

Title	スマートワークの組織的効果に関する考察：外資系企業2社の比較事例研究
Author(s)	炭谷，國次；新藤，晴臣
Citation	年次学術大会講演要旨集，37：624-627
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18484
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

スマートワークの組織的効果に関する考察 -外資系企業 2 社の比較事例研究-

○炭谷國次（富士フィルムビジネスイノベーションジャパン）、新藤晴臣（中央大学）
baruchiiiiin@kansai.me

1. はじめに

近年スマートワーク（Smart Working）については近年、現象面、理論面から注目が集まりつつある。具体的には、COVID-19 との関係から、まん延防止策によるスマートワークへの影響[1]や、COVID-19 前後のスマートワークと組織の健康度との関係[2]といった議論のほか、Industry 4.0 の技術がスマートワークに貢献する内容・領域・方法[3]といったテーマについても議論がなされている。

このように見ると、スマートワークは、COVID-19 を初めとする経営環境の激変に伴う一過性の現象であり、その議論の内容も、Industry 4.0 に代表される技術的な側面に限定されている印象を受ける。その一方でスマートワークを、物理的なオフィスをビデオ会議システムへの置換えにとらえるだけでは、企業文化の浸食といった組織的問題が生じるリスクについても、指摘されている[4]。

本研究はスマートワークの実施による企業組織への効果について、仮説構築を行うことも目的としている。そのための方法として本研究では、富士フィルムビジネスイノベーション社（旧社名：富士ゼロックス社）と日本マイクロソフト社の 2 社を対象とした比較事例研究を行っている。

2. 先行研究の考察

スマートワークの定義

スマートワーク（Smart Working）については、経営現象の観察が出发点となっている。そのため、「多様で柔軟な働き方の実現などにより、人材を最大限活用すると共に、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環を作り、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略」[5]といった詳細かつ幅広い定義から、「ICT を活用した、場所に縛られない柔軟な働き方」といった漠然とした定義まで、幅広い定義がなされている。そのため現時点で明確な定義はなく、従来の仕事のやり方では実現できない、働く人をより幸福にするワークスタイル全般を示していることもある。具体的には、ICT の利用により時間や場所を選ばない働き方を可能にする事、人間の感覚に頼っていた部分を IoT で得られるデータで置き換えて生産性を高めるといったことも含まれている。このように、スマートワークは、ICT を活用して実現できる働き方の総称であり、業務効率アップを目的にしているケースが多いのが特徴である。すなわちスマートワークの「スマート」は、スマートフォンと同じく、「賢い仕事」への取り組みを意味している。

以上の内容から、スマートワークの本質とは、スマート「賢い=効率的な」ワーク「仕事=働き方」という事である。よって本研究ではスマートワークについて、「労働生産性を維持、向上する為に ICT を活用し、場所や時間、生活に縛られない柔軟な働き方」と定義する。

ワーク・ライフ・バランス（WLB）

スマートワークの近接概念の 1 つとして、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）に関する議論が挙げられる。WLB については、人々の生活様式の選択全般に関わる概念であり、企業研究の視点を越えた、様々な研究がなされている。具体的には、従業員のニーズに合わせた育児休業や短時間勤務の制度整備の必要性に関する議論[6][7]、WLB の達成に向けた日本人の長時間労働の見直しの必要性[8]といった議論が存在する。さらに職場において WLB を進めるには、WLB を企業の人材戦略と捉えて推進する必要がある、管理職の意識改革や個人の時間管理術が重要といった議論や[9]、「直接的な恩恵を受けない同僚や上司」のプロセスに焦点をあてるユニークな研究なども存在する[10]。

一方で WLB については、日本の労働環境に特有の議論も存在する。日本人の働きすぎという実態の中には、労働時間が長く、サービス残業が横行し、労働者も企業も働き方をコントロールできていないと

いう現状があり、恒常的かつ広範な長時間労働といった働き方の現状が、WLBの阻害要因になっていると考えられる。そのため「成果がでるまで仕事をするという時間を意識しない働き方」が広くみられており、育児や介護等の理由で仕事時間に制約がある状況に対応しにくく、ICTを活用しても仕事と生活の調和を図る事ができない「ワーク・ライフ・コンフリクト」の状態が示されている[11]。なおCOVID-19対策の影響下において、仕事や時間管理に変化がみられ、生活様式が更に変わる状況も推察できる。業務の効率化が進む一方、WLBについても今後、さらに変化していくものと想定される。

コミュニケーションとコンフリクト

スマートワークは働き方に関する議論であることから、マイクロ組織論、中でもコミュニケーションとコンフリクトは密接に関連してくる。コミュニケーションの類型には上下のコミュニケーションがあり、上方向のコミュニケーションには業務改善、新たな製品開発が、下方向のコミュニケーションには集団目標、目標達成のための業務分担が存在する。コミュニケーションの阻害要因には、情報フィルター、選択的認知、情報過多などがあり[12]、その不足によりコンフリクトも発生する。

コンフリクトとは、当事者が自分にとって重要な事柄に悪影響を及ぼした、あるいは及ぼそうとしていると認知された時点で始まるプロセスである。コンフリクトは一般的に、非生産的なものであるが、異質の意見や少数派の意見が比較検討され、意思決定の質が向上するといった生産的側面も存在する。本研究はスマートワークをテーマとしており、コンフリクトを主な対象とはしていないが、仮説構築を行う上では、コミュニケーションとともに着目する必要があるものと想定される。

3. 事例分析

本研究では、スマートワークの実施による企業組織への効果に関する仮説を構築するため、比較事例研究を採用している。比較事例研究の採用理由としては、多様な調査方法が確保され、濃密なデータの獲得が可能になる点が挙げられる。また、富士フィルムビジネスイノベーション社と日本マイクロソフト社の2社の事例を採用した理由は、COVID-19発生前からスマートワークに取り組んでいるほか、ICTによる業務効率化だけでなく、スマートワークを多面的に活用している点が挙げられる。これにより、スマートワークによる企業組織への効果を、多様な観点から分析できるものとする。

表1 比較分析結果

		富士フィルムビジネスイノベーション社	日本マイクロソフト社
プログラム名		ニューワークウェイ	フレキシブルワーク/ワーク ライフ チョイス チャレンジ
狙い		・ 個の発想の尊重 ・ 生産性向上、総労働時間削減	・ 業務効率とWLB双方の向上 ・ 改善改革率先垂範できる環境整備
実施者数		・ 7,800名	・ 2,485名
形態		・ 終日、部分在宅勤務。サテライトオフィス	・ 終日、部分在宅勤務
職場環境	支援制度	・ フレックスタイム、育児休暇制度 (1988年) ・ 家族介護休暇制度、リフレッシュ休暇制度、ソーシャルサービス制度 (1990年)	・ 在宅勤務制度 (2007年) ・ スマートワーク制度 (2011年) ・ 働き方改革制度 (2011年)
	コミュニケーション	・ "いつでも・どこでも・だれとでも"コミュニケーションできるICT環境常時公開	・ Web環境によるスケジュール、プレゼンス情報、Web会議等の常時公開起動 ・ 仕事の始めと終わりでの声掛け
	コンフリクト	・ スマートワーク勤務者に対する周囲のメンバーの遠慮 ・ スマートワーク勤務者が周囲に与える負担感	・ 仕事と生活の切り替えの難しさ ・ 在宅勤務の孤独感
WLB		・ 労働時間の柔軟性 ・ 育児・介護向け在宅勤務 ・ 離職率減少	・ 労働時間の柔軟性 ・ 離職率減少
業務効率と効果		・ 生産性向上 ・ 総労働時間 -16% ・ 執務スペース面積 -21% ・ 業務継続性 COVID-19、大規模イベントの非常時対応	・ 生産性向上 +26% ・ 残業時間 -5% ・ 旅費交通費 -20% ・ ペーパーレス -49% ・ 執務スペース面積 -20%
従業員満足度		・ スマートワーク必要度 98% ・ ボランティア制度 ・ サテライトオフィス勤務推奨	・ スマートワーク必要度 94%

出所：筆者作成

富士フィルムビジネスイノベーション社と日本マイクロソフト社の比較分析の結果は、表1の通りとなる。比較分析の前提として、表1では基本情報として、プログラム名、狙い、実施者数、形態を記載

している。また具体的な比較軸としては先行研究から、(A)職場環境、(B)WLBの2軸を抽出している。なおこれらのうち、(A)職場環境については、①支援制度、②コミュニケーション、③コンフリクトの3点へと細分化している。またスマートワーク成果として期待される変数として、(C)業務効率と効果、(D)従業員満足度を挙げている。

表1のうち、(A)職場環境については、両社ともに企業文化、組織構造、従業員の意識の観点から、スマートワークを実施する職場土壌の構築が既にできていたといえる。両社では、スマートワークプログラム開始前に、在宅勤務制度を含めた新たな働き方の規定などを導入しており、新たな働き方であるスマートワークの目的と狙いが、従業員の間で十分理解されていることが伺える。(B)WLBについては、両社のももとの企業文化として、従業員のWLBに対する組織的寛容度があることが発見されている。具体的には、「WLB支援のためのトップコンセンサスと制度導入、制度を利用できる職場づくり」すなわち、育児休業・短時間勤務制度や、それを活用する仕組みや基盤が、両社で完成していたといえる。

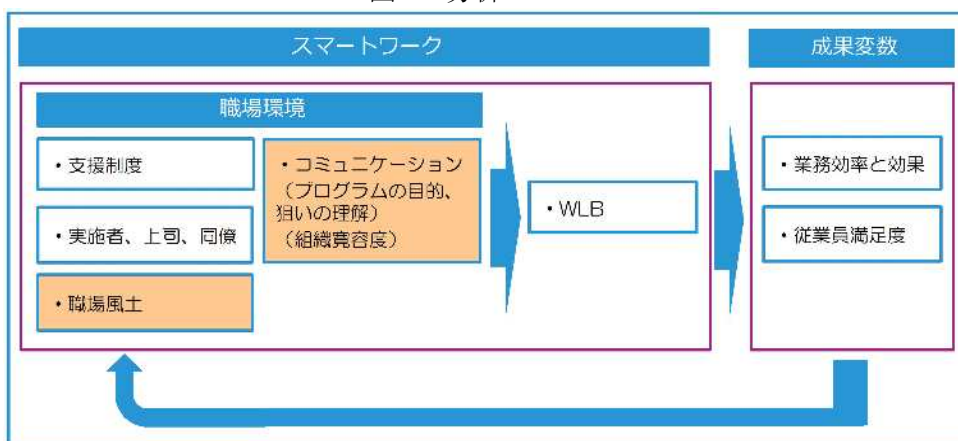
(C)業務効率と効果について、スマートワークプログラムの実施により両社とも、生産性向上と新たな価値の発見を目指しており、具体的には無駄の削減と新規ビジネス創出を通じ、生産性向上をはかっている。これらの成果は両者において、生産性向上、労働時間削減、執務スペース面積削減といった形で表れている。企業は本来、常に価値向上を目指す必要があり、その上では「なぜそれをやるのか」(Why)というのがポイントになる。両社ともスマートワーク推進活動を通じて、最終的には企業の社会的責任の遂行を初めとする新たな価値の創出に、つながっていくものと想定される。

最後に、(D)従業員満足度については、両社ともスマートワーク必要度を強く感じており、従業員の多くもスマートワークプログラムに満足し、その継続を強く望んでいる。表1では従業員満足度の指標として、スマートワーク必要度、やりがい(能力開発、ボランティア)を挙げたている。それらのうち、スマートワーク必要度について、富士フィルムビジネスイノベーション社=98%、日本マイクロソフト社=94%となっており、両社のほぼすべての従業員がスマートワークを必要と感じている。

4. おわりに

本研究の結論としては、以下の2点が挙げられる。第1に、スマートワークの実施による企業組織への効果に関する仮説については、図1の通りとなる。先行研究からスマートワークには、(A)職場環境と(B)WLBが内包され、(A)職場環境→(B)WLBという影響関係にあると想定される。さらにスマートワークは、(C)業務効率と効果、(D)従業員満足度といった成果変数に影響し、これらの成果はさらに、職場環境を初めとするスマートワークにフィードバックされる。表1の分析から着目すべき点は、(A)職場環境の構成要素のうち、新たな要素である④職場風土と、②コミュニケーションの2点が、WLBを含むスマートワークの実施に際しては、大きな影響を与えている。

図1 分析フレーム



出所：筆者作成

④職場風土について、両社は企業理念、ミッションに「人」「社会」を中心とする企業活動を明確に謳っているほか、さらに経営層の意志が加えられることで、スマートワークを実行しやすい職場環境と企業文化が醸成されている。こうした④職場風土の影響については、表1の(A)職場環境の分析からは、

随所に観察されており、独立した要素として明示することが妥当と判断される。

また表1の分析から、②コミュニケーションについても、スマートワークの実施に大きな影響を与えている。具体的には、②コミュニケーションのうち、従業員によるプログラムの目的、狙いの理解や、プログラム実施する組織の寛容度が、スマートワークの実施に重要な役割を果たしている。具体的には、職場における上司や同僚との日頃からリアル、バーチャルを含め密なコミュニケーションが重要である、という点が明らかになったといえる。なお表1の分析からは、③コンフリクトの影響については、十分に観察されない状態であった。その原因として表1の2社では、スマートワークに対する企業としての確固たる意志が現場まで浸透しており、それ故に、スマートワーク実施に向けたコンフリクトが、発生しなかったためと想定される。

本研究の結論としては、第2に、スマートワークの成果として、(C)業務効率と効果が向上するとともに、(D)従業員満足度についてもある程度は、向上しているものと想定される。(C)業務効率と効果について具体的には、生産性向上、残業時間の抑制、ペーパーレス、執務スペース面積削減、などの数値指標の変化が観察されているからである。(D)従業員満足度についても、スマートワークプログラムの必要度の高さと満足度から、その成果が伺える。COVID-19への対策の外に、スマートワークを通じて、趣味、ボランティア活動を通じた従業員の新たなやりがい、生きがいといった、QOLの向上が可能となることも、スマートワークの成果に含まれるものと考えられる。

本研究の理論的含意としては第1に、スマートワークの実施による企業組織への効果について、仮説としてフレームを提示されたことが挙げられる。中でも、(A)職場環境のうち、④職場風土と②コミュニケーションの2点が、スマートワークを実施する上で、重要であるとしている。第2に、本研究ではスマートワークの成果として、(C)業務効率と効果、(D)従業員満足度の向上を、併せて観察・提示した点が挙げられる。さらに実践的含意として、スマートワークを実施する上で、「企業理念の浸透による支援制度の目的理解」「プログラム自体の継続」「WLBとの融合」「各社に合わせたスマートワークの位置づけ」「社員のICTリテラシーに合わせた内容調整」「プログラムの適応業務の明確化」が挙げられる。

一方で本研究には限界点も存在する。具体的には本研究から導出される結論は、先端的な2社を対象とする事例研究から導出されたものであり、普遍性の面で限界が存在する。マネジメントには、アート(ビジョン・創造的発想)、クラフト(経験・現実にそくした学習)、サイエンス(分析・体系的データ)という3つの側面があるが[13]、両社はいずれもICT産業に属しており、サイエンスを得意とする企業である。創業者の“アート”が重視されるスタートアップや、日本の製造業に代表される“クラフト”が重視される企業では、結論が異なる可能性も存在する。COVID-19が収まりつつある今日、スマートワークに求められる内容も、危機管理一辺倒からその本質へと変化しつつある。そうした役割の変化も踏まえつつ、スマートワークについて、研究の堅牢性を高めていきたいと考える。

参考文献

- [1] M. Cellini, L. Pisacane, M. Crescimbene, and F. D. Felice, Exploiting Employee Perceptions towards Smart Working during the COVID-19 Pandemic, Public Organization Review, 21(4), 815-833(2021).
- [2] L. Marino and V. Capone, Smart Working and Well-Being before and during the COVID-19 Pandemic, European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11(4), 1516-1536(2021).
- [3] D. J. Assis, A. F. Nestor, and F. G. Alejandro, Smart Working in Industry 4.0, Computers & Industrial Engineering, 163, 1-18(2022).
- [4] G. Riva, B. K. Wiederhold, and F. Mantovani, Surviving COVID-19, Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 21(21), 79-85(2021).
- [5] 日経リサーチ, 日経「スマートワーク経営」内容解説, 日本経済新聞社, 3(2020).
- [6] 佐藤博樹・武石恵美子, 男性の育児休業—社員のニーズ、会社のメリット, 中央公論新社, (2004).
- [7] 的場康子, 育児の為の短時間勤務制度の現状と課題, Life Design Report, 2011年10月, 4-15(2011).
- [8] 小倉一哉, エンドレスワーカーズ—働きすぎ日本人の実像, 日本経済新聞出版社, (2007)
- [9] 佐藤博樹, 企業の人材戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援, 佐藤博樹・武石恵美子, 人を活かす企業が伸びる, 勁草書房, (2008).
- [10] 細見正樹, ワーク・ライフ・バランスを実践する職場, 大阪大学出版会, (2017).
- [11] 武石恵美子, ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題, 生涯学習とキャリアデザイン, 19-32, (2011)
- [12] S. P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, (2005).
- [13] H. Mintzberg, Managing, Barlett-Koehler Publishers, Inc., (2009).