

【第20回】「なくなる業務から新たな業務へ」

なくなる業務から新たな業務へ、人にしかできない仕事とは一体何だろう。先進企業は社員のリスクリング(学び直し)を急ぐ。デジタル化は働き手に変化を迫る。従来の仕事がなくなり培ってきた能力や知識は無用の長物になりかねない。企業はデジタル化を加速させており「職のミスマッチ」が起きようとしている。新型コロナウイルス感染拡大はテレワークを推進し仕事を変えた。テレワークは感染症予防対策や働き方改革、業務の効率化に寄与するとの期待が大きい。しかし、現状業務をそのままテレワークに切り替えるだけでは生産性が上がらないと言った問題点が指摘されている。テレワークの普及状況は国土交通省のテレワーク実施状況調査(緊急事態宣言発令の2020/4~5月)⁽¹⁾によると全国平均で20.4%に達したが、宣言解除後に減少し16%台となった。一方、首都圏の実施率は31.4%と高い一方、地方都市圏では13.6%にとどまった。テレワークの開始時期は、緊急事態宣言発令の4月以降に開始が6割、テレワークの満足度は64%、今後も実施したいは82%。一方、テレワークを実施しない理由は、「仕事内容がテレワークになじまない」が約62%と最も多く、「会社から認められていない」も約14%、その他が24%であった。また、テレワークの課題について「仕事に支障、勤務時間が長くなる」等が47%、次いで、「仕事をする部屋等の環境が十分でない」が35%で、コワーキングスペース等の利用意向のある人が、テレワーク実施者のうちの約38%を占める。

I テレワークと生産性の向上

テレワークはコロナの爆発的な感染拡大防止策として有効な手段であることは言うまでもない。通勤ストレスの解放や家事、育児、介護、病气療養者にとって仕事がしやすい環境を援助すると言った利点がある。また、超人手不足の中、人材を広範囲地域から探し採用

し活用出来るメリットがある。また、障害者雇用ニーズの高い企業にとっては潜在的労働力を発掘する効果が期待されており、改めてテレワークに関心が集まっている。

しかし、現状業務をそのままテレワークに置き換えるだけでは生産性は上がりず、何のうまみもなく出社原則に戻した企業も多いようだ。

生産性が上がらない主な原因を拾ってみると

- ①テレワークではオフィスにある紙ベースの資料が閲覧できない。また、企業のセキュリティーが厳格に管理されているとデータにアクセスできない。自宅には仕事に専念できる勤務環境がない。
- ②関係部署、社員間のコミュニケーションが上手く採れない。未確認業務の遂行は当然ながらミスが出る。また、増える。
- ③上司は業務の進行状況など、また、社員の状況を掴みにくい。サポートが不足がちでこれが生産性低下に繋がっている。など。

以上のようにテレワークにはいろいろな問題はあるものの、テレワークの便利さに慣れ親しんだ現在、コロナ収束後もデジタル進行を逆回転することはできないことは明らかであり各社は競って新たな仕事スタイルの受け入れるために管理体制(DXの推進など)の構築を急いでいる。

II これからの価値ある人材とは

産業構造が大きく変化する中、働き手も現産業や現職種に固守することなく柔軟に、雇用ニーズの高い産業や職種への労働移動を行なうことが求められるが、その際、重視されるのが、職業能力(職能資格要件)である。コロナによって一段と厳しさを増す経営環境の中で、企業は職業能力を持たぬホワイトカラーをただ安易に採用することは出来ない。デジタルトランス

フォーメーション(DX)の導入、定着には各企業(含む病院、介護)は競ってその導入を急いでいるが、一時的に仕事を離れて大学や教育機関で学び直す「リカレント教育」では急激に変わる時代業務への対応は難しいと言われている。今までとは異なった「リスクリング(学び直し)⁽ⁱⁱ⁾」が必要である。リスクリングとはキャリアアップの為の再教育であるが、リスクリングについて経済産業省(リクルートワークス研究所 石原直子 人事研究センター長/主幹研究員)は、次のように説明をしている。「リスクリングとは新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させること、近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキルの習得を指す。従来のリカレント教育は「働く→学ぶ→働く」のサイクルを回し続け、「職を離れる」ことが前提になっている。これに対し、リスクリングは「これからも職業で価値を創出し続けるために」「必要なスキル」を学ぶ、という点が強調される。リスクリングの類似の言葉に、アップスキリング、アウトスキリングという言葉もある。

Ⅲ 新たな時代に必要な マザーコンピテンシー

コンピテンシー(高成果実現行動特性)についての説明の詳細は省略するが、現在のようにめまぐるしく変化する時代にはどんなに優れた専門知識や技術を持っていても、また高度な学問や教養を積んでいたとしても、それが必ずしも成果として現れない人がいる。学問とか頭の良さとか、悪さは仕事の結果と強い相関関係がないことが分かっている。大切なのは環境適応能力である。良い仕事をするためには仕事の基本的知識や技術は必要である。しかしそれだけでは、すばらしい成果や結果を得ることが出来ない。知識や技術は陳腐化が早いからで、これから良い仕事をするには仕事環境が大きく変わっても最後まであきらめずに頑張れる意欲とか体力、忍耐力が必要である。これらの意欲、体力、忍耐力などのクラスターは生まれ持った時からの性格、素質とも言われ、仕事をする上での基本になるコンピテンシーでもあることから根コン、別名でマザーコンピテンシーとも言われコンピテンシーのベースにもなるクラスターである。

ご承知のようにコンピテンシーは3階層(根コン、幹コン、枝コン)で構成されている。一方、幹コンは仕事を進める為に必要な能力マインド(知識、技術、技能etc)である。また、枝コンは職種別専門スキル(専門知識、状況対応力、問題解決力etc)と言われ専門性の高い仕事をやるためにはこのスキルがないと課題解決が出来ない。しかし、能力マインドや専門スキルは変化には極めて弱く陳腐化も早い。だが、マザーコンピテンシーを持つ者はどんな変化にも、また、どんな苦境、難問にもめげずに挑戦し打開する底力を持っていると言われる。

変化の激しい時代に新たな価値を生み出す職業能力はどんな苦境、困難にもくじけないマザーコンピテンシーから生まれる。果たしてこの重要なコンピテンシーに気づいている管理者は何人いるだろうか。

i 国土交通省-「令和2年度 テレワーク 人口実態調査 -調査結果-」
(<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001391381.pdf>, 2021年8月8日最終確認)

ii 厚生労働省
経済産業省「リスクリングとは」
(https://www.meti.go.jp/digital_jinzai/pdf, 2021年、8月8日最終確認)

齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)



筆者:齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加点主義人事制度の設計と運用」(同友館)ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001 鎌倉市十二所218
TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
<http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/>