

株式会社東京スター銀行

企業属性

事業内容 銀行業
本社所在地 東京
従業員数 約 1,500 人

<ワーク・ライフ・バランスの取組みとそのポイント>

1. ワーク・ライフ・バランスを進めるに至ったきっかけと「4つの部分」

若いとき、日本でアメリカ企業(GE キャピタルとシティバンク)に務めていたが、この二つの会社とも仕事が多く、かなり遅くまで働くことが多かった。当時、小さな子どもが6人いたが仕事と家庭、健康とのバランスがとれずストレスでパンクしてしまった。30歳位の時に、教会で知り合った幸せそうな年配のご夫婦—この夫婦は子どもが8人いて仕事でも社会活動でも活躍していた—に、どうしたらそのような生活を送れるのか尋ね、ヒントを得ることができた。

ワーク・ライフ・バランスは、ワークとライフだけではなく、「4つの部分」—自分に関して(健康や食生活に気をつける、勉強するなど)、家族・友人との関係を保つこと、仕事以外の組織でのボランティア活動、そして仕事—が大事であり、この4つを一緒に行うことによってシナジー効果が発生する。

2. ワーク・ライフ・バランスを進める鍵—リーダーシップと7つの価値基準

リーダーシップという言葉が今ビジネスの世界で流行っているが、私はこれをビジネスよりもそれ以外のところで憶えた。家庭で子どもを育てるなかでコミュニケーションのいろいろなスキルを身につけた他に、19歳の時に宣教師として日本に来て、2年間、九州で宣教活動をした時にリーダーシップの基本的な原則—お金の儲けを伸ばすという目標ではなく、人と協力をして目標に向かって仕事を—する—を身につけた。

東京スター銀行の頭取になったとき、社員は、皆、朝から夜遅くまで仕事をしていて、ワーク・ライフ・バランスは全く無い状況であり、この形をどう変えるかが大きな課題であった。当行の価値基準は、integrity customerfocus team meritocracy speed passion overperformance の7つであるが、当初は passion がなく、ワーク・ライフ・バランスがないとこうした価値基準は生まれないと感じた。それで、ワーク・ライフ・バランスをトップから強調しようと思い、模範を示すことにした。ワーク・ライフ・バランスというのは、日本の会社ではボトムアップで出来る問題ではなく、たとえ人事部が頑張ってもうまくいかず、本当にトップが重視して模範を示さないとうまくいかないと思う。トップは先ず模範を示すことが大事であり、それがリーダーの役割である。

3. ワーク・ライフ・バランスに関する施策

まず、当行の大きなポリシーで短縮勤務制度を導入した。適用方法は人によって違い、例えば、子どもがいる社員は1週間に毎日出勤せず3日か4日出てくるというスケジュールを選択することができる。フレックスタイムも入れた。これはスタートタイムをずらすことができる制度で、例えば、朝、子どもを学校に連れて行く必要があるという場合には通常の9時スタートではなくて10時か11時のスタートを選択出来る。

この他に、休暇制度を利用できるようにした。これは、給料を貰えないが、例えば、アフリカに行き一月ぐらいボランティア活動をやりたいと言ったら、それが出来るようにする、また、大学に行きたい場合2年間取ることが出来て、それが終わったらまた仕事に戻るという制度である。フレキシビリティは大事であり、また、強制的であってもバカンスを取る必要がある。

当行では、週に2回午後6時半に音楽が鳴り、もう「帰る時間だよ」「片付けて帰って下さい」と知らせる。こうしたことを繰り返し行い注意を喚起する努力が大事だと思う。

4. ワーク・ライフ・バランス促進にあたっての障害と人事管理制度

ワーク・ライフ・バランスの障害は、一人ひとりの頭・意識の切り替えが難しいということ。長い仕事文化があるので、習慣や価値観を簡単には変えられない。だから、例えば、社員がボランティアをしたり、赤ちゃんが生まれ男性社員が休みを取ったりすると、イントラネットに載せて、こういう事は良いことであり恥ずかしいことではないと言って褒める、ということも行っている。

経験から言うと、日本の会社の人事部とアメリカの会社の人事部では、位置づけが全く違っている。日本の会社の人事部はかなり力があり、権限を持っていて人事評価もよくやっているが、当行の人事部は影響力はあるものの権限はほとんどない。人事のローテーションや評価は各マネジャーに権限があり、人事部の役割は、プロセス管理、マネジャーのサポートである。しかし、誰を採用するか、給料をどうするか、ボーナスをどれぐらい上げるか、ストックオプションを付与するか否かは、私と役員が決める。もちろん、ワーク・ライフ・バランスのあり方と人事制度との間に矛盾があるかないかということ絶えず見ており、矛盾がないように気をつけている。

5. 日本的な雇用慣行のメリット、デメリット

一つのメリットは、皆と一緒にやるのが上手いこと。デメリットは、ボスが言うとおりにやることであり、リーダーが間違った方向を示すと皆が間違った方向に行ってしまう危険性がある。だから、皆が意見を言うことができる環境作り、ボスと反対のことも言えるような環境作りが重要。特に、間違った方向に行っていると思ったら間違っていると言えることは大事である。

ワーク・ライフ・バランスの観点から見ると、デメリットは、仕事以外の時間でも皆グループで一緒にすること。基本的には、一人ひとりの価値基準は違うのだから、何が大事なのかよく考えて、仕事以外の分野で活動することも大事だ。そのことによって仕事上のパフォーマンスも良くなると思う。

6. ワーク・ライフ・バランスを導入した後のパフォーマンス

当行のパフォーマンスは、ワーク・ライフ・バランスを入れたから良くなったのか否かは解らないが、すごく良くなったということは事実だ。株価も大きく上がっているし、他行が真似しようとしているユニークな商品等も生まれている。

パフォーマンスが良くなった要因は、いろいろあると思うが、当行の価値基準、社内文化・環境によるところが大きく、何よりも優秀な人が集まっているからであると思っている。銀行もコンピューター同様にハード面とソフト面があり、進んでいるハードがあっても、良いソフトがないと使い物にならないと言える。

社員の退職率は、当初はかなり高かったと思う。何故なら、銀行として生まれ変わるために新しいことをやろうとしていたし、変化が激しかった。社員に求めるスキルも従来とは大きく違った。だから、仕事が合わない社員は別の会社に行った。今は落ち着いてきておりかつてのような理由で退職する社員はいないが、ただし、退職することは本人にとって必ずしも悪いことではないし、会社としても退職して欲しい人もいる。当行の人事評価はかなり厳しく行っている。ただし、「成果主義」だけを強調すると間違った方向に行ってしまう危険性がある。価値基準に基づいた社内文化を作ることと、成果を上げることとのバランスが大事である。

7. ボランティア活動への支援、評価

当行は、貧しい人のために世界で図書館を作っている機関や、貧しい女性達に少額の無担保ローンを行う機関をサポートしている。このような活動は、教育とソリューションとパートナーシップという3つの内容を含む、当行のミッションを達成するために行っている。当行がこうしたミッションと繋がりのある活動を行っていることで、社員はプライドを持って仕事ができる。

社員の一人ひとりがボランティア活動に参加しているかいないかということは、ワーク・ライフ・バランスの価値基準ではないと思うので、評価の対象にはしていない。ただし、働きがい、生きがいをもって働くことが大事なので、強制はしないが、会社として模範を示すとか、イントラネットで実践例を紹介することはしている。

8. ワーク・ライフ・バランスの本当の意味

ワーク・ライフ・バランスとは、例えば1日24時間で、6時間は仕事、6時間はボランティア、6時間は家族、6時間は自分だけの時間に使うということではない。若い時はもっと仕事を頑張らなくてはいけないかもしれないが、家庭をもち子どもがいる時は、子どもや家族とのことに時間を割き、リタイアしたらボランティア活動に多くの時間を使うということもできる。どれ位の時間をどこで使うかということは日々変わり得るのであり、いつもジャグリングしているといえる。だから、ワーク・ライフ・バランスで最も大事なことは、いつも「4つのボール」を落とさないことであり、いつも仕事という一つのボールだけ投げていて、他のことはいつかリタイアしたらやるということではない。

もう一つ大事なことは、英語に enough という言葉があるが just enough (もう充分) という考え方

である。この世の中はいつも「もっともっと」の世界で、人々はいつも「足りない足りない」「もっともっと欲しい」と言っているが、必要な質と量があれば十分というような考え方を持てばワーク・ライフ・バランスのとれた人生を送りやすいであろう。

要は、何のために働くのか、何のために生きるのか、ということにつきるといえる。

ヒアリング実施日：2008年4月1日

第10回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：株式会社東京スター銀行頭取（ヒアリング当時） タッド・バッジ氏

まとめ：佐川英美（事務局）