

<はじめに>

新型コロナによって「テレワーク」「在宅勤務」という言葉が一般化し、これまでも注目されていた「働き方改革」に関する環境が急激に変化したと言えるだろう。ドラッカーは2002年『ネクストソサエティ』において「急激な変化と乱気流の時代にあっては、たんなる対応のうまさでは成功は望みえない。(中略) おおきな流れそのものを機会としなければならない。」(pvii、はじめに)と述べており、新型コロナという急激な変化においては、たんなる対応のうまさではなく、そのものを機会とした「変革」つまりトランスフォーメーションなくして成功はありえないとも言えるだろう。

1. すでに起こった未来

テレワーク(telwork)という言葉はJack M. Nilles氏により1973年に生み出されたとされている。1990年代後半に勤務していた外資系企業で、会社から貸与されたPCにて自宅よりアナログモデム経由でメインフレームにアクセスして障害対応業務をしたことがあり、今振り返ればテレワークであったと懐かしく思う。2020年新型コロナ前においては数多くの企業が働き方改革としてテレワークを既に取り入れていた。すでに取り入れ行われていたことが新型コロナをきっかけに多くの方が体験し一般化すると考えられる。

ドラッカーは『チェンジ・リーダーの条件』において「社会的、経済的、文化的なできごとと、そのもたらす影響との間には、タイムラグがある。(中略) 変化はすでに起こっている。戦争や、飢餓や、疫病の大流行でもない限り、その結果は必ず出てくる。すでに起こった未来は必ず機会をもたらす。」(Part5, 1章)と述べている。テレワークを多くの方が体験し、テレワークの便利さを、テレワークが出勤勤務よりも優れている、という意識に変化が生じ働き方に変化が起こると考える。

2. テレワークが日常に

あくまでも一企業の例にすぎないが、現在勤務の外資系企業においては以前よりテレワークを週2日の利用を限度に実施していたが、新型コロナ前は実際の利用頻度はかなり低く一部のメンバーのみが家庭の事情等により利用していた。オフィス勤務が主流でありオフィスの会議室で実施の会議にテレワークで参加するケースではどうしてもテレワークからは入りにくい発言しづらい雰囲気があった。

今回の新型コロナにより非常事態宣言もあって全社でテレワークが実施された。一部の本部ではテレワークが出来ない業務はあったものの、多くの本部での利用が100%やそれに近い数字となり、出勤しているメンバーが珍しい状況となった。会議においても全員がテレワークであることが通常となり、以前のテレワークからの参加の難しさを意識することは無くなった。

オフィスよりもテレワークが優れていると意識したケースとしては、「通勤時間がない」「いつでもすぐに連絡できる(以前は、相手の自席まで訪ねた)」、「会議や作業において複数名で実施時の追加招集が簡単(以前は会議室に来てもらう必要があった)」等があげられ、生産性の向上につながると考える。テレワークという環境は知識・アイデア・知恵といった知識資本を効率的に生み出すとも考える。また、テレワークは非常事態宣言後の社内アンケートでは8割以上がテレワーク継続を希望する結果となった。

ドラッカーは2002年『ネクストソサエティ』において「組織が生き残りかつ成功するためには、自らがチェンジ・エージェント、すなわち変革機構とならなければならない。(中略) チェンジ・エージェントたるための要点は、組織全体の思考態度を変えることである。全員が、変化を脅威でなくチャ

ンスとして捉えるようになることである。」(p63)と述べている。緊急事態宣言という外部要因による全社的なテレワークではあったが新型コロナによって組織全体の思考態度の変容が発生したと例と推察できる。

3. 働き方改革への課題

働き方改革においてテレワークそのものは手段であり、テレワーク等を利用した「生産性向上による業績向上」、「従業員の満足度向上」さらには「社会貢献に繋がる」があってこそ働き方改革の成功と考える。働き方改革に関する課題例として以下の事柄があると考えます。

1) 意識改革

「新しい現実」をポジティブに受け止める意識を持つ。新しいITツールやコミュニケーション等の変化に対して抵抗ではなくチャンスとして捉える意識・意識づけ。

2) セルフマネジメント

自らマネジメントする。自立性を持つ。主体的・能動的に動ける。特にオフィスにおける周囲の視線の無い自宅ではさぼれる環境でもあり、テレワークにおいては強く求められる。

3) 人事制度

生産性は量よりも質であり、それを正しく評価できる。目標達成制度や人事評価がテレワークにおいても正しく機能する。いわゆるジョブ型雇用・成果主義の導入。労働時間の選択、高齢者就業などの労働力不足に対する施策。

4) デジタル化

ハンコに代表される「リアル」な業務の「デジタル」化が必要となる。それに伴う業務プロセスにおける簡素化も改革に繋がる。その他対面業務のデジタル化。

5) テレワーク利用率の向上

テレワーク実施率には都道府県格差や業種格差があり未だにテレワークが広く利用されている状況とはいえない。

4. 最後に

働き方改革にもつながるデジタル・トランスフォーメーションと新型コロナ(COVID-19)の風刺絵になります。



“DIGITAL TRANSFORMATION IS **YEARS** AWAY. I DON’ T SEE OUR COMPANY HAVING TO CHANGE ANYTIME SOON” (デジタル・トランスフォーメーションの実現には**数年の期間**が必要となる。僕たちの会社はそんなすぐには変わることはないよ)と話している会議を、新型コロナ(COVID-19)が一瞬にして蹴散らす。という風刺絵です。数年間必要と思われた変革が新型コロナによって急激に進むという意味かと考えます。

「働き方改革」という言葉が頻繁に使われるようになる数年となりますが、新型コロナによって生まれた新しい日常は1年もたたずに始まり、「働き方改革」のスピードが加速したと考えます。

以上