

【特別寄稿】三鷹市の自治体経営分析
「地域戦略としてのライフ・ワーク・バランス
～家庭・地域・企業の成長戦略として～」

内閣府地域働き方改革支援チーム

(兼務 株式会社東レ経営研究所)

渥美 なおき
由喜

1 ワーク・ライフ・バランス (WLB) とは…

WLBはリスクマネジメント

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という。）とは、仕事上の責任をはたしつつ、仕事と仕事以外の生活（育児や介護、自己啓発、地域活動など）を希望するバランスで行うことができる状態を言います。三鷹市では、生活の充実あってこそ仕事の充実につながる、さらに、人生・生命・生活を大切にするという市からのメッセージとして、市の公的な場面における呼称を「ライフ・ワーク・バランス (LWB)」と統一していますが、本稿では、これまで私が使い慣れている「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」という言葉を使っています。

私たちの人生は、何が起きるかわかりません。その時に仕事も生活もあきらめない生き方、それが WLB です。そのため、単に仕事を抑えて生活を充実させるとか、仕事と生活のバランスを半々にするというものではありません。

また、日本では、WLB は、女性活躍と結びつけて考えられる傾向にありますが、必ずしもそれだけではありません。なぜなら、これからの日本社会が迎える介護ラッシュ、人口減少による労働力不足は男女問わず私たちが直面する問題だからです。

今後は、介護と仕事の両立は大きな経営課題になってきます。WLB は、それを乗り越えるためのリスクマネジメントとして考えることができると思います。

ワークとライフの相乗効果

「ワーク」と「ライフ」は、シーソーの図、天秤の図で書かれることがあります。しかし、仕事か家庭生活かという二者択一の考え方は間違っています。ワークの土台にライフがあって、質の高い生活が質の高い仕事につながる。また、メリハリのきいた仕事というのは、生活のゆとりにつながる。ワークとライフの相乗効果です。

その意味では、清原市長が提唱しておられるワークの前にライフがある「ライフ・ワーク・バランス」はそのとおりだと思います。

WLB は、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」という気持ちが生まれ、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。

最近になって、ようやく国は働き方改革に注力するようになってきましたが、三鷹市をはじめ、国の取り組みよりも、はるか先に進んでいる自治体の取り組みはたくさんあります。そうした取り組みによって、子育て世代を引きつける。また、これから子育てしたいと思っている人たちが、あそこに行こうという形で、納税者を確保できる。好循環が生まれます。

私は「職業人、家庭人、地域人の1人3役」を自分の座右の銘としているのですが、市民が地域社会で、行政のサポーターとして活躍するという意味でもWLBは非常に有効です。

既にもう事例がございます。イギリスは国も力を入れていますが、自治体もWLBのキャンペーンを日本に先んじて20年前からやっています。そういう勝ち組自治体の筆頭がバーミンガムだと思います。バーミンガムは非常にWLBのキャンペーンに力を入れて、子育てしたければ、WLBしたければバーミンガムへというキャンペーン（比較広告）をずっとやっています。その広告では、ロンドンではもう本当に疲弊しきって、コンピューターの前で憔悴した顔のワーカーが写し出される一方、バーミンガムでは風光明媚な情景のもと、太陽がサンサンと照る中でさっそうと暮らす姿が対比されています。そういうような比較によって、どんどん若い人たちが、バーミンガムに移住して、企業誘致も進み、産業活性化につながったという事例があります。日本でも類似の動きが出てくるはずですよ。

2 WLBはなぜ必要か

自治体等が取り組む理由

なぜ市役所がWLBに取り組むのか、というようなことをよく経営者から聞かれます。まず市役所からやるべきではないと言われることもあります。そもそも少子高齢化が議論の出発点です。少子高齢化によって、税収は減ります。一方、高齢化によって社会保障関係費が増大します。これから、一番高齢化が急激に進むのが首都圏、とりわけ東京都です。財政的に一番厳しいのが東京都ということになります。

人口減少社会と言われますけども、現在は現役世代3人で高齢者を1人支えているわけです。これは騎馬戦型と例えることができます。そして50年後1人で1人を支える肩車型の時代になります。考え方としてはいかに、この騎馬戦型を維持するのかということになります。

今後私たちは、1人最低でも三役、職場以外に家庭、地域でも活躍することが求められる時代が到来します。そうしたことから、制約がありながら働く人も活躍できる職場にしていかなければなりません。人口減少社会ですから、人材の奪い合いになります。一人当たりの業務量はますます増大する中で、効率的な働き方の習慣化が求められ、職場での業務改善は必ず必要になります。そういった意味では、勤務時間や勤務場所等に制約のある社員は仕事を効率的に行うノウハウを持っていますから、それを活かすことが重要になります。

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。地域においても、同様です。生活環境が抜群の三鷹市は、全国の中でも「子育て応援」に力を入れている先進自治体として有名ですが、今後、実態としての働き易い企業が三鷹市にはたくさんあるということを三鷹市内に通う学生たちにアピールすれば人材確保につながる。そういう枠組みで地域を活性化させる戦略が重要です。

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つ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。

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考えると、WLB と子育ての関連はとても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。私が保有している 4 千社の企業データによると、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。これ以上の悪化を防ぐために、一刻も早く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、職場環境に関する内部告発も始まっています。「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使って、「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、職場の実態が生々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 3,000 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なのでしょう。

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、異論がいろいろ、法令遵守の面でもチェック機能が働きにくいことを示しているのだらうと思います。

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。

3 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」と気付いてもらい、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一番大切ですので、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て、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」に対して、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」という傾向に陥りがちで、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示すのですが、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一つの方法です。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良くなりました。

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。

特にパソコンが急速に普及して ICT 技術の活用が進んだ現在、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陥りやすいです。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。

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良いから、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対しては、むしろ「時間当たりの生

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、本当に良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、転校せざるを得なくなるなど、大変な時期でした。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い、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、今のように助け合える職場は、本当にありがたいだろうと思います。だから、今サポートするのはお互いさまですよ」と言ってくれました。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の取り組みが進みますと、このように、職場全体が「支えあう」ということを始めます。「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、より良い仕事ができる」という循環が起きて、一人ひとりがアイデアを出し始め、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

実際、WLBやダイバーシティ（多様性、以下「DIV」という。）に取り組まないと、事業体としてはジ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、きびしい不況に直面した時こそ、もっと業務を合理化して、残業をしなくても済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、地域での事業を展開する上で、とても大きなプラスになります。

4 WLBの経営効果をめぐる3つの通説

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。薬にたとえれば、即効薬ではなく、「漢方薬」のようなものです。仮に、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、『中小企業白書』の制作をお手伝いした際、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進んでいます。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、「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。既に現在、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得ない人が増えています。そういう人は往々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てしまう職場もあります。

子どもの数が減り、今後は今以上に介護ニーズの高まりが予想されます。現在、606万人いる介護者の過半数が働きながら介護しており、そのうち40～50代が6割を占め、その4割が男性です。私が調査したところ、社員の平均年齢が40歳前後の会社では、今の時点でも介護者は1割を超えています。やがて3人に1人が要介護者を抱えながら働く時代がやってくるのです。

しかし、現段階で育休すら取りにくい企業は、介護休業ラッシュに対応できないでしょう。逆に、今のうちに育休の取得を推進して、「いつ、誰が抜けても、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。

その2 中小企業に導入するのは無理？

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、無理な納期をもとめる顧客に対しては、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、いずれ訪れる次の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・人員削減を行いました。しかし、ある3,000人規模のメーカーは、トップ自ら、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、「残業をしなくても済む業務体制づくり」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伴って、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

組めば取り組むほど、業績も上がっていくのです。

WLBの本質

一口に「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、障がいを持っている人、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 DIV という言葉が使われます。そして、WLB も DIV も、①優秀な人材を惹きつける②頑張る気持ちになる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、絶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。決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。

5 中小企業の WLB

「中小企業の職場環境は遅れている」は間違い

中小企業は WLB に取り組みにくい職場環境だとしばしば言われます。育児休業制度など WLB に関連する制度を見ると、確かに中小企業は大企業と比べて導入が進んでいません。しかし、中小企業は遅れていると結論付けるのは早計です。実は、中小企業だからこそ WLB の実現に向け取り組みやすい面もあるのです。

これまで私は、国内外の企業における WLB の先進的な取り組みをヒアリング調査してきました。

その半数以上が中小企業です。イギリスを中心とした欧米の中小企業 60 社、日本の中小企業 300 社に及ぶ先進的な事例を見聞してきました。

また、企業アンケート（3,000 サンプル）及び従業員アンケート（4,500 サンプル）に基づく実証分析を行っています。その結果「中小企業は WLB に取り組みにくい」という通説は、一面的な見方で誤りであることを明らかにしました。なお、研究結果の詳細は、2006 年度の中小企業白書（第3編第3章）に掲載されていますので、関心がある方はそちらもご覧ください。

「仕事と育児の両立」に適した中小企業

アンケート調査から「仕事と育児の両立」に関して以下のような中小企業の特長が浮かび上がりました。

- ① 企業規模が小さい企業において、両立が「しやすい」と回答する割合が高い
- ② 女性社員が出産後、復職する割合が高い
- ③ 育児で離職した女性の再就職の受け皿となっている
- ④ 両立支援に関する制度は整っていないが、柔軟に対応している
- ⑤ 中小企業の女性従業員ほど子どもの数が多い

中小企業で仕事と育児を両立しやすい要因

中小企業で、従業員が WLB に取り組みやすい要因を整理してみると、以下の 5 つが挙げられます。

- ① 「能力」を評価し、キャリアロスが少ない
- ② 役職の階層がフラット
- ③ 職住近接の職場環境
- ④ 職場に子どもを連れてこられる雰囲気
- ⑤ 女性活用をめぐる多様性

まず①について説明します。企業規模別に従業員が育児休業や短時間勤務の利用を躊躇してしまう理由を見ると、中小企業ほどキャリアロスへの懸念は小さいことが伺われます。これは、中小企業では、人事評価者と評価される側とで長期的な人間関係を築いているため能力を把握したうえで評価されていると考えられます。また、中小企業ほど異動周期が長く、転居を伴う異動が少ないなどの特徴があります。

育児後に職場復帰したとき、休業前の「仕事の出来」を知っている同僚がいるかどうかは、その人の「本来の能力」に基づいた処遇を行うための大きな要素となります。したがって、人事異動が頻繁に起こらない異動慣行があり、人事評価者が評価する従業員の「本来の能力」を把握できる中小企業では、WLB に取り組みやすい職場になっていると考えられます。

続いて②「役職の階層がフラット」という点です。大企業は中小企業に比べるとピラミッド型組織で役職がより細かく設定されているため、より短い期間で昇進・昇格し、2、3 年のブランクが影響してしまう。これに対し、中小企業は組織が概ねフラットであり、休業による一時的なブランクはキャリアにさほど影響しません。

③「職住近接の職場環境」については、中小企業の従業員は大企業の従業員に比べ、一般的に通勤時間が短い傾向があります。

加えて、④「職場に子どもを連れてこられる雰囲気」があります。中小企業には家族的な面があるため、職場に気軽に子どもを連れていける場合が少なくないと言われ、いわゆる「職育近接」の環境が整っています。

そして最後に、⑤「女性活用をめぐる多様性」です。中小企業の中には、従来型の男性中心の企業もあれば、女性が従業員の大半を占める企業もあり、女性活躍の面では大企業と比べても多様性に富んでいます。そして、女性社員が多い職場ほど、WLB に取り組みやすい職場環境となっています。これからは「中小企業モデルの WLB」が有効です。

WLB はハイリターンが約束された投資

ドイツ政府が刊行したレポートによると「WLB に取り組む企業の財務分析を行った結果、両立支援に対する投資を利回りに換算すると年率 25 % のハイリターン投資であった」といいます。

ここ数年日本でも、WLB が企業業績にプラスの効果をもたらすという研究が進められています。私が 3,000 社の企業データベースをもとに財務分析したところ、WLB への取り組みが本格化した 1990 年代における売上高の変化を見ると、一般企業では一企業当たりの売上高が 2 割近く減少しているのに対し、WLB 先進企業ではむしろ売上高が 3 割近く増大しています。同様の傾向は、経常利益についても見られます。

6 WLB の今後向かうべき方向性

女性活躍の 3 段階

女性活躍には、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例えると、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、性別に関わらず、仕事と生活のバランスを重視する視点が強まった職場です。

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 倍頑張らないと認めてもらえない）」という職場では、けっして働きがいがあるとは言えません。

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せないとはいえません。

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、障がい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「得がたい個性の一つ」と受け止めようとします。言い換えれば、それらの制約は、きめ細やかな消費者ニーズを拾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、都内を移動する時も、重量約 30 キロのキャリアを引いています。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。否応なくバリアフリーの視点が身に付くわけで、そういう「気づき」を得ることは、商品開発などにおいて、むしろメリットと言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

求められ、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、先ほどお話した DIV が大切で、WLB も DIV 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」だと言えます。

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、障がい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。なかでも最も高い生産性をあげていたのはシングルの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、残業は一切できません。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間は、「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増えたパイは、「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・場所の自由が利きやすい職場」に二極化していました。しかし、後者に代表される非正規従業員は景気動向に左右されやすく、ひとたび不況に陥るとその職場さえ奪われてしまう状況です。そこで、改めて雇用システムを再構築することが求められています。

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難しい女性や子育てしたい男性に対しては、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良かったのです。

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。

7 三鷹市内事業所等の意識・実態調査

意識・実態調査の概要

三鷹市では、5人以上従業員のいる市内全企業・事業所約 1,850 社を対象に「市内企業・事業所および従業員のライフ・ワーク・バランスに関する意識・実態調査」を実施し、平成 29 年 3 月に報告書をまとめています。

業種別の特徴では、約 1,850 社中、多い順に「卸売業、小売業」441 社 (23.8%)、「医療、福祉」327 社 (17.6%)、「宿泊業、飲食サービス業」236 社 (12.7%) となっており、従業員規模別では、5～9 人が 898 社 (48.5%)、10～19 人が 473 社 (25.5%)、20～29 人が 203 社 (11.0%) となっています。29 人以下の事業所の割合が約 85% ですから、小規模の事業所が多いというのが、三鷹市の一つの特徴であると言えます。

都内でも、この種の調査をきちんと実施している自治体は少ない状況ですが、同種の調査を実施している新宿区、世田谷区、町田市との比較を行った結果、「有給休暇取得率が 70% 以上の事業所の割合」「現状の残業時間を適正であるとする事業所の割合」「産休・育休後に復帰する女性職員の割合」などの三鷹市の数値が他自治体よりも高いことから、働きやすい印象の三鷹市像が見えてきました。

一方、60 時間以上残業している従業員のいる事業所が 15.4% あることや、それら長時間労働の削減や仕事のやり方の見直しについて、事業所・従業員ともに取り組む必要性があると捉えていることもわかりました。また、WLB に対する関心はあるものの、約 4 割の事業所が現状では WLB の具体的な取り組みを実施しておらず、1 割の事業所は今後も取り組むつもりはないと回答するなど、各事業所の状況に合わせた適切な情報提供や支援策の充実を図っていく必要があることもわかりました。

これらのアンケート調査のほかに、二次調査として 10 社ヒアリング調査を実施しています。目を通しましたが、列挙されている課題のレベルがとても高い印象です。たとえば、ある事業所では、「女性の雇用にあたっては、設備投資、専用のロッカールーム、仮眠室等が必

要となり、採用の壁となっている」との記載がありました。

しかしこの事業所のほかの質問項目への回答をみると、設備投資が壁になっているからやらないという姿勢ではなく、一定の設備投資を考えていると言っています。私は、一定の設備投資は絶対必要だと思います。いずれ将来にハイリターンとなって返ってくる投資と考えることが重要だと考えています。

そのほかの回答を見てみると、在宅勤務、テレワークに対する課題設定が多くありました。これは三鷹市のもう一つの特徴であると考えます。SOHO の取り組みで先進的な自治体として三鷹市は有名だからなのだと思います。

8 行政として今後の取り組みについて

地域活性化策としての WLB

三鷹市では実態調査から、業種により女性の活躍の度合い（係長相当職の割合等）に違いがある結果となっていますが、女性の活躍の場を充実させたいと考えている企業・事業所等が多い事も分かります。行政には、これらの企業・事業所の取り組みを後方支援するため、先進的な取り組みを実施している企業・事業所の好事例にスポットを当てるなど、広く市内企業・事業所へ WLB の意義や取り組みを周知する働きかけが求められます。

また、先進的な取り組みを実施している企業・事業所ほど、「当たり前」の取り組みだからこそ、調査では把握できない場合が多くあるため、こうした企業・事業所の発掘についても行政の役割と言えます。

中小企業の育成

自治体には、中長期的な視野で、企業・事業所に『働き方改革』を根付かせる取り組みが必要です。そのためには、企業の規模や業種、実態に応じた、専門的な助言を行える専門家を育成し、企業派遣などを通じて OJT 形式で取り組むことが効果的です。専門のコンサルタントの支援により、企業の『意識』変容⇒『行動』変革⇒『スキル』向上を促し、企業体質を改善していくサイクルを作りあげることが必要です。

このように、自治体（行政）が担う地域企業や事業所等に対する役割としては、個別企業のための支援にとどまらず、先進事例の紹介、発掘及び、専門家の育成・派遣など多岐に渡りますが、これらの取り組みの「波及・横展開」が中長期的に市内企業・事業所等の WLB の充実に繋がることを意識する必要があります。

ぜひ、三鷹市が日本を代表する先進自治体として、さらに一層 WLB の取り組みが進めていかれることを大いに期待しております。