

そこが知りたい! 「実践 働き方改革 労務管理講座」

第4回

ワークライフバランスの充実が生産性の向上に! ～よく働きよく休め～

社会保険労務士法人中村・中辻事務所
代表社員 中辻めぐみ

1. 「お客様は神様です」って本当?

キーボードを叩く音だけが聞こえるオフィスに、帆足部長の席にある直通の電話のベルが鳴りました。

「お電話ありがとうございます。帆足でございます。あ! お世話になっております。ええ、ああ…、はい…はい…。先日の納期の件ですか? …え? 日程を早める? え? あ…いやあ…。少し、それですと、こちらとしては厳しいかと…。ああ…。ええ…。なるほど、お急ぎで。そうですか…。うーん。ええ、承知しました。え? ええ、もちろんです。はい、はい。承ります。ありがとうございます」

電話を切った後、腕組みをして「うーん、どうしたものか」と独り言をつぶやく帆足部長。先ほどの電話の様子が気になっていた部下の竹原課長が「どうしましたか?」と尋ねると「いやあ、実はね。X社の部長からの電話でさ。例の納品の件、こちらも日程的に厳しいのだけれど、どうしても急ぎだからって泣きつかれてさ…。断るわけにはいかないだろう。仕方ないよなあ、こればかりは。うちのお得意先様の部長からの依頼だからなあ」と、ため息まじりに答えます。

竹原は内心『仕方ないじゃないよ…』と思いつつも、冷静に「帆足部長、申し上げにくいのですが、X社は今の部長に変わってから、無理な納期でのご依頼が多くなったように思うのですが…。他の案件も複数、同じように急がされていますし、担当しているうちの部署の部下たちは、疲弊気味なのです。この件に関しては最初のお約束の日程どおりということで、帆足部長の方から再度お願いして頂くわけにはまいりませんか?」

竹原の嘆願に押し黙る帆足。「うーん。まあ。そうだなあ。竹原君の言っていることも分かるけれど。『お客様は神様です』って、三船敏郎も言っていたらあ? ああ、知らないか。若いものなあ、竹原君は。うーん。ここはさ、本当に申し訳な

いけど、こっちもさっき承諾したしさ。今さら難しいだろう。お得意様だからさ。スケジュール調整頼むよ。な！ 申し訳ない！」と竹原の肩をぼんとたたきながら、その場を立ち去りました。

『それくらい知ってるよ！ しかも三波春夫だよ！ 「み」しか合っていないし！』と心の中で呟きながら部下たちを見ると、みんな一様に不安そうな顔つきで、竹原を見つめていました。



2. 「お客様のために！」の考え方の落とし穴

外部的な要因、時には内部的な要因により、当初の予定とは異なりスケジュールを変更せざるを得ないことは、仕事上においては珍しいことではありません。

しかし先の事例のように、決まった顧客からの度重なる変更、無理な納期の依頼となりますと、少々話が違ってきます。

「お客様は神様です」は、筆者が子供の頃に聞いたフレーズです。随分と長い間、この言葉が意味するものは「お金を払って下さるお客様を神様と思って崇め奉るように！=お客様の言うことは全て聞くように。」と言っているのかと思っていましたが、違いました（笑）。

三波春夫さんは歌う際に、神前で祈る時のように雑念を払って澄み切った心にならなければ完璧な藝を見せることができないと思っていたため、お客様を神様と思って唄を歌う、という意味で、先の言葉が出たそうです^(*)。うーん、深い！（°-°）

さて、話を「お客様」に戻しましょう。先の事例のように、無理難題を言ってく

るX社の部長のように、「得意先なのだから、少々の無理をきかせてくれるだろう」といった思惑のある依頼を、帆足部長は聞き入れてしまいました（人が良すぎて、押し切られるタイプの上司っていますよねえ…）。結果、竹原課長以下、部署の社員はその無理な納期に合わせ、仕事をするようになります。しかも、別件でも同じことが起こっているのに！ です。

この場合、帆足部長は一体どうすれば良かったのでしょうか？ ここで、クイズです。

- ① 「そんなこと言われても困りますよ！ 最初の取り決めでしょう？ うちの社員も疲弊していますよ！」と、キレ気味に回答する。
- ② 先の事例のとおり、困っている様子は一応伝えるものの結果的に承諾する。
- ③ 「X社様もお困りなのですね。ご事情はお察しします。当社も善処したいと思いますが、今から納期を早めるとなりますと、品質の問題が出てくるかと思えます。もしくは個数をご希望どおりにはいかないかと思えます。その点をご了承頂けるのであれば対応は可能かと思えますが、いかがでしょうか？」

皆様のお答えは、いかがでしたか？

①の場合、「言ってやった！」と鬱憤は晴れるかもしれませんがね。何より部下を守ってあげられる、悪者と戦う正義の味方のようなようです。しかし…、これだと話がこじれそうですね。最悪の場合、X社との取引が中止になる可能性もあります。

②の場合、押し切られたわけですから「仕方がない」と思ってみても、どこか恨みがましい気持ちやあきらめ感が残ります。事例のように「仕方ないなあ」と言って無理やり自分に納得させたり、竹原課長に愚痴を言ってみたり。それだけでは終わらず、他の部下にも影響を与えます。疲労はたまるばかりで、内心「また？？ええ～。もう限界かも…」とと思っている可能性もあります。やる気を失ってしまい、退職を考える部下が出てくるかもしれません。疲労が蓄積していくと、前回お伝えした「プレゼンティーズム」の状態となり生産性の低下を招く原因にもなります。さらに会社や上司への信頼関係も揺らいでくる恐れもあります。

③の場合、相手の気持ちも一旦は受け止めています。しかし、それだけではなく、自社としてできること、できないことを明確にし、先方に選択肢を渡しています。この方法ですと自分の意見も言えますし、部下を守ることもできます。

そのため、正解は③となります。これらのコミュニケーションタイプは、①アグレッシブ、②ノンアサーティブ、③アサーティブと呼ばれます。



それぞれの特徴をお伝えすると以下のとおりです。

ここでは部下に対する態度を例にご紹介してみたいと思います。

コミュニケーションタイプ	特徴(*2)	発言例
①アグレッシブ	支配的で疑い深い。気に入らない者には冷たく当たる。ひどい場合は排除の方向に持っていき、部下は自分の思うように動かなければいけないと考える傾向がある。「私はOK、あなたはOKでない」といった関係。しかし、人間関係に明らかな問題が生じても自分が原因であるとなかなか気づけない。	「私の言う通りにやれ！ 私に意見なんて100年早い！」 「君の責任だろう！私の知ったことじゃない！」 「辞めたいのならいつでもどうぞ。代わりは他にもいるから」 「あいつは使えない」と周囲に言いふらす。
②ノンアサーティブ	劣等感を持ち、自分自身を必要以上に卑下してしまう。自分自身よりも相手の気持ちを優先してしまう。「私はOKでない、あなたはOK」といったlose winの関係。表面上ではうまくいっているように見えても心の中ではストレスが溜まっている。	「まあ。確かにそういう意見もあるけれど…。分かった、分かった。そしたら君の思ったとおりやってみたらいい」(内心は納得していないが押し切られる) 「……。」(依頼した仕事の報告がなかなかこないと思っても部下に遠慮して言えない)

<p>③アサーティブ</p>	<p>共感や信頼といった感情に包まれている。 相手の気持ちも大切に し自分の気持ちも同じよ うに大切にできる。 自分が言いたいことも伝 えつつ相手をほめる、ね ぎらう、認めるなどの肯 定的な対応。 「私もOK、あなたもOK」 といったwin winの関 係性を構築できる。自 分自身も相手も心地よ い関係性を保てる。</p>	<p>「なるほど、それは良い意見だ。加えて言うと●●を改善してみてもどうかな？ その方が、納得感が得られやすいと思うよ」 「例の件、報告きていないけど、どうなったか気になるから教えて。それと、これからは、その都度、報告をするようにしてほしい。こっちも進捗状況を把握しておきたいからね」</p>
----------------	--	--

理想的な人間関係は③アサーティブとなります。お気づきの方もいらっしゃるかもしれませんが、①は前回お伝えしたパワハラに加害者にもなりえる発言です。②は部下にはあまり影響がないように見えますが、今回の事例のようにお客様に押し切られてしまうことで、部下の仕事が増大し、疲弊した状態を引き起こす可能性があります。部下のモチベーションを上げるのは、③のアサーティブの関係性です。

しかしながら、ここまで読んで下さった方の中にはこのように思われる方もいらっしゃるかもしれません。

「確かに理想だろうけど、お客様にそれは言えないよ…。」

「そんなこと言ったら、うちは取引中止になって、立ち行かなくなる。理想論だよ。」

このようなご意見は、実際の企業現場ではよく聞くお話です。確かにそうですね、お客様にそれが言えたらなあ、と思うことがあります、あります。

一方、疲労によるヒューマンエラーや健康障害が起こることも考えなくてはなりません。筆者の顧問先では、顧客の無理難題に「全てYES!」と答え続けていた会社がありました。結果的に、膨大な時間がかかり、人件費を考えると赤字となりますが、「次の仕事を頂くために」と、採算度外視で取り組んできたのです。

ある案件も同様に、お客様の無理難題を引き受けることとなりました。徹夜が何日も続き、担当の社員達も限界にきて、ミスが続出、やり直すも、またミスを起こ

す、の繰り返しで、見通しが全く立ちません。

顧客からは厳しい叱責を何度も受けることになります。結果的に中心メンバーだった担当者が、うつ病を発症し休職となりました。担当不在で行った業務は失敗続きで終わり、最終的に次の仕事を頂くことは叶いませんでした。

筆者はその間に「今のままでは、会社にとって良くない方向に舵を切ることになります。せめて健康障害を引き起こさない時間に収まるような形で働けるようにしましょう。僭越ですが、お客様に交渉の余地はないのですか？」と警鐘を鳴らしましたが、当時の会社の方針は「お客様のニーズに全て答えることが我々の使命」でしたから、社員の健康に留意するところまでは踏み切れなかったのです。

第1回目でもお伝えしたとおり、働き方改革は、長時間労働の削減と生産性の向上ですが、それらを実現するためには、普段の仕事の受け方や顧客との対応も考えていくことが重要だと思ったケースです。

お客様のニーズに答えることは重要なことですが、そこには社員の心身の健康を保つという基盤があってこそ、と思います（特に皆様方のお仕事の「検査業務」は、働く人の命や安全と直接かかわっています。ヒューマンエラーで見落としたということがあってはならない業務ですので、くれぐれも健康にはご留意下さいね）。

先の会社では労災として認定され、監督署の調査も入り、業務全般を根本から見直さないといけないこととなりました。大切な社員の健康を害し、行政からの指摘を受けて、初めて「これではいけない」と社長や現場の長も考え方を改めて下さいました。その際に筆者に対して「あの時の指摘を真摯に受け止めておくべきだった。」とおっしゃって下さいました。

痛みを伴う経験ではありましたが、今では「社員の健康が何より優先されるべき。健康を壊してまでする仕事はない」と、問題が起こった場合は、お客様の要求を全て飲み込むのではなく、交渉すべきところは交渉しwin winの関係性を構築されるようになりました。うつ病で休職していた社員も無事に戻ることができ、皆さん活き活きと働かれています。

このようなことを踏まえて、読者の皆様には、同じ轍を踏むことのないようにして頂きたいと思う次第です。

3. 求められる「イクメン夫」

ここからは少し視点を変えて「家庭」に目を向けてみましょう。

ちょっと その前に！

男性5.14% 女性83.2%

これは何の数字だと思いますか？ タイトルからご想像頂ければと思いますが、育児休業の取得率です。

「厚生労働省 平成29年度 雇用均等基本調査^(*3)」によるものですが、男性は過去最高、とのことで、昨年度の3.16%を上回っています。海外に視点を向けると、男性の取得率は、まだまだ少ないなあと思いますが、それでも上向きになってきたことは良かったなと素直に思います。一方、取得する期間が女性に比べると短い、というのが筆者の正直な感想です。

ここで面白い調査の結果をお伝えしたいと思います。「明治安田生命 子育てに関するアンケート調査^(*4)」では、2017年8月9日（水）～8月14日（月）に、全国の20～59歳の子どもがいる既婚男女1,032人（内訳 20代から50代までのそれぞれ男女129名）を対象に、様々な調査をしています。中でも育児期間（0～6歳児）の子どもがいる男性に、「ご自身がイクメンかどうか」を尋ねています。（現在、対象となる子供がいない場合は当時の育児を振り返って回答。）結果は以下のとおりです。

- 「イクメンだと思う」「どちらかというイクメンだと思う」の合計は48.5%となり、約半数の男性が自分のことを「イクメン」だと自負している。
- 子どもがいる女性に、「夫がイクメンかどうか」を聞いてみると、51.8%が「イクメンだと思う」「どちらかというイクメンだと思う」と回答しており、妻の方が、夫をイクメンだとみている。
- 特に20代・30代の女性については、3人に2人（64.0%）が「イクメンだと思う」「どちらかというイクメンだと思う」と回答しており、若い世代ほど育児の男女平等が浸透している。

奥さんがご主人をイクメンと見ている、という評価は面白いなあと感じました。これらの数字を見ていくと、育児休業の取得率や取得日数が少なくても、夫婦で工夫しながらイクメンをしている男性社員の姿が見えてきます。

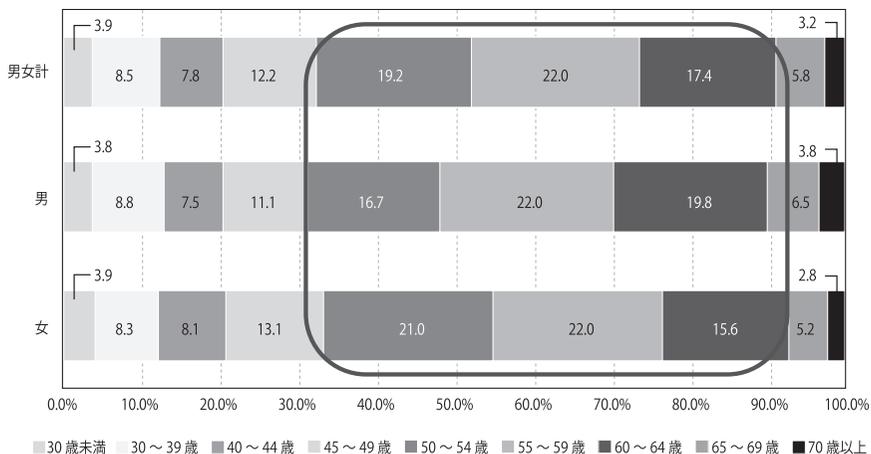
4. 迫りくる家族の介護、その時どうする？

では、次に介護です。介護休業の取得率は男性が0.08%、女性が0.15%^(※3)となっています。先の育児休業の取得率と比較すると、男女ともに著しく低いことが分かります。少し前の数字になりますが、介護をする人は、平成3年は356.5万人でしたが、平成23年では682.9万人と2倍の数字になっています^(※5)。

この背景には平成19年に高齢化が21%を超え「超高齢化社会」に入ったことがあります。これは世界に類を見ない形です。また、これまで介護は、主に専業主婦である女性の役割とされてきた風潮もあります。

しかし近年ではその意識も少しずつ変わりつつあること、さらに共働き世帯の増加などから、介護=専業主婦ではなく、働く男性も携わる必要性が高まってきています。介護を必要とする高齢者も増加し、平成のこの20年間に、介護をする人の割合が増えているのですが、介護休業の取得率は前述したとおりです。

では、現在仕事をしている人が介護をしていないのか？ というと、そうではありません。以下のグラフをご覧ください。

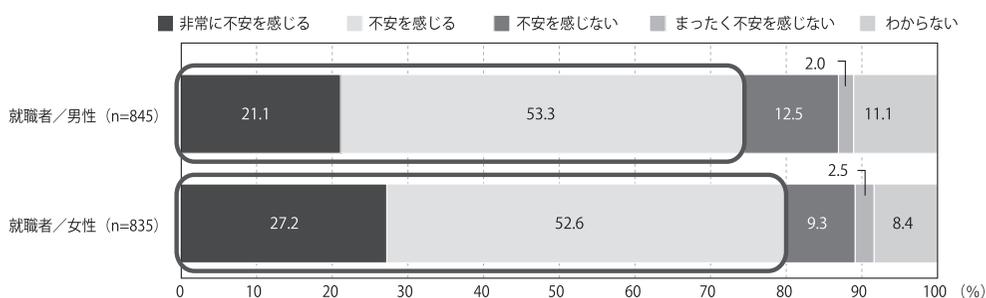


(資料) 総務省「平成24年就業構造基本調査」

男女別介護者数及び介護者に占める男性の割合の推移

ここでは「介護をする雇用者」となっていますが、年齢階級別構成割合を見ますと8割近くが「40歳代、50歳代、60歳代」となっています。その中でも、50歳以上64歳未満の割合が多くを占めました。組織の中で考えますと、一般的に管理職層やベテラン従業員層と年代が重なる年代でもあります。

別の調査によれば^(*6)40歳代、50歳代の男女各1,000名の正社員を対象にした調査では仕事と介護を両立することに対して「非常に不安を感じる」「不安を感じる」と回答した人は男性で74.4%、女性で79.8%を占めています。



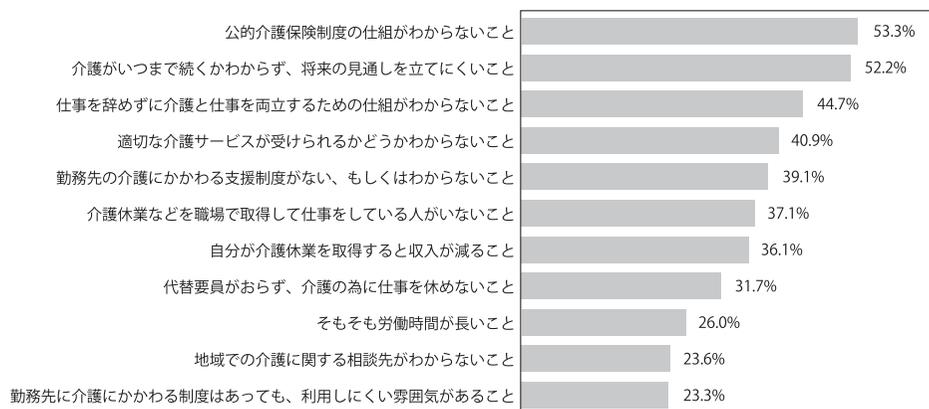
(注) 回答者は、就労者（男女各1,000人）のうち、本人または配偶者の両親が1人もいない者を除く。

(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する労働者調査」（厚生労働省委託事業）平成25年1月実施

仕事と介護を両立することに対する不安（40歳代・50歳代正社員）

この年代になりますと「介護」が身近な問題となってくる場合が多いと思うのですが、不安を抱える人が7割を超えるという数字が出ています。

介護に関する不安については、これとはまた別の調査^(*7)になりますが、このような結果が出ています。



(資料) 株式会社 wiiw 「仕事と介護の両立支援事業 社内アンケート（事前）」（平成26年度 厚生労働省委託事業）より作成

介護に関する具体的な不安 単数回答 n=15,16

多く挙がっている回答をピックアップすると以下のとおりです。「公的保険制度の仕組みがわからない」「介護がいつまで続くか分からず将来の見通しを立てにくい」「仕事を辞めずに介護と仕事を両立するための仕組みがわからない」となっています。

介護保険制度や介護休業の制度などの情報の周知を図る、介護が必要になった時に、気軽に相談できる窓口を社内や社外に設置する、など介護をしながら仕事が両立できる仕組みを会社内で作っていくことが求められるのではないかと思います。

既にこのような制度がある会社様も多いと思いますが、先の回答の中には「介護休業などを職場で取得して仕事をしている人がいない」「そもそも労働時間が長い」「勤務先に介護にかかわる制度はあっても、利用しにくい雰囲気がある」といったものも見られました。

介護は男女を問わず直面する問題です。介護離職が表面化する前に、働きやすい職場づくりを目指しましょう。

5. 「情けは人のためならず」

今まで「仕事」と「家庭」のお話をしてきました。一般的なライフイベントから考えますと、仕事を持つ人のほとんどの層が、何らかの関わりを持つと予想されるのが、先にお伝えした「育児」と「介護」になります。

この2つに関しては、長期的な休業や労働時間の制限がかかることから、一時的には「生産性の損失」と捉えがちですが、実際の企業現場を見てみるとそうでもない、と思うことが多々あります。

第1回目にお伝えしたイクメンの男性社員の例もそうですが、支える周囲の社員にも同様のことが起きています。

顧問先のある社員が、同僚から「親の介護を急遽行うことになった。仕事を辞めようかと思う」と相談を受けました。理由を尋ねると「今の状態だと残業どころか、短時間勤務をしないと親の介護ができない。どれぐらいの期間かかるかも見通しが立たず、会社に迷惑をかけるのが忍びない」とのことでした。「まずは人事に相談してみては？」とのアドバイスを受け、筆者に相談が挙がってきた事案です。

法制度上の介護休業は就業規則に定めていましたが、その社員の悩みは多岐に渡り、人事を通じて、一つ一つを丁寧に聴き取って、部署の社員とも話し合いを重ねて方策を練っていきました。業務多忙な部署でありながら、真摯に対応して下さる一人ひとりの社員の想いには、筆者自身、感極まるものがありました（まるで「●町ロケット」のようでした！）。

結果的に、短期間でその社員は戻ってくることができました。しかし。それだけではありません。ストレスチェック制度の集団分析結果が前年度と比較して大きく変化したのです。

企業全体で見ますと、全国平均よりわずかにストレスが高いという結果なのですが、その職場だけはスコアが飛びぬけて高く（つまりストレスが高いということを示します）、上司や同僚の支援も少なく、仕事の質や量が高い、という状態でした。

ところが「一人の社員の介護を支える」という共通認識ができて、一丸となって対応していったその間に部署の中の上司の支援、同僚の支援が目に見える形で高くなり、かつ仕事の棚卸や業務分配もうまく回るようになったのです。その職場は、この企業における「稼ぐ部署」であったわけですが、同時に高ストレス者も多いという一面も持っていました。

しかし現在は、「稼ぐ部署」の名に恥じない、お互いが支えあえる職場となっています。まさに「情けは人のためならず」ですね。

6. 家庭がうまくいくと仕事もうまくいく^(*8)

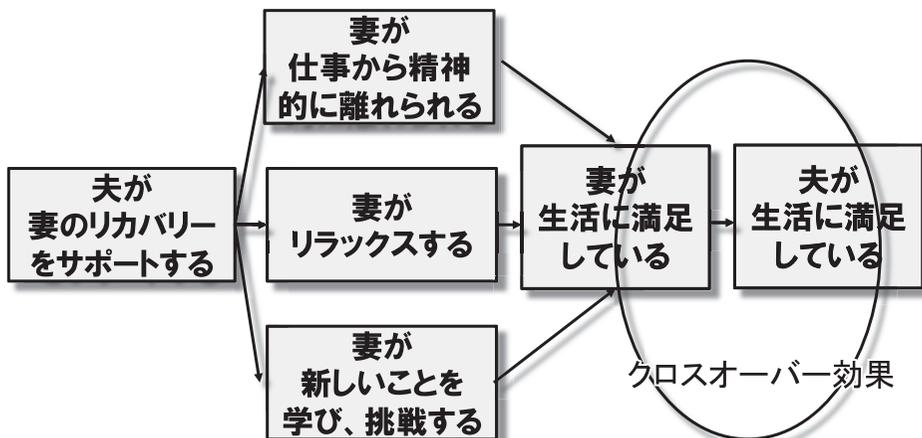
もう一つ、皆様にお伝えしたいことがあります。先ほど高ストレスのお話をしましたが、その逆で「仕事からのリカバリーが上手に行えている人ほど、組織の生産性を高めている」というものです。リカバリーとは、以下の3つの要素でとらえられるとされています。

- 仕事から精神的に離れられていること
- リラックスしていること
- 新しいことを学んだり、挑戦したりしていること

仕事に追われ、自宅に戻っても家事や育児に、介護に追われ…となると、なかなかリカバリーはできません。「そんな時間はな～い！！」という声が聞こえてきそうですが、少しだけお付き合いください。

共働き世帯を対象にしたある調査^(*9)によれば、夫が妻のリカバリーをサポートすることで、上記の3つの要素が満たされ、妻の生活満足度が高まることが分かった、とされています。得られた結果に男女差はなく、次の図のように男女を入れ替えても結果は同じでした。

さらに、妻の生活満足度は夫の生活満足度に、夫の生活満足度は妻の生活満足度にそれぞれ波及する傾向があることも分かりました。これを「クロスオーバー効果」といいます。



リカバリーと生活満足度 夫婦間のクロスオーバー効果との関連

つまり、夫婦が協力しあってお互いをリカバリーすることで、自分たちが働く組織の生産性を高めることにも繋がっていくと考えられるのです。

実践のポイントとしては、お互いに相手が「仕事から精神的に離れているか」「リラックスしているか」「新しいことを学ぶ。挑戦する」ことができているか気にかける、気にかけてもらうこと、です。（「気にかけてもらう」ことも大切です！）

子供がいる家庭の場合は、手がかかるほどリカバリーにかかる時間の確保が難しくなるという半面、今まで行ったことのない子供と遊べる施設に出かけてみることで、新しい発見に繋げることもできます。介護に関しても、「認知症の父親に、自

分の子供の遊び相手になってもらう、自分は父親と子供、それぞれの笑顔を見て穏やかな時間を過ごすことが自分のリフレッシュの時間になる」と言ってくれた人もいます。

仕事一辺倒ではなく、家に帰る時間の確保と、家でどのように過ごすのかを考えるきっかけになれば幸いです。WLBの充実が明日の仕事のやる気に繋がります！

それでは、また次回、誌面でお目にかかれることを楽しみにしております。

【引用・参考資料】

- * 1 三波春夫オフィシャルサイト <http://www.minamiharuo.jp/top.html>
- * 2 「心の回復6つの習慣」山本晴義氏 集英社
- * 3 厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-29r.html>
- * 4 「明治安田生命 子育てに関するアンケート調査」https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/news/release/2017/pdf/20170913_01.pdf
- * 5 総務省「男女別介護者及び介護者に占める男性割合の推移 平成23年社会生活基本調査」
- * 6 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「仕事と介護の両立に関する労働者調査」（厚生労働省委託事情）平成25年1月実施
- * 7 株式会社win win「仕事を介護の両立支援事業 社内アンケート（事前）」平成26年度厚生労働省委託事業
- * 8 職場のポジティブメンタルヘルス 島津明人編著 誠信書房（コラム16「パートナーの理解や助けは仕事からのリカバリーに効く！」藤崎万裕 より）
- * 9 Park & Fritz, 2014（韓国318組の夫婦の共働き世帯「どちらも常勤でフルタイム者に限定」のリカバリー調査）