

## ふくしま女性活躍応援会議

講演会 女性活躍推進を実践するための職場づくり  
～選ばれる企業になるために～

講師 株式会社ワーク・ライフバランス 二瓶美紀子氏

日時 令和3年11月12日(金) 13:40～14:45

会場 ビッグバレットふくしま 1F コンベンションホール

### 【講演】

今日のタイトルは「職場づくり」ですが、皆様の中には子育てとの両立で悩まれている方や、あるいは県民として女性活躍推進を応援していきたいという気持ちで参加した方も多いと思います。そこで職場だけではなく地域全体で女性活躍推進を盛り上げていくために幅広い視点からお話しします。

私は現在、ワーク・ライフバランスコンサルタントとして働いていますが、以前は長時間労働が蔓延している外務省で働いていました。深夜どころか翌朝まで残業する職場で、就職直後には、やりがいも感じていたのですが、子どもを産んでから「おかしいな」と思うようになりました。1年間の育児休業を終えて復帰すると、周りが残業していても自分は夕方6時には保育園のお迎えにいかねばなりません。お昼休みもパンを食べながら仕事をして、3～4時になると「今日中にできるのはどこまでだろうか」、「誰かにお願いしなければならない仕事はないか」をフル回転で段取りして、ようやく6時に退庁して、保育園に駆け込んでいく生活でした。保育園に駆け込んだ後も大変です。寄り道を避け家に辿りつき、下準備しておいた夕食を作って子どもと食べ始めるのが8時。そこからお風呂に入れ寝かしつけて、やっと終える1日です。当然、夫婦喧嘩もたくさんしました。私は仕事も生活も一変したのに、夫の働き方は全然変わっていないように見えたのです。

子供を保育園に送ってくれる夫は、20年前の男性としては協力的だったと思います。ただ、残業や出張は、「仕方ない」と言います。それに対して、私がきつく文句をいうと夫は押し黙ってしまうのです。でも、ある日ふと「これは、私と夫との間の問題ではなく、社会全体の問題なのではないか」と思いました。社会を変えていかないと、母親も父親も、育てられる子どもも幸せな世の中にはならないと思ったのが、後に今の仕事に転職するきっかけになりました。

現在は、いろいろなところで働き方改革のコンサルティングをしているのですが、地方では「働き方改革は大企業の話でしょ?」「中小企業の私たちにはそんな余裕はない」と言われます。なので、最初に地方の中小企業で成果をあげている企業があるということをお話しします。

まず岩手県にある従業員35名の空調設備の会社です。この会社は女性を中心になって働き方改革を行いました。オフィスにいる女性たちが、サービスマンのことや現場を知ることによって、もっと良い働き方ができるのではないかと現場同行を、ご自分たちから提案して実行しました。その結果、「どういったサポートがあればサービスマンが仕事をしやすいか」が見えてきました。さらに、各サービスマンが自分なりの仕事のやり方をしていたのですが、より良いやり方を見つけて共有していくことで社内全体のスキルアップが図れました。その他「ライフビジョンシート」で

### R3.11.12 講演会 要約

生活の部分を共有したり、自分がどこに特化して活躍しようとしているか共有する「プロ宣言」などを行ったりしてコミュニケーションを深めていくことで、最終的には残業時間を減らしながら、売り上げは124%増、利益173%増になりました。

もう一つの事例は三重県の調剤薬局です。こちらは54名の会社で、最初に「休みがとれたら何をしたい？」という話し合いから始めました。そうすると今まで「自分は休みなんか取らずに働いていたい」と言っていた人も、同僚が「海外旅行に行きたい」「ボランティアをしたい」「勉強したい」と言うのを聞いて、応援しようという気持ちが生まれてきました。それを実現するために行ったのが「業務の見える化」と「休みの見える化」です。「業務の見える化」では誰がどのような能力をもっているのかを明確にすることで、休みやすくします。また、「休みの見える化」で全員がいつ休むのかを見えるようにして休みにくい雰囲気を払拭しました。その結果、売り上げと有休消化率のどちらも上がっていき、結婚数が2倍、出産数が2.5倍になりました。さらにこの取り組みをホームページで紹介したところ、マイナビエントリー数が5倍と新卒の応募者が急増したのです。

#### <女性活躍推進の必要性>

なぜ今、日本が女性活躍推進をする必要があるのかをお話しします。まず、週49時間以上働いている割合が先進国でダントツに多いのが日本です。一方、OECD加盟国で労働生産性、生み出している付加価値で比較したところ、日本は36か国中21位。先進主要国の中では最下位です。この順位が20年以上続いています。勤勉な国民性によって日本は豊かになれたと言われてきましたが、イタリアやフランス、日本よりもバカンスを楽しんでいる国の方が、生産性が高いのです。なぜこんなことが起こってしまったのか。人口構造の観点から見てみます。

人口ボーナス期、オーナス期という考え方があります。これはハーバード大学のデビッド・ブルーム氏が1990年代から提唱しています。人口ボーナス期は人口構造が経済にボーナスを与えてくれる時期です。若者が多くて高齢者が少ない人口構造の下で、若者の安い労働力で世界中から仕事を受注して、安く早く大量に製品を世界中に売ることによって経済発展を遂げることができる時期です。高齢者が少ないので儲かった部分は社会保障に回す必要がなく、次の投資に回せるので爆発的な経済成長ができます。

しかし、このボーナス期は、一度終わるともう二度と来ません。なぜかというとボーナス期を経て社会が豊かになってくると人々は子どもに教育投資をします。そうすると子どもは高学歴化して相対的に賃金が上がり、世界の工場は次に移っていきます。さらに高学歴化した子どもたちは、晩産化し少子化していきます。一方で社会が豊かになると、医療が充実しますので、お年寄りの方はますます長生きになって少子高齢化が進み人口オーナス期に入っていきます。

オーナスというのは、負荷とか負担という意味で、人口構造が経済の負担になるということです。これは若者が少なく高齢者が多い今の日本です。税金や社会保障費が上がり、経済は横ばいになっていきます。全ての先進国で人口ボーナス期が終わればオーナス期に移りますが、日本はそのスピードがとても早かった。なぜかというと、「少子化対策に失敗したから」です。労働力人口が減ったオーナス期にしなければいけないことが二つあります。一つは、労働力を増やすために働いていない女性に働いてもらう「女性活躍推進」。もう一つが、将来の労働力人口を増やす「少子化対策」ですが、日本はこの二つに失敗しました。

### R3.11.12 講演会 要約

内閣府が一人目の子どもを産んだ家庭を1年間追跡調査した結果、父親の育児・家事への参画時間が長くなるほど2人目の子どもが生まれる割合が多くなるということが分かりました。2014年、15年頃に私たちが政府に対し「少子化対策に必要なのは長時間労働の是正」と繰り返し説明した結果、政府でも少子化対策には男性の働き方改革が必要であると気付いて、2016年に働き方改革担当大臣ができ、2019年に働き方改革推進法が施行されるという流れになっていきました。

人口オーナス期に入ったら「働き方を変える必要がある」ということです。人口ボーナス期は、高度経済成長期で重工業の比率が高いため、長時間働ける同じ条件の男性を揃えることが勝つ条件でした。女性の方は性別役割分担で家庭を守っていくことが効果を上げる働き方だったのです。また、お隣が冷蔵庫、洗濯機を新しく買ったから自分も同じものが欲しいという時代には、市場では多様性を求められません。これに対して人口オーナス期は「なるべく男女共に働く」、「短時間で働く」、「違う条件の人を揃える」と真逆です。どういうことか一つずつ見ていきます。

まず「男女共に働く」というのは今、労働力人口のパイが小さくなるので、優秀な人を雇おうと思ったら「男女共に」は当たり前です。働く人が少ないので、選ぶのは雇われる側、労働者の方です。企業は、男女ともに選ばれる企業でないと存続していくことができないということです。

ここで重要になってくるのが、2016年に施行された「女性活躍推進法」です。この法律で企業に女性が活躍しやすい職場かどうかわかる指標を一つ公表することが義務付けられました。

指標に出ているのは女性管理職比率、男女の平均勤続年数の差、平均残業時間、有給取得率などです。全部の項目をずらっと並べている企業と一項目だけようやく載せられた企業、どちらが働きやすいかは一目瞭然ですね。今、こういった形で企業が選ばれるようになっているのです。さらに今、このデータを投資家も注目していると言われていています。なぜかというと女性活躍推進が進んだ企業ほど経営指標が良く株式市場の評価も高まると、さまざまなデータで分かっているからです。こういったところから、機関投資家が女性活躍推進の情報を将来の業績に長期的な影響のある情報と位置付けて、業績予報や判断の材料にしています。すなわち、女性活躍推進の指標を上げないと、人もお金も集まらない時代になっているということです。

二つ目は「短時間で働く」ということです。今は日本人の給料がすごく上がっていて、アジア諸国と比べると2～3倍の開きがあります。時間をかけてでも成果を出せばいいとダラダラと働いては、利益が出ない。短時間で、決められた時間の中で成果を出していくことを訓練しなければいけない時期に入ってきているということです。

仕事の種類が変わって、多くの仕事は複雑、高度化していて集中力が必要です。医学的なデータによると人は朝起きてから13時間で集中力が切れてくる。15時間を超えると酒酔い運転並みの集中力になることが分かっています。朝6時に起きた人は、夜の7時、8時には集中力が失われる。残業でミスでも起こそうものなら、職場内の人間関係は悪くなり、ミスのカバーでさらに働く必要があり、企業のブランディング自体が損なわれるリスクもあります。残業は非常にリスクが高く、利益が出ないと言えます。

3点目、「違う条件の人を揃える」というのは、今、市場の方も非常に多様化しています。多様な付加価値、ニーズが求められている時に、そのサービスを提供する側が単一な男性だけの会社だったら、とてもじゃないけれども、そのサービスを提供できないということになってしまい

### R3.11.12 講演会 要約

ます。実際に女性が使う商品を作っている企業でも経営会議は男性ばかりということが実は多いと思います。意思決定の部分に多様性を入れられるかというところが求められています。

多様性の第一歩として女性活躍推進をやりようと思った時に陥ってしまいがちな「落とし穴」があります。多くの企業では、女性の積極採用から始めますが、出産後に辞めてしまう。そこで制度を充実させていこうと、法定以上に制度を整えるのですが、やっぱり辞めてしまう。あるいは、残ってもモチベーションが下がった、ぶら下がりの社員になってしまう問題があります。

「女性の積極採用」や「休業・時短など制度の充実」を行っても、女性活躍推進の成果が出ない理由は「長時間残業の是正」や「評価の見直し」が為されていないからです。

長時間残業が蔓延している職場では制度があっても使いづらい。制度を使ってしまっただけは一級の社員とみなされなくなるので取れない。じゃあ、長時間残業を是正しようと「ノー残業デーを設けよう」「働き方改革しよう」と掛け声を掛けてもなかなか進まない。その理由は「評価」です。これまで多くの職場では成果主義をとっていました。どれだけ時間を注ぎ込もうと、結果だけを見る成果主義。そこで時間制約のない社員が活躍するのは当たり前で制約のある女性を中心とした社員がモチベーションダウンしてしまう。「長時間残業の是正」と「評価の見直し」のところからしっかりと取り組んでいくことが必要だということです。これに取り組んだ企業の事例を紹介します。

リクルートスタッフィングは、実力主義で競争が激しい会社ですが、評価項目に時間軸を入れて、時間あたりの生産性を見ることにしました。業績 MVP に選ばれる基準として、チーム制を取り入れて、一人でも一定の労働時間を超えた人がいたら表彰されないという条件を入れました。今まではエースの営業職が残業をして、積み上げていって優勝をしていたのですが、上限ができたためにチームで頑張らなければいけなくなって、自分の持っているスキルを開示しはじめました。それによってチーム全体の力、スキルが上がっていき、結果として深夜残業 86%減、休日業務 68%減という会社全体の働き方の見直しが進んだということが起こってきました。仕事を属人化させずにチームで成果を出す手法が解決策になっていくということです。

女性活躍推進を実現するために必要となってくるのがワーク・ライフ・バランスという土台です。この部分がしっかりしていないと、女性活躍推進は進まない。そして女性活躍推進が目的ではなく、女性活躍推進で、企業が何を求めていくのか。その目的をしっかりと定めることが必要です。

目的には、イノベーションを生み出すとか、組織の持続的発展などがあげられますが、私たちが支援している会社には、「従業員の幸福度を上げたい」と言う社長さんもいます。目的が明確になった時に初めて女性活躍推進が進んでいく。私たちの会社は、千社以上の企業、組織で働き方改革に取り組んでいますが、大事にしているのは「みんなで決めるありたい姿」というものです。

自分たちの仕事を、なんのためにやっているのかを明確にした上で、じゃあその目的を達成するために「どう働いていきたいのか」「自分たちがどうありたいのか」を部署ごとに決めて取り組んでもらいます。重要なのが、心理的安全性高くフラットに議論ができる環境を整えることです。思いついたことを遠慮なく話し合える環境を作ることが働き方改革の第一歩となります。

心理的安全性という言葉は、Google 社が自社の中で生産性を高く働いているチームにどんな特徴があるのかを調べる研究をした中で使われた言葉です。結論として、生産性の高いチームには

### R3.11.12 講演会 要約

二つの共通点がありました。一つは均等な発言機会があるということ。二つ目が自分の発言が周りにどういう影響を与えるか分かっている社会的感受性が高いメンバーが揃っているということです。この二つを含めて、心理的安全性が高いという言葉を使っているのですが、お互いに信頼しあってなんでも言い合える環境が働き方をよくしていく原点で、生産性の高いチームになるために必要な要素だということです。

実際にそれを行うのが「カエル会議」という手法です。自分たちの職場をよくする話し合いですが、会議のグラドルールを自分たちで決めておくことをお勧めします。例えば、「相手の意見を否定しない」「最後決まったアクションを明確にする」「時間を守る」と決めておくと、時間内で有意義な意見を出せて、次々と良いアイデアが生まれ、働き方改革が進んでいきます。

「働き方改革4つのステップ」の内、実際にやっていただくのはステップ1～3の3つのステップと考えています。ステップ1で、現在の働き方を確認。ステップ2で、課題を抽出して、ステップ3で抽出した課題に対して何をしていくのかを話合う。話し合ったものをステップ4で実施してみて、ステップ4からまたステップ1に戻り、このサイクルをグルグルと回していくという流れになります。

実際によくあるケースとして、「残業が多い」ということが最初の課題に上がります。「人が足りない」「業務が多い」で終わってしまいがちですが、ここでご紹介しているのが「要因分析」です。なんで残業が多く感じられているのか分析していくと、「職場に帰りづらい雰囲気がある」「実は業務のスキル不足だった」ということがいっぱい出てきます。さらに職場の帰りづらい雰囲気を作っている理由がなんなのかを分析していくと「上司が残っている」「遅く残っている人が評価されている」と、さらに細かい要因が見えてきて、解決策が見えてくるという形です。

実際に出てきた解決策をまとめてみました。「優先順位の明確化」「スキルの共有」などありますが、取り入れたとしても自分たちの職場の課題にあっていないと、全く効果が生まれません。百人百チームあれば、百通りの実践方法があります。自分たちの課題を抽出した上で、何をしたら良いかを考え、参考にさせていただければと思います。

例えば、優先順位を明確にするために、横軸に重要度、縦軸に緊急度をとって「業務の優先順位を明確にするマトリクス」を作成し、業務を洗い出してみると、「じゃあ、緊急度も重要度も低いものはやめてしまおう」という判断ができます。長期的な働き方改革、生産性の高い職場を目指していくために「緊急ではないが重要な業務にいかにか手を付けるか。」ここをやっていくと、逆に緊急の業務が減っていきます。皆さんで整理していかれるのが一つのやり方です。上司と部下と一緒にやっていくと、今までは指示をしないと優先順位が判断できなかった部下が、自分で考えて行動できるようになっていきます。

それから「スキルマップ」というのは、最初に紹介した二つの企業でも使っていたやり方です。全員が持っているスキルをずらっと並べて、誰が何をできるかを明確にすると「このスキルを誰々さんに身につけていただくと、Aさんが休みやすくなるね」ということにもつながりますし、チーム全体のスキルを上げていくことができるようになるマップです。

さらにお勧めしているのが、「定時退社人制度」です。毎週何曜日は誰々さんが早く帰るという仕組みを作って、安易な例外を容認しないようにしていくと、社員が協力し合うようになります。月曜日はAさんに早く帰ってもらう代わりに、火曜日は自分が早く帰る。自分が帰った後に

### R3.11.12 講演会 要約

やってもらう仕事はどこまでなら任せられるかをだんだん広げていくことで業務の共有化が進みます。

実際に「カエル会議」をやっていた企業の事例を2つほどお持ちしました。一つは建設業の会社です。地方の企業によくあるのですが、ベテランと若手の間にコミュニケーションロスが生まれているという事例です。「カエル会議」で心理的安全性を高くして話し合おうとしても、ちょっと怖そうなベテラン社員がいる中で若手は全然発言できない。「じゃあしょうがない。若手とベテランに分けよう」と若手だけで話し合ったところ出てきたのが「報連相のおひたし」です。ベテラン社員は若手社員に「報連相しろ」「報告、連絡、相談は大事だ」と言い続けてきたのですが、相談しようとしても上司は忙しそうだし、ベテランの技師は怖い顔をして働いているからとても声をかけられない。それでもいざ相談に行ってみると「なんなんだそれは」と怒られる。こんな環境では、報連相したくてもできない。若手に報連相をしてほしいというのであれば「おひたし」。「おこらないで（怒らないで）」「ひていしないで（否定しないで）」「たすけて（助けて）」「しどうして（指導して）」。若手社員の総意として率直に訴えました。このことにベテランの社員はとても喜びました。若手が自分のところに聞きに来ないのは、やる気がないからと思っていたんですね。若手が教えて欲しいと思っているんだったら教えようと、早速いろんなスキルの伝承が始まっていったという事例です。

もう一つは総合商社です。私がコンサルに入った6~7年前は、一般職と総合職の職域の垣根をなくそうという方針を定めた段階でした。それまでの社内会議は一般職の女性が発言する機会は全くなかったのですが、「カエル会議」で発言ができるようになり、いくつかのチームで一般職の女性がリーダー、サブリーダーの役割を担うようになりました。そして年度末の成果報告会で一般職の女性社員が堂々とプレゼンをして、社長も役員もとても驚いたという事例です。進行役を担ったことがない女性に機会を与える場として「カエル会議」を活用いただきたいと思います。

非常に重要な法律が来年度から施行されます。「男性育休取得推進のための育児介護休業法の改正」です。育休対象の男性に対して企業は制度の説明と取得意向の確認を個別に行うことが義務化されます。これまで男性が育休を取得するには言い出せない職場の雰囲気といったところがハードルになっていたので、企業の責任として企業側から打診していくことが義務付けられたということです。それから、従業員が1,000人を超える大企業は男性育休の取得率の公表が2023年4月から義務付けられます。大企業以外は義務化されていないとしても、他の企業が「当社の男性育児休業の取得率は何%です」と公表し始めた時に、自分たちの企業が公表できるか、できないかということが、企業の魅力の差となって表れるところに注意が必要になってきます。

なぜ男性育休が、急激に法制化されたのかという背景には二つの理由があります。一つは女性が活躍するためには男性の働き方改革が必要だということ。本当に女性活躍を進めるためには、男性の育児参画率を上げていくことこそが大事だということです。

もう一つは、産後の女性の死因の1位は自殺だということ。母親の産後鬱のピークは2週間くらいだと言われています。この時期にきちんと旦那さんがよりそって二人で乗り越えられるかということが、この時期の女性のメンタルの保護と、その後一緒に子育てをしていく基盤が作れるかどうか非常に重要です。この最初の時期に男性が女性と同じように抱っこができるようにな

### R3.11.12 講演会 要約

り、同じように育児に関われるようにしておくとその後も二人で分担できるようになっていく。夫婦二人で育児をするためにすごく重要なところですよ。

新潟県にある金属部品を製造する会社では、すでに男性育休 100%を達成しています。なぜ実現できたかというポイントは二つあります。一つは 2014 年から働き方改革に取り組んできたこと。勤怠情報を「見える化」したり、「業務の棚卸し」をしたりして無駄な業務を省いて残業ゼロに近づける取り組みを何年にもわたって続けて、全ての人が休みやすい基盤、土壌ができたから、男性育休にも取り組めたということです。

もう一つが面白くて、この会社の社長さんは、男性社員に子どもができたと聞くと職場に赴くのです。そして社員に「おめでとう！育休を取るよね」と直接声をかけます。目の前に上司がいると、社員は口ごもります。すかさず社長さんは上司にも問いかけます。「取らせるよね？」。すると「もちろん、取らせます」となるわけです。これで育休の取得率 100%を達成できた。そのくらい踏み込んでいくと風土が変わるという事例です。

女性活躍推進は地方創生に結びつけて考えることも重要です。現在、首都圏と愛知、福岡以外の都道府県では若年男女が流出超過、出ていってしまっている状況です。国土交通省が東京の一極集中を是正するための調査で「あなたの出身地の人たちは、夫は外で働き、妻は家を守るべきという考え方に対して賛同していますか？」という質問をしたところ、東京圏外から東京圏に来た女性では、「はい」という回答が高く、性別役割分業の意識が強い地域からは若者がどんどん流出してしまう状況があることがわかりました。

コロナ禍でリモートワークが進み、働く場所が選べるようになってきました。昨日も 20 代の男性の 4 割が移住に関心があるというニュースがありました。これだけ働く場所が自由になった時に、福島県が働く場所、住む場所として選ばれるかどうかは、重要な問題です。若者に来てもらう県であるためにも、性別役割分業のような考え方を是正していく必要があります。

「女性はこうであるべき」とか「男性はこうだ」という思い込みのことをアンコンシャスバイアスと言います。自分自身が気付いていないものの見方やとらえ方のゆがみです。いかにこれに気付いていけるかが、求められます。

女性活躍推進に関してよく耳にするのが、「女性は結婚出産のタイミングでモチベーションダウンする」というような言われ方です。でもこれは、入社後 1～2 年で女性の先輩を見た時に「バリバリ働いている Aさんは、結婚しないで子どもも産まないでがんばっている。私はああいふ風にはなれないな」とか、「育休から復帰してきた Bさんは、言われたことだけやる仕事になっている。だいたい育休開けるとあの部署に配属されるんだよね」とか、AとB以外のモデルがないというところで、モチベーションダウンすることが多いのです。新しいロールモデルを作っていくことが重要だと思います。

女性が管理職になりたがらないという思い込みも、上昇志向がないわけではなくて「目の前にいる管理職は、残業が多くて責任も重く家庭が壊れてしまっているようだ。あんな管理職にはなりたくない。」というのが本心だったりするわけです。女性に熱意がないのではなく、長時間労働や出張、転勤を前提とした働き方が女性活躍を阻害してきたということです。

アンコンシャスバイアスに気付くためには、「理解する」「気付く」そして「周りの人とそれを意識し合う習慣をつける」という 3つが必要です。頭で分かっているけど、なかなか実行には移

### R3.11.12 講演会 要約

せないので、「カエル会議」で「あなたのそれアンコンシャスバイアスじゃない?」と言い合えるような風土を作っていくことが重要だと思います。

弊社では、ゲームで部下が上司の役になり、上司が若手の役になり、チームで成果を競う研修も行っています。相手の立場になってものを考えることがバイアスを除くために非常に有効になるからです。

最後に、ワーク・ライフ・バランスとは、仕事と家庭のバランスを取ることであり、どちらか一方が重くなるともう一方の割合が減ってしまうと思われがちですが、そうではありません。仕事を定時に終えて私生活を充実させていく。そこで生まれた人脈が仕事に生かされる。より健康になり、アイデアが湧いて、それらを職場にみんなが持ち寄り、仕事の質が上がっていく。そして仕事の質が上がるとさらに効率的に働けるようになって、ライフの方も充実していくという、双方に良い相乗効果の循環を生み出していくことこそがワーク・ライフ・バランスだと考えています。女性だけでなく男性も、誰もが自分らしい人生を過ごせるように、そんな社会、そんな福島県をみんなで作っていきましょう。ワーク・ライフ・バランスを実践して、幸せな人生設計を送っていただければと思います。