株式会社ワーク・ライフバランス
「働き方改革」を学ぶ

なぜ今、「働き方改革」が必要なの？

著：松久 晃士

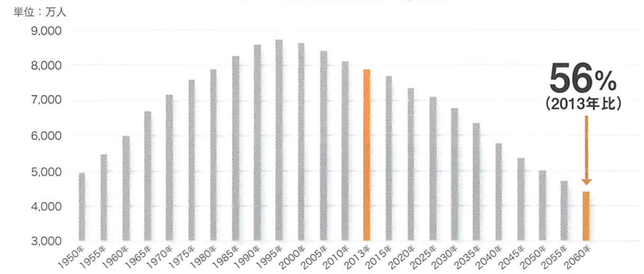
◆なぜ「働き方改革」に取り組むの？

最大の理由は、働く人の数が減少しているからです。2013年と2060年を比較すると労働力人口は56%まで減少します。10人でやっていた仕事を5人程度で担わなければなりません。人手不足は既に発生しており、多くの職場でこれまでの仕事の進め方を維持することができなくなっています。

働き手が不足すると新たに人を獲得することはこれまで以上に難しくなり、今働いている仲間がとても貴重な人材となっていきます。数々の経験を重ねてきた仲間が、結婚、出産、子育て、親の介護、自身の病気やケガといった人生における転機を迎えたとき「もう続けられない」と退職してしまうのは、大きな損失であると言えます。

そこで、限られた人数でこれまで以上の仕事を成し遂げるために、チームワークを高め、誰もが最大限に自分の能力を発揮できる職場を作る必要があります。一人ひとりがそれぞれの立場で働き方を見つめ、持続可能な働き方について知恵を出していきます。この「知恵」は経営者だけでは不十分で、全従業員で知恵を出しながら活路を見出していきます。これが「働き方改革」の本質なのです。

日本の労働力人口推移



・2010年までは国勢調査、2013年は人口推計12月1日確定値。
・2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

◆でも「いい仕事」をするには時間も必要ですよね…

お客様に喜んでいただこう、地域社会に貢献しようと考えるほど、時間がいくらあっても足りないということが分かります。もっといい仕事をしたいと考えて「労働時間が長くなるのは仕方がない」と思われるのも当然です。ただ実態を見てみると、決して労働時間を長くした分だけ、いい仕事ができるとは言えないのです。日本は労働時間が世界でトップクラスに多いのですが、労働生産性（投入した労働力の分だけいい仕事をしているか）を見ると、OECD36か国の中で21位。先進7か国の中で最下位。20年近く順位に大きな変化はありません。

言い換えると、既に労働時間は限界を越えて長くなり心身の疲労を蓄積した状態で仕事をしています。疲れ切った状態でお客様のためにいい仕事ができる、とは思えません。いい仕事をするために労働時間を短くする、しっかりと休むことが必要となっています。

つまり私たちはいい仕事をするために時間をどう増やすかについて知恵を出すのではなく、「本当に注力すべきことは何か」「もっと時間をかけるべき仕事は何か」「もっと時間を減らすべき仕事は何か」という論点について考えなくてはなりません。お客様や地域社会のために「やった方がいいこと」は無限にあります。だからこそ、私たち一人ひとりが、本当に果たすべき社会的責任を見据えて、「やらなくてはならないこと」だけに集中しなくてはならないのです。働き方が持続可能なものでなければ、組織を去っていってしまう人も増えるでしょう。すると最終的には、本来、皆で果たしたいと考えていたビジョンを目指すこともできなくなってしまいます。

「働き方改革」と聞くと、「経営者や人事がやることでしょう？」と思われかもしれません。もちろん経営者や人事部門「にも」やるべきことがありますが、本来は仕事をしている全ての人が自分自身の働き方を見つめながら、取り組んでいくべきテーマです。

◆日本の仕事観と合わない気がします…

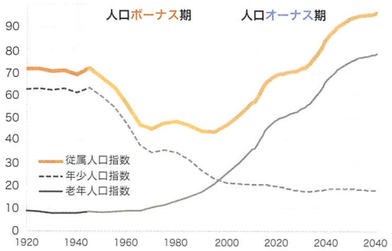
「いい仕事をするには時間をかける必要がある」という仕事観は、戦後の高度経済成長期（爆発的な経済の発展をした時期）に育まれた価値観であると考えます。日本の人口の内訳を見ていくと、働く人たちに対して子どもや高齢者が少なくなっていくタイミング（＝人口ボーナス期）は、養うことの負担（＝扶養負担）が小さく、次々にインフラ投資ができ、大きな経済発展ができます。この時期は重工業が中心であるため、筋肉量の多い男性が長時間働く、という働き方が経済発展につながります。専業主婦世帯への税制面での優遇措置もこの時期に行われています。その結果、社会全体で大きな成功体験（＝高度経済成長）を得ることができました。こうして「時間をかけるといい仕事ができる」（長時間労働は良い仕事をするために欠かせない）という仕事観が育まれたのです。

一方で、人口構造は1990年頃を境に変化しています。高齢化が急速に進み、働く人たちが扶養すべき人口が多くなっていく時期（＝人口オーナス期）を迎えています。社会全体で社会保障費がかさみインフラ投資は困難となり経済発展がしづらくなっていきます。

ただ、人口オーナス期になったら経済はおしまい、ということではありません。「できるだけ短時間で働く」「労働力を最大限に活用する」「異なる条件の人を採用する（＝ダイバーシティ&インクルージョン）」の3点が成功の秘訣であると考えられています。既に人口構造が変わり30年以上が経過しますが、やっと、社会全体で新しい構造を作ろうという機運が高まっているのです。

働き方改革とは、もっといい仕事をするにはどうしたらいいのかを、それぞれの立場で具体的に考えて実行する営みを言います。経営者には経営者にしかできないことがあり、あなたにはあなたにしかできないことがあります。一人ひとりが「限られた時間のなかで、もっといい仕事をするにはどうしたらいいだろうか？」と考え、具体的な行動にするだけで、みなさんの働き方はずっとよくなります。さあ、何から始めましょうか。

日本の従属人口推移



人口ボーナス期
- 生産年齢人口の比率が高い
- 社会全体の扶養負担小さい
- 社会保障費がかさまない
- インフラ投資が可能

爆発的な経済発展が可能

人口オーナス期
- 人口構造が社会の"重荷"
- 労働力人口の減少し、社会全体の扶養負担大きい
- 社会保障制度維持が困難

短期的・長期的労働力の確保が必須

1998年 デービッド・ブルーム（ハーバード大学） 総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成24年1月推計）に基づき株式会社ワーク・ライフバランスが作成。

働き方の違い

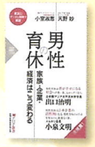
人口ボーナス期	人口オーナス期
なるべく男性が働く 重工業の比率が高く、筋肉の多い方が適している業務が多い。	なるべく男女ともに働く 知的労働の比率が高く労働力は不足。労働力はフルに活用する。
なるべく長時間働く 早く・安く・大量に作って勝つため。時間と成果が比例する状態。	なるべく短時間で働く 時間当たりの費用が高騰。短時間で成果を出せるようトレーニングしないと利益が出ない。
なるべく同じ条件の人を揃える 均一なサービスをたくさん提供することで市場ニーズを満たせる。労働者は余っており転勤・残業でふるいにかけ忠誠心を高める手法が有効に機能する。	なるべく違う条件の人を揃える 常に違う価値を短期サイクルで提供する必要がある。労働力は不足し転勤・残業でふるいにかけると皆がふるい落とされる。育児・介護・難病・障がい等は障壁ではないとする労働環境の整備が重要。

出所：1998年 デービッド・ブルーム（ハーバード大学）に基づき株式会社ワーク・ライフバランスにて編集。

著書の紹介

働き方を変えるヒントとなるオススメの本を2冊紹介します！

『マンガでやさしくわかる 6時に帰るチーム術』
小室 淑恵（著）



『男性の育休 家族・企業・経済はこう変わる』
小室 淑恵（著）、天野 妙（著）

株式会社ワーク・ライフバランスって？

誰もが主体的に生きられる社会を作ることを使命に2006年に創業。ワーク・ライフバランスを実現するためには「働き方改革」が欠かせないと考え、これまでに1,000社以上にコンサルティングを提供しています。代表取締役の小室淑恵は、これまでに30冊以上の書籍を刊行。複数の企業の社外取締役、政府における委員等の公務にも従事しています。