

イクボスとは、以下を満たしている上司・経営者・管理職

- ① 部下のワーク・ライフ・バランスに配慮
- ② 自らも、仕事と私生活を満喫
- ③ 組織の目標(利益等)を達成

仕事のできるボスは、
目の前の一人(妻や部下)
を幸せに出来る



なぜ、私生活の充実と仕事の能力は正の相関なのか？

イクボスで、仕事成果と職員満足度がアップ

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

自己紹介

Private(家事・子育て)

妻と、家事・子育てをシェア
例; 息子の弁当作り(毎朝)

Work(仕事)

総合商社系の
上場会社社長

Social(社会貢献)

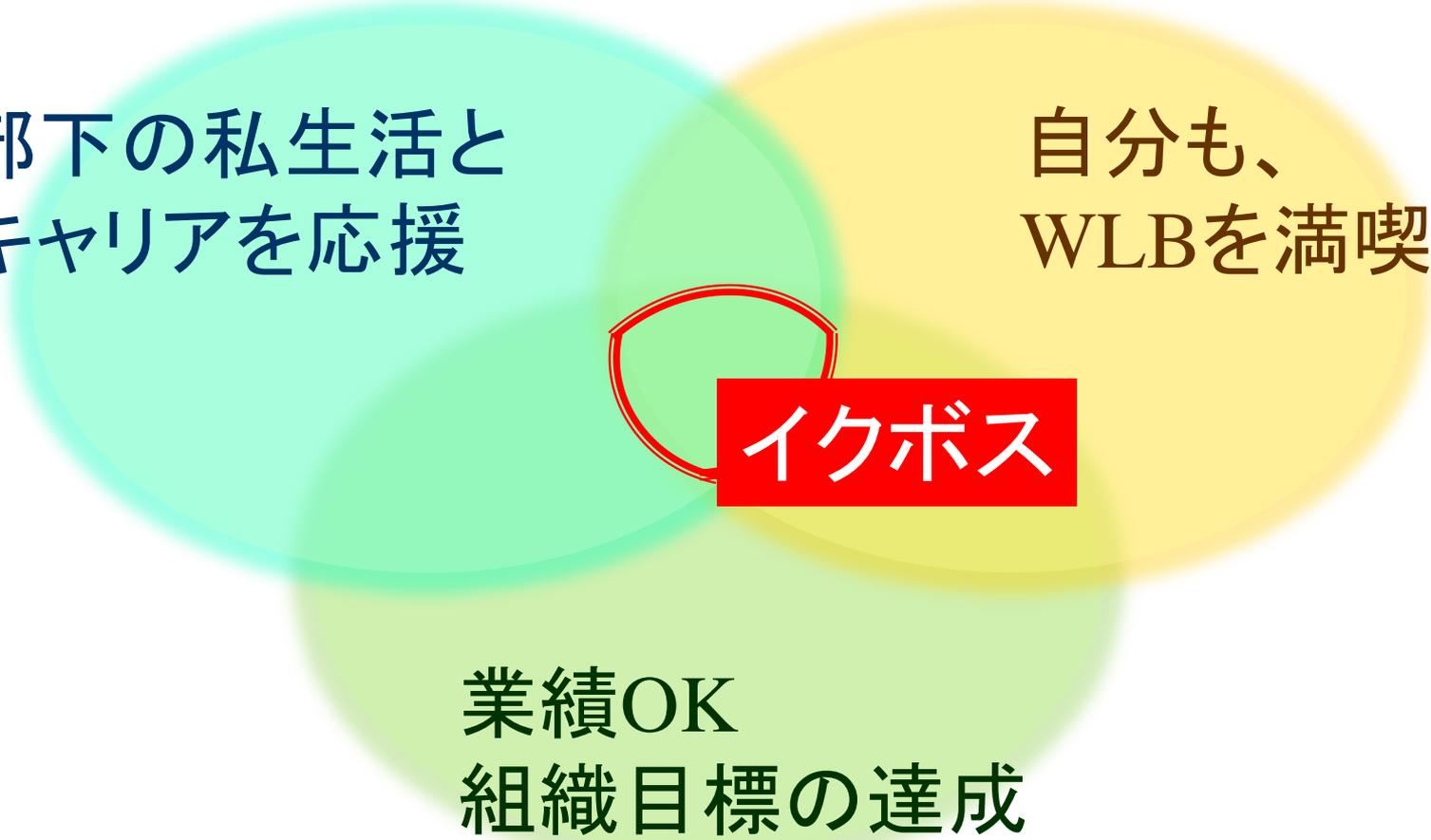
NPOの代表
PTAの会長、etc

Part-1 イクボスとは

福利厚生ではなく、
経営戦略です。

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

業績OK
組織目標の達成

- ① 理解
- ② 多様性
- ③ 知識
- ④ 組織浸透
- ⑤ 配慮
- ⑥ 業務改善
- ⑦ 時間捻出
- ⑧ 経営目線
- ⑨ 自らWLB
- ⑩ 業績達成

① 理解

部下が、子育て・介護・地域活動など私生活に時間を割くことへ、理解を示していること。

② 多様性

時間制約のある部下を差別や冷遇せず、また夜の会議を減らすなど、ダイバーシティーな経営をしていること。

- ① 理解
- ② 多様性
- ③ 知識
- ④ 組織浸透
- ⑤ 配慮
- ⑥ 業務改善
- ⑦ 時間捻出
- ⑧ 経営目線
- ⑨ 自らWLB
- ⑩ 業績達成

③ 知識

私生活のための社内制度（休暇制度など）や法律（労基法など）を、知っていること。

④ 組織浸透

管轄している組織全体に、私生活を軽視せず積極的に時間を割くよう、推奨し広めていること。

- ① 理解
- ② 多様性
- ③ 知識
- ④ 組織浸透
- ⑤ 配慮
- ⑥ 業務改善
- ⑦ 時間捻出
- ⑧ 経営目線
- ⑨ 自らWLB
- ⑩ 業績達成

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は、最大限の配慮をしていること。

⑥ 業務改善

休暇や時短の取得者などが出ても、業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成の手段を講じていること。

- ① 理解
- ② 多様性
- ③ 知識
- ④ 組織浸透
- ⑤ 配慮
- ⑥ 業務改善
- ⑦ 時間捻出
- ⑧ 経営目線
- ⑨ 自らWLB
- ⑩ 業績達成

⑦ 時間捻出

部下が私生活の時間を取りやすいよう、会議や書類の削減、意思決定の迅速化などを進めていること。

⑧ 経営目線

ボスの上司や人事部などに対し、社員の私生活に配慮した経営をするよう、提言していること。

- ① 理解
- ② 多様性
- ③ 知識
- ④ 組織浸透
- ⑤ 配慮
- ⑥ 業務改善
- ⑦ 時間捻出
- ⑧ 経営目線
- ⑨ 自らWLB
- ⑩ 業績達成

⑨ 自らWLB

ボス自ら、仕事 × 私生活 × 社会活動という、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、計画や目標を達成し、コミットメントを果たしていること。

続々、イクボス企業同盟(大企業)

みずほフィナンシャルグループ
 コクヨ
 富士ゼロックス
 日立ソリューションズ
 グラクソ・スミスクライン
 トヨタファイナンス
 花王
 東京海上日動火災
 損保ジャパン日本興亜
 日本たばこ(JT)
 イオン
 帝人

全日本空輸
 UBS
 サイボウズ
 東急電鉄
 日本生命
 ソニー
 北都銀行
 資生堂
 三井住友銀行
 AIGジャパン
 ダイエー



(23社 / 2015年6/11日 現在)



自治体もイクボス宣言



12人の知事が合同イクボス宣言
(宮城、福島、長野、滋賀、三重、岡山、
広島、鳥取、山口、徳島、高知、宮崎)

単独でも「イクボス宣言」

知事(広島、三重、滋賀、山口、岡山)

市長(堺、北九州)



市役所の全管理職がイクボス宣言

北九州市



手を突き上げ、イクボス実践を誓う市幹部たち 記事へ

滋賀県の県立校長(全員)、広島県の県警本部長

山口県の教育長と県警本部長

マスコミが注目

日経新聞 14年9月



NHKクローズアップ現代

14年6月



日経新聞

15年1月



朝日新聞 15年1月



フジTV 14年8月



読売新聞

14年5月



AERA

14年4月



Part-2 イクボス なぜ大流行！？

成熟国家では、
当たり前のこと。

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

業績OK
組織目標の達成

「え!?! 妊娠したの? **参ったなあ。**」と言われた。

子どもの病気で2回休んだら、「**子どもが病気になるのは管理が甘いからだ。母親なんだから子どもを強く育てなきゃダメだよ**」と言われた。

独り身になった田舎の母、たまには帰省のため休暇を取りたいと申し出たら、「**要介護でないなら、認められないな。**」と言われた。

結婚を報告したら、「**いつまで働けるの?**」と言われた。

「育休？ お前、男だろ、何考えてんだ」と言われた。

妻が出張のとき子どもが病気に。

祖父母や病児保育もダメで休みを申し出たら、

「そんなのは女房にやらせればいい！ なに出張中？ お前は女房の選び方を間違えたな。」と言われた。

PTA会長になると報告したら、

「仕事と遊びのどっちが大切なんだ！」と言われた。

介護と育児が同時に。しかも妻も常勤。海外転勤の打診を断ったら、「お前、逆らうのか！」と言われた。

休暇制度はあるが、とても取れる雰囲気ではない。

上司よりも先に帰ると、「え！」と思われてしまう。

長く働いているほうが、高く評価されている気がする。

婚活する時間なんて無い。結婚しても、仕事と家庭の両立なんて不可能。だから結婚しないだろう。

当社は、ワークライフバランスを推奨しているが、それは世間への宣伝のため。上司も推奨しているが、本音は「死ぬまで働け」と思っているはず。

キャリア選択の際に大切な価値観や欲求

個人的な活動、家族、仕事の
バランスをうまくとりたい

解決困難な問題にも
挑戦していききたい

仕事を通じて社会を良くしたり、
他人に奉仕したい

組織の中で責任ある役割を
担いたい

5.0

4.0

3.0

2.0

1.0

0.0

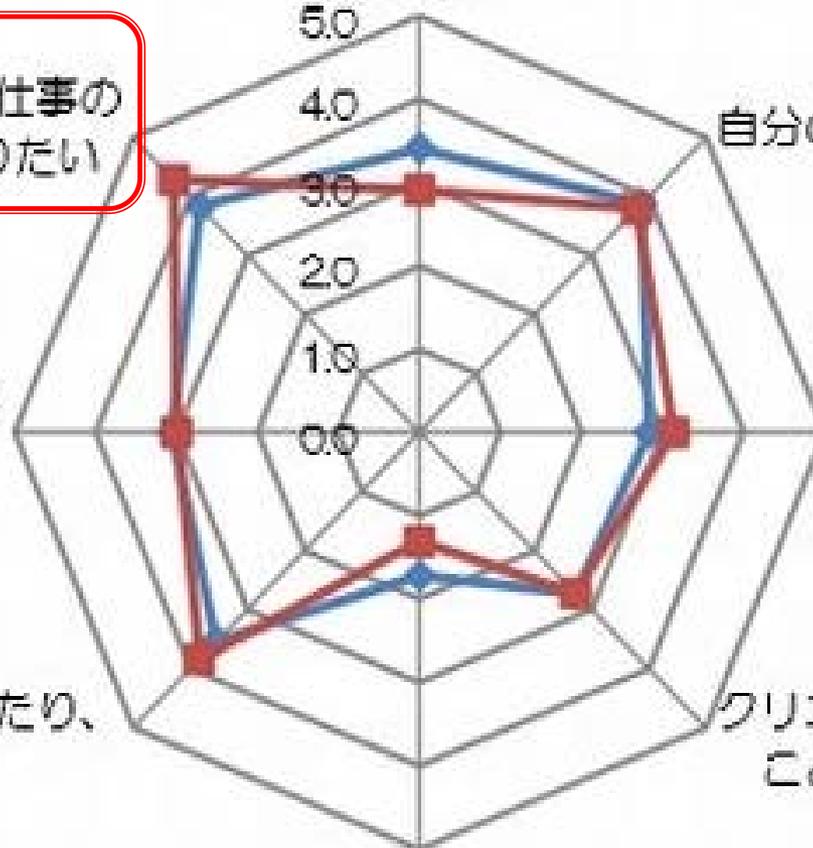
自分の専門性や技術を高めたい

安定的に1つの組織に
属してきたい

クリエイティブに新しい
ことを生み出したい

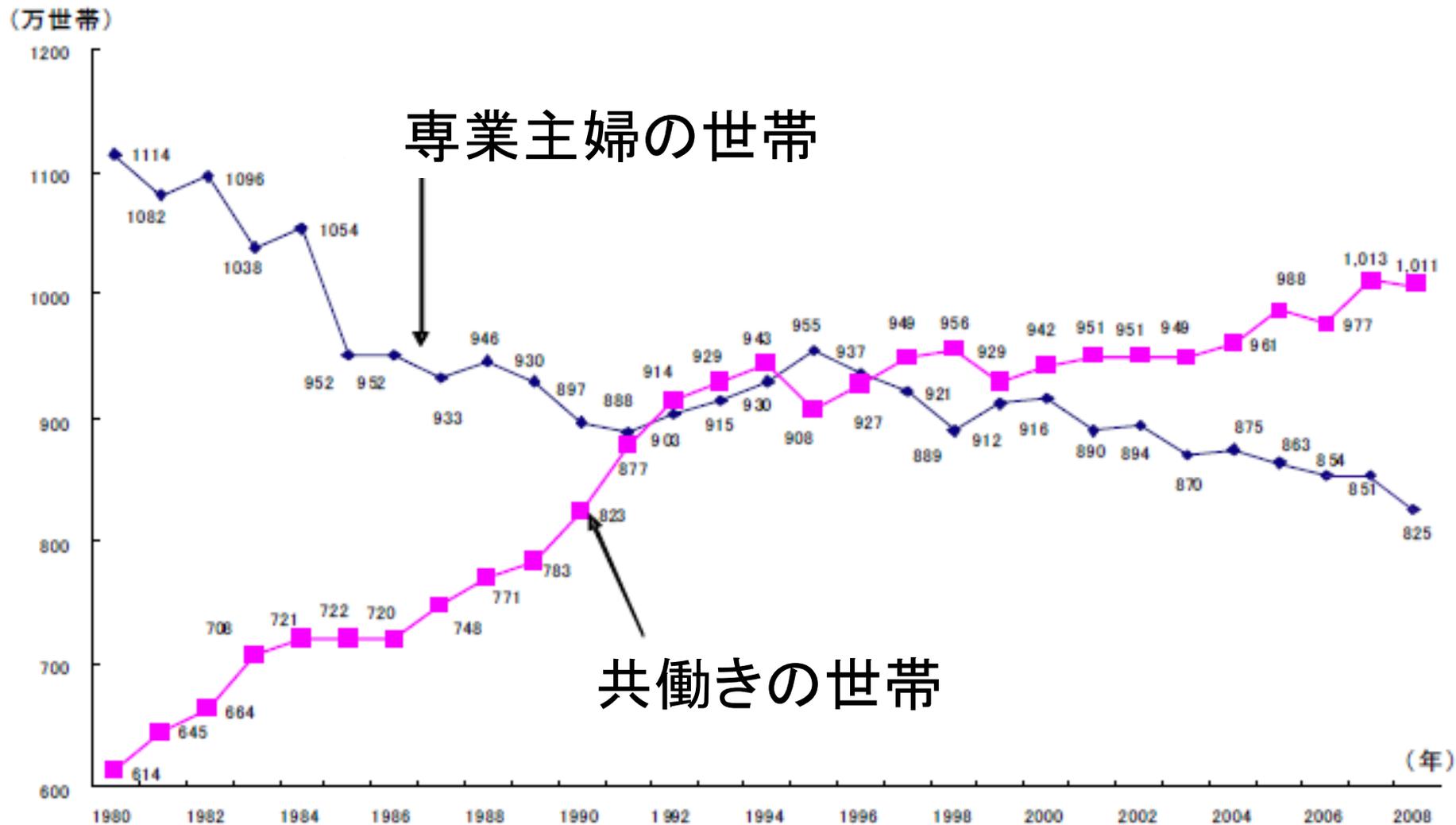
自分で独立したい

—●— 男性
—■— 女性



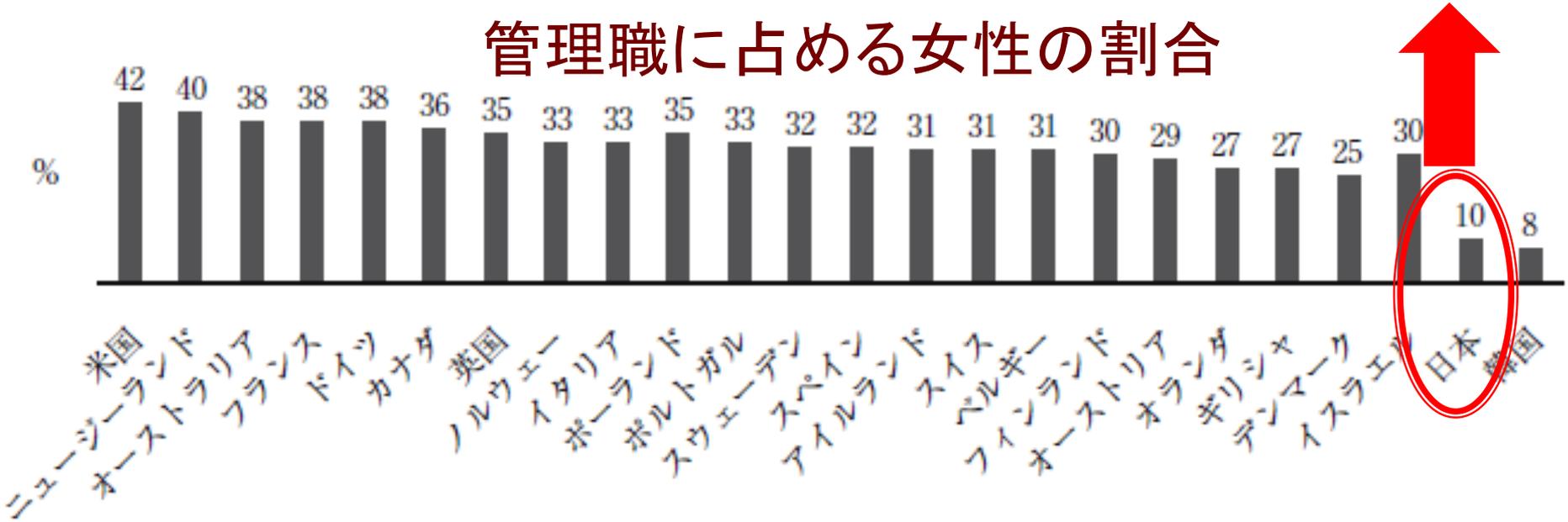
共働きが過半

内閣府 子育て白書 2010年

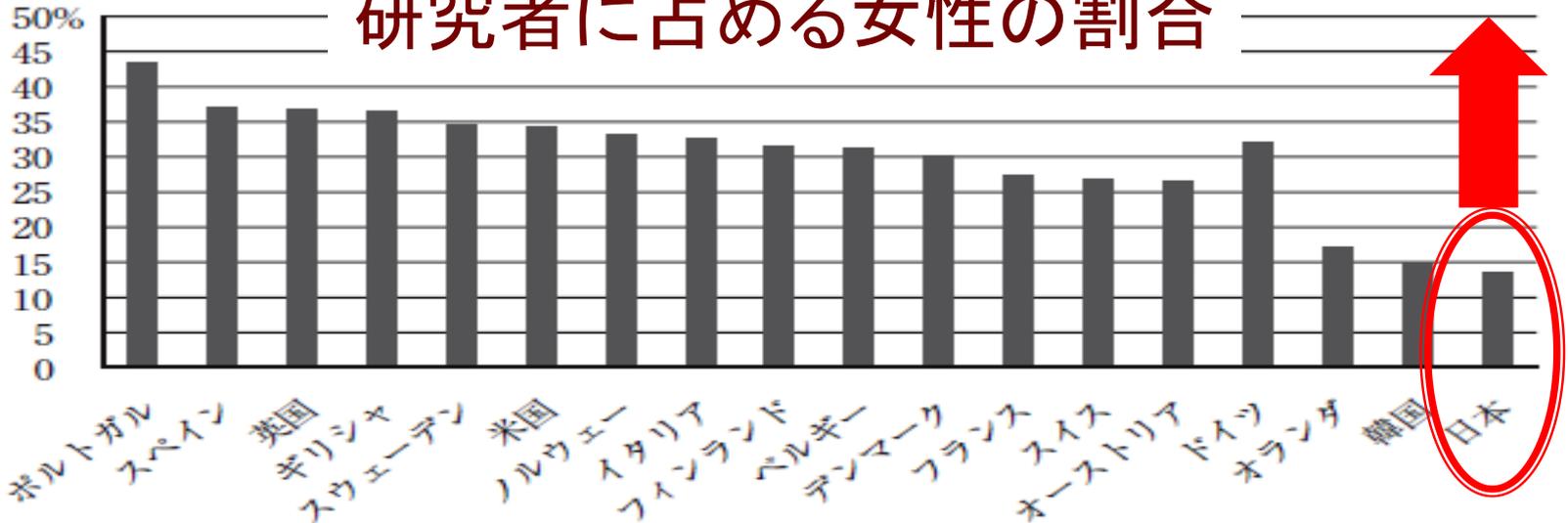


女性の社会活躍アップは国策

管理職に占める女性の割合



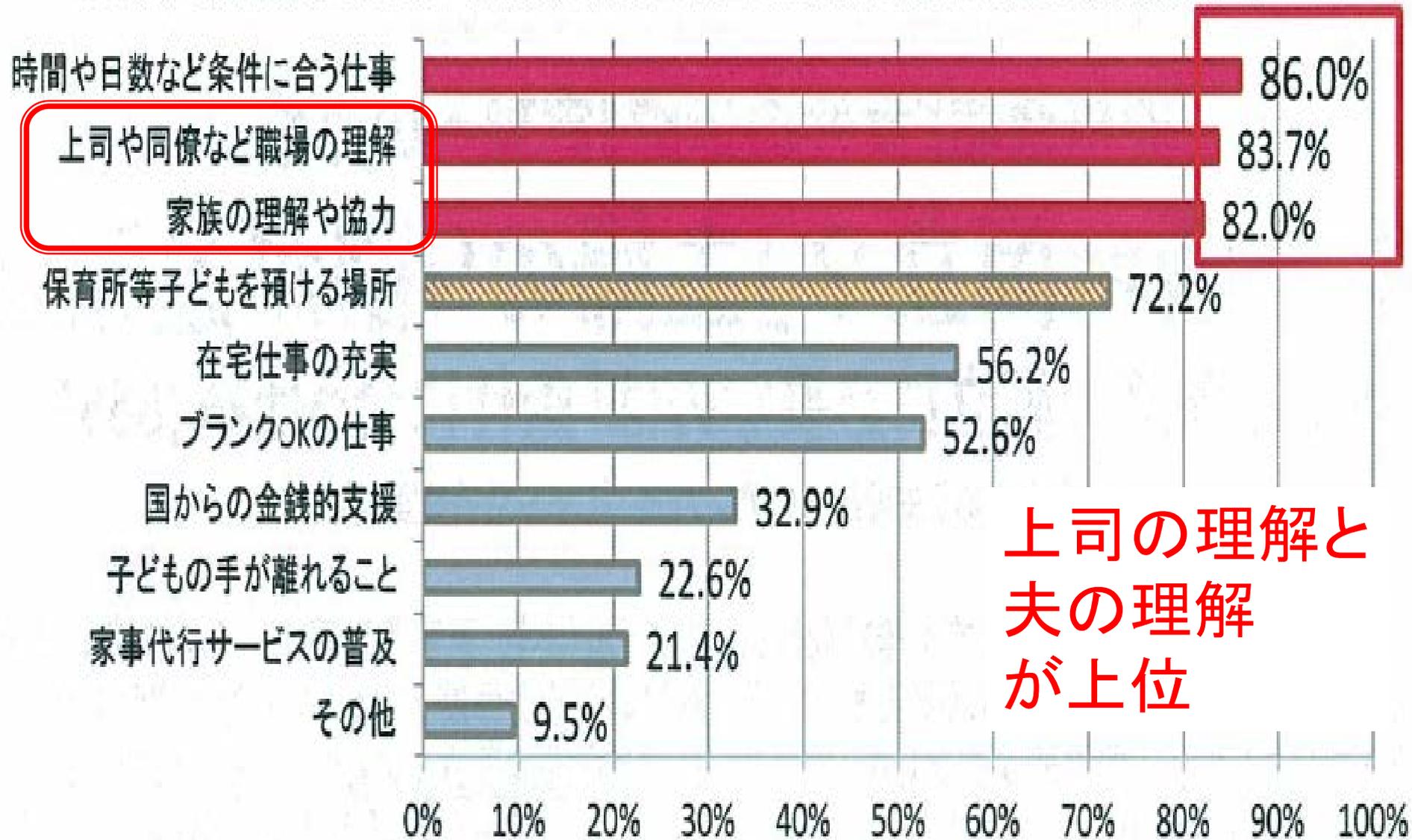
研究者に占める女性の割合



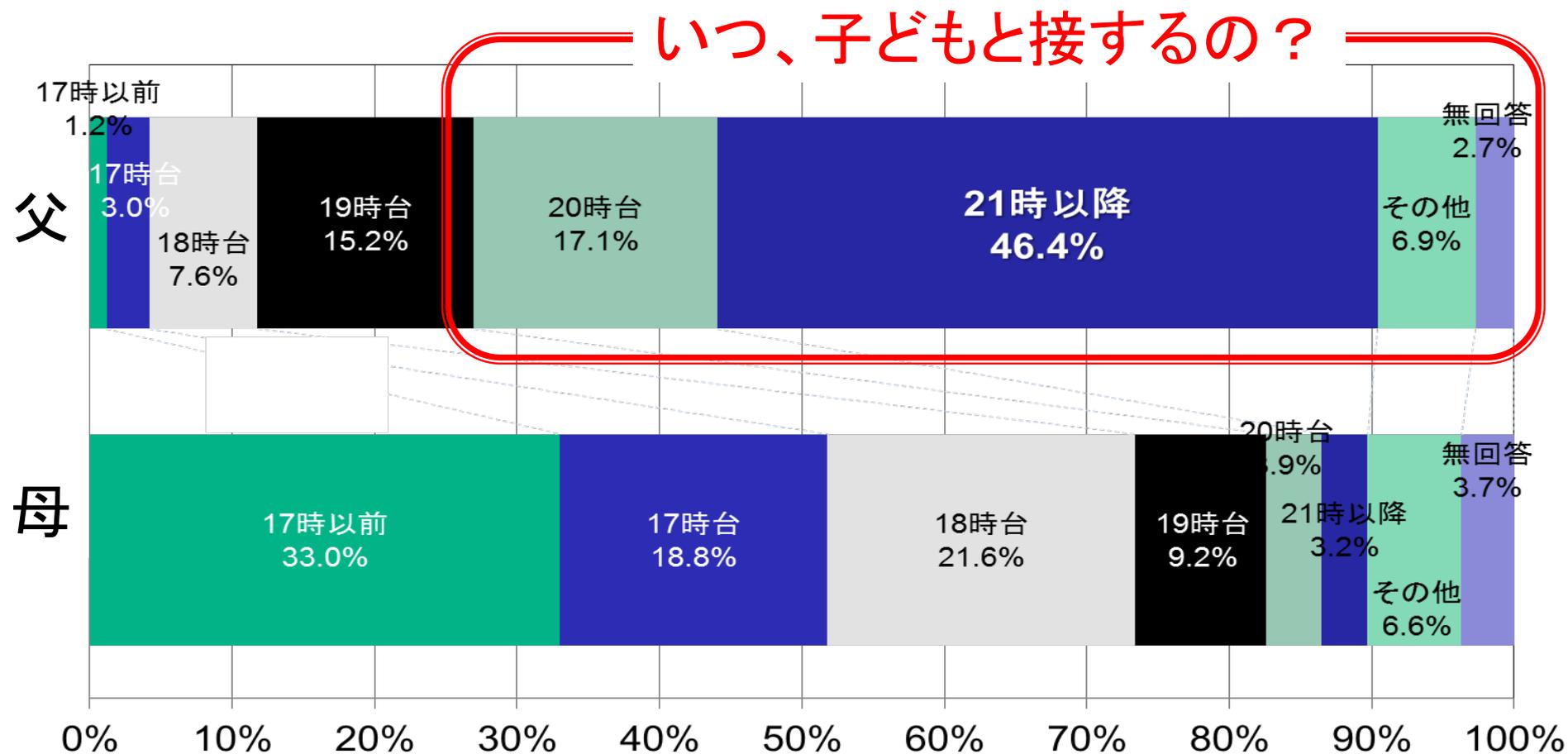
しかし、女性社員が望んでいること

ビースタイル 2014年

Q3: 仕事と家庭を両立させる上で、必要だと思うことを当てはまるだけ教えてください。(複数回答 n=557)



子どもが小学生までの父母の帰宅時刻



一方、「介護」社員も急増



有業者の5%が介護(4割が男性)。

65才以上の人口割合は、2015年には3,400万人に。

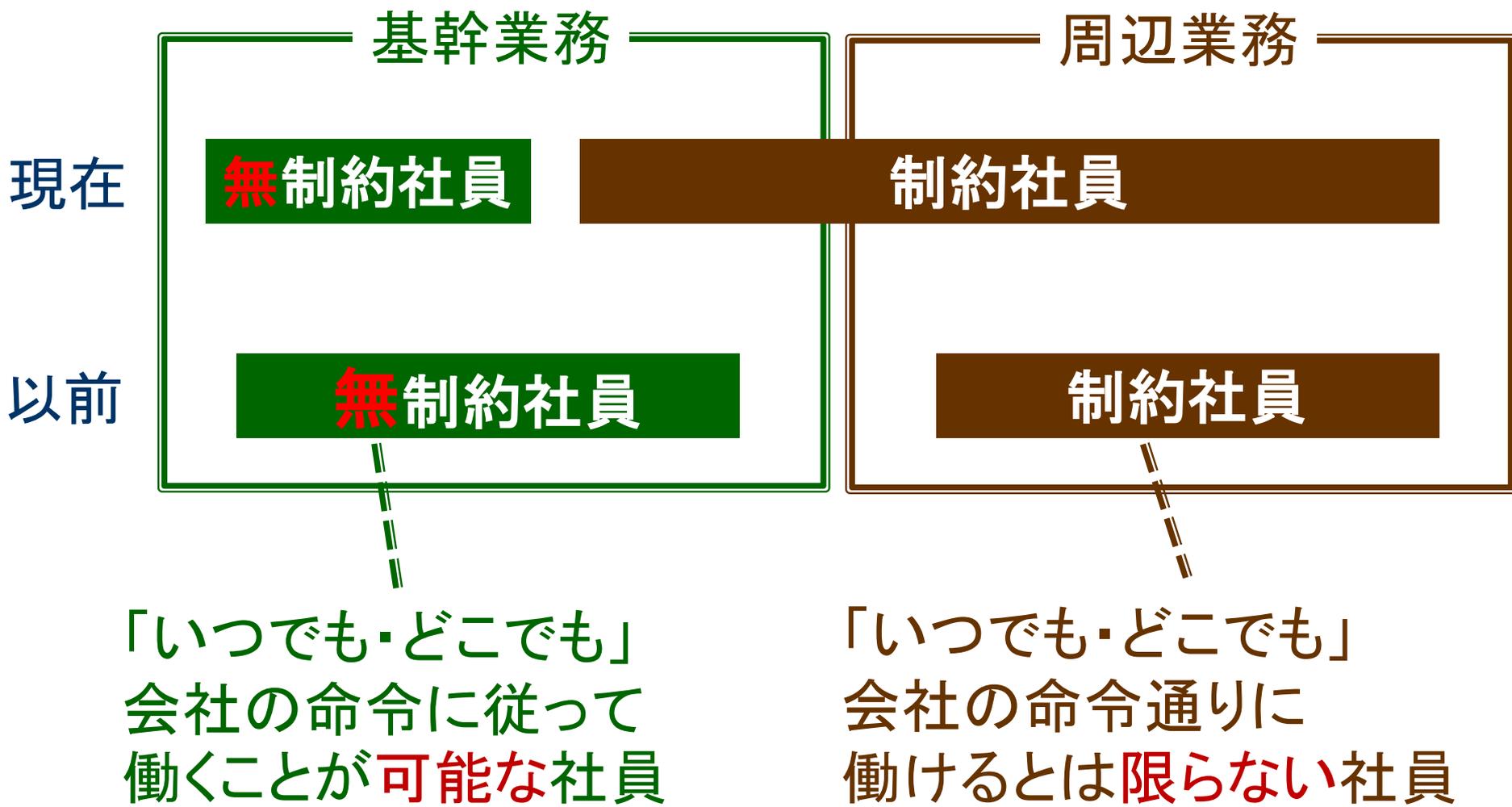
介護責任を負う「未婚の一人っ子」も増加中。



組織の中核を担う「介護中」のミドルが増える。
ボス自身も、介護中になる(かも)。

大「介護時代」到来 両立困難で介護離職10万人

つまり、大半が「制約社員」に



若い世代は、**女性の勤務や男性の家事・育児に抵抗がない**。
また、介護、地域活動、社会貢献、勉強、趣味などが不可欠という人も増え、働く時間や場所に制約のある労働者**(制約社員)**が7割に達していると言われている。

しかし、**経営者や上司の固定化した価値観・仕事のやり方・男女の役割意識**が、WLB・女性の社会活躍・男性の家庭地域活躍、脱“超長時間労働”の妨げとなり、制約社員の意欲減退、出産や介護離職者の増加、ひいては**組織の競争力低下**につながっている。

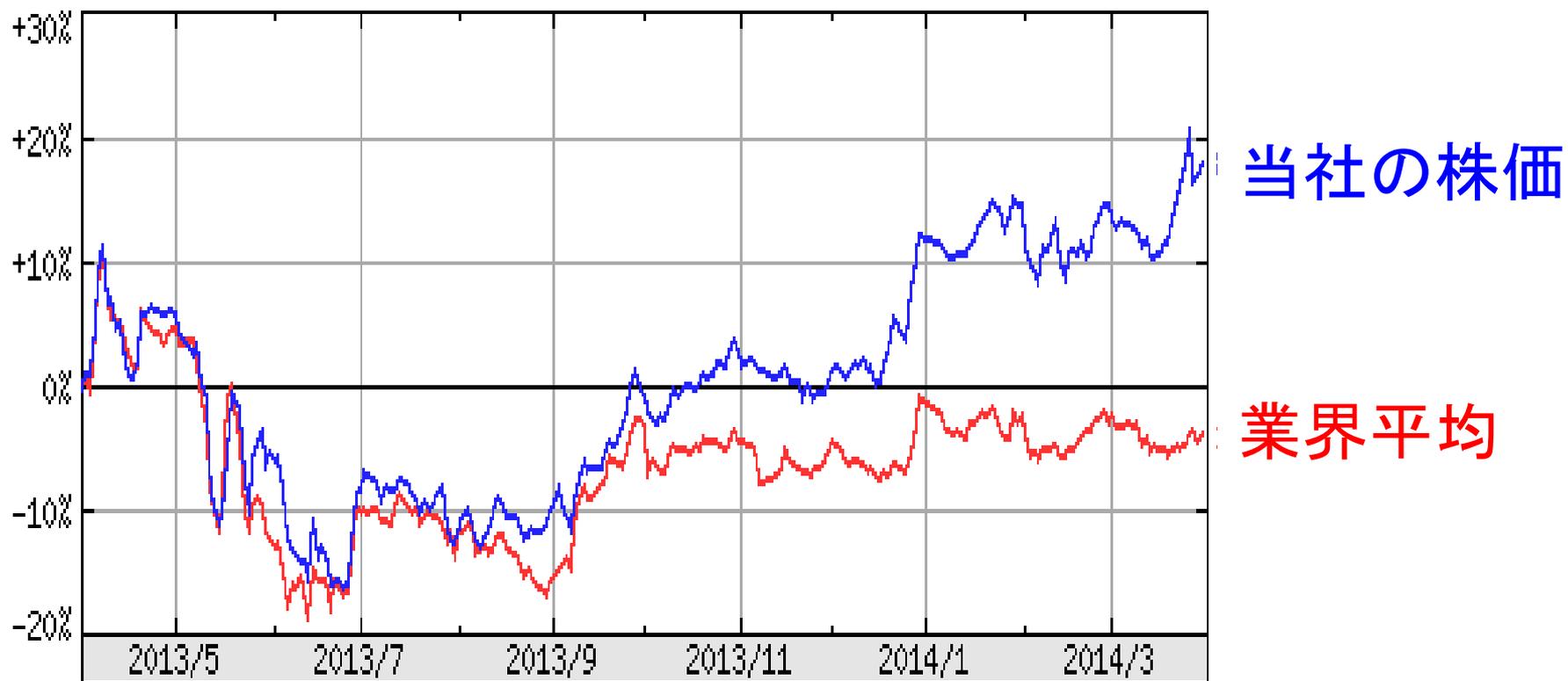
だから、**イクボスの存在が官民間問わず全ての組織に求められている**。
イクボスが多い組織では、社員の満足度・健康度・愛社精神・仕事能力などが高まり、**組織の生産性向上と利益拡大**に繋がり、「WLB or 好業績」という対立構造ではなく、「**WLB and 好業績**」という相乗効果が生まれる。

Part-3 なぜ、イクボス組織は業績が好調？

WLB（イクボス）と業績は、
対立ではなく、比例する。



日本ロジスティクスファンド投資法人
(三井物産ロジスティクス・パートナーズ)

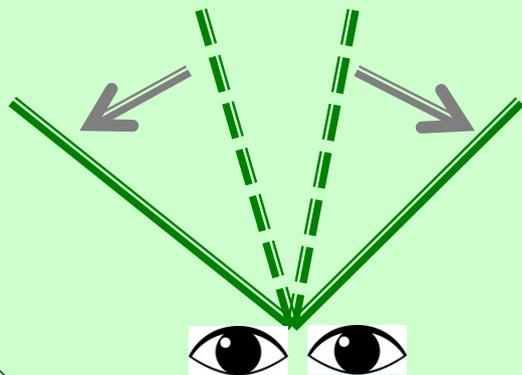


当社の株価

業界平均

部下や上司は、子育てや地域活動などを通じて、次のような仕事能力が向上する

視野や人脈
が広がる。
多様性を
身に付ける。



ダンドリ上手
になる。
効率的に
なる。



対話力、
育成力、
組織運営力
が高まる。

異業種

子ども

異世代

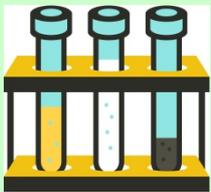
異性

更に、部下や上司は、私生活へのコミットにより、次のような効果を得られる

複数の名刺や居場所を持つ



頭の中で、化学反応を起こせる。



私生活では肩書や看板が通用しない。



自分の実力が真に試される。

~~有名企業~~

~~社長・部長~~

働く意欲が高まる。
人生に前向きになれる。
家庭が安定。



- ・部下のやる気が高まる（「あのボスのためなら」）
- ・情報共有が進む（不在者が多いので）
- ・チームワークが向上する（お互い様の精神）
- ・知名度や信用力が高まる
- ・モノカルチャーからの脱却 ⇒次頁
- ・優秀な女性や若手が集まり易い ⇒後頁

- ・暗黙知、既成概念、固定観念
- ・過去の慣習から抜けられない
- ・異質を受け入れない、排他的
- ・視野が狭い、選択枠が狭い

モノカルチャー
な組織



ダイバーシティー
な組織

- ・異なる価値観や意見を認める
- ・視野や選択枠が広い
- ・イノベーションが生まれやすい
- ・構造改革が常態化される

「女性」の活躍」で、業績好調

経営戦略上、女性の活躍は不可欠

市場ニーズ
をつかめる

家計支出の74%は、妻(女性)の意思
(内閣府「生活意識に関する調査、2010年」)

資金が
集まり易い

SRI格付けの評価項目、2割がダイバー
シティ関連 (2012 Global Sustainable Investment Review)

ガバナンス
にいい

女性役員が1人以上の企業は、破たん
確率を20%減らせる (英リーズ大学、2008年)

優秀な人財
の確保

人材活用の母集団を広げる

優秀な**女性**はイクボス組織に集まってくる⇒業績好調

「若手の活躍」で、業績好調

経営戦略上、若手の活躍は不可欠

組織が
元気になる

若手のエネルギーと前向きさで、
社内が活気づく

長期的
戦略

20年後も仕事をしている若手だから
こそ、長期的視野で取り組める

新しい
発想

「バカ者、よそ者、若者」が、新しい
発想を取り入れ、組織を変える

離職者の
減少

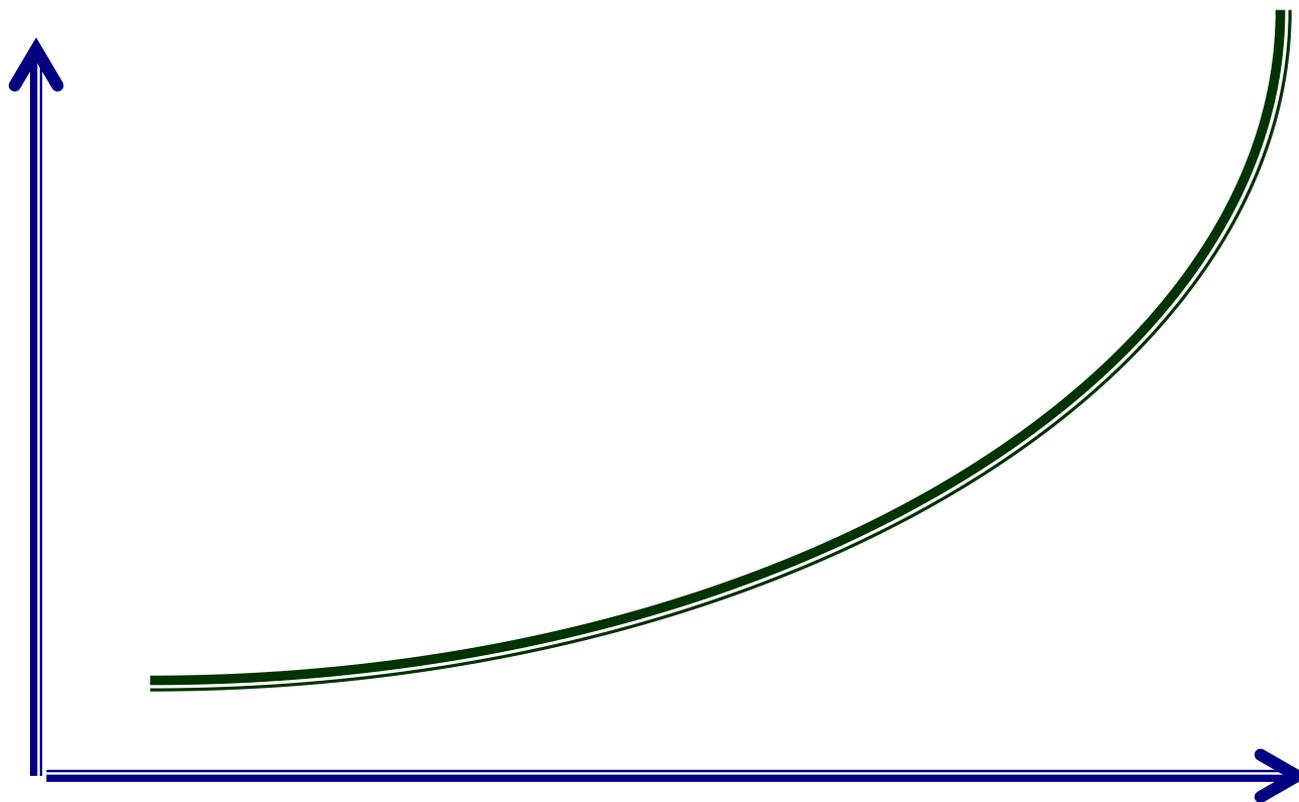
転職バリアが低い若者の離職を減ら
すには、活躍の場を与えること

優秀な**若手**はイクボス組織に集まってくる⇒業績好調

- 部下の「ノイローゼや労災リスク」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
- 「離職率」が軽減
- BCP対策にもなる
- 偏った人材によるガラパゴス化の回避

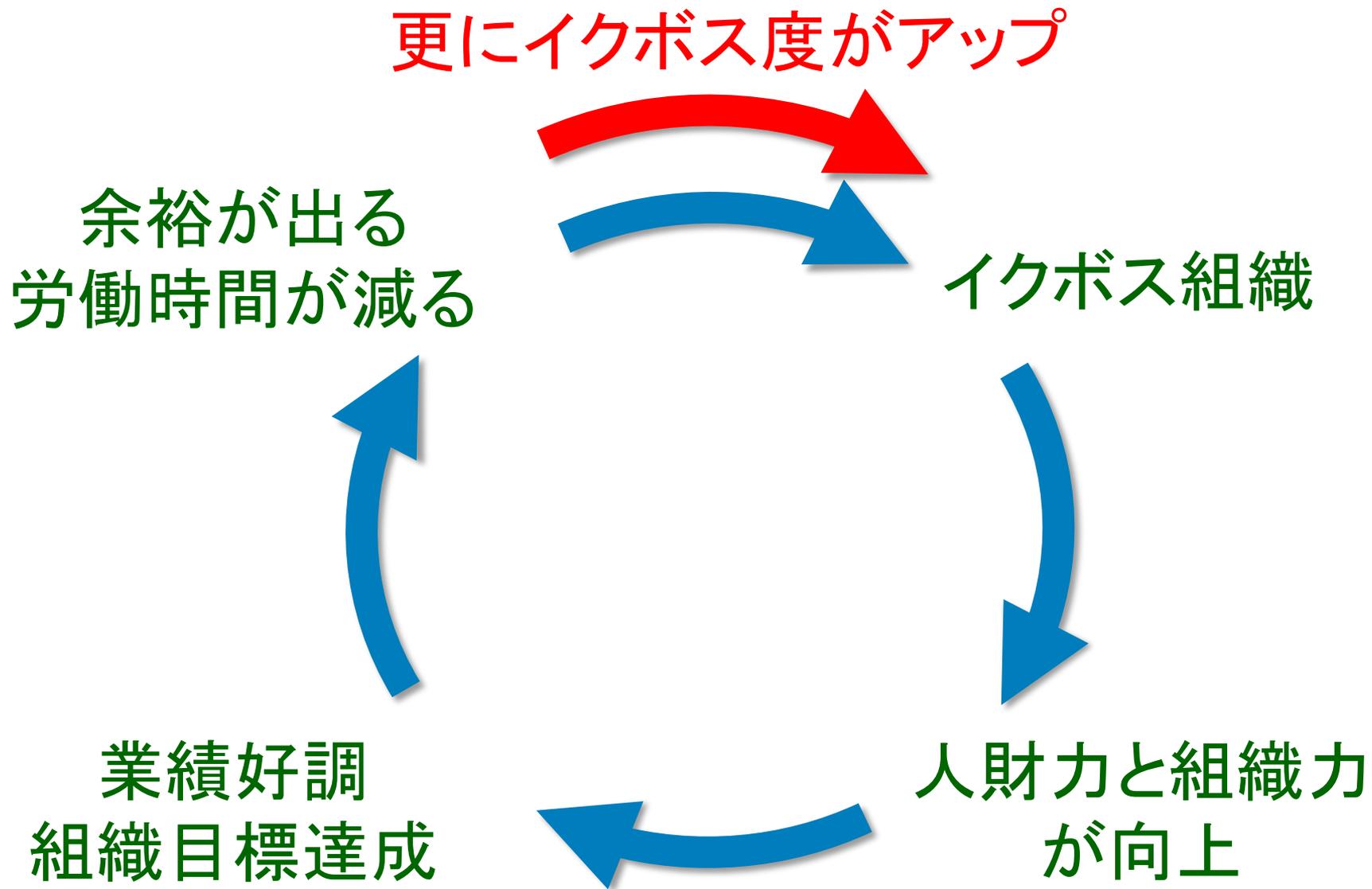
つまり、イクボス度と組織成果は比例

組織の成果
(利益、売上等)



組織のWLB度
部下の幸福度
上司のイクボス度

そして、イクボスの「好循環」へ



Part-4 イクボスになるためには

上司の心得

休暇制度より大切なこと

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

業績OK
組織目標の達成

子育て社員「以外」も
WLBや私生活重視
を「自分ごと」に
させる。

結果、不平等感、
対立・孤立が回避、
全員「WLB」志向に



改めて夢を追求だ

週1回は、妻と街で
Shopping & Dinner



親の介護は、
他人事じゃない



母との旅行や、
昔の趣味を復活

週2回、資格の勉強

上司の心得② 1対1の関係

- ・部下の私生活を知らない
- ・大半が「無制約社員」という前提
- ・部下と「1対多数」で、片方向の関係



ヒケツは、
 上司も私生活を開示
 度々の声掛け
 ランチ時は仕事話無し

- ・部下の私生活を知っている
- ・大半が「制約社員」という前提
- ・部下と「1対1」で、双方向の関係

育児 親孝行 介護



趣味

勉強

健康

社会貢献 地域活動

傾聴

部下の話を、「聞き流す」
のではなく、「聴き入れる」。

共感

部下の置かれた環境を理解し、
安心と信頼感を与える。

称賛

部下の良いところを認め、
努力したことをほめる。

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

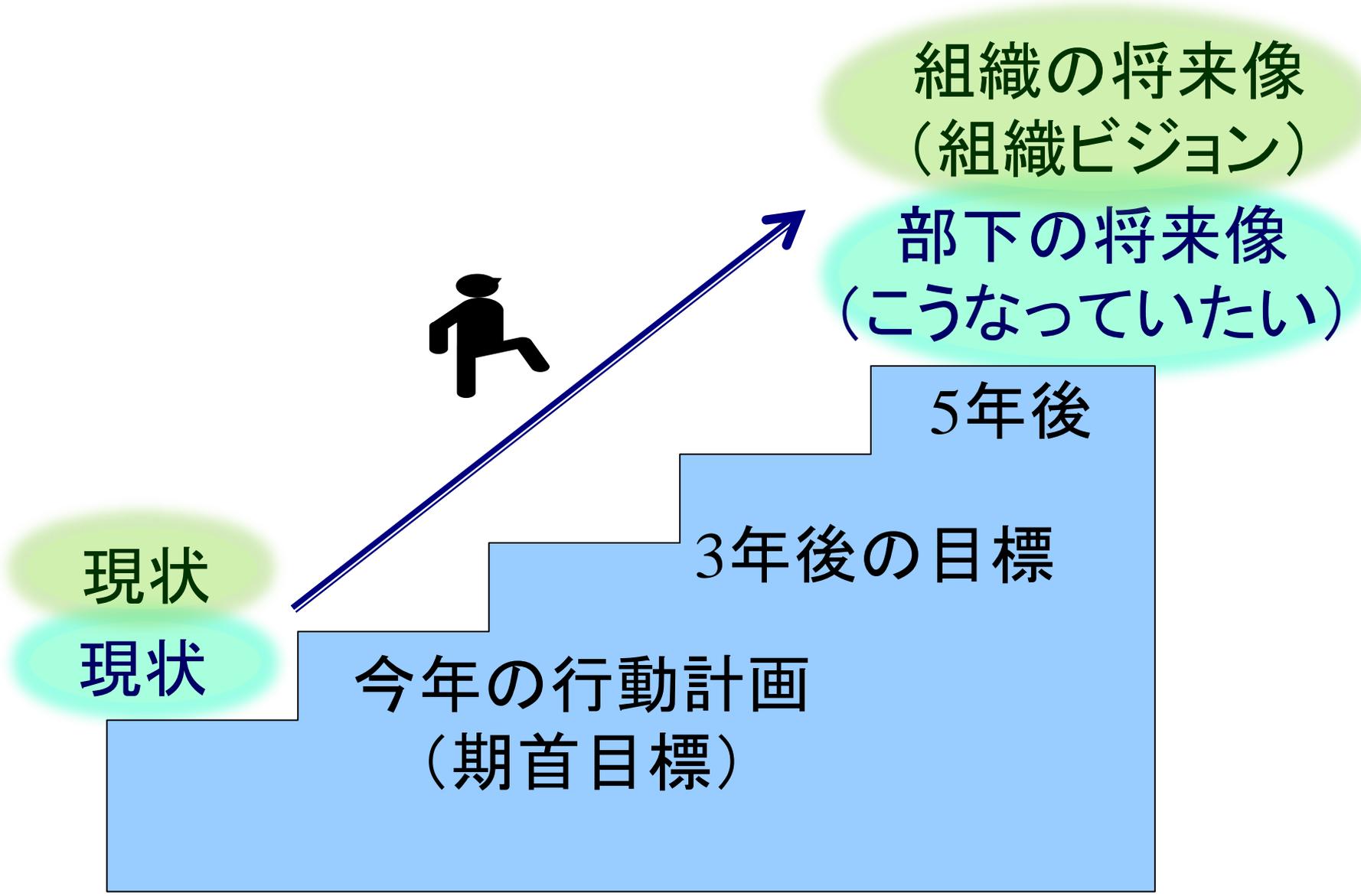
会社のNeeds
(～をしてほしい)

組織の全体最適、顧客ニーズ

ここに当てはまる
業務を、部下と
話し合いながら
探し続ける



上司の心得⑤ 将来像と行動計画を共有



長期目標、年間計画、Project、業務、
指示などに関し、部下と話し合い、
Goal(成果物)を合意形成



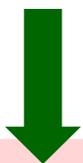
Goal(成果物)を合意形成したら、
あとは細かい管理や指示せず、
部下に任せる(裁量)

やってみろ、失敗OK
いつでも相談しろ



部下への
キーメッセージ

減らす対象	減らし幅	概要
ボス関連の業務	1/2	部下への指示の明確化 出張はボス一人で行く
書類の量	1/4	ページ数 1/2 x 頻度 1/2
メールの量	1/5	必要に応じ宛先やCC先を削除。 件名は「Re;Re,,,」ではなく都度変更
会議の量	1/8	人数 1/2 x 時間 1/2 x 回数 1/2

配慮
する

アフター5に参加不可の人へも、情報提供

重要会議は、コアタイム(例;10時~15時)に

予定を早めに決めて共有(年間予定も)

制約社員(子育てや介護などで、時間の制約がある部下)

配慮
し過ぎない

制約社員が「ヒケメ」を感じないようにする

制約社員=時短や軽業務、と決めつけない

制約社員には、「サポート返しを」と指導

「予定が無い」という予定を意識的に作る。

⇒ 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！」）

会社全体を変える、4つのポイント

トップ
の宣言

社長の“イクボス宣言” 「私を含め、全ての管理職がイクボスになること、社命だ！」

業務量
の削減

資料・会議・書類の削減になる**全社ルール**
(**慣習**)**導入**、やらなくていいことの明確化

制度
の拡充

休暇・時短・フレックス・在宅等の**制度導入**、
人事部から**管理職への勧告**、管理職研修

評価
の基準

労働時間や休暇取得率、部下の満足度等を、**管理職の人事評価**に入れる

最後に「ボスへ」



ボスが、笑顔と余裕をもって仕事をする。
ボスが、部下の家族や私生活にも配慮する。

結果、部下のストレスは軽減し、発揮する能力は倍増。更に、組織の業績も向上し、ボスとしての職責を果たせる。

ボス次第で、組織が変わり、部下が変わり、部下の家族や地域も、そして社会も変わる。

NPO法人 ファザーリング・ジャパン 理事
NPO法人コチカラ・ニッポン 代表理事

川島 高之

書籍紹介

崖っぷちで差がつく上司のイクボス式チーム戦略

日経BP社

図解でわかりやすく解説、先進企業の成功事例や具体的な課題解決ノウハウを凝縮。書き込み式実践ワーク付き。育児や介護による離職や長時間労働の解消を進めたい企業の人事・ダイバーシティ担当者、旧式のチーム運営に限界を感じている管理職層(リーダー候補)は、必読です。

