

——小室さんは約20年前に(株)ワーク・ライフバランスを立ち上げられ、これまで3000社もの働き方改革を支援するともに、国への提言も積極的に行ってこられました。国や企業の働き方への意識は、この20年でどのくらい変わったとお考えですか。

小室 2018年に国会で労働基準法改正の審議が行われ、私も参考人として意見を述べさせていただきましたが、それ以前は信じられないことに労働時間の上限すら設けられていなかったのです。19年から大企業、20年から中小企業で時間外労働の上限規制が施行されたものの、月間100時間という過労死ギリギリの基準で線を引いただけに過ぎません。

ただ、この法改正によって、企業にとって優秀な人材とは、「限られた時間で最大の成果を上げられる人材であること」が再認識されました。それまでは、労働時間に制限のある育児中の女性社員の扱いに苦慮してきた企業が、時間に制限のない男性社員の働き方にも苦慮するようになりました。というのも、これまで時間は無尽蔵にあると考えて、時間を意識せずに働いてきた多くの男性社員は、決められた時間の中で仕事を終わらせるスキルが圧倒的に不足していたのです。

男性の育休取得が 日本企業の生産性を向上させる

——生産量だけを考えて、生産性の概念を

第258回

今を語る

働き方改革の目的は ビジネスで勝つことにある

(株)ワーク・ライフバランス
代表取締役

小室淑恵 氏

聞き手/商工中金経済研究所社長・佐藤隆久

持っていなかったということになりますね。

小室 日本の労働生産性はOECD加盟国の中でも極めて下位に位置しています。その原因を探っていく中で、企業は、大多数の男性の働き方をどう改革していくかに目を向け始めました。そして、問題解決の入口が実は家庭にあることに気づきました。

これまでは結婚して子供ができると、妻は仕事を辞めざるを得なくなり、夫が家計を一人で支えてきました。夫は以前以上に稼ぐことを求められ、結果として育児に参画できないので、父親スキル・家事スキルどちらも身につけることのないままに、妻からは家にいるだけ迷惑と疎んじられるようになります。

すると家に帰りたくなくなり、会社にいる時間を増やして、時間当たりの生産性を度外視した働き方を自らするようになる。この育児の入口でのボタンの掛け違いがある限り、これからも「家に帰りたくない病」の男性を増やし続けてしまいます。育児の責任を入口から夫と妻がともに果たせるような状況をつくれれば、家庭からも頼りにされるようになるからこそ早く帰りたい意欲が高まり、時間当たりの生産性をしつかりと考えて働く好循環が生まれてきます。そのため男性の育休取得にもっと力を入れようという流れが企業側から強く起きてきました。

——男性の育休取得は、日本の人口減少を少しでも食い止めるためにも必要になってきそうですね。



PROFILE 小室淑恵 (こむろ・よしえ) 氏

日本女子大学卒業後、(株)資生堂入社。同社退社後、2006年に(株)ワーク・ライフバランスを設立。3000社以上の企業や自治体の働き方改革コンサルティングを手掛け、「朝夜メール」「カエル会議」など独自の手法を考案して残業を削減し業績を向上させてきた。その傍ら、政府委員等を務め、残業時間の上限規制を政財界に働きかけするなど社会変革活動が続ける。著書に『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)ほか多数。

小室 これまでの我が国の少子化対策では、

どうすれば女性がたくさん子供を産んでくれるかばかりが語られてきました。しかし京都大学大学院の柴田悠^{はるか}教授の試算によると、男性が週に6時間働く時間を減らすと、出生率が0・5ポイント上がるそうです。一方で、政府が打ち出した少子化対策では、3・6兆円使つて上がるのは0・1ポイントとのこと。それを考えると、少子化対策のこれからの主役は男性であることがわかります。男性がどんな働き方をする社会に変えていくかが、サステナブルな発展を遂げるために重要で、その入口となるのが男性の育休なのです。

その際のポイントは、子供が生まれた直後に育児に参画することです。実は、産後の妻の死因の1位は自殺^{（注1）}です。その原因である

「産後うつ」は、産後の急激なホルモンバランスの崩れが引き起こします。回復に重要なのは7時間睡眠なのですが、夜中にも2時間おきの授乳がありますから、夫が育休を取得し、夜中の育児も交代しながらできる体制が重要なのです。私は、男性育休に関する法改正に深く関わってきましたが、子供が生まれてから8週間以内に、最大で4週間の育休を2回に分割して取得できる「産後パパ育休」を制度に追加できたことは大きな成果でした。

男性育休は、妻と子供、2人分の命を救う、重要な休みです。ぜひ積極的に推進してください。

(注1)

国立研究開発法人国立成育医療研究センター「人口動態統計(死亡・出産・死産から見る妊娠中・産後の死亡の現状)(2018)」による。

時間外勤務手当が安ければ
デジタル投資は進まない

—— 今年「2024年問題」として医療や建設、運輸といった業界にも労働時間の上限規制が適用されるようになり、企業の意識も変わってきたように思います。

小室 23年には、多くの建設会社から働き方改革コンサルティングをご依頼いただきました。規制適用の前年というのがやや残念ではありましたが、多くの企業にとって社員の働き方を変える機会となりました。官公庁の入札では働き方関連の項目が加点項目になっています。入札で加点が得られるどうかは、時には何億円もの売上の違いになります。それを考えると、ここはクリアしなければいけないと、多くの企業で一気にゲームチェンジが起きました。

日本が世界と比較して低水準にあるのが、時間外勤務手当の割増率です。日本は1・25倍に過ぎませんが、欧米でもアジアでも、多くの国で1・5倍です。この点は、近いうち法改正があると予測して経営を行う必要があります。

—— 時間外勤務手当が高くなると、企業もできるだけ時間内に仕事を完了させようという考えになってくるでしょう。海外ではすでにそうなっているわけですね。

小室 そうです。だから海外ではIT投資が

進むわけです。なぜAIを使うかという、本来人間に時間外勤務をさせるとコストが高つくからです。しかし日本ではAIを導入するよりも人海戦術でやったほうがコストが低いということで、導入が遅れてしまったのです。時間外手当の安さが、日本がデジタル競争に出遅れた要因の一つにもなっているのです。

働き方を見直すことは 人手不足解決にもつながる

——今は、どんな業種も人手不足で困っています。働き方を見直して、社員を育成する会社にならないと誰も来てくれないことを、経営者の皆さんも実感しているのでは。小室 よく、今の若い人は時間内しか仕事をしないとされますが、彼らは会社に対してしっかりと責任を持って仕事をしたいのと同じぐらい、自分の家庭に対する責任を感じています。子育ての責任を妻に押し付けて、自分は何事もなかったかのように長時間労働するようなことを今の若い人はしたくないんです。言い方を変えれば、仕事に対しても人生に対しても家族に対しても、全方位に誠実に、仕事が終われば妻や子供に対する責任をしっかりと果たしたいということです。ですから、定められた時間の中で成果を出せる職場であれば、働きがいを感じてくれます。人手不足で困っていた物流会社の募集要項は、かつて「2トントラックを運転できる長



時間労働可能な屈強な男性募集」という趣旨になっていました。そうした仕事にはもう人は集まりません。しかし、そ

いくことや男性の育休取得について、「そんなことをして会社は大丈夫か」という声に対して、ロールモデルを示すことで、その意義を証明されてきました。

小室 重要なのは、人口の構造が変わると企業が勝つための戦略も変わってくることで、「人口ボーナス・人口オーナス」^(注2)という言葉があります。日本も1960年代から90年代がそうだったのですが、人口ボーナスだった時期は、男性の長時間労働を背景に、均一な組織を作ることによって勝ってきましたが、人口オーナスで社会の構造が変わると、男女を問わず人材をフルに活用し、短時間でいかに生産性を上げるかがビジネスで勝つためのポイントになります。働き方改革は決して福利厚生のためではなく、ビジネスで勝つことを目的としたものです。経営側が、人口ボーナス期に体験した経験値で意思決定を行ってはいけません。現在の人口構造の中で勝てる戦略を改めて学び直し、新たな戦略を立てる。それが競争に勝ち、業績を上げることにつながるのだ、ということを社員に伝えながら実行することが大事です。

の後、仕事を3つのシフトに分けて、それぞれ軽トラックを運転できる人に分担してやってもらうように変えて募集したところ、すぐに応募がありました。2トントラックを長時間運転できる屈強な男性でなくても、軽トラを運転できて、仕事をしたいと思っている人は、女性やシニアも含めてたくさんいるのです。環境を整備することで、それらの人に力を発揮してもらえるようになります。女性に関していえば、特にアジアの国々では政府の幹部をしている女性たちと、日本で専業主婦をしている女性の学歴は同じです。日本は税金を投じて女性たちにハイレベルな教育を提供しているのに、仕事を途中でやめざるを得ない状況をこれまでつくってきたんです。本当にもつたいないことですよ。

——小室さんは、時間外労働を減らして

(注2) 人口ボーナス・人口オーナス

定義はいくつかあるが、その一つとして、人口ボーナスとは、15〜64歳の「生産年齢人口」がそれ以外の人口の2倍以上に達する状態であり、活発な個人消費や社会保障費の抑制により経済が大きく成長する。逆の状態が人口オーナスで、生産年齢人口が減りGDPが停滞する。日本はボーナス期が終了し、オーナス期に突入したとされる。

働き方改革の主役は
それぞれの職場

——これまで多くの企業の働き方改革をサポートしてこられた経験から、経営者が働き方改革に具体的に取り組もうとするときのポイントを教えてください。

小室 まず経営者が、「定められた時間内で成果を上げる社員を評価する」と言葉にして伝えることです。なぜなら、「休暇をくれなんて予算を達成してから言うことだ」とか、社長が過去の価値観で口にしたことを社員はよく覚えていて、今もそうだろうと思いつている場合が多いのです。経営者は日々、経営者同士で意見交換したり情報をインプットしたりして意識をアップデートさせていきますが、自分が意識を変えたのならそのことをきちんと社員にも伝えないと、過去の社長の価値観に沿って周囲が付度することで、組織は変わることができないのです。

今はITツールが進化しています。社員はコミュニケーションを取り合いながら仕事をしますが、別の場所で仕事をしていても誰が何をしているかがわかるようなITツールに投資していただきたい。わずかなコストで、短時間勤務や早出の人、遅出の人など、働く場所や時間がバラバラの人たちのコミュニケーションが解決できます。当社ではそのために「朝夜メール」を推奨しています。自分の

仕事内容を30分単位にブレイクダウンして、朝一番に共有し、終業時に振り返りを共有するものです。これによって、情報だけでなく仕事の喜びも共有できるようになります。

また、勤務と勤務の間を11時間空ける勤務間インターバル制度が、2019年から全ての企業の努力義務になりました。11時間は7時間の睡眠と4時間の生活時間を意味します。この11時間を意識すれば、社員の健康を守ることができまますから、インターバル制度を就業規則にきちんと入れるようにしてほしいと思います。

——働き方改革を実施するに当たって、社員や組織にはどう働きかけていけばいいでしょうか。

小室 職場で働き方改革を進めるとき、全社にアンケートを取り、集まった課題に対する解決策を全社に導入する、という手法では失敗することが多いです。職場ごとに残業の要因は違うからです。かつては合理性があったけれど今は残業の原因となっている業務を、職場単位の話し合いの中で洗い出して、トライアンドエラーで改善を繰り返すことです。働き方改革の主役はそれぞれの職場なのです。全社的なプロジェクトチームを作って、会議は45分以内、夜8時になったら消灯などと、全社一律に指示を出すのではなく、職場ごとに話し合いながら改善策を練っていく手法で、職場主体での振り返りとブラッシュアップを繰り返すことを推奨しています。私たちはそ

れを「カエル会議」と呼んでいます。

人間の集中力が続くのは朝起きてから13時間までと言われますから、残業しても効率的な仕事は難しいはず。日本人は睡眠時間が先進国中最も短い（21年OECD発表）ですが、世界では、なんと国民の平均睡眠時間が長い国ほど、国民一人当たりのGDPも高い傾向にあるのです。さらに、日本は人口ボーナス期からオオナス期に移ったことなど、こうした知識を学んでいただき、職場ごとの改善策に活かしてほしいと思います。

——最後に、読者である全国の中小企業経営者の皆さんにメッセージをいただけますか。

小室 私達は、多くの中小企業さんとも働き方改革をご一緒してきました。たくさんの方の成功事例が生まれました。業績が堅調に向上しながら、かつ社員のご家庭で生まれる子供の数が4・5倍になったという企業もありました。勤務間インターバルを導入したことで、地元の若者から「勤務と勤務の間を11時間空けることを保証してくれる企業は他にない。信頼できるのでぜひ働きたい」と選ばれるようになり、採用に困らなくなった企業もあります。

私たちは今後ますます、こうした素晴らしい成果を出している企業の成功事例を紹介して、まだ取り組んでいない企業さんに対しては、一緒に取り組みましょうとお誘いし、働き方改革で輝く企業の輪を広げていきたいと思えます。ぜひ自社の働き方改革に挑んで、業績向上につなげていってください。