

2017 年生涯学習開発財団シンポジウム  
多元的共生社会における生涯学習を考えるシリーズ第 14 回

## 一元的家族観に縛られない新しい働き方の意識を育むには

講演：白河桃子氏

少子化ジャーナリスト 相模女子大学客員教授

日時：2017 年 6 月 3 日(土) 14:00～16:30

場所：東京大学 福武ラーニングシアター

### プロローグ：一元的家族観と多元的家族観

#### ■炎上した CM と、賞賛された CM

まずは、この CM 動画をご覧ください。

このオムツの CM 動画を知っている方はいらっしゃいますか。では、炎上したことを知っている方は？かなりいらっしゃいますね。ご存じのとおり、炎上したのは「ワンオペ育児を賞賛している」という理由からでした。企業としては、お母さんの奮闘応援することを意図しており、5 年前であればスルーされた内容ではないかと思えます。

では、もうひとつの CM 動画を。

同じ時期に話題になったオムツの CM 動画です。先ほどの動画は炎上し、こちらは大絶賛を浴びました。パパも、地域の人も、見知らぬ人もだれもが、育児を応援してくれています。こういう共に子供を育む社会が求められているということ。

今回の講演のタイトルにある「一元的家族観」は、前者のようなイメージではないでしょうか。そして、後者が「多元的家族観」になるのだと思えます。

どちらも同じように、真面目に良い商品をつくっている企業ですが、明暗が分かれた。それはメーカーや CM の制作会社に、多様性がなかったからではないかと推察しています。多様性、単なるダイバーシティではなく、ダイバーシティ&インクルージョンがなかった。P&G のベセラ社長と対談をさせていただいたことがあるのですが、ダイバーシティだけではなく、ダイバーシティ&インクルージョンが大事だと何度もおっしゃっていました。単に多様性があるというだけではなく、多様性のあるメンバーが安心して発言できる、つまりインクルージョンがあることが重要なのです。

では、“インクルージョンを保証するものは何か”を考えたとき、私は「働き方」なのではないかと思っています。ダイバーシティがなく、誰もが残業することが当たり前という企業では、多様な意見を吸い上げる仕組みができません。働き方の問題が、こういうところにも出てくるんだなという良い例だと思って、最初にご紹介させていただきました。

## 働き方改革とは

### ■働き方改革は、暮らし方改革である

#### ◎働き方によって変わる暮らし

さて、ここからは働き方改革の話。結構固い話なので、ご自身のなかで先ほどのCM動画とつなげてお考えいただければと思います。

私は、働き方が変われば、暮らし方が変わると思っているんですね。例えば、毎日午前0時に帰ってきていた夫・パパが、19時に帰ってくるとしたら。家族の様子を想像してみてください。「大変！ごはんつくらなきゃ！」という妻の声も聞こえてきそうですね。加えて、どこでも働けるテレワークが整備されることで、働く場所や時間の自由度が高くなれば、暮らし方そのものが変わってくるのです。

#### ◎働き方改革は、経営改革でもある

働き方改革は暮らし方改革ですが、経営改革でもあります。政府としても、経営者に覚悟をなさいという見解なんですね。それも労使だけの問題ではなく社会全体の問題であると。昭和の働き方がずっと続いてきたからこそその家族観があって、働き方が変われば男女の形、家族の形も変わる。「意識」の問題ではなくて、「働き方」の問題なのです。

近年の過重労働、過労死問題も、昭和な働き方が変わっていないから起きること。働き方の変化のなさがさまざまな制度疲労を起しています。この状況を変えるために、今、働く時間の制約に注目が集まっています。制約がないとイノベーションは生まれませんから、これはチャンスでもある。時間という資源の有限さに着目したときに、さまざまな新しい動きが出てきていて、すでに先進的な企業の経営者は嬉々として改革に取り組んでいます。

#### ◎人口ボーナス期から人口オーナス期への移行がもたらす、働き方改革

養う人よりも養われる人のほうが少ない人口ボーナス期、かつての高度成長期ですね。大量生産をしたらその分売れたという時期においては、「均質な人が長時間働く」ことが正解でした。そうになると家族内で役割分担が行われて、「ワンオペ育児」「ワンオペ稼ぎ」の状態が生まれます。ところが、人口ボーナス期はひとつの国に、1回しか登場しません。日本は当然ですが、中国ももう終わっていると言われています。

現在の日本は、人口オーナス期。そうになると、大量生産品を消費する人が少ないわけですから、付加価値の高いサービスを生み出すことが企業の勝ち方になります。イノベーションのためにダイバーシティが重要視されるようになり、「多様な人が多様な場所や時間で働く」状態に。それはワンオペ育児から「チーム育児」へ、ワンオペ稼ぎから「チーム稼ぎ」へとつながっていきます。

働く場所と住む場所の考え方も変わってきます。人口ボーナス期には、家は「住む場所（妻の場所）」であって、通勤2時間というケースも当たり前でした。それが、人口オーナス期になってテレワークが当たり前になってくると、家は住む場所だけじゃなくて、「働く場所」にもなってくる。さらに進むとですね、仕事する場所を選ばなくなって、移動しながら、シェアハウスで、多世代居住で子育てをしながらということにもなってくる。

つまり、何がしたいのかというと、働き方の自由度は人口ボーナス期かオーナス期によって変わってくるということ。働き方改革には、日本の人口減少問題が大いにかかわっているということなのです。

## ■働き方改革を実現する「長時間労働の是正」

### ◎一億総活躍プランに盛り込まれた「長時間労働の是正」

2016年6月2日一億総活躍プランのなかに、長時間労働の是正が盛り込まれました。

---長時間労働は、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参画を阻む原因となっている。

最後の男性の家庭参画のワードは、私が入らせてくださいと頼んで入れていただいた文言です。そして、このプランでは、36（サブロク）協定にも触れています。

---労働基準法については、労使で合意すれば上限なく時間外労働が認められる、いわゆる36（サブロク）協定における時間外労働規制の在り方について、再検討を開始する。時間外労働時間について、欧州諸国に遜色のない水準を目指す。

この36協定については、これまでも長い間議論をされてきたのですが、経済界の抵抗が激しくて手をつけるのは無理だろうと言われていたことでもあります。

### ◎働き方改革実現会議

2016年9月から、2017年3月まで、官邸主導による「働き方改革実現会議」が行われました。ここでは、働き方改革として9つの課題が出ました。テレワークや副業・兼業なども課題としてあがりましたが、メインは、「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」と、「時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正」。私も有識者15名のメンバーに入っていましたが、なかなか難しい状況の会もありました。私自身は、制限速度のない高速道路のような働き方は良くないと思っています。制限速度がなければ事故が起きるから。ただ、どうしても残業の一律上限に難色を示す風向きもあったんですね。

### ◎流れを変えた、電通の過労死事件

その流れを変えたのが、電通の過労死事件でした。「自由に働く時代に、規制を強化するなんて」と言っていた経営者側が変わってきたんです。カルビーや大和証券、アクセンチュアといった経済界からの発

信も増えていきます。東大の小宮山元総長も「36 協定、インターバル規制は基本的人権」と発言しました。インターバル規制は、退社から翌日の出社まで一定時間の休息を設けなくてはいけないというもの。EU では 11 時間と規定されています。

この電通の件では、NPO 法人ファザーリングジャパンの理事らが発起人となった長時間労働撲滅署名が 4 万 3000 件を超え、大臣への手交の様子がメディアでも多く取り上げられました。

### ◎働き方改革実現会議の実行計画ポイント

2017 年 3 月 28 日の働き方改革実現会議において、実行計画（案）がまとまりました。ポイントは 2 つあって、ひとつは「同一労働同一賃金」。もう一つが「残業の上限規制」です。青天井だった残業が、労使の協定があったとしても、残業は月 45 時間、年 360 時間が原則に。繁忙期の特例として、年間 720 時間、単月 100 時間未満と定められました。ただ、単月 100 時間未満といっても、2~6 か月の平均を 80 時間以下に制限するなどかなりの縛りがあります。

ポイントとしては、「法的強制力のある罰則付きの上限」であること。そして、働き方改革（特に労働時間の上限）とは「経営者」にビジネスモデルの変革を迫るものだという事です。働く人が無限にいて、いくらでも働かせることができた時代の終わりです。

### ◎資生堂ショック、電通、ヤマト運輸にみる潮目

電通ショックは、長時間労働が、人の命にかかわる社会課題であることを浮き彫りにしました。ほかにも働き方をめぐる大きな出来事として、資生堂ショックとヤマト運輸の件があります。

資生堂ショックは、女性に優しい企業の限界を示唆しています。資生堂は 8 割が女性従業員という会社なんですね。ビューティーカウンセラーの多くが育休、時短をとるようになって、現場が回らなくなってきたと。一般的に育休・時短の割合が 15%を超えると限界がくると言われています。結果として、資生堂は子育て中であっても、土日や夜のシフトに入って、やりがいをもって活躍しませんかという調整を始めたんです。

それはすなわち、夫に育児負担を求めることにもつながりますから、資生堂ショックは「女性だけが育児をするんですか」という問いを社会に投げかけたことだと私自身は捉えています。もう少しいえば、女性を多く雇う企業だけが、負担を負うんですかと。

ヤマト運輸の再配達問題は、ネット通販というイノベーションを支えていたのが、配達業者の過重労働だったことを明らかにしました。過重労働やサービス残業に頼るビジネスモデルの限界であり、「サービスよりも人」を選択した転換点ともなりました。ただ、こちらは新たなイノベーションも生む原動力ともなっています。宅配ロッカーや自動運転車「ロボネコヤマト」などがそう。また、宅配の方にお礼を言うようにもなったとか。

## ◎働き方改革が必要な職場

ロイター企業調査では、「新たに導入される残業上限規制の結果、事業に支障が出ると回答した企業が約4割にのぼった」といいます。

では、働き方改革が必要な職場とはどのような職場なのでしょう。メンタル疾患が多い、恒常的に残業や持ち帰り残業が多い、離職率が業界平均以上、無駄な仕事が多い、長い時間働く人の評価が高い、とにかく雰囲気が悪い…あと、マスクをかけている人が多いというのもポイントとして挙げられます。なぜなら、風邪をひいても休めない職場だと、具合が悪くてもマスクをして働き、まわりの人も予防でマスクをしますから、マスクだらけになるんです。

## ◎現場で起きていること

労働時間規制によって、現場では今、混乱が起きている。ある程度の混乱は仕方ないかなとも思っているのですが…

10時消灯とか早帰りデーとか、帰らなきゃいけないけれど仕事はあるからと、サービス残業や持ち帰り残業が増加している現場も。若手が素直に帰る分、上司にしわ寄せがきているところもあります。無駄な業務と残業代をカットして、一見うまく回っているようにみえるところも、新規提案が生まれにくくなっている。

好きで働きたいならいいじゃないかという議論もありますけれど、限度はあると思っています。例えば、13時間連続で働くと、脳は酒気帯び運転と同等の酩酊状態になるんだそうです。ある産業医によると、男性は40歳までは自分をロボットだと思って、無理をする傾向が強いとも。無理がたたって、病を得る人が多いのはそういうことなのかもしれません。

また、組織で残業をなくそうとしている場合、必ず「あと30分働かせてください」みたいな人が出てくるんです。昭和のDNAをもつ上司からすると、そういう部下は可愛く見える。その様子を見てみると、周りも同調してきてしまうので、組織全体でやらないといけない問題なんです。

それから、やっぱり最後は評価と報酬に踏み込まないとだめなんですね。ある会社で、ワーキングマザーと同じように働いてみようという試みをしたんです。17時には帰る、あとは突然「子供が熱を出した」という呼び出しもありで。すると残業ほぼゼロで目標を達成、前年度よりも生産性が高まったそうなのですが、残業代が出ないために給料が減るという結果に。生産性高く短時間で成果を出した者のほうが、給与が低いという状況が生まれてしまうわけです。

## ◎働き方改革を担うのは誰か

働き方改革には「経営者」の本気度が欠かせません。カルビーの松本会長は「経営者しかできない。なぜなら既得権益をはがすこと」だということもおっしゃっています。

一方で、「個人」の生産性向上というところでは、ワーキングマザーの働き方が手本となるでしょう。いかに保育園のお迎えまでに仕事を終わらせるかということに真剣に取り組んでいますから。まさに、女性に学べ、です。

また、改革の要となるのは「上司・中間管理職」にほかなりません。働き方改革はマネジメント改革だともいわれます。現場を回していく管理職が「早く帰れ、以上」では、改革が形骸化してしまうのは目に見えています。きちんと管理をしていかなければいけませんし、そのために中間管理職の評価も変えていく必要があります。例えば、ダイバーシティ推進を評価したり、イクボス表彰をしたり。それが、改革をぐっと押し進めることにもつながります。

改革を形骸化させないためには、「何時以降の会議は招集しない」とか、アクションの形を決めることが重要で、仕組みをつくらないといけません。仕組みという面では、IT ツールも大きな助けになります。リモートワークや IC タグはもちろん、スケジューラーは業務改善設計にも活用できます。

同時に、風土もつくっていくことが大切です。平均年齢が 40 歳以下という比較的若い企業では、風土変革は容易にできるというのが、私の感触です。

#### ◎マインドセットとアクションチェンジは、どちらが先か？

長時間労働は本当に変わるのでしょうか。そこで、思い出してほしいのが、禁煙や酔っぱらい運転、Co2 削減に対する時代の流れ。私が入社したころ、隣の席で煙草を吸っている人がいるのは当たり前でした。変わらないと思われていたことも、罰則、法改正で変わっていくんです。

では、こうしたマインドセットとアクションチェンジではどちらが先なのでしょうか。結論は、アクションチェンジが先です。仕組み、制度、評価などの改革で支え、進捗度に見える化を怠らず、トップが絶えず発信することで 1 年半から 2 年でマインドセットが起きる。ただ、これからはもうちょっと早くなるのではないかと思います。日本は確度があがると、急に手のひらを返すように進んでいく国なので。

#### ◎評価と報酬の設計が重要

ただひとつ、マインドが変わっても、損になると誰もやりたくないですよ。つまり、評価と報酬の設計がやっぱり欠かせない。

アクセンチュアは、働き方改革の前にまずは給料を上げたそうです。30 時間のみなし残業代を上乗せした給与体系にしたそうなんです。働く側からするとそこまでしないと安心できない。大和証券も 19 時退社にすると同時に、自己研さんに補助金を出すように。早く帰れる分、勉強することを奨励したわけですが、結果として CFP の資格取得者が業界で 1 位になったそうです。SCSK は生産性の高いチームにボーナスとして還元。リクルートスタッフィングは、一定の時間内にできなかった成果については、表彰の対象外としました。

## ◎働き方改革で注目される、「労働時間改革」「ITによる柔軟な働き方・テレワーク」

長時間労働の是正とともに、注目されるのが「ITによる柔軟な働き方」。ただ、いかに柔軟になっても、家で働きすぎになれば意味がない。「何時以降のメールはしない」といったルールを決めるなど、テレワークによる働きすぎを防ぐことも忘れてはいけません。

テレワークもですが、AI や自動化ツールが働き方改革を加速します。たとえば、かんぽ生命では、AIを導入することで、10年目社員の業務が新人でもできるように。経験を補うAI、ロボット、勤怠管理アプリなど、ITの力で様々なことが可能になってきています。IT業界としては、大きなチャンスです。

## ◎働き方改革は、目的ではない

忘れてはならないのが、働き方改革は、それ自体が目的ではないということ。労働力不足、イノベーション不足、生産性向上、ダイバーシティ実現といった企業の抱える課題。さらには、少子化・地方創生、女性活躍といった社会課題を解決するための手段です。とくに、女性活躍というところかというと、国の生産性向上ということだけでなく、子供の貧困防止にもつながります。

女性活躍ということで講演を依頼されることもあるんですが、すでに時代は次の段階に移っていると私は考えています。女性活躍のフェーズ1は第一次均等法、フェーズ2が両立支援。どちらもどんどん働くというのが、メインロードでした。フェーズ3の働き方改革で初めて女性だけでなく、全体の働き方をしっかり考えましょうよという流れとなってきました。

## 長時間労働是正がもたらす効果

### ■長時間労働是正が、「女性活躍」にもたらす効果

#### ◎女性活躍の3条件

女性の活躍には、3つの条件が必須となります。まずは、長時間労働を是正し、時間単位の成果でフェアに評価されること。ふたつめは、年功の廃止。年次と仕事を結びつけないこと。そして、父親の家庭参画の促進。ひとりが長時間働くと、どうしてももう一人が役割分担として家事育児を担うことになります。しかし、正社員の生涯賃金が2億円と考えると、共稼ぎのほうが合理的です。また、父親の家庭参画は、子供の発達にも重要であるとして、ヨーロッパでは国を挙げて取り組んでいます。ほかにも、再雇用制度の導入や、理由を問わない求職(男性も、留学とか、不妊治療とか)なども、もっとあっていいと思いますね。

大和証券では、2007年から19時退社を徹底しているのですが、結果、支店長の2割が女性になり、出生率もアップしたといえます。当時の鈴木社長が、周囲の反対を押し切ってスタートした施策ですが、今では、長時間労働是正と女性活躍はセットだという認識が広がっているそうです。

### ◎長時間労働が、女性の活躍を阻む

ある調査で、営業女性は10年で10分の1に減ってしまうことが分かりました。働き続け、管理職になるためのボトルネックになっているのは「長時間労働」だったという結果が出ています。

短時間労働では周囲に迷惑をかけてしまうと思っている女性が多だけでなく、長時間働けないだけで差別を受けてしまう「時間差別」も存在します。育休後に復帰したママのうち、4人にひとりが昇進をのぞめない「マミートラック」に陥ったという調査もあります。

### ◎女性が働くことの意味が変わってきた

一方で、雇用が安定しない若い世代が増え、夫婦二人で働いてようやく家計が支えられる、という現実があります。企業に目を向けても、人口オーナス期だからこそダイバーシティが必要とされる。ダイバーシティはイノベーションの源泉となるだけでなく、先ほどのCM動画の事例から分かるように、今やリスク回避でもあるのです。

### ◎地方創生と女性

地方創生と女性といった切り口も少しご紹介させてください。未婚者の男女比（30～44歳）を都道府県別にみると、各県、独身の男女が同じだけいるとは限らないことが明らかになっています。茨城や栃木は未婚男性に比べて、未婚女性が圧倒的に少ない。逆に、福岡や鹿児島は多いという結果に。なぜそんなことが起きるのかというと、やっぱり仕事なんです。独身女性は仕事がないことが不安ですから、地元の仕事がなければ出ていってしまう。

また、女性が産みたいという気持ちになるには、やはり両立可能な安定した仕事が必要。つまり、地方創生には、両立可能な仕事が必要ということなのです。

## ■長時間労働是正が、「企業」にもたらす効果

### ◎長時間労働是正は、儲かる

リクルートスタッフィングは、限られた時間で賢く濃く働くことを経営トップがコミットしたことで、深夜労働86%削減、休日労働68%削減となり、売上生産性がアップしました。当たり前ですが、生産数も1.8倍に。

ワークライフバランスへの取り組みで注目されるある会社では、残業時は紫のピカピカした安っぽい「恥ずかしいマント」を着用するんです。かなり衝撃的な光景ですよ（笑）。全社の残業時間は49%削減されたにもかかわらず、営業利益は162%増、女性管理職も8倍、生産数も2.7倍に増加。労働時間に着目すると、いろんなことが起きるといい事例です。

### ◎介護休業男性>育児休業女性



大手建設会社では、育児休業の女性より介護休業男性のほうが多いといいます。そこでは、保育よりも厳しい現実がすでに起きている。「延長保育はあっても、延長介護はありません」という言葉が印象的だったんですが、自費でヘルパーを雇っても18時には家に戻らないといけない。今はまだ嵐の前の静けさですが、今後、爆発的に増えていくでしょう。女性だけの問題じゃなくなりますし、たとえ専業主婦でも安心はできません。夫婦ふたりで4人の親がいるわけですから。

### ◎人材戦略への影響も

若い人がなにを考えているかということ、長時間労働の会社は辞めますというんです。「ブラック企業の退社時間は？」と聞くと、8割が22時以降と答えました。ついでに「お父さんはどう？」と聞くと、やっぱり22時以降が多い。若者にとってみれば、お父さんの働き方はブラックということなんです。

### ◎心理的な安心が確保されると、生産性がアップする

グーグルが生産性の高い職場を割り出してみたところ、「心理的な安心が確保されたチームの生産性が高い」という結論になったそうです。具体的にいうと、あるチームのリーダーが進行性のがんを告白したと。すると、それぞれが抱えた事情をカミングアウトしたそうなんです。そのチームの生産性ももっとも高かったということなのですが、その理由は「まるごと受け入れてもらえる」という安心感にあるということが分かりました。

安心というところで行くと、「育休プチMBA」の報告会でも同じキーワードが出てきました。制約のある人材が活躍できる職場の条件は「安心とやりがい」。つまり、「両立支援と活躍支援」ということです。制約人材であっても受け入れられている、突発的な事態にもチームが対応してくれるという安心感。つまり、ワーキングマザーが活躍できるようなチーム、「産む」×「働く」×「活躍」が実現できるチームは生産性が高く、企業に貢献できるチームなのだと感じた次第です。

### ◎イノベーションを発動するには？

慶応大学SDMの講座に出たとき、イノベーションとはThinking outside the boxであり、「見たことも聞いたこともないこと」「実行可能なこと」「賛否両論を巻き起こること」だと聞きました。

では、イノベーションを創出するには何が必要なのか。ひとつは、多様性。また、社会的感応度とイノベーションは正の相関にあり、女性のほうが社会的感応度は高いということも分かっている。それから、まずは「いいね」の文化。心理的安心感をつくるということですね。賛否両論が巻き起こるのがイノベーションだとするならば、マイノリティが「これって実はいいんじゃないかな」と発言できる雰囲気があるかどうか重要ということなんです。

### ◎変化に適応するものが生き残る

長時間労働をやめることは、女性のためではないんです。勝つための環境整備をしているだけです。日立製作所の中西会長は、「モノで食える時代は完全に終わった」とインタビューで答えていました。生

活もビジネスの在り方も根本から変わっていると。だからこそ、人の育て方、組織もすべて変えていかないといけない。

こうしたことに多くの経営者が気づいてきているんだと思います。変化に適応するものが生き残る。これが働き方改革の目指すところなのだと思います。

## ■長時間労働是正が、「少子化」にもたらす効果

### ◎労働時間と結婚・出産確率

正規雇用の30代男性では、労働時間が週60時間以上のグループの結婚確率ももっとも低く、出産を経験する確率も低くなるのが分かっています。まちひとしごと地方創世本部地域少子化対策検証プロジェクトで地域の未婚者の年収をだしてもらったところ、男性は300万円台、女性は200万円台が中央値でした。つまり、女性が経済力を維持できないと、結婚も子育ても希望は持てない。これが日本の未婚者の現状です。共働き社会への転換が必要ということにほかなりません。

夫の協力があると第二子出生の確率が高まるという調査結果もあります。さらにいえば、父親の育児参画は、男女平等の観点に加え、国の競争力や子どものより良い発達に関わる問題として、世界で議論されています。世界各国を見渡しても、男性が育児家事をする国ほど子供が生まれています。

誤解をしてほしくないのは、結婚しろとか子供を産めということという気はまったくないということ。ただ、望みがあるのになかなか外すのが政府の役目だと考えています。日本では、結婚・出産のリスクが高いんですね。フランスでは「産んでもなんとかなる」という空気があるのだそうです。それは、繰り返しフランス政府が「流動的な仕事や夫がなくなろうが、あなたの子育ては政府が保証します」というメッセージを発信しているからにほかなりません。

女性活躍や企業の競争力強化と同様に、少子化問題解決においても、長時間労働を是正することがポイントになります。問題構造に対し、最も少ない資源で解決できるポイント、負のサイクルを正のサイクルに変えるテコの原理をレバレッジポイントと呼びますが、一億総活躍のレバレッジポイントは長時間労働に上限を入れることだということがお分かりいただけたかと思います。

本日は、ありがとうございました。