

4-1 働き方改革やコロナで変わる職場の問題

POINT

- 職場の問題は「面倒くさいもの」から「ややこしいもの」へ
- 問題の起こり方を理解することで、問題解決の道筋を考える

昨日までの常識は明日の非常識

2020年は歴史的転換点として後世に残る年となった。新型コロナウイルス感染症による影響が、経済・社会へきわめて短期間に、そして世界規模に現れた。「外出自粛」や「日常生活の非接触化」などが最優先課題となり、「社員が出勤できない」といった状況に陥ったのは多くの企業・職場にとって想定外の出来事であったに違いない。

一方、10～20年単位で俯瞰すると、転職・副業ブームやブラック企業批判、女性の社会参加やワークライフバランスの模索、パワハラ・セクハラなどのハラスメント問題など、個人の働き方および企業と個人の関係について多くの課題が顕著になり、「新しい働き方」が模索されてもいた。

これからの職場は、そうした「これまで見たことも聞いたこともない」職場の問題に対して果敢にチャレンジしていくことが求められる。職場の問題解決は、これまでの量的な「面倒くさいもの」から質的に「ややこしいもの」に複雑化しているのかも知れない。まさに、「昨日までの“常識”は、明日の“非常識”」であるといえる(図1)。

環境変化により職場の問題が変容している

現在の職場は、社会・経済の環境変化により「変化」というよりも「別次元」といえるまでに変容している。それに伴い職場の問題も、時間や労力をかけて解決できるものから、そもそも「どう捉え、考えるか」から話し合うべきものとなった。

1. 法規制・政策での主な変化

働き方改革関連法(労働関連法令)の改定によりさまざまなルールが整備され、それらへの対応が

求められている(長時間労働の是正・有給休暇取得の義務化・同一労働同一賃金の推進など)。

2. 経済・人事状況での主な変化

人事政策や人事評価の視点が、「労働者を保護する・管理する」視点から「プロセスや成果を評価する・才能を活かす」視点へ変わりつつある。背景には、日本企業の国際競争力低下への対応と、経済社会環境変化への適応を急ぐ必要性がある。

3. 社会環境での主な変化

特に新型コロナへの対応として、人と人が触れ合わない「非接触」の価値観が社会に浸透した。それに伴い、今後も「非接触」を前提とした恒久的な事業運営方法を構築する必要がある。

4. 技術環境での主な変化

経済・社会環境の変化を受け、テレワークや業務の自動化、IT・デジタル化などが一気に進んだ。それにより「いらぬ仕事」などがあぶり出され、デジタル化を前提とした「仕事の根本的見直し」のきっかけとなっている。

「ややこしい」問題の捉え方

職場の問題は、原因が「目に見える」わかりやすいものばかりでない。その企業(職場)が過去から蓄積してきた考え方やルール、行動パターンなどに影響を受けている。環境変化の程度や速さが緩やかであれば過去の経験則を参考に対策を打ち、場合によってはこれまでの仕組みに若干の修正を施せば対応ができた。しかし、職場環境が短期間に大きく変わる時には、従来の対策では解決に結びつかない。職場の問題解決に当たる際には、目の状況だけでなく、前提となっている諸条件も俯瞰して問題を捉える必要がある(図2)。

図1 職場の問題は「面倒くさいもの」から「ややこしいもの」へ

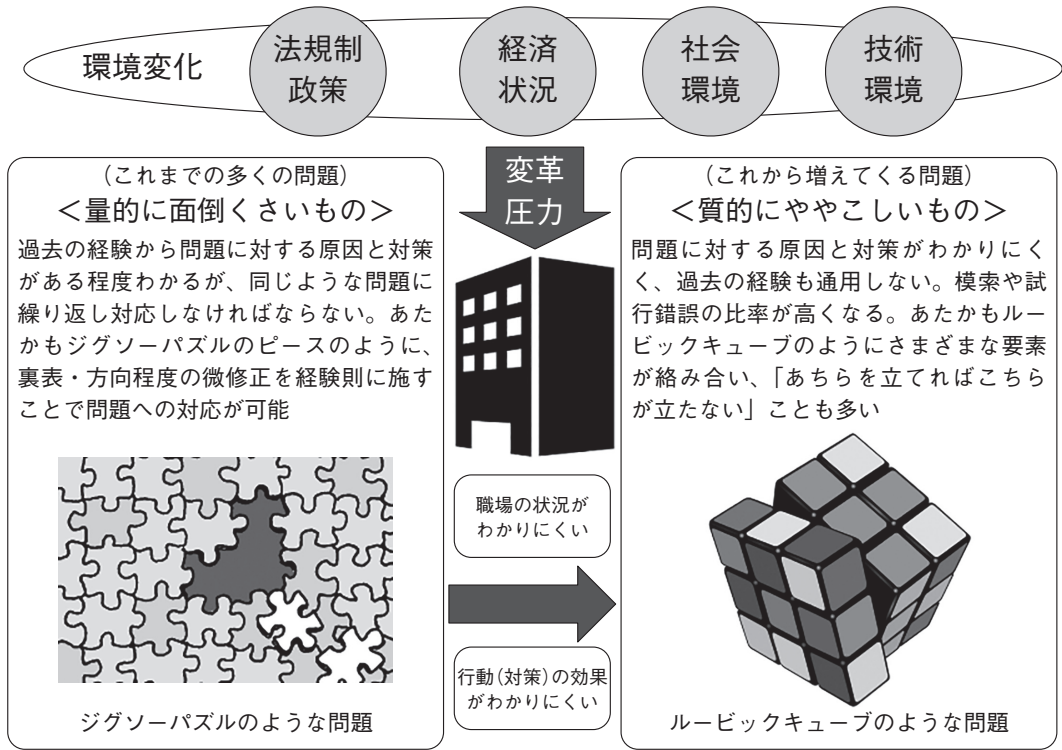


図2 職場での「ややこしい問題」の起こり方

