

(2) 20年度

日時 平成21年2月18日(水)12:00~13:20
場所 東京国際フォーラム「ワークライフバランスフェスタ東京2009」会場
参加者 一般参加者 約180人
出席者 ◆あいさつ
埼玉県副知事 岡島 敦子
◆コーディネーター
渥美 由喜 氏 (株式会社富士通総研)
◆企業事例発表
曙ブレーキ工業株式会社 ダイバーシティ推進室長 前上 亮子 氏
キッコマン株式会社 人事部勤労給与グループ主幹 貝塚 清和 氏
株式会社富士通ワイエフシー 代表取締役社長 宮浦 完次 氏

渥美 由喜氏

～不況期をワークライフバランスで突破する～




① 「先進企業」と「一般企業」は不況期に大きな差がつく

- ・ 国内外 500 社の企業を見てきて思うのは、ワークライフバランスを進めていく工夫は、まさに現場の知恵の塊だということである。
現在の不況期にあって各社のワークライフバランスに対する取組に差が見られる。しかし、不況期こそ、ワークライフバランスを進めていくことで他社との差別化を図り、次へのステップにつなげるチャンスだと言える。

- ・ 海外のワークライフバランス・ダイバーシティ先進企業の財務分析をすると不況期を脱出した後、2～3年後に、企業業績を大きく伸ばしている。

- ・ その理由は、先進企業は、「不況期はワークライフバランス推進の好機」と捉え、業務を効率化し、組織の活力を高めていくことで、「筋肉質な組織」をつくり次期のダッシュに備えている。

(3)なぜ不況期に大きな差がつくのか？ ←

先進企業	一般企業
WLB推進により、 筋肉質な組織 に変える好機！	メタボ体質のまま、 ダウンサイジング
	 → 

All Rights Reserved Copyright(C)Atsumi2009

- ・ 一方そうでない企業は、体質を変えることなく「メタボリックな体質」のままリストラ、ダウンサイジングをすることで、企業の体力が著しく弱まることになる、その差である。
- ・ 日本の企業にはまだまだ「業務の無駄」が多い。部署によってばらつきがあるが、平均で労働時間の3割ぐらいが将来の業務とは結びついていない。

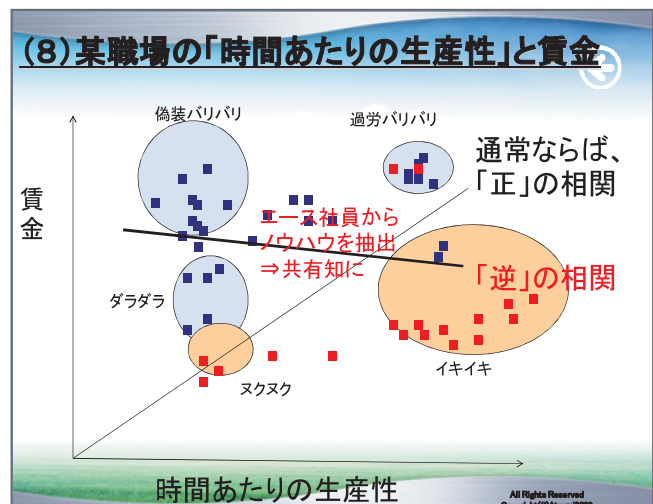
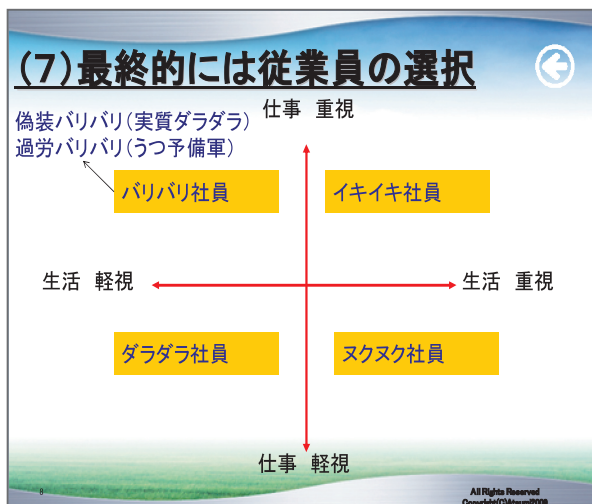
- ・ 「業務の無駄」に気づくためには、時間制約・場所制約があることがポイント。自分の体験においても共働きで育児をしていると非常に時間が限られている。
- ・ 日本では、「片働き」主流から1990年頃を境に「共働き」主流へと移行したが、バブル崩壊後の「失われた15年」で対応が遅れ、様々なゆがみが出ている。今は日本型ワークライフバランス・ダイバーシティが進む過渡期にある。今が「筋肉質の組織」をつくるチャンスである。

② 「人に仕事をつける」から「仕事を人に付ける」へ、「暗黙知」を「共有知」へ

- ・ 日本の職場の特徴の一つは「人に仕事を付ける」ことである。外国企業は反対に「仕事に人を付ける」ことが一般的である。例えば人の入れ替わりが頻繁な外資系企業では「job description（仕事の内訳・一覧）」が普及しており、仕事の範囲が明確かつ業務内容が客観的に把握されている。
- ・ 「人に仕事を付ける」やり方は「暗黙知」（自分が抱え込んでいる業務上のノウハウ）が生じやすい。特に「暗黙知」を多く抱え込んでいるエース社員は「俺がいないと職場が回らない」と思い込み、自らワークライフバランスを放棄している。（→「過労バリバリ社員」）
これを業務の洗い出しを通じて「共有知」（業務ノウハウが職場で共有されている状態）としていくことがワークライフバランス推進の鍵となる。
- ・ それでは具体的な職場改善のヒントはどこから得ればよいか。それには先ほど述べた育児・介護など「時間制約・場所制約」を持っている人、育児等を理由とした「退職者アンケート・ヒアリング」が挙げられる。あるいはテレワークなど「時間・場所に制約されない働き方」に取り組む中で得られることもある。
ただし、WLBは他者から与えられるものではなく「最終的には従業員の選択」である。

③ 働き方の4つのタイプ「偽装バリバリ」「過労バリバリ」

- ・ 社員の働き方は4タイプに分けることができる。
また、ある職場では「時間あたりの生産性と賃金」に「逆の相関」が見られた。これを本来の「正の相関」にしていくためには、「過労バリバリ」ゾーンにいるエース社員のノウハウを「共有知」化していくことである。



④ 企業にとって「選択の時」はいま!!!

- ・ 不況の今こそ、企業にとっては「選択の時」である。ワークライフバランスは2～3年前から特に取組が広まってきて一種の流行の様になっていた面もあるが、ここに来て、単に時流に合わせて取り組んできたところと、真剣に取り組み成果を上げていこうとする企業とで差ができてくる。

- ・ ワークライフバランスを推進し「筋肉質の組織」をつくることは、従業員にとって働きやすくやる気が出て、ひいては人材確保にもつながる「正の連鎖」が回る組織をつくることである。

- ・ それとも反対に「メタボ体質の組織」のまま、働きにくく従業員のやる気もダウンし、人材が流出していく「負の連鎖」に陥る組織をつくるのか。
そうした選択が今の企業に求められている。

(9) 選択の時はいま!!!

先進企業 一般企業

あなたは、どちらの会社を選びますか？
ただし、WLBは与えられるものではなく掴むもの

やる気アップ
人材確保
正の連鎖
働きやすさ
働きにくさ
やる気ダウン
負の連鎖
人材流出

All Rights Reserved
Copyright © Memm 2009

⑤ ワークライフバランスは独善でなく「思いやり」

- ・ ところで、今まで企業としての取組の視点を中心に述べてきたが、個々の職場・従業員の視点から言うと、ワークライフバランスは現場の絶えざる工夫、従業員の知恵の結集である。

- ・ そして、ワークライフバランスは、「思いやり」の相互作用と言える。「労働は美德」の考えが、いつしか「長時間労働は美德」にすり替わり、同僚や部下、そして家族を巻き込んでいった。
WLBに取り組むと、自分の時間が大切のみならず、「相手の時間」への敬意を持つ。そして職場に、「思いやり」が広がっていく。

- ・ さらに、ワークライフバランスへの取組は、企業に限らず、地域でも同様の考え方に立って取り組み、地域の活性化に結びついている例がある。兵庫県かいばらの「県立柏原病院の小児科を守る会」では、コンビニ受診を控えよう・お医者さんに感謝の気持ちを伝えよう、などのスローガンを掲げて地域医療を守る取り組みを進め、小児科医が復帰した。

- ・ 不況の今だからこそ、企業・自治体、幅広い人達の間でワークライフバランスの取り組みを進めていくことが必要であると強調したい。

(10) WLBは独善ではなく、「思いやり」

- ◎ WLBは、現場のたえざる工夫。従業員の知恵。
- ◎ WLBとは、「思いやり」の相互作用
- ◎ 「労働は美德」→いつしか「長時間労働は美德」
同僚・部下を巻き込み、家庭を巻き込みやすい。
- ◎ WLBに取り組むと、自分の時間が大切のみならず、「相手の時間」への敬意を持つ。
- ◎ 職場に、「思いやり」が広がっていく。
- ◎ 地域でも同様。兵庫県のNPO「県立柏原病院小児科を守る会」が、コンビニ受診を控えよう・お医者さんに感謝の気持ちを伝えよう—で小児科医が復帰。

All Rights Reserved
Copyright © JFR 2008