

第52号



みどりの風

目次

小室 淑恵氏講演録

「『関係の質向上』で働き方改革！

業績とモチベーションが上がる残業ゼロの仕事術」

..... 2頁～12頁

《会員の皆さんからの投稿》

新規入会法人会員紹介

「東亜道路工業株式会社」..... 13頁

事務局からのお知らせ..... 13頁

写真コーナー・編集後記 14頁



題字：森井 勝也

写真：奥田 緑

「蠟梅」

「お雛様」(下)

●ZOOM講演会開催● 2021年2月19日13:00～

「『関係の質向上』で働き方改革!
業績とモチベーションが上がる
残業ゼロの仕事術」

講師 **小室 淑恵氏**
 (株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役)



ご紹介いただきました。ワーク・ライフバランス小室です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。今日は「関係の質向上」に注目を置きながら、働き方改革について一緒に考えていきたいと思えます。

おそらく働き方を変えていないという企業や組織はないのではないのでしょうか。変えざるを得なかったところでしょうか。働き方を変える事において、やり方を少し間違えてしまうと、コミュニケーションがなくなり業績が落ちてしまいます。本日は関係の質に注目して働き方改革をすると、業績やモチベーションが上がってくるということをお話しします。

皆さんの中で、コロナがあろうとなかろうと働き方は変わっていくのだと、しっかり腹落ちできるように、前半部分は共有する背景となっている大きな部分をお話いたします。

現在1,000社以上の企業で働き方のお手伝いをさせていただいています。3年程一緒に取り組みをさせていただいている企業さんでは、全管理職が「関係の質研修」を受けてくださっています。研修が始まると、最初は「腕組み・足組み・のけぞり」姿勢

だった方々が最後には、グッと前のめりにメモをしながら、うなずきながら聞いてくださるように変化します。関係の質があるか否かで働き方改革の結果は大きく変わってきます。その企業の社長さんからは働き方改革で残業代や残業時間が減るのもいいけれど、一番嬉しかったのは若手の男性社員たちが、意見を言うようになってきたと仰っています。その理由はカエル会議です。今日の後半でカエル会議の手法などについてお話ししたいと思います。

自己紹介をさせていただきます。二人の男の子を育てております。上は中学生、下は小学2年生になりました。長男を出産して3週間後に起業しまして、起業した時からずっと時間制約付きの社長です。年間200回の講演会のご依頼をいただくのですが、秋田で講演しても青森で講演しても18時15分には保育園の前に帰ってくるという生活を貫いて働いてきました。当社は全従業員の残業0と有休消化率100%を続けています。それで会社大丈夫?といわれますが、震災の年とこのコロナの年以外は毎年増収増益です。むしろ時間内で能力を出し切れるかを徹底した結果が高い生産性に繋がっているのではないかと

集いと学び空間をデザインする
axona AICHI

教育施設用家具
愛知株式会社
www.axona-aichi.com

〒461-0003 名古屋市東区筒井3-27-25
 TEL:052-935-6226 FAX:052-935-6220



4才のお子様から 無料体験教室 随時受付中

東邦スイミングクラブ

初心者～選手育成 トライアスロン教室

〒465-8516 名古屋市名東区平和が丘3-11 TEL052-782-1266

思っています。私たちの働き方のノウハウは、ワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座に人事や総務の方を送り込んでいただき、ノウハウをそのまま社内でも展開していただいています。

(写真を見ながら) 2012年には国会で、「この国の労働時間に対する国家戦略の必要性について」というプレゼンテーションをしました。2014年には安倍内閣の産業競争力会議の民間議員に突然任命され、7人の民間議員のうち私以外は60代以上の会社のトップで、私一人が30代女性で何を話してもお呼びでないという空気でしたが、「労働時間の上限をつける法律が必要です。これを作るからこそ、いまままで潜在労働力になっていた様々な事情のある人たちが皆労働市場に参画することができて、社会保険は財政が豊かになり、この国の状況が上向いていくのです」とプレゼンした際にはシーンと静まり返り、総スカンでした。しかし私は毎回、さらに踏み込んで話し続けていました。そうしましたら、その年の年末、それまでは事前の打ち合わせで、事務方の官僚から、長時間労働抑制の話は、もっとトーンを抑えてくださいと何度も要請されていたのに、「長時間労働の規制について強くお話しいただきたい」と言われたのです。この背景については後程詳しくお話しいたします。そしてついに2018年の通常国会で、働き方改革関連法案が通過した際、参考人として国会答弁をしました。この法律が今は大企業にも中小企業にも施行され、70年の労働基準法の歴史上、初めて上限が設定されました。

このようにずっと働き方一筋できました。ここからは本題に入っていきたいと思います。

最初によく誤解されていることをお話しします。多くの企業が取り組んでしまうのが「ワーク・ファミリーバランス」です。これはちょっと小さな概念で、育児や介護をしている社員を対象に、仕事に一

定の配慮がある一見優しい企業ですが、中間管理職にしてみるとすごく困ります。会社の仕事のやり方は何も変わっていないのに、一部の人間には残業をさせるなどということですから、その分の仕事を独身者に上乘せしてしまう。すると、家庭の事情がある人とならない人は対立し、いざ仕事という時に一枚岩にはなれないので、業績に対しマイナスに働きます。

取り組んでいただきたいのは、「ワーク・ライフバランス」。この時重要なのは、「すべての人にライフはある」ということ。つまり対象は全従業員で、職場全体の働き方を見直すことです。それによって、多様な人材が意見を持ち寄り、会議の中でもそれが交じり合い化学反応を起こして大きなイノベーションを生み出し、業績はプラスになる。ワーク・ファミリーバランスでは、コストばかりがかさみ業績には繋がりません。是非ワーク・ライフバランスで対象を全従業員にしてコスト全体を見直し業績UPに繋げていただきたい。

次に人口ボーナス期とオーナス期の概念についてお話ししていきたいと思います。経営者から「中間管理職にこの話をもう一度研修して欲しい」と必ずリピートのご依頼をいただきます。人口ボーナス・オーナスという考え方を聞いたことはありますか？世界的にはもう常識的な考え方ですが、日本では極端に知られておらず、ハーバード大学のデービット・ブルーム教授が1998年に分かりやすく提唱し広まりました。一言で言うと、その国の人口構造はその国の経済にボーナスをくれるような時期で、若者は多く高齢者は少ないという人口比率です。今は中国や韓国・シンガポール・タイではその恩恵を受けています。安い労働力を武器に世界中の仕事を受注して、早く安く大量にできる。儲かったお金は、高齢者が少なく社会保障費がかからないため余った利益は全てインフラに投資でき、爆発的経済発展が出来



**AKASHI
School Uniform
Company**

株式会社 明石スクールユニフォームカンパニー
名古屋支店 / 〒452-0839 愛知県名古屋市長見町120番地
TEL:052-506-7811 FAX:052-501-7272 URL:www.akashi-suc.jp

株式会社イープロ 愛知東邦大学・東邦高等学校の
皆さんの学校生活をサポートいたします。

各種メーカースポーツ用品・東邦くんグッズ・
東邦さわやか水のほか、さまざまな商品を取り扱っております。
お気軽にお問い合わせください。

〒465-0097 名古屋市名東区平和が丘3-11
愛知東邦大学内
TEL052-781-6011 FAX 050-3737-2134
E-mail:info@epro-co.com




と当たり前の時期です。よく「アジアの奇跡」と呼ばれる経済発展は、この人口ボーナス期で説明できます。中国はついに人口ボーナス期が終わってきました。インドはまだまだ続いて2040年頃まで続くそうです。日本は1960年代から90年代が人口ボーナス期で、皆さんもお分かりのようにこれは高度成長期にあてはまります。よく団塊の世代が頑張ったおかげで高度成長期が訪れたと聞きますが、人口比率のおかげだったのです。

一度人口ボーナス期が終わった国には二度とボーナス期は来ません。なぜボーナス期が終わるのか。高度成長期が訪れると富裕層が生まれ、その富裕層が子どもに教育投資をすると、子どもが高学歴化します。高学歴化すると、その国の人件費は上昇します。いままで受けていた仕事が、安価な国に流れ経済の伸びは鈍化する。そして高学歴化すると、女性も男性も晩婚化し少子化社会になります。よく女性が社会進出するから少子化になるのだと言われますが、そうではなく高学歴化と少子化が非常に連動しています。

高齢者の数が増え、医療のおかげで高齢者の寿命が延びて、当時試算した社会保険では賄えない金額になり、社会保障費が増え国民一人あたりに重くのしかかり、国民GDPがこれまで伸び続けてきたのがとうとう横ばいになっていきます。横ばいになると人口オーナス期に国全体が移行してきます。

オーナスというのは、重荷や負担という意味でその国の人口構造がその国の経済状況に重荷に働いてしまう時期になるという意味です。この時期になる

とボーナス期の公式は通用しなくなります。デービット・ブルーム教授の論文をそのまま引用すると、人口オーナスによって生じる典型的な問題は、労働力人口の減少で働く世代が引退世代を支える社会保障制度の維持が困難になります。日本は少子化対策の失敗によって高齢化率が途中から跳ね上がったので、おいしいボーナス期を早々に終えてオーナス期に駆け込んでしまった。ヨーロッパは少子化対策をして緩やかにオーナス期に入っています。今日本と同じことが起きているのが中国です。自らの一人っ子政策でおいしいボーナス期を早々終えてオーナス期に入ってきています。日本と中国は同じ形で推移してきましたが、中国は一人っ子政策を解除し、二人目三人目に奨励金を出し、夫婦で働いて子育てしやすい状況を作っているところです。ボーナス期とオーナス期の入れ替わりの時期に対策はできていません。一方日本は、この入れ替わり時期から20年以上経った今でも待機児童は2万人です。対策は20年遅れています。対策をしてから人口の変化が出るのが90年くらいかかると言われていますのでこの間に大きく逆転されます。

このように見ていると日本の経済は終わりなの？と思われそうですが、実はオーナス期になってからが本当の経済成長なのです。ボーナス期は誰が経営しても儲かる時期なのですが、オーナス期は腕の見せ所、再浮上ができるかどうかのところで、ある二つのことをやっているかどうかにかかってくるのです。

一つ目。オーナス期は生産年齢人口が貴重です。生産年齢人口とは、15歳から65歳以上で分母に入れる

ビル総合管理 学生食堂運営
 建物清掃、電気機械の運転保守、設備、貯水確保、人材派遣
 インテリアデザイン、設備設計・施工、フードサービス、コンビニ運営

「LIFE・ENVIRONMENT CREATIONS」
 生活環境を創造する

エヌビーエス株式会社
 〒440-0008 名古屋市中区東二丁目1番1号
 名古屋総合ビルディング5階
 TEL: 052-259-0006(代表) FAX: 052-259-5010

ナゴヤ学生服販売株式会社

天白店 TEL:052-838-9622 
<https://www.cliche.cc/>

☆毎週月曜日は便利な**学校出張サービス!**

三菱電機株式会社 代理店
 新電元工業株式会社 特約店

EH エリックヒシキ株式会社

代表取締役社長 下出啓介

本社 〒465-0093 名古屋市中区東一丁目四丁目22番地
 TEL (052) 702-2021 FAX (052) 704-3131
 岡崎営業所 〒444-0075 岡崎市伊賀町三丁目25番地
 TEL (0564) 21-6792 FAX (0564) 21-6838

人口のことを指します。この人たちがいかにMAXで確保するか、これが重要なポイントになってきます。日本は女性という労働力をまともに活用できていないのです。このような国は他国に例をみません。女性の労働力人口の比率が低く、女性管理者比率が低い国は他にもありますが、通常それは女子教育が行き届いていない国なのです。それらの国で女性活躍をしようと思うと、教育投資をしないといけない。ところが日本が特異なのは、男女共に立派に教育して、投資をしたのに半分の女性を社会で活用できていないので、非常にもったいないという事です。さらに女性だけではなく障がい者・介護と両立して働く人が途中でドロップアウトせず、キャリアを走りきれるような労働環境や働き方ができると、まだまだ労働力がいてそれを活用できるのです。多様な人が労働参画できるような働き方に変えて、現在の労働力をMAX確保することが、人口オーナス期に再浮上する1点目のポイントです。

しかし1点目を一生懸命に行くと、夫婦共働きを推進することとなり、夫婦で働く環境が過酷すぎて子どもを産み育てられなかったとなると、未来の従属人口指数が跳ね上がります。現在赤ちゃんが生まれていないと未来の労働力にはなれないので、二人で働きながら未来の労働力も同時に作っていかなくてはならない。これが2点目です。真に有効な少子化対策を、共働き家庭にもしっかり行うことです。夫婦二人で働いていて二人以上の子どもを持てれば、従属人口指数は上がりませんからね。

この「真に有効な少子対策」こそが、政府にとって非常に頭の痛い問題でした。

そこで、産業競争力会議の場で、それまで猛烈残業をしていたリクルートのグループ会社社長に、3年半で深夜労働86%削減して、社員の家庭で出生率が1.8倍に上がったということ、プレゼンして

もらいました。すると、大臣や官僚が「まさか少子化対策と長時間労働が繋がっていたとは思わなかった。驚いた」と仰られ、私はまさかそこが繋がっていなかったとは大変驚きでした。

それまで官邸で盛んに議論されていたのは、労働力人口が足りなくなるから、経済が縮小しないように労働時間の上限規制をなくしていこうという方向性でしたが、そこへ私が上限規制をと話をしたので当時私は経済界から総スカンでした。

しかし、経済の根幹を揺るがす少子化の解決策が長時間労働の是正であることが伝わると、急に優先順位一番に躍り出て、官邸でプレゼンを求められるようになりました。その時私が毎回持って行ったグラフがあるのですが、一人目を持った夫婦が二人目・三人目を持つか否かは何に影響を受けるのか。厚生労働省が11年間同じ夫婦を追跡調査した結果、一人目が生まれた時に夫の帰宅時間が遅く、育児の参加時間が短いご家庭ほど二人目以降が生まれていない。(グラフをみながら)男性の育児参加時間と第二子以降の出生率が比例しています。つまり男性は育児に非常に必要な存在であり、第一子の時に妻は孤独な育児がトラウマ体験になってしまうと二人目以降は持てないのです。

いまはなんと産後の死因原因1位は自殺です。産後うつは産後2週間から1ヶ月。この産後2週間から1ヶ月の頃に7時間睡眠がとれて朝日を浴びて散歩ができると、ホルモンバランスが整ってうつが改善していきます。しかし産後は2時間ごとの授乳があるので、一人で育児していたら7時間睡眠は絶対無理ですよ。だからこそ、男性の育児休業が必要なのです。

いままで少子化対策と女性活躍というと、子どもにお金を配り、女性を優遇してきましたが、実際有効なことは「男性の働き方改革」だったのです。そ





してこれに取り組むには、ボーナス期の政策や戦略は逆効果になりますので、勇気をもって当時の成功体験と決別し、オーナス期の戦い方に転換しましょう。

男性の育児休業について、私が昨年9月に出版した「男性の育休」第5章に書かせていただいた法律改正案が採用され、今年6月に国会で成立しました。いままでは「本人から育休の申し出があったら企業は断ることはできない」という法律でしたが、2022年の春以降は「企業側から対象社員に育休取得を個別に打診しなければならない」と企業に義務付けされる法律に変わります。2023年春からは育休取得率も見える化され、1000人以上の企業は公表が義務化されます。是非今のうちからご準備をしていただければと思います。

では、具体的にはボーナス期とオーナス期で勝てる働き方はどのように変わったのでしょうか？

①ボーナス期は男性だけが働いてくれた方がよかったです。労働力人口が余っている状態ですし、体力勝負の仕事には男性の方が適しています。家事労働はまだ、ボタン一つで合理化されていませので誰かが無償でなくてはならない。ですから、女性は家庭、男性は仕事というように性別や役割分担を徹底すると、社会全体で見た時には極めて高効率で経済発展できるという時代です。

②なるべく長時間働く組織が勝ちます。何よりも

ボーナス期の利点は人件費の安さです。人件費が安ければ、長時間かけても、コストが利益を上回ることはありませんから、夜討ち朝駆け営業、24時間型店舗が有効な戦い方であり、時間は成果に直結した時代です。

③なるべく同じ条件の人を揃える。軍隊のような組織を作ったところが勝ちます。お客様はまだ多様な商品は欲しがらず、他者が持っているのと同じ商品を欲し、大量生産が必要な場合には、組織の中もベルトコンベアのようにこなしてくれるところがよいのです。なぜ日本がこれを上手くやれたのかというと、一つは労働時間の上限法律が無かったこと。もう一つは辞令一枚で転勤させられるということ。遠い勤務地や長時間労働の部署に3か所くらい配属を変えた後に昇進させる。このやり方を繰り返すことによって、上の言うことを聞いて、辛い環境に耐えると昇進すると認識し従順化する。こうして一律管理しやすい忠誠心の高い組織を作ったことにより日本は、中国の人口ボーナス期の約3倍も稼いだといわれています。つまり、これは大成功だったのです。決してこの時期のことを否定してはならず、ここは間違えてはいけない大事なポイントです。働き方改革をしようとする、過去の働き方まで否定しがちですが、そうではなく、ボーナス期の戦略を徹底してやりきったからこそ、今の日本のインフラと貯金を作れたのです。

しかし、現在は間違いなくオーナス期です。オーナス期になると、人材を奪い合う時代になり、一気にオーナス期の経済発展しやすい働き方の条件が浮上してきます。ボーナス期とは真逆です。

①男女をフル活用した組織が勝ちます。オーナス期になったら人材が足りない。男女どちらからも選ばれる企業になることが大事なんです。女性活躍推進法に於いて、女性平均勤続年数や女性管理職比率、

SANKEN
ENVIRONMENTAL ENGINEERING

空気と水の環境創造企業

三建設備工業

●名古屋支店/〒450-0003 名古屋市中村区名駅南2-14-19 住友生命名古屋ビル23階
☎ 052(561)4101 <https://skk.jp>

JTB

感動のそばに、いつも。

株式会社 JTB
教育旅行名古屋支店

名古屋市中村区平池町 4-60-12
グローバルゲート6階
TEL 052-586-2311

平均残業時間等のデータが会社名入りで公開されている現在では、女性管理職比率2桁の企業にしかエントリーシートを出さなくなる。女子高に講演会に行った時のアンケート（私のFBに掲載してますので見てみてください）に、「この国の政治家はおじいさんばかりで女性に未来はない。だからこの国をさっさと出て行こうと思っていました。小室さんの話を聞いて、この国を変えてくれているところだから、ちょっと待ってね。あなたたちも一緒に変えていこう、と言われたので思いとどまった」と書いています。今やこの女性管理職比率をクリアしていないと、採れる企業と採れない企業の2局化が進んでいきます。また、男子学生は平均残業時間が20時間以下の企業にしかエントリーシートを出さないといわれています。

②オナーズ期ではとにかく短時間で働かせた企業が勝ちます。人件費が高くなっていることもありますが、仕事が複雑化しミスなく質の高い仕事ができる人が必要です。売り上げだけ求めればいいわけじゃない。コンプライアンスや、SDGs・エコを配慮しながら売り上げを上げろという複雑な仕事をやり続けなければいけない。こうした複数のことにミスなく質の高い仕事をするには、集中力が必要です。

いま睡眠科学が進んで大変注目されているのでご紹介したいと思います。集中力に関するデータで、なんと人間の脳は朝起きて13時間しか集中力は持ちません。朝5時か6時に起きたとします、本日午後6時から7時に脳の集中力終了し、その後は、酒酔い運転と同じ程度の集中力しかない。この集中力が

切れた時間に割り増し給与を払っているのですから生産性が上がるわけがありませんね。この時間の仕事では、ミスや事故が発生しやすく、クレームやブランドの毀損が発生することでストレスになる。慢性疲労研究センター長は人の睡眠は前半で肉体の疲労をとり、後半は精神の疲れをとると言っています。しかも、寝始めて6時間以上たたないとストレスが緩和する時間帯に入らないというのです。6時間より短くしか寝てないと連日のストレスが重なり、上司同僚のちょっとした一言で「いなくなりたい」「死にたい」という状態になってしまう。広告代理店の過労死自殺のニュースを皆さんも聞いたと思いますが、ストレスが溜まっている時には、上司の言葉に強い意味が無くてもあのように追い詰めてしまうことになるのです。パワハラ・セクハラ研修で言っただけではいけない言葉の指導をすることは勿論ですが、肝心なことは、部下の脳の疲労回復ができないような、短時間しか睡眠のとれない日々を連続させない事なのです。前日帰宅してから11時間経って出社する「勤務間インターバル制度」がEUでは法律で定められています。日本ではまだ「努力義務」ですが、2024年の法改正でおそらく義務化される見込みです。ぜひ皆さんの企業では先行して導入していただきます。さらに恐ろしいのは睡眠不足になった脳は、怒りの発生源である扁桃体を活性化させパワハラ・セクハラ・不祥事の引き金になるのです。長時間労働の組織とパワハラ・セクハラ・不祥事は比例しています。こうしたことを起こさせないために、働き方を変えていく事が重要です。



For your secure days
セクドム株式会社
http://www.secdom.com

- * 消防設備（保守・点検・施工）
- * 防火対象物・防災管理点検
- * 特定建築物定期調査
- * 建築設備定期検査
- * 防火設備定期検査

セントラル防災
Central Disaster prevention co., ltd.

名古屋市中川区富田町千音寺西福正3572番地
TEL 052-431-0711 FAX 052-431-0885



安全・安心・信頼へと繋ぐサービスを!

役員車・大型バス等の運行管理請負業務



株式会社スターロードシステム
代表取締役 井島 規夫

□本 社 愛知県豊明市音羽町丘下12-1 ユニオンビルズ丘下2F TEL: (0562)57-4401 FAX: (0562)91-6901
□千 葉 支 店 千葉県木更津市太田4丁目20-8 HATANOPIA-1 3F TEL: (0438)40-4861 FAX: (0438)40-4869
□名古屋オフィス 名古屋市中区牛島町6-1 名古屋ルーセントタワー40F TEL: (052)569-2956 FAX: (052)569-2959

短い時間で働かせないといけないもう一つは男性の介護という問題があります。大手建設企業では、2014年から既に「育児で休む女性社員」よりも「介護で休む男性社員」の方が多いのです。ある大手自動車製造企業では、社員68,000人の内5年後に親の介護が必要になるのが14,000人になると試算していますが、これは社員の5分の1以上なのです。団塊世代が今要介護世代になろうとしています。親の介護を理由に離職している人が年間10万人を超えました。まだ嵐の前の静けさです。現在待機児童が2万人で、特別養護老人ホームに入るのを待っている人は37万人です。今後は時短勤務になる最大の要因は育児ではなく介護です。

③オナズ期に一番重要なポイントは、なるべく違う条件の人を揃えた組織が勝つということです。お客様は均一の商品サービスではなく多様なものを求めてきます。御社の商品なら2倍出しても欲しいと言わせるようなイノベーションを起こしていかなくてはならないのです。イノベーションに関する書籍を読んでも、共通して「イノベーションを起こそうと思ったら、多様な人材がフラットに議論する場がないといけない」と書いてあります。現状の多くの日本企業が持つピラミッド型の意思決定のように、フラット感のない組織ではイノベーションは起きないのです。そして多様性は、男女という点では、現場には女性がいるのに、管理職になると9割以上男性になり、役員になると100%男性という会社がほとんどです。なぜこれほど多様性が著しく損なわれているのでしょうか。実はそこに悪気はなく、

男性たちのストイックさが大きな要因です。責任ある仕事は時間外対応も辞さないものでなければならない、という意識で仕事をし、それが認められて管理職になると、つい無意識に「AさんとB君は仕事の能力は一緒だけど、Aさんは育児中、だから時間外対応ができないでしょ。Bさんにしよう」と働き方で門前払いをしてしまいます。こうして24時間型人材だけを引き上げていくのを繰り返していると、役職には24時間不眠不休体制が可能な人しかいなくなる。これではイノベーションは起こせません。だからこそ、ぜひやっていただきたいのは、働き方の門前払いをなくして多様性を作り、イノベーションを起こす。もうお気づきだと思います。何で働き方改革なのか？それは、勝ちにいくためです。

多様性を確保しイノベーションを起こして勝ちにいくのです。この部分が分からなかったから、今まで働き方改革が進まなかったのです。失敗しがちな働き方改革は中間管理職がこの点を理解できていないことを全中間管理職に研修して共通の理解を作る。ここが大きなポイントです。

では、これからの組織はどういう形になるかというと、介護時短や育児時短、高齢者再雇用など様々な人がいて一億総活躍状態で仕事してもらうために、仕事の属人化解消が必要です。自分の仕事をブラックボックス化しないで、クラウドにアップし誰からも見えるようにする。そうするとマネジメントの仕方も変わってきます。指示命令ではなく、相手にどうやったらいいと思う？あなたのやり方でね、と促す傾聴承認型のコーチング手法を使って、心理的安全

空調・給排水衛生設備工事
消防施設工事 総合メンテナンス事業

D **ダイター株式会社**

〒464-0858 名古屋市千種区千種三丁目1番9号
TEL(052)732-5821 FAX(052)732-5295

心をつなぐ、明日を照らす。
情報通信 電力工事

電気・通信・空調・土木工事

中央電気工事株式会社
代表取締役会長 加藤 英和
代表取締役社長 加藤 大策

本社：名古屋市中区栄三丁目14番22号
TEL(052)262-2151(大代表)

飲料 食品 無料Wi-Fiスポット、
お届けできます。

自動販売機の設置から運用までトータルサポート

タケショー株式会社

〒475-0837
愛知県半田市有楽町7丁目37番地12
0569-23-0511 タケショー

9:00~17:00 土日を除く

性を高めて、中間管理職自身が弱みをさらけ出しながらメンバーの力を集結させる。そのためには、情報を抱え込まずに共有するメンバーを高く評価することが大事です。こういうことを評価軸の中に今後は入れてください。そうすると多様でイノベティブなチームができます。これができないと、現在の出生率では、日本の人口は2100年には現在の人口の約4割になり、高齢化率は41%、年金の払い手が全く足りず、財政破綻の国になっていきます。1分1秒でも早く働きながら子育てができる社会を作らないといけないのです。

では、どうやるのかという時に、また大きな落とし穴がありますので、知っておいてください。

1. 女性の積極採用
2. 休業・時短を経て継続就業できる制度整備
3. 長時間残業の是正
4. 評価の見直し「成果主義」の定義修正

この順番で改革が進んでいくことが多いのですが、

1. 女性が少ないので、積極的に採用していこう。
2. 採用した女性が出産ラッシュになるので、育児休業・時短の制度を整えていくのですが、せっかく復帰しても女性たちが昇進しながらない、横ばい思考になる問題がありました。会社側はせっかく制度を整えたけれども、結局女性側の意欲に問題があるんじゃないか?となって女性に喝を入れる意識改革研修などを行っていました。しかし、最近分かってきたのは、親の介護で時短制度を使う男性も、上昇志向がなくなり、責任ある仕事をしながらない傾向が増えてきました。あるやり手の男性社員が介護時短になった際、「そういう難易度の高い仕事は別の人に渡してください。僕はもうキャリアに芽がないので」と断るようになりました。ヒアリングしてみると、今まで会社に尽くしてきたし、会社も自分を頼

りにしてきたが、時短になると与えられる仕事もかけられる言葉も期待もガラッと変わった。時短で昇進する人材はみることがないので、もうキャリアは終わっ

たと思っている。周囲にキャリアに未練があると思われたくないから、仕事になげやりのような態度を取ってしまった。勿論本音ではありません、と仰っていました。これは、復帰後の女性の心理も同じです。

ですから3・4を先にやっていくことが大事です。職場全体の長時間残業の是正、そしてこれをやろうと思ったら本当に重要なのは4の評価の見直しです。日本の成果主義は先進国の中で、唯一期間当たり生産性です。期末までに、時間外も無制限につかって、どこまで成果を積み上げられるか競争なのです。しかし日本以外の国は時間当たり生産性です。時間だってコストですから、出した成果を、かけた時間で割るのです。日本は期間あたり生産性であるがゆえに、1センチでも山を高くつむために、3の長時間労働を引き起こしているのです。まずは評価を「時間当たり生産性」にし、管理職の評価から見なおしてください。やり方はシンプルです。部下の労働時間の平均、部下の有休消化率を上司の評価に反映させてください。長時間労働者が何人かいる上司は、自分とツーカーの部下ばかりに仕事をふって、特定のお気に入り社員を長時間労働にしまっている



DSK

株式会社 電算システム

<http://www.densan-s.co.jp/>

□岐阜本社 岐阜県岐阜市日置江一丁目58番地 058-279-3456
□名古屋支社 名古屋市中区錦3丁目1番1号 052-961-3670

電子の夢を創る

東洋電機株式会社



ケースが多いので、こうして4・3・2・1と進めていくと失敗しません。

では、具体的にマネジメントのポイントです。

①管理職は時間制約のな

い部下はもういないと思って、一部の人材に甘えるマネジメントをしないこと。職場全体の仕事のやり方を属人化排除してチームで勝っていく。

②内向きの仕事を捨てる・断る・ミニマムにする。つまり社内向けの仕事をなくしていくこと。社内向けの資料が多いところ、ありますよね。役員会議の前になると膨大に資料を作らせている会社は生産性が極めて低いです。今できる経営者たちは、「2021年度1月期～9月期」とエンターボタンを押して社内の生データを出し、それを見て経営会議をしています。この資料は2ヶ月に1回でいいよ、この書類はもう要らないよと、上からどんどん言ってあげてください。

③メンバーの考える力を育てるために、少し黙る。実は、プレイヤーだった時に優秀だった人が管理職になったチームほど生産性が低いという傾向があります。そういうチームではリーダーが優秀過ぎてメンバーは相談すると、即断即決で回答が出るので自分で考えなくていいので、考える力をなくしていくのです。一見リーダーが即決してくれると、皆で取り組めて生産性が高いチームに見えますが、リーダーの会議中や出張中では判断ができないので、た

だ待つだけ。本当に生産性が高いチームはメンバー一人ひとりで判断ができるチームなのです。そういうチームにするためには、リーダーは瞬時に意見を言わない。部下の話聞く時は、紙を持って話を聞きながら、自分の言いたいことを口に出さずぐっとこらえて、手元にまずメモします。それから「あなたはどう考えるの？」と相手の意見を促しながら、結論を持って行く。相手から自分以上に良い答えが出てくることもあります。「いいね、ぜひあなたの考えでやってみて」と承認します。そこで間違えても「俺が最初に思っていたのと一緒」などとは言わない事。ここはプライドを捨てて「あなたのアイデアがいいね」と伝えましょう。こうした手法をコーチングといいます。

④心理的安全性を作るのがリーダーの一番の役目となってきます。心理的安全性というのは、グーグルが解明していますが、生産性の高いチームに唯一共通していたのが、「このチームの中でなら自分の意見を笑われない、拒絶されない、罰されない」と感じる心理的安全性でした。そんなの雲をつかむような話だと思われるかもしれませんが、実践するファーストステップは簡単です。リーダーは部下から「完璧で隙が無い」と思われがちで、それが故に自分の意見なんて、とっくに分かり切っていることなので、笑われるのではと心配してしまうのです。そこで、リーダーの皆さんはぜひ、自分の弱みをさらけ出していただきたいのです。私にも2012年に印象的な経験があります。NHKのニュース番組に1年間レギュラーで出ていたことがありました。その際に2か月目くらいで非常に辛くなって社員の前で泣いたことがありました。「自分のような教養の無い人間が、毎日発生する全世界のニュースにコメントするなんて自信がない。私なんてワーク・ライフバランスのことしか詳しくない人間なのよ」と打ち

こちよさを、ひとつずつ
人と自然を大切にしたい価値ある製品づくりを
 株式会社 トンポ 名古屋支店
名古屋市区枇杷島1丁目21番30号 TEL.052-562-1741
FAX.052-562-4135

豊田信用金庫 天白支店

〒468-0053 名古屋市天白区植田南2丁目216番地
TEL 052-802-5011 FAX 052-805-5027

明けたら、「え？そんなこと思っていたんですか？小室さんも人間だったんですね」と大笑いするので。それまでは、なんにでも対応できる、人間じゃない人みたいに思っていたようなんですね。

「そしたら、わかりました！ニュースに合わせて私たちも一緒にコメントを考えます。そしたら安心できますか？」などとサポートしてくれて、チーム体制で乗り切ることができました。それ以来、社員それぞれが、以前よりも積極的に自分の考えを述べてくれる会社になり、業績はそれ以降非常に伸びたのです。皆様もご自身の弱みを思い切ってさらけ出し、メンバーの多様性を輝かせていただけたらと思います。

⑤管理者の話が長いとか、IT スキルが低いなどで部下の作業時間を取らせていませんか。web 会議なのに、自分だけ出社して会議室で参加していませんか。コロナ禍でもありますので、ご自宅でご自身の力でログインしてください。大きな会議の前に、余計な資料を作らせていませんか。国会は、未だに答弁のために360度の材料を用意しています。そのために官僚の残業代102億円ですよ。

⑥管理者自身がワーク・ライフバランスを実践し自己研鑽に励む事です。管理職研修で伝えて欲しいのです。人生100年時代、人生の評価をするのは会社じゃありません。家族と地域社会です。定年後は40年もあります。今のご自身の家族からの評価はいかがでしょう。このままだとその40年間ずっと「あなたは肝心な時にいつもいなかったわね」と言われ続け、針のむしろの40年になりますので、今から家

族と地域社会にコミットしてください。

若手や女性が管理職になりたがらないと嘆く方がいらっしやいますが、彼らは管理職になりたくないわけではなく、「いま目の前にいる管理職のようにはなりたくない」という事ですので、管理職像が変われば女性も若手も、もっと意欲が出てきます。

明日からできる具体的なマネジメントのコツは次の4つです。

①よく聞くのは、コロナ禍で飲みニケーションでなくなった、と言いますが、若者はこの飲みニケーションを求めています。自分の抱えている「課題点」に対して、「解決」して欲しいと思っていますので、時間外ではなく、仕事時間中に改善するためのアクションをしてください。参考にさせていただきたいのが付箋を使って、無記名で課題と改善策を出し合う「カエル会議」という手法です。詳しくはワーク・ライフバランス社のHPを見てください。

②あたたかい web 会議です。web 会議は皆がマイクをミュートにするのでシーンとしてしまいがちですよね。ですから予め会議中の役割を決めておきます。その中に反応リーダーという役割を作り、敢えてマイクを ON にして「なるほど」などのちょっとした反応を入れてもらいます。こうすることによって、聞いてもらっていると、安心して話を進められ、用意した力が発揮できるのです。チームのリーダーは反応リーダーになって、反応を大きくすることによってメンバーも話しやすくなります。実はweb 会議の方が一人一人の顔がはっきり見えるので、カメラは ON にして顔を見ながらするといいと思いま



未来に、エールを。

名古屋菅公学生服株式会社 

私たちは持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています。



日本旅行
NIPPON TRAVEL AGENCY



大学図書館情報システム
~心をつかむ一冊が、人生を変えることもある~

日本事務器株式会社 Phone : 050-3000-1604



工業用ゴムプラスチック製品
丸善株式会社
代表取締役 木村 憲 藏

本 社 〒460-0022 名古屋市中区金山4丁目3番11号
TEL (052) 332-0811(株) FAX (052) 332-3566

す。

③組織の成功循環モデルというのもご紹介しておきたいと思います。マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱していますが、多くの企業は真っ先に結果の質を求めます。成果が上がらないと対立して、積極的に行動しない。さらに成果が上がらない。そこで一見遠回りに見える関係の質から始めると、まずはメンバー同士知りあう関係にすると、信頼関係が高まり、思考の質が良くなり、行動すると結果が出る。関係の質向上から始めると好循環になるというわけです。

④働き方を変えるステップに関しては、著書『働き方改革』という本で解説していますので、ぜひ読んでみてください。

まず働き方を徹底的に確認し、課題を抽出します。最初に働き方を確認する際に取り組むのが、朝夜メールです。朝いちばんに、「朝メール」として、自分の仕事の内容を30分単位で見える化し、一緒に働くメンバーにメール等で共有します。そうすると

リーダーは、メンバーの一日の仕事の予定がわかります。そして終業時には、終わられなかった仕事の続きや振り返りを共有します。これができると今までは上司やお客様のせいで残業していると思っていたのに、自分の段取り不足だったという気づきになるんです。働き方の見直しは、100社あれば100通りの実現方法がありますので、人事や経営のトップが「この方法でやれ」と詳細まで決めてしまわずに、朝夜メールやカエル会議という分析や話し合いの手法だけレクチャーしたら、あとはチームごとのやり方に任せて自発的に取り組んでもらってください。

最後に、もうお気づきだと思いますが、ボーナス山はもうすぐ沈み切ってしまいます。間に合うタイミングでオーナス山に飛び移ってください。睡眠・健康・集中・リラックスを大切にするオーナス山に飛び移り、勝てる組織と充実した人生を作っていきましょう。

お時間ありがとうございました。

株式会社 ミニミニ
mini mini 星ヶ丘店

創業 昭和3年
株式会社 花田工務店
HANET 勝
豊橋市中世古町121 <https://www.ha-net.co.jp/hanada/>
豊橋本店 / 名古屋支店 / 西三河営業所

meitetsu
名鉄百貨店

社会のスマート化をリードする
三菱電機ビルテクノサービス

Rinnai

Planners Land
株式会社プランナーズランド

学校業務のスペシャリストとして
コンサルティングから導入・運用サポートまで
システムをワンストップに提供致します。

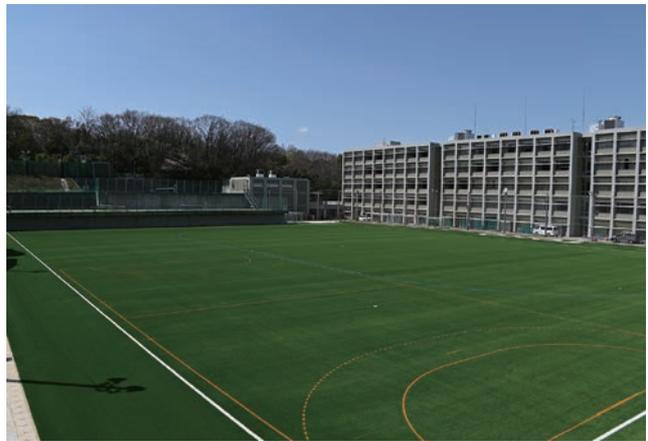
〒460-0008 名古屋市中区栄5-25-6
TEL:052-265-2930 FAX:052-265-2931
<http://www.planners.co.jp>



東亜道路工業株式会社は、独立系道路舗装会社として約90年の歴史を持つ会社になります。人々の生活に欠かせないインフラである道路舗装工事を事業の軸とし、空港・港湾の舗装や鉄道軌道、スポーツ施設、公園整備から外構工事まで幅広い分野で事業展開を行っております。また、道路用資材の製品開発から販売までを一貫して行うメーカーという側面も持ち、長年培ってきた技術力・製品開発力を背景に独自性を発揮し、社会の要望に応え、安心・安全な社会の実現に貢献していきます。

弊社は、2021年3月に完成した東邦高校様のグラウンド改修工事を担当させて頂き、長い間グラウンドが使用出来ず、ご不便、ご迷惑をお掛けいたしました。皆様のお陰で無事に竣工することが出来ました。この場をお借りし、改めて感謝御礼申し上げます。

今後も、貴学園発展のお役に立てるよう、微力ながら尽力して参ります。



会社概要

- 設立 1930年11月28日
- 資本金 75億8,418万8,930円
- 代表者 取締役社長 森下 協一
- 従業員数 1,565名(2021年3月期連結)
- 本社 東京都港区六本木七丁目3番7号
- 事業所 支社：7ヶ所、支店：9ヶ所、営業所：全国主要都市40ヶ所、
製品工場：全国24ヶ所、合材工場：全国44ヶ所
- 事業内容 道路建設事業、製品販売事業、景観・スポーツ事業、土木事業、環境事業、
コンサルティング事業
- HP・URL <https://www.toadoro.co.jp/>
- 問合せ先 中部支社 営業部 TEL052-962-1831 FAX052-962-1850

フレンズ・TOHO 事務局からのお知らせ

2022年6月または7月頃にフレンズ・TOHO 定期総会開催



講師：佐高 信氏

併せて開催する総会記念講演会には佐高信氏を予定しております。

仮題：「現代を読む」

詳細は、後日お知らせいたします。

佐高 信 (さたか まこと) 氏プロフィール

評論家。東北公益文科大学客員教授。元週刊金曜日編集委員。
「ヘイトスピーチとレイシズムを乗り越える国際ネットワーク」
共同代表。
先住民族アイヌの権利回復を求める署名呼びかけ人を務める。



Season Gallery



内海つぶて浦



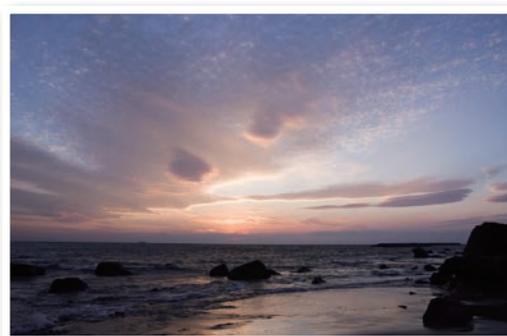
フランネルフラワー



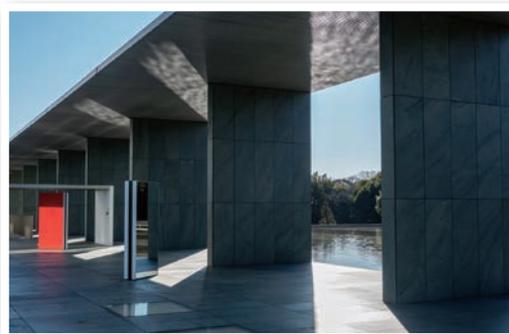
オオベニゴウカン



ツグミ



内海つぶて浦



豊田市美術館



シロバナオオベニゴウカン

編集後記

コロナのみならず香港、ウクライナ、新疆、耳を澄まし目を見開いて自らの足下を確かめねばならない時を生きていると思う。知るべき手立てもないが

「平和」の2文字を校歌に入れた尾崎久彌先生の思いはいかがであろう。(M)