

連載 プロマネの現場から

第174回 ワークーションの取り組み

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

本稿を書いている2022年9月4日時点では、新型コロナ感染者の東京でのピークが一日4万人に及んだ第7波も、徐々にですが減少しつつあります。しかしながら、感染者数は依然高止まりであるため、オフィスへの通勤や国内出張、懇親会なども禁止ではないものの、優先度の見極めや人数制限が入っている状態が続いています。

2020年春の新型コロナ流行以降、過去20年もの間遅々として進まなかったリモートワークでしたが、緊急事態宣言、まん延防止法が発出される中、在宅勤務に必要な環境が整備され、リモートワーク、テレワークが通常の業務となりました。

個人的には、昨年2021年6月に、上海より日本に帰任しましたが、成田空港付近のホテルで2週間の自主隔離を経て都内に移動し、新しいオフィスに初出勤した際、300名のフロアには5名ほどしか出勤していない状況でした。担当となった技術総括部門の約30名の社員には、目標管理や考課の面談、賞与の手交、4名以下での懇親会などの機会を設けて、一人一人と会う機会を調整していましたが、ほぼ全員と顔を合わせることが出来るまでに、年末まで半年以上かかり、最後の一人は今年2022年の4月になりました。過去一年で、オフィスに来たのは、私に会うための一度だけだった社員も多くいました。

また、今年1月初めには、同じフロアで執務していた同僚がコロナに罹患したため、出勤禁止の連絡があり、その2週間後に、私自身が数時間発熱し、その後すぐに平熱に戻ったものの、念のため発熱外来でPCR検査を受けた結果、無症状ながら陽性の判定を受けました。そのため、在宅勤務を継続し、結局、オフィスに再出勤したのは2か月後になりました。しかし、上記のいずれの期間も、業務は滞りなく進めることができていました。

その後、新型コロナの感染はなかなか終息しないものの、重症者が増えない中、出勤も自由になっています。しかし、300名以上あったオフィスの座席は100名と3分の1以下に削減したため、リモートワーク・在宅勤務はニュー・ノーマルになりました。

そもそも本帰国の辞令がでた直後の2021年4月から5月の2か月間は、上海で本社の業務を行っていたので、すでにリモートワークはできていました。また、同時期にタイから本帰国し半年以上バンコクから業務していた同僚と会話した際、「日本のオフィスに誰も人がいないのであれば、バンコクからそのまま継続して仕事したかった」という返事を聞きながら、大いに同意しました。上海やバンコクにいながら、日本の業務ができるのであれば、海外現法との協業や海外の顧客との連携も、より緊密・円滑に推進できるのに、と思っています。

そんな風に思っていた時、手に取ったのが、ワークেশョンに関する書籍でした。リモートワークの発想を広げ、在宅から自分の住みたいところで暮らしながら仕事をする事、その効用が紹介されていました。

すでにご存じの方や実践されている方もいらっしゃるかと思いますが、今回は、長田英知さんの『ワークেশョンの教科書 創造性と生産性を最大化する「新しい働き方」』（*）の紹介を通して、ワークেশョンについて考えてみたいと思います。

1. ワークেশョンとは？

そもそも「ワークেশョン」とは何でしょうか？

「仕事(work)」と「休暇(Vacation)」を組み合わせた造語で、「リモートワーク等を活用し、普段の職場や居住地から離れ、リゾート地などで普段の仕事を継続しながら、その地域ならではの活動も行うこと」と一般的には定義されています。ちなみに、会社から離れた場所で働くことは、リモートワークおよびテレワークと呼び、その中でも、リモートワークの場を自宅に限定する働き方を、「在宅ワーク」といいます。

2. ワークেশョンの3つの特性

日常的に実施されているリモートワーク、テレワーク、在宅ワークらとワークেশョンとを比べてみると、ワークেশョンを定義付ける場所的・時間的・心理的という3つの特性があることがわかります。

①場所的特性:非日常の場にあること

ワークেশョンの1つ目の特性は、非日常の場で行われること。

《オフィスや自宅の外で仕事をして、場所がオフィスの近くや日常生活圏内にある喫茶店などのサードプレイスであったとしたら、ワークেশョンとは言えないでしょう。顧客訪問の合間に喫茶店で行う仕事は、日々の業務や生活の延長線上にあり、ワークেশョン＝休暇の要素はありません。

ワークেশョンは、仕事のパブリックな場とも、日常のプライベートな場とも異なる、一般的には休暇を過ごすために訪れる非日常の場を舞台とします。休養やストレス解消を目的に訪れている場所で、疲労やストレスの原因であるはずの仕事を行うことが、ワークেশョンの新しさです。》

②時間的特性:勤務時間中に滞在すること

ワークーションの2つ目の特性は、非日常の場に本業の勤務時間中に滞在するという時間的特性があること。

《平日に、仕事と余暇の時間がミックスした状態になるのが、ワークーションの大きな特性となります。

ちなみに、仕事に従事するパブリックな時間と、余暇を過ごすプライベートな時間をきちんと分けたい方は、ワークーションに対して反発を覚えるかもしれません。しかし日常生活において、パブリックとプライベートは、すでにお互いを侵食し合っています。

例えば仕事のお昼休みに、仲のいい同期とランチをしながら、仕事やプライベートについてよもやま話をするのは、パブリックな時間なのでしょうか、それともプライベートな時間なのでしょうか。あるいは仕事を終えた後に、そのまま恋人とデートして夜ごはんを食べたとします。

帰宅までの時間は本来、労働者災害補償保険(労災)の対象で、パブリックな時間になります。しかし、仕事帰りにプライベートな予定を入れることは就業規則違反であり、一度まっすぐ自宅に帰るべきだと主張する人はいないでしょう。また新型コロナ禍の前でも、自宅や喫茶店でPC作業をしたり、メールを返したりなどの仕事をした経験のある人は多くいると思います。パブリックとプライベートは、皆さんが思っているより、まぜこぜになっているのが現実なのです。

そう考えると、ワークーションはこれまでのオフィス勤務や在宅ワークと断絶したのではなく、むしろ延長線上にあると言えるのではないのでしょうか。》

③心理的特性:社員が自発的に選択すること

ワークーションの3つ目の特性は、ワークーションの場に自発的に行くのか、それとも会社命令によって行くのかという心理的特性にあります。

《企業によってはワークーションを認める一方、行き先やコワーキングオフィスをあらかじめ指定して、その場所以外でのワークーションを認めないとする場合もあります。しかし会社の命令でパリに出張したとしても休暇とは言えないように、会社に指定されたワークーション先に行くことが、本人の自発的意思によるのではないならば、それは出張に類するものと考えべきです。》

同様に、社員旅行や保養地での研修なども、ワークーションとはいえません。ワークーションとなるには、場所と時間に関する選択権が本人にあることが重要になります。

つまり、「非日常の場に、勤務時間中に、自発的に滞在して仕事・余暇を過ごすこと」が、ワークーションの定義となります。

3. ワークーションの効用

ワークーションの効用には、普段と違う場所で働くことでモチベーションが上がること、複数の仕事とともに日常生活や遊びを同時並行で行うことで、新しい気づき＝創造性＝クリエイティビティが発揮されること、そして、「ワークライフバランス」が達成しやすくなり、休養やストレス解消が図れることなどが挙げられます。

特に、創造性の観点について、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏のインタビューの言葉が参考になります。

《（依頼された仕事の対象の）本質をつかむためには、イスに深々と座って沈黙思考するようなプロセスを想像するかもしれませんが、はたから見ると普通に日常生活をしているように見えるでしょうね。でも、つねに頭のなかで本質を追究しています。それは、「考えている」というより「アンテナを立てている」という表現がしっくりきますね。

新しいプロジェクトが始まると、脳内に専用のスペースができて、そのチャンネルが常時開いている状態になります。その状態で、たとえばテレビで仕事に深く関連する業界のニュースが流れると聞き耳を立ててしまう。そうやって、つねになにかしら感じたり、考えたりしているうちに「これが本質ではないか」というのがじわじわとわかってきたり、「こういうことか」というひらめきがわいてきたり、「正解に近づいたな」と感じる瞬間は必ずありますね。（中略）

僕の仕事にとっては、多種多様な案件が複数、同時進行しているのはアドバンテージ。本質をつかむためには、多様な視点から対象を見つめることが重要だからです。複数の仕事を同時並行で進めていると「あの問題とこの問題の根っこは同じだ」とか、いまの世の中の動きの大局がつかめてくるんです。いわば、小高い丘から大きな流れを見るような感覚。時代の空気がつかめていれば、まるっきりの外れな方向に進まないかなと思っています。

複数の仕事と日常生活、そして遊びを融合したライフスタイルは、オン・オフの切れ目がないため、疲弊してしまうのではないかと考える方もいるかもしれません。しかし生活と仕事の切れ目がなくなったとき、日常のあらゆる活動—お金を稼ぐためのものもそうでないものも—を価値のあるものとして再評価することが、私たちの精神の健全性を維持する上でも大事になります。》

このような集中力やゾーンに入ることができる環境を意図的に作ることは、日常のオフィスにおける喧噪や、上司や部下からの声かけ・電話などにより始終思考が中断されてしまう状況とは対極にあると思います。

4. 海外のワークーション事例

ワークーションの効用を述べたものの、日本でリモートワークというと、いま時点では、自宅での仕事、すなわち在宅ワークが前提とされているケースがほとんどだと思います。背景には、就業規則などの制度的なものや、オフィスと自宅以外の場所で仕事することへの心理的バリアやセキュリティ面での制約があるためです。

一方、海外の企業では、リモートワークの「リモート」を自宅に閉じない考え方が実践されています。

たとえば、米 **GitLab** (ギットラブ)社は、1200 人以上いる全社員がリモートワークで働いています。社員は世界 67 カ国に分散しており、全社員の名前と肩書、職種、地域をウェブサイトで見ることができるようになっています。同社のリモートワークは、在宅ワークもワークーションも含む概念となっており、同社のホームページでは、リモートワークのためのガイド、マニフェスト、ハンドブックなどが公開されている、とあります。

GitLab 社は、リモートワークを以下のように定義しています。

« “ Remote ” is the most common term to refer to the absence of a physical workspace, and being able to do a job from anywhere - at home with family, a coffee shop, traveling, or wherever is most comfortable and productive.

(意識)「リモート」とは、物理的なワークスペースがないことであり、最も快適で生産性の上がる場所であれば、どこでも(自宅で家族とともに、喫茶店で、あるいは旅行中に)仕事を行うことができることを意味している。»

つまり、**GitLab** 社は、リモートワークであるかどうかは「会社のオフィスの内か外か」で定義されるべきであり、オフィスの外にあたる場所が自宅を含めた日常生活エリアなのか、それとも自宅から離れた非日常エリアなのかで区別をしていない、とあります。

そのため、オフィス外の場所には休暇先・旅行先ももちろん含まれることになります。

同社のリモートワークマニフェストはこうです。

- ①本社よりも、世界中で採用して世界中で働く
- ②労働時間を決めるよりも、柔軟な労働時間を

- ③口頭で説明するよりも、書面にして知識を記録
- ④オンザジョブトレーニング(OJT)よりも、やり方を書面に
- ⑤知る必要があるときだけ教えるよりも、情報公開を
- ⑥ドキュメントをトップダウンで管理するよりも、誰でも編集できるように
- ⑦同期的なコミュニケーションよりも、非同期的なコミュニケーションを
- ⑧労働時間よりも、仕事の成果を
- ⑨非公式なコミュニケーションチャネルよりも、公式なコミュニケーションチャネルを

このリモートワークマニフェストを通して理解できることは、リモート・非同期でのコミュニケーションを前提にした上で、オフライン・オンラインの会議、口頭やメール・チャットなどでのコミュニケーションではなく、公式なコミュニケーションチャネルを使い、書面でのやりとりを大事にすることです。世界中のタイムゾーンの異なる様々な人々とのコラボレーションの方法の実戦事例だと思います。

書面というと、メールや Slack のようなツールをイメージされる方が多いかもしれませんが、関係者全員が正確な理解を行う上で最も有効なフォーマットは、ワード形式のコミュニケーションだ、といます。

このワード形式によるコミュニケーションを重視している有名な企業として、Amazon があります。Amazon では、社内書類におけるパワーポイントの利用を禁止し、その代わりに 6 ページにまとめられたワード文書で事業計画等を説明することが求められています。ジェフ・ベゾスはこのことについて、以下のように述べています。

《Full sentences are harder to write. They have verbs. The paragraphs have topic sentences. There is no way to write a six - page, narratively structured memo and not have clear thinking.

(きちんとした文章を書くのは難しい。一文ごとに適切な動詞をつけ、段落ごとにその段落のテーマを指し示す見出し文を書かなくてはならない。明晰な理解がないときちんとストーリー仕立てで構築された 6 ページの文書を書くことは不可能だ)》

パワーポイント資料では図表等を多用されますが、図表を中心とした資料は、見る人によってどうしても認識のギャップが生じやすくなります。

そのため、すべての人が同じ理解をするとは限らなくなります。一方、簡潔に要点が書かれた文章の場合、意味を取り違える可能性は低くなり、また、書いた本人もその内容が論理的に構成できているかを容易に理解することができます。

「すべての業務をリモートワークで行っている企業は、非常に先進的なビジネスプロセスを採用し、あらゆることを最新のツールで済ませる印象を持たれるかもしれません。しかし、実際にはすべてのことをオンラインかつリモートで進めても問題が起きないようにするため、きちんと文書化し、管理することを大事にしているのです。」

このようにリモートワークやワークーションを行う際は、リアルかバーチャルか、同期か非同期かといったことを意識してコミュニケーションをとることが大切です。(中略) 対面、オンライン会議、メール、チャット、書面など様々なインターフェース(接面)を使い分け、その使い分けのルールを企業側が設計する姿勢が大事になってきます。》

リモートワークやワークーションの日常化のためには、就業規則などの社内制度の改訂やネットワーク環境やセキュリティ対策が必要になります。しかし、それに加えて重要なのは、GitLab 社や Amazon の事例のように、明確で公式な文書の共有なのだと思います。コロナ以前に比べると、口頭や対面会議が激減した分、文書化は進んでいますが、まだまだ改善が必要と認識しています。

5, 最後に

「つい数年前までは「ワークスタイルを変える≒会社を辞める」でした。会社員がテレワーク(リモートワーク)を自由にするという選択肢はまだ一般的ではなく、自分が快適な場所で仕事をしたいという願いを叶えるには、勤めている会社を辞めて独立するか、転職するかしかなかったのです。」

でも、2021年の今は違います。

新型コロナウイルスの蔓延により、数十年もかかると思われていた社会の変化が一気に起き、テレワークが、会社員でも少なからぬ人にとって取りうる選択肢となりました。今後は、もっと多くの人にとって手の届くオプションとなっていくでしょう。今の仕事や会社を辞めなくても、自分の好きな「場所」と「時間」を自由にデザインできる時代が訪れつつあるのです。》

「自分の好きな「場所」と「時間」を自由にデザインできる」ということは、これからの自分の人生に大きな影響を与えることになるかと予感しています。

実際、同僚の中にも、従来なら介護離職された方や、離婚になってしまったかもしれない方も、勤務場所の制約を外すことで、従来同様、それ以上のパフォーマンスを出して働くことが可能になっています。これらの流れは、アフター・コロナにおいても、ますます盛んになっていくと思います。

(*) 長田英知『ワークーションの教科書 創造性と生産性を最大化する「新しい働き方」』、KADOKAWA、2021 年刊