

第1章 調査の目的と基本構想

(1) 問題意識

業務処理と業務創造

今回の調査は、「デジタル化が進む中で業務処理は速くなったように見えるが、それが業務創造(イノベーション)につながっているのか?」という問題意識で実施された。職場ではデジタル化が急速に進み、業務処理のスピードは速くなっている。デジタル技術は、大幅な時間短縮をもたらし、業務の効率化は着実に進んでいる。しかし、それが業務創造(イノベーション)を活性化しているかという点、諸手を挙げて「そうだ」とは言えない状況が散見される。それは、職場構成員がデジタル技術に振り回されて、働きがいを感じられない場合があるためである。

業務処理は足し算であり、業務創造は掛け算だと考えられる。足し算は、途中で1以下の人がいても、合計が一定水準を超えれば業務を完了できる。他方、掛け算は、途中で1以下の人がいると、全体の成果は求める水準を超えられない。職場構成員の中に仕事に対するやりがいを感じられないことが原因で1以下の人がいると、業務処理には支障をきたさないかもしれないが、業務創造にはマイナスの影響が出る可能性がある。デジタル化と働きがいの関係に注目した理由がここにある。

働きがいが業務創造を促進する

私たちは、業務創造をこれまでにないものを創り出そうとすること、すなわちイノベーションと定義した。職場では、日々さまざまな課題が発生している。それらを解決するには、新しい発想が必要である。また、組合せを変えることで解決策が出てくる場合もある。イノベーションは、これまで、「技術革新」と訳されることが多かったが、最近は「新結合」という訳語が使われることもある。これまでにない組合せが新しいものを生み出し、課題解決につながることもあるからである。

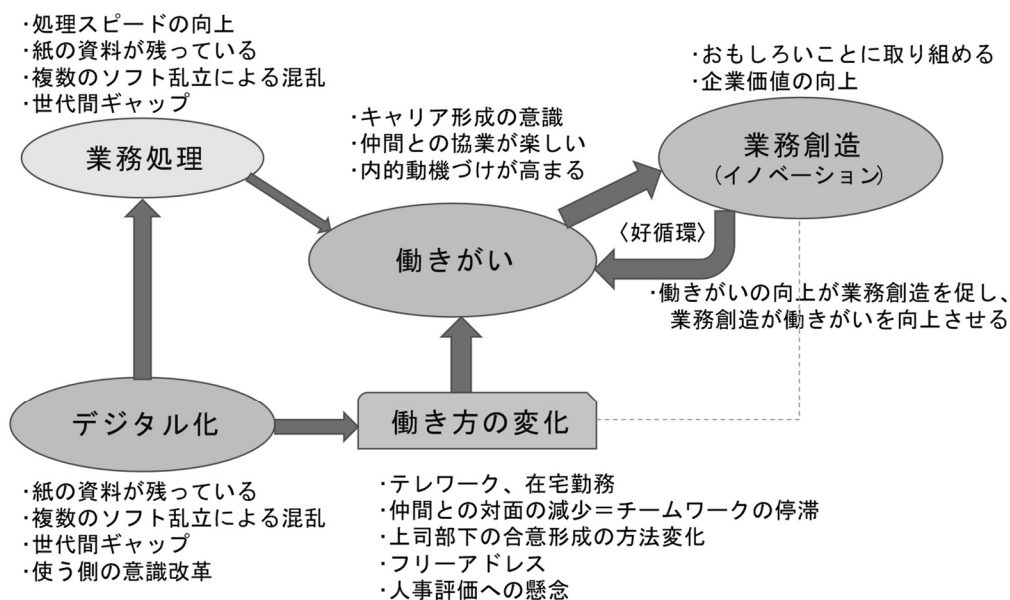
職場の課題解決のために何か新しいものを生み出そうとするエネルギーは、働きがいの高さに依存すると考えられる。自分が担当している業務に対する思い入れがあり、もっと質の高い仕事をしようと取り組んでいる人と、担当業務に前向きになれない人の間にはやりがいの差が生じ、それは業務創造に関係する。

デジタル化が、働きがいや業務創造にどのように関係しているかを示したのが図1である。デジタル化は業務処理に影響を与え、同時に働き方にも変化をもたらしている。業務処理においては、処理スピードの向上が見られる反面、紙の資料が残っていることによる非効率や複数のソフト乱立による混乱が発生している。また、デジタル技術を使いこなせている世代となかなかついていけない世代でのギャップが観察される。

働き方の変化としては、テレワークや在宅勤務が積極的に使われるようになり、ワーク・ライフ・バランスが実現しやすくなったという声が聞かれる。他方、仲間と直接話す機会が減ったことによって、チームワークの停滞が起こっているのではないかという意見もある。一部の会社で取り入れられているフリーアドレスは、職場構成員間の連携を難しくしてい

る側面があり、上司と部下の間の合意形成方法に変化をもたらしている。また、いつも一緒に働いていないことによる人事評価への懸念も、上司および部下双方から出てきている。

図1 デジタル化の推進と働きがい向上の関係



業務処理のスピードアップや働き方の変化は、働きがいに影響を与える。具体的には、自分が担当している業務自体への納得感や思い入れから、内的動機づけが高まるとか仲間との協業が楽しいといった感覚を持つことができる。また、自らのキャリアを自分で組み立てていくという意識につながる可能性が高い。

働きがいは業務創造(イノベーション)に影響を与える。働きがいが高まると、仕事上の課題を解決するために新しいことに取り組もうという意欲が高まると予想される。そういった行動を従業員がとることによって、企業価値の向上につながる。働きがいが高まると業務創造の促進につながり、業務創造が進むと働きがいも向上するという好循環が生まれることが理想である。