

特集 本シェルジュが読むポスト・コロナ時代の羅針盤

第4章 オフィスがなくなる？ 働き方が変わる！

——コロナ禍の働き方改革



冬野 健司
千葉県中小企業診断士協会

1. コロナ禍により変わった働き方

(1) 緊急事態宣言でテレワークが加速

新型コロナウイルスの流行により、2020年3月13日に緊急事態宣言が発出され、約2ヵ月半にわたり、感染拡大防止に向け、さまざまな活動の制限や自粛が行われました。

この間、約30%の人が在宅勤務を含むテレワークを行いました。特に管理的な仕事に携わる人では44.1%、専門的な仕事に携わる人では49.2%と、半数近くの人がテレワークで勤務しました。また、緊急事態宣言解除後も、約20%の人がテレワーク勤務を続けており、管理的な仕事や専門的な仕事に携わる人の30%以上がテレワークを行っています（いずれも日本生産性本部調査）。

テレワークは、本来のオフィスを離れて自宅などで勤務することですが、必要によりオンラインで情報を取得したり、関係者とやりとりを行ったりしながら、基本的にひとりで仕事を進めることになります。

(2) 働き方の変化がもたらしたもの

①在宅勤務の効果を感じる人

緊急事態宣言を終えて、在宅勤務を体験した人の約5割が、在宅勤務により何らかの効率が上がったと答えており、約7割の人が満足していると答えています（日本生産性本部調査）。

働く人の多くが在宅勤務を経験して、その効果を実感したことがわかります。

②在宅勤務を積極的に取り入れる企業

コロナ禍での在宅勤務の経験を生かし、オフィスの抜本的な見直しを図る企業も現れてきました。

富士通は2020年7月、2022年までにオフィスを半減して、在宅勤務を標準とする働き方に移行すると発表しました。

日立製作所も2020年10月、働き方改革、オフィス改革を進め、「ベースオフィス」では、フリーアドレス化などによりスペースの効率化を図ると発表しました。

経費削減の一環としてだけでなく、大企業、特に新型コロナウイルス対応で一定の需要が見られたIT企業が、このような働き方、オフィス改革を行うということは、働き方の新しい形を暗示しているといえます。

2. 「働き方改革」を後押しする変化

(1) 働き方改革で求められていたもの

①企業の要請

追いつき型の高度成長の終焉以降、次の成長ドライバー探しが続いています。また、グローバル化の進展により、世界各所で発生した変化の影響を受けやすくなるなど、事業環境の変化は激しくなっています。

その対応として、社長の指示を待つのではなく、不十分な情報の中であっても、社員が

各所で発生する激しい変化に、自ら判断して行動することが求められ始めているように思われます。

この意思決定は、これまでの皆で決めるボトムアップ型や社長がワンマンで決めるトップダウン型ではないスタイルです。それは、社長の顔色をうかがったり、仲間の空気を読んで行動したりするのではない、新しいリーダーシップといえるかもしれません。

管理職失格—新世代リーダーへの条件



木村 尚敬, 柳川 範之 著
日本経済新聞出版

実務に根差した経験とアカデミックな視点で、アフターコロナ時代のリーダーの条件を語った一冊。社会環境の認識, 心構えから具体的な行動まで一気通貫に見通すことができる。

②ジョブ型という働き方

このような中で、最近、ジョブ型という働き方を取り入れる企業が生まれ始めています。ジョブ型とは、あらかじめ裁量を含めた職務、勤務場所・時間などを定め、ジョブを果たせば給与が支払われる方式です。

社長の顔色をうかがったり空気を読んだりして行動することによって、「あいつは見込みのあるやつだ」と給与が査定される仕組みではありません。ジョブ型の働き方とは、前もって定められた裁量の中で、自らが判断して行動し、報酬を得ていく方式といえます。

政府が2020年7月に発表した「経済財政運営と改革の基本方針2020」でも「ジョブ型正社員のさらなる普及・促進」に取り組むとしており、ジョブ型の雇用は今後拡大していくものと思われます。

変化の激しい事業環境に対応するために、企業にとって必要な働き方であるとともに、ジョブごとに、職務を満たせば勤務場所・時間などをフレキシブルに設定できることから、働く側にとっても、柔軟な働き方が可能にな

ります。その結果、新たな就業機会が生まれる可能性を秘めています。

(2) コロナ禍でジョブ型を疑似体験

新型コロナウイルスにより多くの人がテレワークを経験する中で、擬似的にジョブ型に近い働き方を経験したといえるかもしれません。

自宅で仕事をする中で、すぐには誰かに相談できない環境になり、自分で判断しなくてはならない局面が生まれた人もいます。勤務時間中、ちゃんとPCの前に座っているかは誰もわかりません。勤務時間を自己管理する感覚が強くなったかもしれません。

Web会議は増加しましたが、相手の顔色が見えにくくなり、村度しにくい状況の中で、自分の考えを言わざるを得なくなった人もいるのではないかと思います。まさに、擬似的にジョブ型に近い働き方になっていたといえるのではないのでしょうか。

このように、テレワークで疑似的にジョブ型の働き方を体験した人の約半数が、テレワークで効率が上がったと答えています。調査時期が後になるほどこの値は増加しており、テレワークに慣れる中でさらに効率が増しているものと思われます（日本生産性本部調査）。

また、QOLの側面でも、30～40歳代で中学生以下の子どもを持つ男性のうち、在宅勤務を体験した人の70%以上が、通勤時間が削減でき、身体的負担も少なくなって、時間が有効に使えるようになったと答えています（野村総合研究所調査）。

擬似的にジョブ型に近い働き方をし、働く人と企業双方が手応えを感じる中で、ジョブ型の導入は加速していくと思われます。ジョブ型の導入に伴い、オフィス環境も、ジョブ型の働き方でも必要な機能を残しつつ、勤務監視や上司や仲間の空気を読むためのスペースは必要がなくなり、オフィスの見直しが進んでいきます。そうしたオフィス環境の変化が、さらに働き方の変革を後押ししていくと

いう循環が動き始めていると思われま

3. 働き方が変わって見えてきたこと

それでは、新しい働き方を存分に生かしていくためにはどうすればよいのでしょうか。本シェルジュメンバーの大橋功さんと対談を通して考えてみたいと思います。

(1) 生産性が上がった仕事・広がる可能性

大橋：テレワークを実施した人の約半数がテレワークで効率が上がったと答えているとのことでしたが、具体的にどのように仕事の効率を上げているのですか。

冬野：あらかじめ資料を共有しておいて、「ちょっと相談しよう」というように単刀直入に短時間の打ち合わせをすることで効率を上げている例もあります。また、オンラインでの打ち合わせが主体になりますから、移動時間なしで数多くの打ち合わせを行う方もいるようです。メディアアーティストの落合陽一さんは、それまで1日に7件くらいしか予定を入れられなかったのが、20件くらい打ち合わせができるようになったと言っています。

仮想空間シフト



尾原 和啓, 山口 周 著

Mdn 新書

アフターコロナの社会を仕事、暮らし、社会、人生、国家の関連の中から読み解く対談。アフターコロナをポジティブにどう生きるかを考える未来志向の一冊。

大橋：さまざまな工夫があるんですね。どういった仕事テレワークに向いているのですか。

冬野：個人で行う仕事、テレワークに向いています。複数の人で行う作業でも、求める結果が決まっているものや、既知の人との作業は、考えや思いを伝えやすく、オン

ラインを有効に活用できるため、向いていると思います。

(2) 工夫が必要になった仕事

大橋：反対に、やりにくくなった仕事はないのですか。

冬野：テレワークになって、雑談が少なくなり仲間の様子がわからなくなったという声はあるようです。そういった仲間との雑談から生まれるひらめきやセレンディピティは生まれにくくなっているようです。

大橋：冬野さんが具体的に感じることはありますか。

冬野：オンラインのワークショップでは、参加者が発言のタイミングを計ってしまうために議論が盛り上がりにくく感じることがあります。各個人は真剣に考えているのですが、他のメンバーのアイデアに乗せてアイデアを積み上げていくのが難しいのはあると思います。

(3) どのような工夫が考えられるか

冬野：ひらめきやアイデアを得るには、オンラインやリアルを含め、意図的に関心のないイベントなどにも参加することが有効かもしれません。セミナーは一方的な情報提供に終わりがちですが、双方向のやりとりが可能なボランティア活動、副業などは、普段は接することのできない活動に触れて刺激を受ける貴重な機会になっていくと思います。

大橋：多様な蓄積を増やすということですね。蓄積したものを実行・アウトプットに移すところではどうですか。

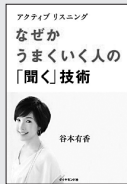
冬野：各自の活動状況をつぶさに把握できない中で、メンバーに自主的に動いてもらう必要がありますから、目標に共感してもらう必要があるでしょう。すぐに共感の醸成は難しいため、日頃からの行動や情報発信を通して共感を呼ぶ課題の設定が重要になると思います。

大橋：逆にプロジェクトに参加する側はどう

ですか。

冬野：メンバーの働き方を見ながら関係を築いていくことが難しいため、プロジェクトの中での自分の役割を見極める力が大切になりそうです。そのためには聞く力、質問する力が必要になると思います。

アクティブリスニング なぜかうまくいく人の「聞く」技術



谷本 有香 著
ダイヤモンド社

「聞く」という行動を、準備からフォローまで、また、「聞く」ということを分類し、各々に必要なテクニックを語る。インタビューのプロならではの実践的な一冊。

(4) 中小企業診断士の働き方の可能性

冬野：今後は、企業内診断士の活躍の可能性がさらに広がるのではないのでしょうか。通勤時間の活用、またジョブ型になれば、労働時間の裁量が広がります。「企業内診断士」という言葉のほかに、「兼業診断士」という言葉が生まれるかもしれません。

大橋：専業の中小企業診断士は、もともと在宅勤務に近い働き方ではないかと思いますが、何か変化があるのでしょうか。

冬野：専業の中小企業診断士でも、労働時間に縛られないジョブ型の雇用契約が、クライアント企業との関わり方の選択肢の1つになる可能性が出てきます。

オンラインで情報交換を行いながら各人が仕事をすることが増えれば、遠隔地にいる優れた専門性を持つ中小企業診断士同士が協業する可能性もあるかもしれません。研究会では、異なった都道府県の中小企業診断士が交流するケースもありますが、案件を一緒にやってみようという話が出やすくなると思います。

大橋：この対談もオンラインですし、そういった可能性は増えていきそうですね。そのために心がけなくてはならないことは何で

ですか。

冬野：新型コロナウイルス感染拡大防止のために、さまざまな研究会が延期やオンライン開催になりました。中小企業診断士にとって、各種研究会やその後の懇親会での情報交換が大切なセレンディピティの場所だったと思います。やはり、関心のないことにも積極的に参加し、刺激を増やすことではないでしょうか。ボランティア、プロボノ活動も良い機会ではないかと思います。

5. まとめ

働き方改革で社会が求めているものを、コロナ禍で擬似的に体験したことで、変化の大きな流れは加速され、働き方は多様になるのではないかと思います。特に、企画的、専門的活動を行う中小企業診断士の仕事の有り様は変化の可能性を秘めているのではないのでしょうか。この機会を生かしていきたいと思えます。

冬野 健司

(ふゆの たけし)

2019年、中小企業診断士登録、個人事務所開設。IT企業で30年あまり、新規事業創造に取り組む。そのかたわら10年以上にわたり、ボランティアでベンチャー企業支援を展開。社会を元気にする中小企業の支援を目指す。

