



令和2年6月 9日(火)

## デイリーニュース タイムリーさんぽう(水嶋編)

(タイムリーリカレントと一緒に学びましょう) 明日はお休みします。

- ★ 生涯スポーツにも目を ★ アメフト元部長 日大学長に
- ★ 大学入試対応策・『月内』首相 注目！！★ 『採用続くと聞いたのに』
- ★ 場面に応じた振る舞いを 相談室 ★ 頑張ったこと正直に話す ES
- ★ 講師雇用化へ大筋合意 ★ 内部通報、窓口義務付け。
- ★ 『手洗い運動』から学ぶこと 一目均衡表 ★ 日本株 持たざるリスク
- ★ 証券トレーダー 巨大フロア去る ★ 在宅の装い サブスク革命
- ★ AIG, 希望の勤務地選択。転勤なし ★ 個人の意思表示重要
- ★ 財政再建にもコロナの教訓 日経大機小機 ★ 社説
- ★ 息子が再就職できず悲しい 人生案内 ★ 医療ルネサンス
- ★ きょうのことば『英ロイズ保険組合』★ 交遊抄 ★ 日経春秋
- ★ 編集手帳 ★ 気流

『タイムリーファン高校 コロナ対策強化！！』

『注目！！タイムリーファンの皆様へ』

“さんぽう進学ネットサブチャンネル 天空でキャンプ - YouTube”クリック  
探求授業の一環、さんぽう『水嶋劇場』SDGS動画 配信中  
(ユーチューブ) ぜひご覧ください！！

★《オープンキャンパスに行こう！！》

栃木県・茨城県・群馬県の大学、専門学校全35校のOC情報を紹介！

タイムリーファン高等学校の先生方ぜひ生徒様へ。

★《iASC プロの授業を体験》『特別授業体験会』開催！！

しつけ教室オーナーによる授業・ペットサロン、カリスマトリマーによる授業開催。

ぜひ参加！いばらき動物専門学校 ♪あなたをサポートします！（別紙参照）

《こまったときの・さんぽう水嶋！24時間いつでもなんでもご相談下さい》

(株)さんぽう 教育事業本部 本部長水嶋晃利

TEL:03-3378-7112携帯:080-2202-1391t-mizushima@sanpou-s.net



# 6/12 一目均衡

シニアライター 山下 真一

景気の先行きが不透明なか、企業は社会的課題に取り組みながら、果たして高い収益を上げられるだろうか。新型コロナウイルスの影響に頭を悩ます経営者がシレンマに陥っている。

わち社会的課題への取り組みを強く問われる時代になった。

ESG専門家が目にする有名な先駆例がある。インドで10年以上前、「手洗いキャンペーン」を展開した英園日用品大手ユニリーバだ。当時の

## 「手洗い運動」から学ぶこと

状況は新型コロナウイルスの今と似て示唆に富んでいる。

通常のフィランソロピー（社会貢献活動）とは違う。このモデルが注目されるのは、大きな社会貢献をしながら収益拡大も目指すため、景気低迷期にも取り組みやすいからだ。

海外サプライチェーンを含め従業員の感染防止を進めないと人材が確保しにくい、小売りや飲食事業は人の接触を減らした営業を迫られる…。優良企業を測る物差しでもあるESG（環境、社会、企業統治）の中で「S」すな

着手したのが手洗いキャンペーンだった。各地の学校を回って病原菌について啓蒙し、水洗いだけでなくせっけんも使うとより清潔だと説いたという。結果、インドでせっけんの利用が増え、衛生面も改善した。「S」に取り組みながら収益を上げる一つのモデルになった。

コロナ禍で苦境に陥った企業などを融資で支援する目的でこのところソーシャルボンド（社会貢献債）の発行が相次いでいる。その規模は1、3月に記録的な水準になった。これまでのところ発行主体は国際金融公社や北欧投資銀行、アフリカ開発銀行など公的機関が中心だ。

民間企業も工夫次第で、ソーシャルボンドを発行し、最終的に収益に結びつけるスキームづくりは可能だろう。例えば医療機器メーカーやホテル運営会社が、新型コロナウイルスの軽症患者を緊急時に優先的に引き受ける宿泊施設の建設はできないだろうか。資金使途が明確で透明性も高ければ投資家の理解を得やすい。

社会的課題への取り組みと収益を両立する挑戦は、経営や投資にやがてニューノーマル（新常态）が訪れることを予感させる。企業は大きな枠組みで「S」に取り組む覚悟を決め、実践的な知恵を競い合い、投資家は知恵の優劣で企業を評価する。コロナ禍を経て新しい「知恵資本主義」が始まろうとしている。

# 在宅の装い サブスク革命

## 着こなし術もお届け

若者を中心に大量生産・大量消費から離れた価値観を持つ傾向が強まり、シェアリングエコノミー(シェアエコ)は日本でも急成長する。新型コロナウイルスの感染拡大という大きな壁が立ちほだかるなか、衣料品レンタルでは創業6年のスタートアップが在宅勤務に戸惑う女性たちの「巣もりコーデ」に革命を起している。

「リモート会議では何した部屋も試したが、着ればいいの?」。外出自粛要請を受け、人生初めての在宅勤務を4月中旬に始めた都内在住の40代女性は、予想もなかった悩みを抱えていた。いつもの紺色のジャケットとベージュのパンツは、自宅で着るには雰囲気がいまいち。ゆったりと



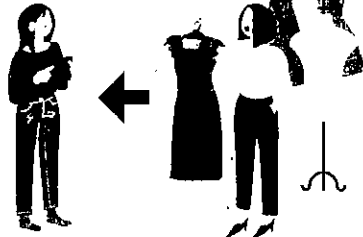
① リモート会議では何した部屋も試したが、着ればいいの?。外出自粛要請を受け、人生初めての在宅勤務を4月中旬に始めた都内在住の40代女性は、予想もなかった悩みを抱えていた。いつもの紺色のジャケットとベージュのパンツは、自宅で着るには雰囲気がいまいち。ゆったりと



エアークローゼットの天沼聡社長は在宅勤務の女性が求めるサービスを追い求めた



エアークローゼット  
スタイリストが選んだ洋服を  
月額制でレンタル



顧客

スタイリスト

上半身に穿る衣服を指す「トップス」だけを3着集めたセットだった。在宅勤務する女性たちが求めているのは「カメラを通してしっかりした雰囲気を出出できる洋服」に違いない。社長天沼聡さん(40)の立ちノイエージュク(現エ

「エアークローゼット」は開始直後に1000を超える申し込みがあった。創業6年、ユーザー数は30万人(20年2月時点)を突破した。趣味の乗馬とスマートな立ち振る舞いから「白馬の王子みたいな人」(スタートアップ経営者)と業界の内外で親しまれる。人々が互いを信頼してモノをやりとりするシェアエコが登場したことに衝撃を受けた。「人々のライフスタイルにワクワクを提供したい」と考え、行き着いたのが洋服レンタルだった。洋服のレンタル事業で成長してきたが、天沼さんは「レンタルはあくまで手段」と言い切る。同社の従業員はスタートアップとしては多い約400人。そのうち約300人が、利用者にコーディネート提案する「スタイリスト」だ。レンタル事業にスタイリストとの対話を掛け合わせることで顧客をつなぎ留める。顧客の好みや着こなしのデータは「カルテ」として集め、よりよいスタイリングの提案につなげている。デザインや色味、丈の長さなど好みに合った服をスタイリストが選定し、顧客の反応を見て次回の提案に生かす。個人のセンスに委ねる部分が多いとされてきた「おしゃれ」を、顧客と提案のデータを蓄積することで分析する。

「レンタルに重きを置いた『TSUTAYA』というより、顧客のニーズを分析してサービスを改善する『ネットフリックス』だ。サブスクリプション(定額課金制)サービスに詳しい業界関係者はこう評する。家内と家電のレンタルにも参入する。エアークローゼットは衣料品専門だったが、4月末に優良大手の西川(東京・中央)や美容機器大手のヤママと業務提携し、洋服以外も取り扱う「エアークロモール」を始めた。サービスの機能が広がれば、エアークローゼットが蓄積するデータの幅も広がる。現在も大手セレクトショップなどと連携して顧客データを集めるが、家内や家電のメーカーとの協業はこれまで得られなかった新たな商材での情報獲得を後押しする。レンタルから得た顧客の情報が、さまざまな商品開発に生かされる未来は遠くないかもしれない。

「落ち込んでいる人たちのために、自宅にファッションショーを届けようというサービスにしたいですね」。こう爽やかに語る天沼さんは巧みな手綱さばきで、新型コロナウイルスという大きな壁も颯爽と乗り越え、より越えようとしている。

(この連載は堺駿平が担当します)

詳細は電子版に▼ストーリー「シェアエコ奮闘記」

# 転勤なしに

# 働き方 innovation

正社員って何だろう ⑤

## AIIG、希望の勤務地選択

長い会社員人生にはつきものどきどきしてきた転勤。ただ共働きや育児、介護と仕事との両立など、働き手を取り巻く状況は昔とは様変わりしている。様々な事情で転勤したくない従業員と、人材育成や組織運営で転勤を当たり前とみなしてきた企業との溝は深まるばかり。だが幅広い人材を活用しようと、一部の企業では転勤を前提としない仕組みづくりが始まっている。

「家族全員で暮らしたい、や大阪など全国を回りに分けて暮らしたいが9年ぶりにたエリアから、自分が望む勤務地を渡るようになった。AIIG担当課長で研修プログラムの開発や運営を担う石黒さんは声を弾ませる。

全国での勤務があり得る基幹人材として入社以来、仕事に打ち込んできたが、別の会社に勤める夫も含めて転勤が多く、長らく離ればなれの生活を余儀なくされてきた。ようやく今春から夫と小学生の長女と、大阪府の自宅で一緒に暮らすようになった。

実現できたのはAIIGが2019年4月に転勤制度を改めたからだ。管理職を含む基幹社員に対して会社都合による転勤の原則廃止に踏み切った。社員は東京



AIIGの石黒さんは会社都合の転勤撤廃で9年ぶりに家族と暮らせるように(コロナ禍でテレワークしている自宅)

## 組織運営 知恵でカバー

だ。そもそも、企業が転勤を求める理由は何か。独立行政法人の労働政策研究・研修機構が17年に発表した調査結果によると「社員の人材育成」が66.4%と最多だった。以下「社員の処遇・適材適所」「人事ローテーション」などが続く。

全国で100を超える企業拠点を展開し、基幹社員だけで4000人が働くAIIG。転勤に頼らずに人が育ち組織が回るのか、検証には約1年をかけた。モデルとして関西圏を対象に全国の従業員の見解を聞き取ったところ、関西から出たい、関西にゆりたい、行きたくないの差は小さく、会社都合の転勤をなくしてもほぼ人練りの見通しが立った。

つまり調整できない場合に備え、従業員に転勤への姿勢も問いた。若い社員層や育児などが一段落した中高年層を中心に全体の3割が自分は転勤可能と答えた。どうしても転勤が必要になれば、可能と答えた人に頼む。その場合も手当の割り増しなどで報いて、不公平感をなくす。

転勤の有無や希望勤務地を巡っては、従来一地域限定社員のような雇用形態を導入する企業は珍しくなかった。労働政策研究・研修機構によると、勤務地を限定した社員の導入時期は00年代の14.4%から、10年代は37%と増加基調にある。

AIIGがユニークなのは初期設定として、基幹人材の原則全口を対象に転勤をなくす制度にした点だ。転

勤したくない、転勤してもよい、どちらでも可も待遇や評価に差はない。地域限定などの垣根を基幹人材の間に設けてしまうと、どうしても階層化が生じ、働く意欲や能力開発への姿勢の面で、かえって弊害が大きくなるも考えたからだ。

人事体系として転勤を前提としておらず、キャリア形成やローテーションの一方で、転勤させる発想がなくなる。従業員と企業の足並みがそろおう。

制度を整えただけで、各エリアへの権限委譲や、需給に応じたエリア単位での採用活動などを組み合わせることで、転勤を縮小に向かわせる。転勤なしを打ち出してから、新卒採用への応募数も急増するなど、副次的な効果も出つつある。

企業の実情に応じて、手の打ちようはいくらでもある。漸進的なのがキリンビール。社員の申し出があれば転勤を5年間購する制度を13年に導入した。2年前には1度で5年でなくとも分割取得できるとし、利便性を高めており、足元では40人程度が利用する。

逆に、オフィスのある場所に従業員を転勤させるのではなく、オフィスを従業員が住むエリアに設ける「ソフトエリア大手のサイボウズのような例もある。ある社員が家庭の事情で転居することになった福岡を皮切りに、19年には広島にも拠点を開いた。

これまでは一部企業、業種に限った話と受け取る向きもあったが、だがコロナ・ショックで多くの企業はテレワーク導入にカンを切るなど、大きな変化が生じている。働き方に制約のある人材は今後も増え続ける。企業が競争力を保つためには、転勤改革は避けて通れない。

# 基幹人材も

## 「転動なし」が原則のAIG損保の取り組み

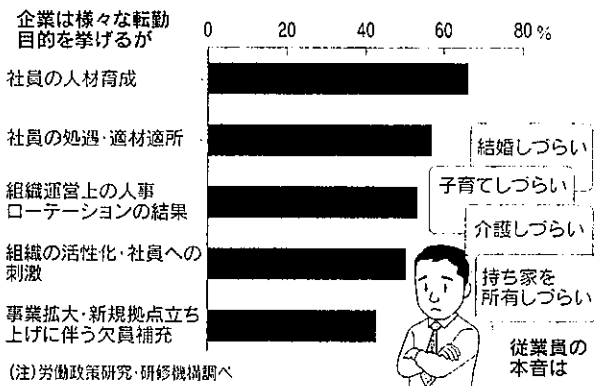
会社都合の一方的な転勤はさせないが、社員は自分の考えをあらかじめ表明しておく  
対象者は管理職を含む約4000人  
場合によっては転勤してもよい 希望エリアで働きたい  
自発的選択の結果 約3割 約7割  
待遇は同じ、昇進やキャリア形成など評価にも差は設けない

候補は東京や大阪など全国11エリア  
営業拠点は約130カ所



エリアの需要と供給に偏りが生じた場合、調整弁は基本的に転勤可の社員が担う。その際は手当の拡充などで報いる  
※各エリア単位の採用、権限受譲などで補充

## 企業の論理と従業員の本音には隔りがある



## COMEMOの論点

## 個人意思表示重要

### 転勤はなくなるのか

- 村上臣さん(リンクトイン・ジャパン代表)  
日本企業の雇用形態がメンバーシップ型から業務内容を細かく定めるジョブ型に変わっていくとともに、入社時には職種と勤務地が確定することになる。社命による急な転勤は過去のものになる日が近いのかもしれない
- 和泉紫さん(フリーライター)  
雇用形態が「ジョブ型」の企業が増えても転勤制度はなくなる。本人が望まない転勤は少なくなるだろうが、転勤がなくなると組織の発展が期待できないし、転勤することでしか得られないものがあるからた

正社員であれば避けられない転勤はこれからどうなるのか。投稿プラットフォーム「COMEMO」(<https://memo.nikkei.com>)で意見を募集したところ、転勤のあり方について多くの意見が寄せられた。  
村上臣さんは、社員の勤務地や従事する職務内容、労働時間などが限定されない日本

の雇用形態が変わるにつれ「転勤は過去のものになる」との見方だ。  
週4日正社員、週1日フリーランスとして働く齋藤聖美さんも「転勤は安定とトレードオフの関係にあるもので、多くの女性のキャリアを断絶させている」と指摘。終身雇用の終わりとともに転勤が過去のものになる日もそう遠くはないという。  
一方、和泉紫さんは、組織の発展などには転勤が必要だという。「異なる考えや背景を持った者同士の合体や摩擦がなければ新しいことを生み出すのは難しいが、それはオンラインでのコミュニケーションや短期の出張だけではなかなか実現できない」との意見だ。  
大分大学講師の藤野生さんは、転勤は人材育成や事業戦略などの合理性がありこれまで多くの企業に広まったと分析。そのうえで、今後は従業員が自分で転勤できる状態にあるか意思表示できる「転勤制度の個別化」を実現できるかどうかのポイントになると予想する。

# くらし家庭

## 久しぶりの編み物

### 希望が湧く

戦後、物が無い時代に育ち、自分で縫ったり編んだりして服や袋物を作ってきた。形がないところからできあがるのが楽しかった。だが、15年ほど前、夫と娘の帽子を編んだ日の翌朝、体調が悪くなり、めまいがして起きられなかった。以来、編み物はもう無理とあきらめていた。

ある日、新型コロナウイルスの

今度は大きなものに挑戦しよう

影響で自宅待機だった同居の娘が、毛糸でペットボトル入れを編むと言った。息子や娘が子どもだった40年以上前にセーターを編んだ時に、残った古い毛糸がまだあったので、その一部で私も編んでみることにした。あれ、大丈夫かなと思っ

と、昔に編みかけたままの自分のセーターをほどこいて湯通し

し、カーティガンの手編みを始めた。思いがけず10日間で仕上げることができうれしかった。しばらくお休みして次は娘のセーターを編もうと思つようになり、希望が湧いてきた。またまた、使うことある。古い毛糸の残りを使い切るまで元気になりたい。

(東京都世田谷区・

大滝加津子 86)

80代女性。息子が再就職できず、悲しい気持ちになっています。

息子が新卒で入社した会社は、いわゆるブラック企業でした。将来を考えて悩んでいたところ、数年前にある会社に紹介してくれ

## 息子が再就職できず悲しい

る人がいて、勤め先を退職。再就職すべく面接に臨んだのですが、息子はあがって頭が真っ白になってしまったそうです。結果は不採用でした。

しばらくして、その会社が人を求めているという話を聞き、「も

う一度、受けさせてもらえないか」とお願いしましたが、断られました。息子は期待していたように、がっかりしていました。まるで人間失格と見なされてしまったかのように感じます。

その会社の社報には、以前社員として働いていた人が再雇用され、感謝の言葉を述べている記事が載っていました。その人は再雇用されたのに、息子が差別されたことを非常に切なく思います。どうしたらいいでしょうか。(東京・息子)

## 人生案内

出口 治明

(大学学長)

あなたは字もお上手で、文章もとてもしっかりしておられます。あなたが80代といふことは、息子さんは50代くらいでしょうか。いくつになっても子どものごとかが心配になるお気持ちは大いかわかります。

でも、息子さんは、もう立派な大人ですよ。あなたのお気持ちもわかるけれど、息子さんを信頼して、再就職のごとはある程度、息子さんに任せたいかがですか。

社報も読んでいるということですから、あなたとそ

もあるのかもしれませんが、息子さんが差別されたのかどうかはわかりませんが、採用は面接者と被面接者の相性もあります。一つの会社で不採用になったからといって、息子さんが人間失格などといふことはあり得ません。

息子さんの人生は息子さんに任せて、あなたは毎日楽しく過ごせるように、自分の人生を切り開くことが大切です。いくつになっても今日が一番若いのですから、自分の人生を生きようではありませんか。それが親孝行ならぬ子ども孝行にもなると思います。