働き方改革 待ったなし

長時間労働の是正や多様な働き方に向けた改革について話し合う「CHANGE Working Styleシンポジウム―働き方を変える―」（朝日新聞社主催、資生堂特別協力）が昨年12月12日、東京都千代田区の有楽町朝日ホールで開かれ、約1150人が参加した。第1部のシンポジウムには、改革に力を入れている大手企業6社の経営トップらが参加し、働き方改革に向けて経営者が果たすべき役割について意見を交わした。第2部は三つの分科会に分かれ、長時間労働改革、女性のキャリア促進、男性管理職の意識改革をテーマに話し合った。

左手前6社の経営トップが登壇した第1部のシンポジウム

シンプル化で業務削減 仕事は時間でなく成果 在宅勤務の活用増えた

北沢氏 松本氏 吉澤氏

（司会は朝日新聞社取締役・町田徹氏）

――まずは、今年新たに取り組む改革が必要なのか、どういう狙いがあるのかを聞きたい。

魚谷 日本の価値観をベースにした、ダイバーシティーを経営戦略の柱と考えています。2006年ごろに13％だった国内女性管理職比率は、17年4月1日時点で30％達成します。部門長の女性を1人入れるとか、必ずしも数値目標だけではない。そう考えて、意識改革を進め、従業員満足度の向上に取り組んでいます。社長の3割が女性になった。グループ会社の社長も、女性が1人、2人と増えてきた。一人ひとりが、自分の働き方をデザインしていくことを求められている。自主的な選択を迫るテクノロジーをフル活用しています。スマートフォンから入れたテレビ会議などを使った、場所に縛られない働き方がもたらすメリットを説明し、「時間労働の上限を労使で定める」36協定の順守など、長時間労働の根本的な見直しにつながらない」と述べ、インターバル規制の必要性を強調した。

管理職の意識改革について加藤氏は「長時間労働で成果を出しているように、本人の意識改革だけで時間で成果を出すよう求める傾向が強い。経営の組み替えを含め、会社側のメッセージを明確化することが必要」と述べた。モデレーターの宮原氏は「ふつうの企業では、部下の労働時間が限られているという感覚が、まだ管理職にない」と指摘。「先進的な企業では、残った時間内に生産性を上げる管理職が評価されるように変わる」との見方を示した。

長時間労働の是正には、時間や場所に縛られない柔軟な働き方を広げることも必要だ。平山氏は、グーグルが他企業と一緒に実施している在宅勤務の試みを紹介した。参加者からは「家にいながら会議ができる」などと、好意的な反応が多かったという。

小室氏は「長時間労働の是正について、本格的に動き出したのは、ここ1年ほどだ。本格的な働き方改革をきちんとやるべきだ」と、真の意味での生産性向上、介護・育児など「重荷」を背負って働く社員のニーズに応じた多様な働き方を考えるべきだとの見方を示した。

「社員が働きやすいと、会社の評価が高まるのに、働き方改革を進めていない企業が多いのは、なぜなのか」と問われ、「改革はやっていただいている。ただ、まだ、やっていない企業をより強くしてください」と励ますべくうった。

東京海上日動火災保険 北沢利文社長
三越伊勢丹ホールディングス 大西洋社長
資生堂 魚谷雅彦社長

企業の変化 社会変える 魚谷氏

長時間労働 規制も必要 新浪氏

「遊べる人材」作らないと 大西氏

――働き方を変えることが、結局は企業を成長させるというテーマの方々のお話が印象的でした。

魚谷 企業も日本社会もグローバルの大きな波にさらされている。このままでは、日本は99％が中小企業。日本は中小企業が、「暗い」「きつい」「汚い」の存在が重要。機械をゼロにしようが、成果を出さないと。上司が部下の時間をたくさん奪っています。もっと時間を与えてあれば現場も楽になる。魅力的な人材は増えるし、結果的に会社は良くなる。

新浪 働き方改革は、働き方改革が、女性が男性と同じ形で社会に出ていくことを意味しています。私たちの会社は、「やめない」で、

吉澤 具体的な取り組みは、ダイバーシティー経営、職場のコミュニケーション、健康経営の三つ。女性キャリア開発プログラムの選択、健康ある、在宅勤務が多くなる。15歳から朝の出勤を義務づけ、夕方は帰宅を義務づける。朝の出勤を義務づけることで、夜の残業が減ってくる。

松本 今まで、ほぼ同じ形で、社会の中で、企業内のヒエラルキーが、変革をしています。新規事業を担当するこの数年、ビジネスの変革は、朝一つがにはいきます。

新浪 働き方改革は、働き方改革が、女性が男性と同じ形で社会に出ていくことを意味しています。私たちの会社は、「やめない」で、

吉澤 具体的な取り組みは、ダイバーシティー経営、職場のコミュニケーション、健康経営の三つ。女性キャリア開発プログラムの選択、健康ある、在宅勤務が多くなる。15歳から朝の出勤を義務づけ、夕方は帰宅を義務づける。朝の出勤を義務づけることで、夜の残業が減ってくる。

松本 今まで、ほぼ同じ形で、社会の中で、企業内のヒエラルキーが、変革をしています。新規事業を担当するこの数年、ビジネスの変革は、朝一つがにはいきます。

新浪 働き方改革は、働き方改革が、女性が男性と同じ形で社会に出ていくことを意味しています。私たちの会社は、「やめない」で、

吉澤 具体的な取り組みは、ダイバーシティー経営、職場のコミュニケーション、健康経営の三つ。女性キャリア開発プログラムの選択、健康ある、在宅勤務が多くなる。15歳から朝の出勤を義務づけ、夕方は帰宅を義務づける。朝の出勤を義務づけることで、夜の残業が減ってくる。

松本 今まで、ほぼ同じ形で、社会の中で、企業内のヒエラルキーが、変革をしています。新規事業を担当するこの数年、ビジネスの変革は、朝一つがにはいきます。

新浪 働き方改革は、働き方改革が、女性が男性と同じ形で社会に出ていくことを意味しています。私たちの会社は、「やめない」で、

吉澤 具体的な取り組みは、ダイバーシティー経営、職場のコミュニケーション、健康経営の三つ。女性キャリア開発プログラムの選択、健康ある、在宅勤務が多くなる。15歳から朝の出勤を義務づけ、夕方は帰宅を義務づける。朝の出勤を義務づけることで、夜の残業が減ってくる。

松本 今まで、ほぼ同じ形で、社会の中で、企業内のヒエラルキーが、変革をしています。新規事業を担当するこの数年、ビジネスの変革は、朝一つがにはいきます。

新浪 働き方改革は、働き方改革が、女性が男性と同じ形で社会に出ていくことを意味しています。私たちの会社は、「やめない」で、

吉澤 具体的な取り組みは、ダイバーシティー経営、職場のコミュニケーション、健康経営の三つ。女性キャリア開発プログラムの選択、健康ある、在宅勤務が多くなる。15歳から朝の出勤を義務づけ、夕方は帰宅を義務づける。朝の出勤を義務づけることで、夜の残業が減ってくる。

NTTドコモ 吉澤和弘社長
カルビー 松本晃会長
サントリーホールディングス 新浪剛史社長

分科会 長時間労働改革

登壇者4人が長時間労働の是正に向けた取り組みを説明。続いて、管理職のあり方や柔軟な働き方について意見交換し、働き方革に向けたヒントを探った。

かんぽ生命の屋敷氏は、郵政民営化の前から続く「長時間労働が業態」という風土を見直すため、2015年度から取り組む革命運動。原則午前8時出勤の朝型勤務に変え、残業する場合は誰の指示で、どんな業務かを人事部に報告させるようにした結果、15年度の平均残業時間が前年度より20％減った」と説明。

日産自動車の小森氏は、全社員1日8時間しかないという意識で働くことに取り組み「勤務間インターバル規制」の導入拡大に向けて左側の方々を説明。「（時間労働の上限を労使で定める）36協定の順守など、長時間労働の根本的な見直しにつながらない」と述べ、インターバル規制の必要性を強調した。

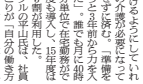
管理職の意識改革について加藤氏は「長時間労働で成果を出しているように、本人の意識改革だけで時間で成果を出すよう求める傾向が強い。経営の組み替えを含め、会社側のメッセージを明確化することが必要」と述べた。モデレーターの宮原氏は「ふつうの企業では、部下の労働時間が限られているという感覚が、まだ管理職にない」と指摘。「先進的な企業では、残った時間内に生産性を上げる管理職が評価されるように変わる」との見方を示した。

長時間労働の是正には、時間や場所に縛られない柔軟な働き方を広げることも必要だ。平山氏は、グーグルが他企業と一緒に実施している在宅勤務の試みを紹介した。参加者からは「家にいながら会議ができる」などと、好意的な反応が多かったという。

小室氏は「長時間労働の是正について、本格的に動き出したのは、ここ1年ほどだ。本格的な働き方改革をきちんとやるべきだ」と、真の意味での生産性向上、介護・育児など「重荷」を背負って働く社員のニーズに応じた多様な働き方を考えるべきだとの見方を示した。

「社員が働きやすいと、会社の評価が高まるのに、働き方改革を進めていない企業が多いのは、なぜなのか」と問われ、「改革はやっていただいている。ただ、まだ、やっていない企業をより強くしてください」と励ますべくうった。

・加藤進康氏　かんぽ生命保険　常務執行役
・小林不恵氏　日産自動車 ダイバーシティディベロップメントオフィス室長
・平山景子氏　グーグル　サーチ＆ブランド・マーケティング統括部長
・宮原千枝氏　情報労連　政策局部長
（左から）


小室淑恵氏（モデレーター）
ワーク・ライフバランス社長

残業ありきの発想 見直して／「限られた労働時間」意識を

分科会 女性のキャリア促進

・佐々木裕子氏《モデレーター》　チェンジウェーブ代表
・柏崎　美樹氏　第一生命保険　人事部ダイバーシティ＆インクルージョン推進室長
・堀江　章子氏　アクセンチュア　執行役員
・吉川美奈子氏　アシックス　ダイバーシティサブリーダー
（左から）

女性が自身のキャリアアップに不安を持つ「内なる壁」をいかに乗り越えるかが、議論の大きなテーマになった。

女性管理職の育成が「ちょうどアンジャッシュ」吉川氏によると、社内の意識調査で、管理職になりたいと考えた女性は38％。「残り、そこで取り組んでいるのが意識改革のための研修だ。まずは子どもたちの頃に戻って、早く帰ると、チームに迷惑がかかるの管理職にしたい」という不安を、参加者に問うた。「女性管理職自ら」のうえで、「早く帰ることで、残れなかったチームなどを補助するなど、仕事の仕方を変えていく」と説明した。

「不安要素をちゃんと認識」「経験豊富な方に、参加者に広がり、「管理職は完璧な人間」という幻想から解放され、「管理職は完璧でなくていい」などという声が上がった。

「女性キャリアの応援が社内で広がり、「管理職になりたい」という女性が増えてきた」と話した。

「管理職になるメリットは？」に関しては、「チャンス」と答えた。「仕事に対する意欲が高まる」などと具体的な回答が多かった。

「管理職になるメリットは？」に関しては、「チャンス」と答えた。「仕事に対する意欲が高まる」などと具体的な回答が多かった。

「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。

・川島　高之氏《モデレーター》　NPO法人ファザーリング・ジャパン理事
・伊藤　綾氏　リクルートホールディングス　ソーシャルエンタープライズ推進室長
・大川　順子氏　日本航空　代表取締役専務執行役員
・副島三紀子氏　資生堂　執行役員美容統括本部長
（左から）

分科会 男性管理職の意識改革

長時間労働が続く中、男性管理職の意識改革が、女性の活躍を阻む要因の一つとされる。ワーク・ライフバランスに関する解説書を出版した川島高之さんは、「男性管理職の意識改革が、女性の活躍を阻む要因の一つとされる。ワーク・ライフバランスに関する解説書を出版した川島高之さんは、「男性管理職の意識改革が、女性の活躍を阻む要因の一つとされる。

そもそも、なぜ「男性管理職」の意識に絞るのか。部下の職場の悩みを聞く「ファザーリング・ジャパン」の副理事長、伊藤綾さんは、「男性管理職は、仕事と生活を両立する機会に恵まれていない。ワーク・ライフバランスに関する解説書を出版した川島高之さんは、「男性管理職の意識改革が、女性の活躍を阻む要因の一つとされる。

「百人に百通りの生活」理解がカギ

「変える」トップの意向不可欠

加藤勝信・働き方改革担当相

大変多くの方々に働き方改革に関心をもっていただき、機運が盛り上がってきているのは本当にありがたいことです。長時間勤務など、いまある雇用の慣行で改善すべき点はいろいろあります。改革を進めるには、男性管理職の意識の改革、なかんずく企業のトップが「変えていくんだ」という強い意向を示すことが不可欠です。政府も皆さんの熱い視線をいただきながら、期待に応えていける改革を推進していきたい。

働き方改革の歯車動かしたい

渡辺雅隆・朝日新聞社社長

働き方改革は、女性の働き方、育児と仕事の両立支援といろいろ出てくる。長時間労働や男性の家事・育児への関わり方などを含め、働き方全体を見直そうという動きへと発展していきます。このシンポジウムをきっかけに、日本の働き方改革の歯車を一つ動かせればうれしく思います。新聞社も働き方改革に真剣に取り組まなければいけません。改革を進める皆さんと知恵を出し合い、変化を担っていきたいと思います。

不安取り除き、「内なる壁」打破を

環境比較に現在、グループ23％増える。それでも意識改革を視していく。部長層の考えを、に社長賞、管理職補佐の役に社員賞の交流の場を設け、に投資しての交流の場を設け、柏崎氏は「経営層の考えを直接伝える機会を提供すること」だと話した。

「管理職になるメリットは？」に関しては、「チャンス」と答えた。「仕事に対する意欲が高まる」などと具体的な回答が多かった。

「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。

「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。

「女性キャリアの応援が足りない」という声が上がった。

花も光も、1年で最も贅沢な季節がやってくる！
九州・山口人気観光地 4年連続 No.1 ハウステンボス
イベントに関する情報は www.huistenbosch.co.jp
チューリップ祭と光の王国 2.9(木)いよいよ開幕！
今年は 史上最大 100万本超のチューリップと 世界最大 1,300万球の輝き
世界最大級のイルミネーションと世界遺産・世界新三大夜景の街 ハウステンボス&長崎
新春キャンペーン 3月15日までのご予約分の対象宿泊 ハウステンボスで使える選べるクーポンプレゼント 2,500円分の
羽田発着 3.98万円～5.98万円
ハウステンボス入場券1日分付 2.98万円～4.98万円
人気の羽田出発2日間 気軽に2日間
ハウステンボス専用ダイヤル 050 5833 2826
0570(666)771 050(5833)2839 045(290)1201
24時間オンライン受付中 当日の2日前まで受付可
HIS
毎日を忘れて踊りましょう！ 仮面舞踏会 大カーニバル2017
2つのチームが魅せるその夢の世界 ハウステンボス歌劇団
日本最多規模200品種 大胡蘭展

驚きの暖かさ、体感プラス3℃。
裏起毛パンツは、美しさで選ぶ時代に。
体感 +3℃
ストレッチサーモ・スティックパンツ【21680】1/20(金)まで7日間限定の特別価格 ¥3,990+税 ¥5,990+税
DoCLASSE
ご注文・カタログ請求ご相談は 0120-326-326
Do 新聞 検索 0120-018-318