

◎株式会社ワーク・ライフバランス 社長 小室淑恵

# 中小企業が生き残るためには「働き方改革」が必須

人口ボーナス期から人口オーナス期へと転換した日本。男性が長時間労働をこなすことで家庭や国の経済を支える時代は終わった。企業にとって、性別やライフステージ・スタイルにかかわらず働ける職場環境を提供することが、生き残りの条件となりつつある。

な ぜ今、日本社会に働き方改革が必要なのでしょうか。高度成長時代のように、労働力人口が多く、高齢者や子供が少ない「人口ボーナス期」では、男性ばかりで長時間労働し、均一かつ「右向け右」の組織が効果的に機能しました。ところが、現在は「人口オーナス期」であり、限られた人数で高い付加価値を創出する組織が求められています。そのためには性別やライフステージにかかわらず働ける職場環境と、多様な人材を雇用し、多様な声を融合して付加価値を生み出す体制が必須なのです。

そもそも、人口ボーナスが前提の働き方では、今や成長は見込めません。図表をご覧ください。左側が従来型の日本企業の働き方です。残業代が1・25倍



こむろ・よしえ

2004年、日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー キャリアクリエイト部門受賞。06年、株式会社ワーク・ライフバランスを設立。これまで3000社以上をコンサルティングしている。経済産業省産業構造審議会委員、文部科学省中央教育審議会委員、厚生労働省社会保障審議会年金部会委員、内閣府子ども・子育て会議委員、内閣府仕事と生活の調和専門調査会委員、環境省「働き方改革」加速化有識者会議委員などを歴任。株式会社オンワードホールディングス 社外取締役。

（60時間未満）と安いので、経営者は雇用者数を抑えて残業で調整しようとしています。ところが、日本社会には、もう昭和の時代のような時間外がいくらでもできる人材など限られているので、産業界が要求している「残業時間の上限緩和」は人手不足解消には焼け石に水なのです。

**時間外割増賃金が増加する？**

一方、右側は、時間外割増賃金を欧米なみの1・5倍にし、残業を前提としない職場に作り替えることで、育児、介護が必要な人や高齢者などの労働力を有効に活用する仕組み。労働時間を延ばすという「縦の発想」ではなく、労働者の幅を広げる「横の発想」で経済成長するやり方です。従来のように残業できない人を冷遇するのではなく、

時間あたりの生産性で評価する仕組みをつくれば、残業はできないが能力のある人たちの意欲を引き出すことができます。日本は、この横方向の成長にはまだまだ伸びしろがあるのです。

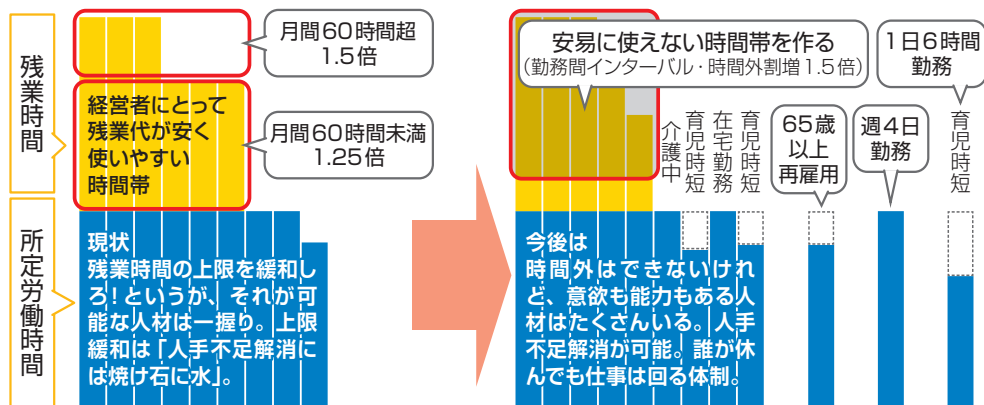
一部の大企業では働き方改革が進みますが、企業によって温度差が残ります。この温度差をなくすために他の先進国では、法改正をしつかりやって社会全体で右側の仕組みに一気に移行したわけですが、日本は「できる企業から自主的に……」というスタイルなので、とくに中小企業などは、いまだに左側の仕組みが大勢を占めています。

フランスは法律で週の労働時間を35時間と規定し、男女ともに育児・介護に参画しながら、18時には帰宅できる生活スタイルを後押ししています。

また、時間外割増賃金は他の先進国のすべてで1・5倍です。日本だけが1・25倍となっていますが、時間外割増賃金が1・53倍よりも低いと、新たに人を雇うよりも既存の従業員に残業をさせた方がコストがかからないので、1・25倍の日本では、経営者が従業員に残業をさせたがるのは必然ということになり

※人口オーナス…国の総人口に占める高齢者や子供の人口割合が高く、経済成長の阻害要因となっている状態

## 人手不足を解決するのは1人当たりの残業時間増ではなく多様な労働力の参画促進



ます。この1・53を均衡割増賃金率といいます。

時間外割増賃金を均衡割増賃金率レベルまで引き上げれば、経営者は常日頃から雇用する頭数を増やして残業を抑えようとするでしょう。そうすれば、非正規の正規化が進み、男女間の

賃金格差が埋まり、ベースアップの原資も生まれます。さらには世帯収入が増え、子育てや介護の負担が減り、少子化の抑止力にもなり、経済成長にもつながる。「良いことづくめ」です。

時間外割増賃金の引き上げと「勤務間インターバル制度」(終

### 子持ち様問題が悪化する【ギリギリ職場】

残業代が安いので経営者は

- 雇用をギリギリの人数に抑え、残業で調整するほうが得をする。育児中・介護中などの**残業できない社員は冷遇**。長時間可能者が評価を得るので**男女の賃金格差は縮まらない**
- 人海戦術で解決する! **デジタル投資しない**
- 残業代原資が必要! **ベースアップしない**

### 誰もが休むことは前提の【お互いさま職場】

残業代が高いと経営者は

- 常日頃から残業が発生しないよう「1人多く」雇用するようになり、週3勤務や、短時間勤務を積極的評価し、**非正規の正規化が進む**。時間内の仕事で評価され、**男女の賃金格差が埋まる**
- 人海戦術は高コスト! **デジタル投資が促進**
- 残業代は読める。原資が生まれ**ベースアップへ**

もちろん、従業員に「早く帰れ」と促すだけでは会社は回りません。業務の属人化を解消し、スキルマップ化してノウハウを共有し、お互いをカバーし合う体制づくりが必須となります。

ただし、全社的にアンケートをとり、最大公約数を吸い上げて制度化するというやり方では、うまくいきません。部署にはそれぞれの事情があるし、トップダウンでは「やらされ感」が先行し、効果を上げにくいのです。

そこで、当社では「朝夜メール」と「カエル会議」を推奨しています。

朝夜メールとは、出社時に「朝メール」で1日の予定を立て、上司や同僚と共有した後、「夜メール」で振り返ることで時間の使い方や業務の進捗を「見える化」する手法です。朝の予定を共有すれば、各人の仕事の多寡が分かるし、上司がそれらを是正し、再配分することで目に見える効率化が期待できます。また、夜は夜で、予定がすべてこなせなかったり、うまくいかなかったのは何が足りなかったのか、などを反省することで、翌日以降の行動に生かせます。

「早く帰る」「仕事のやり方を変える」「人生を変える」の三つの意味が込められています。

具体的には付箋などを使って、無記名で「非効率だと思ふ業務」を記入して提出。無記名である理由は、無用な付度(そんたく)を排除し、ボトムアップの流れをつくるためです。この方式だと若手の意見がどんどん出てきます。とくに社内ヒエラルキーの顕著な建設業や飲食業で有効な手法で、ある超大手ゼネコンでは、全会議でこの方式を採用しています。

ちなみに、当社では「カエル会議オンライン」というサービスを提供しており、これを利用

ボトムアップの流れをつくる

もちろん、従業員に「早く帰れ」と促すだけでは会社は回りません。業務の属人化を解消し、スキルマップ化してノウハウを共有し、お互いをカバーし合う体制づくりが必須となります。

ただし、全社的にアンケートをとり、最大公約数を吸い上げて制度化するというやり方では、うまくいきません。部署にはそれぞれの事情があるし、トップダウンでは「やらされ感」が先行し、効果を上げにくいのです。

そこで、当社では「朝夜メール」と「カエル会議」を推奨しています。

朝夜メールとは、出社時に「朝メール」で1日の予定を立て、上司や同僚と共有した後、「夜メール」で振り返ることで時間の使い方や業務の進捗を「見える化」する手法です。朝の予定を共有すれば、各人の仕事の多寡が分かるし、上司がそれらを是正し、再配分することで目に見える効率化が期待できます。また、夜は夜で、予定がすべてこなせなかったり、うまくいかなかったのは何が足りなかったのか、などを反省することで、翌日以降の行動に生かせます。

加えて2週間に1回程度、30分〜1時間の「カエル会議」を行い、具体的な改善策を模索します。朝夜メールで洗い出した現状の問題点について、解決策を議論し、アクションプランを立てます。「カエル会議」には「早く帰る」「仕事のやり方を変える」「人生を変える」の三つの意味が込められています。

具体的には付箋などを使って、無記名で「非効率だと思ふ業務」を記入して提出。無記名である理由は、無用な付度(そんたく)を排除し、ボトムアップの流れをつくるためです。この方式だと若手の意見がどんどん出てきます。とくに社内ヒエラルキーの顕著な建設業や飲食業で有効な手法で、ある超大手ゼネコンでは、全会議でこの方式を採用しています。

ちなみに、当社では「カエル会議オンライン」というサービスを提供しており、これを利用

すると、オンライン上でのやりとりとなり、もちろん筆跡から個人を特定されることもありません。「いいね」がつけば、自らの意見に自信が持てるようになるので、「忖度だらけ」の通常の会議では考えられないほどの活発な議論がなされます。

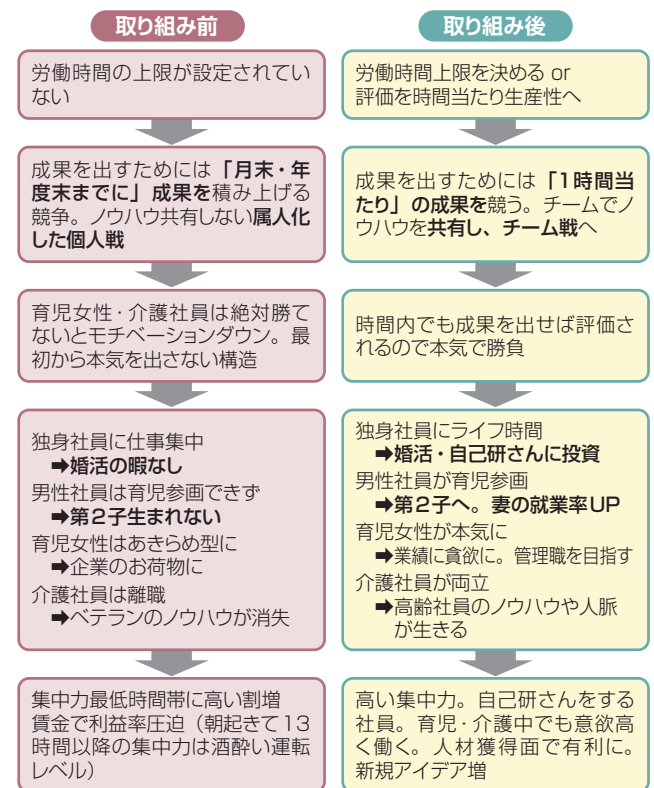
## 日本企業の生産性が低い理由

日本の女性は、15歳の時点で「理科」の学力が世界第1位です。これだけ女性に高い教育が施されていても、四大卒の女性の6割が年収200万円以下。

こんな国は世界中で日本だけです。また、東京都の試算では「出産を機にパートに転じた女性」と「育児をとって正社員として働き続けた女性」の生涯賃金と年金の合計を比べると、約2億円の差がでます。高い教育という投資を既に受けている日本の女性が、仕事を途中で辞めなくて済めば、教育投資に見合った成果を出せるので日本の生産性は跳ね上がります。

家計を増やすためにいわゆる「生活残業」をしている男性も多いのですが、発想を変えることが重要です。たとえば、夫婦ともに「7」働いていると、合

## 労働時間を削減すると業績と企業内出生率が上がる仕組み



計は「14」です。しかし夫が一人で家計を担おうとして「10」働くと、育児家事をすべて一人でやらなくてはならない妻は離職せざるを得ないので「0」になる。合計「10」で大きく減ってしまっています。女性にまだ十分な教育が行き届いていなかった時代にはその選択も正しかったのですが、今は社会全体で合計「14」になるライフスタイルを想定して支援していくことが重要です。そうすれば家計は潤い、企業の人手不足は解消し、国は投資を回収できます。

正社員になると、残業も頼ま

れてしまうから、という理由でパートのままで働く女性は290万人います。また65〜75歳の人口は約1700万人。残業を前提としない社会になれば、この人たちが、モチベーション高く働ける職場環境となり、莫大な賃金を稼ぎ出すことができます。働き方改革がいかに経済を潤わせるかが分かると思います。

2019年の働き方改革関連法は大企業に2019年施行、中小企業には2020年施行、と時間的猶予を与えました。国は配慮したつもりだったのですが、結果として大企業と中

小企業の働きやすさにますます差が開いてしまい、中小企業の人手不足に拍車がかかりました。この失敗に学んで、25年以降は、むしろ中小企業が大企業よりも早く変革できるよう、働き方改革関連の中小企業向け助成金が増えてくることが予想されます。実際に法律が改正されれば、こうした助成金はなくなるので、中小企業はこの間、助成金をうまく獲得しながら、加速して働き方改革に取り組む必要があります。

働き方改革に取り組む場合、単なる時間短縮策ではなく、各職場で今よりももっと高い売り上げをあげ、短い時間で成果を出すにはどうしたら良いかを率直に話し合っって自主的に進めていくことが成功の秘訣です。

ただし心理的安全性を高めながら前向きに組織改革を進める働き方改革にはコツがあります。当社や社会保険労務士にご相談いただくか、あるいは、国や地方自治体も予算を持ってさまざまな伴走支援プログラムを行っています。専門家の支援を受けながら、一気に、こちら側の山に飛び移ってください。

