

# 京都府生協連ニュース

2009年6月1日・No.74(通算140号)  
**京都府生活協同組合連合会**  
京都市中京区烏丸夷川東南角せいきょう会館2階  
TEL. 075-251-1551  
FAX. 075-251-1555

2009年2月3日(火)、男女共同参画をテーマに公開学習会を開催しました。(株)富士通総研経済研究所・主任研究員 渥美由喜氏が「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス～生協の先進事例分析と社会的責任～」と題して、講演されました。

## 「経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」 ～生協の先進事例分析と社会的責任～



講師 渥美 由喜氏

(株)富士通総研経済研究所  
主任研究員

1992年3月東京大学法学部政治学科卒業。2003年12月、(株)富士通総合研究所を経て、(株)富士通総研に入社、現在に至る。2005年より内閣府「少子化社会対策推進会議」委員、都府県・生協とのかわりも深い。

### <講演内容>

- I. ワーク・ライフ・バランス(WLB)とは…
- II. WBLはなぜ必要か
- III. WBLの経営効果をめぐる3つの通説について
- IV. これからの人事労務管理
- V. コープネットのWLBの取り組み
- VI. 働きやすい職場環境をどうつくるか

### I. ワーク・ライフ・バランス (WLB)とは…

#### ■私の育児休業体験——子育て男性は珍獣？

私は日頃、ワーク・ライフ・バランス(以下、WLB)や少子化について、自治体や国内外の企業でのヒアリング調査、あるいは実際の取り組みについてのコ

ンサルティング、内閣府の「少子化社会対策推進会議」や自治体の委員といった活動をしています。

生協関係ではコープネットやコープいしかわでWLBの取り組みをお手伝いしています。もともと生協は、男女共同参画やWLBに関心が高く、この分野において先進性があると思っています。

私自身も一昨年、育児休業をとりました。妻が半年、育児休業した後、交代したのですが、昼間から赤ん坊を抱いている男性というのは、地域社会では「珍獣」のような存在なんですね。息子を抱っこした私が公園に入っていくと、それまで和気あいあいと話していたお母さんたちが、一瞬シーンとして、憐れむような視線で見つめるんです(笑)。

#### ■WLBのメリット

いま妻と私は、2歳になった息子を育てながら、共働きをしています。私自身、育児休業をとったことに大きなメリットを感じています。まず、妻や私を育ててくれた母に心から感謝するようになりました。あらためて「家族の絆」を感じるようになりました。

私は息子の保育所への送迎を担当していますが、夕方は「保育所のお迎え」という時間的制約があり、いやおうなく業務の効率アップをせまられます。さらに、育休中は家事・育児を同時にすすめながら、ケガや事故のリスクを予知・回避しなければならなかったため、マルチ業務遂行力やリスク管理能力も身につけることができました。

その意味では、WLBは従業員にメリットがあるだけでなく、事業体として取り組む意義もとても大きい。さらに生協は、事業面でも食や子育て・介護と深い関わりがあるので、WLBともっとも親和性の高い事業体ではないかと思っています。

#### ■ワークとライフの相乗効果

いうまでもなく、「ワーク」の土台には「ライフ」がありますから、WLBといっても、けっして仕事か家庭生活かの二者択一をせまるものではありません。質の高い生活が質の高い仕事につながり、メリハリのきいた仕事は生活のゆとりにつながるというように、ワークとライフは相乗効果をもっています。

また、WLBは、後述するように、子育てや介護といった課題を抱えている職員にとって大きな支えにな

ります。同僚のあいだにも「いつかは私も支えられる側になるかもしれない」という気持ち生まれ、職場に「お互いさま・思いやり」という雰囲気が醸成されていきます。ですから、WLBは、「仕事の繁忙期であろうと、とにかく早く帰る」というように、権利を独善的に主張するものでもありませんし、「労働時間が短くなる」、「休暇取得率が上がる」といった単純なものではありません。

### ■WLBと地域の活性化

ライフというのは、①生存（健康・休養）、②家庭（子育て・介護・自己啓発）、③地域（地域活動・趣味など）という多様な内容をふくみますから、ワークとライフのバランスを重視するWLBがすすむと、その波紋は地域にも広がります。子育てから雇用創出・産業活性化、地域振興へと影響が広がって、やがて地域の活性化につながります。

たとえばイギリスは、日本に先んじて7～8年前から国をあげてWLBに取り組みました。現在、ヨーロッパでもっとも経済が好調なのはイギリスだといわれていますが、その要因のひとつは間違いなくWLBです。

### ■兵庫県立柏原病院の例

国内では兵庫県の「県立柏原病院小児科を守る会」の例があります。いま全国的に小児科医不足が深刻になっていますが、柏原病院でも過酷な就労環境が原因で小児科医が退職してしまう危機におちいりました。そこで乳幼児を抱えた地域のお母さんたちは、「コンビニ受診を控えよう」「医療スタッフに感謝の気持ちを伝えよう」と呼びかけて、ふたたび小児科医療がつづけられるようになりました。

兵庫県は、全国的の中でもWLBに取り組んでいる先進自治体です。そうした取り組みも功を奏して、お母さんたちの意識を変え、結果的に、医療従事者にとって働きやすい環境になり、地域の子どもの健康を守ることもなった成功事例です。

これから全国的にこのようなケースがふえるでしょう。地域で大きな役割をはたしている生協として、より暮らしやすい地域にしていくために、WLBに率先して取り組む意義は大きいと思います。

## II. WLBはなぜ必要か

### ■人材確保、企業体質強化のために

WLBが必要な理由のひとつは、まず人材確保対策です。労働力人口は、この先50年間で3分の2にま

で減少するといわれています。そのとき事業体の浮沈を左右するのは、いかに優秀な人材を確保できるかどうかであり、その明暗を分けるポイントのひとつは「働きがいのある職場」か否かです。

もうひとつの必要性は、事業体を筋肉質の組織に変えることです。「この不況時にWLBどころではない」とか「仕事が減っているのだから新しい仕事を取ってこい。ただし残業代は支払えない」という企業が少なくありませんが、WLBの先進企業は、むしろ不況を追い風と考え、「仕事が減っているのだから残業は不要だ。それよりも繁忙期に取り組みなかった業務の洗い出しをやって、非効率な業務体制にメスを入れるチャンスだ」ととらえています。不況をWLBの好機ととらえ、WLBに取り組むことで、企業体質を強化しようとしているのです。

たとえば、コープいしかわでは、理事会と職員が一体となってワーキンググループを立ち上げ、毎月定例の会議を開いて、WLBをすすめてきました。その成果が、労働時間の大幅減というかたちであらわれています。業務のムダをなくすことで、従業員にとっては働きやすく、経営にとってはムダのない、非常に効率化された組織が生まれるわけで、WLBの取り組みは、そうした筋肉質の組織に変化していくプロセスだと思います。

### ■共働きモデル時代におけるWLB

すでに20年近く前から、日本では共働きモデルが主流となっています。共働きモデル主流時代においては、夫であれ妻であれ、ワークもライフもこなさなければ生活が成り立ちません。

私も、育休取得をきっかけに、息子の食育を考えるようになり、料理にめざめました。最近、私が台所に立っている横で、息子が「トントン」と包丁の音をまねて遊んでいます。

WLBを推進すると、その親の下で育つ子どもも生活を楽しむようになるのではないかと。そう考えると、WLBと子育ての関連はとて興味深いテーマです。

### ■「リスク回避策」としてのWLB

いま、職場のメンタルヘルスをめぐる状況は、非常に悪化しています。ある県の労働局のデータによると、全従業員のうち、出社できない人2%、通院している人6%、自覚症状はあるが非公表の人30%、過労うつが原因で自殺した人は対前年比6割増となっています。こんな悪い数字は他に例がありません。たいへんな問題だと思います。

生協は、私が知るかぎり、低いパーセント・レベルですが、けっしてゼロではありません。まだ職場のメンタルヘルスははなはだしく悪化していない今こそ、

対策を打つ必要がありますし、その意味でも、WLBの取り組みは非常に有効だと思います。

### ■企業不祥事とWLB

最近、企業の不祥事は、基本的に従業員の内部告発でリークされています。食品偽装のみならず、職場環境にかんする内部告発もはじまっています。「名ばかり管理職」で問題になった企業は、損害賠償を請求されるだけでなく、社会的信用の失墜というリスクも負うことになりました。

いまはインターネットをつかって、「学校裏サイト」にならった「企業裏サイト」や巨大掲示板、あるいは従業員個人のブログなどに、職場の実態がなまなましく書き込まれる時代です。こういう状況のもとでは、外面と内面の違う企業は大きなリスクを抱えます。

ここで興味深いのは、企業不祥事とWLBの関係です。私が保有している3000社データベースで、過去5年間に不祥事を起こした企業を、他の同業他社と比較した結果、2つの特徴が見出されました。ひとつは長時間労働、もうひとつは女性管理職の少なさです。

### ■コンプライアンスとしてのWLB

長時間労働については、不祥事を起こした企業のほとんどでサービス残業が発生しています。サービス残業は、「支払うべき賃金が支払われていない」ということです。ですから、「会社がズルしているのなら、自分だって少しぐらいはいいじゃないか」ということで、従業員のモラルが低下しがちです。

女性管理職の少なさについては、かならずしも「女性=いつも正しい」わけではありませんが、少なくとも「男性・日本人・健常者」というモノ・カルチャー（単一性を重視する価値観）が支配的な職場では、異論がいつぶらく、法令遵守の面でもチェック機能が働きにくいことをしめしているのだらうと思います。

生協の場合、組合員からの苦情や、パート職員が上司の言葉に傷ついた等のネガティブな情報も、きちんと上司に届けられて、それがふたたび当事者にフィードバックされるという風通しのよさがあります。これは一般企業にはない大きな強みです。一般企業では、ネガティブな情報や不満を封じ込めようとして、かえって傷を悪化させることが多いわけで、その意味でも、WLBに取り組むことは有効かつ重要な戦略です。

## III. WBLの経営効果をめぐる3つの通説について

### ■WLBはじわじわ効く「漢方薬」

これまでお話ししましたように、WLBがもたらす

経営効果はとて大きいのですが、明日から取り組めば来年の業績がいちじるしく回復・向上する、というものではありません。しかし、取り組めば取り組むほど、強靱な企業体質になります。薬にたとえば、即効薬ではなく、「漢方薬」のようなものです。かりに、WLBに取り組まなければ、従業員はどんどん退職し、脆弱な企業体質になってしまいます。

WLBには3つの通説がありますが、いずれも間違っています。私は、3年前に『中小企業白書』の制作をお手伝いしたさい、これらの通説について、データを用いて一つひとつ検証してみました。

### ■その1——子育て社員以外にメリットがない？

いま日本は高齢化がすすんでいます。しばらくすると本格的な介護休業ラッシュが到来します。

介護休業は、育児休業とちがいで、「いつ、だれが、いつまで休む」のか、その予測がむずかしく、ある日突然、業務に穴が空くので、職場にとって非常に大きなリスクです。すでに現在、介護休業をとれずに家庭が崩壊したり、介護のために退職せざるをえない人がふえています。そういう人はおうおうにして職場のキーパーソンですから、その退職によってガタガタになった職場もあります。

子どもの数が減り、こんごはいま以上に介護熱の高まりが予想されます。しかし、現段階で育児すらとりにくい企業は、介護休業ラッシュに対応できないでしょう。逆に、いまのうちに育児の取得を推進して、「いつ、だれが抜けても、きちんとサポートできる業務体制づくり」を推進している企業は、介護休業ラッシュにも対応できますし、性別・年齢・国籍・障害の有無を問わず、どんな属性をもつ従業員にとっても働きがいのある職場環境になります。

### ■その2——中小企業に導入するのはムリ？

WLBは、企業の規模によってさまざまな方法があり、むしろ中小企業のほうが柔軟に対応できる面もあります。たとえば規模がさほど大きくないある企業では、従業員の生活時間をしっかり守ることで、商品やサービスの「質・付加価値」が向上しました。その結果、ムリな納期をもとめる顧客にたいしては、交渉力もアップし、さらに従業員の生活時間を守ることにつながりました。すなわち、WLBに取り組むことで、よい循環が生まれるのです。

### ■その3——不景気にWLBに取り組むのは不利？

結論から申しますと、WLBに取り組む企業は、大きく企業業績が上がります。いわゆる「失われた10年」の時期の財務データを分析しますと、一般企業は売上高が2割も減少したのに、WLB先進企業では、

売上高も経常利益も3割近く増大しました。こういう現象は、現在のような大きな不況時でも起きるだろうと思います。

前回の不況時に、多くの企業が大幅なコストカット・人員削減をおこないました。しかし、ある3000人規模のメーカーは、トップみずから、急速な経営環境の悪化を予見できなかった責任をとり、報酬のカットを申し出て、他の役員もそれに追随しました。そういう経営陣の率先垂範する姿勢をみて、労使とも経営陣に協力することで一致し、「残業をしなくてもすむ業務体制づくり」にむけて、徹底した業務の洗い出しをし、残業時間の大幅減に成功しました。その後、景気が回復すると、「残業の少ない職場」として、優秀な人材がたくさん集まってくることにつながり、業績も上がります。そして、こういうサイクルで、WLBに長く取り組みれば取り組みほど、業績も上がっていくのです。

#### ■WLBの本質

ひとくちに「従業員」といっても、男性、女性、独身の人、子育て中の人、親を介護している人、障害を持っている人、外国籍の人など、いろいろな人がいます。このような多様な属性をもった従業員にとって働きやすい職場環境づくりについて、最近よく「ダイバーシティ（多様性。以下、D I V）」という言葉が使われます。そして、WLBもD I Vも、①優秀な人材を惹きつける②がんばる気持ちになる③効率的な組織になる、という3つの効果をもっています。

つまり、WLBの本質は、たえず業務体制を見直すことで、従業員のやる気を引き出し、個人もチームも生産性を上げることにあります。けっして労働時間の短縮や有給休暇取得率の向上が本質ではなくて、それはあくまでも結果だと思えます。

## IV. これからの人事労務管理

#### ■女性活用の3段階

生協は、女性職員が多く、理事会にも女性が入っているので、男女共同参画の面では、比較的すすんだ組織だと思います。しかし、女性の活用はたんに人数や肩書きの問題だけではありません。女性活用には、大きく3つの段階があります。

第1段階は女性の従業員数が多い職場、組織をピラミッドにととると、横方向に裾野が広がる段階です。第2段階は女性管理職が多い職場、ピラミッドの縦方向に広がる段階です。第3段階は、性別にかぎらず、仕事と生活のバランスを重視する視点がつよまった職場です。

どうして第2段階では、ダメなのでしょう。以前、

外資系の金融機関で活躍している女性から、「私はこのキャリアを手に入れるために、子どもをあきらめました」という言葉を聞いたことがあります。「長時間労働も当たり前、男性並みにバリバリ働いて当然（実際は男性の3倍がんばらないと）認めてもらえない」職場では、けっして働きがいがあるとはいえません。

最終的にめざすべきは第2段階ではなく第3段階の職場です。「仕事の効率を高め、生活時間もきちんと確保できる」ように成功した組織が、真に働きやすい職場です。そのためには多様な働き方を認めることがかかせないと思います。

#### ■制約は「個性」であり、「高感度アンテナ」

子育てをしている人は、男性であれ女性であれ、場所や時間の制約があります。私の場合、毎日夕方6時までに息子を保育所に迎えに行かねばなりませんし、外国人であれば言語制約、障害者であればコミュニケーションの制約があります。

しかし、WLBや女性の登用に積極的に取り組んでいる企業は、こうした制約をネガティブなものとは考えません。むしろ「えがたい個性のひとつ」とうけとめようとします。いいかえれば、それらの制約は、きめ細やかな消費者ニーズをひろい上げるための貴重な「高感度アンテナ」であり、商品開発などに生かすことができる、と考えるのです。

私は、都内を移動するときも、息子のおむつなどを入れた約30キロのキャリーを引いています。そうすると道路の段差に敏感になります。満員電車に乗れば、ベビーカーを押す女性と同じ気持ちになります。いやおうなくバリアフリーの視点が身につくわけで、そういう「気づき」をえることは、商品開発などにおいて、むしろメリットといえるだろうと思います。

#### ■「ダイバーシティ（多様性）」の視点

昨今のように、消費者の価値観やニーズが多様化すると、ビジネス環境もそれへの対応がもとめられ、組織や職場も変化しなければなりません。同じような社員ばかりで構成されている組織は、なかなか柔軟に対応できません。現在のように、ビジネス環境が急速に変化し、先行きが不透明な時期には、いろいろな社員がいて、彼らが多様な能力を発揮している組織のほうが、社外の変化にも柔軟に対応できます。

つまり、先ほどお話しした「ダイバーシティ（多様性。D I V）」が大切で、WLBもD I Vも、めざすところは「だれでも、いつでも、どこでも、働きやすい・働きがいのある職場づくり」なんです。

実際、WLBの先進企業は、女性社員が多く、出産による退職率は低く、男性社員の育児休業取得率や、介護休業取得率、外国人雇用率、障害者雇用率は高い傾向にあります。

## ■「平等」から「公正」へ

これまで、日本の職場づくりの根本には「全員一律＝平等」という考え方があって、平均像から離れている従業員にとって、とても働きにくい職場でした。しかし、これからは「各人各様」を公正に扱い、公正に評価することが重要になってきます。

ある流通企業で配送業務の時間あたりの生産性を算定したことがあります。その職場でとくに生産性が高かったのはワーキングマザーでした。彼女たちは、家事・育児の時間的制約があるので、少しでも早く帰るためにいろいろな工夫をしていたのです。なかでももっとも高い生産性をあげていたのはシングルワーキングマザーでした。

彼女は、子どもがまだ小さいので、残業はいついできません。そこで、「月曜日の配達ルートは、この道が空いている」といったノウハウを蓄積していました。また、配送トラックを運転しているあいだは、「きょうのお客様にはこんな話をしてみよう」と、より効果の上がりそうな営業トークの仕方を考えながらハンドルを握っていました。逆に、男性社員に配送時間の使い方をインタビューしてみると、「ラジオを聴いている」「落語を楽しむ時間」といった答えが多く、けっして営業トークを考えてはいなかったのです。

## ■生産性と賃金配分

この企業の課題は、「漫然と働いている男性社員が残業代をたくさん稼ぐ一方、生産性が高く早く帰る女性は給料をあまりもらっていない」という点でした。生産性と賃金は本来ならば正の相関関係がある（生産性が高い人が賃金を多く受け取る）べきですが、この企業は逆転しました。私はコンサルタントとして、「生産性の高い人がきちんと評価され、もっと高い給料を受け取るような仕組みをつくる」という課題に取り組みました。具体的な方策は、生産性の高い人たちのノウハウをひろい上げ、他の社員にも共有してもらい、職場全体の生産性を上げるようにしました。そして、職場全体の生産性の向上によってふえたパイは、「自分のノウハウを他の社員に広めた」という点を評価ポイントに上乗せして、生産性が高いにもかかわらず冷遇されていた従業員に賃上げをしたのです。

## ■多様な社員をきちんと評価できる組織に

これまでの雇用システムは、「高収入だが時間・場所を拘束される職場」と「低収入だが時間・場所の自由がききやすい職場」に二極化していました。後者に代表される非正規従業員はいま、その職場さえ奪われてしまう状況です。そこで、あらためて雇用システムを再構築することがもとめられています。

これまでは、非正規従業員の賃金は低く、正規従業員でも、転勤や長時間労働に応じることがむずかしい

女性や子育てしたい男性にたいしては、評価も賃金も低い傾向にありました。つまり、「非正規の賃金は低く、正規は高く、正規のなかでも24時間どこでも働ける人はより高く処遇する」というマネジメントさえしていればよかったです。

しかし、現在は、非正規でもスキルの高い人もいれば、正規社員で残業も転勤もできないけれども生産性の高い人たちが存在しています。そういう多様な社員をきちんと評価できる組織、つまり、マネジメント力の高さが問われる時代に入っているのです。

## V. コープネットのWLBの取り組み

### ■コープネットについて

生協は、現場職員のマネジメント力は非常に高く、現場には、長い間、年配のパート職員といっしょに働くなかで、高度なヒューマンスキルを身につけている管理職がたくさんおられます。これはまちががなく生協の強みです。

きょうは、コープネットのWLBの取り組みについて、ご紹介します。コープネット・グループは、いばらきコープ・とちぎコープ・コープぐんま・ちばコープ・さいたまコープ・コープとうきょう・コープながの・市民生協にいがた・コープネット事業連合とその子会社で構成されています。商品・システム・物流・経理・人事教育などの共通基盤を整備し、共同購入・店舗・サービス事業などのチェーン本部機能を共同で作り上げています。

### ■他企業との比較

日経ウーマン誌の『女性が働きやすい会社ランキング』をコープネットにあてはめると、おそらく全国で30～40位になります。同業他社ではイオンが36位、イトーヨーカ堂が48位で、国内の名だたる企業で100位にも入らない例もあるので、これはかなりいいポジションです。

ただし、コープネットの場合、女性の活用率や管理職登用率は高い反面、休暇取得率や労働時間などのポイントは高いとはいえません。おそらく、これは日本の生協全体の課題ではないかと思えます。

### ■PDCAサイクル視点で評価

女性が働きやすい職場環境づくりも、あるいはWLBも、それを評価する場合は、PDCAサイクル（どう計画し、実行し、チェックし、変えていくか）のプロセスで見えていきます。

たとえばコープネットでは、まず計画段階（P）として、「男女共同平等参画推進アクションプログラム」

を策定し、その一環として「Withタスク」という組織をつくりました。コープネットの「Withタスク」は一種のプロジェクトチームですから、この組織を結成した時点から、計画の次の実践段階（D）に入ったこととなります。

この「Withタスク」という組織は、コープネットの組織図のなかに明確に位置づけられ、専任の担当者が1名配置されていますが、さらに公募と指名によって、部門・役職を問わず多様なメンバーが参加しています。つまり、公募に応じるのは「やる気のある人」ですが、そうするとメンバーが問題意識の高い人にかたよってしまい、現場との距離感が生じてしまうので、それを防ぐために、指名して、現場を担当している店長やセンター長にも参加してもらおうのです。

### ■コープネットの「Withタスク」

実際に2007年度の「Withタスク」のメンバーは、共同購入のセンター長やリーダー・一般職、店舗の店長や一般職、各業態の運営部系・人事系・組合員活動系・商品系・システム系・品質管理系など、多様な部署・層におよんでいます。

これだけいろいろなメンバーがいると、立場もさまざまなので、多様な角度から検討できますし、労働側と理事会側という単純な対立の構図ではなく、「どうすればよりよく変えることができるか」といった建設的な雰囲気が出てきます。

次の段階は課題の抽出です。「Withタスク」では、生協が直面している課題や社会的責任としての課題を5つ抽出し、個別にチーム活動を展開しています。

チーム「やじろべえ」はWLBの普及、チーム「ハートフルでworkわ〜く!」は働きつづけられる職場づくり、チーム「Wish」は女性が働きつづけるための環境を考える、チーム「パイオニア」は仕事と育児・介護の両立のために、チーム「それっておいしい?」はたべる・たいせつ、食育という内容です。このように課題ごとにチームを結成するやり方は、とてもわかりやすいのではないのでしょうか。

### ■本音が聴ける「退職者アンケート」

コープネットにおけるチェック段階（C）では、従業員ニーズの把握のためにヒアリング調査や退職者アンケートに取り組んでいます。

なかでもとくに興味深いのは、退職者アンケートです。一般企業では最近、3年以内に退職する新人が増えています。やっとならば育てあげた新人がやめてしまうと、それまで費やした教育訓練コストがムダになってしまいますが、彼らの職場にたいする不満などを探り、それを職場環境の改善に結びつけられれば、優秀な人材を確保することにつながります。

とくに退職する人というのは、もう上司や同僚に気

をつかう必要がないので、わりあい本音を話してくれます。その点でも、アンケートで率直に聴くのはとても効果的な取り組みだと思います。

また、退職者が、職場にたいする不満をもったまま同じ地域に住みつづけていると、その不満を地域住民に話すなどして、悪い評判が広がる可能性もあります。しかし、最後に職場がきちんと話を聴く姿勢を見せると、退職者も「ちゃんと話を聴いてくれた。やっぱりいい職場だった」という印象になります。その意味でも、退職者アンケートは有効なツールです。

### ■「ノー残業」を「環境配慮」の視点でとらえる

コープネットでは、「ノー残業デー」にも取り組んでいます。「ノー残業デー」で重要なのは、アプローチの方法です。たんなる「早く帰りましょう」キャンペーンにしてしまうと、「残業代を払いたくないだろう」とか「仕事が山積みなのに定時で帰るなんてムリ!」といった反発が出てきますが、コープネットでは、「環境面への配慮」という社会貢献的見地からアプローチしました。

たとえば洞爺湖サミットが開かれた時期には、「残業を減らせば温室効果ガスの削減効果もある。ノー残業デーを機会に、環境に配慮した組織にしよう」と呼びかけました。こういうキャンペーンであれば、子育てや介護に無関心な独身の若い職員も、自分の問題として関心をもってくれます。まさに、ダイバーシティの視点に立脚し、職員の多様な属性を意識したアプローチだと思っています。

### ■世代間ギャップをうめる工夫

コープネットの「Withタスク」は、社内報を発行しており、育児休業を取得した男性の体験談や、その男性の所属職場の人たちへのインタビューとともに、「育児休業の取得を希望している男性は42%もいる」といった情報も掲載しています。

生協の上層部の人たちは、この「42%」という数字を見て、かなり驚かれたようです。1人の男性の例をしめすだけであれば、「あいつは例外で変わり者」といううけとめ方で終わってしまいますが、4割以上もの男性が育児休業を望んでいるとなれば、組織の認識は大きく変わるんですね。育児休業にたいする考え方は、とくに世代間ギャップが大きいので、現場の若い男性職員の意識の変化を具体的な数字でしめすのは、とても効果があります。

### ■ちばコープ・コープいしかわの取り組み

ちばコープでは、4つの視点でのマネジメントに挑戦しています。その4つの視点とは、「残業予算内」の「拡大」で「コース効率」を上げて「利用定着」へというものです。これもひとつの工夫だと思っています。



風通しのよい職場づくりのためのポイントは、ひとつは成功事例を一元管理し、それを他のメンバーも共有できるシステムをつくることです。もうひとつは、失敗・クレームといったネガティブな情報も一元管理し、かならず当事者にフィードバックすることです。

コープいしかわでは、部署ごとに個人別のアクションプランを公表して、コンテストを開き、優秀な人には「ワーク・ライフ・バランス賞」「由喜賞」などの賞品を出しています。この「由喜賞」というのは、審査員のひとりである私の名前を冠してくださったもので、遊び心にあふれています(笑)。

WLBの取り組みでは、「やらされ感」がただよいのではなく、「おもしろそうだな。私もやってみようかな」という気持ちで取り組めることが大事ですから、こうした遊び心や風通しのよさも重要な要素ですね。

### ■管理職のマネジメントスキルの向上

コープネットのこんごの課題のひとつは、管理職のマネジメントスキルの向上で、とくに重要なのはヒューマンスキルとタイムマネジメントスキルです。

管理職は、自分のタイムマネジメントはきちんとできるけれども、いわゆる「できない部下」に自分のノウハウを伝えたりアドバイスするのは苦手という人が少なくありません。管理職の多くは、時間管理ができる優秀な人が多いので、「できない部下」の気持ちの理解は不得手です。

「名選手が必ずしも名監督になるとはかぎらない」と同様に、少なくともタイムマネジメントにかんしては、プレーヤーとして優秀な人ほど、部下へのアドバイスはヘタな傾向にあります。そうすると、結果的に、組織全体の業務管理（つまり組織のタイムマネジメント）がうまくいきません。

## VI. 働きやすい職場環境をどうつくるか

### ■WLBについての「傍観者」をつくらない

では、どうすれば働きがいのある職場環境をつくることができるのでしょうか。WLBでもっとも重要なのは「部外者や傍観者をつくらないこと」です。「私の妻は専業主婦だし、もう子育ても終わった。WLBなんて関係ない」と思っている人に、「そうではない。自分自身が長く働きつづけられる職場にするためにも、とても大きな意味があるんだ」と気づいてもらい、取り組みを浸透させることがもっとも大切です。

その意味では、WLBは、けっして「制度」だけの問題ではなく、従業員の意識改革がいちばん大切ですので、その点について、従業員の類型別に少し考えてみたいと思います。

### ■従業員の4つの類型とWLB

従業員には主に4つの類型があります。仕事も生活も重視する「イキイキ社員」、仕事重視・生活軽視の「バリバリ社員」、仕事軽視・生活軽視の「ダラダラ社員」、仕事軽視・生活重視の「ヌクヌク社員」です。

WLBがめざすのは、たんなる「時短」ではなく、「ダラダラ残業の撲滅」「過労バリバリ社員の負荷の軽減」「ヌクヌク社員の生産性向上」です。

ダラダラ残業の撲滅についていえば、最近では偽装バリバリ社員と過労バリバリ社員に二極化しつつあります。そういう職場で業務の洗い出しをしてみると、かつてのエースプレーヤーが管理職をやっている、そういう人はプレーヤーとしては優秀だったけれどもマネジメントスキルが低く、いまは部下の邪魔ばかりしているというケースが少なくありません。こういう人は、残業時間は長いけれども、実質ダラダラ社員＝偽装バリバリ社員といえます。

### ■イキイキ社員の増大をめざす

過労バリバリ社員の負荷の軽減について申しますと、いわゆる「できる人」にたいして、海外の職場は「仕事に人をつける」という方向で対応しますが、日本の職場は「人に仕事をつける」という傾向におちいりがちで、その結果、優秀な社員に仕事がどんどん集中していきます。そういう社員は、従業員満足度調査では高い満足度をしめすのですが、ストレス度もかなり強い状態ですので、彼らの負荷の軽減を本気で考えねばなりません。

ヌクヌク社員の生産性向上については、バリバリ社員との交流機会をつくるのもひとつの方法です。たとえば「そば打ち」が趣味だというヌクヌク社員に、「そば打ち教室」をやってもらった職場がありました。ヌクヌク社員の意外な特技や積極性が引き出されて、職場の雰囲気もとてもよくなりました。

その意味では、WLBは、もちろん組織全体でも取り組みますが、最終的にはダラダラ残業や過労死寸前の働き方から仕事重視・生活重視へと従業員の変化をもたらし、イキイキ社員の増大をめざすものです。

### ■業務を抱え込まず、オープンに

もうひとつ、日本の職場が海外と大きく違うのは、業務を抱え込む傾向にあるということです。一般企業では、エース社員が暗黙知（自分にしかできない・わからないこと）をつくり、「彼がいないと業務が回らない」という状態をつくってしまうことがあります。そういうエース社員にとっては、同僚も仲間ではなくライバルですから、業務を抱え込みやすいのです。

とくにパソコンが急速に普及してOA化がすすんだ現在、その社員が何をやっているのか、だれも把握していないという事態におちいりやすいです。実際、そ

ういうエース社員が突然抜けることになり、大きな契約を逃した例もありました。

生協の場合、多様な「報告の文化」があるので、業務のノウハウを共有知にする面ではかなり先行していると思います。たとえば店長会議で報告された成功例を、店長だけで抱え込まず、オープンにするのもそのひとつですね。そうすることで、他の職員も刺激をうけて、自分でもやってみようと思われ、実際に自分なりの工夫をしやすい職場だと思えます。

### ■ある店長の工夫——「3年手帳」

コープネットでヒアリングしたあるエース店長さんは、ヒューマンスキルも非常に高く、彼が行くと、不思議と職場に活気が出て、店舗の業績も上がります。この店長さんは、いろいろと工夫なさっていました。

そのひとつが「3年手帳」です。他の店舗や職員から上がる報告、あるいは自分の店舗の季節ごとの動きなどを、「3年手帳」にメモしておきます。それをときどき読みかえしていると、これから起こりそうな事態が予測できるので、先んじて手を打っていくのです。

彼は、他の人の報告や情報などから学び、それを生かすことでスキルを高めていたんですね。また、業務ノウハウのオープン化の努力もしています。かりに、共有化ができていなければ、このエース店長が抜けた時点で、職場は大きなリスクを抱えることになります。

### ■メーリングリストで情報を共有する

共有化の方法はいろいろありますが、かなり現実的なのはメーリングリストで情報を共有するというやり方です。私自身のチームでも、この方法で、以下のようにして業務の標準化を実践しました。

以前の私のチームは、部下が6人で、全員が女性でした。私は講演その他で社外に出ることが多いので、部下は毎日、仕事を終える前にメールで、「明日以降にやる予定の業務」を優先順位順に列挙し、それぞれの業務にかかる見込み時間も書き込みます。私はそれを見て、業務の優先順位を入れ換えたり、見込み作業時間について標準時間と比較して「もう少し短縮できるよう、がんばって」とか「もっと時間をかけてもいいから、ていねいに」といったコメントを返します。

この方法をとりますと、だれが今、どんな状況で何をやっているのかが職場の全員に伝わりますから、テキパキと仕事をして定時で退社する人にたいしては、むしろ「時間あたりの生産性が高い人だから残業せずに帰宅できる」というイメージが形成されます。

### ■WLBは「支え合いの職場」をつくる

私の部下の1人にワーキングマザーがいました。彼女のことを考えると、このような業務の標準化に取り組んでいて、ほんとうによかったなと痛感します。

彼女の小学生の息子は、学校でひどいいじめにあい、転校せざるをえなくなるなど、たいへんな時期でした。私は上司としてそういうことに配慮する責任があると思われ、彼女の事情をチームのメンバーにも話しました。メンバーはすべて未婚の女性でしたが、「いまはサポートする側だけど、いつか私たちも子育てや介護や自分自身の病気などでサポートされる側になるかもしれない。そうなったとき、いまのように助け合える職場は、ほんとうにありがたいだろうなと思います。だから、いまサポートするのはお互いさまですよ」といってくれました。その言葉は、私にとってもうれしいものでした。また、日頃からチーム全体で業務を共有化しているので、彼女が突発的に業務を抜けても、すぐにサポートに入ることができたのです。

WLBの取り組みがすすみますと、このように、職場全体が「支えあう」ということをはじめます。「自分が休むためには共有化することが必要だ」→「共有化することで他の人のノウハウを学ぶことができる」→「そうすれば、よりよい仕事ができる」という循環が起きて、一人ひとりがアイデアを出しはじめ、それによって職場全体が働きやすくなるのです。

### ■きびしい不況の時期だからこそWLBを

生協には、業務をオープンにして、そのノウハウを共有知にしていく素材がたくさんあります。さまざまな報告書をはじめ、これまで蓄積されてきた情報・資料などはまさにそれでしょう。そうした財産を生かすことで、ぜひWLBに取り組み、多様な人たちにとって働きやすい、ダイバーシティに富んだ職場づくりをすすめていただきたいと思います。

実際、WLBやD I Vに取り組まないと、事業体としてはギリ貧になっていきます。いま多くの企業は人員削減に走っていますが、それはタコが自分の足を食って生きのびるようなもので、きびしい不況の時期だからこそ、もっと業務を合理化して、残業をしなくてもすむ業務体制をつくり、働きやすくすることが大切です。そうすれば優秀な人材を確保することができ、それによって地域内の評判が上がれば、地域で「生活者の視点」による生協の事業を展開するうえで、とても大きなプラスになります。

### ■WLBと生協の事業との密接な関係

前述しましたように、ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」には、①生存（健康・休養）、②家庭（子育て、介護、自己啓発）、③地域（地域活動、趣味等）があって、いずれも生協の事業と密接な関係があります。そうした社会的責任の観点からも、ぜひ積極的にワーク・ライフ・バランスに取り組んでいただきたいと思います。

ご清聴、どうもありがとうございました。（了）