



みやざき女性の活躍推進会議 2月研修会

令和2年2月6日(木)

令和2年2月6日(木)、宮崎観光ホテル(宮崎市)にて、「みやざき女性の活躍推進会議2月研修会」を開催し、110名が出席しました。

会場：宮崎観光ホテル紅日向

NPO法人ファザーリング・ジャパン理事を務める川島高之氏を迎えて「イクボスで、成果と笑顔が共にアップ」と題した講演を行いました。

講演会

演題

「イクボスで、成果と笑顔が共にアップ」
～働きたくなる職場にするために～

講師

NPO法人 ファザーリング・ジャパン理事

川島 高之 氏



三井物産(株)入社、三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社代表取締役社長就任後、2016年からイクメンの先駆けであるNPO法人ファザーリング・ジャパン理事、NPO法人コチカラ・ニッポン代表などを歴任。

講演

人生は一回。だから3倍楽しもう

今日はお忙しいなか、たくさんの方にお越しいただき有難うございます。空港に降りた瞬間にシリコンバレーのような空気を感じることができました。豊かな自然と神話がある宮崎のような恵まれた環境に人を呼び込めないと成長がない。若い人や女性を呼び込むためには、働く場所と共に私生活を整えていかないと来てくれない。ぜひ両立できる環境にしてもらいたいです。

女性の活躍、ワークライフバランス、健康経営の3つは関連し合っており、特に大事なものは働き方改革です。この改革を進めるために、4つのことが考えられますが、一番大事なものは、上司の意識改革なので、これに特化した話にします。

はじめに私の簡単な自己紹介をします。1987年に総合商社に入社。その当時は、帰宅は終電に間に合えば良い方と思っていました。そんな私を変えたのが、子どもが産まれたことでした。それ以降、男性には子育ては期間限定の仕事だよ、男性も子育てした方がいいよと伝えていきます。話を戻すとライフは私ごと、ソーシャルは社会ごとと言えますが、ライフやソーシャルを大事にするには、仕事を減らさないといけません。だから、仕事を減らしながら成果をあげるにはどうすればいいかを考える管理職になりました。そんな経験を踏まえてお話をします。

最初に、人生は1回しかありません、だからこそ3倍楽しみませんかとお伝えしたい。ライフ=私ごとでは、趣味、健康、お友達、グルメなど、自分や家族のことでやりたいことはありませんか？あなたの責任感の強さで、封印してきたやりたいことはありませんか？ソーシャル=社会ごとについては、やったことがある人だけ分かる見返りごとがありますよね。

次に、「仕事と私生活は相乗効果の関係」があります。ある看取り士から聞いた有名な言葉です。看取りの場で男性に圧倒的に多いのが「もっと家族と一緒にすごせば良かった」だそうです。最後にそんな後悔をする人が多いのなら、家族との時間を増やした方が良いでしょう。家事や育児で職場以外の人との交流を増やすことで発想力が増えますし、仕事の段取り力も良くなります。これって仕事の成果にもつながりますよね。よく、仕事と私生活どっちを取るかと言われますが、私生活が充実している人が仕事も活躍できると言いたい。

最後に、ワークライフバランス。私はこれを経営戦略の有効な手段として、仕事と私生活を有効に利用できる場を設けてきました。これは部下に活躍してもらうための手段として伝えたいです。



上司・管理職・経営者の 3つの定義を満たすイクボス

イクボスの概念について説明します。これは、目指すべきリーダー像とも言えます。私は3つの定義を考えました。まず部下の私生活とキャリアを応援。次に大切なのは、上司も私生活を充実させる。滅私奉公をやめようということです。上司も自分の家族を大切にしないといけない。上司が変わると組織が変わり、働き方改革が進みます。働き方改革では、上司が「私も早く帰るんだ」という意識を持つことが大事です。3つ目は、組織の成果達成に強い責任感を持つ上司です。以前、仕事は適当で私生活を優先という、ゆるいイメージのワークライフバランスがありました。しかし、これでは会社がつぶれてしまう。やることやるから自由がもらえるのが当たり前。上司が率先して、私生活を充実させたかったら、やることやるという主体性責任感を伝えることが大事です。

この3つの定義だけでは足りないので10ヶ条を作りました。これは私ができていないから、作ったんです。こんな感じに始めたイクボスですが、自分でも驚くぐらい広がって、イクボス企業同盟への加盟社数は、令和2年1月現在228社まで広がりました。リストを見ると金融機関が多いです。またイクボスを推進する自治体も増えています。宮崎では宮崎大学をはじめ、宮崎太陽銀行のイクボス宣言にも関わりました。なぜイクボスがここまで広がったか？

男性にも育休が広がってきました。そして家事育児をしたいという男性が増えてきたんです。我々の時代は仕事優先でした。今はどっちも取ります。若手の離職理由は、ワークライフバランスです。面接の第一声は御社のワークライフバランスは？です。若手から支持されないと会社がなくなるという時代です。では働き方改革は、若い人のためなのか？という、私は上司のために必要だと思っています。現在は、会社の大ボスから働き方改革するようと言われていています。しかし、働き方改革丸投げの昭和の大ボスとわがままな若手に挟まれた中間管理職がつぶれていっている現状があります。だから改革しないと会社つぶれますよと言いたいです。また、働き方改革をするのは、学ぶ時間を作るためにもなります。年齢問わず、本を読む時間、学ぶ時間を作るのが会社のためにも必要です。最近、地域活動をする人が増えています。社員がボランティアする時間をつくることも働き方改革です。

これまでは80年人生でしたが、今は100年時代です。現役時代が長くなったんです。こんな時代に働くだけでいいですか？仕事以外をすることでライフシフトもしやすくなります。

世代を問わず、マルチ型の人間に

次は組織から見た働き方改革の有効性を話します。一人ひとりが多様になり、多様性のある人材がいる会社になると、単色の組織から、多様な組織になります。単色の会社から新しいアイデアが生まれると思いますか？会社は新しいことを生まないといけません。そのためにも多様性×多様性の会社にしましょう。

少し前までの会社はいつでも、どこでも働ける無制約社員が主戦力でした、しかしこれからは、働く場所や時間に制約のある社員が大半になります。そのためにも、仕事と私生活の両立可能な職場にする必要があります。労働時間が減って働く社員が減るのに、業績があがるのか？と心配になりますが、まず、仕事以外のことを社員がすることで、インプットが増えるから、働く意欲が高く、段取り能力、コミュニケーション能力などが上がる人が増えます。次に、組織力が強化されます。埋もれた宝がいっぱいあるんです。その宝を生かすと、会社の知名度や信用力が上がりますし、新しい取り組みをしている会社として、今だったらマスコミが取り上げてくれます。

加えて、一人二役三役できる多能工が増えます。最後に、組織のリスクが軽減します。風通しが良くなるので、ハラスメントが減ります。事故の発生率が減りますし、組織のリスクが軽減します。メンタル不全や健康リスクが軽減し、事故の発生率も軽減するため、最終的には離職率が減ります。こうなると、当然利益が増えます。当然ながら残業も大幅に減ります。今、こういう会社がどんどん増えています。イクボスのような課長、部長がいるところでは、こういう事例がどんどん増えています。男性も家のことができるような会社にする。これは業績を出すための手段だとドライに考えてもいい。会社の使命を果たすために女性も男性も私生活を充実させることが手段だとお伝えして本題に入ります。



働き方改革の本質は、**個人の尊厳と** **キャリアの自己管理**

我が社の場合 3 年間で部下力を向上させて、上司が腹を据えて働き方改革を勧め、部下も上司も一緒になって働き方改革を進めてきました。ここで、大事な所だけ話します。

まず部下力の向上です。やる気満々モチベーションの高い社員、皆さんの会社でどれぐらいいますか？大手の会社が行った世界各国の仕事への熱意度調査では、日本はなんと熱意のある社員の割合たった 6%です。日本は 139 カ国中、132 位という結果で、ほぼビリです。働き方改革で大事なことは、組織の成果を減らさずに休日や NO 残業を増やすということ。一方で無駄の削減は大事ですが、部下の熱意を上げることも大事です。そのために私が心掛けてきたことが、1 対 1 で部下の話を傾聴することです。そうすると部下の私生活の話が入ってくる。私生活に配慮してくれると、上司に敬意を表します。

部下は子育てだけじゃありません。趣味や親の介護をしているかもしれない。社員一人ひとりをやめさせないために、30 人の社員のために 30 個の会社の制度を作った会社があります。こういう会社だったら、福祉や建設業のように人が来づらい職種でも、人が来ます。可能な限り配慮しましょう。しかし、配慮はするけど仕事で遠慮はしない。これが大事です。出産前、上司は質の高い仕事を与えてくれた。しかし出産育児に入ったら、上司は配慮をしてくれたけど、補助的な仕事ばかりになった、あるいは職場にいつらなくなった。これではいけません。仮に社員が残業しづらくなったとしても、レギュラーとして活躍してもらおうのが働き方改革です。

まず、部下の仕事は三方よしを目指してください。なるべく部下の CAN を優先しましょう。やりたいということをやらせると、やる気がでます。人事異動でも、部下が行きたいという異動先を優先しています。①部下への「ニーズ」②部下の「意志(思)」③部下の「得意・長所」この 3 つが重なったら、部下のやる気が最大化します。上司は部下のやる気スイッチを見つけて ON にする役割があります。これまで、どのスイッチもない人はいませんでした。どんな職場も同じです。部下の成長の伴走者になる。これも大事ですね。将来像を持っている部下がいれば、今どんなことをやっているか？今やっている仕事将来に結びついているか？これを示す役割も上司です。また部下を信じて仕事を任せましょう。

職場の働き方改革をするには上司の覚悟が必要です。社内外の指示をしてくる人に対して、イエスマンをやめましょう。もちろん大ボスからの指示はイエスですが、全部イエスでいいんですか？大ボスも神様じゃありません。できる大ボスだったら部下からの意見を求めています。また職場外、つまりお客さまからの行き過ぎたものに対しては、もの申しましょう。上司は、部下が決めていいこと、やって良いことはどんどんさせる。働き方改革が進むと断捨離が必要になります。私が社長になったときに、断捨離会議をどんどんしました。今は減らせることを減らせる企業が、業績が良いです。従業員が疲弊するようなことはやめらんです。上司の皆さんスケジュール帳が真っ黒のいいませんか？部下が相談しようとしたら、夜中とか 2 日後になるといわれると相談ができません。

私が部下に言っている“私のひまな時間”では、どんなことでも相談してもいいと言っています。また上司は見栄を捨てる覚悟も必要です。これからは弱音を吐ける上司が求められると思います。一緒に問題を解決しようという弱音をどんどん吐くと良いと思います。そして昔を捨てることです。昔はこうだったという話をする上司からは、部下がどんどん離れていきます。また長時間労働となる原因のものをきっぱり辞めてしまう。時には、ビジネスモデルを変えることも必要かなと思います。

時間泥棒を退治し、 「チームで戦う」組織にする

特に断捨離すべき問題は、時間泥棒です。私が考える4大時間泥棒は「会議」「メール」「資料」「仕事ごっこ」です。会議は物事を決めることが目的です。ダメ会議の10のチェックを作りましたが、1個でも当てはまる会議は改善の余地があります。我が社の打ち合わせ会議は8分の1にするとずっとやってきました。これはテレビ会議も含まれます。ゴールを決めたら、会議の時間内に何かを決める。もちろん毎回YES、NOを決めるという拙速を求めている訳ではないですが、何かしら決まるはずなんです。また議事録も、誰が何を言ったかではなく、目的と結論だけでいい。また会議は全部資料を読んできた前提で始める。こういうことを自分の会社でも進めながら、取り引き先にもお願いしました。

メールは要件を件名に書けと言っています。最初に目的を言うことで、時間を省ける。またやたらと添付資料を付けない。メールを送るのは相手の時間と自分の時間を奪っているという感覚を持てと言っています。働き方改革は1分1秒、メール1通減らすことから始めると伝えています。また、資料は簡潔に。社内の事業計画に時間を掛けるのをやめましょう。会議でホワイトボードを使ったら、それを写真に撮って添付するだけでいい。補足資料なんて作っている暇はない。手書きでもいい。これを若い人や部下に指示してください。

チーム力の強化も大事です。休めない、帰れない。個人戦、属人化している仕事をチームで一体化するように持って行かないといけな。

私がかににいる時は、一番人気のある部にしようと、目標を明確にしていました。また複数の部を束ねているときには、社内横断的なタスクコース、マトリクス的な組織にして総合的な組織にしました。公私ともに「お互い様」「仲間」を意識づけました。また、他者をカバーした人を人事考課で高く評価しました。沢山ヒットを打ったことも評価するけど、周りをカバーしたら同じぐらい評価することも伝えました。女性活躍＝子育て支援です。しかしそればかり言っていると、子育てが終わった方や子どもがいない方への不平等が広がります。カバーするのは独身の女性になるので、子どもがいない人も休めるようにすることが大事です。

最後は全員の心得をお話しします。上司として部下に意識してきたことと、部下として意識してきたことです。私が部下時代に意識してきたことを書いていますが、ワークライフバランスを進めていくとぶら下がりの組織になりがちです。最近ゆるんできた組織を見たことがあります。これは大変でした。私の力不足で、もとに戻すことができなかった。それ以降、次の異動先では絶対にゆるましてはいかんなど決めました。誰も仕事が二の先で、私生活が優先とは言っていないんです。働き方改革とは、私生活を優先しつつ取引先を満足させることなんです。これは2倍も3倍も厳しいことでもあるんです。

最後のメッセージに移りたい。ワークライフバランスは会社が与えてくれるものではなく、自分から取りに行くものと1人1人に浸透させることが一番大事です。会社がやることとしては、休暇制度のような制度や、テレワークのようなシステムを入れること、ここまでです。後はそれぞれがやるんだと意識を浸透させること。浸透させる上で、できない理由をあげずに、できる理由を考えようということです。仕事一本足打法だと仕事が終わったら寂しいです。人生は1回しかないんです。かといって私事だけではなく、社会や地域に居場所を求めらんです。牛も豚も、鶏も食べて、最後にマンゴーも食べる。そんな考え方を浸透させることが働き方改革に有効かなと思います。

質疑応答

質問1 / イクボスと書いてあったのでイクボス宣言みたいな話かなと思ったら大変ビジネスに役立つ話でした。若い人は先生がおっしゃったことに比較的 understanding をしてくれるんですが、私が課題としているのが、定年延長になっている現状での 60 前後の人に対してです。彼らのモチベーションを保つために、できることがあるとしたらどういったことでしょうか？

川島氏 / 例えば再雇用の方とか、係長、課長などのベテランの人のイメージでしょうか？でしたら次の世代を育てることに焦点をもちようよという話をよくしました。60 を過ぎて親会社から子会社に異動になった人がいました。そんな中の一人にコンプライアンスオフィサーとして来た人がいました。だからこの人には、コンプライアンスオフィサーの仕事をするだけでなく、あなたが持ってきた営業としての経験をぜひ若い人に伝授して、相談に乗ってあげてくださいと話しました。自分が培ってきた経験値や専門性を次に伝えることで喜びややる気を出してくれませんか？と。あるいは自主目標に入れませんかといいました。再雇用の人に営業で若い人に交じって稼いでくるというよりも、経験を伝授するとかベテランだからできることをしてモチベーションを上げてみてはと伝えてみました。

質問2 / 宮崎をシリコンバレーにというお褒めの言葉がとてもうれしかったです。私は今日ラフな服装をしてきてしまいました。今日はスーツで行こうという日はスーツなんですけど、今日はラフな格好でしてきてしまったので、周りがスーツなのを見て失敗したなと思いました。宮崎をシリコンバレーにと言われましたが、雰囲気や服装から入ることもあるかと思います。ご意見をください。

川島氏 / 雰囲気がやはり大事なので、格好から入ることは大事だと思います。私の同期がいる伊藤忠では、早めにカジュアルフライデーを取り入れて、その後通年カジュアルを取り入れて最後には社長がジーンズをはいてきたという事例があります。そこで新しいものが生まれ、雰囲気が変わるということはあると思います。一方では服装が乱れすぎちゃって、カジュアルとは言っても、よれよれの T シャツやポロシャツを着てくる社員も出てきてしまった。どこかで歯止めをかけることも大事。

お客さまがきっちりした姿を求めるなら、相手に良い印象を与えることが大事ですから当然ちゃんとした格好をしないとイケない。カジュアルに行くことで雰囲気が変わることも大事ですが、なんかダラダラ感があるとイケないし、お客さまに不快感を与えてもイケない。両方見て行かないとイケないということですかね。ぜひシリコンバレーをめざしてください。

質問3 / 無駄を省くいろいろな取り組みの話があったんですが、一方で教育やお互い様の話がありました。無駄を省いて、余裕を作りながら教育の時間はどうやってつくるのか。そういうバランスが難しいと思うんですが、どういった教育が効果的だったかを教えてください。

川島氏 / 無駄を減らすことで教育の質を減らすということではないです。減らした時間を、むしろどんどん教育にかけるべきと思う。どんどん部下に仕事を任せようと話をしたと思うんですけど、任せると同時に結果に対してフィードバックしようと管理職に指示しました。課長や部長などの管理職にね。何が良かったのか、悪かったのか、どういう改善をすべきか。仕事に通じたフィードバックが一番教育上良いと思うので、仕事の結果に対するフィードバックの時間をしっかり取れという指導を中間管理職にした覚えがあります。また教育とは座学的な教育ですね。研修は自分で見つけてきて良い、そしてある一定金額補助すると。自分で関心がないものを社内で無理やり受けさせてもなかなか残らないので自分の興味があるものはどんどん見つけてこいと、そして会社が補填する。フィードバックと研修の機会を自ら見つけさせるという二つのことをやった覚えがあります。

