

イクボスとは、以下を満たしている上司・経営者・管理職

- ① 部下の私生活とキャリアを応援
- ② 自らも、ワークライフバランスを満喫
- ③ 組織の目標(利益等)を達成

そして、部下や次世代と、社会を育てるボスのこと

仕事のデキるボスは、
目の前の1人(妻や部下)
を幸せにできる

ワーク・ハード
ライフ・ハード



制度より風土
風土より上司

誰もが、仕事と私生活を満喫できる“成熟した社会”へ

男女共同参画、実現のための提言

2016,4,12

NPO法人 ファザーリング・ジャパン

NPO法人 コチカラ・ニッポン

三井物産ロジスティクス・パートナーズ(株)

理事

代表

社長

川島 高之

3つの視点から



両立するためのヒケツ

「24時間戦えますか」の総合商社で、
家事・育児・地域活動と仕事(担当者)を両立



上司・管理職としての心構え

総合商社の管理職(30代後半～40代前半)
上場会社の社長(40代後半～現在)



イクボス講演を通じて

ファザーリング・ジャパン 「元祖イクボス」
年間140本以上の講演

女性活躍、イクボス(管理職の意識改革)、イクメン(男性の家庭・地域活躍)は、3点セット

なんといっても、長時間労働と、固定化した性別役割分担が、諸悪の根源

WLB＝緩いもの＝仕事をいい加減に、というイメージだと、経営者は本腰を入れない

経営者を本気にさせるには、株主や銀行からの声と、国や業界からの規制・指導
行政のWLB担当者から、夜10時にメールがくる、これ自体が全てを物語っている。

WLBな組織、イクボスが上司の部署は、業績が好調ということを、もっと広めよう

職場内の時間泥棒(会議・資料作り・メール・階層)を退治しないと、WLBは困難

コンビニは24時間・365日必要ですか？ 業界全体で働かせ方改革をしないと

WLBは、会社から与えられるものではなく、自ら取りに行くもの

権利主張の前に職責果たそう、仕事も私生活も欲張ろうという、担当者の意識

議会中、議員が夜6時に「明日までやっておけ！」と行政職員に指示、こんなこと止めさせないと

男女共同参画・働き方改革・イクボスやイクメン、縦割り行政に横軸を通して一元管理を

地域間競争が激しくなる中、子育て支援だけでは差別化困難、「働き易い町」宣言とかはどう？

「キャリア教育＝仕事の選定」に偏っているが、本来は「自分の人生を想像し創造する」教育

世界で一番忙しい教師は日本、これでまともなキャリア教育ができるのか？

子ども・学生に、「人生を選択できる＝選択しなくてはならない時代」という意識づけを

男女共同参画 利害関係者

国・政府

資本市場

議員

経営者

業界

中間管理職

自治体

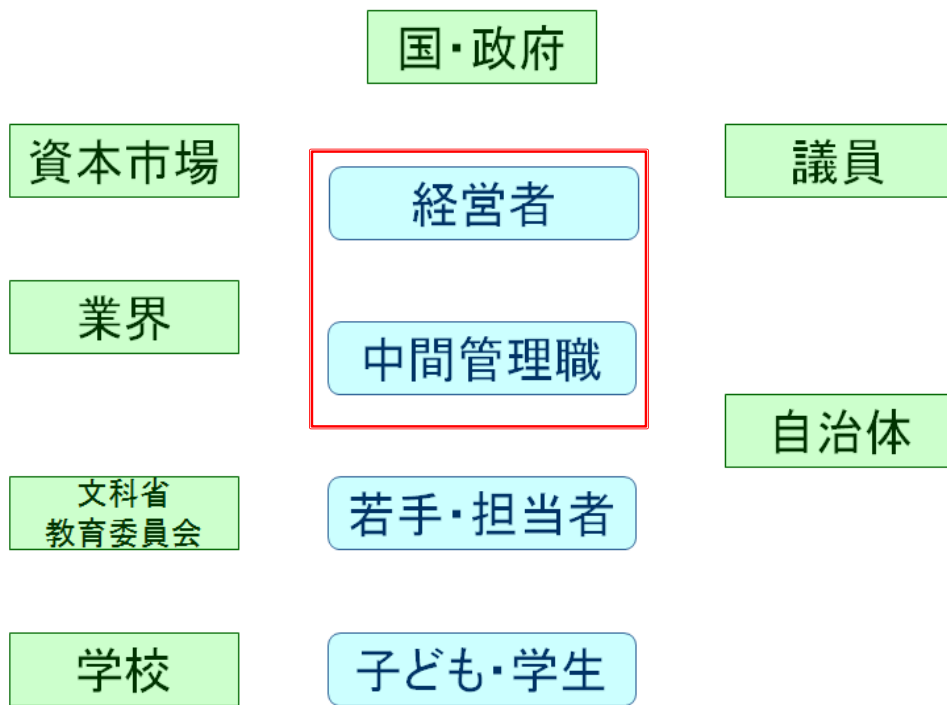
文科省
教育委員会

若手・担当者

学校

子ども・学生

経営者と管理職の意識改革



啓発活動

- ・長時間労働の削減
- ・働き方、働かせ方改革
- ・管理職研修

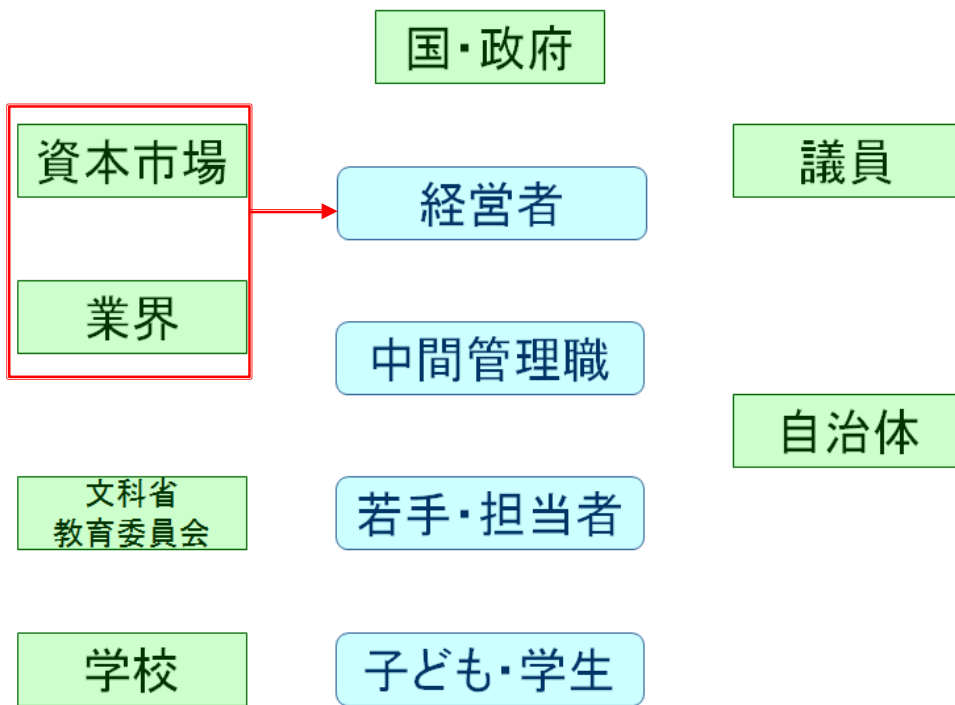
外部からの圧力

- ・資本市場からの声
- ・業界の自主規制

隗より始めよ

- ・イクボス宣言

資本市場や業界に期待すること



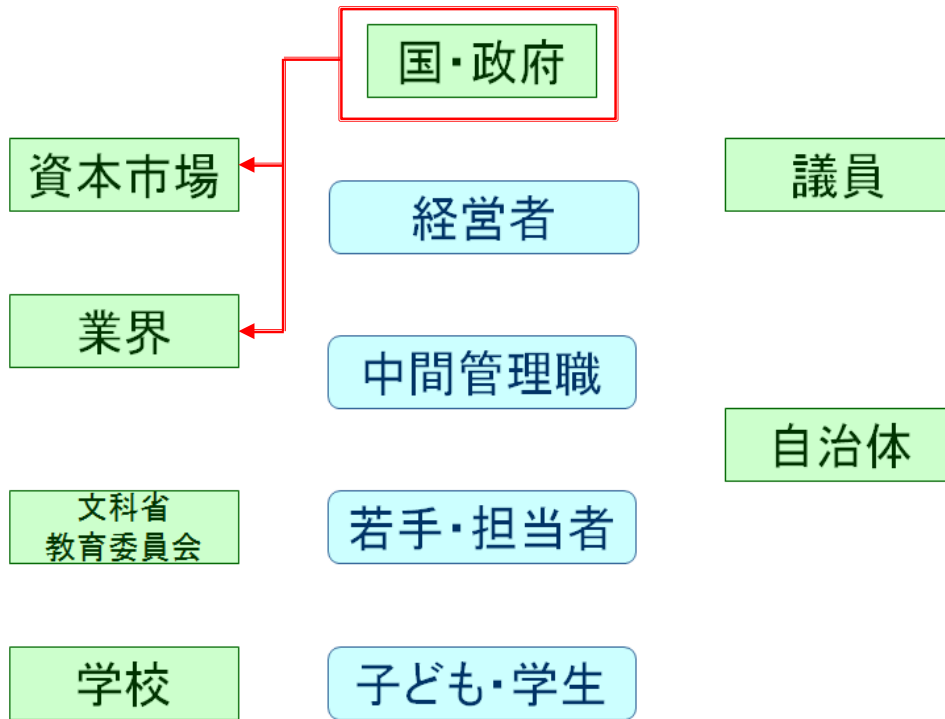
資本市場

- ・SRIファンド
- ・EGS投資
- ・GPIFの投資基準
- ・銀行の融資基準

業界

業界の自主規制
例) 小売りの営業時間
即日配送の禁止

国・政府に期待すること



指導力

- ・資本市場や業界へ
(前頁)

仕掛けの加速

- ・なでしこ100選
- ・男性リーダーの会
- ・イクボスアワード

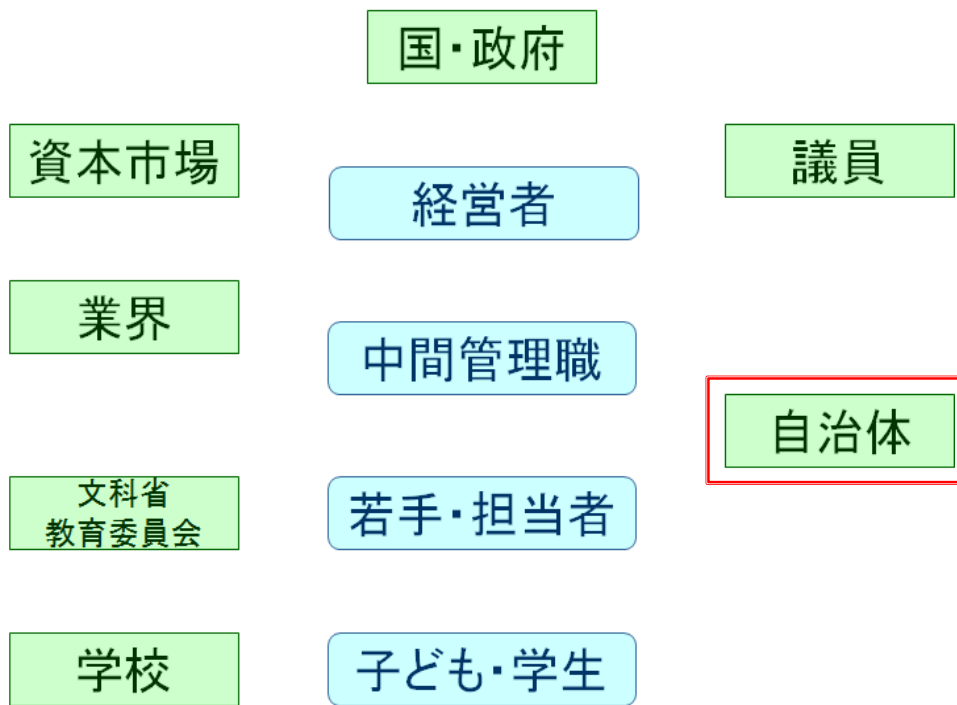
法制化

- ・労働時間の上限設定
- ・インターバル制度

隗より始めよ

- ・官僚の働き方改革
- ・トップのイクボス宣言

自治体に期待すること



行政の横軸化

産業振興、女性活躍、
少子化、男女共同、教育
人権など複数部局に
跨ることを、横軸で推進

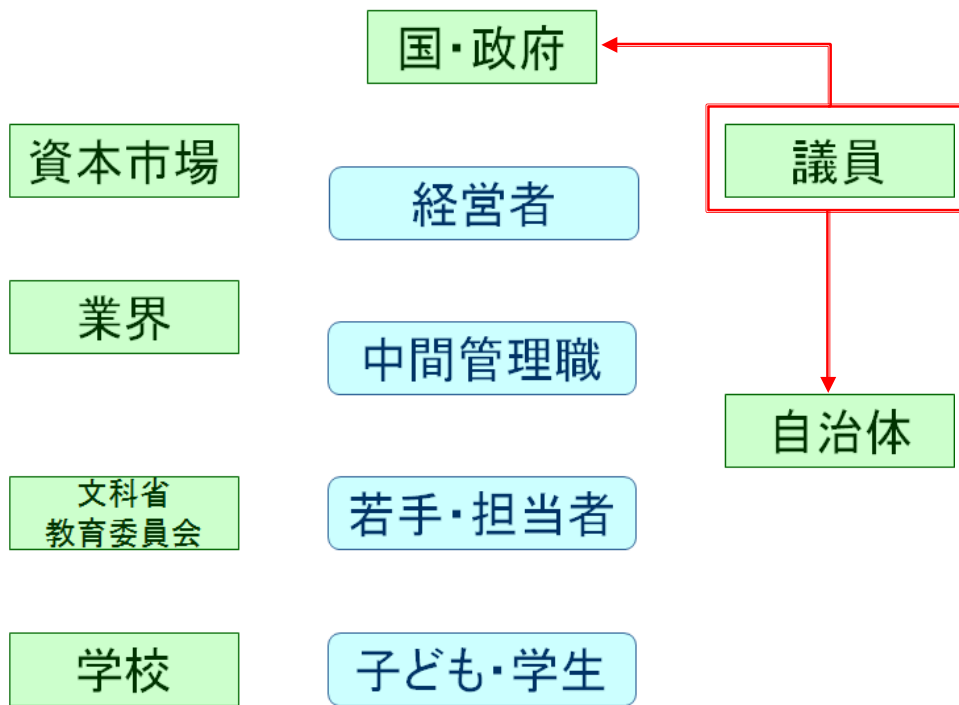
ブランド化

「日本で一番働きたく
なる地域」宣言など

隗より始めよ

- ・職員の働き方改革
- ・トップのイクボス宣言

議員に期待すること



選挙公約

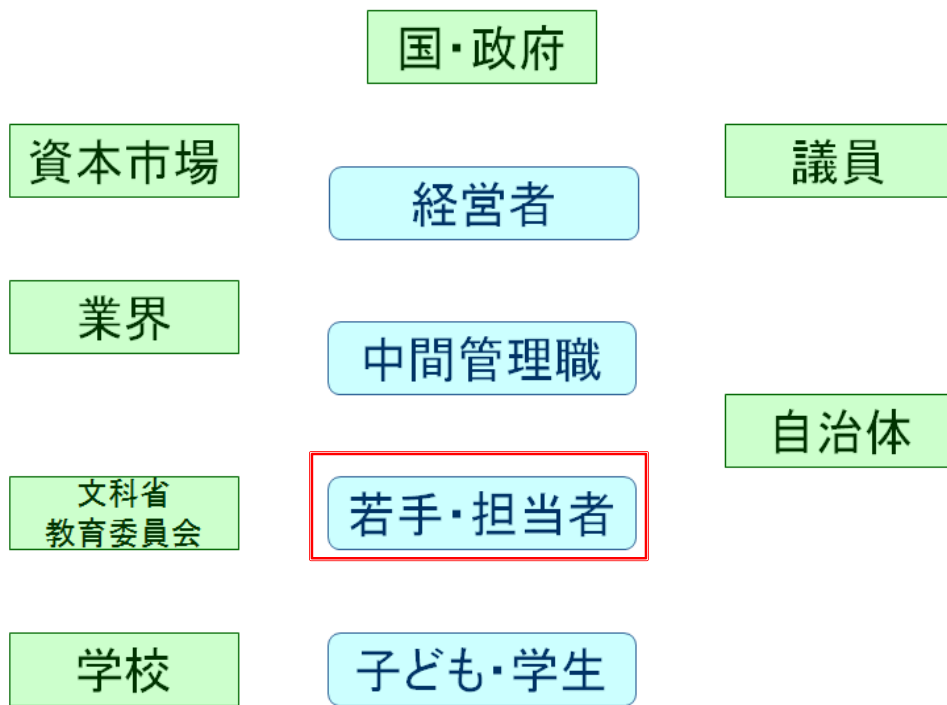
女性活躍、少子化、
男女共同、教育、人権
などに関する公約

公務員のWLB

公務員のWLBを支援
例) 議会のための業務
指示は3日前までに

隗より始めよ
イクボス宣言

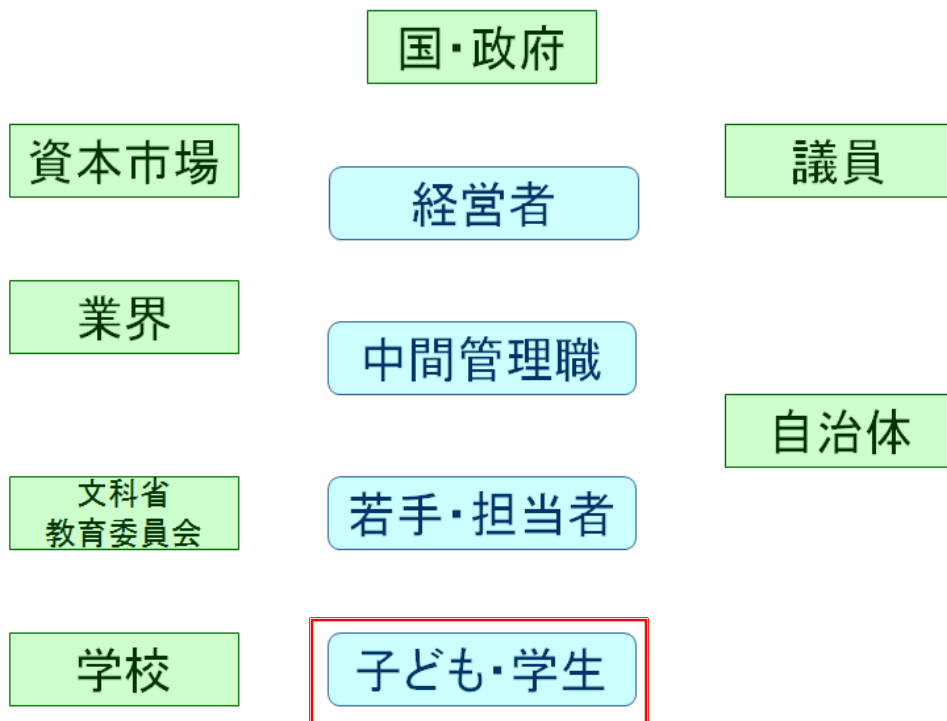
若手・担当者の意識改革



啓発(研修)

- ・「権利主張の前に
職責果たそう」
- ・ワークライフバランスは
与えられるものではなく
自ら取りにいくもの
- ・仕事と私生活を
両立するための心得
- ・ワークハード、
ライフハードの精神

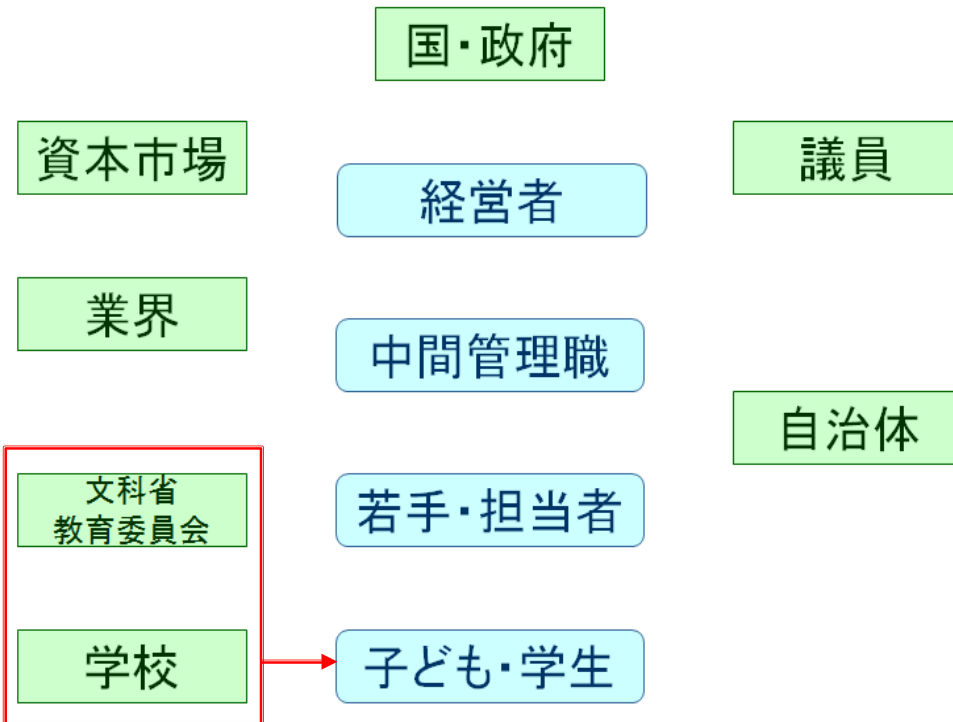
子ども・学生への教育



ライフデザイン教育

- ・キャリア教育とは
仕事を選ぶことだけ
ではない
- ・人生を選択できる
時代になった
⇒選択する力を付ける
- ・仕ごと(ワーク)
自分ごと(ライフ)
社会ごと(ソーシャル)
の三本柱人生

教育に期待すること



文科省・教育委員会

学校職員のWLBを支援
例)・教育の主テーマを
コロコロ変えない
・膨大な数の調査を
学校に指示しない

学校(教員)

・子どもと学生向けに
ライフデザイン教育を
・その為に自らWLB

隗より始めよ
イクボス宣言

まとめると

仕掛け、法制化、指導力

国・政府

公約と公務員のWLB

資本市場

経営者

議員

企業への声や規制

働きかせ方と意識の改革

業界

中間管理職

横軸化とブランド化

自治体

文科省
教育委員会

働き方と意識の改革

若手・担当者

教職員のWLB

そして全てが
「隗より始めよ」
「イクボス宣言」

学校

ライフデザイン教育

子ども・学生

参考 イクボスとは

部下や次世代と
社会を育てるボス

部下の私生活と
キャリアを応援

自分も、
WLBを満喫

イクボス

組織目標の達成

イクボス
とは

イクボスの十カ条

- ① **理解** : 部下の「大切にしている私生活」と「将来のキャリア」を、理解し応援していること。
- ② **多様性** : 時間制約のある部下を差別や冷遇せず、また子育て部下と他の制約社員とを分け隔てしない。
- ③ **知識** : 社内制度（育休制度など）や法律（労基法など）を、必要最小限でいいので知っていること。
- ④ **浸透** : 私生活の充実やWLBの大切さと、権利主張の前に職責果たそうという意識を、全体に浸透させること。
- ⑤ **配慮** : 転勤や単身赴任など、部下の私生活に大きく影響を及ぼす人事について、最大限の配慮をしていること。

- ⑥ **チーム** : 休暇や時短者が出ても従来通りの組織成果を出すために、チームワーク醸成の手段を講じていること。
- ⑦ **時間捻出** : 会議・書類・メールの削減、やらなくていい事を決める、意思決定の迅速化などで、時間をねん出していること。
- ⑧ **育成** : 上司の最重要役割は「部下や次世代の育成」と認識し、一人ひとりへの丁寧な指導や声掛けをしていること。
- ⑨ **自らWLB** : ボス自ら、仕事×私生活×社会活動など、ワークライフバランスな生活を満喫していること。
- ⑩ **業績達成** : 組織の長として、職責を全うし、計画や目標の達成とコミットメントに、強くこだわっていること。



●地域同盟

山形イクボス企業同盟(120社)、広島イクボス企業同盟(70社)

●業界特化型同盟

住宅リフォーム業界、IT業界

●中小企業同盟

長岡塗装店(島根)、ウィルド(東京)、OZ Company(福岡)、大堀商会(新潟)、マザーリーフ(愛知)、芳野病院(福岡県)、ジョインセレモニー(山形県)、リッキービジネスソリューション(東京都)、大阪メック(大阪府)、三井物産ロジスティクス・パートナーズ(東京都)など、数十社

●イクボス式経営の効果例

離職率がゼロに、就職希望者が増加中、増収増益

17県の知事(広島、三重、滋賀、高知、徳島、長野、福島、宮城、鳥取、山口、岡山、宮崎、愛知、富山、山形、静岡、神奈川)

知事と、教育長・県警本部長ら幹部が共同宣言(神奈川)

市長と全管理職(北九州、苫小牧、丸亀)

知事と県内全市町村長(宮崎)

県警本部長(広島)、全校長(滋賀)、海上自衛隊トップ(呉)、千葉大学、秋田医師会長、なども



イクボス
とは

マスコミが注目

日経新聞



NHKクローズアップ現代



日経新聞



日経新聞



NHK



朝日新聞



読売新聞



フジTV



AERA



上司がイクボスだと、 なぜ業績がいいのか？

WLBは、
福利厚生ではなく
経営戦略



職場以外の人々と接し、様々な経験をすることで、視野や人脈が広がる、多様性や柔軟性が身に付き、コミュニケーション能力・育成力・経営能力が高まる。

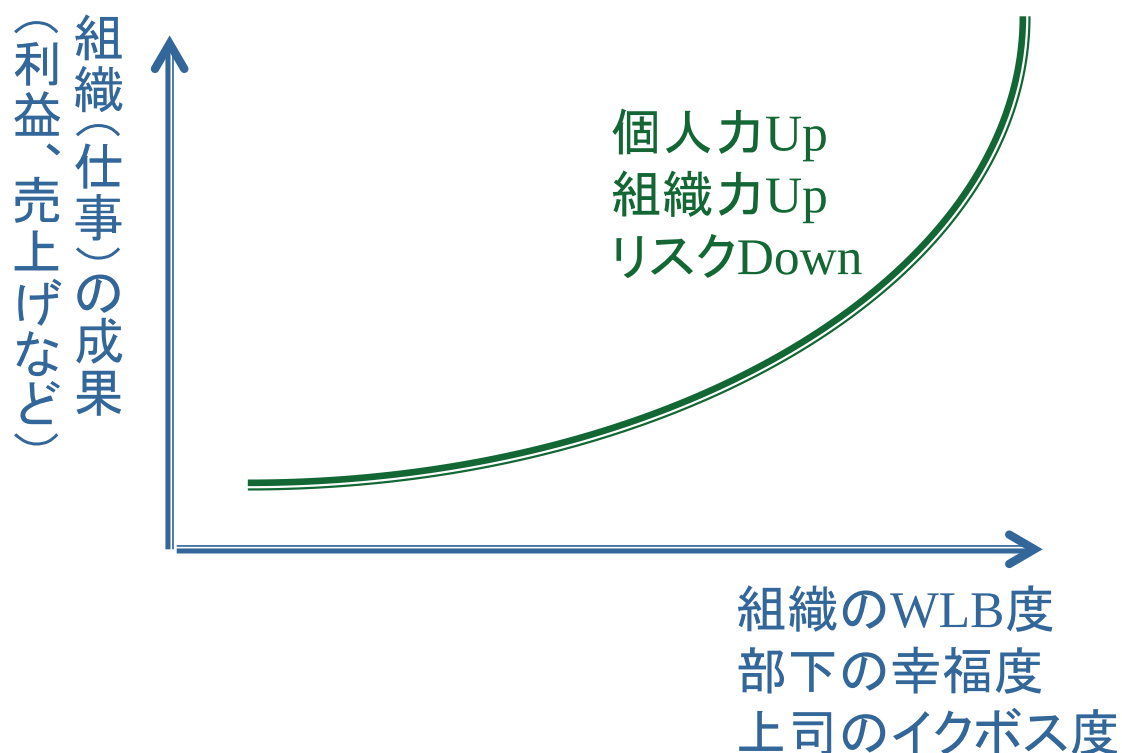
仕事時間を濃縮し、生産性を高めていく過程で、効率的になる、段取り上手になる、主体的になる、「1回で決めるぞ」という気迫が身に付き。

私生活の充実で、働く意欲が高まり、精神が安定し、仕事への集中力が向上する。

そして、「ボスのために頑張るぞ」という気持ちになる。

- ・優秀な社員(特に女性や若手)が集まり易い
- ・会社の知名度や信用力が高まる
- ・引継ぎにより、業務の見直しと属人化の回避になる
- ・脱“モノカルチャー”で、イノベーションな組織になる
- ・チームワークが向上する(お互い様の精神になる)
- ・コミュニケーションが活性化する
- ・多能工の社員が増える
- ・不平不満を言う社員が減る

- ・部下のメンタル不全や労災リスクが軽減
- ・ブラック企業と流布されるリスクが軽減
- ・隠ぺいや不正などのリスクが軽減
- ・事故の発生率が軽減
- ・離職率が軽減
- ・人件費の上昇リスクが軽減



我が社の場合、3年間で(状態変化)



深夜残業・休日出勤
が常態化

私生活に無関心
社内に笑顔少ない

育休明けママはゼロ



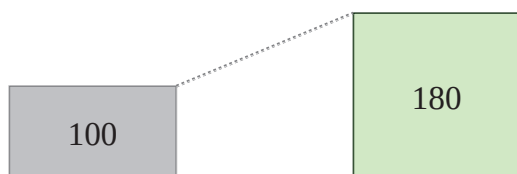
大半が定時退社

PTA会長の男性
15時退社の男性

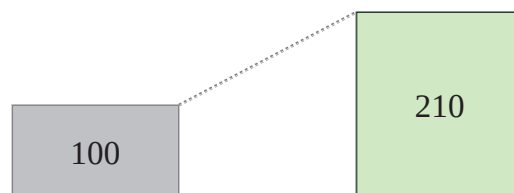
育休明けママも
重要な役割を担う

我が社の場合、3年間で(定量変化)

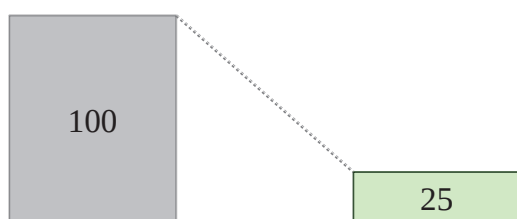
利益 80%増



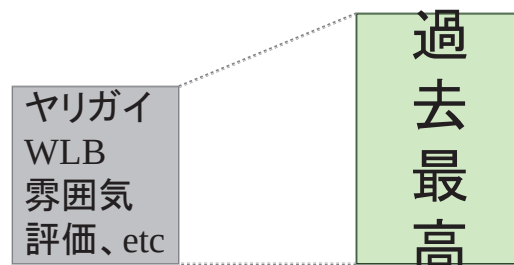
時価総額 2倍以上



残業 1/4



社員満足度調査



イクボスになるためには

～上司の心得～

- ① オーダーメイドな指導と声掛け
- ② チームワークの向上
- ③ ボス自身の覚悟



- ・自立(自律)的な組織になる
- ・部下がボスのファンになる

オーダーメイドな指導と声掛け

部下を、コントロールするのは
昔流のボス術

部下が、自立するように指導するのが
今流のボス術

部下の私生活に無関心、無制約社員という前提、
部下と「1対多数」で片方向の関係



雑談を通じて、
部下の私生活を知り、
人間関係を構築

その上で、
部下の私生活への
配慮と声掛けを

育児 親孝行 介護



趣味

勉強

健康

社会貢献 地域活動

部下のWants
(～をやりたい)

キャリアパス
やりたい仕事

部下のCan
(～ができる)

得意なこと
専門分野

職場のNeeds
(～をしてほしい)

組織の全体最適

上司は、ここに
当てはまる業務を
部下と話し合い
探し続ける

一つ上の役割と、少しの背伸び

部下には、「一つ上の役割(役職)」を意識させる
(係長なら、「課長だと思って仕事をしろ」と指導)

部下には、「少し頑張れば達成できる」目標を与える
(目標は高すぎても、安易すぎても効果薄)



全職種に価値があると明言

事務

控え選手

バックアップ

単純作業

裏方

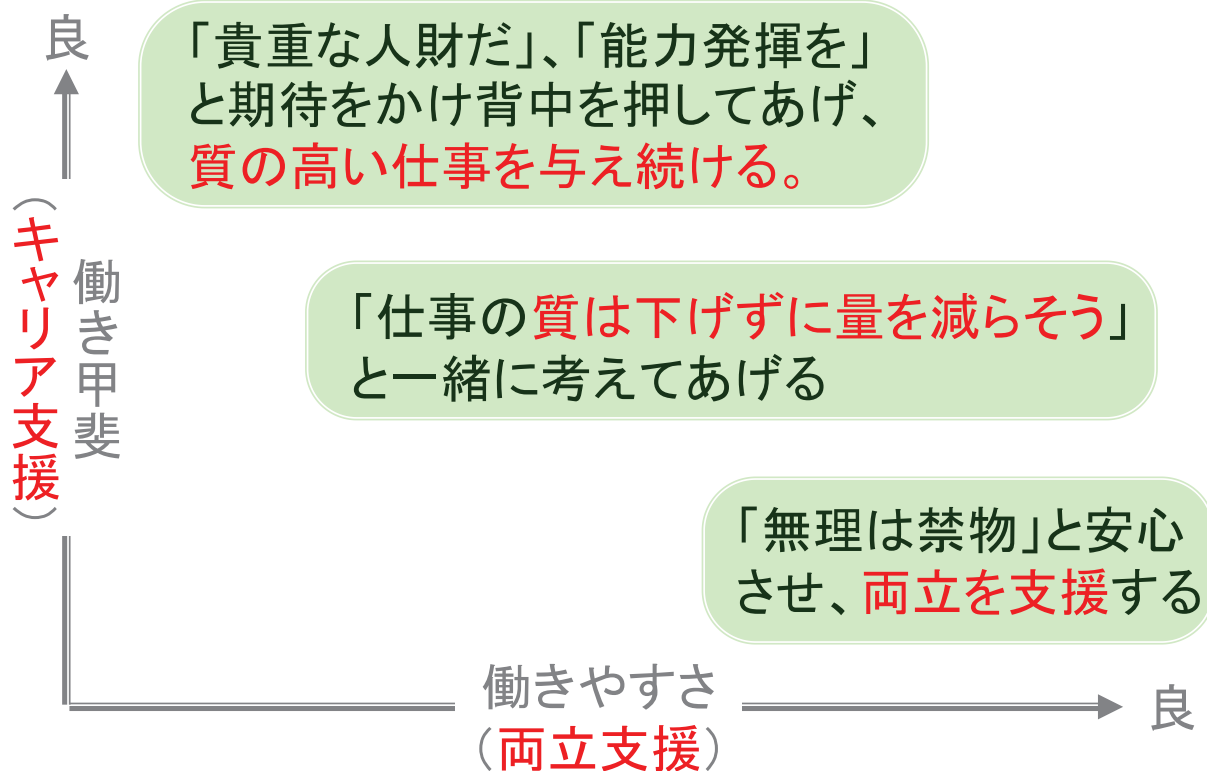
補助業務

アシスタント

・4番打者とボールボーイでは、
どちらが「偉い」ということは無く、
役割が異なるだけ。

・日の目を見ない職種にも、スポット
ライトを当て、「それは価値ある
仕事だ」と明言すること。

・各々の業務が、組織全体の成功に
不可欠だということを、説明すること。



チームワークを高めるために

働く場所や時間に制約のある部下
しかないチームでも、ゲームに
勝つには、チームワークを高める
ことが必須

子育てだけを
特別視しない

子育て部下の優遇



「しわ寄せは私ばかり」
という不満が増える



対立構造、組織バラバラ

仕事ばかりの部下
にもWLB志向を

「仕事だけでいい」部下



その価値観を前提に、
長時間労働や休日出勤



同僚・周囲にも影響が

「私生活の中身で差別」せず、全員が「私生活を大切に」
という組織にすることで、チームワークが向上

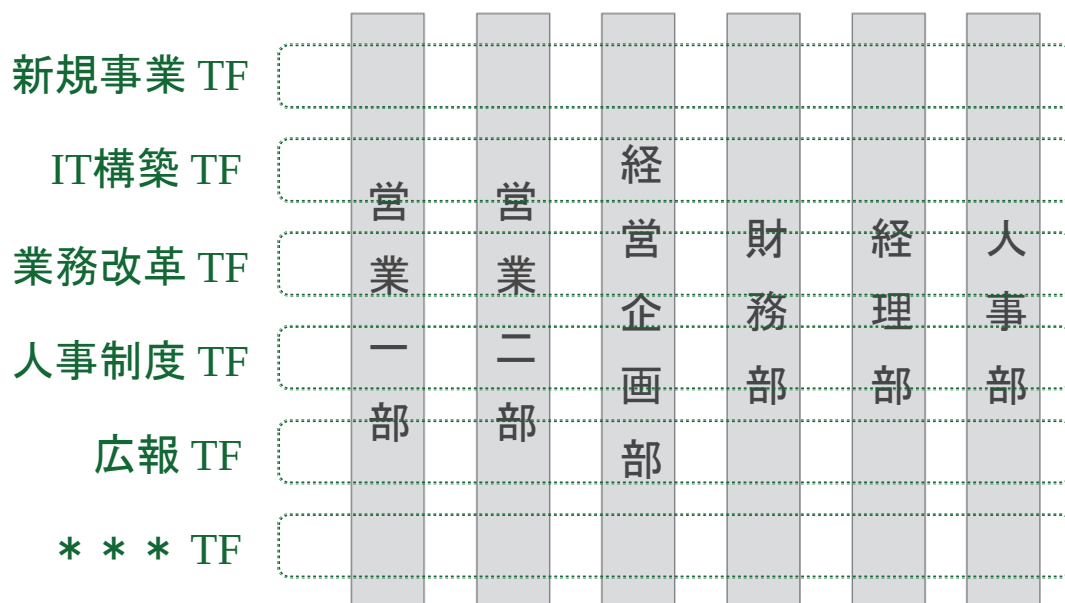
部下が直接恩恵を受ける組織Visionを部下と共に策定
⇒自分ゴトのVisionとなり、全員が「一つの船」に乗る

例

全社なら 「日本で一番働きたくなる会社になろう！」
部門なら 「社内で一番人気のある部署になろう！」



働き甲斐のある組織、自分の力が高まる機会、
他社(他部署)から羨ましがられる環境
和気あいあいの職場、業界トップクラスの報酬、
満足のいく業績(株価)、WLBが可能なカルチャー



社内横断的なTask Forceを、柔軟に組成。
社員はそこで、本業以外での「得意分野」を発揮。



笑い一杯
無礼講OK

雑談の多い
職場



上場10周年記念

私のデスクが
「保育園」に



社員の子供が
「ご来社」



ボス自身の覚悟

制度より風土、風土より上司
そして上司の覚悟が、職場を変える

上司の心得
(ボスの覚悟)

「自分でやる」覚悟

その出張、ボス一人ではダメなんですか？
その訪問、カバン持ちが不可欠ですか？
その接待、部下の同席も必要ですか？

その指示、曖昧ではありませんか？
その雑務、自分でやったらどうですか？
その会議、自己満足のためですか？

その役職に、陶醉していませんか？

部下の時間を奪うのも、捻出するのも、ボス次第

「やらない事を決める」覚悟

大ボスからの指示に対し
ダメなものはダメと
言い切る覚悟

大ボス

部下を疲弊させるだけの
顧客を断るなど
社外に対しても覚悟を

NO !

そのために、
過去の慣習や業務を
徹底的に疑ってかかる

ボス

NO !

社外

NO !

組織や部下の業務を
減らすために、やらなくて
いいことを決める覚悟

部下

「部下に任せる」覚悟

年間の目標や業務の成果物などを、
部下と話し合い、合意形成をする。



登り方は、
部下に任せる



目指す頂上と
時間軸を合意



合意形成したら、細かい管理や指示をせず、
進め方やスケジュールを部下に任せる(裁量)

キーワードは、「失敗を恐れず、やってみろ！」

上司自身が、「予定が無い」という予定を作る。

- ⇒ 心身の休息と、イクボス・ノイローゼの回避
- ⇒ 一人時間で、熟考するため
- ⇒ 部下が相談しやすくするため
- ⇒ いざという時、部下の代打に(「代打オレ！」)

上司の役割とは、

意思決定すること

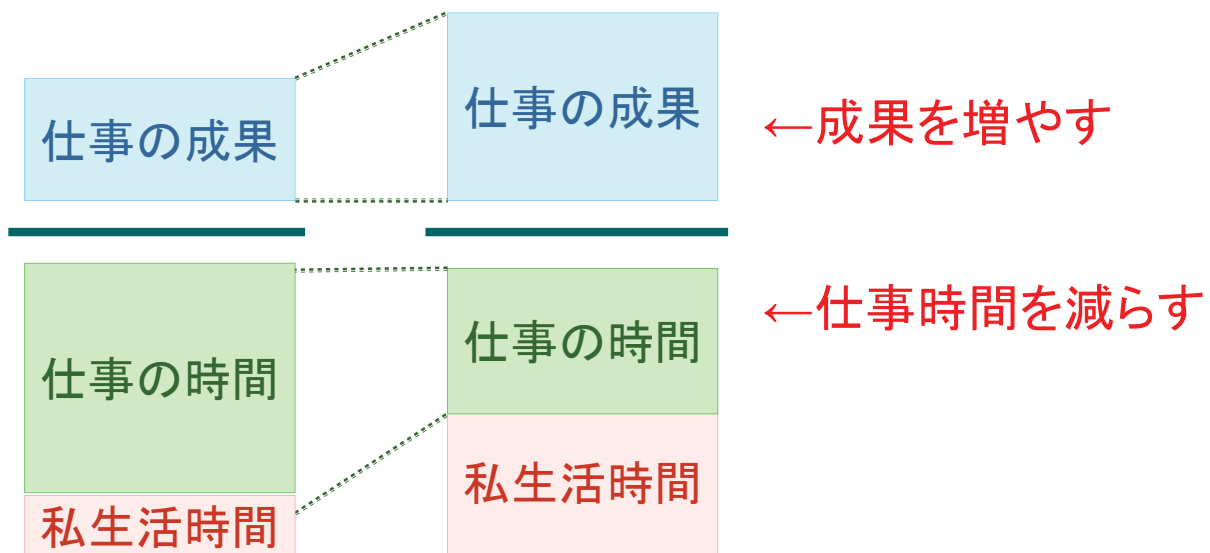
- ・意思決定を、先延ばしや他者に転嫁しないこと
- ・結論を出さないことの罪
- ・行動しないことこそ失敗

責任をとること

- ・成功は、部下のおかげ
- ・失敗は、上司のせい
- ・責任取る覚悟が無いなら上司を降りよう

組織の生産性を高めるためには

～上司と部下の心得～



仕事時間を減らす

特に、4大「時間泥棒」の退治

(職場内) 会議

(職場内) メール

(職場内) 資料

(職場内) 階層



あなたの会議^(*)は、何個当てはまりますか？

ダメ会議

10のチェック

結論が出ない、何も決まらない、先送りばかり

出席者が多すぎる、発言者は少ない

時間が長い、一人ひとりの発言が長い

報告会のように、メールで十分、資料説明が多い

否定的コメントや、代案の無い批判が多い

空気がドンヨリ、つまらない、眠い、内職者が多い

御前会議のように、席の序列厳格、特定者だけ発言

最後にドンデン返し(今までの議論は無意味)

初めから結論が決まっていることが多い

会議の目的がわからない、何のためか不明

(*)

何かを決めることが目的の会議の場合

全員の心得
(仕事時間削減)

泥棒退治 会議は1/8に

回数

1/2

X

時間

1/2

X

人数

1/2

= 1/8

会議のゴールを決め、結論を出す

資料を事前配布し、読んできた前提で会議を始める。

人数を絞る

- ① フリーディスカッション
- ② 情報共有
- ③ 何かを決めること

この場合に

会議の目的

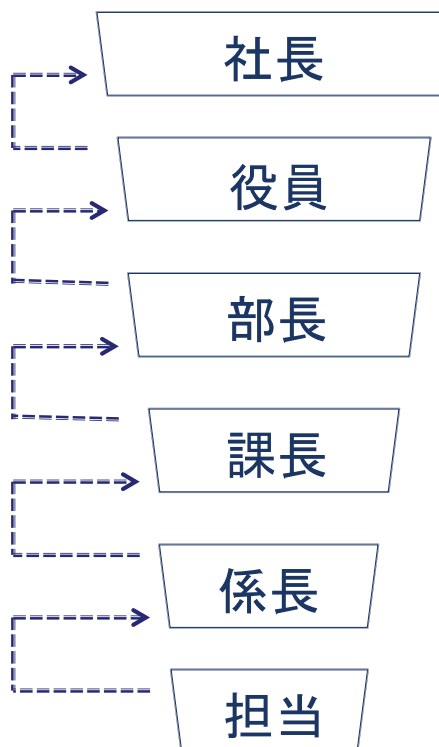
- メールを筋肉質に ⇒ 短く、明確に、結論が先
- メールを軽く ⇒ やたらと添付しない
- メール数を減らす ⇒ 宛先・CC先は最小限に
- 一目瞭然に ⇒ 内容に合わせて件名変更
- 溜めこまない ⇒ 即レス、即削除、即移動
- メールに頼り過ぎない ⇒ 10行以上なら電話か面談

- ・資料作成は、自己満足になってないか？
⇒分厚い資料は、顧客も迷惑
- ・組織内向け資料などは、より簡略化
⇒手書きでも十分、フォントや色は個人の趣味
- ・避けよう、「手戻り」と「やり過ぎ」
⇒そのために、作成前に上司と「骨組み」を合意
- ・簡潔にまとめられないのは、煮詰まっていない証

決裁や会議を
多層階で多数回



いくつかを
まとめてやることで
回数を減らす



成果を増やす

選択と集中
責任感
気迫
主導権
緊張感
付加価値
イノベーション

.....

まずは、職責を果たす

時短や休暇などを、「権利だから取って当然」という「**既得権益型、ぶら下がり型**」態度は厳禁。

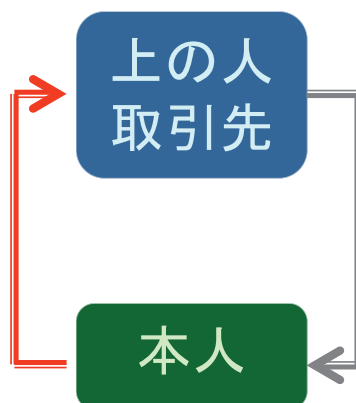
まずは、「**権利主張の前に、職責を果たす**」という意識と態度が必要。

- 「あの人はやることやっているから」ということで、上司や同僚から、理解とサポートを得やすくなる。
- X 既得権益型は、「あいつは、また休みやがって！」となり、結局は損をする。

仕事の主導権を握る

能動(脱指示待ち)

納期、やること、
アイデアなどを
自ら提案



~~受け身(指示待ち)~~

~~納期、やること、
アイデアなどを
言われるがまま~~

相手が上の人や取引先でも、仕事の主導権を握ることで、時間の主導権もとれる(=WLBが可能)

そのためには、ラストマン(決断する人)になること
=リスクを取る覚悟が必要

- ・とにかく、アクションを起こす。
- ・新しいアイデアを提案し続ける。
- ・社内外の人的ネットワークを広げる。
- ・新しい役割を、積極的に受ける。
- ・上司や先輩を巻き込んで、その人を立てつつ、自らの「WillとWants」を貫く。

全ての業務に自ら締め切りを
受けた依頼は、期限の2割前に完成

9回裏二死満塁という緊張感で仕事を
仕事には緩急をつけ、コアに集中

「一回で決めるぞ」という気迫
小さな事はドンドン打ち返す、脱「先送り」

不満、不安、無知なら、「質問する責任」を
他人の理解を得たいなら、「説明する責任」を

「その業務は必要？」を、常に確認

己がライバル

アイデアは掛け算で

計画より行動

「Why?」を繰り返す

結果志向

クリティカル・シンキング

失敗を恐れない

仕事は逆算で

聞き上手

「不」の解消が仕事

チームプレー優先

「成功は負債」という意識

そして、自分が変わる、会社が変わる

ワーク・ハード
ライフ・ハードで、

プロフェッショナルな組織と
ハイブリッドな人生に

ワークライフバランス(WLB)は、
与えられるものではなく、
自ら取りにいくもの。

奪
取

手
段

だから、WLBが
出来ない理由を挙げるのではなく、
出来る手段を考えること。

あとは、WLBを「やり抜く」、
「諦めない」という覚悟を決め、
「退路を断て」ば、必ず出来る。

覚
悟

コミットメント

- ・社長や経営陣の“イクボス宣言”
- ・マスコミやイントラで開示

意識改革

- ・研修や講演(管理職、担当職)
- ・社内のリアルイクボスの紹介

業務改革

- ・会議、メール、資料など全社で
削減を(ルール化、慣習化)

制度改革

- ・休暇、時短、フレックス等の制度
- ・管理職の人事評価(労働時間等)



見直し