

# 株式会社ワーク・ライフバランスの働き方

「働き方見直しコンサルティングをする」「残業ゼロを実現する」。一言で言い切ると、そうかもしれない。でも、それを支える仕組みと文化を語り始めたら、次々とあふれてくるものがある……大塚万紀子が、松久晃士を対談のゲストに迎え、ワーク・ライフバランスという会社の魅力と秘密を明らかにします。



## 「働き方への関心」が入社のかっかけ

**大塚** 松久さんは、トリンプから転職されて入社4年目になりますね。そもそも当社に関心を持ったきっかけは何だったんですか？

**松久** 転職を考えたときに、Google検索で企業を探していたんですね。そのときに考えていたのは、「長時間残業する会社は嫌だな」ということ。いろいろと探すと、どこかで耳にした「ワーク・ライフバランス」という言葉で検索して、最初に出てきたのが株式会社ワーク・ライフバランスだったんです。

**大塚** そうだったんですね！

**松久** この会社を通じてワーク・ライフバランスを実現している事例を探して、その企業にエントリーすればいいんだと。でも、ホームページをいくら探しても企業事例が出てこない。

**大塚** 謎がある会社だと思ったでしょ（笑）。

**松久** よく見たら「メールマガジンはこちら」というリンクがあったので、さっそくクリックしました。で、バックナンバーを読み進めようと思ったら、1通目が採用募集だったんです。そこではじめて、この会社で働くという選択肢に気づいたんですね。もともと働き方に興味があったので、「ここで働けば、いろいろな会社の働き方が見られる」と考え、エントリーしようと思いました。

## スケジュールを管理することの大切さ

**大塚** 入社してみてもいいかでしたか？

**松久** まず、朝メールが衝撃でした。朝メールで業務予定を書き出すときには常に緊張していました。この仕事は45分？ 60分？ 30分？……と思いながら「45分」と書いてメールを送信した後「この業務は30分でやろうか」とコメントがついたりして「やっぱり30分だったか」とか（笑）。自分のコメントに返信があるのは嬉しかったのですが、

業務予定を組み立てることについては慣れるまで苦労しました。

**大塚** 前職との大きな違いは何でした？

**松久** 前職では業務予定をシェアすることがなかったんです。自分で予定を管理するだけでなく、予定を公開して、みんなにも見てもらうのが新鮮でしたね。

**大塚** たしかに、Googleカレンダーに予定だけでなく作業時間も入れて、それを全員が見られるというのはユニークだと言われます。

**松久** 周囲の人の予定を自由に押さえることができるのも衝撃でしたね。入社してしばらくすると、自分で予定を立てていないのに、来週の予定が結構埋まっていました。それを見て、先々を見越して自分の時間をきちんと確保しなければいけないと痛感しました。

## モバイル勤務で時間のスキルが上がった

**大塚** 松久さんは、時間の使い方が上手だと思うんですけど、もともとですか？

**松久** いえ、意識したのは入社してからだと思います。とくにインパクトがあったのは、モバイル勤務ができるということ。カフェなどで仕事をする機会が増えたのですが、その時間が大変な緊張で……。

**大塚** えっ、それはなぜですか？

**松久** オフィスの中にいれば、周囲の人も僕が何をやっているのかがわかります。でも、一人だと「今、この仕事を

やろうとしているけれども、みんながやってほしい業務は別にあるんじゃないか」などと考えてしまっ……。

**大塚** なるほど、確かにそういう視点もありますね。

**松久** でも、モバイル勤務や在宅勤務の経験を通じて、「この時間はこの仕事をやっていいのか」と自問するようになり、結果として優先順位を考えるクセが付きました。今では、プレッシャーから解放された状態で仕事をしています。むしろ集中もできるので、見積もりよりも短時間で仕事が終わると思います。

### メンバー同士の密着感の秘密

**大塚** 「モバイル勤務は部下が何をやっているか見えない」「孤独を感じる部下もいる」という話を耳にします。私も出張が続いたときは社内の誰とも話さないし相談もしないしされない。とても寂しくて、つい後輩への当たりが強くなったこともあります（苦笑）。そのあたりはどうですか？

**松久** 確かに、一人で仕事を続けていると孤独感はあるかもしれません。ただ、僕たちの場合、社内に独特の密着感があると思います。

朝メール、夜メールもそうですし、毎月の功労賞と半期の功労賞があるので「自分が進んでいる方向はこっちでいいんだ」と承認してもらう機会がありますよね。

**大塚** 半期功労賞の場合、賞の名前から自分たちで考えますからね。この半年を振り返ると、こんなことがあったね……とか。

**松久** 過去には、トラブルを解決した人を称える「ファイヤーファイター賞」もありました。賞の名前を決めたあとに、誰がその賞に相応しいかをみんなで投票する。だから、日常的にお互いを観察していないといけない。社員同士のコミュニケーションやインターン生との面談などが、連動して発生していくようになってきていると思います。

**大塚** 賞を狙いに行く、という感覚にならないのも重要です。賞を狙おうとすると、「自分が突出しなければ」となってしまうのですが、そもそも何の賞かわからないから、狙いようがない（笑）。

**松久** 確かにそうです。事前にファイヤーファイター賞を知らされていたら、自分からトラブルを起こすことにもなりかねない（笑）。

**大塚** みんなで賞の名前から決めるといのは、いろいろな効果がありますね。

### 面談が自然発生する仕組みづくり

**松久** 面談も密着感を生み出す要素の一つかもしれません。

**大塚** 当社の面談は特殊ですよね。「面談」というと評価される機会だという印象をお持ちの方が多いと思います

#### おまつ まきこ 大塚 方紀子

株式会社ワーク・ライフバランス パートナーコンサルタント 創業メンバー。2003年楽天株式会社入社、営業部門・スタッフ部門で経験を積む。新人賞・MVP賞など多数受賞。2006年に株式会社ワーク・ライフバランスを小室淑恵とともに起業。「なぜ残業を減らす必要があるのか」を考え続け、自身が納得できた瞬間にアイデアがわき出てくることを体験。「自分で気付くと行動も変わる」を念頭に、顧客の現状や課題に応じて柔軟なコンサルティングを行い、多くの企業から信頼を得ている。二児（6歳と1歳）の母で、最近では経済産業省のタイムマネジメント研修にもかかわるなど、民間・官公庁問わずそのコンサルティング手法に定評がある。

けれど、まったく違いますよね。

**松久** ライフについて聞かれるのが面白いですし、「あなたはどうしたいの？」に重きが置かれていたり、「あなたは周りの従業員をどう見えていますか？」と聞かれたりするのもユニークですね。入社当初、面談の2週間くらい前にそれを知って慌てました。「周囲を全然見てなかった。もっと早く教えてよ」って（笑）。

**大塚** 自然発生的に面談をする仕組みもありますね。

**松久** ランチや夕食をとりながらの面談の費用は、会社から支給してもらえます。それが面談をするきっかけになりますし、面談をするためにお互いを深く考えるようにもなります。

**大塚** 松久さんの言うように、確かに社内にはほどよい密着感があって、でも必要以上にベタベタしないというのはありますね。ときには、真っ向から意見を戦わせる機会もあるし。あるとき、会社の中長期プランについて喧々諤々の議論をしていたら、インターン生から「お二人は仲が悪いんですか？」と誤解されてしまっ（笑）。時間の使い方や雰囲気メリハリがあるのは当社らしいのかもしれませんね。

### 夢や志を語る会社

**大塚** 議論と言えば、「日本社会の働き方を変えるうえで、自分たちのベストな行動は何か」を議論する会社というのは特殊ですね。四半期に一度開催するドリームミーティングなどは、終日かけて会社のビジョンはもちろん、個人の夢までも披露しあう。こういうことは、普通の会社ではやっていないことかもしれない。

**松久** それは僕らが「星」を確認し合っているからこそできると思うんです。僕らは、目指す星（ゴール）を丁寧に言語化していますからね。

**大塚** たしかにそうですね。個々のメンバーは自立しているながら、密着感がある。それは、星に賛同して集まっているからですよね。

**松久** 個々に目指している星は違うと思うんですが、それがまとまるのは、共通の星を持っているから。一時的にお互いの方向性がずれてしまったときにも、「あれ？ どちらに行くんだっけ？」と話し合うことで、まとまっていくことがよくあります。

### 「残業ゼロ」が実現するまで

**松久** そもそも、当社の「残業ゼロ」という仕組みはどうしてできたのですか？とても気に入っている制度ですが、発祥の由来をあらためて聞いてみたいです。

**大塚** 実は「労働時間を一致させる」「残業ゼロ」というのがすごく大変だったんです。創業まもない頃は仕事は少ないけれど時間はたっぷりある、と思っていました。私も出産前でしたし、とにかく毎日残業したんです。残業の中から次のビジネスモデルが生み出せるはず、と思って。今にして思えば、長時間仕事をしていないと不安だったんでしょうね。

**松久** どれくらいの期間ですか？

**大塚** 最初の3~4か月くらいですかね。小室さんは出産直後だから、5時になったら帰ってしまう。私は小室さんの分まで会社を支えなきゃと思っていたんですが、そんなあるとき、小室さんが真剣な顔で言ったんです。「お願いだから、早く帰ってほしい」と。

**松久** 大塚さんにとっては予想外だったわけですね。

**大塚** そうなんです。小室さんの分も頑張らなくていいでいいと思うんです。だから、むしろ褒めてもらえると思っていたのに。でも、彼女は涙を流しながら「あ

#### まつりき こうじ 松久 晃士

2005年トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社に入社。営業部門・マーケティング部門を経験。オフィス環境エコロジ化のための社内プロジェクトチームも兼任し、同社グループにおいて世界で最も優れたチームとして表彰される。2010年株式会社ワーク・ライフバランスに参画。「スピード経営」と称される前職のビジネス環境の中で身につけ、進化させた独自の仕事術は、ビジネス雑誌や経済番組などで取り上げられ大きな反響をよぶ。現在、これらのノウハウをワークライフバランス実現のため、クライアントに惜しみなく提供し、高い評価を得ている。中でも、シンプルでわかりやすい図解とユーモアを交えた説明は、相手との壁を取り除く「言葉のバリアフリー」と称され、クライアントの会議時間の削減や業務効率向上など、具体的な成果に結びついている。

なたが帰らないでオフィスにいると思うと、同じだけの時間働けない私は『仕事に時間を投資できない無能・無益な経営者だ』と言われているような気がするんだ」と。

**松久** 大塚さんは小室さんのために、と思っていたのに、小室さんはそう思っていた。

**大塚** 「あなたも私と同じように時間制約を持つ時期が必ず来る。その時にあなたに今の私と同じような思いをさせるのが忍びない」という言葉で目が覚めました。つまり、私がこの創業期に「残業文化」を作ってしまうと、それが脈々と受け継がれていってしまう。結果として自分の首も締めるし、後輩の首も締めてしまうかもしれない。そんな悪循環な文化を作っているのか?!と。そのとき、残業という文化から抜け出して、決められた時間の中で高い生産性を出せるような頭脳集団になろうと誓いを立てたんです。

### チームは一つの木桶のようなもの

**松久** 僕たちの場合、月の労働時間が同じなので、論理的には「残業しても別の日に休めばいい」ということになる。でも、それをやってしまうと不公平感につながるのわかりました。「残業した分休めばいいでしょ」となると、「その切り札を持っていない」と思う人たちが出てきてしまう。

**大塚** その意味では、みんなのモチベーションを大事にする会社かもしれないですね。



**松久** こういう話があるんです。木桶は、細長い板を円状に束ねて作っていきますよね。この中に水を入れるのが、桶にとっての仕事なんです。仮に1枚の板が突出して長くても、入る水の量は変わらない。

**大塚** 本当だ!

**松久** だから、水の量を増やそうと思ったら、すべての板を伸ばすことを考える必要がある。これがチームワークの本質だと思うんです。

**大塚** 1枚1枚の板を縦横に広げると、もっと桶の容積が大きくなっていきますね。

**松久** どこかの板が極端に短かったら、そこから水がもれてしまう。だから、いくら個々が上を目指してもダメ。当社は、こういう考えに支えられていると思うんです。

**大塚** 確かに、人の成長を支援しない人は全く評価されないのでからね。時折「部下や後輩・同僚の成長を支援すると自分の仕事を奪われてしまう」ということを脅威に感じて、知識や情報の出し惜しみをすると出合います。でも、これから来る時間制約だらけの大介護時代を考えると、チームとして成果を出すことが問われます。一人が出し惜しみをすると全体の成長ができないと、成果が生まれません。結局、評価も面白い仕

事も得られない…そんな悪循環に入ってしまうですね。相手の成長を全力で支援して、木桶により多くの水をためられるようにすることが、自分のメリットにもなっていく。お互いに成長を支援しあうような仕組みをこれからも作っていきたいですね。

## 「ワーク」と「ライフ」がシナジーするとき

**大塚** 松久さんにとって、ワークとライフがシナジーしたというときは？

**松久** 私は新婚旅行をきっかけに毎年12月はほぼ1カ月の休暇を取るようにしていますが、このくらい大胆なことをすると、非常に大きなシナジーが生まれます。まず休みを取ってもワーク面に影響が出ないように準備をします。それは当社の高いチームワークをさらに高めるという点でチャレンジングですし、そのときのノウハウは必ずお客様先で役立ちます。そして1カ月もの休暇があると、いつもなら時間がなくて行けないような場所に出向くことができ、本当に多くのことに気づき、学びを得られます。そしてアプリカで象の家族を見ながら「……そろそろ仕事がしたいな」となってくる(笑)他にも会社のピンバッジを作りたいと発案したのはシナジーの一例です。フォトサークルのメンバーに入ったら、ピンバッジが送られてきて、すごくモチベーションが上がったんですね。そのとき「ピンバッジを社員や加盟・認定コンサルタントにも付けてもらうことで、ひょっとしたらより一体感が生まれるんじゃないか」と。大塚さんの場合、育児をしているからこのシナジーがあるのでは？

**大塚** 忍耐力はつきました。あとは、物事はうまくいかないものである(笑)。

**松久** 哲学的ですね(笑)。

**大塚** 子供を相手に「Aをやって」と言っても、やってもらったためしがないんですよ(笑)。多分、世の中にはうまく

いかないことのほうが多くて、でもその中で工夫をして、できるようにしていく過程を楽しむことに価値があるんだろうなと。育児を通して、何事も楽しんでやったほうがうまくいくというのが、大きな学びだったかな。

**松久** 飲み会や昼の食事会でお互いの人となりを知ることがありますし、そこに社員の子供が来ているというのもライフのインプットになっていますね。仕事に目が行きすぎると、メンバーがそれぞれどういう人だったかを、つつい忘れてしまう。でもそれを時々思い出すのは大事だなと思います。

**大塚** 例えば、私が早く帰るときに思い出してくれるということ？

**松久** そうですね。そのときに「ああ、子供のために早く帰るんだ」と思うだけなのか、子供の顔までイメージできるのかで全然違います。イメージできれば帰ってあげてほしくなりますし、子供が風邪をひいていると聞いたら「今日は来なくていいですよ」と心から思えるようになりますしね。

## これからの働き方はどうなる？

**松久** 多くの会社が残業ゼロを実現できたとして、その先にあるのはなんでしょう？

**大塚** 収入を得るために働くのも大事だけれども、社会に渦巻いている問題をいかに解決できるかに仕事の面白さがあると思いますし、積極的に解決しなければいけない。この先、社会の課題も、それを解決する仕事も次々に生み出されていくと思います。例えば、ワークライフバランスコンサルタントという職業自体、10年前にはなかったですよ。私たちは次世代の課題を発見する人でありたいと思うし、その課題を工夫で解決したいですよ。

**松久** フォード社がT型フォードという

大衆車を作ったことで、アメリカ人の働き方が変わったという説があります。それまでは働く場所と住む場所はほとんどがイコールだった。でも、車の普及によって郊外の広い家に住んで、都会で働くことが可能になった。そういう働き方の変化や革命をワーク・ライフバランスによって実現できるといいですね。

**大塚** 残業をなくすということも、一つの革命ですからね。

**松久** 残業をなくした上で、業界や職種を超えた新しい働き方を見つけたいですね。例えば、職業を選択するときに、勤務地を問わない働き方が選べるようになるとか。賃金、福利厚生、職種といった条件の中に、働く場所の柔軟性が加わると面白いと思います。

## 私はこんな仕事をを目指したい！

**大塚** 先日、ある高校の生徒さんを前にお話する機会があったんです。そのとき、次世代の若い子たちが仕事に対してもっとポジティブになってほしいと痛切に感じました。今の若い人たちは、とても優秀なのに不安を抱えている。だから、もっと希望に満ちあふれた世の中を作れるようにしていきたい。そのためには、今現場で働いている人たちにも働きかける必要があります。一緒になって働き方を変えていくお手伝いをしていきたいと思います。

**松久** 「働き方をもっと良くしたい」と思っている人たちはもちろん、「今の働き方でいい」と思っている人たちとも一緒になって、うまく行くためのアイデアを考えたいですね。それを繰り返していくことで、みんなの仕事観や働き方を変えるきっかけをサポートできればと思っています。

**大塚** まだまだやらないといけなことは山積みですね(笑)。一緒に頑張っていきましょう！