

ワークライフバランスから ダイバーシティ & インクルージョン経営への展開

パシフィックコンサルタンツ株式会社 戦略企画統括部 D&I推進室長 いいじま れいこ 飯島 玲子

広報室長 あぶらや ももこ (WLB推進事務局) 油谷 百百子

1. はじめに

パシフィックコンサルタンツ株式会社は、国内の官公庁、地方自治体から社会インフラに関わる調査・計画・設計を主な業務としている。当社は業界全体の課題である長時間労働を「企業リスク」と捉え、2010年からワークライフバランス（以下、WLB）の推進に取り組んだ。そして、これを基盤に、2013年からダイバーシティ&インクルージョン経営（以下、D&I経営）に展開させた。これら一連の取組みの成果により、経済産業省の平成28年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定いただいた。

ここでは、これまでの経緯と効果の高かった取組を紹介する。



図-1 D&I経営のオリジナル・ロゴマーク
多様な樹木が成長し、森を創造する様子をデザイン

2. WLBは経営の危機感からスタート

(1) トップの意識

建設コンサルタント業界全体の課題である長時間労働は、人材確保や生産性向上を妨げるだけでなく、過労死や精神疾患といった労働災害を招く恐れがある。そのため、当時社長であった長谷川は、「長時間労働は企業リスクであり、それを放置することは企業存続の危機につながりかねない」と明言した。

(2) WLBは未来への投資

「ワークライフバランス」は、一般的に「仕事と生活の調和」と訳されるが、翻訳が難しい言葉の一つである。定義は長く、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できること」とされる。

こうした翻訳語や定義からは、仕事と生活の「バランス」が大事であるかのように感じられてしまう。しかし、実際にはワークとライフのバランスを取るのではなく、両者の「シナジー」を生み出すことが重要だと捉えている。例えば、プ

ライブートでまちを歩けば、業務とは異なる生活者の視点でまちを見直せることもあるだろう。NPO 活動の経験がマネジメントに活かされることもあるだろう。WLB は個人の生活の質を高めると同時に、企業にとっては未来への投資である。

3. WLB プロジェクト

(1) プロジェクト開始のきっかけ

当社での WLB の取組みの発端は、2009 年 11 月に遡る。建設コンサルタント業界のお客様の多くは中央省庁や地方自治体であり、甲乙関係や従業員の職人気質により、慢性的な長時間労働が半ば常態化していた。また、納品が集中する年度末の残業は突出して多く、労使交渉でも残業問題は継続的に取り上げられていた。

そんな時、組合側から提案があり、労使共同開催で 2009 年 11 月に「WLB 講演会」を行うことになった。WLB という言葉が出始めた頃である。講師として招いた株式会社ワーク・ライフバランスの小室淑恵社長から、「WLB は仕事と生活のバランスを取るといった甘い考えではない。長時間労働で成果を出している社員を評価していないか。今後、大介護時代が到来する中、限られた時間で成果を出すことが重要になる」との話があった。WLB の根幹は、この“限られた時間で成果を出す”というシビアな考え方である。

当社にとって必要な考え方だとして社長直轄の WLB 推進事務局が設置され、プロジェクトが始まった。プロジェクト名は「WLB888 プロジェクト」。1 日 24 時間を「仕事のための 8 時間、自分&家族&地域のための 8 時間、健康のための 8 時間」という 3 つの要素で表したものだ。8 時間ずつが理想だという訳ではなく、1 日 24 時間の使い方を考える機会にするためのネーミングである。それまでの残業対策は、本人の事前申告と上長承認といった手続き強化や、上長に罰則点をつけるといった管理型の対策であったが、このプロジェクトにより、従業員の人生を豊かにするとい

う視点が加わり、またチームの主体性の高い活動促進へと舵を切った。

(2) 三つの WLB 施策紹介

数々の取組みの中でもポイントとなったのは、次の 3 点である。

一つ目の「グループプロジェクト」では、組織の最小単位であるグループでの働き方の見直しに取り組んだ。自分たちの働き方に課題があり、変えたいという意識のあるグループに手を挙げてもらい、パイロットプロジェクトとして取り組み、定期的に外部コンサルタントの助言を得る機会も設けた。応募したグループのメンバーは、当初はコンサルタントから提案をもらおうと「待ち」の姿勢でいたが、結局は自分たちの働き方を変えるのは自分たちだと気づき、自ら PDCA サイクルを回す行動に移っていった。

グループ内でも多様な意見が出るため、重要なのは、自分たちがどのようなグループになりたいかを予め目標共有することであった。このプロジェクトには、1 年単位、3 年間で延べ 12 グループが参加した。活動発表では、「自分たちの働き方について改めて時間を取って話し合うことで、解決策を考え付いたり、コミュニケーションを深めることができ、その結果、仕事がやりやすくなった」という報告が多く聞かれた。

二つ目の「管理職への働きかけ」では、管理職が全社展開上の核になると考え、本・支社長、本部長、部門長、グループ長を対象にした研修を行った。参加者の気づきを促すため、第一部はグループワークとし、第二部を労務系の弁護士による講義にした。

グループワークでは、4～5 人で「なぜ、長時間労働がなくなるのか」「どうしたら長時間労働が減らせるか」を議論、発表した。「本人の意識改革」という解決策が多く出されたところ、講師の弁護士から「管理職の役割は、常日頃から部下の労働時間を確認して指導すること。本人の意識改革に頼っているのは絶対に長時間労働はなくなるしないし、管理職としての責任を放棄している

ことになる」という強烈な一言があった。管理職が部下をきちんとマネジメントして手戻りをなくすことや、組織での働き方を変えていくことが重要だという指摘であった。

三つ目の「ノー残業デーの取組み」では、既存の取組みの強化と業界への働きかけを行った。その頃、「毎週水曜日はノー残業デー」という決まりが形骸化し、自動アナウンスも聞き流されるといった状況だった。そこで、ノー残業デーの実効力を高めるため、社長と本部長の顔写真入りの啓発ポスターの掲示（図-2）や経営層によるノー残業デー推進の生放送の実施、部門長による終業時の消灯と部内への声かけ、残業せざるを得ない場合には本部長へ申請といった地道な活動を行った。また、ノー残業デーの完全実施部署には賞金が出る表彰も行った。その結果、退社率は約95%にまで上昇した。

長時間労働の解消は、当社だけではなく、業界全体の優秀な人材確保に関わる重要な課題である。そのため、同業他社にも当社での効果を伝え、共同実施を呼びかけたところ、徐々に参加企業が増え、現在の建設コンサルタンツ協会主催「業界一斉ノー残業デー」へとつながった。2013

年からは毎年6月と10月には協会加盟445社による業界一斉ノー残業デーを行っている。このほか、当社は「Work Diet リーフレット」を作成してお客様や業界団体等に配布し、当社の活動への賛同や周知啓発に努めた（図-3）。

こうした様々な活動が評価され、当社のWLB活動は多数のメディアで紹介された。また、当社の取組みが社外から評価されることで、従業員が当社の取組みに改めて気付くという効果もあった。



図-2 2012年のノー残業デーポスターと今年のノー残業デーポスター（毎年デザインを変えて継続）
左上：社長、左下：本部長（いずれも当時）

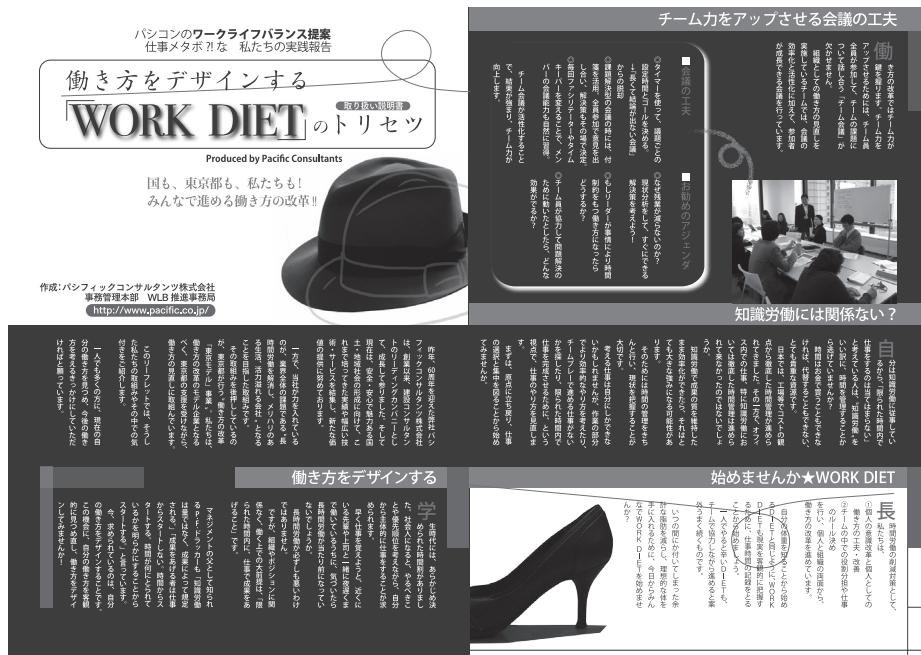


図-3 Work Diet リーフレット

4. 事業展開を支える D&I 経営の展開

(1) 働き方改革を基盤に D&I 経営へ

当社は、今後の展開として、海外コンサルティング市場の拡大、国内外のインフラ運営・公的サービス提供を行うサービス・プロバイダ市場の拡大を目指している。

これを支えるためには、現在多くを占める「日本人・男性・土木工学系・大学院卒」人材だけでなく、多様な専門性、経験、志向を持つ人材の確保・定着・活躍促進を進めるとともに、その多様性（ダイバーシティ）を包摂・統合（インクルージョン）する D&I 経営が必要であった。「WLB888 プロジェクト」で集中的に働き方の改革を進め、一定の成果が得られていたことも後押しとなった。2013 年に社長直轄のダイバーシティ推進室（現：D&I 推進室）が設置され、外部の専門家の助言も得ながら、総合的・体系的に様々な施策を展開するに至った。

(2) D&I 経営はイノベーション創発のため

そもそも、D&I 経営では何を指し、何をすればよいのだろうか。

その答えは、組織により、また状況により異なるだろう。当社では、新たな事業展開のための土台であり、イノベーションを起こすために必要な経営戦略と位置付けている。

D&I 経営は、ともすると「弱者対策」「女性（だけの）活躍促進」「社会貢献」などと見られがちだが、実際には違う。変化が激しく予測不可能な市場環境、いわゆる VUCA（ブーカ）*の時代に、企業がスピーディにイノベーションを行い、生き残るための企業戦略である。当社が加盟するジャ

* 「VUCA」とは、Volatility（不安定）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）の頭文字をつなぎ合わせた造語で、現代の不安定で複雑化し、不確実性の高い経営環境を表す。2016 年 1 月に開催された世界経済フォーラム（通称ダボス会議）でキーワードとして注目を集めた。

パン・ダイバーシティ・ネットワーク（JDN）は、「ダイバーシティ・マネジメントとは、多様性を活用してイノベーションを起こし、新たな価値を創造することで、激変する 21 世紀のビジネス環境で勝ち抜くための経営手法である」と定義している。これを各企業・組織が、ビジネスモデルや構成員の特性などに応じて自らの言葉で説明できるようにすることが必要であろう。

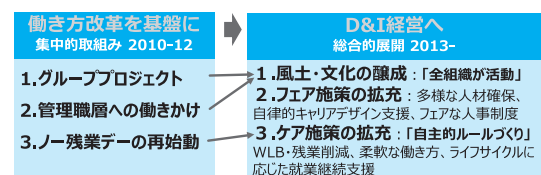
また、当社では、主な施策 30 のロードマップを作成してはいるが、状況に応じて柔軟に変更している。

5. 総合的・体系的な D&I 施策展開

(1) トップダウンで方針提示

まず、トップダウンとして、長期経営ビジョン及び中期経営方針に D&I 経営の推進を明示した。さらに、2015 年、長期ビジョンの土台形成のため、D&I 経営推進の羅針盤となる方針を策定した。この方針には、施策体系・目標数値・ロードマップ・推進体制等を示している。施策の三本の柱は、「1. D&I 風土・文化の醸成、2. 多様な人材の確保と個性の尊重・発揮【フェア】、3. 自分らしく、いきいきと働ける職場づくり【ケア】」である。

WLBをはじめとする働き方の改革は、一つ目と三つ目の柱に位置付けられていった。同時に、風土・文化の醸成に有効なグループプロジェクトや管理職層への働きかけは、全組織の D&I 推進活動へ、全社一律の残業削減策は組織主体のルールを付加する形へと発展させた（図－4）。



図－4 働き方の改革（WLB）から D&I 経営へ

(2) 三つの D&I 施策紹介

主な施策 30 余りのうち、ポイントとなっているものを三つ紹介する。

一つ目はすべての本・支社、本部に設置した「ワーキンググループ（以下、WG）の活動」である。現場主体の取組みとして、2年間で延べ 31 チーム、約 180 名が D&I の実践に取り組んでいる。2年目に当たる今期は、半分以上を新たなメンバーとし、活動経験者の輪を広げた。活動サポートは、社長をトップとする D&I 推進プロジェクトチームの委員（役員・理事 20 名）と D&I 推進室が担っている。

活動テーマは、技術力・生産性の向上、仕事と子育ての両立支援など多様だが、活動開始に当たり、まずはお互いを知ることが必要だと多くのチームが気付き、各職場でアンケートやヒアリング、交流イベントが活発に行われた。Google の

調査によると、生産性の高いチームの特徴は、心理的安全性があることだったそうだ。この WG 活動には、職場の心理的安全性を高める効果が少なからずあると感じる。

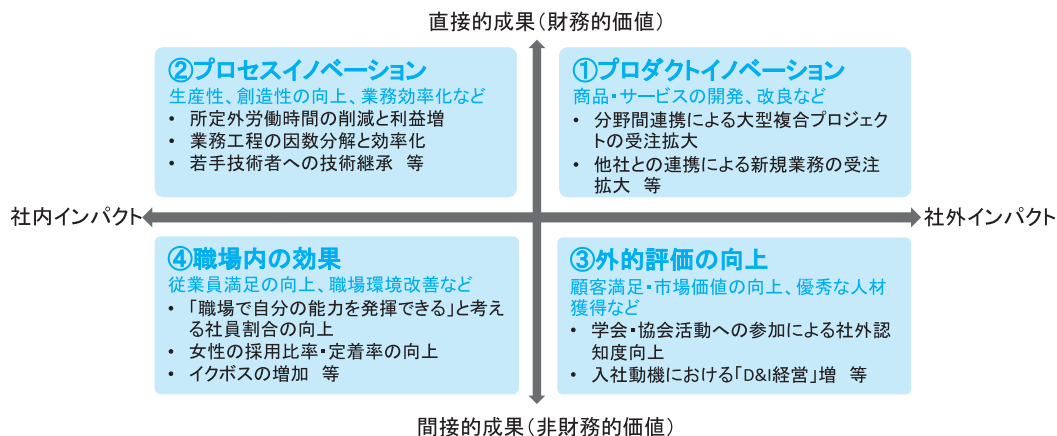
1 年目に成果まで得たチームもあった。本社 WG では、「デスクを超えて本社を一つに」を活動テーマに数日単位の「プチ出向」を行い、他部署のスキルを学び業務効率化につなげた（図－5）。

こうした WG 活動は、年に 1 回、発表と表彰の機会を設け、経験知として共有している。

二つ目は、「D&I 組織別成果目標」の設定である。当社では、経済産業省作成の成果区分を用いて、すべての部門がそれぞれ D&I 成果目標を設定した（図－6）。その内容は多岐に亘る。本・支社、本部別に全部門長と D&I 経営所管の役員がディスカッションを行い、「組織の特性を反映しているか」「D&I 経営の成果目標としてふさわ



図－5 移転により本社から壁が消失！ 同時期、本社 WG は「プチ出向」にチャレンジした



図－6 D&I 成果目標（全社及び組織別から抜粋・例示）

しいか」などを話し合い、幹部層の理解を深めていった。期末には達成状況を確認し、翌期の活動につなげていく。

三つ目は、「マイノリティの働きやすさを高める施策拡充」である。

まず、若手女性社員には希望に応じて「姉サポ」をつけた。若手社員に大卒5年目まで個別にコーチをつけているが、男性が多い職場のため、異なる部署のベテラン女性社員に気軽に相談ができるようにしたのだ。そして、ベテランの女性社員・外国籍社員のうち希望者には、役員がメンターとなるメンタリングを実施している。さらに、イクボスの育成を開始した。当社意識調査では7割の若手男性社員が育児休職を取りたいと思っているにもかかわらず、実際の取得率は6%にとどまる。男性も子育てを楽しむことができるようにするため、管理職の意識・行動を変えていくことが必要となっている。

6. WLB プロジェクトとD&I 経営の主な成果

(1) 多様な人材による新領域の開拓

この数年、入社の応募動機に、当社のWLBやD&Iへの取組を挙げる方が増え、人材確保につながっていることを感じる。また、徐々に外国人、女性、多様な学部からの採用が増え、その結果、例えば、子育て中の女性が自らの経験を活かし、災害時に乳幼児が避難できる施設・設備の提案をしたり、経済系出身と土木工学系出身の技術者が組んで民間の再生エネルギーの事業化支援を担うなど、経験や専門性の違いが組織の強みにつながる場面が増えている。

(2) 大型複合プロジェクト受注への意欲喚起

当社は、建設コンサルタントの中でも多分野に亘る技術者を擁していることが特徴だが、組織間調整を要する複合業務は敬遠される傾向があっ

た。売上や利益が同じであれば評価は変わらず、単一分野の業務の方がやりやすいという判断だ。このような状況に対し、D&I成果目標設定を始めると、ほとんどの組織が大型複合業務の受注拡大を掲げ、受注そのものに着目する流れができた。

(3) 残業削減と売上増

現在、繁忙期である3月の残業時間は年々減少し、WLBプロジェクト開始後の7年間で2割減となり、年間の残業時間も減少し続けている。一方、建設関連投資の好転の影響があるものの、売上高と経常利益は増加し続けている。

7. おわりに

当社は、未だ改革の途上ではあるが、一連の取組みにより、経済産業省の平成28年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞のほか、えるぼし（2段階目）認定、日経DUAL共働き子育てしやすい企業（10位）などの評価をいただくことができた。

一定の成果を挙げることができたポイントとして、推進体制（トップダウン＋組織主体）と多面的な施策展開が考えられる。

働き方改革やD&I経営に特効薬はない。施策の効果はすぐには現れず、漢方薬のようにじわじわと効いてくるのであろう。さらに、今の取組みが効果的であっても、来年は効果があるかはわからない。企業風土や組織ごとの特性、一人ひとりの価値観により、腹落ちする言葉や納得する進め方は異なるだろう。その時々状況に応じて、メッセージや取組み内容を見直すことが必要となる。だからこそ、トップダウンだけでなく、臨機応変に進められる組織ごとの主体的活動も重要となる。

これらの活動や意識が組織のDNAに取り込まれ、日常になる状態を今後も目指していく。