

part 1 座談会

新しい「集まる」の実践から 見えてきたもの

2020年からのコロナ禍は、遅々として進まなかった働き方改革を劇的に推進しました。テレワークです。仕事はオフィスで行うものという常識が崩れ、打ち合わせや商談であっても、自宅やカフェ、はたまた旅先でもできるようになりました。そのような環境のなか、組織で働くことの意味を実感できるのは、複数人が集まって話す場です。その集まる手段として、オンラインという手段が形になったわけです。何十年後かに綴られるだろう社会世相史において、大きなエポックとして扱われるに違いありません。そうした動きが可能になったのには、働く人はもちろん、企業側の試行錯誤がありました。ここでは、リクルートワークス研究所主任研究員の辰巳哲子が司会となり、先進企業3社の人事もしくは総務のみなさんに、組織として集まることに関する施策や背景にある考え方を語っていただきました。なお、本企画は「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトから派生したもので、当該プロジェクトの成果は18ページに紹介されているWorks Reportをご覧ください。



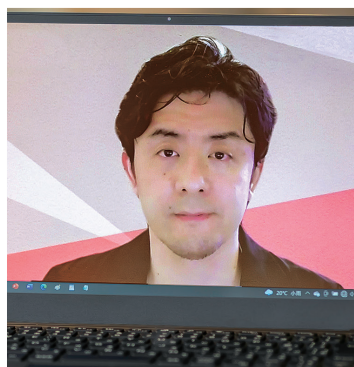
赤松 光哉氏

富士通 総務本部
ワークスタイル戦略室長



斎藤 夕紀子氏

リコー プロフェッショナルサービス部
人事サポート室 働き方変革・D&I推進グループ



岸本 雅樹氏

ヤフー コーポレートグループ
PD統括本部 ビジネスパートナーPD本部
本部長



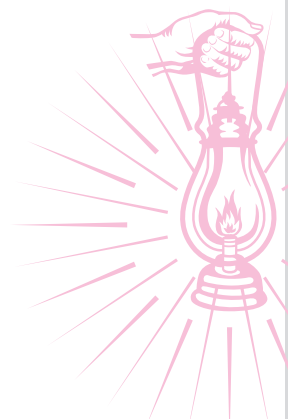
山下 正太郎氏

コクヨ ワークスタイル研究所 所長



辰巳 哲子

リクルート リクルートワークス研究所
主任研究員



辰巳: コロナ禍を経て、テレワークが広範に普及するなか、私たちは、人々が集まることの意味や目的がどのように変化したのかを探ってきました。集まることの意味や目的はどのように変わりましたか。自社の取り組みとともにお聞かせください。

赤松: 富士通では2020年7月に、働く場所と時間を社員が自律的に選択する「Work Life Shift (ワーク・ライフ・シフト)」という改革をスタートさせました。2021年10月からは「Work Life Shift2.0」に移行し、「アフターコロナにおいては、リアル、オンラインを組み合わせ、ベストな働き方を自律的に選択する」ことを目指しています。会社として、こういうときはリアルで、こんなケースはオンラインでというガイドラインは示しているものの、職種も各自の状況もさまざまですので、最終的には社員と組織が各自で判断し選択しています。

実際、それぞれの組織がさまざまな工夫をしており、eスポーツ大会をオンラインで開催したり、雑談だけのオンラインの集まりが企画されたり、ボードゲームをやるためにオフィスに集まったチームがあったりと、オンラインとリアルをうまく使い分け、必要なコミュニケーションを各組織がとっています。

新入社員については、最初はやはりリアルが大切だと判断し、4月の入社式と、それ以降、6月まで続く新人研修はオフィス——それも会議室ではなく、先輩社員が働いているすぐ横——で実施しています。

リモートだけではなく リアルを増やすトライアル

斎藤: リコーはコロナ禍以前から、働き方改革の環境として、リモートワークの制度やインフラの準備を進めていました。2020年の東京オリンピックの期間中、首都圏の交通混雑緩和に協力するため、本社を閉めて社員一斉にリモートワークに移行することになっていたんです。結局、開催は翌年に延期になりましたが、そのための準備や練習が生き、コロナ禍ではスムーズに移行できました。

とはいえ、リモートに移行し、問題も起きました。会議が設定しやすいのでコミュニケーションの維持にはいいのですが、数が増え、時間も長くなりました。これが第一の問題です。コロナ禍も2年が経過し、だいぶ是正されてはきましたが。

第二はリモートワークが浸透し、社員同士が対面で会う機会があまりにも減ってしまったこと。リモートありきではなく、最適な働き方を自律的に選んでくださいというメッセージを発しているのですが、「チーム最適な働き方になっていないのでは」という懸念の声が社内から上がり、昨年11月から3カ月間、「チームのパフォーマンスを最大化するために、意識的に集まり、リアルなコミュニケーションを取り入れましょう」と全社に呼びかけ、対面での集まりを意識的に増やすトライアルを実施しました。

結果は好評でした。同僚との意思疎通がうまくいった、議論が活性化した、チームの一体感が増し





た、異動者や新人と心の通ったコミュニケーションがとれた、ちょっとした雑談ができ気分転換になった、という多くの声が社員から寄せられました。

辰巳:それはいい試みでしたね。

斎藤:はい。トライアルは終了しましたが、今後もリアルとリモートをうまく組み合わせた働き方を心がけましようと呼びかけています。

個人、組織ともに 生産性は落ちていない

岸本:ヤフーではコロナ禍以前から、働く場所を問わない「どこでもオフィス」という働き方を打ち出していました。その際、月あたりの回数に上限があったのですが、2020年2月から無制限とし、同年10月からは正式な人事制度としてスタートさせました。

また、働く場所は問わないといっても、何かあったらオフィスに出勤できるように、所属するオフィスへの午前11時までの出社が可能な地域に住んでもらっていたのですが、この4月から制限を取り払いました。日本国内であれば、どこに住んでもいいようにしたんです。

とはいえ、オフィスが不要かといえばそんなことはありません。オフィスに通い続けたいという社員もいますし、遠くに住んでいるからこそ、たまには行きたいという社員もいる。そうした要望に応えようと、これまで認めていた新幹線に加え、この4月から特急や飛行機による通勤も1カ月15万円を上限に認めるようにしました。こうした制度変更をきっかけに、遠隔地に引っ越す社員も増え、働く場所がより多様化しています。

辰巳:昨年9月に取材させていただいた際、リモートワークが主体となって個人としてのパフォーマンスは上がったけれど、組織としてのパフォーマンスに問題が生じていないかをしっかり調査する必要があるとおっしゃっていました。この問題についてはいかがでしょうか。

岸本:当社では毎月、社員全員に自己評価で仕事の状況に関するアンケートをとっているんです。生産性については、以前は個人と組織の生産性を一緒にして聞いていたのですが、2つを分けて聞くようにしたところ、約9割の社員が個人の生産性、組織の生産性ともに、「普通」もしくは「高い」と回答しており、目に見える大きな課題は現時点ではありません。

辰巳:私たちのプロジェクト「人が集まる意味を問いなおす」のメンバーでもあるコクヨの山下さんはお三方のお話をどう受け止めましたでしょうか。

山下:日本の企業文化だった出社を前提としていた以前のパラダイムから、リモート主体の新たな姿に移行して2年が経ち、旧来型に戻そうという動きと新しいパラダイムをより広げていこうという動きがちょうどせめぎ合っている状況なのだと思います。こちらの3社はいずれも後者を模索していると。その場合、出社するかしないかは社員の自主性に任せているのだと思いますが、任せ過ぎると、個別最適が起こり、全体最適という観点が見失われてしまう。

それを是正するために、会社として、または組織として、ルールをどう設定すればいいのか、またど





のようなサポートが必要なのか、模索をされている時期なのだと理解しました。

出社前提のオフィスから 行きたくなるオフィスへ

辰巳: その場合、オフィスの意味も変わってきますね。

山下: はい。出社を義務としていたオフィスから、出社を自然に促し、足が向くオフィスにしないといけない。そのうえで最近のオフィス事例を見ていくと、2つの傾向が見受けられます。

一つは精神的なものを満たすオフィス。たとえば、大人数でミーティングできるようなスペースや、逆に少人数で雑談できるようなスペースを設け、会社のカルチャーや自分がチームの一員であることを実感できるようにする。もう一つは機能性を追求したオフィス。オンライン会議アプリをはじめ、デジタルツールは不便な部分がまだまだ少なくありません。たとえば、複数名が参加するディスカッションでは、音声技術の観点からインタラクティブなやりとりができるとは言いがたい。そのために、ワークショップ専用の特別スペースをオフィス内に設けるなどの動きが顕著です。

辰巳: 私も、先ほど山下さんがおっしゃった個別最適と全体最適という視点が、今後はかなり重要だと

考えています。私たちの調査でも、個人のパフォーマンスは向上したものの、組織のそれは低下したのではないかという懸念を持っている人が多いことがわかりました。この問題に対し、どんな打ち手が考えられるでしょうか。

赤松: 当社では働き方の理想を自律と信頼という言葉で表現していますが、自律的ではなく、自分勝手、つまり個別最適で働いている社員が増えているのではないかという懸念も抱いています。

一方で忘れてはならないのが、人の価値観やコミュニケーションのあり方は時代とともに移り変わってゆくということです。以前、喫煙所での交流は貴重で、そこをなくすことで失われるコミュニケーションをどう取り戻すか、という議論が各社でよくあり、喫煙者と非喫煙者が共生するためのいろいろな手段が検討されたことがありましたが、結局、ほとんどの会社が完全禁煙となりました。結果、喫煙所でのコミュニケーションは別のコミュニケーションで補完されていったのです。同じことがテレワークでも起こるのではないかと。「出社が当たり前の時代のほうがよかった」「直接会わないと得られないものがある」というのは、そのようなコミュニケーションを当たり前のものとしていたわれわれ世代の価値観であって、これからの世代においては、もしかすると別の価値観が生まれるかもしれません。

斎藤: コロナ禍となった2年前、New Normal(ニューノーマル:新しい日常)という言葉が盛んに使われましたが、私たちは「創ろう! My Normal」というキャッチフレーズをつくり、社内に発信していました。最近それを「創ろう! Our Normal」に変





めました。自分は在宅勤務で満足かもしれないけれど、同僚はオフィスで働けなくて寂しく感じているかもしれない。そういうことにも思いを馳せましょう、というメッセージです。これが結構浸透し、たとえば「今日はOur Normalで出社しています」という言葉が社内によく使われています。

これは私の部署での例ですが、週次のミーティングをオンラインで実施すると、皆に関係のあることしか話してはいけないというような雰囲気になることがあります。先の対面促進トライアルの期間中はあえて自分の担当テーマについてメンバーに相談したり、意見を聞いたりする場を対面で設けました。

ただ、重要なのは出社ではなく、皆で集まって議論すること。オンラインでもできるかもしれないけど、あえて対面でやってみる。何かテーマを決めた議論のために出社して集まる。この流れは今後強まるのではないのでしょうか。

全体最適がうまくいけば 個別最適は起こらない

辰巳: オンラインの議論とリアルな議論とではやはり質が異なるのでその分工夫が必要になるのだと思います。リクルートでは仕事の結果の共有はオンラインでもできるけれど、プロセスの共有が難しいという課題が浮かび上がってきています。結果として、若手の育成や組織文化の伝承に悪影響を与えてしまうのではないだろうかという懸念が生じてい

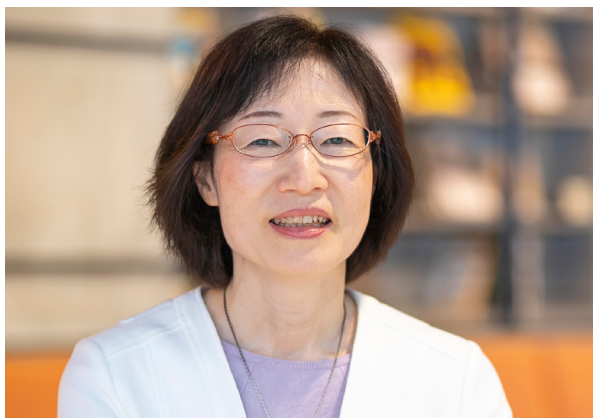
ます。

岸本: 全体最適、個別最適という言葉の中身を考える必要があると思います。一人ひとりが勝手に働き、全体としての成果につながらないのは問題ですが、経営陣が会社が目指す方向をしっかりと示したうえで、各社員が自律的に働き、各自の目標を達成していく。これがあるべき全体最適だと思います。ヤフーでは、この全体最適を実現するため、コロナ禍前から、社員全員が集まる「全社朝礼」というミーティングを毎月実施しています。そこでは社長を含めた経営陣が事業の現状や会社の状況をオンラインで伝えています。こうした多数での情報共有は実はオンラインのほうが好都合なんです。つまり、社長が目の前で、自分に向けて話しているように受け取ってくれる。リアルだと、社長との物理的距離が異なりますから、こうはいきません。

一方の個別最適に関しては、個人最適か、チーム最適かという問題もあります。その意味では、オンライン主体になってから特に、上司と部下の1on1（ワン・オン・ワン：個別面談）に力を入れています。これは先ほどの朝礼で経営陣が話したことを上司と部下で再確認し、各自の仕事に落としていく全体最適実現の場にもなっています。

辰巳: ここまでは私がもっぱら聞き役でしたが、皆さんのほうから何か質問はありますか。

山下: テレワークの浸透はよいことばかりではなく、しわ寄せが別の方面で生じる可能性があり、それをサポートする道具立ても必要になっているのではな



いかと。たとえば、ヤフーの1on1のようなメソッドがまさにそうだと思います。ほかにどのような道具立てが考えられるでしょうか。

リアル、オンラインが混在する ハイブリッドな集まりの要諦とは

赤松:富士通も1on1に力を入れており、一定の効果が確認されていますが、部下の多い管理職にかなりの負荷がかかっているのも事実です。会社としては1on1で活用できるツールやノウハウの共有といったサポートを行っています。

斎藤:リコーでも管理職の労働時間が増えていきます。リモートワークが増えるにつれ、1on1の活用頻度が高まったことが理由の一つでしょう。それに加え、オンライン会議は設定が楽なので、朝から夕方まで、会議がいくつも入ってしまう。資料を読み込んだり、考えごとをしたりする時間が確保できない管理職も多い。さらに、リモート下におけるマネジメントが重要課題となっており、そのための研修やワークショップも多い。その結果、管理職に大きなしわ寄せが生じているのは事実です。

岸本:ヤフーでも管理職向け研修やワークショップ

が増えました。その一方で、そういった形をとらず、管理職にオンラインで集まってもらい、ざっくばらんに自分たちの課題を話し合ってもらう場を設けたところ、「同じ悩みを抱えている人と話ができてよかった」「問題解決のヒントが得られた」「気持ち became 楽になった」と好評でした。管理職向けの、こういう緩いつながりはこれからもつくっていきたい。

斎藤:私も皆さんに伺いたいことがあります。チームのうち数人がオフィスに集まり、一人だけオンラインといったハイブリッド型の打ち合わせが現に行われていると思います。先ほどのトライアルの際にもそれが、「やりづらかった」という声が上がりました。うちではオンライン会議でパソコンのカメラをオンにしておく習慣がない部署が多く、そのことも影響したのではないかと考えています。つまり、オンライン参加の社員は音声だけで参加して取り残されてしまったのです。

山下:今この場も岸本さんがオンラインであるように、これから各社が解決していかなければならない問題ですね。その場合、こんな工夫ができます。まず、最初の挨拶でも、ある質問に対する回答でも、オンラインの人から優先的に発言してもらう。そうすることで、存在感を意識的に引き出してあげるのです。もう一つは、その場で最も強い権力を持つ人はオンライン側にまわってもらう。ハイブリッド型の会議はリアル側の側が主導権を握りがちですから、それを緩和し、バランスをとるために、課長や部長といった影響力のある人物こそオンラインで参加してもらうわけです。

辰巳:それはいいですね。カメラのオン・オフの話でいえば、リクルートでは使用している会議用ソフトの制約で、ある期間、カメラをオンにできなかったんです。結果、やはりコミュニケーションがとりづら



いという声が上がりました。しかも、ソフトの問題が解決しても、皆がオフの状態に慣れてしまい、なかなかオンに切り替わらない。でも情報量が圧倒的に違うので、カメラ・オンがあるべき形だと各部門で声が上がりがち、少しずつオンの習慣が根付き始めました。今は会議招集の際にオンかオフかもあわせて伝えるようになってきています。そうしたティップス(ちょっとした工夫)を積み重ねていくことが非常に重要です。

誉れ感を出すためのリアル オンライン・キックオフを補う対話

岸本:これだけリモートが浸透したけれど、ここだけはリアルの方がいい、という議論があります。その答えを皆さんに聞きたい。ヤフーではその答えを模索しているところです。

赤松:われわれは先ほどもお話ししたように、「こんな場合はリアルで集まった方がいい」という指針を出しています。たとえば、最初のチームビルディングは何度か会って、お互いの人となりをよく理解した方がいいと。その指針を社員全員が意識しているわけではないと思いますが、営業職はチーム力強化のために、意識的にリアルで会うようにしているようです。逆にシステムエンジニアの場合はオンラインでのコミュニケーションのほうがスムーズにいく場面が多いようです。

辰巳:職種によって違うというのがまさにうちもそうです。毎年4月にキックオフというイベントが事業領域ごとにあるんです。そこでは、前年度のMVP(最優秀成績)社員の表彰と組織長による事業戦略の発表が行われます。以前は大きな会場を使い、それこそ全社員参加で行われたのですが、コロナ下となって、オンラインとリアルハイブリッドに切り替わりました。誰がリアルで集まったかという、営業職のMVP社員です。彼ら彼女らの「^{ほま}誉れ感」を上げるためです。その集まった場所に花道を用意し、一人ひとり表彰台に上がり、スピーチをしても



らった。オンラインで参加している社員にも誉れ感^{ほま}は確実に伝わったはず。一方、システムエンジニアのMVP社員に関しては、リアルの場合はなく、全員がオンラインですが、オンラインならではの工夫として、しっかりと作り込まれた個人のプロフィールを映像で見せるというようなこともしていました。

また別の事業部ではそのキックオフ終了後、小グループをオンライン上につくり、組織長のメッセージをどう聞いたか、という感想を20分間ほど述べ合うようにしました。コロナ禍以前のリアルの場合はキックオフ会場からの帰り道に交わしていたに違いのない会話をオンライン上でできるように工夫したんです。

斎藤:新入社員、特に昨年の新卒入社組は学生時代にオンライン授業を受けていなかった人たちで、入社していきなりすべてがオンラインになったので戸惑ったはず。社長も彼ら彼女らのことを気にかけています。実は、観光庁が募集した新たな旅のスタイル促進事業のモデル事業として、当社が、NPO法人 C・C・C 富良野自然塾と企画した、北海道富良野市でのワーケーション(観光地や地方などで、休暇を楽しみながら働くこと)のトライアルプログラムが採択されたんです。私たちはこれを入社2年目社員を対象にした研修と位置付け、多数の希望者から計12名の参加者を選びました。2年目社員を対象に、というのは社長のアイデアで、コロナ禍で交流が難しかった同期入社メンバーとの関係構築にもつながりました。



「集まる」という行為は 他者との関係を可視化すること

辰巳: さて、時間も残り少なくなってきました。最後に、事前にお渡しした私たちの報告書 (Works Report『集まる意味を問いなおす』) に関し、感想やご意見をいただきたいと思います。

岸本: 3点あります。まずは集まる場の価値は本人の熟達度によって異なる、という点が印象に残りました。特に熟達度が高い人のほうが感情共有に重きをおかないという点が意外でした。次に、リモートワークは課題が多いものの、よい点も多々あることを改めて実感しました。そのよさをどうすれば広く活用していけるのか、掘り下げて分析していただけたら、と思いました。最後は感情共有、気づき、一体感、自己開示という、集まる場の4つの価値ですが、その通りだと納得しました。読後感として、リモートワーク一辺倒だと、遠心力が強くなり求心力に欠けてしまう。そうならないためのサポートを考えていきたいと思いました。

赤松: 一読し、生産性という言葉をきちんと整理する必要性を感じました。効率性と同義だとすれば、オンライン主体に移行して間違いなく上がっています。富士通の社内調査の結果でもそうになっています。一方で、「イノベティブな活動ができていますか」「イノベティブな成果を出せていますか」という問いに対しては、ポジティブな回答の割合はあまり高くありません。また、よく「以前に比べ、コミュ

ニケーションが増えましたか、減りましたか」という聞き方をついしてしまうのですが、そこにも問題があるかもしれません。以前のコミュニケーションの量が最適だったのかという点を考慮せずに、増減のみを尋ねてしまっているからです。以前のコミュニケーションが過剰だったとしたら、減ったとしても悪いことではなく、適切になってよかったという解釈もできるのではないかと。

リモートハイパフォーマーという言葉には強く共感しました。コロナ禍においてもイノベティブな成果を出し続けている人の働き方の特徴をわれわれも探っており、大いに参考になりました。

斎藤: 冒頭から今の状況をうまくまとめていただいていると納得しながら読んでいき、リモートでは「受け身の学習が失われる」という箇所にはっとしました。上司が同僚に対して注意している一言が隣席から聞こえ、「自分も気を付けないと」と思ったことが私にもあります。リモートだとういう場面はありません。今後、そういうことがないままでいいのか、何か策はないのか、危機感と課題感を抱きました。

辰巳: これからの「集まる」を考える場合、個人の働き方はもちろん、他者との関係性の中でどのように成果を上げていくのかという組織のあり方をあわせて考えていかなければなりません。それは集まるということが、同じ組織にいる他者との関係性を可視化する行為にほかならないからだと思います。今後も引き続き、実践的な研究を進めていく必要性を感じました。本日はありがとうございました。

研究プロジェクトページはこちら

人が集まる意味を
問いなおす

[https://www.works-i.com/project/
gettogether.html](https://www.works-i.com/project/gettogether.html)

