



## コンサルタント企業における理想的な就業環境の探求

### ～ニューノーマルにおける5つのSを考慮したフレキシブルワーク～



オリジナル設計(株) 代表取締役社長 菅 伸彦

#### 1 はじめに

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大に対処するため、「緊急事態宣言」が発出されて以降、都市部を中心に多くの事業者に対して、営業自粛や時差出勤・テレワーク推奨など、人と人との接触機会削減の要請、マスク着用や手指消毒などの行動様式が必須とされて、社会的な価値観が大きく変化しました。

未だ COVID-19 の終息は見通せない状況ですが、弊社は人々の生活に不可欠な上下水道事業を支える水コンサルタント企業として、築き上げた信頼を礎に役割を果たし、社員の生活と雇用を守り、事業を継続していくことが社会的責務と考えています。

#### 2 コロナ禍直前までの働き方改革の歩み

当社では、2015年12月施行のストレスチェック義務化への対応を意識した頃から、職場のストレスをいかに軽減し、組織活性化につなげるか、各種セミナーに足を運び、社員のメンタルヘルスに向き合っています。

アプローチはさまざまですが、「時間的裁量権

ポイント

- オフィスとテレワーク、柔軟な働き方ができる選択肢の提供
- 組織における「2:6:2の法則」を考慮した組織マネジメント
- 対面・リモートの最適解、フレキシブルワークの探求

を与える」「達成感を与える」この二つの労務管理を特に意識しています。この流れの一環として2016年より、育児・介護などさまざまな制約のある人でも、場所を選ばずに働き続けられるテレワークの導入を視野に、資料の電子化、Wi-Fi環境の整備によるオフィスのフリーアドレス化を、事業の中核である設計部門を外すことなく、全国の主要10拠点で段階的に進めました。

現時点で約380人の正社員の9割以上にノート型PCとスマートフォンを支給、電波の届く通信環境ならばどこでもオンラインワークが可能です。2018年には、社内規程を満たす社員は週2日まで利用できる在宅勤務制度を導入し、全社で2割程度の社員が活用していました。

#### 3 緊急事態宣言時の対応

2020年4月から5月の間に「緊急事態宣言」が全都道府県に出され、段階的に解除されました。

その間、安全配慮最優先と考え、社員の勤務地域によって異なる警戒状況や通勤事情に合わせ、地域ごとに在宅勤務日数と対象者を4段階、最大週5日、全社員にまで拡大して対応しました。

緊急事態宣言の期間中でも、多くの地域で入札など対面での業務対応があり、やむを得ず社外に出した社員もいましたが、最も警戒感の高かった4月中旬以降、GW明けまでの出勤者9割削減、部署間やプロジェクトメンバー間の意思疎通はオンライン(ウェブ会議・チャット・メール・電話)で、社内サーバーへのアクセスは、通信を暗号化して情報漏洩を防ぐ「VPN(仮想プライベートネットワーク)」を利用して行いました(写真-1)。

#### 4 ニューノーマル(新常態)での「フレキシブルワーク」

アフターコロナ・ウィズコロナの働き方として、多くのグループ会社や下請け企業を抱える大企業の間接部門を中心に、テレワーク社員の比率を高める取組みが進んでいます。この動きには、



写真-1 オリジナル設計におけるリモートワークのようす

感染対策の側面もありますが、メリットとデメリットを併せ持つテレワークの導入が目的化されている感じを受けています。

下水道業界に係る多くの民間企業の企業規模はさまざまです。各企業の経営者には、各企業の業態や地域事情などに応じて、ニューノーマル(新常態)のライフ・ワーク(図-1、表-1)で5つのSを考慮した社内規程、社内インフラ、組織マネジメントを整えて、オフィスとリモート、双方で柔軟に働くことができる「フレキシブルワーク」の就業環境の構築が急務と考えています。

#### 5 テレワーク活用時の留意点

社内の制度設計を行うために、2年半前から半年間掛けた在宅勤務の試験的導入の段階で確認された事項ですが、普段の業務を棚卸しして、資料

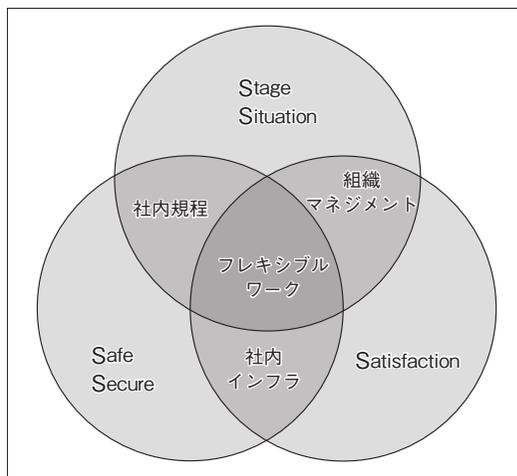


図-1 ニューノーマル(新常態)のライフ・ワークと考慮したい5つのS

life Stage	若手、中堅、壮年……年代によって生活環境の段階は変化
life Situation	結婚、出産、子育て、介護、昇進、昇格、異動、転勤等
life and working Satisfaction	親族・家族構成、担当職務、就業意欲、興味・関心、生活・仕事の満足度
Safe life	心身の健康、感染症対策等
Secure access for information and communication	オフィスと同じネットワーク環境・サイバー攻撃等に対する情報セキュリティの確保等

表-1 5つのSの概要



作成など成果物がはっきりしている「請負型」と、電話対応など成果がはっきりしない「委任型」とに分類し、請負型のほうをテレワークに回すことが重要です。

テレワークと相性が高いのは、自己完結型やプロジェクト型の仕事です。プロジェクトメンバーの一人ひとりが役割を明確にして、情報共有を意識してプロジェクト完遂のために動くことができれば、効率性を保つことができます。

「緊急事態宣言」が出されて、原則在宅勤務に切り替えてから2週間後、オンライン社内アンケートを実施しました。その結果は、仕事の効率が上がった2割、下がった5割、変わらない3割でした。うまく業務が回った部門や社員は、「請負型」の仕事を持ち、自宅の仕事環境が整っていたケースでした。

通信環境とパソコンは整っていても、「委任型」業務、個人の力量不足（若手社員など）や仕事に集中しにくい自宅環境での「請負型」、紙や図面の出力による思考整理が効率的な仕事が含まれるケースなどは、オフィスワークの効率性が優れます。

## 6 実効性の肝となる 組織マネジメント

### 6.1 2：6：2の法則

企業は、就業意欲の異なるさまざまな社員により構成されているので、各部門のリーダーには、構成員のタイプに応じた適切なマネジメントが求められます。どのような組織にも「2：6：2の法則」がみられます。「働きアリの法則」とも呼ばれ、組織内において「上から2割の者が全体の数字の大部分を担っており、6割は普通、下の2割はあまり働かない」「構成するメンバーが入れ替わっても、自然と2：6：2の割合は維持される」といわれます。この考え方は、人の優秀さをレベル分けしたものではなく、本人の「配属部署など」と「適性（能力）」のマッチングの問題と考えられています。

### 6.2 部下の行動心理の分析

人間は「感情」で動きます。感情が喚起されれば倍の力を発揮することもできます。対面で働く機会が少なくなるニューノーマルの働き方において、マネジメント層の役割として重要なことは、この60%の「普通の社員」の感情を喚起すること、会社の理念や目標に「感動」し、「共感」を抱いてもらうことです。

そのためには、まず、部下の行動心理の分析も必要です。パソコンなどの機能が常時監視しなければならぬ勤務状況は、管理する側、される側ともに疲弊し、愚の骨頂だと思います。テレワークの際のマネジメントは、「請負型」をイメージして、対象者に出してほしい成果を明確に定め、その成果の到達状況、アウトプット（のみ）を管理するスタイルでなければ成り立ちません。テレワークで「委託型」業務を行うケースでは、業務内容の摺り合わせと情報伝達がカギと考えています。

## 7 おわりに

このたびのコロナ危機で、ICTの進展に伴う新しい働き方のひとつとして、多くの企業の社員がテレワークを経験し、その実効性を図る大規模な社会実験の機会となりました。一方、リアルな対面コミュニケーションの持つ情報量の豊かさと効率性を再認識した人も多いと思います。今回のコロナ禍を契機に、当社では社内規程を改定して、1ヵ月に10日まで在宅勤務可能とする「マンスリー10（満点）ワーキング」と在宅勤務手当の設定、在宅勤務用ディスプレイの貸与も開始し、就業環境の柔軟性と作業性を高めました。

多様な社員それぞれが、その時々で変化する5つのSに応じて対面とリモートの二つの働き方を組み合わせ、合理的で生産性を高める柔軟な働き方の最適解が「フレキシブルワーク」です。当社は、今後もこの最適解を探求しながら社員に提供し、当社の社会的責務を果たしていきます。