

浩志

2022年11月
第59号



一般財団法人 浩志会

40周年記念号

特集

サステナブルな社会に向けて

～変えること、変えないこと～



巻頭言

100年先を見据えて、サステナブルなまちづくりを目指す

吉田 淳一（三菱地所株式会社 執行役社長）

『サステナブルな社会』という時代精神を前に考えたこと

吉田 学（前厚生労働事務次官）

浩志



第59号

2022年11月19日

目次

巻頭言

100年先を見据えて、サステナブルな まちづくりを目指す ……………	吉田淳一	4
『サステナブルな社会』という時代精神を 前に考えたこと ……………	吉田 学	6
(似顔絵作者は犬童周作本会員)		
古川貞二郎前会長を偲ぶ ……………	今野秀洋 (前理事長)	8
(故) 吉田進治さん追悼の辞 ……………	谷口浩章 (前執行役理事)	9

編集方針

サステナブルな社会に向けて ～変えること、変えないこと～ ……………	10
---------------------------------------	----

特別企画

① 40周年記念事業

浩志会40周年記念統一テーマ 「サステナブルな社会に向けて」とその想い ……………	鮎澤良史	12
第37回夏季全体研修会 ～サステナブルな社会に向けて～ ……………	夏季全体研修会担当	14
三世代間座談会 ……………	世代間交流担当幹事団	18

② 特別寄稿

会長寄稿「サステナブルな社会に向けて」 ……………	武藤敏郎	28
特別顧問「浩志会の使命」 ……………	麻生 渡	30
歴代代表幹事「企業の人材投資」 ……………	広瀬勝貞	31
歴代代表幹事「サステナビリティ雑感」 ……………	佐藤隆文	33
歴代代表幹事「サステナブルであるために思うこと」 ……………	河合 潔	35
歴代代表幹事 「サステナブルな社会に向けて雑感あれこれ 『やってみたら。何とかなるから!』」 ……………	浅沼一成	37

インタビュー企画

これからの「日本」の可能性 ～2025年大阪・関西万博に向けて～ ウスビ・サコ (京都精華大学 前学長/全学研究機構長・人間環境 デザインプログラム教授) ……………	40
---	----

インタビュー企画

「なぜ今、働き方改革が急務なのか ～社会変革のアプローチとして～」 小室淑恵 (株)ワーク・ライフバランス代表取締役社長) ……	43
会員 省庁・企業 ……………	47

③ 会報係ロケ

浩志会会報誌『浩志』の歴史を探る! ……………	58
コラム 「浩志会 第1回学習会 1981年7月21日(火)」 ……………	60
研究会員「最終合宿」の地を訪ねて ～三島そぞろ歩き～ ……………	62

④ アンケート企画

浩志会40周年～過去・現在・未来～ ……………	64
変えること/変えないこと ……………	71

浩志会の歩き方

～会員活動ガイド 2022年版～ ……………	72
------------------------	----

浩志会活動報告

全会員活動報告

月例会 2021年度月例会活動報告 ……………	中村一成/萩原玲子	76
----------------------------	-----------	----

本会員活動報告

令和3年度(2021年度)本会員活動報告 ……………	鮎澤良史	81
Aグループ活動報告 ……	川合紀子/岡野幸紀	83
Bグループ活動報告 ……………	荒川和彦	84
Cグループ活動報告 ……………	野崎 彰/山本宏樹/齋藤由里子	85
Dグループ活動報告 ……………	小堀龍一郎	86
Eグループ活動報告 ……………	西村浩二/小林 央/澤田千鶴	87
Fグループ活動報告 ……	臼井一夫/松本圭介	88

Gグループ活動報告	宮川智子	89
Hグループ活動報告	羽石千代／嵩直人／笠谷昌広	90
Iグループ活動報告	富永健嗣／和田幸典／本多悠平	91
Jグループ活動報告	木村恵太郎	92
Kグループ活動報告	児嶋宗孝／吉邑大輔／木村拓也	93
Lグループ活動報告	澁谷秀行／高木淳一郎	94
サロン活動報告	川合紀子	95
2022年度本会員活動方針	野崎彰	96

研究会員活動報告

2021年度 研究会員活動報告	渡辺政顕	98
フォーラムK活動報告	「サークルKサンクス」から 「利他から利多のサイクル」への進化	安岡健太／西川真由 100
フォーラムT活動報告	共感を呼び込み、想いの輪が広がる社会へ ～実践的リーダーシップ入門～	北川真弓／犬塚誠也 102
フォーラムW活動報告	フォーラムWの1年間を振り返って	島本由美子／加賀義弘 104
フォーラムR活動報告	「この指と～まれ」で行動の連鎖を起こそう!! ～ワクワクのバトンをつなぐ私たちの駅伝は続く～	平井綾子／栗原一紘 106
フォーラムN活動報告	Next Stage～仲間と共に、リーダーシップを養う 「行動」は続く～	鈴木康世／藤井裕士 108
研究会員分科会活動報告	小川哲史／鷹尾泰伸	110
2022年度研究会員活動方針	栗原一紘	112

OB・OG会員活動報告

2021年度OB・OG会員活動報告	丸山和博	114
-------------------	------	-----

諸活動報告

人事労務部会／マーケティング部会	117
一三火会／みなづき会	118

全生会／浩志会 Japan Pride ラボ	119
「日本のこころ」の源流を探り未来を共創する懇話会 ／スキー同好会／ファミリー会	120
浩志会セミナー／浩志会経営アカデミー	121

たより

海外会員から① アメリカ

ワシントンDCだより（米国より浩志会を思う）	大内康次	122
------------------------	------	-----

海外会員から② イギリス

英国生活で合理性を感じる5つの場面	鈴木康之	123
-------------------	------	-----

海外会員から③ シンガポール

シンガポール、眩しい国	細谷功	124
-------------	-----	-----

海外会員から④ 中国

上海：指導者の執着と人民の憂鬱	野中武	125
-----------------	-----	-----

地方浩志会から① 愛媛

愛媛で生きる浩志会のご縁	八矢拓	126
--------------	-----	-----

地方浩志会から② 北海道

北の国から～2022年夏、乾杯～	早川大輔	127
------------------	------	-----

巻末記録

浩志会活動日誌	128
役員名簿	135
評議員名簿	136
運営委員会名簿（2021年度）	137
運営委員会名簿（2022年度）	138
2021年OB・OG会幹事及び役割分担表	139
2022年OB・OG会幹事及び役割分担表	140
2021年度本会員幹事名簿	141
2022年度本会員幹事名簿	142
2021年度研究会員幹事名簿	143
2022年度研究会員幹事名簿	144
2021・2022年度ファミリー会幹事名簿	145
編集後記	146

Interview

なぜ今、働き方改革が急務なのか ～社会変革のアプローチとして～

小室 淑恵

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長

2000社以上の企業へのコンサルティング実績を持ち、残業を減らして業績を上げる「働き方改革コンサルティング」の手法に定評。安倍内閣 産業競争力会議民間議員、経済産業省産業構造審議会、文部科学省 中央教育審議会などの委員を歴任。著書に『プレイングマネジャー「残業ゼロ」の仕事術』（ダイヤモンド社）『働き方改革 生産性とモチベーションが上がる事例20社』（毎日新聞出版）『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）『男性の育休 家族・企業・経済はこう変わる』（共著、PHP新書）等多数。「朝メールドットコム®」「カエル会議オンライン®」「介護と仕事の両立ナビ」「ワーク・ライフバランス組織診断」「育児と仕事の調和プログラム『armoアルモ』』等のWEBサービスを開発し提供。「WLBコンサルタント養成講座」を主宰し、1600名の卒業生が全国で活躍中。私生活では二児の母。



2006年に株式会社ワーク・ライフバランスを創業された小室さん。その頃より一貫して、日本経済を再浮上させるカギとして「働き方改革」を訴えられてきました。今回は、その経緯から、最近特に重点的に取り組んでいらっしゃる施策に至るまで、幅広くお話を伺いました。

Q 小室さんは、もともとどんなお子さんで、どんな学生時代や社会人時代を過ごされ、今の働き方改革の大きなうねりを作り出すまでになったのでしょうか。

もともとは大変活発な女子だった。でも、「頑張る女子は嫌われる」ことに気づいた。小学校3年生くらいには、教室で頑張って手を挙げて発言している現状が、今後、何にもつながらないのではないかと、ふと気づいた。男子のトンネルの先には社会が手を広げて待っているが、女子の先には何もないように思えた。そこから悩みのドツポにはまっていった。高校生の頃には、経済力のある男子を早めに捕まえて結婚するんだと友達に言い切っていた。女性がどんなに頑張っても

も育児休業といった自己都合で休んでしまう人を会社が本気で雇うはずがない、男女同権という権利問題で仕方なく採用しているのだから評価されるわけがないと考え、そんな負け戦にわざわざ出てたまるものか、自分はもともと専業主婦志向であって、就活で負けても関係ないと友人に周知することで、屈折した自己防衛を行っていた。

ところが、大学3年生のときに、猪口邦子さんの講演を聞いて稲妻が走った。女性の活躍が経済合理性に合うことを説明してくれた。いずれ共働き家庭の数が専業主婦家庭を超え、共働き家庭向けの商品が必要になってくるから、商品開発や意思決定の場で共働きの女性の意見がカギになること、しかし、当時の日本の女性管理職は1割にも満たず、このままでは諸外国に負けていくことが明らかなこと、だからこそ、あなたたち女性が社会に出て活躍する必要があること、結婚して育休を取ったあと会社に戻ってあげてほしいという話をされた。日本社会や日本経済のために、自分が働く必要があると初めて思った。ここで人生を変えたいと思い、1年休学し、渡米した。根底には、激しい

変えること

経済面だけでなく、あらゆる面で欲張らない（行き過ぎない）ことでしょうか。バランスを考えた自律と自制は必要と思います。（中原大輔／花王（株））

巻頭言

特別企画
編集方針

浩志会の歩き方

全会員活動報告

本会員活動報告

研究会員
活動報告

OB・OG会員
活動報告

諸活動報告

海外・地域
たより

活動日誌／名簿

負けず嫌いがあったと思う。

アメリカでは住み込みのベビーシッターとして生活した。ベビーシッター先のシングルマザーが、育休期間中にeラーニングで能力をブラッシュアップして社会復帰していく姿が新鮮だった。その人は管理職に必要な資格を勉強していたが、その資格は日々忙しく働いている同僚の男性たちは中々取れていないものだった。育休期間をむしろチャンスにしていた。日本にもこんな仕組みがあれば、女性への投資が活きてくると思った。

資生堂に入社して2年目に、育休中にeラーニングで勉強するプログラムを他社に売るビジネスモデルで社内コンテストに応募した。当時、資生堂は常時300人の育休取得者がいて、日本で2番目の多さだった。会社は負の遺産と思っている様子だったが、私は強みだと思ったのだ。優勝して社内ベンチャーとして立ち上げ、2005年に黒字化した。しかしこの過程で、育休取得者の女性達以外にも、メンタル疾患や介護休業取得者など、多くの男性も休んでいることに気づい

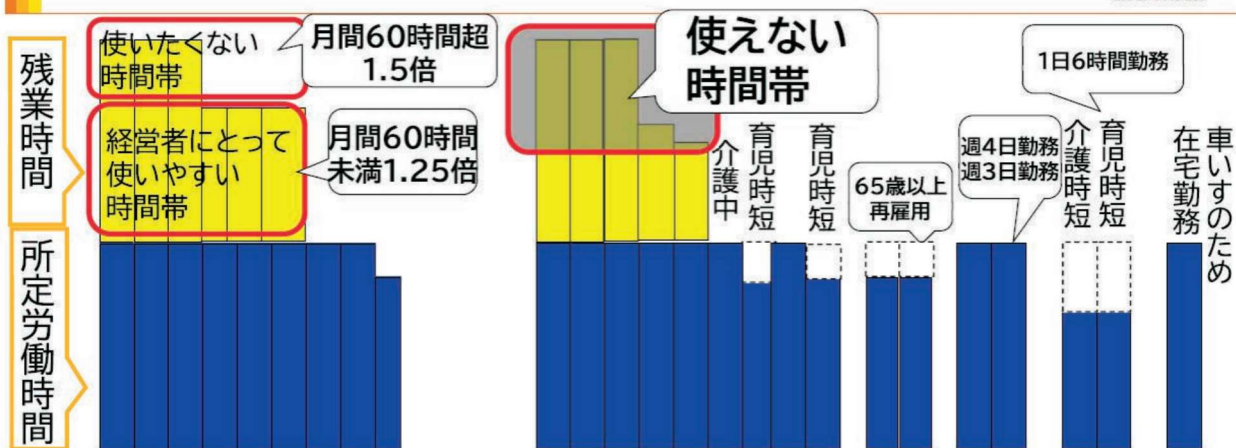
た。企業は、長期休業者に対して継ぎ接ぎだらけの手厚い保護で責任を果たした気になっていたが、本人にしてみれば保護されるほど肩身が狭いうえ、長時間労働がある限り真の復帰はかなわない。この常態化した長時間労働こそ改善すべき根本課題と理解した。そこで、長時間労働の是正を本業とした(株)ワーク・ライフバランスを起業することを決意し、資生堂を退職した。

今の政治を見ていて、血税を使って男女ともに立派に教育していて、女性を本気で社会で活用しないのが本当にもったいないと思う。環境さえあれば、活躍したいと思っている人がいる未曾有の伸びしろがある。

Q 最近では、働き方改革の中でも、「勤務間インターバルの義務化」を重点的に訴えていらっしゃいますが、ここに至った理由を教えてくださいませんか。

今、岸田政権は「デジタル」や「分配」や「男女の賃金格差是正」を進めようとしているが、実はそれが進

「多様な働き方」「デジタル」「分配」進むには



一部の24時間型人材に思い切り仕事をしてもらおうのが、儲かるマネジメント。いざという時、残業が頼める人の評価が高い。育児中・介護中・治療中などの**時間制約社員は極力採用したくない**。男女の賃金格差は縮まらない●優秀な人間が朝まで安く使えるので、**デジタル投資もしない**。●残業代が毎月、どれくらいかかるか読めないの、残業代の原資を確保しておきたいので**ベースアップをしたくない**。

絶対使えないゾーンが出来ると、一人が情報を抱え込むことができなくなり、見える化・共有化が進む。時短勤務者が仕事をしやすくなる。経営者は、週3勤務者や、短時間勤務者を積極的に採用・活用・評価するようになり、**非正規の正規化が進む**。時間内で生産性高く仕事をする人材が評価されるので、**男女の賃金格差が埋まる**●時間内で終わるためには、人海戦術の限界が来るので**個人も企業もデジタル投資が進む**●残業代は一定内に収まることが読めるので原資が生まれ、**ベースアップが怖くなくなる**。

「第11回税制調査会（2022年5月24日） 外部有識者ヒアリング資料（小室淑恵 株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長）」より抜粋

まない構造の原因ははっきりしている。日本はずっと図の左側のような、経営者が従業員に時間外労働をさせやすい状況を放置してきた。他国に比べて時間外労働の割増率が極めて低く、1.25～1.5倍程度の賃金で働かせることができる。だから企業は、いざという時にいつでも稼働をかけられるように残業できる人の評価を普段から高めておく。残業できない人はなるべく正規で雇用したくないと考えるから、当然男女の賃金格差が縮まらない。真面目で優秀な人材を朝まで安く使える国では、経営者はデジタル投資をする必要は低く、AIに投資すれば3分で終わる仕事も、アナログに朝までかけて終わってもらう手段を選びます。残業代が毎月読めないことによって、ベースアップをすることが怖く分配は増えない。

そこにもし、使えない時間帯を設定したとしたら。たとえば業務終了から11時間の勤務間インターバルが必要といったルールを導入すれば、限られた時間の中でやらなければいけない。一人で全ての仕事をやりきることができなくなる。常日頃からお互いのパス回しで仕事を進めるようになる。そうすることで、いくら残業が可能な人でも一人で仕事を抱え込まなくなる。従来の職場によくあるような、情報を抱え込んで他の人にあまり開示しないことで優位性を保とうとする戦略を取れなくなる。そういった戦略を取ろうとする人は、一見仕事ができるように見えているが、実際は新たな参加者がキャッチアップするのを遅らせて優位性を保っているだけで、組織にとっては生産性低下の要因だった。今後はいかにデジタルを使って、情報を共有し、メンバー間のパス回しを美しくして走れるかというチームワークが必要になる。適切に情報を得られる条件が揃えば、長時間労働をできない人も活躍が可能になり、積極的に評価・採用されるようになるため、男女の賃金格差は縮まっていく。時間の中で仕事を終えないと評価されないというゲームチェンジも起きる。勤務間インターバルがあると、毎月の残業代の総額が見込めるようになるので、経営者にとってベースアップも怖くなくなり、「分配」が進む。

EUではすべての国が批准している「勤務間インターバル」は、こうした企業内における大きなゲームチ

ェンジを引き起こし、「デジタル」「分配」「男女の賃金格差是正」を実現して、かつ人口減の日本社会でも成果を上げ続けることができるサステナブルな社会を実現するのだ。

人が集中力を維持できるのは朝起きてから13時間までであることや、睡眠不足の上司ほど部下に侮蔑的な言葉を使うことなど、脳科学の見地からも勤務間インターバルは重要である。

Q 今まで以上に多くの社員と仕事をシェアしようとすると、終身雇用制度下では多くの社員、特に使えない社員と多額の固定費を硬直的に抱えることになってしまうように思いましたが、いかがでしょうか。

一見使えないと思う人も、他国に比べれば十分能力が高いケースが多い。会社側の使い方次第。その人たちから適正な時間内で投資回収することは可能。それには、マネジメントのあり方が大きく変わる必要がある。今までは24時間働ける人材に頼ることが重要だった。その人たちがいざというときに頑張れるように、常に発破をかけるマネジメントだった。リーダーはカリスマ型で、業務知識と瞬時の判断が求められた。これでできたチームは、軍隊式に仕事を進めていくため、大量生産に長けたチームだった。一方、今後は働ける時間帯・時間・背景も異なる人材が職場で働くことになるため、どう上から落とすかではなく、どうしたらそれぞれのメンバーが自発的に働きたくなるかを考えるマネジメントになる。一部に過剰な期待をして、それ以外の人たちに「どうせ私は期待をされていないから」と思わせ、チーム全体をしらけさせるマネジメントは避けなければならない。そこで重要なのが、全員に必要な情報が共有される状況。短時間労働者も力を出せる環境を作ることが重要。仕事ができると言われる人は、抱え込んで仕事をするタイプと、まわりの人と連携して仕事をするタイプの2種類がある。今後は、前者でなく後者を褒める。褒める人、評価する人を間違えない。また、失敗をさらけ出せない環境になると隠しあう雰囲気になるので、リーダー自ら弱みをさらけ出す。こうしたマネジメントの結果、



リーダーの求める理想的な山の登り方はしてくれなくても、それぞれが最も効率的だと考えるやり方で山を登ってくれて、結果として、成果は最大化される。コーチング型で自立側チームを作っていくと、テレワークでも安心してメンバーに仕事を任せられるようになる。リーダーは、今までマイクロマネジメントで時間が奪われ大局観を失っていたのが、高い視座で大きなことを考える時間を得られる。

Q 優秀だと言われる人は相対的に長時間働いていて、本人もそれが正しいことだと思っている中で、本人のやる気を削がずに、どう評価を変えればいいでしょうか。

例えば、コンサルタント先の住友生命さまは、11時間の勤務間インターバル制度を導入しているが、かつては営業成績が良い人から順位がついていたのを、現在はそれにかけた時間・生産性を評価の対象に入れている。それで順位が入れ替わるようになった。このように勤務間インターバル制度を取り入れれば、各企業のマネジメントの基準が変わり、時間あたりの生産性をきちんと評価するようになり、睡眠を削ったことが評価されていると誤解する社員がそのまま突っ走ることを防ぐことができる。他国ではできた仕事を時間で割って評価しているが、日本は分母の時間を入れず、積み上げた生産量だけで評価している。

先日は財務省の税制調査会のヒアリングに呼ばれ、2時間の予定の会が4時間になるほど議論が白熱し

た。現役時代に6時間以下の睡眠時間で生活し続けた人の認知症発症率は、通常の人との1.3倍となって次世代の医療費負担を増やすため、長時間労働を課す会社には健康阻害税といった形で高いペナルティを負わせる制度を設ける等の対策が必要という考えを提案した。人の寿命が100年になった以上、健康に脳が100年持つように仕組みを作らなければ、何のための国家かという話になる。企業の納得感をどう得るか、というような反応が多かったが、発想が逆だ。時間を制限することが、企業のイノベーションにつながるのだから、日本企業・日本経済のためにやる必要がある。

学校は給特法があるので、給与の4%しか残業代を払わなくてよい。だから、校長・教頭は時間管理を自分たちの仕事と思っていない。仮に給特法を廃止して、年間9,000億円の予算を使って正当に給与を支払うようになった場合、校長や教頭の評価に時間の概念が強くなっていく。余計な仕事を教員にさせなくなる。

霞が関も労基法の対応下に置かなければならないと思う。7つの省庁をコンサルティングしてきたので、長時間労働ができる人達だけがメインストリートにいて、育児等で時間制約があると「国会対応ができないから」とメインを歩けていない状況を理解している。政策の中心に育児をしている人達がいる、それが政策として国民に跳ね返ってくるよう、省庁にこそ、勤務間インターバル制度等の仕組みを入れなければならない。

以上