

4. ワーク・ライフ・バランス推進企業紹介

ワーク・ライフ・バランスを導入・定着させるために、多くの企業が様々な工夫をしています。ここでは、5社の企業に登場いただき、ワーク・ライフ・バランス推進事例としてご紹介します。施策推進のヒントにしていただければ幸いです。

ワーク・ライフ・バランス推進は投資です

COMPANY PROFILE	
・創業	明治38(1905)年
・業種	ステーションリー・ファニチャーの製造・販売
・従業員規模	3001人以上
・HPアドレス	http://www.kokuyo.co.jp/
(平成20年3月現在)	

コクヨグループ

コクヨグループが、人材の多様性を活かすためにダイバーシティ[※]推進委員会を設立したのは平成19(2007)年8月。「コクヨグループで多様な人たちが個の能力を活かし活躍できるよう、多様な価値観をお互いが認め合い、どのような時でも多様な働き方が実現できる環境づくりを企業戦略の一環として推進していくことで、企業の発展につなげていく」という基本理念のもと、主要施策として 1. ダイバーシティに取り組む意義の共有、2. 制度構築・浸透、3. ワーク・ライフ・バランスの実現、4. 多様な社員の活躍支援、の4つをまとめた。とりわけ、ワーク・ライフ・バランスの実現は社員の採用や定着、活躍推進には不可欠な施策の一つだと考え積極的に推進することとなった。

社員の早期離職は、膨大な費用のロスになるのです

ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの考え方を企業内に浸透させるには、まず管理職に理解してもらうことが不可欠だ。しかし、その作業は容易ではない。「管理職が一番敏感になるのは数字だ」。そう考えた推進委員会は、女性社員の早期離職がどれくらいの費用損失をもたらすのか数字で示すことにした。新入社員が一人前になるのに3年かかるとして4年目でやめてしまった場合を想定、採用費、OJT[※]・研修費、給与、福利厚生費、上司や先輩によるメンタリングなども含めた総費用を算出した。すると年間で約1000万円かかっていることが判明。入社4年目で女性社員に退職されると、この額はすべて無駄になる。しかし、「損失はこれだけではない」と推進委員会のメンバーでもある人材開発部の赤木さんは言う。「ここには4年目以降に本人が貢献できたかもしれない業績パフォーマンスや後輩育成といったものは含まれていないのです」。このデータを用いて、社員が継続して働き、より能力を発揮できる環境を整えるためのワーク・ライフ・バランスの推進が、いかに経営戦略として重要かを管理職層に伝え、理解を得られたという。

費用損失の計算については企業規模により差異があるため一概に実施することは難しいかもしれない。しかし、総利益に占める1人当たりの人件費や育成費用を試算したり、支払う残業代や残業に伴う光熱水費といった経費と売上や利益との関連を調べるなど、考えられる費用計算を試みる価値はあるだろう。人材を活かし続けるための環境整備は、必ずしもコストではなく、リターンを伴う投資として考えることができるのではないだろうか。

推進委員会メンバーの意識改革からスタート

現在、ダイバーシティ推進委員会のメンバー21名は、1. 教育研修、2. イベント企画、3. グループ内広報といった3つの分科会に分かれ活発な活動を行っている。しかし、その活動は最初から順調だったわけではない。メンバー全員がほぼ初対面。ダイバーシティについて専門的な知識があるわけでもない。また全員で議論するには人数が多すぎて形式的な会議になりがちであった。そこで最初に行ったのは「なぜコクヨグループがダイバーシティを推進するのか」という戦略を分かりやすい言葉で明文化し、メンバー全員が共通認識を持つことだ。当時を振り返り副委員長であるコクヨビジネスサービス(株)の佐藤さんは言う。「理念を言葉にするのにかなり時間がかかりましたが、今考えると不可欠なプロセスでした。分科会を進める中で推進委員間でも議論が横道に逸れることもあります。しかし、この理念のおかげで必ず立ち戻る礎ができました。」

少人数で主体的な議論をする分科会形式が委員会を活性化

分科会に分かれて活動するきっかけは、平成19(2007)年に大阪府が主催したワーク・ライフ・バランス推進ワークショップだという。委員会メンバーの一人であるコクヨS&T(株)の村上さんはワークショップに参加して、他社の担当者や少人数でテーマごとに議論し、それを全体で共有するという手法に着目した。そこでは、一人ひとりが主体的・積極的に関わって、問題点・課題の抽出から解決策につなげる深い議論が行われていた。早速、この体験を推進委員会に報告し、その結果分科会が誕生。その後の活発な活動へとつながっていくこととなった。メンバーの主体性を引き出すこの手法は、意識変革や啓発活動を推進する際にも参考になるだろう。

※ダイバーシティ：P13脚注参照 ※OJT(on the job training)：仕事の現場で業務に必要な知識や技術を習得させる研修