

第40回 ESR I－経済政策フォーラム

「ワーク・ライフ・バランスと生産性」

平成21年6月15日

内閣府 経済社会総合研究所

○司会 本日は、E S R I－経済政策フォーラムにご参加いただき、誠にありがとうございます。

初めに、新型インフルエンザの感染拡大防止のため、マスクと消毒液を用意しておりますので、どうぞご利用ください。係員が今マスクを持って回っておりますので、ご入り用の方はどうぞ。

それでは、ただいまから、E S R I－経済政策フォーラム「ワーク・ライフ・バランスと生産性」を開会いたします。

私は、本日司会を務めます内閣府経済社会総合研究所、渡邊と申します。よろしくお願いいたします。

まず最初に、主催者を代表いたしまして、内閣府経済社会総合研究所、岩田一政所長より開会の挨拶を頂戴したいと思います。

お願いします。

○岩田 皆さん、こんにちは。今ご紹介をいただきました岩田です。開会に当たりまして一言ご挨拶を申し上げます。

本日は、お忙しい中、当研究所主催の、第40回目になりますが、経済政策フォーラム「ワーク・ライフ・バランスと生産性」にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

また、基調講演をお引き受けいただいた吉越様、並びに、本日コーディネーターを務めていただきます佐藤先生、さらに、報告者の方々、そして、パネリストの先生方、大変お忙しい中ご参加いただきまして、厚く御礼を申し上げます。

今回は「ワーク・ライフ・バランスと生産性」というテーマでございまして、当研究所がこのテーマにつきまして、調査研究を行いました。この調査研究を題材にしながら、このテーマにかかわる実際の企業の取組や今後の課題について活発なご議論をいただこうと考えております。

先進各国を見ておきますと、現在、ワーク・ライフ・バランスを重視した政策を指向しております。日本もその例外ではありません。我が国でも平成19年末、ワーク・ライフ・バランス憲章が制定され、今後は政労使が協力し、社会各層でワーク・ライフ・バランス社会の実現を目指した施策を進めることが合意されております。

この背景には、長時間労働を含めました働き方の問題が、家庭生活との両立を阻害し、少子化の大きな要因になっている。今後の経済社会のサステナビリティを危うくしているのではないかという危機意識がございまして。その一方で、ワーク・ライフ・バランス社会の実現の

かぎを握っているのは、何と言いましても企業の取組であります。特に現下のような厳しい経済情勢にありまして、それが企業の経営パフォーマンスを損なうものであれば、その推進はおぼつきません。

そこで、今回、「ワーク・ライフ・バランスと生産性」をテーマに、ワーク・ライフ・バランス施策が企業の生産性にどのような影響を与えるのか、ワーク・ライフ・バランス施策と併せてどのような取組を行えば、企業の生産性は向上するのか。特に欧米、大陸ヨーロッパ諸国においては、日本よりも労働時間が少なく、長い休暇を取得するという条件の下で、なぜ経営パフォーマンスを維持できているのか。欧米諸国と我が国の企業との働き方の違いは何かなどについて講演や議論をしていただきます。

もちろん、生産性の向上ということの裏側には、働く人々のスキルの向上ということがございます。このスキルの向上のためには、これまでのような企業内でのいろいろな訓練のほかに、幅広い生涯教育等を含めました、人材育成のための機会が与えられるということが必要ではないかと考えております。企業の側にとってみますと、労働時間を短縮する、あるいは、労働の柔軟な働き方をどのように可能にするのか、また、業務の合理化をどのようにするのかといったような課題があるかと思えます。男女とも子育てをしながら、しっかりキャリアアップしていけるような社会をどうやって構築するのかということが課題ではないかと考えております。

限られた時間でございますが、さまざまな形でご議論いただきまして、この問題についてお互いの知見を深めさせていただければと考えております。本フォーラムが、今後、皆様がそれぞれの立場でワーク・ライフ・バランスを進める上でヒントとなれば幸いです。

簡単でございますが、私の開会の挨拶とさせていただきます。本日はどうぞよろしくお願いたします。（拍手）

○司会 どうもありがとうございました。

次に、基調講演に移ります。「残業ゼロの仕事力」というテーマで、吉越事務所代表、吉越浩一郎様にご講演いただきます。

吉越様は、92年から2006年までトリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社の代表取締役を務められ、2004年には日本経済新聞者の「平成の名経営者100人」の一人に選ばれております。現在、吉越事務所代表として、経営コンサルティング、講演などを中心に活躍されております。吉越様、お願いいたします。

（以下、基調講演「残業力ゼロの仕事力」吉越浩一郎吉越事務所代表（前トリンプインターナショナル代表取締役）の概要↓）

・ワーク・ライフ・バランスとは、残業を一切せずに、尚且つ仕事は徹底してやること。そうすると労働生産性はあがる。

・一番よいバランスは、1日24時間を8時間ずつ割り、「睡眠」「仕事」「私生活」に分ける事。「仕事」はあくまでも、お金を稼ぐためのゲームで、いつかは終止符が打たれるということを常に念頭におくべきだ。

・「睡眠」も非常に大切で、きちんをとらないと、精神的な病や、生活習慣病になる。

・海外の人は体力を常に温存しながら働く。なぜなら「仕事」の対極は「遊び」。これはプロとしての基本。しかし日本人は「仕事」の対極は「体力」なので土日は寝て過ごす人が多い。

・仕事の効率化について、消防団のように、権限と責任を明確にした上で、無条件にトップダウンの仕組みにすること。分析力、常識力、判断力の兼ね備えたトップの仕事は、判断、命令のみ。部下には思い切り任せて、その部下は自分の任務を完遂することが大切。

・よい企業とは「透明性、オープン、率直さ」があること。それがあると、会社の中に「公平性」が出てくる。同じ情報を持てば同じ結論に達するということが出発点、考え方の基礎になくてはいけないのではないか。

・「戦略的会議の活用」という考え方を取り入れること。会議で発生した問題や、再発防止策、横展開について、打ち合わせはせずに、担当者にメ切をつけて割り振り、会議では結論のみを持ってきてもらうようにする。

・「デッドライン」を意識することは非常に重要。「デッドライン」には会社がつけるもの、自分でつけるものと2つあり、会社がつけるもの、というのは、重要度はある程度以上あるものだが、緊急性がやや低い、取り残してしまいがちな仕事についてつけるデッドライン。

個人がつけるもの、というのは勤務時間内の限られた時間の中で、課された仕事をやりこなすための自分でつけるデッドライン。デッドラインの締切り効果を利用して、アタマのストレッチをしながらどんどんこなしていくことがワーク・ライフ・バランスを実行する上で大切。

○司会 どうもありがとうございました。

次、パネルディスカッションに移りますが、準備に少々時間を頂戴いたします。

大変お待たせしました。それでは、パネルディスカッションに入りますので、パネリスト、コーディネーターの皆様、どうぞ壇上にお上がりください。

(コーディネーター・パネリスト 登壇)

○司会 まず初めに、本日のコーディネーターをご紹介します。東京大学社会科学研究所

教授、佐藤博樹様です。

○佐藤 佐藤です。よろしくお願いします。（拍手）

○司会 次に、第1セッションのパネリストでございます。

内閣府経済社会総合研究所総括政策研究官、山田亮でございます。（拍手）

○山田 山田です。よろしくお願いします。（拍手）

○司会 続きまして、ワトソンワイアット株式会社代表取締役社長、淡輪敬三様でございます。

○淡輪 淡輪でございます。（拍手）

○司会 パナソニックチャイナ有限公司人事総務部部長、植田健三様でございます。

○植田 植田です。（拍手）

○司会 最後に、マンパワー・ジャパン株式会社専務執行役員、芳賀日登美様でございます。

○芳賀 芳賀でございます。よろしくお願いします。（拍手）

○司会 それでは、コーディネーターの佐藤様にこの後の司会をお願いいたします。

○佐藤 それでは、これから第1セッションのパネルディスカッションを始めさせていただきます
ればと思います。

第1セッションは、「欧州各国との働き方の違いから見えてくるもの」というふうに書かせて
いただいていますけれども、日本の特にホワイトカラー、本社ホワイトカラーで代表される
ような人たちの長時間労働、有給休暇もなかなかとりにくいというふうに言われているわけ
ですけれども、それに対してヨーロッパのホワイトカラーは相対的に自主労働時間も短く、先ほ
どのお話のようにバカンス、長い休みもとるというふうなことが言われています。

この違いの背景には何があるのか、働き方の違いというのは何なんだろう、あるいは、働
方の違いは何で出てくるんだろうか。もしかしたら、そこで生活している人たちの生活の仕方
ですね。休みはちゃんととるんだとか、もしかしたら、仕事の仕方というのももちろん大事で
すけれども、そこで生きている人たちの生活の考え方の違いというのがあるかもしれない。そ
ういう何で両国の働き方が違うということについて、国際比較を通じて日本の働き方をどう変
えていくのか、生活をどう変えていくか、そういうものを、参考になるものについて皆さんと
考えたいという趣旨であります。

まず、山田さんから報告をしていただいた後、パネラーの方からそれぞれご報告いただいて、
その後、みんなで議論させていただければというふうに思います。その後、フロアの方からも
質問を受けるという形で進めさせていただければと思います。

それでは、まず初めに内閣府経済社会総合研究所の山田亮総括政策研究官よりご報告をいた

できます。

よろしく願いいたします。

○山田 内閣府の山田です。よろしく願いします。

話に入ります前に、皆さんのお手元の一番下に内閣府のロゴのついている資料がございまして、これが最初に所長が話された、今回研究所のほうで「ワーク・ライフ・バランスと生産性」ということでまとめた結果の概要でございます。後ほどごらんいただければと思います。

今、佐藤先生からもお話ありましたように、この研究テーマの一つの問題意識として、ヨーロッパ諸国は何であんなに短い労働時間でやっているのかということが、端的に言えば問題意識でございます。ヨーロッパと日本の働き方の違いを調べていくことによって、何かヨーロッパから日本の企業にとってヒントになるようなことが得られればということで、この作業をやったということでございます。

まず、「労働時間」と「アウトプット」の関係というので、非常にラフな形で見ていただきますと、ご案内のように、日本はほかの主要先進国に比べて長時間労働者の比率が非常に高い。しかし、その割には1人当たりのGDP、これが1人当たり生み出されている付加価値ということだと思いますけれども、それで見るとむしろ低いほうであるということでございます。逆に言えば、ここの下のほうで見ていただくフランスとかドイツ、スウェーデンという国々は、長く働いている人たちは少ない割には、アウトプットについてはかなり遜色のない形でやられているということだと思います。こういった欧州諸国は短い労働時間の中でどうやって経営を成り立たせているのか、こういう問題意識で出発をしたということでございます。

やったことというのは、海外駐在経験者の方々、10名という非常に少ない数ではございますが、かなりヒアリング項目も詰めて、じっくり2時間ずつぐらいお話を伺いました。本日は3人、パネラーで来ていただいておりますけれども、こういう方々も皆さん有益なお話を伺ったということでございます。きょう、私は骨組みだけをお話して、お三方にぜひじっくりと語っていただきたいと思っております。

まず、前提条件：労働時間、これは本当に短いのかということでございますが、ここに書いてあるとおり日本とは相当状況が違う。残業は基本的にはやらない。ホワイトカラーのマネジメントレベルになると、確かにかなり残業もあるけれども、日本に比べればかなりメンバーが限定的であるし、マネジメントレベルでも休日はしっかりとっている。こういうところが大きな違いであると。もう一つは、労働時間が短い分、アウトプットに劣りがあるのではないかと、こういうこともかなりしつこく伺いました。皆さんの大方の評価は、かけている時間が少ない

割にはアウトプットの内容は日本に比べて遜色はないと、このような評価でございました。

では、なぜそういうことが可能なのか、働き方とか仕事の進め方の違いにかぎがあるのかどうか。そこについて聞いたということでございます。短い労働時間で仕事が回っている理由は何なのかということでございますが、大きく分けて2点。

1つは、逆説的ではありますが、働く側の「早く帰る必要性」というものがかなり大きく働いているのではないかと。「家族と食事をともにするのが当然である。それをやらないと家庭の危機になりかねない」、このような感覚が向こうの場合非常に強いということで、時間が制約される中でできる限り効率的に仕事をこなそうという意識が非常に強いということが日本との大きな違いではないのか。これが共通した意見でございました。

もう一つは、仕事の仕方・させ方における「個人」と「組織」の関係の違いということでございます。先ほどの吉越さんのお話もございましたが、向こうの方が個人の裁量というものが日本に比べるとかなり大きい。日本ならばチームでやることを一人で仕上げる人が多い。これは責任も伴うし、怖い面もあるわけですが、他方、自分のリズムで仕事ができるし、いろいろな人たちに相談なり調整をしないで、仕事をスピーディーに進めることができる、このようなことが労働時間とのかかわりの中でもかなり影響を持っているのではないかと、こういう意見が多かったということでございます。

これは参考でございますけれども、佐藤先生からいい資料をいただきまして、働き方に関する国際比較調査でございます。ISSPという調査ですが、これで仕事の進め方の裁量度とか、就業時間中の自由度とか、諸外国と日本とどんな位置関係にあるかということ調べたものがございまして。「仕事の進め方を自分でどの程度決められますか」ということに対しまして、日本は「なかなか決めることができない」というのがポイントが高い、すなわち、裁量度が少ない。それから、右側の図でも日本は「就業時間中の1～2時間を自分や家族の事情のために使うことが難しい」というような結果が出ているところでございます。

先ほどの続きですけれども、日本に比べますと、関係部署との調整が少ないということで、仕事がスピーディーに進められるということがあるわけですが、他方、意見としてかなりありましたのは、状況に応じたさまざまな調整なり連携については、日本に比べると抜けや漏れが生じるおそれがあるということでございます。1人抜けると、それを埋める人がなかなかいないとか、あるいは、新しい仕事ができるときに、それをだれが拾うかというようなことがうまくできない場合があるということでございます。

結論的には、「チームプレー」による日本の持ち味というものは大切にすべきではないかと。

ただ、こちらと向こうの働き方を比べてみると、いろいろな人たちに相談をしなければならない、1つのことを決めるために非常に時間を要してしまうという意味では、日本のやり方の中でも「個人の裁量なり責任に委ねてよい部分」というのが相当あるのではないかと、こういうことが大方の評価でございました。

あと、その他の論点ですけれども、3点ほどつけ加えますと、1つは人事評価制度の違いということでございます。向こうはアウトプット重視、こちらはプロセスや人間性も含めた形での評価ということでありまして。これは淡輪さんのご意見ですけれども、日本の場合、評価基準があいまいなので、目に見える証として長時間働いているようなところが結構あるのではないかと、こういうような感じも意見の中でございました。

それから、業務量増減への対応の違い。日本は業務量がふえたり減ったりということについて、労働時間あるいは残業時間で調整をするというところが非常に大きいわけですが、先ほど申し上げたように、ヨーロッパの場合はほとんど残業はしないという状況であるわけで、そうすると疑問になるのは仕事量の増減にどうやって対応しているのかということでございます。それに対する皆さんのお答えというのは、1つは、先ほど吉越さんからもございましたが、仕事の中で優先順位をまず設定して、忙しければその中で優先順位の高いものから順にやっていくという形で、業務の絞り込みをやる、これがかなり大きいということ。それから、労働時間ではなく、人員による調整を結構やっている。これは日本の労働市場のあり方というものとも絡むかなり大きな課題であるかなと感じたところでございます。

最後は顧客ニーズの違いということで、かなりの方から意見としてあったのは、日本の場合、顧客のサービスの要求水準がかなり高い。したがって、これに対応するためかなり手間ひまがかかる。それが長時間労働にも結びついているのではないかと、こういうようなご指摘もございます。このあたりについては、社会全体の課題というような面もありまして、ここをどういうふう考えていくのかというのは、まさにここでの議論とか、今後のいろいろな議論の展開というものが必要かなと考えております。

私のほうからは以上でございます。

○佐藤 どうもありがとうございました。

日本とヨーロッパの働き方の違い、あるいは、生活に占める仕事の位置付けみたいな違いについてご報告いただいたわけですが、仕事の仕方について言うと、日本と比べてヨーロッパのほうが、1つは、仕事の裁量度が高く、個人が自律的に仕事できるような仕組みになっている。あるいは、部門間の調整もあまりしなくていいような形になっている。そういう意味

で自律的にやれるということですね。もう一つは、評価の仕組みもアウトプットを見ていくような仕組みになっている。そのことが労働時間の短さを支えているのではないか。もう一つは、仕事と生活の関係ですね。基本的に早く帰る、残業しない、それで長い休みをし、家族との関係を大事にする、そういうものがまずあると。その中での仕事というようなことの2つの点についてご報告いただきました。

それでは、そういうことを踏まえながら、これからお三方のご報告を受けて議論をしていきたいと思います。お三方は、先ほど海外駐在員あるいは外資系企業の方にインタビューしたという方でいいわけですね。それぞれ海外勤務の経験があるとか、海外との事業を密接にやられているという形で、海外の事情に詳しい方お三方にお出でいただいています。

順番にご報告いただきますが、まず最初にワトソンワイアット株式会社の淡輪さんからご報告をお願いいたします。よろしくお願いします。

○淡輪 紹介いただきました淡輪と申します。私の立場からは、企業の経営という観点で、今後どういうふうに日本人の働き方を考えていくべきなのかという点でご報告させていただきたいと思います。

時間も限られているのでササッといきます。吉越さんの話の中にも出ていましたし、今の中で、日本が現時点でどんなところに立っているかということをご紹介しますと、成果主義という話が出ましたが、実質的には成果主義というのが大企業では8割以上導入されています。それから、目標管理と言われるものですね。これはそれ以上の比率で導入されています。ここにいらっしゃる人も企業にお勤めの方はもうそういう波に十分に洗われているのではないかと思います。

その中で個人を強くしたいというのがそのねらいだったんですけども、その結果としてチームワークがよくなかったというような反省がありまして、チーム貢献を評価しようとか、結果だけ見るのはまずいねと、プロセスもちゃんと見なきゃいけないということで、今、修正が起きているというふうに考えていいかなと思います。もう一つは、専門性が必要ですよというような議論が同時にされているかと思います。ですから、昔のように多くのホワイトカラーがみんなゼネラリストで、次々と部門を替わって、ある意味で素人集団で、集団で勝つみたいなモデルというのはだんだん色合いが薄くなってきているということなんです。

ただ、実際どうなのかというと、2点目なんですけれども、人事などの基本OSと言ったらいいんですけども、基本的に動かしているメカニズムは実はあまり変わってないというのが、私の問題意識です。結局は日本人・男性・正社員中心でできているということで、それ以外の

人は何らかのシステムへの適応に無理が生じるということが起きているのではないかと思います。

それから、一番強いのが終身雇用の慣行だと思います。今のような派遣切りとか何とかというような話がマスコミをにぎわすときに、全体としては日本本来の終身雇用は非常にいいものであるというような議論になっています。それでみんなが幸せになればよかったですけれども、それはできれば守りたいという気持ちはわかるんですけども、企業経営という観点で見ると、そういう慣行がベースのOSで今後勝てるのかというのが私の問題意識です。

実際に人事の仕組みも、日本の企業はグローバル化しまして、非日本人が社員の半分以上の会社というのは大企業では非常にたくさんあります。そういうところの人事の仕組みは日本と日本以外に分けざるを得ない。日本以外はアジアも含めて共通の職務ベースというような仕組みになっているんですけども、日本だけはどうもそれが導入できなくて、終身雇用の影響もあると思うんですが、人ベースの仕組みをベースとせざるを得ないというのが事情です。

3点目は、今の世界同時不況のインパクトは、仕事とかライフというものに対する影響も非常に大きいと私は思っています。ある意味で戦後と戦前の違いぐらい大きいのではないかと思っています。その辺が今の日本人のワーク・ライフ・バランスに対してどういう影響を与えるのかということも深く考える必要があると思っています。

それが2点目なんですけれども、日本人、日本企業、日本の国はどういう世界に向かっているのかというのを、私の私見ですけども、紹介したいと思います。まずは日本の大企業が引っ張ってきたところがあります。それを今までの官僚などのシステムがバックアップして、大企業が何だかんだいって引っ張ってきた面があるんですけども、いわゆる「ビッグビジネス」というものの主導権が中国及び新興国に移っていくだろうというのは、確率としてはかなり高い話だと思います。

例として私は自動車を挙げているんですけども、自動車は100年に一度の変革に向かっています。特にガソリンエンジンというものは消えていくと。ハイブリッドはつなぎであって、本命は電気自動車であると言われていています。電気自動車だと、モーターとバッテリーさえあればだれでも車がつくれるという可能性があります。いろいろなものがそうだったんですけども、今でもパソコンなんかはそうですけれども、どんどん台湾、中国にいきます。いずれはベトナムにいくでしょうし、インドにもいきますね。

つまり、デジタル化が進んで、モジュール化が進むと、だれでもつくれるようになります。今のフラットパネルテレビがいい例ですけども、どんどん価格が下がっていくと。自動車と

いうものがそういう領域に今急激に入ろうとしています。今まで日本が勝っていたいろいろな産業が、急速にデジタル化し、モジュール化すると、日本以外の国のほうがもっと自国マーケットが大きくて、多分これから豊かになろうという人たちのところのほうが競争力が出るというのは、歴史の必然なのかなというふうに感じています。

同時に、CO₂の問題が非常に深刻で、これは我々が今感じているもの、多分人類として感じている恐怖感なんだと思うんですけども、それは多分ほぼ間違いないというふうに、いろいろなところで、研究者から結果が出つつあります。そうすると、環境とエネルギー、それから人間の健康、そういうものに対するイノベーションが非常に進む。そこに付加価値がとれるので、そのイノベーション競争が既に起きています。それは先進国だけではなくて、今後は新興国の中でもかなりのエネルギーが吸われて、先進国から新興国も入り乱れて競争が激しくなると思っています。

では、日本の企業はどうなんだろうかというふうに考えますと、先ほど言った「ビッグビジネス」が生き残るところは、基本的に今はもうそっちのほうに向かっていますけれども、日本企業なのか日本企業でないのかわからなくなります。いわば多国籍化とか無国籍化が起きます。そういう世界の人、マーケットを使い切れないと「ビッグビジネス」として生き残れなくなりますので、今までのイメージの日本企業というのは随分変わっていくと。先ほどの人事や何かのOSも変わらざるを得ないというふうに考えています。

残るのがアナログ型の産業だと思います。典型的には部品産業ですね。アナログの世界はある意味では改善の積み重ねで、先ほど言った日本人の非常に密に「ハウレンソウ」を重ねて、アイデアを練って、日々少しずついろいろな努力をしていて、クオリティーを上げていくみたいなものが、多分生き残る、フィットした産業だと思うんですね。そういうものは残ると思うんですが、それ以外のものはかなりのところ新興国に移っていくだろうというふうに思っています。

そうすると、日本人、日本、この豊かな日本を維持するにはどうしたらいいんだという話になると思うんですけども、「Creative Class」という考えの、『クリエイティブ資本主義』という本が出ています。アメリカのフロリダ教授という人が提唱しています。極めて当たり前なのであまりインパクトはなかったんですけども、要するに付加価値を創造しているのはクリエイティブクラスという、一種知的資産を形成する層というのがいるのではないかと。そういう人を中心に生まれていくぞという話です。先ほど言った「ビッグビジネス」は、クリエイティブクラスという以外の国にどんどんトランスファーされていくので、日本はこのクリエイ

ティブクラスで生き残るしかないのではないかというふうに見えます。

やっとワーク・ライフ・バランスなんですけれども、ワーク・ライフ・バランスで考えると、日本人のコア人材、ホワイトカラー、大卒でという話がありましたけれども、その人たちが変化していかざるを得ないと。昔は大企業、大組織、きょうの主催者の官もそうなんですけれども、そういうところの人たちが国の枠組み、日本人の競争力をつくってきたんだと思うんです。それがもうそこに依存するのは無理であるというところに多分今踏み込んでいるんだと思います。

何かというと、非常にロイヤリティーが高くて、やる気のある人たちが長時間、仲間と密接に、暗黙知をいろいろ交換しながらつくり上げてきた世界、それが先ほど言ったようにアナログの世界だったんだと思うんですね。デジタルの世界が中心になるとトップダウンのデザインが大事です。吉越さんが言われたのも、現場ではなくてトップから仕事をデザインしているというところが、実は生産性の高さが決め手なのではないかと思います。

今まで日本は中間層に非常に教育などの焦点をあてていたんですね。つまり、中流をちゃんと大きくする。これは消費社会としても発展しますし、非常にいい関係だったと思うんですね。それから、日本のやっているものづくり中心の構造というのも非常にマッチした。でも、今後はリーダーが必要で、100人に1人のリーダーを開発するところにどうしてもシフトしなければいけないというふうに思います。そのときに、人材の競争力の一番大事なのはグローバル性と専門だと思えます。グローバルかける専門というものがないと、持続的に発展するようなビジネスの世界の人はずくれないうふうに思っています。

そこで私が言うのは、一番正しいだろうと思っているそういう形へ日本人を進めていくメインエンジンみたいなものは、プロフェッショナルという考え方ではないかというふうに思っています。プロフェッショナルという考え方は、企業に依存しない、自律した個人の、しかも永続性のある一つのキャリア観だというふうに思っています。欧米との違いという話になると、プロフェッショナルリズムの違いというのが感じられます。「何々企業の社員です」と言うのと、「私はマーケティングのプロです」と言うのとでは、随分大きな違いがあります。今後、さっき言ったクリエイティブクラスというところで世界の競争に勝っていくためには、そちらの方向にかなりギアをシフトしなければいけないというふうに思っています。

ワーク・ライフ・バランスなんですけれども、先ほどの8時間・8時間・8時間みたいな話もそのとおりだと思う一方、私はワーク・ライフ・バランスはライフタイムで考えるべきだと思うんです。それは個人個人が主体を持って決めるべきだと思います。今、先端の分野で研究

している方、例えばバイオでもいいですし、あるいは、半導体の世界でもいいんですけども、その研究をしている人が8時間・8時間・8時間で、30代の前半を過ごしたら多分世界では勝てないですね。

我々の世界のプロフェッショナルで、コンサルティングという世界ですけども、やっぱり体力が要るんですが、体力があるときにどれだけ密度の濃い、経営者のある意味で懐と言いますか、思考の奥まで入った、一緒に戦わせて練り上げるような経験をするかどうかというのが、一人前になれるかどうかのすごく大事な点なんです。私はそのころ、30代の半ばですけども、月450時間働いたことがあります。さすがに、先ほど言ったようなライフはめちゃくちゃで、家庭の危機というのもあるといえはるんですけども、そういうことを経てトータルのワーク・ライフ・バランスがとれるというのがあるんですね。だから、もっとこうしなければいけないというより、個々人がライフタイムでワーク・ライフ・バランスを考えるべきだと思うんですね。

いい年をして、つまり、さっき言ったけれども、ゲームオーバーに近いのに仕事に没頭しているというのは、非常に賢くないワーク・ライフ・バランスのデザインで。ただ、一定期間では仕事をもものすごくやり込めなければいけないタイミングがあると思います。欧米人は自律的にそういうデザインをされている方がたくさんいます。そういう点では欧米の方を見て学べるのは個々人の違いですね。メリハリのきき方というのは非常に印象に残ります。日本人の場合は主導権を自分が握ってないというところが気になります。

すみません、長時間になったので。最後に教育が大事ではないかと思っています。それから、「開国」とダイバーシティみたいなものも大事だと思います。それから、日本企業のハイブリッド化と言っているのは、日本企業の現場の強さはみんなでわいわいと練り上げていくのが非常に強さなんです。現場近くではそれを残して、なおかつトップデザインのところではプロフェッショナル化するというのが必要だというふうに思っています。そして、専門かけるグローバル化というのを意識されたらいいと思います。ただ、一方でセーフティネットみたいなものが重要になってくるというふうに思っています。

すみません、以上です。

○佐藤 どうもありがとうございました。

ワーク・ライフ・バランス、親和的な評価のあり方については、後で少し議論しようと思います。

もう一つ、ワーク・ライフ・バランスのあり方は多様ではないか、ここも非常に大事な点だ

と思います。例えば、きょうはアメリカは取り上げないわけですが、出てくるかも分かりませんが、シカゴ大学のヤマグチカズオ先生が最近書かれた論文を見ると、アメリカ人も長く働いているんですけれども、希望する労働時間と実際労働時間のギャップは非常に少ない。つまり、長く働いている人はそれなりに自分で選択している。日本人は長く働いている人のかなりの人が労働時間を短くしたいと。つまり、このギャップが非常に問題があるというようなお話をされています。そういう意味で選択できるか。もう一つ大事なのは、長く働いている人の隣に、私は今、自分の都合で長く働けないんだという人を起用できる職場かどうかというのはすごく大事なかなと思います。この辺も、多様なワーク・ライフ・バランスといったときに、後でまた議論できればと思います。

それでは、続きまして、パナソニックチャイナの植田さんからお話いただければと思います。

植田さんは、きょうのためにわざわざ中国からお戻りいただいたということです。どうもありがとうございます。

よろしく申し上げます。

○植田 パナソニックチャイナの植田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、アメリカと欧州の現地統括会社で約10年間、人事担当という形で勤務をしておりました。現在、北京にございます統括会社で引き続き勤務をしているという形です。本日は、日系企業の現地法人における勤務という立場で、私自身が経験したことをベースに、後ほどディスカッションに参加させていただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

初めに当社の概要について簡単にご紹介をさせていただきます。当社の創業は大正7年（1918年）です。おかげさまをもちまして、昨年創業90周年を迎えることができました。この機に社名も「松下電器産業」から「パナソニック」に変更いたしました。また、商品ブランドにつきましても、グローバルベースで「パナソニック」に統一いたしました。その他の数値につきましてはごらんとおりです。特に、従業員につきましては、約30万人なんですけれども、日本が約10万人、海外が約20万人ということで、海外のオペレーションのほうが大きくなっております。

次に事業の概要についてご説明を申し上げます。売上の構成を商品グループ別に見ますと、デジタル商品を中心とした映像、音響、それから、通信系のグループが45%、続きまして、白物家電、電化製品と言われるアプライアンスグループ、そして、部品デバイスグループというふうになります。グループ会社のパナソニック電工並びにパナホームの売上は約20%を占めております。また、国内と海外の売上比率は、国内55に対して海外45というふうになっております。

す。

次に当社の経営理念につきましてご説明を申し上げます。当社の使命は、エレクトロニクス事業を通じて、社会の発展に貢献するということでございます。

経営理念の1つ目は、企業は「社会の公器」であるということでございます。当社は社会からヒト・モノ・カネをお預かりして事業を営んでいることを肝に銘じております。

2つ目は「お客様第一」の心構えでございます。お客様にお喜びいただける商品、そしてサービスを提供しております。

3つ目の理念は「日に新た」ということでございます。これは、刻々と変化する世界の情勢に迅速に対応しながら、日々新鮮な気持ちで社業に邁進するという精神でございます。

最後の「衆知を集める」というのは、一人一人の力を結集して、全員が一丸となって会社を経営する。そういう精神でございます。

次に、本日のメインテーマでございますディスカッションに向けての、当社が今向かっている方向、並びにこうしたいという視点でご説明をしたいと思っております。20世紀と21世紀という少々荒っぽい分類をしておりますが、これは会社のスタイルがいかに変わりつつあるか、変えていかなければいけないかという視点でございます。したがって、会社によって時差があるというのは当然でございますので、その点をご了解いただきたいと思っております。

全般的な傾向としましては、従来からありました「内向き」、「重くて遅い」、「ハイコスト」運営から、これからは「お客様第一」の、そして「軽くて速い」、「競争力」のあるビジネススタイル、マネジメントに移行していかなければいけないというふうに思います。

組織につきましては、ピラミッドからフラット型へ。また、人材マネジメントは日本人・男性・ベテラン中心から、女性・若手登用・外国人といった、さまざまなスタッフの活用へというふうに変わっていかねばいけないと思っております。また、評価、賃金、賞与、退職金といった報酬面では、日本の典型的構造でございます年功序列という考え方から、実績あるいは能力に応じた評価と市場に連動したメリハリのある処遇へと移行しつつあります。

本日の大きなテーマであるワーク・ライフ・バランスとしての働き方については、一般的に言う固定的あるいは画一的なスタイルから、柔軟性あるいは選択性・多様性、こういったことを視点に移行しつつあるのではないかと考えております。ある意味、右のほうが欧米への考え方の違いということになるのかなと思っております。

私自身は、欧州、アメリカで生活あるいは仕事をした経緯から申し上げますと、ワークスタイルということ、ここはできるだけ共通の意識でやろうとしていたしましたが、ライフスタイルに

つきましては全く違うなということを実感しました。特に欧州の経験で感じましたのは、ちょっと逆説的な言い方になるかも知りませんが、彼らは自分たちの生活を楽しむために働くんだと、そのために一生懸命働こうという目的、あるいは、そういう意識というのは非常に高いのかなと思いました。ある意味でそれが彼らのモチベーションを上げていることも事実だなということを実感しました。

以上、参考にしていただければと思います。どうもありがとうございました。

○佐藤 どうもありがとうございました。

後でパネルのときに伺いたいということで、先にお話させていただくと、21世紀型の働き方をパナソニックも目指していることですが、仕事の仕方のところで、個人の裁量度が高い仕事の仕方、具体的にどんなことをやられているのか、後でお話を伺えればと思います。

それでは、最後になりましたが、マンパワー・ジャパンの芳賀さんからご報告いただきます。

芳賀さんは、マンパワーの海外、各国にアンケートをしていただいたりしておりますので、その結果も踏まえてご報告いただけるということです。よろしく願いいたします。

○芳賀 ありがとうございます。芳賀でございます。

私どもの会社は82カ国の国と地域に支店あるいは支社を持っておりますので、そこを利用して、ヨーロッパのほうを中心ということでしたので、ヨーロッパのほうにアンケートをウェブで送りまして、それに対して人事担当のマネージャー以上のクラスの間で、こちらが名前も指定して、グローバルのアドレスがあるものですから、そこに私どもの部門の、きょうも来ておりますけれども、マーケティングのほうで調査をかけましたので、きょうはその結果をご報告させていただこうと思います。

文字で書くとごちゃごちゃになるので、今回、国旗でいこうということになりまして、国旗のことは私あまりよくわからなかったもので、ちょうどいい機会によく勉強させていただきまして、アイルランドとイタリアはほとんど一緒に、縦と横なんだなということなども、この機会にいい勉強になりました。皆さんもよろしかったら勉強の材料に。

これはマンパワーがほとんどの国に進出していることがおわかりいただけだと思いますが、この中の11カ国に協力を依頼しました。特にフランス、ベルギー、イギリスでは複数回答を得ましたので、有効回答数は14、それで11カ国ということになります。

就業の概念なんですけど、私たちもそうじゃないかなというような気持ちは持っていたんですけども、実際、「残業って何」みたいな答えが返ってきた国もありまして、そういう概念すらないわというような返事の国も実際にあったんですね。文化的にいうと、全部の国とは言え

ないですが、ほとんどの国で基本的には残業は極力しない。今、こういうご時世ですから、これはマンパワーだけに調べたのではなくて、質問はまずマンパワーのマンパワー・フランスとか、マンパワー・フィンランドとかあるんですが、そこではどうでしょうかという質問が一つ。

それから、国としての施策としてそういうことに対してどう取り組んでいますか。ほかの企業も引っくるめて国としてどうですかという2つの質問に分けて、同じ質問を2つのパターンで答えてくださいというふうに頼みましたので、全般的には企業がむだな残業はしないと、こういうご時世ですので、そういう傾向はあるものの、国自体があまりそういうことを奨励していないという国が多かったです。

この前も呼ばれまして、内閣のほうの委員会でお話をさせていただいたときに、フランスは週35時間、日本は40時間ということなので、その開きと生産性の関係はどうですかというご質問をいただいたんですが、一番短いのがフランスで週35時間という基準が設けられております。

そのほかに、後で質問のときに詳しくクエスチョネアに対する回答を持ってきておりますので、例えば法がかなり企業に対して指導を行っていたり、あるいは、懲罰まで設けていて、それを超えるような残業が発覚した場合には、何らかの罰則規定があるとか、そこまで踏み込んで国がやっているという地域も少なくはありません。

それから、休む権利なんですけど、これは日本では考えられなくて、集めた私たちもマーケティングの中でも「うらやましい、うらやましい」の声の連発だったんですが。皆さんから向かひまして、スライドの右下を見ていただくと、1年に4週間以上の休暇をとるのが当たり前という形が50%近く、46%、次に値が高いのが5週間以上。逆なんです、延びていくんですね。5週以上とりますというのが36%。3週以上が18%という形になっていますので、4週間から5週間はたっぷりとりますというような形ですね。特に連続して休暇を取得できるというのが、フランスやベルギーでは当たり前というふうな感覚の返事がきております。

ただし、例えば夏休みの場合も4月の終わりぐらいから計画に入りますよと。もちろん、私はここで休みますというような計画も早く計画に入りますので、事前に周りの人間にも「私は休むぞ、いつごろいないぞ」というようなことも言えるように、比較的長いレンジで計画をして、どこに行こうか、どうしようかと、家族でいろいろ話し合っ楽しく決めるというような風習もあるようで、そのかわり早めに決まるので予定もわかるというような形ですね。

次に育児休暇ですね。育児休暇について尋ねましたら、ここの国旗でもありますように、これはイギリス、次がアイルランド、フランス、ベルギー、スペイン、スウェーデン、ノルウェ

一という順になっているんですが、11カ国のうち7カ国では男性も女性も育児休暇がとれると。女性はもちろん産休がとれます。プラス育休がとれる。ただ、どこの国でも男性と女性は同じだけをとっているのではなくて、男性のほうがやや短い。

日経新聞の記事にもありまして、私の部門に広報もあるものですから、これに際していろいろな記事を集めて読んだんですけれども、この前も、いわゆる男性がどうやって育児休暇をうまくとれるかとか、育児休暇をとった後会社に出たときに後ろ指を指されないでうまくアダプトしていくかというようなものが、すごく大きな特集で出ていて、それに対して、先輩でとった人がいろいろ教訓を通して、こうしたほうがいいとか、6カ月ぐらい前から育休は計画して周りの人に協力してもらったほうがいいとか、いろいろな先輩からの助言みたいなのがあったんですが、男性も育児休暇をとることについては、日本ではまだ非常に少ないということなので、そういうことに対して奨励するような記事が出てきたということは、日本もそろそろそういう方向に向かっていったほうがいいよと、そうしなければ少子高齢化は進むばかりだよというふうな風潮にはなっているようですね。

この下には国のあれが書いてありますけれども、皆さんのお手元にありますが、後ほどご質問いただければわかる範囲でお答えします。

あと、産休、育休がキャリアに影響しないというふうに明言しているのはフランス、ノルウェーですが、そのほかの国でもほとんどの国が大きな影響はないだろうというような回答でした。

次に、ワーク・ライフ・バランスを向上させるのにどのような工夫をしているかということをお聞きしたら、すごくうらやましいんですけれども、金曜日はほとんどの国で早上がりというんでしょうか、1時間とか早く帰る。あるいは、ほかの残業を金曜日で整理している。残業が多かった場合には金曜日1日休んでしまうという国もあるぐらいで、金曜日が調整期間になっているというか、それが非常に明白に回答の中にありました。

それを明言しているところはベルギー、スウェーデン、フランスあたりは金曜日早く帰るのは当たり前と、なるべく早く帰りましょうみたいな形で。そうすると、土日が休みですから、金曜の午後から土曜、日曜と休めるみたいな、そういったうらやましい形で。金曜日はどうもヨーロッパは週末だから、ここで片づけてしまおうという風習がないのかなと思ひまして。それまでは調べがついてないんですが、それは植田さんに伺ったほうがいいのかなと思ひまして。私もちょっと質問の側に回ったりしたいなと思ったりしております。

それから、終業間際にミーティングをしたりとかいうことはしないようにということがシス

テムの中にありまして、先ほど淡輪さんがおっしゃったようにプロフェッショナル化が進んでいるんですが、あちらもミーティングということにはかなり重要な要素を置いていまして。在宅勤務のところにも出てくるんですが、ミーティングをしなければいけないので、全くの在宅というのは難しいという意見も結構ありました。ただ、プロフェッショナル化が進んでいるので、ミーティングの回数、時間は日本に比べると短いと思われます。ただ、マネージャーが理解がないと、5時ぐらいになってからミーティングしようとかいうのは日本では結構あると思うんですが、そういうのは非常に嫌われるので、マネージャーも気をつけてそういうことをしないようにしているというふうな話があるようです。

それから、多彩な就業形態で、赤字で書いてあるんですが、国によっては春休みとか、夏休みはもともとサマーバケーションを長くとるんですが、春休みとか子どもさんが休みの日、学校に行かない日は休む、休んでいいと、そういうような風潮が普通になっているというところもありますね。なので、子どもさんの学校がある期間はしっかり会社でも働くけれども、子どもさんが休みに入ると親も休んでしまう。ここら辺は有給だったり無給だったりとあるんですけれども、そういうようなことも常識として、そんなに常識外れではないんですが、多分日本だと非常に常識外れというふうに言われると思うんですが、ヨーロッパの場合はそういう休み方もあるということですね。

それから、在宅勤務なんですけれども、結構在宅が多くて、アイルランド、オランダ、ベルギー、スペイン、スウェーデンというのが代表的に載っているんですけれども、在宅勤務では全部で6カ国、あともう1カ国、2カ国あるんですけれども、在宅勤務ということに関しては日本よりはるかに進んでいます。日本の報道によりますと、最近、IBMの例があったり、NTTの例があったり、新聞でも報道されて、ようやく在宅勤務に対するシステムをつくり始めたとか運用し始めたという記事がありますが、一ヨーロッパでは在宅勤務というのは既に定着しつつあるもので、ただ職制によって在宅できる職務と、在宅はちょっと難しいといった職務というんでしょうか、それによってちょっとばらつきはあって、全員だというわけではないんですが、在宅勤務に対するシステムはもう大分でき上がっていて、日々普通に運用されているというような回答があります。

それから、その他の取組としては、ポジションをキープしたまま、例えば1年、あちらでは無給休暇というのが多いんですね。無給だけれども、子どもさんが8歳になるまでは育児休暇を何週間以上とっていいとかいろいろあるんですけれども、無給なのであまり活用されていないという実態もあって。有給ではないんですね。ただ、国のほうから補助が出ているケースも

あったりするので、無給ではありますが、日本よりはるかに休暇をとりやすい状況で、しかもお子さんがかなり大きくなるまで。日本の場合は3歳未満とかというケースが多いですが、8歳とか小学校低学年の間はとれるとか、かなり制度はフレキシブルになっているということがわかります。

次に実践国からのメッセージということで、こういうことをすると、ワーク・ライフ・バランスは保ちやすいぞという例です。時間がないので主に赤いところをご紹介しますと、時短勤務でも……、すみません、ここは生産性への影響を聞いたところなんですけど、ほとんどのところが生産性に影響がないという回答であります。それをベースにした上で、フレックスタイムを上手に使っているんですね。フレックスタイムを上手に使っているために、生産性が落ちているという事実はないという回答は非常に多かったです。

それから、結果、いわゆるアウトプットをきちんと、ここまでのアウトプットをしてくださいます、それに対しては、「あなたはどこで休もうが、どこで早く帰ろうが構わないけれども、いつまでにこれだけのものはちゃんとまとめてくださいね」という指示がきちんと行われて、ゴールがちゃんとしていると、そのプロセスはあまり問わないというようなものもありました。でも、全体的に生産性がそれで下がるという回答はほとんど見られなかったです。特殊なケース以外はほとんど見られない。

それから、阻害要因、取り除くべき要因というのはどんなものなんだろうと考えた場合には、変則勤務を許容しないような体制が非常に古かったり、自己管理能力ですね、さっきの淡輪さんがおっしゃったプロフェッショナル化が実現されてない場合には、阻害要因になるだろうと。それから、労働というようなものを奨励するような風潮があるとワーク・ライフ・バランスは難しいということですね。

「成功のかぎ」では、日本はヨーロッパからどういうことを学ばよいのだろうということなんです。私、この前たまたま普通に食事をしていたら横の人たちが話していて、多分間違っただと思うんですが、「ワーク・ライフ・バランス」ではなくて「ライフ・ワーク・バランス」と言っていたんですね。でも、それって、さっき淡輪さんがおっしゃったんですけれども、自分のライフを考えるとということから出発、案外それはありなんじゃないかなと思いつつ、間違っていたにしろそういう方向に今後も向かっていけば、もしかしたらうまくいくのかなということを考えてたりして聞いていました。

すみません、ちょっとこの国旗がずれちゃっているんですけども、いわゆる成熟した企業とか明確なゴール、個人を信頼するということが非常に重要。個人への信頼度というのが重

要だというのはどこの国からも回答がありました。これは代表的な国だけを挙げていますが、労働時間などの重要性をまずマネージャーがよく認識して、それに対して理解を示すということが必要で、マネージャー教育から始めるのがよいのではないかというようなアドバイスもありました。

モチベーションが上がったり、生産性が上がる、いわゆる集中して仕事をすると、先ほどもお話がありましたけれども、決まった時間内で集中するほうが生産性は上がるんだと考え方にマネージャーが立たないと、ワーク・ライフ・バランスというのはなかなか実現できないのではないだろうか。マネジメント層は自分があまり残業に規制がないので、マネジメント層がよく働いてしまうということで、その影響もあるのではないかということで、マネジメント層がかなり大きなかぎになっているのではないかという回答でした。

ですので、ここの赤いところに書きましたけれども、まず日本にきちっとワーク・ライフ・バランスを根付かせていくためには、国民性とかカルチャー、日本人のあり方というものを十分理解した上で、日本という国で、あるいは、日本のマネージャークラスの人たちが、ぜひやってみようと思うようなシステム、独自のシステムを考案していくのがよいのではないか。丸々持ってきてはうまくいかない。ただ、そこからポイント、ポイントで使えるものというのはいかなりヨーロッパに見られたという結論です。

○佐藤 どうもありがとうございました。

あと35分あるかないかですが、吉越さんのお話を伺いましたので、この限られた時間の中で優先順位をつけて、重要度が高く緊急度が高い、少なくともこれだけは議論したいと思います。重要度が高く緊急度が低い、これはどうすべきかということは非常に難しいところですが、これは時間があればというふうにしたいと思います。2つのテーマについて議論できればと思います。1つは仕事の仕方のところですね。もう1つは仕事と生活の関係ですね。生活のあり方、どういう生活をしていくのかということ。その中に仕事を位置付けていく。これはすごく大事だと思います。この2つのことに分けて議論をしたいと思います。

前半の仕事の仕方については、ワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方、仕事の仕方にしていくためには、個人に目標を与え、管理職なら部下を信頼し、権限を与え、つまり、裁量度の高い仕事の仕方をし、かつ評価。評価をどうするかというのは大事だと思うんですが、評価ですね。そういう仕事の仕方に即応したワーク・ライフ・バランスを促進したときの評価の仕方ですね。もう一つ大事なのは、上司や会社がそうしても、社員一人一人が自律的な働き方ができるかどうか。これができないとどうしようもないわけですね。もう一つは、管

理職が部下に仕事を任せられるか。

ですから、社員一人一人が自律的な働き方ができ、かつ、管理職も部下に任せられるか、そういう仕事の仕方をサポートする評価の仕組み、多分この辺が大事だと思いますので、ヨーロッパの働き方を見ながら、日本でこれからそういう働き方に変えていくときにどうしたらいいのかというような観点から、まず植田さん、パナソニックとしてもやられているようですので、自律的な働き方、あるいは、社員は変わるだろうか、あるいは、管理職もそういう部下管理をやるだろうか、あるいは、評価はどうしたらいいだろうか。それについてお話を伺えるとありがたいんですが。

○植田 まず、評価の仕組みにつきましては、自律した個人ということを前面に出すという考え方を会社としても取り組んでおります。具体的には、その1年間、向こう1年間ですね、事業年度の中で自分がどういう仕事をしたいかということ、自分でプランを立てる、私どもは、「チャレンジプラン」というふうに言っております。基本は、自律した個人を目指すべく、個人が立てた目標を会社が評価する。つまり、会社の目標としては大きなビジョンというのがありますが、具体的な目標は個人が設定するという形で設定をしております。この目標は、できるだけ定量化する目標にしようという形で、それを数値で管理すると、最終的にはその数値の評価、これは上司、本人両方やるんですけども、その評価を基に最終の報酬であるとか、次の時期に向けてのステップアップの目標とか、そういったものが決まると、そういう形の仕組みをしております。

あと、働き方の革新につきましては、多様性ということで特に力を入れておりますのは、テレワーク、「Eワーク」というふうに私どもは呼んでいますけれども、会社以外のところでも働けるんだと、会社で働くのがすべてじゃないということ、極力推進しております。社員の約5割は体験的なテレワークを経験いたしました。これをこれからは毎月、週1回でも継続してやっていける、そういった運用をしております。

たまたま今般非常に役立ったのは、この間、関西のほうで新型インフルエンザが蔓延しまして、小中学校が1週間閉鎖になりました。これで子女を持つ女性の勤務者がほとんど1週間テレワークに切り替えました。これは行動基準が非常に効果的に活用されたいい結果になりましたので、併せてご紹介したいと思います。

以上です。

○佐藤 評価のことはまた後で伺います。

淡輪さん、評価の問題なんですけれども、ワーク・ライフ・バランスに親和的な評価……、

評価について、従来の日本での評価というのはだめだというお話もあったと思うんですけども、インプットで評価するのか、アウトプットで評価するのか、プロセスで評価するのか。企業経営にとって有益で、かつ、ワーク・ライフ・バランスを実現できる評価というのは、どういうふうにお考えなのか、ちょっと伺いたいんですが。

○淡輪 個別に今のように明確に目標を立てて、その進捗度や達成度で評価するというのは今は極めて一般的になっているんですね。ただ、それでもワーク・ライフ・バランスがよくなっているかという、必ずしもそうではないところに問題がありまして、評価以前の話なんですけれども、仕事のデザインの仕方に問題があります。日本の企業は成功体験がありまして、『プロジェクトX』がいい例なんですけれども、『プロジェクトX』を見れば、日本人である、特に私の世代なんかは涙が出るわけですが、あの仕事の仕方を見るとある意味でめちゃくちゃで、参加メンバーは、例えば何かの商品をいつまでに出すという全責任を感じるんですが、責任範囲と、それから、自分の権限は明確じゃないですね。

日本の大企業のいい会社でかなりの方が言うんですけども、「私は権限はないんですけども、責任だけはすべて負っています」という人たちが非常にロイヤリティー高く、切磋琢磨しながら何かを成し遂げると、その成功体験が強すぎまして、目標管理でやっても、実は違うものもたくさんやっています、個人個人が背負っているものが重なり合いながら、すごく複雑に絡んでいるんですね。だから、組織図を見ても、それが仕事を必ずしもいつてなかったり、そういうあいまいであるけれども、いろいろなものに対して責任を持つのが良しとされた、多分そういう今までの日本の企業の成功体験がきいています。

そうすると、自分が休むとだれかに迷惑をかけるんですね。つまり、その現場にいて問題が出たらみんなでわあっと取り組まなければいけないので。そうすると、テレワークというのができるのも、ある意味ではオペレーションに近いところではできるんですけども、本当に価値創出のものすごい頭を使うような場面ではなかなかそういうデザインになっていないというところですね。

それがかなり本質的で、それを組織とか仕事の仕方を違う、もう少しきれいにデザインされた、その中で何をやるかが明確になれば、その評価とその業務のアウトプットの質が一致するんですけども、それがないまま、個人がいろいろな形でストレッチした目標を立てて、それを達成度で評価するという、今言った根本的なところの組織のつくり方、あるいは、プロの仕事のやり方を前提にした組織のつくり方、委譲された仕事のやり方というところにまだいけない。そこが多分一番本質的な問題ではないかなと思います。

○佐藤 仕事のデザインの仕方をまず変えるだというお話があったんですけども、そこをもう少しきちっと個人に権限を委譲し、あまり調整しない、自律的に仕事できるような仕事にしたとしますね。そうしたときの評価なんですけれども、よく成果主義にすればワーク・ライフ・バランスに親和的じゃないかという議論はあるかと思うんですけども、アウトプット評価だけで、投入した時間を評価しないと結果的に長く働くようになってしまうというふうに言われているわけです。そういう意味で、仕事のデザインができたとしても、評価のところをどうしたらいいかとお考えですか。ワーク・ライフ・バランス、親和的な評価、成果主義というか、どういう成果……。

○淡輪 それは多分アウトプットのストレッチの度合なんですね。だから、非常に無理難題な目標を与えていけば、当然、結果として長時間になるんですけども、それはやっぱり持続性がないんですね。だから、おっしゃるようにデザインする経営側とかマネージャーの力量なんですね。ある程度継続的にその業務がなされないと、その企業の競争力がないので、常に100パーセントでスマッシュを打ち続けるのは不可能で、7、8割のスイングで。テニスでもピンポンでもそうじゃないと続かないんですけども、その感覚をマネージャーが持ってやらないと持続しないですね。

だから、そういうデザインにすべきなんですね。でないと、組織が崩壊したり、個人がつぶれちゃったりしまして、結果としては企業は勝てないんですね。だから、非常に高度なデザイン力が経営とかマネージャー側にないと、結果としては、おっしゃるように時間のものすごく無為にたくさん働いたほうが結果の評価がよくなるというようなことがあるかもしれないです。ただ、さっき言ったイノベーションとか知的なワークのところは、時間をたくさんやればできるというものではないんですね。

それは極めて仕事の本質にかかわるものなんですけれども、そういう要素が日本の企業で重要になってきたので、結果としては自然に進むと思うんですね、そういう評価の方向とか、そういうワークスタイルにいかないと、日本の企業は勝てなくなっているんで、結果としてはそっちに向かっているんだろうと思います。

○佐藤 芳賀さんのお話で、マネージャーの役割が非常に大事だというお話があったんですけども、マネージャーがそういうマネジメントをやるようにしているということは、マネージャーの評価ですね、マネージャーに対する。その辺は日本などとは違うんでしょうか。部下にきちっと目標を与え、あるいは、時間生産性がどうかということで、マネージャーが部下を評価する仕組みになっているのか、その辺はいかがですか。

○芳賀 今回の質問では、マネージャークラスのことについては聞いていないので、ここは私が見た範囲というか……。

○佐藤 ええ、結構です。

○芳賀 一緒に仕事をした範囲ということになるんですけども、弊社の場合は、マネージャーに対する評価ラインと一般の方に対する評価ラインと、レイヤーで評価制度が全部違うんです。マネージャーに対する評価というのは、一般社員に関する評価よりももう一段階厳しくなっていますので、どれだけマネージできるか、あるいは、自分の部門の人々が、ワーク・ライフ・バランスも含めて、仕事に対してどれだけ集中できる環境を与えているか、あるいは、ゴールをきちんと与えて、そのゴールが無理のないゴールなのか、非常に無理なゴールなのかというようなことを、マネージャーに対しても非常に多くの質問項目があるんですね。

なので、当然、マネージャーへの評価というのは、紙レベルでもありますし、上司がというよりは、しょっちゅうマネージャーに対しては課題が投げかけられて、その中に自分の自席の部門の人たちのコントロールというのか、マネージというのが入ってきています。それは日本の企業よりも厳しいと思います。かなりシステムが込み入っていますので、いいかげんにごまかすということができないようになっていきます。それは各国全部同じシステムですので、それを集中的に一つのこのやり方でやりなさいという形でマネージさせる。それは多分弊社の場合だけではなくて、欧米の企業ではよくあるパターンではないかと思います。

○佐藤 植田さん、一つだけ伺いたいんですけども、管理職は皆さん変わらなきゃいけない、日本の場合ですね。それで、淡輪さんがおっしゃったように、今までの成功体験に基づいた部下マネジメントをやってはいけないわけですよ。どうしたら管理職は変われるだろうか、その辺いかがですか。日本の管理職が変わる、部下管理が……。

○植田 そうですね、非常に難しいポイントなんですけど、マインドセットをし直すということで、これはトップダウンしかないと思っております。これはずっと昔から言っていますけれども、マネージャーの仕事の大半は部下の育成であるという考え方ですね、これを口を酸っぱくしてやっていくということ。それから、評価をする仕組みを、先ほど言われましたように、プロセス重視型からアウトプット、結果、実績重視型に変えていくための一つの仕組みづくりと言いますか、それをやるしかないのかなということをやっています。

あとは、部下とのコミュニケーションですね。今一番推進していますのは、ITツールの活用ということで、若い人たちはメールとか、こういうITには非常に敏感ですので、その環境を変えて、そういうふうに対応できるようなマネジメントのツールを充実させていくというこ

とも今注力しております。

○佐藤 山田さん、今までのお三方のお話を伺って、仕事の仕方を変えるというのは難しいかなど。まずは一人一人が自己管理できるような、特に仕事の仕方を、勤続10年15年という人からすると入ってからやったことないという人が結構多いわけですよね。管理職もそういうマネジメントをやっていない。という中でも変えていくとなると、評価の仕組みは会社が変わられて、管理職にもこういう評価の仕方だとやれると思うんですが、結構ハードル高いなど。

こういう中でどういうふうに進めていったらいいかということをお伺いしたい。ヨーロッパの経験を見ながら、日本の企業が実際こういう働き方を変えていくというのはどこを動かせばいいんだろうか。結論を先に聞くみたいな感じなんですけれども。

○山田 そこがわかれば非常にいいんですが、先ほどの吉越さんの話に集約されているのかなと思ひまして。まず、早く帰らないと家庭がもたないとか、早く帰らないとまずいという状況がまず個人の中にあるかどうかというのが結構重要な要素で。これは、ヒアリングをした方の中には、日本はやっぱり違ふと。日本の人たちにとって企業というのは、いわゆるゲマインシャフト、共同体であって、そこに長くいることによってある種の心地よさを感じているとすれば、無理やり家へ帰れというのは酷であると、こういうようなお話もあったんですけれども、恐らく共働き世帯がどんどんふえていけば、家庭のいろいろなこと責任というものも、今まで片働きで男性社員がきいき働いていた状況とは違った条件というのが必要になってくるので、恐らくそういう方向性に日本もだんだんいくのではないかと、こういうふうに思います。

そうすると、ある一定の時間内にどうやって求められた仕事を処理するかということになりますと、さっき吉越さんが言われたように、仕事全体の中で優先順位をどういうふうに置くかと。そして、優先順位の高いものからやっていくという絞り込みをある程度やっていかないと、新しい仕事を全部やりながら古い仕事もずっとやり続けていると、幾ら時間があっても足りないので、そこら辺の切り込み方を、どういうふうに個人なりあるいは組織の中でしっかりと組み立てていくかということが非常に重要だったのかなというのが私の得た教訓です。

○佐藤 はい。生活のあり方と言いますか、そちらが変わってくるということが、仕事の仕方、そのとらえ方を変える一つのきっかけだというお話が今ありましたので、後半の話にしていこうと思います。

仕事の仕方を変えていくというのは企業がやれるんですね。ただ、社員一人一人の生活の仕方を変えるというのは、あまり企業がやるべきことでもなくて、社員一人一人がどういう生活をするかということをお自分で考えていくということだと思ひます。そこが変わらないと仕事の仕

方を変えていくのも難しい、ここをどうするかということだと思っんです。

今、山田さんから、1つは家族のあり方ですね。例えば、結婚し、働く女性がふえ、責任ある仕事につき、そういう意味では稼ぐ女性がふえてきた。逆に言えば、家事、育児をする男性がふえてくる。そうなるのが変化のきっかけではないかというお話があったわけです。社員一人一人が、仕事ではなく、生活のあり方をどう変えていくか。社員一人一人に考えなさいと、「あなたはどのような生活をしたいのか、そういう生活をするためには仕事の仕方をこう変えなければいけないですよ」というふうに自覚させていく、どうしたらいいだろうか。

フロアの方から質問を受けたいと思います。まず、1分ずつ、こちらから、今の点について、海外勤務のおありの方も多と思いますので。日本人も海外駐在すると結構変わるんですよね。ですが、これをどう国内でやるかだと思っんです。

芳賀さん、淡輪さん、植田さんと1分ずつ。それを伺った後フロアから伺います。

では、よろしくお願ひします。

○芳賀 生活の仕方をマイナスに、帰らなければならないということではなくて、知的好奇心みたいなものを磨くということは、人としても、それから、仕事に役立たせるためのプロフェッショナルになるためにも、必要だということを私どもは推奨してしまして、なるべく残業はしないようにと、吉越さんとあれなんですけれども。そのかわり集中してやる。それから、期限を守るといふようなことを、ちょっとこのところ半年ぐらいやっているんですね。

外資ということもあるんだと思っんですけれども、うちは100人ぐらいですけれども、比較的残業が減っているという傾向があります。なので、そういった価値を、何か自分がやりたいということと、何か目的を持って、これだけは達成したいということに時間を有意義に、アフター5は使ったほうがいいんじゃないかということをお共有すると。それを毎日言っていると何となく浸透する。ただ、別の部門、営業とかでは全く浸透していないので、そのマネジメントするよい人間の強い意思によるのかなという感じはします。

○淡輪 やはり個々人が自律して、自分のワーク、ライフ両方を考えるようになると、多分自然と残業なんかはしている暇がないというふうになると思っんですね。プロフェッショナルという概念をさっき言いましたけれども、プロフェッショナルで競争力があり続けるというのはものすごく大変なことです。今、環境の変化が激しくて、勉強し続けないとあつと言う間に時代後れの人間になってしまいます。だから、今までの過去の仕事はできるかもしれないけれども、これからの仕事ができるかどうかは確かじゃないんですね。

ということは、いろいろな人に会わなければいけない、それから、いろいろな組織なりいろ

いろな業界、実は日本以外のこともちゃんと理解していないと、今後は仕事が組み立てられない時代です。だから、マネージャーにはなれなくなっちゃいますね。そういう意味でも、今ある仕事を生産性高くやる一方、それ以外の時間を家族にももちろん使わなければいけない、一番使ったほうがいいタイミングがありますし、家族がそれほど手がかからないんだったら、自分の専門性を高めるほうに使わないと、競争力がなくなっちゃいますよというふうに思います。

○佐藤 植田さん、お願いします。

○植田 私が欧州に勤務していたときには、先ほど芳賀さんがおっしゃいましたように、金曜日は大体半ドン、昼までで終わるんですね。私のいた職場も3時で終わりました。ということは、実質週休3日で仕事を回すという感覚でないと私たちも仕事ができないんですね。そういうことをまずマインドセットし直すということの一つ学びました。それから、最終日、半日しかないということになると仕事をまとめます。来週月曜日から何をしないといけないのかと、そういうふうなラップアップする習慣もできましたので、こういうことを現地人と一緒に共有化してやるというのも一つのやり方かなというふうに感じました。

それから、日本におきましては、そこまで習慣を変えるというのは無理かもわからないんですが、先ほどお二方からもお話ありましたように、もう少し生活にゆとりを持つという考え方としては、多少そういう取組はできるのかなと。ちょっとほかの方からお聞きしたんですが、シンガポールも非常に働く方の意識は高いんですけれども、ここでは「ワーク・ライフ・バランス」と言わずに「ワーク・ライフ・ハーモニー」というふうにおっしゃっているそうです。ですから、生活と仕事とのバランスをもう少し融和させるような取組、例えば、水曜日とか金曜日ぐらいは定時退社日にするとか、こういった取組をやってもいいのかなというふうに思います。

以上です。

○佐藤 ありがとうございます。

今の仕事の仕方、生活、少し距離をおいて、別の仕事、生活をしてみるということはどうやらせるかですね。やればできそうだけれども、そのきっかけですよ、これをどうするかということがすごく大事かなと思いました。

それでは、フロアの皆さんで質問があるという方は手を挙げていただけますか。何人ぐらいいるか。3人ですか。後から挙げていただいてもだめなので、今何人いるか、総量です。6人ぐらい。では、その方に。1対1で質問しませんので、どなたに対する質問かと、今挙げた方5～6人全員に出していただきたいので、できるだけ手短かに簡潔に。どなたに対する質問か。全員でもい

いです、簡単に出していただければと思います。

皆さんは自分の質問をメモしていただくということで。

○質問者(1) ワトソンワイアットの淡輪さんに。よろしくお願いします。

私は企業で人事をしておりますが、何度もこのワーク・ライフ・バランス、長時間残業の削減に取り組んできたんですけれども、もちろん有名なコンサルの方に入っていて。かなりお金もかけたし時間もかけてしまったと。

○佐藤 質問を端的に。苦勞したことはいいです（笑声）。

○質問者(1) 結果的に無理じゃないかというふうに思っています。というのは、我々の企業は国内産業で、特に20代、30代の若い盛りが中心です。仕事もかなり現場に任されていますので、仕事は自分でつくっていく。「今度これやりたいんですけれども、いいですか」と。それで業績も上がってきている会社です。その中で、あまり締めるとおもしろくない。特に部長なんかデザインしてしまうと、一気にモチベーションが下がる。これはデータに出ちゃうんです。そういった会社ではある程度しか無理じゃないかと本当のところは思っているんですが、事例があれば教えていただければと思います。

○佐藤 どなたにというわけではなくて、お答えしていただける方に答えていただければいいですね。

○質問者(1) 結構です。

○佐藤 あ、淡輪さんだった、ごめんなさい。すみません。あまりワーク・ライフ・バランスというモチベーションが落ちちゃうんじゃないかということね。

○質問者(2) 男性の育児休業について伺いたいんです。このたび国連のいろいろな会議に日本政府の代表の方が発言していらっしゃるの、日本は2017年までに男性の育児休業10%を達成するという。これは国連総会の第3委員会でもおっしゃいましたし、このたびの第53回国連婦人の地位委員会でもそういうステートメントをなさいました。今〇・五何パーセントでございませぬ。それを2017年までに10%に引き上げるということは可能なのかなという疑問を持っていたんです。きょうのお話を伺っていたら、ますます絶望的で、これは可能じゃないのではないかという気がしてきたんですけれども、その点どういふふうにお考えになりますでしょうか。

○佐藤 それは僕が回答するようにしましょう。

○質問者(3) 一点、山田さんをお願いしたいんですが、一昨年ぐらいですか、エグゼンプトの制度を入れようとしたときに相当反対論がありまして、エグゼンプト、イコール残業強制、

残業代払わないという論議にすり変わってしまったような気がするんですね。恐らく欧米の中ではエグゼンプト、ノンエグゼンプトの差というのはかなり多くて、エグゼンプトというのは自律して自分で時間をつくりながらアウトを出す人間というふうに解釈しますと、ワーク・ライフのバランス自体と関連してくる問題ではないかなと思ってまして。エグゼンプトをどうやって日本の中に入れていくかというのが大事かなと私は思っているんで、その辺を山田さんにお聞かせ願いたいと思います。

○佐藤 どうもありがとうございました。

あと向こうのほうですね。あと、前のほうに何人かいましたね。

○質問者(4) 日本総研の〇〇と申します。今のお話、すごくうなずけるところがいっぱいあったんですけども、ワーク・ライフ・バランス、女性の立場からすると子育てという問題が出てくると思うんですよ。確かに仕事、コアで集中する年代とか世代があってもいいと思うんですけども、子育ての場合は20代、30代で産まない、あとがないということだと思います。最近40代の方もいますけれども、これは医学的に難しいと。そうなると、一番仕事に集中したい年代と子育てにすごく手がかかる30代前半、30代全部ぐらいになると思うんですが、そこら辺をとのようにお考えかということ。

それから、実際、私も子どもがいますけれども、教育のお話を淡輪さんがなさっていたんですけども、教育はすごく大事だと思うんですけども、教育にもすごく親の力がかかっている、私も中学受験を子どもで経験しましたがけれども、幼児期の育児休暇と同じぐらいエネルギーがかかるんですよ。ここら辺をどのようにお考えかということをお聞きしたいんです。

○佐藤 特にどなたというわけではなくてということですね。どなたか答えていただける方がいれば……。

○質問者(4) そうですね、お答えいただければ。

○佐藤 あと1人ぐらいかな。いいかな。終わった？ いいですか。

それでは、質問があった方は可能な範囲でその質問に、あるいは、自分ではなくても答えたいという人は答えていただくという形で。35分だけでも、ちょっとは延びてもしょうがないかなと。だけど40分には断固終わると、デッドラインは40分です。ということを考えながら、植田さんから。言い残されたことなり、質問があった方は質問、あるいは、ほかの人の質問でも答えていただくという形で。あとは山田さんに戻る、こういうふうに。

○植田 最後にご質問された女性の方、特に共働きであるとか、育児とか、このポイントについては当社も非常に力を入れておりまして、ある意味非常に悩むところです。いかにしてこう

いうバリアをとるかというところなんですけれども、有体の形でいきますけれども、支援するという形では社内の託児所をこの10月から発足するような形にしまして、早朝からかなり夜遅くまでお預かり、会社の社宅の中にそういったものをつくるという取組をしております。

あとは、私どもの中に多様性推進本部という組織がありまして、その中で女性を中心に、女性が働きやすい職場にするためにどうしたらいいかと、そういった取組をしております。海外では共働きというのは当たり前なので、それをやるためにどうしないといけないという取組がどんどん進んでいますけれども、このあたりは我々日本の企業ももっと学ぶところがあるかなというふうに感じました。

以上です。

○佐藤 それでは、淡輪さん。

○淡輪 私に質問がありましたけれども、おっしゃるとおり、ワーク・ライフ・バランスをテーマに課題を解決しようとしても解決できないというふうに考えたほうがいいと思います。それよりも、企業のもともとの競争力から考えたほうがいいと私は思います。心配なのは、今その会社が発展していたとしても持続性はないと思うのは、例えば今、ヨーロッパだったらイギリスの状況だったら、ワーク・ライフ・バランスがとれるようなたくさんのメニューを出さないと人が採用できない。

今までは日本の後進性のために人が採用できているんだと思うんですけれども、少子化が進めばそういう企業を好きな人が集まってくると思うんですけれども、本当に必要な人が採用できなくなるということが結果として起こるんだと思うんです。だから、今それを解決しようとすると、会社自体が実はもたないということがあるとしたら、次のステップというか、もう少し長期の、どんな会社になっていくのかというデザインのほうが大事ではないかと思います。ワーク・ライフ・バランスを、モグラ叩きのように、何かしようとしてもほとんど成功しないというのが今までの我々の経験です。

それから、M字カーブとよく言っているんですけれども、30代の女性、30代前半ですね、子育て等で就業率が落ちるという問題は非常に大きな問題だと思うんです。欧米の我々の仲間を見ていると、女性の第一線のプロも子どもを下手したら3人4人産むんですけれども、日本ほど休業期間が長くないですね。びっくりするような短時間で戻ってくるということがあります。それはなぜできるのかというと、ナニーシステムがあるからですね。かなり安いコストで面倒見てくれる人がいる。これは社会的な差で非常に大きいと思います。

先ほどのパナソニックさんのように、企業として競争力を維持するためにいろいろなインフ

ラを提供するということが、日本の企業でもだんだん進んでくると思うんですけども、社会の違いは残念ながらまだすごく大きくて、すぐには多分いかないし。それから、教育の問題も含めて男性の意識がどのぐらいの速度で変わるのか。そういう意識を持っていないと、全くもたないというような、競争力がなくなるというふうになると変わると思うんですけども、心を入れ替えるといっても無理なので、いろいろな競争に勝てないと、そういう古いやつは結婚できないということがわかれば、変わらざるを得ないと思うんですね。そういう意味では、日本も競争力を維持するという観点では変わっていく方向にあるんですけども、ちょっと時間がまだ必要だと思います。

○佐藤 今ですごく大事だったのは、女性が制度的な育児休業を長くとれても割合早く復帰する人がいるというお話だったんですけども。もう一つ大事なのは、きょうあった仕事の仕方のところですよ。残業もなくて休みもとれると、つまり、仕事と子育てを両立できるような制度というか働き方があるということはすごく大事だと思って。日本はこれがないので、早く復帰したくても育児休業を長くとるみたいなことが起きかねない。ですから、働き方のところが違うというのはすごく大事だと思います。

では、芳賀さん、お願いします。

○芳賀 今、佐藤先生がおっしゃったことにも関連するんですが、育児休暇中というのは必ず時短をとれるようになっていて。ただ、第一線で統括部長というかなりハードな仕事をしている人が、当然その仕事に戻ってくるとしたら、やはり子どもを産むと考えが変わって、時短のほうで普通の事務を選んでいるんですね。こういうことが続くと、会社のほうもちょっとげんなりしてしまうという人もいますね。

あとは、女性が体力的に欧米と違いますので、特にアメリカ人なんかとは体力が違うので、子育てと仕事を、帰ってからまたさらに仕事をしなければいけないというときに、肉体的に自信がないということで、しばらく第一線から引いてしまう。そうすると感覚が鈍るので、男性よりも遅れちゃうんですね、出世できないわけではないんですけども。だから、そこら辺はシステムの問題以前に、体力的な問題とか、本人が頑張ると思っても無理じゃないですか、限界があつて。子どもから移るから、子どもが風邪を引くと熱を出しちゃって親も休んじゃうみたいな、そんな形になってしまうので。そこら辺にもひとつ大きなハードルがあるかなと、残念ながら思って、どうしたらいいのかという解決策は今、私も模索中なんです。

先ほど佐藤先生がお答えになると言った男性の育休で、ちょっとおもしろい例があったので、それだけご披露して佐藤先生に答えていただこうと思います。すごく大手の、日本で一番、皆

さんだれでも知っている、仕事をしている人はだれでも買っていると言ったらわかると思うんですが、そういう新聞の第一線の記者が育休をとったんですね。私、「ええっ」と思って。

「ええ、そうなんですか」という話だったんですけども、短かったんですね。2週間ぐらいですけども、それでも出産直後だと非常に助かったということで。最近、核家族的になっていきますから、子どもを産んで帰ってきた後に2週間とっただけでも随分違う。

なので、一つの方法としては1カ月とか2週間とか少しでも、短い時間から無理なくとるといふ形を普及させていけば。2週間や3週間、あるいは、1カ月だったら、何とかつなげるし、復帰もしやすいので、そういう形を定着させることが早いのかなと思うのと、一番理解がなさそうな新聞社とか、無理だろうと言われている営業職とか、そういうところで徹底的にやらせてしまう、とらせてしまう。ということは、あそこでできるんだから、ほかもできるだろうってなるので、何かそういう仕組みができれば、案外それは可能なのではないかなと私は希望も持って思っております。

○佐藤 では、山田さん。

○山田 ホワイトカラー・エグゼンプションのことについてご質問がございました。確かにあのとき「残業代ゼロ法案」というふうに報道されまして、結局頓挫したわけですけども、実態として、先ほど申し上げたように会社にいるのが好きという人たちがかなりいると、死ぬまで働いちゃうかもしれないという心配は否めないなという感じはしております。恐らく日本人の働き方についての意識みたいなものが、労働時間管理、労働時間で管理をするということがふさわしくない仕事というのはいっぱいあると思うんですけども、そのこのたがを簡単に外してしまうと結構悲惨なことになるかもしれないなという感じはあります。

例えば、EUでやっているような、就業時間から次の日の就業を始める時間までに11時間、休息時間を設けなさいとか、そういう健康なり生命に影響が及ばないという外枠をつくりながら、労働時間管理から自由な働き方を構築するとか、そういうようなことはあるのではないかなと思うんですけども、そこら辺はまだ政府の中でもあまり議論はされていないというのが実態です。これからそういうことも含めて議論をしていくんだらうというふうに思っております。

○佐藤 もう時間が過ぎちゃったので、過ぎた時間内で、35分まで。

日本の企業でワーク・ライフ・バランスを実現できる、そういう働き方にしていくという何気ない、1つは、仕事の仕方を変えるということですね。これはかなり企業がやれるんですね。仕事の仕方を変える、ワーク・ライフ・バランスの親和的な仕事の仕方にしていくことは、企業経営上にとってプラスが非常に大きい。時間生産性が上がるというだけではなくて、これか

らの企業経営を考えると、そういうことをしないと会社に貢献できる社員が育っていかないと
いうお話があったと思います。

ただし、仕事の仕方を変えるというときには幾つかハードルがあって、1つは単に仕事の仕
方を変えればいいわけです。つまり、仕事の目標を明確にし、権限を与えるというだけではな
くて、それをやれる、そういう働き方を担える自己管理能力がある社員をどう育てるのか。も
う一つは、そういうマネジメントをやれる、トップが決めるのは簡単ですけども、現場のマ
ネージャーをどう育成していくのか。この2つをどうやっていくのか。ただ、やれなくはない
だろうというふうに思いました。

もう一つは、社員一人一人の生活のあり方、考え方を変えていくかです。これは結構ハード
ル高い、やればできると思うんですけども。私もある大手新聞社で講演して、ワーク・ライ
フ・バランスの話ですけども、その後「質問ありませんか」と言ったら、30歳前後の女性が
手を挙げたんですね。どういう質問だったかという、「私、仕事以外にやることありません。
どうしたらいいんでしょうか」と。そのとき私が言ったのは、だまされたと思って、1カ月週
2日定時に帰ってみて、美術館に行くなり映画を見に行くなり、あるいは、1回ぐらいは金曜
休んで旅行に行ってみたらと。1カ月たってみて、今までの生活がよければ戻っても構わない
と。

ただし、大事なのはあなたの隣には、今、定時で帰らなければいけない人もいれば、勉強し
たい人もいる。あなたも5年後10年後、今と同じ生活ができるとは限らない。そのことを理解
した上で今の生活をされればいい。つまり、社員一人一人がちょっと生活を変えてみるという
ようなことをどうさせていくのかということは結構大事なかなと思います。例えば、2カ月間少
し働き方を変えてみたら、ちょっと変えてみたらこんなに違うんだ、仕事の仕方も効率的にで
きるようになったということがあると思うんですね。これをどうしていくのかなというのはま
たすごく大きな課題かなと思います。

男性の育児休業の点ですけども、ついでに言うと、今の国会に育児・介護休業法の改正法
案が通っています。これが通れば、現行法で言えば産後8週間過ぎたところについて労使協定
を結べば、妻が専業主婦等であれば男性は育児休業をとれないというルールをつくれるわけ
ですけども、それがなくなります。本則では男女ともにとれるようになっているんですけど
も、労使協定で外せるようになっているのがなくなります。そういう意味では男性が子育てす
ることも当然というような考え方が広がっていくことになりすし、男性が育児休業をとれば
それなりのメリットがつくような形にもなります。それは制度的な枠組みです。

もう一つは、企業の取組として大事なものは、男性だけではなくて女性も育児休業をとりにくい会社が多い、これが問題なんです。でも、女性は育児休業をとれても、男性がとりにくい会社がある、ここをどうするかというのは大きな課題です。かなりの部分は本人の選択なんですね。自分がとれるかな、上司がとか。とれればとれるんです。とりたいと思う人の背中を押すということが結構大事で、押すのはだれかということ、妻が一番大きいんです。妻が夫は子育てできないと思っていたりするんですね。もちろん会社も考えなければいけないんですけども、一番大きいのは妻です。妻が夫の背中を押すだけで相当違うんですね。ここも変えていくのがすごく大事かなと思います。

ちょうど5分オーバーぐらいで済んだと思います。

非常に短時間でしたけれども、きょうの議論を踏まえて、皆さんの会社なり職場でワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方ができることの参考になればと。また、この後、アカデミックなデータに基づいた議論もありますので、それと前半の議論は密接に結びついていると思いますので、1部だけで帰らず、第2セッションもぜひお聞きいただければと思います。

どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 どうもありがとうございました。

それでは、10分ちょっと休憩をとりまして、第2セッションを3時55分から開催したいと思います。

それまでにお席にお戻りください。

（休 憩）

○司会 それでは、引き続き第2セッションに入りたいと思います。

第2セッションのコーディネーターは、第1セッションと同じく佐藤先生にお願いいたします。

第2セッションのパネリストの先生方をご紹介します。

まず、獨協大学経済学部教授、阿部正浩様でございます。

○阿部 阿部です。どうぞよろしく申し上げます。（拍手）

○司会 続きまして、専修大学経済学部教授、櫻井宏二郎先生です。

○櫻井 よろしく申し上げます。（拍手）

○司会 向こう側にまいりまして、和光大学現代人間学部教授、坂爪洋美様でございます。

- 坂爪 坂爪でございます。よろしくお願いいたします。（拍手）
- 司会 立命館大学経済学部准教授、安井健吾様です。
- 安井 安井です。よろしくお願いいたします。（拍手）
- 司会 株式会社妙徳代表取締役社長、中森俊雄様です。
- 中森 中森でございます。よろしくお願いいたします。（拍手）
- 司会 最後、株式会社ファーストリテイリング人事総務部人事チーム、辻田智子様です。
- 辻田 よろしく申し上げます。（拍手）
- 司会 では、先生、お願いいたします。
- 佐藤 それでは、第2セッションを始めさせていただきます。第2セッションのテーマは「ワーク・ライフ・バランスと生産性のメカニズム」ということです。ただ、この「生産性」はやや広めで、いわゆる生産性ともう一つは人材活用上にプラスの効果があるかということ、両方やや幅広く議論するという内容になっています。

前半は研究者の方にご報告をいただきます。前半は、阿部先生が委員長と言いますか、座長としてワーク・ライフ・バランスと生産性について企業調査、管理職調査、従業員調査という、かなり大規模な調査をやられて、その結果に基づいてどのようなことが言えるのかということについてご報告いただきます。その後、企業の現場、企業経営あるいは現場で働き方の見直し、生産性に貢献するようなメリハリのついた働き方を実践されている企業の方、お二人伺っていますので、それぞれの会社でどんな取組をしているのかということについてご報告いただくという形で進めさせていただきたいと思います。

それでは、肩書等々はもうご紹介いただきましたので、まず最初、阿部さんのほうからご報告をお願いいたします。

よろしくお願いいたします。

○阿部 それでは、我々が昨年度1年間かけて我々が行った、「ワーク・ライフ・バランスと生産性に関する調査」ということで、内閣府ESRIのほうで調査をやりました。このプロジェクトの目的を簡単にお話させていただきたいと思います。昨今、ワーク・ライフ・バランス制度を導入する企業が大企業を中心として増加しているわけですが、そうした人事施策の一つであるワーク・ライフ・バランスが企業業績や個人業績に対してどのような影響を与えているのかといったところが気になるところであります。そのあたりを少し詳細に調べてみようというのが、今回行ったプロジェクトの目的であります。

それで、実際にデータをいじったり、いろいろなヒアリングをさせていただいてわかったこ

とは、ワーク・ライフ・バランスをもっと効率的なもの、効果的なものにしていくためには、ワーク・ライフ・バランス制度だけではなくて、それ以外にもワーク・ライフ・バランス制度と親和的な人事施策とか、あるいは、ワーク・ライフ・バランスの制度をどう運用していくとか、あるいは、仕事そのものをどのように変えていくかというようなことが問題だということがわかってきましたので、そのあたりを、どのような条件を整えていくと、よりワーク・ライフ・バランス施策が効果的なものになっていくのかというあたりもぜひ研究してみたいということで、このプロジェクトを進めてきました。

我々が行った、これから4人の研究者が話をさせていただきますけれども、その土台となっています調査についてお話をさせていただきます。ちょっと細かいですが、お手元にあるレジュメのほうが見やすいかと思います。我々は調査を3種類行っています。1つは企業調査、それとその企業で管理職に対して調査をお願いしましたし、その管理職の下で働いている一般社員に対しても調査をお願いしています。

企業、管理職、一般社員をすべて串刺しできるような形で、企業がどのような制度を持っているのか、企業がどのように制度を運用しているか、その下で働いている管理職はどのような職場マネジメントをしているのか、あるいは、管理職の働き方はどうなっているのか、その管理職の下で働いている一般社員はどのような働き方をしているのか。こういうような形で全部調べられるということになっています。

調査対象は、従業員300人以上の企業3,000社を無作為に抽出しまして、その3,000社に対する管理職調査と一般社員調査をお願いしています。管理職調査は、対象企業1社につき5名で、一般社員調査は管理職1名について2名の一般社員を無作為に抽出できるようお願いしてあります。

その中で、特に企業にお願いしたのは、部下が育児休業をとったことのある管理職を1名以上、あるいは、各管理職にはできるだけ男女1名ずつ部下を選んでいただけるようにということをお願いをしております。

こうした形で回収できた企業が457社、管理職は910名、一般社員が1,672名ということで、かなり大きな調査になっています。

調査期間は、2008年9月19日から11月7日まで、約2カ月にわたって調査を行いました。

こうした調査を行って、我々研究者6名でそれぞれ役割分担をして、調査結果を基に研究を進めてまいりました。

私は、政策研究大学院大学の黒澤昌子さんと一緒に、両立支援制度あるいは時間短縮制度

が、従業員1人当たりの売上にどのような影響を与えたかというようなことを分析してまいりました。きょうはそれについてお話をさせていただきたいと思います。

グラフを1枚出しました。これは、2000年前後で両立支援制度の追加が、その前後の1人当たり売上の伸びにどのような影響をもたらしたかということを見たものであります。ここに「変化なし」とありますが、これは2000年前後で両立支援制度が新たな追加はなかったということです。次に、「1制度追加」、「2制度追加」、「3制度追加」、「4制度追加」とありますが、これは、両立支援制度はいろいろな制度があるわけですが、例えば、育児休業期間が延びたとか、育児のための短時間就業制度とか、介護休業制度、あるいは、介護のための短時間休業制度とか、そういった制度がどのくらい追加されたかということを知りたいと思います。

「変化なし」、「1制度追加」、「2制度追加」、「3制度追加」、「4制度追加」とあるんですが、それによって売上はどういうふうに変化したかを見てみると、青い棒が94年から99年にかけての5年間の売上の伸びです。赤い棒が99年から05年にかけての売上の伸びです。最後、ちょっと薄い緑色というんでしょうか、水色というんですか、これは99年から08年度の伸びです。つまり、青い棒は2000年より前の売上がどうだったか、それから、赤と水色は2000年以降の売上がどのくらい伸びたか。つまり、制度を入れたことによってどれだけ売上が伸びたかといったことを見たものであります。そうしてみますと、皆さんもおわかりになるように、一番伸びているのは「変化なし」と。つまり、支援制度を新たに導入しない企業のほうが売上が伸びていたということがおわかりになるかと思えます。「変化なし」企業の売上の伸びが長い。

こういうふうになると、両立支援制度を導入したことは、あまり売上の伸びに影響しないのではないかということになるわけですが、そのあたりをもうちょっと詳しく見たいということで、これは新たに制度を導入した企業の伸びで、2000年から05年にかけて制度を導入した企業のみを対象にして、幾つの制度を持っているかと。2000年以降でどれだけ制度を持っているか。新たに制度を導入したですね。2000年以降に新たに制度を導入して、幾つ制度を導入したか。その企業を対象に絞ってみて、また同じように2000年以降の売上の伸びを見たものです。

「制度なし」、「1制度」、「2制度」、このあたり、制度を新たに導入した企業というのは、制度を導入していない企業に比べればかなり伸びたということがわかりますけれども、「3制度」、「4制度」、新たに3つの制度、4つの制度を一遍に導入した会社というのはあまり伸びていないということがおわかりになるかと思えます。

私が期待していたのは、そもそも制度を多く導入している会社ほど売上貢献度が高いのでは

ないかということに期待していたわけですが、残念ながらそうはなっていない。ただし、1つ2つちょっと入れた会社はなぜか伸びている。ただ、これも合理的に説明はできないということなんですね。業績の伸びにはあまり大きな違いは見られないということでもあります。

今度は、2000年時点で1つは制度があったんだけど、さらに追加して制度を導入した。さらに1制度追加した、2制度、3制度、4制度追加したということですが、これは1制度、2制度よりは、3制度、4制度追加した企業のほうが伸びているんです。とは言え、それほど大きな違いは見られないということでありまして、2000年時点でも制度はあったんだけど、より制度を充実したからといって業績がすこぶる伸びたというわけでもなさそうだということになります。

こう言うと、「おまえらの研究は、いろいろ調べた割には、ワーク・ライフ・バランス制度と企業業績の関係があまり見えてないんじゃないか」とおっしゃられる方もいらっしゃるかもしれません。そこで我々が頭を悩ませて考えたことは、もしかしたら制度だけでは効果がないのではないか、制度を企業がどんどん導入したといって必ずしもその制度が効果的なものになるわけではないんじゃないかと。

制度を新たに導入したり充実させることは、企業業績に対してあまり影響を与えていないのはなぜなんだと。一つの答えは、制度の運用によって企業間の違いがあって、それが業績の違いに反映しているのではないかとということでもあります。その制度の運用について、制度の運用の企業間の違いを少し見ていきましょう。それが果して1人当たりの業績にどう影響しているかというのを見ましょう。

そこで、「代替要員補充」と書いてありますが、育児休業取得者が出た場合に、その職場で代替要員を補充するのか、あるいは、代替要員を補充しないのか、制度の運用の違いで売上の伸びはどう違っているかというのを見ました。「制度なし」というのは、もともと制度がないので、代替要員があってもなくてもあまり変わらないということがわかると思うんですが、「1制度」、「2制度」のところでは、代替要員を補充しているという企業と、代替要員を補充していないという企業では、その後の伸びが若干違うということがおわかりになるかと思えます。代替要員を補充する企業ほど、やや1人当たりの売上は高いということがおわかりになるかと思えます。

次に、従業員へ両立支援に関する情報を提供している企業と提供していない企業で、どのように売上の伸びが違ってくるかということですが、制度がないのでここに違いはないと。だけれども、1制度、2制度のところでは大きく情報を提供している企業、両立支援制度に関する情報を提

供したり、あるいは、両立支援制度を取得中の人たちへの情報提供というのが、売上の伸びにかなり貢献しているということがおわかりになるかと思えます。

さらに、業務の見直しといったことに関して見ますと、そもそも業務の見直しは両立支援制度とは全く関係のないものなのですが、仕事の見直しを通じて、あるいは、部署内の業務効率を上げるといった業務の見直しを通じて、より両立支援ができるような形にしているかどうかということが我々の関心事であるわけですが、これも制度を新たに追加した企業で、同時に業務の見直しをしている企業ほど、やや売上は伸びているということがおわかりになるかと思えます。

我々当初の思いとは違って、ワーク・ライフ・バランスの制度を導入することそのものは、導入後の1人当たりの売上の伸びにはあまりつながってはいなかったんですが、より詳細に、企業がその制度をどのように運用しているか、あるいは、その制度をもっと効果的になるように、仕事の見直しとか業務の見直しをしているかということをとらえてみると、制度だけではなくて、制度の周辺環境を整備することが売上の伸びあるいは生産の高さにつながっているということがわかりました。したがって、両立支援制度を効率的なものにするためには、制度運用を考えたり、それを補完する人事制度、あるいは、業務の見直しといったことを整備していく必要があるのではないかということでもあります。

もう一つ、両立支援制度だけではなくて、労働時間短縮、これは皆さんのお手元にはないんですが、労働時間短縮と1人当たりの売上の関係について見ますと、所定外労働時間を80時間以上行っている社員の割合と売上の伸びとの関係を見ますと、1割程度しかいない、2割程度、3、4割、ほとんどいないというふうなグループで分けてみますと、所定外労働時間80時間の社員がほとんどいないという会社の売上は伸びている。1割程度はそれほどではない、3、4割程度が一番低いという具合になっていまして、残業をいっぱいすればいいかという、必ずしもそうではなくて、むしろ売上の伸びは伸びていない。ほとんど残業をしていない、80時間以上残業するような社員がほとんどという会社のほうが伸びているということがわかります。

それから、労働時間抑制の取組と売上の伸びについて見ますと、労働時間抑制の取組について予定がない、つまり、やっていないといったところでは1.22という売上の伸びで、既に実施しているところを見ますと1.32と。やはりここでも既に労働時間抑制の取組をしているところでは売上が相当伸びていると。今後実施あるいは予定なしのところは、既に実施している企業と比べてあまり売上が伸びていないということがおわかりになるかと思えます。これは、先ほど第1部でのお話とつながると思えますけれども、必ずしもガチガチと労働時間を長

くすれば売上が伸びているかというところではなくて、むしろ労働時間の抑制に取り組む、あるいは、残業させないというような企業のほうが、統計的には労働時間は延びていたということがわかったということです。

短い時間でしたので、ご不明な点があるかもしれませんが、その場合にはまた後でご質問していただければと思います。

○佐藤 どうもありがとうございます。

先ほどと少しやり方を変えて、事実確認だけはしていこうと思います。制度導入で、制度って何なのかと。これからも制度導入の話が出てきますので、確認したいと思いますが、両立支援制度は育児・介護にかかわる両立支援制度でよろしいですね。

○阿部 そうです。

○佐藤 もう一つ、制度を追加的に導入、制度にゼロがありますから、基本的には法定を上回るものを入れると「新たに入れた」と。

○阿部 そうです。

○佐藤 法定だけだと何もしないというふうに考えていいですね。

○阿部 はい、法定は何もしないです。

○佐藤 そうすると、僕、人事管理が専門で、結論から言うと非常に合理的だなと思ったんですが、こういう解釈でいいですか、法定のみの制度でも、周辺環境をきちっとやっておけば売上に貢献すると言えるかどうか。

○阿部 そのところは、先ほどちょっと説明しなかったんですが、「制度なし」というところを見ていただければわかるんですが、「制度なし」のところではあまり差がないので、周辺環境を整備したと言っただけでは、そこはもうだめなんですね。

○佐藤 そうすると、法定を上回る育児休業2年、3年にすればいいのかというところはどうか。

○阿部 そこは不明です。

○佐藤 そうすると上限があるということですね。幾らでも追加的に導入すればいいわけではない可能性もある。

○阿部 じゃないと思います。その可能性はあります。それは3制度、4制度と入れてもあまり伸びてないということと関連すると思います。

○佐藤 最後にあと1つ、なぜワーク・ライフ・バランス制度を導入すると業績向上に結びつくのかというロジックを少し説明していただけると。例えば生産性があるとか、そういうこと

で説明していただけますか。

○阿部 幾つかのルートがあると思います。まず1つは、両立支援制度があることによって、両立支援制度がなければやめてしまったというような潜在的な従業員が定着できた。それが生産性を高めるような働き方をしてくれるという一つのルートがあると思いますし、それ以外にも、労働時間を短くするとか、両立支援をするといったことで、ロイヤリティーが高まるか、あるいは、先ほど1部でもお話があったと思いますけれども、いい人材を確保できているというような効果もあったかもしれません。そういったものが複合的に作用して、両立支援制度なり労働時間短縮制度が企業の業績を上げる効果があるのではないかというふうに考えています。

○佐藤 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、同じデータセットでのご研究ということで、専修大学の櫻井さんから、「IT、ワーク・ライフ・バランスと生産性」についてご報告をお願いいたします。

○櫻井 専修大学の櫻井です。私は、「IT、ワーク・ライフ・バランスと生産性」ということでお話をしたいと思います。

今、研究会全体のテーマは、阿部先生のほうからお話がありましたが、ワーク・ライフ・バランスが企業の生産性にどういう影響を与えているかを実証的に分析する。今、阿部さんのところでは、制度そのものを入れただけでは必ずしもうまくいかなくて、運用が重要だというお話がありましたが、私のところは、その中で特にITに着目して、ITとワーク・ライフ・バランスがどのようにかかわって、生産性に影響を与えているかというのを実証分析しています。併せて、ITとストレスとか労働時間との関係についても分析しているということです。

私のところの問題意識はこういう図で示していますが、企業はワーク・ライフ・バランスを整備したり、ITを整備したり、それぞれが生産性とか利益率の向上につながるということを期待しているんですが、ここで注目していただきたいのは、たすき掛けに直線が交差しているところがありますが、ワーク・ライフ・バランスを整備するのに、ITを同時に整備した場合にその効果がより強まるのではないか。あるいは、逆に、ITを整備したときにワーク・ライフ・バランスを同時に整備すると、効果がより強まるのではないかという問題意識で分析しています。

それから、ITに関しては、ITを入れるだけではなくて、ここでも組織上のいろいろな取組とか改革をしたほうがいいのではないか。それから、ITというのは確かに生産性を上げますが、一方でパソコンを長時間眺めていると疲れるということで、それがストレスにつながっ

ている面がないかどうかということも併せて分析しています。

では、前半のほうではITの効果についてお話したいと思います。ITが生産性にプラスの影響を与えるというのはある程度いろいろな研究でなされていて、私のところでも一応そういう結果が出ています。そのときに、ITに伴って組織をいろいろ改革するというをやったほうが効果がより強く出るという結果が出ています。どういう取組かということ、意思決定権限の集中化とか分散化、あるいは、その中でも経営陣と中間管理職あるいは一般社員の間での業務の見直しとか、社内業務のペーパーレス化という、紙を使わないようにするとか、部署間の重複業務の見直しというのを一緒にやると、生産性に与える効果がより高まるということが出ています。

ここには載せていませんが、単なる部署間の統廃合というのはITの効果にプラスの影響を与えてない。ですから、組織の改編といっても、ただ単に部署をなくすということだけでは効率性は上がらないということだと思います。

もう一つはここで注目しているワーク・ライフ・バランスですね。ITを導入したときにワーク・ライフ・バランスも同時に導入すると、ITの効果がより高まるということで、プラスの結果が出たのは、育児のための短時間勤務制度と介護のための短時間勤務制度ということです。実はプラスの効果が出なかったのは、育児のための休暇制度と介護のための休暇制度が効果が出ていません。

これは推測なんですけれども、どうして短時間勤務がITの効果を高めるかということ、育児のための短時間勤務制度を利用している人は、例えば出勤時間が朝1時間遅いとか、退社時間が普通の人よりも1時間早いということ、あるいは、フレックスタイムでくるといことだと思いますが、そういうときに、普通なら例えば現場にいて電話で対応しなくちゃいけないんですが、パソコンがあつたりメールが使えたりということだと、その時間に必ずしも席にいらなくても、後からいろいろ仕事をするということができてということで、ITのありがたさというのがより実感できるのではないかということが一つの推測として可能かと思います。

今度は逆に、ワーク・ライフ・バランスの効果というものがITを整備すると高まるかどうかということで、これも今とちょうど逆の関係になっていて、パソコンをほぼ1人に1台配備したり、メールアドレスを付与したり、社内手続を電子化したりということを整備したほうが、ワーク・ライフ・バランスが生産性に与える効果が高まるということで、これも先ほどと同じように短時間勤務制度とITの整備が同時にそろったときに効果が発揮されるということが、これも推測ですけども、事例として考えられるということです。

ですから、今のところのまとめとしては、ITは生産性にプラスの影響を与えますが、それは組織の見直しをやったほうがより高まる。それから、ワーク・ライフ・バランスと一緒に整備するとより効果が高まるということで、ここでは専門的な用語で、ワーク・ライフ・バランス制度とIT整備との補完的な関係というんですかね、お互いがお互いの効果を高め合うという関係にあるのではないかということを行っています。

これが前半で、後半はITを導入したときにストレスがどうなるかということですね。つまり、前半だけの話ですと、ITをどんどん入れればいいじゃないかということになるんですが、そうするとそれでストレスを感じるという人も中には出てくるということです。アンケートをした結果、「ITを導入した結果、ストレスがふえましたか。減りましたか」というふうに聞きますと、半分ぐらいは「変わらない」という人なんですが、「ふえた」という人が「減った」という人よりも、一般社員でも多いし、管理職ではもうちょっと多いという結果が出ています。

では、どういう人がITでストレスをふやしたか、どういう人がITで労働時間を増加させたかというのを分析してみました。一般社員についてはIT技能の低い人ですね、つまり、ITを十分に使いこなせていないという人でストレスがふえています、労働時間もふえています。それから、必要とされるIT技能が高くなったと感じている人でストレスを感じています。それから、年齢が高い人ほどITでストレス増を感じる傾向があるという結果が出ています。

これに対して管理職のほうは、ITの技能、つまりITを使いこなしているかないかということはストレスとは無関係ですね。むしろIT技能の高い人のほうがITで労働時間がふえているということなんですね。

3番目は、ITで作業効率が上がったと答えた人のほうが、ストレスがふえたり労働時間がふえたりしているということですので、2番、3番は、むしろ能力が高くて、ITを縦横無尽に使いこなせる人のほうが労働時間がふえたり、ストレスがふえたということで、一般社員と逆の結果になっているということです。

4番目は、ワーク・ライフ・バランスは社会的責任と認識しているというふうに回答した企業ほど、ストレス増が少ないということになっています。

今の結果からインプリケーションを導くとすると、一般社員の場合には、ITが使えないという技能の制約がストレスとか労働時間増の原因になっていると思われるので、IT技能を向上させるような研修も有効かなということになります。しかし、管理職の場合は、IT技能というのは制約にはなっていないくて、むしろ仕事熱心な人が管理職に多くて、能力の高い人ほ

どストレスがふえたり労働時間がふえたりしているということですので、管理職の場合には、一般社員と違った対応が必要で、ワーク・ライフ・バランスの拡充が一つの有効な手段になり得るかもしれないということがインプリケーションということです。

話をまとめますと、生産性に関しては、ITとかワーク・ライフ・バランスは生産性等に寄与することが期待されて、ITの効果は組織面の取組とか、ワーク・ライフ・バランスを一緒にやることによってより効果が高まる。それから、ストレスと労働時間に関しては、一般社員と管理職では異なった対策が必要ではないかということが結論です。

以上です。

○佐藤 どうもありがとうございました。

まず簡単な確認で。ITの整備のほうはご説明があったんですけども、1人1台ずつパソコンとか。IT技能というのはどういうふうに測定されているのか。IT技能ってどう見られているのか、まずそこを一つ。

○櫻井 アンケートで「あなたはITを十分に使いこなせていますか」と質問をして、「はい」とか「いいえ」とか、そういう答えで技能の高い低いというのを測定している。

○佐藤 そうするとご本人の判断ですね。

○櫻井 主観的な……。

○佐藤 メールとかワード、エクセル、その辺だろうという感じですね、一般的には。

○櫻井 はい。

○佐藤 もう一つ、ワーク・ライフ・バランスとITの補完性で、皆さんもそうかなと思われると思うんですが、ワーク・ライフ・バランスのほうは短時間勤務だけが効果が出てくるというのは、参加されている方はなぜだろうと思われる方がいらっしゃると思うんですけども、これも法定を上回ってということですよ。

○櫻井 ここではそうですね、そういうデータを使って指数化しているんですね、それを積み上げて。

○佐藤 そうですね。そうすると、子が3歳になるまで短時間勤務当というのが法定ですから、短時間勤務が小学校入学までとか3歳までだと、なぜそれだけきくのかというところをもうちょっとご説明いただくと、考え方としてですね。

○櫻井 ここは私もよくわからないところで、それを確認するような質問項目をつくっていないので、結局推測になってしまうんですけども、短時間がプラスにきいて、休業がきかないというのは、短時間のほうは、短時間で働いている人にとってITのありがたさが実現されて、

休業だと1年間丸々休むとかいうことになっちゃいますから、恐らく在宅勤務みたいなITだと効果があるのかもしれませんが、単に会社にパソコンがあるとかメールができるということだけだと、そのありがた味があまり実感されないのかもしれないと。

○佐藤 そうすると、ここは制度があるだけで、短時間勤務をとっている人の生産性が高い、利用者ということになるんですか。

○櫻井 それを採用している企業とのクロス項をとって……。

○佐藤 全体としてですね。

○櫻井 そうです。

○佐藤 わかりました。つまり、とっていないかもしれないわけですね、利用者がいない可能性もあるし。

○櫻井 それはあると思います。

○佐藤 そういうことですね。はい、わかりました。その辺はまた後で議論ということで。あまり議論してしまうと。確認だけということで。

それでは、続きまして、和光大学の坂爪さんから、「両立支援策が従業員にもたらす効果」についてご報告をお願いいたします。

○坂爪 和光大学の坂爪です。私は、「両立支援が従業員にもたらす効果」という形で、さっき阿部先生や櫻井先生が分析されたものと同じデータを使って分析をしました。

両立支援策というものが法律が整備されていく中で、企業の導入が進んではいるんですけども、両立支援策を入れようというときに、入れている実績を見ていくと、大企業は進んでいるけれども、中小企業はなかなか進まないということがありますよね。この両立支援策に対してどんな疑問がぶつけられるのかなということを考えていくと、一つ出てくるのが、両立支援策というのは対象となる従業員が限られてきますよね。そうすると、これは何でもそうですけども、人事制度を導入するということは企業からするとコストがかかる。そうすると、コストをかけて入れたものの対象者が非常に少ないということを考えると、会社としてどうしても二の足を踏んでしまうというところがあるのではないかと。そこで、「両立支援策は対象となる従業員が限られているので、従業員全体への効果が限定的なのでは？」というふうに書きました。

きょう前半のパネルディスカッションでもそうでしたけれども、ワーク・ライフ・バランスということで語られる中で、今、労働時間をどう短くしていくかということが非常に大きなトピックになってきていると。ちょっと前までワーク・ライフ・バランス、イコール両立支援策

だったんですよ。それがいいとは言わないけれども、両立支援策だけだとちょっと厳しいというところがあるんだと思うんですね。そうなる中で出てきたのが多分2つの流れなんだろうと。

1番目としては、今利用する人が少ないという状況をどうにか広げていこうと。例えば、休業制度や短時間勤務を育児や介護以外でも使えるようにしていく、これは利用者がふえますよね。先ほど男性の育児休業の話が出ていましたが、数値目標も設定して、利用する人を半ば強制的にふやしていこうというようなことがあると。一方で、みんなが対象となるようなワーク・ライフ・バランスを展開していくということが会社として必要なのではないかと、こういう流れになっているんだろうと。

そのときに一つ確認しなければいけないことがあるのではないかなというのが、私の非常に素朴な問題意識です。つまり、両立支援策を入れることが企業の生産性にどう結びつくのかということの一つの説明、先ほど阿部先生がなされたように、それがないとやめちゃう人が残るんだよと。これはそのとおりなんですよ。でも、その裏を返すと、やめちゃう人を残すという、すごくピンポイントのところだけをターゲットにしていることになる。それもそうなんだけれども、入れるということが、もしかしたら自分は使わないかもしれないという人たちに対してどんな効果をもたらすのかということは見てもいいんじゃないかなというのが、非常に素朴な問題意識です。

その際、(1)、(2)のところに書きましたが、「両立支援策の運用上の工夫と結びつけて効果を検討する」と書きました。阿部先生や櫻井先生は、両立支援を取り巻く環境まで含めて分析をされているんですが、私のはもうちょっと絞りまして、両立支援策をどういうふうに入れていったら効果が出てくるのだろうかというところですね。(2)、男女で利用状況が異なることをかんがみて、男女別で検討する。そうは言っても両立支援策というのは、女性と男性で全然利用する実績が違いますので、男性と女性とでは、実際に制度があるということの意味が違うのかなと考えましたので、男女別で見えていきました。

Keyとなる「評価の公平性」というふうに書いています。質問項目ですね、ここは分析のやり方の確認なんですけれども、こういうふうに質問肢の中では聞いています。これは企業調査ですので、「お宅の会社では、両立支援策の円滑活用のためにどんなことをしていますか」という項目を聞いているんですね。その中で、例えば、円滑活用のために公平な評価制度をつくるか、両立支援策利用者の評価方法を示すか、管理職に公平な評価を行うことを求めるといったところに、いずれか1個以上○がついているということ、評価の公平性を会社側が考慮

しているというふうになりました。

それで、両立支援策を充実させるということとの関連をこの後見ていくんですけども、先に結果だけご報告しますと、企業が両立支援策を入れていくときに、評価というところで公平性を意識していく。例えば、両立支援策の利用者の評価方法を従業員に提示したり、公平性を維持するような評価制度を構築する場合には、両立支援策の充実が広く従業員に対して効果をもたらす。つまり、利用するかしないかというところはちょっと置いといたときに、入れるということが従業員全体に影響を及ぼすためには、そこでの評価という部分の公平性というのが一つ気になるのではないかという分析結果になりました。

今お話したことを表を見ながらご説明したいと思います。皆様のお手元の資料は、印刷の関係で黒なので見にくいかと思います。前のほうの画面を見ていただくほうがわかりやすいかと思います。これはどういうふうに分けているかというところですけども、一番最初にご説明がありましたが、結構厚い結果報告のまとめがあるかと思うんですが、その3ページ目に「両立支援策の導入について」という表があるかと思います。その右側に、現在の制度の有無を聞いている項目がありまして、そこに全部で6項目、一番上だけ読みますと、a-1) 法定を上回る休業期間の育児休業制度がありますが、そこから全部で6項目ありますが、その得点を踏まえて両立支援策充実度というものの会社を3つに分けたと。

うちの会社は両立支援策をやるときに公平性を考えていますよというところが、点線になっています。考えてないよというほうが実線になっています。表を見ていただくとわかることが幾つあるんですが、今見ていただいている表は、従業員に対して「あなたは今お勤めの会社でずっと働き続けようと思っっていますか」というようなことを聞いています。簡単に言うと、得点が高いほうが今の会社で働き続けようと思っっているということですね。

女性は、赤い線でかいてあるんですけども、実線だろうが点線だろうが同じ傾きになっていて、両立支援策がたくさん入っている会社のほうが、この会社で働き続けようという意欲が高くなるという傾向があると。つまり、女性に関して言えば、その制度があるということ自体が、この会社で働いていこうというような意欲につながるんだと、そういう効果をもたらすんだと。

男性のほうが点線と実線で少し分かれているんですけども、うちの会社は両立支援策を入れていくときに公平性を考慮していますよという会社の従業員の平均値をとっていくと、制度が充実していくことによって、男性というのは今の段階では両立支援策を使う割合がそんなに高くないんですが、高くなっていると。一方で、公平性を考慮していないという会社の従業員

の「この会社で働いていこう」というところは、低かろうが高かろうが、基本的にはあまり変わらない。就業継続意欲、この会社で働いていこうという意欲だけで言うと、男性では特に公平性があるかないかというところで得点に差が出るということが一つ言えるかと思います。

公平性というものがもっと端的に出てくるのが仕事に対するモチベーションですね、モチベーションというところでもうちょっとわかりやすく出てくると。高いところだけを見ていただくとわかりやすいかと思うんですが、公平性を考えている、点線ですね、男性、女性とも点線のほうが基本的には両立支援策が充実している群で仕事に対する意欲が高くなる。両立支援策が充実しているけれども、公平性はあまり考慮していないという実線の分は、仕事に対するモチベーションが、若干ではあるけれども、低くというか、高くはならないといったほうがいいのか、そういうところがある。

これをどう解釈するかというところで2つあるなと思ったんですね。1つは、両立支援策を考えていくときにはいろいろな働き方がある。その中の評価の公平性をやっていくことが重要なんだと。もう1つは、両立支援策を入れていくと、公平性を考慮しないと、何で仕事のモチベーションが低くなっちゃうのか。つまり、自分が使わないかもしれない制度で、だれかが得する制度という見られる方が、もしかしたら両立支援策にはあるのかなと思うんです。自分が使わないという立場に立って見たときに、両立支援策というのは自分とは関係ない、だれかが得する制度というふうに、今の日本ではとられがちなのかなというようなことを、分析結果から感じたところです。

今までの分析結果を、非常に簡単なものですが、ワーク・ライフ・バランスが求めるバランスという形で、最後にまとめをしていきたいと思います。両立支援策を入れるときには、評価がリンクしてくるところなんだろうと。どの調査かちょっと失念したんですけど、「両立支援策を利用する人の評価基準を決めていますか」というような調査が去年の秋にあったかと思うんですね。そのときに、「決めてない」が3割、休業制度ですね。休業制度の利用者の評価をどうしますかと。「特に決めてない」が3割、「遅らせることはない」が3割かな。そして、「若干遅れる」というのが4割かな。3割、決めてないというところがあるというのは、長期的には考えていったほうがいいのかと思っています。そういう意味では、施策利用者の評価基準を定めることが重要なんだろうと。

これもまた別の調査なんですけれども、「うちの会社は評価基準を決めています」という会社の管理職に聞いたときに、「両立支援策を使った人の評価基準というのは知りません」と答える割合が結構高いんです。これは両立支援全体に言えることです。そういう意味では、決め

たものを隅々まで伝達するということが、利用者が限られている両立支援策では重要なのかなと思っています。

そこに具体的な例を2つ挙げました。これは評価というところに非常に注力して施策をつくらせている会社がやっていることを、とりあえず2例だけ挙げました。賃金や昇格のスピードがどういうふうに違うのかというところはきちんと明確にして伝達する。それでは、時間7割だから、評価も昇進も7割ねと。それはまたそれで不公平なものなので、成果の評価を、程度をどうするかというのはありますが、示していくということをやっている例が企業ではあります。

両立支援策を少し広げて考えていくと、いろいろな働き方を認めるということなんだと思うんですね。きょう前半のところでも話がありましたけれども、いろいろな働き方が出てくるということは、自分と違う働き方に対して、一体そこはどうなっているんだろうというようなわからなさとか、何となく自分じゃないところが得をしているんじゃないかなというような不公平感を生む可能性はあるんだと思うんですね。そういう意味で、いろいろな働き方を認めていくということをしたときには、そこでのバランスをどう考えていくのか。これは逆に言うと、両立支援策だけには限らないかもしれないんですけども、いろいろな人がいろいろな形で会社に貢献できるようにするということには、どうしてもその部分での評価等々を含めたバランスを考えていくことか、両立支援策等の導入のきっかけとして重要になってくるのではないかと考えております。

以上です。

○佐藤 どうもありがとうございました。

両立支援制度を利用する人以外との関係でいうと、評価がすごく大事で、つまりとらない人ととった人それぞれどう評価されるかと、この公平性がすごく大事だというお話で、重要なテーマだと思います。確認ですが、坂爪さんが分析されたのは個人調査ですよ。個人調査のデータの分析でいいですよ。

○坂爪 そうですね。企業調査とマッチングする形での個人調査……、何と言ったらいいのかな。

○佐藤 つまり、公平な取組をしていますというのは企業の回答……。

○坂爪 企業の回答です。

○佐藤 それで、自分が勤め続けますかというのは個人ということですね。

○坂爪 はい、そうです。

○佐藤 もう一つだけ。公平性の難しさは、例えば短時間勤務ですね、フルタイムの人からす

ると自分は残業すると、残業しているということを評価しろと。短時間勤務の人は、短時間だけれども、ちゃんと時間当たりまでフルタイムと人と同じだけ仕事をしているんですね。公平だと言ったときに、それぞれが「公平だ」と言うことが違うかもしれない。そこは企業が言っているということですね。そうすると、同じ会社の中でも、個人によって「うちは公平だ」と思っている人もいれば、「そうじゃない」という人もいるというふうに考えていいでしょうか。

○坂爪 そうですね。今回の分析はあくまで企業調査なので、企業がやっているというだけで。

○佐藤 そうですね。それで個人がどうかで、個人の評価も違っている可能性がある。

○坂爪 はい、それはあります。

○佐藤 はい、わかりました。どうもありがとうございます。

それでは、研究者側の最後ということで、リクルートワークス研究所の戸田さんとジョイントということで、きょうは立命館大学の安井さんにご報告いただくということです。「労働時間・労働のインテンシティ・メンタルヘルスについて」。

では、よろしくをお願いします。

○安井 安井です。リクルートの戸田さんとの共同研究を報告させていただきます。

我々がまず第一にやったことは、労働時間に対して長時間労働抑制施策を含むワーク・ライフ・バランス施策がどのように影響を与えているのか、実際に労働時間を短くしているのかということと同時に、そもそも労働時間というのはどのような要因によって決まっているのか、労働時間が長くなったり短くなっているのは、例えば成果主義などの評価制度等を含む広い意味での人事・労務管理制度が実際に影響を与えているのかどうか。また、上司のあり方などが影響を与えているのかどうかなどについても分析をしました。

それと同時に、そういうものが労働時間を短くしていった、それがハッピーだとしても、生産性に対して悪い影響を与えていれば、それはそれで問題があるという意味で、これは後ほど詳しくご説明しますが、生産性と密接な関係にある労働の密度というべき、労働の質のようなものを測ってやって、それについての影響についてもさまざまな影響を実証的に分析しました。また、メンタルヘルスもアウトプット指標として使って分析を行いました。この分析は、先ほどの坂爪先生と同様に、個人レベルの労働時間とか労働密度、メンタルヘルスというアウトプットの指標に対して、企業レベルの情報とか個人の属性など、また、上司、管理職の影響などについての影響を見たものでございます。

早速、結果を紹介していきます。まず、労働時間に対して強く影響があったのは、長時間労働

働抑制策の一つである、「部下の長時間残業状況を管理監督者の評価項目」としている企業、それから、企業において労働時間が短いと。つまり、上司のあり方というのは非常に重要になってくるということがわかったわけです。ただし、得られた数値という労働時間の違いの部分は限定的だということを一応言っておかなければなりません。

男性のみについて言えたことというのは、目標管理制度があること、また、上司の労働時間が長いということが、本人の労働時間を長くしているということです。このことについては、本人とか部署の仕事量の影響を考慮した上、そういう影響を除去した上でも、こういうのが影響しているということを確認しているという意味です。

また、女性のみについてわかったことは、柔軟な労働時間管理制度があった上で、「仕事量、仕事の進め方の見直し」を行っている企業では、労働時間が短い。そういうことが女性のみについて確認されました。

また、成果主義的な評価制度を採用している場合には、男女ともに労働時間が長くなる傾向にあることがわかりました。また、これは今話していた一般従業員のみではなくて、管理職についてもこのような成果主義的な評価制度があることによって、労働時間が長くなる傾向がある。ただし、ここでもその程度は限定的であったと。

ただし、限定的ではあるが、成果主義的な評価制度は労働時間を長くすることを確認したことから、先ほどもお話したように、もし生産性を高めていないならば、良い制度だとは言えないだろうという意味で、成果主義と生産性の関係を検証する必要があるということになるわけです。

ただし、皆さんもご承知のとおり、一般的なホワイトカラーの生産性を計測することは、極めて困難だと。もちろん営業ということで計測可能な仕事もありますけれども、一般的にはなかなか難しいということで、生産性そのものというアウトプットの部分にかかわる指標ではなくて、労働者がどれくらい努力しているかというインプットの部分、労働者としてのインプットの部分を成果主義は引き出しているかどうか、また、その他のさまざまな制度とか要因、または環境というものが影響を与えているかということ进行分析しました。

そこでどのような指標を使ったかという、我々は労働の「インテンシティ」と言っているんですが、「密度」というふうにも言い換えることができますが、このような質問をしたと。

「あなたが時間的にも質的にも精一杯働く状態を100%とするとき、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか」ということを聞いたと。もう一つ、「時間当たりで考えて、そういう働きぶりは何%か」ということを聞いたと。もちろんこれは人によって100%というものが違って

も良くて問題ないと。ただ、それぞれの100%に対してそれぞれの人事・労務管理制度はどういうふうに100%に近づけることができているのかということを知りたいという意味で、このような指標を使いました。

我々はこの指標だけをもって強いことを言うつもりは全くないんですけれども、こういう部分进行分析するのはなかなか難しいということで、新たにこういう指標を考えてみて、この課題にチャレンジしてみたわけです。ちなみに、この指標については、つくった時点では人によってそんなに差が違わないのではないかと、大体7～8割程度と答えるのではないかと想定していたわけですが、結果としては、標準偏差という数値を使えばわかるんですけれども、人によってばらついていて、平均は75～6%なんだけれども、人によって結構違いがあるということがわかっています。

では、この指標に対して、男性の場合、成果主義というのは、この労働の質とか密度には影響を与えていないということがわかりました。むしろ結果ではなく、プロセスで評価されているという認識を持っている人のほうが、インテンシティ、質が高いということがわかったわけです。

同時に、上司の評価項目に部下の残業状況が含まれている。こういう場合に、その部下本人のインテンシティ、または時間当たりインテンシティが高まる。これはかなり大きい値で高まるということが確認されています。先ほど上司にそういう評価項目を入れた場合には、労働時価を短くするというのと併せて考えてみれば、そういう制度はいい制度ではないのかなと思われれます。

女性の場合は、成果主義が男性とは違って、時間当たりインテンシティにプラスの影響がある場合も、分析の仕方によってはあるということがわかりました。また、管理職の場合は、金銭的なインセンティブよりも、表彰制度というような非金銭的なインセンティブをつけ加えることによって密度、質を高めることができることを確認しました。

最後にメンタルヘルスについてです。メンタルヘルスを悪くする要因としては、長時間労働は悪くすると。良くする要因としては、上司が部下に自分の担当業務を超えて相互に助け合うことを求めているような職場環境ではメンタルヘルスが良い。

女性だけに限った分析を行いますと、悪くなる要因としては、子どもがいること、世帯における自分の家事労働割合が大きいことが、メンタルヘルスに対して悪い影響を与えているということでした。

以上です。

○佐藤 どうもありがとうございました。

2つ確認させてください。1つは、上司の評価項目に部下の残業時間を入れるとなかなかというのは、非常にいい結果かなと思うんですけども、男性の場合のところですが、成果主義がインテンシティに影響を与えないということで、結果ではなくてプロセスだということなんですけれども、上のほうに書いてありますが、成果主義をどう測定しているのか。つまり、アウトプットだけなのか、あるいは、時間当たり生産性という成果主義もあると思うんですが、どういうふうに測定しているのかということと、プロセスというのは何なのか。一生懸命やっているということのプロセス評価なのか。その辺ご説明いただくとありがたいと。

○安井 成果主義については幾つかの指標を用いて分析をしたんですけども、まず、客観的な指標としては、企業において35歳時点において賃金の差がついているか、35歳時点の労働者で差がついているかというものが、賃金に差をつけるという意味の成果主義指標として用いました。これは既存研究でも使われている方法です。

ほかには、主観的な指標として、本人が自分の仕事が結果で評価されていると感じているか、もしくはプロセスで評価されていると感じているかについての質問をして、その主観的なものを使った分析もしています。ここでむしろプロセスで評価されているという認識でインテンシティが高まると言っている部分は、主観的な指標を用いたものとなっています。

○佐藤 そうすると、結果かプロセスかというのは、時間当たりで見ているかどうか、かなりアウトプットで見ているという感じですね、答えるほうはね。恐らく。

○安井 そうです、評価制度そのものについてはそういうふう考えています。

○佐藤 そうすると、ある面では長く働いていても、アウトプットを出しても評価されるという場合は、そっちにつけている可能性が高い。

○安井 当然そうですね。それが実際のアウトプットの指標である、時間当たりの部分か全体かというところに、それぞれ影響を与えているかどうかということを検証しているという意味です。

○佐藤 わかりました。結果のほうはインテンシティで見ているということですね。

○安井 そうです。

○佐藤 それでは、ここで研究者の方の報告を終えて、これから企業の方お二方からご報告をしていただければと思います。

まず、最初は妙徳の中森さんから、「企業力の強化が導くワーク・ライフ・バランス」についてご報告いただければと思います。よろしくお願いします。

○中森 株式会社妙徳の中森でございます。よろしくお願いします。

1部からずっとお聞きしていると、私どもが参加して本当にいいのかなど。ワーク・ライフ・バランスありきというようなお話が続いているんですけども、私どもはワーク・ライフ・バランスというテーマで社内が動いたわけではございません。もう既に6～7年前から、我々民間企業ですから、いかに競争力をつけるかというところからスタートしたといういきさつがございます。したがって、ここでお話させていただくことが、ご参考になるかどうかというのは非常に不安なところでございます。

株式会社妙徳でございますけれども、名前だけ聞きますと、非常にあやしい、宗教団体のようなイメージを受けられると思うんですけども、中身は非常にかたい仕事をしておりまして、簡単に申し上げますと、鉄工所でございます。私どもが扱っている製品と言いますのは、空圧機器全般でございます。その開発、製造、販売をやっているメーカーでございます。規模も非常に小そうございまして、連結で従業員が137名、実際にはつい半年ほど前までは180名近くおったんですけども、ご存じのように9月のリーマンショック以来、全く仕事がないような状況が続きまして、やむなくリストラをせざるを得ないと、そういう状況でございます。

私どもの生産品目といたしましては、簡単に申し上げますと、ロボットのハンド部分、手になる部分を、真空を発生させて、それから吸盤のようなものでピック&プレイスするというようなものです。また、そのハンドを動かすための例えばシリンダー、こういった機械要素部品というのがございますけれども、そういったものを開発、生産、販売をいたしております。

国内の営業でございますけれども、拠点といたしましては、現在5カ所でございます。これも半年前までは営業拠点は11カ所ございました。ことしに入りまして、5カ所まで集約というか統廃合をしております。

それから、海外の現地法人でございますが、現在、中国、韓国、タイの3カ所、3拠点がございます。

それから、製造拠点でございますが、国内2カ所ございまして、1つは岩手事業所、これはちょうど1年前の岩手宮城内陸地震で有名になりました奥州市というところがございます。ちなみに、小沢一郎さんの出身地でもあります。それから、秋田事業所と言いますのは、白神山地の麓でございまして、北秋田市というところがございます。

売上の推移を下に書いてありますが、桁を間違わないでいただきたいと思います。私どもは本当の中小企業と言われる鉄工所でございますので、2008年3月、ちょうど1年前ですと、約30億の売上でございました。ことしの3月ではそれが23億6,000万、約24億まで落ち込んだと。

ただ、これは通期を通しての数字でございますので、後半が前半に稼いだものを食いつぶしたというような状況でございます。ちなみに、売上は一体どのぐらい落ちたのかというと、上期に比べて下期は60%弱落ちております。

したがって、先ほどから先生方の数字が出ているんですけども、例えば時間当たりの生産性はどうなんだと。これは、私から言わせると外部経済環境によって大きく変わるわけですね。単に時間だけで数字を出されても、あまり信憑性がないのではないかと思います。

これはどこかで聞いたことがあるなという方が多いのではないかと。実は「明るく、楽しく、元気よく」というのは我々の教育で、どこの小学校に行っても大体こういうことを書いているんですね。これを前面に出されたのがトヨタのワタナベ社長でございます。前向きに、自主的に、覇気を持って。一体労働環境というのはどういうのが理想的なのだろうということを考えてような次第でございます。

最適な労働環境ということになると、常に前向きに何にでも取り組めると。それも人に指図をされてではなしに、自主的に動けるような環境で、なおかつ、元気よく、これが周りにも非常に影響を与えるのではないかとということで、私どもは「明るく、楽しく、元気よく」と、だれにでもわかりやすくということで、こういったことをスローガンに掲げております。

その中で、能力主義、成果配分主義といったものも取り沙汰されるんですけども、私どもはすべて数字でルールというものを決めております。成果配分主義というのは、簡単に申し上げますと、例えば、株式の配当も3分1法則というのがございまして、何でも3分の1だと。つまり、出た利益、純利益の3分の1は株主さんに還元しましょうと。社員に対しても全く同じでございまして、経常利益の3分の1は社員に全部還元しますよと、そういう方法をとっております。したがって、私どもは毎月の月次の数字も社員にすべて公開しております。

ちなみに、私の報酬もすべてサーバ管理しておりますので、見たいやつは見ろということで、だれでも見れるようなガラス張りの経営をしております。このあたりはちょっとリスクが大きいのではないかとというふうにおっしゃられるかもわかりませんが、いわゆるリスクよりも効果のほうが高い。1%も高ければそちらをとろうということで、運営をしております。

もう一つは、「気持ちいい職場環境」と書いているんですけども、気持ちいい職場環境ということよりも、まず一番は安全だと。安全な労働環境をつくらうよと。そうすると何をやらないといけないかということ、徹底した5Sなんですね。きれいな環境というのは後からついてくるものだと私はよく言うんですね。したがって、例えば机一つにしましても、結構うるさいです。平行度、直角度、1ミリ2ミリ狂っていても文句を言います。要は、人に見せるた

めのものでも何でもない、自分の身を守るものだよと。何か災害が起こったときにまっすぐ走れないような環境だったらけがをするよ、命をとられるよと、そういうことから入っております。我々製造業でございますので、こういった環境というものがものづくりの原点にあるのではないかと。つまり、最良の製品を生み出す可能性が高くなるのではないかとということでございます。

ワーク・ライフ・バランスの取組の目的でございますけれども、先ほども言いましたし、この後も出てくるんですけれども、ポイントは一体何なんだろうと。ここに4つ挙げておりますけれども、私自身はこういった抽象的な言葉はあまり好きではないんですね。具体的に何をしたらいいのかということでございます。

業務の効率化と言いましても、先ほど言いましたような5S運動ですけれども、私どもの社員は、例えば事務職の人間は帰るときは机の上には一切ものを置かないです。すべてきれいな状態で、デスクトップのパソコン以外は机の上に置いたらいかんと。いわゆるペーパーレスということで、すべての情報は共有化しようということで、サーバに全部放り込んでいます。データがほしければサーバから引き出せというようなことをやっています。

ただ単に定時退社とか有給休暇の消化とか何とかいっても、そういった環境を経営者がつくってあげないと、これは掛け声だけで終わるんですね。なおかつ、競争力がどんどんなくなっていく。私、よく社員に言うんですけれども、成果、つまり売上とか利益、それから、製造における水揚げ、こういったものは、基本的な考え方といたしまして、能力掛ける時間だと言います。だから、能力を上げない限りは、時間を幾ら短くしますよといっても、必ず競争社会では負けてしまうんですね。ですから、一人一人のスキルを上げる。ただ「上げなさい」ではだめなんです。そういう教育の場を会社が与えるべきだと私は思っています。

それから、基本的には時間の切り売りは絶対するなと言っています。でも、実際問題、これをやっていると、時間の切り売りをしたがる人たちもたくさんいるんですね。例えば中国などに代表されますように……。

○佐藤 すみません、あと1、2分で。ごめんなさい、ちょっと早めをお願いします。

○中森 ですから、当社の場合は、大企業がおっしゃるような、いわゆる部門長と言われるぐらいの規模でございます、社長自体がそういう規模でございますから、すべてがトップダウンということでございます。

ここに書いてあるような内容のことでございますけれども、先ほど申し上げましたような時間の切り売りであったり、成果というものに対する考え方、それともう一つは、私どもの社内

の標語でもございますけれども、「すべて数字で会話をしよう」と。会議等も抽象的な言葉を並べていては、井戸端会議になってしまうよと、すべて数字で話し合うことによって共通の意識を持てる。数字はうそをつかないということを申し上げています。

最後になりますけれども、これが実績でございます。1人当たりの売上を参考のために書いております。単位は1000円でございますね。一つ注目していただきたいのは、月当たりの残業時間がございますけれども、1人当たり2008年度は3.5時間でございます。ただ、私はこれで満足してないです、あくまでもゼロです。

もう一つ注目していただきたいのは、その下の有給休暇の取得状況でございます。付与日数と書いているんですけども、実際には1年間で20日間なんですね。これは繰越があるからこういうふうになっていると。実際に取得した日数というのは、平均すると、2006年度が12.5日、2007年度は13.7日、2008年度は22.7日ということで、一般の企業からすると取得率はかなり高いのではないかと思います。

どうもありがとうございます。

○佐藤 どうもありがとうございました。

ワーク・ライフ・バランス実現が先にあるのではなくて、本格的業務改善をすれば、結果としてワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方、非常に大事な点だと思います。妙徳さんは、営業も含めて残業がすごく短い、ゼロを目指すということですね。

○中森 そうでございますね。特に職種で分けているわけではございません。ちなみに、どうでもいいことですが、私ども、現在は6割まで売上が下がっている状況ですので、時短も実行しております。したがって、就業時間としては、朝9時から、もう既にきょうは終わっているんですね、4時半まででございます。1時間半の時短です。これは営業も全く同じです。ただし、営業の人たちによると、時短されると困るというお話は必ず出てきます。そのときに、そうするとどういう仕事が残るんですかと、すべてピックアップします。それで、これはこうすればいいんじゃないのという解決策を一つ一つ具体的につぶしていくというのが、私どものやり方でございます。

○佐藤 どうもありがとうございました。

それでは、最後になりましたけれども、ユニクロの辻田様から「ユニクロの女性活躍」についてお話いただければと思います。よろしく申し上げます。

○辻田 はい、株式会社ファーストリテイリング、人事をやっております辻田と言います。よろしく申し上げます。

本日お話をさせていただく内容ですけれども、女性活躍ということで、短い時間ですので、限定的にこちらの取組についてお話をさせていただければと思っております。現在では、ワーク・ライフ・バランスの取組へ発展していった部分もございますが、そのきっかけとなった女性活躍推進のお話をさせていただきます。

まず、2004年、女性活躍推進、そのときは「女性PJ」と呼んでおりましたが、これを営業部の中で立ち上げました。そもそもこの取組は営業部での取組となります。営業部というのは、店舗とか店長を含めるスーパーバイザー、ブロックリーダーを含めて、そういうところの取組として始まりました。

課題として何があったかという点、女性社員の退職率は高い。3倍と書いておりますが、男性の3倍。入社時点では4割程度の女性が入社、今では5割以上、女性が入社しておりますが、その時点で男性の3倍程度の女性が退職してしまうという現状。

2つ目に、結婚して続けている女性店長、スーパーバイザーがいない。スーパーバイザーというのはエリアマネージャーになります。小売業の宿命だと思うんですけれども、店長は朝から夜までいるのが当たり前、繁忙日はもちろん休日、土日に店長がいないなんていうことはあり得ないとか、結婚して家庭を持ったら続けていくことは、こういう状態なので不可能だということが、通常の状態でありましたので、まず結婚して続けることは不可能だというふうな認識で仕事をしておりました。

3つ目に、女性社員が少ないため、ネットワークがなく相談相手もない。現在、全国760店舗ありますが、地方に行くと、女性社員が少ないとネットワークがなかなかできないんです。隣の店舗に行くのに1時間2時間かかるなんていう状況は普通ですので。そういう状況の中で相談相手ができないという現状もありました。あとは、全国転勤ですので、結婚すると転勤ができないとなかなか続けていけないという現状の中、やめてしまう女性社員が多かったという現状ですね。

そのときの期待といたしましては、ユニクロの女性活躍への期待ということで、働き方支援。意欲ある女性がたくさんいるのに、やめていってしまう現状を何とか改善して、可能性にチャレンジできる環境とか風土の確立、あとは、女性のライフプランを含めたキャリアチェンジ、店舗で働くということだけではなくて、いろいろなところにキャリアチェンジしていくような配属ができるようにする。そのことによって能力ある女性がいろいろな部署で働き続けることができるような支援。

2つ目に、ユニクロビジネスでの女性活躍の拡大。上の話にも通じるんですけれども、例え

ば管理職というのは、この場合で言うと営業の店長、スーパーバイザーの数をふやしたいということだったんですけれども、2つ目に女性の能力を活かしたビジネスの構築。これは商品系の人材に店頭をよく知っている店長とかスーパーバイザーから期待できる人材を送り込むことで、ビジネスを拡大していきたいということが期待としてありました。

簡単に、具体的な取組内容で、2004年から2008年まで、少しずつふやしながら取組を行っていますという内容を書いておりますが、一つずつ説明すると時間があれますので、見ていただければと思います。今お話しているところは、2004年のところの一番上の労働環境への改善というところになります。取組というのは、店長ができるだけの仕事を絞り込んで、取組のプロジェクトでは女性に限りですが、公募した女性たちを対象に、6人で、8時間、土日公休、年末年始の忙しい繁忙日に休むということが可能かという実験をいたしました。

それについて、いろいろなむだな作業をそぎ落して、店長自身がそれを実行しても問題ないという状況を、実験の成果として出したということがプロジェクトの一番最初の取組の内容になります。それを基にいろいろな働き方ができる、もしくは、どんなときにでも休むことができるとか、そういう店長の働き方を実現しましたというのが、このプロジェクトの特徴なんです。

その次にいかせていただきます。その中でもおもしろいと思われるユニクロの女性活躍推進PJ、プロジェクトの特徴が3つあると思っています。1つは、営業で立ち上げたということだと思います。営業トップによるトップダウン推進。営業のことを改善していくんだから、営業でやりましょうということで、当時、スーパーバイザーであった私をはじめ店長たち6人で、営業トップによるトップダウン推進によって実行したということ。

2つ目に現場中心のボトムアップ。私たち7人で推進しているんですが、各ブロック、全国12ブロックに分かれておりますが、そこから代表店長を選びまして、その方たちを中心に草の根人、一緒にやっていくというボトムアップで推進したこと。

3つ目が、制度からではなく、現場のニーズに合わせて個人に対応したこと。転勤などにも代表されると思うんですが、例えば転勤しなくていいという制度をつくったところで、実際にそれが運用されなければ意味がないということで、制度なんか要らないと、初めから。その人個人に合わせてすべて配慮していきましょうということで、そういうことに関する制度はほぼ変えてないです。今でも個人配慮している部分がすごく大きいです。ただし、できるという絶対的な信頼感、していただけるという絶対的な信頼感を持っていると思っております。

今後の課題ですが、今までそうやって3年4年かけて、営業のほうでの取組によって営業部

での改善は実行してまいりました。今後は、「本部」と書いてありますが、本部でもノー残業デーを取り入れてやってはいるものの、まだまだ女性が活躍する状態にはなっておりませんので、どの役職にもバランスよく女性が配置されている状態をつくっていくための取組を推進しようと思っております。

2つ目に、ダイバーシティの実現。働き方を含め、女性だけではなくて、外国人の方を含め多様性を受け入れることができるような状態をつくっていく。これを実現していきたいと思っております。

非常に簡単ではございますが、これにて終わります。

○佐藤 どうもあわてさせちゃってすみません。

女性店長をふやしていくということで、店長の仕事の仕方を見直すと。棚卸をし、あともう一つ、人材の育成とセットでやったと。人材の育成とセットでやったというところをちょっとご説明いただけますか。

○辻田 先ほどは足早で申しわけなかったんですけども、店長がすべき仕事を全部そぎ落して、店長にだけしかできない仕事に集約して、労働時間を短くするという施策を実行したんです。その際に、店長以外の代行者が1店舗当たり1人から3名、4名ぐらいいるんですけども、その方たちが、自分ができる仕事というか、任せられる私ことがふえることによって、モチベーションも含めスキルが高まったことで早く店長への道が開かれるようになったというのは、実際のところ実験店舗で結果として出ているんですね。

なので、全店でそれが同じように実行されればものすごい効果になったのではないかなと思うんですけども、まだ全店で同じようにというわけにはなかなかいっていないのが現実です。

○佐藤 店長が忙しいとって、店長がやらなくていい仕事を抱え込んでしまうということは、結果的に人が育たない、人が育たないとまた忙しくなると、ここをどう断ち切るかということ。両方セットでやったわけですね。

○辻田 そうですね、はい。

○佐藤 どうもありがとうございました。

それでは、あまりよくないことですが、10分延ばしてもいいというお許しか出たので、こういうふうにしたいと思います。先ほどと同じように、フロアからご質問を30秒ずつぐらい出していただく。こちらの方は、ご自分への質問があればそれにお答えいただき、なければ残されたことについてお答えいただくという形にしたいと思います。

何人ぐらいいらっしゃいますか。6人、そこまでいいかな。では、今挙げた方、30秒ずつづ

らいで。すみません。

○質問者(1) 事例と調査結果、いろいろな方面から出していただきまして、ありがとうございました。2つ質問があります。

1つは、一番最初にお話いただいた阿部先生ですね。いろいろな施策をつくったり、あるいは、それを改善したり、そういうことで業績が上がって、売上が上がるという非常にわかりやすい結果だったと思うんですが、そういう施策を打ったから上がったのか、売上が上がっているから余裕があるので、そういうことができたのかというところの議論あったのかどうか。それが1つ。

2つ目、安井先生ですが、調査の結果、成果主義とか、そういう評価制度を入れると労働時間が長くなっているということが確認できたとおっしゃいましたけれども、前半の部分で欧米は評価主義なんですね、そして、労働時間は短いんですね。どちらが本当なのかということ。

この2つの点です。

○佐藤 次、このブロックでいますか。いなかった。じゃ、そこは。いない。

じゃ、そこですね。この後ろの方。

○質問者(2) 櫻井先生に質問なんですけれども、ITの利用ということで、日本で考えてみると、PCの普及率とかサーバとか、ブロードバンドの技術、それにインフラの整備率とか、日本は世界をリードしていると思うんです。ヨーロッパ、特にフランスのような国を見ると、ITとかは非常にお粗末であると。なのにワーク・ライフ・バランスと高い生産性、どうしているかというのが1つ。

それに関連して、ITというよりは、フランスとかを見ると、労働集約型の仕事を移民とか、そういった人が引き受けているというか、そういったことのほうが大事なのではないかと思うんですけれども、その点に関してどう思われるかということが質問です。

○佐藤 後半の質問、わかりましたか。

では、はい。

○質問者(3) ○○と申します。質問させていただきます。今、中森社長、それから、辻田さんのほうから中小企業またはサービス業のお話がありましたが、中小、もしくは、もっといって小の小企業、例えば5人とか15人しか従業員がいないような、先ほど出たお話で言えば、代替的なメンバーを補充することもままならないような状態において、どのように今回のテーマであるワーク・ライフ・バランスを実現することができるのか。その点、何かご示唆をいただければ、どなたでも結構ですので、幸いです。よろしくお願いいたします。

○佐藤 では、その後ろの方。

○質問者(4) ユニクロの辻田さんにお伺いしたいんですけども、具体的な取組内容のところで、風土改革ということで幾つかご紹介いただいているんですが、特に効果があったアクションと、その理由を教えてくださいたいと思います。

○佐藤 あとは前のほうかな。

○質問者(5) いろいろお話ありがとうございました。阿部さんにお聞きしたかったんですけども、制度の数と生産性、制度の数というところとすごく無機的な感じがするんですけども、制度があって、例えば育児休暇の取得率と生産性の関係とか、あるいは、在宅勤務の実施率という、そういう実際的なことと生産性の関係を調べたようなデータがもしあれば教えてくださいたいと思います。

○佐藤 制度の利用とですね。

○質問者(5) はい、そうですね。

それから、もう一つ、すみません。櫻井先生の話は大変興味深かったんですけども、ワーク・ライフ・バランスのうちの休暇制度ではなくて、短時間勤務制度がITが生産性に与える効果を高める施策だというのはよくわかったんですけども、在宅勤務制度との関係は何かあったら教えてくださいたいと思います。

○佐藤 一応手を挙げた方はいいですかね。では、ここまでで。

ちょっと皆さん考えていただいて。僕から質問があります。お答えいただける方があればということで、研究者サイドに。

ワーク・ライフ・バランス支援をどう考えるかですけども、僕は3層で考えていて、1つは、皆さんが調べられた制度と制度の運用ですね。制度も、育児休業、短時間勤務、バラバラではなくセットで考えているわけですね。例えば、育児休業が短くても、早く復帰して、短時間勤務でというのでもいいわけですよ。ですから、その考え方、つまり制度もセットだと。それが利用できるような部分。

もう一つは、きょう前半で議論した働き方のところですね。つまり、過度な残業がなくて、定時に帰れる日があれば、法定どおりでもいいんじゃないと僕は思っているんです、育児休業をとらずに早く復帰して。つまり、働き方によって、それに乗っかる両立支援制度というのは法定を上回らなくても平気なのではないか、その組合せが結構大事かなと。

あともう一つは、お互いさまみたいな意識ですよ。ワーク・ライフ・バランスの風土と働き方と制度というふうに考えたときに、これをセットで考えるとどうなのか。

というようなことについてお考えを伺えればというのが皆さんに対する質問です。

では、阿部さんのほうから、1分以内ぐらいでやればちょうど終わるのではないかと思っています。

○阿部 わかりました。

それでは、最初のご質問ですが、我々は制度導入後の売上の伸びを見ていますので、売上が高いから制度を導入しているというわけではないということですね。制度を導入した後の売上の伸びを見ています。一番最初にやったことは、制度を導入する前の売上がどうだったのかというのをチェックしました。そうすると、あまり変わりはありません。ですので、売上が高いから制度を導入すると、そういう因果関係はないんですね。

もう一つ、最後のご質問をなさった方、取得率あるいは実施率の関係ですが、両立支援制度の取得率を、売上との関係を見る場合には、会社がどれぐらい取得しそうな人がいるのかというものを考えて分析しないといけませんので、例えば取得しそうな会社と、若い女性とか若い男性がたくさんいる会社、あるいは、介護をしなければならないような社員がいっぱいいる会社とそうじゃない会社という違いがあります。それは我々見ることはできませんので、ここでは実施率あるいは取得率との関係というのはやっていません。

おわかりになりますか。

○佐藤 今回はやってないということですね。

○阿部 今回はやっていません。多分今後もできないと思います。

最後に、制度運用、働き方、意識、その3層構造の分析ということですが、我々研究者がつかまえられる、つまり、皆さんの会社の状況を観察できる指標というのは限られたものであって、個々の従業員の意識を見るとか、あるいは、働き方そのものがどうなっているのを見るとは非常に困難ですね。今回も制度の有無だけで見ていますから、その制度があっても制度そのものの意識が全然違うとか、あるいは、制度があっても働き方が違うというのはたくさんあるわけですね。それがごちゃごちゃになって我々分析しています。

したがって、制度がある会社の中でも意識が高い会社、働き方がすばらしくいい会社もあるし、そうじゃない会社もあるのも事実です。そういったものがうまく見えるようになっていけば、佐藤さんのおっしゃるようなことはできると思うんですが、現下の中では我々研究者が観察できないものがたくさんあって、そこを今後どうやって詰めていくかということが大事なのではないかなと思います。

以前は……。あ、ごめんなさい、長くなりまして。以前はある会社とない会社で売上の伸び

の違いというのがはっきりわかったんですね。ある会社のほうが特殊な会社だったので、そういう会社は売上が非常に伸びていたんですね。今はどの会社も結構制度を整備してきましたから、その中にはいろいろな会社が入ってきて、我々研究者にとってはやりにくくなっているということでございます。

○佐藤 では、櫻井さん、お願いします。

○櫻井 ITで2つ質問があったかと思います。1つ目は、日本とヨーロッパで効果がどうかということだと思んですが、私が分析した、ITが生産性を高めるとか、ワーク・ライフ・バランスとの補完性があるということと、同じようなことをヨーロッパでやっているかどうかという、そういう研究、私わかりませんが、少なくとも私はやってないので、それを比較することは今はできないということですね。

それで、ITの普及率がどうかということも、今すぐにはわからないんですが、よく知られている事実としては、例えば設備投資に占めるITの投資の比率というのは、日本は欧米先進国に比べて低いというのが数年前までの一般的な評価で、特にアメリカなどに比べれば著しく低いということですね。ですから、普及率とはちょっと違うかもしれませんが、日本でITをもっと延ばす余地があるというのは、欧米などに比べれば言えると思います。

それから、もう一つ言われているのは、日本はIT機器をつくるのはうまくても、使い方があまりうまくないということですね。ですから、職場での使い方、これはさっきの組織の改編とも関連するんですが、そういうのがあまり日本人はうまくないということが言われています。ですから、推計結果では生産性にプラスの影響が出ていますが、それはひょっとするとまだ普及が少ないとか、使い方が少ないから、その分がプラスで出ていて、本当に効果が上がっていけば限界的な効果はもっと小さくなっていく可能性があるということだと思います。

これが1点目で、2つ目のご質問は在宅勤務制度がどういう影響を与えるかということで、在宅勤務制度そのものについては分析をしてないんですけども、アンケート項目の中に外から会社のサーバにアクセスできるかどうかという質問項目があって、それがITの効果を高めるかというのを分析したところ、それはプラスでは出てこなかったんですね。だから、在宅勤務制度とは違うんですが、サーバに会社の外からアクセスできるかどうかというのは、残念ながら今のところはプラスで出ていないという結果になっています。

○佐藤 では、坂爪さん、お願いします。

○坂爪 ワーク・ライフ・バランスの話を研究者がするとき、充実させることがいいことだというトーンが何となくあるんですけども、そこは正直言ってどうなのかなと。例えば、今、

育児休業でも短時間でも長くするということが評価されていますけれども、小学校6年まで短時間勤務をとったときに、どうなっちゃうんだらうというのが、私、働く側としてはあるんですね。最終的には、例えばフレックスタイムみたいなものがうまくやれば、もしかしたら制度の充実とはちょっと違う方向でできるのかというのはあるんです。

さっきの佐藤先生の質問にかぶせていうと、そうはいつでもきょう前半の話からあって、一つのキーワードは「強制するトップダウン」とか、「強制する」ということがありましたね。そうすると、両立支援の制度というのは、ある種、日本に住んでいる私たちにいろいろなことを変化させる競争力になるんだとすれば、そこに存在する意味はあるんだと思うんです。その中で、働き方とか、その日にそれこそ自分の自律性を持ってコントロールできるということのきっかけになればいいのかなというふうに考えています。そういう意味では、充実させるということが本当にいいのかということところは問われるべきかなと思っています。

もう一つ、公平性ということなんですけれども、一番最初に吉越さんがお話をされたときのレジメにもあったんですけれども、透明性、オープン性、それから、率直さが公平性につながるんだという話があったんだと思うんですね。両立支援、子育て、少子化、だからやらなきゃいけないよねというところはあるんですけれども、企業が公平性ということを考えるときには、今は綿密な制度をつくるというよりは、入れてどうだよねということ率直に話し合うことが必要なんだろうと。育児休業をとりにくい雰囲気があるって、非常に曖昧模糊とした雰囲気の中で今、利用する・されないが決められている。その雰囲気って何なのということきょう明確化していくんだとお話もいろいろな企業の方がおっしゃっていましたが、何が問題でということ明確にし、オープンに率直に意見交換をすることができるということが、もう一つ両立支援策に課せられているものではないかなと考えています。

以上です。

○佐藤　じゃ、安井さん、お願いします。

○安井　ヨーロッパと日本との違いで、ヨーロッパは成果主義的なものにもかかわらず、労働時間が短いという日本との差からあって、因果関係の意味で成果主義や労働時間を短くするという結論を引き出すのはかなり難しいと思います。なぜなら、ほかの要因が労働時間に対しては影響を与えているはずなのに、そこについての考慮が全くされていないので、その2変数だけから結果を見ることはできないと。

ちなみに、ハーバード大学のフリーマン教授が「ドイツに比べてアメリカの労働時間が長いのは、アメリカのほうがドイツに比べて賃金格差が大きいので、1時間労働することによる将

来的なリターンが大きい可能性があるから、今一生懸命頑張って仕事をする」というようなことを言っているんですが、それはある意味で成果主義的なものが労働時間に与える影響と同じことを言っていると思います。なので、我々の研究では、さまざまな要因の影響も除去した上で、成果主義が労働時間を長くしているということを言っているので、少なくとも日本の大企業に関する影響という意味では、確かな結果だというふうに認識しています。

○佐藤 どうもありがとうございます。

それでは、中森さん、お願いします。

○中森 IT化の問題なんですけれども、フランスがどうだとかいうようなお話はあるんですけれども、私、30年ぐらい前にフランスに行ったときに、金曜日にあるお客さんを訪問しようと思ったら、「うちは午前中で終わりだよ」と。もう既にそのときには週休3日制に近い状況だったんですね。かと言いまして、私はITを否定しているわけではなしに、一生懸命、自分がやろうとしているのはそこなんですよね。この10年間で我々5~6億円ぐらい投資しているんですけれども、全く使い物にならないです。

したがいまして、先ほどのご質問にお答えするとすれば、例えば本当の小規模で、いわゆる5~6人でやられていますというところ、あえて一元化なんていうことは考えないほうがいいのではないかなど。私どもは規模は小さいんですけれども、ジャスダックに上場しているがために、原価計算をはじめとして会計上うるさいわけですね。したがいまして、一元化で結んでいかないと、1つの基幹のシステム、そこから全部リンクしていくようにやらないと、時間ばかりかかって、お金はかかるわ、ところが、人は減らないわ、ふやさないといけないというのが現状でございます。

したがいまして、私どもは現在また、来年の4月稼働で一から一元化システムにもう一回取り組もうということで、工場にまで人を転勤させて動いています。ただ、これも人の話は聞かないほうがいいと思います。仕事の内容は全部掌握すべきなんです、どういう流れであるかと。それが強烈な牽引力を持った人間がシステムエンジニア的な働き方をして、アウトソーシングしていくというのが一番効率的かなというふうに私は思っています。

先ほど来育児休暇とかいうお話が出ていますが、うちも今一人、育児休暇をとっている人間がいるんです。これは失敗した例としてお聞きいただきたいんですけれども、私どもは2年ぐらい前ですか、託児所をつくりました。当時60名いない事業所、先ほど写真が出ていました岩手の事業所でございますけれども、ここに託児所をつくりました。実際に完成しましたが2年前、一昨年12月だったんですけれども、募集をかけてもこなかった。ただ、候補者は

5～6人おりました。頼み込んでようやく1人来たと。ところが、保育士さんは最低2名以上置いてくださいという話ですよ、資格を持った人。1人の託児者に対して2名なんですよ。

ことしの3月になって1人の保母がやめると言い出したんですね。そうすると、時を同じくしてではないんですけれども、もう一人もやめるよと。これは労働環境が悪いとかいうことではないんですね、女性2人というのはものすごく難しいと思いませんか、こっちのほうが問題なんです。もう一つは、預ける側も、10人規模とかのキャパの託児所に預けるかという、将来に対してものすごく不安を感じるんですね。つまり、小学校にいったときにだれも知らないよと。こういった問題もあるんですよ。ですから、一概に託児所がどうだとかという話、これもありきだったら、私どものように失敗されるのではないかと思いますね。

○佐藤 どうもありがとうございます。

最後になりましたが、辻田さん、お願いします。

○辻田 先ほどのご質問ですが、特に効果があった施策についてということですが、特に効果があった施策はお話することはできるんですけれども、この施策を打てばこうということではなくて、この施策をどういう方法でやっていくかということがすごく大事なのかなと思っています。ということを前提に、まずやっていったことは大きくは労働環境改善が一つ、もう一つは風土改革というか、そういう部分で施策が一つ、あとはキャリア推進という女性がキャリアアップしていくための施策が一つ。この3つの柱でこの5年間やってきています。

その中で効果的だったものをご紹介します。労働環境改善でいうと、先ほど少しお話させていただきましたように、店長の仕事をやらなければいけないものだけに絞り込むということ。実際に8時間で帰る、土日に休むということ、店長自身がやって、それを現実的に自分が実行していくということをやったんですね。それは6人のモデルの店長と1人のスーパーバイザーの中でやっていきましたと。ここでのお話は方法なんです。自分たちで実施するというボトムアップの施策で取り組んだことが大事だと思うんですね。なので、人事でこういう施策をやってくださいとか、全店でこういうことをやりましょうみたいなことを制度として出していったわけではなく、自分たちでまずやるということを実践していったということが大事なのではないかなと思っています。

2つ目、風土改革のところですが、効果のあったものは、「ウィメンズフォーラム」という名にしておりますが、女性を対象としたキャリア研修と、四半期もしくは半期ごとに出している情報誌、今、女性活躍推進のプロジェクトはこういうことをやっていますよという情報誌を出すということなんです。ただし、これも方法が大事だと思っています。女性ばかりの集ま

り、女性だけでやっていることをお知らせするだけではだめだと思っています。この方法は、女性対象なんですけれども、キャリア研修に男性の上司も一緒に参加してもらおうとか、上司と一緒にそれを勉強して、それを今後のキャリア面談に活かしていくようにするみたいなことを一緒にやったということが大事なんだと思っています。

3つ目のキャリア推進ということですが、これが一番大事だったのは、女性の昇格の候補者、キャリアアップの候補者を集めて候補者研修をしたということです。ただし、研修の中身はそんなに大したことではないんです。キャリアを考えていく上で今自分にとって足りないことは何かみたいなキャリア研修なんですけど、ここで大事なのは、彼女たちにどこまで会社が期待しているかというようなプレミアム感ですよ。そういうことを持たせる、やる気にさせる、自分たちは選ばれた人間、これから自分たちがこの会社の核となっていくんだということをきちんと実感させるという方法が大事だったのではないかなというふうに思っています。

ということが私の答えになります。

○佐藤 どうもありがとうございました。

もう20分オーバーで、吉越さんに怒られちゃうんですけども、第1セッション、第2セッションのお話を伺って、ワーク・ライフ・バランスと企業の生産性、どこまで答えが出たかというに限られた範囲ですけども、一つは、ワーク・ライフ・バランスの制度を導入し、それを使えるようにするだけではなくて、周辺的な環境整備がすごく大事だと。そこは情報共有とか働き方の見直しとか、あるいは、評価の問題、あるいは、管理職の意識改革、そういうものをセットでやっていくということで、そういう意味では、第1セッション、第2セッションでかなり重なる部分があるのではないかと思います。

これから我々研究者もこのテーマについて研究していきますので、企業の皆さんも、それぞれの企業、職場でこのワーク・ライフ・バランスを推進する取組、結果としてそのことは、企業が今直面している課題を解決することにプラスになるということだと思いますので、ぜひそれを進めていただければと思います。

本日はどうもありがとうございました。（拍手）

○司会 最後に拍手をお願いいたします。（拍手）

どうもありがとうございました。

お帰りの際は忘れ物のないようお願いいたします。また、アンケートを、回収箱がごじますので、そちらのほうをお願いいたします。

—了—