

# こんなときに こんなときだからこそ “Let's ワーク・ライフ・バランス!”

女性コンサルタントネットエルズ代表 油井 文江

今、不況の嵐が吹き荒れています。世界的経済システムの混乱がいよいよ厳しく立ち現れ、日本企業や社会の対応能力を問うています。そのような中、ワーク・ライフ・バランスは、働く人にとっては豊かな働き方と生き方を実現する手段として、また、企業にとっては利益に直結する重要な経営戦略テーマとして私たちの前にあります。

本稿では、表題にあるように「こんなときだからこそそのワーク・ライフ・バランス」として、このような未曾有の景気変動の中におけるワーク・ライフ・バランスの重要性、中小企業だからできるワーク・ライフ・バランスについて、紐解いてみることにします。



## I ワーク・ライフ・バランスは シンプルな願い

### 1 「9to5」

アメリカの女優ジェーン・フォンダ主演の映画「9 to 5」。1980年の映画ですから、現役でご覧になった方はもう少数派でしょうか。実はこの映画、優れた「ワーク・ライフ・バランス・ストーリー」でもありました。

プロットはOL 3人組がセクハラ上司に仕返しをするというたわいないコメディです。しかし、イヤ〜な上司を追い出した後、3人が取りかかったのが今でいうワーク・ライフ・バランスメニュー。社内託児室の設置、短時間勤務、フレックスタイム制、パート勤務の復活、パートと正規のワークシェアリング、障がい者雇用などです。職場はみるみる生き生きとして、すべての社員が働きやすい環境がアップという間に生み出されます。この改善効果はめざましく、能率は20%もアップ。本社の社長が顕彰のために飛んできた、という展開でした。

働きやすい環境づくりはシンプルで、働き手の事情や感受性を尊重することにあると気付かされた内容でした。男尊女卑でノンポリの男性より、現場で悩む女性の方が改善のツボを心得ているという愉快的なメッセージ。公開当時、アメリカでは働く女性たちの圧倒的支持を受けて大ヒットとなったそうです。

\*1 マイルストーン…大きな節目

## 2 30年前の女性の様子

「9 to 5」は、実は全米働く女性協会（National Association of Working Women）の通称で、女性の事務職労働者を中心に、性差の拡大、女性労働の低い評価、家族責任への配慮のなさなどを問題にした活動名です。この活動にジェーン・フォンダが共感し、映画製作に及んだのが「9 to 5」でした。

アメリカでは、この1980年代を境にワーキングマザー支援（保育支援を中心とするワーク・ファミリー・バランス）が始まり、支援内容の従業員一般への拡大が現在の「ワーク・ライフ・バランス」につながっています。

一方、当時の日本、また日本の女性はどうかであったかということ——。こちらは「ニッポンのために」、「会社のために」、そして「家族のために」と働き続ける男性の傍らで、“国民総生産”を押し上げる汗くさい時代に生きていました。「ゆっくり行こうよ、ぼくたちは」と言われても止まることができなかった社会は、土地インフレを引き起こしてバブルへと進んでいきます。女性たちは巨大ディスコ「ジュリアナ東京」で踊っていましたね。

当時の男性単独稼働型の社会は、その頃流行ったテレビCMのコピーであった「24時間戦えますか？」に象徴されるように、どこにもワーク・ライフ・バランスはありませんでした。

ただ、1985年に男女雇用機会均等法が施行されたことは、今日の両立支援につながるマイルストーン\*1

として記憶されます。しかし、背景にある精神は「女も男並みに働く」ことを望むもので、働き方そのものへの省察は希薄でした。

そして「9 to 5」から30年後、日本ではいよいよ猶予のない課題としてワーク・ライフ・バランスが登場してきました。

### 3 「枠組みの外に選ぶ道がある」

2008年から始まった世界経済の混乱。今日本の経営者は基軸を失いかけてるように見えます。

ここで、雇用対策をきっかけに浮上したワークシェアリング論について考えてみましょう。シェアとは「分かち合う、共有する」の意味を持ちます。正規と非正規、男性と女性、若者と高齢者、どちらかに辛さを寄せるのではなく、一緒になって支え合うのがシェアです。しかし、このシェアの理念を真に実現するにはもう少し議論が必要かもしれません。経営者はコスト負担を嫌う、生産性低下を恐れる、正社員は賃下げを嫌う、非正社員は土俵に上がりきれしていない。

一方、不況の嵐に対し、正社員に対する労働強化や、長時間働けない社員や非正社員を切り捨てるのが有効かといえば、否といわざるを得ません。働く意欲と不況克服のがんばりは、経営者と働き手が支え合うという意識があってこそ発揮されるからです。

ではどうすべきなのか――。

日本の企業や社会は大きな変化の入口に立っています。ワーク・ライフ・バランスは、1人ひとりの豊かな働き方と生き方にこそ、これからの経済・経営力の向上があるという新たな戦略です。その根っこには、様々な働き方を尊重し合って成果を実現する理念があります。

しかしこの15年間、「個への分断」、「自己責任」と「競争」できた日本社会にとって、こうしたワーク・ライフ・バランスの理念は、働く枠組みの外のものでした。そうであれば、いっそのこと「枠組みの外に選ぶ道がある」と覚悟を決めたらどうでしょうか。既に、社会には、長時間労働への不満、過労死した者の無念、多くの女性たちの苦痛、派遣社員の絶望などが表面化しており、働く枠組みのキワにまで来ているからです。

今、働くことのような様々な問題が表面化したことは、見方を変えれば仕事と成果の出し方を変えるチャンスといえるかもしれません。世界の中で、「長時間働く正社員」が「雇用保障」の条件であるような日

本の働き方は、社会的にも経済的にも限界だと考えられています。企業も働き手も、上手に働くことと生きること、そして豊かさとは何かの見直しが迫られています。

## II 経営者の悩みとワーク・ライフ・バランス

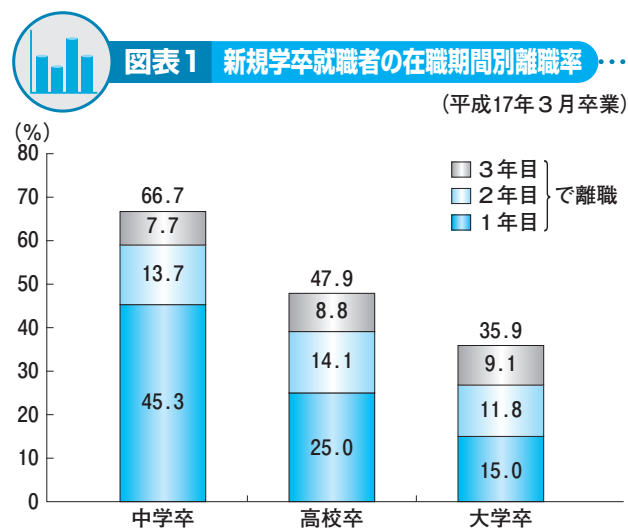
### 1 若い社員が辞めていく

「最近の若者はすぐ辞める！ やっと使い物になり始めたところなのに・・・」。経営者からよく聞く話です。「使い物」どころか、会社の将来を託す若手を失う痛手は甚大です。この背景には、ワーク・ライフ・バランスへのニーズと会社の現実とのギャップがあります。

#### 賃金より大事なものがある

求職中の若者に、働き続けるために会社に求める施策について聞いたところ、「休日を取りやすいようにする」が33.6%、次いで「仕事と家庭の両立支援策を充実させる」(24.9%)、「賃金水準を引き上げる」(23.2%)となっています(労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年)。つまり、「休日を取りやすいようにする」、「仕事と家庭の両立支援策を充実させる」が、「賃金水準を引き上げる」よりも重視されていることが分かります。

また、同調査で、現在働いている人たちが会社に強化してもらいたい対策でも、社員の回答は「休日の確保」、「仕事と家庭の両立支援」が上位を占めています。しかし、会社側が「社員定着のために行う



資料出所：厚生労働省職業安定局集計



図表2 メンタル不調による休職者が出た場合のコスト試算

メンタル面等の理由で休職者が出た場合の、休職者1人当たりのコストは **422万円**

◆社員数100~999人の会社で、30代後半の男性が6カ月休職した後に復職する（休職前後の各3カ月も労働生産性が落ちる）場合、その分の業務は周囲の同僚が残業によってカバーすると仮定

資料出所：内閣府・男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」（2008年4月）」

日本国内の精神障害による欠勤の労働損失は **約1兆円**

◆精神疾病による推定総休業人口47万4000人×彼らの平均休業月数5.2カ月  
＝推定総休業月数246万4800カ月

◆推定総休業月数246万4800カ月×日本人の平均年収461万円／12カ月  
＝推定逸失利益9468億9400万円

資料出所：厚生労働省「うつ病を中心としたこころの健康障害をもつ労働者の職場復帰および職場適応支援方策に関する研究」（2002~2004年）」

対策」は「企業内訓練を実施する」、「若者が職場で話しやすい雰囲気を作る」などで、若者の望むワーク・ライフ・バランス項目とは一致していません。

この調査の結果からも、若い社員が辞めていく理由は、「私生活を大事にする」意識の変化に、会社が追い付いていないことが大きいといえます。

## 2 社内に活気がない！

活気を失っている最大の原因が長時間労働です。働く人の7割が身体的疲労やストレスを感じており、前向きな意欲を削がれています。

正規雇用の男性の場合、25~44歳の2割以上が1週間に60時間以上就業（総務省統計局「平成19年就業構造基本調査」）。一方で、長時間の働き方を続けられなくなったり、正規に就職できなかった若者を中心に、待遇格差などによるモチベーションの低下が顕著に見られます。

### 長時間労働は得にならない

正社員が辞める理由は「仕事上のストレスが大きい」、「労働時間が長い」、「職場の人間関係が辛い」の順であって、「給与」や「会社の将来性」ではありません（前掲「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年）。

また、長時間労働は心を病む社員を多く生んでいます。発症は、金銭的成本や士気の低下、会社の評判の低下となって企業にはねかえっています。

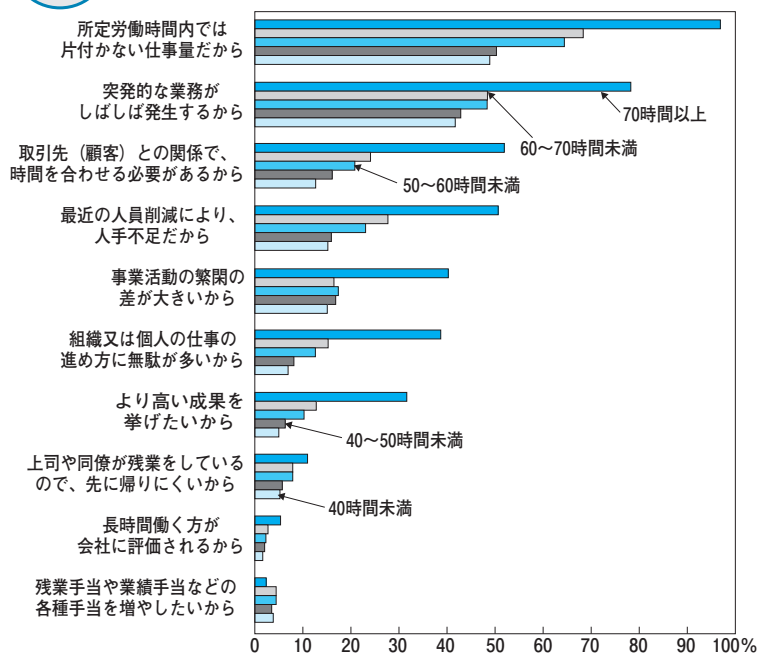
### 21世紀は創造性が勝負

日本では既に「機械を動かす時間が増える」=「生産量が増える」という時代は終わりました。今では知的労働の比重が増え、「長く働けばその分だけ生産が増える」とはいえない、サービス経済社会になっています。

サービス経済社会では、機械等のハード装置と標準化された働き方ではなく、情報生産性が利益の源泉になります。情報生産性は、時間単位、個数単位ではなく、付加価値で測られ、その生産源は、広い視野から感知してくる情報、ひらめきや豊かな感受



図表3 週労働時間階級別残業や深夜・休日出勤などがある理由



資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査（従業員調査）」(2007年)

(注)1) 複数回答。その他、無回答を除く。  
2) 残業や深夜・休日出勤などを行うことが「ある」と回答した者について集計。

性です。会社の時間ではなく、会社以外の世界と接する時間、深く個人に戻る時間、多様な活動をする時間がその源であり価値創造のカギとなるのです。「いつでも会社にいる」「何でも指示どおりに動ける」社員は過去の社員像。これからは、「会社外でも充実している」「自分の判断力で動ける」社員が競争力を持つ人材となります。残念ながらこうした人材づくりでは、日本は世界の中でかなり遅れています。今後一層進む経済のグローバル化に対して、経営者や人事担当者は、これまでの人事管理の「逆転」に等しい枠組みを実現しなければなりません。

### 3 女性が辞めていく…

女性が働きやすい会社は、男性や高齢者など多様な社員も働きやすい会社です。ワーク・ライフ・バランスは「育児休業」や「短時間勤務」といった女性への福利厚生策ではなく、社員すべての働き方を根本から変える策です。

#### 7割の女性が出産を契機に退職

日本では、7割もの女性が出産を契機に退職しています。「M字型」就業曲線といわれ、欧米にはない型です。辞める理由は、「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」が多く、両立が難しい理由は、「体力がもたない」、「育児休業がとれない」、「保育所の開所時間と勤務時間が合わない」などです（日本労働研究機構<sup>\*2</sup>「育児や介護と仕事の両立に関する調査」2003年）。

\*2 現・労働政策研究・研修機構

#### 父親の育児を阻む「長時間労働」

日本では未就学児を持つ男性の半数が21時以降に帰宅します。ちなみにスウェーデンでは、男女とも7割が18時頃には帰宅、フランスでは男性の半数が19時頃までに帰宅。6歳未満の子供がいる男性の家事時間の国際比較でも、アメリカやスウェーデンは3時間以上、フランスやイギリスは2時間以上であるのに対し、日本の男性は1時間に過ぎません（厚生労働省調査）。

しかし、日本の父親は育児をしたくないわけではなく、内閣府の2008年の調査によると、「家庭生活を大切にしたい」という人がほとんどでした。それでも今の人事制度では、男性は会社に長時間いざるを得ません。

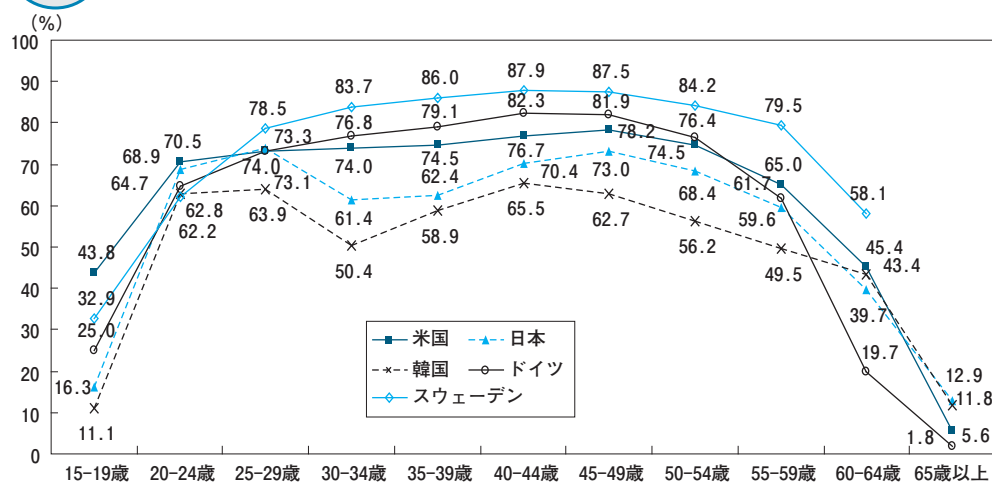
#### 多様な社員が、事情に応じた働き方ができる企業に

今後は、キャリアを積んでから育児休業に入る女性、中堅世代で介護休業を取る男性社員、専門性を高めるため学び直しを始める社員、また社会的ボランティア活動と両立させようとする若手社員など、企業内には、様々な働き方を希望する社員が増えていきます。往々にして創造性に富んだ逸材はこうした社員のうちにいたりします。希望退職者を募集すると、「残って欲しい人材が辞めてしまう」という現実も、原因をたどると、希望と両立しない会社に見切りを付ける事例が多いのです。

例えばアメリカでのワーク・ライフ・バランスは、ITと金融分野の有能な人材の引き留め策として考えられたものでした。しかし、日本のような長時間勤務型社員が基準の就業環境では、「それなりの」社員だけが残っていくでしょう。「それぞれの立場の社員がそれぞれの状況に応じた働き方ができる」環境



図表4 女性の年齢階級別労働力率（国際比較）



(備考) 1. 「Year Book of Labour Statistics 2005 (ILO)」より作成。  
 2. 米国、スウェーデンの「15-19歳」は16-19歳。  
 3. 日本、米国、韓国の65歳以上は65-69、70-74、75+から算出。  
 4. スウェーデンは65歳以上の数値はない。  
 5. 経済活動人口（15歳以上で、就業又は失業していた人の総数）ベース。  
 資料出所：内閣府男女共同参画局ホームページ「主要データ集」(<http://www.gender.go.jp/data/>)

づくりが、競争力を高める上で必須となっています。

### Ⅲ

## そんなこと言ったら「この不景気にワーク・ライフ・バランスなんてやってられないよ！」

ここへ来ての急激な景気の落ち込みは、経済通の元大臣が言った「ハチの一刺し」どころではなく、バックリ口を開けた長い苦闘の入口めいた様相です。「こんなときにワーク・ライフ・バランスなんて言ってもらえない」という経営者の気持ちはよく分かります。

しかし、実は「そうであるからこそ」、今、ワーク・ライフ・バランスが武器になる、コストのかからぬ競争戦略になるというお話をします。

## 1 危機を乗り越える武器はヒト

### ヒト力で競争力をつける

企業が競争に勝つ武器は、大きく分けて①社員の力、②カネの力、③戦略の力の3つです。好況期にはそこそこ売上が上がっていくので、多少戦略の力が弱くても社員を長時間起動させれば経営は進みます。しかし長期の不況期には、黙っていれば売上も利益も下がります。そこで、①の社員の力と、③の戦略の力が重要になります。

この戦略の成立や成否のカギを握るのは社員の力です。戦略を創造する力、新たな挑戦をする力、すなわち競争力の源泉はカネではなくヒトです。そして、売上の下降を押しとどめ、コストを下げて利益を向上させる決め手もヒトにあります。ワーク・ライフ・バランスは、このヒト力と戦略力を高める新しい考え方です。

## 2 次世代法の改正

次世代育成支援対策推進法（以下「次世代法」といいます。）が改正され、2011年から社員101人以上の企業は、子育て支援に関する行動計画づくりと実施が義務化されます。ワーク・ライフ・バランスは、ハードではなく意識の改革であるだけに、時間がかかります。社内の体制づくりなど、準備には最低1～2年はかかりますので、2年経ってからでは間に合いません。今から、覚悟を決めて始める必要があります。まず、経営者自身が「やってられないよ」でなく、「これを機に強く魅力ある会社に変わろう」と決意することです。

法律の導入時には、資金面の助成が厚くなされますので、上手に活用しましょう。国の助成制度も中小企業向けに集中しています。

## 3 必要コストは小さい

### 手間とコストの見通し

ワーク・ライフ・バランスは、投資をして託児所などを造ることはありません。生き方や働き方の意識改革とその仕組みづくりですから、気持ちと思考力が必要で、コストといえばせいぜい人事制度の策定コスト程度です。それも、仕組みづくりへの様々な公的支援を活用できますので、特別な手間やコストは発生しないと考えてよいでしょう。

一方、労働時間短縮や両立支援策の充実には国から助成金を受けることができます。例えば、中小企業で育児休業者が初めて出た場合、企業には5人目まで助成金が支給されます（1人目：100万円、2～5人目：80万円）。育児休業中の給与負担が軽減されることを合わせると、余分なコストの発生なしに、社員に喜ばれる制度を拡充できるといえます。国がワーク・ライフ・バランスの推進に力を入れる今こそ、着手する絶好のタイミングといえるでしょう。

### 中小企業の方がやりやすい

次世代法の改正対象が中小企業であるように、これからワーク・ライフ・バランスが問題になるのは中小企業です。知っておきたいのは、導入は大企業より中小企業のほうがしやすいということです。経営者がその気になれば、膨大な管理組織を動かすコストも、規模ゆえに発生する設備コストもかけずに、できることからすぐにでもスタートできます。

### 成果の見通し

#### ①経営資源が強化できる

ワーク・ライフ・バランスの実施は、「ヒト」という経営資源を強化します。これまで、「正規雇用」で「長時間労働対応可」の社員が企業のヒト資源でした。しかし、ワーク・ライフ・バランスが実現すると、今までなら長時間労働を嫌って去って行くような有能な男性社員や女性社員、若手社員、技能・技術を持つ高齢社員など、様々な属性と能力を持つヒトが自社の経営資源になります。これまでの硬直した人事制度の下で肩身の狭い思いをしてきたこれらの社員が、多様な力を持った新たな社員として加わってくるのです。

②生産性が高まる

「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」とのドイツ政府のレポートがあります。

日本でも、ワーク・ライフ・バランスを生産性を高める手段として、積極的に捉える企業が出てきています。「産休をとり、その後短時間勤務で業務をこなす優秀な従業員が職場に増えることで、全社的に効率的に仕事をして就業時間を短縮する方法を検討するきっかけになった」、「残業を減らすため、社内生産性を30%上げることを目標とした」（東京商工会議所調査）などの動きです。

社員の生産性向上の基本は、仕事時間と生活時間のバランスがよく、健康で意欲をもって仕事に取り組めることです。しかし、日本はGDPで世界第2位である半面、労働生産性はOECD加盟30カ国中第20位、先進7カ国で最下位と、時間で額を稼ぐ姿になっています。時間当たりの付加価値生産性が課題といわれる理由がここにあります。ワーク・ライフ・バランスは、働きやすい環境をつくることで仕事と生活のバランスを実現し、それが高付加価値型の生産性向上につながる策として注目されているのです。

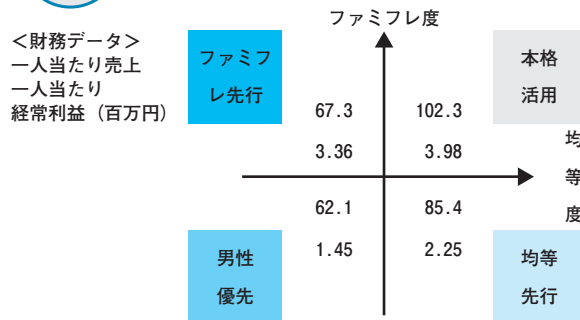
4 「元気になる」ワーク・ライフ・バランスの進め方

ワーク・ライフ・バランスという、特別に手がかかる面倒なものと考えていませんか？

実は中小企業の場合、既にこれまで、社員の事情によって様々に対応してきたことが多いのです。次に挙げるワークシェアリングもその1つです。特別



図表5 男女活用の均等とファミリーフレンドリー企業の財務データの違い



資料出所：(独)労働政策研究・研修機構「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」(調査シリーズNo.37 2007年)

ということであれば、対症療法ではなく、経営力向上という成果目標を持った、前向きな策であるということ、そのための明確な意識改革と人事制度改革を伴うことでしょうか。

ワークシェアリング

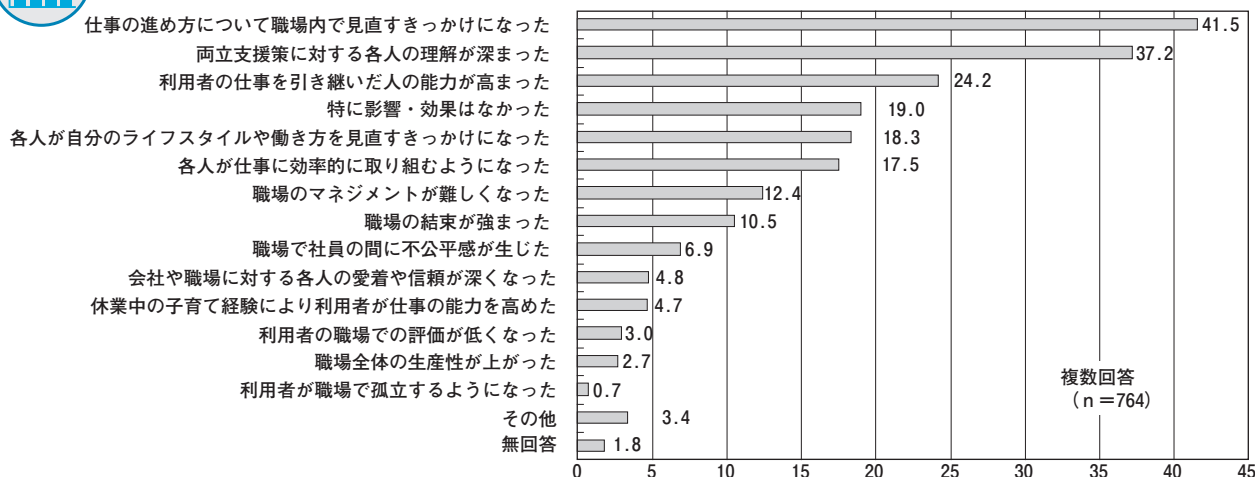
仕事が減って人員削減を考えるなら、その前にワークシェアリングを導入しましょう。ワークシェアリングは、ワーク・ライフ・バランスの理念に沿う策の1つです。取り入れるときは、遠慮せずむしろ積極的に打ち出すことによって社員の意識を変え、一致協力した社風を生み出します。ただし、導入には、人事制度を透明で公正なものにすること、経営数値を含む情報を開示するという、企業の変革された姿勢が重要です。

柔軟な働くスタイルの採用

短時間勤務、産休・介護休業もワーク・ライフ・バランス策です。「そんなこと、もうやっている」の積極的制度化がワーク・ライフ・バランス策で



図表6 ワーク・ライフ・バランスが職場に与える影響



資料出所：内閣府・男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会「両立支援・仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進が企業等に与える影響に関する報告書」（2006年12月）

### ●「仕事と育児の両立」に適した中小企業●

- ・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
- ・女性社員が出産後、復職する割合が高い
- ・育児で離職した女性の再就職先の受け皿となっている
- ・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
- ・中小企業の女性従業員ほど子ども数が多い（女性従業員の「合計特殊子持ち率」では、中小企業は大企業を大きく上回る（富士通総研調査）。）

す。例えば、ファミリーフレンドリーといわれる企業がやっていることは、育児休業、社内託児室の設置、短時間勤務、フレックスタイム制、パート勤務制度、パートと正規のワークシェアリング、在宅勤務、障がい者雇用などですが、すでに多くの中小企業で「任意に」実現しています。

社内託児室の設置なども、社内の空いたスペースで、手の空いた社員が交代で見ることにしてもよいのです。女性などは、色紙を使ってアツという間に託児スペースを作ってしまうでしょう。ラッシュ時の子連れ通勤は酷なので、時間をずらす、あるいは自動車通勤を可とする、勤務途中で母親の母乳の準備、病児家庭の在宅勤務なども、よく見る光景です。これからは、一部の社員ではなく、男性にも高齢者にも同様の事情に応じた勤務を、制度としてはっきり打ち出していくべきでしょう。

### 消極的時短ではなく時間エンジョイのススメ

仕事が減ったから休んでもらうといわれるより、次に挙げるような休暇制度や報奨制度のほうが、社員の気持ちは明るく積極的になります。

#### ●社内制度づくりの工夫

##### ①休暇は

誕生日の特別休暇(配偶者も含めて)、メモリアル休暇、リフレッシュ休暇、年次有給休暇の繰越しなど。

##### ②残業禁止といわれるよりは

ノー残業デー、カジュアルデー、自己啓発デー、ファミリーデーなど。

##### ③手当や報奨は

全員一緒に社内旅行をやめて手当を支給、家族手当をやめて誕生日のお祝い金、結婚記念日の旅行券(手当より安くなる)、残業の少ない人への褒賞、年次有給休暇100%取得者への褒賞など。

##### ④能力開発には

資格取得には資格一時金、成果給の一部導入、経営者層や社内リーダーの研修参加の徹底など。

##### ⑤社員からアイデアを募る

以上のような施策のアイデアを社員から募集するのも意識改革に効果的。

#### ●社内で楽しく進める工夫

##### ①スローガンを掲げたキャンペーン

社内運動「New Work Way」というようなスローガンを掲げて、全社員が楽しく適進するようなイベントにすることが大切。

###### ◆提案箱

◆サゼッション・コンテスト など

##### ②CI\*<sup>3</sup>のように形から入る方法

適宜なインセンティブを付けると盛り上がる。

###### ◆経営理念・行動指針を新しくする

◆ポスターを貼る、ワーク・ライフ・バランスの社内情報を貼り出す

◆1人ひとりがワッペンを着ける

◆名刺にシールを貼る など

##### ③社長自らが率先し、推進チームを後押し

人事部門の一部でなく、経営トップが明るく先頭に立つことが何より効果的。また、若者や女性の明るさ、積極性も是非活用したい。ワーク・ライフ・バランスは、多様な社員各層からのプロジェクトチーム編成⇒社内運動といった、全員参加の展開が一番効果上がる。

\* 3 CI (Corporate Identity)…企業が持つ特徴や理念を簡潔に表したものの。社名ブランド、ロゴマーク、キャッチコピーなどに象徴される。

## IV

### ワーク・ライフ・バランスに求められる質

#### 経営者も社員も迫力不足

ワーク・ライフ・バランスについては、これまで経営者も社員も既得権益の枠内で、都合のよい取り入れ方をしてきたように思われます。

経営者は「見たくない」ものを見ないようにしてきました。

例えば派遣労働者については、製造業派遣や年末派遣村で問題化する以前から、女性は「派遣のゆがみ」に耐えていました。しかし無視され続けた先に「男性派遣」への拡大と問題の噴出があるといえます。

この不況で、企業はいろいろな誘惑に駆られています。非正社員のためと称した正社員の賃金カットもその1つでしょう。「正社員の人件費削減のためにワーク・ライフ・バランスを導入→非正社員で穴埋め→コストカットを実現」といった変形もあります。また、企業のワークシェアリングで、賃金カットの代わりに副業を認めるというものがあります。その先にアルバイト等による長時間労働への流れがあることは誰の目にも明らかですが、企業がこの長時間労働を黙視するというのでは本末転倒です。

こうした人を大事にしない働かせ方は反撃をくらいます。それは当たり前のことでしょう。社員とのコミュニケーションも成り立たず、生産性を上げるなどは論外になります。

これからの経営者には、生き生きとした生産性の高い会社づくりの精神こそが求められます。それは社内の様々な声に耳を傾け、相手の立場で考えるという、ごくシンプルな「9to5」の精神です。

一方の正社員も、非正社員の待遇改善が自分たちの賃金切下げになると反対するような精神では、仕事の喜びなど生まれないことを知るべきでしょう。また、会社や仲間への安心と信頼という、豊かな働き方の基盤も持ち得ないでしょう。

最近の社員は、社会の不幸や同僚の不遇に対し、当事者意識を持たないといわれます。自己責任と競争が強調されるあまり、周りへの想像力が衰えているのかもしれませんが。

競争の極は「Up or Out」(成果を出して、でなければ去って)——これは、アメリカのウォールストリートの文化ですが、相当タフな証券マンでも精神を病むそうです。この苛烈な文化はアメリカの局地のものであって一般的とはいえません。しかし日本でも、正社員は長時間労働や成果主義で、職場仲間と支え合うことを忘れかけています。職場や社会での連帯を思い出さなければ、明日の仕事現場は極めて貧しいものになります。

他者への想像力を持たない仕事人間に、これからの知識集約型経済の下での価値創造は望めません。今こそ、自分の仕事が充実するためにも、支え合い、助け合うにはどうしたらよいか、社員1人ひとりが真剣に考える時です。

## V 分断・対立・競争を超える社会づくり 覚悟と楽観性を持ってLet's ワーク・ライフ・バランス!

### 社会の共通目標へ

時代を遡って、第1次オイルショック当時の話を新聞で読みました。戦後最悪の不況で苦しむある部品会社が、断腸の思いで社員の2割削減を決断。役員が1人ひとりと面談し、悩み抜いて最後にリストラを撤回。「すると、共働きなどで当面は生活に困らない人たちが、退職を申し出て」きたという話です。彼らはヘビースモーカーであった担当役員に灰皿を贈ります。「たばこを吸うたびに私たちが思い

出して」とのメッセージでした。痛みで築いた「全社一丸」が互いの活路を開くという36年前の話です(朝日新聞特集・ニッポン人脈記・魂の中小企業⑨)。

そして今日日本は、働き方や経済の新たなターニング・ポイントにきています。働き手の事情や感受性を大事にするワーク・ライフ・バランスは、このターンに有効な基本的価値づくりであり、経済・社会の共通目標になり得るものです。

安定した経済力を持つスウェーデンでは、社会サービスを「オムソーリー(悲しみを分かち合う)」と呼ぶそうです。人間は生まれたとき、死ぬときは弱い存在ですし、その途中でも、障がい者になる、失業する、病気や高齢者になるなどの可能性があります。しかし、物心ともに分かち合う社会があれば安心して働けるのです。

東京大学大学院の神野直彦教授によれば、経済成長よりも人の尊厳を重く考えるスウェーデンでは、「会社では、個人が競い合うというより、家族や地域社会のように、みんなで知恵を出し合う。女性の知恵も活かす。こうすれば多くのアイデアが生まれ、需要に対応しやすい。信頼して分かち合う社会が、知識集約産業に適している」のだそうです。ワーク・ライフ・バランス実現の理想に近い姿です。

企業にとってワーク・ライフ・バランスは、経営と社員が成長する重要な戦略テーマです。今見舞われている不況は、度合いが深刻なだけに、1人ひとりに深い問題意識をもたらしています。それだけに、会社の大事さ、仲間の大事さ、生産性を高める仕事の仕方などについて、根本的なところで考え、取り組むチャンスでもあります。この取組みこそが、不況に負けない競争力ある企業づくりなのです。

#### 油井 文江(ゆい・ふみえ)

1973年横浜国立大学教育学部社会学科卒業。広告会社等勤務を経て2003年3月コンサルティング事務所「ゆいアソシエイツ」開業。同年4月中小企業診断士登録。現在、株式会社ゆいアソシエイツ代表取締役ほか株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ取締役、女性コンサルタントネットワークエルズ代表、NPO法人地域人材開発協議会常任理事を兼務。政府関係等の各種審議会・委員会等の委員も歴任し、2008年より厚生労働省委託WLB事業検討委員。中小企業を中心とした経営コンサルティングのほか研修、講演、執筆と幅広く活躍中。  
主な著書:「中小企業白書の完全攻略2003年版」(法書学院・共著)、「危ない得意先から上手に避難する方法」(日本実業出版社)「中小企業こそワーク・ライフ・バランスを!」(女性コンサルタントネットワークエルズ・監修)ほか雑誌記事連載・論文多数。