

油脂産業における新しい仕事との向き合い方

～仕事の腕前を上げて、人として自立した”トキメキ”のある人生を過ごすための方策～

財団法人 油脂工業会館
ワーク・ライフ・バランス研究会

目次

序文

第1章	はじめに	1
第2章	ワーク・ライフ・バランスとは	2
2 - 1	定義	2
2 - 2	必要性	2
2 - 3	企業にとってのメリット	4
2 - 4	経営戦略として	5
第3章	国内外のワーク・ライフ・バランス事情	7
3 - 1	世界のワーク・ライフ・バランス事情	7
3 - 2	日本におけるワーク・ライフ・バランスの状況	8
3 - 3	日本における行政の取り組み	14
3 - 4	油脂業界の現状とその施策	17
第4章	仕事の変化と働き方の意識	19
4 - 1	仕事の変化	19
4 - 2	働き方の意識	22
第5章	ワーク・ライフ・バランス推進のために	26
5 - 1	ありたい姿	26
5 - 2	ワーク・ライフ・バランス推進における中間管理職層の役割	26
5 - 3	ワーク・ライフ・バランスを推進する上での問題	27
5 - 4	働き方の見直しにおける問題とその対策案	28
5 - 5	油脂業界としての取り組み	33
第6章	終わりに	35

序 文

日本は急速に進む少子高齢化社会への対応に迫られています。日本は2005年をピークに人口減少時代に入り、働く人の数を示す労働力人口も確実に減少することが予想されています。

労働力人口が減少することは、社会保障制度の支え手が減るだけでなく、経済成長を押し下げる要因になります。国内で生み出されるモノやサービスが減り、企業や家計の稼ぎの低迷が投資や消費の落ち込みへと繋がり、日本経済全体の成長力の低下を招くことになるのです。また、日本の労働力人口の減少は国際比較でも際立っています。中国やインドなど新興国の魅力が高まり、海外の有力企業は、少子高齢化やデフレで、期待成長率が低下している日本での生産や販売から撤退するなど、日本はグローバル企業の投資対象から外れる傾向にもあるのです。

2007年末、政府は「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を発表しました。仕事と生活を調和させたいという願いを実現すると共に、少子化の流れを変え、人口減少下でも多様な人材が仕事に就けるようにし、日本の社会を持続可能で確かなものにする取り組みであります。ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、労使を始め国民が積極的に取り組み、国や地方公共団体も支援し、社会全体の運動として広げていくことが必要であります。

このような状況の中、平成21年度の研究会テーマとして「油脂産業における新しい仕事との向き合い方」を取り上げました。業界各社から参加された研究会メンバーは、合計15回の会合を重ね、これからの働き方について議論・検討し、その成果としてこの報告書を作成しました。今回参加されたメンバーのご努力に心から感謝いたします。

この報告書では、ワーク・ライフ・バランスを推進するための方策を実際に働く中間管理職層の立場で検討し、新しい仕事との向き合い方としてまとめられています。世の中にワーク・ライフ・バランスに関する書籍等は豊富にあり、有識者による様々な研究報告も発表されています。しかし、実際に現場で働く者がその目線で検討・提言するものは希少であると言えます。この報告書が油脂産業に携わっておられる業界・各社の方々に、これまでの働き方を振り返り、今後の新しい働き方を考えていただくきっかけになれば幸いです。

平成22年4月

財団法人 油脂工業会館
理事長 宇野 允恭

第1章 はじめに

戦後日本は、右肩上がりに経済成長を遂げ、世界有数の経済大国にまで発展した。日本は世界有数の長時間労働国であることは有名だが、日本の時間当たりの生産性は主要先進国の中で最も低いというデータもある。日本人の長時間労働は勤勉さの象徴であるとも言えるが、生産性の低さの反映とも言えるのである。また、バブル崩壊以後その成長は終焉し、グローバル化やIT化の流れの中で、我々の働く環境は大きく変化した。すなわち、労働時間に比例して成果をあげることのできる時代ではなく、情報力・企画力・創造力で他社より優れた付加価値のあるものを提供することがビジネスの成否を左右する時代になったと捉えるべきである。

2007年12月18日、政府・経済界・労働界・地方の代表者からなる「官民トップ会議」において「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」・「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定され、社会全体で仕事と生活の調和の実現に向けて取り組むという大きな方向性が示された。

本来、仕事は暮らしを支え、生きがいや喜びをもたらすが、家事・育児／介護・趣味・地域貢献（ボランティア）なども欠かせないものであり、その充実があってこそ人生の生きがい、喜びは倍増する。しかし、現代社会においては経済低迷による就職困難、時間外労働の増加による心身の疲労からくる病気、子育てや老親の介護と仕事の両立の困難さ等、様々なワークライフコンフリクトに直面しているのが現実だ。

本研究会は油脂業界として、この課題の解決への糸口を見つけるべく約1年をかけて検討を重ねてきた。

そもそも油脂産業は、快適な暮らしにとって不可欠な商品を取り扱っており、生活に密着している業界である。さらに、各企業の理念や規範は共通して働きやすい職場環境の実現をうたっており、油脂業界は総合的にワーク・ライフ・バランスに対して積極的に取り組んでいる業界と言える。

そのような環境にいる我々はテーマを「油脂産業における新しい仕事の向き合い方-仕事の腕前を上げて、人として自立したトキメキのある人生を過ごすための方策-」と設定した。日本社会および企業におけるワーク・ライフ・バランスの必要性和国内外での状況を整理し、仕事と生活の両立を進める過程での難しさの原因を、日本経済の推移を背景とした、仕事の変化と年代による意識の違いから探り、よりよい職場環境の実現に向けた提言を試みた。本報告書により、油脂産業全体がワーク・ライフ・バランスについてより認識を深めていただき、実現に向けた施策の一助になればと願う次第である。

第2章 ワーク・ライフ・バランスとは

2-1 定義

ワーク・ライフ・バランスという言葉には一律の定義はない。少子化対策や労働力不足対策などを背景として、1990年代頃から欧米で普及した概念である。日本では“仕事と生活の調和”と訳され、2007年12月に策定された「ワーク・ライフ・バランス憲章」において、ワーク・ライフ・バランスが実現した社会の姿を“国民一人ひとりが やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会”としている。

ワーク・ライフ・バランスとは、子育てや介護など家庭的責任のある従業員のみを対象としたものではなく、男女問わず全ての従業員を対象とした概念である。ワークとライフを明確に切り分けてそれぞれのバランスを取るという考えではなく、自己啓発などを含め、会社以外の生活の時間を確保し、そこで得たことを仕事に活かすなど、どちらも充実させることで相互作用を与えるという考え方である。

また、企業（職場）においてワーク・ライフ・バランスを実現するためには、「各種支援制度の導入」だけではなく、併せて「働き方の見直し」に取り組まなければならない。企業や企業で働く人は、協調して生産性の向上に努めると共に、職場の意識や風土を見直し、働き方の改革に取り組んでいくことが求められる。そして、各人のワーク・ライフ・バランスが実現することにより、働く人は、より充実した生活をおくり成長しながら働くことができ、企業は、働く人の能力を十分に活かして持続的に発展することができるのである。

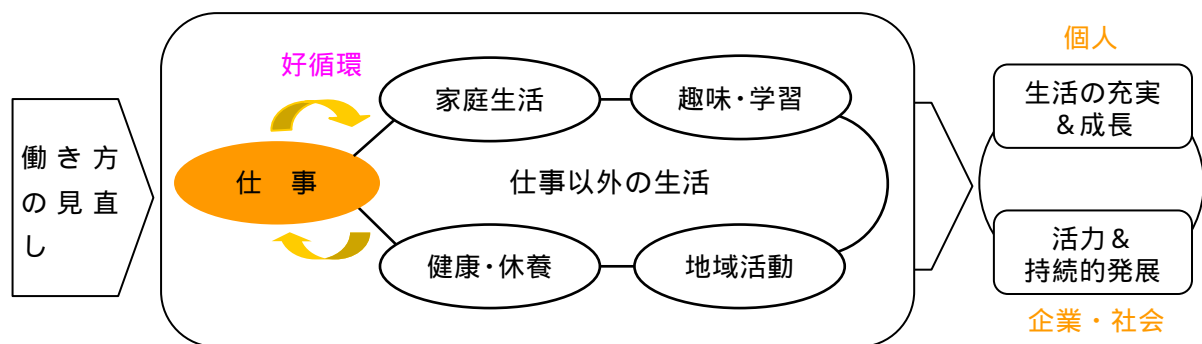


図2-1 「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の好循環
(出所：東京都 ワーク・ライフ・バランス実践プログラム)

2-2 必要性

日本では2005年をピークに人口減少時代を迎え、少子高齢化がますます進展している。団塊世代の定年退職等もあり、労働力人口は確実に減少していくこととなり、このままでは日本の社会全体が持続不可能になるとも言われている。このような状況の中、企業における人材獲得競争は激化していくことが予想される（第3章参照）。

一方、女性の年齢毎の労働力率はM次カーブと言われるように30歳代で大きく低下している状況にある（第3章参照）。結婚・出産しても働き続ける女性は増加しているが、出産を機

に離職する女性労働者の割合は未だ7割程度である。さらに国の介護施策は施設ではなく在宅を進めており、親の介護を担う人は間違いなく増加していき、介護理由による退職者の増加が問題になることも考えられる。企業には、女性をはじめとした多様な働き方のニーズを持つ人材を積極的に活かして戦力としていくことが求められている。そのための手段として、ワーク・ライフ・バランスが必要なのである。

また、近年の若手社員の意識は「就社」から「就職」と言われ、会社への帰属意識が低くなっており、面白い仕事があれば容易にほかの会社に移る、といったように大きく変化してきている。このように社会全体が変化する中、企業も変化・進化していかなければならないことは必然である。



図2-2 労働力人口の見通し（出所：内閣府 平成21年版 少子化社会白書）

注：「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定したケース。「労働市場への参加が進むケース」とは、各種の雇用政策を講じることにより、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。

（1）仕事と仕事以外の生活の両立支援

単なる子育て・介護支援に留まらず、ワークライフコンフリクト（仕事と生活の衝突）を減らすことが必要だ。つまり、仕事上の責任を果たしつつ、結婚・育児・介護などの家庭状況、キャリア形成、地域活動への参加等、個人のライフステージに応じて、多様な希望の実現を可能とすること。ワーク・ライフ・バランスの実現には、多様なライフスタイルを受容する会社の仕組みと、そのような価値観を受入れる、働きやすい環境づくりが求められている。また、多様な働き方のニーズを持つ人材を企業で積極的に活かしていくためには、労働時間を変化させるなどの柔軟な働き方を選択できる仕組みが必要となる。

(2) 働き方の見直し

ワーク・ライフ・バランスの実現には、(1)の仕事と仕事以外の生活の両立支援と同時に、働き方の見直しが必要である。両立支援のための制度を策定することは比較的容易である。法律で求められている基準もあり、他社のサンプルも豊富にある。しかし、同時に働き方の見直しを行わなければ、両立支援も表面的なものになりかねない。例えば、長時間働かなければ活躍できない、評価されない職場では、両立支援制度を利用したいと思っても利用しないのである。つまり、業務の効率化、仕事の見直し等によって長時間労働を削減するとともに、長時間労働を是とした仕事のやり方、考え方を見直していくことが求められている。

2 - 3 企業にとってのメリット

ワーク・ライフ・バランスが実現することは、その結果として働く人だけでなく、企業にとってもメリットがある。主なメリットは以下の三つであり、それが生産性を向上させ、企業業績を向上させることに繋がる。ワーク・ライフ・バランス施策が企業業績に及ぼす影響について、図 2 - 3 がその全体像を表している。

(1) 業務の効率化 (業務運営効率化)

ワーク・ライフ・バランスを実現しようとするために、仕事を効率的に進めるようになる。短時間で成果をあげる仕事のやり方を職場の仲間と協力しながら考えるようになる。業務の見直し、会議や打合せは必要最小限のメンバーで実施され、時間も短縮される。当然のことながら残業代や光熱費などのコスト削減に繋がり、社員の心身の健康改善も期待できる。

(2) 優秀人材の確保・定着 (人材確保、リテンション)

ワーク・ライフ・バランスが実現すると、個人や家庭の様々な事情を理由とした離職の削減が可能となる。加えて、近年の学生の特徴として、仕事と生活を両立させたいという就職観が増え、応募者が企業を選択する際の要素のひとつになっている。CSRの一環として企業情報の開示が進んでおり、ワーク・ライフ・バランスに関連する各企業のデータを応募前に確認できる。よって、ワーク・ライフ・バランスの実現度が高い企業への応募が増し、その結果、優秀な人材の獲得が容易となる。また、実際に入社し、ワーク・ライフ・バランスの充実度、働きやすさ、生き生きと働いている先輩・同僚の姿などを実感することで、若手人材の定着率の向上が期待される。

(3) 社員満足度・意欲の向上 (モチベーション)

ワーク・ライフ・バランスが実現し、様々な価値観やライフスタイルに対応した働き方が選択できることで、働く人の仕事への満足度が高くなり、仕事に対する意欲の向上や能力発揮に繋がる。また、ワーク・ライフ・バランスの諸制度を利用しない人についても仕事に対する意欲が高まると言われている。会社への帰属意識よりも、仕事に対する充実度に価値を置く社員が増える時代にあって、ワーク・ライフ・バランスは、働く人への内発的な動機づけ施策としても有効である。

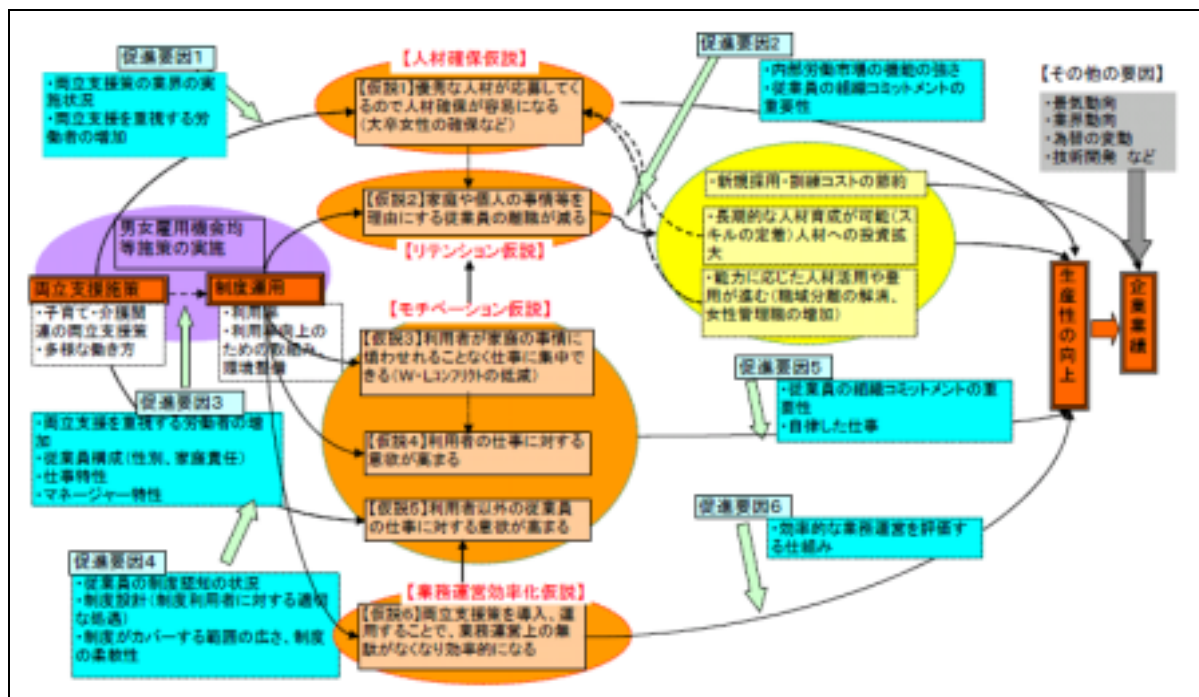


図2-3 WLB施策が企業業績に及ぼす影響
 (出所：ニッセイ基礎研究所 両立支援と企業業績に関する研究会報告書)

2-4 経営戦略として

家庭生活や地域活動など、仕事（会社）以外の分野に接することによって、社会の価値観や考え方に触れ、新たな人脈の形成の機会となり、人としての成長が大いに期待できる。自己啓発に時間を割くこともでき、これらの経験・知識により、仕事を新しい観点から見るができるようになり、仕事において高い付加価値を提供し、企業業績への貢献に繋がることが期待できる。

さらに、労働力人口の減少に加え、グローバル化がますます進展する中、性別のほか、年齢、国籍、人種、宗教など多種多様な属性と価値観を有する人材を受け入れ、それぞれの能力を発揮できるようにする考え方（ダイバーシティ）が重要視されている。ダイバーシティを推進するためには、多様な働き方を認め、多様な人材を活かすワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠である。また、ダイバーシティの推進やワーク・ライフ・バランスの実現は、社員一人ひとりの視野の拡大や、風通しの良い自由闊達にモノを言える企業社風の醸成に繋がりが、さらには、あらゆる不正も許さないという企業風土への体質改善も期待できるのである。

このように、ワーク・ライフ・バランスは個人と企業の双方にとって有効な施策であるが、実現することの難しさがあることも事実である。実際に休業者や在宅勤務、短時間勤務などのフレキシブルな働き方をする者を抱える職場やその管理者は、仕事の割り振りや評価の方法などで難しい場面に直面することになる。共働きの配偶者が社外に勤めている場合、自分の会社の施策だけではどうしようもないといった問題もある。

日本における将来の人口構造は変化し、10数年後には団塊世代が要介護世代となる。最近では兄弟の人数が少なく、独身者も増えていることから、介護責任を負う人は間違いなく急増する。時間制約のない働き方ができる人は少数派となり、不足する労働力確保のために市場

拡大の海外へのシフトや国内でも外国人を今以上に活用していくことも視野に入れなければならない。つまり、性別や多様な働き方という枠に留まらず、国籍、文化、習慣など、これまで以上に様々な価値観を受容し、多様な人材が活躍できる場にする必要があるとなる。

企業がより強くなり成長していくために、ワーク・ライフ・バランスは必要不可欠な施策であることを認識し、重要な経営戦略として捉えて実践していくことが必要である。

第3章 国内外のワーク・ライフ・バランス事情

3-1 世界のワーク・ライフ・バランス事情

ワーク・ライフ・バランスは欧米から取り入れられた概念である。そこで、既に取り組んでいる各国の状況を調べた。ワーク・ライフ・バランス関連の施策は、大きく分けて「米英型」「欧州大陸型」と呼ばれている。

(1) 米英

アメリカやイギリスでは国・地方自治体が家庭に介入すべきではない、という考え方で、企業経営上のメリットがあると考える企業が支援を実施している。

アメリカでは育児支援に関するボランティアやNPOの活動がきわめて発達している一方、企業では、優秀人材確保と社員の就業意欲向上策として1980年代以降、子供を持つ従業員を支援する「ファミリー・フレンドリー施策」を充実させてきた。1990年代になると、更なる競争力強化のため、子供を持たない従業員をも対象とする「ワーク・ライフ・バランス施策」が広まっている。

イギリスは欧州の中では比較的長時間労働が多く、EU加盟国として労働環境の標準化に取り組まなくてはならないという政治的必要性があり、英国政府は、1990年後半、経済効果を企業に訴え、労働環境の改善を促すキャンペーンを打ち出した。政府は「チャレンジ基金」を設け、そこから無料のコンサルタントが企業に派遣された。また「フィナンシャルタイムズ」や「サンデータイムズ」が設けた企業ランキング制度は従業員の評価を重視する点に特徴があり、ワーク・ライフ・バランス推進策を行うことなどで評価が高まると就職応募者が殺到するため、企業の取組推進の大きな誘引になっている。

(2) 欧州

欧州大陸諸国では、公共政策として、国や地方自治体がワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでおり、それに対応して企業も、様々な支援プログラムを提供している。もともと欧州諸国での仕事観は生活軸が強く、制度の期間いっぱいまで休むことを前提としているため、多くの企業は産休、育休とも期間中8割以上の所得保証、子どもが病気のときの看護休暇も有給が当たり前だ。また、父親の育児の推進のために、育児休業に際して、父親しか取ることができない期間や制度を導入している。これは「父親割り当て制度」あるいは「パパクォーター」と呼ばれている。2007年にこの制度を導入したドイツにおいては、それまで7%程度であった父親の育児休業が20%程度まで大きく上昇した。

フランスでは、国民が希望する人数の子供を持てるように、政府が様々な施策を講じている。「家族給付」や「働く女性への保育サービス提供」が手厚い。加えて、2000年に「週35時間労働法」を施行し、労働時間の短縮が実現され、男性の育児参加が進んでいる。

スウェーデンでは両親の休暇制度は30年前から導入されており、すべての企業が導入し、女性は90%近く、男性は約80%が取得、これは公的機関でも民間企業でも大差はなく非正規社員でも取得している。これらの取り組みは母親が選ぶ「Mother Index Ranking」で最も子育てしやすい国に2年連続で一位(2003~2004)に選ばれていることや、出生率へも取り組み効果が現れている。特に日本と対照的なのは、スウェーデンでは「育児休職を取得した人は仕事の評価が上がる」傾向にあるという。その理由は「タイムマネジメント能力が上がる」「責任感が増すので会社への忠誠心も強くなる」ことで、一般社員よりも役員における取

得率が高いというデータがある。つまり、社会で責任ある仕事をするには積極的な育児経験がプラスになるという考え方が定着している。元々、スウェーデンは国際社会における自国の存在価値を向上させるために、国家戦略上の意図として、先進的な取り組みを提示している。

3 - 2 日本におけるワーク・ライフ・バランスの状況

雇用の安定と柔軟な労働市場の確保のために官民が協働で取り組んだ欧州、労働環境を欧州標準に合わせる必要性から取り組んだ英国、そして、企業戦略として従業員を活性化させるために取り組んだ米国など、ワーク・ライフ・バランスが広がった背景は様々であるが、日本においては少子化対策の一環としてスタートした。

(1) 少子化対策としてのワーク・ライフ・バランス

日本は欧米主要諸国と比較して、人口減少が著しい。一人の女性が一生に産む子供の数を示す合計特殊出生率を比べると、2007年において日本は1.34でイタリアと並び下位である。このままで推移すれば、日本の人口は2008年の12,769万人から急激に減少し、2046年には1億人を下回り、2055年には8,993万人になると予測されている。

また、65歳以上が人口に占める割合である「高齢化率」は、2055年には40.5%に達し、日本の人口の約二人に一人が65歳という高齢化社会になるのである。

こうした少子高齢化社会は、労働力人口が減少することを意味し、個々の企業・組織にとって、優秀な人材の確保が切実な課題となる。また、労働人口減少の中で確保可能な人材、例えば、女性・高齢者・外国人労働者を上手に活用することが重要であり、こうした人材がより働きやすく、活躍しやすい職場環境の整備が必要となってくる。

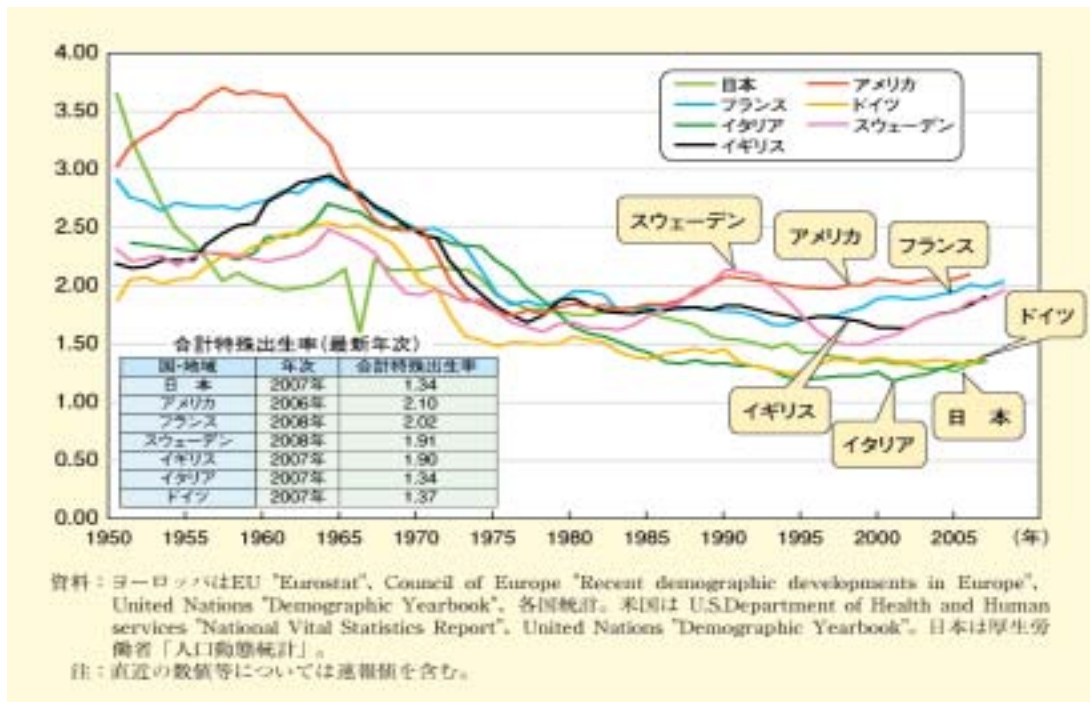


図3 - 1 主な国の合計特殊出生率の動き（出所：内閣府 平成 21 年版 少子化社会白書）

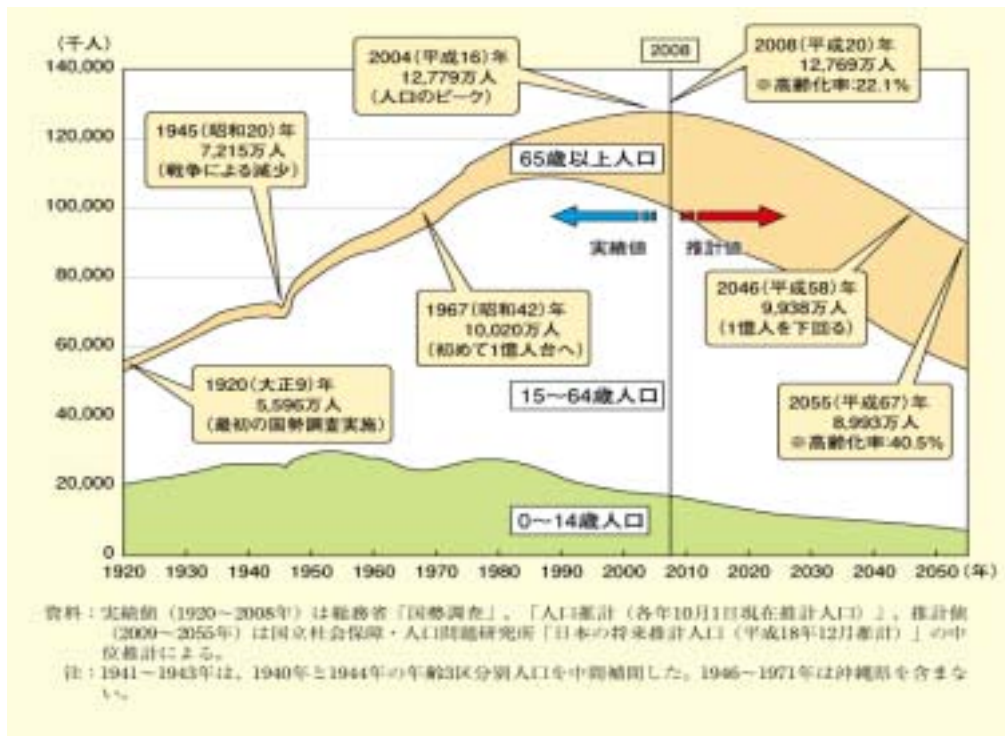


図3 - 2 我が国の人口構造の推移と見通し（出所：内閣府 平成21年版 少子化社会白書）

（2）長時間労働と低い生産性

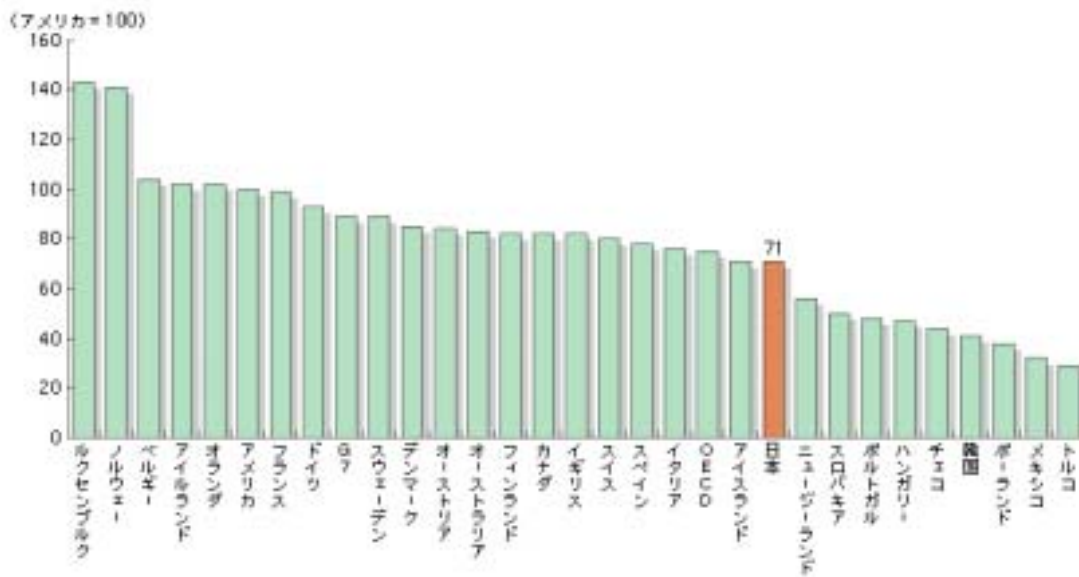
日本は世界有数の長時間労働国である。1週当たり労働時間が50時間以上の労働者の割合は28.1%で、欧米諸国と比較し群を抜いて高い数値となっている。こうした仕事優先の働き方によって、心身の健康に悪影響を及ぼす可能性が高いだけでなく、家事や育児、看護・介護など家族のための時間や、自己啓発・地域での活動などの時間を十分に確保できないという問題を引き起こす。

一方、労働生産性を見てみると、日本は29カ国中20番目でOECD平均を下回っている。労働時間との比較で見たとき、最も長時間労働者の割合が低いオランダの方が、高い労働生産性を上げている。このことから、日本の長時間労働は、生産性の低さの反映と言える。

つまり、日本企業は長時間労働が前提となっており、そのような働き方をしなければ活躍できない状況、評価されない仕組みや風土があるため、仕事とその他のことを両立したいと考えている人の職種やポストが限定的になるだけでなく、両立支援制度を利用したいと思っても利用しにくい状況である。また、特に男性の長時間労働を前提とした働き方を変えていかない限り、女性の活躍の場を制限することに繋がり、女性だけが家事・育児をしながら仕事をするような労働環境になっているのである。



図3 - 3 1週間当たり労働時間が50時間以上の労働者割合
 (出所：内閣府 平成18年版 国民生活白書)



資料：OECD「Productivity Database」より中小企業庁作成

図3 - 4 2006年の各国の労働生産性 (出所：中小企業庁 2008年版 中小企業白書)

(3) 不満だけで改善を試みない状況

世界調査連合 (IRIS) による世界24カ国1万4千人を対象にした「ワーク・ライフ・バランスに関する世界意識調査」における、「あなたは現在の仕事と私生活のバランスに満足していますか」という質問と、「最近2年間で、仕事と私生活のバランスをよりよくするために、ご自身の生活を積極的に変化させようとしたことはありますか」という質問の二つの結果を見ると、各国総じて「不満を感じている割合」が低いほど「改善を試みたことがない割合」が高い。そして、不満の割合が高くなるほど、改善を試みたことがない割合は下がっていく。ところが、日本の場合は「不満を感じている割合」と「改善を試みたことがない割合」

のいずれもが高い。つまり、「不満は大きいが、あきらめてしまっている」という日本の状況は、世界的にみてかなり特異な状況にある。

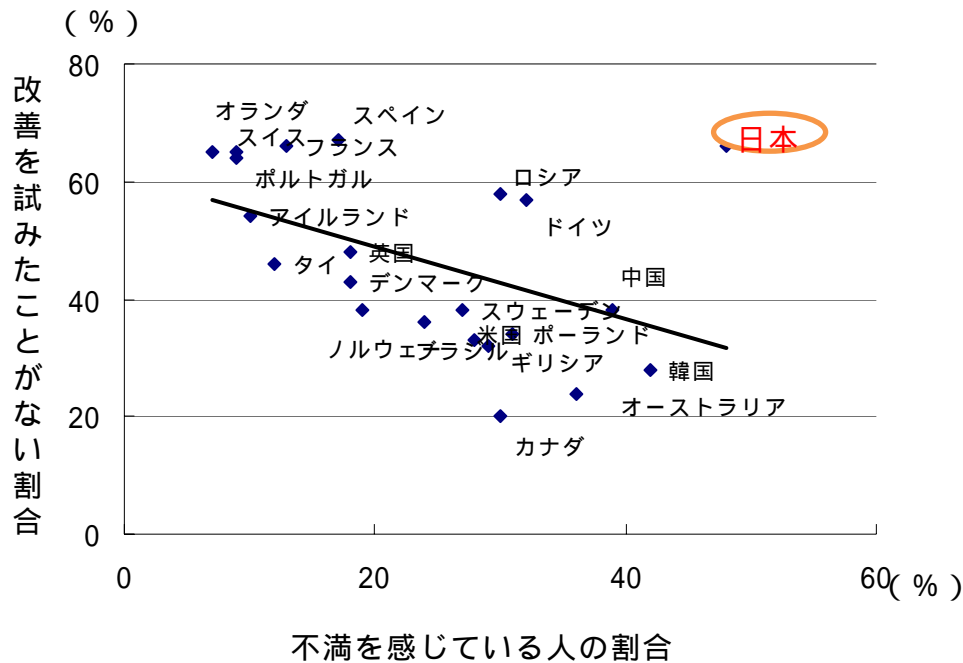


図3 - 5 ワーク・ライフ・バランスに関する世界意識調査
(出所・引用：世界調査連合、渥美由喜氏)

(4) M字カーブの解消

日本女性の年齢階級別の労働力率を折れ線グラフにとると、学卒後の20代前半でいったん上昇し、30代で低下、40代で再び上向くため、グラフ上で各年齢層別の数字をつなげるとアルファベットの「M」に見えることから、M字カーブと呼ばれる。これは、出産・育児を機に仕事を辞め、育児が終わってから再び仕事に就く女性が多いことを示している。このくぼみが深いということは、それだけ結婚や出産、育児で仕事を辞めることを余儀なくされている女性が多いと言え、そうした社会では、女性の社会進出が遅れていると見ることができる。欧米の主要国ではM字カーブ現象はほとんど解消され台形のカーブを描いており、経済協力開発機構(OECD)加盟国で今でもM字カーブ現象が確認できるのは、日本と韓国だけとされている。

このM字カーブを時系列で比較すると、くぼみが浅くなっていることから、解消に向かっているように見える。しかし、実態は晩婚化や非婚化の増加、結婚しても早期の出産に慎重であったり、子供を作らないといったケースが増えていることが要因であり、女性が仕事を続けながら出産・育児をしやすくなったのではない。

夫婦の生活時間の状況を見ると、夫の家事・育児・介護等に関わる時間は、妻の就業状況に関わらず、わずか30分程度と非常に短くなっている。これは、世界的にみても非常に低い。

つまり、女性にとって、仕事と育児の二者択一の状況はここ20年間ほとんど変わっておらず、女性が仕事と育児を両立していくためには意識改革を含めた男性の働き方の見直しが必要なのである。

行政も少子化対策が女性だけの問題でないことを認識し、労働者すべての働き方の見直し

や男性の育児参加促進を目指して諸法令の改定などに取り組んでいる。次項でその取り組みについて述べる。

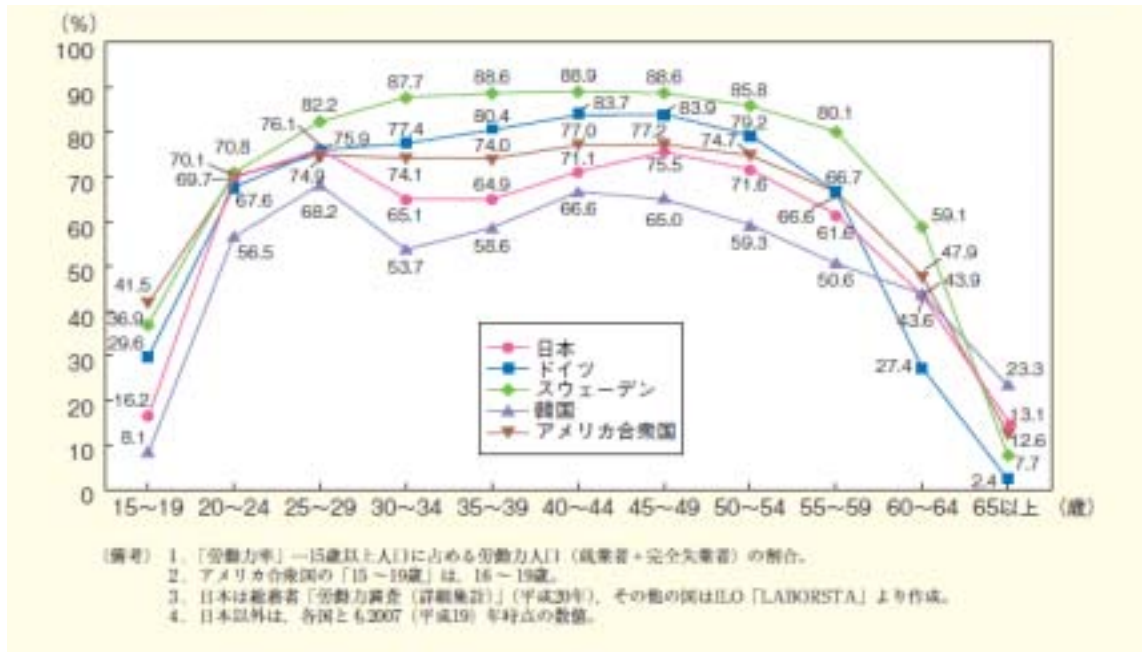


図3-6 女性の年齢階級別労働力率(出所:内閣府 平成21年版 男女共同参画白書)

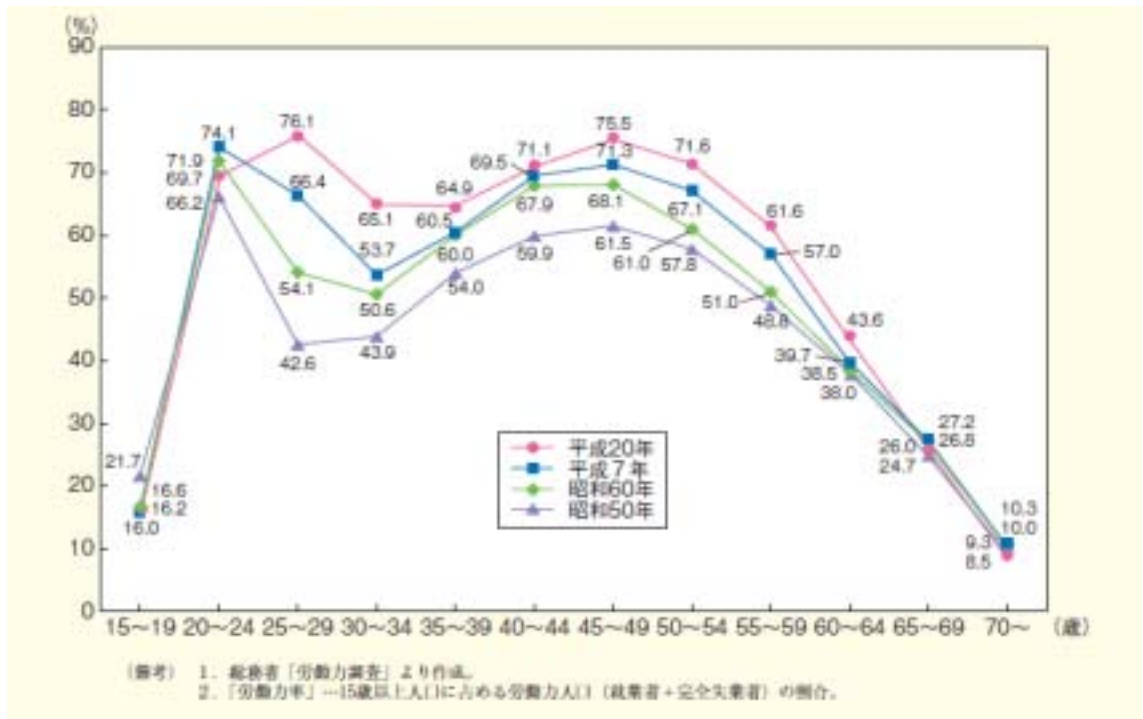


図3-7 女性の年齢階級別労働力率の推移(出所:内閣府 平成21年版 男女共同参画白書)

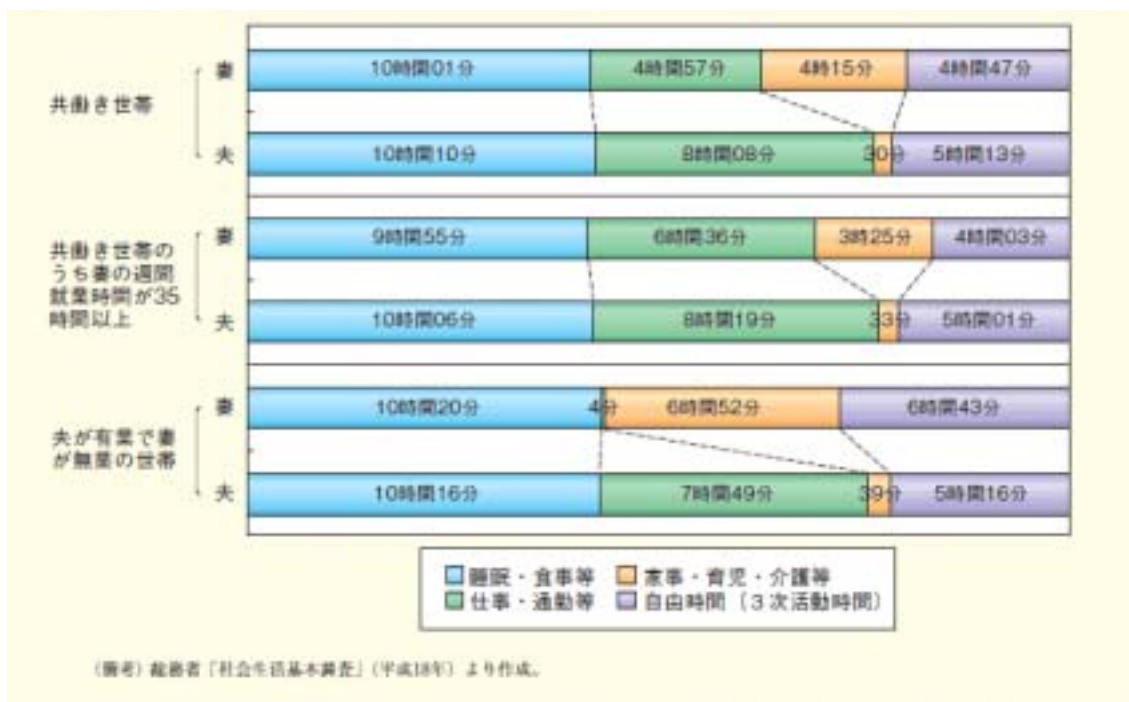


図3 - 8 夫婦の生活時間 (出所: 内閣府 平成21年版 男女共同参画白書)

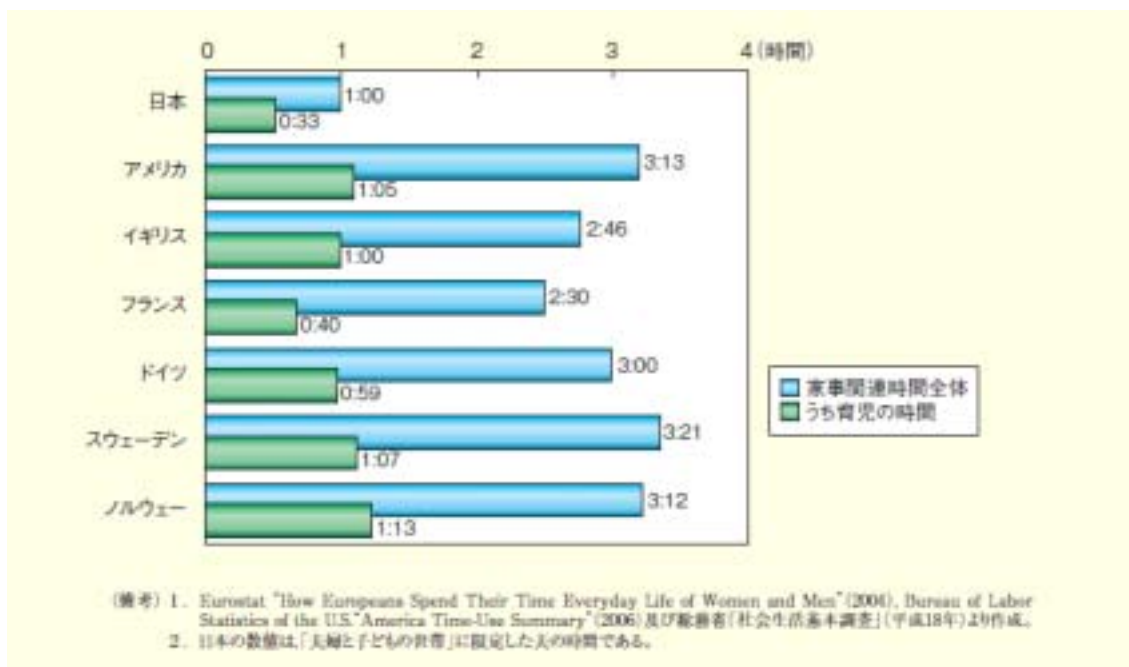


図3 - 9 6歳未満児のいる夫の家事・育児時間 (出所: 内閣府 平成21年版 男女共同参画白書)

3 - 3 日本における行政の取り組み

わが国では、出生率低下と子供の数が減少傾向にあるが、1990年の「1.57」ショックを契機に、改めて「大きな問題」として認識し取り組みが強化された。しかし、その少子化対策は、残念ながら効果を上げることはできなかった。その理由として、一連の施策が「働く女性」の就業支援と位置づけられたこと、子育て支援とりわけ低年齢児の子育て支援策に集中し、施策の広がりがなかったことが考えられる。このため、2003年7月に施行された「次世代育成支援対策推進法」では男性の育児参加と、すべての労働者の働き方の見直しが強調されることとなった。なお、この法律では、301人以上の労働者を雇用する（2011年4月以降は101人以上に改正）企業に対し、雇用環境の整備に向けた「一般事業主行動計画」を策定し、都道府県労働局に届けることを義務付け、企業の意識変革を促した。

2007年7月には、関係閣僚、経済界・労働界・地方公共団体の代表者等からなる「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」が発足し、同年12月に、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が、政労使トップの合意として策定された。これにより、日本の社会全体で仕事と生活の調和の実現に向けて取り組むという、大きな方向性が示されたこととなる。この「憲章」では、仕事と生活の調和が実現した社会の姿を「国民一人ひとりが やりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」とし、具体的には、

- ・ 就労による経済的自立が可能な社会
- ・ 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会
- ・ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

を目指すべきとしている。更に、「憲章」では、主な関係者である、企業と働く者、国民、国、地方公共団体の役割を示している。一方、本「行動指針」では、「憲章」で示した「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」を実現するために必要な条件や主な関係者の具体的な取り組みと数値目標を設定することで、仕事と生活の調和した社会の実現に向けた全体としての進捗状況を把握・評価し、政策への反映を図ることとしている。

2010年4月から施行される労働基準法の改正は、時間外労働の割増率を引き上げることで、長時間労働の抑制を狙いとしている。また、2009年6月に公布された改正育児・介護休業法では、男性の育児休業取得を促進する内容が盛り込まれている。これらはいずれも、2007年制定の「仕事と生活の調和推進のための行動指針」で示された国の具体的な取り組みの成果のひとつである。また地方自治体においても、この行動指針を受けて、協議会・検討会・懇談会等名称は違うが、仕事と生活の調和を推進するための会議を設置し、推進プログラムの策定やキャンペーンなどを実践している。

このように、ワーク・ライフ・バランス実現のため行政の動きは、いよいよ活発になってきている。

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章及び行動指針

○平成19年12月、政労使の合意により「憲章」及び「行動指針」を策定。仕事と生活の調和が実現した社会の姿やそれに係る数値目標を提示。

「憲章」:国民的な取組の大きな方向性を提示 「行動指針」:企業や働く者等の効果的取組、国や地方公共団体の施策の方針

【「憲章」と「行動指針」の意義】

【従来】働き方の見直しは、個々の企業の取組に依存 → 一部の先進的な取組にとどまり、社会的な広がり lacked していた
 【今般】政府や有識者に加え、経済界、労働界及び地方のトップで協議、合意 → 社会全体を動かす大きな契機に

仕事と生活の調和が実現した社会の姿

国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会

① 就労による経済的自立が可能な社会

(行動指針に掲げる目標(代表例))

- 就業率(15,16にも関連)

<女性(25~44歳)>	現状 64.9% → 2017年 69~72%
<高齢者(60~64歳)>	現状 52.6% → 2017年 60~61%
- フリーターの数

	現状 187万人 → 2017年 144.7万人以下
--	----------------------------

② 健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会

(行動指針に掲げる目標(代表例))

- 週労働時間60時間以上の雇用者の割合

	現状 10.8% → 2017年 半減
--	---------------------
- 年次有給休暇取得率

	現状 46.6% → 2017年 完全取得
--	-----------------------

③ 多様な働き方・生き方が選択できる社会

(行動指針に掲げる目標(代表例))

- 第1子出産前後の女性の継続就業率

	現状 38.0% → 2017年 55%
--	----------------------
- 育児休業取得率

(女性)	現状 72.3% → 2017年 80%
(男性)	現状 0.50% → 2017年 10%
- 男性の育児・家事時間(6歳未満児のいる家庭)

	現状 60分/日 → 2017年 2.5時間/日
--	--------------------------

仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章及び行動指針②

○「憲章」及び「行動指針」では、関係者が果たすべき役割を明示するとともに、進捗状況の点検・評価を明記。

関係者が果たすべき役割

企業と働く者

個々の企業の実情に合った効果的な進め方を労使で話し合い、自主的に取り組んでいくことが基本

(行動指針に掲げる主な具体的な取組)

(総論)

- 経営トップのリーダーシップによる職場風土改革のための意識改革、柔軟な働き方の実現
- 業務の見直し等により、時間当たり生産性の向上

(就労による経済的自立)

- 人物本位による正当な評価に基づく採用の推進
- 就業形態に関わらない公正な処遇

(健康で豊かな生活のための時間の確保)

- 労働時間関連法令の遵守の徹底
- 長時間労働の抑制等のための業務見直しや業務確保の推進

(多様な働き方の選択)

- 育児・介護休業、短時間勤務、テレワークなど柔軟な働き方を支える制度整備と利用しやすい職場風土づくり
- 女性や高齢者等への再就職・継続就業機会の提供

国・地方自治体

企業や働く者、国民の取組を積極的に支援するとともに、多様な働き方に対応した子育て支援や介護などのための社会的基盤づくりを積極的に実施

(行動指針に掲げる主な具体的な取組)

(総論)

- 国民の理解や政労使の合意形成の促進
- 企業の次世代育成支援の取組促進等の制度的枠組みの構築

- 取組企業への支援(好事例等の情報の収集・提供・助言、中小企業に対する助成金等)
- 顕彰制度等による積極的取組企業の社会的評価の推進
- 関係法令の周知と遵守のための監督指導の強化

(就労による経済的自立)

- 若年者等の経済的自立の支援

(健康で豊かな生活のための時間の確保)

- 労使による長時間労働の抑制等の取組の支援

(多様な働き方の選択)

- 保育サービスの充実等の多様な働き方に対応した子育て支援の推進、地域で育児・介護等を行う家族を支える社会的基盤の形成

進捗状況の点検・評価

- 「仕事と生活の調和」実現度指標等の活用により、全体としての進捗状況を把握・評価し、政策へ反映
- 憲章、行動指針の点検・評価を行うため、学識経験者、労使の代表で構成される検討の場を設置

図3 - 10 憲章及び行動指針(出所:内閣府 平成21年版 少子化社会白書)

表3-1 行動指針に掲げられた数値目標（出所：内閣府 平成21年版 少子化社会白書）

	数値目標設定指標	現 状	目 標 値		
			5年後(2012年)	10年後(2017年)	
Ⅰ 就労による経済的自立が可能な社会	① 就業率 (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)	25～34歳 男性 90.3%	93～94%	93～94%	
		25～44歳 女性 64.9%	67～70%	69～72%	
		60～64歳 男女計 52.6%	56～57%	60～61%	
		65～69歳 男女計 34.6%	37%	38～39%	
②	時間当たり労働生産性の伸び率 (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)	1.6% (1996年～2005年度の10年間平均)	2.4%(5割増) (2011年度)	—	
③	フリーターの数	187万人 (平成15年にピークの217万人)	ピーク時の3/4に減少 (162.8万人以下)	ピーク時の2/3に減少 (144.7万人以下)	
Ⅱ 健康で豊かな生活のための 時間が確保できる社会	④	労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合	41.5%	60%	すべての企業で実施
	⑤	週労働時間60時間以上の雇用者の割合	10.8%	2割減	半減
	⑥	年次有給休暇取得率	46.6%	60%	完全取得
	⑦	メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所割合	23.5%	50%	80%
Ⅲ 多様な働き方生き方が選択できる社会	⑧	テレワーカー比率	10.4%	20% (2010年まで)	—
	⑨	短時間勤務を選択できる事業所の割合(短時間正社員制度等)	(参考)8.6%以下	10%	25%
	⑩	自己啓発を行っている労働者の割合	46.2%(正社員) 23.4%(非正社員)	60%(正社員) 40%(非正社員)	70%(正社員) 50%(非正社員)
	⑪	第1子出産前後の女性の継続就業率	38.0%	45%	55%
	⑫	保育等の子育てサービスを提供している割合	保育サービス(3歳未満児) 20.3%	29%	38%
			放課後児童クラブ(小学1年～3年) 19.0%	40%	60%
⑬	男女の育児休業取得率	女性:72.3% 男性:0.50%	女性:80% 男性: 5%	女性:80% 男性:10%	
⑭	6歳未満の子どもをもつ男性の育児・家事関連時間	1日当たり 60分	1時間45分	2時間30分	

3 - 4 油脂業界の現状とその施策

「仕事と生活の調和憲章」では、企業と働く者の役割は、「協調して生産性の向上に努めつつ、職場の意識や職場風土の改革とあわせ働き方の改革に自主的に取り組むこと」とされている。

我々の属する油脂業界の現状はどうであろうか。油脂業界においては、業界団体や労働者団体が連携しての取り組みはなく、各企業が主体的に独自の取り組みを図っている。

そのような中で、当研究会に参加している7社の実態をまとめた。ここで用いた指標は、先に述べた「仕事と生活の調和推進のための行動指針」において、社会全体の目標として設定された14の指標の内、企業の取り組みに関する2指標と、当研究会が独自に設定した5指標を併せ、合計7指標で構成した。

この結果から、参加7社の平均的な就労環境は、日本の他業種と比べて比較的労働時間が短く、両立支援制度（育児、介護）が整っていると言える。これは、油脂業界が経済動向の影響が少なく、また人々の生活に密着した日用品を扱う産業であることから家庭生活を重要視する傾向があることに起因すると考えられ、それは各社の企業理念や行動憲章にワーク・ライフ・バランスの精神が謳われていることから読み取れる。

表3 - 2 7社の社是・経営理念・行動基準等

社名	出展	関連部分
ADEKA	行動憲章より	<ul style="list-style-type: none"> 健康で豊かな社会の実現に役立つ製品・サービスを開発・提供する 安全で働きやすい職場環境を確保する
花王	企業理念 行動指針	<ul style="list-style-type: none"> 世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化の実現と社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することを使命とします。 働きやすい職場環境のために、社員と会社が協調して安全・清潔で健康的な職場を保つよう心掛けるとともに、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)が取れるよう努めます。
資生堂	企業理念 企業行動宣言 企業倫理・行動基準 より	<ul style="list-style-type: none"> 新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造する 職場のすべての人たちが生きいきと働けるように、互いを思いやり、それぞれの考え方や立場を尊重する
第一工業製薬	役員・従業員行動宣言 より	<ul style="list-style-type: none"> 個人を尊重し、安全な働きやすい職場環境を確保する
日油	経営理念より	<ul style="list-style-type: none"> 新しい価値を創造し、人と社会に貢献する 働きがいと豊かな人生の実現に努める
ミヨシ	行動規範より	<ul style="list-style-type: none"> 油脂産業を通じた生活文化の向上 ゆとりと豊かさを実現し、働きやすい環境を確保(従業員との関係)する
ライオン	社是・経営理念 行動指針 より	<ul style="list-style-type: none"> 「愛の精神の実践」を経営の基本とし、人々の幸福と生活の向上に寄与する ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)を推進し、柔軟な働き方ができるように労働環境の整備に努めます

しかし、そもそも日本のワーク・ライフ・バランス事情は全体的に見て課題を抱えており、我々も一層の努力が必要と考える。

今後の取り組み課題を明確にするために、21世紀職業財団が運営するファミリーフレンドリーサイトにおいて、仕事と家庭の両立度についての診断を実施した。結果は図3-11のとおりである。この結果からわかるように、我々油脂業界は制度の整備に留まらず、利用率の向上に目を向けなければならない状況にあると言える。

表3-3 油脂7社の実態

NO	項目	仕事と生活の調和推進のための行動指針数値目標			最新統計データ	油脂7社平均
		現状(2007年)	5年後(2012年)	10年後(2017年)		
1	年次有給休暇取得率	46.6%	60%	完全取得	54.5%	57.6%
2	男女の育児休業取得率	女性:72.3% 男性:0.5%	女性:80% 男性:5%	女性:80% 男性:10%	女性:88.8% 男性:0.94%	女性:99.1% 男性:9.5%
3	年間休日数	---	---	---	110日	123日
4	月平均残業時間	---	---	---	12.2時間	12.2時間
5	最長育児休業期間法定以上	---	---	---	6.8%	7社中4社
6	最長介護休業期間法定以上	---	---	---	11.8%	7社中4社
7	両立指標企業診断	---	---	---	130点	255点

参考資料

- 1・3：平成21年就労条件総合調査（製造業） 4：日本化学工業協会調査（製造業）
- 2・5・6：平成20年度雇用均等基本調査（製造業）
- 7：ファミリーフレンドリーサイト：製造業4931社

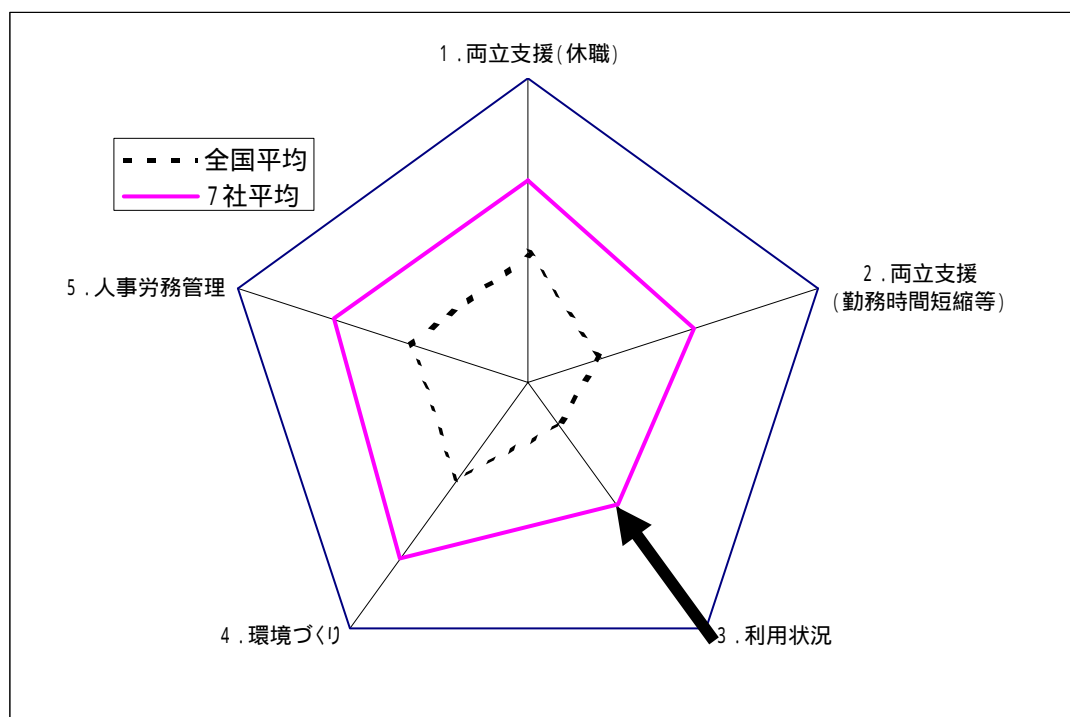


図3-11 ファミリーフレンドリー企業診断結果

第4章 仕事の変化と働き方の意識

企業には約40年の幅広い年齢層の者が働いているが、40年前と現在とでは経済環境などが大きく変化してきており、これらの変化に伴い仕事の方法なども変化していると考えられる。また、約40年という幅広い世代間では、働き方の意識も異なっているようである。ワーク・ライフ・バランスの推進を図る上で、“仕事”と“働き方”は重要な要素であるため、様々な社会の歴史的な変化に伴う仕事の変化と世代別の働き方の意識について解析した。

4-1 仕事の変化

戦後の日本は、先進国へのキャッチアップのために実施した官民での様々な諸施策と、豊かな生活を獲得するための勤勉な日本人の働きにより、世界有数の経済大国と呼ばれるまで発展した。実質GDPの伸び率が年平均10%近く成長していた高度成長期（1960年前後～1970年代半ば）と年平均5%近い安定成長期（1970年半ば～1990年）を経てきたが、1991年のバブル崩壊以降その伸びは低迷しており、今後の人口減少問題を考えると、今後これまでのような大幅な成長を見込むことは困難と考えざるを得ない。

このような経済成長の変化に伴い、高度成長期・安定成長期と現在とでは、働く人の“仕事”自体も大きく変化してきている。

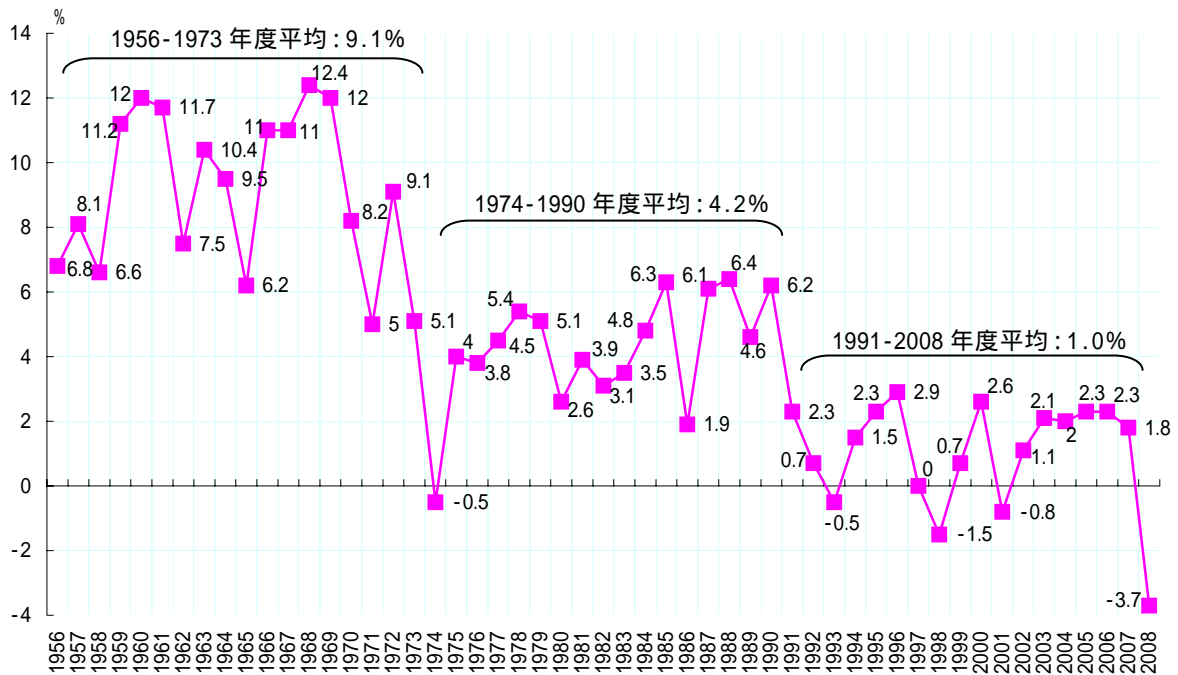


図4-1 経済成長率の推移（参考資料：内閣府 SNA サイト）

注：～1980年度：平成12年版国民経済計算年報（68SNA_1990年基準）

1981年度～：平成20年度国民経済計算確報（93SNA_2000年基準）

（1）仕事の質

高度成長期・安定成長期の日本は、人々が「白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫」や「カラーテレビ、クーラー、自動車」といった製品やサービスを求めていた「モノ不足」の時代であり、そういった欲求を満たすことで国民生活は豊かになり、日本企業はビジネスの模倣展開や大

量生産大量販売により大きな成長を遂げた。この時代は、作るべきモノ、やるべきことなど、進む方向性が明確であり、働く人は豊かな生活を夢見て一生懸命働いたのである。

現在は、「より多くの中から安く良いものを」、「好きなものを、好きな時に、どこでも」買える時代である。消費者側からみれば便利な時代であるが、企業側からみれば消費者の厳しい選別の目にさらされていることになる。このようなニーズの多様化に加え、急激な技術革新によって2007年における5年間との比較による製品のライフサイクルの期間は短縮傾向にある（図4-2、図4-3参照）。

現代は、作るべきモノ、やるべきことなどが明確になっていない。多様な市場、消費者のニーズをいち早く掴み、いかにライバルに先駆けて顧客を満足させるモノ・サービス・価値を提供できるかがビジネスの成否を分けるのである。これに加え、グローバル化の進展により生産拠点や一部定型業務などを海外へ移転させる企業も増えており、高度成長期の仕事と比べて、現在の仕事は知識労働中心または付加価値創造型の仕事にシフトしていると言える。

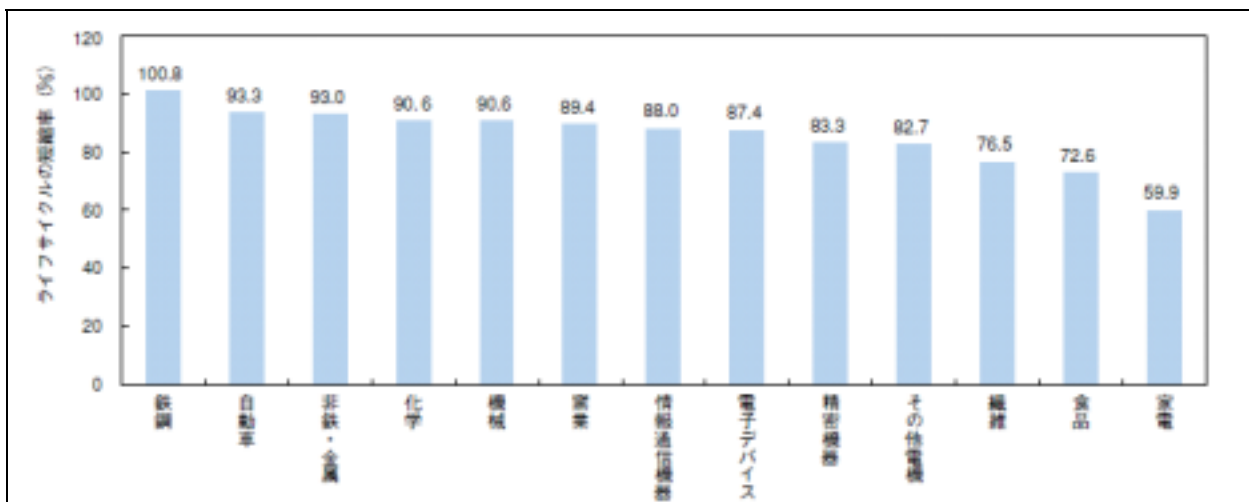


図4-2 ライフサイクルの短縮率（出所：2007年版ものづくり白書）
（主力製品の現在のライフサイクル年数 / 主力製品の5年間のライフサイクル年数）

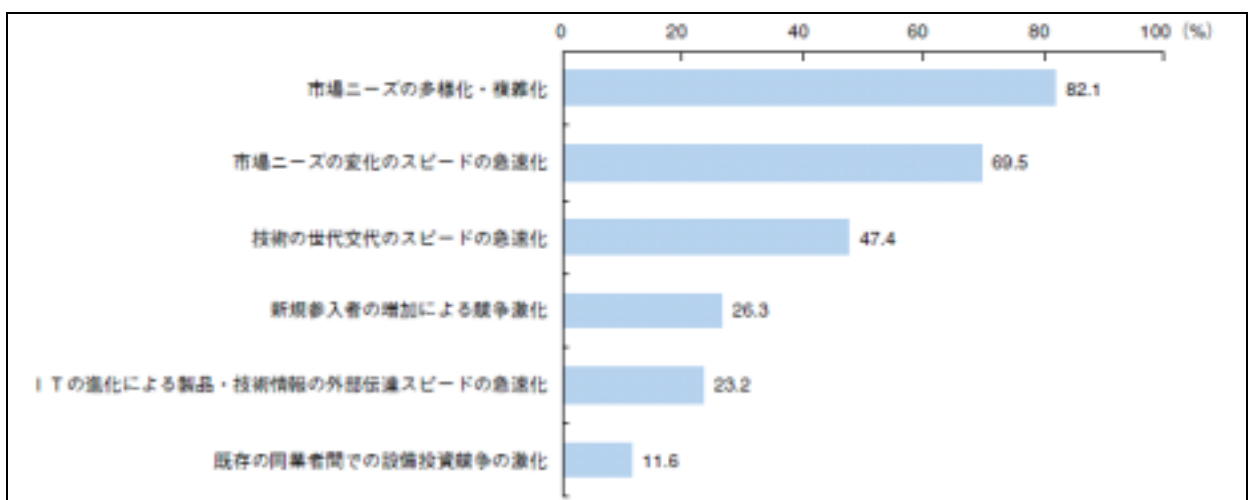


図4-3 製品ライフサイクル短縮の要因（出所：2007年版ものづくり白書）

(2) 仕事の手段

パソコンやネットワークなど、この 10 数年間の IT 技術の進化・普及には目覚ましいものがある。これにより、作業のスピードアップが図られ、情報量が増え、情報収集・伝達の効率化も図られている。電子メールや携帯電話なども活用し、いつでもどこでも仕事ができる時代である。

1990 年より以前、高度成長期・安定成長期の仕事の手段は、紙の文書、電話、ファックスが中心であった。現在と比べ非効率ではあるが、誰がどのような仕事をしているのか、職場の周囲の人が容易に把握しやすいものであった。机の上にある書類を使って仕事をし、相手とのやりとりは机上の電話であるため、周囲の人も状況を把握しやすい。必要であれば相手を訪問（出張）し、直接説明して書類にハンコを押してもらい、または顔と顔を突き合わせて話（議論）をするという仕事のスタイルであった。

一方、現在、IT 技術の活用により単位時間あたりの仕事量は確実に向上しているが、仕事振りが傍から見ていて分かりにくい。パソコンの画面を見ながら考えているか、キーボードを叩いているため、仕事以外のことをしていても分かりにくいのである。人と顔を合わせることなく電子メールで用件を済ませることも、出張せず TV 会議で済ますこともできる。また、交通の便が良くなったことで出張したとしても国内であれば全国どこでも日帰りに対応可能である。

(3) マネジメント（評価、育成ほか）

高度成長期・安定成長期の企業は、多くが年功序列の仕組みを有しており、管理者が部下の評価に苦慮することは少なかったのではないかと。部下の育成についても、基本的な仕事のやり方が決まっており、その仕事に精通している上司や先輩が仕事を通じて（OJT）時間をかけることができた。

一方、バブル崩壊後の 1991 年以降、多くの企業が成果主義の評価制度を導入し、管理者は部下の仕事の成果を適切に評価し、本人に納得のいくよう説明することが求められる。また、知識労働中心・付加価値創造型の仕事には定型業務が少なく、明確に仕事のやり方が決まっていなくても多く反復性にも乏しい。このような業務では、自律的に仕事を学んで必要であり、上司・先輩には、部下のコーチ役として一緒に学習しながら仕事を進めていくことが求められている。また、上司・先輩よりも、部下の方が分野の情報に詳しい場面も稀ではないだろう。さらに、現在の管理者は、派遣社員、短時間勤務者、休業者、メンタルヘルス疾患患者など、多様な価値観を持ち、それぞれ異なる配慮を必要とするメンバーをマネジメントしなければならない。

(4) その他

高度成長期・安定成長期とは異なる近年の仕事の特徴として、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の必要性・取り組みが挙げられる。ワーク・ライフ・バランス同様、欧米が先行している取り組みであり、国内においては、2005 年頃より関係各省が調査報告書や企業に向けたガイドラインを公開している。BCP とは、突然発生する緊急事態（自然災害、大火災、テロ攻撃など）に遭遇した場合において、企業が事業資産の損害を最小限に留めるとともに中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことである。日頃の準備が緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることになり、顧客の信用を維持

して市場関係者から高い評価を受けることに繋がる。このBCPにより、これまで行ってきた仕事のやり方などを見直すことが求められている。

また、従来の日本企業では会社を休まないことが美德であるかのように考えられていたが、近年ではインフルエンザに罹患した場合や風邪をひいた場合でも、無理をして出勤して周囲にうつすことは良くないことであり、予防と早期に休んで速やかに回復することが望まれていることも、従来からの大きな変化であると考えられる。

加えて、会計不祥事やコンプライアンスの欠如などを防止するため、2003年の商法改正を皮切りに、会計監査制度の充実と企業の内部統制の強化が求められている。業務全体に対して、内部統制システムの整備、運用が大企業や関係会社に義務付けられ、社内のルールや業務プロセスを明らかにし、随時更新するなど、新たな業務が発生している。

4 - 2 働き方の意識

働き方の意識の相違は、社会・経済環境、上司・先輩からの指導、これまで受けてきた学校教育、両親の働き方などが影響を与えていると考えられる（図4 - 4参照）。

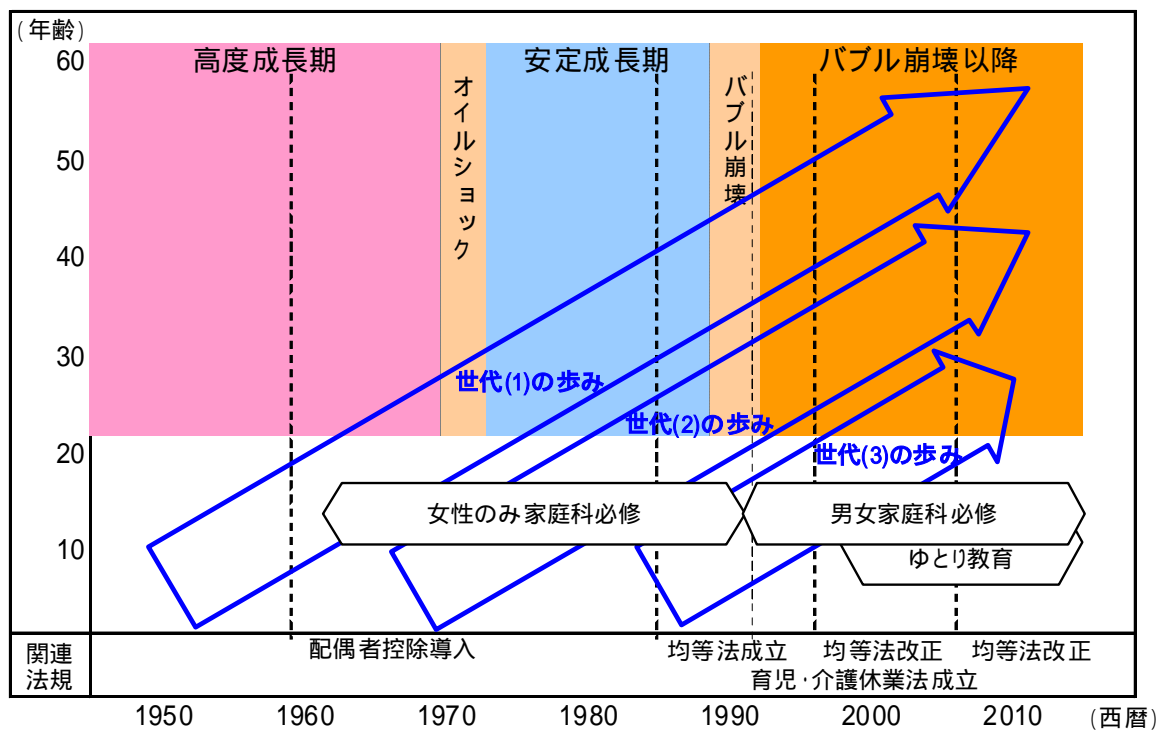


図4 - 4 三世代の働き方に影響を与えた環境

(1) 50代以上（部長相当職層以上）の意識

この世代が生まれた1950年頃には、男性（夫）は仕事に専念し女性（妻）は家事・育児に専念するという性別役割分担体制が既に成立していた。1960年代に配偶者控除制度が導入され、学校教育においても女性のみ家庭科が必修になるなど、性別役割分担体制が正式なものとして社会に受け入れられた時代に育ってきた。1970年代に入社し、日本の高度成長期を牽引してきた上司・先輩のもと、自身のキャリアを形成してきた。企業も終身雇用と年功序列を堅持しており、将来に不安を感じることなく安心して働くことができた。安定した経済

成長期の中、家庭を顧みず長時間働くことで成果を上げ、努力に見合う報酬も得られた。一方、家庭では、妻は専業主婦となり、長時間労働を続ける夫を支え、家事・子育てに専念した。

こういった背景から、この世代はワーク・ライフ・バランスの主旨や必要性については理解する（している）が、本音は、「男性は仕事だけに専念すべき」「成長するためには長時間労働も必要」と考えている人が多いと思われ、実際、内閣府の調査においても、その傾向が現れている（図4 - 5参照）。

また、両親の介護の必要性が迫っている世代でもあるが、自身が行う意識は低く、妻に依存していると思われる。しかしその前の世代に比べて、兄弟人数が少ないため、妻は妻自身の親を介護し、夫の親は夫自身が介護する必要性に迫られる場合も少なくない。

（2） 30後半～40代（中間管理職層）の意識

この世代の両親は（1）以前の世代または（1）の世代であるため、仕事（会社生活）に専念する父親と家事・子育てに専念する母親のもとに育ってきた。（1）の世代とほぼ同様の学校教育を受け、（1）の世代である上司・先輩のもとキャリアを形成してきた。しかし、入社前後に男女雇用機会均等法、育児・介護休業法が施行され、世の中は男女均等・平等の流れになってきていたが、職場の実態は以前と変わらなかった。入社前後の時期にバブルが崩壊し、仕事に邁進しても経済環境が厳しいため華々しい成果・発展を経験することが少なく、また、以降の世代で採用を絞ったため、後輩を持つ経験が希薄な中、中間管理職と言われるような立場になった。少し違う考え方をもちた部下や後輩を持つようになっており、独身者も稀ではなく、共働き世帯も多い。

この世代は「女性が活躍できるようにすべき」「長時間労働を抑制しなければならない」という考えに一定の理解を示し「仕事以外の生活も大事にしたい」と考えているが、「実践できていない」「実践しようとしていない」人が多いのではないかと。

（3） 20代～30代前半（中堅・若手社員層）の意識

男女雇用機会均等法も浸透（改正）し、男女平等の学校教育を受け、また、バブル崩壊で経済が不安定、社会全体が不透明な社会の中で育ってきている。今の会社で一生働こう（働ける）と考えている人は少ないが、ここ数年の新入社員は安定志向にあるとも言われている（図4 - 6、図4 - 7参照）。仕事以外の生活を大事にする人も多く、結婚や出産など、大きなライフイベントを控えている世代であり、また、長時間労働をすれば残業代を稼げる世代でもある。

この世代は男女の役割という意識・感覚をあまり持っておらず、既にワーク・ライフ・バランスを自ら実践している人も多いのではないかと。一方で「残業をしたくない」「好きな時に休暇を取れるのが当たり前」と思って入社したが、理想と現実の違いを次第に実感し、（1）や（2）の世代と同じ働き方に違和感がなくなっている人も多く、価値観が多様な世代であると言える。

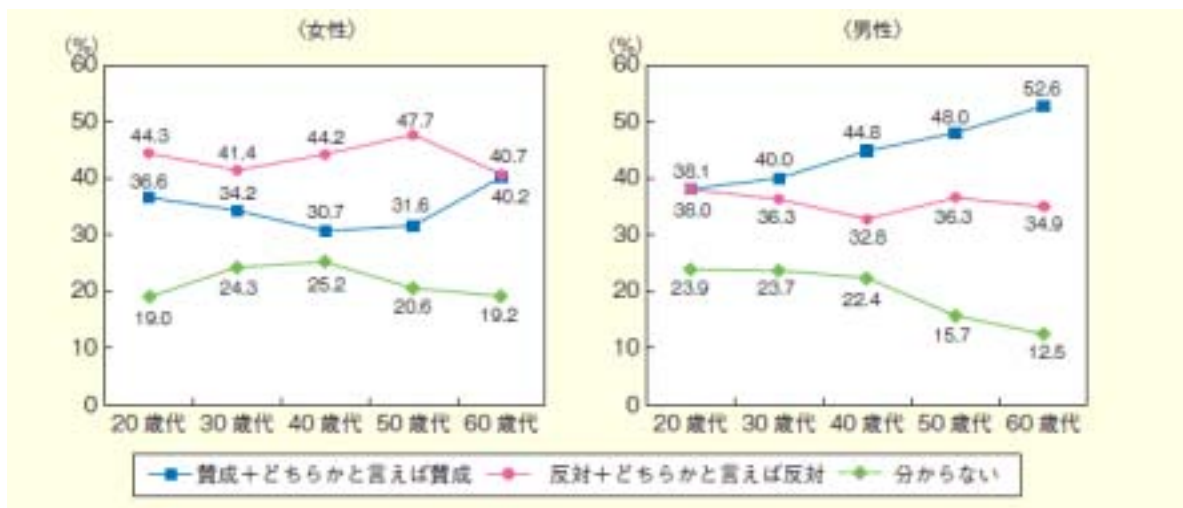


図4 - 5 「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」といった考え方について(性別・年代別)
(出所：内閣府 平成21年版 男女共同参画白書)

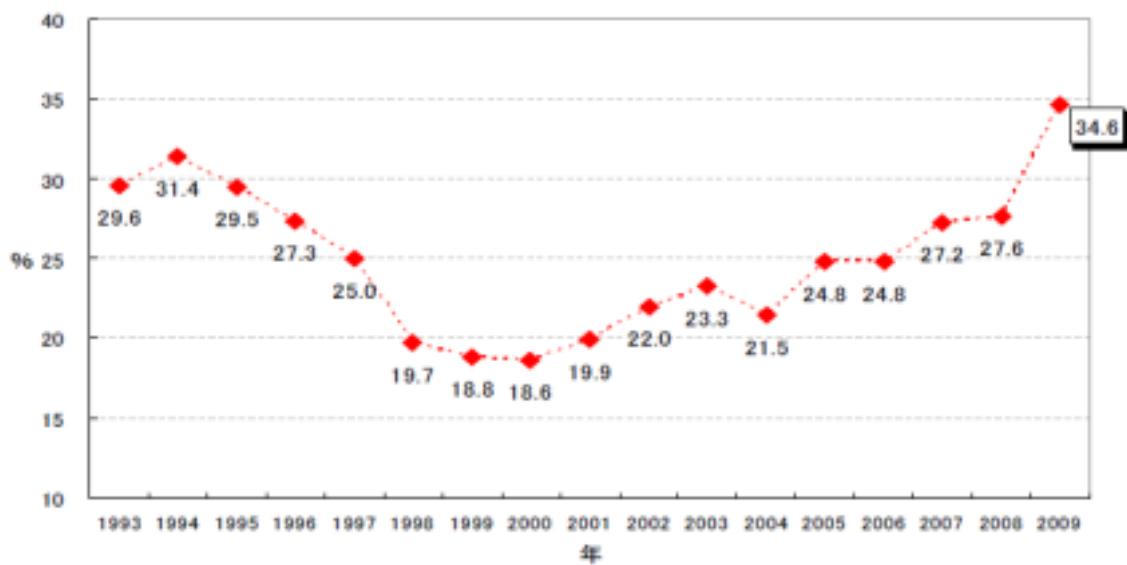


図4 - 6 転職について「新しいことにこしたことはない」とする回答
(出所：(財)日本生産性本部 2009年度新入社員意識調査)

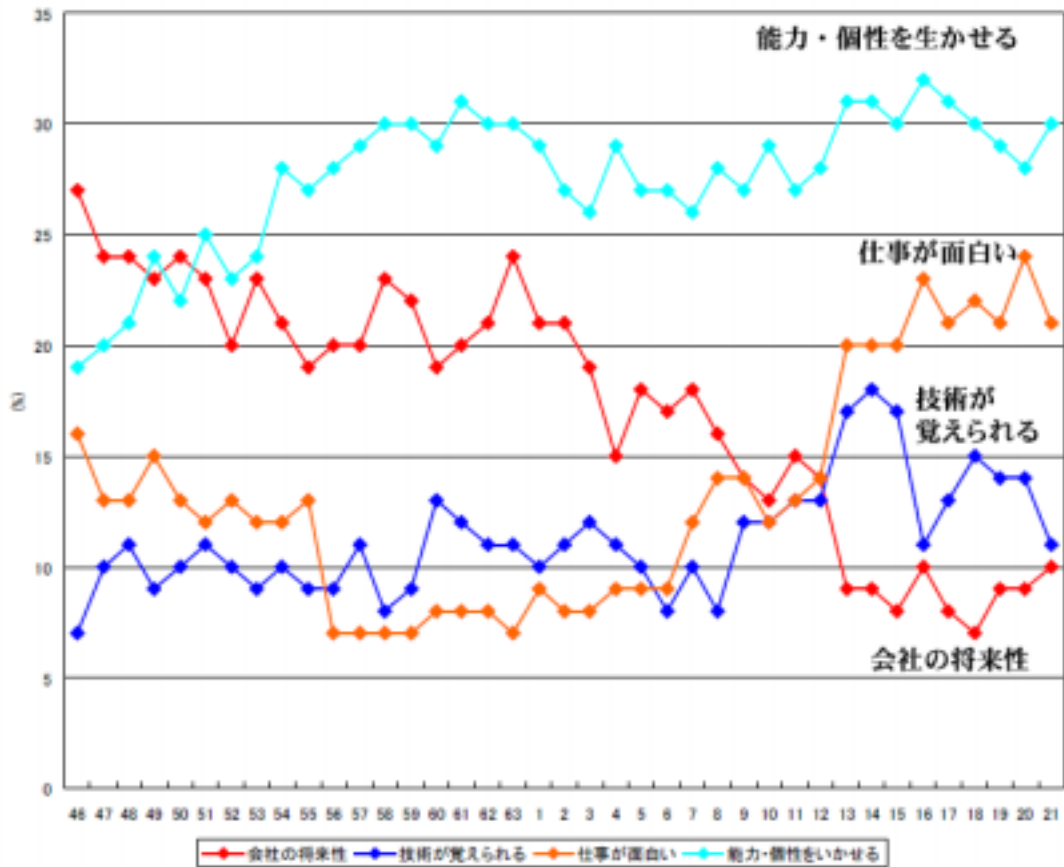


図 4 - 7 会社の選択理由

(出所:(財)日本生産性本部 平成 21 年度新入社員「働くことの意識」調査調査)

第5章 ワーク・ライフ・バランス推進のために

これまで述べてきたように、ワーク・ライフ・バランスの推進は、社会的なニーズのため、個人の幸せのため、誰もが賛同する。国・自治体は法律や社会保障の仕組みづくりを、企業の担当部門は支援制度と啓発活動を通じて、仕事と生活を両立しやすい環境整備に取り組んでいる。しかし、「分かってはいるが なかなか実現できない」現状があるのも事実である。

本研究会のメンバーである我々は、第4章における(2)の世代に相当し、現場の中間管理職の立場である。そこで我々が感じているワーク・ライフ・バランスの難しさについて掘り下げ、現場で働く者の目線で、よりよい職場環境の実現に向けた具体策を提案する。

5-1 ありがたい姿

この研究会におけるテーマを、我々は「油脂産業における新しい仕事との向き合い方 - 仕事の腕前を上げて、人として自立した”トキメキ”のある人生を過ごすための方策 - 」と設定した。

第3章で紹介したように油脂産業という業界は日本におけるワーク・ライフ・バランス先進企業になりうる。法律や社会制度、社内ルールの変更とは異なり、中間管理職として行える「働き方の見直し」を、当事者意識を持って考え、「新しい仕事との向き合い方」として提言したい。我々は会社に属し、あくまでも仕事によって生活の糧を得ており、会社での生活は人生の大きな部分を占めている。ワーク・ライフ・バランス推進も、仕事に責任を持ちながら、より充実した・望ましい形での生活を送るために、仕事への取り組み方を見直すこととして提案したい。

「仕事の腕前を上げて」という言葉には、限られた時間・スタミナの中で、仕事をキチンとこなそう、責任を取ろうという意味を込めた。働き方の密度を上げて会社で過ごす時間を減らし、家族・社会に対して責任を持つための時間を創りだすスキルが必要である。

そもそも、ワーク・ライフ・バランスは、社会制度として与えられるものでも会社が支持をするものでもなく、一人ひとりの生き方の問題である。職場で互いに支えあって仕事も生活も充実させていこう、そのために自分のスキルを磨いて愛社精神で恩返しをしようという決意を「人として自立した」という言葉に込めた。「トキメキのある人生」というフレーズを見出す過程で参考になったのは、三人の子育てに積極的に参加しその喜びを語る共働きの父親や、趣味が高じて釣り船や別荘を所有し漁師と仲間になった人など、仕事以外にも充実した時間を持ち、仕事も生活も大いに楽しんでいる人の姿であった。

我々自身が、「仕事も生活も」充実させている憧れの存在、「トキメキ」のある人生を体現し、チームメンバーに対して説得力を持つ生き方へ努力していきたい。人生80年時代。会社員としての約40年間に対して、定年退職後の期間も約20年と長い。会社員としての期間の過ごし方は、“トキメキ”のある人生を過ごすためには、重要なポイントになるだろう。

5-2 ワーク・ライフ・バランス推進における中間管理職層の役割

第3章での解析から、長時間労働の習慣、休暇(有給休暇、育児休業、介護休業など)の取得が進まないことは、日本におけるワーク・ライフ・バランス推進に向けた重要な鍵となる。また、我々世代を取り巻く難しさは、第4章の解析で見てきたように、マネジメントの手法そのものが変化し、自分が薫陶を受けた高度経済成長期の働き方、つまり、上司の強力なリーダーシップによるチーム一丸での長時間労働というモデルが、すでに通用しなくなっ

ていることにある。自分の経験にはない新たな知識・方法論を取り入れ、手探りであっても具体的な対策を取り入れ実践して成果を出さなければならない。

ワーク・ライフ・バランス推進に対して、自分ごととして取り組み「そうは言っても実現できない」という考えを捨てて、「どうしたら実現できるのか？」を考え、「ワーク・ライフ・バランスの良好な職場にしたい」と信念を持って、実行する。それによって、自分が預かるチームを、各自が仕事の腕前を磨き、相互に支えあいながらも、自立してイキイキと人間らしく働ける場にしていくことが、我々の目指す方向である。

5 - 3 ワーク・ライフ・バランスを推進する上での問題

「今日から一週間、(自分が・部下が・上司が)会社へ行けなくなったら、業務をどう進めるか？」このような仮想質問をたてて議論した。これは、先に取り上げたBCP(事業継続計画)をチーム単位で考えることに他ならない。2009年度は新型インフルエンザ発症により、事前準備もなく入社不可となる社員が実際に出ており、起こりえない状況ではない。

急に休まれると仕事がわからなくなる、要員減となるので仕事が終わらず他の人が残業してでも対応せざるを得ない、取引先との調整がつかないなど、具体的な問題が挙げられた。

この仮想質問は休暇をテーマとしているが、同様に長時間労働についても検討した(図5-1)。

これらの問題に対して、中間管理職が実行できる解決方法を、(1)業務の効率化、(2)チームマネジメント、(3)働き方・生き方(職場の風土改革)の三つに整理した。働き方の見直しにおける問題とその対策案を図5-1にまとめる。順に問題点と対策を考えてみたい。

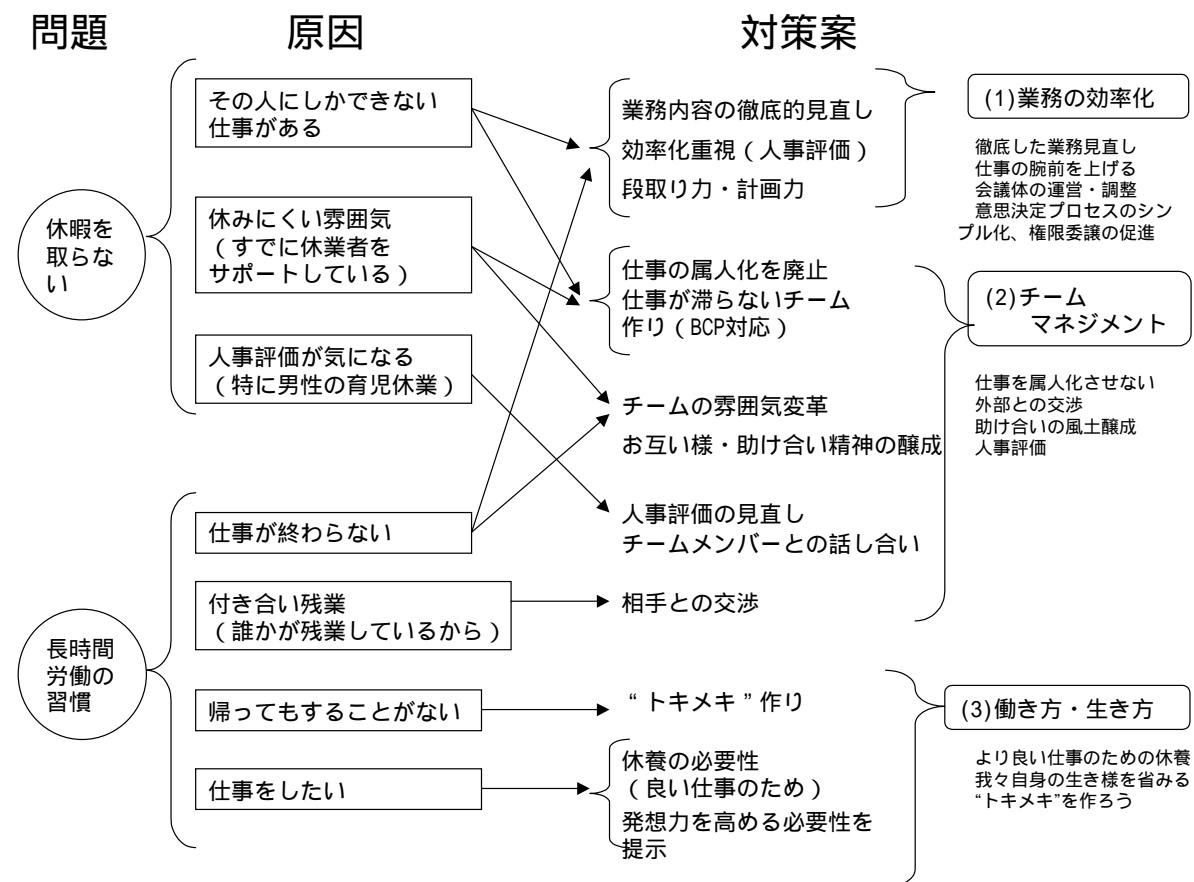


図5-1 働き方の見直しにおける問題とその対策案

5 - 4 働き方の見直しにおける問題とその対策案

(1) 業務の効率化

徹底した業務見直し

多くの人は、やらなければいけない仕事があるから残業しているし、残業しても終わらないほどの仕事があると思っている。そのときに「残業をしないで業務もキチンとこなそう」といきなり提案しても、「どうしたらよいかわからない」「無理だ」というような、現場の混乱が懸念される。しかし、残業をしないことを前提に仕事の優先順位や段取りを見直し、効率を上げて業績向上と残業ゼロを両立した事例がある。

東レ経営研究所長佐々木常夫氏の「部下を定時に帰す「仕事術」」(WAVE出版)では、チーム全員が業務の工程表を作ることを通して、徹底した業務効率改善を実行している。また業務の計画、段取りを付け、計画的に進めることも重要なポイントになるとしている。元トリンプ社長吉越浩一郎氏の「ムダな仕事は もう、やめよう！」(かんき出版)では、締め切り間際の瞬発力を利用するために敢えて個々の仕事にデッドラインを設ける方法を提唱している。このように、長時間労働の見直しによって業務の効率化を進め、業績を維持するに留まらず、改善させた事例がある。

マネジメントのやり方次第で、ワーク・ライフ・バランスの実現と業績向上を両立させることは不可能ではない。

仕事の腕前を上げる ~ スピードアップのための段取り力・計画力 ~

業務推進のスピードアップを実現するには、基礎知識や自己研鑽は必要不可欠である。

例えば、人事業務の中で社会保険・労働保険・給与計算などは、担当者が各々独立して事務処理をする場合が多いが、仕事上の関連も大きい業務である。実際に、業務の基礎となる法律を全担当者が通信教育などで勉強することにより、業務処理や、相互業務間の伝達スピードが格段に早くなった例がある。こういった努力は、仕事を進める上での基礎体力作りと考え、改善に向けて取り組む雰囲気を作りたい。

もう一つ、スピードアップのために重要なスキルとして、段取り力・計画力がある。限度時間内にしか仕事が出来ないことを前提に、仕事内容を精査してみる。緊急性・重要性の高い案件から処理しないと間に合わない。仕事の選別と時間内で処理するための段取りを考え、会議や面談などの拘束時間をプロットして、合間に出来た隙間時間に短時間で処理が可能な作業を入れるなどの工夫をすることになる。こうした段取りをすることで、一日あたり1~2時間程度の時間短縮ができそうである。実際に絶対残業しないで一日分の仕事をこなそうとすると、かなりの緊張感を強いられることがわかる。

このように仕事の腕前を上げることで仕事をできるだけ密度濃く・短時間で終わらせて、時間を確保することこそが、ワーク・ライフ・バランスへの第一歩である。

会議体の運営・調整 ~ ファシリテーション ~

長時間に及ぶ会議や資料作りにかかる時間をうまくコントロールできれば、業務の効率化に繋がる。まず、会議と打ち合わせを区別して考える。会議であればそもそも、目的があり、決議事項、話し合いたいポイントが設定されているべきである。こうした当たり前のことが、実際には整理・共有できていないことも多い。会議の目的・決議事項の共通認識を見直し、必要資料は事前に関係者に配布し、必ず目を通してから参加する。また、司会など会議の進行役に就くのであれば、事前に段取りを組んで会議に臨み、タイムマネジメントを心がけて

進行させることが必要である。

打合せの場合は、時間をかけても意見が出ない、アイデアを収束させられないなど、会議とは異なる問題が生じる。参加者が意見を出しやすいような雰囲気作り、発言が特定の人に偏りすぎないような配慮、できるだけ多くのアイデアが出るように参加メンバーの集中力を保つ工夫、例えば会議室のレイアウトや休憩・ちょっとした甘いものを取ることで、会議の効率に違いがある。発散した議題を集約させるには、ファシリテーション技術が有効であり、基本的ビジネススキルとして学んでおくが良い。

また、会議資料作成に時間がかかりすぎるといふ点も、各社共通で問題視されている。どんな質問に対してもその場で回答できることを目指し、実際の会議では全く触れられない項目に、多くの時間とスタミナが投入されるケースが多い。こうした事態を避けるために、作成する資料の目的と仕上がりのイメージを、資料を実際に使う人と共有してから作業に当たるのが効率的である。例えば、仮に半分の仕上がりであっても資料を早めに上位者に見せて意見を求める。たたき台を目の前にすると上位者は具体的な注文をつけやすく、効率のよい意見交換となるだろう。

会議改革の案として一般的に言われているような、事前の資料配布、資料の枚数制限、タイマーを活用した時間管理などの手法を実際に試みて、少しずつでも会議に関わる時間（実際の会議及び準備時間）を短くする工夫を取り入れたい。

意思決定プロセスのシンプル化、権限委譲の促進

今回の研究会メンバーは、人事・総務など、社内向け提案業務の担当者が多かった。こうした社内イベントなど企画提案業務に関しては、ゴールである達成予定時期から逆算して、必要な会議や打合せを予め設定しておくことも有効である。特に、ポイントとなる意思決定の場面に必要なキーメンバーが多忙な場合、全員の都合のよい日程の調整に手間取り、そのために判断の時期を延ばさざるを得ないことも起こりうる。全員を一同に集めることが難しいのであれば、権限委譲を進めたり、自らメッセージャーとなって相互の意見を調整するなど、代替方法を用意し、意思決定をスケジュール通りに進めることは、効率的な業務遂行に有効だ。

そもそも最終意思決定に至るまでの決済のステップが多いと、それに伴って業務も増える。我々だけの努力では実現は難しいが、権限委譲を進め、部門や社内の意思決定までのプロセスや経路をシンプル化することも考えていく必要がある。

(2) チームマネジメント

今の時代は、量的な結果に比べ、質的に高い業績がより一層求められている。さらに、「とにかく頑張れ」といった精神論での解決は意味をなさない。「できるまで、休まずに、いくらでも時間をかける」といった課題解決方法は法的に許されず、労働時間の厳密な管理（長時間労働の抑制、年休取得促進）が、コンプライアンス遵守の観点からも、管理職の重要な責務となっている。深刻化しているメンタルヘルス問題に対しては、上司の監督責任という指摘もあり、業務の効率化とは裏腹に部下との対話には十分時間を取ることが求められている。これからは多様な働き方（育児・介護による休業や短時間勤務など）を受入れていく必要があり、多様な人で構成されたチームを管理・運営しなければならない。管理職は、よりいっそう難しいマネジメントを求められている。

仕事を属人化させない

「自分がいないと困る」というのはある意味、自分の存在意義を確認できることでもある。しかし、会社員である以上、本来は「その人だけにしかできない」仕事は無いはずである。「計画的に休みたいときには休める、用事があるときには早く帰れる」状態を実現するには、チーム内で業務に関する情報とノウハウの共有ができて、メンバー間で連携できるように準備しておけばよい。例えば、生産の現場であれば、仕事を詳細まで標準書あるいは手順書にしておき、誰でも読めば仕事ができるようにする。チーム外からの問合せは、文書とスケジュールが回答できれば十分な場合が多いので、ネットワーク上で書類とスケジュールを共有化しておく。日頃から、チーム内の業務進捗状況を共有化しておくことも必要である。

一方で、担当者ならではの味付けは、業務に対するモチベーション維持のためにも大切である。業務内容のすみ分けとして、合格点レベルはチームの誰でもができるようにしておき、各担当者には、その人ならではのスキルを目指すように指導する。

外部との交渉

休業者や短時間勤務者が発生した場合、調整が必要な対象者は、社外、関係他部門、自部門上位者である。この場合の中間管理職のとるべき対応は、a)会社・部門・チームとしてのワーク・ライフ・バランス推進の取り組みを説明して理解を求め、b)担当者の状況(例えば育児中なので帰宅時間が制限されている)を説明、c)担当者へは時間的不利を覆すだけの人的スキル向上を目指すよう指導する。

個別にみると、社外に対して、特に営業系職場では、顧客からの呼び出しや会議が先方の都合で遅い時刻に設定される場合があるため、女性・短時間勤務者には担当させにくいという声がある。初めから無理だとあきらめずに、定時以降の時間である必要性を改めて尋ねて真の原因を探り、その対策を検討しながら、こちらのワーク・ライフ・バランスの考え方を提示して、賛同が得られない状況であるのかを丁寧に尋ねる。こういった対応を取ることで、サポート体制を整えれば、勤務時間の融通を取りにくい状況の社員でも、主担当者として対処できるのではないかと。サプライチェーン上の一社一社がそれぞれ、少しずつ理解して譲歩していけば、国内中の関連会社で無理な長時間勤務を抑制することに理論的には繋がる。難しいことは承知の上でも挑戦したい。

関係他部門に対しては、業務スケジュール等を開示して連絡を密にし、理解と協力を求める。特に実質マンパワーが減る場合の依頼事項には、できない約束はしないで断ることも必要である。場合によっては業務を移管するなどの協力を要請するといった利害関係を含む交渉になるので、調整は上位者同士で行うことが望ましい。

上位者に対しては、チームの状況、どのようにマネジメントしているかの状況報告や、サポートしている人への評価を伝え、仕事の進捗状況について実情をまめに知らしめる。理解を求めて一緒に他部門との交渉役として協力してもらおう。

助け合いの風土醸成

育児理由による休業者や短時間勤務者の発生は、ある程度事前に分かることが多いので、本人を含む業務環境を整理し業務を細分化することで、カバーする体制を整えることは可能であろう。サポートした人へのねぎらいの言葉も大切である。限られた時間での業務効率を高めるためには、仕事の指示は明確に・具体的に行う、達成度の確認をまめに行うなど、き

め細かい気配りが必要である。生産現場での事例として、育児短時間勤務者のみでの製造ラインを構成している事例があった。お互いに「困ったときの助け合い」の気持ちが自然に生じ、うまく機能している。このように、相互扶助の精神を醸成することは効果的であり、管理職にはこうした配慮も望まれる。

短時間勤務者は、仕事時間が短いことが利点として目立って、周囲からの共感を得られないケースも見られる。フルタイムと同等の給与は支給されていないことを周囲の人も理解する・させることも、重要である。周囲に対しては、短時間勤務者のカバーをしていることを認め、評価していることを伝える。

これからの労働者は、育児だけでなく介護の必要性も増大してくる。いつどこで誰が、フルタイム勤務ができない状況になるのかはわからない。そんな時に、一人で悩みを抱えて会社を辞めてしまうことを極力避けることこそが、助け合い風土醸成の目標である。

人事評価（本人、周辺）

人事評価は、従業員の働き方に特に強く影響を及ぼす。例えば、ワーク・ライフ・バランス推進の大きな壁となっている「長時間労働を美德とする文化」が払しょくできないのも、「男性の育児休業利用率の伸び悩み」の理由も、人事評価がポイントとなっている。こうした働き方に対する価値観は、現場で労務管理を行っている中間管理職の考え方が大きく影響を与える。

業績評価のファクターとして「効率」を重視し、それを明言することが必要だ。同じ成果を出したのであれば、より時間をかけずに結果を出したものを評価する。日頃の人事評価において「効率重視」の姿勢を貫くことで、休業や短時間勤務者の評価、サポートしている周囲に対する評価も、一貫したものになる。短時間勤務者でも、時間効率性を高めた点を評価することで、制度利用者のモチベーション維持向上、キャリア観の熟成に繋がる。で挙げたように、短時間勤務者とその周辺に不公平感を持たせない配慮が必要である。特に、勤務していない時に同僚がカバーしていることを理解させることは、人事評価の公平性を示す上でも必要である。

さらに、休業や短時間勤務を利用することに伴う人事評価上のマイナスを、本人に事前に十分説明し、納得感を持って制度を利用してもらうことには細心の注意を払うべきである。制度を利用することにより目標が小さくなり、成果を出しにくくなることで評価が不利になる傾向が否めないことや、長期的な昇進のスケジュールへの影響など、丁寧に状況を伝えることで、後から不満として出てこないように留意する。そのためには、法制度の改正、社内制度の変更、内規の情報にアンテナを持ち、正しい情報を伝えられるような準備が必要である。

（３）生き方・働き方

そのほか、「職場の雰囲気」はワーク・ライフ・バランスの推進に大きく関与する。意識改革をどのように進めるか。それは、個人の生き方にも関わる問題である。

より良い仕事のための休養

経費節減や人材確保のほかにも、長時間残業の低減や休業取得率向上が必要な理由がある。これまで述べたように、「良い仕事」とは密度が濃く、内容の充実したものである。一方、現代の仕事は大量の情報を短時間で処理する(第４章)という高度な脳活動が求められている。

しかし、生物としての人間の脳が急に進化することではなく、集中できる時間には限界がある。脳の活動を良好に保つのに必要なことは二つ。一つは睡眠であり、もう一つは刺激（活性化）である。日本人の睡眠時間は、OECD諸国18カ国中下から二番目と短く、また、年々短くなる傾向にある。これでは、せつかく時間をかけて仕事をして、ミスが多くなって効率が悪いと、いう事態が起こっていることを心配しなくてはならない(図5-2、図5-3参照)。

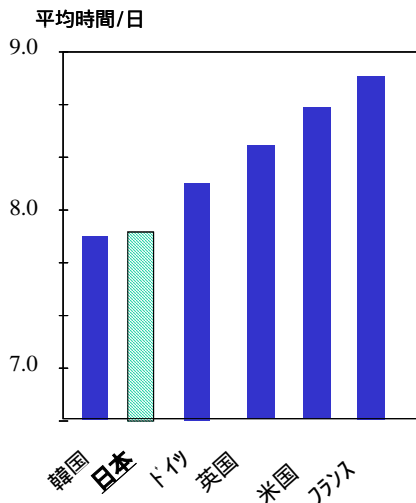


図5-2 OECD諸国の平均睡眠時間
(参考資料：Society at a Glance reveals evolving social trends in OECD countries 2009より抜粋)

項目	平成13年	平成18年
睡眠時間	7時間45分	7時間42分 ↓ 3分短縮
有職者の仕事時間	男性:6時間48分	男性:7時間 ↑ 12分増加
	女性:4時間51分	女性:5時間 ↑ 9分増加
休養など自由時間 (テレビ・ラジオ・新聞・雑誌や休養、くつろぎの時間)	2時間32分	2時間24分 ↓ 8分減少

図5-3 生活時間の変化
(平成13年から平成18年)
(参考資料：総務省統計局「社会生活基本調査」)

もう一つの「刺激」というのは、普段使わない脳の部分を活性化させる、つまり仕事以外にもいろいろなことを夢中になって行うことが効果的だ。特に良いとされるのが、コミュニケーション(普段付き合いの無い人と会話する)、運動(特に歩くことや指先を動かすことが効果的)、読書・考えごとなどである。「普段」と違う世界に触れる、色々な筋肉を大きく動かす、できるだけ五感を研ぎ澄ませることで、疲れた脳が活性化される。日本の労働者は長時間労働が多く、かつ効率がよくないというデータを第2章で示した。会社にいる時間を短くして、勉強でも習い事でも趣味でもスポーツでもかまわないから他のことをすることが、一見矛盾するよう見えるが、逆に仕事の効率を高める効果がありそうだ。また、景気の停滞や、閉塞感にさいなまれがちな最近の状況に最も必要な問題解決力は、新しい発想力である。仕事以外の引き出しを持ち、仕事以外の世界での経験を仕事での問題解決にも活かす。趣味を単なる娯楽に留めず、仕事での発想力・問題解決力に繋げていくことを心がけたい。

我々自身の生き様を省みる

”トキメキ”という言葉の選定でも述べたように、人生を楽しんでいる人の話を聞くことは、働き方を見直すきっかけになる。また、プライベートや個人の生活が充実している人は、おのずと仕事も充実するという傾向がある。困難な課題が山積みしていて日々苦悩している中間管理職は、チームメンバーからどのように見られているだろうか。仕事も生活も充実し、人生を楽しみ、人々が憧れる存在になっているだろうか。管理職を志望する若者が少なくな

ったというデータは企業として深刻な問題だが、それはもしかすると我々中間管理職層があまりにも辛そうに見えるからなのではないか。

人として自立した”トキメキ”のある人生を過ごすこと。まず我々自身が働き方を見直し、生活を楽しめるような創意工夫を凝らし、チームのメンバーにも人生を楽しむことを勧められるように心がける。そんな草の根のような活動こそが、本当のワーク・ライフ・バランス実現への効果的な一歩であると考え。

“トキメキ”を作ろう

長時間労働の解消や休暇取得がなかなか進まない理由の一つに、「早く帰ってやりたいことがない」ということが、残念ながら挙がってくる。会社から帰ってすべきことは、プライベートの領域であるので、会社が関与する必要はないという考え方もある。しかし、定年退職後にメンタルヘルスを害するという事態も実際に生じているとなると、無視できないことである。定時就業時間後に必ず参加しなければならない会合や以前から楽しみにしていたイベントへ行く予定がある場合、その日の仕事がいっつも以上に効率的に実施できた経験はないだろうか。その日は業務の段取りを明確にしておき、集中力も格段に違うのではないか。実際、子育て中の女性や海外の男性の多くは、家ですべきことがあるため、早く帰宅するために惜しみない努力をして、実際にキチンと仕事をこなしながら実現している。

まずは仕事に直結する勉強が良い。勉強、習い事やジムの時間を設定する。演劇やコンサートのチケットを購入する。1時間でも30分でもいいから、いつもより早く帰らなくてはならない日を設定してみる。仕事の効率を工夫して何としても時間内に仕事を片付ける工夫をする。そうした創意工夫は、脳を活性化するきっかけになる。

各社では、ノー残業デーやノー残業週間を設定し、館内放送や強制消灯などの手段を使って、残業時間を抑制している。ただし、会社からの強制だけでは、どうしてもルールを守ることが先行して、ほかの日に残業することに繋がり、仕事の効率化に結びついていないケースも散見する。早く帰りたい理由を作ることが前向きで効果のある施策である。

5 - 5 油脂業界としての取り組み

ここまで、中間管理職である我々がワーク・ライフ・バランスの推進を自分ごととして取り組み、困難な課題の数々を一步ずつ現実乗り越えていく方策について述べてきた。この活動を通じて、我々は、同じ業界に努める他社の方々と現場での生々しい課題・悩み、さらにはその困難な課題を乗り越える創意工夫の数々を共有することで、仕事を見直し自分の考えを変えるきっかけにもなった。そして、7社7人がそれぞれ新たな気持ちで考えを持ち帰り、自分のチームでメンバーと話し合うことで、それぞれのチームで「ワーク・ライフ・バランス」を考える契機を作った。こうした活動を、業界として継続し、各社の活動をサポートする提案をここにまとめる。

- ・今回のような研究会という形ではなくとも、7社が情報共有する場を継続してはどうか。例えば、「仕事の腕前を上げる」のに参考となるような佐々木氏や吉越氏の講演会を共同で開催する。
- ・各社共通の課題であった会議の進め方テクニックなどに関するセミナーを共催する。
- ・ライフ軸での場面を同じくする人、(子育て中の父親、地方に暮らす親の介護をしている人、特定の地域住民など)を対象とした、情報交換の場を提供する。
- ・研究会や論文作成のために勉強することが、現場での意識改革に直接効果があると思わ

れるため、油脂産業論文におけるテーマとして、今後数年間継続させる。

- ・油脂産業としての顕彰制度を設定し、「人に優しい油脂産業」としてPRする。
- ・他社の前例・成功例を自社内で紹介する。
- ・休暇取得の促進方法として、業界推奨休日（例えば、「家族の日」を制定、家族の誕生日を休暇にする、リフレッシュ休暇制度を制定するなど）を作る。

「ワーク・ライフ・バランス推進」は発展途上であり、今後も大きく展開していくものである。油脂工業会館の研究会としての我々の活動は論文と発表を持って終了するが、油脂業界としての継続検討を提案して締めくくりたい。

第6章 終わりに

本研究会第一回が開催されたのは2009年6月であった。

当時日銀が発表した「生活意識に関するアンケート調査」(2009年6月)の個人の景況感を示す判断指数(DI)はマイナス81.4であり、過去最低だった2009年3月の前回調査(マイナス88.9)より改善し、個人の間でも景気の底入れ感が出てきた場面であった。(個人の景況感が改善したのは2007年6月以来)

このような状況下で私たちワーク・ライフ・バランスに関する研究会の取り組みを始めた。

欧米では、早い国では、20年以上前から取り組んでいる状況であるが、わが国では少子高齢化の進行による労働人口減少対策の一環として、また他国と比べたときの労働生産向上や、市民ひとりひとりが希望する生活を実現できるように、ワーク・ライフ・バランスの取り組みが始まっていた。

今後、日本の企業、ひいては油脂業界が労働人口減少の中で持続的に成長していくためにはどのような方策が必要であるかを私たちの研究会では検討し、討議を重ねた。働き方の見直しと働く者の意識の変革を課題解決の軸として取り組み、仕事の責任を果たし、仕事以外でのよりよい生活の充実の実現へと繋がる姿をテーマとし、「油脂産業における新しい仕事の向き合い方 - 仕事の腕前を上げて、人として自立したトキメキのある人生を過ごすための方策 - 」と題した。評論家にならず、自らが当事者意識を持ち、すぐにでも取り組みを始めためにどうしたらよいか、という議論と検討の結果を取り組み案として提言し、2009年度の研究会を終了する。

この約1年の間、ワーク・ライフ・バランスについて、貴重な学びと議論の場を与えていただいた財団法人 油脂工業会館、及び参加各社の関係者の方々に深く感謝申し上げます。

担当分野、専門分野が異なるメンバーでの各面からの取り組みはとても充実したものであり、本研究会での学習、調査、議論、論文執筆を通じて様々な知見を得ることができた。また毎月の会合にはメンバー同士での交流もあり、同じ業界に身をおく者としての共感を覚え、参加した各自にとっては、有意義なものであった。

本論文による提言を自らが実行していくことにより、今後の油脂業界の発展に役立てていただくことを節に望んでいる。

参考資料：

- 1) 山口一男、樋口美雄編：
『論争 日本のワーク・ライフ・バランス』（日本経済新聞出版社）
- 2) 小室淑恵著：
『ワークライフバランス 考え方と導入法』（日本能率協会マネジメントセンター）
- 3) 小室淑恵著：『【ワケあり社員】が戦力化するすごい仕組み』（小学館）
- 4) 小室淑恵著：『あなたが働き方を変えるべき48の理由』（二見書房）
- 5) 富士通総研 渥美由喜著：『内閣府「共同参画」連載 世界のワークライフバランス事情』
- 6) 東京都発行：『ワーク・ライフ・バランス実践プログラム 平成21年3月』
- 7) 小室淑恵著：『6時に帰る チーム術』（日本能率協会マネジメントセンター）
- 8) 吉越浩一郎著：『「残業ゼロ」の仕事力』（日本能率協会マネジメントセンター）
- 9) 駒崎弘樹著：『働き方革命』（筑摩書房）
- 10) 人事実務：『2009年4月15日（No.1056）』（産労総合研究所）
- 11) 労政時報：『2010年1月8日（第3765号）』（（株）労務行政）
- 12) みずほ情報総研 藤森克彦：『人事院月報 仕事と生活の調和策』
- 13) 労政時報：『2008年7月11日（第3729号）』（（株）労務行政）
- 14) 『仕事と生活の調和レポート2009』（仕事と生活の調和連携推進・評価部会）
- 15) 『平成18年版 国民生活白書』（内閣府）
- 16) 『平成21年版 少子化白書』（内閣府）
- 17) 佐々木常夫著：
『部下を定時に帰す「仕事術」「最短距離」で「成果」を出すリーダーの知恵』（WAVE出版）
- 18) 佐々木常夫著：『ビッグツリー 私は仕事も家族も決してあきらめない』（WAVE出版）
- 19) 吉越浩一郎著：
『ムダな仕事はもう、やめよう！ 残業するほどヒマじゃない。』（かんき出版）
- 20) 『平成21年版 男女共同参画白書』（内閣府）
- 21) 池谷裕二著：『進化しすぎた脳 中高生と語る「大脳生理学」の最前線』（講談社）
- 22) 西多昌規著：『脳を休める 脳科学と睡眠の新しい常識』（ファーストプレス）
- 23) 林成之著：『脳に悪い7つの習慣』（幻冬舎新書）
- 24) 勝間和代著：『断る力』（文春新書）
- 25) 『転職四季報 2010年版』（東洋経済）
- 26) 酒井穰著：『はじめての課長の教科書』（Discover）



後列左より

(株)資生堂	日油(株)	(株)ADEKA	ミヨシ油脂(株)
堤 輝夫	三代修司	椎名淳一	福田雅夫

前列左より

ライオン(株)	花王(株)	第一工業製薬(株)
土岐育子	座間美都子	水崎研三

研究会メンバー

リーダー	座間 美都子	(花王株式会社)
サブリーダー	椎名 淳一	(株式会社 ADEKA)
	堤 輝夫	(株式会社資生堂)
	土岐 育子	(ライオン株式会社)
	福田 雅夫	(ミヨシ油脂株式会社)
	三代 修司	(日油株式会社)
	水崎 研三	(第一工業製薬株式会社)

五十音順