市町村議会議員特別セミナー

コロナ禍で加速する働き方改革生き残る自治体になるには

~中小企業の働き方改革事例をヒントに~

株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長 小室 淑恵

中小企業にとっての 働き方改革の成果とは

私が今、ご依頼をいただいている講演会の約7割は、企業の役員会での講演です。働き方改革の必要性について、人口ボーナス期と人口オーナス期の話などをふまえて納得していただくことから始まり、企業のコンサルティングや自治体の支援をしています。

私自身は、ワーク・ライフバランス代表として働きながら2人の子育でをしています。実は長男を出産した3週間後に起業し、今日までずっと、私自身が時間制約付社長という形でやってきました。地方で講演しても全て日帰りで、1日8時間1本勝負という形での仕事をしてきたのです。当初は、「私だけが時間制約付で申し訳ない」と言いながら、周りが私の分も頑張って残業してくれるということがありました。けれども、翌年に私の右腕の女性社員が出産したこともあり、「これからは全員が時間制約をもつのだ」と気づき、今では全員で残業ゼロ、有給消化100%を実践しています。

それでも、この15年間、震災の年以外はずっと 増収増益できています。絶対8時間以内という時 間内で「成果を上げろ」と言われるわけですから、 仕事はむしろ厳しくなります。どうしたら無駄を なくして生産性を高く、本質的なことに時間が使 えるのかとみんなが考えた結果、次々に新しいや り方が浮かんでくる。毎日イノベーションが起き る。そんな会社になっています。 はじめに、実際に企業をコンサルティングした 事例を紹介します。企業には①現在の働き方を確 認、②業務の課題を抽出、③会議で働き方を見直 す、④見直し施策の実施という4つのステップで、 最低でも8か月間は働き方の見直しを行ってもら います。①で重要なのが「朝夜メール」で、朝一 番に自分の仕事内容を30分単位で書き出し、チー ムで見える化して並べます。夜は終わらなかった 仕事の要因を振り返り、仕事や会議にかかる時間 などを見直したり、これはコロナ禍のテレワーク にも大変有効です。③では例えば、会議が長いか ら時間を区切ったタイマー会議にしようなど、そ の企業ごと、あるいはチームごとの施策を考えて いきます。

三重県のA調剤薬局の場合は、薬剤師である女性の店長が休みを取らない職場だったため「有給というのは権利です。もし有給がとれたら何がしたいか書き出していきましょう」という提案からしていきました。自身ができる仕事をスキルマップとして提出してもらい、仕事を見える化して店長を含め順次有給をとるようにしたところ、上の人が休むことで下が育ち、一人ひとりが日々の売り上げを意識するなどの変化があったのです。有給消化率は76%アップ、売上高は40%アップし、従業員の結婚・出産数も上がり、就職希望のエントリーシートが例年の5倍集まりました。このコンサルティングは、三重県が2015年から県の地方創生交付金ではじめた中小企業向けの事業によるものです。

略歴

1999年 株式会社資生堂入社

2000年 入社2年目で社内のビジネスモデルコンテストで優勝

2004年 日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2004キャリアクリエイト部門受賞

2006年 株式会社ワーク・ライフバランスを設立 代表取締役社長(現在に至る)

2014年 ベストマザー賞(経済部門)受賞

安倍内閣「産業競争力会議」民間議員、文部科学省「中央教育審議会」委員、内閣府「子ども・子育て会議」委員、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査会」委員、経済産業省「産業構造審議会」委員、厚生労働省「社会保障審議会年金部会」委員、「一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会顧問会議」顧問などを歴任。2020年、環境省「働き方改革」加速化有識者会議委員就任。

主な著書

- •『プレイングマネージャー「残業ゼロ」の仕事術』(ダイヤモンド社 2018年)
- ・『働き方改革 生産性とモチベーションが上がる事例20社』(毎日新聞出版 2018年)
- 『マンガでやさしくわかる 6 時に帰るチーム術』 (日本能率協会マネジメントセンター 2018年)
- 『男性の育休 家族・企業・経済はこう変わる』 (共著、PHP新書 2020年)



新潟県の建築業S製作所では、私が講演させていただいたことから社長が「残業時間ゼロ」宣言をし、実際には2年間かけて、1人当たり残業時間1.1時間までになっています。社長が特に推奨したのが男性の育児休業取得で、取得する時に全ての仕事を棚卸しして人に渡して休んでもらうことにしました。ここでいかに、その人しか把握していない仕事があるかということがわかり、個人に何かあったら会社のノウハウは一瞬で飛んでしまう、こんなにリスキーな状態で経営していたのかと社長は愕然としたそうです。

そこから仕事の属人化を排除して、仕事の見える化、共有化を徹底したところ、何と今や男性の育児休業取得率100%、平均で4週間休んでいるそうです。その結果、地元で人気の企業になって、採用に全く困らないという状況になり、かつ出産ラッシュです。残業時間が大きく減ったことで会社の利益にするのではなく、基本給6か月分として夏冬の賞与として還元するということも行い、ベースの収入が非常に上がったというような成果も出ました。

ワーク・ファミリーバランスより ワーク・ライフバランスが重要

働き方改革で陥りがちなのが、育児や介護といった家庭の事情がある一部の社員に配慮をしようという考え方です。女性が多い会社、優しいと言われる会社がやりがちなのですが、これでは会社全体の働き方は何も変わらずに「一部の人には

残業をつけるな」ということになり、中間管理職は困ってしまいます。これは、「ワーク・ファミリーバランス」というもので、ワーク・ライフバランスよりも小さい概念です。

配慮された一部の人の仕事がほかの人に付け替えられてしまうため、事情がある人とない人の対立構造が深まってしまいます。独身の人や、会社では言っていなくても「私だって不妊治療をしているのに」という人もいるでしょう。よく女性の多い職場ではいがみ合いが多いと言われますが、それは事情がある女性の仕事を事情がない女性の上に乗せるという、安易なマネジメントをしてきたためです。その結果、いざというときに一枚岩になれない組織になってしまいます。

ワーク・ファミリーバランスではなく、ワーク・ライフバランスを考えること。全ての人にライフはあるという前提で、全従業員を対象にして仕事のやり方そのものを見直すことが重要になります。ワーク・ライフバランスを実行することで、それぞれの人の背景にいろんなライフの引き出しが満たされ、ライフを積むことによって受けた経験が職場での多様な意見となり、化学反応を起こして新たなアイデアが沸いてくる。これこそがイノベーションです。

ワーク・ファミリーバランスとワーク・ライフ バランスは、似て非なるものです。ワーク・ファ ミリーバランスで対処してお茶を濁してしまえば、 コストがかかるばかりで業績にはつながりません。 ぜひ、組織全体の働き方を見直すワーク・ライフ バランスで、業績向上につなげていただければと 思います。

経済に大きく影響する 人口ボーナス期と人口オーナス期

働き方改革の必要性を語る上で重要なポイントとなる、人口ボーナス期と人口オーナス期についてお話ししましょう。世界的には常識的な考え方となってきているのですが、日本ではあまり知られていないようです。

人口ボーナス期とは、人口構造が国の経済にボーナスをくれるようなおいしい時期という意味合いで、中国、韓国、シンガポール、インドやタイは、今まさにこの人口ボーナス期経済の恩恵を受けています。若者が多く高齢者が少ない人口構造になっていると、安い労働力を武器に世界中から仕事を受注して利益を上げることが可能で、さらに高齢者が少ないために社会保障費がかさまず、利益をインフラ投資に回すことができます。

爆発的経済発展ができて当たり前の時期であり、アジアの奇跡と呼ばれるような経済発展のほとんどが、この人口ボーナス期で説明ができてしまいます。中国はついにこの時期が終わりますが、インドはまだまだ2040年まで続くとみられています。

しかし、一度人口ボーナス期が終わった国には、 二度と人口ボーナス期は訪れないという法則があります。高度経済成長期が訪れた国では富裕層が 生まれ、その富裕層が教育投資をするので子ども が高学歴化します。高学歴化は人件費の上昇につ ながり、安さを武器に世界から仕事を集めること はなくなり経済の伸びが鈍化します。さらに、高 学歴化によって晩婚化が進み、生涯に持つ子ども の数も減り少子化社会になっていきます。女性の 社会進出が少子化を生んだという人がいますが、そ んなデータはどこにもなく、主に高学歴化が少子 化に直結しているのです。

一方、人口オーナス期はというと、オーナス とは重荷、負担という意味で、その国の人口構 造が、経済に対して重荷になる時期という意味 合いです。働く人よりも支えられる側の人の方 が多い社会となります。1950年代の日本は、やたらと従属人口指数が高い、つまり負担が重い社会でした。けれども、これは子だくさんが原因であり、明るい重さです。子どもを育てる負担は重いのですが、育てた子どもがある年齢になるとどんどん支える側に移動して労働力が増えるので、従属人口指数が急速に下がり1960年代半ばには底を打っています。

しかし、1990年代からは高齢者の増加で従属人口が上昇して、今度は暗い重さとなります。高齢者はもう一度労働力に戻って分母に入ることはないので、従属人口指数は恐ろしいほどにうなぎ登りとなります。この従属人口指数から、日本の人口ボーナス期は1960年代半ばから1990年代半ばであることがわかり、日本が高度成長した時期と一致します。

ハーバード大学のデービット・ブルーム教授の 論文では、「人口オーナス期によって生じる典型的 な問題は、労働力人口が減少し、働く世代が引退 世代を支えるような社会保障の制度を維持するこ とが困難になること」と、1990年代既に明言され ています。

日本社会は、極端に少子化対策に失敗してし まったことにより高齢化率が跳ね上がってしまい、 早々にオーナス期に駆け込んでしまったのです。日 本と全く同じことが起きているのが中国です。中 国の場合は、自らの一人っ子政策によってボーナ ス期を早々に終えて、オーナス期に駆け込んでし まいました。ここまでは日本と同様ですが、現在 は大きな変化が出ています。中国の場合、自らの 一人っ子政策が要因ですので、この人口構造が経 済に与える影響を新聞でも人口ボーナス期、オー ナス期という言葉を使っており、国民全員がこの 影響を知っています。そこで、一人っ子政策を解 除し、2人目、3人目に大きな奨励金を出す、子 どもは2人以上というポスターを国中に貼るとい うやり方をして、もう既に人口政策の徹底した転 換を図っています。

一方の日本は、待機児童が2万人というほど育児がしづらい状況がキープされてしまい、対策として大体20年遅れと言えるかと思います。中国は

ボーナス期からオーナス期に入れ替わった直後で 日本の1990年代半ばぐらいに当たるわけですが、そ こから20年たっている日本がまだ待機児童の問題 すら解決できていないのです。

オーナス期に重要となる 働き方改革とは

そうすると、日本はオーナス期経済で経済的に 終わりなのではないかという気持ちになってしまう かもしれませんが、そうではありません。オーナ ス期になってからが、本当の経済成長だそうです。 ボーナス期は誰が経営してももうかる会社のよう なラッキーな時期ですが、オーナス期は腕の見せ どころ。オーナス期に再浮上できる国になるかど うかというのには、ある2つのことを徹底してやっ ているかどうかが重要なポイントになります。

① 潜在労働力の活用

日本には、生産年齢人口の年齢ゾーンに入っているにもかかわらず、労働参画できていない潜在労働力が存在します。女性という立派に教育された人材を、使えていないからです。日本と同様に女性の労働参画率が低かったり、女性管理職比率が低い国はほかにもありますが、それらの国はまだ女子教育が行き届いていないのです。一方、日本は国学にも私学にも私たちの血税をつぎ込んで男女共に立派に教育し終えているのに活用していない、世界にも珍しいもったいない国です。ですから、その人材、労働力を無駄にしないよう、もっと女性の労働参画率を上げて活用することです。

また、女性だけではなく、障害を持つ方、親の 介護をしている方、さまざまな事情を持ちながら も働きたいという意欲も能力もある方々が大勢い ます。こうした方々が何の問題もなく、キャリア を最後まで走り切れるような労働環境を得られる よう、働き方を変えていくべきです。

② 未来の労働力の確保

労働力を確保するために重要なのは、真に有効な少子化対策ができるかどうかです。

実は厚生労働省が同じ夫婦を11年間追跡調査したデータで、1人目が産まれたときに夫の帰宅時間が遅く、家事育児の参画時間が短い家庭ほど2

人目以降が産まれていなかったという結果が出て います。女性が出産後にワンオペを強いられるこ とで産後うつになるなどの問題も大きく、男性の 長時間労働の是正が少子化対策に重要なのです。

産後直後にサポートができるかどうかは、男性が仕事を一定期間休めるかどうかにかかっています。「なるべく早く帰ってサポートするよ」という男性がいるんですが、妻の気持ちはとても優しいものですから、明日仕事がある人に夜中の授乳なんて代わってもらって睡眠不足にしてしまったら、明日会議で寝ちゃったらそれこそ大変だと思うと、「あなた赤ちゃんの泣き声が聞こえない、別の部屋で寝たほうがいいわよ」なんて気を遣ってしまうのです。

夫に悪気はないけれども、別室で寝ていると子 育ての大変さを理解しないまま、毎日会社に行っ てしまう。

なんと、産後の妻の死因の一位は自殺なのです。 これが起きないようにするためには、たった産後 2週間から1か月でいいので、育休を取らせてあ げていただきたいということなんです。人の命に かかわることなのです。この短期間、人一人を休 ませられないような企業は、普段の経営に問題が あるので、見直すいい機会と思ってはどうでしょ うか。

私たちが「男性の育休100%宣言」をいろんな企業に打診をしていったところ、現在何と82社が宣言をしてくださいました。今、コロナ禍で家族と過ごす時間が増え、「家族の重要性を以前以上に感じた」と答えた方が44.9%います。今後ますます増えると思います。こうした方々が、育児休業がとれるかどうかで働く場所を選ぶ、男性の「育休転職」は既に起きています。上司に育休をブロックされたので転職します、という方が大変増えているのです。

逆に、この点に対応すると、良い人材を獲得するのに有利だということが言えます。今まで少子 化対策や女性活躍というと、対象を子どもと女性 にした給付金、助成という対策になっていました。 しかし、これらを本気でやろうとするなら、男性 の育児休業取得などを含めた働き方改革を根本的 に、つまり国全体、企業全体の働き方を変えるこ とで解決していくことが必要です。

人口オーナス期に勝ち抜く 組織になるために

人口オーナス期では、とにかく男女をフル活用できた組織が勝ちます。いかに男女両方から選ばれる職場、組織になるかということなのです。そして今、女性活躍推進法において、女性の管理職比率、役員の数、平均残業時間などが見える化されていて、301人以上の企業はここに掲載することが義務づけられています。今後、この301人がもっと引き下げられる予定です。学生がこの数字を見てから会社を選んでいますので、300人以下の企業さんもぜひこのデータベースに掲載して、自分の会社の数字を見えるようにすると、ああこんなに地元にキラッと光るいい企業があるじゃないか、ということでいい人材が集まってきます。もう今や、人材を採れる企業と採れない企業の二極化が起きているという状態なのです。

次にオーナス期の働き方として、とにかく短時間で働かせた組織が勝ちます。時間あたりの費用は中国人の8倍、インド人の9倍ですから、まずコストがかからないようにすることです。

そしてもう1つ、オーナス期になると仕事が複雑化していきます。ただ売上を上げればいいのではなく、同時にコンプライアンス・ダイバーシティ・SDGsと言われてくるわけです。そうすると、そういった中で、ミスなく質の高い仕事をするためには、集中力を要する。その集中力を担保するのが「睡眠」です。

人間の脳は、朝起きてからたった13時間しか集中力が持たないのだそうです。朝5時とか6時に起きた方は、午後6時には脳の集中終了となります。慢性疲労研究センターの佐々木センター長によると、人の睡眠は、前半が体の疲れ、後半が精神の疲れをとるという役割になっていて、最新のデータでは、何と睡眠が始まってから6時間以上たたないと脳のストレス解消が始まらないんだそうです。日本のビジネスパーソンは、睡眠6時間

未満の人がたくさんいます。そうすると、どんどん蓄積したイライラが、パワハラになったりセクハラになったりというような、ハラスメントや不祥事が起きやすい職場が増えてきます。

睡眠をしっかり取らせるというのは、経営やコンプライアンス上、とても重要なことになってきているので、ぜひ皆様の自治体でも睡眠に注目した政策というようなことをやってみてください。

多様な人材確保と意識改革で 勝ちにつながるイノベーションを

そして、もう1つの要素としては、実は男性も 親の介護で時短になってくるんですね。今現在、育 児で休んでいる女性の数より、介護で休んでいる 男性の数の方が多い企業もあるのです。国全体の データを見てみると60代から70代に入る時に、要 介護の率は倍に跳ね上がります。既に親の介護を 理由に離職されてる方が年間10万人を超えており、 特養に待機されている方が37万人います。今の待 機児童が2万人ですから、この数がいかに多いか ということがわかるでしょう。

団塊ジュニア世代以降というのは、育児で介護 で共働きという三重苦を抱えながら仕事をするこ とになります。

労働力人口も減りますけれども、1人当たりが 労働に割ける時間も減るという、この両方が起き ているということですね。こうしたことに対応で きない、時間外勤務を前提としている職場は、そ こから崩壊してしまいます。これからの組織は、育 児時短、介護時短などの時間制約がある人、定年 延長をしている人、在宅で車イスで仕事をしてい る人など、さまざまな人を総活躍状態で活用しき ることです。

オーナス期に勝てる戦略で、最も重要なのはなるべく違う条件の人を揃えることです。お客様はもう隣の人が持っているものは何でも持っていて、均一なものには飽き飽きしており、自分専用の多様なものを短サイクルで求めてきます。こうなった時に致命的なのが、商品やサービスの最終意思決定者が均一であることなのです。

現場には最低限の多様性である男女がいるのに、管理職になると9割以上男性、役員になるとほぼ100%が男性になり、その人たちが意思決定すると去年と変わらないものが出来上がってくる……こんなことがよく起こります。これが今の日本なのです。さぼっているとか、無駄な仕事をしているのではなく、発想が均一になってしまってお客様のニーズがつかめていないのです。こんなもったいないことが起きないために、せっかく採用時には男女がいたのに、その人たちが途中でいなくなってしまわないような、働き方の門前払いをやめていくということが大事です。

イノベーションを起こし、従来のものと違うものを生み出して勝っていくためには、その前提となる多様性(いわゆるダイバーシティ)が必要です。でも、この多様性を排除している現在の働き方を改革し、多様性の確保、そしてイノベーションというふうに、なるべく短い期間で一気に進めてビジネスで勝つ。これが話の本質です。

ダイバーシティ、多様性、働き方改革という話になると「それは企業にとっては負担だけど仕方ない」などと、文句を言いながら取り組むのですが、逆です。勝つための働き方改革です。イノベーションを起こさなければ勝てないからやるのです。中間管理職がそこを理解し、「勝つためにやるんだよ」とブレないでいると、企業の中で速やかに働き方が変わって、イノベーションにまでつながっていくのではないかなと思います。

働き方改革で真っ先に仕事のやり方を変えるべきなのは、時間外労働ができる人です。時間の制約がない人はつい仕事の情報を属人化(抱えこみ)しがちで、自分の袖机に秘伝のタレみたいな資料を入れていて、継ぎ足し継ぎ足し使って、いざというときに仰々しく出すみたいなやり方をしているんですね。そうではなくて、この秘伝のタレごとクラウドにアップして、誰もが在宅からでも素早くアクセスができ、パスをもらったらそのボールを回せるようになれば、最後にトライを決められるわけです。

今回のコロナ禍では、ほとんどの企業がこれが できず「あの袖机まで行かないと……」となって しまっていました。でも、テレワークでクラウド に情報がそろっていれば、制約があっても能力と 意欲はある人たちですから、皆で遠隔パス回しを 綺麗に行って、きっちりアウトプットができます。 もともと日本人はこうした連携が上手なのですか ら、ぜひそのように仕事を展開していっていただ きたいなと思います。

また、これからのマネジメントは、社内の誰かに気を遣うためだけの内向きの仕事をいかに捨てられるかも大事です。誰かに忖度して、誰々が偉いということを表すための仕事は、上の人からやめさせてください。そして、朝一番の励ましコメントや夜メールのねぎらいコメントなどを使い、チーム内の仕事を把握できるようにすることで、心理的安全性、安心して前向きに仕事ができる体制ができてきます。また、自分の指示が長い、話が長い、ITが弱いせいで部下の作業時間を取らせないでください。決断を先延ばしして会議の前に大量に資料をつくらせたりするのもできるだけなくし、シンプルな資料で少ない武器で戦っていくことです。

さらにこれからはぜひ、あったかいweb会議を やってみてください。インターネットでweb会議 をやると全員がミュートにしてしゃべらないので、 不安になって会議が活性化しないということがよ く言われます。私たちが最近やっているのは、会 議の最中に反応リーダーという人を3人くらい置 いて、インターネット上の会議でも、相手のマイ クをオンにしてもらう方法です。「フーン」とか 「なるほどね」と入れてもらうだけで、対面で会議 をやっているかのように話がしやすくなります。

テレワークでもコミュニケーションがとりやすい工夫をして、余計な出社をさせないことが大事です。経営者は従来の経営にあった無駄を直視してください。何も全員満員電車で疲れさせてから仕事をさせて、生産性を下げることはなかったのです。育児女性は通勤時間がなくなれば、実は時短ではなくフルタイム勤務ができるという人もいます。できれば役員が2週間在宅で仕事をするなど、今後もコロナ禍での働き方を検証しておいていただくとよいと思います。