

(2) 全体のまとめとしての提言

このような第 5 章の分析結果を踏まえ、これまでの分析結果ともあわせて、いよいよ本報告書の最終的なまとめに入りたい。本調査の分析結果から現状を把握するとともに、さまざまな知見が浮かび上がってきた。そこで以降は、それら知見をもとに、働き方改革を推進するにあたって当初目的として掲げられた、理想的な状態を実現するうえで不可欠と考えられる事柄について提言したい。

ただし、その提言内容は当然ながら、対象者が誰なのかによって異なる。本報告書では、第 3 章でも詳しく述べてきたように、部下である組織メンバーと管理者である上司とでは必要な行動も異なるうえ、両者の間には意識や行動のギャップもあると仮定して、これまでの分析を進めてきた。そのため、組織メンバーと上司とは分けた形で提言を行う。また同じく、質問票調査データの分析やテキストマイニングの分析を通じて、上司とも異なる会社の役割が確認された。そこで、組織メンバー、上司、会社それぞれに対して提言を行う。

①組織メンバー（部下）への提言

1. たとえ忙しくても（仕事に面白みを感じずとも）、日々の業務遂行にあたっては、できるだけ広い視野を保つ努力をしよう。

→ 具体的には、会社のもつ目標・経営理念と自分の業務との関係性や、自分の仕事をもつ社会的意義や価値を意識的に意味づけする習慣をもとう。

2. 上司や同僚などの仕事仲間に対して、互いによく知り合おうとする姿勢をもち、ちょっとした機会も活用して積極的に、良好なコミュニケーションを保とう。

→ 業務に必要なプライベートな情報も含め、まず自分を開示することで、仕事のやりやすさ、自身のワーク・エンゲージメント、成果向上などにプラスの効果呼び込もう。

組織メンバーへの提言は、大きく2点である。

まず、1つ目の提言は、働き方改革の実現に限ったことではないが、日々の業務遂行にあたっては、可能な限り広い視野をもつ必要性についてである。今現在、目の前にある業務を問題なくこなすことだけに専念していると、忙しければ忙しいほど、我々は視野が狭くなってしまいう傾向がある。

しかし、本調査の分析結果からは、会社の掲げる目標や経営理念と自らの業務を関連づけて、組織内地図を形成している回答者ほど、働き方改革を高く評価する傾向が確認できた。同様に、自分の仕事をもつ社会的意義や価値を咀嚼して、自分事として転換している回答者ほど、働き方改革を高く評価していた。当然のことながら、それらの回答者だけが他の回答者と比較して、特別恵まれた職場にいたり社会的意義の高い業務を割り当てられていたりしているわけではない。むしろ、彼らは自分自身の視点を自主的かつ意識的に高く広く持つことで、自身のワーク・エンゲージメントの向上をはじめとして、自ら好ましい状態を作り出していると捉えるべきだろう。

そうすることで、2つ目の提言とした、職場内コミュニケーションを充実させ、良好な状態を保とうという意識も生まれる。広い視野をもって仕事をしていれば、仕事のやりやすさや成果向上のためには、良好なコミュニケーションこそ必須であることを実感する場面が増えるからである。そして、良好なコミュニケーションを実現する第一歩は、まず自分を開示することである。特にたとえプライベートな情報であっても、業務に必要なものであれば、自分から積極的に開示すると、円滑で効率的な協働が可能になるとともに、職場の仲間との信頼関係も築きやすくなることだろう。

②管理者（上司）への提言

1. 心理的安全が守られた学習・成長しあえる職場環境を組織メンバーに提供しよう。

→ 多様性を意識しつつ、必要に応じてコミュニケーション手段を使い分けると、創造的雑談も生まれ、メンバーへの提言が1・2とも実現しやすくなる。

2. 業務の結果より、各メンバーの仕事状況や職場の優先順位、互いの得意不得意の「見える化」に努めよう。

→ それができれば、メンバーに対する提言の2も実現する。

3. 多様性の流れは戻らないことを腹落ちしたうえで、策を練ろう。

→ 様々な考え・立場の人がいる中で成果をあげるには、どうすべきか、という、そもそもの発想・価値観の転換が絶対的に不可欠。表面的な変化では駄目。

次に、管理職への提言は、上記の3点である。

上司である管理職は、部下である組織メンバーが、前述の2つの提言を少しでも実現できるような職場づくりを行わなければならない。そのため、1つ目の提言は、互いに学習・成長しあえるように、心理的安全を確保した職場環境を提供することとしたい。わくわくするような業務や、互いに小さな成功でも喜び合える職場は、働き方改革への評価を高めることが、今回の分析から確認されたが、それは働き方改革の評価に限らない。創造的雑談などをはじめとして、望ましい組織学習を実現するうえでも必要なことである。

2つ目の提言は、「見える化」についてである。見える化を重視していても業務の結果、すなわちアウトプットを対象にしているところも少なくない。だが、組織にとって圧倒的に大事なものは、良い結果を出すために必要な、その前段階の「見える化」である。具体的には、各メンバーの仕事状況や職場としての優先順位、メンバー同士の得意不得意（Who knows what：知識所在の共有）である。それが実現すると、職場内での良好なコミュニケーション、ひいては個人の働きやすさやワーク・エンゲージメントの向上が起りやすくなる。

3つ目はより本質的な提言である。多様性の流れは戻らないが、それを頭では理解していても、完全には腹落ちしていない管理者が実は多いのではないかと考える。だが、ここで既存の価値観や発想を真の意味で転換できるか否かが、働き方改革が本当に成功するかどうかを決する。したがって、多少の痛みはあっても、戻れないという覚悟を決めたほうがよい。

③組織（会社）への提言

1. 働き方改革の目的を単純かつ明確にして、その考え方の徹底を図ろう。

- 全社で共通の目的でないと、逆に各現場で不信感を生む原因ともなる。管理者への提言の1を実現し、結果的にメンバーへの提言を両方とも実現するには、会社の本気度をこういう形で見せることが重要。

2. 現場を預かる管理者を全面的にサポートしよう。

- ツールの導入など大きな費用のかかる案件は、会社主導でないと不可能。多様なメンバーを抱えることで、かつてないほど業務負担が増している管理者が、少しでも働きやすくなるよう、緊密な連携で職場環境の整備に努めることが必要。はしご外し感を与えるのは、もってのほか。

最後に、組織への提言は、上記の2点となる。

本調査を行って度々懸念されたのは、働き方改革の目的についての調査対象者の理解が一致していないことであった。そもそも調査者に対して、働き方改革の定義やその明確な目的を求める回答者もいた。そのような状態は、本来、あってはならないことであり、まさに各企業で働き方改革の目的が明確になっていない、もしくは浸透していないことの証明ともいえる。もし明確な目的が組織内に浸透していれば、調査対象企業ごとに、イメージされる働き方改革の目的が異なることはあっても、同じ企業内で回答者のイメージがぶれたり、何をもって働き方改革の目的と考えているのかといった質問はこないはずだからである。

そこで、組織への提言の1つ目は、働き方改革の目的を明確にして徹底すること、とした。これが明確であって初めて、前述した管理者への提言の1の実現も進めやすくなる。大きな方向性が定まらない中で心理的安全を図っても、その意義が薄れてしまう。心理的安全が担保されたもとでは、確かに組織メンバーはそうでない職場と比べて学習活動を活発に行うことができるようになるが、成果をあげる学習活動は、職場内で拡散と収束のバランスがとれていることが不可欠だからである。創造性のあるアイデア・活動が生まれても、それが拡散するばかりであれば、決して期待するような成果につながることはない。結果的に、働き方改革で目指している労働生産性や付加価値の向上も実現しにくくなるのである。

2つ目の提言は、管理者のサポートについてである。現場の裁量に委ねているといえ、聞こえはよいが、その表現の元、「現場への丸投げ」をしているに過ぎないケースも散見さ

れるのが実状である。しかし、真に働き方改革を実現しようとする場合、それは大きな組織変革であることを、組織側は忘れるべきではない。抜本的な組織変革には、高次学習／ダブル・ループ学習が必要であり、その実現のためには組織アンラーニング（学習棄却）と呼ばれる、既存の価値を根本から見直すプロセスが求められるが、これには大きな痛みが伴う。そして、管理職のような現場の実践者にとっては、一時的にしろ、業務負担が大きくなる。働き方改革が必要になった背景の一つとして、それだけでなく、職場メンバーの多様化は進んでいて、管理者の業務負担は大きくなっている。これに、抜本的な組織改革への取り組みを求めることは、さらなる負担を管理職に求めることに他ならない。したがって、組織側は、全面的に、管理職のサポートに入らなければならない。

その最たるものが、全社オンライン化などのツールの導入とその教育である。資金的な問題はもちろんあるだろうが、こうした大きな費用のかかる案件は、会社主導でなければ、そもそも不可能である。もし現場の裁量・判断などで部分的に取り入れれば、それは仕組み同士の干渉などもあり、かえって業務を複雑にしたり混乱させたりすることだろう。全社で素早く統一した対応が求められており、それは組織としてしかできないことである。

まとめれば、真に働き方改革を成功させたい、根付かせたいと思うのであれば、管理職が少しでも動きやすくなるよう、自ら先導して全社に緊密な連携関係を作り出し、その責任を現場ではなく組織が負わなければならない。そうでなければ、組織の中で板挟みになりやすい立場である管理職は、とても抜本的な組織変革に伴う痛みを乗り越えることはできない。うえ、各現場で対応がばらばらになることによって、組織メンバーからの不信感も免れない。そのような状態に陥れば、まず間違いなく、働き方改革への取り組みは表面的な、お付き合い程度のもので終わり、決して成功はしないだろう。いうまでもなく、管理職が「はしご外し」感を覚えるような事態になることは問題外といえる。

最後に、現状を踏まえれば、現在はたまたま働き方の柔軟化が進んだ。しかしながら、これはコロナ禍の一時的な措置だと考えている管理者もいれば、組織ですらそう考えている場合もある。実際、一度目の緊急事態宣言の折は、一気に普及したかにみたりリモートワークだが、コロナによる新規感染者数がやや落ち着いていた 2020 年 7 月・8 月ごろになると、何事もなかったかのように出社を求める企業が増えた。一時期は 8 割近くが在宅であったが、その後、2 割程度まで在宅勤務の割合が減少したというデータもある。だが、今回のさまざまな分析結果から明らかなように、新たな時代に真に労働生産性や付加価値を上げるのは、在宅と在社の必要に応じたハイブリッドである。ハイブリッド型勤務に伴う社内外コミュニケーションの問題には引き続き、より良くするための対応が必要だが、完全に元に戻ることはない、むしろ新たなステージへの移行が時代として要請されているという覚悟を組織としても持つことが必要不可欠である。そして、競争優位性や長期的な存続・発展を求めるのであれば、管理者や組織メンバーを巻き込んで、誰よりも先んじて、そうした新たな働き方の実現を心から目指す必要があるだろう。