

講演 横山 真衣（株式会社 ワーク・ライフバランス）

【ワーク・ライフ・バランスはなぜ必要か】

まず、ワーク・ライフ・バランスによくある誤解を解いていきたいと思います。ワーク・ライフ・バランスは、仕事と家庭や私生活の時間を、てんびんをイメージして、バランスを取ることと思われる方がいらっしゃいますが、違います。また、ゆとりを持ってほどほどに働くことであるというのも違います。

ワーク・ライフ・バランスの本当の意義は、ライフが充実することで、そこで得られた人脈・アイデア・スキルによってワークの質と効率が結果的に高まることにつながるということです。ですから、バランスという言葉よりも、ワークとライフが相乗効果（シナジー）を生んでいくという風にイメージしていただけたらと思います。

では、日本の現状はどうなのかを考えますと、日本の労働生産性は、先進国の中でも最下位という低さです。実態として、仕事が終わらない、終わらないから帰れない。その分、睡眠時間も削られ、疲れを引きずったまま仕事をするからミスをして仕事が増えてしまうというような負のスパイラルに陥っていないでしょうか。

それを逆回転させた姿が、ワーク・ライフ・バランスが実現した姿であり、そのために必要なのが「働き方の見直し」なのです。

今後も、少子高齢化が進み、労働力人口が減少していきます。これを解決するために必要な具体的な施策として、出生率の向上と女性の継続的な就業が挙げられますが、長時間労働社会の中では、育児と仕事の両立は困難で、女性は退職せざるを得なくなります。育児をしながら継続して仕事ができるように、女性も男性も働くことへの意識を変え、働き方を見直し、長時間労働社会をいかに変えていくかを考えていかなければなりません。

企業においても、団塊世代の定年退職による人材不足が深刻化しています。この解決策としては、優秀な人材の確保と定着、そしてモチベーションの維持です。この 3 点に対する具体的な取組として、最もコストが掛からず効果が高いのが、ワーク・ライフ・バランスへの取組です。なぜなら、直近 3 年間の大学生が就職に当たって最も重視しているのがワーク・ライフ・バランスなのです。また、3 年以内に会社を辞める人の理由の多くは、長時間労働、メンタルヘルスです。そして、学習院大学の脇坂教授の研究結果によれば、仕事への意欲が高い人ほどワーク・ライフ・バランスが取れていると感じているのです。

さらに、今後を見据えてお伝えしたいことは、介護と仕事の両立の問題です。団塊世代は、5 年から 10 年後にはその 3 割が要介護認定を受けることが統計上から考えられますが、介護するのは団塊ジュニアです。介護で休むことが当たり前のようにになりますが、団塊ジュニアの特徴として、共働き家庭が多いこと、兄弟数が少ないこと、男性でいえば独身率が高いことの 3 点が挙げられます。つまり、共働きですから日中は家庭が空洞化し、介護ができません。兄弟がいない、独身であると介護の負担を分け合うこともできないという状況に置かれる人が今後増えていくのです。そうなった際に、優秀な人材をいかに辞めさせずに働き続けられる環境へと会社を変革していく必要に今、迫られています。ただ、働き方を変えるのは時間の掛かることです。だからこそ、5 年後、10 年後の組織を考えたらうで、今何をすべきか、今何ができるかということに目を向けていただけたらと思います。

そして、今、多くの企業が抱える課題を①女性を採用・育成できない、②休業・時短勤務を経て継続就業できない、③長時間残業の恒常化、④マネジメントの意識の 4 点にまとめました。①、②については、色々取り組んでいる企業は多いと思いますが、是正できず壁にぶち当たっている企業も多いのが現状です。なぜなら、①、②の取組が進まない理由は、③に対する取組が進んでいないからであり、③に対する取組が進まない理由が④にあるからです。つまり、制度はあるが、利用する人が少ないという実態が多く見受けられます。なぜなら、③長時間労働が恒常化していると、制度を利用できない風土が作られるからであり、それを後押ししているのが④な

のです。今でも長時間働労働に対する評価が高いのが現状です。成果主義を導入している企業でも、「質×量」で評価しており、どれだけ時間を掛けてでも最後に一番成果を挙げた人が一番評価が高くなるようになっているのです。つまり、育児や介護などで時短勤務制度を利用した場合、評価を上げるのに限界があるため、モチベーションも下がってしまう仕組みになってしまっています。

ですから、社員の時間当たりの生産性を見て欲しいと思います。成果の指標が変えられないのであれば、まずは長時間働いている社員に「よく頑張ってるな。」という声掛けではなく、「なぜこの時間まで残ってしまっているのか。」問掛けをするように行動を変えていただけたらと思います。マネージメントの意識が変わることによって、職場の雰囲気が変わり、長時間労働の是正につながります。そうすることにより、自然と①、②に対する取組も進んでいきます。つまり、④→③→②→①の順で取り組むとワーク・ライフ・バランスは最も早く浸透すると考えています。

なお、①～④について取り組まないと、個人的事情も時間制約もないごく一部の社員しかモチベーションの上がない組織となります。また、非効率な仕事プロセスを改善する意欲が生まれません。そして、顧客の価値観が多様化しているにもかかわらず、企業内で多様な価値観が育たず、結果的に商品開発やサービス提供においてニーズを把握できず、競争で勝てなくなります。だからこそ、人の多様性を尊重して、それを商品開発等にもいかしていくことができるマネージメントスタイルが求められているのです。

現在、何らかの時間的制約がない社員は全体の8割ぐらい、そうでない社員は2割ぐらいというのが大体の企業の現状かと思います。マネージメントの中にワーク・ライフ・バランスが組み込まれていないと、当然2割の社員は、モチベーションが下がった中で働くこととなります。先ほど申し上げたとおり、5年後、10年後は、介護しながら働く社員が一挙に増え、何らかの時間的制約のある社員が8割で、そうでない社員が2割になります。そうなれば、8割の社員はモチベーションが下がり、評価されない組織の中で、やがては仕事を断るようになります。仕事は2割の社員に集中し、彼らは長時間労働でカバーするため過労死寸前という状況が起り得るのです。

ですから、理想は、仕事内容・評価方法を見直したうえで、人員が足りないときは補充することによって多様な人材が能力を発揮できる組織を作ることです。ワーク・ライフ・バランスを必要とする人はどんどん増えてきます。育児・介護中の限られた一部の人のためのものではなく、全社員のための経営戦略として発展のための投資であると考えてください。何よりも最も欠かせないのは、自分自身のワーク・ライフ・バランスを実践することです。特に管理職がこれを実践し、部下に示していくことが重要です。

そして、全てに言えることは、「生産性の向上」です。そのために①日々の仕事を効率よく終わらせ、成果を挙げて定時で帰る。②プレゼンテーション力を身に付け、仕事の勝率を上げる。③育児・介護中の社員を支えるチームワークの働き方をする。④自分でなくてもできる仕事は、後輩を信じて任せて育て、自分にしかできない仕事に注力する。以上の4点が重要です。一番重要なのは、組織の変革を待つより、まずは自主的にこの①～④を実践し、自らの働き方を改革することがワーク・ライフ・バランス実現への近道となります。

【ワーク・ライフ・バランスを実現するために】

次に、組織としてワーク・ライフ・バランスの実現に向けた具体的な取組についてお話しします。弊社でコンサルティングをさせていただくときは、調査→導入→実行→定着のステップで進めます。企業の業種、規模、従業員数によって取組方法は様々ですので、最初に現状を把握するために調査（組織診断、従業員ヒアリング、アセスメント等）を行い、必要な対象及び内容を盛り込んでプランニングすることが大切です。そして、担当の方には、是非課題がどこにあって、どうなりたいかを考え、そのために必要な解決策はどんなものがあるかを考えていただければ、自社に合った取り組むべきことが見えてきます。

また、企業のタイプによって採るべき施策も変わってきます。例えば、育児支援等の制度は整っているが、登用や昇進は男性中心というタイプには大企業が多いため、まずは管理職の意識を変える施策が重要です。ただ、制度は十分整っているため、一見ワーク・ライフ・バランスが進んでいて働きやすいと思われ、現状に満足して

しまい、一番変わりにくいのもこのタイプです。制度も整っていない、昇進なども男性中心である企業はオーナー系の企業や中小企業に多いのですが、まずは経営者の意識を変える施策が必要です。しかし、経営者がその気になれば、一気にワーク・ライフ・バランス企業へ変わる可能性があります。

次に、男女均等推進の施策は進んでいるが、ライフの支援制度が整っておらず長時間労働が蔓延^{まん}している企業は、結果的に出産、育児、介護等をするときに両立することが難しくなります。これには、従業員一人一人の意識を変える施策が必要です。このように、企業のタイプによって始めに着手する対象や施策が異なりますので、自社のタイプを見極めましょう。

では、実際に弊社がコンサルティングを行った企業の事例を用いてお話しします。まずは、従業員アンケートを行いましたところ、「介護に対して不安はありますか。」という設問に対して、従業員の7割が「不安がある。」と答えました。ですから、意識改革と同時に今ある制度をいかに使ってもらうかについて考える必要があるということが分かりました。そして、働き方を見直すコンサルティングでは、長時間労働が是正されない理由がどこにあるのかを分析し、解決策の実行についてアドバイスしました。長時間残業をしている社員を対象にワーク・ライフ・バランスセミナーも行いました。実際に実行したことも幾つか挙げますと、「朝メール・夜メール」というツールを弊社より提供いたしました。これは朝出勤したときに残業時間を見込まずに、30分刻みを目安に何時に何の業務をどのくらい時間を費やして作業をするのかを書き出して、定時内で終わるように、いかに仕事を組み立てるかを見える化するツールです。そして、夜メールで実際の業務遂行を振り返っていただくと、朝メールとのずれが出ますので、その理由を考えることが長時間労働の是正のきっかけになります。また、これをチーム内で共有することによって、社員のお互いの業務が共有化され、互いの課題に対してアドバイスし合うことで組織の変革にもつながっていきます。

さらに、働き方の見直しをテーマにしたチーム会議の時間を設けていただきました。朝・夜メールで抽出した課題を持ち寄ってチームで解決策を考え、実施していきます。その後も現在の働き方を朝・夜メールで確認するというサイクルを繰り返すことにより、4箇月を過ぎた頃には定量的な変化も見えてきます。

ほかには、縦軸を緊急度、横軸を重要度としたマトリックスに自分の業務を分類し、それを先輩職員等からアドバイスを頂くという方法を、朝・夜メールとセットで実践いただいたこともあります。

また、会議が長時間に及んでしまうのを避けるために、その会議は何のための会議かを確認し、どんな結論がよいかを設定しておき、時間配分と会議を仕切る人を決めておくと、効率的に運営することができます。

見直し実施例として、朝・夜メールや他にも幾つかツールを御紹介しましたが、100社あれば100とおりの実施方法がありますので、時間を意識するため、生産性向上のため、働く意欲を向上させるためなどの観点から自社や自分に合った働き方の見直し方法を探り入れてください。

【まとめ】

長時間労働を是正し、生み出された時間でライフが充実すれば、そこで得られた充足感や人脈・アイデア・スキルが、仕事への活力にもなり、社員一人一人が付加価値の高い仕事ができるようになります。また、ライフイベントを機に退職することなく働き続けられることは、企業としても優秀な人材を確保できます。つまり、ワーク・ライフ・バランスの取組は、企業と社員がウィンウィンの関係となるものです。もちろん時間が掛かる取組ではありますが、継続的に取り組むことで確実に成果は出ますので、積極的に取り組んでいただきたいと思います。

(講演終了)

○西光 ただ今、御紹介いただきました京都リビング新聞社の西光です。

今日は「区別あっても差別なし、女性活用とワーク・ライフ・バランス」というテーマで、当社の事例をお話します。区別と書いていますが、当社はトイレと更衣室だけは男女で区別していますが、それ以外のことは性別で区別はしないように経営しています。

当社は1978年に「ニューライフ（後のリビング新聞）」を創刊しまして、2013年で35周年を迎えました。その4年後に「カルチャー教室」を開催して、1996年に企業等で働く女性向けの発行メディア「シティリビング」を発行しました。

2003年に京都・滋賀のブライダル情報誌「Lei wedding」を発行しました。私が京都リビングと関わりを持つようになったのはこの翌年です。

2004年に、20年務めていました企業を退職して、当時赤字であった「Lei wedding」の事業の立て直しのために、業務委託で事業責任者となりました。

2009年に本業である「リビング新聞」事業の立て直しのために社長に就任して現在に至ります。

ワーク・ライフ・バランスの取組については、2012年に京都府から推薦を受けてワーク・ライフ・バランスの宣言企業になりました。その後、京都府の「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス認証企業の申請をして、それに登録されました。2013年の3月には、京都府のHP京の子育て応援企業事例集に我が社の取組が掲載され、その取組が評価されて、9月に京都府第7回子育て支援表彰職場環境づくり部門で表彰していただきました。

その間、京都市から「真のワーク・ライフ・バランス」推進企業支援補助金の交付を受けまして、出産休暇や育児休暇を取得した社員の代替要員の雇用に活用しました。

また、2013年に新たに医療や介護の事業も始めました。

実は、我が社においては、ワーク・ライフ・バランスの推進は自然の流れで取り組み始めました。2004年に私が京都リビングに業務委託で事業責任者となったときは、総従業員が34名で、女性が17名、男性が17名でした。それが2013年は、総従業員数が54名です。20名増えていますが、男性は12名と少し減っています。そして女性が25名えています。つまり、女性が増えたので、当然のことながら女性が活躍できる職場を模索しないといけません。これから、これまでの取組の流れを話します。

第1次、女性中途採用～活用時期は、2004年から2008年でした。

私が事業を任されたときは、赤字であった『Lei wedding』の立て直しに着手したときの課題として、結婚式にあこがれる女性のための情報誌を作っている会社が、中年男性の集団で事業運営がなされている実態がありました。

女性は、結婚式を人生の一大イベントと考えておられる方が多いと思います。自分を主役としてどういう式にしようかと考える気持ちを大事にしないといけません。果たして、その気持ちを中年の男性に分かるでしょうか。

ですから、私は事業を引き受けた後、読者と同じ目線を持っている女性を営業、編集、制作の社員として採用し、活用するという事業計画を立てました。

ただし、撤退寸前の赤字部門のため、正社員での雇用は難しかったです。ですので、契約社員として女性の採用活動を始めました。採用時にみんなには、「もし事業が成功しなかった場合は、一緒に契約解除になります。ただ、事業が成功したときは、責任を持って正社員として登用します。だから一緒に頑張ってください。」と言いました。

おかげさまで、2005年に黒字になりました。当初から頑張ってくれた17名の契約社員、アルバイトの方は順次、全員正社員として登用しました。この段階で女性社員が大幅に増えたのです。

そして、リビング新聞社が行ってきた「リビング新聞」と「シティリビング」と「カルチャー教室」の3本の柱の次に4本目の柱として『Lei wedding』事業というのが一つ大きな柱になりました。

次に、第2次女性採用～活用時期ですが、これは主に新卒の採用活動です。2009年から始めています。リー

マン・ショック後に社長として業績悪化の『リビング新聞』の本業事業の立て直しを任されました。このときは業務委託ではなくて、社長という立場で会社を引っ張っていかないといけないので、10年後、20年後、あるいは30年後の長期展望に立って会社を経営しないとはいけません。その中で見つかった課題が、女性のための情報誌を作るのにまだまだ男中心の事業運営がなされていることでした。

そこで、男性中心の採用を改めることと、優秀な人材を新卒で確保し、将来を見据えて、礎を築き上げていくことに着手をし始めました。具体的な解決策は、女子学生の積極的な採用です。

なぜ女子学生なのかというと、先ほど申し上げたとおり、当社のサービスのほとんどが、女性が対象ですから、同じ目線で提供する必要があると考えているからです。

それには、女性が活躍できる舞台、制度の整備と受入側の心構えが必要です。当社は、社員が活躍できる職場をどうやったら作れるかということを考えているだけで、特にワーク・ライフ・バランスという言葉を意識して企業経営をしたことがありません。

それでは、当社の本格的な取組について話していきます。

まずは意識改革編です。課題として、まだまだ男性が中心になって事業を運営するという誤った観念は、正直に言いますとまだまだ残っていますので、意識改革を行っていく必要があります。

また、組織として動くよりも、個人として動くという所に主眼を置いた個人主義の考え方がまだまだあります。前に、ある幹部社員から「できるだけ男性を採用してください。」と言われたことがあり、理由を聞いたら、「やっぱり男の方が・・・」という答えが返ってきたことがあります。それは、その人が企業に入ってから10年、20年たつと、その考え方が染み付きますので、企業の体質が変わらない限り難しい部分はあると思います。私が前に勤めていた企業は、社長が女性で、管理職も女性がたくさんいました。そういう環境で育ちましたので、「企業＝男社会」という考え方はありません。

ほかにも、私が社長になってから取組の一環で社員旅行を計画し、幹部会議で提案しました。すると、ある幹部社員から「そんなお金あるのならボーナスに上積みして社員に還元しましょう。」と幹部会議で言われたこともあります。

意識改革は、じっくり時間を掛けて粘り強く説き、理解してもらうしかないと思います。特効薬みたいなものはないと思います。ただし、そのときに気を付けているのは、できるだけ相手の意見を聴き、分かりやすく説明するようにしています。

例えば、先ほどの社員旅行のときは、「我が社のような中小企業の経営は家族経営が基本で、例えば、親のボーナスが例年に比べて多いときは、家族で仲良く旅行に行くのと同じではないか。例えば、家族旅行に行こうと言ったときに子どもから「そんな金あるんやったら、小遣い増やしてよ。」と言われたら、君はどんな気持ちになる？」と説明しました。

ですから、「個人主義、男社会」から「男女の関係のない一致団結主義」に舵^{かじ}を切って経営しています。

次に、意識改革だけでは全てが解決しませんので、色々な制度を改革していきました。制度改革編について話します。

企業として大切な資産（女性）を失うかもしれない三つの出来事があります。結婚、出産、配偶者（特に夫）の転勤です。さらに、あと5年たてば、両親の介護が入ってくるだろうと思っています。

この中で、配偶者の転勤は不可抗力です。まだまだ男性の転勤先に女性が付いて行く例は多いです。去年は、2人ほど同様の理由で優秀な編集者を失いました。ただ、現在は、配偶者である夫の勤め先、転勤に合わせる例が多いですが、逆に妻の勤め先、転勤先に夫が合わせて行く例も出てくると思います。

まず取り組んだのは、出産・育児・介護休業制度や就業規則の改定です。次に、働きがいのある職場環境づくりについての取組で何をやっているかを話します。

「MOT制度」。これは、月間の目標を達成したら、みんなでおいしいものを食べよう。「みんなで」、「おいしいものを」、「食べよう」の頭文字のアルファベットを取って「MOT制度」と呼んでいます。実は、今日もリビング新聞の事業のおかげさまで月間目標を達成しましたので、あるホテルで午後7時からみんなでおいしいもの

を食べることになっています。

ほかには年2回の社員大会があります。これは優秀な社員を表彰するのを主な目的としていて、年頭はできる限りホテルをお借りしてやっています。こういうことを、ホテルを使ってやると社員が喜び、モチベーションの向上にもつながるので、仕事を通してお付き合いをしているホテル様を利用させていただいています。

ほかには社員旅行です。これは部門横断で若手にチーム編成で運営してもらって、社員旅行を年1回泊まりで行っています。旅行が終わったら打ち上げもやっていて、今年は鴨川の納涼床にその若手チームを慰労の意味をこめて連れて行きました。

後は、ボーリング大会、ソフトボール大会等をやって、これは運動もみんなでやろうというような意識付けのためにも行っています。

あと教育研修の一環として、震災のボランティアバスツアーに参加しています。新入社員は必ず参加しています。そして、ボランティアの参加日は、出勤扱いにしています。

さらに、これを言うのは少し照れますが、従業員の誕生日にはおめでとうのメールを送っています。

そして、「M's カフェ」です。これは何かというと、私の名前が「まさし・さいこう（正至・西光）」で、社長室をカフェにして、自らコーヒーを淹^いれて交流する場と時間を設けていることをそう呼んでいます。「企業向け人権情報誌ベーシック vol.63」にも写真が載っています。たくさんの社員が集まって交流を深め、より働きやすい職場作りにつなげて欲しいと考えているので、できるだけたくさんの社員に来て欲しいと思っていますが、たくさんの社員が来てくれるときというのは、おいしいものがあるときです。ですから今日も午後4時半ぐらいからやろうと思っていますが、今日はクラブハリエのバームクーヘンがあります。こういうものがあるときは、たくさんの社員が来てくれます。

では、ワーク・ライフ・バランスの制度改革編で一番大事にしているのは、日頃からのコミュニケーションによる「相互扶助社会の形成」です。言葉は古いかもしれませんが、組織においては、お互いに助け合うという精神をお互いに持っていることが大事です。困ったときはお互い様ですから、助けて助けられて、支え合う状態があるということが組織として重要であると強く思っています。

最後に、結局ワーク・ライフ・バランスと言っても、我々のような企業規模であれば、私は家族的経営がすごく大事だと思っています。先ほどの社員旅行を提案したときの話の下りでもそうですが、個人主義に走ったら、単純に「1人+1人=2人分の力」にしかありませんが、相互に助け合う組織の中においては、「1人+1人」が「3人分」、「4人分」の力になる可能性を秘めていると思っています。

ワーク・ライフ・バランスは、そのための重要ファクターの一つだと思います。しかし、幾らワーク・ライフ・バランスの取組ということで、良い制度を作るだけではいけません。私は仏を作って魂入れずでは駄目だと思っています。絵に描いた餅になるなら、ない方がいいと思っています。

ただし、社員にも頭に入れて欲しいことがあります。それは権利には責務もあるということです。

会社としては、社員が働きやすいようにより良い職場を作るために制度を用意しますので、社員には、自分の責務、与えられた責務をきちんと果たして欲しいということは伝えているつもりです。

極めて簡単ですが、私の話はこれで終わります。

（事例発表 終了）