

## (5) 第4章のまとめ

本章の最後に、本章で明らかになったことを総括する。論点としては、以下の3点を挙げたい。

1. デモグラフィック要因と呼ばれる回答者の属性は、働き方改革の評価には影響を与えていなかった。一方、個人の意識や行動、組織文化やタスク環境、職場内のコミュニケーションは、働き方改革の評価に大いに関係することが明らかになった。

具体的には、働き手本人の意識・行動としては、高程度に組織内地図を形成していること、経営理念を自己に浸透させていること、ワーク・エンゲージメントと呼ばれる、仕事から活力を得ている程度が高いことが、影響力のある要素となることがわかった。また、組織に関しては、組織学習を促進する条件を整えていること、業務の見える化を職場として推進していること、職場として知識所在の共有が行われていることが、働き方改革の評価を高めていた。さらには、上司をはじめとする職場内の全方向に充実したコミュニケーションをとっており、かつ、必要や目的に応じて、あらゆる手段を用いてコミュニケーションをとっている回答者が、働き方改革への評価を高めることもわかった。

2. 一方、本調査では、コロナ禍の影響により純粋な働き方改革による変化を抽出することは困難とはなったが、いずれの影響だとしても、働き方の柔軟度は高まっている傾向が見出せた。こうした働き方の柔軟度の改善は、働き方改革の評価を高める方向に作用していた。

ただし一方で、全体としては、働き方改革の本来の目的である、労働生産性の向上や付加価値創造にはどちらかといえば逆行する、仕事の総量の増加が確認された。そして、働き方の柔軟度が変わらない、もしくは悪化しているのに、仕事の総量が増えると、それは働き手の心身の負担感やWLBの実現を妨げることに直結すること、ひいては働き方改革の評価を低下させることが、同時に確認された。

つまり、働き方の柔軟度と仕事の総量との関係は、働き方改革の評価に関しては、逆の作用をすることが見出せたわけである。したがって、どちらも働き方改革の評価にとって、プラスになる方向（働き方の柔軟度を高めるとともに、仕事の総量を減らすこと）に、会社が一丸となって取り組むことが最も望ましいと考えられる。だが、それが難しい場合には、少なくとも、仕事の総量が増えてしまう場合には、働き方の柔軟度を高め、働き方の柔軟度を抑制する場合には、仕事の総量を減らす、といった、両者のバランスをとる組織努力が求められると考えられる。

そのため当然ながら、コロナ禍が収まった後でも、現在の状態から仕事の総量は減らさないうまま、安易に、働き方の柔軟度をコロナ禍以前の状態に戻す、ということだけは絶対行ってはいけないことであると主張したい。

3. もともと組織や個人に働き方改革の評価にとっての好条件が備わっている場合、仮に働き方改革を行うことで、職場にマイナスの変化がもたらされても、そのマイナス効果は緩和されることも確認できた。

だが、より掘り下げて確認してみると、そもそも好条件が備わっていた職場は、働き方改革によりマイナスの変化が起こる可能性自体が低い見込みであることがわかった。今回の調査においては、働き方改革の取り組みを通じて、もともと良かった職場には良い変化がもたらされる一方、もともと悪かった職場にはさらに悪い変化がもたらされる傾向が見出せたのである。

つまり、本来は、職場や企業全体を望ましい状態にするための働き方改革の導入・推進であった。しかし、その意図に反して、現在までのところ、良かったところがより良く、悪かったところがより悪く、という両極端に評価結果の分かれる現象が生じてしまったといえる。したがって、今回の調査結果をみる限り、働き方改革の推進やコロナ禍というイベントは、「これまでの職場運営や改革内容の通知表」として機能したと捉えるべきである。決して、それ以上でもそれ以下でもない。

こうした現在の状態から、一歩踏み出し、良かったところがさらに良くなるだけでなく、悪かったところが良くなる状態という、次のステージに移行するためには、企業や職場の管理者である上司には、これまでとはまったく異なる発想に立つことが求められると考える。

では、どのような発想が必要になると考えられるのかについては、続く第5章で取り上げる。具体的には、回答者による自由記述回答を分析するとともに、その分析結果も踏まえたうえで、働き手である組織メンバー、管理者である上司、彼らの働く場である会社組織、という、3者それぞれに対して提言を行うものとする。