

## ■□ 報告 2

### 誰もが健康で働き続けられる職場づくり ーワークライフバランスからワークインライフへー

久木 由人 (福井県民生活協同組合 管理部・DX 推進部 部長)



皆さん、こんにちは。『福井県民生活協同組合』の久木由人と申します。この度、私が日々感じている組織の課題と、それに対する「実践できていない」ことも含めた、ありのままの報告をさせていただきます。

私の経歴は少し変わっているかもしれませんが。20 年前、配送パート職員として、福井県民生協に入協しました。そこから正規職員になり、配送センター長、農業法人の立ち上げ、そして店舗運営の経験が全くない中での店長就任など異動を経験してきました。その後、本部で宅配事業や DX 推進部の責任者を務め、今年の 2 月からは管理部長として人事や財務経理なども管轄しています。

#### 「心も体も限界です」ーなぜ貢献度の高い職員が辞めていくのか

こうした多様な現場と管理部門を渡り歩く中で、今、私が直面している最も深刻な課題は、「なぜ、最も組織に貢献している職員が辞めていくのか?」という問いです。直近 2 年間のデータを見ると、退職者全体の 20% を組織の要であるはずの管理・監督職が占めており、そのうち 70% が女性職員です。彼女たちの多くが「もう心も体も限界です」と口にします。最近退職された人事担当の女性管理職の方と何度も面談を重ねました。彼女が辞職を決意した理由は、私たちの組織が抱える問題を象徴して

います。

1. 上司の対応・フォロー不足: 夕方まで続く打ち合わせと、そこから深夜に及ぶ資料修正の指示。平日の夜間や休日を利用して間に合わせることも多く「心身が休まる暇もありませんでした」とのこと。資料の提出期限の直前に、上司に確認をするという業務プロセスに問題があったことはたしかです。また、業務プロセスを是正する指示もでていましたし、管理職であれば自分で考えて修正していくことも重要なことです。しかし、日々業務に忙殺される中で、冷静かつ正しい判断を選択していくこともまた難しいことだと思います。そのような意味において、上司あるいは組織のフォローが不足していたのではないかと考えています。

2. 家族とのコミュニケーション不足: 彼女の家庭は、夫婦ともに帰宅は夜 10 時過ぎ。ある日、娘さんから「うちの親はいつになったら家に帰って来るの?」と言われ、この働き方で本当に良いのかと我に返ったそうです。仕事を完成させるという責任感が強いゆえに葛藤も強かったとのことでした。

3. 期待とサポート体制のアンバランス: 成果を上げることが管理職の役割という会社からの期待に対し、引き継ぎや部署や職種が変わった場合の教育といったサポート体

制が十分ではないように感じます。これは、特に異動の多い管理職にとって深刻な問題です。通常業務に慣れるだけで、精神的にも身体的にも負担が多いと考えられます。

### 問題の根源にある3つの「根深いギャップ」

これは個人の問題ではありません。私は、組織の構造に根深いギャップがあるのではないかと考えています。

●**世代間のギャップ**：上司に報告に行けば、「スピード感をもって、すぐに実行するように」「管理職ならできて当然」など、これまでの仕事の価値観や進め方に疲弊してしまう職員も多くいます。

●**経営と現場のギャップ**：「ITを活用して効率的に」「AIを使えば何でもできる」といったことがしばしば語られますが、現場の現実は異なります。日々の業務をこなしながら、トライアンドエラーを含む新たな取組を行うことは負担が大きくなります。また、「組合員のために」という言葉の裏で、職員の自己犠牲が発生していることも今の価値観と少しづつずれてきているように感じます。

●**期待とサポートのギャップ**：特に女性管理職に対し、家庭での役割も大きいにもかかわらず、かつての男性的な働き方への期待もあるのではと感じています。その一方で、育成やサポートはまだ不足していると感じます。

### 組織のOSをアップデートし、「ワーク・イン・ライフ」の実現へ

このギャップを埋めるため、「組織の基本OSをアップデートする」ことが必要です。目指すべき姿として「ワーク・ライフ・

バランス」から一歩進んだ「ワーク・イン・ライフ」という考え方を掲げています。仕事と生活を対立させるのではなく、仕事は人生を豊かにする一部分として調和させていく、という考え方です。

その実現に向け、いくつかの取り組みを始めています。

#### 1. 対話の場の創出：

- 人事考課を含めて「1 ON 1 ミーティング」に力を入れ、一人ひとりと向き合う時間を設けています。
- 「役員と語る会」では、役員が一方向的に話すのではなく、職員と役員が輪になって座り、ファシリテーターも職員が務めることで、本音の対話が生まれるよう工夫を始めました。

#### 2. 経営への働きかけ：

- 現在策定中の次期中期経営計画に、「人を大事にする職員ファースト」というコンセプトを明記しています。
- 人材育成のコストや事業環境の変化といったデータを駆使し、「昔とは違う」という事実を明確にし、現代に即した判断材料を提供しています。

#### 3. 人事としての覚悟：

- 同じ立場や経験を持つ仲間同士で支え合う「ピアサポート制度」の一環として、福利厚生制度の中で「部活動制度」を立ち上げようと計画しています。趣味などを通じたインフォーマルな信頼関係こそが、職場の結束力を高め、「この人が困っているなら助けよう」という動機に繋がるという考えからです。新たな取り組みにも覚悟をもって挑戦しようと考えてい

ます。

今の社会で当たり前のことを、私たちの組合でも当たり前にしたい。そのために、組織の OS 自体をアップデートしなければなりません。今回ご報告させていただいた内容は一部であり、ワーク・イン・ライフを実現するための育成やサポート体制を充実させていきたいですが、これは私一人では到底成し遂げられることはありません。皆さんの知恵も借りながら、誰もが輝き、共生できる職場づくりを一步ずつ進めていきたいと考えています。