

特集「ワークスタイル変革」の発刊に寄せて

太田保明

2011年3月11日に起きた「東日本大震災」は、明治維新や太平洋戦争に匹敵するくらいの、日本における大きな節目になるのではないかと感じている。大震災では地震に続いて海岸沿いを津波が襲い、そして原発における津波被害は放射線漏洩・拡散問題を引き起こしてしまった。その結果、地震後の復興の足かせには経済的問題に加え、環境汚染除去や資源・エネルギーの問題を抱えることになったのである。

昭和時代にも環境汚染や資源価格高騰によるエネルギー危機はあったが、当時は経済成長の時代であり、高度経済成長の勢いが公害や省エネによる経済打撃をもカバーして、日本経済は成長を続けた。当時と現在との大きな違いは、エネルギー価格高騰の幅が比較にならないくらい大きいこと、そして日本経済がもはや高度成長軌道にはないことであり、省エネ努力以上の見直しが企業の経済活動や個人の日常生活にも要請されている。

昭和の高度成長時代に会社に入った世代としては、一生懸命働くことは良いことだと考え、そして親や家族、世の中もそれを期待していたと思う。一生懸命働く、それは自分にとっては会社で働くことであり、必要があれば残業もする、遅くまで働いた後でも職場の上司や同僚と飲みに行く、営業であればお客様との食事や土日であってもゴルフをするなど、とにかく多くの時間を仕事と仕事に関連する活動に割いてきた。人によって多少の濃淡はあっても、「会社人間」は社会にとっても多くの個人にとっても良いことだったのだと思っている。

しかし、今では仕事とプライベートを両立させるワーク・ライフ・バランスが重要と考えられ、「会社人間」のような働き方や生き方だけではうまく社会が回らないのである。原因は多様である。少子化により経済成長の速度が低下、高齢化により社会保障コストがかさみ国家財政も逼迫、経済成長期には成長により覆い隠されてきた問題が表面化してきているからである。介護の必要性は少子化と長寿化による高齢化により顕在化し、核家族化や少人数家族化も相まって、親に育児を託すことができない、同居しない親の介護が必要になった、などの事情を抱える社員が多くの企業で増えてきている。若い世代の社員と話していると、子育てに積極的に参画したいという若い父親が増えてきており、価値観が変わってきたことも実感する。

国際競争力強化のために外国人にも広く門戸を開く企業も増えてきており、英語を社内公用語とする企業もある。そして、業務効率向上では、「いつでも、どこでも、誰とでも」というユビキタス時代の到来以来、人の働き方も時間や場所の自由度を上げることが必要となった。コミュニケーションを容易にそして効率よく行うため、さらに異なる言語、価値観を持つメンバー同士が理解しあうためには、インターネットなどの通信ネットワークを活用することは業務上必須である。そして、業務の場所と時間依存性や属人化を排除するためには、業務とデータ両方のペーパーレス化を進めていくことも求められている。さらに、働き方をよりフレキシブルな形に変えていくためにはツールを活用する側の意識改革も必要である。

仮定の話ではあるが、東日本大震災がなくても企業活動や個人の生活に見直しの必要性があったのではないかと考えている。資源問題や世界の人口増加問題はもともと存在し、環境問題として世界の国々は温室効果ガス削減などの対応を迫られていたのである。また、国際競争力強化は日本企業の長年の課題であり、特に「ホワイトカラーの生産性が低い」と指摘されてきた日本企業ではICT活用や業務効率向上が必要であった。

東日本大震災では、震災当日はもちろん、その後も関東地区では通勤の正常化に時間がかかり、通勤をしなくても勤務が可能な「在宅勤務」の有用性が再確認された。多くの情報が家屋や機器類と共に流失してしまった自治体では情報電子化とデータや処理のアウトソース化の必要性があらためて認識された。災害はわれわれに多くの反省点を気づかせ、示唆を与えた。限られた資源や電力、経済力の範囲でいかに多くのアウトプットを維持できるか、知恵と工夫が必要であり、多くの日本企業、組織では災害をきっかけにして多くの、特にホワイトカラー業務の見直しが進んでいくと思う。

テレワーク推進、在宅勤務、フリーアドレス推進、ICT活用による業務効率向上などを総称して「ワークスタイル変革」と考えると、ワーク・ライフ・バランス推進にも災害対応や環境問題への対応にも有効なワークスタイル変革は、今の日本企業の最大の課題なのではないかと思う。震災は大変な傷跡を日本列島に残したが、これが明治維新や太平洋戦争後の復興に匹敵するような日本の大きな変革のきっかけになればと期待したい。本特集号では当社グループで取り組んできたワークスタイル変革の事例を、ICT面からだけでなくワーク・ライフ・バランス推進や事業継続、環境推進などの視点も含め多面的に紹介している。多くの企業におけるワークスタイル変革のヒントになれば幸いである。

(常務執行役員 人事部長)