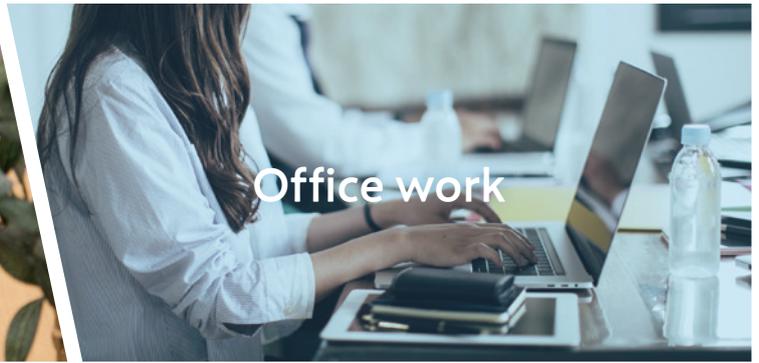


働く人視点での テレワークデザインのすすめ



「テレワークでもオフィスワークでもどちらでもOK」に舵を切りましょう！



新型コロナウイルス感染拡大の抑止策の一つとして、テレワーク、在宅勤務を導入する企業が緊急事態宣言発出を機に大きく増えました。しかしながら、宣言解除後は徐々にオフィスワーク、出勤勤務に戻りつつあります。今後のウィズコロナ時代における私たちの働き方はどうなるのでしょうか？ または、会社としてはどのような対応をしたら良いのでしょうか？ ポイントは、「働く人視点でテレワークを制度設計する（＝デザインする）（加えてオフィスワークも再デザインする）」ことです。

なぜテレワークが広がったのか？

そもそも現在のような集中型のオフィスワークが主流になったのは、18世紀半ばの産業革命の時からです。逆に、それ以前は分散型のテレワークが主流でした。「分散から集中」へのシフトが必要となったのは、労働の生産性や効率性の向上に対する強い要求であり、さらにそれを可能にしたのは輸送能力の発達にあります。

一方、いま起きている「集中から分散」への流れは、「3密（密閉、密集、密接）」の回避への社会的要請、政治的指導が原動力であり、デジタル技術の進歩がその動きを後押しするという構図になっています。つまり、働く人、従業員や経営者の視点はまったく入っていません。

テレワークへの評価～社員、経営者双方の立場から～

では、まず従業員・社員視点では、テレワークはどう見えるでしょう？ メリット、デメリット双方ありますが、最大のメリットは通勤に伴う時間浪費、エネルギー消耗、そしてストレスからの解放でしょう。一方、最大のデメリットは「オフィスワークのように効率よく仕事ができない」ということです。

次に、経営者、管理者視点で見たテレワークはどうでしょう？ メリットとして挙がっているのは「オフィス不要論」です

が、意外と「部下とのコミュニケーションが（後述するコミュニケーションツールのおかげで）良くなった」という声も出ています。しかし、圧倒的に多いのは「部下の仕事の進捗を効率よく管理監督できない」というデメリットの意見です。

上記の従業員視点および経営者視点は、立場は異なりますが、実は両者には共通点があります。「効率」という価値観、評価指標です。これは、産業革命、「分散から共通」、大量生産の時代の落とし子で、現在にも連綿と受け継がれています。ところが、「デジタルトランスフォーメーション（デジタル変革、DX）」が叫ばれている現在、この「効率」という価値観、「良いものをより安く」という「製品第一主義」に対する対抗馬が台頭してきています。それは、「効果」という価値観であり、「顧客第一主義」という考え方です。

ウィズコロナ時代、VUCA（V=不安定、U=不確実、C=複雑、A=曖昧）時代の今日、企業に真に求められるのは「デジタル技術とデータを武器に、顧客価値起点でスピード感があり適応力の高いビジネスを行える組織であり続けること」です。これが、DXの真髄です。つまり、顧客価値に繋がる「効果」がなければ、「効率」を議論しても意味がないことになります。

働く人視点でテレワーク制度を設計する

さて、以上の文脈に基づき、改めて働く人視点でテレワーク制度を設計してみましょう。まず、最も重要なのは、選択肢としてオフィスワークかテレワークかの二者択一にするのではなく、どちらでもOKとすることです。その上で、テレワークにオフィスワークと同じ「効率」を求めないこと、逆にテレワークにはオフィスワークでは得にくい「効果」を求めることです。

では、その「効果」とは何でしょうか？ それは、「仕事の結果に効果がある」、つまり「仕事の結果が有効である」ことを意味します。その「仕事の結果」とは、実は私たちが日々の仕事の中で幾度となく行っている「問題解決や意思決定の結果の集約」に他なりません。

よって、テレワークにしるオフィスワークにしる、その結果に効果を求めるには、効果的な問題解決や意思決定が可能なテレワークおよびオフィスワークの制度、環境を設計することが必要ということになります。

それには、次の3つの要素、すなわち、

①関係者で情報共有の上、

②グループワークと

③個人ワークを自由に行ったり来たりできる

ことが必要です。①は理解できるとして、なぜ②と③が必要なのでしょう？

それは、問題解決や意思決定において有効な結果を出すには、思考の発散と集約、そして熟考が必要だからです。例えば、発散→集約→熟考→発散→集約→熟考→…といった具合です。そして、発散と集約にはグループワークが、熟考には個人ワークが適しています。さらに、グループワークにはオフィスワークが、また、個人ワークにはテレワークがそれぞれ向いています。以上をまとめると次の表（右上段）のような感じになります。

■働く人視点で見た適した業務一覧

	グループワーク (発散、集約)	個人ワーク (熟考)
オフィスワーク	◎	△
テレワーク	△	◎

以上を踏まえると、テレワークを構成する3つの要素は以下ようになります。

①**情報共有**：紙媒体を電子媒体に置き換えるのは言うに及ばず、仕事に必要な入力情報に素早くアクセスできると同時に、仕事の出力を関係者と速やかに共有できることが必須です。ツールとしては、BoxやGoogleドライブ等のクラウドストレージ、オンラインストレージを使います。

②**グループワーク**：仕事仲間と定期的または不定期的なコミュニケーションを行う必要があります。これには、同期型の音声と映像によるコミュニケーションツールであるWeb会議ソフト（代表的なのはZoomとMicrosoft Teams）、および、非同期型の文章によるコミュニケーションツールであるビジネスチャット（代表的なのはSlackとChatwork）の両方を使い分け、または、併用します。さらに、顧客とのミーティングも上記のWeb会議ソフトを用いた「テレカン（テレカンファレンス；遠隔会議）」で実施可能です。

③**個人ワーク**：最も重要なのは個人ワークの時間と環境を確保することです。家族やペットに邪魔されずに一人になれることも大事ですが、逆にオフィスとは異なり家族やペットと交わりながらの仕事も可能なので、試してみる価値はあるのではないのでしょうか。

ビジネスプロセスの見直しがテレワークの成功のコツ

ここまで、テレワーク制度を働く人視点で設計してきました。その結果、テレワークを構成する3つの要素をどう組み合わせれば良いかをご理解できたかと思います。

次に、このようなテレワークをオフィスワークと組み合わせながら上手く機能させるにはどうしたら良いかについて見てみましょう。

究極的には、テレワークとオフィスワークが混在することを前提に、皆さんの会社のビジネスプロセスを再定義、再設計することになります。一般にビジネスプロセスは、大きくは次の3つから構成されます。

●**オペレーショナルプロセス**：どのように開発、製造、購買、

保守などを行うのか？

●**コマースプロセス**：どのように顧客や消費者にアプローチし、商品、サービス等の顧客価値を提供していくのか？

●**バックオフィスプロセス**：上記2つを支える業務プロセス
元々、上記の各プロセスはオフィスワークを前提に設計されたものです。仮にオフィスワークを一切止めてすべてをテレワークに切り替えると決定して、これらのプロセスをそのままテレワークでやろうとしても無理です。前提が異なるからです。よって、テレワーク向きに再設計が必要となります。さらに、テレワークとオフィスワークを混在させるとなると、も

うー捻りの工夫が必要となってきます。

例えば、バックオフィスプロセスの1つである労務管理を見てもみましょう。これまでのオフィスワークを前提とした出勤管理、すなわち、「オフィスにいる＝勤務」、「オフィスにいない＝退勤または休暇」といった単一的（バイモーダル）なやり方は通用しません。オフィスワーク、テレワーク、オフワーク（さらには出張等も）といった複合的（マルチモーダル）な管理が必要となります。

さらには、労働時間に関する管理方法、という考え方も変える必要が出てきます。これまでのオフィスワークでは、「オフィスに〇〇時間いて仕事をする」という時間管理が一般的でした。しかし、テレワークではオフィスワーク同様の時

間管理は困難です。PCを使う仕事に従事する人に対しては、PC上での作業をログとして記録する労務管理ツールで時間管理をすることも可能ですが、PCを使わない仕事の場合はこれも難しいです。

一方、時間管理に代えて成果管理という考え方があります。これはテレワーク向きだと言えますが、労働時間に関しては逆に働き過ぎになる危険性もあります。上述の労務管理ツールで「きちんと働いているか」ではなく、「働き過ぎていないか」を把握する必要が出てきそうです。

ビジネスプロセスからさらに企業文化まで変わる可能性も

以上の議論は、実は「時間管理か、それとも成果管理か」という単なる労務管理論に留まらず、「ジョブ型雇用か、それともメンバーシップ型雇用か」という雇用論、人材確保論にまで発展しています。メンバーシップ型雇用とは、日本企業に由来多く見られた「新卒一括採用、年功序列」を旨とする雇用方針です。それに対してジョブ型雇用とは、欧米企業流の「仕事に合った専門性の高い人材を採用する」とする雇用方針です。

雇用方針ほどの大きな企業文化の転換はさておき、テレワークかオフィスワークかで身近な社員同士の人間関係に微妙な影響を与えることもあるので、注意が必要です。理想的には正社員、非正社員の区別なく、全社員がテレワークかオフィスワークかを随時かつ適宜選択できる環境が望ましいでしょう。図示すると以下ようになります。

■理想的なワークスタイル

	オフィスワーク	テレワーク
正社員	◎ 随時かつ適宜選択可	
正社員以外	◎ 随時かつ適宜選択可	

しかしながら、実際にはなかなか上記のようにはいかず、以下のような例が多く見受けられます。

■実際のワークスタイルの例①

	オフィスワーク	テレワーク
正社員	✕	○ 強制的
正社員以外	○ 強制的	✕

■実際のワークスタイルの例②

	オフィスワーク	テレワーク
正社員	○ 決められた頻度	○ 決められた頻度
正社員以外	○ 強制的	✕

これでは、いわゆる「テレワーク差別」を生んでしまいます。テレワーク可の正社員とテレワーク不可、オフィスワーク強制的の非正社員との間に溝が生じ、職場内、チーム内に気力の後退が生じかねません。ひいては企業文化にマイナスの影響を与えてしまいます。

先にも述べましたが、オフィスワーク、テレワークともにそれぞれに適した知的活動（発散や集約、熟考）が存在します。であれば、正社員、非正社員の区別でオフィスワーク、テレワークを割り当てるのはまったく無意味となります。

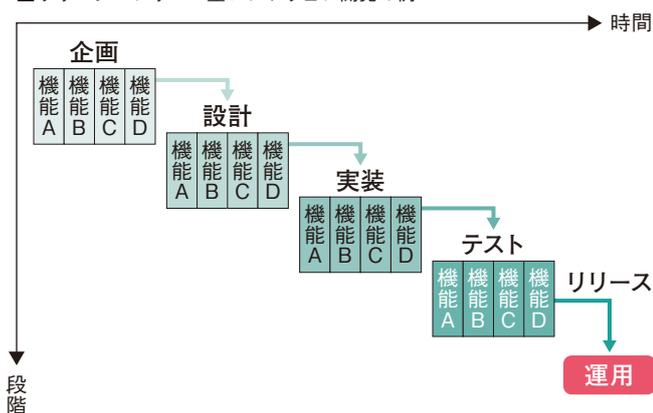


テレワーク導入でデジタル変革を成し遂げたアフラック生命保険(株)

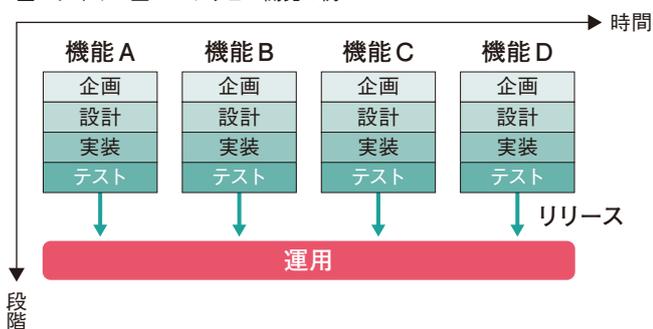
アフラック生命保険(株)は、テレワーク導入に代表される働き方改革と、先ほど述べた「デジタルトランスフォーメーション(デジタル変革、DX)」とを同時に進めている良い先行事例の1つです。DXの真髄は、「デジタル技術とデータを武器に、顧客価値起点でスピード感があり適応力の高いビジネスを行える組織であり続けること」にあります。ここでの2つの特性、「スピード感」と「適応力」を手に入れるために、「アジャイル型」のオペレーショナルプロセスを導入しています。

「アジャイル型」というのはソフトウェア開発手法の1つで、従来長らく用いられてきた「ウォーターフォール型」との対比で語られることがよくあります。簡単に説明すると、何らかの問題を解決しなければならない、あるいは、何かしらの課題を達成しなければならない状況において、その解決法、達成法に関する「仮説(良さそうに思えるアイデア)」を立て、その仮説が正しいか否かを「検証(試作品を作りテストする)」しながら問題解決、課題達成を行う方法論となります。

■ウォーターフォール型ソフトウェア開発の例



■アジャイル型ソフトウェア開発の例



ここで重要なのは、仮説構築から検証までを短期間で行うこと(スピード感)、検証の結果、仮説が誤っていることが判明したら直ちに次の仮説を立てて検証を行うという軌道修正(適応力)を厭わないこと、そしてこれらのプロセスを少人数

のチームで行うことです。この「仮説構築・検証」というプロセスが実は、思考の発散や集約、熟考といったグループワークおよび個人ワークの組み合わせとなっているわけです。

アフラック生命保険(株)でも他の多くの企業同様、これまでウォーターフォール型のオペレーショナルプロセスを行っていました。ウォーターフォール型では要件定義からスタートして、仕様設計、実装、テスト、運用と水が滝を流れ落ちるが如く時間をかけて業務を進めて行きます。途中で不具合等がなければ良いのですが、下流で不具合が発生すると上流にまで遡ってもう一度業務をやり直す必要があります。下手をすると最上流の要件定義、すなわち入り口における仮説の再設定からやり直さないといけません。これでは、変化の激しいVUCA時代の今日のビジネス環境についていけないという問題がありました。また、ウォーターフォール型のオペレーショナルプロセスは基本すべてグループワークを前提としており、個人ワークの入る余地はあまりありませんでした。

アフラック生命保険(株)が働き方改革と業務改革、DXを同時に達成できたのは偶然の産物ではありません。アジャイル型のオペレーショナルプロセスに変革する上で、「効率」よりも「効果」を重視して、個人ワークに適したテレワークを導入したのは必然だと言って良いでしょう。

以上、テレワーク導入を起点にして、働く人の視点での個人ワークとグループワーク、そしてテレワークとオフィスワークを見直し、制度設計をすることの重要性を述べました。さらに、テレワークとオフィスワークが混在することを前提に、かつDX推進を目的にビジネスプロセス(オペレーショナルプロセス、コマースプロセス、バックオフィスプロセス)も同様に見直す必要性に触れました。

会員の皆様の会社におかれましても、今後の働き方改革、業務改革、そしてDXの推進に本稿の内容が少しでもお役に立てれば幸いです。

執筆者プロフィール

村上 和彰 (むらかみ かずあき)

国立大学法人九州大学 名誉教授
株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役
公益財団法人九州先端科学技術研究所 アドバイザー
BODIK (ビッグデータ&オープンデータイニシアティブ九州) ファウンダー
FITCO (福岡市IoTコンソーシアム) 会長

