

# ウェルビーイングを実現する働き方改革



講師 小室 淑恵氏 (コムロ ヨシエ)

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長

日時：10月26日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：85名

### 講師略歴

1,000社以上の企業へのコンサルティング実績を持ち、残業を減らして業績を上げる「働き方改革コンサルティング」の手法に定評がある。「産業競争力会議」民間議員など複数の公務を歴任。著書に『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）『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）『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）『男性の育児 家族・企業・経済はこう変わる』（共著、PHP新書）等多数。「朝メール.com」「介護と仕事の両立ナビ」等のWEBサービスを開発し、1,000社以上に導入。「WLBコンサルタント養成講座」を主宰し、1,600名の卒業生が全国で活躍中。私生活では二児の母。

## 講演要旨

### はじめに

弊社は17年前に創業し、これまで約2,000社の企業に働き方改革のコンサルティングを提供してきた。一緒に働き方改革に取り組んだ企業は、このコロナ禍においても軒並み業績がよく、コロナ禍で大打撃を受けた飲食やアパレル関連の企業でさえも、ぐっと業績を上げている。また、社員の出産数や結婚数が2倍になったという嬉しい報告も聞かれる。

社員のウェルビーイングを実現し、そして業績も上げるために、どんな手法を用いたのか。また、なぜ今、働き方改革がウェルビーイングの実現につながるのか、ということをお伝えしたい。

### 自己紹介

私は2児の母親で、長男出産の3週間後に起業した。起業の経緯については自著『あなたが輝く働き方』を参照いただきたい。

子育て中の私は、起業時からずっと「時間制約付き社長」。1日8時間一本勝負で密度高く仕事をしてきた。その結果、弊社はこの17年間、コロナ禍を除いてほぼ増収増益でやってきた。私だけでなく、全社員が残業ゼロ、有給休暇取得率100%を達成している。

弊社では、2009年からワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座も行っている。弊社の働き方改革のノウハウを4日間で教える講座で、全国に2,000人の卒業生がいる。

2012年、次男を出産した年には国会に呼ばれ、「労働時間に対する国家戦略の必要性について」というプレゼンを行った。2014年には安倍内閣による産業競争力会議の民間議員に就任し、「労働時間に上限を設ける法律が必要だ」と提言した。当初は聞く耳を持たれなかったが、提言を繰り返した結果、2018年に働き方改革関連法が国会を通過。70年間の労働基準法の歴史上、初めて労働時間の上限が設定された。

### WLBとWFBの違い

ワーク・ライフバランス（WLB）とワーク・ファミリーバランス（WFB）は似て非なるもの。ワーク・ファミリーバランスとは、育児や介護など「家庭的事情のある人」への働き方の配慮。一見、素晴らしいことに思えるが、やがて事情のある人とない人の対立が深まり、業績にはマイナスに働く。

本来、企業が取り組むべきはワーク・ライフバランス。この「ライフ」は「すべての人にある」というのが前提。育児や介護に関わる人以外にも、「人生をかけて取り組みたい趣味がある」、「職場には言い出しにくい事情（不妊治療など）がある」といった人がいるかもしれない。さらに、

20～30代こそ切実に「ライフ」が必要といえる。「ライフ」の時間を通じて、今後AIにとって代われない自分の付加価値を身につけることが極めて重要な世代だからだ。

職場全体の働き方を見直し、全従業員の「ライフ」に配慮することができれば、今までにない化学反応が生まれ、イノベーションが起きる。これが業績にプラスに働く。

### 日本の抱える深刻な課題とは

ここで、現在の日本の状況を見ていく。日本は週49時間以上働く長時間労働者が他国の2倍ほどもある。しかし、一人あたりが稼ぎ出している付加価値額は38カ国中28位。先進国の中では20年以上最下位だ。日本は最も仕事に時間をかけているのに、生み出す付加価値は低い。なぜこんな状況になってしまったのか。それを「人口ボーナス期」、「人口オーナス期」という概念から解説していく。

### 人口ボーナス期とは

「人口ボーナス期」とは、その国の人口構造がその国の経済にボーナスをくれるようなおいしい時期のこと。若者たっぷりが高齢者は少ない人口構造だ。若者という安い労働力を武器に世界中の仕事を受注し、早く・安く・大量にこなすことができる。高齢者は少なく社会保障が嵩まないため、利益をインフラ投資に回すことができ、爆発的な経済発展が可能となる。

ボーナス期は従属人口指数が低い状態。従属人口指数は「分子：子ども・高齢者／分母：働いている人口」で表すことができ、「従属人口指数が低い＝一人あたりにかかる負担が少ない」ということ。日本は1950年代に子だくさんで従属人口指数が高かったが、子どもが育って労働者側に回った1960年頃～1990年代半ばまでは従属人口指数の低い状態が続いた。その後、高齢者の比率が高まり、分子が大きくなっていった。

つまり、日本のボーナス期は1960年頃～1990年代半ば。高度経済成長期にぴったり当てはまる。日本が高度成長できたのは、人口比率の恩恵が大きかったのだ。

この「人口ボーナス期」が「一度終わった国には二度と訪れない」という法則がある。終焉を迎えると少子高齢化が進み、「人口オーナス期」へと移行していく。

### 人口オーナス期とは

「人口オーナス期」とは、その国の人口構造がその国の経済にとって重荷に働く時期のこと。働く側よりも支えられる側の人口が多くなり、ボーナス期のような爆発的な経済発展ができなくなる。また、働く世代が引退世代を支える社会保障制度の維持が困難になる。

こうした概念を聞くと、「現在の日本の多くの課題はオーナス期のせいだ」と納得しそうになるが、それもまた少し違う。オーナス期に入ったのは、日本よりもヨーロッパ諸国のほうが早かった。しかし、現状は日本の課題のほうが深刻である。

それはなぜか。日本が少子化対策に極端に失敗したからだ。その結果、高齢化比率が短期間で跳ね上がり、おいしい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った。一方、ヨーロッパは少子化対策に国の財源を投入したことで、緩やかにオーナス期を迎えることができた。

では、日本の経済はもう終わりなのか。そんなことはない。実は、オーナス期になってからが本当の経済成長。ただし、次の2つのことを徹底してやっているかどうかで、低迷を続けるのか再浮上できるのかが決まってくる。

### 人口オーナス期対策①

対策1つ目は、「生産年齢人口でありながら、まだ労働参画できていない人を労働参画させること（現在の労働力確保）」。日本の場合、生産年齢人口は15～65歳ゾーン。そのゾーンで労働参画できていない人がいかに労働参画できる市場を作るか、ということが政策の重要ポイントとなる。

特に活用すべきは女性で、日本の女性は高学歴で今すぐ働ける高い能力を持っているのに、社会で活躍できていない。女性をはじめ、障がい者や介護者が途中でキャリアをドロップアウトしなくて済むような労働環境、働き方に変えていくことが重要である。

### 人口オーナス期対策②

対策①で「現在の労働力の確保」に力を入れると、夫婦共働きが増えるため、子どもを持つチャンスを失うという課題が出てくる。そのため、対策②「少子化対策として真に有効な対策をどれだけできるか（未来の労働力確保）」が重要になる。

夫婦で働きながら2人以上の子どもを持つためには、男性の家事育児への参画が重要となる。法改正により、今春から男性が育休をとりやすくなったのは喜ばしいこと。法改正にあたっては弊社も政府に働きかけた。詳しくは自著の『男性の育休』を参照いただきたい。

少子化対策や女性活躍の推進において、本当に有効なのは「男性の働き方改革」である。そのために他国は、「労働時間の上限」を設定し、仕事と仕事の間をあける「インターバル法制化」を行って功を奏している。

### 経済発展しやすいルールの違い

オーナス期においては「現在・未来の労働力の同時確保」が重要な政策であり、ボーナス期の政策や企業戦略は逆効果。勇気を持ってオーナス期のやり方に転換できた国・企業だけが勝つ。

ここからは、ボーナス期とオーナス期の戦略の違いについて説明していく。

#### 【ボーナス期の戦略】

- ① なるべく男性が働く：労働市場は力仕事が多いため、体力のある男性が働いたほうが高効率に発展できる。
- ② なるべく長時間働く：早く・安く・大量に作ることが重要であり、時間が成果に直結する。
- ③ なるべく同じ条件の人をそろえる：お客様は多様なものを望んでいないため、一律管理しやすい忠誠心のある社員の育成が重要。

日本はボーナス期にこれらをやり遂げ、他国に例を見ないほど大発展した。つまり大成功であり、決して否定してはならない。しかし、これはあくまでもボーナス期の戦略。日本ではこの時期に多くの就業規則や法律が整備されてしまったため、働き方が固定されてしまった。本来であれば、すでに以下のようなオーナス期の戦略に変えていなければならない。

#### 【オーナス期の戦略】

- ① なるべく男女ともに働く：男女をフル活用できる組織が勝つ。少ない若者を獲得するため、企業は女性管理職比率や平均残業時間などにも気を配らなければ採用合戦に勝てない。
- ② なるべく短時間で働く：仕事の質が複雑に変化。ミスなく質を高めるには集中力とモラルが必要であり、それを培うには睡眠が重要。睡眠時間の確保には、仕事と仕事の間を11時間あける「勤務間インターバル制度の導入」が有効。
- ③ なるべく違う条件の人を揃える：お客様は多様で付加価値の高いものを求めるため、社会の課題を解決するような新しい価値の創造ができないと生き残れない。そのためには「多様な人材」が「フラットに議論する場」を作ることが重要。

今、日本が勝てない大きな要因は、長時間働ける人しか採用しないという「働き方の門前払い」によって多様性が失われているから。なぜ働き方改革を行うのか。それは、「働き方を変えて多様性を確保し、イノベーションを起こして勝ちにいく」ためである。

### 結果を出せるマネジメント方法が変わる

育児時短や介護時短が増える今後の職場では、多様な人が仕事をパス回しすることが求められる。そのため、仕事を属人化させずに「チームで成果を出す」マネジメントが必要。リーダー

にはパス回しの美しさを作るマネジメントスキルが大事になってくる。また、弱みをさらけ出せる環境を作ることや、傾聴承認型のコミュニケーションをとることも大切。これらができる、多様でイノベティブなチームを作ることができる。

このようにマネジメントスタイルを変えながら、各職場では次の4ステップを実践してほしい。【1】現在の働き方を徹底的に確認し → 【2】そこから業務の課題を抽出する → 【3】その課題をもちよってカエル会議®を行い → 【4】会議で決めた施策を実施する。これを8カ月間、何度も回していく。

ステップ1・2の具体策は「朝メール®・夜メール」。朝、自分の一日の戦略をチームにメールし、夜、それを振り返って実際にどこが終わらなかったのか、何が要因だったのかを分析するというもの。自分の内的要因を振り返ることで、翌日からの仕事の精度が上がり、残業の減少にもつながる。

ステップ3の「カエル会議®」ではチームの課題を出し合う。課題を付箋に書き、「無記名」で「同時に」アイデアを集めることで、フラットに意思決定ができる。

ステップ4の施策についてはチームごとに変えていい。そして、各チームの施策を他のチームに共有し、ボトムアップで広げていってほしい。

## まとめ

1. まずマネジメント手法の転換を、組織としてハッキリ示す。現在の管理職は、指示命令型。心理的安全性マネジメントを習っていないので、組織として責任をもって具体的に研修する。多忙な管理職にこそ必修で。
2. 「事情のある人材に」ではなく「全メンバーが」帰れる・休みを取れる職場に。事情のない社員も含めて朝夜メールで、時間を自律的に使うトレーニングと、お互いの事情を共有する習慣を。マニュアル休暇で休む練習！
3. 現状の課題を「フラットに」出しあえるカエル会議®を定期開催。小さな提案が通り1つ変革を実現すると思考停止から抜け出す。「法律で決まっているから無理」ではなく「いい提案だね！」
4. 優秀過ぎるリーダーは、メンバーの考える力を育てるために、少し黙る。指示を出す前にメンバーが自力で答えにたどり着くまで待つ。
5. 最初は定量的な変化ではなく、定性的な変化を褒める。いきなり定量的な変化を追求すると隠す。まずは顔色や表情に注目。イノベーションは思考→睡眠→思考の3点セットで起きる。
6. コロナ禍で家に居場所がなく苦勞したマネジメント層が大量にいた。人生100年時代の評価者は家族と地域社会。経営層に意識改革研修を。家庭に貢献する宣言を。