

経営戦略としての「ダイバーシティ」 ～子育て・介護の時代を生き抜く企業とは？

2016.9.8

**内閣府少子化社会対策大綱を踏まえた結婚・子育て支援
の推進に関する検討会 座長代理**

渥美由喜

(1) ワークライフマネジメントの必須スキル

バトンリレーする相手を増やす



週刊誌『AERA』2014年 10/20号より

特集「介護で人生をあきらめていませんか？」に、筆者の家族介護の写真が掲載

- 妻(IT企業で部長職)と二人で、家事育児を分担。
- 2回育休を取得(第二子出産時、妻の育休は1日のみ)。
- 私が保育園お迎えの日は、妻は22時の会議に出席。
- 7年前から父が認知症・統合失調で要介護1。主たる介護者。
- 部下を客先に行かせ、テレビ会議(会議中に父が徘徊しノートPC片手に追跡)
- ITツールをフル活用し、ギリギリまで働く覚悟を決めれば、必ず乗り切れると確信。

本日のテーマ:「柔軟な働き方」の重要性

- 10年前に、先進企業では間違った流行
 - 就労継続とライフイベントの両立
 - 休ませる施策の充実
- ワークライフバランスとは、「休むことができる会社にする」ことではない。
- WLB2.0=キャリアとライフの両立
- 「どのように働き続ける会社にする」か
- 必須ツールとして『テレワーク』

(2) 業後の使い方

- 最初の職場に入社した頃、部内掲示板



- 入社2年目に、研究計画書が却下。
- WLBを研究禁止命令⇒やむなく業後の時間に

(3) 週末の使い方

- 市民の三面性＝

 - 職業人、家庭人、**地域人**

 - － 職業人:最初の職場は『超』WLアンバランス
 - － 家庭人:2回の育休、介護・看護
 - － 地域人:20年前から、子ども会活動

- 週末に、地元の公園で子ども会を催
2000人の子どもと遊ぶ

- ボーナスで、青い熊の着ぐるみ

- 当初は、人気者。5年で～

- 昇進昇格は……



(4) オフの時間の価値への気づき

- オンオフ切り替えは、イノベーションの源泉
- 制約社員は、3つのP
- **プロダクトイノベーション**:
 - 消費者の視点で商品・サービスに付加価値
- **プロセスイノベーション**:
 - 制約社員の視点で、業務プロセスの効率化
- **パラレル・キャリア**:
 - ワークのキャリアとライフのキャリア
 - 対人サービス、部下マネジメントに不可欠

1. WLB,ダイバーシティ の必要性 ～キャリアと介護を両立するには～

(1) 人口減少社会における必要性

- 一人(最低でも)三役
- 総力戦
 - 制約がありながら、働く人も活躍できる職場に
- 人の奪い合い
 - 働き甲斐のある職場で人材確保
- 一人あたりの業務量はますます増大
 - 効率的な働き方を習慣化
 - 制約社員はノウハウの塊
 - 職場の業務改善はMUSTに

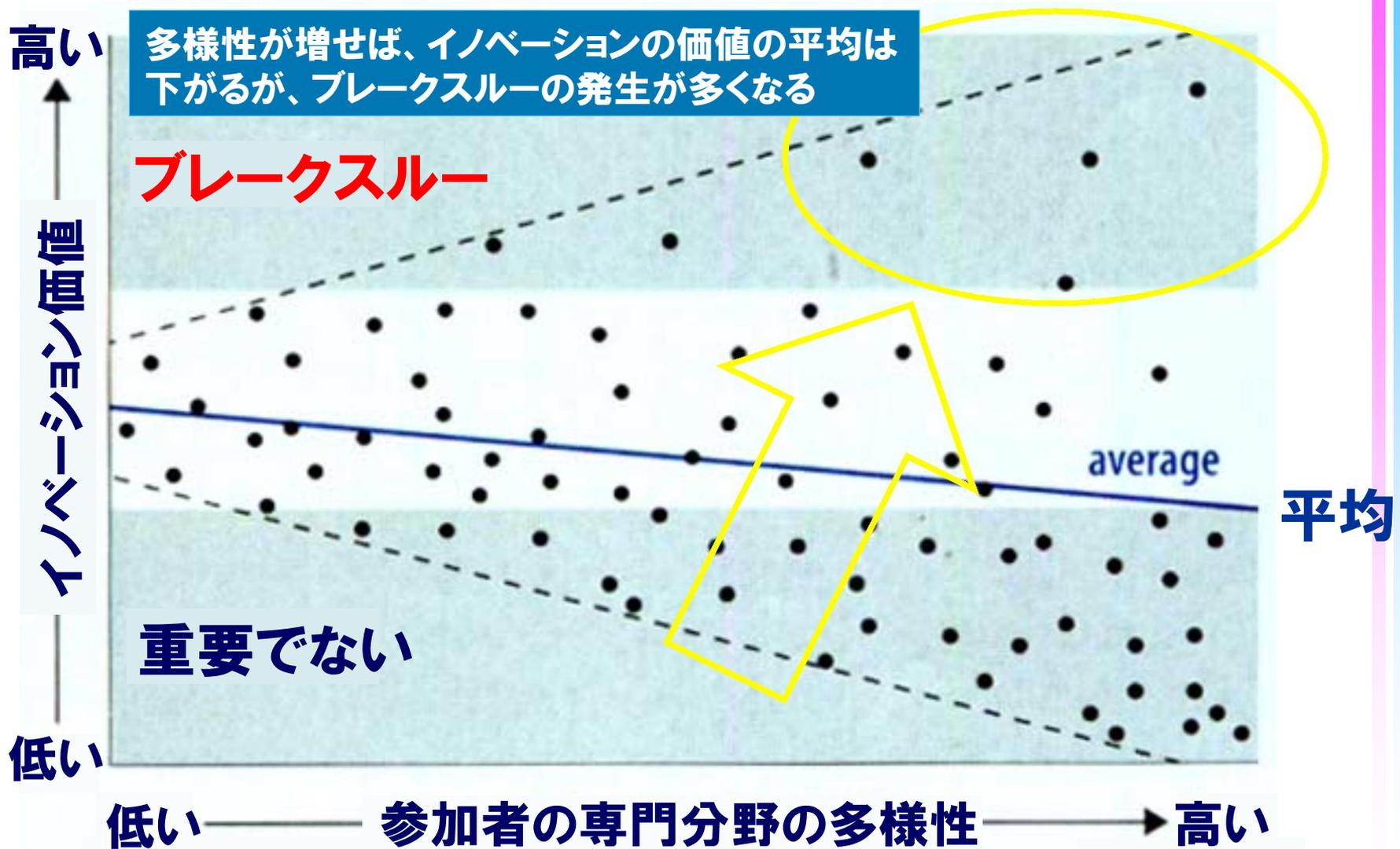
(2) 今後ますます必要となるワークライフマネジメント

| | 従来 | 現在 |
|--------|--|--|
| 働く人 |  <p>ほとんどが男性</p> |  <p>多様な人材</p> |
| 時間の使い方 |  <p>仕事中心</p> |  <p>仕事以外(家事、育児、介護、その他)の対応も不可欠</p> |

多様な人材が活躍する為には、
その前提として柔軟な働き方ができる環境が必要

(3) 多様性とイノベーション

(ただしパフォーマンスの平均値は均一な集団に劣る)

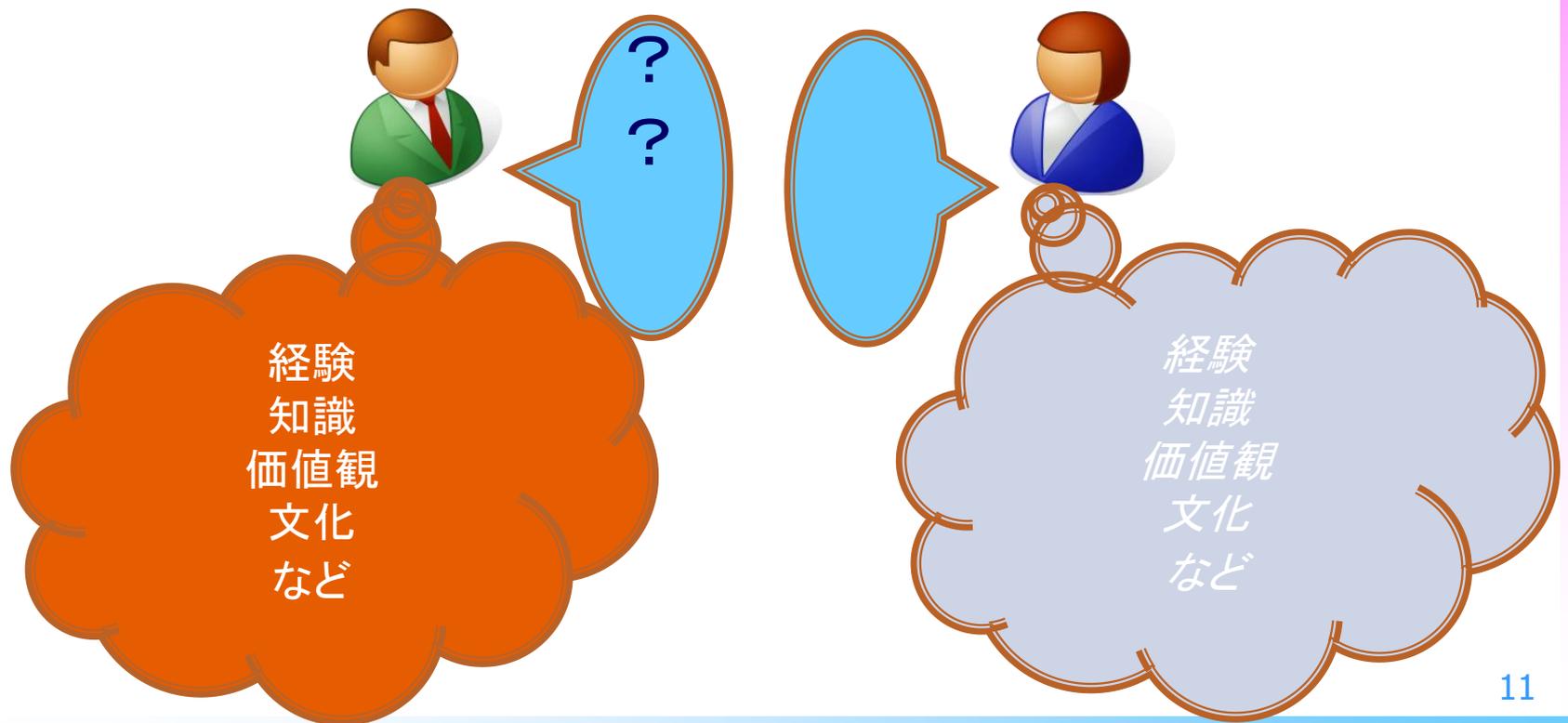


Fleming, L. (2004) 'Perfecting Cross-Pollination: How you craft cross-functional teams depends on your appetite for risk – and your hunger for a breakthrough', Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 9, September 2004, pp.22–24.

(4) イノベーションのカギは多面性

ダイバーシティは、「多様性」と「多面性」。

スキル習得が必要なのは、むしろ「男性」
(傍観者・部外者にしない)

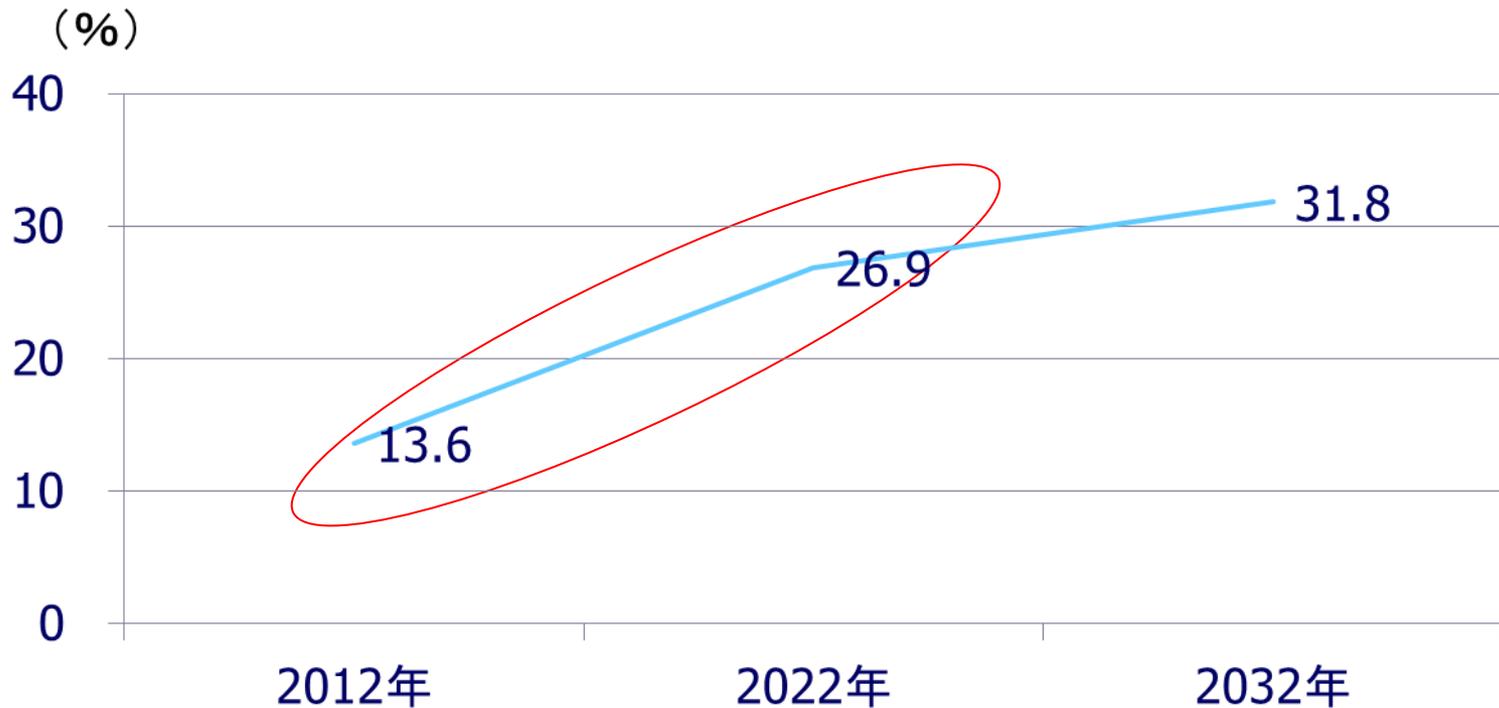


(5) 介護ラッシュ

- 現在、介護している570万人の過半数(290万人)は働いている。
- そのうち40～50代の人約6割(170万人)を占め、その4割は男性。
- 管理職として働きながら介護している8万人に限ると8割が男性。
- 介護と仕事を背負い、身体的・精神的に疲弊する社員は急増。

(図表) 介護社員が占める割合の将来推計

- 社員の平均年齢が40歳前後の会社で、今後10年で介護社員が占める割合は、ほぼ倍増。



(6) 介護関連制度の把握 → 会社に相談

| | 業務量 | 区分 | 適した介護ニーズ |
|----|-------------------|--|--|
| 時間 | ゼロ | 休暇 ○介護休業・介護休暇 ○有給失効分の積立休暇 | 施設探しなど、終日、要する場合。業務に携わる余力がない場合 |
| | 軽減 | 短縮 ○短時間勤務 ○短日数勤務 ○時間外労働および深夜制限 | 介護に多くの労力を割き、所定労働時間分の業務遂行が困難な場合 |
| | 維持 | 変動 ○始・終業の繰上げ・繰下げ ○変形労働時間 ○フレックス ○裁量労働 | 自らのペースで介護しながら、所定労働時間分の業務遂行が可能な場合(介護ニーズが生じる頻度で、連続か断絶か決まる) |
| 場所 | 維持。ただし、自己完結型業務が中心 | 自宅外 ○サテライトオフィス ○モバイルワーク | 職住近接ではなく、在宅勤務は難しい業務に従事している場合 |
| | | 自宅 ○在宅勤務 | 在宅介護で、徘徊リスクが低い場合(徘徊が頻繁だと困難な面も) |

2. WLB,ダイバーシティ・ の最新動向

(1) 日本のダイバーシティ推進の変遷

- ① 社会政策 (男女雇用機会均等法等) ⇒ 産業政策 (女性活躍推進法)
 - ② 女性支援 ⇒ (傍観者・部外者になりやすい) 男性の意識改革
 - ③ ワークとライフの両立 ⇒ キャリアとライフの両立
 - ④ 多様な社員の支援制度 ⇒ 多様な社員を活かす
マネジメント (制度作り ⇒ スキル形成 & 風土作り)
- 職場から駆逐！ マタハラ上司 & スポイル上司
- ⑤ 多様性5本柱 ~ 性別、年齢別、国籍別、障害の有無別、雇用形態別
⇒ 未着手 (多面性から生じるイノベーション)

(2) WLB、D&Iの最新動向

● トピックテーマは、大きく3つ

① 女性活躍推進法と次世代法の整合性

- 子育て社員のキャリア形成
- 休む⇒制約を超えて働く施策へ(テレワーク等)
- キャリアとライフの両立

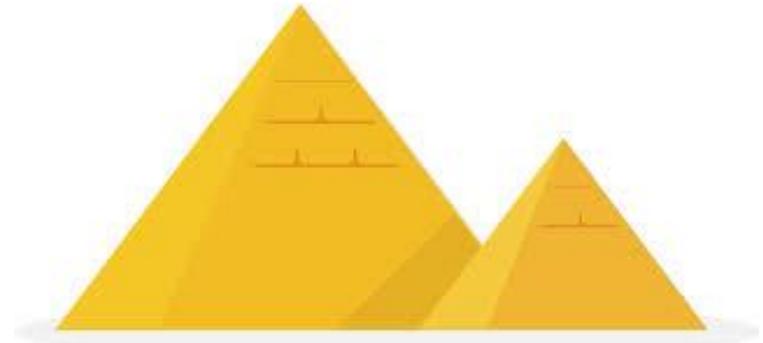
② 介護と仕事の両立

③ 働き方改革

- 人口減少⇒一人あたり業務量の増大
- 「人に仕事」日本企業ではエース社員に過重な負荷
- マネジメントスキルの向上(生産性の評価等)

(3)『ジェンガ』式仕事術←『ピラミッド』式は×

- ピラミッド式とは？
 - すそ野を広げて積み上げ
 - 高くて堅い仕事ぶりだが、多大な時間がかかる
- ジェンガ式とは？
 - 高さを積み上げる前に、プロセスを検討し、効率的な進め方を考える
 - 「抜くこと」を否定しない
- 制約社員が持つノウハウを吸い上げて業務変革へ



※趣味の領域・納得のいくところまで仕事をしたいタイプには、考え方を変えてもらう。仕事を別の角度からみる時間を増やすこと。



(ご参考)時間記録表の分析

①本人要因

3割

- 自分の時間の使い方の気づき
- 整理整頓⇒仕事の迅速性に繋がる
- 改善策の分かち合い
- アドバイスの分かち合い

②職場要因

4割

- 課題の分かち合い
- 改善策の分かち合い

③それ以外(他部署、社外等)の要因

3割

(4)『やかましい(頭文字)』の手法

ムダとは何か？ :それがなくても、本来の目的は達成できるもの。まず『目的』を明確に。

| | | |
|---|-------|--|
| や | やめる | 超多忙期は、新聞を読むのをやめて、『積ん読』状態にして、暇な時期になってから、まとめて読みます。 |
| か | 簡単にする | 多忙な日には、10紙のうちメイン3紙を読んで、残りは『積ん読』に |
| ま | 真似をする | 真似をするとは、例えば、議事録のひな形(標準型)を作って、それを毎回、真似するといったケースです。 |
| し | してもらう | 新聞の切り抜き作業を自分でやる時間はないので、シルバー人材センターに外注。 |
| い | 一緒にする | 新聞・雑誌からの情報収集は『ながら作業』が可能ですので、多くの人が通勤時(私の場合は入浴時にも)、一緒にやっています |

※恒常的な長時間労働から脱却するためには、新たな業務を着手する際には、必ずこれまでの業務を2割やめてみることをルール化する。

(5) 女性社員を本気にする5つの「キ」

- 「本」という字は5画→5つのキで、本キに

① 機会を与える

- － 勝手な配慮をして機会を奪わない

② 鍛えて、評価する

- － 男性部下と同様に女性部下にも厳しく。

③ 期待する

- － 期待を本人に「言葉」で伝える

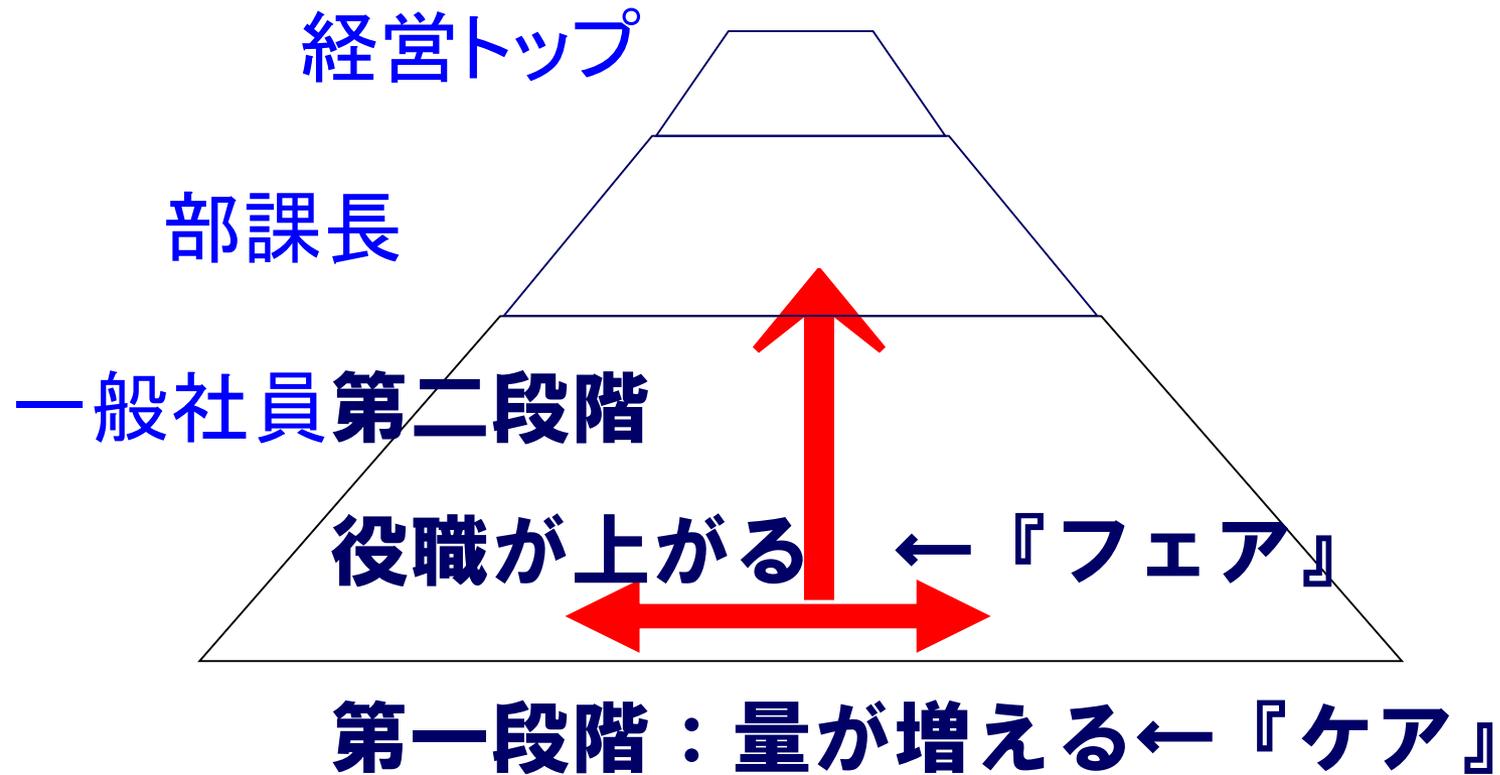
④ キャリアマネジメント（ワークとライフ）

- － ライフ全体で、自分はどう時間を使いたいのか

⑤ きれいな空間の提供

- － 例：トイレ、洗面台、休憩所等

(6) 女性活躍の第一段階・第二段階・第三段階
—『フェア』、『ケア』、『シビア』—



第三段階：配慮するが、遠慮しない ← 『シビア』

(7) 支援と貢献



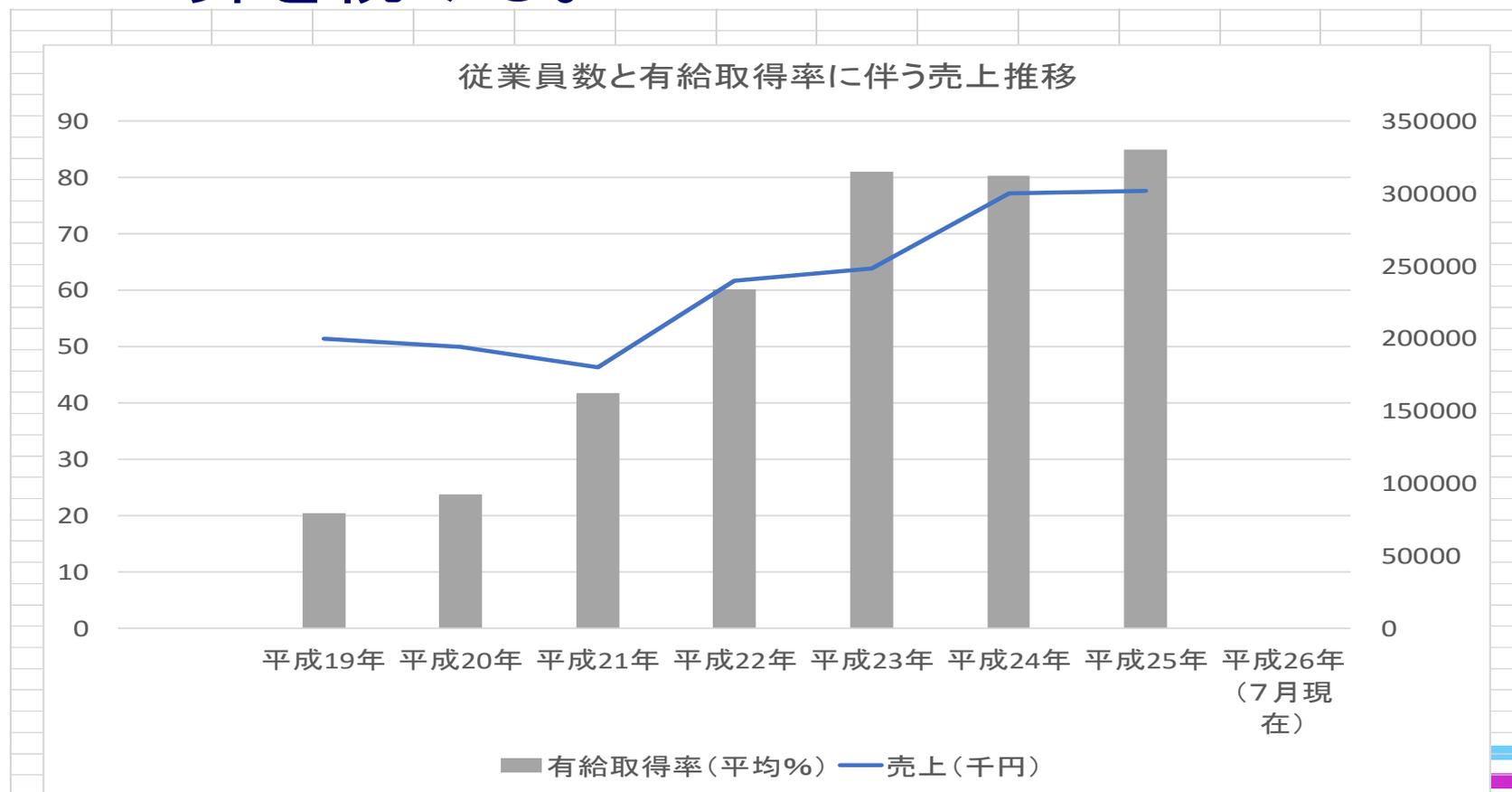
(資料)味の素さんの作成資料より。

(8) 配慮と鼓舞～不公平感を生じさせない～

- ワーキングマザーの部下に対して、彼女の先輩 & 後輩女性から厳しい視線
- 理解をどのようにして得たか
- 冬休みの捻挫とインフルエンザで先輩、後輩女性が休んだ時に、「正念場だよ」
- 瞬間風速で、最大貢献する姿勢をここぞという場面で見せる→周囲は黙る
- 支援する人、される人を固定化させない

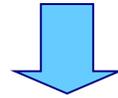
(9)厚生労働省『イクメン企業アワード グランプリ受賞』(有)アースクリエイイト(岐阜県)

- 男女育休100%、有休取得率と業績ともに上昇を続ける。



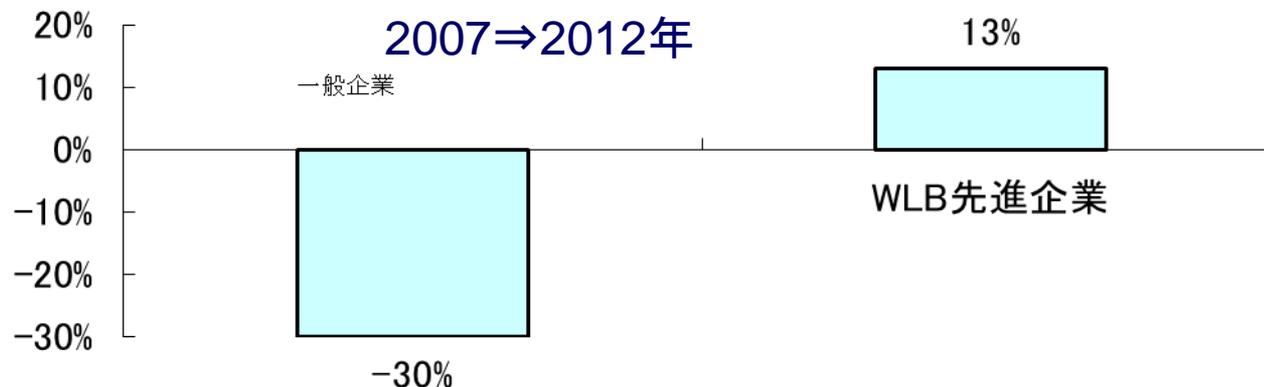
(10)ハイリターン投資

短期的には、コストが発生



中長期的には、ハイリターンとして返ってくる「投資」

○一般企業では経常利益が3割、減少した一方で、
先進企業では1割強増大



※「先進企業」とは、ダイバーシティ・WLBに関する200項目に及ぶ企業データをもとに、合計ポイントが多い企業トップ150。

(資料)有価証券報告書等を基に、渥美由喜が作成。

2. 今後、増えるリスク (介護・看護)をどう乗り越えるか



孫と野球ゲームを楽しむ渥美光純さん[㊦] (東京都西東京市)

『日本経済新聞』2013年 12月25日掲載

よく私が自問自答するフレーズ

「(好調な時期ほど)人生にはもっと大切なことがあるのでは？」

「この瞬間は、仕事に打ち込もう！」

「勝負所では、仕事をしている場合じゃない」

スティーブ・ジョブズ講演で締め言葉

「もし、今日が自分の人生最後の日だとしたら、今日やる予定のことを、貴方は本当にやりたいだろうか？」

(1) 自身の6Kライフ (会社員、子育て、家事、介護、看護、子ども会)

- 高度経済成長期は、『足し算』。
- 足し算だと24時間オーバー。
- 成熟経済期は、『引き算』と『掛け算』。
- その時点での最優先事項を残して、後は引き算。同時並行で、相乗効果を考える。
- 父に感謝されるのではなく、感謝の言葉を贈る。

(2) 当時1歳の次男の闘病生活に想うこと

- ワークライフバランスはリスクマネジメント
- あとで後悔しない生き方
- ライフも密度、ワークも密度
- リスク発生後は、超ポジティブシンキング
- 「良かった」探し
 - 良かったノートに記録し、すき間時間に読み返す。
 - 良かったことが心の中でふくらんで、輝いて、大変なことも大変ではないように思えてくる

(3) 5歳の女の子から学んだこと

- 小児病棟で出会った5歳の女の子は、今も私の心を照らしてくれている。
- それぞれのライフステージで誰もが輝けるかどうかは、周りの人々に手を差し伸べる覚悟があるかないか。
- 困難の中で、周りを照らす人こそ、輝いている人だと思う。



イラスト・井上彰吾

(4) ワークでもライフでも「良かった」作り

- ワークでもライフでも「良かった」作り
 - 上司: 誰もが働いていて良かった! と考える職場作り
 - イクメン: 子どもが生まれてきて良かった! と考える環境作り
 - 妻が産んで良かった! と考える環境作り
 - 介男子: 親が晩年に生きていて良かった! と考える環境作り
- 妻曰く: 最後の瞬間まで、笑顔で見送ろう。

(5) WLBは“幸せ”への道しるべ

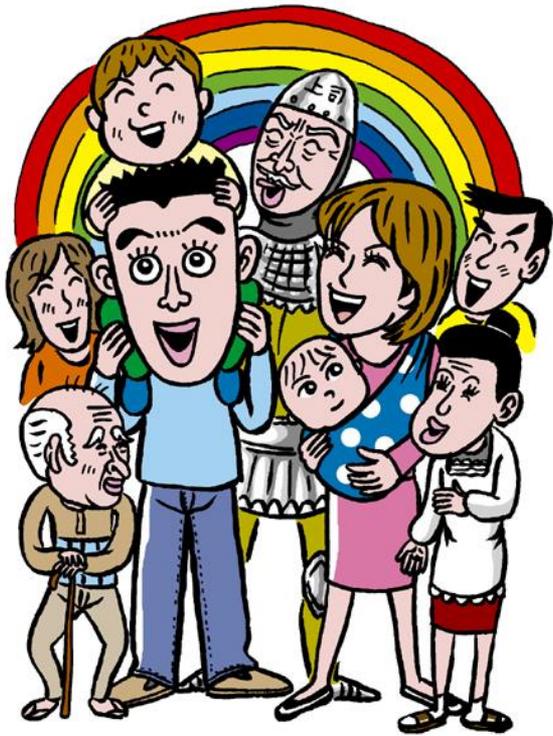
- 「幸せ」は、不幸が起きないことではない
- 不幸から逃げずに、誰かに押し付けずに、協力して乗り越えること
- 辛い ⇒ 幸い
 - ワかちあい
 - ラクあり、くあり
 - バトンリレー

(6) ワークでもライフでも、インクルージョン

- お互い様・思いやりの因数分解 = 3つのH
- Head: 相手を主語にして考える
- Heart: 自分の中の多面性を重ねて感じ取る
 - 多面性は、多様な人とのコミュニケーションとの接点になる。
- Hand: もしかしたら、近くにいるかもしれない、困っている人・助けを求めている人、マイノリティに、横から手を差し伸べる。

(7)まとめ

～ダイバーシティ&インクルージョンは漢方薬



- 虹が多彩な色で輝くように、さまざまな色で輝く、そんな存在になりたい。
- D&Iは経営戦略として不可欠。
- ただし、即効薬ではなく、**漢方薬**。服用し続けると、強靱な企業体質に。
- 近視眼的に目先の業績向上に目を奪われていると、どうしても後回しになってしまう。しかし、そういう企業、職場に明日はない。
- このことに気付けるかどうか、**日本企業、職場はいま大きな分岐点**に立っている。

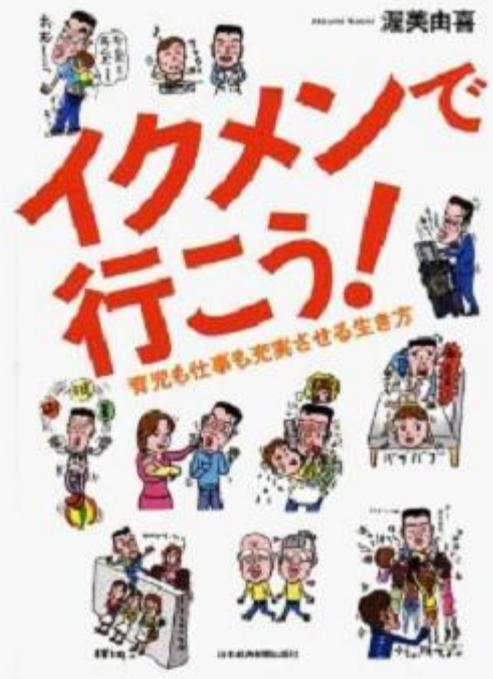
ご清聴いただき、ありがとうございました。渥美

Naoki_Atsumi@tbr.toray.co.jp

2011年『イクメンで行こう！』日本経済新聞出版社

2012年『ムダとり時間術』日本経済新聞出版社

2015年『長いものに巻かれるな！』文藝春秋社



現代に育った皆さん
さすらいの
ハイパーシティ
コンサルタント

渥美由喜
Naoki Atsumi

長いものに
巻かれるな！

苦労を楽しみに
変える働き方

仕事は
どこでも
できる！

KY力が
イノベーション
の源泉

発達障害
子供の難病
二人の子育て
父の介護を
乗り越え

第一線で
活躍する
コンサルタントの
仕事術

文藝春秋刊
定価
(本体1300円+税)

(参考) 介護と仕事の両立に失敗するパターン

- カミングアウトしない(一人で抱え込む)
 - ストレスを解消する余裕がなく、雪だるま式に
- 仕事の感覚で介護の取り組む
 - 頑張れば、報われるわけではない
- 完璧な介護を目指す
 - 不測事態の対応が重要。完璧なんてない。
- 相手を主語にして考える余裕を失う
 - 要介護者との摩擦が増大
- 最悪の場合は、介護虐待・介護心中

(参考)働くのを諦めずに介護費用を払う方が「得」

毎年、10万人の介護離職者...

介護のため収支が赤字の世帯

34.2%

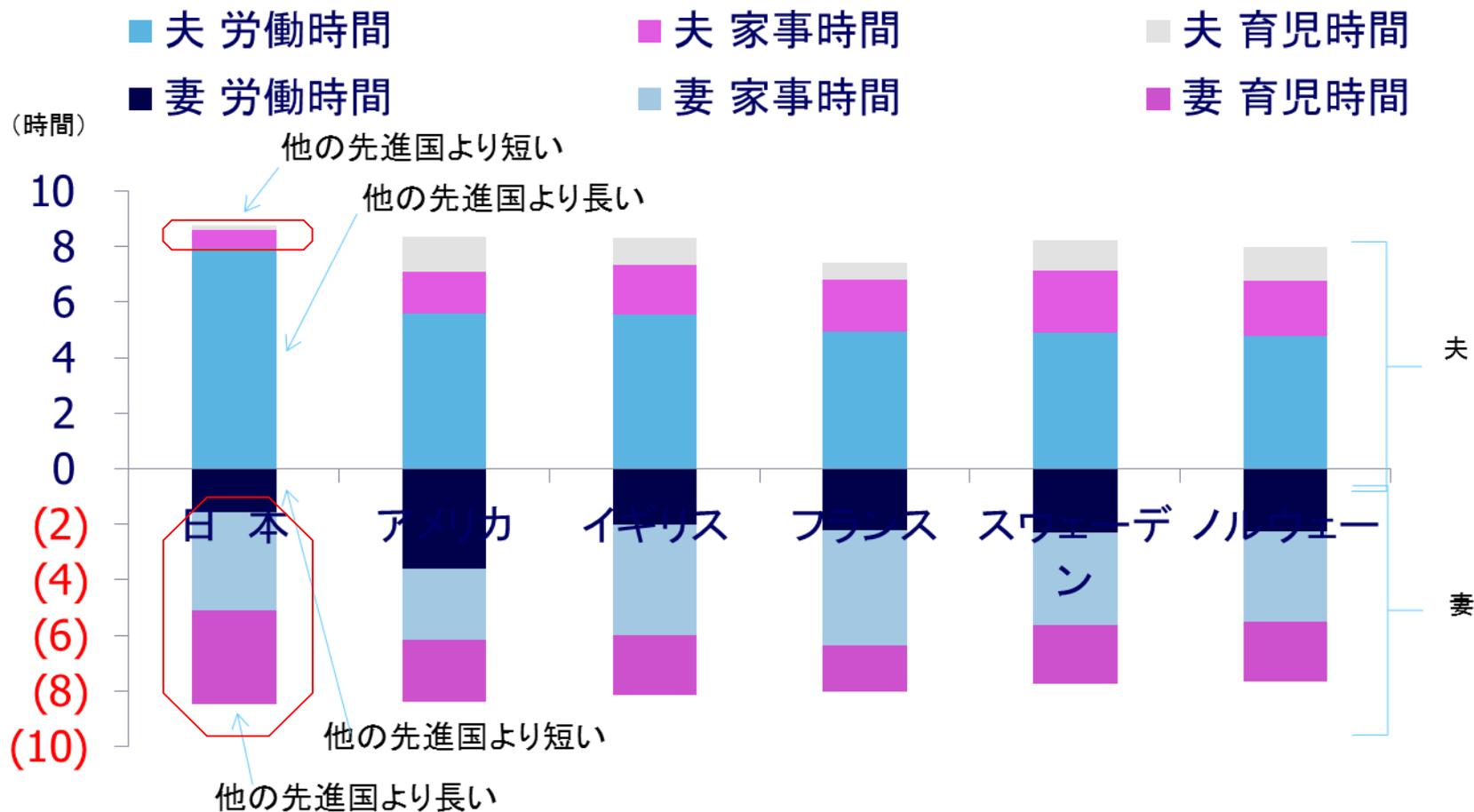
プロの介護サービス15万円分を素人がやると疲労困憊してしまう...

在宅介護のための費用(月の平均)

- ・ 介護サービスの利用料 1割自己負担 12,558円
全額自己負担 24,533円
 - ・ 介護サービス以外の費用 (おむつ代,食事代,医療費など) 31,998円
- 計 69,089円

(家計経済研究所)

(参考) 6歳未満児をもつ夫と妻の生活時間 (労働、家事、育児)



車の両輪: 『女性活躍』と『男性の育児家事参画』