

霞が関から、働き方改革の追い風を！

2014年11月7日

働く男女が、家庭も仕事もよりよく生きるための道を探る

9月27日に東京・大手町で行われた「霞が関発『働き方改革』シンポジウム」。政府が成長戦略の中核として女性の活躍推進に力を入れていることも相まってか、当日は休日にも拘わらず、ビジネスパーソンを中心に約250人が集まり、「日本社会全体で、働く男女が生活・家庭との持続可能な両立を果たしつつ、よりよい仕事をしていくための道」を真剣に探った。その様子をレポートします。



今年6月、霞が関で働く女性有志が、「持続可能な霞が関に向けて－子育て等と向き合う女性職員の目線から－」をまとめ、長時間労働を前提とした「霞が関の働き方」を見直し、組織の課題として改善していくことを求めて話題を集めた。

今回行われた「霞が関発『働き方改革』シンポジウム」は、上記提言の中心メンバーである4人の女性官僚をパネリストとして招き、ワーク・ライフバランス 代表取締役社長・小室淑恵さんが基調講演を行ったもの。シンポジウム終盤には、会場全体を巻き込み、これまでの働き方の課題や改善策についてさまざまな視点から意見を交わす機会をもった。



約250人が従来型の働き方を見直し、課題を共有した「霞が関発『働き方改革』シンポジウム」(主催：政策分析ネットワーク)

基調講演：日本社会における働き方改革の必要性

900社以上の業務効率化に関するコンサルティングを手がける小室淑恵さんは、「霞が関で働き方を変えようという動きがありますが、多くの企業が自社の課題として働き方の見直しに対して“前のめ

り”になっています。どうして今、働き方を変える必要があるのか。これは霞が関に限らず、日本にいるすべての人にとってかなり深刻な問題です」と指摘します。

働き方を変える必要性は、ハーバード大学のデービット・ブルーム教授が提唱する「人口ボーナス期」と「人口オーナス期」という概念から説明できると小室さん。

「人口ボーナス期とは、若者が多く高齢者が少ない状態。国として社会保障費があまりかからないステージの国のことを指します。人件費が安いので仕事を受注しやすく、経済発展しやすいのが特徴で、アジアの奇跡や日本の高度成長期もこれで説明がつきます」

経済発展により富裕層が生まれることで、教育投資が進み子どもが高学歴化。少子化や人件費の上昇をもたらす。

「高度経済成長を経て、ある時期を過ぎると、国民1人当たりのGDPが横ばいになり、人口オーナス期に入ります。人口オーナス期は、人口構造がその国の経済に負担になる状況。働く人は少なく支えられる人が多いので、社会保障費の維持が困難になります。

すべての国が人口ボーナス期からオーナス期へと移行していく中で、押さえておきたいのが、**人口ボーナス期は一度訪れると、その後二度と訪れないということ**。日本の人口ボーナス期は90年代に終わり、すでに人口オーナス期に入っています」

日本は停滞期に入ってすでに10年以上。再び、経済が発展を遂げるための方策はないのだろうか。

「人口オーナス期がくると、経済は終わりというわけではありません」と続ける小室さん。**「乗り切るポイントはひとつ。人口オーナス期に経済発展するルールに切り替えることが重要。人口ボーナス期に戻そうという政策は、一切通用せずむしろ逆効果です」**



小室淑恵さん。ワーク・ライフバランス代表取締役社長。1999年資生堂入社。2006年株式会社ワーク・ライフバランスを設立。設立当初より、生産性の高い組織を作るワーク・ライフバランスコンサルティングを多くの企業に提供。ワーク・ライフバランスをより広く伝えるための活動を行っている。内閣府「仕事と生活の調和に関する専門調査会」委員など複数の公務を兼任。2009年より金沢工業大学客員教授。

霞が関から、働き方改革の追い風を！ (2/4)

2014年11月7日

働く男女が、家庭も仕事もよりよく生きるための道を探る

経済発展に効果的なルールの違いとは

「今、日本が抱える大きな問題は、先に人口ボーナス期に入った主要国をはるかに越える早さで、急速に人口オーナス期が進行していることです」と小室さん。

「原因のひとつは、人口ボーナス期にとっても有効な手段である長時間労働というものに強い成功体験をもち、人口オーナス期になっても手段を変えられなかったこと。また、オーナス期になると高学歴化と労働力不足で女性たちも働き始めますが、働きながら子どもを産める状況を作ってこなかったため、未来の労働力を増やすことができませんでした」

さらに、「待機児童ゼロに本気で取り組まなかったことで、子どもを産んでも女性は社会復帰することができず、現在の労働力まで減らすことになりました」と、働き方転換への対応の遅れを指摘。

「人口ボーナス期と人口オーナス期では、経済発展するためのルールがまったく違います」と、それぞれの時期に適した働き方の違いを以下の通り解説した。

<人口ボーナス期に効果的な働き方>

・なるべく男性が働く

重工業の産業比率が高いので、力仕事が必要とされる

・なるべく長時間働く

物への飢餓感を持っている時期。早く安く大量に作って勝つためには、時間=成果に直結

・なるべく同じ条件の人をそろえる

均一なものをたくさん提供することで、市場のニーズが満たせるため

「人口ボーナス期には、組織が求める同じ志向の人をそろえることで効率がアップします。また、安価に雇える労働力が余っているため、長時間労働や転勤などわかりやすい一定条件でふるい落とし、それに生き残れた人だけがキャリアを積めるというシステムが有効でした」

一方、人口オーナス期において有効な要素は、

<人口オーナス期に効果的な法則>

・なるべく男女ともに働く

頭脳労働の比率が高く、あまり筋肉は必要とされない。労働力を確保しないと仕事が継続できない状況。使える労働力は最大限に活用する必要

・なるべく短時間で働く

時間あたりの費用が高騰化。人口ボーナス期の企業がライバルなので、短時間で成果を出す習慣を徹底的にトレーニングしないと利益がでない

・なるべく違う条件の人をそろえる

均一なものに飽きている市場で、常に新しい価値を短サイクルで提供する必要。多様な人材がお互いの意見を交わすことで生まれる付加価値が求められる

人口オーナス期には、晩産化と介護も大きな社会の課題になる。

小室さんは、「働き手の人物像が、『育児・介護・共働き』という、40年前の高度経済成長期とはまったく違う状況に変わります。優秀な人材を確保するために、なるべく違う条件の人が活躍できる環境を整備し、育児・介護・難病・障がいなどは、労働するうえでの障壁ではないという労働環境の整備が必要です。

「今後勝ち続けられる組織になるためには、勤務時間内で終われるように、仕事の進め方をお互いが工夫しあう環境づくりが必須。省庁が主導して進めていくことで、社会全体に新しい価値観や働き方が広がれば」と期待を込めます。



c2014 Nikkei Business Publications, Inc. All rights reserved.

霞が関から、働き方改革の追い風を！ (3/4)

2014年11月7日

働く男女が、家庭も仕事もよりよく生きるための道を探る

今こそ、長時間労働を前提とした霞が関の働き方を見直すとき！

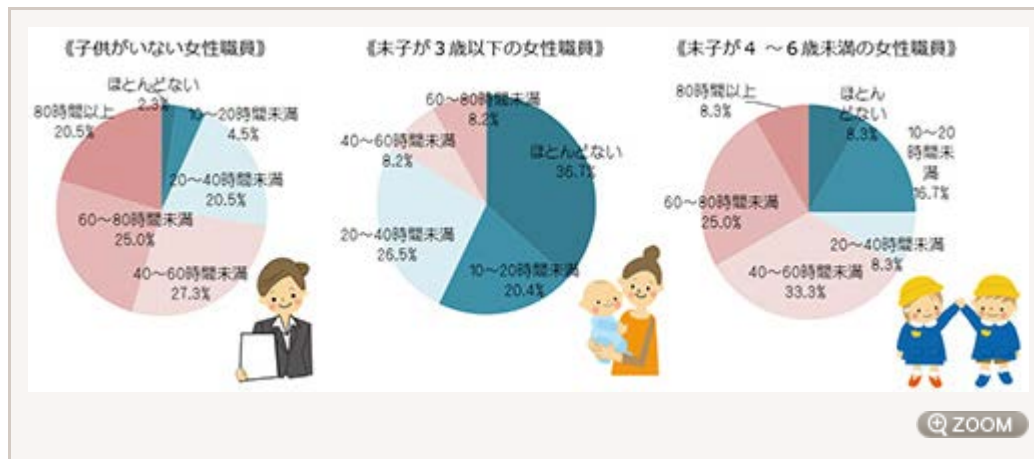
続いて、4人の女性キャリア官僚が登場。「働き方の改革に向けた女性官僚グループの提言」は、勤務時間内に仕事を終わらせるための業務の見直しや、深夜まで職場に残らず、自宅でも仕事ができるよう、テレワークの実現などを求めたもの。霞が関の働き方の現状と課題について、それぞれの体験と視点から語った。

今回アクションを起こした女性官僚有志たちが出会ったのは、人事院主催の女性課長補佐クラスを対象とした女性職員管理職養成研修。「優秀な同期や後輩が、子育てとの両立不安から何人も辞めていきました。この状況をなんとかしたいと活動をする間に多くの仲間や男性陣の応援団もでき、働き方の改革に向けて取り組んでいます」と厚生労働省で働く河村のり子さんは話します。

霞が関で働く女性事務系総合職は年々増え、1978年は3%だったのが、1995年には約1割に到達。2009年以降は3割に達し、これから子育て期に入っていくという。



今年4月に入省10～20年目の女性官僚123人を対象にアンケート調査を行ったところ、「子どもがいない女性職員の場合、月60時間以上の残業を行っている割合が約半数。霞が関の仕事は、職員の長時間残業を前提として成り立っていることがわかります。一方、子どものいる女性職員は、末子が3歳以下の場合には半数以上が20時間未満と残業時間が少なくなりますが、末子が4歳以上になると月40時間以上の残業を行っている人が7割と、長時間労働が再び一般化しています」



子育て期は、残業が少ないポストへ配置してもらおう「配慮」をありがたく思う一方で、組織に十分に貢献できないことへの葛藤を感じ、キャリア形成に大きな不安をもちやすい。調査に回答したすべての女性職員（100%）が「育児と仕事の両立に困難・不満を感じたことがある」と回答。そのうちの約6割は「強い困難を感じたことがある」と答えている。

「困難・不満の理由としては『国会質疑の対応』が最も多く、その9割が『勤務時間内に対応できない仕事がある』という内容でした。夜にしかできない仕事がある日常的にあるということは大きな問題点。女性比率が3割という世代が子育て期に入る状態で、“配慮”だけで対処するというのは組織として無理があります。24時間すべてを公務に捧げないと第一線につけないという人事や、夜型の仕事のやり方を根本的に改善していく必要があります」

霞が関から、働き方改革の追い風を！ (4/4)

2014年11月7日

働く男女が、家庭も仕事もよりよく生きるための道を探る

個人の声から思いを同じくする仲間が集い、組織全体の動きへ

当初は、まずは省単位での動きができればという思いで始めたと振り返る河村さん。しかし、省や役職を越えてさまざまな人が関心を持ち、その結果、霞が関全体として課題を共有し支持を集めることにつながった。

「実際に声を上げたその反響から、『女性を子育てしながらでも働けるようにしよう』という時代の追い風があることを感じます。組織全体で改革の動きができるのは今ならではの。要求するだけではなく、まず自分たち自身が働き方を変えるために動いていけば、組織も社会も必ず変わっていくと思います。霞が関だけでなく、日本全国にこの取り組みを広げていければとてもうれしいです」



厚生労働省で働く河村のり子さんは、育児との両立のため、基本的には午後6時半にいったん帰宅し、残りは子どもの就寝後に自宅で処理している。「霞が関の男性は、たとえ妻が共働きであっても配慮してもらえる現状がありません。親の介護を抱える人も増えています。省や男女問わず、家庭生活を送れるように働き方を工夫することで、組織の持続可能性が高まるはずですよ」



外務省の石川真由美さんは、4歳と1歳半の2児の母。「子どもができるとわかったとき、本当はうれしいはずなのに、これからの仕事やキャリア、子育てとの両立のことを考えると涙が出てきて…」と声を詰まらせる。これまでにイギリスでの勤務も経験。「イギリスでは、時間外労働を前提としない働き方の文化があります。時間制約のある職員が後ろめたい思いをしなくてすむので、とてもよい取り組みだと思

ます」



環境省の内藤冬美さんは、出産後夫が10カ月の育休を取得し、外務省に出向してジュネーブで勤務。「基本的に残業はなく、国際会議で夜に対応する必要がある場合は、日程が半年以上前からわかっていて、事前に準備をすることができました」と振り返る。「子どもが小学校に入り、周囲からそろそろ大丈夫だよねと言われる時期。確かに乳児期に比べるとピークは過ぎた感がありますが、ここで声をあげなければ社会が変わるチャンスがないのではと考え、活動に参加しています」

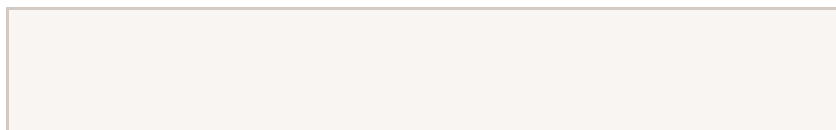


財務省の中西佳子さんは、双方の両親が2週間交代で自宅に泊まり込み、夜の子どもの世話することで仕事を継続した。「仕事は男性並みに働き、現状に大きな支障はありませんが、1人の親としてそれでいいのかという思いもありますし、みんながそういう働き方をしなければいけないのかという私のような働き方は持続可能ではないと思っています。短い時間で同じ成果を出すということを追及していくことで、個人の意識も変わり、組織も相乗効果で変わっていくのでは」

進行を務めた財務省の高田英樹さんは、2003年から2006年までイギリスの財務省に出向した際、夜7時には職場が閑散としている状況に驚いたという。

「それにもかかわらず、当時のイギリスの経済は絶好調で、財政も先進国の中では良好。一方、日本の財務省では男女問わず徹夜をおして働いている。この違いは何か、と追及し続けてきました。イギリス財務省の特徴は、一言でいうとダイバーシティ。多様な人種や文化の違いを受け入れるだけでなく、課長以上の4割が女性で、重要な管理職ポストを2人の女性がジョブシェアするなど勤務形態も柔軟に取り入れられています。

多様性を認め、女性だけではなく、男性の働き方を真に変えていかなければ。同じような問題を日本社会全体が抱えているのではないかと思います。だからこそ、さまざまな関係者が集うこういう機会に、対話を通じてこれからの日本社会のあり方を考えていきたい」





「同じ仕事内容でも働き方が日本とはまったく異なるイギリスでの職場体験から、少なくとも現状のやり方が唯一無二の絶対なものではないということを知りました」と財務省の高田英樹さん。

終盤には、行政や企業の人事担当、アカデミアなど多業種の参加者から、質問や感想、意見を交わす機会が持たれ、「必要なことがわかってきた中で、それを具体的にどう実現していくかが鍵。私たちの子どもが将来に夢をもって、幸せに働ける社会をつくるために知恵を出し合って大きな流れを作っていきたい」（省庁幹部）、「男性の働き方を変えていきたいという取り組みをしているが、前向きな意見がある一方で、専業主婦家庭を中心に、家庭のことは家庭に任せてほしいという意見もある。こういう取り組みも追い風のある今でないとできない。官庁主導の変化を期待している」（大手企業人事担当）など、霞が関発の働き方改革に期待する声が数多く寄せられた。

約2時間の間、熱心にメモを取る参加者も多く、新しい働き方への強い思いが伝わってくるセミナーだった。

会場協力／エコツェリア協会 3×3Labo（さんさんラボ）取材・文／加藤京子



©2014 Nikkei Business Publications, Inc. All rights reserved.