

株式会社ワーク・ライフバランス  
代表取締役社長

# 小室 淑恵さん

YOSHIE KOMURO

「こむろ・よしえ」日本女子大学卒業後、1999年資生堂に入社。2006年、多種多様な価値観が受け入れられる日本社会を目指して株式会社ワーク・ライフバランスを設立。プライベートでは2003年結婚、2006年に第一子を、2012年には第二子を出産。内閣府「子ども子育て会議」をはじめ国の審議会で委員を務める他、大学の客員教授、社外取締役等も務める。

社会課題の解決に  
「働き方」の観点から挑む



今ではすっかり耳慣れた「ワーク・ライフバランス」という言葉を、日本で最初に使い始めた人ではないだろうか。少子高齢化や労働力の減少といった社会課題を解決すべく、働き方改革のコンサルティング会社を立ち上げて15年になる小室淑恵さん。政府の委員など幾つも仕事をこなしながら、子育てもすっかり楽しんでる。起業に至った経緯から、働き方改革の意義と今後の課題、男性の育児参加まで話を伺った。

——小室さんは大学卒業後の1999年、資生堂に入社されたそうですが、どのような仕事をされていたのですか。

営業職として入社し、1年目は配属された奈良支社で営業車に化粧品を積んで担当店舗を回っていました。その年の終わりに社内のビジネスモデルコンテストに応募したのですが、全国から集まった103件のアイデアの中で優勝することができ、2年目からはその企画を社内ベンチャーで立ち上げる仕事をしていました。

私が出した企画は、育児休業者がeラーニングで学び、スキルアップして元の職場に復帰できる支援プログラムを開発して、各企業に販売するというビジネスです。資生堂にはトータル7年半いました。化粧品事業に携わったのは2年ほどです。5年半は経営企画室に所属しながら社内ベンチャーを立ち上げ、最終的に黒字化まで持っていくことができました。

——社内ベンチャーの仕事では、何が大変でしたか。

開発した育児休業者の復帰支援プログラムを売り込みに行っても、ほとんどの企業から冷たくあしらわれたんですね。「育児を取るくらいなら辞めてもらいたいのが本音なんだよ」と名だたる大企業の人事部に真顔で言われましたが、2000年当時はそれが企業の本音でした。

資生堂では個人にモノを売るBtoCのノウハウはありましたが、企業間営業であるBtoBのノウハウはまだなかったので、自分の足で1軒1軒開拓して復帰支援プログラムの販売営業に行かなければなりません。そういう経験をさせていただいたことは、大変貴重な機会だったと思います。

——その後、2006年に株式会社ワーク・ライフバランスを起業されていますが、動機は何だったのでしょうか。

社内ベンチャーでは「育児休業者の復帰支援をしたい」という思いを大きなモチベーションに頑張っていたのですが、育児休業を取得した女性が復帰支援プログラムでせつかく職場に復帰できても、その後、職場が長時間労働で、時間制約がある育児社員は評価されず退職していることに気がきました。

さらに、男性についても、親の介護やメンタル疾患で休職したり、フルパワーで働くことができない方が増えていたんですね。日本の人口構造を見て、将来的に男女を問わず家庭の事情などで制約を受ける働き方をする方が増えていくことは明らかでしたので、日本の労働力をキープできる社会をつくるには「働き方」が一番のカギになると直感しました。

「働き方」が一番のカギになるには  
労働力をキープできる社会をつくるには  
「働き方」が一番のカギになる。



PRESIDENT  
YOSHIE  
KOMURO



## 「より生産性が高く、さまざまな働き方が受容されるような風土、組織に変えていくコンサルをする会社をつくらなきゃいけない」

働き方を変えていくビジネスを始めようと考えたとき、資生堂の業績は最も苦しい時期で、社内ベンチャーの事業をそこまで拡大することはできませんでした。だからと言って、景気や会社の業績が回復するのを待ってられない。

2005年当時、団塊の世代が定年退職で一斉に退職していく「2007年問題」が取りざたされていました。日本の労働力人口の減少スピードが加速することは明らかでしたので、今、起業しなければ意味が

ないと、私は一人で焦っていたんですね。「すべての企業の働き方を、より生産性が高く、さまざまな働き方が受容されるような風土、組織に変えていくコンサルをする会社をつくらなきゃいけない。もう起業しかない」と思って、決意しました。

——1人目のお子さんを出産された3週間後に、起業されたそうですね。

起業するため会社に辞表を提出した、翌日に妊娠がわかって、最初は起業をあきらめようと思ったんです。子育てしながら起

業なんて無理だろうと。一緒に起業するメンバーに泣いて相談すると、「何を言っているんですか。小室さんが子育てと両立をしながら起業しなかったら、説得力がないでしょう?」と言われて、ハッとしました。

あのとき、子どもがいまま起業していたら、働き方改革のコンサルをしながら、自分自身は夜遅くまで仕事するような矛盾が起きていたと思います。ですが、妊娠・出産でそんな仕事のやり方は必然的にできなくなりました。しかも最初にお問い合わせをくださった企業へのプレゼンが出産後3週間目で、その日が起業の日になりました。

起業後も、子どもの病気があったり、自分のライフの上でいくつもの試練がやってきて、時間外労働が自由にできた時期はありませんから、今日までずっと時間的制約付き社長で仕事をしています。それは当社の社員についても同じで、残業ゼロ、有休消化率100%を起業時から達成し続けています。その労働環境を徹底したことで、当社には素晴らしい人材が集まりました。

仕事の能力ではなく、時間外労働ができないという理由だけで、出世コースから外されてしまうようなことが、大企業の女性社員に限らず男性社員にも起きていたんですね。そういう方たちが「いろんな企業の働き方を改善できる上に、自分自身、時間外労働ができなくても評価が落とされなくてすごいじゃないか」と思って、創業間もないベンチャーに、大企業よりも給料が劣る



にもかわらず入社してくれました。

創業当時からとても良いメンバーに支えられて、しかもほとんど辞めていません。今、多くの企業が人材獲得に苦労していますが、先んじて労働環境を整えてきたことで、当社では人材採用に困ったことがないのです。

——創業当時と比べて、クライアント先の企業にはどのような変化が見られますか。

起業して16年になりますが、危機感のレベルが大きく変わりました。創業当時は人材は余っているという認識でしたが、今は人材奪い合い時代だと理解されていますし、どうすれば高い生産性で仕事ができるかに対しても意識が向いています。

私たちがずっと言い続けてきた時間外労働の上限規制についても、2019年によりやく法改正されました。これによりゲームの大きなルールチェンジが行われたんですね。今までは時間外労働の山を高く積み上げて総量の多い人が勝つ「期間あたり生産性」で評価されていたわけですが、そのルールの下では、体力があり、家事・育児を妻や親などにアウトソーシングできて、自分の時間を無尽蔵に使える人が1位でした。それに対して、今は決められた時間内で最も成果を上げた人が1位になる評価方法に変わってきています。ルールチェンジが起きたことで、今後は「時間当たり生産性」を追求するようになってくるでしょう。

まだまだ根本のさまざまな仕組みが変わっていない、例えば一番変わっていない行政

との制約の中で、生産性を上げたくても上げられないなど足かせも多くあるので、そう簡単には変わりませんが、2006年当時と比べれば劇的な変化が見られます。

——働き方改革ができない企業では、どのような問題が起きるのですか。

時間外労働の総量による評価方法の下では、主に24時間型男性社員といった均一な人材しか昇進できず、その均一な人材で意思決定をするためにイノベーションが起きないことが、日本が抱えている最大の課題です。イノベーションを起こし、市場で勝つには、多様な人材が必要です。多様な人材を集めるには働き方改革が必要というように、働き方改革がすべてにつながっている」と理解しているかどうかが重要です。

「人材獲得ができない」という要因と、「時間外労働の上限規制」という外堀を埋められてようやく働き方改革を始めた企業が多いのですが、やらされ感のある働き方改革ではあまりうまくいきません。事の本質を正しく理解し、イノベーションのために先手を打って働き方改革をしている企業は大きな成果を上げていますね。

——公共部門ではいかがでしょうか？

国土交通省が行った調査で、男性は仕事、

女性は家庭という性別役割分担の意識が強い地域ほど、女性の人口流出が起きていることがわかりました。地方創生を考えるにあたっては、女性が地方でプライドややりがいをもってできる仕事に就き、子どもを産み育てていけるかどうかのポイントです。単に街コンのような出会いの場をつくることにお金を出せばいいわけではありません。

「女性に対する意識も含めて変化しなければ」と考える地方自治体は、ここ数年で増えてきています。例えば、私は今、富山県の女性活躍推進委員をしています。男女が対等に仕事ができるような仕組みをつくらなければ本質的な改革にならないというところまで、意識の変化が迫り着いてきているなど感じています。

——企業の働き方改革はどうでしょうか。

企業の働き方で今、最も重視すべき項目は睡眠です。昔に比べて今の仕事は、スピードが求められ、仕事量も多く、かつ複雑さが増しています。メールを送れば瞬時に返事が来て、売上げを上げると同時に、コンプライアンスもSDGsも、と複数の課題をクリアしなければなりません。その上、斬新な商品やサービスを生み出していかなければならないような仕事では、かつてと

イノベーションを起こし、市場で勝つには、  
多様な人材が必要です。



は比較にならないほど集中力を要します。そのような仕事に取り組みるとき、睡眠時間が足りず集中できない脳では、質という点で世界に勝つことができません。

睡眠科学の研究で、人間の集中力は起床してから13時間しかもたないことがわかりました。それを超えると、集中力が酒酔い運転以下のゾーンに入ってしまったら、ミスや事故が発生したり、不機嫌になることでコミュニケーションが非常に悪くなるのです。

OECD 34カ国の中で日本の労働生産性は22位、先進国ではずっと最下位のままであります。他の先進国には生産性が下がった時間に仕事をしない勤務間インターバル規制があります。日本にはありません。「勤務間インターバル規制」とは、終業後、次の

業務を開始するまでに連続11時間の休息を取らなければならないという規制で、7時間睡眠を想定しています。十分な睡眠によって、日中の集中力は濃縮されて、仕事の効率がアップするわけです。

日本でもようやく2019年の法改正で、勤務間インターバル制度が努力義務となりましたが、先駆的に取り組むことで、斬新な商品やサービスを生み出し、利益率の高いビジネスに移行していきけるのです。

——個人レベルでは、どのような働き方の変化が求められるのでしょうか。

生産性の高い組織にするには、管理職の意識改革も重要となります。過去の慣習から部下の仕事のすべてに介入する管理職が多いのですが、多様な人材が増えてきた職

場で自分と同じ方法で成功しろというのは不可能です。また、今まではピラミッドの上から指示・命令を下ろしていくティーチングスタイルでしたが、それは通用しません。「あなたはどうか考えるの？」と質問をしながら、個人の考えを引き出して伸ばしていくようなコーチングスタイルのマネジメントが必要です。

社員層については、仕事に正しく優先順位をつけ、所要時間を正確に見積もり、時間がきたら報告して、終業する、時間自律的に働くためのトレーニングが必要です。でない、テレワークは生産性が下がったり、深夜まで仕事をしてしまうことで睡眠不足で集中力が落ち、さらに残業が増えて睡眠が減ると負のスパイラルに陥るからです。

コロナ禍ではとりあえず皆にテレワークが許されるような状況でしたが、極端に言えば、自分がいつ何の仕事をするか組立てて、他人と共有化できる人にしかテレワークをする権利はないのです。権利と義務の関係なんです。この時間自律性を高めるトレーニングのご依頼が今とても多いですね。

——コロナは、ワーク・ライフバランスにどのような影響を与えたとお考えですか。

一番大きな変化は価値観の変化です。内閣府の調査でも「コロナを機に家族をより重視する考え方が変わりました」とする回答が半数近くを占めていました。特に男性の価値観に変化が見られたのは、テレワークやステイホームで毎日一緒に過ごす時間が増

えたことで、妻の家事育児の負担の大きさが見えてきたからだと思います。

価値観が家族重視に変わった次のステップとして、住む場所に対する考えを見直した方が増えたことも、コロナによる変化です。今後、家族が暮らしやすい場所へ向かう人の流れが加速していけば、働く時間や場所の選択の幅の有無が、就職先を選ぶ上で大きな基準になってくるでしょう。

テレワークをしてみても、同じ時間、同じ場所にしばらくつける働き方に意味があるのだろうか？と疑問を感じた方も多かったと思います。言語の問題が許すなら、感染が落ち着いたら日本以外の国も含めて家族が幸せに暮らせる選択をしたいと感じた方もいたでしょう。企業はもとより、国レベルでも、選ばれる基準が変わってきたことは、コロナによる大きな影響ではないかと思えます。

——男性の育児参加について見れば、日本は他国より低いですが、何が原因なのでしょう。

直接的な最初の要因は長時間労働にあります。妻が出産する年代は、男性が最も仕事で忙しく、出張で不在だったり、会社を休ませてもらえないことが多い年代です。出産後の女性の死因第1位は「産後うつ」による自殺で、産後うつは産後2週間から1カ月です。この時期の支えが重要ですが、妻の産後も休まない夫は、妻がシビアナな状況にあることを全く知らないままです。例えば、新生児の夜泣きで妻が2時間おきに苦痛に耐えていても、夫が「俺、

明日会議があるから、眠れないと困る」と言っただけで別室で寝てしまえば、そのつらさが全くわからないままです。明日、仕事がある夫には妻も遠慮して夜中の育児を交替できないですから、一定期間、「休業」を取得できることが重要です。

2021年6月に成立した「改正育児・介護休業法」で男性にも産休制度ができましたが、子どもが誕生したスタートアップの時期に、夫婦が育児家事のスキルを合わせることで、夫婦が同じレベルになれば、その後、妻が仕事に復帰したり夫の仕事が忙しくなっても、互いに前衛になったり後衛になったりしながら、ダブルスを組んでいくことができます。

男性の育児休業取得率は、2020年までの10年間で、2%から7%までにしか上がりませんでした。わずか年0.5%ずつだった上げ幅が、2021年一気に12.6%に伸びた要因の一つはコロナの影響で人生の優先順位が家族に変わったこと、もう一つは先ほど述べた法改正の影響です。

日本生産性本部の調査によると、令和の

時代になってから新社会人となった男性の約8割が「妻に子どもができたなら育児休業を取りたい」と回答しています。若い男性に育児休業を取りたい要望はあるにもかかわらず、企業や組織に阻まれていたような状況は、法改正により今後変わっていくでしょう。

——最後にうかがいます。小室さんにとって「仕事」とは何ですか。

自分が憤ったことに対し解決に向けて動いて、かつ自分と同じように困っている人の役に立てるものです。私にとって、仕事は一番楽しく、やりがいがあるものです。

女性の労働力は今後、日本社会に変化をもたらす大きな力になるはず。女性として生きていくだけで憤りの連続ですが、裏を返せばビジネスのチャンスやネタが山ほどあるということです。今は社会の課題を解決することに、投資家のお金が集まり、ビジネスとなる時代ですから、憤りがあるということは、社会を変えていける力があるということ。お話しいただき、ありがとうございます。

(インタビューライター 更田沙良)

子どもが誕生したスタートアップの時期に、夫婦が育児家事のスキルを合わせる  
ことがすごく大事なんですね。