

2018 年度第 2 回公開講演会

私たちの考えるワーク・ライフ・バランス —地域と繋がるライフ・ワーク—

東三河ヤクルト販売株式会社
代表取締役社長 高橋 豊彦

日時：2018 年 11 月 17 日（土）13：00～15：00

会場：愛知大学豊橋校舎本館 5 階第 3・4 会議室

武田(司会)：皆さん、こんにちは。お出かけ日和の週末になりましたが、お出かけせずにここにお集まりいただきましてどうもありがとうございます。それでは時間になりましたので、これから今年度第 2 回目の愛知大学総合郷土研究所、公開講演会を始めたいと思います。今月は最近色んなところで話題となっているかと思いますが、ワークライフバランス、仕事と家庭をどう上手く両立させて調和させていったらいいのかというようなことにつきまして、ずいぶん前から取り組みをされています東三河ヤクルト販売株式会社の高橋様にお越しいただきまして、これからお話をさせていただこうと思います。講演に先立ちまして、まず総合郷土研究所の山田所長から皆様方にご挨拶申し上げます。



山田(所長)：山田と申します。よろしく申し上げます。本日は雲一つない天気の良い時に別の所に行かないでいらっしゃってありがとうございます。私もほんとはどこか行きたかったんですけど、冗談はさておき、総合郷土研究所は愛知大学の中の代表組織でございまして、シンポジウムや講演会を年に 3 回ぐらい企画しております、歴史というイメージがあるかも知れませんが、歴史に限らず社会の問題、あるいは文化の問題等、色々やってきまして秋の頃に毎年何かやっていた記憶がございます。去年も確かぴんぴんコロリ願望というのをやって大変好評を得た覚えがあります。最近の記憶では妖怪の話をしたことがあって、妖怪特集。これは大変面白いもので。もちろん歴史のものもあります。

今回はワークライフバランスということで現代社会、あるいは現代の生活に関わる非常に面白い話を聞けると思って楽しみにしております。年をとりますとワークライフバランスが変わりまして最近早寝早起きになってしまって。昔はもっと仕事ができたくんですけども、早く起きると早く仕事ができなくなることに気が付かしまして、やっぱりあまり長く仕事をしては効率が悪いということを最近身を持って体験しております。問題は残った時間をどういうふうにするかと。これはちょっと悩ましいこともございまして、私も今日の話を参考にさせていただきたいと思っております。皆さん 1 時間半ぐらいでございますけど、よろしく願いいたします。

武田（司会）：それでは、これから高橋様にお話をさせていただくんですけども、本日の進め方についてあらかじめ簡単にご承知おきいただきたいと思います。申し遅れましたが、私は司会進行をさせていただきます文学部の武田と申します。よろしく願いいたします。これから大体2時20分から30分ぐらいまでの間に高橋様にお話をさせていただいた後に10分ぐらい休憩を挟んで、せっかくの機会ですから会場の皆さんも色々お聞きになりたいこととか疑問に思っておられる方もいらっしゃるかと思いますので、ご意見を頂戴したいと思います。本日のテーマはワークライフバランスということで、仕事を中心として家庭生活との間の調和というようなことをいかに図っていったらいいのかというテーマなのですが、それには家庭だけではなくて働く場所、勤務先の理解や支援がないとなかなかそうはいかないというのが現実的な問題としてあります。その辺りを経営者の立場でどのようにお考えになっているのかということを中心に仕事と家庭だけではなくて、そこを中心として地域社会、近隣の色々な人たちとの繋がりとか、あるいは祭りとか運動会とか草取りとか色々な作業が地域の中であるかと思うんですが、そういうような地域の中の人と人との繋がりというのは仕事一辺倒で毎日をすごしていると特に男性の場合はそのような関係性を築くことが非常に難しいかなと。そういう日常が一般的ではないかと思います。その辺を踏まえて経営者の観点からどのように取り組んでおられるのかということについてお話を伺えると思いますので、私も大変期待をしております。では、高橋さんよろしく願いします。

高橋：改めまして皆さん、こんにちは。ただ今、武田先生からご紹介を頂戴しました高橋と申します。私がそもそも何故ここでこういう形で、お話をするようになったかという事と、何でヤクルトの人がここで話をするんだっていうのが繋がらないとなかなか伝わらないと思いますので、簡単に自己紹介も兼ねましてちょっとその辺の話をさせていただきたいと思います。

今、紹介して下さった武田先生は文学部といいながら社会学の専攻なんです。学生さんと色々やり取りする中で、学生さんがこれからどういう働き方をするかとか色々考える中、愛知大学豊橋校舎は特に女の子が多いということもあり、そこを意識しながら、そういった取り組みをしている企業を探していたというのが、そもそもだということでございます。

一番最初は、3年ぐらい前に突然お電話を頂戴したのがきっかけです。その3年前というのは、弊社が愛知県であいち女性輝きカンパニーという女性活躍に対して力を入れてという企業に対する認証制度みたいなものに取組みましょうという事をしていました。うちがたまたま早かったんです。県下で確か50番目に認証を受けていたということもあり、武田先生から突然電話が掛かってきて、「そういう会社を探していたらこんな近いところにある。」という事だったんだと思います。

私どもの会社は花中町ですから、ご存知の方おられるかもしれませんが駅から徒歩15分ぐらい歩いたぐらいなんで、ここから私どもの会社までは渥美線で二駅という距離感もありまして。

そんなことで、「どんなことやってるの、あんなことやってるの・・・」っていうインタビューを受けたりしていました。それから2年後ですかね。実際に学生さんと社会調査研究をやりましょうということを武田先生の研究室で色々企画する中で、「高橋さんとここでちょっとやってくださいませんか」と。「私どもで協力できるんですしたらしましょう」ということになりました。

武田先生が何に興味を持ったかと言うと、ヤクルトってどんな会社っていう説明にもなるんですけども。私どもの会社っていうのが全員で280名ぐらい居るんですよ。その内、男性が私入れて20名いないんです。非常に男性が肩身の狭い思いを。狭い思いをと言うと、今日うちのスタッ

フも何人も来ていますので叱られますけども。どちらかというと男性、女性という考え方でそもそもやっているとなかなかやれない会社なんです。それには色々理由があって、直接商品をお届けするヤクルトスタッフといわれる方、ヤクルトビューティーっていう化粧品の方もいるんですけど、その方が200名弱ぐらいおります。

その方たちは、ほんとに子育て真っ最中。いわゆる就園未満という言葉を使いますが、保育園とか幼稚園に上がる前の子どもさんを持った方が色々な理由で働きに来ている方が多いので、うちは保育をしながら働けるという環境を整えております。最近、流行りだからそういうのもあるんだっていうことを思うかも知れませんが、実はスタートしたのは30年ぐらい前からなんです。最近になって色んなところで知って、ヤクルトさんはこういうことをやっているんだねっていうことも言われますが、実は30年ぐらい前からそういう仕組みをやっているんで、随分定着してるし、ノウハウもあるということなんです。

そんな中で、待機児童の問題だとか色んなことがニュースや何かで言われていますけども、そこが充実することで、働く人たちの心理的、その辺のところって実態はどうなんだろうっていうことを調べさせてほしいという事で進めているのですが、最終集計がまだなんで、どんな結果が出るかってもの凄く不安なんです。先日も学生さんが私どもの会社に来てそれぞれの立場のスタッフと色んな意見交換をしたり情報交換したりとか、ヒアリングして、これは最後まとまるんですけども。それなりの成果があるといいなっていうことでやらさせていただいています。

そのような状況で、武田先生と色々な話をしながら、うちはこういう考え方でやっていますよみたいな話をする中で、「高橋さん、今度ちょっと皆さんにもその考え方を少し紹介してもらえませんか」というのが、実は経緯でございます。そういう意味ではほんとに最初の一本の電話がこういう形になったということなんです。

先ほど武田先生からも紹介していただきましたが、実はそれだけではなくて、もう一つ個人的にNPO活動を色々やらせていただいていたしまして、ひょっとするとこの中にも聞いたことがあるっていう方がおられるかも知れないですが、朝倉川水フォーラムっていう団体ご存知ですか？春になると朝倉川沿いで大体2,000人ぐらい来ていただき、ゴミゼロ活動やったりとか。実はあの団体の代表を私がやらせていただいているんです。そういう意味では経営者でもあり、地域の活動も行い、という、多分外から見るとちょっとユニークな存在であり、ワークとライフということに関して何か色々あるんだろうなっていうことで興味を持たれたっていうのがそもそものスタートだということでお考えをいただければと思います。

先程も言いましたように、ヤクルトという会社をやっていますが、ヤクルト販売株式会社というと普通は一つのメーカーの支店だということと思われる方も多いかも知れませんが、私どもの組織は内容的に分かりにくいかも知れないので、我々の組織の概要みたいなものを少しお話しておくといかなと思います。

車のメーカーとディーラーの関係が一番分かりやすいと思うんですけども。私どもはディーラーになります。販売会社っていうのは一切商品を作っていません。メーカーが全部作って私どもが仕入れて販売をさせていただいています。私どもは少し契約上、特徴的なものがございます。エリアを決めてフランチャイズ契約でやっています。ですから、契約しているからどこで売ってもいいよっていうことではなくて、ここのエリアだけの権利をという契約をさせていただいています。東三河といっても若干、行政的な東三河とがちり一致するわけじゃないんですが、一種の不可侵条約みたいなことでやっていますんで、私どもの普段やっている仕事っていうのは、

このエリアのお宅に商品をお届けという仕事をさせてもらっています。

これはヤクルトスタッフさんの仕事になります。ひょっとすると男性の方は、こちらのほうが馴染みがあるのかも知れませんが、最近車が増えましたけど、自転車の子も勿論います。事業所に「こんにちは」と言って今日の分どうしますかって事業所に行ったりとか、一般の流通、スーパーや小売店の卸売も行っています。普段、業務内容としてはそんなことをやらさせていただきます。

という事で、弊社は先ほども言いましたように、規模としては280名前後になります。メーカーは株式会社ヤクルト本社と言う、ちょっと変わった会社名になっています。本社という名前が入るちょっと変わった感じがあるかもしれませんが、普通感覚ならヤクルト株式会社か株式会社ヤクルトという会社があって、全国に支店があるっていうのが大きなメーカーの感覚なのかも知れませんが、私どものグループはちょっと変わってまして、株式会社ヤクルト本社というメーカーがあって地域の名前とヤクルトのブランドと販売会社がついたディーラーがあるのです。

そういう意味では今日のテーマであるワークライフバランスということについても、私は大企業の方との付き合いもありますし、地域の付き合いもあるし、色んな視点で色んなかたちで見られるという意味ではひょっとすると皆さん方にとっては興味深い話が聞けるのではないかなと思います。そんな意味でちょっとお話をさせてもらえればなと思います。

まずこのワークライフバランス、冒頭に武田先生も言いました。聞き慣れたような、ちょっと耳慣れないような。よく聞くけどね。あんまり考えたことないわっていうようなのがひょっとすると実態かなとは思いますが。

このワークライフバランスっていう言葉の中で最も重要にしてほしいっていうのは、簡単に言うとワークとライフのバランスなんです。ワークは分かりますよね、「仕事か・・・私、仕事持っていないわ」っていう人にとっての仕事って何だろうっていうこともあるかも知れませんが。実はワークって意外にイメージしやすいんですよ、どなたも。特に男性で就業中の方、ライフってどうですか。皆さん方、自分にとってのライフって何でしょう。ワークと対峙するとこのライフ。これ意外にぼんやりしている方多いんですよ。

そもそものスタートとしてワークライフバランスって言うだけで、ワークに対してライフがイメージできないとバランスもくそもないからどうしてもはっきりしているワークに加重が行きがちになっちゃうんですよ。はっきりしているものを取り込みやすいですから。私どもこうやって社内でも色んなこと言うんですけど、ライフのイメージがぼんやりしたままの人はやっぱり多いです。特に男性は仕事だからっていうのが色んな意味で使いやすい事柄として、ちょうど目の前に女性お二人いますけど、仕事だからって言う「うんうん」と大きくうなずいたという方、随分その言葉を聞かされてきた、ひょっとするとそういうご経験があるのかなと思いますけども、やっぱりイメージしやすいものに物事の加重って寄りやすいんですよ。そこをちょっとスタートとして考えてもらいたいな。例えばオフとか。

冒頭のご挨拶でもご紹介がありましたが、「休日のこんな天気の良い日」。私も、明日は朝倉川の河川の調査の日になっているんで、半分は明日どんな生き物に会えるかなって、いう気持ちでちょっとワクワクしています。雨降られると大変なことになっちゃうもんですから、雨の後って生き物隠れちゃうんですよ。今日はいいぞっていう気持ちで半分ワクワクもしているんです。これは私のある意味ライフの一つなんです。そういう楽しみがあるっていうことなんです。どうしても休日っていうとオフっていう言葉を使ってしまう。オフじゃなくて本当は何かをオンして欲しいんですよ。「仕事がオフ」じゃなくて、「何かをオンするっていうのがはっきりしていますか・・・」と。

女性の場合は特に子育てだとか介護だとか色々あると思います。最近流行った言葉で「〇〇ファースト」という言葉。トランプさんはアメリカファーストと言って、小池さんは都民ファーストと言って、「〇〇ファースト」って最近の流行り言葉でありますけども、女性の場合はどうしてもチルドレンファーストになりがちでなかったですか？ みたいなこと。それがオフだから自分のためにということよりもそちらへどうも気持ちとして加重がいつてしまうから、自分にとってライフって何だろうということを考える時って本当に少なくともずっときていませんか。

現実そんなこと言ったって仕事大事だし、生活の為に仕事大事だよ。だって収入なきゃ何もできないもん。これも現実です。私は常に会社で言っているのは、「申し訳ないですけど仕事のために生活はしないで下さい。生活のために仕事をするというのが本来なんで、だから、生きがいは職場に求めないで下さい。」口癖のように言うんです。

でも職場って結構時間が長かったりするじゃないですか。色んなことがあります。長いからそれ以外の生きがいのこのうってというのは難しいかもしれませんが、やりがいぐらいいはないと駄目なんで、やりがいとして仕事に何を求めるかっていうのは良いんですけど、生きがいそのものにされちゃうと、お互いに結構辛いなと私は感じることもあるんです。

何でこんなことを思うようになったのかなというのが、実はうちの職場の環境、職場の構成に多分あるんだと思います。先ほども言いましたが、就園未満の保育を担当している社員もいます。就園未満ぐらいいだと0歳から、うちは半年ちょっと超えたぐらいからお預かりしてっていう仕組みを持っていますが、病氣しますよね。一番働き盛りの年齢の人みたいに自分で健康のコントロールをしてということではないので病氣もします。

特に男性の方々はそういう感覚が強いかもしれませんが、プライベートのことを職場に持ち込むというのはある意味ご法度なところがありますよね。仕事は仕事なんだからプロとしてそんなことはやっぱりということ普通としている方も多いと思うのですが、私どもはそういう人たちと一緒に仕事している関係上、そもそもそれができない環境にあったんです。

最近逆は、あまり寄り添いすぎることはどうだろうなっていう反省が少しあるんですけど。やっぱり、「本人の環境に少し寄り添いながら、良いかたちの落としどころっていうのはしなきゃいけないね」ということをやっていると、本人の生活そのものの考え方とかライフスタイルそのものも少し仲間同士で共有し合ってやるということがある意味自然にやらざるを得ないということがあるんですね。特に女性が多いってということもあって、多分、目の前の報告書をどうするかっていうよりも、家帰って晩ご飯何を作るかのほうが実は本人にとって重要な問題だったりすることが現実としてあるんですね。その時に、ご飯作るにでもただ作ればいって言う人もいるかも知れませんが、やはり、「家族の体調のことを考えると食べちゃいけない物があつたり」とか、「私一食作るにも、もの凄いな神経使っているんだからそれどころじゃないのよ」という気持ちはやっぱり聞かないと分からないんです。そこまで共有しないと目の前のことに対して何で集中できないとか、色んなことが分からずにすんじやうからお互いの関係性が上手くいかなくなるんですね。

そんなような状況を目の当たりにしてずっときたからこそ、「生きがい」と「やりがい」の何が違うんだ・・・とか、ある意味言葉遊びなのかもしれませんが、「ライフのために仕事をしているんだよ」という考え方をしっかり軸に置かないと上手くいかないということが、だんだん分かってきたんですね。

その一方で、メーカーとディーラーっていう話をしましたが、仕入先のメーカーのスタッフも

会社も出入りしますんで感じるんですが、彼らはどちらかと言うと地域の中小企業というよりも、一部上場の大会社に入ったというプライドを持ってやっている人として、その辺の考え方のギャップが色々意味であるわけです。単身赴任も普通だし、ある種のプライドがあるんだけど、プライドをどこに置かみたいなのところのズレをだんだん感じてくるみたいなことは現実にあります。

すぐイメージするというのは難しいかもしれませんが、ライフをイメージする中で、仕事を選ぶ選択権は、社長である私が持っているわけではなくて従業員一人一人が持っているという考え方をしています。

うちの会社の考え方とか、色々なことを考えてもらった上で選択肢として選んでもらう。もしそれが上手くいかないのであれば私の努力が足らなかったというふうに考えなきゃいけないだろうなという考え方でやっているところがあります。ですから、「自分自身の生き甲斐っていうものを見つけて下さい」という言い方をするんです。これから色んな中身の話に入ってくるんですけども。生きがいみたいなものが、会社での仕事以外にあれば、時間を有効に使おうという考え方が、少ししっかりしてくるのではないかなと思うんです。

先ほど始まる前に、武田先生と例の社会調査研究の報告書について、今大変で、「学生さんがちゃんと出来るかな」という話をしていたんです。これ言うと叱られるかもしれませんが、「なかなか時間がとれないんだ、バイトとか部活とかデートとか・・・」、最後のデートは大事にしてくださいねっていう話をしたんですけど、どうですか？ 部活でもバイトでもデートでも何でもいいんですけど。何か今日やらなきゃいけない明確な目標、目的がある場合って、その日って要領よく上手く片付けませんか？ 「いつもできないのに何で今日あいつは、あんなにちゃっちゃ終わるんだ」っていう経験って、これ職場だけじゃなくて普段の生活の中で自分もそうですけど、そういうことって色んなところで経験しているはずなんですよ。私はそこを目指してほしいなって。その考え方があると、仕事の生産性が上がるんじゃないかなっていう、そもそも論はそこなんですよ。色んなことがあるかもしれませんが、目の前のことに集中できる。集中できるっていうことは非常に大事なんです。集中するための動機が必要なんですよ。

私には兄弟がいるんですけど、私の弟は大阪で単身赴任をしています。弟がそうかどうかはわかりませんが、単身赴任をしていると、家帰ると一人ぼっちなんですよ。やる事が無いんですよ。そのたまたま上司が単身赴任だったりすると部下はいい遊び相手になるそうですね、「今日ちょっと付き合えよ」とかね、色んなことでね。

後でその話にもなりますけども、そこで地域との繋がりがないと、会社と個人とか、自分のパーソナルスペース、それが家庭であったり、単身赴任の場合は自分一人のワンルームの部屋だったりっていうことの関係性だけでずっとやっている、どうしても色んな関係が職場に寄りかかり過ぎるようになってくるんです。意外にそういうハードルが、単身赴任をしている上司は低くなってくる。

だんだんそうなってくると、今度は、「あいつ誘ったのに断りやがる」とか、「冷たいな」ということを勝手に思うようになるんですよ。片やこの部下は、自分には、家庭があって、ひょっとすると子どもも小さくて、最近一緒に風呂に入るのが楽しみになってたりとかっていうと、このギャップは埋まらないですよ。このギャップってなかなかしんどいものですよ。そのギャップはどういうふうに出てくるかって言うと、お互いの関係性が上手くいかないっていう結果として出てきてしまうっていうのが実態としてありますよね。

だからといって全部さらけ出して踏み込めっていうのも違うかもしれません。お互いの置かれている環境を少しイメージするっていうことは色んな意味で、大事なのかなっていうのは思ったりします。だから、先ほど言ったように、お互いに生き甲斐がちゃんとあれば時間を有効に使うと。色んなことがあるんじゃないかな。

そんな中、うちの会社はどんなことをやっていたかといいますと、うちも十数年前の話ですけど、有給休暇があんまりとれなくてほんとに御多分に洩れずで、お恥ずかしい話なんですけど、そういう実態としてありました。今でも覚えています。「有給休暇が取れるように何とかありませんかねって。」うちはたまたまそういう提案制度があって、私のいる前でそんな話もしてはいたんですけど。「有給休暇ってやっぱり取りにくいんですよ。だって経営に関わる問題ですもん」って言った社員がいたんです。この中にその当事者がいるんであれですけど。「本当に、経営に関わるかなって聞いたんです。」

私ね、その時に、私が経営に関わるって言った人に対して質問したんですよ。「有休がとれる条件って何だと思うって。」、そこでちょっと沈黙があったんで、私はそのときに三つの考えを言ったんですよ。これが実はここの手元の資料に書いてある職場におけるワークライフバランスの三つのアプローチって書いてある項目です。十数年前からうちはこれを実践してやってきましようっていうこと言い出したんです。

一番目はスケジュール。スケジュール管理がちゃんと出来ていることですね。二つ目はチームワークがちゃんとしてればいいじゃないですか。三番目はさっき言った生き甲斐みたいなプライベートライフがちゃんとしている。この三つが整うと有給休暇ってとれるって思ってたけど、これが上手くいくことって経営的にマイナスかなって言ったんですよ。私は絶対にプラスだと思うんだけど、どうだろう。取り組んでみようかっていうのが実はうちのスタート。

そこから10年ぐらい経ちまして多少、何が何でも取らなきゃいけない雰囲気になった部署もあると思います。昨年度の有休の消化率が一応90%を超えるとこまでうちは何とかきました。全ての企業が色んな意味で公開しているわけじゃないので、この数字がどの位置づけか分かりませんが、あんまり低いほうではなさそうだなっていう実感はあります。

そのぐらいは有給休暇が消化できるし、今日いない、そうかっていうやり取りが社内で普通にできるようになったと。そういうやり取りがそもそもそこであったっていうことは非常に我々の組織にとってのいい意味でのターニングポイントになったのかなっていう気はします。

スケジュール管理って普通するだろうっていうことなんですけど。スケジュール管理そのもの、どういうふうに考えているかっていうことなんです。いついつ何やりますよと決まってることがスケジュール管理だと思いますが、よくやってしまいがち。「今ちょっといい…」って。これビジネスでも何でもやりますよね。「ちょっといいですかって。」普通の相談ごとならいいんですけど、そういう時にこそ思いついたように意外に重大なことを決めたりするんですよ。

それが頻繁にある組織って自分が休みの時にそれ決められちゃうと嫌だとか、急に明日あるかも・・・とかっていう強迫観念があると「お休みは取らないほうが自分の身にとって安全だ」っていう力学が働きませんかっていう意味合いでのスケジュール管理なんです。そういうこと一切やっちゃいけないっていうことではないです。やっぱり決めなきゃいけないこと大切なんですけど、やっぱりそういうことを配慮しましょうと。重大なことを決める場合はいついつこのタイミングでこの方向性に対して決めていくんで、その準備で心構えをしといて下さい。

うちは変な話、会議でもミーティングでも全員出席をしなくても意外に平気。平気っていう

事について誤解があるかもしれませんが、出ている人がちゃんとその後フォローしたりとか。実際には、そこまでいっているところといてないところもあると思いますけど、次こんな話を大体しますよってことがあるので、事前に意見をもらっとくようにしましょうねっていう話があります。スケジュールがいつ、何が決まるかっていう話が不明瞭だと休めない。これいつ決まったんだ。だってお前この間休んでいただろうっていう話になっちゃうと、「何だかんだ言ったら休めんじゃん」っていう話に繋がってしまう。色んな意味でスケジュール管理と言いながら色んな準備をあらかじめしっかりして、何に対してどこでどんな準備をしいてるかっていうことを皆で共有しましょうねっていう意味合いを込めてのスケジュール管理という捉え方をしています。

急な打ち合わせとか資料作り、夕方就業時間ギリギリに何か一生懸命やっていると、「今日やってしまわなければいかん…?」とかいって私はなるべく聞くようにしていますし、言われる方は多分嫌だと思えます。ちょっとした報告に凄い立派な資料を持ってくると、資料の内容を聞く前に「この資料を作るのにどれだけ時間がかかったか」まず聞いてしまうんです。そのぐらいの話だったらメモでいいし口頭でいいよって。なるべくシンプルにやろう。ある程度決まってから次のステップに行く時は、より多くの人に情報を共有するための手段としての資料を作りましょうというようなことは、しっかりやるよう目指してやらしていただいています。これが一番最初のスケジュール管理に対する考え方なんですよね。

二番目はチームワーク。これは非常に重要で、特に女性同士なんかでお休みすると申し訳ないとか、相手に迷惑をかけるというキーワードが出るんですよね。自分がお休みする。先ほども有休というキーワードが出ましたし、当然私ども産休、育休というものがあって、そういうものを取得する人います。その時の間の仕事は誰がどうやって分担するんだということで揉めませんかみたいな特集番組で色々やっていますよね。休んだ分だけ私が全部やらなければいけない。私は納得できませんみたいなのをテレビでやっています。

結局そこはチームの中でお互い様みたいなところがどれだけできているかなっていうのを少し大事にできると良いね、という話を大事にさせてもらっています。そうすると気持ちの問題になっちゃうんです。個々のパーソナリティの話になっちゃうから。「そんなこと言っても具体的にどうしたらいいか分からんじゃん」っていう話に一般的になると思うんですけど。

弊社では何をやっているのかって言うと、「自分しか分からない仕事を無くしましょう」っていう話をしているんですね。細かいことでもそうですが、「新たにこういうことをしましたって」言うと、マネジメントやっている人たちにあんまりこういう質問しませんけれども、現場に近いポジションで、ルーティンワークをする人とは、「こういうことをするって事ね・・・最後に質問して良い。この仕組みはあなたが休んだ時に誰に頼めばいい?」って必ず聞くんです。「○○さんです」という答えが明確に出てくるとお互い安心感がある。お互いにチームワークとして協力しましょうねっていうことだけでやっちゃうと上手く協力できる人と協力できない人の個人差がどうしても出ちゃうんで、業務項目一つひとつを休んだ時には私がやりますっていうような。

実際にそれを上手く回していくには、定期的な整理とかメンテナンスみたいなものが必要なんです。これも実際は大変だと思えます。ここに色んな企業の方もおられるのかもしれませんが、実際人手不足っていうキーワードがここ数年聞かれます。人手不足倒産っていうようなキーワードも聞かれるようになってくる中でやっぱり気持ち良く働いていただくっていうことの中では非常に私は大事なことだなと思って進めていることの一つですね。

この仕事はあなた以外に頼む場合は、休んだ時に誰に頼めばいいって言った時にすっと答えが出るっていう。これやっておくと大丈夫なんですよ。最近はどうもちょっとできないかなって踏み込んで、メインとサブって決めて。これはちょっと一覧表にしてやるんですけど。私がメインの二重丸ですよ。休んだ時はサブでこの人が丸印ですよ。それでも色々あったりするんで、以前やっているから大体分かるからできるかもしれないって三角印まで最近入れるようにして二重、三重のセーフティーネットをお互いに仕組みで入れることでそういう気持ちを逆から醸成しようってことを少しやらしてもらっています。

ここ数年そういう取り組みをする中で私が凄く感じるのが、人に頼るってということに対するネガティブなイメージを持っている人が非常に多い。人に頼る。私も学校時代に自分で何とかしなさい。結構言われてきたんで、自分でちゃんとするもんだとかね。自分で何とかしなさいって話で、教育的にこういうことを刷り込まれてきた経験が結構あるので人を頼りにすることに対してネガティブな印象が強い人が結構多いと思うんです。そういうことも、このチームワークを上手くやるってということに対して上手いかない色んな力学が働くのかなってことを思ったりします。

こういうことを進める中で色々勉強もさせてもらいました。その中ではあったことがあって、これはテレビでもやっていたんですけど。自立と依存の関係について。東京大学の医学部の教授で車椅子で、名前が思い出せないんですけど。自分が車椅子の生活をしているんで常に介助者が要るんですよ。介助者がいる中で、自立と依存って非常に不思議だと思うんですよって話を、「自立と依存の関係って自立している人ほど実は依存先が多いってこと気付けないんですよって。」、自立しているように見える人ほど実は依存先が多い。その時その方がその番組で言っていたのは、例えばちょっと自分がイラッとしたときにガムを噛む。これもやっぱりガムを噛むって一つの依存先として、ちょっとしたことでストレスリリースだとか色んなことをできたりなんかするってこと。

また、その人が言っていたのは、自分の家族ぐらい上手な介助者に会うと怖いって話をしていたんですよ。何でもかといいますと、この人にのめり込みそうで。のめり込んでしまうってというのは、この人から拒否されたら自分はどうなってしまおうだろうと。だから、そういうふうな思いをすることで、自分の依存に対する感情が顕在化するそうです。あれもなくてもいいや、これもなくてもいいやって思える人のほうが実は小さな頼る先がたくさんある。

ビジネスの例えで言うと非常に分かりがいいんですけど。取引先の数ですよ。取引先の数が多い親会社、子会社みたいにならなくともそこが倒れるともう大変なことになりますけど、色んな仕入先があって色んな販売先があればその一個に対する判断とか考え方が全く違いますよね。

ずいぶん昔の話なんで、もういいと思いますが、今でも明確に覚えています。「1999年の12月24日、新聞にヤクルト本社デリバティブで1,000億円の損失」って出たんですよ。その当時、「株式上場廃止か」って、今から約20年前のクリスマスプレゼントでした。私どもが、ちょうど社内の立体の駐車場の時に数億かけて建設中のときに、私は当時、常務でしたけど、先代の社長と2階の窓から建設している工事のところをぼーっと見ながら、「どうでしょうねって」言った覚え、まだ明確に覚えています。たまたまうちが森永乳業と少しだけ取引していたんですよ。「森永で食ってくっていてもね…。」

今ではそんなことは無いようですが、その当時上場を一旦、整理ポストになってから再上場するって会社って今まで一社もなかったんです。それになったらもう大体終わって誰か破産管

財人が入って別の資本がっていうことだったんです。後から聞いた話なんです。その当時の社長が東京証券取引所と色々な話をしながら自己資本で清算して何とか営業を続けられるようになったってことはありましたけど。うちも人のことを言いながら取引先は一本ですよ。仕入先が一本なので、そこが揺らぐことに対する動揺って凄いですよね。人間関係も同じ。色んなところが仕入れて色んなところへ売ってという仕組みがあれば、それもあるけど何とかそこでやってこうって気持ちの切り替えっていうのができます。

実は、この自立と依存の関係って意外に気付かなくて。頼り上手の人のほうが意外に活き活きとしていたり、元気だったり。あの人いいよね、何か明るくてっていう人のほうが意外に「これお願いね」みたいなことを平気で言えたりっていう人いませんか？ 周りに。ひょっとすると皆さん方自身も、「私さっちゃん」って人いませんか？ 日本は特にそうなんですが、人に頼るっていうことに対してちょっとネガティブな印象を持ってる方がいる。「自分で何とかすることが一番正しいことである」っていう価値観。

この価値観をチームワークという概念でひっくり返そうと、これも私がずいぶん無理を言って、「頼る力をちゃんと認識してもらうために社内で研修プログラムを作れないか。」お願いをしたんです。約1年位かけて、色々やってくれた人がこの中にもいますけど、名前は最終的に何がいいかねって言って、「頼るチカラ養成講座」っていう名前にしたんです。そんなようなことも実はやらせていただいています。だから、そのぐらいの発想の転換も必要なのかなと思いつつ進めさせていただいています。

今の話もそうですけど、頼るっていうことは悪いことじゃなくて、実は頼るってというのは力そのものなんだ。自信を持って頼りましょうっていうことを我が社では言っています。そういう意味では頼ることはいいことだってあんまり肯定的に捉えるっていうところはちょっと少ないんで、皆さんにとっては少し「えっ…」って思われるかもしれません。そんな感覚です。

最後は、このプライベートライフの充実ってというのが先ほど言ったライフの生きがいとやりがいの話です。今の有休の話からすると、「家帰ってもやることないじゃんね。」これが実は、一番休みを取る動機そのものがなくて休めないということになってしまう。男性に多いパターンですよ。もう一個は先ほども言いましたが、女性の場合は家にも山ほど家事がたまっていて、休みはそれを全部片付けるのが仕事。休みにへとへとになってしまうとかっていう意味ではほんとの意味での自分が良い時間を過ごすっていう循環が上手くできないってことなんです。

うちではこの三つを出来ている、出来ていないって話じゃないですけど、やっぱりこの三つのアプローチを大事にしましょうねってことで半歩ずつやりながら。これの一つの結果が先ほど言った有休の取得率として出ているのかと思いつつやっています。二つ目まで、大きな一番、二番を話しました。

先ほど生きがいとかライフとかっていう話をする中で、ここがひょっとすると一番肝になるんじゃないかなと思いますけども、私もつたない経験の中で言っておりますんで何が参考になるかわかりませんが、「人生百年って言われる時代をどう考えるか」最近このキーワードは増えました。

その一方で人生百年か。結構不安ですよ。経済的にも色んな意味でもね。かえって不安になっちゃうようなこともありますけど。人生百年っていうキーワードが出てくる中で色んな財産とか資産に対する考え方を少し変えなきゃいけないって話の色んなところから出てきます。ある程度、人生にかかる時間が限られている場合は有形資産みたいな事、いわゆるお金とか、家だと色んなことが大事だとされてきました。人生百年ぐらいになると少しその考え方でな

いことが必要ですねっていうことが、今言われ始めています。

それに対して活力資産っていう言葉が最近色んなところで聞かれるようになってきました。活力資産っていうのは、一番なのは健康そのものですね。健康っていうのが活力資産。いわゆる健康寿命。日本は世界の中でも健康寿命と平均寿命の差がまだまだ多い国だっていうことを言われていますけれども、そういう意味では健康。それともう一個大事だって言われているのが、仲間っていうか人間関係、友人みたいなもの。これが非常に大事だって言われているんですね。

これはリタイアメントしてからでいいとか、リタイアメントする前からが大切みたいな話があるんですけども、私どもも、メーカーといわれる方々のOBの方がいます。いわゆる株式会社ヤクルト本社を定年して本来ならば悠々自適で暮らしている方なんですけど、その方々が年に一回ぐらい遊びに来るんですよ、年に一回ぐらい。株式会社ヤクルト本社っていうのは東京に本社があるんで、全国転々として千葉とか関東近郊に住まいを若いころ買って、そこへ住んでる人が多いんです。

色々話を聞いていると、人間関係が昔とあんまり変わってない様子なんですよね。ほんとにOB同士しか付き合っていないんです。ある意味、人間関係が固定化されたまんまで、来ている人が実に多い。家に居場所がない。ほんとに地域で居場所がないって言っている人が多い。

まだまだ元気なんで、要は昔の仲間から九州からでも北海道からでも来いよって言うともう喜び勇んで行くみたいなんですよ。その一方で、地域で居場所がないっていう人たちがいかに多いかっていうのは感じるんですね。特に男性なんかはそうなのかもしれません。人生百年って言うとか何歳なのかっていう話はあるのかもしれませんが、その後の生き方としてちょっと不安ですよ。

女性は何だかんだ言いながら、ご近所さんだ何だかんだって行ってやっていますけど、地域に帰る年代になってくると意外に立場がだんだん逆転して、今まではそうだったかもしれないけれど奥さんの後ろであの人こういう人だよ、ああいう人だよっていうことになっている男性も意外に多いんじゃないでしょうか。そこも含めてどうしたいか。どうするかっていうことの中の先ほどの生きがいとかライフみたいなものを少し考えてみたらいかがですかっていう、今日はその提案なんですよね。

冒頭にも言いましたが、私に関わっていますNPOの団体は、会員も600名ぐらい居ます。地元ではそこそこ大きい団体ではあるんですが、役員会だ、何だかんだってやっていますと、私が一会社経営者としてやっている中で、会社の経営とNPOの運営って全く違うなっていうことをいつも痛感させられます。

全く違うんですね。法人であれば普通一緒でしょみたいなことは言えますけど、絶対的な違いは、会社の場合は雇用という関係によって給料を払う、払わないっていう関係が比較的明確なんで、その力学でもって、ある程度固定化される社会的概念みたいなものがあるんですよ。給料もらっているんだからとか。雇用を守らなければいけないからこの組織はあり続けるのが正しいことであるとかいうのは比較的一緒に皆さん暗黙の了解として共有しやすいんです。

その一方で、NPOっていうのは非営利。なくなると大変なことは私たちにとってはあるんですよ。例えば、年一回のゴミ拾い大会がなくなるとどうなりますか。どうなりますか？ 数年後にゴミが増えて大変だって思うかもしれないけど、人によって毎年毎年、町内会で言われて大変だったんだと。あの日はあれもありこれもあり色んな行事をしてく上で、一個これで行く先が減って、もうやれやれって思っている人がいるかもしれないんですね。実はそういう存在のことをやり続

ける力学って全く力学が違います。

互いの中で雇用だとか給料を払うとかっていう関係は一切ないんですよ。もっと言うとその組織がなくなると何が起きちゃうかって言うと、見る人にとって全然違いますよね。「そんなものなくなったって関係ないじゃん」っていう人もいれば、「これはないと絶対駄目だ」という人がいる。なかなか意思の疎通が難しいですよ。ノンプロフィットみたいなものはそうなりやすいんです。全部が全部、合致するかどうかわかりませんが。

例えば、もうちょっと身近な自治会だとかPTAだとか、色んなことをちょっと考えてみて下さい。何でこれやんなきゃいけないのかなっていうことがあったり、ここはやらなきゃいけないなということがあったりとか、色んなでこぼこがあったりする。給料もらってやっているわけじゃないし、あれだけど。何であの人あんなに一所懸命やっているんだろうなって思ったりする人もいれば、いや、何であの人たち、こんな大事なことなのに、こういういい加減な関わり方するんだ。地域で生きてくって、特にビジネスの世界で生きてきた人たちからすると、もの凄いいセンスショナルな出来事だったりすることが多いんですよ。

ひょっとすると実践されている方が何人かおられると思いますが、そういう意味でのご苦労であったり。だから、NPOみたいな団体って創設者、いわゆる最初に旗揚げした人が健康上の理由だとか色んな理由でトーンダウンすると、なくなってしまう団体ってもの凄く多いんですよ。言ってみれば意志を引き継いで、これは大事だからやろうっていうことをやれないんです。会社って意外にそういうことないですよ。何代目。色んな事情でなくなってしまう。それは経営手腕という意味での他の事情でなくなってしまうケースはありますけども。実はノンプロフィットといわれる団体って意外にそういうことがある中で、地域で暮らしていくって意外にそういう互助とか互いに助け合うとか、互いに関わり合うとか、共助みたいなことが戻ってくるところって、一番そこだったりしませんっていうことなんですよ。

私は、よくぼそっとNPOの仲間には言うんです。NPOの運営は、会社経営より難しいなあって思うことがほんとにあります。冒頭の色んな考え方もそうなんですけど、良いか悪いかともかくとして、二足のわらじを履いてるからこそ気付かされることがあるからこういう発想をして色んな組織の運営をしてるんだろうなというのはあります。

非営利みたいな場合は何のためにみたいなものが重要になってくるんですけど。でも、新たにここちょっと関わっていきたいねっていう人からすると、このためにこれが必要なんだっていう、あんまり重苦しいところって敷居高くないですかと。何か矛盾だらけなんですよ、結構ね。だから、私はそういう意味も含めてよく言うのは、今は忙しいからさ。あれもあるし、これもあるしって言って、なくなってからどうしようって言うと、結構やっぱり難しい。その時点で判断すると余計ハードル高くなっちゃう。そうすると家族に対して先ほどの話じゃないですけど、依存先が少ないと少ない依存先のほうへ加重がどんどんかかるようになるんで、そちらに対して気持ちが大きくなってしまいうってということが避けられるようなことがあると、これから人生百年みたいなことの中で少しできればいいのかなと思うんです。

その中で私が見てきた中の少し反省点みたいな話の紹介をして、最後に具体的にどうしたらいいのみたいな話をちょっとしていきたいと思います。男性も女性もどちらかと言うと組織という階層で言葉を発したり。私も社長なんで社員から社長って言われるんですよ。そうすると、だんだん言われているうちに社長になってきちゃうんですよ。良い意味でも悪い意味でもまづいんですよ。やっぱりそういう関係性ではない人たちと定期的に会うと、「高橋さん」って言ってく

れたりとか、昔からファーストネームで呼んでくれる方が多いので、「トヨくん」って呼んでくれると自分に戻れる感覚があります。

組織とか自分の人間関係が固定化された中でやっていると、あんまりいい例じゃないのかもしれませんが、何か敬称を付けて呼ばれないとちょっと腹が立ったりする人、お会いになったことないですか？ うちの社員はちょっと気付いている人いると思いますが、私も何社かあるディーラーの一社なんで、ディーラー同士の付き合いってあるんですよね。私、どちらかと言うと付き合いがあんまりない人は「〇〇社長」って呼ぶんですよ。この人は、ほんとに自分とちょっと近いなっていう人は一般論で言うところとちゃんとしてないんですけど、「〇〇さん」っていう言葉で会話をするように意識的にしています。

あなたと個人とっていうか、そういう関係性でいきたいんですよ。ちょっと意思表示をして、あえて敬称を取っ払うんです。そうすると、組織にどっぷりと浸かってきた人はいぶかしい顔するんです。失礼な奴だなと。俺、社長なのに社長って言え。いや、私も社長なんですけどみたいな話になるんですけど。

そういう組織の階層の中であるとやっぱりそこへどっぷり慣れてしまう。私も良いか悪いかともかくとして、仕事でこの立場でやっていると、現実の話をする、商品をお届けしてるヤクルトスタッフさんと同等にきっちり商品届けろって言われたら、今やっているレベルと同じレベルではできません。あんな丁寧にきっちり多分できないと思います。ほんとに勉強して、その瞬間だけでも凄い気合入れてやることはできるかもしれませんが、やっぱりできません。その立場だからこそというのはあります。逆にそういうことをやらずにすんじゃっているから。他のところへ、ぽっと入った時に、違う立場になった時に前の組織の立場をそのまま引きずってしまう。社長ってずっとと言われていたのに、ただのおじさん扱いはされるとちょっとイラッとしてみたりという話は実は意外に聞く話なんですよ。

地域に帰った時にも凄くそこを割り切って、いや、私こういう経験していたから是非こういうので活かしたいって地域のスーパーマンみたいになっちゃう人と、地域のちょっと困った人になってしまう人と、大体二通りあるっていうのはよく聞く話なんですよ。

それが実はこの中の、自分の評判と組織の評判をどのように考えるかということとつながっていると思うんです。「社長」っていう話をすれば、この東三河ヤクルトという会社があってからこそその社長であり、高橋豊彦という人が偉いわけでも何でもなし。今日もたまたまこういうご縁があって、ひょっとすると皆さんにとって役に立つかもしれない。色んなことをした時に大したことは多分言えませんが、「お役に立てそうですかね」という話を必ずするんです。「いや、立たんと思いますよ」とは言いにくいから、その質問の仕方は駄目だって言われるのかもしれませんが、やっぱりそのスタンスで言うんです。そういうことって忘れちゃうんですよ。

私は比較的、高橋さんって言ったりとか、トヨくんとかトヨちゃんとか言ってくれる人のほうが何となく安心感、一人間として認めてくれる安心感と自分が個人としてということに戻れる感覚があるんですよ。そういうようなことが地域に入っていく中で一番最初の準備として考えています。昔から立場が人を作るっていう話、結構あるんですけど、立場が人を作るっていうのはどちらかと言うとポジティブなあれで使うんです。

私もある団体の代表をさせてもらっていた時に、同じ仲間がふっと言ったことがある。高橋さん、「これは大きなトラップにこれからかかったと思ったほうがいいですよ。代表、代表ってみんなして自分のことを騙しにきて墮落させにくるっていうトラップみたいなもんだから」と。そ

の言葉が凄く、印象的で。私はそういう名称で言われることに対して何となく警戒感があるんです。先ほどの話じゃないですけど、自分の評判と組織があるからこそ、組織に従属しているからこそその評判。男性の場合はどういう方ですかっていうよりも、どこの方ですかって言ったほうが、皆がそうそうって言うってくれる。これは非常に楽ですよ。どういう方ですかって言った時に、自分はこうこうこういうことでねっていうのって、帰属している組織を一旦全部抜いて私こうなんですって。

今日来た時に事務局の方に、略歴持ってきて下さいっていうのを私が見てなくて何も持ってこずに来たんですよ。最初紹介するんですけど、略歴って今簡単に言いますかね。略歴って学歴必要ですか。何ですかって言って武田先生とちょっと話して。大した学歴じゃないし嫌だなって言って。ここの学校出て、ここには行きましたがねっていう中で、学校は私ちょっと変わったところへ行っていて、実は大学院まで行ったもので、大学院の1年の時に年間の4分の1ぐらい洋上生活をしていたんです。その時の経験が色々な意味で、「世の中って色々なことが起きるんだ」みたいな。

物語であるんじゃないですか。海の中から何か竜みみたいなのがどんと出てきたとか、ネッシーが出てきたみたいな話って普通、机上で考えているとそんなもん絶対あり得んと思いますけども何となく「あるかも…」という感覚があるんです。

昔、太平洋上で台風巻き込まれて、もの凄い揺れてるところにマッコウクジラが目の前に乗っている船ぎりぎりに飛び出てきたことがあったんですよ。少しでもぶつかっていたら、船は座礁…という状況だったんで、ひょっとしたらここに立ってない状況だったと思います。そんな経験をさせてもらったりとかっていうのがあったんで、比較的やっぱりそういう一つの経験が自分の今のものの考え方とか、ある意味アイデンティティーになっています。

自分の略歴って何だろうなっていうと、意外にその話をする事が多いんですよ。むしろ、どこで何を学んだかっていうよりも、この経験は自分としては大きいんですよ。色々なベースになっています。自然って何が起こるかっていうことは、実際見てみないと信用しないタイプなんですとかいうのが実は自分の意外にプロフィールとして紹介できるようになった。やっぱりベースがあった。多分、皆さん方も一旦掘り起こしてみるとあると思うんです。

帰属している組織をベースに説明する方が簡単ですよ。これはあえて誤解を恐れずに言います。女性だと誰々の妻ですみたいなことが一番簡単に説明しやすいみたいなことがあるからつついそれでその場をやりすごしがちですけど、本当は、それを言う必要はないと思います。自分がどういう人だということを考えていくと地域に入ってく時に色々な気持ちの準備みたいなことになるのかなって思います。一つの提案として申し上げさせていただきたいなと思います。

今日は、色々な意味で、ワークライフバランスという話とこの話が上手く繋がり上手く参考になったかどうか分かりません。先ほど言いました、三つのスケジュールとかチームワークとかプライベートライフ。このライフの話って意外に置いてきぼりにしていませんか。私もそうですけど、日常に流されることが楽なことも事実です。その一方で、自分探しという言葉が一時流行りましたが、自分はどうなんだって考えすぎるのもしんどいです。私はこんなの好きかもしれない。こんなことあれだったな。昔、こういうの好きだったからもう一遍やってみよう、とかいう何かちょっとしたきっかけの中から、仕事だとか今までの世界以外のところへちょっとずつ出てくることがライフの広がりを持つような気がします。

会社でもたまにこの言葉を使うんです。「会社と家の行き来だけだとアイデアとか発想だとか

色んなものが限られちゃうんで、もうちょっと出る場所、増やそうよ」と言うんです。ビジネスライクなものの言い方をしますと、アイデアって降ってくるっていう人いるじゃないですか。私は、絶対あり得ないと思っているんです。どこかで、見聞きしたものを繋げる力がアイデアだと思っているから、見聞きした量の違いは圧倒的に出ると思うんです。ゼロからぽつと降ってくる人がいたら超天才だと思っています。どっかで見聞きしたものを普通の人じゃ繋げないようなものを繋げる力というのがアイデアマンということだと思うんで、繋げるためにはどっかで見聞きしたっていうことのチャンネルを広げないと。アイデアがあると自分のライフって楽しくなるじゃないですか。あれもできるかもしれない。これも楽しいかもしれない。最終的に仕事の話とあえて結びつけるのであれば、早く帰ってこれやろうということがあると何でこんな面倒くさいこといつまでもやっているんだっていう発想になっていきます。

今日は非常につたない話を長い時間、付き合ってくださいまして本当にありがとうございます。これでお約束の時間になりますので、これで一旦終わりとさせていただきます。本日はありがとうございます。

武田（司会）：高橋さん、どうもありがとうございました。ほんとにたくさんアイデアが散りばめられていて興味が尽きないんですけども。サービス残業という言葉もありますが、残業時間100時間を80時間まで縮めたら過労死しないで済むかもしれないということを国会で審議している国ってというのは本当でないわけで、長く働けばそれだけ生産性が上がるかというところと当然そうではないと思うんですが、仕事の中身を精査する見方というのがひょっとしたら欠落しているんじゃないかなというふうに思っています。そういうような現状に対して今日のお話はたくさん考えるヒントを示してくださったと思います。どうもありがとうございました。

