

新ワークスタイル分科会報告

新ワークスタイル分科会報告

目次

- 1 前文
- 2 メンバー
- 3 開催状況
- 4 新ワークスタイルの検討に当たって
- 5 議論の範囲
- 6 メンバーからの情報提供
- 7 経営ニーズとしての新ワークスタイル
- 8 新ワークスタイルの形態
- 9 新ワークスタイル（主にテレワーク）に関する動向
- 10 各組織において検討すべき項目
- 11 意識改革
- 12 新ワークスタイルのメリット
- 13 まとめ

1 前文

2020年初頭より、COVID-19感染が広がり、中には重傷者（呼吸機能の低下）、さらには死者も出るなど社会問題化した。これは、2002年にSARS、2009年に豚インフルエンザが流行したことと比較すると規模や社会的影響度において甚大なものとなっている。

そして、主たる感染経路は飛沫、エアロゾルにあるとされており、このような感染リスクを低減するための対策が講じられている。

これをきっかけに、ソーシャル・ディスタンスの確保が求められるようになり、日本ではラッシュアワーの通勤、オフィス空間での会話、会食などの環境がハイリスクであるとの認識から、エアロゾル等による感染リスク低減を目的として、時差通勤に加え、テレワークが浸透してきた。テレワーク自体は、10年ほど前から積極的に採用する企業があり、政府においても2015年ごろには関連制度が整備され、従業員の健康、少子化対策、地球温暖化対策との関連施策の一環として推進されているが、2020年3月からはCOVID-19感染防止施策として強力に進められるようになった。

※) <https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf>

※) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html

※) <https://www.teleworksupport.go.jp/>

同時に、民間企業も含めて、対面（場所と時間帯を共有する）作業の見直しが進められた。

オフィスで働く従業員は減少し、自宅やコワーキングスペースでの作業、リモート・ミーティングが日常的に行われるようになった。同時に紙媒体を電子媒体に変更し、それに付随して事務プロセスの見直しが進んだ。特に押印の必要性見直しが進むようになった。

※) <https://www8.cao.go.jp/kisei->

[kaikaku/kisei/imprint/document/manual/201218manual_gaiyou.pdf](https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/imprint/document/manual/201218manual_gaiyou.pdf)

このように劇的に「仕事の風景」が変化したことは、社会の様々な分野においてこれまでのワークスタイルを見直すきっかけとなった。

以上のような状況を背景に、リモートワークを中心にした新しいワークスタイルについて知見を共有し、意見交換するために本分科会を立ち上げた。

2 メンバー

(五十音順)

飯沢篤志 リコーIT ソリューションズ株式会社
石川竜雄 株式会社ディー・ディー・エス
池真之 10X Vision 株式会社
江戸栄一 リコーIT ソリューションズ株式会社
大島正稔 株式会社ジェリコ
河村和孝 コニカミノルタ株式会社
小林史規 ピースミール・テクノロジー株式会社
児山満 こやま経営コンサルティング
黒川高宏 株式会社アマナ
佐々木太一郎 株式会社カカコム
佐藤健司 株式会社データ総研
田中琢馬 株式会社テクノスジャパン
田村英二 M&IT 株式会社
千葉直樹 ヤマハ株式会社
土肥亮一 (座長) PPD コンサルティング
西元典子 富士ソフト株式会社
深水達也 BitShare 株式会社
福田雅人 株式会社アイダ設計
藤代周良 株式会社 NTT データ
松田信之 株式会社中電 CTI
山内英樹 アステラス製薬株式会社
山添文誠 株式会社 JSOL
山原雅人 一般社団法人 BPM コンソーシアム

木内里美 (BSIA 会長) 株式会社オラン

寺嶋一郎 (BSIA 副会長) TERRANET

3 開催状況

2020-07-09 キックオフ

2020-08-13 新ワークスタイルの検討範囲

2020-09-10 プレゼン 飯沢篤志氏、江戸栄一氏 「リコーIT ソリューションズにおける働き方」

2020-10-08 プレゼン 山原雅人氏 「リモートワークの課題解決と BPM」

2020-11-12 プレゼン 河村和孝氏 「コニカミノルタで取り組んできたワークスタイル変革」

2020-12-10 プレゼン 福田雅人氏 「別の角度からの視点」

2021-01-14 プレゼン 西元典子氏 「富士ソフトの働き方改革」

2021-02-11 Dropbox-Paper でスケルトンを共有、サイボウズの取組 (カンブリア宮殿) を視聴

2021-03-11 Linked-in News にアップされた「ジョブ型雇用の理想と現実」 (Funleash 代表 志水 静香氏の対談) を視聴、ディスカッション

2021-04-08 プレゼン 福田雅人氏 「ファーストラインワーカー」という考え方の提示、沢渡あまね氏のプレゼンを視聴

2021-05-13 これまでの議論の振り返り、マインドマップ作成
2021-06-10 分析シート検討
2021-07-08 江戸栄一氏 セミナー受講報告
2021-08-12 ディスカッション
2021-09-09 報告書のスケルトンに関する検討
2021-10-14 寺嶋一朗氏から oVice 使用感の報告、報告書（案）に関する検討
2021-11-11 報告書（案）の調整、発表会の企画についての検討
2021-12-09 同上
2022-01-13 発表会についての調整
2022-02-10 同上

4 新ワークスタイルの検討に当たって

2020 年は、世界的な COVID-19 パンデミックをきっかけに新ワークスタイルを考えるようになった。

特に、4 月に発出された緊急事態宣言下では、外出の自粛が求められ、特に企業においては従業員の通勤環境における感染リスクを低減するために出勤時間帯の分散化、テレワーク（在宅勤務）の導入を求められた。

※) https://corona.go.jp/news/pdf/kinkyujitai_sengen_0407.pdf

※) <https://corona.go.jp/emergency/>

しかしながら、このようなリスクに対応するための準備が整っていない企業が少なからずあり、以下のような点で混乱を生じていたらしい。

- ・外部から組織内情報やシステムへのアクセス（ルール、仕組み）
- ・紙媒体を使用している業務への対応（特に有印文書）
- ・通勤手当の取り扱い
- ・社員食堂などの福利厚生維持、あるいはテレワーク対応
- ・対面を基本とするコミュニケーション
- ・テレワークを実施するための従業員側の負担
- ・家庭の事情でテレワークが困難な従業員への対応
- ・経営者、従業員の業務スキル、IT スキル

パンデミックは 2021 年に至っても収束することなく、緊急事態宣言、あるいは蔓延防止措置が繰り返し発出される状況となった。特に感染力の強いデルタ株により、我が国では前年を大きく上回る感染者数を記録した。

企業等では、全体としてはこれに対応して対策が進んできており、各種対策を支援するサービスも提供され、新しいマーケットとして成長していると思われる。

一方、従来より日本の組織における生産性が、他の OECD 加盟国に比して低いとされていることが話題になっている。OECD の発表によれば、2019 年の就業者一人当たりの国別労働生産性は 26 位であり、日本を除く G7 参加国平均は日本の 1.4 倍となっている。

長時間労働は疲労を蓄積するとともに免疫力を低下させ、心身ともに健康上の影響を及ぼすとされており、政府は働き過ぎ防止の施策を示している。

※) https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf

※) <https://www.mhlw.go.jp/kinkyu/151106.html>

就業者一人当たりの生産性は一つの指標に過ぎないものではあるが、日本においては従業員のパフォーマンス向上、パフォーマンス測定に対する関心が低く、生産性向上に目を向けてこなか

ったという傾向を無視することはできないのではないか。ひいては、多様な働き方にも目を向けてこなかった組織が少なくなかったのではないかと考えられる。

今回のパンデミックによる社会環境の変化は、このような点に意識を向け、具体的に対策するためのきっかけとなった。

これについては、業務のコスト・パフォーマンスに目を向けやすいジョブ型雇用に対して、日本はメンバーシップ型雇用が伝統的に定着していることを原因とする考えが台頭してきた。

ジョブ型雇用では、同一空間で執務していなくても目標とすべき業務量や業務の質が明確であり、評価ししやすい。メンバーシップ雇用では状況に応じて行うべき業務が多様に変化していくことから濃密なコミュニケーションが必要となり、リモート会議やチャットによる指示と報告では十分な情報を交換することができない、あるいは、そのような不安が残る場合が少なくない。

また、これまでも時間的余裕がなかった訳ではないが、各々の組織風土、経営者の意識により多様な働き方の模索が十分ではなく、今回の事態に際してリモートでの業務に組織も従業員も慣熟期間を設定する余裕がないまま、パンデミックに対応しなければならなかったことも混乱の大きな要因であると考えられる。

2021年10月の段階では、対応ワクチンの接種率が日本国民の70%程度となっていること、前年に重症化率の高かった高齢者のワクチン接種が完了に近づいていること、若年・中年層は罹患しても重症化しにくいという認識が広まったことなどから、新規感染者数が東京都などで過去最高となっていて4度目の緊急事態宣言が延長されたにもかかわらず、外出自粛、出勤抑制の傾向が薄れ、通勤混雑もパンデミック前に戻りつつあるように思われる。

一方、パンデミック対策を除いた組織経営の視点では、従来より少子化により従業員確保が難しくなっていること、多様な人材、特殊なスキルを持つ人材を採用する需要が高まってきている傾向にあることから、

- ・通勤可能な範囲に居住する人材
 - ・フルタイムで勤務することが可能な人材
- に限定して人材を求めることが困難になってきている。

以上のような状況を踏まえ、柔軟な働き方として「新ワークスタイル」を捉える必要がある。

なお、通常、テレワークの適用対象としては、ペーパーワークを中心としたオフィスワーカーが在宅勤務するという状況に適用される場合が多いが、本分科会においては、これまでテレワークの対象外とされていたエッセンシャルワーカーに加え、ノマドワーキング、コワーキングスペースの利用、ワーケーションの導入も議論の対象に含めた。

本分科会での議論を通じて、「新ワークスタイル」のイメージを共有することに努めた。それは、以下のように整理できる。

- ・組織の構成員それぞれ（百人百様）のワークスタイル
- ・場所に縛られないワークスタイル
- ・時間に縛られないワークスタイル

現段階では、個人で進めることができ、一定のスキルや環境を有する者が場所や時間に縛られないワークスタイルを選択することができるというイメージがあるが、近未来にあっては

- ・OJTとして対面で進められていた教育
- ・日常の勤務状況を観察して行われていた評価
- ・現在「エッセンシャルワーカー」と呼ばれている人々の業務

も、技術の変革・浸透により多くの人々（ワーカーのみならず、クライアントその他の関係者）もよりよい状態に身を置くことができるようになり、多様な人材が多様な業務に従事することが可能であると考えた。これらは、主にICTの活用により、通常の業務時間、業務遂行場所に囚わ

れず、また、移動時間を考慮することなく業務を遂行することができるなどの環境構築とその利用についても含めることができる。

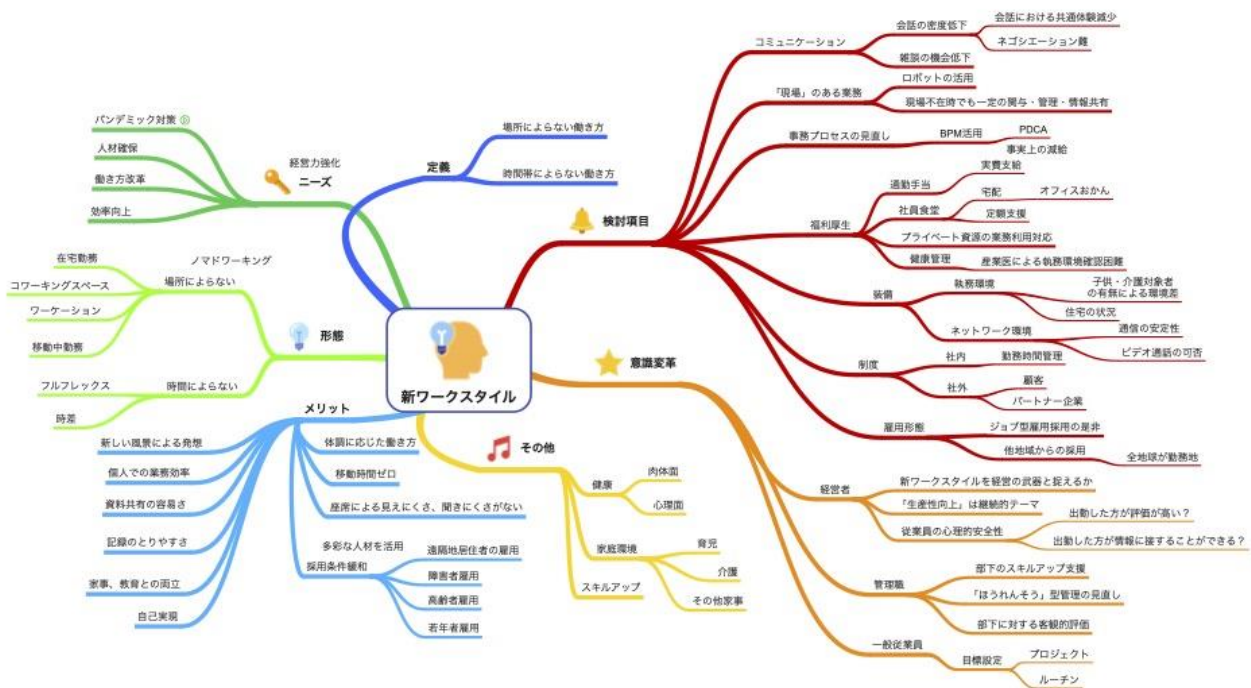
新ワークスタイルについては、以下のような認識である。

- ・新ワークスタイルは、時間や場所に囚われない業務スタイルである。
 - ・新ワークスタイルは、あらゆる分野に適応される。
 - ・新ワークスタイルは、業務遂行の一手段である。
 - ・新ワークスタイルは、技術環境、社会環境の変化に応じて採用される。
 - ・新ワークスタイルは、業務効率のみならず、組織文化に変化を与える。
 - ・新ワークスタイルは、緊急事態宣言に伴い導入されるだけのものではない。
 - ・新ワークスタイル環境での成功のポイントは、業務管理、福利厚生、コミュニケーションである。
 - ・業務管理については、業務プロセスの見直し、ジョブ型雇用、成果指標の明確化、勤務時間管理の考え方などが対象となる。
 - ・福利厚生については、通勤の取扱い、健康管理（産業医の業務）、社員食堂（食費手当）などが対象となる。
 - ・コミュニケーションについては、教育（特に新採用従業員教育）、組織文化の継承、OJT、雑談による啓発や課題認識などが対象となる。
 - ・組織目標の実現のために、必要な環境、資源、プロセスを検討し、それぞれ適切なツールを選択する必要がある。新ワークスタイルは、そのようなツールのひとつである。
 - ・一方、パンデミック、風水害、震災など、新ワークスタイルを選択せざるを得ない場合に、選択することができ、シームレスに業務を遂行することができるかという視点（BC：事業継続）も重要である。
- なお、BCP（事業継続計画）という点では、個別の災害・リスクごとの対応をベースとする従来型のアプローチから、「非常事態全般への備え」や「あらゆるリスクに耐えられる想定」とするオールハザード型BCPへの転換を経団連が提言している。
- ・新ワークスタイルは、それまでの業務スタイルに代わるものであるというだけでなく、新たな価値創造という視点を持つことが重要である。

「新ワークスタイル」という言葉を使っても、これは、これまで各組織で行ってきた業務改善の一環である。

即ち、組織の存在意義と目的を明確にして、そのための目標を設定することが根本に存在し、そのための業務プロセス設計、組織構成員の確保と教育を行うとともに、適切な方法論やツールを採用してその結果を評価するという姿勢が必要である。

5 議論の範囲



6 メンバーからの情報提供

2020-09-10 プレゼン 飯沢篤志氏、江戸栄一氏 「リコーIT ソリューションズにおける働き方」

<https://drive.google.com/file/d/1K7Y1FXr1FRbX0T-nP6pfWvMo6LadlfXR/view?usp=sharing>

2020-10-08 プレゼン 山原雅人氏 「リモートワークの課題解決と BPM」

<https://drive.google.com/file/d/1PP62mApAWlJMuuo5uflTgZxgcJxWnKTx/view?usp=sharing>

2020-11-12 プレゼン 河村和孝氏 「コニカミノルタで取り組んできたワークスタイル変革」

https://drive.google.com/file/d/1iM_1KqVXkAxzZaBEV7Q1uVf_N0VZfbBO/view?usp=sharing

2020-12-10 プレゼン 福田雅人氏 「別の角度からの視点」

<https://drive.google.com/file/d/1dpy5YIJNNhJBI09PcGJPsc7V5twDnj2s/view?usp=sharing>

2021-01-14 プレゼン 西元典子氏 「富士ソフトの働き方改革」

https://drive.google.com/file/d/13ih9_9Ejq0kU5X-nAd509nbDh1QyYcsm/view?usp=sharing

7 経営ニーズとしての新ワークスタイル

経営の視点では、「ヒト、モノ、カネ、情報」という資源、また、BSCでは、「財務、顧客、業務プロセス、学習と成長」という要素で整理されることがあるが、いずれにしても経営者、管理者、実務担当者それぞれに適切な人材を充て、モチベーションを維持することが肝要である。

さらに、国内の状況を見ると、長年にわたり少子高齢化社会が進んでおり、政府や自治体による各種施策の実行にもかかわらず、状況の改善は見られない。「令和3年版厚生労働白書」によると、今後40年間で総人口は約3800万人の減少が予測されていることから、国内のマーケットもこれに応じた縮小を考えなければならない。

一方、生産年齢人口は3000万人程度の減少が見込まれており、現状の4割減となることが予測されている。

このような中で、社会のあらゆる分野での人材不足が懸念され、それぞれの人材には現在よりも高いスキルが求められ、業務効率の向上を図る必要があると推測する。推敲中の業務における課題認識、改善策立案も重要なポイントである。

従来より政府では、いわゆる「雇用のミスマッチ」への対応を進めてきているが、未だに「働きたくても働けない」、「望んでいるような仕事を得られない」という環境に置かれている者が一定数存在する。特に、教育サービス、メンテナンス、警備、検査、情報サービス、運輸、倉庫、建設、農・林・水産などの分野に顕著であるとされている。

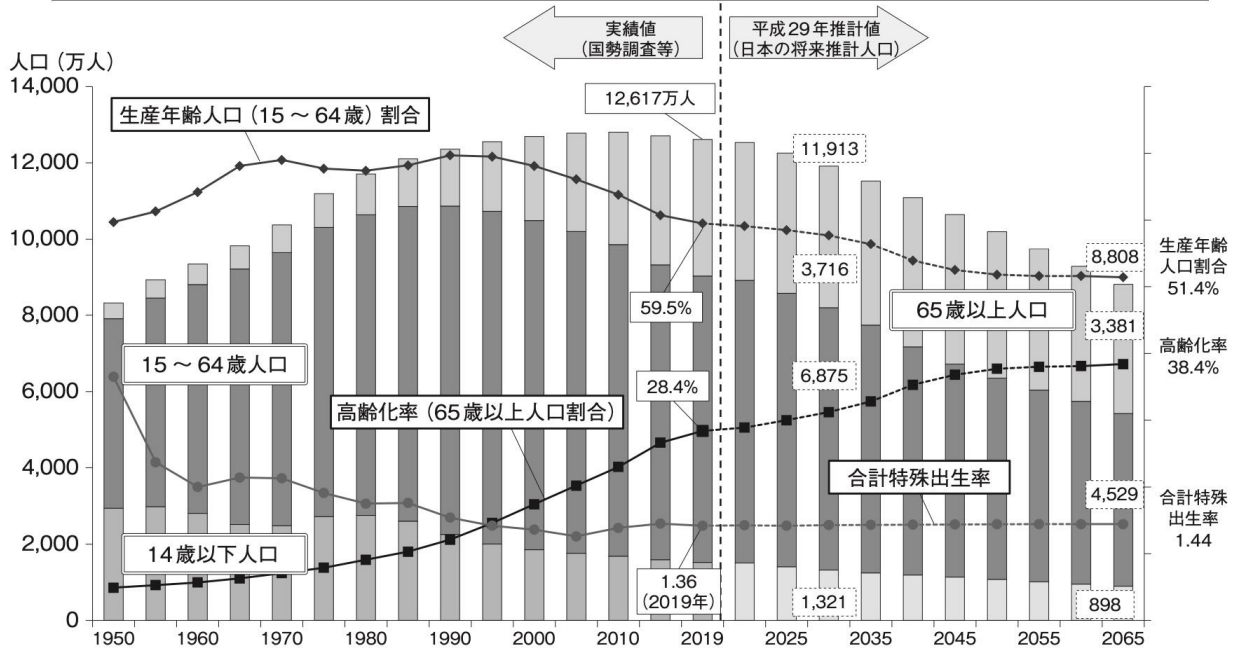
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA3025N0Q1A530C2000000/>

他の分野においても、組織としてはより適切な能力を持った人材を求めるのは当然であり、そのような人材が何らかの障害によって採用することができないのであれば、障害を取り除くような選択をする必要がある。

新ワークスタイルにおいて、このような障害のうち、時間的制約、空間的制約をある程度取り除くことができるとすれば、経営として検討する価値があると考えられる。

日本の人口の推移

○日本の人口は近年減少局面を迎えている。2065年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は38%台の水準になると推計されている。



(出所) 2019年までの人口は総務省「人口推計」(各年10月1日現在)、高齢化率および生産年齢人口割合は、2019年は総務省「人口推計」、それ以外は総務省「国勢調査」
2019年までの合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計):出生中位・死亡中位推計」

<令和3年版 厚生労働白書>

資料

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/20-2/dl/01.pdf>

・トップ、経営層に必要な要件

- ・新ワークスタイルを経営の武器と捉える
- ・「品質向上」とともに「生産性向上」は継続的テーマであるという認識
- ・従業員の心理的安全性を確保する施策
 - ・「出勤した方が評価が高いのではないか？」という不安を払拭
 - ・「出勤した方が情報に接することができるのではないか？」という不安を払拭

・ミドルマネジメントに必要な要件

- ・ビジョンの共有と、マインドセット
- ・部下のスキルアップ支援
- ・「ほうれんそう」型管理の見直し
- ・部下に対する客観的で納得性の高い考課制度と評価スキル、それに対するアカウントビリティ

イ

・一般従業員に必要な要件

- ・目標設定の方法を習得
 - ・プロジェクト型業務における目標設定
 - ・ルーチン型業務における目標設定

8 新ワークスタイルの形態

新ワークスタイルの形態としては、以下のようなものを検討した。

・勤務場所

・在宅勤務

多くが在宅テレワークを想定している。

(メリット)

- ・組織側から提供する環境は比較的少ない

(デメリット)

- ・住宅の環境、家族の状況によっては勤務に支障が生ずる
- ・特に幼児を抱える家庭では業務を中断しなければならないことが多くなる

・コワーキングスペースの利用

近年、鉄道沿線を中心に環境が整ってきた

(メリット)

- ・業務に適した一定の環境が与えられる

(デメリット)

- ・利用に際して組織が負担を求められる
- ・適切な場所に施設があるとは限らない
- ・ミーティングの音声が組織外の者に聞かれる可能性がある

・移動中の作業

従来より、通勤中、出張途上など移動中の作業は一般化している。

(メリット)

- ・移動時間を有効に使うことができる
- ・周囲からの一定の刺激により発想が豊かになる場合がある

(デメリット)

- ・一般的には勤務時間として取り扱われない
- ・特殊な場合を除き、音声によるミーティングはできない
- ・隣席からの覗き見などの対策が必要
- ・鉄道においては通信が安定していない
- ・航空機においては通信環境が提供されていない場合がある

・ワーケーション

近年話題になっているが、適切な場所を選択するための情報が未だ不十分ではないか。

(メリット)

- ・適切な選択をすれば、ワークライフバランスに効果的(という期待感)

(デメリット)

・地方、季節、施設など、業務に適した状況であるかの事前リサーチが負担になるのではないか

- ・現実問題として、セルフマネジメントを含めて、一定の経験が必要

・勤務内容

・一人で完結する作業

(メリット)

- ・業務環境が整っているのなら、オフィスにいるより効率が高くなる

- ・特に割り込みが少なくなる
(デメリット)
 - ・環境を自分で整えなければならない

- ・テレカンファレンス (リモートミーティング)

(メリット)

- ・移動時間、調整時間、準備時間を節約することができる
- ・録画機能により正確な記録を残すことができる
- ・遠隔地からも参加可能
- ・高密度にミーティングを設定することができる
- ・コストを削減することができる

(営業コストを1/3にすることができたという会社がある。)

(営業活動を専門の営業マンだけでなく、一般事務員も行うこととした会社がある。)

(デメリット)

- ・実際の面会よりも情報量が少ない (指先や爪先に現れるボディランゲージを把握することができない)
- ・相手先組織の雰囲気をつかえにくい
- ・訪問先で目撃する風景により得られるヒントがない
- ・視線を合わせて会話することができない場合が多い
- ・高密度にミーティングを設定してしまう (準備・振り返りの時間、プライベートな時間を削ってしまう)

- ・遠隔講義

(メリット)

- ・テレカンファレンスと同様

(デメリット)

- ・聴衆全体を見渡すことができず、雰囲気を把握し難い。これにより、聴衆の理解の程度を実感し難い。

- ・遠隔治療

(メリット)

- ・コストを削減することができる
- ・移動時間を削減することができる
- ・患者としての待ち時間を有効に使うことができ、身体的負担が少ない
- ・多数の見学者を受け入れることが可能となり、教育コンテンツとして利用可能である

(デメリット)

- ・全身の状況を把握するのが難しく、診断や容態の変化把握に支障を生ずる場合がある
- ・適切な器具、装置を使うことができない場合がある
- ・通信状況の安定性を保証する仕組みが必要 (通信障害に備えた体制が必要)
- ・触診、望診、打診などが困難 (技術開発を待つ。聴診については既に開発されたシステム・機器はある)

- ・勤務の代替、役割の変更

- ・自動化 (オペレーションから、計画立案や監視へ)

これまで (柔軟に対応できる) 人間が行っていた業務を分析し、人間不在で行うもの、遠隔で行うものなどに仕分ける必要がある

- ・人流減少に伴う環境変化 (警備からインフラメンテナンスなどへ)

人が行わなければならないとされている業務について、制度を含めた見直しを勧めることで、適切な人員配置、コスト削減、効率性向上などを検討しなければならない。

9 新ワークスタイル（主にテレワーク）に関する動向

「テレワークの動向と生産性に関する調査研究報告書」（2010年3月 総務省情報通信国際戦略局 情報通信経済室）には以下のように記されている。

（引用開始）

そもそも、「テレワーク」ないし「テレコミュニケーション」といった概念が一般的になったのは、米国の未来社会学者であるアルヴィン・トフラーが1980年に「第三の波」で描いた情報社会に登場する「エレクトリック・コテージ」が、その嚆矢であると考えられている。

この中で、トフラーは、情報通信技術を活用し、自宅にしながら仕事を行う生活が現実のものになる、との説を唱えており、まさに、在宅勤務型のテレワークに近い考え方を打ち出したものと言える。

わが国では、後述するように、1980年代半ばにテレワークの黎明期を迎えた後、バブル崩壊後、急速にシュリンクしてしまっていた。

ところが、2006年9月に安倍首相（当時）が所信表明演説の中で「自宅での仕事を可能にするテレワーク人口の倍増を目指すなど、世界最高水準の高速インターネット基盤を戦略的にフル活用し、生産性を大幅に向上させます」と宣言した頃から、再び、テレワークに関心が集まり出した経緯がある。

（引用終了）

その後、政府では2020年に東京オリンピック・パラリンピックが予定されていること、その時期に都内を中心とした交通インフラ等が逼迫することを予想し、2017年から毎年7月に「テレワーク・デイズ」を設定し、在宅勤務を主としたテレワークの啓蒙普及活動を進めた。

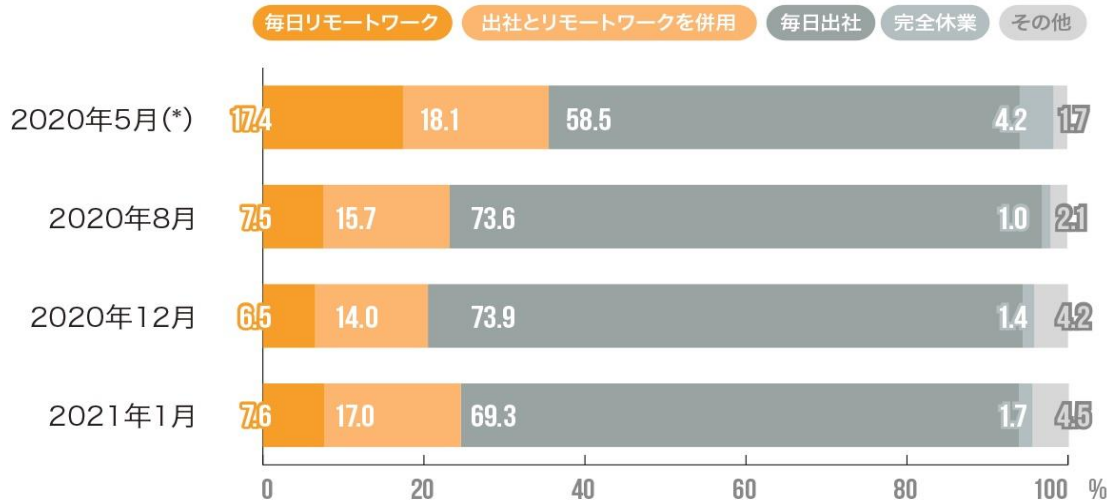
輸送キャパシティの逼迫を課題としている鉄道会社においても、「週に1日テレワークしてもらえれば、混雑率が20%低減することができる。」などとして、沿線にコワーキング・スペースを設置するなどの施策を講じるようになった。

そのような状況の中で、2020年3月からパンデミック対策としてのテレワークが強く推奨されるようになった。

2020年5月の時点では、ワクチンもなく対症療法が中心だったので、不安感が大きく、半ば強制的にテレワークが実施された。あるいは、単なる出社停止だったのかもしれない。

図3

出勤形態の比率の時系列推移(全体)

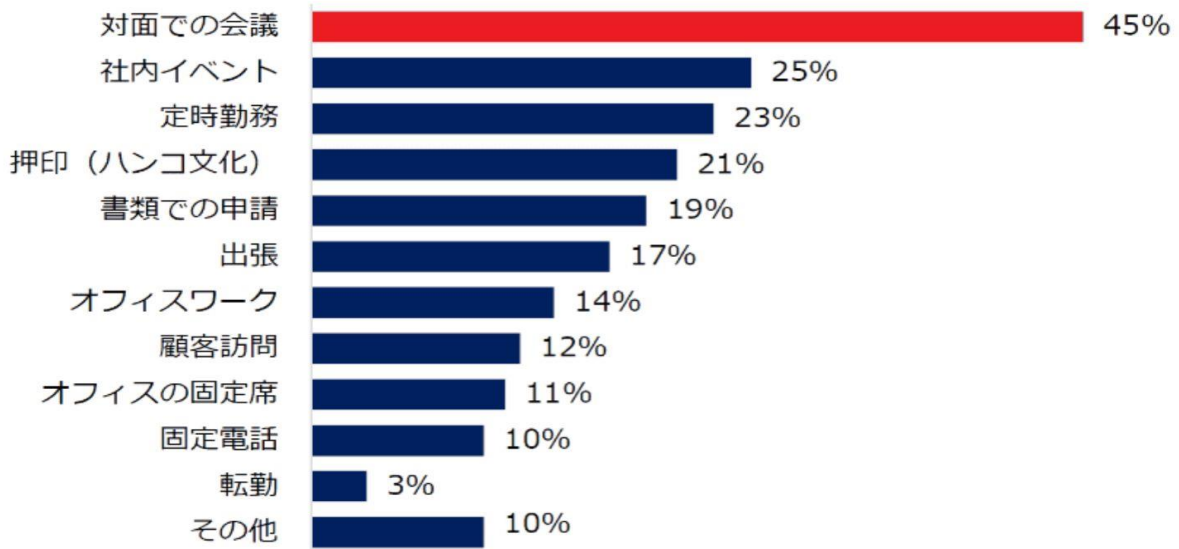


その後の状況は、テレワーク比率が低くなっている。

<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2103/03/news136.html>

今回のパンデミックを契機に、テレワーク制度を整備し、環境を整える企業が増加すると考えられる。テレワーク支援サービス、関連ツールも徐々に充実していることから、テレワーク環境の管理ノウハウも蓄積され、徐々に浸透していくものと考えられる。

無くてよかったもの(複数回答可)



出典：人事のミカタ

1 0 各組織において検討すべき項目

- ・雑談や簡単な相談、機器操作の説明などが困難になりがち
- ・従業員の教育・育成（教育対象の特性把握、組織文化の伝授などが困難）
- ・活用可能な環境、ツールの把握
- ・業績・能力評価の仕組み確立
- ・経営層におけるパラダイム転換
- ・多様な雇用形態の検討
- ・福利厚生のあるあり方の検討
- ・転勤の必要性
- ・テレワーク環境では、参考図書や資料などを整えるのが困難になりがち

オンライン会議で失われたもの



https://twitter.com/atsu_zukai/status/1410708011262246914/

1 1 意識改革

新ワークスタイルを実現し、健全なものとして運用するには、経営層、管理層、そして従業員のいずれもが意識改革を迫られる。

- ・経営層
 - ・新ワークスタイルは経営の武器の一つである
 - ・生産性向上
 - ・多様な人材の獲得、活用
 - ・従業員の心理的安全性確立
 - ・従業員の不安
 - ・出勤した方が評価が高いのではないか
 - ・出勤した方が情報に接することができるのではないか
 - ・出勤しないと孤独感を覚える
 - ・CSF（重要成功要因）、KGI（重要目標達成指標）を明らかにする
 - ・従業員に求める要素、行動規範を明示する

・管理層

- ・部下のスキルアップ支援
- ・「ほうれんそう」型管理の見直し
 - ・明確な指示
 - ・指示の内容と成果の確認・評価
- ・部下に対する客観的評価の確立
 - ・業績目標設定支援
 - ・組織の KGI に対応する部門や部下の KPI 設定

・その他従業員に対するマネジメント

- ・自身のスキルアップ
- ・業績目標設定
 - ・プロジェクト型業務
 - ・ルーチン型業務

1 2 新ワークスタイルのメリット

- ・通勤時のインフラ負担、事故などの軽減
- ・通勤者の負担軽減（環境負荷低減を含む）
- ・体調に合わせた勤務（高齢者・障害者活用、医療・介護負担低減）
- ・家庭環境に合わせた勤務（子育て、家庭教育の充実）
- ・移動にまつわる時間、コストの削減（環境負荷低減、移動時間削減）
- ・地方自治体における財政力強化、出生率向上（企業の地方移転、地方移住ワーカー増加の場合）
 - ・災害時における業務継続性向上
 - ・災害時における帰宅難民の解消（在宅ワークの場合）
 - ・ワーカーのスキルアップ可能性向上（時間活用、疲労軽減）
 - ・スキル、ノウハウの伝授（ネットワーク環境を活用することで、より多くの者に伝えることができる。）
 - ・雑音や割り込みを低減することができ、業務に集中することができる。
 - ・好みの環境で業務を遂行することができる。（自宅環境を好みに整える。夏は避暑地、冬は避寒地で勤務するなど。）
 - ・離職率の低減

1 3 まとめ

新ワークスタイルは、業種、業態、個々のワーカー（経営層、従業員、関連会社の従業員等を含む。）のミッション、業務環境、家庭環境などにより様々な方法があり、それを支える手段を選択することができる。TPO に応じて従来型のオフィスにワーカーが集合して業務を遂行することをも含めた概念として捉えることができる。

ここでのワーカーには、いわゆるオフィスワーカー（事務職、ソフトウェア系の技術職など）にとどまらず、ファーストラインワーカー（現場の最前線で活躍する従業員）、エッセンシャルワーカーと呼ばれる人々をも含むものである。技術環境の変化により、自動化や遠隔勤務が可能となってきた。パンデミックがきっかけとなった遠隔授業がその筆頭であるが、医療、交通、介護などにおいても徐々に働き方の多様性が高まってくるものと想像する。

このような変化を捉え、適切な手段、方法を選択することにより、多様な人材の確保、業務効率の向上、従業員の安全性確保やポテンシャル向上などが期待できる。

一方、人と人が面と向かってコミュニケーションをとる方法に比べると現在のリモート・コミュニケーションの方法では交換可能な情報量が大きく損なわれることから、コミュニケーション不足、教育の困難性が課題となる。

昨年（2020年）来のパンデミックが新ワークスタイルへの取り組みについて「背中を押した」面があるものの、そのための方法論は十分に確立していないこと、使用するツールの機能においてもそれぞれに十分な機能が備わっているとは言えない部分もあることなどから、さらに調査・研究・開発・教育が必要とされる分野である。

本分科会における検討は、一旦の区切りとするが、新ワークスタイルに関する様々な情報（方法、手段、文化）を引き続き経営を支えるものと位置づけ、改善を図っていく必要があると考える。

以上、組織文化や社会の変革を含めて意識していきたい。