

テンプ経営研究会 訪問研究会レポート2026

一般社団法人ピーペック



Contents

01 ピーペック（PPeCC）について

| | |
|------------------------|----|
| ピーペック（PPeCC）について | p2 |
|------------------------|----|

02 テンポ経営®について

| | |
|------------------|----|
| テンポ経営®について | p3 |
|------------------|----|

テンポ経営®は一般社団法人ピーペックの登録商標です。（商標登録第6989869号）

03 訪問研究会（取材レポート）

| | |
|-----------------|----|
| 訪問研究会について | p5 |
|-----------------|----|

| | |
|--------------------|----|
| X Talent株式会社 | p6 |
|--------------------|----|

| | |
|------------------|-----|
| 株式会社はたらこらぼ | p10 |
|------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| 株式会社パプアニューギニア海産 | p14 |
|-----------------------|-----|

(※50音順)

04 テンポ経営研究会 参加のご案内

| | |
|-----------------------|-----|
| テンポ経営研究会 参加のご案内 | p18 |
|-----------------------|-----|

ピーベック（PPeCC）について

「病気があっても大丈夫」と言える社会に向けて、まずは持続可能な患者支援団体をつくることから始めよう。
2019年、難病をもつ人やがん経験者、家族、研究者らが集い、ピーベックが創設されました。

法人名のピーベック（PPeCC）は「Power to the People with Chronic Conditions（病気をもつ人に力を）」の頭文字から取りました。病気をもつ人は支援されるだけの存在ではない、皆が本来持っている力を引き出し、社会に価値を生み出していこうという願いを込めています。

そして、その取り組みを持続可能にするために、ボランティアではなく事業による運営を目指しました。

活動を続けながら、働くメンバーの多くが難病をもっている私たちの法人が持続していることに関心を寄せてもらっていることを知りました。

私たちの組織のあり方は、病気をもつ人だけでなく、すべての人にとってよいものなのではないか——そんな問いを持って2025年、目指す社会と想いを改めて明確にし、私たちは第二創業期として新たな歩みを始めました。

私たちの想い

あたりまえではあるけれど、

おなじ人生と日常を歩む人は、誰一人としていない。

心身のコンディションに波が出る。

新しいライフステージを迎える。

環境が移り変わる。

どんな自分だって、好きでいたい。

PPeCCでは、人それぞれの暮らしと仕事の変化を、

テンポのように考える。

すべての人は、ほかの誰かが決めたテンポではなく、

自分のテンポで生きる自由と権利があるはずだ。

社会が、だれかの生き方を決めるのではなく、

それぞれの生き方が、社会そのものになっていく。

あらゆる人の生きるテンポが、社会のらしさになる世界を

私たちはつくってゆく。

テンポって どんなもの？

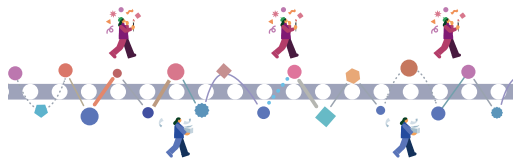
テンポとは日々の「わたし」そのものです

私たちは、体調や業務との相性、ライフイベントなどで変化するその人の状態を「テンポ」と呼んでいます。

テンポは一人ひとり異なり、同じ人でもその時によって変化していきます。

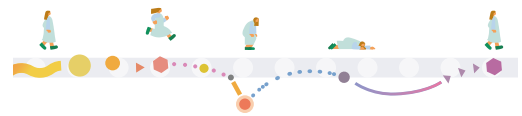
誰しも持っている、多様なテンポ

テンポは、体調やライフステージ、得意・不得意などによって刻々と変化します。



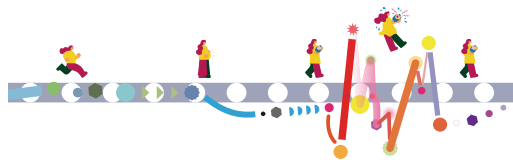
1日の中のわたし

午前中は集中できるが午後は体力が落ちる、といった日内変動。



365日の中のわたし

季節の変わり目に体調を崩しやすい、あるいは前日元気に過ごした反動で翌日はダウンするといったアップダウンの波。



ライフステージごとのわたし

出産や子育て、家族の介護、自分や家族の病気など、中長期的に生活が大きく変わる時期。



わたしの熱量が上がるもの、下がるもの

商談は得意だが事務作業は苦手など、業務によって変化するコンディション。

これまでは、社会や組織が決めた「原則」に自分を無理やり合わせることが求められてきました。しかし、無理な適応は心身の疲弊を招き、本来の力を発揮することを妨げます。

「テンポ経営」は、この一人ひとり違う、常に変化し続けるテンポを無視せず、むしろ組織の力にしていく新しい経営のあり方です。

テンポを経営に活かすには

—— 「誰かを特別扱いする」のではなく、「全員が例外である」ことを前提にします。

制度を作っても組織の課題が解決できない——その理まらない谷間は、制度が特定の誰かへの「特別扱い」に映るから。

テンポ経営は病気や介護、育児等、特定の事情をもつ人だけのものではありません。組織の「原則」に個人を合わせ、そこから外れる者を「例外」として特別扱いしていたのに対して、「全員例外」という視点を提案します。

テンポ経営が叶える画期的変化

組織論の転換

従来型の管理モデルは、毎日同じ（安定）を原則とし、不調・変化（エラー）を例外と捉え、エラーを修正するというアクションでした。テンポ経営は毎日変動（ゆらぎ）を前提とし、例外は存在せず（全員例外）、不調・変化（エラー）を変数として組織に取り込み、リソースとして最適化します。

「未来の計画のために今日無理してしまう」のではなく、「今日のテンポに合わせて、今日を生き切る」

他者との比較や未来の目標からの逆算で恐怖や渴望を訴求せず、現在を肯定。今、この瞬間のテンポを把握し「今の状態で何ができるか」に注力します。

可処分時間から可処分熱量へ

従来の働き方が、「自分（時間）の切り売り」「空いた時間を埋めるための労働」といった「可処分時間」を切り売りするモデルであったのに対し、テンポ経営は今日の熱量＝主観的なテンポを基準とした「可処分熱量」の活用を目指すモデルです。この、個人の「瞬間の熱量」に焦点を当てる視点の転換によって、従業員のエンゲージメントが高まり、しなやかで強靱な組織に変容します。

テンポを経営に活かすと、どのようないいことがあるのか

—— 現状の課題をアップデートの機会に

労働人口減少とともに顕在化する、従業員のメンタルヘルス不調や突然のバーンアウト（離職）、「静かな退職」等の課題。その背景には刻々と変わる「個人のテンポ」よりも、原則を重視する組織の仕組みがあります。

ですが、見方を変えれば、これらの課題は今の仕組みが個人の力を引き出しきれていないという証でもあります。個を原則の枠に閉じ込めるのではなく、そのまま活かす。テンポ経営は、課題を「解決すべき欠陥」ではなく「アップデートの機会」へと転換します。

テンポ経営がもたらす3つの価値

01 潜在的生産性の解放

テンポのゆらぎを隠す必要がなくなることで、水面下の負荷が減少し、その日の個人のポテンシャルが解放されます。

02 自律的調整による弾力性の向上

管理職の調整コストを、現場の自律的な相互補完へと転換し、組織の調整力を高めます。

03 人的資本の再循環と蓄積

ライフイベントを離職理由にせず、むしろ「経験」という資産として組織内に還流させます。

病気や介護など社会全体の課題を、企業がコストとして背負うのではなく、経営の中に「変数」として組み込むことで、リスクを管理可能な「資産」に変えます。

個々の心身のゆらぎをテンポとして捉えなおし、組織の力に変える。

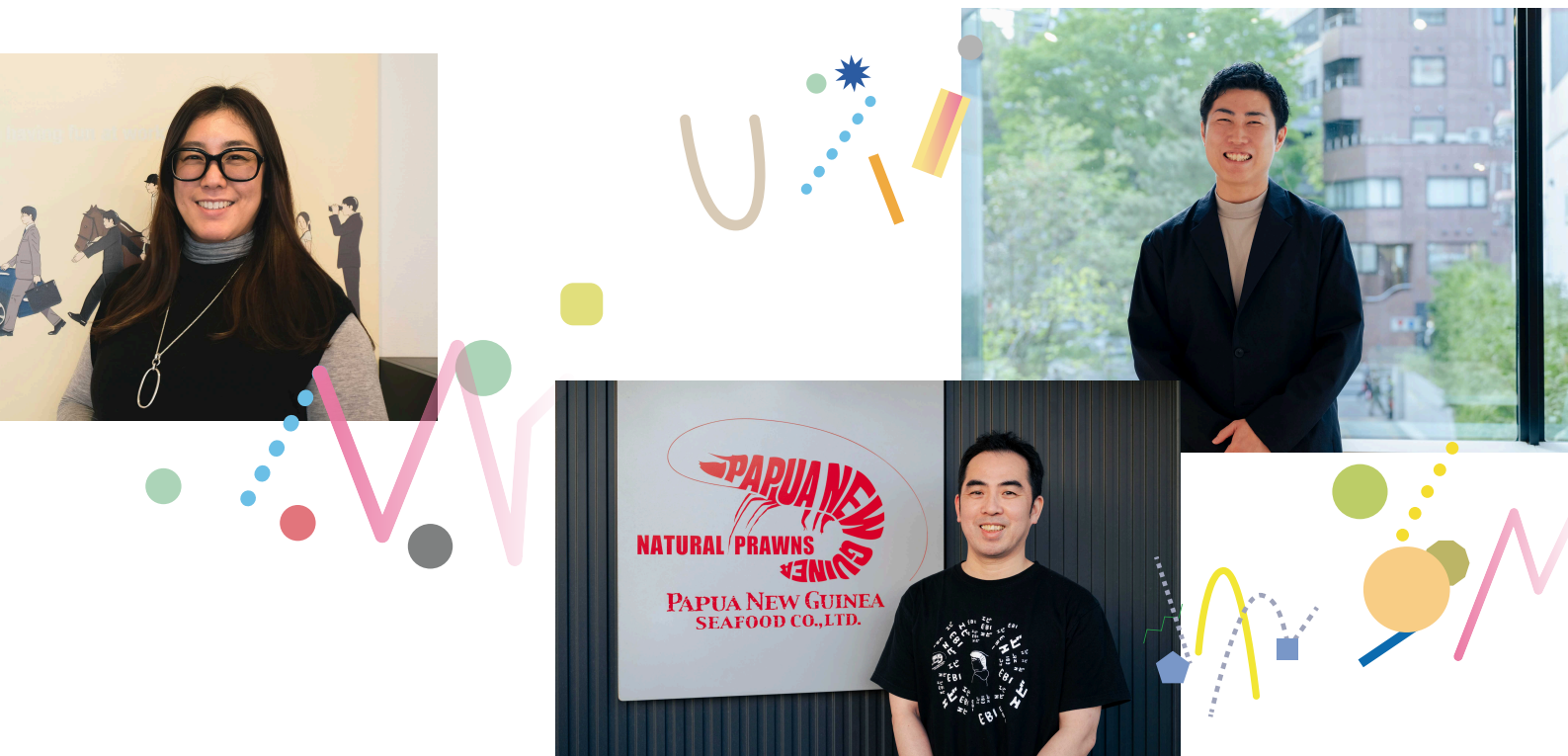
そんな組織が増えていくことで、社会はもっと自然で、
生きやすい場所になっていくと私たちは信じています。

訪問研究会

ピーベックでは、「テンポ経営」の理念と手法を共に研究し、普及させる活動の一つとして、「テンポ経営研究会」を開催しています。

今回は、「訪問研究会」と位置付け、テンポ経営の考え方に近いと感じられる、先進的な働き方に関する取り組みをしている企業さんに伺い、インタビューを行いました。

優れた実践をされている方々から「テンポ経営」に対する多くの示唆をいただくと共に、様々な働き方が社会に広がりつつあることを知っていただくきっかけになれば幸いです。



訪問企業

| | |
|-----------------|-----|
| X Talent株式会社 | p6 |
| 株式会社はたらこらぼ | p9 |
| 株式会社パプアニューギニア海産 | p12 |

(※50音順)



訪問研究会 01

XTalent株式会社

キャリアとライフをトレードオフにしない。そんな選択肢を転職市場から広げようとしているのが、ワーキングペアレンツのための転職サービス「withwork」を提供するXTalent株式会社さんです。DEI（多様性、公平性、包括性）ポリシーでは、自社のメンバーに対するビジョンとして「誰もが弱さを開示でき、その人らしい活躍の場がある」を掲げています。今回は、代表取締役の上原達也さんに事業に込める思いや、その実践の根底にある考え方についてお話を伺いました。



XTalent.

「フェアな労働市場をつくる」をミッションに、ワーキングペアレンツのためのハイクラス転職サービス「withwork」を提供。個人のwell-beingと企業の成長がトレードオフにならない、新しい労働市場のあり方を築いています。

・ 設立 2019年 ・ Web <https://xtalent.co.jp/>

— XTalentさんは「フェアな労働市場をつくる」をミッションに、共働き・子育て世代に向けた転職支援サービス「withwork」を展開しています。事業立ち上げに至った背景や、ミッションが生まれた経緯を教えてください。

第一子の誕生をきっかけに、私自身、仕事と家庭のバランスに悩むようになりました。キャリアとライフのどちらかを選ぶのではなく、両立できる選択肢がもっとあっていいはずではないか。そう身をもって感じたことが、「withwork」立ち上げのきっかけにつながっています。

ですが、そうはいつでも労働市場はやはり需要と供給で成り立っている。求職者にとっての働きやすさを考慮するだけでは不十分で、企業の成長や経営戦略も無視できません。双方にとってサステナブルな社会のあり方をつくっていくこと。それを突き詰めていくと、特定の人の特定の困りごとだけを解決しても本質的な解決にはならないと思うようになりました。

たとえば、子育てしている人にとって優しい仕組みをつくっても、そうではない人に負担がかかる形になってしまえばそれは分断になりえます。

だからこそ、一部の人のためだけでなく、全体の最適化を考える必要がある。その中で、「フェア」という言葉が自分としてしっくり来る感覚がありました。

— そうした課題意識から、転職市場にアプローチしていくと考えられたのはなぜだったのでしょうか？

もちろんさまざまなアプローチ方法があると思いますが、転職支援の仕組みから変化を起こすことで、企業側も変わっていく力学があるのではないかと感じていました。

2016年頃、株式会社メルカリが急成長していたのが印象的でした。採用のあり方を見ていると、当時はまだかなり珍しかったのですが、従業員の不妊治療や病児保育の費用負担の制度を打ち出すなど、先進的な取り組みを行っていたのです。

従業員のライフイベントにきちんと向き合う会社に、これからはますます優秀な人材が集まっていくのではないかとこの予感がありました。

逆に言うと、その変化に応えられない会社からは人が離れていくはず。転職支援には、いい会社にいい人が届くような流動性を生み出す力があります。

そうした流れを後押ししていくことが、結果として企業のあり方や市場の変化を加速させるインパクトの大きいアプローチになるのではないかと考えました。

— 一般的な転職支援サービスと比べて、「キャリアとライフをトレードオフしない」を掲げる「withwork」らしい特徴は何ですか？

転職活動をするときって、なぜかキャリアの話だけが前提になりがちですね。それがずっとおかしいなと思っていて。年収を上げる、どんなポジションに就く、こんな経験が積める……など、そういった話も重要ではありますが、実際に私たちは生活のことを切り離して働いているわけではありませぬ。子育てに限らず、家庭や体調のこと、自分がどう暮らしたいのかも含めて働くことと向き合っていかなければならない。

「withwork」では、単に求人を紹介するのではなく、その人にとって何がいい選択なのか、キャリアだけではなくライフも含めて一緒に考えています。

どういう制約を持っていて、何を大事にしている、どういう状態で働けると力を発揮しやすいのか。そこに向き合うことが、結果として無理なく活躍できることにつながるし、企業側にとっても長く力を発揮してもらえることになると思います。

特に、ワーキングペアレンツの方たちの転職支援をしていると、ライフの事情を抜きにした意思決定は現実的に難しいです。だからこそ、キャリアだけを見るのではなく、ライフも大事だという前提で伴走することが必要になる。そこは、既存の転職市場とは大きく違うところだと思います。



— 「withwork」で転職された方で、印象的なエピソードはありますか？

転職活動の初期段階で考えていた希望が、対話を重ねる中で変わっていくことはよくありますね。

たとえば、「絶対にフルリモートの会社がいいです」とおっしゃっていた方が、実際に企業の話聞いていくと、たとえフルリモートでも働きがいなかったり、自分がワクワクできる仕事でなかったりすると、それは違うのではないかと気づかれていって。最終的には、「我が子に誇れるよう、仕事を思いきりやれているほうが自分にとっては大事だ」と感じ、働き方の条件を大きく見直されるケースがありました。

また、シングルマザーで入社後しばらくは残業ゼロで働いていたものの、途中から「何か違う」と感じるようになった方もいました。その後、ご両親と同居するようになり、残業もできる働き方に変ったことで、「自分は子どもと長く一緒にいるよりも、思いっきり仕事したうえで、子どもとしっかり向き合えるほうがご機嫌でいられる」と気づかれたそうです。その発見があってから仕事がとても楽しくなった、と転職後にうかがったこともあります。

どういう状態でいられると、心地よくご機嫌に働けるのか。そこは意外と、自分のことでもはっきり言語化できていないケースも多いのだと思います。そうした部分まで一緒に見つめていくのが、キャリアだけでなくライフも見据えた転職支援だと自負しております。

— サービスへの思いは、上原さんご自身の組織づくりの考え方にもつながっていると思います。XTalentさんでは「誰もが弱さを開示でき、その人らしい活躍の場がある」ことを大切にされているそうですが、どのような考えから生まれたものなのでしょうか。

多様な人が一緒に働く以上、みんなが同じ条件で働けるわけではありませんし、画一的に力を発揮できるわけでもありません。

だからこそ、自分がどういう状況にあるのか、何に困っているのか、何が得意で何が苦手なのか。そうした弱さも含めた自己を開示できる環境が大事だと考えています。

自社では、働きやすさの観点からフルリモート・フルフレックスの体制をとっていますが、自由度が高いからといって、自然と自己開示しやすくなるわけではありません。そのため、オンライン・オフラインの両方を通じて、自己開示を促す仕組みづくりを行っています。

たとえば、テキスト形式の週報では、仕事上の成果や課題だけでなく、プライベートも含めた「よかったこと」や「困っていること」も共有してもらっています。体調のこともいいし、家族やペットのこともいい。「最近こういうことがしんどい」とか、逆に「こういうことがうれしかった」といった感情ベースのことも含めて出していく。

社内では最近、「雑相」という言葉も使っています。雑談・相談の略なのですが、もっと雑に相談しようよ、という意味合いも込めています。きちんと整理してから相談するのではなく、まだ言葉になっていない段階でも、まず話してみる。ちょっと困っている、ちょっと詰まっている、ちょっと助けてほしい、を早めに出せるようにすることで、周りも助けやすくなります。それは単に優しさだけではなく、組織がきちんと成果を出すために必要不可欠なコミュニケーションの土台だと考えています。



— そうした実践を続ける中で、これからの日本の働き方はどのように変わっていくとお考えですか？

2025年は、昭和が始まってちょうど100年という節目でした。つまり、これからの時代、昭和的な働き方をどう終わらせられるかが大きなテーマになっていくのではないのでしょうか。いまま日本では、新卒で入社し、年齢とともに一定の役職や経験を積んでいくのが当たり前という考え方が根強く残っています。

私自身、実は日本では男女差別以上に、年齢による見えない線引きのほうが厄介だと思っています。ジェンダーや国籍による差別は明確に問題視される一方で、年齢については「この年齢ならこれくらいの経験があって当然」といった見方が、比較的自然なものとして受け入れられている。これは終身雇用を前提にした発想の延長線上にあると思っています。

この年齢に対する判断が、結果として男女のギャップにもつながっているのではないのでしょうか。

たとえば、育児に伴う役割分担やキャリアのブランクが生じたとき、本来は個々の事情として見られるべきものが、「この年齢ならこうであるべき」という期待と結びつくことで、不利な評価につながりやすい。そうした構造が、結果としてジェンダーギャップを強めている面もあるのではないかと。

ただ、本当にその前提がこれからも通用するのかというと、そうではなくなってきている。人手不足や採用難が進む中で、企業も従来の条件にこだわってはいられません。実際に年齢の上限を見直したり、フルタイム前提だった採用を時短勤務にも広げたりと、制限を緩める動きは少しずつ出てきています。これからの10年で、こうした変化はさらに強まっていくはずですよ。

意思決定に関わる人たちの顔ぶれも変わり、働き方の前提そのものも見直されていくでしょう。ライフイベントを抱える人も、体調に波のある人も、何らかの制約を持つ人も、そのことを理由に外れるのではなく、その前提のまま活躍できる社会に近づいていく。特別な誰かのための仕組みではなく、誰もがそれぞれ事情を持っていることを前提に市場や組織を考え直していくこと。それが、私たちの考える「フェアな労働市場をつくる」ことだと思っています。

— 最後に、「テンポ経営」に対する印象を聞かせてください。

内容を拝見していて、ずっと入ってくる感覚がありました。根っこにある価値観は、とても近いと感じています。私たちは転職市場を通してフェアな労働市場をつくらうとしていて、テンポ経営は組織のあり方や経営の実践からそこに向かおうとしている。

アプローチの仕方は違って、一人ひとりの違いや事情を前提にしながら、誰もが無理なく力を発揮できる状態を目指しているという意味では、同じ方向を見ているのかな、と。

そうしたあり方が、もっと多くの業種や業態に広がっていくといいですね。私たちが一緒にいる企業は、IT業界など比較的柔軟な働き方を取り入れやすい領域が中心です。けれど、日本は製造業をはじめ、幅広い産業に支えられている国でもあります。さまざまな業界の中でも、新しいスタイルが少しずつ形になっていくと、社会全体へのインパクトはより大きくなっていくのではないかと思います。

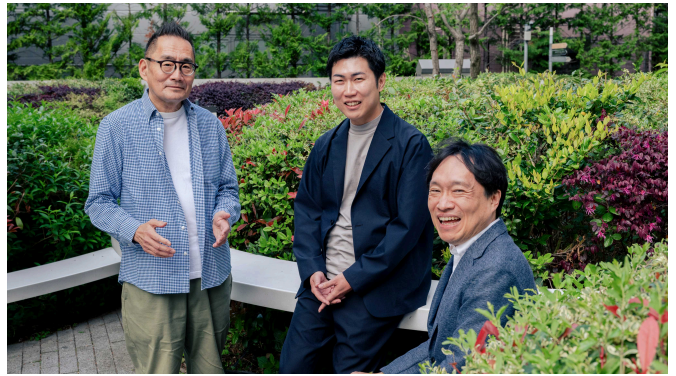
— そのために、私たちはどんなことができるでしょうか？

事例を多く持つておくことですかね。組織がきちんと成り立つ、むしろ持続可能になるという成功事例が増えていけば、共感する企業も自然と増えていくはずですよ。

ただ、現状ではDEIが企業の成長につながるかは、まだ十分に実証しきれていない印象があります。象徴的な成功事例があっても「その会社は特別だから」と受け止められがちですが、労働人口が減っていく中で企業にとっても生き残るための戦略として今後はより現実的なものになっていくと思います。

XTalentとして掲げている「フェアな労働市場をつくる」というミッションも、できるだけ特定の立場に閉じないものとして置いているつもりです。誰か一部の人のためだけに価値があるものではなく、誰にとっても意味のあるものにしていきたい。その意味で、理想の社会のあり方をどう捉えるかは簡単ではありません。一方で、企業は成長して当然だとする従来の当たり前が、いま少しずつ問い直され始めている流れもある。

その変化の兆しを捉えながら、自分たちはどこに立つのか。テンポ経営も、私たちの取り組みも、そうした時代の変わり目だからこそ生まれてきているのかもしれないね。やり方は違って、同じ価値観を持つ実践が増えていくことで、働き方や組織のあり方の当たり前自体が、少しずつ変わっていく。そんな広がりと一緒につくっていったらいいなと思います。



私たちは「テンポ経営」の推進を通して、各社の働き方にアプローチを試みています。一方で、XTalentさんは転職支援を通して転職市場からのアプローチを行っています。方法は違えど、目指す先に思い描いている社会は同じだと心強く感じました。「フェアな労働市場」には、個人のテンポを活かした企業が溢れているだろうと思います。



訪問研究会 02

株式会社はたらこらぼ

仕事に人を合わせるのではなく、人に合わせて仕事をリメイクする。地域の「少しだけ働きたい人」と「少しだけ手伝ってほしい人」をつなぐ仕組み「しごとコンビニ」を企画・開発し、全国の自治体さんへ導入支援をしているのが、株式会社はたらこらぼさんです。今回は岡山県岡山市にある同社を訪ね、代表の日下章子さんに、その実践とテンポ経営にも重なる理念「はたらくをたのしく」の考え方についてお話を伺いました。



はたらこらぼ

「はたらくをたのしく」を理念に、採用支援、「しごとコンビニ」等の自治体と連携した「働く」を通じた地域課題解決のサポートをしています。

・ 設立 2016年(創業2003年) ・ Web <https://www.hatacolla.jp/>

— はたらこらぼさんは、「採用サポート」「想いの言語化」「地域コラボ」という3つの事業を展開されています。まずはそれぞれの取り組みについて教えてください。

私がリクルート出身ということもあり、創業当初は企業の採用実務をサポートする事業からスタートしました。戦略を立て、人を集め、採用へとつなげる。成果は出ていた一方で、どこか違和感を持つこともありました。

というのも、入社をしてくださった方が「すぐに辞めてしまう」ということが続いたからです。原因を探るために退職者面談をお願いし、複数名の方に退職理由を聞かせていただくと、返ってきた答えは「聞いていた話しと違って」というものでした。主に仕事内容や教育体制、社風の部分で、経営者さんや採用担当の方が知っている内容と現場の状況では乖離が大きくあることがわかりました。

そこで現在は、「みんなで採用」という仕組みを取り入れています。採用したい企業の経営者さんだけでなく、現場のメンバーも含め、組織全体で採用戦略を考えて実行していく。すると、「どんな人を、何のために採用するのか」「その人に来てもらうために、どう環境を整えるべきなのか」といったことを、組織の中で自然と話し合えるようになっていきます。

採用を組織全体の営みとして捉え直していく中で、必要になってきたのが経営者さんや組織の「想いの言語化」でした。私はもともと、「何のために」という問いをとっても大切にしています。目的が変われば、選ぶ手段も変わる。だからこそ採用でも、まず「何のために人を採るのか」を言葉にすることが欠かせないと感じています。その目的をたどっていくと、最終的には経営理念に行き着くのですが、実際にはその理念がまだ十分に言葉として整理されていなかったり、経営者さん自身の中でも腹落ちしていなかったりすることも少なくありません。

だから私たちは採用のご相談をいただいたら、まず経営者さんのお話をじっくり伺うことから始めています。生い立ちから現在までの歩み、どんな選択をして何を大切にしてきたのか、どんな未来を描いているのか。2,3時間ほどかけてヒアリングをしながら、本当に成し遂げたいことを言葉にしていきます。丁寧に話を聞くからこそ信頼関係も生まれますし、言語化された想いが採用の軸になって、結果として事業の整理や拡大につながっていくこともあるんです。

— 採用を入り口にしながら、経営者や組織とともに伴走されてきたんですね。自治体と連携した「地域コラボ」の取り組みは、どのように始まったのでしょうか？

「地域コラボ」の中で、代表的な事業が「しごとコンビニ」です。「つながる地域づくり研究所（通称：つな研）」さんにご相談いただいたことがきっかけでした。つな研さんが岡山県奈義町の総合戦略づくりに関わる中で、

住民の方々に話を聞いていくと「ちょっとだけだったら働きたい」という声が多く出てきたそうです。一方で、地域の事業所さん側にも「ちょっとだけ仕事を手伝ってほしい」というニーズがありました。ならば、その両方をつなぐ仕組みをつくれませんか。そうして生まれたのが「しごとコンビニ」です。

業務委託のように柔軟な雇用形態も活用しながら、その地域に合った働き方を創出していく。2016年に岡山県奈義町から始まり、2026年3月時点では奈良県高取町、鳥取県南部町、熊本県南小国町、北海道奈井江町、福岡県大木町など、全国10箇所の自治体に広がっています。

— ちょっと働きたい人と、ちょっと助けてほしい事業者をつなぐ。「しごとコンビニ」は年齢や属性に縛られず、多様な人が自分の望む生き方に合わせた働き方を実現していますよね。

単なるマッチングではなく、仕事を人に合わせてリメイクしているのが特徴かと思います。従来の雇用だと、どうしても決まった時間に来ることや、一定時間働くことが前提になりやすいですが、業務委託のような形であれば、「この時間ならできる」「この作業なら担える」といった柔軟な設計がしやすいんです。

「しごとコンビニ」では「農作業を手伝ってくれませんか？」のように、ざっくりとした依頼が来ることもよくあります。仕事内容を丁寧にヒアリングしていくと、たとえばトマトであれば、糖度測定・選別・箱詰め……など、さまざまな業務に細分化できます。丸一日一人にお願いする前提だと手が挙がりにくくても、2時間程度で終わる業務量に分解し複数人で担える形にすると関われる人が一気に増えるんです。



「しごとコンビニ」でのミニトマト収穫の様子

コロナ禍でマスクづくりの仕事があったときもそうでした。「マスクを縫える人」で募集すると、ミシンがない、縫うのは自信がない、などもあって手が挙がるのは数人。でも、裁断する人、縫う人、検品してゴムを通す人と作業を分けてい

くと、30人くらいが参加できるようになりました。それぞれの得意なことを生かしながら、働ける時間の中で関わられるようにしていくんです。

「しごとコンビニ」拠点の運営スタッフさんが、依頼主さんの希望を丁寧に聞き取り、業務を細かく分解し、目的を果たせる形に組み替えていく。はたらこらぼでは、この一連のプロセスを「分解とリメイク」と呼んでいます。

— 業務委託で仕事を依頼することに、最初は事業者に困惑などはあったのでしょうか？

雇用や派遣ではなく「業務委託」という働き方のため、馴染みのない方も多くいらっしゃいます。

ここでもヒアリングが重要です。何のために人手が欲しいのか。事業者さんからは、単純に人手が足りないだけでなく、経営者さんや既存社員さんの負荷を減らし、やるべきことに集中できるようにしたいという声も多く聞きます。

ご利用いただく前に、運営スタッフさんから、そうした「何のために」をしっかりとヒアリングして、どのようにこの仕組みを使っていただくのがいいのか、利用のイメージを持っていただけるような事例をお伝えするよう努めています。また、安心してご利用いただけるように運営スタッフさんがこまめにフォローしています。

「しごとコンビニ」を利用したことで、自社の採用に対する企業側の考え方が柔らかくなっていくケースもありました。たとえば、人が来ないことに困っていた企業や団体が、短時間なら働く人が集まることが分かって、雇用のあり方を見直すようになったり。年齢や属性などで区切る意味は、もうあまりないのではないかと実感していただけることも多いです。

— 「しごとコンビニ」のウェブサイトで紹介されている、実際に仕事をされている方々の笑顔がとても素敵でした。これまで働くことを諦めかけていた方が、仕事を通じて再び社会とつながっていった。そんなエピソードがあれば、ぜひ教えてください。

たくさんあります。たとえば、写真を撮るのが大好きな方。お子さんの写真を撮るのがとても上手なのに、ご本人は「自分には何もできない」とおっしゃっていたんです。でも、「しごとコンビニ」を通じて撮影の仕事に関わるようになり、その後、しごとコンビニ以外でも撮影の仕事を行われるようになりました。最初にお会いした頃と比べると、表情がまるで違って、本当にキラキラされていたのが印象的でした。

別の拠点では、長年お母さまの介護をされていた方がいました。介護が終わったあと、「自分には何もなくなった」と喪

失感でいっぱいだったそうです。人と話す機会も少なく、社会とのつながりも感じられない。60代を超えていると、仕事に応募しても年齢で断られてしまう。その中で「しごとコンビニ」の存在を知り、勇気を持って登録してくださいました。一つずつ仕事を重ねながら自信を取り戻し、今では事務局スタッフになって大活躍されています。

また、ご近所同士でこれまでは顔見知りだけの関係だった方々が、仕事をきっかけに仲良くなってカラオケやご飯に行くようになった、という話も聞きます。子育て中のお母さんが、週1回でも仕事をするので、家とは別の場所で達成感を得られたり、定年後に社会との接点が少なくなった男性が「ちょっと仕事してくるわ」と外に出るきっかけになったり。働くことは、地域や社会とのつながり、自分の役割や居場所をつくることにもつながるのだと、あらためて感じました。



「しごとコンビニ」での道路補修業務の様子

事業所に対しても事例の発信が大事ですが、働く方々にとっても「この人も同じ地域で、同じような暮らしの中で少しだけ働いているんだ」と思える身近なロールモデルがいることはとても大きいんです。フルタイムでは難しくても、「あの人ができるなら、自分にもできるかも」と思える。その小さな循環が、地域の中でじわじわ広がっているように感じます。

— 「しごとコンビニ」が誕生した背景にも、日下さん自身が目の前のあり方にとらわれず、その奥にある目的を何より大切にしてくられたことがあるのだと感じます。あらためて、そうした価値観につながる起業のきっかけを伺えますか。

起業の原点にあるのは、「生きた証を残したい」という思いです。20代半ば、リクルート時代のキャリア研修で、「その夢は何のためにしたいの？」と問われたことが、大きな転機になりました。当時は自分のお店を持つのが夢で、それを信じて疑っていなかったんです。でも、その夢の理由を聞かれ



たときに何も答えられなかった自分に驚きました。そこから約1年かけて、200人近い人に会いに行きました。身近な人はもちろん、それまでご縁のなかった憧れの人にまでアポイントを取って、人生観や仕事観を聞かせてもらう中で、自分は死に対する恐怖や、生きることへの執着が強くあることに気づいたんです。子どもの頃からファッションデザイナーや建築家のように、何かが残る仕事に惹かれていたのも、その延長線上にあったのだとわかりました。

自分の本当に大事にしたいことが「生きた証を残すこと」だと気づいたとき、そこに至る手段は一つではないと思えるようになりました。もちろん、そのぶん何を選べばいいのか迷うこともありましたが、だからこそ今は「何をするか」より先に「何のためにするか」を大切にしています。採用でも事業づくりでも、そこに立ち返ることで選択肢は広がるし、その人や組織にとって本当に合う形を考えやすくなる。本来力を発揮してほしい人が、きちんと活躍できる場につながっていくのではないかと考えています。

— 「テンポ経営」に対して、どんな印象を持たれましたか？ また、はたらこらぼさん自体の「テンポ経営」に近い工夫などもあれば教えてください。

とても共感しています。もちろん人には体調の波もあるし、得意不得意もあるし、ライフイベントによって生き方も働き方も変わっていく。それを「標準」に合わせるのではなく、その人のテンポとして受け止めて、どう生かしていくかを考える。「しごとコンビニ」でやっていることもまさにそれに近いですし、人は一人ひとり違うことを前提に考えた方が、何事もうまくいくように感じています。

自社の働き方でもそれは意識しています。私たちにとって何が大切かを考えた時に、場所や時間じゃないと思い、フルリモート×フルフレックスの働き方にしています。その中でも、コミュニケーションが減らないよう、定期的なオンラインに加えて、日常的に電話をかけるようにしています。ほんの少し話すだけでも、声色で「あれ、何かあったかな？」とわかることがあるので。

また、働くことが目的にならないよう、お互いが何を大事にしたいのかをしっかりと共有して、それを大事にできるよう協

力しています。

残業は禁止しています。私たちの仕事は「考えること」が多く、やろうと思えばいくらでも時間を使ってしまう。だからこそ、あえて線を引き、体やプライベートを大事にしてほしいと考えています。

実は私自身、以前は時間があればずっと仕事をしてしまうタイプでした。しかし、体調を崩したことや、子どもができたことをきっかけに、働き方を見直しました。

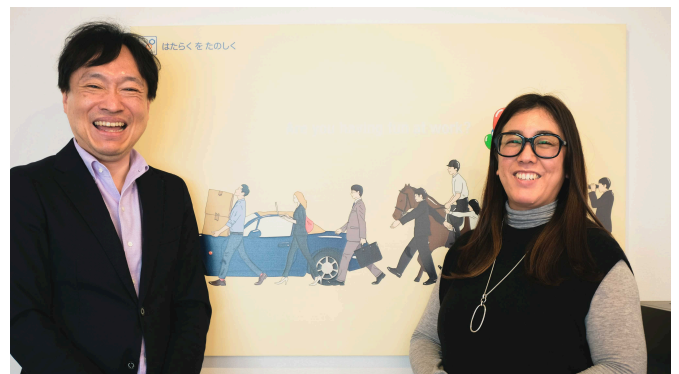
だからこそ今は、長く働き続けるためにも、仕事以外の時間をきちんと確保することが重要だと考えています。

採用の場面でも、その人らしさをしっかり見るよう工夫しています。面接時のその場の受け答えだけで判断するのではなく、事前に質問をお送りして、その人自身が言葉を整理できる時間を持ってもらうようにしています。面接の場はどうしても緊張してしまうものですから。

地方では担い手不足、人手不足の黒字倒産も多く、非常に残念に感じています。ただ、働き方や募集の仕方を工夫することで、事業を続けられる可能性はまだあると考えています。私たちは「はたらくをたのしく」という理念のもと、そうした課題に向き合ってきました。導入当初はなかなかご理解いただけないこともありましたが、最近では共感してくださる企業も増えてきています。

働く人も、雇う側も、どちらか一方が無理をするのではなく、それぞれが歩み寄りながら社会をつくっていくことが大切だと思っています。

テンポ経営には、そのための大事な視点があると感じますし、ピーベックさんとは目指している方向がとても近い。ぜひ一緒に、そうした社会を広げていけたらうれしいです。



訪問研究会として、大変興味深いお話を聞かせていただきました。研究会中には日下さんの息子さんが顔を出してくださる場面もあり、仕事上の親の背中を見ていることも印象に残りました。

「しごとコンビニ」を通じて、多様な人が望む生き方を実現する地域が増えることを、私たちも願っています。



訪問研究会 03

株式会社パプアニューギニア海産

天然エビの輸入・加工・販売を手がけるパプアニューギニア海産さん。素材へのこだわりはもちろん、パート従業員に対する欠席連絡不要の「フリースケジュール」や、嫌いな作業をすることはできない「嫌い表」など、独自の働き方制度でも注目を集めてきました。今回は大阪の工場を訪ね、代表の武藤北斗さんに、そうした仕組みの背景にある考え方と、テンポ経営にも通じる組織のあり方についてお話を伺いました。



30年以上にわたって、パプアニューギニア産の天然エビの輸入・加工・販売をしています。2025年には、天然エビフライ専門店「海老フライ武藤」（大阪府茨木市）を開店。従業員の働きやすさを追及した職場づくりが行われています。

・ 設立 1991年 ・ Web <https://pngebi.shop/>

— 先日、殻付きえび、むきえび、エビフライが入った「ちょっとお試しセット*1」をいただきました。素材の味がまっすぐ伝わってきてとてもおいしかったです。貴社がパプアニューギニア産のエビに絞り、飲食店でもエビフライを専門にされているのは、どのようなお考えからなのでしょう。

パプアニューギニア産のエビを扱いはじめたのは、創業した父の代からです。父がJICA海外協力隊に所属していたとき、現地から「エビを日本で売ってくれないか」と声がかかったのがきっかけでした。

30年以上続ける中で商材を増やしたり産地を広げたりする選択肢もありましたが、あえてそうはしてきませんでした。理由は、シンプルでいたいからです。自分たちがなぜこれをするのか、何を届けたいのか。パプアニューギニアの人たちと一緒にやってきて、本当にいいものだと思うエビを扱っているというストーリーがあるので、それを大事にしています。

— 「絞る」というのは、リスクにもなりえそうですが。

絞っているからこそ、やりやすい面もありますよ。たとえば、エビの漁獲量が多いときは、それほど手がからない殻付きの商品を多めに出す。逆に、少ないときは加工品であるエビフライの製造量を増やすことで、従業員の仕事量のバランスが取れます。もし、いろいろな産地や商品を抱えていたら、そういった調整はおそらく難しくなるでしょう。自分たちにとって、一つに絞って突き詰めることは、リスクというよりむしろ堅実なやり方なんです。

捨てているものがあるとすれば、会社を大きくすることかもしれません。というより、そこにそれほど魅力を感じていないとも言えます。今の規模だからこそ、どんな食べ物をつくるのか、どんな職場にするのかを第一に考えられる。その結果として会社が大きくなるならそれはそれでいい。最初から拡大ありきで考えていないからこそ、このシンプルなやり方が成り立っているのだと思います。



— 武藤さんの著書『生きる職場 小さなエビ工場の人を縛らない働き方』（出版：イースト・プレス）*2では、従業員との「真のコミュニケーション」を重視されていると書かれていました。

以前は「コミュニケーション」と言っていましたが、今の感覚では「対話」でしょうか。

まず大事にしているのは、必ず答えを返すこと。聞きっぱなしにはしないです。すぐに答えが出ないときは、「今は分からない」と率直に伝えます。

もう一つは、話をするに値する人間になること。これは、経営者やリーダーという立場や肩書きの話ではありません。自分の場合は、毎日現場に入り、みんなが何をやっているのかを実際に見て感じた上で話す。そうすると、「この人には話が通じる」という状態になるんですね。

従業員と話していて感じるのは、何を決めるか以上に、「どのように対話しているか」「どんな姿勢で向き合っているか」を見られているということです。答えを出す側もきちんと考えているのが伝われば、それが信頼につながるのだと思います。

ただ、すべての意見をそのまま聞くわけではありません。たとえば、「誰々さんがこう言っていました」「あの人が大変そうだから、こうした方がいいのでは」といった、他者を主語にした意見は基本的に受け取りません。それは、その人自身の解釈であって、本人が本当にそう思っているかは分からないからです。

こうしたスタンスだと最初は意見が出にくくなることもありました。それでいいと思っています。人はどうしても周りが気になってしまうものですが、そこに引っ張られるのではなく、「自分はどうしたいのか」に意識を向ける方が大事です。実際に、「これは人の話だな」「これも違うな」と整理していく中で、次第に自分の考えが言葉として出てくるようになります。そうやって、自分の意思から生まれた意見こそが、より良い対話につながっていくのではないかな、と。

— パートの方に向けた「フリースケジュール」や「嫌い表」も、自分の意思を大切にしたい制度ですね。

そうですね。今日働くのか、働かないのか。今月この仕事をやるのか、やらないのか。そうした一つひとつの判断を、自分で選べる状態にしています。

LINK

1: [ちょっとお試しセット](#)

2: [生きる職場 小さなエビ工場の人を縛らない働き方](#)

「嫌い表」の制度も、一見すると、「みんながバツをつけた作業はどうするの?」と思われるかもしれませんが、本当に選べる状態にすると人は自然と真剣に考えるようになるんです。

「これは嫌い」と思っても、「じゃあ別の仕事を多く引き受けることになるけれど、それでもいいのか」と自分に問い返す。の中で、「押し付けられるのは嫌だけど、自分で選ぶならやろうかな」と考え直すこともある。実際に毎月アンケートを取っていますが、極端に「嫌い」が並ぶことはほとんどありません。選べるからこそ、無責任には選ばないんです。



掃除も「嫌い表」でバツをつけなかった人が担当している

一方で、「そんな自由に選べるわけがない」という外部からの声も聞きます。私からすれば、それは本当に選べる状態になっていないだけ。「周りを考えて」とか、「とはいえこれはダメでしょ」といった前提がある限り、それは自由な選択ではありません。

私たちの場合は、本当に自由に選べる状態をつくるために、必要なルールを設けるという考え方です。

有給休暇もそうで、「いつでも取っていい」と言いながら理由を書かせる会社もありますが、本当に自由に選べるのであれば書く必要はないはず。自社では「書きたい」という人がいても認めていません。誰かが書き始めると、「自分も書かなければいけないのでは」という空気が生まれてしまうので。

―― 弊法人では、昨年からは有給の理由は書いても書かなくてもよいルールにしました。理由は、フルリモートで他の人の記載が見えにくいことや、メンバーに状況を共有したいという声もあったからです。

いいと思います。大事なのは、世の中の流れに合わせるのではなく、自分たちのあり方に照らして判断していくことです。その積み重ねが、組織としての納得感や自信につな

がっていくのではないのでしょうか。

―― 常にニュートラルに意思決定し、変わることを厭わない武藤さんですが、世の中の経営者は決めたルールを変更するのに抵抗がある人も多いように感じます。

個人的には、「ルールは変えてなんぼ」だと思いますね。変えないことを前提にしたルールは危険なくらいです。変わる余地があるからこそ、人は考え、意見を出し、より良い状態に近づいていくのではないのでしょうか。

ただし、変えるときは、ルールを守った上で対話を通じて変えること。勝手に破るのは違うかなと思っています。

一方で、ルールそのものはたくさんあっていいし、細かくてもいい。自由は、ルールがあってこそ本当の意味で成り立つと考えているので、上から押し付けるのではなく、対話の中で一緒につくることで、みんなにとっても守りたいものになるのではないのでしょうか。

―― フリースケジュールを始められて約13年、従業員の皆さんのライフステージも変化してきているのではないかと思います。そうした変化に伴う新たなニーズはありましたか?

ライフステージはたしかに変わってきていますね。子育てをしていた人が、今度は介護の局面に入ることもあったり。でも結果的には、同じルールで対応できています。

あとから振り返ると、みんなライフスタイルは変わっていたんだなと気づくけれど、だからといって特別に何かをしたという感覚はないですね。

ただ、意見の出し方は変化してきました。以前は「みんなの意見を出すべきだ」と考えて場をつくっていましたが、無理に引き出そうとすると本音ではない意見が出てきてしまったこともあって。現在は話したいことがある人が声を上げてくれればいい、というスタンスです。必要に応じてこちらから声をかけることもあります。短時間で終わることもあれば、じっくり話すこともある。その人の状態に合わせて関わるようにしています。

一方で、「モヤモヤしたときはすぐ言ってほしい」と常に伝えています。問題が大きくなってからでは対応が難しくなりますし、深刻になると離れる選択になりやすい。そうなる前に、小さな違和感の段階で共有できる状態をつくるのが大切だと考えています。困っている人やつらい立場の人が辞めていき、強い人だけが残る組織になってしまうと、その循環から抜け出すのは難しいので。そうならないためにも、対話とルールのバランスを意識しながら、組織の状態を整え続けたいです。

とはいえ、パートの方たちがどのくらい働き方に満足しているのか、正直なところは分からないんですよ。でも離職率が

低いという事実から考えると、ある程度は満足してもらえているのではないかと考えています。

そうした人たちと一緒に長く働けるのは、やはり気持ちがいいんです。ストレスを抱えて会社に対して敵対心を持っている人と働くのは本当にしんどいですし、そんな状況をまとめる社員の苦勞も大きい。これは自分自身も経験してきたのでよく分かります。数字には表れにくい部分ではありますが。



— その中で、2025年にオープンした「海老フライ武藤」は新しい挑戦ですよ。

実は、フリースケジュールについて、「工場だからできるんだ」と10年くらい言われ続けてきました。誰も試していないのに、どうしてみんな揃って「できない」と言うんだろうとずっと思っています。

ちょうどエビフライ専門店をやってみみたい気持ちもあったので、「だったら自分でやってみればいい」と考えて始めました。結果として、まずは「できた」。

もちろん、従来の飲食店の形では成り立たないので、メニューを一つに絞る、価格を調整するなど、条件を組み替えて設計しています。

「できない」を前提に考えず、「イメージが湧くなら、できる」とやり方を考える。そして何よりもまずは「やろうとするかどうか」が大事なんだというのが一番の気づきですね。

— 最後に、「テンポ経営」についてどのように感じられていますか。

私の言葉で言えば、「自分の生活を大事にできる働き方」なのかな。感覚としてはかなり近いですよ。

それこそ、エビをむく作業でもテンポといいますか、スピードは人によって全く違います。でも、やるべきことは一生懸命やる。そこさえ一緒であれば、それぞれのテンポでいい。

やっぱり、人生の中にはその人なりの生活があって、その一部が仕事であるだけです。私自身は仕事に誇りもあるしやりがいも感じているのですが、それを従業員の人たちにも同じように感じてほしいとは思っていません。以前は気持ちや熱量

を押し付けていた時期もあったのですが、それは無理なんだと気づきましたね。自分の中でも長いこと葛藤がありましたけれど。

今では、私が目指しているのは「みんなを高いところまで引き上げること」ではなく、全体の平均値を整えていくことなのかなと思うようになりました。特に、苦しんでいる人が苦しまなくていい状態をつくることは大事にしていきたい。楽しい人は自分で楽しくなれるけれど、苦しい人はそうはいかないので。

だから「好きなことを仕事に」というよりも、まず苦しまないこと。その結果としてやりがいや楽しさが生まれればいいなと思っています。

実を言うと、今でも“嫌な経営者としての自分”が、時々顔を出すことがあるんですよ（笑）。正直、威圧的に組織を動かした方が楽なときはあります。だからこそ、「今は楽かもしれないけれど、長い目で見て本当にそれでいいのか」と、苦勞しながら自分を引き留めている。そんな一面もあるので、自分も全く完璧ではないんです。

それは組織もおそらく同じ。完璧な組織はないし、人間の争いもなくなりません。それでも、短期的な効率より、長く続けられる状態をつくる方が人も辞めないし、結果的に利益につながる。だからやっている。そこは変に綺麗ごとにしたくない。

何かおかしいと思ったら変えていき、その積み重ねを発信することで、「ここなら働けるかもしれない」と思ってもらえる場所になればいいですよ。



見学させていただいた工場はとても清潔に保たれていました。ちょうど清掃のタイミングで従業員の方がしっかり作業をされており、自分で選んだ業務に責任を持って取り組んでいることが伝わりました。武藤さんの言うように、どんな働き方やルールが必要なのか、自社の視点で真剣に考える企業が増えるよう、私たちも活動を推進していきたいと改めて感じました。

テンポ経営研究会 参加のご案内

ピーベックでは「テンポ経営」の社会実装を目指し、様々なプロジェクトを行っています。

その一つとして「テンポ経営研究会」を開催し、参加・協力していただける仲間を募集しています。「テンポ経営研究会」は、勉強会や意見交換会のような、参加者同士で課題や好事例を共有する場です。

私たちの理念に共感してくれる仲間を増やし、個々の揺らぐテンポを組織の力とする経営理念を、社会のスタンダードにしていきたい。

さらに、他業種・多職種の方々に参画していただくことで、「テンポ経営」の理念自体もアップデートしていきたいと考えています。

ご興味をお持ちいただけただ方には、テンポ経営研究会のご案内を差し上げますので、ぜひメールマガジンやnoteにご登録をお願いいたします。また、お問い合わせもお待ちしています。



01
テンポ経営研究会
について



02
メールマガジン
登録

03
note
PPeCCと考える
『テンポ経営』



04
お問い合わせ



テンポ経営研究会 訪問研究会レポート2026

公開日 2026年5月22日

発行 一般社団法人ピーベック

制作 株式会社エスケイワード

本レポートは公益財団法人 洲崎福祉財団助成事業（令和6年度継続助成）を受けて制作しました。

生きるテンポを、社会のらしさに。

PPeCC

ピーペック

