

# 変容する職場の理解と職場起点の施策への転換

鈴木 竜太

子どもの問題の多くが家や学校で起こっているのと同様に、働く人の問題や課題の多くは職場で起こっている。その対処のために新たな条例や法律が国や自治体で策定され、企業組織は様々な企業内制度を整備している。これらの整備は、広く一般的な問題や課題の理解に基づいて行われる。しかし職場の個々人の問題としては決してそれだけではない。具体的な問題の背景には個別の理由や背景がそれぞれある。そのため制度だけではこれらの個別の問題を含めて解決することは難しく、制度とともに職場での対応も必要になってくる。別の言い方をすれば、現実問題としての働く人の問題は、失業率の低下や残業時間の減少、早期離職の低減、女性の登用の増加、といった数値への対処によってだけで解決されるものではなく、その背後にある個別の事情への個別の対処ということに伴って初めて解決を生む性質のものである。

ゆえに、法律や制度の整備だけではなく、それが職場において効果的に働くか、あるいは制度の隙間を埋めることができるかということが併せて重要になる。そのためには、法律や制度がその働く人個人に働きかける側面だけを重視するのではなく、それを運用し動かす職場に効果的に働きかけるものである必要がある。例えば制度が様々な手続きを踏まねば活用できず、そのために上司や本人の時間的な手間を大きく取らせることになるのであれば、問題の解決どころか職場そのものの活力を失わせてしまうことにつながる。また働く人の問題が職場を介在してはじめて解決に至ることを考えれば、我々はまだもう少し職場における様々な様相を様々な角度から理解し、知った上での対処が求められる。

一方で近年、職場のあり様が大きく変わってきている。そしてそれらはいくつかの形として現れ

ている。1つは、職場の形式化である。IT技術の発達によって在宅勤務やノマドワーカーといった働き方が可能になっている。また勤務時間が柔軟になることで、同じ職場に属していながらも勤務のズレから職場で顔を合わせる機会や時間が減少している職場がある。これらの職場では、時間や空間を共有する実体としての職場感覚が小さくなっている。2つめに職場の流動化である。部署や職種を超えて自由に自分の仕事をする場所が決まるフリーアドレスを用いる企業が増えている。あるいはシェアオフィスに入居し他の企業と職場を共にする人たちもいる。さらには、大企業の中でもこのようなシェアオフィスへ職場ごと移動するような試みもなされている。そこでは、メンバーも仕事を行う場所も固定される従来の職場とは異なり、明確な職場の区切りが見えづらくなってきている。3つ目が職場の冗長化である。形式化や流動化あるいは業務の効率化の中で、密度が薄くなった職場に冗長性を持たせようとする動きである。雑談やリラクセスができるスペースを作り、オフィスそのものを楽しく快適な場にする企業も増えてきた。そこでは雑多な情報を含めた情報が行き交い、創発的なアイデアが生まれ、様々な情報がシェアされることが期待されている。

働き方が変わっていく中で職場のあり方は多様化し、変容し続けるであろう。その一方で、会社と個人を媒介する役目としての職場の意義は今後より大きくなることが予想される。ゆえにその舵取りはより難しくなるだろう。しかし、やはり働く人の問題は職場で起こり、職場で解決されねばならない。今や職場の持つ可能性は単に仕事をする場というだけには止まらない。それを踏まえれば、今後、より職場起点の施策やその運用が必要であることは間違いない。

(すずき・りゅうた 神戸大学経営学研究科教授)