

2014 年度第 1 回物学研究会レポート

「働き方のイノベーション」

南部靖之氏

(パソナグループ 代表取締役グループ代表)

2014 年 4 月 15 日

東京・大手町にある総合人材サービス会社パソナグループの本社では、自然との共生をテーマに、「働く人の健康」「農業」「環境（エコ）」を柱に据えた新しいオフィス「アーバンファーム」を展開し、都会でできる農業を提案されています。オフィス空間に花や緑を配することでストレスを軽減させ、癒しを与えるなど、社員一人ひとりの健康を考え、イキイキと働ける環境づくりを実践しています。

今回はその本社の会場をお借りして、事前に社内を見学させていただいてパソナ・スピリッツを体感した後、今、大きく変わりつつある働く環境や求められる人材について、代表の南部靖之さんにご講演いただきました。

以下、サマリーです。

「働き方のイノベーション」

南部靖之氏

(パソナグループ 代表取締役グループ代表)



01：南部靖之 氏

■ パソナグループ本部、アーバンファームの実践

関 今年度の物学研究会は、「MIND INNOVATION_DESIRE_」をテーマに活動していきます。その第1回目にふさわしい、パソナグループの代表、南部靖之さんを講師にお迎えしました。先ほど、花や緑であふれる本社のユニークなワークスペースをみなさんと一緒に見学させていただきました。今日は「働き方のイノベーション」というテーマで、南部さんにお話しいただきたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。



02：パソナグループ本部

オフィスの至るところに野菜が植えられており、収穫された野菜は社員食堂のメニューにのぼる。
ビルの外観もバラ、フジなど植栽が植えられている。

南部 南部です。よろしくお願ひいたします。このビルには以前、大和証券の本社が入っていました。築 50 年以上になる、天井が低くてとても古いビルです。2010 年に 10 年間の契約で借りたのですが、再開発のため、取り壊しが計画されているビルということだったので、天井や壁に穴を開けて広々したり、デッドスペースを活用して野菜や果物を育てようと考えました。自然と共生しながら、社員がイキイキと働ける環境をつくりたいと思ったのです。また、これからますます地球が温暖化していつて作物が採れなくなる可能性もあるので、こうした都心のビルの中などにアーバンファームをつくることができるという実験的な試みでもありました。

オフィスということで人の出入りがあるので温度調節ができないことから、最初のうちはトマトをひとつつくるのにも苦労しました。先ほどみなさんにもご覧いただいたように、今では天井にも、壁面にも、至るところにトマトもキュウリも、カボチャやレタス、ハーブなど、80 種類以上の野菜や果物の実がなっています。最近ではパッションフルーツやマンゴーも成功したのですが、ビルの中でもいろいろなものが栽培できることがわかりました。ここで働く社員は 1300 人ほどいますが、1 階の社員用カフェテリアで使用されている野菜類はここで育てたもので、100%自給しています。

最大の特徴は、屋外にあります。一般的に壁面緑化を行う場合、植物に水をやるための冠水装置を設置しなければならず、それによって壁材が傷んでしまうので防水装置も必要になります。そうした装置の設置や採光とは関係のない北側で行うことになるので、植物も白瓜のようなものしか育ちません。

このビルでは、通りに面した南側に 200 種類以上の花や植物が季節ごとに咲き誇ります。オフィスの一部にバルコニーをつくって、そこに庭のようなスペースをつくっているのです。さまざまな植物を栽培することができるのです。毎年、5 月初旬には 7 万本近くのバラの花で外壁が覆われ、華やかな香りに包まれます。

■大手町野村ビルの地下に“農業のショールーム”

パソナグループでは、2003 年から農業分野における雇用創出を目指して、新しい発想と知識を持った新規就農者や農業経営者の育成に取り組んでいます。農業分野では従事者の高齢化、後継者不足などが問題になっていました。一方、団塊の世代の定年退職者、そして、ニートやフリーターも問題になり始めました。そうした彼らの活躍の場として、農業には新しい雇用創出の可能性があると思ったのです。

最初に秋田県大潟村で農業のインターンプロジェクトをスタートさせました。まず 60 名ほど募集し、2 ヶ月間コースで体験してもらいました。けれども、秋田まで行くのは大変ですし、ニートやフリーターというのは東京にたくさんいます。そこでたまたま都心のビルの地階のスペースを借りることができたので、そこに水田をつくり、東京でも田植えや稲刈りの体験ができるようにしようと考えました。

その当時、2004 年から本社オフィスとして借りていたのは、ここからほど近いりそな銀行

(旧大和銀行)が入っていた大手町野村ビルでした。そこを借りる際に、もれなく地下2階のスペースも付いてきたのです。銀行の金庫室として利用されていたところで、ドアは重厚で壁も厚く、300坪の広さがありました。

そこで、2005年にビルの地下に就農支援施設「PASONA O2」をオープンしました。地階のスペースに水田をつくり、米づくりを始めたのですが、最初の1年間は失敗ばかりで、なかなか上手くつくれませんでした。さまざまな大学の教授が見に来られて、なぜ失敗したかという理由と、いくつかのことは行えば成功するという、1センチくらいの厚い論文をいただきました。照明装置やミストを噴射する機械を導入するなど、そこに書かれたことを行うには5000万円くらいかかると言われました。

一方、京都で農業に従事されている方が来られて、たった3つのことを行えば必ず成功するとおっしゃるのです。それは大きな扇風機を3つ置いて風を起こすこと、穴を開けたチューブを設置して稲の根元に酸素を送りこむこと、稲の間隔をもう10センチ程度開けることでした。私はまずお金のかからない、この方法をやってみることにしました。すると、見事に稲が実ったのです。大学の教授らのIT技術を駆使した方法よりも、百年、千年と受け継がれてきた農業の、アナログの人間の経験のほうが勝ったのです。その後は野菜や花の栽培も成功しました。

こうしたアーバンファームの取り組みが世界中のメディアに流れ、首脳陣や大統領、企業のトップの方など、各国からさまざまな方が見に来られました。NASAの方は、宇宙ステーションの中で野菜を育てて、生野菜が食べられるかもしれないと喜ばれたり、サウジアラビアの大使は何度も見に来られて、その後、砂漠に立つビルの中で野菜をつくったという記事を新聞で見ました。

■アートと農業に着目

大阪の淡路町には、世界初のTPP対応の都市型棚田ビルをつくろうと考えました。基準階の骨組みのところにある化粧板を外して、そこに棚田をつくるのです。屋上の一部に穴を開けて、雨が下に流れ落ちていく自然の冠水装置も考えました。しかし、地域の街づくり活動を行う委員会から景観を損なうということで、ストップがかかってしまいました。

そこで残念ながら棚田はあきらめて、2012年に“アート”をテーマにしたパソナグループビルを開設しました。特例子会社のパソナハートフルでは、「才能に障がいはない」というコンセプトのもと、アート(芸術活動)による障がい者の自立支援と新たな就業の場を提供することを目的に「アート村工房」を2006年から運営しています。絵を描くことを業務とするアーティスト社員を育成していて、現在14名が活躍しています。大阪のパソナグループビルでもアート村アーティストによる季節やテーマに合わせたさまざまな作品展を開催しています。

パソナグループビルの壁は真っ白に塗って、みなが自由に思い思いに絵を描けるようにしました。このビルも10年間、借りる契約を結んだのですが、10年目によくその絵が完

成するというわけです。2階の壁には富士山や太陽、像など、私が1カ月くらいかけて春夏秋冬の絵を描きました。今は龍が虹へと姿を変えていく絵を描いているところです。3階の壁には、バイオリンなどの楽器を貼り付けました。そこに絵を描いていくと、壁全体がオーケストラになるというわけです。

兵庫県淡路島には、2008年に開設した新規就農者の独立支援を行う「パソナチャレンジファーム」に続いて、2012年には、廃校になった小学校を改装して自然やアート、おいしい料理を堪能できる「のじまスコラ」<http://www.nojima-scuola.com/>をつくりました。私は神戸出身なのですが、阪神淡路大震災は野島地震とも言ったんですね。その野島の復興につながればという思いもありました。

ここには「農・食・学・芸」をキーワードにした、さまざまな施設があります。地元の食材を使ったイタリアンレストランやカフェ、ベーカリー、「パソナチャレンジファーム」や地元の周辺農家がつくった農産物、海産物、加工品などの特産品を販売したり、元々音楽室だった場所では、ミュージカルや演奏会など、いろいろなイベントを行っています。これまで島内外から約11万の人が訪れています。私も土日はいつもここに来ています。

そして、ここでは“半農半芸”という、新しい兼業スタイルで働く若者もいます。1日の内、3/4働く、「ギャップ社員」は、この島に暮らしながら、9時から2時まで「パソナチャレンジファーム」で働いて、午後からはアートや美術、音楽など、自分の好きなことをすることができます。毎年、たくさんの優秀な若者が集まり、倍率も年々上がっています。

■新しい働き方の模索と探求

私がパソナの前身となる「テンポラリーセンター」を設立したのは、今から40年ほど前の1976年です。当時の男子大学生の就職率は98%でした。98%ということは、100人のうち、2人だけ就職できなかったということになりますが、その2人のうちの1人が私でした。

当時の会社は終身雇用が当たり前だったのですが、私はそれに対してメスを入れたいと思っていました。自分の人事権を自分で持てずに、自分の意志を他人に預けるということに疑問を抱いていました。そこで、「自分の人生は自分で決めよう!」と奮い立ったのです。就職活動をせずに、大学を卒業する間近の2月16日に会社を設立しました。

ですから、私は会社に勤めた経験がありません。お得意様と一緒に会食をしたこともありません。ストレスフリーでいるには、自分がいやだと思う人と一緒に食事をしないこと、付き合わないことです。社員にはいつも「いやだったら、直ちに辞めていい」と言っています。もちろん、その後の支援はしてあげます。

私が昔からずっと疑問を抱き、提唱してきたことがようやく現実のものになってきたように思います。大企業に勤めることが安定ではなくなってきましたし、大学を卒業したからといって、必ずしも就職できるわけではありません。これからそれがもっと加速するのではないかと考えています。9時から5時半まで奴隷のように毎日、一生懸命働くのではなく、福

沢論吉の『学問のすすめ』にあるように、これからは「一身独立して一国独立する」ことが求められてくるのではないかと思っています。

■人事権を自分で持つ

私には、女・男・女と3人の子どもがいます。3人共、小中高、大学すべて米国の学校に通いました。息子は昨年、大学を卒業して日本に戻ってきて「しばらくはフリーターをしながら将来を考えたい」と言うので、「がんばれ」と応援の言葉をかけてあげました。その半年後、「フリーターを卒業する」と言うのです。フリーターだとクレジットカードを持ってないし、マンションも借りられないからということでした。そして、「正社員になりたい」と就職活動を始めましたが、なかなか就職試験に受かりません。

そこで、面接で「将来、何をしたいか?」と聞かれたときには、いつもどういうふうに答えているのかと尋ねると、「英語が話せるので、米国、インド、中国、日本を舞台にして、貿易会社を設立してがんばりたい。アントレプレナー（起業家）を目指したい」と。日本の会社はいまだに終身雇用が美德とされているのだから、これでは落ちてしまうわけだと思いました。そこで、「この会社に骨を埋めるつもりでがんばります」と言うようにアドバイスしたところ、2カ月後、息子から受かったとの喜びの報告がありました。けれども、一昨年前にその会社を辞めて、またフリーターになりました。その後、結婚したいということで、まずパソナグループに入って勉強し、その後アントレプレナーとして独立することを条件としました。

二人の娘は大学を卒業してから今もずっとフリーターで、甥っ子もフリーターですが、みな伸び伸びと、イキイキとしています。なぜかというと、人事権を自分で持っているからです。自分の意志で、自分の人生を決めているからです。私も自分の人事権を自分で持って、「自分の人生は自分で決めよう!」と決意して会社を設立して、今に至ります。その私のスピリットが子どもたちの中に受け継がれているように感じて嬉しく思います。

2年前に還暦を祝う小学校の同窓会がありました。子どもの頃は、勉強ができる人とできない人と半分に分かれますよね。それは大人になっても変わらないんですね。勉強ができた人はみな大企業に入って、60歳になった今、定年を迎えていました。大企業に勤めるというのは、大変なのだなあと思いました。みな髪の毛が真っ白で、疲れた顔をしていました。反対に勉強ができなかった人は大企業には入れませんでした。今も仕事をしている人もいて、イキイキと輝いて元気いっぱいです。定年を境にこんなにも変わるものかと驚きました。才能というのは、子どものときに発揮するか、大人になってから発揮するか、勉強で発揮するか、私のようにベンチャーで発揮するか、さまざまなのですね。神さまというのは、平等にみなに才能を与えるのだと思いました。

今日のテーマ「これからの働き方」ということですが、今、私が考えているのは人事権を自分で握って、70歳、80歳までずっと楽しくイキイキと働けるような仕組みづくりです。私の話はこの辺りにして、みなさんからご質問やご意見をいただければと思います。

Q&A

Q1: いつもいろいろな発想が湧いていらっしゃると思うのですが、今現在はどのようなことを考えられているか、お聞かせいただければと思います。

A: たくさんあります。ひとつは、2020年に東京でオリンピックが開催されると、物価や土地の値段が上がることが予想されるので、特に若者にとってますます暮らしにくくなるのではないかと心配しています。それに備えて彼らが生きられる場所を地方につくっておきたいと思い、秋田、山形、富山、愛媛、大分などで雇用の仕組みづくりを考えています。淡路島では、今後3年間で1万人くらいの雇用が生まれる仕組みをつくりたいと考えています。そこは若者だけではなく、70歳、80歳の人たちも楽しめるような桃源郷のような場所にしたと思っています。

アニメとマンガにも注目しています。農業改革、産業革命、IT革命、金融革命など、これまでさまざまな革命が起りましたが、私は次に起こるのは文化革命であり、これからは文化産業の時代になると考えています。

そして、未病です。医療の分野ではなく、病になる一歩手前で健康になるための健康寿命を長らえる方法など、ほかにもいろいろなことを考えています。

Q2: 社員に働いていただくためのイノベーションのコツのようなものが何かあれば教えてくださいませんか？

A: 働いていただくためというより、働く環境というのは、本来は生産性を第一に考えると思うのですが、「人は石垣、人は城、人は堀」と言われるように、私もやはり人の力が一番大切だと思います。ですから、植物と接したり、水田に泳いでいる鯉を見たり、壁に自由に絵を描いたりできるようにするなど、社員が日々楽しめて、癒しや元気を与えて、イキイキと働ける環境づくりとは何かということをいつも考えています。

Q3: 今の経営者に対して言うとしたら、何かございますか？

A: 私は創業者ですが、そもそも経営者と創業者というのは根本的に違うものです。経営者というのは、利益や株価を上げて会社を大きくしていくことを考えますが、創業者は淡路島に桃源郷をつくろうとか、街を歩きながら音楽を楽しめるものがあったら楽しいねといったことを考える人です。

経営者はお金を儲ける人で、創業者はお金を使う人。それが大きな違いです。創業者と経営者がぴったり合うと、会社として上手くいくと思います。ソニーの井深大さんと盛田昭夫さんなどは絶妙な組み合わせだったと思います。

Q4: 今、中規模行政の首長会議の手伝いをしています。これからの市長に求められることについて、ご意見をお聞かせいただければと思います。

A: これまで市長さんと仕事をさせていただいた経験がないので、わからないというのが正直な答えです。ただ先ほども言いましたように、私は今、地方の雇用の仕組みづくりや地域活性化について考えていて、これからの自分の人生を地方に向けてがんばっていきたいと思っているところなので、今後は接点が出てくるかもしれません。持ち帰って宿題にさせてください。

関：人材派遣の仕組みや企業内保育所など、パソナグループが働き方に一番影響を与えたのは女性だと思います。その女性の働く環境や働き方に関して、今、考えられていることはございますか？

南部：昨年、日本経済新聞社が実施した「人を活かす会社」調査でパソナグループは総合6位、ダイバーシティ経営部門で1位に選ばれました。しかし、パソナグループにはまだまだやるべきこと、直すべきことがあると思っています。

もともとパソナグループは子育てを終えた主婦の再就職を支援するための会社としてスタートしていて、仕事自体も女性が働きやすい内容だと思いますが、女性が活躍できる環境のための仕組みづくりや制度については今もいろいろ考えています。大切なのは、男性と女性は違うということ。その違いをきちんと認めた上で考えることだと思います。これからさらにいろいろな分野で女性が活躍する場が増えていくと思いますので、同時に法律についても考えていかなくてはいけないと思っています。

以上

2014 年度第 1 回物学研究会レポート

「働き方のイノベーション」

南部靖之氏

(パソナグループ 代表取締役グループ代表)

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

02 ; パソナグループ

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2014 BUTSUGAKU Research Institute.