

VUCA の時代に求められる新しい仕事様式

(株)ワーク・ライフバランス コンサルタント/執行役員

浜 田 紗 織

1. 新しい日常を支えるインフラ業界の働き方

新型コロナウイルスで日本中の働き方が様変わりし、WEB 会議の導入やハンコレス等に強い抵抗感を示していた企業も一斉に導入した。

こうして多くの企業の働き方が一気に進化したことで、日本は「コロナによって働き方改革を加速することができた」という見方もあるだろう。

しかし筆者から見ると実態は大きく二極化しているようだ。例えば、政府による緊急事態宣言以降、WEB 会議活用を開始したように見える企業でも実態は「いつものスタイルでないといけない仕事は先送り」しているに過ぎない企業も多かった。集合研修は中止か延期、押印が必要な書類は各自が自宅に保管していて入社しても良くなったから一気に押印する予定……。こうした対応は、いつか全てが元通りになることを前提とした、その場しのぎの対応であり、事態が長引けば長引くほど追い込まれて行ってしまう。もちろん、本格的に活用している成功事例も出てきている。

事態収束の先行きが不透明である現在、今までの商習慣を根本から見直し、新しい仕事様式に転

換できるかが問われている。

さらに、仕事様式のみならず、ワークとライフの距離感が変わった新しい日常に対して、働く一人ひとりが考え直すタイミングにきているといえる。

筆者は土木出身で前職は鉄道業界であり、多くの生活や経済活動を支える交通インフラのミッションの重さに実感がある。だからこそ自身の生活者視点は重要であると考えており、おそらく高速道路整備に関わる皆さまにも共感いただけるのではないだろうか。

新規路線の計画に従事していたころは、地域に暮らす方の環境への配慮は必須であったし、首都圏の鉄道における混雑緩和プロジェクトでは、とにかくスピードアップを求め続けた時代が終わって、QOL 向上へとお客さまの価値観が転換していることを間近で感じた。

筆者はライフでは子育て 12 年目になるが、この間、仕事は 1 日 8 時間一本勝負で終えてきた。タイムマネジメントが仕事に生きることもあるし、ベビーカーを押す生活での憤りがバリアフリー推進の活力となった。

1,000 社に働き方改革コンサルティングを提供

している現職では、社員全員残業ゼロと有給取得100%を自社で実践しながら、企業の働き方の変化に向き合った結果、業種・職種問わず、誰にでもライフがあり、ワークとライフの相乗効果が生まれる様子を数えきれないほど目にしてきた。

夫が育児家事に参画できるようになったことで従業員の数が増えたり、従業員満足度が上がり生き生きと働く社員の様子を見て採用応募までもが爆発的に増えたり、新規事業が軌道に乗る組織もある。

本稿では、新しい仕事様式に変わる経済活動を支えていく皆さま自身の、これからの働き方を考えたい。先進事例もご紹介する。

2. 「プレゼンティーズム」を防ぐには

今注目されている概念に「プレゼンティーズム」がある。

「アブセンティーズム」は、病気やケガで欠勤、または休職などで業務についていない、明らかに職場や会社に居ない状態をいう。

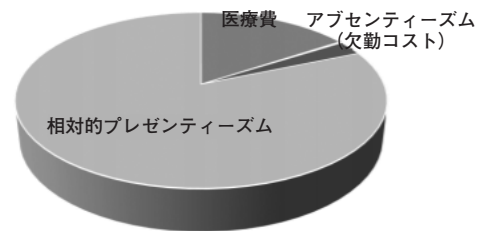
一方で「プレゼンティーズム」は出勤していても心身の不調により十分なパフォーマンスが発揮できず、業務遂行能力や生産性が落ちてしまっている状態だ。これは、睡眠不足による脳疲労が引き起こすことが分かっている。

「プレゼンティーズム」に陥ると「思考力が低下する」「反応が鈍くなる」「注意力が散漫になる」「目がかすむ」「頭痛がする」「肩こりが起こる」などの症状がでる。筆者も現場時代を思い起こせば、夜勤を含む不規則な労働時間が仕事のミスや生産性の低下の間接的な原因になることがしばしばであった。

関連研究をあたると、感冒症状を抱えた医師が休みなく働くことで患者や他の医療者へ感染させてしまうことの悪影響について示唆しているものや、事故の発生などの懸念を述べているものもあり、現在コロナ禍の世情に照らし合わせても十分

納得の見解である。会社としては環境改善や危機管理を十分に実施しているつもりでも、安全性や生産性の確保において個人に委ねざるを得ない部分があるとすれば、健康経営とは事業の要に直結する概念であるとわかる。

実は日本企業における健康関連総コスト調査で、アブセンティーズムが4.4%であることに対し、相対的プレゼンティーズムは、77.9%と圧倒的に割合が高かった（図—1）。



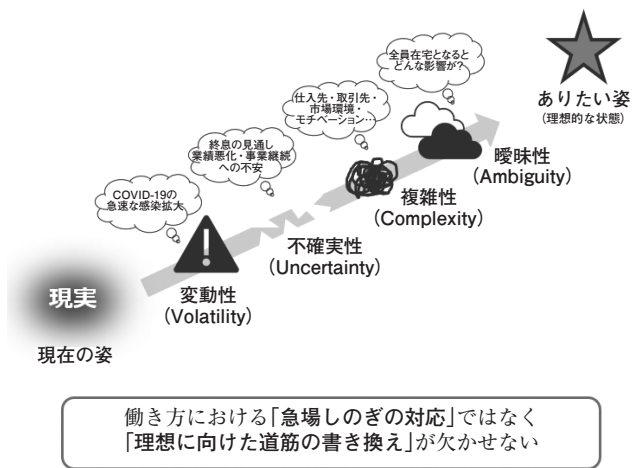
図—1 健康関連コストにおけるプレゼンティーズム割合

プレゼンティーズムの要因としては、性別年齢や性格といった個人要因だけでなく、職場の風土や業務の代替者の有無といった職場要因がある。「その人に聞かないとわからない」という属人化した仕事や、PC作業が増えてお互いの仕事が見えづらくなっている場合、最近では在宅勤務時にも、上司の知らないうちに長時間労働が発生し、睡眠不足を引き起こしているケースが多い。時代の変化に対応できないことで、プレゼンティーズムのリスクを増大させていくのだ。

プレゼンティーズムを防ぐ働き方は、安全第一をうたう組織にとって必須であり、職場全体で考えていく必要がある。

3. VUCAの時代に職場で働き方を見直す

変動性 (Volatility), 不確実性 (Uncertainty), 複雑性 (Complexity), 曖昧性 (Ambiguity) で表現されるように、未来への予測が難しくなっている状況に対して、職場全体で考えていくためには、急場しのぎの対応ではなく、ありたい姿を達



図一2 VUCAの時代のシナリオ

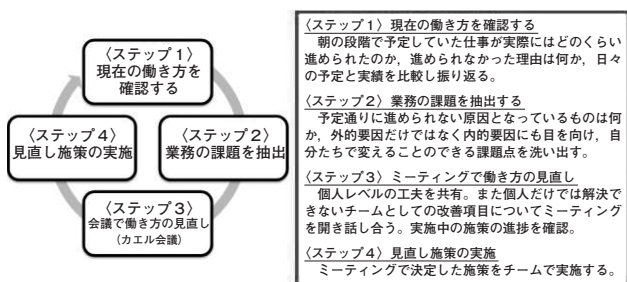
成するためのシナリオを柔軟に書き換えていくことが必要だ (図一2)。

働き方を変革するにあたり、何から始めればよいかわからないといった声が多い。当社が実際にコンサルティングで提供している働き方改革のシンプルな手法である4つのステップの全体像をご紹介します (図一3)。

ステップ1からステップ4を1つの輪のようにとらえ、PDCAサイクルのようにぐるぐると回していくように進め、状況に応じて柔軟に軌道修正する。

これまでのマネジメントの主流であった、1人の意思決定者と大勢の手足というやり方では、現在の市場の変化に対応することが難しい。何が正解かわからなければなおさら、どのような些細な意見も正解への糸口になり得る。

この中でも特にキーとなるのが、ステップ3の



図一3 4つのステップ

カエル会議である。「カエル」には、働き方を振り返り、やり方を変えて、早く帰ることで、人生を変えるという意味を持たせている。カエル会議には職位によらずその部門のメンバー全員が参加する。またどんな意見も否定されることなく、受け入れる土壌を作っていく必要がある。目指すのは、役職年代性別等に関わらず均等に意見が出ている状態だ。そのためには会議進行に必要な役割を複数人で分担したり、付箋などに書いたアイデアを共有したりという形で意見を出すという手法を使うこともある。

4. カギは、北風と太陽

実はこの、簡単そうに見えるカエル会議がうまくいかないケースは相当に多い。

ある職場では、インフラの根幹を担う緊張感と誇りを表現した「チャラチャラした仕事をするな」といったポリシーが、自由闊達な意見交換を阻害していた。そのため変革のアイデアが生まれにくく、仕事が増えることはあっても減らす決断ができない。疲弊感が募りプレゼンティーズムの割合が上がっていた。何より職場が不人気で、人が来ないことで事業継続が心配だという。

またある組織では、経営会議に出る自部署の担当役員を武装させるべく、実にキングファイル何冊分かという壮大な想定問答を準備する。戦場帰りの役員からの最大の誉め言葉は「このファイルは使わずに済んだぞ！」である。経営会議で詰められることなくつつがなく終えた、ということだ。役員の手元にある資料がA4 1枚にまとまっていたとしても、その1枚にかかるコストが100万円と算出した企業もある。

読み聞かせの定番、イソップ寓話の北風と太陽を覚えていらっしゃるだろうか。北風と太陽が力比べをし、旅人の上着を脱がせることができるか、という勝負をする。北風が吹き飛ばそうとすると、旅人は上着をしっかりと押さえ、着重ねてい

く。ところが太陽が照らすと旅人は自分から上着を脱ぎ始めた、という話だ。

プレゼンティーズムをものともしない労働力人口があった時代には、北風でも良かった。しかしこの VUCA の時代に、貴重な人数の職場で、相変わらずの北風が吹いていないだろうか。私たちは上着を着こんではいないだろうか。

5. 新しい仕事様式を創出した事例

鹿島建設(株)中部支店では、カエル会議の手法を積極的に取り入れている。「若手カエル会議」を太陽マネジメントで見守り、新入社員が現場監督のポイントをつかみスケジューリングできて即戦力化した結果、先輩社員の生産性が向上する変化が起きた。また、現場巡視の範囲をあえて狭めることで KY のチェック効率を格段に上げた例もある(図-4)。

さらに、「4週8閉所」を掲げ、担い手不足の建設業界にあって、下請企業のワーク・ライフバランスにもつながる改革を推進している。

中でも設備部門では、かねてからの課題であったサブコンと協働した仕事様式の変革を推進するため、関連する4社で「合同カエル会議」を開催し、元請・下請の壁を取り払って改革をしている。半年間で12回ものカエル会議を開催し、定例会議のやり方や仕事の頼み方受け方に至るまで幅広く扱い、多くの変化を生み出している。

その浸透度は、あるサブコン企業にて「われわ

●パトロール見直し
全員でのパトロールを2班に分け、負荷軽減&チェックの質が向上!



●タイムリーな指導
多忙な先輩に遠慮し相談のタイミングを逃しがち
→「遠慮は不要」としたことで若手の悩む時間が減少、現場運営がスピーディに!

●若手カエル会議
現場巡視で何をみるべきか分からず、時間だけかけていた。
→先輩のアドバイスで現場の見方が分かり、自信がついたことで他の業務でも自立して動くように変化。



先輩ができたなら僕と同じようにスケジュールを書かせて、「ここがムダだったよね」とサポートしたい。そこから自分も変わっていったので。

図-4 鹿島建設(株)中部支店の変革の様子

れの働き方はゼネコンに左右されるので、技術部門で改革を進めるのは難しい」という論調であったところを、「鹿島建設さんの現場では4週8閉所を実現されています」と現場の声があがり、他社の働き方改革を前進させるほどだ。重層構造の業界にあっても、カエル会議をきっかけに新しい仕事様式へ変革する先行事例である。

大塚倉庫(株)では、チームの意識を高め残業時間の削減を実現したり、事務所間でのコミュニケーションを活性化させ繁閑の波をカバーしあったりなど、自社の取組みを進めている。

さらに、配送業務を担うパートナー企業が、ドライバー不足で苦境にあると現場のドライバー個人にしわ寄せがきて結局は安定供給を脅かすため、物流業の根本である「入庫(他社)～保管(自社)～出庫(他社)」という外部企業とのリレーに着目した改革を実施した。

トラックドライバーにとって常習となっていた車中泊での順番待ちに対し、同社は、他社企業の社員の長時間労働改善のためスマホアプリを開発した。結果、倉庫入場から退出までの所要時間は30分以内となりドライバーの待ち時間が65%も削減できた。所要時間が読めるようになり仕事の回転が改善され、ドライバー個人も家族との時間が増えたという。

同社の物流量は124%増となりながら、10日以上の有給休暇を取る社員が20%も増加した。

仕事様式をリレーという視点で捉え、他社との相互改善を実行したこの事例は、高速道路整備に関わる多くの組織にも応用できる。自分だけでなく前後の走者に配慮して、全体のメリットになる仕事のやり方は、新しい様式へのジャンプアップの参考としていただきたい。

参考文献

- [1]『健康経営評価指標の策定・活用事業成果報告書』, p. 52, 2018年。
- [2]『産業衛生学雑誌』, 「Presenteeism の概念分析及び本邦における活用可能性」, 2006年。