

ダイバーシティ、ワーク/ライフ・バランスが注目を集めている。しかし、一律的な定義がないため、誤解されている部分も多い。そこで、ワーク/ライフ・バランスの第一人者であるパク・ジョアン・スックチャさんに〈パク流〉ダイバーシティ、そしてワーク/ライフ・バランスの必要性とメリット。さらには、会社と社員はどのような意識を持って取り組みをしていけばよいのかについて伺った。(本文中敬称略)



Photo/梅田信幸

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

アパシオナータ, Inc. ワーク/ライフ・コンサルタント
パク・ジョアン・スックチャ

赤木 仕事をする環境が整っていなかったのですね。
パク だから、多様な人たちが能力をフルに発揮しやすい環境にしていく取り組みが必要になってきたんです。
赤木 日本でも、男性だけで社会が成り立っていた時代から、多様な能力を持つ人材が必要になってきました。これが、ダイバーシティがはじまった理由ですね。
パク 男性というだけで採用されていたのを、仕事のパフォーマンスだけで評価をする能力主義の考え方に変える必要が出てきたのです。それは、会社に差別をしている

とが分かりました。
赤木 仕事をする環境が整っていなかったのですね。
パク だから、多様な人たちが能力をフルに発揮しやすい環境にしていく取り組みが必要になってきたんです。
赤木 日本でも、男性だけで社会が成り立っていた時代から、多様な能力を持つ人材が必要になってきました。これが、ダイバーシティがはじまった理由ですね。
パク 男性というだけで採用されていたのを、仕事のパフォーマンスだけで評価をする能力主義の考え方に変える必要が出てきたのです。それは、会社に差別をしている

ダイバーシティは 多様な人材を活かすこと

赤木 昨今、日本でもダイバーシティが注目されつつあります。

パク 日本では、ダイバーシティ＝女性活用となつていきます。でも本来の意味は「多様な人材を生かして、よりよい成果につなげていく」ことです。アメリカの場合、最初は仕事における黒人差別、女性差別、マインリティ差別などの人権問題からはじまりました。白人男性でなければ、仕事が行えない環境だったのです。ところが、できる人を集めたら、インド人、中国人、子持ちの女性など多種多様な人が集まりました。すると、これまでの白人男性が能力を発揮しやすい環境が、違う人たちには合わないことが分かりました。



「変化の激しい時代には 『仕事と私生活の共存』を まず第一に考える！」



バク・ジョアン・スックチャ氏
ワーク/ライフ・コンサルタント

余裕がなくなってきたからです。

赤木 それは、なぜでしょうか。
バク 消費者が多様化したからです。そうすると、多様化した消費者に合わせて、会社も多様化する必要があります。また、問題解決や新しい発想も、シリコンバレーのように多様な人たちがぶつかり合うことで革新性、創造性を持って生まれるからです。

赤木 差違のある人同士からの相乗効果ということですね。
バク 同じ種類の人たちだけで考えても、同じ答えしか出てきません。そこで、年齢も含めた多様性を理解し、できる人を集めて環境と取り組みを変えた会社のほうが業績が向上したんです。

赤木 結果が出たのですね。
バク しかし、アメリカでもダイバーシティを導入した初期のころ、ダイバーシティ＝マイノリティ・女性の問題だと誤解した白人が「自分には関係ない」と関心を持たず失敗したんです。例えば男性でも、価値観や学歴、既婚・未婚、子どもの有無などで考え方が違います。皆が多様だというのがアプローチの基本なんです。

赤木 ダイバーシティ＝女性活用から、多様な人材の活用と認識を明確にすることが大切です。

バク ですから、今の日本では女性活用が問題になっているので、ダイバーシティではなく、女性活用からはじめた方がいいと思います。

優秀な人材確保のための ワーク/ライフ・バランス

赤木 日本では、仕事と私生活を両立はなかなか難しい現状がありますが、ワーク/ライフ・バランスをどうお考えですか。

バク まず、「ワーク/ライフ・バランス＝育児支援」と認識されやすいのですが、そうではありません。私は、ワーク/ライフ・バランスのことを「仕事と私生活の共存」と訳しています。そして、バランスの考え方も、人によって比率が違います。
赤木 例えば、家事や子育てに80、仕事に20のときもあるし、その時々でバランスも変わるといえることですね。

バク それもありますし、その人の価値観や労働観の影響も大きいはず。それに、

バランスを考えるのは女性だけではなく男性にも必要です。男性でも女性でも、個人にはいろいろな責任があり、それが家庭責任だけではありません。家庭責任だけではワーク/ファミリー・バランスです。だから、私流では、ワーク/ライフ・バランスの取り組みとは「働きながら、責任や要望を果たせる環境づくり」のことです。

赤木 どういう働き方、生き方を自分が望むかですね。

バク ところで、私は「共存」という言葉を使いましたが、日本の厚労省では、このことを「仕事と家庭の調和」といつています。ですが、〈調和〉などと可愛いものではなく、実際は嫌でも〈共存〉していかなければ、今は生き延びられない時代です。IT革命とグローバル化により、変化が激しくなりました。この時代に対応するには、働きながら自分の能力開発をすることがとても重要です。数年前の知識・スキルは、もはや役には立ちません。成功の方程式がまったく変わってしまったんです。

赤木 「成功の方程式」とは、どのようなことですか。

赤木美香が聞く！女性活用のヒント 先端企業現場レポート



バク 例えば、以前は長く働けばそれなりに結果が出ていました。右肩上がり経済で、つくればつくるほど売れた時代のことです。ところが、社会が成熟化した今、競争相手も増え、来年の売上は分からなくなった。ですから、新しい発想が必要です。そのため、私たちは働きながらも継続的に学ぶ必要が出てきた。当然、会社で求められるレベルも高まっています。しかし、多くの方は、長時間働くだけで仕事しかできません。勉強ができない一番大きな理由は時間がないこと。男性が家事を手伝えない理由と同じです。

赤木 いかにもムダを省いて時間を有効活用し、やり方を変えるかがカギですね。

バク ですから、社員のフルタイムの働き方を柔軟化することで、仕事をしながら家庭責任や能力開発に時間を使えるような環境づくりが必要です。今のような働き方は無理なんです。それに長く働く人の方が偉いとか、評価が高くなるというような、〈意識〉も変えなければなりません。

赤木 人は誰しも、能力を高めたい、幸せな家庭でいたいという想いがあります。企

業はそこまで考えて、プラスになる制度を考える柔軟性が必要ですね。

バク これができれば、優秀な人には長くいてももらえる企業づくりも可能となります。企業の払うお給料には限界があります。だから、お給料以外で何を望んでいるのか、優秀な人材の確保のためにもワーク/ライフ・バランスは大切なんです。

赤木 制度でいえば、フレックスタイム制を導入している会社がありますね。

バク 導入で考えればフレックスタイムは簡単です。まず、個人の役割や責任、目標が明確であることが前提です。その上で、例えば「私は月水金に7時から4時に勤務します」とマネジャーに申告して話し合おう。その際、「そのために、私はこういうことが起こったら、こう対処します」といったものを全部書き出させるんですね。でも、なぜ取得するか理由は聞かない。それぞれ理由があるからです。

赤木 個人とマネジャーが時間と内容を決め、起こり得るリスクまでもしっかりと話し合う。

バク 最初の1カ月くらいは試用期間があ

って、上手くできるようだったらOKで、仕事に支障が出てきたらアウトです。

赤木 成果を出さなければ認めないということですね。

バク 成果といっても、高い成果を求めているわけではありません。今までの勤務形態のようなレベルでいいんです。もちろん、残業もあります。何か急に起こったら、柔軟に対応することも社員の責任です。「私は4時までなので、5時からのミーティングには参加できません」というのはアウトです。だから、フレックスタイム制には、「プロフェッショナルリズム」が非常に大切です。そうすると、必然的に時間の使い方が前にずれて、朝型人間が増えてくるはずなんです。平日にいつ勉強して、ジムに行つて、家族団楽の時間を持つのかといえは、夕方の時間だからです。

赤木 「プロフェッショナルリズム」が大事ですよ。ほかの方法はありますか。

バク 「ファミリーデイ」というものもあります。これは、家族を連れてきていい日のこと。子どもに親の職場を見せるのです。

赤木 それは、どういう効果がありますか。

バク 子どもたちに職業意識がつくこと。

赤木美香氏
広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルティング推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役役に就任。

赤木美香が聞く！女性活用のヒント 先端企業現場レポート

◆9月10日～11日 ビジョン構築セミナー「ザ・リッツ・カールトン大阪」～「最高のおもてなしサービス」理念の仕組みを学ぶ、自社に活かす～(クラーク・フューチャー・コンサルタンツ主催) 詳しくは <http://www.clarkfuture.com/>

そして、どんなところで、どういう人たちが、どういう仕事を親がしているのかが、具体的に見えてきます。ですから、家族と会社の親近感が生まれます。

赤木 会社にとってメリットはありませんか。
バク 会社に対する愛社精進やコミットメントは高まります。

赤木 ほかに、効果性が高い事例はありますか。

バク 普段からクロストレーニングをさせて、誰かが休んでもほかの人がカバーできる状態をつくるのが考えられます。その人だけにしかできないといった仕事だと、辞められたら困りますから、リスクマネジメントとしての意味が一つ。波及効果として、休みが取りやすくなるがあります。だから、有給も取りやすくなります。

赤木 本人も、時間の使い方に幅が出ますよね。

バク それに、違う仕事をすれば新しいことが学べ、ステップアップにもなり、本人にとってもメリットですよ。

自己投資をして 自分自身を守る

赤木 最後に、女性が「仕事と私生活の共存」をしていくためのポイントを教えてください。

バク ポイントは3つあります。まずは目標を持つことです。仕事だけではなく、「こ

んな自分になりたい」とか「これを大切にしたい」といった身近な小さな目標からスタートします。一つの小さな目標の達成が、次のステップアップへの目標設定をしやすくなります。そして、次第に大きな目標になっていく。小さな目標を達成することにより自信を持ち、仕事やほかのことでうまくいく好循環をつくるのです。次に、自律的キャリアに対する意識を高めること。自分で生活していけるといった自律的キャリアは必要です。3つ目のポイントは、ネットワーキングやメンター、ロールモデルなど、共感できるような、もともと自分をやる気にさせてくれるネットワークを一つでもいいから見つけ、仲間と一緒に自分を磨いていくことです。与えられるのを待つのではなく、自分で見つける。1人で悩んだり考えたりしないことです。変化が激しい時代なので、将来は不確実。だから、計画し、準備をする必要があります。これからは自己投資をして、自分自身を守るのがベストだと思います。

赤木 まず動いてみることで、何かそこから見えてくるものがあるはずですよ。

バク 私はスローライフも賛成だし、年収300万円で暮らすのもいいと思うんですよね。ですが、結果として自分が求めてきたのと、なってしまうのでは大きな差があります。自分がどんな人生を歩みたいかは決めなければならない。

赤木 組織でのポイントで大事なポイントは何でしょうか。

バク マネジャーの教育です。日本だと女性は「女の子」として扱い、責任の重い仕事を与えない。しかし、できる人には仕事をどんどん与えていく。

赤木 女性を人材として扱って。

バク それぞれの人に合わせて、育成したり、仕事を与えて、その人が何が得意なのか、ある程度マネジャーが把握することです。もう一つは、マネジャーが社員の仕事や私生活のニーズ、必要性を理解することです。そして、個別対応していく。制度をつくるよりは個別に対応をしていったほうがいい。女性のほうが家庭責任が大きいから、特に理解が必要です。

赤木 仕事以外の責任、例えば子育てなど、女性の現実を理解することが、ワーク/ライフ・バランスの環境を整えることになる。自ら働くようになる。しかし、そのための制度をガチガチにつくるよりも、ある程度の柔軟性を持たせることが大切ですね。

バク 柔軟性は皆重要です。個人にしても、変化が激しいから、柔軟性を持って自分を変えていくことが必要になってくる。働き方は簡単には変わりません。意識改革こそが一番大切で、難しい。だから、「今から始めましょう」と提案しているのです。そして、このことこそ、企業のトップには理解してほしいですね。