

働き方改革は待ったなし

昨年末から今年にかけて、国内では長時間労働にまつわる企業の事件が取りざたされました。働き方改革の推進に向けた動きは今や、確実に潮目が変わろうとしており、企業、政府ともに本気で取り組む姿勢が見てとれます。しかしこれが適切なタイミングであったかといえば、決してそうではありません。手遅れになる寸前によく動き出したというだけで、楽観できる状況ではないと考えています。

例えば、日本の人口を現在の出生率から試算すると、2100年には現在の約4割にまで減少すると考えられ、しかもそのうちの4割は65歳以上の高齢者です。一方で生産年齢人口は2割程度まで落ち込むことを考えると、その先に待っているのは本当に財政破綻かもしれません。こうし

働き方改革

# 今すぐ長時間労働をやめるべき理由。

## やめるべき理由。

少子高齢化に伴う  
労働力不足を補うためには  
働き方を変えるしかない

昨年、政府が「働き方改革」の推進を大々的に打ち出すなど、少子高齢化が進む日本で働き方を見直す動きが加速しています。900社以上へのコンサルティング実績を持つ小室淑恵さんに今、ワーク・ライフバランスが必要とされる理由について話を伺いました。

た状況の抜本的な対策の一つとして挙げられるのが、出生率の改善です。一人の女性が一生の間に生む子どもの数である合計特殊出生率が将来にわたっての人口維持に必要とされる2.07に今すぐ回復すれば、2100年には現状の8割で下げ止まる可能性があります。注意すべきは、最後のマス世代にあたる団塊ジュニア女性（1971年～1974年生まれ）の出生期があと2年で終わりを迎えるという事実です（※1）。その後は絶対数としての子どもを増やす力が激減する

ため、この問題にはタイムリミットがあるのです。

立ちほだかる介護問題

働き方改革を進めるうえで、最も高いハードルとなるのが長時間労働の問題です。これまで日本企業が長時間労働を是としてきた背景には、1960年代から1990年代初頭までの「人口ボーナス期」（※2）における豊富な成功例があり、いまだにそれにとらわれている企業が少なくありません。端的



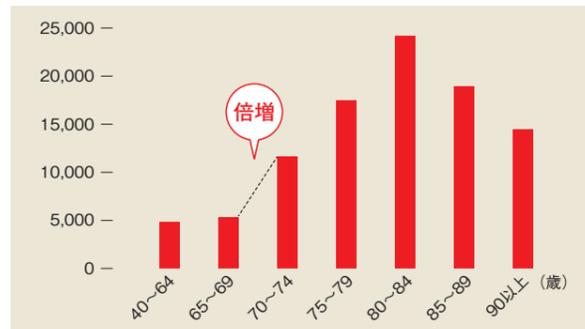
株式会社ワーク・ライフバランス  
代表取締役社長  
**小室 淑恵**

こむろ・よしえ ●2006年株式会社ワーク・ライフバランスを設立し、残業ゼロ、有休消化100%で増収増益を達成。900社以上にコンサルティングを提供し、残業を削減して業績は向上させるという成果を出している。文部科学省 中央教育審議会委員、経済産業省 産業構造審議会委員など公務を歴任。2児の母。『労働時間革命』（毎日新聞出版）など著書多数。

にいうと、ありあまる労働力を駆使して猛烈に働くことで、成長し続けることが可能だったのがこの時代。一方、働く人よりも支えられる人が多い「人口オオナス期」※3に入った日本では、もはやこの働き方で経済成長を維持することができません。

加えて、今後は「男性社員による親の介護」という問題が表面化してくることが確実です。2017年は人口のボリュームゾーンである団塊世代（1947年～1949年生まれ）が、いよいよ70代に突入する年です。現状でも毎年約10万人が親の介護を理由に

(図1)介護を要する人の数



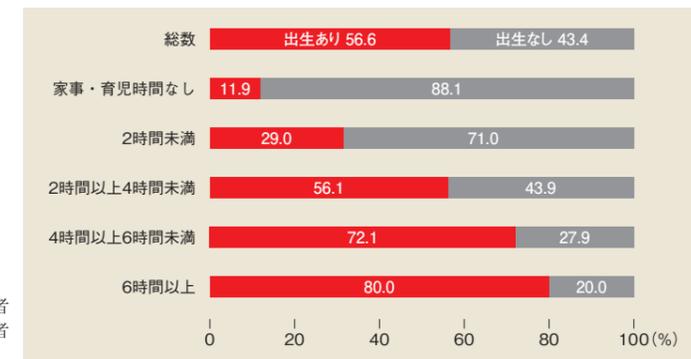
出所：厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より作成

離職してはいますが、その流れが一気に加速していくことは人口構造上明らかです(図1)。少子高齢化が進む日本でこれ以上の人材不足を招き、ワーク・ライフバランスを欠くような状況が蔓延すれば、もはや健全に経済を回すことは困難です。ひいては優秀な人材をみすみす海外に追いやってしまう事態になりかねません。働き方改革の推進は、高齢化や少子化といった問題と密接にかかわる国家的な急務といえるでしょう。

### 時間当たりの生産性を評価

実は日本の少子化を助長する本質的な原因は、男性の長時間労働にあります。少子化が急速に進んだ要因を分析するうえで最近政府も注目しているデータを見ると(図2)、第一子が生まれたときに夫が仕事に追われるなどして育児・家事に参加しない家庭では、第2子以降が産まれていないとわかります。一方、夫が休日に6時間以上家事・育児に参加している家庭では、その約8割に第2子以降が生まれているのです。女性の活躍を推進しつつ、少子化対策を本気で遂行するには、**男性の働き方改革こそが効果的**だといえます。

(図2)夫の休日の家事・育児時間と第2子以降の出生状況



出所：2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査(2012年成年者)及び第12回21世紀成年者縦断調査(2002年成年者)の概況をもとに作成



の社員が日々仕事の優先順位をつけるトレーニングとなり、自身の判断力やスキルを意識することにもつながります。それは長時間労働が許された職場ではかなわぬ成長です。日本企業がこれからのグローバル時代を生き抜いていくためには、**長時間労働こそが「負けている原因」**であると悟る必要があります。そして、**時間当たりの生産性で競い合う評価制度**に切り替え、多様な働き方をする社員たちの力を引き出すことで初めて、勝つための労働環境が整備されるのです。

### 成功事例を積み上げた JALの働き方改革

今、働き方改革に向けた企業の取り組みは二極化しており、先んじて手を打って大幅な改善に成果を出した企業がある一方、旧来型の長時間労働を続けている企業も少なくありません。JALも、かつては「超」がつくほどの長時間労働で知られる部署を抱える企業でした。しかし破綻をきっかけに2013年度より持続可能な働き方への転換を図ると、時間外労働の大幅な削減を実現する一方で2015年度には過去最高益を上げ、今やワーク・ライフバランスの先進企業として

注目を集める存在となっています。

JALの働き方改革で注目すべきは、強力なリーダーシップをもって進してきたところです。長時間労働になりがちだった調達本部の役員の旗振りです。スタートしたと聞いていますが、当初から上層部のコミットができていた時点で、改革を進めるには相当なアドバンテージとなります。また、会社全体で一斉に始めるのではなく、調達本部や福岡空港におけるトライアルを経て、成功事例を段階的に全体に知らしめていったことも、成功の要因に挙げられると思います。

もう一つ、JALの改革で見逃せないのが積極的なICT投資です。パイロットや客室乗務員など人の命を預かる職務の働き方は航空法によってインテリブル規制が義務付けられ、ICTを活用したシステムで厳しくシフト管理してきました。勤務間のインターバル規制は、取り組もうとすると複雑な管理の負担が増えるのが課題の一つですが、既に管理システムを持っていることは強みです。JALのようにいち早く働き方改革に乗り出し、確かな成果を出している企業には、そのノウハウを社会に還元し、世の中に広く訴求していく役割にも期待したいと思います。

乗り越えるべき課題は①評価制度、②ICT(情報通信技術)への投資不足、そして③社員の意識にあると考えられています。長時間働ける社員に有利な今の評価制度は、限られた人員を有効に使うためには逆効果です。むしろAI(人工知能)などのICT投資によって絶対的な人材の不足を補っていく一方、ノウハウの共有化を進め、仕事の属人化を排除していくことが、業績を上げる近道です。また、時間上限がない働き方をやめることは、各々

※3 労働力人口が減少し、働く世代が引退世代を支えることが困難な人口構造の状態。