

いつまでも残業できると思うなよ！ ～働き方改革から始まる人生ポートフォリオ～

トークセッション
全内容の
書き起こし！

HRカンファレンス2017-春-にて、元祖イクボス川島高之氏と、株式会社ライフ・ポートフォリオの前原はづき氏によるトークセッションが行われました。以下はトークセッション全内容の書き起こしです。

司会：これよりHRカンファレンス春講演『いつまでも残業できると思うなよ ～働き方改革から始まる人生ポートフォリオ』を開催させていただきます。

第一部は、元祖イクボスとして「働き方改革の取り組み」に多方面に活躍されている川島直之さんと、同じく働き方改革やダイバーシティ推進に関する施策を企業に展開しております(株)ライフ・ポートフォリオ 前原はづきさんによるトークセッションです。

マクロ環境・経営課題として「働き方改革」に向けた取り組みが進んでいますが**肝心の管理職・社員が働き方改革に懐疑的でなかなか変化が生まれない**…という人事の方々の悩みが多く聞かれます。

第一部では管理職をはじめとする社員に働き方改革に取り組んでもらうきっかけとなる「人生ポートフォリオ」の考え方について川島さん、前原さんにお話をいただきます。

また、第二部では川島さんの図書でも紹介されているタスクマネジメント手法「タスク・ポートフォリオ」についてご紹介いたします。



▲ 当日の様子。大会場が満員となり、熱気に包まれました。

■ ワーク・ライフ・ソーシャルの三本柱で「働き方改革」を実現しよう

川島：本日はありがとうございます。川島と申します。1987年に某大手商社に入社した、どっぷり昭和世代のおやじです。当時の栄養ドリンクのCM、「24時間戦えますか？」の舞台になったような会社で、20代の頃は本当に24時間モーレツ社員でした。30年ほど勤め、最後の4年間は関係会社の上場企業の社長を経験ののち、昨年に早期退職しました。

一方、プライベートで19年前に子供が生まれたことが、私の人生、もっと言えば働き方が変わったきっかけです。**子供との時間を増やしたいけれども、仕事の成果を下げないためにはどうしたら良いだろうか？と考えたのです。**

そして、子育てをしていると自然に地域活動に出るようになり、少年野球のコーチや地元小中学校のPTAの会長もやってきました。最初から目指していたわけではないけれど、結果的に**自分の「やりたいこと」と「やるべきこと」を両立させようと思ったら、ワーク・ライフ・ソーシャルの三本柱の人生になった**…というところまで。

さて、本日はお伝えしたい4つのテーマがあります(図1)。1つ目が、**人生1回だからフルショットで、3倍人生楽しみませんか？**ということです。「ワーク」－仕事をきっちりやるのは当然のことだと思いますが、「ライフ」－人それぞれ色々あります。子供が小さければ子育て中心で当然ですし、子供が大きくなったあるいは子供がいなくても、親孝行・趣味・勉強・健康等、自分事ですべきこと・やりたいこと沢山ありますよね。「ソーシャル」－つまり社会活動、いわゆるボランティアや地域の活動のことです。この中にもやったことがある方もいらっしゃると思います。やったことがある人だけが知っている、素晴らしい見返りがあります。やったことがない人はまだその見返りを手にしたことがない、人生を損している可能性があります。

ワーク・ライフ・ソーシャル、3つのおいしいアンパンを今回の人生で全部食べにいきませんか？来世で食べようと思っても間に合わないですよ、ということです。

2つ目は、**私生活の充実が仕事の能力を高めしてくれる**ということです。私自身、ライフやソーシャル、総称して**私生活を充実させていると仕事の能力や成果が高まったな、という実感**があります。周りにもそういう人が沢山います。家事や育児、地域活動やボランティア、趣味や勉強をやることで視野が広がったり、発想力が身についたり、仕事への段取り力・集中力が高まったり、コミュニケーションの引き出しが増えたり、人としてより魅力的になったり、全て仕事の能力や成果に直結しています。仕事を取るか？私生活を取るか？ではないんです。

3つ目は、管理職向けのメッセージですが、組織の成果を出し続ける、売上や収益を伸ばす、そのために部下の労働時間を増やそう、なんて考えている人もいますが、そうではないです。**組織の成果を出す、売り上げや収益を伸ばすためには、増やす対象は「部下の労働時間」ではなく、「部下の満足度」**です。満足度の増えた部下は、組織への貢献度も高まります。

1 人生は一回。だから、Work、Life、Socialの3つとも満喫する「**Hybridな生活**」を送ろう！

2 LifeやSocialを満喫していると、Workの能力が高まる。「**WorkとLife・Socialはシナジー関係**」

3 部下たちにも、Hybrid生活が可能な職場環境を。すると、業績など「**組織の成果が高まる**」

4 これらを実現するには、従来の働き方や意識を「**大きく変える必要**」がある

部下の満足度はどこからくるのか？それは仕事へのやりがい、将来への期待、そして私生活の充実からくるわけです。

私も管理職から経営者を18年程経験しましたが、ワークライフ・バランスを福利厚生でやったつもりはありません。ワークライフ・バランスは経営戦略としてやっている。組織の成果を、**管理職として経営者として成果を出し続けるための手段としてワークライフ・バランスの職場環境を作ってきました。**

最後の4つ目のメッセージは、みなさんが私生活を充実させながら、なおかつ仕事や組織の成果を出し続けるためには従来の働き方、働かせ方の延長線ではなく、やり方・考え方を大きく変える必要がありますよね。いわゆる**OSを入れ替えるくらいの働き方改革・組織改革が必要**ではないかと思っています。

▲ 図1 川島氏資料より抜粋

■ 時間という財産のポートフォリオ設計を考えよう

前原：続いて、私の自己紹介をさせていただきます。私は企業の働き方改革やダイバーシティのお手伝いをしているんですが、当社の「ライフ・ポートフォリオ」(図2)という考え方が、川島さんの「ワーク・ライフ・ソーシャル」という考え方と近いと感じています。

私と川島さんとの出会いはちょうど3年前、ワーク・ライフ・ソーシャルという三本柱の考え方やライフ・ポートフォリオって近いよね！という話で盛り上がりました。川島さんが当時金融系の会社だったので、「ポートフォリオ」という観点でワークライフバランスを考えよう、という点をすぐに理解していただきました。

私たちが生きていく中で最大の財産は「時間」です。時間を使って向き合ったものが、自分の人生にキャリアや家族との絆、地域社会とのつながりという形で財産として残っていく。そう考えた時に、実は私たち、この時間という財産の使い方にあまりに無頓着ではないでしょうか。

キャリア・働き方をどうするか？という「ワーク」だけ切り出して考えるのではなく、私生活の部分も含めて「時間のポートフォリオ」という観点で捉えてみると、色んなことが可視化されてくる、というのが当社のアプローチです。

ポイントは「時間という財産をどう使っていますか？」「どういう風に配分していききたいですか？」ということです。仕事を好むか、好まざるかは別として、生活していくために働く「仕事の時間」は決して少なくない。だとすると、その時間をどう良いものにしていくか？「**働く力**」を育てていけば、**仕事は人生を切り開いていくための一番の武器になっていきます**。キャリアのためのキャリアではなく、「**自分の人生を良くものにしていくためのキャリア**」という捉え方をしてはどうか。そこまで踏まえて、「あなたはどう人生を築いていきたいですか？」という問いかけを通じて、キャリア研修や働き方改革のお手伝いしています。

当社の特徴は、企業経営やキャリアアップを前面に出すのではなく、「あなたの人生をどうしたいですか？」というアプローチで働き方改革につなげるところかなと思っています。

■ 『終わった人』にならないために ~男性こそ、人生の分散投資が必要だ

前原：ところで、ここで改めて「なぜ、働き方改革が必要なんでしょうか？」と聞いてみたいと思います。

川島：内館牧子さんの『終わった人』(※1)というベストセラー本があります。職場と飲み屋だけだった男性が、定年退職して行く場所がない。誰からも声がかからない、地元で友達もいない、妻にどこか行くかと誘えば「なんであなたと行かなきゃいけないの？」と。妻は学生時代の友人と遊びに行ってしまう。自分がやることなく、自分の居場所探しをする、漂流老人の話です。

管理職向けイクボス講演を年間約200本やっていますが、管理職、概ね男性が多い中で、よくこの話をします。「**仕事だけでいいんですか？**」「**職場と飲み屋だけの人生で大丈夫ですか？**」と。職場と飲み屋だけの人生だった男性がどうなるのか？

昨年秋に、俳優の別所哲也さんとテレビに出演し、「男性が“終わった人”にならないためにはどうしたらいいか？」というテーマでトークしました。二人の結論は、「**現役時代に職場や飲み屋以外の居場所を2~3つ作る**こと」。家庭・地域・趣味・ボランティア・社会活動・学生時代・故郷等です。女性は結構職場の外に居場所を持っていますよね？

前原：そうですね。男性向け・女性向けともに研修を実施していて感じますが、**女性は総じて会社外の自分をしっかり持っています。人生の分散投資が得意です**よね。既婚・未婚、子供の有無に関わらず、お稽古に行ったり、昔の友人と定期的に会ったりしています。

川島：食事に行ったり、ショッピングしたり、家族で旅行に行ったりもしていますよね。かたや男性はどうでしょう？私はもうすぐ53歳になりますが、この年になると、高校・大学、会社の同期から同窓会の案内が急に増えるんです。「最初のうちは出ていたけれど、つまらないから出なくなった。」という話もよく聞きます。

なぜかと言うと、「昔どうだった」「愚痴」この話題だけだから。俺は昔すごかった。会社、上司、政治、社会・・・そんな愚痴と40年前の昔話しか出てこない。そしてみんな目が死んでいる。本当に50歳過ぎたおじさんにはそんな方が多いんです。

前原：怖いですね。付け焼刃で新しいコミュニティを作ろうとしても自分に引き出しがないと・・・ということなんでしょうね。

川島：そういう人が定年退職して地元の地域活動に加わって来ると、多くの場合が早期撤退になります。なぜかと言うと、現役時代の有名企業の〇〇部長という看板を引きずってきているから。「何か手伝ってあげようか？」と上から目線でやってきて、そこら辺の荷物動かしておいてと言われると「なぜ俺が？」となってしまう。地域に入ってきたら、年齢・経験問わず新入社員ですからね。**組織内の仕事以外やっていないから、コミュニケーションが取れないし、鎧を取ったあとの“自分の実力”を知らない**んです。

前原：周囲も話を合わせて持ち上げてくれるし、看板を外した素の自分が見えなくなってしまうんですね。

川島：ある人が「定年退職したら麻雀に負け始めた」と言っていました。弱くなったわけではないんです。部長だった時代は気を遣って周囲が負けていただけで、自分で気づいていない。「俺は女性とコミュニケーションとれる」と言っても、新橋の飲み屋で話してるだけ。それは商売でしょ(笑)お金払って行けば、当然しゃべってくれますよ。

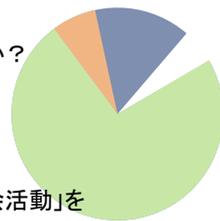
地域で子供会やPTAをやってそこでもまれれば、女性とのコミュニケーション能力も自然についてきます。飲み屋のお姉さんと飲んでいても、コミュニケーション能力はつかないですよ。すみません、ちょっと脱線してしまいましたね(苦笑)

ライフ・ポートフォリオとは・・・

時間という財産を、どのような武器にしていくか？

時間という財産を、どう配分し運用するか？

何に時間を使い、「仕事」「家庭」「自分」「社会活動」をどう組み立てるか

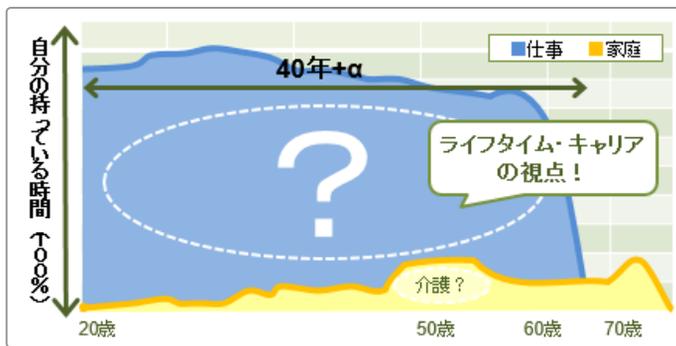


▲ 図2 (株)ライフ・ポートフォリオ 投影資料より抜粋

前原：川島さん、独立してから切れ味が鋭くなりましたね(笑)先ほど『終わった人』というお話がありましたが、私は少し違ったアプローチで説明しています。先ほどお伝えした時間の使い方・時間配分ですが、人生全体でグラフにしたらこうなりませんか？という話を管理職向けにしています。**分散投資の効いていない、家庭は最低限というグラフ**です(図3)。

定年を機に仕事が終わった時、妻と何を会話しよう？となる。子供を飲みを誘っても「親父とは飲みに行きたくないよ。」とか、地域活動でも「元〇〇の部長」と言っても、だから？という話になってしまう。

このグラフを見た時に、「俺の人生これでいいのかな？」「この働き方でいいのかな？」という部分が働き方改革の一つの原動力になり、なるべきだと思うんです。



▲図3 企業戦士型のライフ・ポートフォリオ変動モデル(例) 資料より抜粋

■「自分の人生」を考えれば、働き方改革がはじまる

前原：川島さんは先ほど自己紹介でおっしゃっていたように、バブル期の総合商社に入社されて、そのまま行けばこのグラフのような「企業戦士まっしぐら」という路線だったと思うのですが？

川島：こういう人は沢山いたし、僕も最初はほとんど仕事だけでしたね。

前原：そこから、ぐっと踏みとどまって「三本柱の人生」を目指されたきっかけは？言わば“狭き門”“いばらの道”ですよ。

川島：敢えて言えば、子供が生まれたことです。父親として子供が生まれたらかわいいから一緒に過ごしたい。それだけです。私の妻は、総合職でフルタイム勤務でした。当時はまだ珍しかったと思います。出産しても仕事を続けたいと言うので、「じゃあ俺が家のことをやらなきゃいけないな」と思いました。**夫としての当然の“責務”であり、父親としての当然の“欲と権利”です。私にしてみれば、やらない方が不思議。**なぜやらないの？その理由を逆に聞きたいです。

前原：**みなさん我慢してきたんでしょね。「家庭に時間を使いたいなんて言っちゃいけない」というように。**この企業戦士型のグラフを部長や課長さん、多くは男性の管理職にお見せすると、「会社に俺の人生返してほしいと言いたい」「65歳を過ぎて断崖絶壁の後やることがないから死んじゃうな」という自虐的な声も出てきます。

川島：そうですね。我々50歳過ぎの男性はある意味かわいそうなんです。当時、「子供を迎えに行くから早く帰ります。」「熱を出したから休みます。」「子供を送っていくので早朝会議に出られません。」なんて言おうものなら、「ばかやろう！男は仕事だろ？そんなの妻にやらせる！」「なに？妻が働いてるだって？お前は甲斐性ないな。」と言われてしまいましたからね。

世の中の常識が180度変わってしまって、管理職の方は気の毒な世代でもあるんです。今日の来場者の中にも中高年の男性がいらっしやるから、それは否定してはいけないなと思っています。そういう時代だったんです。

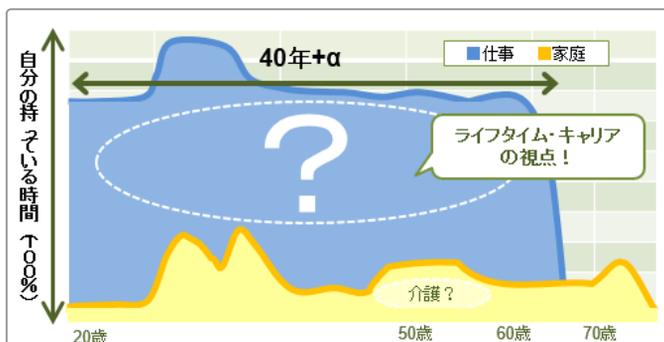
仕方ないんですが、**その人だって今からでも、働き方・生き方は変えられます。**ましてや、今の若い人たちはもっと自分のやりたいことやるべきことをやって良いのではないかと、そうした方が仕事の生産性が高まって仕事のアウトプットが増えると思うんです。

前原：そうですね。ワーキングマザーの方が時間当たり生産性が高いというのはよく言われますよね。

川島：すごいですよ！世界で一番生産性が高いのは夕方4時～5時半までのワーキングマザーと言われてますからね。すごい形相で1秒刻みで仕事してますよ(笑)とにかく、ワーキングマザーの生産性はすごいです。

前原：一方で、これからの時代は次のグラフのようなイクメン世代も増えてきますよね(図4)。

川島：そうですね。そしてもっと重要なのが、100年ライフ『LIFE SHIFT』(※1)という話です。先日も、「男の100年ライフ」というイベントを開催しました。あえておじさんの聖地・新橋で開催したんですが、超満員。**あなたの人生100年だよ？70年じゃないんだよ？大丈夫？老後に30～40年あるんだよ？**そういう気持ちで考えると、**余計「人生のポートフォリオ」を真剣に考えていくべきなんです。**



▲共働き世代のイクメン型のライフ・ポートフォリオ変動モデル(例) 資料より抜粋

前原：現役時代にしっかり家庭に先行投資・分散投資しておかないと、仕事が終わった後が恐ろしいですよ。

川島：やはり子育てをやっておくと妻との関係も良好ですし、子供がいると地域に出やすいので「子育ては地域活動のパスポート」という言い方もしますが、子供会など入りやすいし、ネットワークもできますよね。20代、30代の男性にはそこをしっかりとお伝えしたいです。子育てをしている間に、なるべく早く地域にも出て、ライフとソーシャルに入る、ということが重要だと思います。

※1 『終わった人』 著者:内館牧子 出版社:講談社

※2 『LIFE SHIFT～100年時代の人生戦略』 著者:リンダ・グラットン/アンドリュー・スコット 出版社:東洋経済新報社

■「やりたいこと」が、働き方改革のエネルギーになる

前原：そうですね。女性は元々分散投資が得意ですし、これから子育てというライフイベントに入る人は「よし、やるぞ！」と、覚悟・決めた問題だと思えますが、「これまでこの路線で来ちゃったから今更・・・」という方にはどのようなアプローチがありますか？

川島：単純に、「やりたいことをやりましょう！」とお伝えしています。先ほども申し上げた通り、40・50代の中高年の男性は、やりたいことを封印されてきたという気の毒な世代でもあります。でも学生時代思い出してみても、エンジョイしていたことはないですか？それをやればいいじゃない！と。単純にそれだけです。

僕の周りにも沢山います。おじいバンドを結成して週末保育園に言って歌を歌っている人、草野球を始めた人、日本中を旅行にいくと決めた人、50歳になって新しく趣味を見つけた人もいます。やりたいことをやればいいと思います。「やらなきゃいけない」と思うとやらない。毎朝ジョギングしようとか、ゴミ拾いしようとか、義務感でやれるものではないですよ。

前原：仕事の責任感の延長でプライベートを充実させようとするのが苦しいですね。

川島：苦しいですね。人間っていつになってもやりたいこと・ワクワクしたいことは沢山あるはずなんです。私の祖母は90歳過ぎてても最後までやりたいことを描いていました。どんな人でも、何歳になっても、必ずやりたいことがあるはずなんです。

前原：そういうのを思い出して、「いつまでも残業してはダメだ！」という気持ちを掻き立てていくことが大切ですよ。

川島：『終わった人』にならないよという話もしましたが、働き方改革や生産性向上には、「やりたいこと」をしっかりと意識することが大切なんです。なぜやるかという、やはり人間やりたいこと・やるべきことがあると必然的に帰る時間を決めざるを得ない、休む日を決めざるを得ない。だけど、日本人は真面目だし、管理職は責任感を持っているので成果を下げたくない。

結果、組織や自分の成果を下げずに帰る時間・休む時間を確保するためにみんな工夫するようになります。先ほどのワーキングマザーと同じでね。8月31日の夏休みの子供とも同じです。仕事って全部逆算ですから、切羽詰まればやるんです。それが何も無いからどうしてもだらだらしてしまう。人間そんなもんです。

だらだらしないためには、やりたいこと・やるべきことを決める。そうすれば休む時間・帰る時間を決めざるを得ないわけです。このために管理職のおじさんたちにもやりたいことを見付けようよ、という話をよくしています。結局部下にとってもハッピーですからね。

前原：最近すごく思うんですが、日本のモラルの高い労働者は日本組織の強みだと思います。「プライベート大事にしようよ」と言うと、「そんなこと言ったら成果が下がってしまうのでは」と怖がる方がいらっしゃいますが、日本人だからこそ「プライベート大事にしようよ！」と声高に言って、時間当たり生産性が上がるはずと考えています。是非会場の皆さんにも、社員を信じてぐっと働き方改革の旗を振っていただきたいと思います。川島さん、最後に皆さんにメッセージをお願いします。

川島：会場の中には若い人もいらっしゃいますが、そうは言っても「うちの上司変わらないんです」と言う人がいたら、その人のメールボックスに『終わった人』を入れておいてください(笑) 恐らく家でこっそり読みますから。

前原：直接渡すと「くそ、あいつめ！」って、目をつけられますからね(笑)

川島：ルノアール辺りで読んだら、今日新橋で飲むのはやめてまっすぐ帰ろうとなるはずですから。繰り返しになりますが、私は管理職と同世代なので彼らを否定してはいけないと思うんです。昭和式の長時間労働はけしからん、管理職が悪い、という論調がありますが、そういう時代の中で仕方なかった面もあるんです。

だからこそ、管理職の方々も、今からでも人生もっとエンジョイしよう！人生一回だよ！とお伝えしたいと思います。管理職の方も家庭や自分のことをもっと大事にしてください。そしてチーム全体、みんなで生産性あげていきましょう、というwin-winの関係にもっていかないと、なかなか管理職の意識は変わらないと思います。

前原：おっしゃる通りだと思います。このままでは日本沈没だ・・・！という悲壮感ではなく、「やりたいことやって、人生めいっぱい楽しもうよ！」というワクワク感で働き方改革を実現していきたいですね。本日はありがとうございました。



(右)川島 高之

1987年三井物産入社、2012年グループの上場会社社長に就任。イクボス式経営で利益8割増、株価2倍に。2016年に社長退任し独立。ワーク・ライフ・ソーシャルの「3本柱の人生」を提唱し、元祖イクボス・働き方改革の旗手としてNPOの活動と並行し講演活動を行う。著書「いつまでも会社があると思うなよ！」

(左)前原 はづき

(株)ライフ・ポートフォリオ 代表取締役社長
企業の人材開発支援の経験から、「企業」と「個人」双方の視点からキャリアデザインのあり方を考察。2009年、独立し「ライフ・ポートフォリオ」の考え方を提唱。2015年(株)ライフ・ポートフォリオ設立。現在、働き方改革やキャリア研修を中心テーマとして活動。

※ 第二部で紹介したタスクマネジメント手法「タスク・ポートフォリオ®」については、下記にお問合せ、または当社セミナーにご参加ください。詳細はHPをご覧ください。

【お問合せ先】



Depend on yourself

Life Portfolio

ライフ・ポートフォリオ

株式会社ライフ・ポートフォリオ

〒103-0027東京都中央区日本橋3丁目2番14号 2階

E-mail : staff@life-portfolio.com