

VUCA時代の働き方改革・DX

- 仕事の質とモチベーションを上げる -

浜田 紗織

VUCA（ブーカ・先行きが不透明で将来の予測が困難な状態）の時代と言われてから数年経つ。働き方改革関連法は二〇一九年に施行され、建設業も二〇二四年から対象となる。多くの組織が対応に焦り始める中、経営戦略としていち早く舵を切った組織から、いい成果が表れている。

働き方の成果を表す生産性の世界ランクにおける日本の順位をご存じだろうか。日本生産性本部出典の各国の労働生産性を表したデータによると、一九七〇年までさかのぼっても先進七か国中一度も最下位から浮上したことはない（図1）。

実はこれには人口構造が大きく関係している。ハーバード大学のデービッド・ブルーム教授によると、どんな国の経済も人口構造により大きく二つの時期に分けることができる（図2）。

人口ボーナス期は、労働人口が豊富で、社会保障の対象となる子供や高齢

図1. 主要先進7カ国の時間当たり労働生産性の順位の変遷

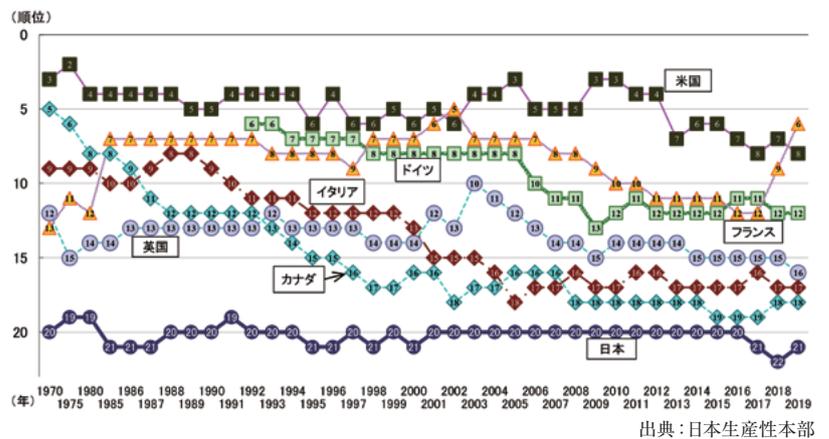
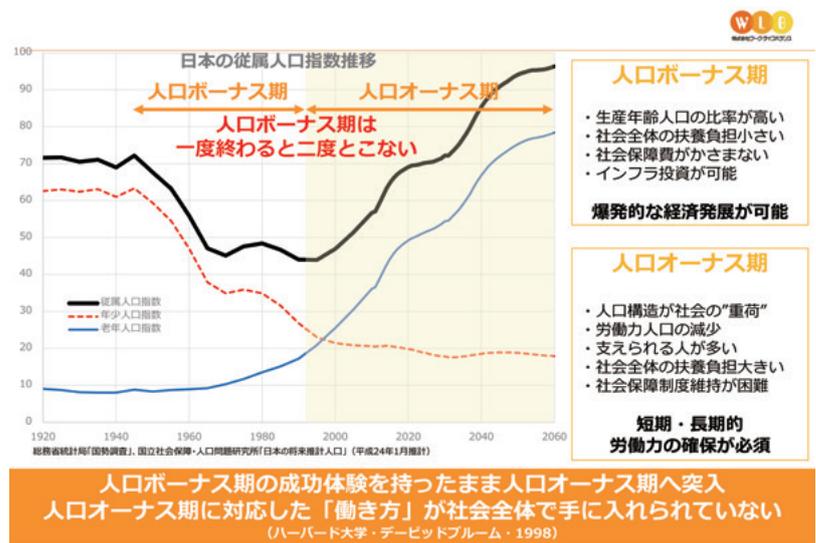


図2. 働き方に関する価値観の転換が課題となっている



者が少ないことから、国全体として収入が多く支出が抑えられる時期。インフラ投資も積極的に行われ、爆発的な経済成長を遂げることができる。

一方人口オーナス期は人口構造が経済に重荷となる。豊かになった分、子供の教育投資と高学歴化が進んでいく。伴って晩婚化、晩産化が進み、しっかりと教育投資するようになって少

子化が進んでいく。また人口ボーナス期に経済を支えてきた莫大な人口がシニアになり高齢者比率が増加し社会保障費が増加する。市場は、早く安く大量に物を作るビジネスモデルから高い付加価値で勝っていくビジネスモデルへと変容していく。この時期はいかに時間を短くして仕事の質を上げるか、労働力不足の中で多様な人材を活かせ



はまだ・さおり

株式会社ワーク・ライフバランス執行役員／コンサルタント

2005年東京工業大学工学部土木学科卒業、東京急行電鉄株式会社（現東急株式会社）に入社。その後結婚、出産を通じて、「どんな事情のある人でも働きやすい職場環境整備」に関心を持ち、2013年株式会社ワーク・ライフバランスに転職、2019年に執行役員、2020年に経営企画室長。

コンサルティング実績は、建設会社・運輸物流会社・生命保険会社・メーカー・行政など多方面の業種にわたり、特殊な要因で働き方改革が難しい後進業界であっても、効果的なアプローチで生産性向上に向けた提案を行っている。

主な取得資格に、一般財団法人生涯学習開発財団認定コーチ、第一種衛生管理者、2級ファイナンシャルプランナー、修習技術士。

趣味は水墨画。国立新美術館での国際墨画展への出展を続けている。

るかを意識した働き方にシフトチェンジする必要がある。

日本が人口オーナス期に突入して三〇年程度だが、まだまだ人口ボーナスに最適化された働き方がむしろに働けばまた成功できるかもしれない、と思っている方も多い。特に今の管理職層、トップ層はあの頃のよさを身をもって体験しているだけに、思いも強い傾向にある。しかし残酷なようだが、時代は変わってしまったのだ。

時間当たり生産性を高める仕事の組み立て方を学べば、日本にもまだまだチャンスはある。まずは経済のルールが変わったことを受け止め、どのように働き方を変えていくかを考えていく段階に来ている。DXにチャレンジするのも、若手の意見を取り入れるのも、時代に即した組織戦略なのだ。時代に求められる多様なサービスを提供できるようにになると、多様な人材のモチベーションも上がり、さらに仕事の質が上がる。

これを実現させている企業の事例をご紹介します。

小柳建設株式会社は雪深い新潟県三条市にある建設業である。この会社が

マイクログソフト社と共同開発したHolostructionに、大きな注目が集まっている。HolostructionはMR技術を活用し、現場に行かずして建設予定の建造物を見ることができる。構造のサイズ感・動線等のシミュレーションも直感的に行えるし、現場とつないで状況を把握することもできる。現場に行かなければ育成できないと思うような事柄も、MRで教えることができるようになった。この画期的なサービスは、実は、従業員によりよい働き方をしてもらえないのではないか、という挑戦から始まっている。コンセプトは「いい仕事は、家族との時間を作る」である。時間・空間を超えて現場の業務や育成を行うことで、移動時間や待ち時間を減らし、家族に時間を返していきたいという思いから開発されたという。もちろん現場の生産性も高まり、今では国土交通省などから視察が絶えない。従業員の課題を発端に、パラダイムシフトを起こした結果、画期的なサービスが生まれた好事例である。

新型コロナウィルス感染症拡大は、

時代の変化の速さを実感させ、対応力が問われた事実だったともいえる。VUCAの難しさは、その変化の速さ、多様さから、唯一無二の正解を導き出すことが非常に困難な点にある。そのため、考えて実行するまでの速度を速め、少しでも新しいやり方を試した際には、速やかに振り返って軌道修正を図ることが最適解に近づく方法である。せっかく強制的にでも新しい働き方にチャレンジしたのであれば、ぜひ何がよかったか、何が改善点として残ったのかを振り返っていただきたい。心理的安全性の高い職場では、ちょっとした気づきも含め数多くの意見が出てくるはずである。これがDXの浸透への早道だ。いつもはトップや管理職が指示をする会議であっても、少なくとも働き方改革の文脈では部下の声に耳を傾けてほしい。VUCAの荒波を乗り越えさせるかどうかは、組織内の総力を十二分に発揮できるかどうかにかかっている。