

デジタルワークプレイスが拓く未来

— 新しい価値観の働き方への転換 —



少子高齢化と、「モノからコトへ」という消費の価値観の変化が進む現在、企業でも働き方に対する従業員の価値観を見つめ直す時期に来ているようだ。本稿では、企業の枠を超えたイノベーションのための、場所と時間にとられない自由な働き方を可能にするデジタルワークプレイスがもたらす未来を考察する。

野村総合研究所 デジタル基盤イノベーション本部
デジタルワークプレイス事業推進部長

かきのき あきら
柿木 彰

専門は働き方改革、ビッグデータ、デジタルワークプレイス

イノベーションを生み出す空間の提供

これまで、企業の組織はピラミッド構造が主流だった。この、上司より部下が多い階層型の組織形態は、大量生産・大量消費の時代における計画的な生産に適していた。しかし今では、先進国で進む就労人口の高齢化や、生産活動の新興国へのシフトなどにより、ピラミッド型組織は有効性を失いつつある。

そのなかで、先進国を中心に、コラボレーション型の組織形態を採用する企業が増えている。市場の成熟や消費の価値観の変化を受けて、ビジネスモデルをイノベーション追求型に変えようとする企業には、横のつながりに重きを置くコラボレーション型の組織形態が適しているからである。

コラボレーション型の組織形態は働き方も変える。イノベティブな発想を引き出すためには、従来のように席を固定するのではなく、働く場所を自由に選択できるようにすることが役に立つ。このような、時間や場所にとられない自由な働き方はABW（Activity

Based Working）と呼ばれ、デジタル世代の若者を中心に支持されている。

ABWの考え方をオフィス設計に取り入れ、新しい発想を生み出す場を用意する企業も増えている。その1つがコラボレーションスペースと呼ばれるもので、社内のさまざまな部署の人たちとの出会いや会話からイノベーションのアイデアを生み出してもらうことを目的としている。例えば昔の米国企業には社員の個室があったが、今は一部にしか見当たらない。その場所はコラボレーションスペースやコンセントレーションルーム（考えに集中したいときに使うための静かな部屋）、または小さなビデオ会議室に代わっている。

自社だけでなく、他の企業の人と出会えるコワーキングスペースを活用する企業も増えている。他社の社員との会話の中から、自社だけでは生まれにくいアイデアを得られるようにするためである。コワーキングスペースを提供する米国WeWork社の急成長の背景には、イノベーションの風土をオフィス空間から生み出そうという世界的な潮流があると考えられる。

働き方改革と余裕時間創出

この1年、多くの企業が「働き方改革」を掲げて「残業削減」に力を入れていたようである。一方で、10年ほど前にも「ワークスタイル改革」という言葉をよく耳にしていた。従業員の働き方を変えることは、かなり前からの経営課題である。では、現在の働き方改革は以前のものと何が違うのだろうか。

現在の働き方改革は、イノベーションの創出と深い関係があると筆者は考えている。新しいアイデアを引き出すために、まず時間の余裕をつくり、企業や組織の枠を超えたさまざまな人と出会い、話し合える場をつくる。そこでは、従業員の働くことへの価値観の変化とワークライフバランスを尊重する。それが現代の働き方改革のゴールのように思える。そのゴールへの第一歩に当たるのが余裕時間の創出である。ここではそのための方策や考え方の例を挙げていこう。

①テレワークが生む余裕

まず、テレワークによる移動時間の削減である。日本の大都市では、朝の通勤ラッシュにもまれて会社に行き、再び満員電車で帰宅する人が少なくない。政府も推進しているテレワークは、このような通勤のストレスをなくし、時間の余裕を生むと期待されている。

②働き方の可視化と分析が生む余裕

現在の働き方改革が従来と違うのは、十数年前の労働環境よりIT化のレベルが極めて高くなっており、情報システムに残されるログから、働く行動を可視化・分析できるようになった点である。その可視化と分析技術の向上から、私たちの働き方に生産性向上への

道が見えてきた。

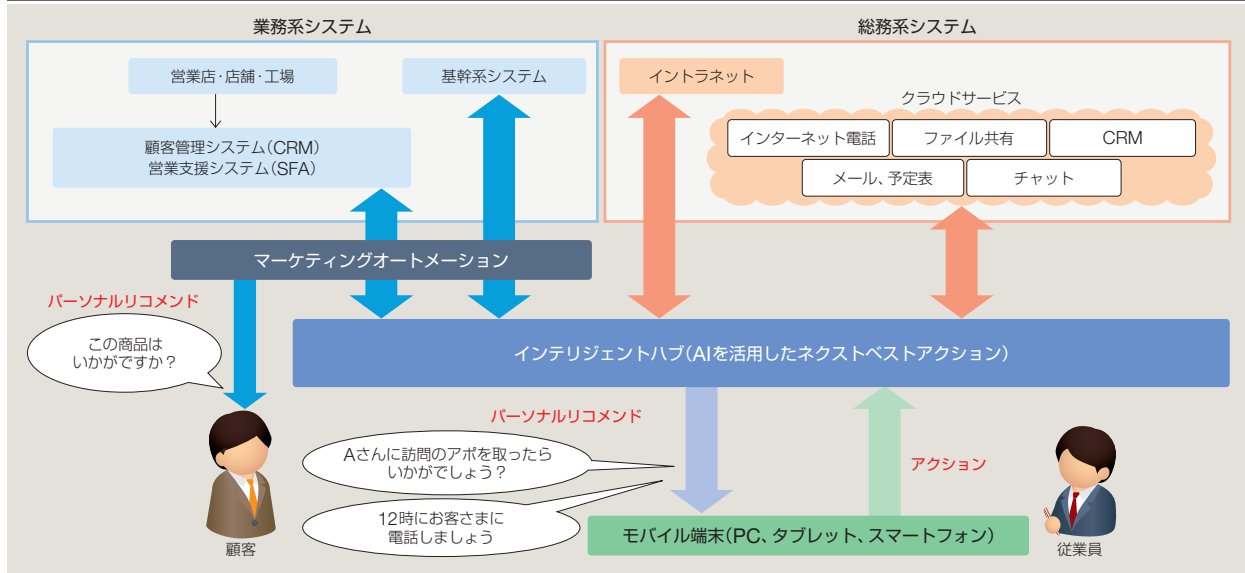
具体例を2つ挙げよう。昨今、ホワイトカラーの知的な労働をRPA（Robotics Process Automation。認知技術を活用した業務の効率化や自動化）やAI、チャットボット（自動会話プログラム）で代替する試みが盛んである。これらのIT導入によって業務にかかる時間がどれだけ減ったかは、システムに残されるログを分析すると分かる。もう1つは、スキルの高い従業員の行動をログに基づいて可視化・分析し、行動の特徴を形式知化することである。他の従業員はそれに倣うことで、生産性の高い働き方をまねることが可能になり、余裕が生まれる。

③最適な行動を促す仕組みが生む余裕

今後、注目されるのは、次に何をすべきかをITが従業員に提示することで最適な行動を促す仕組みである。これは“ネクストベストアクション”と呼ばれ、マーケティングの分野では、企業が消費者に最適な商品を推奨する目的ですでに活用されている。消費者は、無意識のうちに最適な商品を最適なタイミングで最適な伝達手段（メールやWebサイトのバナー広告など）で推奨されているのである。

この技術を働き方改革に応用することができる。私たちは無意識のうちに、会社で過ごすほとんどの時間を、ITを使った仕事に費やすようになった。私たちは当たり前のようにPCやスマートフォンのアプリに向かい、メールやチャットをしているが、それは、私たちの居場所や移動のルート、会話の内容が文字として記録できるIT環境の中で働いているということである。このようにして生み

図1 “ネクストベストアクション”をリコメンドするシステム

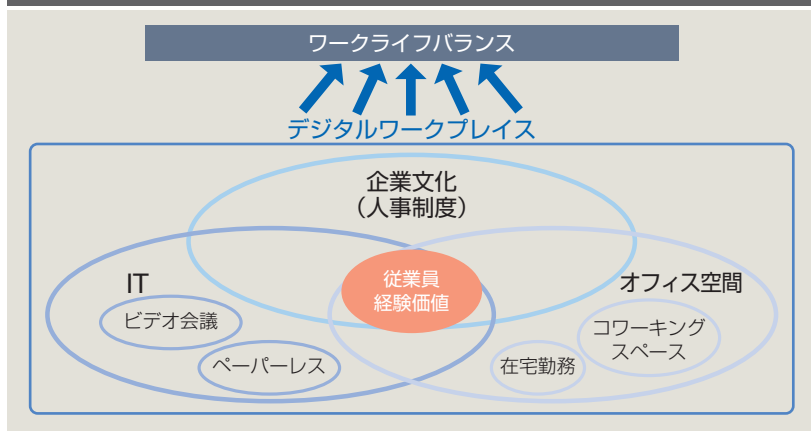


出されるビッグデータから、ビジネスの成果を上げている従業員の行動を統計的に解析し、その模範的行動と同様の行動を他の従業員に促す「リコメンデーションメッセージ」を通知するシステムが実現される（図1参照）。その結果、多くの従業員の生産性が向上し、余裕時間が生み出される。このように、私たちの働き方を計数化（デジタルイズ）して、企業の枠を超えた活動や新しい働き方を可能にする「デジタルライゼーション」の時代がやって来たのである。

乗り越えるべき組織の壁

テレワークやペーパーレス化のためのオフィスITに加え、コワーキングスペースやコラボレーションスペースなどを提供し、さらに従業員の生産性向上を支援するデータ分析技術を駆使して常に業務を変革していく施

図2 ワークライフバランスを支えるデジタルワークプレイス



策は、デジタルワークプレイスと呼ばれている。そのゴールは、ワークライフバランスの実現と、新しい価値観の働き方への転換にある。（図2参照）

このデジタルワークプレイスの実現には、日本企業が乗り越えなくてはならない壁がある。それは3つの組織の間にある壁である。オフィスの空間や備品を管轄するのは総務部、システムの整備や運用はIT部門、テレワークやサテライトオフィスなどの勤務規定を定めるのは人事部である。この3つの

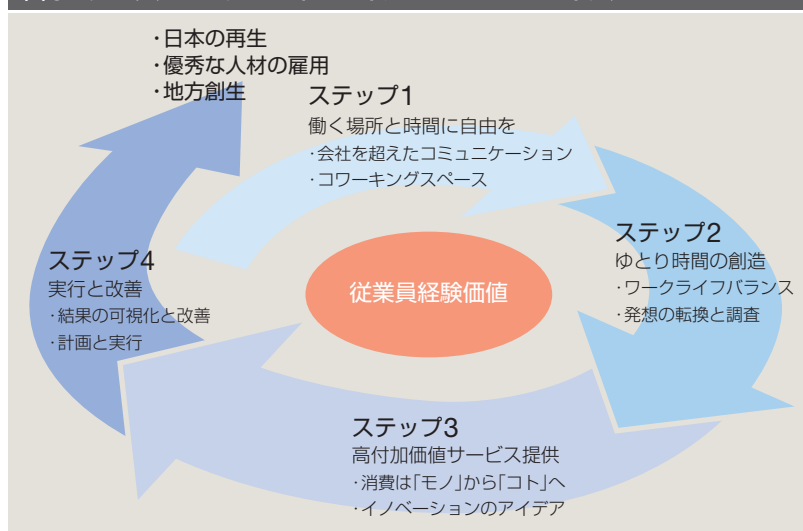
組織が別々に意思決定していたのでは、日本人の働き方は変えられない。例えば、働く場所や時間にとらわれないワーキングスペースを総務部が用意しても、その利用を推奨するためには人事制度の変更が必要になる。ビデオ会議やペーパーレス化にはIT部門の支援が必要である。このような組織横断的な改革には、各組織から選任された働き方改革委員会などの設置が有効である。デジタルワークプレイスの実現には、3つの組織の間で整合性の取れた新しい働き方のコンセプトを定義すること、それを新しい企業文化として定着させることが必要だからである。

新しい価値観の働き方へ

以上のような新しい働き方の価値観やEX (Employee Experience: 従業員経験価値) の向上を中心に据えたイノベーションサイクルを考えてみよう (図3参照)。

デジタルワークプレイスは、まずITの活用によって働く場所と時間に自由をもたらす。これにより、オフィスへの移動時間が削減され、余裕時間が生み出される。また、ワーキングスペースを利用した他社との協働のなかで、イノベーションアイデアを生む機会をつくれるようになる。その結果、以前のような、類似の商品 (モノ) による同業他社との価格競争から、新しいサービス (コト) で新しい価値を提供する企業へと自らを変革することが可能になる。このような価値の高

図3 デジタルワークプレイスのイノベーションのサイクル



い生産活動への変革が、再び働く時間に余裕をもたらし、ワークライフバランスの向上、EXの向上が実現される。すると優秀な社員がますます集まり、生産性向上と新サービス提供に拍車がかかる。

都会から離れた環境では、新しいアイデアが生まれる機会が増えるだろう。サテライトオフィスは地方創生にもつながる。しかし、地方のサテライトオフィスの活用を進めるに当たっては、IT部門が解決しなくてはならない情報セキュリティの課題や、人事部が整備しなくてはならない制度など、多くの問題が出てくる。これらの問題の解決法を突き詰めてゆくと、東京一極集中のピラミッド型組織や、働き方に対する日本人の価値観そのものを見直さなくてはならなくなる。

少子高齢化が進み、「モノからコトへ」と消費の価値観が変わった現在、企業は働き方に対する従業員の価値観の変化に向き合う時期に来ている。デジタルワークプレイスは、日本の未来を切り拓く、新しい働き方を支えてくれるだろう。