

(3) 19年度

日時 平成19年10月29日(月)13:30~16:30  
場所 アルカディア市ヶ谷  
参加者 一般参加者 約180人  
出席者 ◆あいさつ  
埼玉県知事 上田 清司  
◆基調講演  
佐藤 博樹 氏 (東京大学 社会科学研究所教授)  
◆企業事例報告会  
榊原 智子 氏 (読売新聞東京本社生活情報部記者)  
渥美 由喜 氏 (株式会社富士通総研)  
ピジョン株式会社 管理本部 人事・総務部チーフマネージャー 板倉 正 氏  
大里綜合管理株式会社 代表取締役社長 野老 真理子 氏  
株式会社有隣堂 第二営業本部オフィス営業部 営業グループオフィス販促課  
IT サービス担当課長 長澤 裕也 氏

～あいさつ～ 埼玉県知事 上田 清司

改めまして皆さん、こんにちは。御紹介いただきました、埼玉県知事の上田清司でございます。  
本日は、八都県市ワークライフバランス推進フォーラムを開催しましたところ、多くの皆さんにご参集いただきまして、本当にありがとうございます。

最もこういうあいさつにふさわしくない、ワークライフバランスに欠けた人間が、八都県市を代表してごあいさつするのもいかなものかと思ったりもしますが、少なくとも仕事と家庭の両立は一生懸命推進していると自負しておりますので、御理解を賜りたいと思います。

御承知のとおり、八都県、県レベルで見ますと埼玉が合計特殊出生率が40位1.24、千葉が41位で1.23、神奈川が同率で41位1.23、東京が47位で1.02という形で文字どおり、4都県が最も出生率の低い都県であるということが明らかであります。

少子化の流れを止めて、男女を問わず、子育てや家事に参加できるような、そういう仕事と生活の調和がとれるような仕組みというのをこの八都県市でやっていかなければということで、八都県市の会合の中で私が提案をさせていただきました。

そうしたところ、それぞれの首長の皆さんたちに御賛同いただいて、一緒にやろうという形でこうした運動を展開しているところであります。

いろんなやり方があるのかもしれませんが、私は週休二日制の定着をリードした、日本の企業の実行力、それを真似たい、それに学びたいという思いをもっております。

公務員の世界から週休二日制を展開するとこれはもう、役人のくせにとか、公務員のくせにということで怒られそうですが、週休二日制は、大企業を中心に展開をして、それに公務員の世界が追随してきました。

そして中小・零細もですね、難しいながらも隔週土曜日休んだり、そういうことをしながら、いつのまにか週休二日制というのが日本の生活の中に定着しております。

文字通り企業文化というのが、日本の世界の中にあっては、ひとつの地域社会に代わるくらいのコミュニケーションの良さだとか、共同体的なものを持っていると考えております。

そうした企業の力を借りながら、ワークライフバランスの運動を展開したらどうだろうかというのが、基本的な自分の考え方であります。

出来るだけ、企業を中心にそうした仕事と家庭の両立ができるような、そういう仕掛けをたくさんつくっていかうじゃないかと願っております。

とりわけ、それぞれ東京に通う、千葉、神奈川、埼玉のそれぞれの勤務時間等も考えてですね、どうしても家にいる時間が短い。

最も子育てにふさわしい世代の人たちが同時に、また企業の戦力の中では最も重要な戦力という、この重なり合いの中で、大変つらい思いをしているご家庭やご夫婦もないわけではない。

そういうことについてしっかりと子育て支援というものをやっっていこうというのが大きな考え方のひとつであります。

去る24日水曜日には、八都県市が一緒になって取り組むひとつとして、定時に皆さんで県庁、あるいは都庁を帰ろうということで、それぞれ取り組んだところであります。

また埼玉県では、46社に御協力を御願ひして、定時退社に取り組んでいただきました。

様々な企業のワークライフバランスの取組について、事例をお互いに学びあって、仕事と家庭の両立・調和というものをしっかりと日本の社会に定着させて子育てがしやすい仕組みというのをお互いに作り上げたい。

どうぞ、今日のフォーラムをまた境にいろんな知恵を出し合っ、お互いに学びあっていただきたい。皆様には、それぞれの企業の文化、それぞれの職場の文化があると思いますが、お互いに学び合うことで、他企業への影響も含めて日本社会をよりよきものにしたいと思ひます。

今日、お集まりの皆様の益々のご発展、そして企業の発展を心から御祈念申し上げまして、あいさつに代えさせていただきます。本当にありがとうございました。

## ○ ワークライフバランスに関する誤解

誤解1 ワークライフバランスとは

「ほどほど仕事をする事」？

→効率的に仕事をする事。

誤解2 仕事だけの働き方はいけない？

→変えるべきことは、仕事以外のこと（子育て、介護、地域活動）もしなければならぬ人を受け入れられること。

## ○ 「ワークライフバランス支援」とは

- ・ ワークライフコンフリクト（従業員が介護・子育て等をすると会社の期待に応えられない状態）を予防又は解消し、社員一人一人がコンフリクトを感じない様に支援すること。

## ○ワークライフバランス支援が必要になった経緯

- ・ 社員がみんな仕事だけが人生、生き甲斐であれば、ワークライフコンフリクトは生じない。そういう時代もあった。
- ・ 会社は、仕事が面白ければ、社員は仕事をするだろうと考えていた。そういう社員もいた。
- ・ 1980年頃は、30歳代女性社員は少なかった（辞めていた）。30歳代以上は男性がほとんどで、仕事だけやっていたら良かった。
- ・ しかし、仕事以外にしなければならないことが生じてきた。
- ・ ライフスタイルが変わってきた。女性も、男性もいっしょに子育てしながら働きたい。そういう社員が増えてきた。

## ○会社が考えなければならないこと

- ・ 良い人材の確保であり、社員に意欲的に働いてもらうこと
- ・ 社員が求めていること（給料、評価、キャリア形成・・・）に対応できるように会社や管理職は努力してきた。
- ・ 社員が意欲的に働いてもらうための新しい報酬が「ワークライフバランス」支援である。
- ・ ワークライフバランス支援の対象は子育てに限定されない

### 報告のポイント

- 少子化対策・子育て支援・既婚女性支援からすべての社員のワークライフ・バランス(WLB)支援へ
- 制度導入から制度を利用できる職場作りを
- 「時間制約」に対応できる仕事管理・働き方を
- WLB支援が定着するためには職場の管理職のマネジメントが重要

2

### WLBとは？

- 働く人々が仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の生活でやりたいことや、やらなければならないことに取り組みなくなるのではなく、両者が実現できる状態にあること
- WLB支援：WLBが実現できるように環境整備や支援を行うこと

3

### 企業としてなぜWLB支援が必要なのか

- WLBが社員にとっての「新しい報酬」となったため
- WLB支援は、人材確保、仕事意欲の維持・向上、定着化などのための条件となる  
→企業の人材活用において不可欠な取り組み

6

### WLBがなぜ「新しい報酬」となったのか

- 働く人々が望ましいと考えるライフスタイルの変化・多様化  
→働く人々の中で、仕事以外の生活において、大事にしたいこと、取り組みたいこと、取り組む必要のある者が増加  
→家庭生活(子育て、介護、家事など)、自己啓発、趣味・遊び、健康維持、地域生活、社会貢献活動、ゆとりなどが重要に

7

## ○ワークライフバランス支援のために大事なこと

- ① 制度的サポート（育児休業、短時間勤務等）
- ② 活用できるような仕事の仕方
  - ・ 部下が仕事に使える時間には制約がある。（365日、24時間ではない）
- ③ メンタルサポート
  - ・ 中間層、管理職：今のままだでもストレスやワークライフコンフリクトを感じない。
  - ・ 若い人：同じ会社でもワークライフコンフリクトを感じる。
  - ・ 中高年が悪いことではないが、若い人に求めることはストレスになる。→自分と異なる価値観を認められる、多様なライフスタイルの受け入れが求められる。

## ○ワークライフバランス支援施策と雇用均等施策

- ① ワークライフバランス支援施策の充実度（高）&雇用均等施策の充実度（低）  
→こうした会社では、女性の勤続年数が長い。  
しかし女性は補助的、賃金低い。
- ② ワークライフバランス支援施策の充実度（低）&雇用均等施策の充実度（高）  
→こうした会社では、女性が活躍できている。  
しかし、結婚したり子どもを持つと辞めていく女性が多い。
- ③ ワークライフバランス支援施策の充実度（高）&雇用均等施策の充実度（高）&仕事のやり方を見直す方向を目指す。

## ○「時間制約」を前提とした働き方に

- ・ 仕事に投入できる時間が制約される社員が出てくる。
- ・ エネルギー、環境制約と同じ（社員が仕事に投入できる時間は無制限ではない）
- ・ 時間は有限であるにも関わらず、効率的に使おうと考えてこなかった。
- ・ 部下が使える時間を考え、やるべき仕事に優先順位、やるべき仕事なのかを見直す。  
無駄な仕事をなくす。→時間生産性が上がる。メリハリのついた仕事になる。  
（必要な残業は否定しないが、常に残業を想定した仕事はやめる。）

### 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- 旧来型の性別役割分業を前提として男性の働き方の見直し  
→仕事管理・働き方の見直し・革新
- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える  
→有限な「時間資源」を合理的・効率的に活用する仕事管理・働き方へ  
→仕事の優先順位、無駄な仕事の排除など

21

### 子育てや女性のみを支援の対象としたWLB支援の問題点

- 女性の活躍の場の拡大を阻害
- 性別役割分業の固定化
- 特定のライフスタイルを持った人しか意欲的に仕事に取り組めない  
→それ以外のライフスタイルの人を受け入れることができない職場に

15

### 2つのWLB

- WLB支援○ & 均等施策×  
→女性のみを対象とするWLB
- WLB支援○ & 均等施策○  
→男女を対象としたWLB支援  
→旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・男性の働き方の見直し、男性の家庭生活（家事、育児夫婦のコミュニケーション）・地域生活などへの参画促進

16

### WLBが実現できる職場環境

- 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現  
←仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加  
→恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLBは実現できない
- WLB支援のための制度と支援策を活用できる職場環境作り
- 多様なライフスタイルの受容できる職場に  
→WLBが実現可能な職場環境はライフスタイル・フレンドリーな職場

20

### 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

- WLBは長時間働くことを否定するわけではない  
→長時間働ける人しか受け入れない職場や仕事の仕方を解消すること  
→ライフステージなどに応じて希望するWLBのあり方は変化  
ただし、長期間かつ長時間を効率的に働くことができる人は例外的

22

## ○ノー残業デー

- ・ 2、3ヶ月～半年くらいで失敗することが多い。  
→〔理由〕どうしても残業が必要な業務に対応できない。また、仕事の見直しとセットで取り組んでいない。
- ・ 「ここまでしか時間を使えない」と追い込むことには意義がある。
- ・ 効率化して残業を減らそうとすると逆に失敗する。（仕事が減ると仕事を増やしてしまう）

## ○制度導入に大事なこと

- ・ 仕事の仕方を見直した上で、制度を導入する。

## ○勤続8年の女性が育児休業を取得する場合の例

- ・ 勤続8年となれば責任ある仕事をしている。パートの新人を雇用しても対応できない。
  - ・ 一つの対応策として育休を取得するAさんの仕事をカバーできるB、Cさんに振る。
  - ・ この場合、皆でカバーできる仕組みが日頃からなければならぬ。
- ① 「Aさんしか仕事ができない」ではだめ。情報共有、仕事の重なり合いが必要。
  - ② B、Cさんが嫌だと言っては困る。B、Cさんが、結婚・子育てをするつもりない場合などの例では、気持ちよくカバーできるよう「お互い様」と思えるようにする必要がある。  
ワークライフバランスを子育てに限定しないことも大事（自己啓発等も含める）
  - ③ 仕事を引き受けたB、Cさんがプラスになるようにする必要もある。引き受けた人が少し大変だが、能力開発につながるようにする。
  - ④ 例えば人件費をB、Cさんに回す。育児休業者Aさんの給料は削減されるが、一方、B、Cさんの残業経費やボーナスに回される。

## ○ワークライフバランス支援の定着のカギは職場の管理職のマネージメント

- ・ 部下の「時間制約」を前提とした仕事管理・人材活用をする。  
例えば、部下が週2日定時に帰れることにすれば、管理職は仕事の段取り、他者との調整を考え、指示するようになる。平常時の取組が大事。（お互いの情報共有、カバーできる関係づくり）

## 仕事管理・働き方の改革のためのモデルは生産現場に

- 生産現場の生産性・品質向上策をモデルに  
→多能工化、「在庫ゼロ」(ストックレス)、工程内での品質の作り込みなど
- 「残業」や「休日出勤」という「時間」在庫を前提としない仕事の仕方へ  
→残業や休日出勤で対応することが、生産性向上を阻害  
→残業や休日出勤を解消すること先行させるのでは改革は実現できない

23

## WLB施策を導入するだけでは活用できない

- 例えば、休業や短時間勤務等への対応は、パート・派遣などの代替要員の配置では解決しないことが多い  
→女性を含め職場の中堅が休業・短時間勤務など利用する時代  
→職場内において休業取得者の業務の順送り方式や分担方式での対応が不可欠
- 前提として、仕事管理・働き方の見直しが必要  
→例えば、週2日定時に退社できれば、短時間勤務は不要に

24

## WLB支援策を利用しやすい職場作り

- WLB施策を利用しやすい職場作り  
仕事の重複化、担当できる仕事の幅の拡大、情報の共有化と、これらを可能とする人材育成
- 「相互サポート」(お互い様)意識の浸透  
←WLB支援の範囲が広いことが鍵
- WLB支援策利用者の仕事をカバーした同僚にとってプラスになる条件の存在：能力開発機会や報酬に反映など

25

## WLB支援の定着の鍵は職場の管理職のマネージメント

- 日常の仕事管理や人材活用が重要：部下の「時間制約」を前提とした仕事管理・人材活用へ  
→WLBが実現できる職場環境整備は、平常時の取り組みが基本
- 休業取得や短時間勤務等への対応を、職場全体の仕事の仕方や仕事の分担などを見直す好機とする  
→WLBが実現できる職場は高生産性職場で、リスク対応力のある職場作りに貢献

26



○ ワークライフバランス支援はリスク対応力・管理能力の向上につながる

- ・ 例えば社員の育休取得は早期に予測できる。
- ・ そうした育休取得に対応できないようでは、病気、突然辞める、急な出張など予測できないリスクに対応できるはずがない。

○ 管理職の役割

～部下に意欲的に働いてもらうマネジメント

- ・ 環境の変化に管理職は気づくべきである。
- ・ 例えば、部下の女性が「育休取ります」と言えば、さすがに「おめでとう」と言う様になった。一方、男性の部下が言うと、まず理由を聞く「どうして?」「将来マイナスだよ」と言われる。  
育休取得は女性のみと思っているからで、これからは、女性が「育休取ります」と言ったら、「何であなたの夫は取らないの?」と聞いた方がよい(笑)。
- ・ 価値観を変え、多様なライフスタイルを受け入れていく必要がある。

**管理職の意識改革を**

部課長層のこれまでのライフスタイルを前提に意識改革を  
→部課長層のこれまでのライフスタイルを否定するわけではない  
→自分とは異なるライフスタイルの理解とそれを前提としたマネジメントが基本となることの徹底を  
→WLBは、ほどほどの働き方を肯定するわけではない メリハリのある働き方へ

27

◆ 会場との質疑

Q 意識改革の動向、調査の事例があれば教えて欲しい。

A 管理職に気づかせることが大事。部下の能力を高め、意欲を引き出すことが必要。

管理職でも、介護の問題に直面する。そうした経験を通じて理解してもらう。

あるいは、新入社員に半年間定時に帰る訓練をさせる方法もある。そうすれば、管理職も新人も定時に帰るための仕事の仕方を考える。

新人は、仕事ができないから、残業させて、時間で貢献させるというのはおかしい。

**特定の企業の取り組みのみではWLB支援には限界が**

- 自社社員に対するWLB支援だけでは限界が  
→WLB施策を利用する社員の配偶者のすべてが同一企業に勤務しているわけではない  
→とりわけ自社の女性社員の活躍の場を拡大するためには、その配偶者の家庭生活参画とそれを可能とする勤務先職場におけるWLB支援が不可欠  
→自社の男性社員の働き方の見直しだけでなく、自社の女性社員の配偶者である男性の働き方の見直しが不可欠
- WLB支援の社会的な広がりや定着が重要

30

**旧来型の男性の働き方の見直しが必要か**

- 男性自身が希望するライフスタイルの変化  
→男女にかかわらず希望するライフスタイルを実現できるようにすること
- 女性の活躍の場を拡大するための条件  
→女性だけが家庭生活(子育て等)・地域生活を担うのでは女性の活躍の場の拡大には限界が
- 専業主婦を含め女性自身が夫の家庭生活・地域生活への参画を求めている

31

**男性の育休取得者拡大のために**

希望者は一定層存在  
しかし、女性が育児休業を取得しやすい企業・職場でも男性の取得は例外的  
仕事上は、男性は女性よりも取得しやすい: 男性の取得は比較的短期が多い  
正確な情報提供を  
男性と女性のハードルの違いを理解して対応を  
管理職の意識改革が不可欠  
育休取得を含めて、男性の子育て参加の多様なモデルの提示を妻の後押しも

33

**企業によるWLB支援の社会的な意味**

- 働く人々が家庭生活や地域生活に参画できる社会に変えること

34

○会社概要など

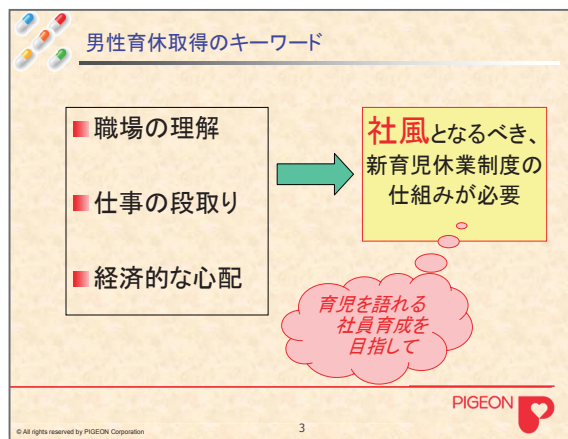
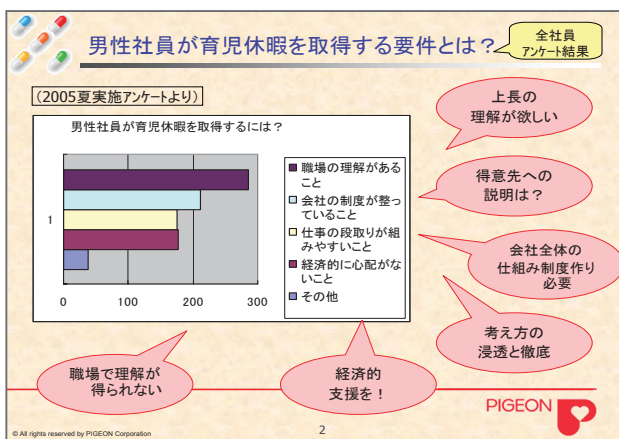
- ・ 主な事業は、育児用品、介護用品の研究、開発、販売  
子育て支援事業として、保育園の運営、企業内託児所などを行っている。

○「ひとつきいっしょ」（育児休業制度）

- ・ 1年間の育児休業ではなく、1ヶ月限定で有給での育児休業
- ・ 男性の育児休業取得の検討において「ひとつきいっしょ」という育児休業制度を実現した。
- ・ 検討の発端
  - ① ピジョン会長から、全員が育児を語る社員育成（ピジョン固有の）の指示があった。
  - ② 次世代育成支援対策推進法の施行に伴い「くるみんマーク」の取得（ピジョンは当然という雰囲気もあり）が課題だったが、そのハードルが男性社員の育児休業取得であった。

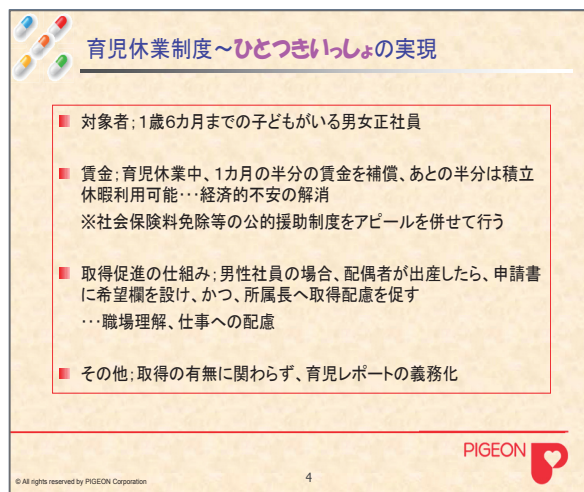
○男性社員が育児休暇を取る要件（懸念）に関するアンケート調査を実施

- ・ 社員 398 人を対象、325 人から回答があり、最も多かったのは「職場の理解」（285 人）



○「ひとつきいっしょ」の実現～育児を語る社員づくりを目指して

- ・ 対象：1年6月までの子どもがいる男女正社員
- ・ 賃金：1月の半分を補償 残り半分は積立休暇有給休暇の利用可能
- ・ 取得促進の仕組み：人事から所属長に対して、育児休業の取得を配慮するようアプローチ
- ・ なぜ、1月か？：骨折、病気、介護など、過去の経験則から→子育ても同じ
- ・ 手探りなところでの職場、経営側の理解を求めた。  
営業から「休めない！」との声もあったが、経営側のバックアップがあった。
- ・ 営業の若手から取得意向 →成功  
→次々と取得が進んでいる。
- ・ 職場の理解と仕事の役割分担（シェア、平常時から何かあっても対応できる）が重要
- ・ 「ひとつきいっしょ」のネーミングは社内応募によるもの。理解を深め、根付かせた。



## ○「ひとつきいっしょ」の実績〔18年2月～スタート〕

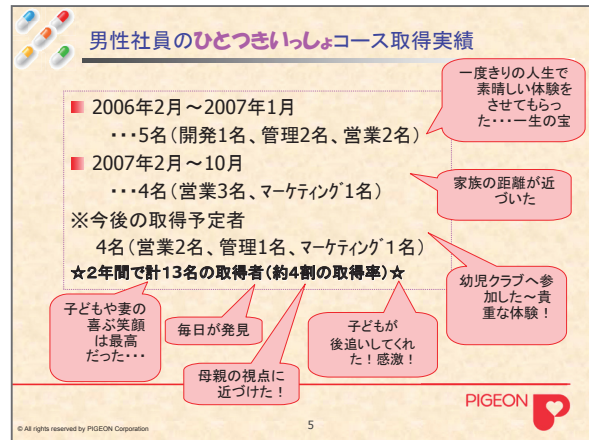
- ・ 2年間で13人の男性社員が取得（約4割の取得率）
- ・ さらに、8割くらいの社員は今後出産して1年半の内に利用したいと手を挙げている。

## ○会社としての取組

- ・ 目標管理 育児レポートの義務化  
半年～1年の間の子育てへの関わりなどを人事総務部の取締役が評価
- ・ 全社員への教育 イン트라ネットで1年を掛けて、Eラーニングで育児の勉強

## ○課題

- ・ 1ヶ月は浸透したが、2～3月に延ばすか。
- ・ 働き方をどう変えていくか、仕事の役割、スキルアップをどうするか。
- ・ 育児だけでなく介護に対する配慮等。



## ◆ 質疑など

### ◆ 榊原氏との質疑

- Q 若い世代を中心に望む働き方が変わっている。8割の社員が育休を取りたいという気持ちに対して、管理者の反応はどうか？また「全員が育児を語れる社員の育成」はどこまで進んだか？
- A 管理職も自分たちの働き方を変える必要に気づいてきた。社員全体の効果測定は難しいが、育児の成功例をきっかけにして、介護等を含めて、理解が加速的に進むと思う。

### ◆ 会場との質疑

- Q 育児の学習とはどのようなことか？
- A 月齢ごとに、例えば、生まれたばかりの赤ちゃんの様子とか、歯の発達等を学習する。マーケティング本部が商品との関連も含めて説明している。

### ◆ 瀧美氏コメント

○育児休業には3つのロスがある。

- ① 所得ロス・・・一般に5割程度減少する  
〔対応例〕 企業として所得保障、有給休暇、周囲の社員への賃金上乘せ等
- ② キャリアロス・・・全くない企業は日本10社もない  
〔対応例〕 5ヶ月休んだら7ヶ月で評価する、前もって昇給させる等
- ③ 業務ロス・・・孤立感、復職への懸念  
〔対応例〕 イン트라ネットでの情報提供、社内報をもって従業員を訪問等

## ○男性の育児休業の意義

- ・ 乳幼児期に1対1で子どもに向かい合うことは大事（夫婦の関係の強化～雨降って地固まる）
- ・ 業務に対しての効率化が働く。
- ・ 企業にとってのメリットは、業務の効率アップ、従業員の忠誠心アップ、生活者・購買者の視点を得られる（実際に商品に反映されヒットしている例もある）ことがある。



### ○会社概要など

- ・ 千葉県九十九里の不動産会社。土地(不在者)の管理(草刈り、パトロール)を中心である。社員約30人の内20名は女性である。

### ○ワークライフバランス取組のきっかけ

- ・ 毎日必死でやってきたことのひとつの切り口がワークライフバランス
- ・ 自分も3人の子どもを生み育て、子育てと仕事の両立を必死でやってきた。



### ○社内の学童保育

- ・ 子どもが小学生になったとき、夏休みをどうするかという問題が生じた。  
→自分だけでなく従業員や地域のこどもを集め、先生を雇って学童保育をやろうと考えた。
- ・ 夏休みは50人、土日30人、平日10人くらいの子どもを社内で預かっている。

### ○こどもと社員の関係

- ・ 自分の子どもが会社に電話をかけてきた時に、自分がいないと社員が声かけしてくれる。社員は、皆自分のこどもでなくても、会社に電話掛けてきたら、どの子にも声かけしている。

### ○地域に責任を持つ企業として何ができるかを考える。

- ・ 社会的責任を果たす。社員一人が一貢献することで、現在60ものボランティアに取り組んでいる。学童保育は最初のボランティアだった。

### ○経営計画書

- ・ 大里綜合管理株式会社が進む道を毎年、経営計画書にまとめており、これらをどうやって具現化するかを考えている。

「大里綜合管理はお客様が求める方向に、また私たちが働く喜びを実感できる方向に柔軟にシフトし、100年200年と続く企業になります。」

「自己管理、自己責任を元にした一人ひとりの努力で、仕事と子育てと自己実現が両立できる社風を發展させます」

「本人自らの働きがいはもちろん、家族からも喜ばれる会社をつくります」など

- ノーマライゼーション、ワークライフバランス、ダイバーシティという言葉も、言葉としては新しいが、企業としてやれることを積み上げていったら、一つか二つ先にできるようになっていた。

## ◆質疑など

### ◆榊原氏との質疑

Q みんなで子どもを育てるという環境・コミュニティをつくっている。1つの企業でここまで出来るのかと驚いた。社員のボランティアを奨励されているが、仕事が阻害される状況にならないか？職場の生産性や雇用管理の面からロスはないか？

A スタッフ1人が10以上のボランティアをやっている。積み上げていくとロスとは違うところになっていく。時間を作るため、職場環境を整備することで（例えば、仕事に必要なものは10秒で探せるようにする等）生産性を向上させる。

また、より売上に結びつけることの戦略として、地域とのつながりをつくる意味もある。地域の問題を社の問題として取り組むことで、5年後、10年後の稼ぎにつながっていく。

不動産の手数料はどの業者もいっしょである。だとしたら我が社を選んでくれるために何をしたらよいか。お客様は、支払いがいのあるところを選ぶ。

新入社員に単にモラルを教えるよりも、交通整理をさせて、ありがとうと言われることが、ワークライフバランス+社会貢献+社員教育になっている。

A （大里総合管理社員）トップダウンでボランティアが始まったが、みんながやっているのだから前になっている。次第に自分自身が満足して、かつ社の貢献になっていると感じている。

### 榊原氏コメント

こうした会社では、鬱や内部告発等がおきにくいのではないかと。これからの日本の企業にとってコストをかけても防ぎたい課題に対応できる環境を作っているように思う。

### ◆渥美氏のコメント

- ・ ワークライフバランスの取組は幅広くなっている。
- ・ 企業にとって「職育近接」が人気の施策になっている。
- ・ 事業所内保育室・・・子どもが病気の時、会社の中でちょっと布団を敷いて寝かしておくという事例もある。メリットに、従業員が安心して働ける、子どもに社会性が身に付く、他の従業員にとって刺激になる、がある。
- ・ テレワーク（在宅勤務）・・・在宅勤務を週8時間以上実施している企業は1割以上あり、増加傾向にある。



### ○会社概要など

- ・ 業種は小売業（書籍、文具、OA機器等）、社員600人（男性6割）である。
- ・ 80年代から女性の活用に取り組んでいる。ファミリーフレンドリー企業表彰を受賞した。
- ・ 民間企業に、オフィスに必要なものを販売しており、私はネットワーク・システムの構築などを担当している。

### ○自身と家族の生活について

- ・ 私は39歳。帰宅時間 20～22時が普通である。家にいるときは、食事の用意をする。自分の時間は、土曜日午前中がテニス、日曜日が野球（早朝のみ）である。
- ・ 妻は38歳で、有隣堂課長である。昨年夫婦で同時に管理職へ。当初は育児時短中の管理職だった。自分の時間は、月に数回、お花のお稽古へ通っている。
- ・ 子どもは5歳の女の子、3歳の男の子である。
- ・ 平日は、6時起床、自分が朝ご飯をつくり、妻が子どもの準備をする。朝2時間くらいの時間が、子どもと話をする貴重な時間である。7時半頃に家を出て、8時に保育園、夫婦で職場へ出勤する。

### ○生活の変化

- ・ 子どもが生まれ、成長するにしたいが生活のパターンが変わる。自分自身は、子育てへの意識は高くない方だと思う。  
長女が生まれた頃は「妻は育休で自分だけが働いている。家のことはやっておいてほしい」という気持ちだったが、長男が生まれた頃に上の子の面倒をみる中で、父親として目覚める。

#### 生活の変化と役割の変化、意識の変化 1

生活フェーズ	役割	意識
長女誕生 と育児休暇中	●自分の役割を見出せず	●自分が働いているので、家の事はして欲しい ●子供と妻に対して何もできない疎外感
長男誕生 と育児休暇中	●長女担当 妊婦中から切迫流産で妻が上の子の相手を充分できなかった	●母親がいなくても上の子が過ごせるくらいになろうと思った

### ○子どもが「お父さんでも大丈夫」という状態づくり

- ・ 上の子の担当として、面倒をみる。家の中のルールとして「お父さんの悪口（「お父さん帰ってこないね～」等）は言わない」、「お父さんの作るご飯は「おいしい」という」。自分がご飯をつくる間、妻が子どもの相手をでき、微妙にバランスがとれる。

#### まず、子供に受け入れられること

- 子供が「お母さんじゃなければいいやだ」といったら何もできない
  - 家にいる時は上の子担当として面倒はほとんど見ることにした。
  - 上の子と二人で旅行に行ったり(当時2歳)、遊びに連れて行った
- お父さんを好きにさせる
  - お父さんの悪口や愚痴を子供に言わない
  - お父さんの作るご飯は美味しい

### ○妻の育児時短時間勤務中

- ・ 妻が外に行けるよう、自分と子どもただけで過ごしてみる。始めは子どもと3人でどうなるだろうかと心配だったが、だんだん慣れてくる。一方で、土日はみるから、平日は妻にみてほしいという気持ちもあった。

## ○妻の育児短時間勤務終了

- 妻と自分の分担が、本当に50:50になる。子どもが病気の時、始めは妻が、3日目からは自分が休む。妻とお互いの予定を確認しあう。しかし、家事の負担、保育園のお迎えは妻を頼っている。

## ○職場の理解

- 妻と同じ職場なので「子どもの病気で休みます」「保育園に迎え行くので、早く帰ります」と言えば周囲は理解してくれる。

## ○現在・今後

- 自分も妻も、もう少し思う存分仕事したい、気持ちもある。  
妻も週に1~2回でも遅くまで出来れば、仕事の段取りがよくなる。部下のフォローや飲みに行く必要もある。休日出勤もある。

実家のサポートも得て、バランスが取れないながらも、あくせくしながら生活している。

- 小学校入学を控え、仕事のやり方を変えないと無理だと実感している。学童保育は？ 下の子の保育園のお迎えは？という不安があるが、妻と力を合わせてやっていこう、と思っている。

## 生活の変化と役割の変化、意識の変化 2

生活フェーズ	役割	意識
育児時短中	<ul style="list-style-type: none"> <li>●家にいる時は、そのつど、仕事を分担しながら生活</li> <li>●子供の成長とともに、妻が飲みに行ったり、友達と旅行に行けるようになった</li> <li>●平日のフォローはできず</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●家にいる時は、良い父ちゃん、でも、あんまりいない</li> <li>●できる時はやるけど、普段は何とかしてほしい</li> </ul>
育児時短終了から現在	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お互い管理職として仕事の負担がアップし、基本的にすべて同等に考える</li> <li>●しかし、職種の違いにより、妻の負担が圧倒的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●イレギュラー対応は、その時の状況でできるほうがやる</li> </ul>

## 職場の理解

- 夫婦で同じ職場ということで周囲の理解が得やすい
  - 病気のときなど、「相方は今日、この予定があるので私が休みます」などと言い易い
  - 上司も「そんな女のほうに任せろ」などと言わない
  - 何かあったときその場で相談して対処できる

## ◆ 質疑など

### ◆ 榊原氏との質疑

Q 最初から育休を取ろうというのではなく、ひきこまれるようにして育児をしていく様子が分かった。その中で評価が厳しくなったり、社員や上司との間で不協和音が出なかったか？

A なかっただろうと思う。当初は意識が高くなく「仕方ない」といいながら 取り組めたのがよかった。初めから権利を主張している訳ではなく、どうしても仕方がないということで、軋轢は余り無かったと思う。

### ◆ 瀧美氏のコメント

- 片働きモデル（夫仕事、妻家事）から「共働きモデル」へ変化している中で、企業は試行錯誤している。もっと早い時期に、モデルチェンジに企業が対応すべきところ、経営環境が厳しく対応できなかった。ようやく今、モデルチェンジしようとしている。
- 企業トップが、従業員の妻にヒアリングし、家族ニーズを吸い上げ会社にどういうことを願っているかを聞いている。出張にしても、夫婦内で役割分担を解決するのではなく、会社の上司や経営者に理解してもらう必要がある。
- 育児をしたい男性従業員に対するパワハラの問題が生じている。「病気の子どもの通院なんか妻がやればよい」等、言うてはいけないということが明確になっていない。



榊原 智子氏  
～コーディネーターまとめ～

① ピジョン(株)について

- ・ 育児支援の充実度合いが世間から問われるようになった中で、経営のトップの号令が出発点で取り組んだ。人事担当から各部所へのアプローチを始めて2年で男性社員の育児休業取得者が相次ぐようになった。  
しかも、男性社員の中で子どもを持つ、又は持つ男性従業員の8割が育児休業をとりたいと手を挙げているというお話をいただいた。

② 大里総合管理(株)について

- ・ 自身が3人の子どもを育て、学童保育が必要、自分たちの職場にいる女性（親である）職員の様子を見て会社の中に学童を作った。その中で、学校から帰ってくると社員が自分の子どもでなくても「お帰り」と声をかける、子どもが安心して外にいける、聞いていてホッとのお話もあった。
- ・ 会社全体で子育てをすることが、近代的な組織の中であり得るということがうまくイメージできなかったが、こういう形があり得るのかと、中小企業の方が小回りがきくだけ様々な可能性をもっていることを教えていただいた。
- ・ 会社だけではなく、地域も良くなる、そうした方向に持って行きたいとこれまでの思いが実現に近づいているというお言葉までであった。  
近江商人の「三方良し」という言い方を伺ったことがある。売り手にとって良し、買い手にとって良し、世間にとって良し、3つが良くなって商売がうまくいく、日本の商売の中にあつた知恵を表した言葉らしい。その三方良しという言葉を実践して近江ではなく九十九里で実践しておられる。

③ (株)有隣堂について

- ・ 個人の報告をしていただいた。仕事のやり方を変えていかなければ無理と気づいたとおっしゃっていた。これからワークライフバランスに取り組むには、この境地にたどりついて、次にどうするかという実地に入っていくことだと思う。
- ・ 力をあわせてやっていくしかないとおっしゃっていた。そのバランスをうまくとっていきいパートナーシップを職場でも家庭の中でも、もっていらっしゃるように伺えた。

④ まとめ

- ・ 佐藤先生の話で印象的だったのは、エネルギー資源が有限であるのが常識であるように、社員の時間も有限であることに気づかなければならないということ。その発想の転換が求められている。
- ・ 2005年から日本は人口が減少し、かつてない状況に入っている。私たちが常識としているのは20世紀に見てきた社会であり、身につけた行動形式である。20世紀は、かつてなく人口増加が続続けたある種異常な世紀であった。全くそれと逆の人口減少が猛烈な勢いで続き続けるのが21世紀で

はないか。

これまで身につけた常識をいかに早く脱ぎ捨てて、次のあたらしい時代状況に合わせた常識と社会の行動形態を作っていくかということが日本に早急に求められている。

- ・取材すると、OECDなどの他国の有識者の方が、日本はそこまでの少子高齢化にどう対応するのか、年金、社会保障をどう維持するのか、労働人口が減る中で女性や外国人を使わずどう対応するのか注目している。

日本の中の方が、これまでうまくいっていたのだからという幻想の中にあるように感じられる。日本社会全体の持続可能性については、人口減の中で、労働力も持続可能ではなくなっている。年金制度も黄信号が灯っており、様々なものがこれまでのやり方では持続が厳しい状況になっている。どう乗り越えるかというところで突きつけられているのが、ワークライフバランスであろうと思う。

- ・皆さんの話に共通しているのは、
  - ① トップの明確な意思により、組織全体が早急に舵を切れる
  - ② そうした中で、社風の変化、職場全体の雰囲気の変化があり、個々の社員の生活や働き方が変わってきた。その結果社員の人生まで変わってくる。ということ。

- ・日本社会の中で二極分化が始まっている。ワークライフバランスについても次のステップに行くところ、逆に中々理解が進まず、これまでどおりのところもある。

若い学生は敏感で、自分を大切にし、自分がある程度人生をかけてもいい会社をアンテナを高くして見ている。給料がかつてのように上昇しない中、働き方、生き甲斐があるかを見極めて、会社を選んでいても感じている。人材育成、ワークライフバランスに取り組み始めた企業は学生の反応が変わるとも言っている。

## ⑤ 参加者の声

- ・育休がキャリアにできる仕組み等なればよいと思う。
- ・経営トップの心ひとつで変わると思う。
- ・仕事のやり方を根本から見直すのは非常に厳しく、WLBの実現には意識改革を含め、まだまだ時間がかかると思う。
- ・少子化対策や子育て支援に特化せず、広く社員全体への啓発につとめてほしい(子育てしていない人に負荷がかかる状況が生まれやすいので)。働き方を変えた事例があれば講演をお願いしたい。
- ・意見交換が少ない気がした。
- ・男性の育休は色々な面で影響があるので、推進していくことで社会の意識は変わっていくと思った。
- ・大里さんのお話を伺ってとても感激しました。本来あるべき子育てや社会の姿があると思いました。制度等にあまりこだわらず、本質への対処をされていることは、自身の仕事にとっても参考になった。
- ・パネリスト同士の意見交換があると良いと思った。
- ・事例発表がとても良かった。WLBは本当に実践できるということを事例を通して実感できた。
- ・現在は結婚と引越のために退職しているが、以前勤めていた医療現場では男女間の差はないものの、管理職が少なく、技術+管理を若い者に求められる点、又管理がおろそかになっている点から、30代の退職者が増えています(託児所利用も医者と看護師のみしか利用できない等)。
- ・少子化対策で育休を利用しながら子育てをすることが奨励されているが、常勤で複数の子供を産み育てるのは女性にとって大変な重い負担となる。常勤だけでなく、非常勤、パート労働者であっても、制度の恩恵が受けられるよう検討することも大切。

- ・制度は法令にならって整備するが、組織の理解が伴わない。WLB なんて意識が低いので、子育て中の女性職員はいつも悩みながら働いている。少しでも働きやすい環境が整って欲しいと思う。
- ・管理職の意識改革の必要性を存分に理解できた。
- ・企業の方々の取り組みが大変参考になった。大里総合管理さんのお話に特に心打たれた。このような企業が増えれば、社会全体が良くなると思う。
- ・業務の効率化を行ってできた時間には、更に仕事が入って埋まることが繰り返されると効率化の努力をしない社員がでてくる。WLB 実践者を評価する仕組みが必要と感じる。トップダウンにするための経営者の意識改革は、経団連や商工会議所に取り組んでほしい。ボトムアップは難しいので。
- ・この一週間、WLB をずっと勉強してきた。現在市議会議員で、行政として何ができるかを悩んでいる。まずは意識改革だと思う。WLB が自分の中で形として見えてきた気がする。
- ・基調講演はもう少し話を聞きたかったので、時間が足りず残念でした。長時間残業を何とかすることが最大の課題だと思う。時間外削減に向けた支援・対策の具体例紹介、意識改革に向けた積極的な取り組みをお願いします。
- ・報告者の選び方のバランスが今まで見ないほど良いシンポだった。コーディネーターに敬服。
- ・どの発表参考になったが、特に大里の社長さんのお話がすばらしい。社員の話はもつといい。こんな会社が日本にあつたらいいと思った。企業の WLB はこういうメリットがあるのだと思う。
- ・昭和20年代生まれの私は、従来の古い考えが身について変えられそうにない。しかし、今日のフォーラムを聞いて、改めて実感として両立支援、WLB を真剣に取り組んでいきたいと思う。
- ・仕事のやり方、分担の取り組みを現場(ライン)のマネージャーの生の苦労・工夫話として聞けると良いと思う(人事からではなく)。
- ・経営トップや管理職の WLB の理解に大きなバラツキがあるのが現状。理解をいかに広めるかが課題。
- ・短時間だったが WLB 実現のために必要なこと、ポイントを絞込んだ話でとても良くわかった。
- ・事例報告は3名の方が違う立場からの視点で体験談を含めての報告であり、とても参考になった。
- ・管理職としての意識の持ち方・変化と自分の子育て中の立場と両方とも考えさせられ有意義だった。
- ・コメンテーターの方も簡単なスライドを準備いただけると、更にわかりやすかったと思う。
- ・企業発表は3社3様で各々の立場からの意見を聞けて良かった。講演は WLB をわかりやすく話していただき、良く理解できた。
- ・労働者の労働時間も有限であるという発想に驚き、びっくりした。仕事以外の自分の居場所はあるか等自分の人生を少し考えさせられた。
- ・とても良かった。夫婦のうち、「婦」だけ頑張っても、また「夫婦」で頑張っても限界がある。取り組みの輪を広めていけたらいいと思った。
- ・企業の戦略として WLB が必要であることを学んだ。
- ・ただ単にノー残業デーを設けるだけでは何も変わらないと思う。働き方、仕事の仕方、労働時間の有限性という視点から考えるものだと気づかされた。
- ・WLB の実現には、個人・企業・自治体のすべての取り組みが必要だと思う。特に育児に関しては、自治体の役割は大きい。育児(保育)施設、育児制度の充実を希望する。
- ・WLB の推進には、あまり「育休」とか「父親の子育て参加」等を全面に出さない方が、かえって大きな関心呼びやすいかもしれないと思う。子育て中ではない身には少し居心地が悪かった。
- ・管理職対象の佐藤先生の講演などが必要、経営者の判断と管理職の意識改革が重要と思う。
- ・WLB についての知識がなく、導入にあたりいかにして上司／社長を動かすか学びたいと思って参加したが、非常に勉強になった。
- ・大里総合管理、目から鱗だった。企業内学童は知ってはいたが、事務所にも子供たちが一緒にいるという本来の子連れ出勤に感動した。
- ・今後の企業活動をする上で、大変有意義なヒントをいただいた。早速トップにも報告したい。