

香川から変革する！ 生産性向上のカギを握る「女性活躍推進」とは。 ～秘訣はワーク・ライフバランス～



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 よし恵

株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長。06年(株)ワーク・ライフバランスを設立。
「育児と仕事の調和プログラムarmo(アルモ)」、「介護と仕事の両立ナビ」、「朝メール.com」などを開発。また携帯電話用サイト「小室淑恵のWLB塾」をリリース。女性活躍推進法に応じた「女性活躍推進診断」はリリース直後から実施企業多数。
09年よりワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座などを主催、多種多様な価値観が受け入れられる社会を目指して邁進中。二児の母の顔をもつ。安倍内閣産業競争力会議民間議員、中央教育審議会委員、内閣府の委員など複数の公務を兼任。霞が関の働き方を加速させる懇談会座長。近著に『労働時間革命 残業削減で業績向上! その仕組みが分かる』(毎日新聞出版)、『残業ゼロで好業績のチームに変わる 仕事を任せる新しいルール』(かんき出版)、『30歳からますます輝く女性になる方法 ～仕事も結婚も子育ても何もあきらめなくて大丈夫!』(マイナビ出版)など著書多数。

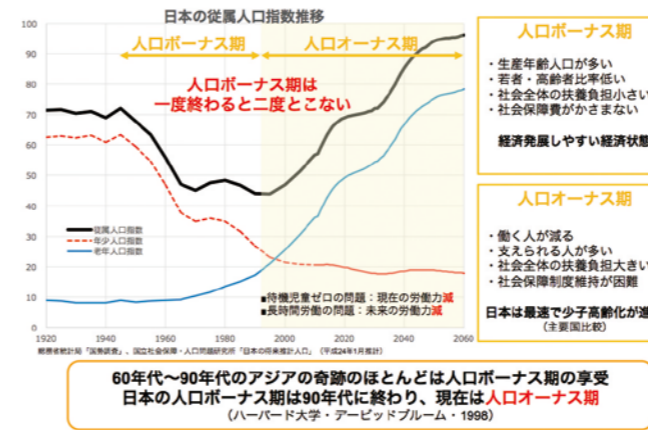
なぜ今『女性活躍』なのか

2016年4月に女性活躍推進法が施行され、『女性の活躍』というキーワードが多くのメディアで取り上げられ、耳にする機会も多くなってきたのではないのでしょうか。多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会環境を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげようとする企業が増えてきています。一方でこの女性活躍は「女性のため」とらえている方も少なからずいらっしゃるのではないのでしょうか。私の講演に来てくださる経営者の方からも「うちの女性社員のために、制度を整備したいと思っている」とご相談に来てくださることもあるのですが、実は『女性活躍』は女性のための福利厚生でもなく、男性にも深く関係した企業や組織、日本社会においての重要課題を解決するための戦略なのです。今日はなぜ日本社会の課題をも解決するのか、『女性活躍』に潜む誤解についてお話してまいります。

人口構造と経済発展の密接な関係

実は人口構造と経済発展には深い関係性がある、ということをハーバード大学のデービット・ブルームが提唱しています。日本はかつて「人口ボーナス期」といって、若者が多数を占め、高齢者の割合が低い人口構造でした。若年労働者が多く高齢者が少ない分、社会保障費がかさまない「人口ボーナス期」の国が経済発展するのは当たり前なのです。しかし高度経済成長期が訪れると、医療や年金制度が充実し、少子高齢化になる。一度ボーナス期が終わると二度とこないのです。人口が経済にボーナス(恩恵)を与える時期から、オナーズ(重荷・負担)を課する時期に代わります。これが「人口オナーズ期」です。つまり、「人口オナーズ期」は高齢者が多数を占め、若者の割合が低い人口構造にある状態を示します。

「人口ボーナス期」と「人口オナーズ期」では、経済発展しやすい働き方が真逆になります。「人口ボーナス期」では重工業の比率が高く、男性に適した仕事が多くありました。また、均一な物をたくさん提供することで市場のニーズを満たせるため、早く安く大量に作る事が競争に勝つための手法でした。人件費も安く、長時間働けば利益につながる、つまり時間が成果に直結するから、勝つためには長時間働くことになりました。労働力は余っており、「出張」「残業」「転勤」など、分かりやすい条件でふるいにかけ、一律管理することができました。では「人口オナーズ期」の働き方のポイントは、というと以下の3つです。



従属人口指数は次のように計算されます。

$$\text{年少人口指数} = \frac{\text{年少人口 (15歳未満)}}{\text{生産年齢人口 (15歳以上65歳未満)}} \quad \text{「社会全体が扶養する子ども」指数}$$

$$\text{老年人口指数} = \frac{\text{老年人口 (65歳以上)}}{\text{生産年齢人口 (15歳以上65歳未満)}} \quad \text{「社会全体が扶養する高齢者」指数}$$

$$\text{従属人口指数} = \text{年少人口指数} + \text{老年人口指数} \quad \text{社会全体の扶養指数}$$

従属人口指数が小さい：社会全体の扶養・負担は小さい
従属人口指数が大きい：社会全体の扶養・負担は大きい

人口ボーナス期・オナーズ期

※本資料の無断転載を禁じます。
(C) Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

① なるべく男女ともに働くこと

頭脳労働の比率が高まるとともに、労働力人口は圧倒的に不足するため、男女問わず労働力をフル活用する企業が発展します。

② なるべく短時間で働くこと

時間当たりの費用が高騰し、短時間で成果を出すことを徹底しないと利益が出ないため、企業側が徹底的に短時間で成果を出すようなトレーニングをして、「時間内の成果」でしか評価しないというあり方に変えていく必要があるのです。

③ なるべく異なる条件の人を揃えるということ

市場は、かつての高度経済成長期のような「当たり前」品質のものが不足している状態から、現在は様々な商品やサービスが豊富にある状態に変化しています。市場のニーズも多様化するため、短サイクルで商品・サービスを生み出していないと均一なものに飽きた市場の期待に応えられなくなります。違う考え方や経験をもった人の共存が重要、すなわちダイバーシティが実現できているか、が鍵となるのです。

日本は依然として企業の大半がボーナス期の働き方をしています。徐々にオナーズ期の働き方に移行すればよいと考えている企業もありますが、働き方が全く異なるため、大幅な転換が求められます。2017年には団塊世代(第一次ベビーブームと言われる1947年(昭和22年)～1949年(昭和24年)生まれの世代)の方々70代に突入します。団塊ジュニア世代の女性の出産適齢期が過ぎ、少子高齢化がさらに加速します。それまでにオナーズ期に対応した働き方に革新しなければ、手遅れになるのです。ますます労働力人口は減少していきます。だからこそ現在の潜在労働力である女性の活躍は日本社会にとっても、企業にとっても重要です。そしてその多様な人材が活躍できるためには、育児・介護・障害などが、障壁にならない労働環境の整備が必要となるのです。

なぜ香川で女性活躍?

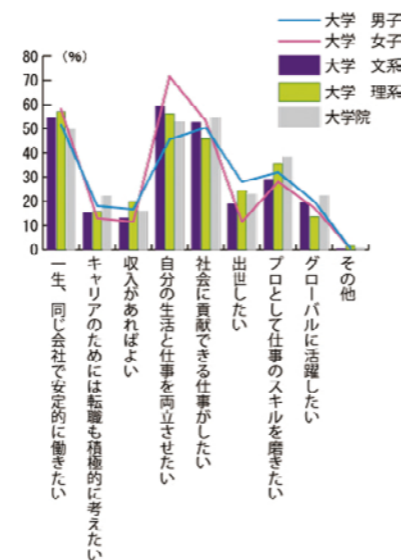
特に地方の中小企業では、いかに若手の優秀な人材を確保し定着させていくか、が企業の戦力に大きくかわります。日経の就職観ランキングという、どういった観点で就職先を選ぶかを調査した結果によると、「仕事と私生活を両立できること」が数年にわたり1位になっています。人材奪い合い時代ではいかに優秀な人材を獲得していくか、というのは常に経営者の課題ともいえますが、「働き方」で魅力的な企業づくりを行っていくことは、採用における経営戦略ともいえます。

2015年に私どもが三重県の委託を受けて、県内企業にワーク・ライフバランス推進キーパーソンを育成し、さらにその企業のサポートをさせていただき事業を行ったのですが、取り組みを行った株式会社エムワン(調剤薬局・従業員数58名)は「採用のエントリー数が前年度の3倍以上となった!」という嬉しい報告を受けました。企業説明会のアンケートにも「ワーク・ライフ・バランスを大切にしてみえるところに共感したのでぜひ御社で働きたい」「中小企業なのに育児休暇がきちん

と取れて、実績も数名いるという話が良かった」という声が多数寄せられたそうです。定着率という観点でも、多様な人材が活躍できる職場づくりを行った企業は優位です。弊社クライアントのイーソル株式会社(ソフトウェア業界・従業員数366名)では大介護時代を見据え、「市場で勝てる人材・組織を作る」ことを目的に新しい働き方を模索し、勝ち続ける組織であってほしいという思いを込めて「楽しい“働き方”チャレンジ」と名付け、取り組みを行いました。特定の部門で実施したのですが、1回でも取り組みに参加したメンバーの離職率はたった1%。これは同業界の離職率を大きく下回っています。

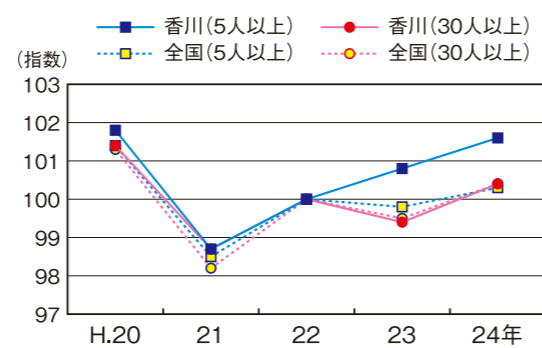
香川県では、実は高齢者の比率が約3割で全国平均を上回っています。つまり、早くも大介護時代が到来している状態です。県内で働く方々が、親の介護をしながら仕事を両立する時代が目前に迫っているのです。また、香川県では5人以上の従業員のいる組織での総労働時間が増加傾向である現状があります。より、時間制約を持つ人が働き続けられる環境をいち早く作り、多様な人材が活躍できる職場にしていかななくてはならないのです。そうすることで香川県に優秀な人材が集まり、定着し、県内で子供を産み・育ててくれる人が増えるのです。

株式会社セントワークス(介護支援ITシステム開発・従業員数102名)では、男女ともに働きやすい職場づくりを行うために、全社で時間の見える化を徹底。毎年全社員でワーク・ライフバランス研修を導入し、意識の改革から具体的な改善まで取り組んできました。その結果、全社の残業時間が49%削減されただけでなく、女性管理職数が8倍、社内出生数が2.7倍に上がったということもありません。



※出典:日経就職Navi
(<http://drms-preview.disc.co.jp/2016/open/enterprise/ninki/index00.html>)

総実労働時間指数の推移(調査産業計)
(平成22年=100)



※参考:香川と全国の総労働時間の比較
(http://www.pref.kagawa.lg.jp/toukei/zuiji/work1/H24/zh24work_gaiyou.pdf)

『女性活躍』に潜む5つの誤解

女性が活躍するというのが、「女性」のためではなく、企業や地域、そして日本社会にとって大きなメリットであることをお伝えしてきましたが、『女性活躍』には大きな誤解がまだまだ潜んでいます。

① 「女性は結婚・出産のタイミングでモチベーションが下がる」という誤解

男女ともに入社して3年～5年で大きな壁にぶつかります。その時期に社内を見直し、結婚・出産すればキャリアは横ばいになる現実を知ります。そうすると壁を越えずに逃げる方を選んでしまうのです。働き続けられる環境を作ること、実際に両立しながらも輝く先輩像を見せること、制度の周知などを当事者だけでなく、若手にも徹底していくことが大切です。

② 「女性は管理職になりたくないと思っている」という誤解

私のもとにも経営者や管理職の方が「うちの女性たちは管理職になりたいという意欲のある人が少なくてね」と相談に来られる方がいます。しかし、本当にそうでしょうか。実は女性たちは今、「目の前にいる管理職のようにほしくない」だけなんです(笑)なぜなら、管理職は「時間外は増えるが残業代がつかなくなって、仕事の責任は増え、家庭が崩壊している」という現実があるからです。

③ 「仕事と家庭の両立が大変、という理由で離職する」という誤解

優秀な女性ほど、グローバル人材しか生き残れない現状を痛感するたびに、子どもの教育と自分のキャリアを天秤にか

けて苦悩しています。これは保育所があくまで託児であり、最低限の教育しかないからと捉えているケースが多いのです。保育と教育を兼ね備えた場所が完備されれば安心してキャリアを選ぶという方も少なくないでしょう。

④ 「女性は短時間で帰れたら働きやすい」という誤解

上司にとっては配慮、のつもりでも、実際には家についてすぐにパソコンを開けて子どもとの会話なんて二の次…といった方も少なくはないようです。会社全体が時間内で成果を上げる体質にならなければ、短時間勤務をしても“隠れた残業”が増える一方です。

⑤ 「転職を嫌がる女性は上昇志向がない」という誤解

今はどこにいても一定の情報も取れるネット社会。全国どこにいても部下とインターネットを通じてコミュニケーションを取ることもできます。しかしながらいまだに「転職しないと偉くなれない」という神話が企業内にあり、合理的な理由がないにも関わらず、それと引換になっている昇進は望まない、というのが本音のところでは。

真の『女性活躍』へ

それでは、本質的に女性活躍を推進していくために、企業としてまずやるべきことは大きく以下の4つです。

① 本当の課題を発見すること

多くの企業で「女性が管理職になりたがらないのが課題だ。女性向けの意識改革セミナーをやってほしい」と依頼いただくことがありますが、それが本当の課題ではないことは前述のとおりです。ライフイベントを迎えても働き続けられる、働き続けたいと思える職場にできているか、は上司がその期待を伝え、多様なキャリアを見せられているのかということも大きく関わります。女性社員とその上司にアンケートを実施すると、上司は「多様なキャリアを提示できている」と思っているが、女性は「多様なキャリアを上司から提示されていない」と捉えている、など上司と部下の認識のギャップがあることもあります。その場合はいくら女性に研修をやって「結局出産したら、自分はキャリアが積めないだろう」と思っているのでは効果がありません。

② 女性活躍推進の本当の意味を従業員に経営者から発信すること

冒頭でもお伝えした「女性のための施策」と誤解をされているのは男性にも女性にもいっしょにいます。そうすると男性は主体的に取り組もうとは思いませんし、女性は「女性に下駄をはかせる取り組みでしょう」と敬遠してしまうこともあります。経営戦略であり、全従業員に関わることだとトップ自らの言葉で伝えることが重要です。

③ 働き方の見直しを実施すること

全社一斉の施策はともすれば形骸化したり、無意味なものになったりしますし、抵抗勢力も少なからずあるでしょう。部門、あるいは部署などの最小単位で、自分たちの働き方をまず見える化し、どんなことに時間を使っているのか、業務を進めていく上での課題は何か?をきちんと議論をし、小さなアクションを積み重ねることが大切です。

④ 発信すること

最後に、取り組みの成果はこちらの事例集で紹介されている企業のようにしっかりと社外にも発信してみてください。社外に発信することで社内への刺激となりますし、企業のブランディング向上にもつながり、優秀な人材があつまり、多様性が社内にも生まれることで、より多様な人材が活躍できる職場になります。

企業、社会のロールモデルへ

いま、多くの企業が、そして地域が、この女性活躍推進に真剣に取り組んでいます。男女ともに働きやすい組織を作ることとは企業にとっても、個人にとってもWIN-WINの関係です。ぜひ香川県内外のロールモデル企業として、組織の変革を起こしていきましょう!