



Special Interview

元祖イクボスに聞く！

これからの企業も人も幸せになる働き方

今年11月の「男女共同参画フォーラム」基調講演でお話いただく、NPO法人ファザーリング・ジャパン(以下FJ)の理事である川島高之さんに、女性の活躍促進や男性の家事・育児参画、働き方の見直しが求められるいま、Work(働く)、Life(子育て・家事・介護や趣味など)、Social(PTA・NPOなどの地域活動・地域貢献)という3つの視点から、これからの時代を生き抜くヒントをいただきました。

三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社 代表取締役社長
NPO法人ファザーリング・ジャパン 理事

川島高之さん

プロフィール

1987年、慶応大学を卒業し三井物産(株)に入社。現在は系列上場会社の社長。1児の父親であり、地元の小・中学校のPTA会長、少年野球のコーチなども務めてきた。また、イクメン関連のNPO法人ファザーリング・ジャパンの理事、子ども教育関連のNPO法人コヂカラ・ニッポンの代表でもある。子育てや家事の経験(ライフの視点)、商社勤務や会社社長の経験(ビジネスの視点)、PTA会長やNPO代表の経験(ソーシャルの視点)という3つを融合させた講演を各地で展開中。最近では、NHKのクローズアップ現代に「元祖イクボス」として登場。



息子さんとのツーショット

川島さんが息子さんに毎朝作っているお弁当



三重県総合文化センターでは無料情報誌「Mnews」(エムニュース)を発行しています。

9月発行のMnewsでは11月15日(日曜日)に開催する三重県男女共同参画フォーラム～みえの男女(ひと)2015～にてご講演いただく川島高之さんにインタビューを行いました。誌面に掲載しきれなかった全文をこちらで特別に公開いたします！。

—まず、FJでの川島さんの活動を教えてください。

FJは2007年にイクメン(子育てに積極的に関わる男性)を広げるために設立したNPOです。メンバーはイクメンが中心ですので、パパスクールやパパの絵本の読み聞かせ等を中心に活動していましたが、ここに来てイクボス(育児や介護などさまざまな事情で働き方に制約のある社員が増える中、部下の私生活とビジネスの成果を両立させる上司)を広める活動が増えてきています。

私自身はイクメンという年でもありませんし、子どもも高校生ですので、イクメンの講演もしますがイクボスの講演と子ども教育の講演が多いです。あとはPTAを含めたパパの地域活動—イクメンと言っていますが、その講演もしています。

一方FJでは、働く女性支援や障がいのお子さんを持つ父親支援、父子家庭の支援など、20～30のプロジェクトを同時並行で進めています。

—なぜF Jに参加されたのですか？

息子が小学校3年生くらいのときに、PTA副会長をやっていたのですが、一緒にPTAをやっていた役員ママが「いつも川島さんが言っていることと、同じことを言っている人がNPOを立ち上げてホームページに出てるわよ」と教えてくれて。ホームページを見たら、確かにいつも私が言っていることが書いてあったので、おもしろいなと思って「会わない？」と現F J代表理事の安藤哲也にメールをして。それで数日後、会って5分話したら意気投合して「それじゃあ、一緒にやっといこうぜ」となりました。

子どもが生まれて、何の疑問もなく子育てして、そうすると少年野球のコーチやPTAとか自然に地域に出るようになって。妻も仕事をしていたから家事をシェアするのも当たり前でしたし、それを人前でわざわざ言うという意識すらありませんでした。「俺、会社行ってるぜ」と言わないのと同じで、子育てやっているのは当たり前なので。そしたら安藤に「いやいや、それ自体が珍しいんだ。だから増やさないといけない」と言われ、「確かに周り見てもいねえよな」と、そのときはじめて『おかしい』、つまり社会の課題なんだと気づきました。

その時代、もちろん統計的にも共働きの方が多かったのですが、まだイクメンという言葉はありませんでしたし、保育園に送りに行っているのは私だけでした。ましてや会社を休んでPTA活動をするとか、会社を早く出て保育園の保護者会に行くなんて、少なくとも私の会社では1回も見たことはありませんでした。保護者会なんて最初先生やお母さんたちが「なんでお父さんが」って構えてましたもん。自分のやっていることは珍しいけど、珍しいということ自体がおかしい。おかしいんだったら解決したくなるのが人間の性。それで「一緒に俺もそれ解決する」方向に、違う言い方をすれば「イクメンを広げる」方向にやってみようかと本格的にNPO活動に足を踏み入れました。

—その当時から仕事を早く切り上げるなど、調整して子育てをされていたんですね。

朝は私のご飯を作って保育園に送りに行く、妻が迎えに行き夕飯を作るという分担がなんとなくできていたんですが、保育園に寄っていると会社に着くのは9時を過ぎてしまう。始業は9時15分だったんですが、それより早く会議をやったりするじゃないですか。それには出席できなかったですよ。

—「なんで出席できないんだ」と言われませんでしたか？

そこは明確に「子どもを送りに行くから」と伝えました。悪いことをやっているわけではないので、「朝出れませんけど、その分きっちりやりますから。よろしく！」と言い切り型で。言い切られると、人って「なんでだよ」と言いづらいものじゃないですか。当たり前のことなので堂々と言ったんですけど、一方ではやっぱり「申し訳ない」という部分も伝えました。定時で帰る日も多いし、子どもが熱を出したら妻と交代で休むことになりましたし。お父さんが休むなんていうことは今でも少ないし、当時はもっと少なかった。権利ですから休めますが、上司や同僚に申し訳なさを前面に出しながら、「その分、仕事は倍返ししますから」「ちゃんとあまりあるくらいリカバリーするので」としっかり伝えました。

女性活躍や男性の育児参画が求められる現在の状況では、休むということが権利主張型、既得権益型になりがちじゃないですか。それでは組織は回らないので、権利ではあるけど、行使するときは先に義務を果たすという心構えと、申し訳ないという思いを伝える、この2つは必要だと思います。

理想は仕事の成果を出して、そのあとに休んだり早く帰ったりという権利を行使する。私がよく言うのは「権利主張の前に職責を果たせ」ということ。自分でも心がけてきたし、部下にもそれを言っているんですよ。もちろん「職責を果たせ」つまり「成果を出せ」と言っても、出ないときもありますよね。あるいは短期で出ないもの、時の運もあるし、数字では出ない仕事もある。それでも「成果を出せ」と言っているわけではなく、成果を出すことに一生懸命で、責任感を持って仕事に取り組むということ。お金をもらっている以上、責任を果たす、仕事に真摯に向き合う姿勢で取り組むことは当然だと思います。

ー日本では長時間労働で稼ぐ働き方がまだまだ多いですが、深刻な少子化・人口減少社会の中、それでは成り立たなくなっています。これからの時代、仕事におけるマネジメントには何が必要ですか？

まず個人としてのマネジメントですが、「自分の人生をひとつの会社だと思って、その社長になる、経営責任も負う」という気持ちが必要だということ。自分がコントロールして自分が責任を持つ。勤め人は何となく受け身で、上司に「こうしろ」、会社に「こうしろ」と言われてコントロールされているじゃないですか。それで、ワーク・ライフ・バランスもできないし、自分の好きなこともできない。「言われたことをやる」という姿勢だから、実は仕事の成果も低いと思うんです。そうではなく自分でマネジメントする。どうやって仕事をするか、どのくらいプライベートで時間を使うか、その時間を作るためにはどう仕事をするか、仕事とプライベートを両方することで自分はどう幸せな人生を築こうと思っているのか。受動的ではなく能動的。そういう時代になってくるのかなと思います。自分が何をするか。「社会が」「職場が」「景気が」「経済が」と、いろんな理由をあげて「だから僕はできないんだ」と不満を言うだけでは、1ミリも得るものはありません。

次に上司としてのマネジメントですが、ひとつは個人で言ったのと同じで、当たり前ですが組織のマネジメントに責任を持つ。年功序列で管理職になったけど、全く組織の経営に責任感のない人がいっぱいいます。それでは部下はついてこない。

そしてもうひとつはイクボス的発想です。

高度経済成長の時代は部下の個性は考えずに軍隊のように働かせていました。同じものを大量に生産する中では、言われたことをマニュアル通りしてくれる人を求めている、個性は要らないものとして排除してきました。個性を出されると管理が大変だから。労働力がたくさんあったので、そういう働き方の中で疲れ果てた人は、どんどん代替です。それを支えていたのは専業主婦。しかしこのモデルはもう終わっています。専業主婦や組織の命令系統の重要性を否定するわけではありませんが、少なくとも今は「大量生産時代」「個性は要らない時代」ではありません。それでは外国に負けるし、そもそも代替がきかない。

これまではペットボトルを1時間で何本作れますか？というのが勝負でしたが、今は100円のものをおいかに120円の価値にするか、今までにない商品をどう生み出すかということが求められます。付加価値とカイノベーションが必要なわけです。それは多様な人がいないと生まれません。いろんな考え、いろんな生活をしている人、少なくとも男女。これまで無視してきた個性を重視していかないといけない。多様な人をマネジメントできる人のみが、これからの管理職として生き残るんです。

これは難しいようで、そうでもありません。一人ひとりをコントロールしようとするの大変だけど、個人がどんどん自主性を持ってやっていけばいい。マネジメントは全体を見て大きな方向性を示すとか、「何かあったら頼ってこいよ」という姿勢が必要です。それぞれの部下に自主性を持たせること。なでしこジャパンの佐々木監督もそうかもしれませんが、「最後は俺が責任を持つから」と、選手にゲームを楽しませていますよね。それぞれの選手、会社で言ったら部下に自主性を持たせて、「君たち、好きにやっていいぞ」と持っていかなければいけません。

コントロールとリーダーシップは全然違います。コントロールは相手を支配すること。親子でも同じでしょう。「進むべき学校はここだ」と親が全部決めてしまうケースでは、その子どもは自立しないじゃないですか。それを「過支配」と言いますが、上司が一から十まで全部口出ししてしまう過支配の状況になると、部下はいつまで経っても自立しない。自立しないから、また上司はすべて言わなくてははいけなくなる、という負のスパイラルに陥ります。これを正のスパイラルに持っていかななくてははいけないんです。言わなくてもやる、やるから言わなくてすむ、言わないからまたやる。どんどん自主性が身についていく。そんなチームこそこれからの時代に必要なのだと思います。

—その負のスパイラルから正のスパイラルに転換するにはどうしたらよいですか？

私は一人ひとりをよく知ることから始めました。会話して、自然にプライベートの話も聞くようになり、趣味や考え方を知る。数か月もすると個性がわかってきます。個性がわかったうえで、「君にこういう分野を任せる」。これが適材適所。野球で例えると、「好きにホームランを打て」と言っても、ホームランを打つのが苦手でバントが得意な人もいるかもしれない。その人にまで「ホームランを打て」ではダメ。それぞれの人に対して、この人はバッティングは苦手だけど守ることが得意かもしれない、この人はグラウンドには出たなくてもマネージャー的な仕事が得意かもしれない、そういった個性を知ったうえで任せる。

ただしそうは言いながらも、全員がバラバラではいけません。目指すところをトップダウンではなくみんなでも考える。目指すところを共有して、そこに向かうためにそれぞれの得意分野で任せる。その中であまりに方向性が変わりそうだったら声をかけますが、基本は見守ります。これは子育てと同じで、子どもの成長に従って自由にさせる範囲が広がっていくじゃないですか。部下も能力が広がったり、深まったりするので、その範囲を見極めて、そこから外れたら「こっちはだよ」とポンと肩を叩いてあげます。

—任された人が頑張りすぎて、時間をかけすぎてしまうこともあるのでは？

そういうときももちろんあります。そういう時は「本当にそこまでやる必要ある？」「お客さんはそこまで望んでいるの？」という声掛けをします。「たくさん資料を作っても、お客さんにはそこまでの資料は逆に迷惑だよ」と。そういう業務削減のためのアドバイスはします。残っている人に対して、なるべく早く帰れとは言いますが、強制はしません。ただ「俺、帰るからね」と自分は早くに帰ります。

早く帰ること、成果を出すことを両面から繰り返し伝えていく。生産性とは簡単に言うと労働時間分の成果。単純なる効率化とは分母（労働時間）を減らす。ただそうすると分子（成果）も減る。だから分母を減らして分子をそのままにするためには生産性を高めるしかない。

この時に重要なのは「あまり価値がないよね」という仕事の量を減らすこと。たとえば「会議の時間は8分の1にしろ」。そのためには「社内会議の資料は手書きでもいい」、「会議をする時は必ず事前に資料を配布しろ」「会議前に資料を読んでから参加しろ」、そうしたら会議の時間は減るよね。会議に10人も15人も必要なく3人で十分なものは3人で行えばいいし、会議では必ず結論まで出すと決めておけば、会議の数も減るよね、と、トップダウンで行う。作業量を減らしながらも成果を減らしてはいけない。どんどん変えていくことで内部の理解も得られる。

—上司としてうまくいかないこともありますか？

日本社会って、さっき言った「言われたことをやる」「コントロールされる」という職場が多いので、任された経験のある人が少ない。大企業でもそう。ビューロクラティック（官僚的）という言葉を使うのは適切ではないかもしれませんが、「言われたことしかやっちゃいけない」という意識を持った人たちの意識を180度変えていかなければならないので、すぐにはうまくいきません。

「仕事を任せる」ということと、ワーク・ライフ・バランスとが結びつかない人は多くいます。「仕事を任せる」と言うと、「責任を放棄しているんじゃないか？」ととられ、ワーク・ライフ・バランスを進めようすると「お気軽に仕事をする」ととられ、「この忙しい時期になに言ってんだ」「甘いことを言っている」と反発も招きました。

そういったときは、ワーク・ライフ・バランスというのは甘いものじゃなく、勤務時間を3割4割減らすためには、今までの2倍の成果を時間当たりで出していけないといけない、だからワーク・ライフ・バランスは厳しい、これまでの方がよっぽど楽なんだと繰り返し何度も説明して理解を得ました。

ではワーク・ライフ・バランスをなんでやるのか？「社会のため」ではなく「自分のためだよ」という話をします。結婚していたら早く帰って子どもと過ごしたいだろうし、独身だったら会社になんていないで早く出会いを求めに行きたいだろうし、ゴルフする奴もいる、友達と会いたい奴もいる。一度の人生、仕事潰けだとなつまらない。人生を楽しまなくては。「みんなやろうよ、俺はやる！」という感じで。でもそれだけだと甘えになるので、一方では給料得るためには成果を高めなくてははいけない。「それなら、自分の人生を自分でコントロールして両方やろうよ」「仕事も生活も欲張れ！」「それがワーク・ライフ・バランスなんだよ」と部下には繰り返し伝えていきます。

「ワーク・ライフ・バランスという言葉は浸透してきましたが、「そうはいってもうちの会社では」「中小企業だから無理」という言葉を聞きますが？」

大企業でも中小企業でもできているところはできていますよ。私の場合、大企業の一部門で働いていたときは全体の制度は変えられませんが、一部門だけならワーク・ライフ・バランスはできましたし、今の会社は中小企業ですが、ワーク・ライフ・バランスを取り入れて労働時間は減り、業績も上がりました。これは私のところだけでなく周りを見ても、できているところはいっぱいあります。できないところはみんな、まずできない理由をあげる。それでは絶対できないし、この労働力不足の時代に社員がついてこなくなる。そうすれば、ワーク・ライフ・バランスを取り入れている会社に人材をとられ、より競争力を失う。そうではなくて、できるための手段を考えなくてはいけないし、むしろ今そうしないと生き残れない。よく話するのは「ワーク・ライフ・バランスは福利厚生ではなく経営戦略だ」ということ。もっと下世話な言い方ですと「ワーク・ライフ・バランスをすると儲かるぜ」と。ワーク・ライフ・バランスは、企業が持続的に発展し、しっかりと収益を上げるための欠かせない手段で、これができている企業はしっかりと利益をあげ雇用も維持できている。離職率も少なく、そこで働きたい人も増えていく。やり方もそんな複雑な経営テクニックが要るのではなく、人間として当たり前の、個人を尊重し、社員を尊重し、社員を信じ、最後は経営として責任をもつと言い切る。これだけでいい。

「パパ、そして個人としての川島さんのお話しをお願いします。」

子どもの弁当作りを始めて6年目。中学から給食がなくて今高校3年生なので。弁当を作るには普段より30分早く起きれば十分。30分早く起きることくらい、決めてしまえば誰でもできる。子育てパパ向けの講座でよく話をしますが、なんでも義務的に考えてしまうと楽しくない。それよりも権利として楽しむくらいの気持ちにならないと。自分で料理覚えるのも自分にとって楽しいし、子どもが自分の作った弁当を全部食って、空になった弁当箱を見ることも嬉しい。クックパッドは欠かせないですね。子どもが中学生くらいになると思春期でどんどん離れていってしまっ、どんどん子どもに提供できることが減ってしまう。子どもに何か提供できるということは親にとっては喜びだし、それができるうちにやっておいた方がいい。子どもが小学生低学年までの間は、ほとんど毎週末は妻と子どもと一緒に出かけ、小学校3年からは少年野球始めて、私もコーチとして一緒に過ごして、今は子どもの野球の試合を見に行ったり。こういう思い出を積み重ねることで、子どもが大きくなったときに一緒に過ごせてよかったなと思う。だから逆にそうしない人達がなぜ子どもと一緒にいようとしないのか分からない。その人達に理由を聞いてみたいくらい。

—最近は定年になって地域で孤立する男性がいるみたいですが。

図書館や百貨店のイスで時間つぶしをしている男性、見かけますね。本当に本が好きで行っているならいいんですけど。女性はコミュニケーション能力が高いからいくつになっても地域デビューできる。だけど男性はコミュニケーション能力がない。子どもが小さいうちのほうが周囲の輪に入りやすいから、その時期に地域に入ってしまうことがオススメです。週末は地域の友達とPTAや野球やお祭りに行って、平日は仕事をして、週末はまた地域の集まりに参加。ずっとその繰り返しなら飽きない。それに新しい発見があり絶対仕事に活かすことができる。

ワーク・ライフ・バランスの講演をする中で、ワーク、ライフ、ソーシャルの3つの三脚の人生を送ろうよ、という話をします。ワークは仕事、ライフとは家事や子育て、親がいれば介護や親孝行、また趣味等のプライベート。ソーシャルとはワークとライフの中間で地域活動や社会貢献。それぞれがシナジーを起こすから、それぞれのレベルも高まる。それと同時に三脚だから人生がブレなくていい。これはシニアや若者、男女に限らず同じこと。私も子どもが小さい時はライフとソーシャルの一石二鳥を狙っていました。PTAと少年野球で子どもと過ごしながら、実はそれは地域のためになっている。

地域振興や地域創生、地域活性って、職場にこもっている男性と家庭にこもっている女性をいかに引っ張り出してくるかにかかっていると思います。そのためにはイクボスが必要。これらは実はすべてつながっている。イクボスがいないと会社で働くお父さんは地域活動ができない。だからそこにきちんと時間が取れるように管理職はマネジメントして、生産性を高めることが必要だと思います。

—最後に働く三重県の男性・女性へのメッセージをお願いします。

まず1つ目は、人生は一回だからワークもライフもソーシャルも全部やった方がいい。やらなかった後悔の方がやって失敗した後悔よりもデカイ。後で子育てしようとしてももう間に合わないし、あとで地域デビューしようとしても苦労するから、やれるときに全部やっちゃったらと思います。

2つ目は、その3つ全部やる為には自分で自分の人生をマネジメントするだけの意思や覚悟を持ってください。

そこではじめて手段があります。例えば、会社の責任にせず自分のできるところでワーク・ライフ・バランスをとりたい場合。忙しい会社で働いている人にいきなり定時に帰ることを求めるのは無理だと思う。ただ本当にそこまで働くことが必要なのか考え、1時間や2時間早く帰れる方法を探す。よくおすすめするのは1週間に一度、定時に帰ると決めて帰ってしまう。自分の中で18時を夜の24時として、そもそもそのあとの時間をないものと決めてしまう。時間があると思うと残ってしまうけれど、意外と「ない」と決めると帰れるもの。実際、夜に接待等があると18時には会社を退社するし、休日は休みますよね。たとえばワーキングマザーは帰らなくてはいけない時間が決まっているから、集中して仕事に取り組む。周りに迷惑をかけたくないから、仕事のクオリティは下げない。要するに自分でリミットをつけることが大切。それが週1回できたら次は週2回、と少しずつ増やしていく。少しずつやる事がコツ。それと一度やると決めたら退路を断つ。人間忙しいと「まあ忙しいから早く帰れなくてもしょうがない」となりがちだけど、夜残る時間はないものとして自分を追い込む。場合によっては周りの人に「自分は〇〇日は定時に帰る」と宣言しておくこともいい。これはテクニックではなく気持ちの持ち方なのですぐにできること。

手段については他にもたくさん言いたいことはありますが、誌面の都合上お伝えできません。まずは最初のワークとライフ、ソーシャルのすべてをやったほうがいいのかということ、そのために自分の人生をマネジメントする覚悟を持つことから始めてもらえればと思います。

お話の続きは11月の男女共同参画フォーラムで。ぜひお越しください。

男女共同参画フォーラム～みえの男女（ひと）2015～

平成27年11月15日（日曜日）三重県男女共同参画センター「多目的ホール」他

入場料無料

参加を希望される方はフレンテみえまでお申込みください。

TEL : 059-233-1130、FAX : 059-233-1135

E-mail : frente@center-mie.or.jp

イベントの詳細は で検索！