯もなく山の中をひたすら歩くのですが、そのためには目だけでなく耳や足の裏の感覚など、身体中のあらゆる感覚を研ぎ澄ます必要があるそうです。現代の都市生活者には、ちょっとハードルが高そうですね。でも、それだけいまの生活では、身体感覚を鈍化させて生きているのだと思います。

キャンプなどもいいと思います。テントで寝ると、日暮れや夜明けなどの自然のリズムを感じることができます。自然の中に身を置くことで、本来自分たちもその一部として生きていることを感じる。そうやって、少しずつ本来の身体感覚やリズムを取り戻すことができるのではないのでしょうか。

更年期女性をど真ん中に置き「公平」な社会を考える

——個々人の工夫も大切ですが、やはり社会や企業のあり方そのものを見直す必要がある。その点は、私

たちと松村さんで共通しているように思います。私たちの活動に対しても、何かヒントをいただければうれしいです。

ヒントになるかはわかりませんが、いただいた事業説明の資料に「企業が個人の健康を経営課題として向き合い、成長のチャンスと捉え、加速度的な変化を生み出す」と書いてありましたね。これにはちょっと違和感を覚えました。

というのも、「成長のチャンス」や「加速度的な変化」といった言葉が使われると、結局のところ企業の成長が第一目的になってしまいかねないからです。でも、本来は逆なはず。まずは、働く人が健やかであることが大切であって、その結果として企業も健全でいられるのが理想ですよ。

そうでなければ、会社や社会の構造そのものを変えられない気がします。むしろ「更年期女性の働き方、身体のリズムを中心に置く」ことで、これまでになかった会社のあり方や働き方を提案していく、というのはどうでしょうか。

たとえば障害のある方を中心に据えた職場では、結果として他の従業員にとっても働きやすい環境が生まれることがあります。更年期女性を中心に置いて考えることで、資本主義社会における会社のあり方の前提を変えていく力にする。そのほうが前向きなビジョンがあっていいなと思いました。

——「更年期女性を中心に置いた会社」は、誰がどのように形作っていくものだと思いますか？

みんなで考えていかなければいけません、その主

体となるのはやはり女性自身ではないかと思います。女性はホルモンなどの影響もあって、男性に比べて身体のリズムを日常的に感じているでしょう。その自覚をもとに、女性自身が「自分たちの理想的な働き方」を実現していく。そうした挑戦を、会社全体で支えていくことが必要だと思います。

そこで大切にしたいのは、「平等」ではなく「公平」の考え方。女性も男性と同じように働く。これが「平等」の考え方です。日本の男女平等や機会均等にもこのような考え方がありました。しかし、それは現代の様々なところに歪みを生じさせています。

身体のリズムも特性もバラバラの人たちを、同じ条件下で働かせるのは平等であってもフェアではない。バラバラな人たちの間に公平性をつくるには、働き方や役割分担もバラバラにする必要がある。

もし「女性が働きやすい職場」ができたとしたら、意外とそっちのほう心地よいという男性も出てくるかもしれませんよね。同じ条件で働くといった「表面的な平等」ではなく、違いを前提とした「公平な働き方」とはなにかを考える必要があるのではないのでしょうか。

松村圭一郎 まつむら・けいいちろう

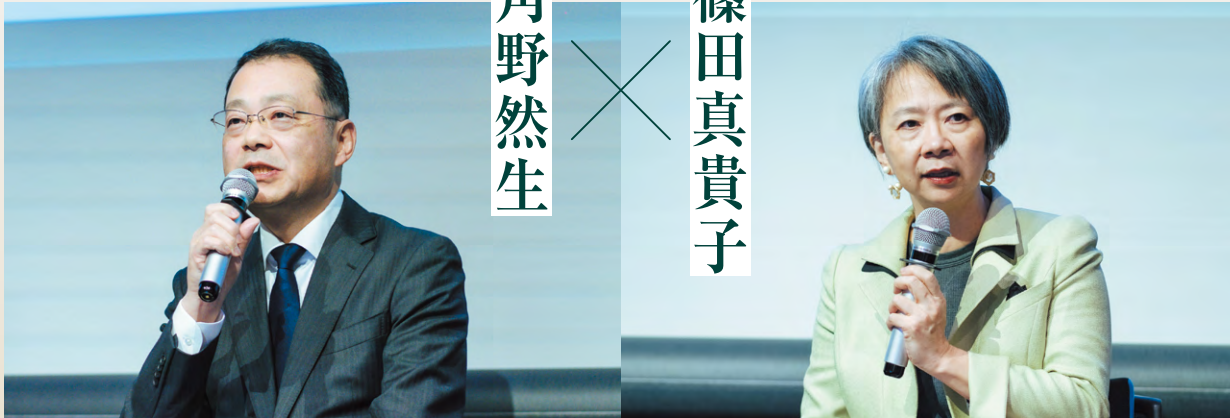
文化人類学者／同志社大学教授。専門は文化人類学。所有と分配、海外出稼ぎ、市場と国家の関係などについて研究。著書に『所有と分配の人類学』（ちくま学芸文庫）、『基本の30冊 文化人類学』（人文書院）、『うしろめたさの人類学』（ミシマ社、第72回毎日出版文化賞特別賞）、『くらしのアナキズム』（ミシマ社）、『これからの大学』（春秋社）、『はみだしの人類学』（NHK出版）、『海をこえて』（講談社）など、共編著に『文化人類学の思考法』（世界思想社）、『働くことの人類学』（黒鳥社）がある。

「聴く力」を組織変革につなげるには。 実践者・専門家に聞く、対話と傾聴の可能性

更年期世代女性を対象にした価値観調査をもとに、働く人がキャリアを静かにフェードアウトする“サイレントシフト”の実態を紐解き、企業の人的資本経営の議論を深めるカンファレンス「Silent SHIFT」。カンファレンスで行われた各セッションの内容をまとめ、更年期世代女性のキャリアとヘルスケアに関する課題感、企業が人的資本経営を推進するためのヒントをお届けします。本レポートでは、企業が「サイレントシフトに至った当事者の声を、本当の意味で「聴けていない」のではないか」という仮説のもと、「聴く」とは何か、そしてそこにどのような可能性があるのかを深掘りします。

角野然生

篠田真貴子



“聴く”ことから始まる伴走支援

最初にご紹介するのは、経済産業省在籍時に東日本大震災の復興に取り組む官民合同チームの初代リーダーを務められた角野然生さんの実体験です。

角野さんは、被災地域の中小企業の事業再開を支援するなかで、当初は「国の人間がいまさら」と揶揄されることもあったといいます。しかし、対話と傾聴を粘り強く重ねた結果、徐々に被災者の方々と関係性が変化していきました。角野さんの体験を通して、「聴く」ことが持つ力に迫ります。

悲しみや怒りに 耳を傾けることから始めるしかなかった

角野 約10年前のことです。私は福島県で、中小企業の皆さんの事業再開を支援する官民合同チームを立ち上げました。当時は放射能の除染がまだ十分進んでおらず、多くの方が全国各地に避難を続けていました。

さらに、たとえ除染が完了したとしても、住民全員が帰還するわけではありません。商圏がかつての状態に戻るまでには、相当な時間を要します。中小企業の方々にとっては、目の前の生業を失い、事業再開の見通しも立たないという、極めて厳しい状況にあったと

言えるでしょう。私たち官民合同チームは、そうした事業者の方々と避難先まで捜し出し、一軒一軒訪問しながら、事業再開に向けた支援を行うために発足しました。

しかし、取り組みが順調に進んだわけではありません。官民合同チームは、経済産業省・福島県庁・東京電力から構成されたチームであり、いわば「原発事故の加害者側」と見られる立場です。

現地のマスコミや被災者の方々からは、「今さらそんなチームをつくって、何をしに来たのか」といった否定的な声をいただくことも多く、まずは支援を申し出る以前に、そうした思いを受け止め、気持ちに寄り添うことから始めなければなりませんでした。

そのうえ、毎日のように厳しいお叱りを受けるなかで、チームメンバーにも徐々にフラストレーションが溜まっていきました。リーダーである私は、被災者の声だけでなく、メンバーの思いや葛藤にも耳を傾ける必要があります。対話と傾聴を繰り返す日々が続いた、というのが率直なところでした。

理念とオペレーションを刷新し、 とことん対話できる体制へ

角野 厳しい状況のなかで、私たちは大きく2つの施策を実行しました。1つ目は、チームの行動指針となる理念「五箇条」を策定したことです（図1）。

この五箇条には、「被災者の立場に立って取り組む」など、チームとして大切にすべき考え方や姿勢が示されています。また、事故後の避難生活も含め、まずは被災者の皆さまのご苦勞を丁寧に伺うという思いから、「聞き役に徹する」という項目も盛り込みました。この五箇条を各拠点のオフィスに掲示し、毎朝唱和してから活動を始めるようにしました。

2つ目は、被災者一人ひとりの状況に丁寧に寄り添うため、訪問員を“一対一対応”としたことです。震災前、

官民合同チーム五箇条

一、被災者の立場に立って取り組む

被災された事業者、農業者の方々のこれまでの御苦勞を胸に刻み、事業者、農業者の方々の立場に立って取り組むこと。

一、とことん支援する

被災された事業者、農業者の方々が、事業・生業や生活の再建を果たされるまで、手抜きをせず、労を惜みず、とことん支援すること。最後まで決して支援に手を抜かないこと。

一、聞き役に徹する

事業者の方々への個別訪問にあたっては、事業者の方々のお話を丁寧に伺い、それぞれに異なる状況や御意向をきめ細かく理解すること。

一、チームワークを大切に

チーム全体の知見、人脈、ツールを総動員して、粘り強く支援に取り組むこと。情報を共有し、異なるバックグラウンドを持つ人が集まるチームの強みを最大限活かすこと。

一、地域の復興への高い志を持つ

事業・生業や生活の再建なくして、地域の再生はない。常に、地域全体を俯瞰する広い視野を持って支援に臨むこと。既存施策に不足があるなら、柔軟に新施策を提案すること。

“相双の復興なくして福島の復興なし。福島の復興なくして日本の再生なし。”

この地域には約8,000の事業者が存在していました。すべての事業者を訪問することを目指して発足したチームであったため、マスコミや総理官邸からは「訪問数をもっと増やせ」というプレッシャーもありました。

確かに、訪問数だけを増やすことを優先するのであれば、状況にかかわらず、そのとき空いている訪問員が伺えば稼働率は高まります。しかし、被災者の皆さまの立場からすれば、毎回担当者が変わるよりも、同じ訪問員が継続して伺うほうが、安心感につながります。こうした考え方にに基づき、訪問数をいわずらに追うことをやめ、各被災者に担当者を固定する運用へと変更しました。

当初は、チーム内外から反対意見が寄せられましたが、結果的には良い判断だったと感じています。訪問員側には、「この事業者の方の支援は自分が責任を持つ」という意識がより強く芽生えました。また、被災者の皆さまも、何度も顔を合わせるうちに、「国や東電に対しては今も複雑な思いがあるが、あなたになら本音を話そう」「故郷に戻れたら事業を再開したいので手伝ってほしい」と心を開いてくださるようになりました。

信頼関係が深まるにつれ、支援の取り組みは徐々に加速していきました。現地で活動した3年間で、了承

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確(何が問題かわかっている)	問題の定義がはっきりしない(問題の発見に学習が必要)
解決策の特定	解決策がわかっている	適応が必要な課題で解決策がわかっていない
既存の解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない(既存の思考様式では解決できない)
解決手法	知識や技術を適切に使うことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術をもった人(権威をもつ)によって解決できる	関連する人々との探究と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者(本人の思考様式や行動も明確)

図1:「技術的問題」と「適応課題」

を得られた約5,000事業者すべてへの訪問を完了し、そのうち支援要望があった約1,200事業者に対して具体的な支援を提供することができました。現在では、除染が完了した地域で多くの方が事業再開を果たし、自立した経営へと歩み始めておられます。

解決策のない適応課題には「対話と傾聴」を

角野 こうした経験をもとに、「対話や傾聴を通じた伴走支援」には大きな可能性があると感じるようになり、その後の政策立案などにも生かしてきました。ここでは、私が考える伴走支援のエッセンスについてご紹介します。まず、伴走支援のゴールとは、経営者や企業が支援者に依存することなく、自立できる状態へと至ることです。対話と傾聴を通じて、経営者自身が「何をすべきか」に気づき、意欲を高めていく。そして、自己変革に取り組み、潜在的な力を発揮し、自立自走へと向かうことを目指します。

こうした支援を実現するためには、経営者と支援者の間に上下関係をつくらず、対等な立場で信頼関係を築くことが欠かせません。先ほどの復興支援の取り組みでいえば、「国から派遣された支援者」という立場を振りかざすような関わり方をしていたら、伴走はうまくいかなかったらと感じています。

この理論的な裏付けとして、リーダーシップ研究の第一人者であるハーバード大学のR. ハイフェッツ教授による「技術的問題と適応課題」の研究をご紹介します。

ハイフェッツは、世の中の課題を「技術的問題」と「適応課題」の2つに分類しました(図1)。

前者(図1左)は、すでに解決策が存在し、知識や技術によって対応できる課題です。一方、後者(図1右)は、解決策が明確でない課題を指します。場合によっては、当事者である自分自身が原因の一部となっていることもあり、解決に向けては思考回路や価値観そのものを見直す必要があります。

こうした複雑な適応課題には、即効性のある特効薬はありません。関係者が「対話と傾聴」を通じて問題を丁寧に深掘りし、自分自身の思い込みや習慣を手放しながら変化していく姿勢が重要である——これがハイフェッツの主張です(図2)。

角野 最後に、私なりの「対話」の概念をご紹介します。対話とは、相手が本音話せるようになるまで、

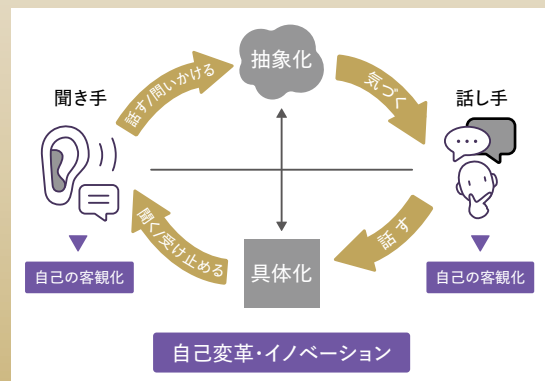


図2:対話の概念図「聞くこと」と「話すこと」

話を聞き続け、受け止めることが前提となります。加えて、適切なタイミングで問いかけを行うことも、相手に気づきを促すうえで大切な要素です。

たとえば、支援先の経営者が「生産性や売上を上げたい」と相談してきたとします。その言葉だけを受け取り、すぐに解決策を提示しようとするのは技術的問題への対応であり、表面的な支援で終わってしまいます。

しかし、対話や問いかけを重ねることで、「実は、経営者と従業員との関係性に問題があった」というように、本人も気づいていなかった根本原因が見えてくる場合があります。本質的な課題や自らの本音に気づいた経営者は、やるべきことが明確になり、潜在的な力を発揮していきます。

このような理想的な伴走支援の出発点となるのが対話であり、まさに今日のテーマである「聴く」ことなのだと考えています。

専門家に聴く、対話と傾聴の実相

角野さんら合同チームと被災者の方々との関係性に変化を起こした「対話と傾聴」——ここからは、その定義や、組織への導入の仕方について深掘りします。

企業で働く人と約4,000名の“聴き手”をマッチングするプラットフォーム「Yell」を運用する、エール株式会社取締役の篠田真貴子さんと、角野さん、そして株式会社陽と人の小林味愛の3名による対談形式でお届けします。

“判断”をしなくて「聴く」姿勢が、対話の土台となる

小林 まず、篠田さんの考える対話や傾聴について教えてください。

篠田 さまざまな対話の場面に立ち会ってきた立場として、私がもっともじっくり考えている定義があります。それは、経営学者・宇田川元一さんが著書『企業変革

というジレンマ』で記している、「他者を通じて己を知り、そして変わっていくプロセス」という言葉です。

この定義を踏まえると、意見が異なる相手との会話で「自分の意見を主張できた」という体験は、必ずしも対話とは言えません。対話とは自己変容を伴う営みであるとすれば、「言う」こと以上に「聞く」ことがはるかに重要になります。

Yellでは、この「きく」を2つに分けて捉えています。ひとつは「聞く」。これは、聞き手の判断が含まれる(= with judgment) 聞き方です。たとえば、「小さい頃から英語を学ばせるべきですね!」という発言を受けて、「そうだ」「そうではない」と心の中で判断しながら耳を傾けるような状態です。たとえ口を挟まなくても、その判断は表情や仕草に表れてしまいます。

もうひとつは「聴く」。こちらは、判断を含まない(= without judgment) の聞き方です。相手の言葉を「そういう考えをお持ちなのですね」とそのまま受け取り、その意見の背景に何があるのかに目を向け、理解を深めていく聞き方です。

篠田 この2つで整理するならば、角野さんのいう「対話や傾聴」は、後者の「聴く」態度を指しているのだと思います。訪問員の方が、万が一「事故を起こしたのは自分ではないのに」という感情を持っていたとしても、それをいったん脇に置き、目の前の被災者の気持ちに寄り添う。そうした姿勢があったからこそ、対話が成り立ち、信頼関係が築かれていったのだと思います。

対話とは、重ねていくことでお互いの波長が合ってくるものです。聴いてもらうことで、自分自身の思いに気づいていく。それを言葉にして伝えることで、聞き手にも新たな発見が生まれ、対話はさらに深まっていきます。こうして、最初は別々だった考えが少しずつ練り上がり、やがて昇華されていく。これが、対話の実相です。

「話を聞くには我慢が必要だ」と考える方もいるかもし

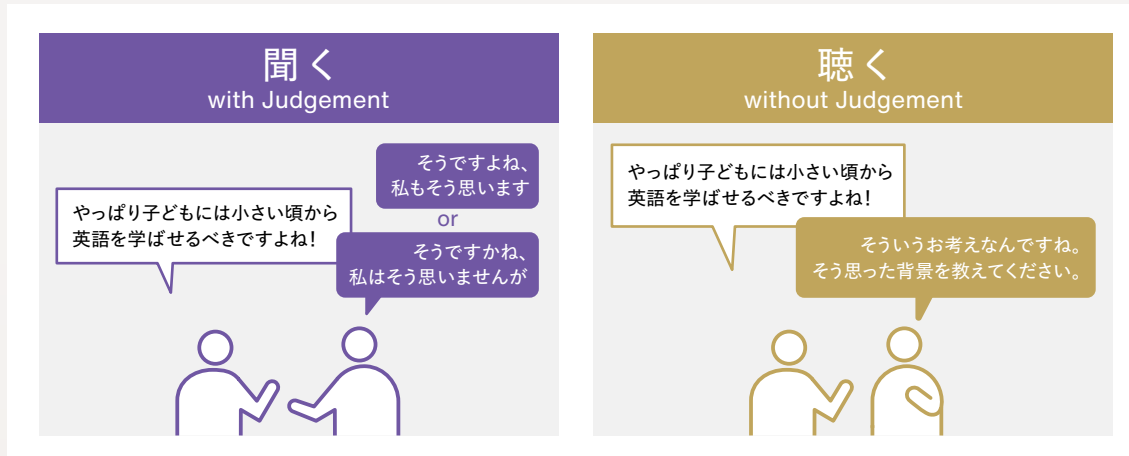


図3:「聞く」と「聴く」の違い

れません。しかし、私の実感はまったく異なります。むしろ、「心のうちを話して下さってありがとう」という感謝の気持ちが湧いてくるのです。そうした感情が自然に生まれるような「聴く」、そして対話こそが、組織や人に変革をもたらすのではないかと考えています。

「聴けない組織」の根底にある、人を“機能”として見る発想

小林 仕事をするなかで、「ジャッジされているような聞き方をされた」と感じた経験は何度もあります。多くの組織が“聴けない”のはなぜだと思いますか？

篠田 わかりやすい要因のひとつは、そもそも仕事で「判断と意思決定」を前提として成り立っていることだと思います。多忙なかで効率よく意思決定していくためには、判断を挟みながらコミュニケーションを取ったほうが仕事が前に進む。多くの人が、そんな前提に立っているのではないのでしょうか。

さらに紐解いてみると、現代の職場には「業務の推進に役立つなければ存在価値がない」という考え方が根づいているように思います。そのため、自分の考えや判断を主張することに重きが置かれ、存在証明の手段になってしまうのです。

でも、「役立つなければ価値がない」「機能しなければ

意味がない」という考え方は、本当に正しいのでしょうか。極端に言えば、それは人を人間として扱っていないとも言えます。「役に立つなら機械でもいい」という発想と、地続きになっているのではないのでしょうか。

「聴く」こと的前提には、「人を機能ではなく、人間として認める」というスタンスがあると考えています。同僚あるいは経営者も、会社の機能ではなく、いち人間である。この視点が失われていたり、軽視されることで、結果として“聴けない組織”になっているのだと思います。

「聴く」は伝播する。組織に傾聴を根付かせるために

小林 「聴く」を組織に実装していくためのヒントをいただきたいです。

篠田 まずは体験してもらうことです。傾聴してもらうことで、多くの方は「自分が人間として扱われている」という喜びを感じられると思います。何十分も話す必要はありません。たった2～3分でもいい。仕事や会議の合間にそうした時間があるだけで、「聴く」って大事だなと思う方が増えていくと思います。

また、「聴く」ことを通じて、関係性やコミュニケーションが整えば、自然と仕事のパフォーマンスは上がっていきます。個人も嬉しいし、チームや組織もパフォー

マンスが上がる。そんな体験を一度ですれば、傾聴に対して前向きな組織に変わっていくと思います。

角野 とても共感しました。自分の考えと重ねると、「聞く」は技術的問題に対応する姿勢であり、「聴く」は適応課題に向き合う姿勢だと思います。

また、「聴いてもらう体験をすることで、傾聴の価値に気づける」という話を聞いて、ある出来事を思い出しました。令和6年の能登半島地震の際、真っ先に支援に駆けつけたのは福島の方々だったんです。かつて助けられ、深く話を聴いてもらった経験がある人たちが、「今度は自分たちの番だ」と立ち上がった。「聴く」は、こうして伝播するのだと感じた出来事でした。組織に傾聴を根づかせるうえで、こうした連鎖的な広がりひとつのヒントになるかもしれません。

そしてもうひとつ大事なのが、「傾聴を通じて人の力を引き出すことが、経営者の務めである」と、率直に伝えていくことだと思っています。私が支援してきた中小企業の経営者も、最初は「そんな時間はない」とおっしゃる方が多いんですが、時間が経つと「もう一度話を聞かせてほしい」と言ってくださることもあります。そこから社内に対話が始まるケースもありました。

経営者にまっすぐ働きかけ、小さくても実践を始めてもらう。そんな取り組みを地道に広げていければと思います。

異なる意見を無理に活かそうとせず、まず面白がってみる

小林 最後にお伺いしたいのは、DE&Iを推進していくためにも、「異なる意見を受け取り、どう活かしていくか？」ということです。

篠田 今日のお話を踏まえると、「どう活かすか？」という問いを立てた時点で、それが技術的問題のようになってしまう気がします。最初から「活かすかどうか」を判断せずに、「違う意見が出てきて面白いな」くらいに捉えてみるのはどうでしょうか。

無責任に聞こえるかもしれませんが、私は「聴くことの基本スタンスは“好奇心”」だと考えています。異なる意見に関心を持ち、その背景を理解しようとする姿勢こそが大切なんです。そうしていくうちに、活かされる意見は自然と活かされていく。なるようになるくらいの感覚のほうが、むしろDE&Iを進めていくうえでは大事なんだろうと思います。

小林 お二人のお話を通じて、対話と傾聴に関する3つのポイントが見えました。1つ目は、聴かれることによって、話し手自身の考えが深まっていくということ。最初はまだ整理されていない思いが、誰かに真剣に聴かれるなかで、少しずつ形になっていく。そんな変化があると感じました。

2つ目は、その聴き方が「without judgment」であることの意味です。評価や結論を急がずに受け取ることで、聴き手側の考え方も変わっていく。聴くこと自体が、相互の変容を生む営みののだと思います。

そして3つ目に、そうしたやりとりの先に「対話」が生まれるということ。聴き合う土壌があってこそ、人と人として向き合う対話が育つ。それが、組織に変化をもたらす大事なプロセスになるのではないかと感じました。

角野 然生 かどの・なりお

1964年東京生まれ。元経済産業省・中小企業庁長官。2015年から福島相双復興官民合同チーム初代事務局長および福島相双復興推進機構初代専務理事として福島復興の現場に従事。その後2021年から中小企業庁長官として伴走支援を全国展開。2023年退官。主な著書に「経営の力と伴走支援—対話と傾聴が組織を変える」(光文社新書)

篠田 真貴子 しのだ・まきこ

エール株式会社取締役。「コミュニケーション・ロス」最小化を通じて、個人と組織のパフォーマンス向上を支援している。2020年3月のエール参画以前は、日本長期信用銀行、マッキンゼー、ノバルティス、ネスレを経て、2008～18年ほぼ日取締役CFO。「LISTEN——知性豊かで創造力がある人になれる」監訳。

生物学から考えるサイレントシフト。 人が諦めてしまう組織を変える「グリーンゾーン戦略」

表面上は機能しているのに、なぜか組織の活力が失われていく。そんな「静かな諦め」が広がる職場に、今多くの企業が直面しています。

では、その時個人の内側では何が起きているのでしょうか。米クレアモント大学院大学のドラッカースクールでマネジメントを教えるジェレミー・ハンターは、生物学の知見をもとに、静かな諦めが生まれるメカニズムを解き明かし、人と組織が本来の力を取り戻すための「グリーンゾーン」という新たな視点を示します。



33年前、私は不治の病と診断され、5年後の生存率は10%だと告げられました。しかし、自分は必ずその10%に入ると決め、治療に取り組みました。確実な治療法が確立していたわけではありません。でも、前向きに取り組んだ結果、“余命”から17年も生きることができています。

不可能とも思える状況を乗り越える体験。そこで学んだことが、現在の私のドラッカースクールでの授業、そして現在経営するトランスフォーム社でのプログラムの基盤となっています。

もうひとつ私の身に起きた、より具体的な話をしましょう。実は今年の1月、自宅が火事で燃えてしまったんです。それから住む場所が定まらない生活をしています。

当時、これからについて途方にくれていたときに、9歳の息子が「パパ、フレッシュスタート(再出発)だよ」と明るく言いました。こんな幼い子供でさえ、不可能とも思える状況において、「選択肢を生み出す力」を持っていたんです。これこそ、リーダーシップだと驚きました。

このコラムでは、難しい局面に直面したリーダーが、そ

れでも前に進んでいくために必要なことを、「サイレントシフト」というテーマも踏まえてお伝えしたいと思います。

リーダーは「内側」と「外側」を マネジメントする

ピーター・ドラッカーは、「リーダーシップは結果により定義される」と言いました。結果とは、外側の世界のことです。同時に彼は、「まず自分をマネジメントできなければ、他者をマネジメントすることはできない」とも述べました。

効果的なリーダーは、内側と外側、2つの世界をマネジメントするのです(図1)。

仕事において後悔した出来事がありますか。うまくいかなかったことや、結果が出なかったことです。その当時の気持ちを思い返してみると、身体の重さや、心臓やお腹のあたりがぎゅっとする感覚が思い出されるのではないでしょうか。

内側が緊張感や焦りに支配されることで、正しい思考や行動ができなくなる。その結果の代償が「後悔した

結果」ではないでしょうか。内側の世界と外側の世界はつながっているのです。

しかし、内側のマネジメントの仕方は誰も教えてくれません。社会では「できて当たり前」とみなされ、その上で「外の世界で効果を発揮して」と期待されます。

さらに問題を深刻にするのは、私たちはほとんどの場合、自分の内側で何が起きているかすら分かっていないことです。

自分が今、何を感じているか、何をしているか、何を考えているかを自覚していない「マインドレスネス」な状態の人がほとんどです。これにより、生まれる選択肢が狭まり、行動や結果に影響を及ぼします。

注意すべきは、個人レベルで起きているこのマインドレスネスが、組織レベルにも波及するということです。リーダーがマインドレスでいることで、理由もわからないまま、「本当は求めている結果」が組織的に生み出されてしまいます。

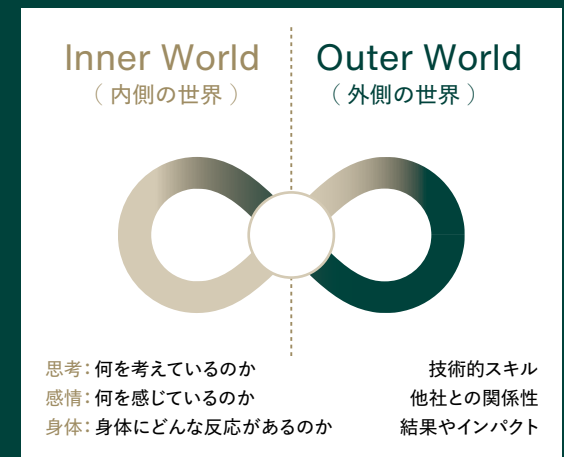


図1:効果的なリーダーは2つの世界をマネジメントする



カンファレンスでトークするジェレミー・ハンター氏

頑張っ、頑張っ、頑張っ、それでも報われない。そんな状況を打開するためには、自分の内側で何が起きているのか、自分のエネルギーが何に使われているのかに自覚的であることが大切です。

戦いのレッドゾーンと、 諦めのブラックゾーン

私の講座では、自分の内側で何が起きているのかを、生物学の観点で紐解いています。注目すべきは「神経システム」です。人間の神経システムは、基本的に3つのモードで機能しています(図2/次ページ)。

1つ目は「レッドゾーン」(過覚醒)。山を駆け上がる時のように、エネルギーが溢れる状態です。しかし、そのエネルギーは一時的なもの。短期的な生存、短期的な成果にばかりフォーカスしてしまうどころか、知性が下がり気味になるとも言われています。

またレッドゾーンにいと、基本的には、他者は「敵」、コミュニケーションは「戦い」となります。急いでいるときに、電車の改札で前の人がかたついていたら、イライラしますよね。相手は良い人かもしれないのに、その一瞬であなたにとっての敵となる。レッドゾーンに切り替わった瞬間です。

これまで多くのエグゼクティブを支援してきましたが、レッ

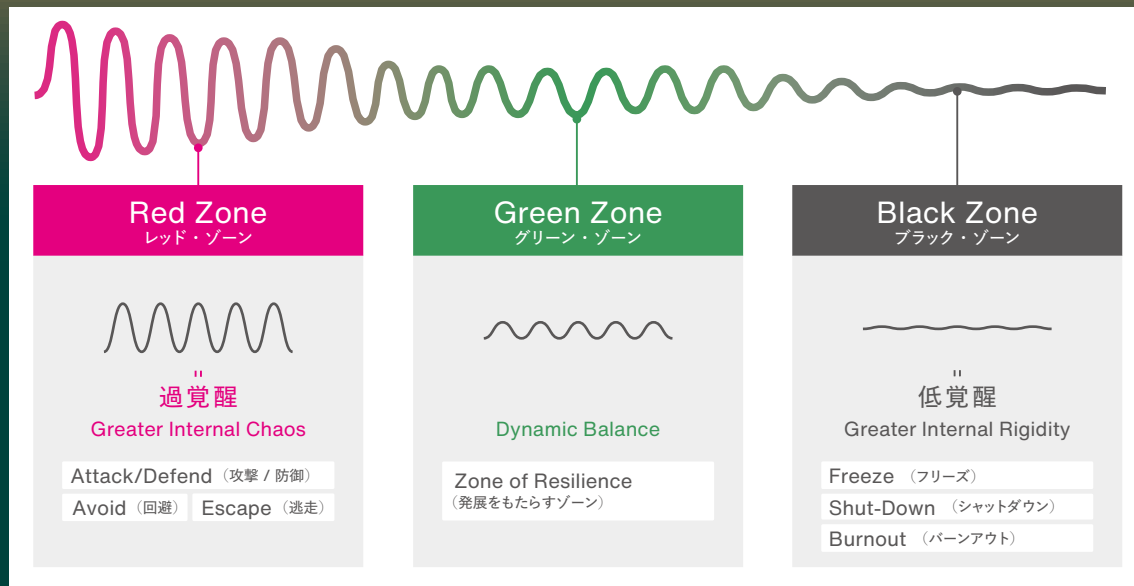


図2: Resilience Zone

Source: Trauma Resource Institute

ドゾーンにいる彼らは、基本的には「戦うか逃げるか」の2つしか選択肢がないと思込んでいます。

本来、相手を敵と見立てず、「味方としてつながる」という選択肢があるにも関わらず、それに気づけません。なかには、「味方であるはずのチームとさえ戦っていた」とおっしゃる方もいました。

NPO 経営者の印象的な体験談があります。彼は、弁護士の経歴を持ち、会話を「勝つべきもの」と考えていました。そのため、チームメンバーから上がってきたアイデアを否定し、議論に勝利することにこだわっていました。「それによって、より良いアイデアが生まれる」と信じていたそうですが、結果はどうでしょう。組織の人間関係は崩壊してしまいました。

レッドゾーンにいますと、他者とつながり、創造的なアイデアを実現することとは遠ざかるということがよくわかる体験談です。

続いて、2つ目のモードは、「ブラックゾーン」です。レッドゾーンはエネルギーがあり余る状態ですが、ブラックゾーンはエネルギーがない状態。ベッドから起きられない、鬱、諦め、孤立感。他の人と一緒にいる力が

なくなり、人から離れたくなります。

職場においては、「会社にはいるけど、魂はどこかに行っている」「何のために仕事をしているかわからない」などの心情として現れます。

ある会社のCEOは、「私は内心、この会社に希望はないと思っている」と発言されていました。経営者としてレッドゾーンで頑張り続けた先に、ブラックゾーンに落ちてしまったのです。

結局彼は、CEOを辞任し、会社からも去りました。しかし、それは良い判断だったと思います。なぜなら、リーダーがブラックゾーンにいるときに、周りのメンバーが別のゾーンにいるのは極めて難しいからです。

“静かな人的資本の機会損失”である「サイレントシフト」は、まさにメンバーがブラックゾーンに陥っている状態。これは、マインドレスなリーダーシップが生み出す、生物学的な結果と言えるでしょう。

リーダー自身がブラックゾーン・レッドゾーンに陥らないように、自分をマネジメントすることが解決の鍵になるのではないかと思います。

不可能な状況に選択肢を与える「グリーンゾーン」

レッドゾーン・ブラックゾーンとは違う、3つ目のモードが「グリーンゾーン」です。リーダー自身がこのゾーンを広げていくことで、バイタリティに溢れ、生き生きとし、サイレントシフトを防げる組織へと変わる可能性があります。

グリーンゾーンには様々な良い点があります。例えばコミュニケーションにおいては、レッドゾーンは反射的に反応して戦闘モードになってしまいがちですが、グリーンゾーンは合意せずとも耳を傾ける「傾聴」が可能になります。また、戦いではなく安全性が感じられるなかでクリエイティビティやつながりが生まれ、持続可能なエネルギーが生み出されます。

要するに、「グリーンゾーンを育む」という視点で人生を考えることが、リーダー自身にとっても所属する組織や会社にとっても重要ということです。

では、どのように育てれば良いのでしょうか。大切なのは、冒頭でも述べたように、自分の内側で起きていることに自覚的になることです。難しく聞こえるかもしれませんが、入口として簡単な方法を試してみましょう。

まずは、身体に意識を戻していきます。座っているなら椅子に触れるもの裏側、電車で立っているなら吊り革を握る手の感覚に意識を向けてみてください。1〜2分やってみると、徐々に外界や他者への意識が薄れていきます。内側に目を向ける準備の完了です。

次に、人生のなかで「自分を助けてくれた人」を思い浮かべてみます。その人が微笑みかけてくれている姿をイメージしてみる。その際に、身体はどうなっている

のか、身体の中のどの部位でその人を感じているのかに意識を向けます。どうでしょう、徐々に肩の力が抜けたり、息が深くなったりしてきませんか。

簡易的ではありますが、これがグリーンゾーンの体感です。レッドゾーンのような緊張感や、ブラックゾーンのような絶望感・無気力感とは違った感覚だと思います。

その状態で、冒頭で扱った「後悔した出来事」を思い浮かべてみてください。そして、「助けてくれた人」たちと一緒に、その出来事を優しく抱き抱えるイメージをしてみてください。

人によって違いがあるかと思いますが、冒頭で思い返したときは、異なる感覚を得られたのではないのでしょうか。もしそうなら、それはあなたがグリーンゾーンに入ったことで、レッドゾーンやブラックゾーンで感じていた行き詰まりを解くことができたのです。

身体に意識を向け、バイタリティが溢れるイメージを思い浮かべることで、目の前の出来事の見え方や向ける視点が変わっていく。それにより、不可能と思われる



“選り選ばれる時代”に個人は「選択的リスクリング」を、 企業は「経営と人材戦略の連動」を。 経済産業省が考える人的資本経営の未来

働く人がキャリアから静かに身を引く“サイレントシフト”。

これまで調査データや専門家の視点から、個人と企業の向き合い方を探ってきました。では、こうした現場の課題を「国」という単位で捉え直したとき、何が見えてくるのでしょうか。組織変革を阻む構造的な要因はどこにあり、私たちは今、どのような過渡期に立っているのか。レポートの締めくくりとして、人的資本経営の旗振り役である経済産業省にインタビューを敢行。

政策の現状や、個人と企業が「選り選ばれる関係」へと転換していく

日本社会の展望について詳しくお話を伺いました。



高木 悠二
経済産業省

人的投資とOFF-JTの不足。 人的資本経営推進の背景

——まずは、人的資本経営の取り組みが始まった背景から教えていただけますか？

2020年に公表された「人材版伊藤レポート」により、日本における人的資本経営の取り組みが本格化しました。同レポートでは、日本企業の研究開発やイノベー

ション、そして人材への投資が諸外国と比較して不足していることが浮き彫りとなりました。

また、一時的に業務を離れて専門性を磨く「OFF-JT（職場外訓練）」の少なさも課題として指摘されています。これまでの日本企業はOJT中心の教育に偏っていたため、体系的なスキルの習得や、学位取得といった外部機関での学習機会が限定的でした。

る状況でも、新たな選択肢や前に進むエネルギーを生み出すことができる。

これが、内側をマネジメントし、外側の結果を変えていくひとつの実践方法です。

リーダー自身が グリーンゾーンに立っているか

練習次第で、グリーンゾーンは広げていくことができます。どんな大変な出来事やひどい状況に直面しても、グリーンゾーンにいれば、戦うか逃げるか以外の新たなアイデアや創造的な選択肢を生み出しやすくなります。

グリーンゾーンは、その場に活力をもたらします。まずは、ただその場に存在すること——そして、それが周りの人にどのような影響を与えるかを観察することから始まります。私たちが支援したある女性リーダーは「私が落ち着くことでチームのみんなも落ち着いた。そして全員の知性が上がった」とおっしゃっていました。リーダーがグリーンゾーンにすることで、周りの人もグリーンゾーンにいやしくなるのです。

先ほどご紹介したNPO経営者を覚えていますか？彼は、自分があらゆる会話を「戦い」として捉え、本質的に闘争へと変えてしまっていたことに気づきました。そのパターンと、それが人間関係をいかに壊してきたかを自覚したとき、彼は代わりに相手をグリーンゾーンへと導く会話を実践し始めました。判断を下すのではなく、問いを立てることを学んだのです。「もう少し聞かせてもらえますか？」「それはどういう意味ですか？」こうした探求的な姿勢は、彼自身にとっても、会話の相手にとっても、以前よりずっと心地よいものでした。そ

の結果、もともとNPOに望んでいたコラボレーションが生まれるようになりました。やがて、壊れていた人間関係は修復され、組織は再び活気を取り戻していったのです。

だから、ドラッカースクールの講座では、生物学について教えるところから始めます。数値や戦略からではありません。ミッションや戦略、数字は大切ですが、それを遂行する人と組織がグリーンゾーンにいないと望む結果には近づきません。身体の内側で起きていることに気づき、適切にマネジメントしていくこと。それによって、外側の結果を変えていく手法を学ぶのです。

あなたはリーダーとして、グリーンゾーンに立っていますか？サイレントシフトを解決したいと願う皆さんにこそ、まずはこの問いに向き合ってみただければと思います。それがあなた自身の「フレッシュスタート」につながりますように！

Jeremy Hunter ジェレミー・ハンター

Peter F. Drucker School of Management 教授
Transform 合同会社 Co-founder & Partner
「まず自分をマネジメントできなければ他者をマネジメントすることはできない」というドラッカーの哲学のもと、セルフマネジメントやトランジションの理論実践を軸に、グローバル企業、芸術・非営利団体、社会起業家など、様々なエグゼクティブや組織にリーダーシッププログラムや基調講演を提供している。

終身雇用を前提としない諸外国では、人材を「流動的な資産」と捉え、戦略的な投資対象とみなすことが競争力の源泉である、との認識が定着しています。本レポートの公表を機に、日本企業においても改めて人材を競争力の源泉と再定義し、適切な投資を行うべきであるという議論が加速しました。

経済産業省による人的資本経営普及の取り組みと課題感

——人的資本経営を普及させるために、経済産業省はどのような活動をしていますか？

人材版伊藤レポートは、経営戦略と連動する人材戦略を策定・実行するための「3つの視点(3P)」と「5つの共通要素(5F)」を提示しました。経済産業省は、これを普及させるため主に2つの取り組みを行ってきました。

1つは「人的資本経営コンソーシアム」です。現在600社を超える企業が参画し、先進的な人的資本経営の取り組みを行う企業が、まだ進んでいない企業に対してナレッジを共有する分科会を開催しています。

今年度は地方での開催も予定しており、普及啓蒙を行っています。

もう1つは「人的資本可視化指針」です。これは、有価証券報告書において、人的投資の具体的な取り組みや目標値、進捗を開示する際のガイドラインとなっています。目標値は、女性活躍推進法などで定められた項目を除き、企業が自由に設定できます。これにより、人的投資の取り組みの開示が、大企業を中心に広がっていきました。

——普及が進むなかで、見えてきた課題はありますか？

上場企業のトップ層に関しては、先進的な取り組みがなされるようになってきました。しかし、ボリュームゾーンである中間層の企業においては、必要性の認知が進んだ程度。開示されているもののなかには、「経営戦略」と「人材戦略」の連動が不十分なものも多くあります。

その2つが連動している状態とは、たとえば「AI自動運転の実用化」を戦略に掲げる企業が、「AI領域の高度専門人材の確保」をするために、「競争力のある報酬水準の設定」「グローバルの採用活動」をアクションに設定し、KPIに落とし込んでいる状態。測定可能な指標が一本の線につながっていることが大切です。

ここの連動性を高めるため、金融庁の内閣府令による「開示の義務化」を踏まえ、開示内容のガイドラインとなる「人的資本可視化指針」を改訂しました。また、人的投資の開示義務のない中小企業に対しても、人手不足解消を目的としたガイドラインをアップグレードし、実践が推奨される施策や、政府による支援メニューを提示できればと考えています。

依然顕著なL字カーブ。数字で見る女性の課題

——人的資本経営のなかでも、特に女性活躍や女性のキャリアの課題については、どのように捉えていますか？

女性活躍では、日本政府が「2030年までに社会のあらゆる分野の指導的地位に女性が占める割合を30%にする」という目標を掲げています。しかし、企業で言えば役員にあたりますが、これを達成できている企業は多くはありません。先進的に取り組んでいる東証プライム上場企業でも平均は20%に達していません。

また、厚生労働省による令和6年度の調査からは、役職が上がるにつれて女性比率が下がっていくことが明確に見て取れます。係長クラスで16.6%、課長クラスで9.7%、部長クラスになると3.9%にまで低下していく。女性のキャリアのパイプラインで、機会損失が生じているのは明らかだと思います。

——機会損失を避けるためには、何が必要だと考えていますか？

パイプラインにおいて、離脱が生じやすいポイントを丁寧にケアすることが不可欠です。たとえば、育休後にスムーズに復職できる制度の整備や、ライフイベントが重なりやすい30代を迎える前に管理職経験を積ませる「キャリアの早回し」などが挙げられます。

更年期症状への対応も無視できません。更年期に伴う不調が昇進への意欲を削いでしまうことは、組織にとって大きな損失。フェムテックの活用や適切な医療ケアによって症状を緩和し、働き控えや「プレゼンティーズム(出勤しているものの、心身の不調によりパフォーマンス



が上がらない状態)」を防ぐ。これは、個人と組織の双方が取り組むべき課題だと考えています。

——その他、女性が直面している課題はありますか？

目標値には届いていないものの、指導的地位に占める女性比率は緩やかに上昇しています。一方で深刻なのは、キャリアの途中段階における雇用形態の変化です。

女性の正社員比率は29歳ごろを境に急落しており、いわゆる「L字カーブ」は依然として顕著な傾向として現れています。非正規雇用の割合は、男性に比べて女性の方がはるかに高く、この構造的課題の解決は急がれます。

加えて、職種における男女の偏りも大きな課題です。現状、相対的に賃金水準が低く、定型業務を主とする職種に女性が集中する傾向があります。

これには、雇用形態の問題に加えて、学生時代の専攻段階からIT・テクノロジー分野を選択する女性が少ないことや、出産・育児などのライフイベントを機に、負担を抑えた職種への転換を余儀なくされるといった様々な構造的な背景が影響しています。

こうした状況が危惧される理由は、AI等への代替が最も進むのが、定型業務の多い領域だといわれているか



らです。このままでは女性の雇用リスクが高まりかねません。だからこそ、理系女性の育成支援や専門学校の活性化などを通じて、誰もが時代に即した専門性を獲得できるような環境整備が必要だと考えています。

更年期世代女性のリスクリングは「選択と集中」

——課題と解決策は明確だと思いますが、どうしても抜本的に社会が変わっていくようなイメージが持てません。変化のスピードについてはどう考えていますか？

現在の上の変化が進展するスピードは、決して遅くはありません。人的資本経営を実践し、適切な人材施策を講じ、継続する企業の20年後は、相当に明るいものになると確信しています。

実際に、子育て世代の離脱を防ぐ体制整備や「キャリアの早回し」は、余裕のある企業であれば十分実現可能です。事実、経済産業省でも入社5年目程度の若手層の推移は順調。この層が成長し、組織の中核を担うころには、構造的な課題の多くが解決に向かうという手応えもあります。

人材施策は、成果が見えるまで時間を要するものです。しかし、変化の兆しそのものは、悲観するような状況ではありません。

——若手世代の未来は、今よりも良くなっているはずだと。では、現在の更年期世代の方々はどう向き合っていけばよいでしょうか。

決して遅すぎるということはありません。働き方が多様化した現在、起業やフリーランスという選択肢も身

近になりました。専門性を磨いてきた方々が、その手腕を発揮できる場は確実に広がっています。

組織で働く方にとっても、リスクリングへの挑戦は非常に価値があります。人生100年時代において、定年までの期間を考えれば、今後20年から30年はキャリアの「現役」として活躍し続けることが求められるからです。特に深刻な人材不足に直面している中小企業などでは、意欲と実戦的なスキルを兼ね備えた人材は、即戦力として高く評価されるでしょう。

これは正社員の方に限った話ではなく、非正規雇用の方も同様です。非正規雇用から正社員へ登用されるケースもあります。企業側にとっても、雇用形態にかかわらずリスクリングの機会を提供することは合理的な判断といえます。

——リスクリングは重要ですが、新しいことを学ぶ難しさに一歩踏み出せない人もいます。

新たなスキルの習得は、必ずしも何年もかかるような高いハードルではありません。内容によっては、30時間程度の座学や1ヶ月ほどの実地研修で、現場の基礎を十分に身につけることが可能です。

世の中には、高い需要がある一方で「集中して取り組めば短期間で習得できるスキル」も多く存在します。たとえば、ケアの知識や、生活インフラを支える電気工事の技術などもそのひとつです。

限られた時間の中で、需要の高い領域を戦略的に選んで学んでいく。こうした「選択と集中」の視点を個人と企業が共有することで、より柔軟で持続可能なキャリア形成が可能になるはずです。

人的資本経営は「企業継続の前提」であり「新たな好機」

——個人と組織とともに変わっていかねばならないですね。日本企業の変化が遅れた構造的な要因はなんだと思いますか？

日本企業の変化を阻まれてきた最大の要因は、良くも悪くも「人材が流動しなかったこと」にあります。新卒一括採用と年功序列は、社員に安心感を与えました。その結果、短期的な評価に縛られないイノベティブな思考や、数十年にわたる長期的な幹部育成が可能になっていたのは事実です。

一方で、その安定が社員のスキルアップ意欲を削いできた側面も否定できません。また、経営層から「人材を惹きつけ、投資し続けなければならない」という危機感を奪う要因にもなりました。

しかし、米国のような極端に流動的な人事のやり方が正解とは限りません。目指すべきはハイブリッドなあり方だと思います。管理職以上になっていく層は、長期のローテーションを経て大局観を持つジェネラリストへ育てる。それ以外の層は、早期から専門性を磨き、役職に縛られずその道を極める。

こうした複線的なキャリアを構築し、足りないスキルや要員に関しては、外部から柔軟に補完していくことが、これからの企業には求められると思います。

企業と個人が「選び選ばれる関係」へと変化していく。これは、人的資本への投資を通じて組織を変革できる企業にとって、大きなチャンスとなります。

——最後に、人的資本経営に取り組もうとしている経営者に向けて、伝えたいことはありますか。

労働人口が減少していくなかで、人は極めて重要な「希少材」となります。これからの時代、人材を確保し、その活躍を支えられるかどうかは、企業の「企業継続の前提（ゴーイング・コンサーン）」に直結する課題です。

企業とはどこまでいっても人の集合体であり、人が集まらなければ、どれだけキャッシュがあっても事業を存続できません。10年後、20年後に事業を維持するために、どのような職を持ち、どのような人の集団を維持すべきなのか。それを改めて問い直すことが必要だと思います。

決して、人的資本経営の先進的な取り組みをすべて導入する必要はありません。まずは「今いる社員が、10年後も気持ちよく活躍し続けられる環境になっているだろうか」と自社を見つめ直してみてください。

給料の適正な引き上げや、働きやすさの改善など、できることは身近なところにあります。官民が提示する好事例や施策ツールも参考にしながら、自社に最適なかたちを一歩ずつ試していく。その問い直しと実践の積み重ねが、将来の企業のあり方を決めていくと思います。

高木 悠一 たかぎ ゆういち

経済産業省経済産業政策局 産業構造課 経済社会政策室長。2006年経済産業省入省。内閣官房、資源エネルギー庁、大臣官房を経て、2024年7月に経済産業政策局産業人材課未来人材戦略室長、本年9月から現職に就任。経済産業省経済社会政策室にて、日本企業における女性活躍・ダイバーシティ経営の推進を担当し、女性をはじめとした多様な人材がいきいきと活躍できるような社会の実現に向けて取り組む。

CONCLUSION

おわりに

私たちは2022年から、ミドル世代の働く女性のヘルスケアをテーマに対話を重ねてきました。

そこで聞いた「いまさら私が何か言っても……」という言葉。それは、**自分の言葉には意味がないと、声にする前から諦めてしまった、キャリアへの悲哀の現れ**でした。

当初、私たちはこの問題を「更年期障害による離職を防ぐための支援」と位置づけていました。しかし、向き合えば向き合うほど、根本的な原因は個人の健康管理（セルフケア）の前にある、**社会環境や働き方の歪みにある**ことが分かってきました。

家事や育児、介護といったケアの役割と、仕事での成果。その板挟みの中で、声を上げることすら難しくなっている社会構造が、女性たちの可能性を阻んでいます。

いま、人口が減少し、AIが進展する中、産業構造や人が担う仕事も変わり始めています。それによって、リーダーシップの在り方や意思決定プロセスも変化していきます。

もはやどこにも「唯一の正解」となるロールモデルはありません。必要なのは、**既成のモデルを追うのではなく、共に考える仲間を持ち、対話を続ける腹積もりを持つこと**だと考えています。

働く人を機械のように「生産性」だけで測る時代は終わり、一人ひとりを「人的資本」として、その「すこやかさ」から対話を始める時代が来ています。

一見遠回りに見える、**心身のすこやかさへの着目こそが、組織の持続可能性を支える本質的な課題を解決する第一歩になると、**私たちは信じています。

「サイレント・シフト」という言葉の意味は、これからも変化し続けるのだと思います。それは、「静かに去る」状態から、**「自らの意志で、環境を共に変えていく」という前向きなシフトへの願い**でもあります。

このレポートは、私たちの現在地です。社会のOSを書き換える道は、まだ始まったばかりです。

トンネルを抜けるのか、引き返すのか。その過渡期にいる私たちと共に悩み、**対話を深めてくれる「仲間」になっていただけたら嬉しいです。**

一人ひとりの「静かな声」を、 組織・社会を変える「大きなうねり」へ。

「サイレント・シフト」で向き合う課題は、1つの企業や組織だけで解決できるものではありません。更年期による心身の不調、キャリアの停滞感、そして静かに削られていくモチベーションといった、組織からは決して見えない「個人の苦悩」は、個人の問題ではなく多くの組織に共通する組織構造や社会構造に起因するものが多いからです。これらを個人の「諦め」で終わらせず、社会の「新たな可能性」へと変えていくためには、所属や立場を超えた対話と共創が必要だと私たちは考えています。そのため、私たちは、この問いを共に深め、実践していく仲間を募集しています。

募集の対象

- 関係性の編みなおしによって組織変革を進めたい企業・団体・自治体
- 組織を新しい立脚点から変えようとしている個人
- 更年期や女性の健康課題に関心のある個人・企業・団体・自治体
- 健やかさを組織文化に浸透させたい企業・団体・自治体
- DEIや女性活躍を次の段階に進めたい企業・団体・自治体
- 働くことに息苦しさを感じている個人
- 興味を持ち変化の後押しを一緒に進めてくれるメディア
- 健やかさを地域づくり(社会構造の変革)に活かしたい自治体

など

サイレント・シフトでやらないこと

- 唯一の正解や完成形の提示
- 個人を変えるための介入
- 語りの消費や成功事例の量産
- 自社の短期成果やPRを主目的とした利用

Silent SHIFT

意見交換・参画のご希望はこちら



下記のフォームより、現在抱えられている課題感や、本レポートへのご感想、意見交換のご希望をお寄せください。事務局より折り返しご連絡させていただきます。

※まずは詳しい話を聞いてみたい「事例を共有したい」といったライトなご相談も歓迎です。

Silent SHIFT

見落としてきた人的資本の機会損失
DEI・ヘルスケアから紐解く人材流出

執筆

佐藤史紹、大槻朋子、小林味愛

分析協力

慶應義塾大学法学部政治学科・築山宏樹研究会

登壇協力

角野 然生
篠田真貴子
ジェレミー・ハンター
富山 和彦
古屋 星斗

インタビュー協力

高木 悠一
松村圭一郎

デザイン・図版

Kehai Studio

イラスト

川崎あっこ

写真

川島彩水

プロジェクトメンバー

阿部 成美
岩井 文
大槻 朋子
片山 璃沙子
小林 味愛
塩貝 有里
須藤 桃子
中村寛子
真鍋 麻美

発行日 2026年4月20日

発行元 Silent SHIFT 実行委員会

(協力: パラマウントベッド株式会社 / 株式会社陽と人)

