

日本におけるワーク・ライフ・バランス

～タテ社会での進め方～

Work and Life Balance in Japanese society



ワークプレイス・リサーチ・センタ

代表

小田 毘古

1. オーストリアと日本

1.1 チロルの村で見たこと

私は山登りとスキーが好きである。

スキーは学生時代にオーストリア・スキー技術を習った関係で、ヨーロッパのオーストリアは好きな国だ。

そんな訳で、会社をリタイアしたあとは、毎年のようにオーストリアに行っている。

—昨年 2008 年の夏、チロル地方のアルプバッハという小さな村に滞在したことがある。この村は「ヨーロッパでいちばん美しい村」に選ばれたこともあり、おおぜいの観光客が毎夏に訪れる。



図1 アルプバッハの昼下がり

平日の昼どき、村の中心にある教会の周りに、観光バスから降りたらしい人がワンサといた。そしてみんな右往左往している。

観光案内所は昼休み、土産物屋も昼休み、銀行も郵便局も閉まっている。

スーパーは夕方 4 時まではお休みである。

レストランとコーヒーショップだけが開いている。

それでも誰も文句は言わない。みんな夏の陽が降り注ぐ花に覆われたアルプバッハの村の家々を一軒々々、笑いながら見て回って歩く。疲れたらコーヒーショップで、ひと休みし、店や案内所が開く時間を待つ。たいてい午後 2 時までがお休みだ。そして開いたと思うと、夕方 6 時までにはみんな終わりになる。

小さな村だから、のんびりしているのだろうと思うが、大きな町でも似たようなものだ。

チロルの中心地インスブルックでスキー場に出発しようとした夕方、その前に買出しをとホテル近くのスーパーに行ったら閉まっている。少し離れたスーパーに行っても同じだ。ホテルのフロントに聞いたら、インスブルック駅構内のスーパーだけが、その時間空いていると言う。あわてて車を走らせて何とかスキー場で必要なものを買うことができた。コンビニなど 24 時間開いている店は皆無だ。

会社でも然りだ。今はリタイアしているが、私の知り合いのオーストリア人など、夕方 5 時に勤めを終えたら、街のパブに仲間が集まり、一杯ビールを飲んでから、家路につくというのが楽しみであり、日課だったという。家での務めがあるので、残業など考えられないとも言った。「務めて何だ？」と聞いたら、庭の手入れだったり、家の修繕だという。

1.2 短い労働時間、所得は日本より多い

これほど休んでばかりいて、みやげ物屋は生活できるのだろうか？街のスーパーの売上は伸びるのだろうか？と他人ごとながら不安になる。

データで見ると、週当たり 50 時間以上働く人の割合が日本は 28.1% もいるのに対し、オーストリアは 2.7% しかない。

(ILO の原資料を元にした 2000 年の長時間労働者比率)。

アルプスやインスブルックで見た光景は数字でも証明される。こんなに働かない国なのに、ひとりあたりの年間収入(国民所得)は、日本が世界 15 位、415 万円、方やオーストリアは世界 10 位、432 万円と高いのだ。(2004 年 OECD データ)

「こんなに休んでばかりいていいのか？」という不安は杞憂のようである。

働きづめの日本人の所得が、ほとんど残業などしないオーストリア人の所得より少ないのはおかしいではないか。この差はどこから来るのだろうか？

1.3 共通の歴史、似ている産業構造

実は日本とオーストリアには共通の歴史がある。今は北海道とほぼ同じ面積に 800 万人の人口のオーストリアだが、世界第一次大戦前まではハプスブルグ家の帝国として人口 5000 万人を越すヨーロッパの大国であった。しかし第一次大戦で連合国に破れ、国土を分割され、第二次大戦ではナチス・ドイツに併合された上、またもや連合国に敗れ、ようやく 1955 年に独立を獲得した。

太平洋戦争で惨憺たる状況となった日本。いずれも敗戦という塗炭の苦しみを味わって、戦後の復興を遂げているのだ。

オーストリアといえば、国土をアルプスに囲まれ、牧畜と林業が盛んである。しかし、第一次産業は全産業の 2% 足らず、工業の第二次産業が 30%、そしてサービス、観光主体の第三次産業が 68% を占めている。

日本は第一産業 1%、第二次産業 28%、第三次産業 71%。オーストリアと大差ない産業構造である。工業も電子製品や自動車が主体、輸出比率が高いところも日本に似ている。

GDP 総額では、日本が圧倒している。国力としては日本が大きいかもしれないが、ひとり当たりの所得、働く時間の短さ、暮らしの豊かさはオーストリアが高いという現実。戦争に負けた共通の歴史、同じような産業構造から考えると、この差を生じさせる原因は、国民の「暮らすこと」、「働くこと」に対する意識、行動に差があるのではないかと考えた。

つまりライフとワークに対する考え方に根本的なちがいがあると考える。

オーストリアだけでなく、ヨーロッパ全体、特にデンマーク、スウェーデンなどの北欧やオランダ、ドイツなども、オーストリアとほとんど同じ傾向である。

これは日本とヨーロッパの国々との民族性の違いでもあると思われる。

2. タテ社会の日本、ヨコ社会の欧米

2.1 “ウチ社会”でもある日本

東大教授で文化勲章受賞者の中根千枝氏は 1960 年代の著書「タテ社会の人間関係」の中で、日本人はタテ社会、欧米人はヨコ社会として比較している。

タテ社会はピラミッド型で上下関係がきちんとしている。ヨコ社

会個人が主体で、上下関係はゆるやかである。

ヨコ社会での典型的な例は、会社単位ではまとまらず同じ職種でまとまる企業を越えた横断的な労働組合の形だ。日本の場合、全部と言ってもよいほど企業内組合である。

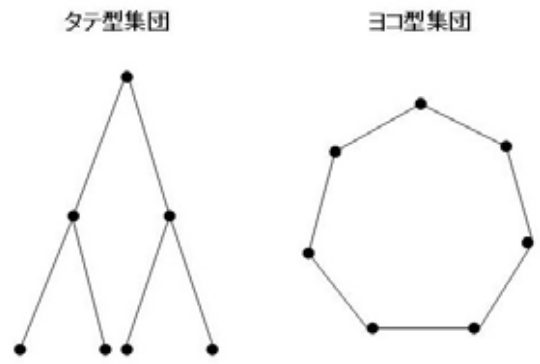
「あなたのお仕事は？」と聞かれて、日本人はたいてい「会社に勤めています」と答える。

「システム・エンジニアです」と会社名ではなく仕事を答えるのは欧米人だ。

日本人のタテ社会というのは「ウチ社会」でもある。それは会社も同じで、「ウチの会社」は、「ウチの家族」も同義語である。終身雇用を守られ、人生の大半を家族同様の仲間ウチで過ごす。そこには、個人よりもチームワークや調和が重要視される。

そうするとライフとワークの境目もあいまいになる。「私は定時に帰ります」と行動するとなると、「チームワークを乱す」、「あいつは勝手だ」などと白い目で見られる。

いつも集団で同じ行動形態をとることを自然々に要求される。



中根千枝著「タテ社会の人間関係」から

図2 タテ型ヨコ型の例

2.2 発展する可能性少ない個性

中根氏はこの書の中で、タテ社会で働く人に対して次のように述べている。

「他流試合」の楽しさとか、きびしさもなく一生を終わってしまうというおおぜいの人間が生産される。個性とか個人とかいうものは埋没されないまでも、少なくとも、発展する可能性はきわめて低くなっている。

「システム・エンジニアです」と答える欧米人は、自分の仕事は何か、その専門性が売り物で、会社にはこだわらない。

スペシャリストになっていくつもの会社を相手に才能を売り歩くこともまれではない。

会社の大きさにもこだわらない。オーストリアは工業国と言ったが、日本との大きなちがいは、世界的に名の知れた大企業がないことだ。中小企業が圧倒的に多く、それぞれが特徴ある個性的な技術売り物にして世界に売っているのである。

2.3 欧米ではライフとワーク区分け明確

ライフとワークの区分けも明確だ。8 時間働き、8 時間は自分や家族のために、残りの 8 時間は睡眠と、まさに人間らしい生活が基本パターンで、毎日これを繰り返していく。

10 数年間、ドイツの日本企業駐在員事務所で働いていた私の友人が言っていた。

「私の秘書の女性は、夕方 4 時 45 分になると化粧室へ行く。5 時ピッタリに戻ってきて、さっと帰る。打ちかけのタイプライタがあっても、そのままですよ。驚いちゃいます。辞めると急に言われると困ってしまうんです。次の人が来るまで、彼女のやっていた仕事はぼっかり穴が開いたままです」職務として採用されているから、穴があいても他にカバーする人がいないのだ。

日本板硝子の英国人社長は「家族を犠牲にするような日本の働き方にはなじめない」と任期中で帰国したことは記憶に新しい。そのよし悪しは別として、ことほど左様にライフとワークの境がはっきりしている。

私のアメリカでの経験にも似たような話があった。私は外資系の会社に 30 年間勤めた。

交渉していた担当者が午後 2 時になったら、続きは明日にしようと言って机を片付け始めた。聞くと、フレックスで今日は朝の 6 時から仕事を始めたので、もう帰る時間だというのだ。確かに、今日中に結論を出さねばならないような用件ではなかったのだが。

日本では、夜 8 時頃まで残業をやるのが普通と言ったら、「誰が芝刈りをやるのだ？」と真顔で聞かれたこともある。

日本とアメリカでは年間労働時間がほぼ同じになった。日本が 1785 時間、アメリカが 1794 時間 (2008 年 OECD)。ただアメリカにおいては労働時間に関する統計は実際に働いた時間ではなく、有給休暇や休日を含めた賃金の支払い対象となる時間が用いられている。このため、現実には日本はまだ長労働時間国には変わらない。オーストリアは 1400 時間台だ。

アメリカの企業では、未消化の有給休暇は時間給に換算して、経費に計上しなければならない。減価償却費のようなものである。このため利益を増やすには、有給休暇をとってもらわないと困るので、年度末ともなると「休みを消化しろ」と号令がかかる。ヨーロッパでは休暇を消化しないと、企業はペナルティを払わなければならない国も多い。

ヨーロッパに比べて労働時間が長いアメリカでも、ライフとワークの区分けは、はっきりしている。そして休暇もきちんとする仕組みができています。

私的にも公的にも区分けが明確になっているのが欧米、あいまいなのが日本と言える。

3. 産業構造転換に必要なこと

3.1 歴史はくりかえす

日本でワーク・ライフ・バランスが定着しないのは、タテ社会から抜け出せないところに問題があるのではなからうか。

これまでの日本の繁栄は、このタテ社会つまりウチ社会に支えられてきたと言ってもよい。

製造業の高品質製品の大量生産には、ウチ社会の論理がピタっとはまっていたのである。社長、取締役、部長、課長、係長、班長とタテにきちんとつながったヒエラルキー管理体制の下、一糸乱れぬチームワーク、カイゼンに代表される集団活動、一定の残業を前提にした就業制度、定時開始・定時休憩・定時終了、保障された終身

雇用。

日本のモノづくりににはびつたりの理想的なシステムだった。高機能、高品質の製品がどんどん作られ、世界の隅々まで輸出されていた。会社も数万人を越すような世界に冠たる大企業に成長した。しかし、その栄華がいつまでも続かないのは世の常である。

1980 年代初期のアメリカでは、JCB などの大手スーパーのテレビ売り場の主力商品は木枠のどっしりした大型テレビで、そのほとんどは GE、RCA など、アメリカ製だった。ソニーは片隅にあった。85 年ごろになると、ソニー、東芝などステレンスのシャレた日本製テレビが売り場の中心を占めるようになり、アメリカ製は片隅に追いやられていった。90 年になると、すべてといってもよいほど日本製に置き換わった。アメリカ製は探すのが困難になった。そして 90 年代後半、売り場は日本製とサムスン、LG などの韓国製が二分するようになった。この先、推して知るべしである。

80 年代のアメリカの電器産業は、日本に追い詰められたとき、その理由が製造コストが高いからだ、工場をシンガポール、アイルランドなど、当時、安い労働力の国へ移した。しかしダメだった。消費者が魅力的と思うテレビは、シャレたデザイン、新しい技術などを取り込んだ日本製の独壇場になっていたからだ。国内には空洞化した工場跡が残っただけだった。今、同じ現象が現れているのは自動車産業である。歴史は繰り返すことだろう。

3.2 よみがえったアメリカ

しかし、アメリカはよみがえった。違う産業を創出、育成した。

情報産業。情報化がこれからの社会に欠かせないことを嗅ぎ取ったアメリカ経済は電器製品に未練をもち、80 年代後半には、コンピュータに大きく舵を切った。シリコンバレーにハード、ソフトのベンチャー企業を集め、育て、世界を席卷する情報産業大国になった。GE のテレビや電気アイロンは名器だった。今はない。GE そのものがまったくちがった企業に転換したからだ。航空、医療、金融など、時代の変化に即応した会社になって生き残った。日本のエレクトロニクス産業の明日を予測させるような変化である。

アメリカはよみがえったものの、行き過ぎた金融メカニズムでつまづいたのはご存知のとおりである。しかし、ここで述べたように、産業構造を変えたことによって、新たな道を開いたことも事実だ。なぜ転換できたのか？

アメリカでは、上下関係が希薄で頭の柔軟なヨコ社会の風土が情報産業への転換に合っていたからだ。ビルゲイツしかり、スティーブ・ジョブズしかりである。

ひるがえって日本は 1990 年代のバブル崩壊のとき、産業構造を変える必要があったにもかかわらず、世界的な景気回復から、自動車、エレクトロニクス製品の外需が増え、中途半端な形を引きずったまま今日を迎えてしまった。

タテ社会の成功余韻から抜け出せなかった。

50 年近く前に中根氏が予想したように、

「タテ社会では、個性とか個人とかいうものは埋没されないまでも、少なくとも、発展する可能性はきわめて低くなる」現実が目の前にある。

タテ社会に慣らされた多くの労働者は、新しい産業に転向できず、路頭に迷っている。

3.3 新たな産業は“ヨコ型”がお似合い

ワーク・ライフ・バランスは「仕事と生活の調和」をとることである。

それができていないから、官民上げて躍起になっているのが、今の日本の姿だ。

子育て、少子化対策のために、ワーク・ライフ・バランスが強調されている日本だが、本来、ワーク・ライフ・バランスとは、人間らしい生き方をする基本的理念である。女性に限ったことではない。

一日は 24 時間、働くこと、私生活、睡眠に三分の一ずつ当てはめて生きる。

定期的に休みをとり、自己実現と健康増進を図る。

これが実行できれば、ワーク・ライフ・バランスなのである。

労働基準法を遵守すれば実現するのだ。

「残業はしない」

「有給休暇を消化する」

オーストリアの人同様に生きればよい。

しかしこれが簡単ではない。

なぜなら、タテ社会を根本的に変え、ヨコ社会に移行しようと言っているに等しい。

国民性とも言えるウチ社会を壊せと言っているようなものだからだ。

3.4 “ウチ社会”を壊せるか

先のアメリカの産業構造転換を見れば、創造性、多様性、柔軟性が頭の切り替えに重要なことがわかる。

今、日本に求められるのは、モノツクリ一辺倒から工業的には環境技術や最先端科学技術を中心とする産業への移行、観光、医療・介護などのサービス産業への転換、農業・林業への回帰である。

一糸乱れぬ管理型では実現不可能な世界ばかりである。

「ワーク・ライフ・バランスの実現」

「ヨコ社会への移行」

「産業構造の転換」

「明日の日本の繁栄」

という図式も成り立つ。

ワーク・ライフ・バランスは日本の産業構造転換の鍵を握っていると言ってもよいのだ。

日本人のタテ社会からヨコ社会への移行に、悲観的なことを述べたが、希望の光もある。それはモノツクリの先端技術やノーベル賞に多数の物理学者を輩出するなど、管理型では生まれない分野に、日本人は強いという特性もあることだ。これは基礎教育を重視した明治以来の政策がまちがっていないことを証明している。

ほとんどの国民が中等レベル以上の教育を受け、それなりの能力、知識を備わっている民族はそう多くない。そして、新しいものを受け入れていこうという柔軟性もある。

日本人のプラス資質を生かせる方策が見つかれば、タテ社会からヨコ社会への転換は意外と早いかもしれない。いや、タテ社会のまま、構造転換できるのも日本人の特性かもしれないのだ。

4. 個人的な話で恐縮ですが・・・

4.1 週の半分は信州で暮らす

「ワーク・ライフ・バランスに関して執筆せよ」という依頼が私にきたことは、私の働くスタイルやライフが、このテーマにふさわしいと推薦者が判断したのではないかとも思うので、少し、私の生き方について触れておきたい。

現在、私は信州の蓼科の山荘を中心に生活している。金曜から月曜が蓼科、火、水、木曜が東京というのが、基本的なパターンである。山荘ではインターネットでやりとりしながらの原稿書きや東京で単発的に入る仕事の準備が主体だが、大半の時間は薪割りや草刈り、周辺の山歩きに費やしている。奥志賀で共同経営しているペンションの営業部長的な役割もあるので、このためのマーケティングやオーストラリアからの客の問い合わせ対応もある。これらの仕事もインターネットと電話でほとんどできる。冬になると、スキー好きの私にとって、蓼科エリアのスキー場は物足りないので、志賀高原に行くことが多くなる。



図3 蓼科の山荘

会社人生の後半は、ファシリティマネジメントの仕事だった関係から、これからの働き方とオフィスのあり方などに、もっともらしい主張もしていたこともあるが、私のワーク・ライフ・バランス的な生き方とはあまりリンクしていない。

学生時代に山とスキーに熱中し、さらに堀辰雄の高原文学にかぶれたこともあり、私の人生の夢はできれば自然の中で暮らしたいということであった。

社会人になって、甘い夢は封印して、典型的な日本人らしく、生命保険会社で、仕事に明け暮れ、営業の数字が上がっていくことに働く喜びを感じていた。

5年経ち、保険ビジネスの矛盾を感じ、転職したのが日本ヒューレット・パッカー（当時は横河ヒューレット・パッカー）だった。合併とは言え、外資系らしい雰囲気はそれまでのまさにタテ社会の企業体質とは大違いで、明るい雰囲気に圧倒された。

4.2 “ヨコ型”の中で“タテ型”に働く

アメリカのヨコ社会で成長した会社だが、働くわれわれは、やはり日本人的な慣習や管理に支配されていたことは否めないし、またそれに違和感も持たなかった。

ここで定年まで働いてもよいと満足感も味わっていた。“ヨコ型の企業の中で、タテ型に働く”という感じだったのかもしれない。

30代半ばに子供が生まれた頃から、会社への不満はないものの、こんな人生でよいのかと疑問を持ち始めた。

ほとんど子供と過ごす時間のない平日、疲れて寝てばかりいる休日。家族といつも一緒に生活ができる働き方とは、青春時代に夢に描いていた高原生活ではないかと考え、当時ブームだったペンション経営に関心を持った。そこに山の友人からホテルを作らないかという話が舞い込み、やろうと会社勤めのかたわら、その実現に向けて奔走した。しかし、いろいろな事情があり、建築直前で挫折した。

その後も、中古ペンションを探すなど、未練を残してはいたが、定年まではこの会社でよいと割り切ってもいた。ただ、もう少しライフに時間を割けないものかという不満はあった。

そこで、ほとんどを残している休暇を自分の意思で消化していこうと考えた。

外資系とはいえ、マネジメントは日本型なので、休暇取得には会社も社員も積極的ではなかった。おいそれととれる雰囲気でもなかった。まだ夏休みもお盆のときだけという時代、思い切って2週間申請してみた。上司は驚いていたが、「仕事に支障が出ないなら、たまにはいいだろう」と許してくれた。

それに味をしめ、冬もスキーで1週間、夏は海外に行くからと言って3週間と多くしていった。

その代わりに、会社にいるときは残業、休日出勤の連続だった。さすがに、「残業はしません。有給休暇はきちんととります」と言えるまでの勇気はなかった。

「休暇をきちんととらせてもらう代わりに、残業は厭いません」というスタンスだった。

「小田は8月はほとんどいない」という認識が定着していったのが、娘が高校受験で、休暇をあきらめ、会社に行っていた夏、上司から「アレツ、おまえいたのか！」と驚かれたことがある。ここまですれば、しめたものである。

4.3 上司不在で部下は育つ

私が管理者の立場になったとき考えた。

「自分だけ長期休暇をとるわけにいかない。部下にもとってもらおう」と、夏休みは全員2週間とってほしいと言ったら、「そんなに休んでもやることがない」とライフの貧弱さを露呈する部下、「隣の部はそんなことやってませんよ。ウチの部署だけ走っていいでしょうかね？」と忠告する部下もいた。まさにタテ社会の中で自分の行動を規制していく日本人の体質をこのとき見てとれた。

しかし、部下も一緒に長い休暇をとることは、予想しなかった成果もあった。

部下が交代にとるといっても、関係する部署や人に迷惑かけるわけにいかない。そこで休んでいる期間、それをお互いにカバーするようにした。その結果、それぞれの仕事の内容とやり方を知り、同じ職務の人には「こんなやり方もあるんだ」と学習効果があったり、引継ぎのためにコミュニケーションが活発になり、部内が明るくなった。

また、私の休暇中に役員会に提案しなければならない案件が出たときは、提案資料のパワーポイントを、「これで承認もらって」と部

下にゆだねた。休暇明けに聞いたところ、「承認をもらいました。ただ小田さんのパワーポイントは使いませんでした」と言う。彼が提案した資料を見て驚いた。私のものより、よほど論理性があり、説得力があるのだ。「ああ、これで大丈夫だ。来年も休暇がとれる」と思ったものだ。上司がいないとき、部下は成長するのである。

4.4 “自己実現”にはリスクも伴う

私のワーク・ライフ・バランスの主体は「休暇をきちんととること」だったが、これをやるには、「人は人」の割り切りと自分のやり方を貫く勇気がある。ほとんどの社員は、これが出来ないのも事実である。

休暇をとりながら、国内や海外で見聞したことが、自分の後半の人生に役立っている。ホテル経営が挫折したと記したが、定年になったら高原での暮らしをやりたいと方針転換した。今の蓼科の山荘は、休暇で回ったチロルやカナダの山荘のイイトコドリをしている。奥志賀のペンションは共同経営だが、若い頃の夢が形を変えて実現した。

「そんな金、どうして出てくるのですか」ともよく聞かれる。

サラリーマンで得られる収入には限界がある、たいていの人は家のローンと子供の教育費で目一杯であろう。それに加えて、自分の夢を実現しようとなると、ある程度の投資のリスクもとる必要がある。私の場合は株主体であった。株ばかりだとリスクが高いため、投資信託や変額年金にも分散した。リーマンショックでは大変な打撃を蒙ったが、だいが回復してきた。長期で運用すれば、それなりの資産は増えていくことは確かだ。

そして、重要なのは「将来、何をしたいのか」、サラリーマンであっても夢を持つことだ。夢の実現のために考えていけば、ある程度のリスクをとる覚悟もできてくる。日々の生活に追われる情的な生き方では、何も起こらない。

休暇をとるにも、「白い目で見られるのではないかと、干されるのではないか」という不安もあった。

ワーク・ライフ・バランスを実行し、自分の生き方を実現するには、リスク覚悟でやらなければならないのも、タテ社会の日本の実態ではある。

5. ワーク・ライフ・バランスの実践

5.1 目的と障害

こう見てくると、ワーク・ライフ・バランスの個人的な目的にはいろいろあることがわかる。

- ・ 育児のため、介護のため、治療のため
- ・ 学校へ行くため、自己啓発のため
- ・ レベルアップのため、自立するため
- ・ 地域活動のため、ボランティアのため
- ・ 新しい生き方のため、自分探しのため
- ・ 家族との時間を大切にしたいため
- ・ リフレッシュのため、健康増進のため

「みんなのため」もあるが、大半は「自分のため」成長する、新たな生き方を見つけるために、ワーク・ライフ・バランスは重要である。この意味でも「個性が発展する可能性が少ない」タテ社会が

らの意識的な脱却が必要となる。

企業として積極的にワーク・ライフ・バランスに力を入れているところを三社紹介したい。

5.2 さまざまな実践例

未来工業

岐阜羽島から車でしばらく行くと、それほど大きくない普通の工場ビルが見えてくる。創業者で今は相談役の山田昭男さんの部屋に通されると、山田さんは脚立の上でポスターの張替えをしていた。全国で上演されている芝居のポスターが壁一面に貼られている。公演が終わると、次のものに張り替えていくのだという。社名も山田さんが芝居をやっていた劇団の未来座から来ている。山田さんは無類の芝居好きである。

「芝居をやるにも見るにも時間が必要だ。社員はみんなそれぞれの自由な時間が欲しいはずだ。休みが多ければうれしいはずだ」

それなら休みをいっぱい作ろうと年間 140 日もの休日を作り、労働時間も一日 7.25 時間と日本でいちばん働く時間が短い会社になっている。

火曜が旗日なら月曜は休みになる。木曜が旗日なら金曜も休み。それなら水曜が休みなら前後の月、火、木、金もつなげて、一週間休みにしようと思えば話したら、「もうこれ以上の休みはいりません」と言われたと山田さんは笑う。

残業は電気代のムダだと、自ら工場のスイッチを切ってまわるほど徹底している。

電気スイッチ盤や電線の地中埋設管などの地味な製品ばかりだが、創業以来赤字はない。社員のアイデアひとつで大化けすることもある。天井裏などの配線コードは黒色と誰も疑わなかったとき、白色のものを出したら、大ヒットしたこともあるという。

創造性は仕事ばかりやっても育たない。やりがいを持って働ける環境を作ることが大切と、未来工業は残業なし、休みたっぷりという社員のライフに軸足を置いた経営を行っている。

ワーク・ライフ・バランスを意識せず、たぶん言葉も知らなかったと思うが、オーストリア並みのワークとライフが調和した労働環境になっているのだ。



図4 未来工業

アルソア化粧品

山梨県小淵沢の八ヶ岳の麓にアルソア本社という化粧品、健康補助食品の会社がある。

経営理念は「自然との調和」、「自然とひとつになり、自然とともに育つ企業でありたい」と、1998年に東京・渋谷から小淵沢に会社機能のすべてを社員ごと移転した。会社あげての疎開のような大移動であった。

本業の化粧品や健康食品の開発、製造には、八ヶ岳高原の環境はふさわしいことは当然だったが、移転してから12年、ここで働く人にとっても、ワークとライフがみごとにバランスすることとなった。

社員食堂に提供される野菜はすべて自社農園で採れた無農薬のもの。この栽培も社員が参加する。米づくりに挑戦、新入社員は、教育の一環として、田植えから稲刈りまで実践する。自然体験の積み重ねから、経営理念を体で理解できることになる。

社員と家族そして地域の人と一緒に、毎年秋には、拾ったドングリから植樹し、森に育てあげるという自然環境の育成維持という息の長い地域活性化にも取り組んでいる。

町で行われる信玄公祭やホースショーには社内に乗馬クラブを作って参加。

八ヶ岳音楽祭では、会社のホールや庭を開放して協力。社員も家族も楽しむなど、地域活動に一体となって参加し、社員は企業の社会的な役割も実感している。

暗くなると漆黒の闇に包まれるので、社員も早く帰るようになったという。



図5 アルソア

12年前に渋谷から移ってきた当時は、あまりの環境変化についていけず、辞める人も出て、その補充や新卒採用に苦労したこともあったようだ。帰りに一杯というネオン派には厳しい環境だった。

しかし自然との調和の実践が軌道に乗り、地域との共生も進んだ今は、自然志向の人も増え、採用には困らなくなったという。

滝口友樹哉社長の強い理念でスタートした東京脱出は、神戸地震が引き金だったそうだが、自然環境重視への変化もあり、企業としてのブランディングにもプラスになっている。

未来工業とはちがった形で、ワーク・ライフ・バランスを実現している会社ではあるが、共通するのは地方経済や地域活性化に貢献をしていることである。

ワーク・ライフ・バランスの考え方は、地方がよりフィットし、企業と働く人がWin-Winの関係になれる地方活性化のヒントのようにも思われる。

シグマクシス

シグマクシスは2008年に三菱商事とRHJインターナショナルの合併でできた経営コンサルティングの新しい企業である。社長の倉重英樹さんは日本IBMの副社長からブライスウォーターハウスコンサルティング(現IBMビジネスコンサルティングサービス)、日本テレコム(現ソフトバンクテレコム)の社長を経て、新しい会社を立ち上げた。

「企業にとっても、働く人にとっても、理想の会社を作りたい」との倉重さんの意思が随所に表れているユニークな会社だ。

「経営改革をやる時、オフィス改革を連動させることは有効だ。カタチが変われば、働き方も変わる」との信念を持っている。

倉重さんの改革の柱は、「働く人が自立・自律し、自分の考えで行動する“個の確立”がこれからの企業には必要」、「会社はその実現のために組織、就業仕組み、学習などサポートをする」、「そのためには会社もオフィスのカタチも含めて根本的に変わらなければならないし、社員も意識変革をしなければならない」と説く。

- ・これまでのヒエラルキー型の組織は効率性重視の工場には向いていたが、これからの日本が目指す創造性を必要とする産業にはフラット型の組織がふさわしい。
- ・個人が自由闊達に発言、行動できる、組織にしばられない横断的なプロジェクトチーム活動が望ましい。
- ・顧客との関係も、発注者/請負者ではなく、一緒に成果を作り上げていく対等なパートナーであるべきだ。
- ・社員の働き方もライフがまずあって、ワークが来るべきであり、ひとりひとりが最適な場所、やり方で仕事してよいとオフィスに来ることを義務付けてはいない。
- ・シグマクシスには退職金制度はない。その代わりに、出産祝い金は3人目の子供には100万円と大盤振る舞い。終身雇用と決別し、ワーク・ライフ・バランスに最大限の配慮をしている。

これらの考え方は「タテ社会」から「ヨコ社会」への考え方と同じだ。

倉重さんの“新しい会社のカタチ”の考え方が明確で、その実現に向かっての取り組みがはっきりとわかり、社員も伸び伸びと働いている日本企業では稀有な例である。



図6 シグマクシス

6. ワーク・ライフ・バランスとオフィス

6.1 相関性は強くない

ワーク・ライフ・バランスとオフィスの関係を考察してみたい。結論から言うと、直接的には関係ない。

ワーク・ライフ・バランスのベースとなるのは、個人々々の働き方であり、暮らし方であるから、それが変われば、オフィスを使う目的が変化してくる。その結果、それにふさわしいオフィスの形ができてくることになる。

シグマクシスのように、経営改革の目標としてライフ・ワーク・バランス(ここではライフが先にくる)の実現があり、この推進のために意識的にオフィスのデザインやスタイルを重視している例はあるが、他ではワーク・ライフ・バランスが経営改革のトップに来るところはない。

「意識改革」、「業務改革」や「体質改革」を掲げて経営トップが旗を振り、そのひとつの形として「働き方も変えよう」が、結果としてワーク・ライフ・バランスにつながるというのが大半の例ではないだろうか。

そのオフィスとしての具体例がコミュニケーション/コラボレーションしやすいオフィスだったり、壁のないオフィス、集中作業コーナー、休みやすいリフレッシュルームなど、斬新なオフィスが、近年、増えている。

アルソア化粧品の小淵沢の社屋は、マリオ・ペリーニの設計で、森の景観や環境に配慮され、さまざまな建築賞を受賞している。

シグマクシスのオフィスもニューオフィス賞を受賞している。

ワーク・ライフ・バランスを重視している会社のオフィスは洗練されている例が多い。

ただ未来工業のようにオフィスのカタチにあまり関心ない例もあり、オフィスとワーク・ライフ・バランスとの直接的な相関性は強くないといえる。

絶対条件ではなく、必要条件程度である。

但し、フリーアドレスを始めるなど働き方を変えようとするとき、レイアウトを昔のままにして、固定席を取り上げると、モチベーションを下げること必至である。「働き方」と「オフィスのカタチ」は関連性が非常に高い。

韓国のヒューレットパカードでそれをやってしまい、社員から猛反発を受け、半年も経たずに再投資せざるを得なかったことがあった。コストをケチると大変なことになる。私はその実態を聞くためにソウルへ日帰りで行ったこともあるほど、オフィス作り当事者にとっては大事件であった。

6.2 オフィスに来ないと不安

ワーク・ライフ・バランスのひとつの働く形としての在宅勤務やテレワークが日本で欧米並みに普及するかについては疑問を持っている。

アメリカでは役員がサンフランシスコ、その秘書がシアトルで働いている例など、顔を合わせず仕事が進んでいる例もある。

また、一ヶ月もオフィスに顔出さず、家で仕事をやっていたら、存在を忘れられ、組織表に名前が載らず、メールも来なくなったなどという笑い話もあるほどだ。

ウチ社会の日本では、“ 一家 ” みんなでやるうぜ意識が強く、会社でも一致団結、全員参加など、みんなで行動することが良しとされる風潮がある。

そこでは、いつも顔を合わせていないと上司、部下双方とも不安であり、評価にも影響する。

これはオフィスカタチにも表れている。対向島型はいつも顔を合わせ、話しやすく、指示もしやすい。日本のオフィスはほとんどこのカタチだ。

欧米のオフィスは個人々々が、仕切られたブースにいて、個人のプライバシーが守られている。ブースの壁や机には家族の写真が置かれている。仕切られていなくても、直接、目を合わせるような対向型はほとんどない。

席を特定しないフリーアドレス導入も個人重視の欧米には「家族の写真はどこに置けばよいのか」という日本にはない悩みがあった。そのため使う前に、オフィスサービスが事前に書類や写真を、予約された机にセットするホテリング方式が導入された。



図7 典型的な外資系オフィスモデル

6.3 在宅勤務、テレワーク普及は??

日本のタテ社会の風土の中では、自分の意思で家でも外でも仕事ができると言っても、育児中の女性や出世を気にしない人、私のようなどこでもやれる仕事を持っている個人などの一部を除いて、在宅勤務やテレワークが主流となるとは思えない。

私のいた日本ヒューレットパカードで、10年以上前に在宅勤務トライアルをやったことがある。見積り作成の業務を育児をしながらやっていた女性が職場に電話をかけたら「どちらさまですか」と言われ、自分の存在に不安を感じ、それからはひんぱんにオフィスに顔を出すようにしたという話もある。

これからも、オフィスへ集まり、みんなの顔を見て安心し、仕事を終えて一杯ひっかけて帰る働き方が主流であることに変わりないだろう。

一週間に一日程度、一日で何時間とか、フレックスタイムの応用のような形で使われるのが関の山であろう。

個人中心の完全なヨコ社会にならない限り無理であり、タテ社会が続く限り、在宅勤務・テレワークの普及には限界があると思う。多様化(ダイバーシティ)の進展度合がこの変化を速まらせる可能性はあるが、大きな流れになるには時間がかかると思われる。

7. ワーク・ライフ・バランスを日本に根付かせるには

7.1 トップのリーダーシップに差

先に紹介した三社の例に共通するのは、

- ・ **経営者の理念**がはっきりしていること。
- ・ **強いリーダーシップ**でみんなを引張っていること。
- ・ **社員第一主義**が貫かれていること。
- ・ 社員は**自分の意思**で働き方とライフを考えられること。

これができれば、形がいろいろでもワーク・ライフ・バランスは実現できるのだ。

なぜ他の企業は同様にできないのだろうか。

大企業になればなるほど、経営トップはカリスマ型よりバランス型の人材が良しとされ、それも60オウくらいで社長になる。賞味期限が来ての経営トップ就任である。

足して二で割るような経営改革はできるが、体質を根本的に変えるような改革には無理な人材が多い。

強い理想と考えを持ってはいるが、摩擦を起こしがちな有能な人材は、チームの和をこわすと、役員にもなれず、定年を迎えたり、会社を去ったりしている。

終身雇用、子会社群。体制に影響しないそこそこのもってもらしい主張をし、ゆるやかな改革を進める穏健派は、本体の社長にはなれなくても子会社の社長の受け皿が用意されている。まさに民間の天下りである。

このようなシルバー経営者に、タテ型からヨコ型に変われと言っても無理である。ちなみに外資系企業に、親会社の人材受け皿のような子会社はない。

またこれまでのJapan as No.1 と賞賛された時代の成功体験があり、それと同じようにやれば復活するという夢の残像も残っていて、なかなか根本的な改革には踏み切れない。

7.2 ヨーロッパにもいる頑固者

ヨコ社会のヨーロッパ企業でのワーク・ライフ・バランスを阻害する要因を調べると下記のようなことが上げられる。

変則勤務を許容できない旧体制

フレックス勤務の有用性を認めない頑固者

景気低迷を理由の労働強化

(マンパワー・ジャパン・芳賀日登美さん調査)

進んでいると思われるヨーロッパにも、古い働き方に固執する頑固な経営者はいるのだ。

日本ならなおさらであり、日本の経営者が戸惑い躊躇するのも無理はない。

利益が減ったからと言って、フレックスタイムを廃止した大会社。

「どこでも仕事してよい」と言っておきながら、PCの社外持ち出しを禁止している会社などなど。

これらは、「“ 定時始まり/終わり ” が効率よい。顔を見ないと安心できない、管理できない。仕事はオフィスに来てやるもの」というタテ型マネジメントに慣れきった経営層の一般的思考と言ってもよい。

では日本でワーク・ライフ・バランスの考え方、働き方を促進するにはどうすべきだろうか。いくつか提言してまとめたい。

7.3 提言

(1) 経営者の若返り

70代になっても会長や社長で会社にしがみつこうでは、新しいことになどチャレンジできない。経営者の若返りを図ることがまず必要である。若い経営者でも、旧い経営者の目になかった人は、若くても頭は古い人がある。こういう人は排除したい。新しいことに果敢にチャレンジできる人材が欲しい。

(2) タテ社会の中へ"ヨコ型"を取り込む

何百年も続いてきたウチ社会の一族郎党意識、会社は家族、国鉄一家のような仲間意識は長所もあり、これまでの日本の繁栄を支えてきた要素でもある。これをすべて脱却してヨコ社会へ移行することは日本民族として現実的に不可能と私は考える。しかし弊害も多々あり、それが産業構造変換に踏み切れない要因でもある、ワーク・ライフ・バランスが進まない原因でもある。タテ社会の良い枠組みは残し、会社丸抱え的な考えと施策を除去し、多様な人材を育てていく必要がある。

- ・ 終身雇用制をやめる。
- ・ 純血主義をやめる
- ・ 子会社は作らない。
- ・ 柔軟性ある就業制度にする。
- ・ 他でも通用する人材育成、教育。
- ・ ダイバーシティを積極的に進める。

いつでも社員が飛び出していけ、逆に他からも受け入れるような懐深い企業体質に変える。人材が幅広く活躍できるような教育や学習の仕組みをつくり、働き方も柔軟にする。この会社が自分に合っていると思えばずっと勤めることもできるし、他流試合したければ自由に自立できる環境を整えてやる、そんな会社でありたい。

グローバル化が進んでいる今日、日本独自のやり方が通用しなくなってきている現実もある。日本人だけの世界から、多様な考えをもつヨコ社会の外国人の視点と協働が重要になってきている。ダイバーシティを進め、タテ社会を良い方向に変えていく努力も必要である。

(3) 労働基準法の遵守

未来工業のようにモノツクリ業でも、残業なし、140日の休日と日本一短い労働時間でも利益を出し続ける企業もある。長く働けば生産性が上がるというものでもない。労働時間、残業、有給休暇には守らなかったとき企業にペナルティを課すくらいの厳しさで国も企業も臨んでほしい。場合によっては残業しすぎたり、休暇をとらない社員にもペナルティを課してもよい。

(4) 働く人も意識変革の努力を

これまで述べたように日本人の働く意識も、回りを見ながら自分の考えを述べたり、変えたり、行動したりと自分の立ち位置がはっきりしない人が圧倒的に多いのも事実である。寄らば大樹の陰意識を捨て、自分の考えで動き、決めていく姿勢と努力が必要である。周りに左右されず、自立・自律する努力が、これからの生き方に問われる。

(5) 先進的経営者を押し立てる

モノツクリ時代の良き残像を追い求めるような経営者には任せてはられない。また世代交代にも時間がかかる。

企業例で紹介したような未来工業の山田昭男さん、アルソアの滝口友樹哉さん、シグマクス倉重英樹さんや、紹介しなかったが120年の歴史で古い体質をもつ鉱山開発のDOWAホールディングスを「創造と破壊」「壁をこわす」を掲げ、がらりと変革したCEO・吉川廣和さんなど、時代の変化を嗅ぎ取り、企業変革に果敢に取り組んでいるシニアの経営者も少数だがいることも事実。これらの経営者の発言力は私たちが言うより影響が大きい。先進的な経営者に、積極的に発信してもらう機会を用意するのも私たちの役目であり、日本の将来のために、必要なことではないだろうか。



図8 DOWAホールディングスの壁のないオフィス

何百年にわたって築き上げられた民族性が急に変わるとは考えられない。

われわれ日本人は、タテ社会の中で、試行錯誤しながら、ベストなワーク・ライフ・バランスを模索し、ヨコ社会のオーストリア並みの働き方、暮らし方に近づけていかなければならないのである。

(紹介した各社の写真は各社のホームページ等で紹介されているものから引用させていただきました)

参考文献

- ・「タテ社会の人間関係」中根千枝著(講談社現代新書)

執筆者略歴など

小田毘古(おだひこ) ワークプレイス・リサーチ・センタ
早稲田大学卒業。2002年まで12年間、日本ヒューレット・パカードで、ファシリティ戦略、ワークスタイル変革、次世代ワークプレイスを担当。この間、通産大臣賞を含む日経ニューオフィス賞を5回受賞。現在は信州薬科と奥志賀に働く拠点を置き、テレワークのかたわら、薪割り、草刈、山登り、冬はスキーで海外にも身軽に出かけ、熟年青春を楽しんでいる。著書「オフィスの夢」(共著)、ビジネスプロセス革新協議会メンバー。JFMA 会員。

受理年月日 2010年1月20日