ウェーワーク周辺教養講座（第２回）
「働き方」と「働く場」の変革
Innovation of Workstyle and Workplace

内田洋行知的生産性研究所　平山信彦
Institute of Knowledge Collaboration, Uchida Yoko Nobuhiko HIRAYAMA

社会環境が大きく変化中で、「働き方」や「働く場」の在り方も変わりつつあります。私はコンサルタントとして、いろいろな立場の方から「働き方」や「働く場」に関するお話を伺うことが多いですが、環境の変化を機会と捉えワークスタイルを変えているという機運は着実に高まっているように感じています。ここではテレワークに限定せず、コンサルティングの現場で感じている「働き方」や「働く場」に関する状況をご紹介したいと思います。「働き方」や「働く場」もテレワークとは深く関わるテーマですので、何らかの参考にしていただければ幸甚です。

いきなり自分の業務の話で恐縮ですが、最近「社員の知的生産性を真面目に考え直してみた」（グローバルビジネスに対応できる仕事の仕方を考えたい）といった「働き方」に関するご相談を受ける機会が増えています。言まえまなく、成熟化・グローバル化・情報化の加速といった社会環境の変化を背景としたものでしょうが、ここに来てワークスタイル変革というテーマが再びクローズアップされてきたように感じます。

しかし一方では、「働き方」は確かに変わってきているがその効果はよく判らない、ワークスタイルやワークプレイスの変革に取り組んだのがなかなかうまくいかない、いったらもよくお聞きします。このような、効果がよく判らない、変革がうまくいかないというケースを拝見すると、いくつかの共通するボトルネックが見えてきます。

ひとつは、どんなワークスタイルを目指すのかという明確な意図が無いか、なんとか判るわけがなかったケース。2つ目は「働き方」を変えようとにも道具立てが整っておらずかえって不便になってしまった、逆に道具先行になってしまって「働き方」の検討がおざなりになってしまうケース。3つ目は、経営者や課題意識が高い一部のメンバーだけが頑張り、社員がついていきないケースです。

では、どうすれば上手くいくのか。「働き方」も「働く場」もひとや組織に関わることで、こうすれば絶対大丈夫という方法では無いかかもしれません。しかし、少なくとも先に挙げたボトルネックに陥らない工夫は可能だと思います。最近、自社で「働き方」変革のプロジェクトを実施し、改めてそのことを感じましたので、いくつか触れをご紹介してみたいと思います。

先に述べたように、「働き方」や「働く場」を変えるとしたときに、何故変えなければならないのか、どのように変えていくのか、どこまで変えるのかといった背景・目的・目標を明確にしないまま進めると、行き先が解らないまま迷走してしまう危険性があります。今回、自分たちのワークスタイルを変えようとした時も、「変えなくてはいけないのではないか」という漠然とした思いは共通していても、何故どのようにどこまで、と突き詰めていくと百人百様の捉え方がありました。

そこで今回は、現場のワークショップを重ね、徹底的に意見を出し合い、方向性やゴールのイメージを共有することを力入れました。これは時間があるまでもろもろしいプロセスですが、この想いの共有ができただおかげで、変革のプロセスで直面するさまざまな課題やハードルもなんとか乗り越えることができたと思います。

例えば、「働き方」変革の取り組みのひとつとして「ペーパー・ストックレス」と呼んでいる不要文書の廃棄とデジタル化による紙文書の削減を行いました。ひとり6メートル以上持っていた紙文書を、個人保管は30センチまで圧縮するという大胆なものでしたのが、なんとか実現できたのは、なぜそのようなことをしなければならないのか、という目的の共有ができていたからだと思いません。

また、具体的な施策については現実が良く判っている現場に判断を任せ、状況も判らないまま「あるべき論」を持ち込むノイズを極力少なくし
たことも良かったようです。トップダウンによる明快な方針とボトムアップによる実行の組み合わせが良い成果を生み出す、ということを改めて感じたプロジェクトでした。

本件に限らず、最近、ワークショップを取り入れた課題解決のご相談を受け続ける機会が増えています。実際、限られた時間のなかでより多くのひとが参画し、課題を共有し方向感を合わせていく方法としての効果は高いと思います。実際にワークスタイル変革のプロセスで様々なスタイルのワークショップを実施していますが、研究テーマとしても興味が尽きない手法のひとつです。

最後に、「働き方」と「働く場」が今後のどのように変わっていくのか、という視点で考えてみたいと思います。とは言え、変化が激しい時代に、たとえ数年前であれ未来を予測することは至難の業ですので、ここでは予測ではなく変化のきっかけとなりそうな視点をいくつかご紹介したいと思います。

ひとつは、ますます二項対立的な状況が多くなるであろうということです。例えば、「集中」と「分散」、「標準化」と「多様性」、「快適性」と「省エネ」といった、良し悪しではなく「どちらも大事」というアンバランスな状況が増えているのではないかということです。この両者を二項対立から二項同体へ昇華させることがブレイクスルーということなのでしょう。それに挑戦できるか否か、「働き方」と「働く場」をより面白しいものにできるかどうかの分岐点のように感じています。

二つ目は、クリエイティブさの再考です。情報化により単純作業が機械に置き換えられ人間はより創造的な仕事で集中する、という枠組みが長く信じられてきましたが、このテーゼが果たして本当なのか、と最近ちょっと不安に感じています。自分を含めてですが、情報化によりかえって処理的な業務やプロセスが増えていかないか、一見創造的に見えるが社会的价值の創造につながらないような仕事に追われていないか、本当に創造的な仕事とは何かといったことを真剣に考えなければならない時代を迎えているように感じています。

最後は、「働く」「学ぶ」「集う」の境界の曖昧化です。ソーシャルメディアが顕著に示しているように、オフィシャルとプライベートの境界はすでに溶け始めています。面白がりの私にとってはわくわくする状況ですが、もちろん課題もたくさん出てくると思います。すでに多くのリスクも提示されています。このリスクや課題を乗り越えて、曖昧な境界を行きつどいながら働くようなワークスタイルはどのようなものか、とても興味深いテーマだと思います。

このような「働き方」や「働く場」はいろいろな不安と期待を抱え合わせながら、ますます変化していこうと思います。しばらくは、しっかりとウォッチしていきたいと考えています。

（本稿は@TS Newsletterに3回にわたり掲載した小文を再編集したものです）