

十人十色 適材適所 性別不問

[連載エッセイ]

— 第2回 —

ワークライフ バランスの極意 「足るを知る」

大沢 真知子 ● おおさわ まちこ

日本女子大学現代女性キャリア研究所所長。同大学人間社会学部教授。南イリノイ大学経済学部博士課程修了 (Ph.D (経済学))。シカゴ大学ヒューレット・フェロー、ミシガン大学助教授、亜細亜大学助教授を経て、現職。著書に「女性はなぜ活躍できないのか」(東洋経済新報社)、「妻が再就職するとき」(NTT出版)、「日本型ワーキングプアの本質」、「ワークライフシナジー」、「ワークライフバランス社会へ」(以上岩波書店)、「21世紀の女性と仕事」(放送大学教育振興会) など多数。

労

働時間の短縮が課題として認識されると、次に説かれるのはワークライフバランスの重要性。でも、「ワーク」と「ライフ」をバランスさせることって、言うほどに簡単ではないのでは？ 第2回では、ワークライフバランスについての一つの考え方を紹介し、この考え方の実践が、個人の生活だけでなく、仕事にもプラスになることを説明します。

新内閣が発足し、首相は、経済を最重要課題として、年内に『働き方改革』を実現させると述べている。長時間労働は正に向けて日本社会が大きく前進することが望まれる。それが女性が活躍できる社会の実現にもつながる。

今から10年前に「ワークライフバランス社会へ」という本を上梓した。翌年には国が『ワークライフバランス憲章』を策定したこともあり、今でもワークライフバランスの研究者と紹介されることがある。自分の生き方にも、研究者としての方向性にも迷っていた時期だったこともあり、本の中身もそんな思いが入り交じったものになった。その第2弾が「ワークライフシナジー」。そこでは、企業の方にインタビューをさせていただいた。

年に破綻した日本の銀行の優良資産と従業員を引き継ぐとともに、新しい営業戦略を導入しながら業績を伸ばし、2005年に上場させた経歴の持ち主である。こうした背景には、銀行の従業員自らの発想転換を業績の改善につなげるという職場のイノベーションがあった。そして、その鍵となったのがワークライフバランス施策だといわれている。

バツジさんが考えるワークライフバランスは、私たちが通常イメージするものとは違う。それを簡単に説明すると以下のようなになる。

ワークライフバランスを、仕事



と個人の生活を天秤にかけてバランスさせると考えてはいけない。誰もバランスできる人はいないので、自分はだめだと思ってあきらめてしまう。自分もそうだった。

しかし、重要なことは、両者をバランスさせることではない。四つのボールをお手玉のようにジャグリングしているようなイメージでとらえればよいのだ。四つのボールとは、①人間関係（家族をふくむ）、②仕事、③健康を維持したり、自分を成長させるための時間、④社会貢献である。

また、一つひとつのボールの大きさも人それぞれ。家族の関係に重点を置く人もいれば、仕事に大きな比重を置く人もいる。それは、その人がちょうどいいと思う按配がそれぞれ違うからだ。また、人生のステージによっても違う。

これらのボールは一度落とすともう一度拾うのは大変である。常にこの四つのボールを持つていることが重要なのだ。

とはいうものの、この四つを自分にとってちょうどいい按配に保つのはどうしたらいいのだろうか。バツジさんは、「足るを知る」ことだという。英語では「just enough」と表現する。

「足るを知る」とは、自分にとっての「足りている感覚」を知り、それ以上は求めないことである。

そして、ハーバードビジネスレビューという雑誌の中で、「足るを知る」こと

が「もっともっと中毒」の解毒剤になると説明されている。原文では以下のように記載されている。

“Just enough is the antidote to society's addiction to the infinite more.”

つまり、私たちは、『もっともっと』と思わせる社会に住んでいるのであり、その中毒からの解毒剤を必要としている」ということだ。

私はこの言葉を個人が自分の人生を生きるときの指針として受け止めたのだが、先日、中小企業の経営者の方とお話をしていて、消費者や生活者としても、この視点は重要なのだと感じた。

経営者のお一人は、包装紙や袋の印刷などをされる会社の社長さんなのだが、よくよく見ないと分からないほどの小さなインクのにじみが顧客から指摘され、刷り直しをせざるをえなかったときの話をされた。それによって、従業員は残業をしなければならなくなった。廃棄した紙、それに使ったインク、そして何よりも従業員の労働時間を考えると、完璧を求めることは本当に社会全体にメリットをもたらすのか？と問題提起をされたのである。その方は、「いい加減」を「ええ加減」と見る視点も必要なのではないかと話しておられた。

日本はほかの国と比較して、一人当たりの労働時間が長いだけでなく、労働時間規制もゆるい。とくに、人材育成にほかの国以上にコストをかけるので、労働者の人数を増やすよりも、今いる社員に残業をしてもらった方がコストを節約できる。いきおい、若い正社員の労働時間が延びることになる。この構造を変えるには政治のリーダーシップが必要だ。

バツジさんのインタビューで、もうひとつ、印象に残った発言がある。それは以下の発言である。

「足るを知る」ということのメッセージは、そのために、仕事において妥協することやベストの水準以下にとどめるといったことではないということだ。ある人と話をしたときに、そう誤解されていることに気がついた。四つの分野をうまく結合させ、融合させることによって、よりよいものが生まれる。このシナジー（相互作用・相乗効果）の重要性を理解しないと、「足るを知る」ということは、高い水準の満足を求めるのではなく、そこそこで満足することなのだといったメッセージとして受け取られてしまう。

そうではなくて、仕事だけをし

社会貢献

健康を維持したり、自分を成長させるための時間

仕事

ていたのでは、よい発想ができず、まあまあ結果しか出せないということに気づくことが重要なのだとおもう。豊かに生きることが仕事のうえでプラスになる。それが「足るを知る」という言葉に秘められた本当のメッセージだということを理解してほしい。

拙著『ワークライフシナジー』
岩波書店、p.247、248

ここで述べられているワークライフバランスに対する誤解は、講演などが出る質問でもよく聞かれることである。生産量を犠牲にしても、労働時間を短くすることが必要なのか？ 若い人のなかには、もっと仕事をしたと考えている人も多い。その人たちが、なぜもっと仕事をしてはいけないのか、などである。

前者については、より多くの成果を目指して生産性を上げるために、ワークライフバランスが必要なのだという説明を、後者に対しては、仕事だけをしていると実り豊かな発想ができなくなるからだという説明をしている。

**異質なものがぶつかりあう
ここで生まれるイノベーション**

イノベーションという言葉をよく聞くようになった。最近、軽井沢で開催

された経営のトップを担う方々を対象とするセミナーに参加したのだが、そこでの最大のテーマが「イノベーション」であった。異質なものをぶつけることで今までにない新しいものを生み出したり、仕事のプロセスを変えることで生産性を上げることが求められるようになった。

そのイノベーションに欠かせないのが女性や外国人の参加（ダイバーシティ経営）だといわれている。今働いていない主婦にも熱い視線が向けられている。日々の生活のなかから生まれる発想が新しい商品の開発に結びつくからだ。また、外国籍の社員の日本人とは異なる発想が新サービスに結びつくことも多いと聞く。

とはいうものの、イノベーションを生み出すダイバーシティ経営は一朝一夕でできるものではない。言葉で言うのは簡単だが、組織の一体感が失われる可能性もある。また、私たちは人と違う意見を言うことに慣れていない。つまり、異なる意見を言いやすい職場風土が作られなければ異質なものをぶつけてイノベーションを起こすことはできない。

軽井沢のセミナーでは、そのような組織作りをしている外資系企業の実例についてお話をうかがった。その風土を作るためには、トップのコミットメントやリーダーシップ、制度に加えて、ダイバーシティを生かすための管理職

のスキル、スキル向上のための研修が必要なのだそうだ。

また、働く場所に関係なく成果で評価する制度なども導入されており、しかも、希望すれば誰でも利用できるようになってきている。誰もが望めば柔軟に働ける仕組みを作ること、より豊かな発想を生み出せる働き方ができるようになっているのだそうだ。

そのなかで感動的なお話も聞いた。この外資系企業で、お二人の子どもをもって働く女性のお話なのだが、第二子の出産のときに上司自らが遠方の病院まで来て祝福してくれたのだそうだ。そして、そのときに上司から言われたことは「今あなたに必要なことは、ワークライフバランスではない。ライフに特化して赤ちゃんと一緒に過ごすことだ。会社のことはいっさい心配するな」ということ。聞いていて胸が熱くなった。そして、そう言われることによって、会社に対する忠誠心がさらに強くなったと話していた。さらに、その後夫が転職になったときも、同じ地域への転職をさせてくれたのだそうである。

結局のところ、社員を大切にすると会社が成長するのだと実感すると同時に、社員それぞれが置かれた状況の違いを認め合うというところに、日本の企業は大きな課題を抱えているのだと感ずる。

[連載エッセイ] 第2回

色所問
十適不
人材別
十適性

人間関係