

**Works
Report**

2022

集まる意味を 問いなおす

リアル／リモートの
二項対立を超えて

集まる意味を
問いなおす

プロローグ	いま問われる、集まる意味	5
-------	--------------	---

第1部 「集まる」の現在地

1	やはり起きていた行動のサイロ化	10
2	リモートリテラシーの実情	15
	【CASE STUDY】 ヤフー	20
3	企業カルチャーの危機	22
4	組織文化が集まる意味を変える	27
	【CASE STUDY】 サイバーエージェント	32
5	ハイパフォーマンスなリモート組織とは	34
6	リモートハイパーフォーマーの実態	38
	【CASE STUDY】 リコー	42
7	生きた学びが減っている	44
8	熟達度というレンズ	48
	【CASE STUDY】 NEC ネットエスアイ	52
9	変わるオンボーディング	54
	【CASE STUDY】 富士通	60
	【CASE STUDY】 カルビー	62
	乗り越えなければならない4つのコンフリクト	64
	集まる価値とは何だったのか？	74

第2部 「集まる」の未来像

プロトタイピング	再帰的にしかみえない未来	82
エピローグ	新たなコミュニオンをつむぐために	98



プロローグ

いま問われる、集まる意味

「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトリーダー

辰巳哲子

リアル／リモートの二元論を超えて

多くの職場でテレワークがあたりまえになった。

働き方改革、それに続くように訪れたコロナ禍によって、職場の集まり方は大きく変わった。コロナ禍で各社から寄せられた報告では、テレワークによって個人の生産性が上がり、従業員のウェルビーイングが向上したことが挙げられている。

テレワークはもはや「対面に代わる一時的な手段」ではなく、テレワークでないとできない、「効率的な情報伝達」や「集中した思考」の場として機能している。

そして、テレワークは「集まる」ということについても、これまでにない変化をもたらしている。たとえば移動時間を気にすることなく、いつでもどこでも気軽に「集まる」ことができたり、グローバル化が進む中で国外のメンバーと一緒に研修に参加することが可能になったり、これまで採用が難しかった距離的な制約のある優秀な人材を仲間として採用できるようになった。

一方で、テレワークの弊害として職場の一体感やエンゲージメントの低下を上げる管理職は多く、その要因は「対面」や「会う」機会の減少であると捉えられている。

2022年3月末時点のリクルートワークス研究所の調査でコロナ収束後の出社方針を尋ねたところ、「テレワークとオフィス出社のハイブリッド」との回答は65.8%であり、「テレワークの廃止が検討されている」との回答が23.2%に上るのも、「対面」や「会う」機会の減少を危惧してのことだろう。



職場の一体感やエンゲージメントの低下への対策として、定例会を増やしたり、オフィスでの対面ミーティングを強行したりして、「対面」や「会う」機会を捻出しようとしている企業も多く存在するが、こうした対応にはメンバーからの不満の声も聞かれている。テレワークでもできていた仕事を、なぜわざわざオフィスに出勤してやらなければいけないのか？ なぜリアルに集まることにこだわるのか？ その明確な理由が説明できない以上、メンバーは納得できないものだ。

その一方で、オンライン、対面にかかわらず、うまく「集まる」ことができていたり、人々や組織もある。これはつまり、集まる手段をどうするか、ということではなく、平時にはあまり考えてこなかった、「集まる」ことの本質をどう捉えるかが問題なのではないだろうか。

そもそも、私たちは「集まる」ことの本当の意味がわかっているだろうか。集まることの意味さえ明らかになれば、それを満たすための最良の方法を考えればよいのであって、リアルかオンラインかという議論ではなく、それぞれの良いところを選びつつ、不足を埋める方法を考えればよいはずだ。

各社にとって有効な集まり方を検討するためにも、私たちは今こそ、「集まる」ことについて、ファクトをきちんと把握したうえで、新たな時代に即した集まる意味を考えるべきではないだろうか。

「集まる」の定義

人が集まる意味を問いなおすプロジェクトでは「集まる」を次のように定義した。

「3人以上のメンバーが、同じ時間、同じ場において、コミュニケーションの発生が期待されること。リアル・リモートを問わず、目的の有無も問わない」

このように定義することで、対面か、リモートかを超えて集まる意味についての議論がより活発になるのではないかと考えている。

1 やはり起きていた 行動のサイロ化

非自発的機会が痩せてしまった

新型コロナウイルスの感染拡大（以下、「コロナ禍」という）によって、職場のコミュニケーションの方法は変わった。調査を集計してみると、コロナ禍を境に、対面でのやり取りが「減った」は67.1%に上った。その一方で、画面に顔を映したWeb会議は54.9%、音声のみのWeb会議は44.9%、メールやチャットでのやり取りは44.8%が「増えた」としている。

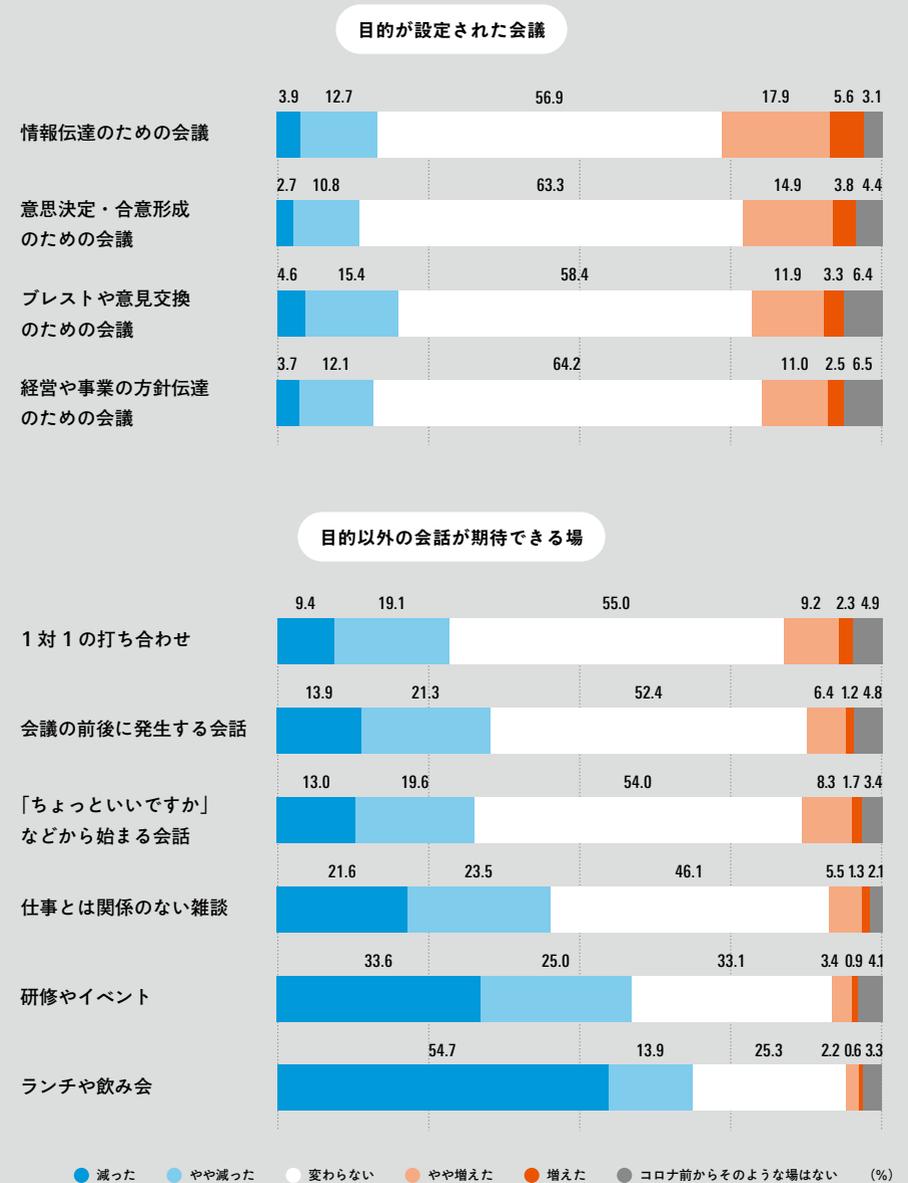
一定数の職場でテレワークの導入が進んだことから、対面でのやり取りが全国の職場で大きく減少した。ただし、対面でのやり取りが減ったから仕事におけるコミュニケーションの手段がなくなったわけではなく、その代わりにWeb会議やメールやチャットなどの手段でのコミュニケーションを増やす工夫が行われている。

コロナ禍で起きた職場におけるコミュニケーションの方法の変化は、職場における集まる場を変えた。ランチや飲み会、研修といった対面でのやり取りの場が減ったことは当然として、注目すべきは「仕事とは関係のない雑談」（45.1%がコロナ禍で減少したと回答）や「会議の前後に発生する会話」（同35.2%）の減少である。こうした偶発的な機会の減少が、コロナ禍以降の集まる場の変容の中核的な要素を成しているのである。

一方で、会議については大きな減少傾向はみられていない。「情報伝達のための会議」や「意思決定・合意形成のための会議」に至っては、むしろ増えてすらいる。

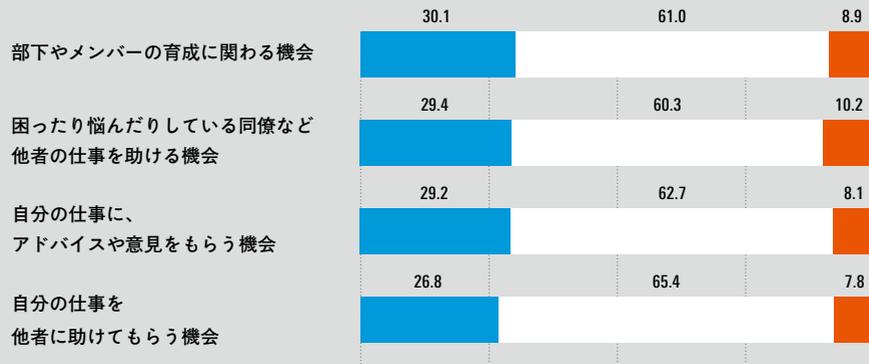
こうした場については、対面でのやり取りが減っても、必要に応じてチャットで会議を呼びかけたり、メールで関係者と調整したりということができているのだろう。ここからも、たとえ対面でのやり取りが失われても職場のメンバーの工夫次第で有意義な場をつくり出すことは可能であることがわかる。対面でのやり取りの減少は、必ずしも意義のある場を失わせることを意味するわけではない。

図表1 コロナ禍前後における集まる場の変化

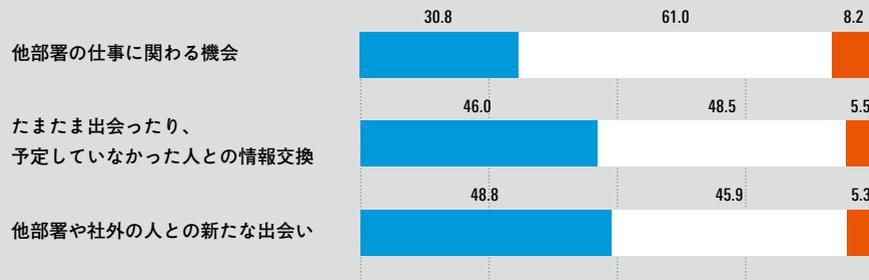


図表2 「職場の他者」と関わる機会

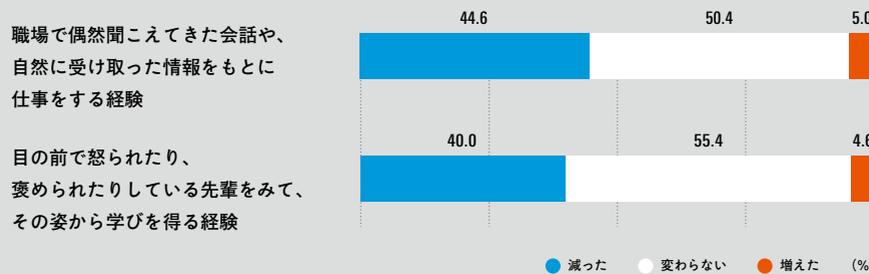
共助・フィードバックの機会



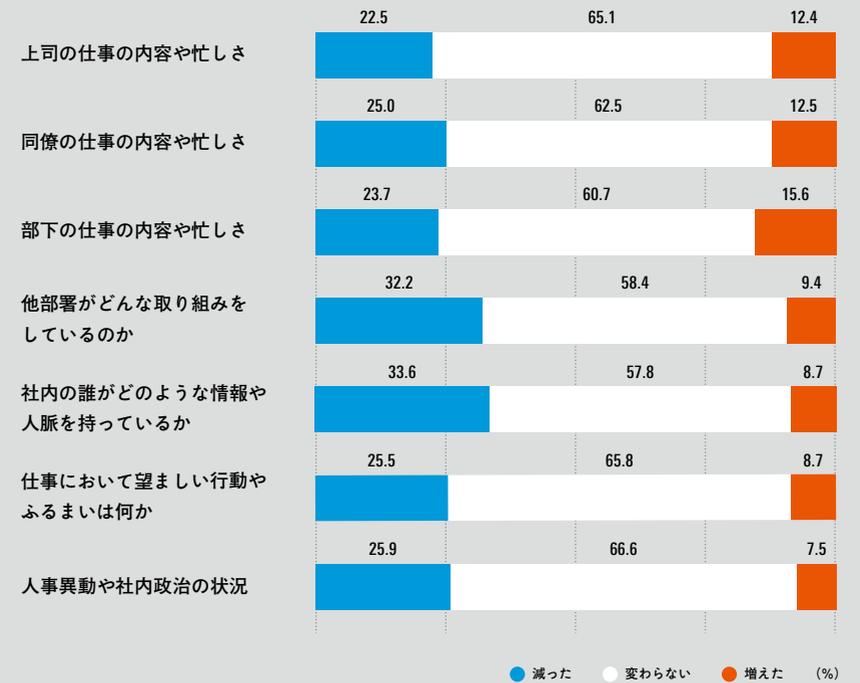
ネットワーク拡大の機会



受け身の職場学習



図表3 「職場の他者」の仕事を知る機会



● 減った ● 変わらない ● 増えた (%)

待っていてもコミュニケーションは生まれない

前述のように、職場での雑談をはじめとする偶発的な機会が減少し、職場における集まる場は変化した。こうした中、集まる場の変化は、個人にどのような影響を及ぼしているのか。

まずは、職場における経験の変化をみていく。私たちは職場で仕事をしている際に、日々さまざまなことを経験している。同僚の仕事を手伝ったり、他部署の人と関わったり、さらには偶然他の人たちの会話が聞こえてきたり。本調査では、普段は意識しないこういった経験について、その変化の中身を洗い出した。職場における経験のコロナ禍前からの変化をみると、このような経験は総じて減少している（図表2）。特に減少が著しいのは、「たまたま出会ったり、予定していなかった人との情報交換」「他部署や社外の人との新たな出会い」「職場で偶然聞こえてきた会話や、自然に受け取った情報をもとに仕事をする経験」「目の前で怒られたり、褒められたりしている先輩をみて、その姿から学びを得る経験」の4項目。つまり、これまで職場で集まっていたときに自然と行われていた「受け身の学び」がコロナ禍以降は失われてしまっている。

職場の状況を知る機会も減少している。日々の業務を行ううえで、関係者と円滑に物事を進めるためにも、他者の仕事の状況を理解しておくことは重要である。しかし、上司や同僚、部下の仕事の内容や忙しさを知る機会はコロナ禍を経て減少していることがわかる。これに加えて、他部署の取り組みや社内の誰が重要な情報を持っているかなどを知る機会も減少傾向が強く出ている。

コロナ禍を経て、職場における偶発的な機会が減少するなど集まる場は変わった。そして、それはもっぱら個人の行動のサイロ化をもたらすことになった。一部の人の仕事の仕方は、自然と自己解決するようなものになってきており、職場において各社員が孤立化している可能性がある。

まとめ

コロナ禍を経て、集まる場は大きく変わった。特に注目すべきは、「会議の前後に発生する会話」や「仕事とは関係のない雑談」など偶発的な機会の減少である。こうした機会の減少は、職場におけるさまざまな経験の喪失にもつながっており、リモート環境下でいかに良質な集まりを形成していくかが問われている。

2

リモートリテラシーの実情

テレワークは目的外の集まりをつくりづらい

集まり方の変化は、テレワーク制度が普及したことによる影響が大きい。ここでは、テレワーク制度が集まり方に与えた影響を確認するために、同制度を適用されている人とされていない人での集まる場の変化の違いを分析した。それぞれの場について「減った」1点～「増えた」5点の平均値を比較したのが図表4だ。3ポイントを基準とすると、3ポイント以上は増加傾向、以下は減少傾向であるとみなすことができる。

分析の結果、すべての集まりにおいて、テレワークの有無における違いがみられている。集まりは全体的に減少傾向であり、集まる機会そのものが大幅に減少している可能性があることが示された。しかし、そのような中でも増加傾向にある集まりもある。「情報伝達のための会議」「意思決定・合意形成のための会議」は、テレワークあり群のみ増えている。これまでは職場ですきま時間を使って気軽に確認できていたことができなくなったため、あえて会議の時間を設けて伝達したり、互いの考え方を確認することもあるだろう。さらに、テレワークによりオンライン上で気軽に集まりやすくなったことも影響していると考えられる。

また、目的の有無別にみみると、目的が設定された場は、「テレワークあり」のほうがスコアが高く、目的以外の会話が期待できる場は、「テレワークなし」のほうがスコアが高い。特に差が多い集まりに着目すると、「仕事とは関係のない雑談」で、テレワークなし群のほうが、0.51ポイント高い。次に「『ちょっといいですか』などから始まる会話」（0.33ポイント差）、「会議の前後に発生する会話」（0.31ポイント差）が続き、いずれもテレワークなし群のほうが平均スコアが高い。テレワークで働く中で、目的以外の会話が期待できる場を、どのように戦略的につくるかが今後の課題であろう。

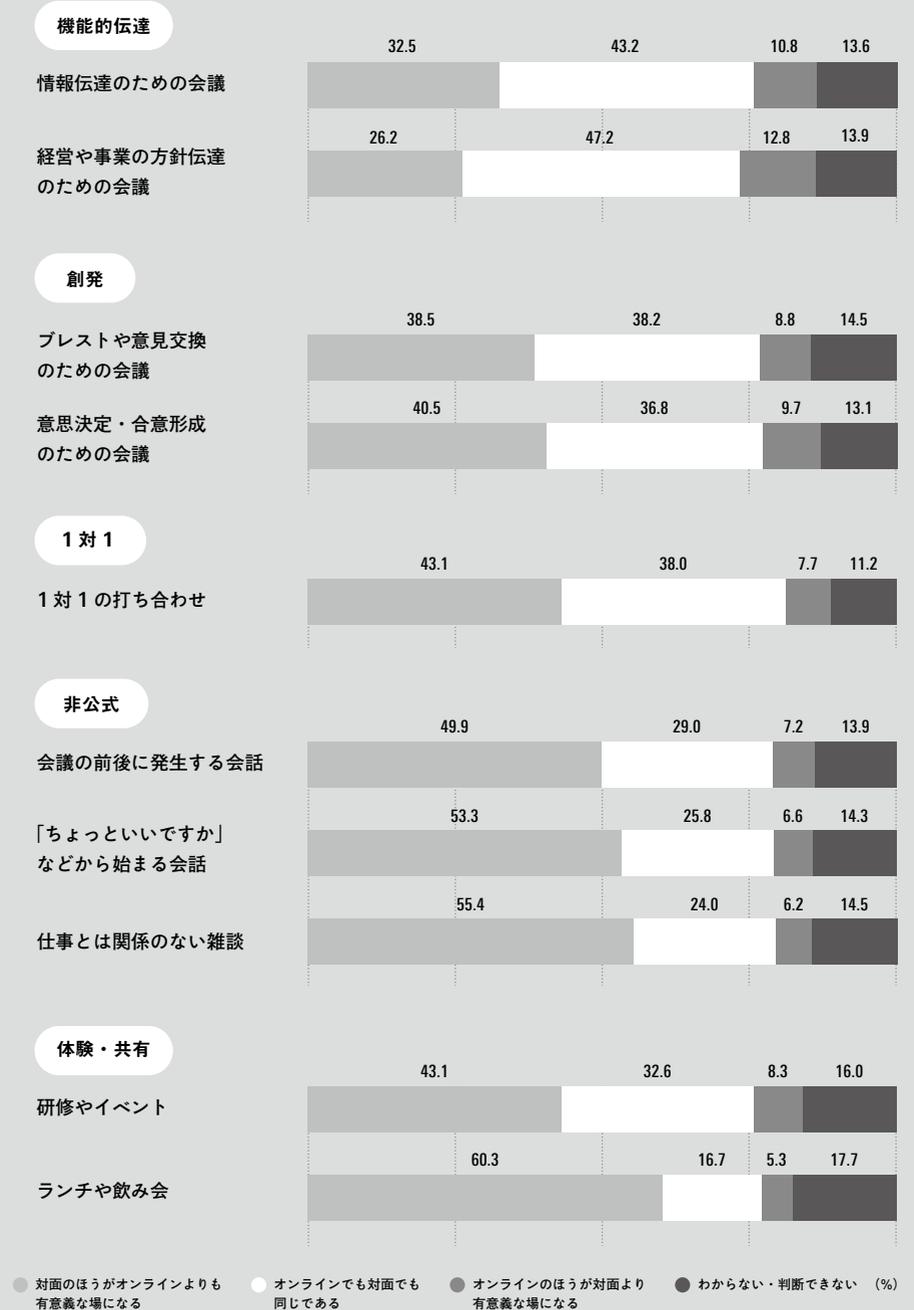
図表4 テレワーク制度が適用されている人とされていない人の集まる場の变化の違い

目的が設定された場	テレワークなし		テレワークあり
情報伝達のための会議	2.97	<	3.17 ***
経営や事業の方針伝達のための会議	2.92	<	2.99 **
プレストや意見交換のための会議	2.88	<	2.97 ***
意思決定・合意形成のための会議	2.96	<	3.14 ***

目的以外の会話が期待できる場	テレワークなし		テレワークあり
1対1の打ち合わせ	2.80	>	2.71 **
会議の前後に発生する会話	2.76	>	2.45 ***
「ちょっといいですか」などから始まる会話	2.84	>	2.51 ***
仕事とは関係のない雑談	2.70	>	2.19 ***
研修やイベント	2.18	>	2.02 ***
ランチや飲み会	1.95	>	1.60 ***

p<.01 **, p<.001 ***

図表5 目的別有意義な集まり方



図表6 コミュニケーション上の工夫



(%)

オンラインは伝達に強いが、まだ工夫の余地はある

会議の目的に応じて、集まり方は異なっているのだろうか。次に会議の目的ごとに、「対面のほうがオンラインよりも有意義な場になる」「オンラインでも対面でも同じである」「オンラインのほうが対面よりも有意義な場になる」「わからない・判断できない」の4つから選択してもらった結果を示す（図表5）。

その結果、「情報伝達のための会議」「経営や事業の方針伝達のための会議」などの、機能的伝達を目的とした会議については、「オンラインでも対面でも同じ」「オンラインのほうが対面よりも有意義」とオンラインの有効性を示す回答が半数以上だった。「プレストや意見交換のための会議」といった創発的な会議についても、同様の傾向だ。

「対面のほうが有意義」との回答が約半数、あるいは半数以上であったのは、「会議の前後に発生する会話」「『ちょっといいですか』などから始まる会話」「仕事とは関係のない会話」といった目的以外の会話ができる非公式の集まりだ。「ランチや飲み会」についても対面のほうが有意義とした回答が圧倒的に多く、60.3%だった。

こうした「非公式で集まる機会」の減少をどのように補っているのだろうか。次に集まりをよりよくするためのコミュニケーション上の工夫について尋ねたところ（図表6）、「会議などで職場のみんなが参加できるよう、発言を促したり意見を尊重したりする」「日常的に雑談など気軽に話ができる職場風土をつくろうとしている」とする人が3割を超え、よりよい場をつくるための工夫が一部で始まっていることが示唆された。一方、オンライン上の雑談や職場での共通体験を推奨しているのは、2割弱であった。「目的に応じて、対面、オンライン（ビデオあり）、オンライン（音声のみ）の場をうまく使い分けている」のも28.5%にすぎず、目的に応じた場の使い分けの工夫が今後求められるだろう。

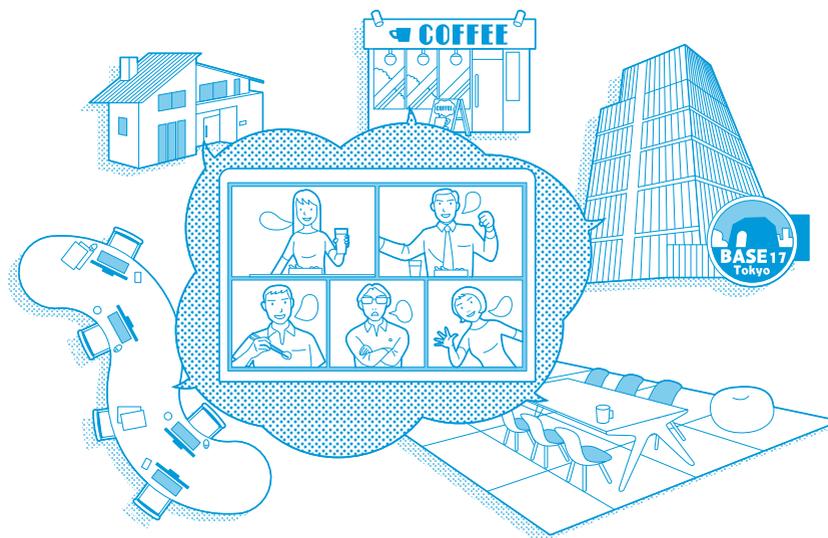
まとめ

テレワークでは非公式の集まりが減少した。仕事とは関係のない雑談、「ちょっといいですか」から始まる会話はテレワークあり群において顕著に減少傾向がみられた。しかも、対応は十分ではなく、「目的に応じて、対面、オンライン（ビデオあり）、オンライン（音声のみ）の場をうまく使い分けている」のは28.5%にとどまっていることが示された。

ヤフー

コロナ禍以前より「どこでもオフィス」を推進 全社員が集まる共通のオフィスはオンライン上に

2014年4月より、「どこでもオフィス」と銘打ち、リモートワークを推奨していたヤフーは、コロナ禍を受け、2020年10月より「無制限リモートワーク」をスタートさせた。その実際と今後に向けての動きをビジネスパートナーPD本部部長の岸本雅樹氏にうかがった。



ヤフーは2014年4月から自分が希望する場所で働ける「どこでもオフィス」を導入していた。もっとも高いパフォーマンスを発揮できる働き方を各自が選択するわけだ。

コロナ禍を受け、2020年5月、全社員に在宅勤務を推奨。同年10月には「無制限リモートワーク」をスタートさせた。出社するか否かは、各自の判断に任せる。

仕事の間がリアルからリモートになったことで、コミュニケーションの質・量に大きな違いは生じていない。「部下とのコミュニケーションが低下した」という管理職は約10%、「変わらない」「向上した」という管理職が約90%だった。部下の側も同じような結果だった。

ただ、情報の多様性という意味では、リモートよりリアルに軍配が上がる。仕事でやり取りされる情報には仕事そのものに関わる認知的情報とメンバーの言動に付随した感情的情報があるが、リモートだと後者が伝わりにくくなる。

仕事の生産性は「向上した」と実感する社員が多

い。一方で、組織の生産性が一部落ちているという懸念がある。具体的には入社直後の新人や部署異動者の場合、リモート主体では組織に馴染むのに時間がかかってしまう。部署が異なる社員同士の関係もリモートでは築きにくい。

お互いに信頼し合う関係を構築するには共感が大きな鍵を握る。リアルで対面すると、言葉のやり取りだけではなく、表情や所作、服装、たたずまいを目にすることができる。互いに受け取る情報が格段に多い。会話も弾み、互いをより深く知ることができるので、共感が起こりやすくなるのだ。

リモートでも共感を誘発できる

さらに、リモートでもPCのカメラをオンにしてお互いに顔が見える状態で会話をしたほうが、エンゲージメント（関係性）が強くなる。これは1on1に関する同社のサーベイで明らかになったことだ。

リモートでもこうした共感を起こりやすくし、社内ネットワークの拡充を図る催しが開催された。約

300名の新卒社員に、仕事以外のつながりをつくってもらうためのランチイベント「お友達獲得大作戦」がそれだ。新人2、3名単位でチームをつくり、ランチを取りながらおしゃべりしたいテーマを決め、社内のイントラネット上で、参加してくれる先輩を募る。テーマは好きな映画や本など、何でもいい。

それに対し、役員含め、多くの既存社員が手を挙げた。会話しながら一緒に食べるランチは、コロナ禍により、社員食堂の料理を各従業員自宅に宅配するサービスがすでに稼働しており、それを利用した。文字通り、同じ釜の飯を食べながらのおしゃべりは大いに盛り上がった。

全社朝礼で意識を束ねる

「どこでもオフィス」を推進していくと、組織がまとまらなくなったり、離職者が増えたり、DNAの伝承が途絶えてしまったりというリスクが予想されるが、毎月行っている社員向けサーベイの結果をみる限り、そうしたリスクは生じていない。社員の

意識を束ね、帰属意識を涵養する重要な装置となっているのが、毎月、リモートで行う「全社朝礼」だ。事業の現状や戦略の達成具合などを経営陣が社員に説明する。質問コーナーもあり、社長自ら回答している。

コロナ禍が一段落しても、「どこでもオフィス」を目指す点は変わらない。在宅勤務一辺倒ではなく、リアルとリモートを使い分けながら、もっとも高いパフォーマンスを発揮できる働き方を各自が自律的に選択する。同制度が狙う本来の働き方ができるようになるだろう。

誰もが好きな場所で働く、働く場所が分散する。自宅やオフィスだけではなく、それぞれカフェやコワーキングスペースはもちろん、旅先で働く社員も出てくるだろう。そうなると、皆が集まり、コミュニケーションするための場が必須となる。それは必ずオンライン上となる。コロナ禍が収束したからといって、オフィスに全員を戻したり、一律の出社日を決めたりすることはない。

取材日：2021年9月8日

3 企業カルチャーの 危機

私たちの職場が失ったものは何か

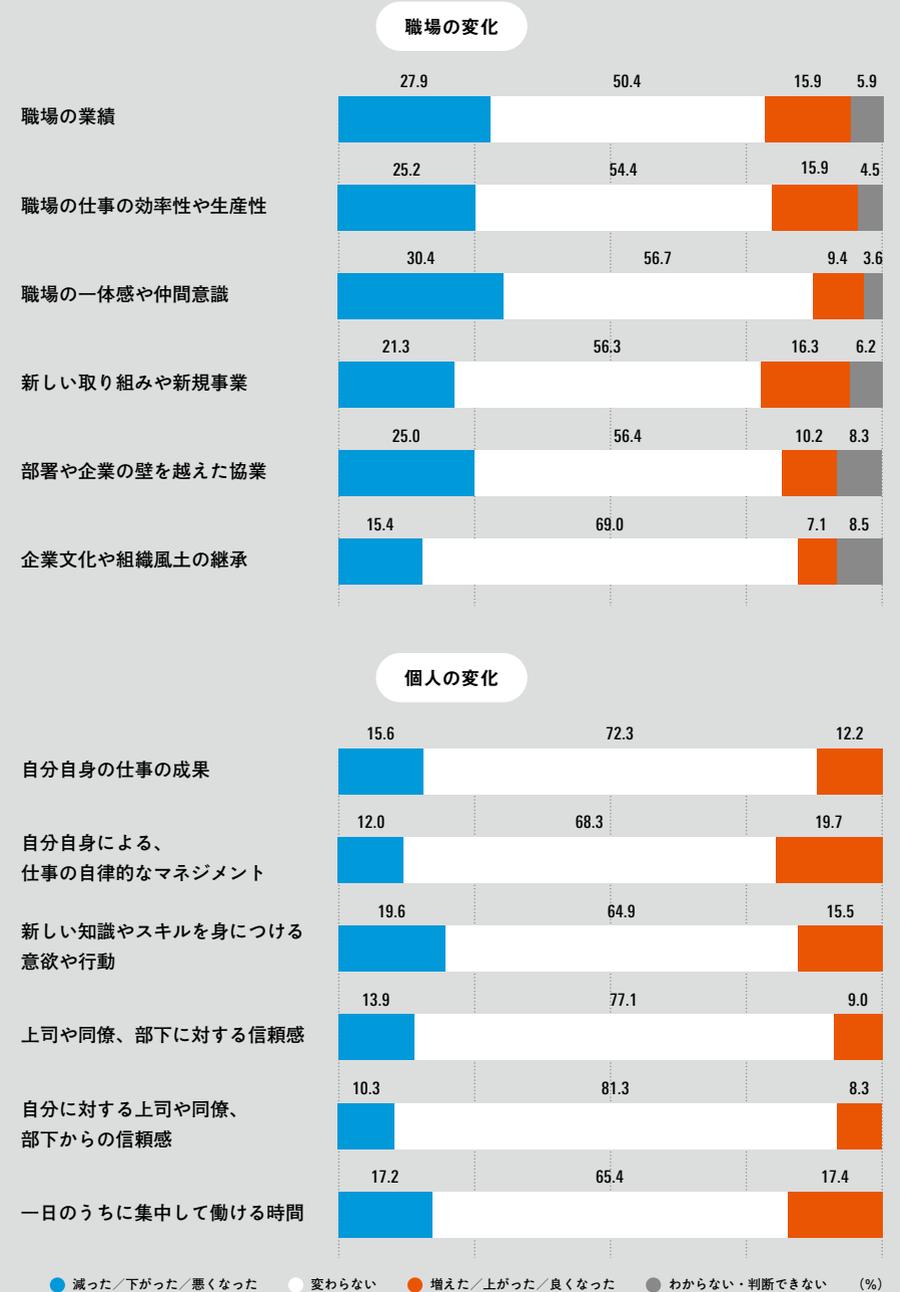
ここ数年で組織はどのように変わったか。図表7はコロナ禍以降で組織の業績などの変化について、従業員がどのように感じているのかを集計したものである。

職場の業績については、「悪化した」が27.9%、「改善した」は15.9%となっている。もちろん、職場の業績が落ち込んでいる背景には、コロナ禍における経済環境の変化もある。しかし、個人の業績を示す「自分自身の仕事の成果」に関しては、「悪化」が15.6%に対して「改善」が12.2%であり、組織の業績ほどには影響が出ていないことがわかっている。つまり、個々の従業員の感触としては、自身のパフォーマンスがそこまで変わっていないと感じている。それにもかかわらず、組織のパフォーマンスはやや悪化していると感じている傾向がデータからはみ取れるのである。

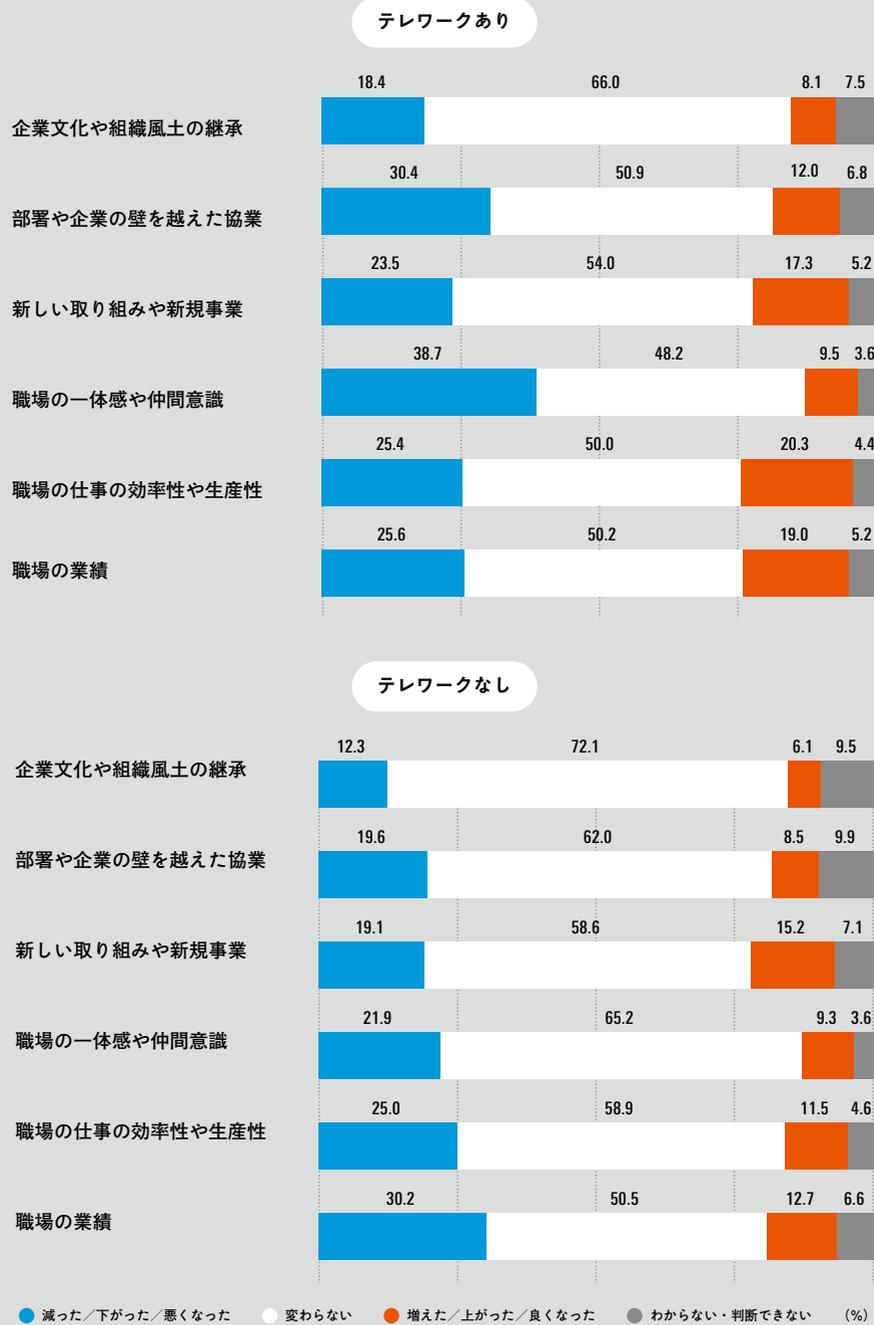
こうした中、職場において、実際にどのような変化が起こっているのか。職場に起きた変化として多くの人が感じているのは、「職場の一体感や仲間意識」や「部署や企業の壁を越えた協業」の減少である。「職場の一体感や仲間意識」は30.4%の人が、「部署や企業の壁を越えた協業」は25.0%の人が減少したとしている。

一方で、個々人として生じた集まり方の変化は、「自分自身による、仕事の自律的なマネジメント」を可能にし、人によっては「一日のうちに集中して働ける時間」が増えるなど、必ずしも悪いものばかりではなかった。しかし、組織全体でみたときは、どちらかという悪い方向への変化がやや強かったようにみえる。

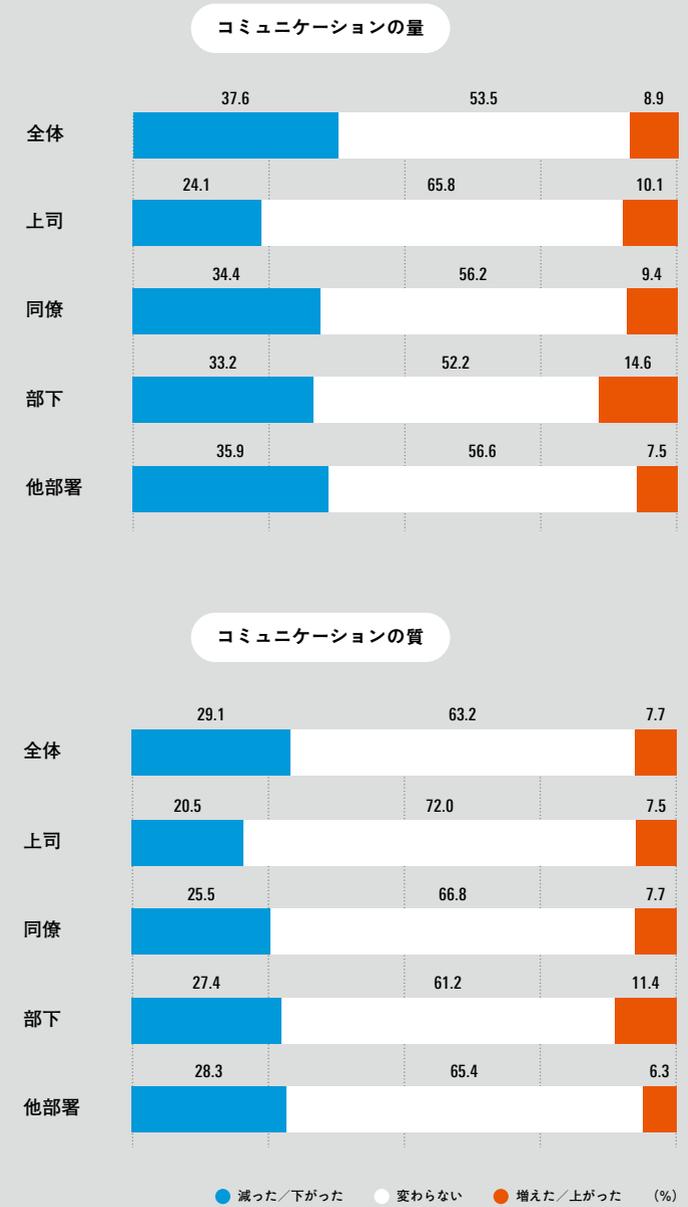
図表7 組織業績および個人業績の変化



図表8 テレワーク有無別の組織業績の変化



図表9 コミュニケーションの変化



注：上司、同僚、部下、他部署はそれぞれ回答者から見た関係を表す。

一体感の低下による中長期的影響は未知数

さらに、テレワークの有無別に組織パフォーマンスの変化を確認してみると、テレワークを行っている人の職場では「職場の一体感や仲間意識」が低下した比率が38.7%となっている（図表8）。リモート環境下で集まり方が変わったことから、組織のサイロ化が見えない場所で進行していることが示唆されている。

職場におけるコミュニケーションも変わった。コミュニケーションの量は、「減った」と答えた人が37.6%、「増えた」と答えた人が8.9%。コミュニケーションの質に関してみても、「下がった」が29.1%、「上がった」が7.7%である。このように職場のコミュニケーションは量のみならず質も変化している。関係者とのコミュニケーションの様子を探ると、もっとも影響が大きいのは他部署の人との関係。仕事で大きな成果を出そうとすれば、関係部署も巻き込んだコミュニケーションが必要であるが、こうした人たちとの円滑なコミュニケーションが行われなくなっている。

一方で、部下からみた上司とのコミュニケーション量は「減った」と答えた人が24.1%、「増えた」と答えた人が10.1%となっているなど、上司とのコミュニケーションは相対的に影響が小さくなっている。全般的に量よりも質の悪化度合いが小さいことから、各職場でコミュニケーションの質を補う工夫が行われていることが推察される。

職場の一体感や仲間意識は、短期的な組織のパフォーマンスに直接影響を及ぼすような事柄ではない。しかし、このような目に見えない組織の変化を放置してしまえば、中長期的な企業の業績にも悪影響を与えかねない。新しい働き方が浸透し、ハイブリッドワークが進められる中、職場の一体感や組織間の協業を促す取り組みをいかにして埋め込んでいくかが、企業に求められている。

まとめ

集まり方が変化することによって、いくつかの職場では仲間との一体感や他部署との協働の場を喪失することになった。また、職場におけるコミュニケーションの質も下がっている。リモート環境下において、コミュニケーションを活性化させ、職場の一体感を取り戻すためにはどうすればよいかを各企業が考えなければならない。

4

組織文化が
集まる意味を変える

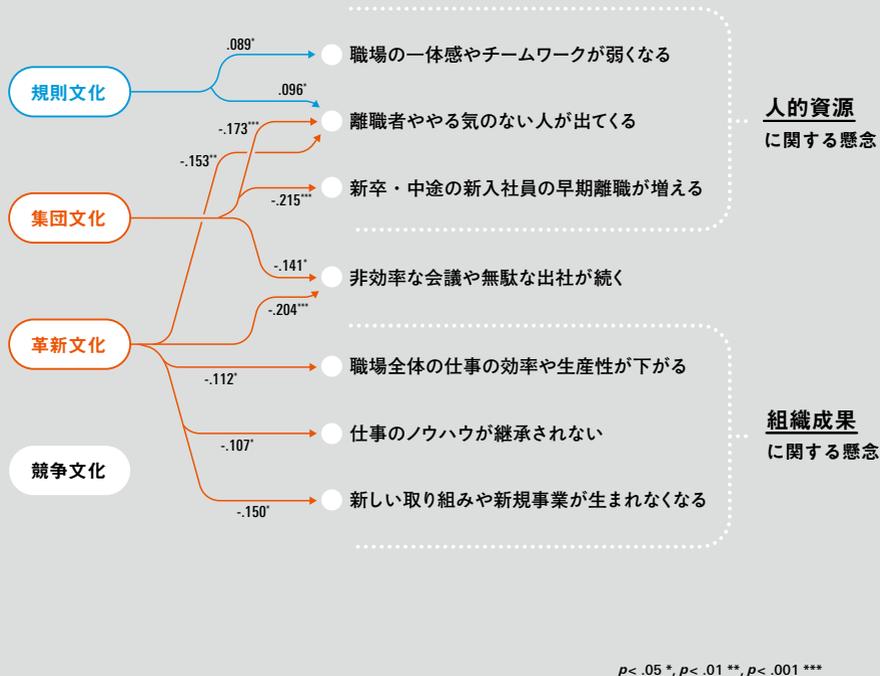
組織文化によって中長期的な課題が異なる

組織にとって「集まる」ということは、組織としての実体を確認する場面でもある。そのため、「集まる」戦略は、常に組織文化の影響を受ける。組織文化とは、「組織に共有された価値観や行動規範、行動様式のパターン」（北居, 2014）である。図表10をみると、組織文化によって、コロナ禍での集まり方を継続した場合の「中長期的な課題や懸念」が異なっていることが明らかだ。

規則文化が高い組織（規則や手続き重視）では、「職場の一体感やチームワークが弱くなる」「離職者ややる気のない人が出てくる」といったエンゲージメントやモチベーションの低下が懸念される。集団文化が高い組織（チームワークや合意重視）では、このようなモチベーションの低下や早期離職に対する懸念を持ちづらい。革新文化が高い組織（新たなことへの挑戦重視）では、モチベーションの低下、非効率な会議や無駄な出社、職場全体の仕事の効率や生産性の低下、ノウハウ未継承、新規事業の創出減少、いずれも懸念を抱きづらい。競争文化（結果を求めて互いが競争）からは有意なパスがみられない。一連の結果からは、規則文化が高い組織では、人的資源に関する懸念を抱きやすいといえる。一方、集団文化が高い組織は人的資源に関する懸念が、革新文化が高い組織では、組織成果に関する懸念を抱きづらい。

規則文化のように組織の規則や手続きを重視して人々が行動している場合、組織の全体ルールにしたがうために、その中の「個」が見えづらい。オフィスというリアルな場があることで、全体が同じ方向を向いて働いているということが可視化され、実感しやすかったのかもしれない。そうした組織でリモート環境下になると、組織の方向性がみえず、職場の一体感が減少することに対する懸念、エンゲージメントが低下する懸念を持ちやすくなるのは、ある意味当然のことかもしれない。

図表 10 組織文化が中長期的な課題や懸念に及ぼす影響



創発的な対話の場に必要「自分らしさ」と「所属感」

集団文化が高い組織では人的資源の懸念を抱きづらく、「職場の一体感が向上した」と回答し、革新文化が高い組織では経営成果に関連する懸念を抱きづらく、「より高い組織成果が上がった」と回答していた(図表11)。つまり、柔軟性が高い組織文化であると、懸念を持ちづらく、組織成果が高まっていた。集団文化が高いと認識されている組織は人的資源に関する懸念が低く、柔軟に従業員のコミットメントを高めることができていた(図表12)。

次に、組織内部の柔軟性に着目しよう。テレワークが進み、雑談が減って合目的な「集まり」が増える中で、どのように創発的な対話の場をつくればよいのか。創発的な対話の場に影響する組織要因を分析したのが図表13だ。「創発的な対話ができる機会がある」について、「自分らしさが発揮できている」のスコアが高い群/低い群、「組織への所属感」が高い群/低い群の組み合わせによる影響を分析したものだ。

この結果は、創発的な対話の場があると感じられる組織には、職場における上記2つの要因が同時に影響していることを示している。1つは、個人の自分らしさが発揮できていることであり、もう1つは、仲間として認められ、組織への所属感がある状態だ。分析結果をみると、片方だけではスコアが低く、「創発的な対話の場」をつくるのに不十分であり、両方そろっていることが必要だ。

この観点とは、「自分らしさの発揮」「仲間として参加している状態 (=所属感)」の2側面が同時に満たされることを重視する、ダイバーシティ&インクルージョンの考え方と共通する。多様な個人が集まって、フラットで創発的な議論をするために、この2側面を重視する組織であることを明示すること、これができる組織こそが、創発的な対話を行える組織であるといえよう。

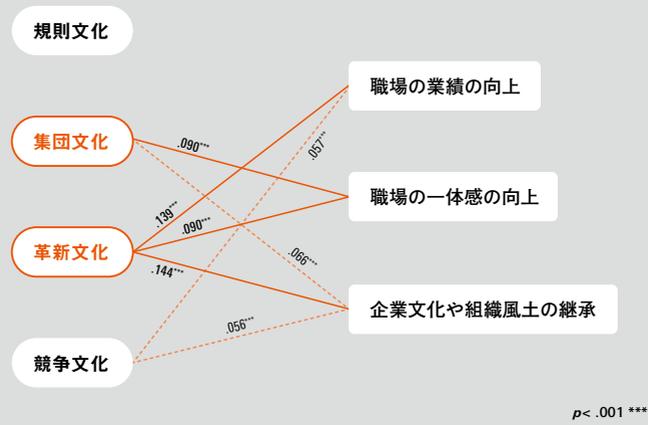
まとめ

組織にとって「集まる」ということは、組織としての実体を確認する場面だ。規則文化が高い組織では、人的資源に関する中長期懸念が大きく、挑戦を重視する組織では中長期懸念スコアはいずれも低い。また、組織において創発機会が減少する中、「自分らしさの発揮」と「所属感」が創発的な対話の場づくりに欠かせないことが示された。

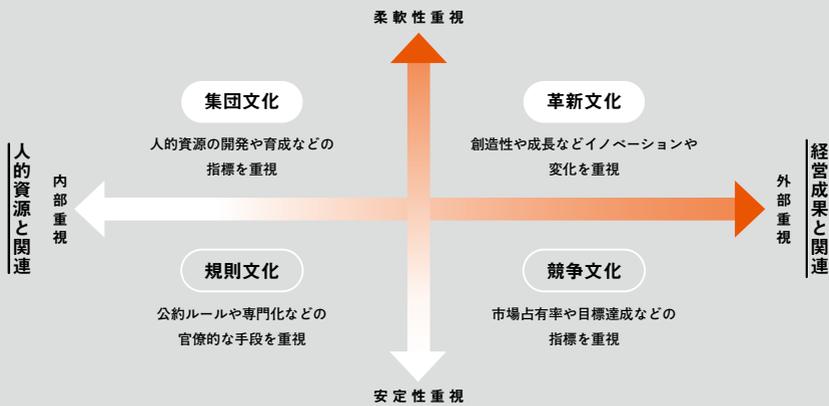
注1: 中長期的懸念は2件法で測定されていたため、ロジスティック重回帰分析を実施した。懸念がある場合を1、懸念がない場合を0として数値処理した。

注2: 数値が負の値であると懸念を生み出しづらい。正の値だと懸念を生み出しやすい。

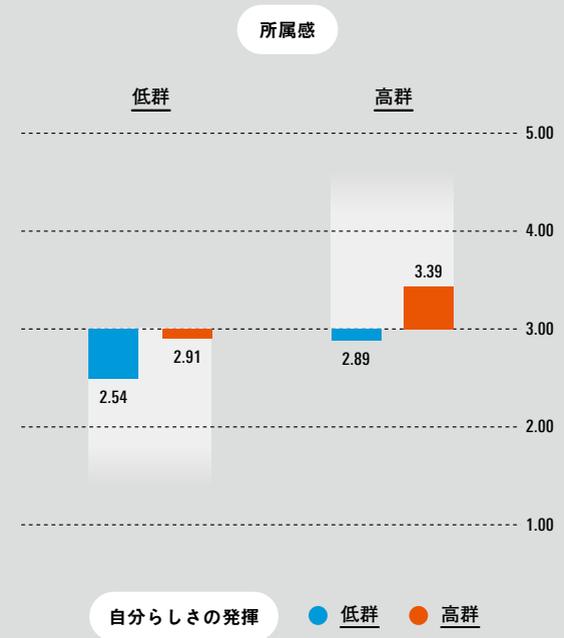
図表 11 組織文化が企業の組織成果に及ぼす影響



図表 12 集まることに対する中長期課題と組織風土の関係



図表 13 創発的な対話の場と「自分らしさ」「所属感」の関係



注：具体的には、「創発的な対話ができる機会がある」（創発的な対話の場）、「自分らしさが発揮できている」（自分らしさ）、「職場の一員なのだ」と強く感じる」（組織への所属感）という3つの項目を用いた。なお、それぞれの項目は5件法で回答をもとめた。「自分らしさ」と「組織への所属感」は、それぞれ平均値により高群と低群に分割した。次に、「自分らしさ」と「組織への所属感」を独立変数、「創発的な対話の場」を従属変数とする分散分析を実施した。その結果、交互作用が有意であり ($F=4.56, p=.033$)、「自分らしさ」と「組織への所属感」の両方が高い場合に、「創発的な対話の場」の得点が最も高かった。

サイバーエージェント

曜日により出社と非出社をわける「リモデイ」 二感と五感の差をどう埋めていくかが鍵

スタートアップカルチャーを維持し、リアルに集まることを重視してきたサイバーエージェント。その理由は同社が重視するチームプレイでの働き方にある。コロナ禍を経て、集まり方はどのように変化したのだろうか。常務執行役員CHO（最高人事責任者）の曾山哲人氏にうかがった。



サイバーエージェントは組織が大きくなった現在でも、スタートアップカルチャーを維持している。そして、対面での仕事を重視し、リモートワークは補助的な働き方だった。

それは以下の2つの理由による。同社は他社を買収して大きくなるというプロセスを辿っていない。ほとんどの事業を自分たちでゼロから積み上げて大きくしてきた。その際、大切にしてきたのが緊密なチームプレイであるが、これがリモートでは難しい。また、採用は新卒や第二新卒を重視してきた。いざ採用しても、そうした若手の育成には手間がかかり、これもリモートだと難しい。

ところが、コロナ禍により状況が一変する。リモートワークを導入せざるを得なくなり、2020年6月より、リモデイという仕組みをスタートさせた。週2日、火曜と木曜は出社不要のリモートワーク日、残る月曜、水曜、金曜の3日を指定出社日とするハイブリッドな働き方だ。

リモデイ導入で会議時間が短くなった

リモデイによるリモートワークの広範な導入により、会議時間が短くなったというメリットが生まれた。会議資料の事前送付もさかんに行われるなど、密度も濃くなった。場所も不要で、移動時間もない。つまり、リモートに限れば、社員が集まりやすくなった。

ただ、手放しでは喜べない。「リアルは五感、リモートは二感」だからである。リモートは視覚と聴覚だけしか使えないのに対し、リアルはさらに嗅覚、味覚、触覚が使える。

たとえば嗅覚、味覚についていえば、同社は社員同士の会食機会が非常に多い。同じ場所で、同じ料理に舌鼓を打ちながら、歓談する。嗅覚、味覚が存分に使われている状態だ。人間同士が打ち解け、化学反応を起こし、信頼し合う大きなきっかけとなるのが、同じ空間で飲食を共にすること。これはリモートでは不可能だ。オフィスに出社するだけで自然に得ていた情報もリモートではゼロになってしまう。

オフィスでは斜め前に座っている先輩の行動まで、新人はよくみえる。たとえば、その先輩は午前中は会社にいない。午後になると自席で何やら資料づくりに励んでいる。小耳に挟んだところによると、先輩はお得意様回りを午前中に集中させているのだという。そういうやり方で成果を上げているのか、と新人は自ずと気づく。誰かから「学べ」と言われたわけではなく、時間と空間を共にする人から自然に仕事のやり方を学ぶ。こうした「受け身の情報学習」もリモートでは不可能だ。

新人には積極的な情報提供を

これを改善するため、リモデイ下では、新人教育担当者に「毎日リモートで、朝会、夕会を10分ずつ行う」ことを推奨している。受け身の情報がゼロであることを前提に、情報を積極的に与え、逆に収集するというわけだ。

どんな仕事を対面でやり、何をリモートでやるか。対面とリモート、それぞれの特性を理解し、そ

の都度、考慮する必要がある。チームをまとめる側は、打てば響くようなやり取りができる対面を求めがちだ。一方のメンバーはそうしたリーダーの意図に応じて動けばいいから、リモートで十分対応できる、と逆のことを考える。どちらの言い分も正しく、なかなか交わらない。その場合、リーダーの側が「表情も含めた君たちの反応を把握したいので、打ち合わせはリアルでやりたい」とメンバーにきちんと伝えることが重要だ。

リモデイがスタートして約1年が経った。社員の声から、オフィスか、自宅か、はたまた第3の場所かはともかく、集中力が発揮でき、仕事の生産性が上がる場所は人によって違うことがわかってきた。オフィスのあり方も変わらざるを得ない。フリーアドレス制のカフェスペースや個室型スペースなど、集中して仕事に取り組める空間をオフィスにも設けるべく、議論を始めたところだ。

取材日：2021年9月17日

5

ハイパフォーマンスな
リモート組織とは

対話の機会を意図的に組み合わせる

これまでに示されたデータでは、コロナ禍以降一定数の人は、自分自身の仕事のマネジメントが自律的にできており、集中して働ける時間が長く、個人のパフォーマンスが高くなったと認識している。一方で組織のパフォーマンスに目を向けると、一体感や仲間意識、新しい取り組みや新規事業、部署や企業の壁を越えた協業、企業文化や組織風土の継承といった、組織のパフォーマンスを尋ねた多くの項目において、テレワークあり群の懸念が見られている。しかし、だからといって、「テレワークは組織のパフォーマンスを下げる可能性がある」と判断してしまうのは早計だろう。多様な個人の協働が組織としての強みになる中、「リモート環境下において、組織パフォーマンスが上がる実感を持ちづらい」という事実を踏まえたくうえで、コミュニケーション上の施策を工夫することが必要だ。

図表 14 は、コロナ禍以降にテレワークを導入し、職場の成果が上がった組織の特徴をみたものだ。組織の成果に対する責任を共同で負っていて、個人の独自スキルが活かされている職場では、そうではない場合と比べて成果が高い。コミュニケーション上の工夫では、「業務効率を上げるために、会議やイベントをオンラインにしている」「オンライン上で雑談や情報交換ができる場を、意図的に設定している」組織が、職場のパフォーマンスを上げていることが示されている。目的を持ってオンライン化し、意図的に雑談の場を設けることができれば、職場での成果にもプラスの影響を与えることがわかる。同時に、「時には、長めの時間をかけて職場のメンバー全員とじっくり対話や議論する場を設けている」職場も、成果が上がりやすい。つまり、オンラインでの合目的なコミュニケーションを補完する対話の場を設定することが、職場のパフォーマンスを支えているといえよう。

図表 14 成果が上がった職場の特徴

職場の特徴	非標準化 偏回帰係数	標準誤差
組織の成果に対する責任を共同で負っている	0.062 **	(0.024)
他の人には真似できない私のスキルや能力は評価され、役立てられている	0.058 **	(0.022)
人々が結果を求めてお互いに競争している	0.045 †	(0.023)
規則や手続きにしたがって人々が行動している	0.015	(0.023)
問題や困難な事案が生じたときに、それを指摘することができる	0.012	(0.024)
職場の仲間は互いにとても協力し合っている	0.010	(0.024)
組織として達成すべき明確な目標を持っている	0.007	(0.025)
人々が進んで新しいことに挑戦している	0.006	(0.023)
チームワークや合意を通じた管理や運営が行われている	-0.001	(0.023)
この職場以外の社内の人にも手助けや意見を求めることができる	-0.004	(0.024)
コミュニケーションの工夫		
オンライン上で雑談や情報交換ができる場を、意図的に設定している	0.059 *	(0.028)
業務効率を上げるために、会議やイベントを積極的にオンラインにしている	0.049 *	(0.024)
時には、長めの時間をかけて職場のメンバー全員とじっくり対話や議論する場を設けている	0.046 †	(0.028)
目的に応じて、対面、オンライン（ビデオあり）、オンライン（音声のみ）の場をうまく使い分けている	0.029	(0.024)
研修やイベントなど、職場全体で同じ経験をすることを大切にしている（推奨している）	0.020	(0.030)
日常的に雑談など気軽に話ができる職場風土をつくろうとしている	-0.003	(0.026)
職場のメンバー同士が親睦を深めるための飲み会やイベントを行う	-0.005	(0.031)
会議などで職場のみんが参加できるよう、発言を促したり意見を尊重したりする	-0.009	(0.026)
定数項	0.033 †	(0.019)
観測数	1,621	1,621
R ²	0.087	0.087

p < .10 †, p < .05 *, p < .01 **

図表 15 雑談と組織行動の関係

本題とは関係のない話をして、場を和ませる	あてはまらない (a)	どちらともいえない	あてはまる (b)	差 (b-a)
人々が進んで 新しいことに挑戦 している	2.75	3.01	3.37	0.62
この職場以外の 社内の人にも手助けや意見を求める ことができる	3.13	3.29	3.73	0.60
チームワークや合意を通じた管理や運営が行われている	3.14	3.29	3.72	0.57
組織の成果に対する責任を共同で負っている	3.09	3.25	3.62	0.54
職場の仲間は互いにとても協力し合っている	3.24	3.39	3.77	0.53
他の人には真似できない私のスキルや能力は評価され、役立てられている	2.93	3.06	3.44	0.51
組織として達成すべき明確な目標を持っている	3.40	3.44	3.85	0.45
問題や困難な事案が生じたときに、それを指摘することができる	3.27	3.32	3.72	0.45
人々が結果を求めてお互いに競争している	2.63	2.86	3.07	0.44
規則や手続きにしたがって人々が行動している	3.64	3.55	3.88	0.25
計 (n=)	1,023	1,575	1,290	

図表 16 オンライン雑談と組織行動の関係

オンライン上で雑談や情報交換ができる場を、

意図的に設定している	あてはまらない (a)	どちらともいえない	あてはまる (b)	差 (b-a)
人々が進んで 新しいことに挑戦 している	2.73	3.06	3.56	0.84
チームワークや合意を通じた管理や運営が行われている	3.16	3.34	3.85	0.69
この職場以外の 社内の人にも手助けや意見を求める ことができる	3.14	3.35	3.82	0.68
他の人には真似できない私のスキルや能力は評価され、役立てられている	2.89	3.14	3.58	0.68
人々が結果を求めてお互いに競争している	2.56	2.91	3.22	0.67
組織として達成すべき明確な目標を持っている	3.37	3.49	4.01	0.64
組織の成果に対する責任を共同で負っている	3.10	3.31	3.74	0.64
職場の仲間は互いにとても協力し合っている	3.32	3.44	3.86	0.55
問題や困難な事案が生じたときに、それを指摘することができる	3.31	3.37	3.82	0.51
規則や手続きにしたがって人々が行動している	3.66	3.58	3.96	0.30
計 (n=)	1,023	1,575	1,290	

注：「オンライン上で雑談や情報交換ができる場を意図的に設定している」の回答について、aの「あてはまらない」は、「あてはまる」「ややあてはまる」を選択、bの「あてはまらない」は「あてはまらない」「あまりあてはまらない」を選択。さらに各質問項目について、「あてはまる」を5点、「あてはまらない」を1点とし、平均値を集計した。

雑談は組織に何をもたらしているのか

先述の通り、雑談は大きく減少している。コロナ禍で雑談が「減った」と回答したのは45.1%、「変わらない」と回答したのは46.1%である(図表1)。雑談についてはこれまでもその機能や効果が研究されてきた。岡田ら(1997)は、雑談が新たな意味や価値を付与し合う「意味生成の場」であり、他者との間で「共同主観」を得るための接触の場としている。星野・松本(2021)は、雑談の目的は、対話を行った先に得られる結果ではなく、対話することそのものや、対話を行う複数人の人間関係の調整だとしている。安田(2021)は、人が集まる、集まらないに影響する要因として、「その場でどれだけ無駄なことが起こるか」が大事で、雑談する組織における「余剰の知」の価値に着目している。

図表15では、雑談の「人間関係調整機能」に着目し、「本題とは関係のない話をして、場を和ませる」という集まりにおける雑談の機能と、組織の状態の関連を分析した。その結果、雑談の有無でもっとも差が大きかったのは、「人々が進んで新しいことに挑戦している」であり、次に「この職場以外の社内の人にも手助けや意見を求めることができる」である。雑談による「余剰の知」が、新たなことへの挑戦や、組織を超えた共助と関連していると考えられる。

ただし、雑談が減ったからといって悲観することはない。図表16はオンライン上で「意図的に」設定された雑談や情報交換ができる場について、組織の状態との関連をみたものだ。ここからは、意図的に設定された場であったとしても雑談が新たなことへの挑戦と関連することが示された。雑談の「意味生成の場」としての機能、他者との間で同じものをみて各自の考えを交換し合うような機能が担保されるような「集まり」を職場で意図的につくることが求められる。

まとめ

コロナ禍以降にテレワークを導入しパフォーマンスが高い組織では「集まる」工夫として、目的を持ったオンライン上の会議と雑談に加え、時にはメンバー全員との対話の時間を設けている。さらに、個人の独自の強みが活かされ、共通の目標を持つ特徴がある。雑談は新たなことへの挑戦や組織を超えた共助につながることを示された。

6 リモートハイパーフォーマーの 実態

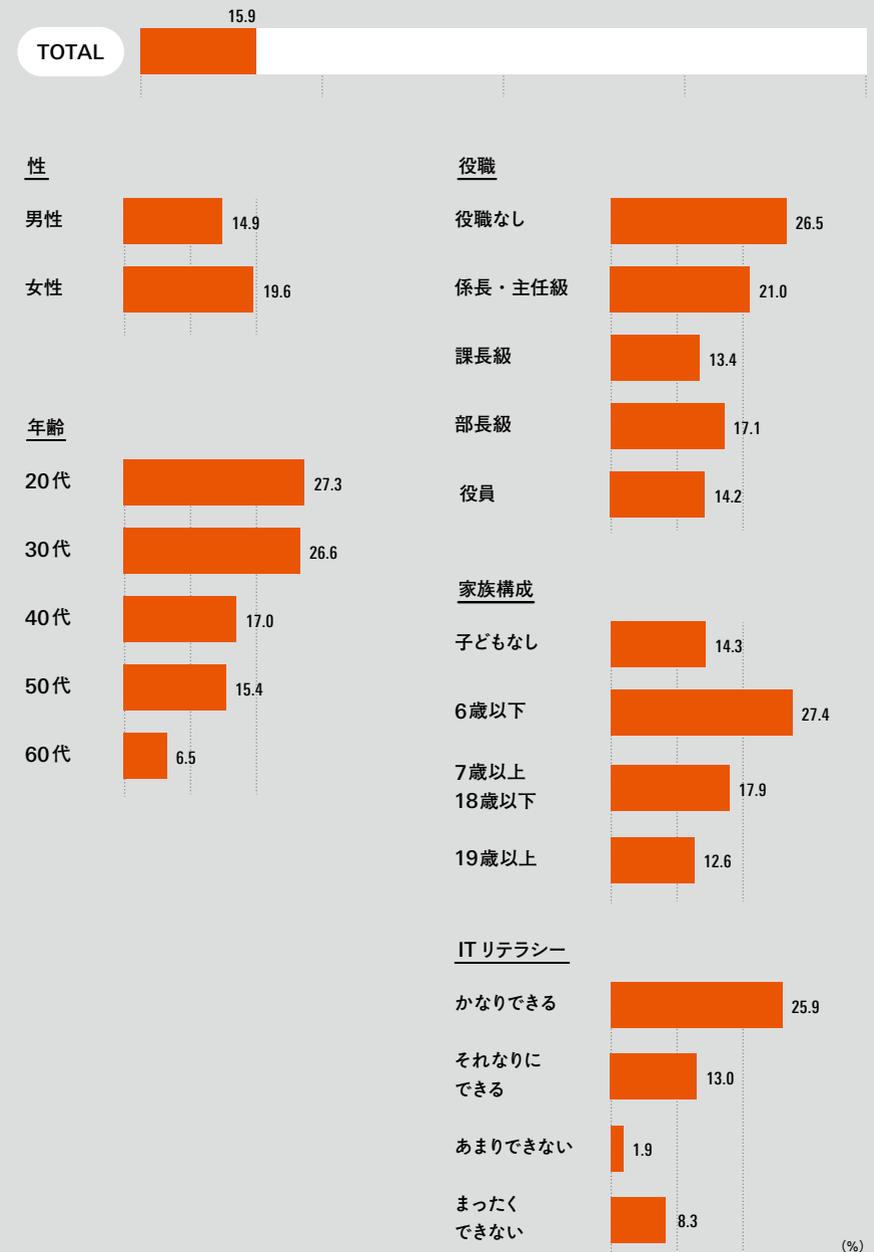
テレワークが働き方の制約を解消する

調査ではリモート環境下で高いパフォーマンスを出し続けている人の存在も明らかになっている。

テレワークで週に3日以上就業している人のうち、「自分自身の仕事の成果」がコロナ禍前に比べて向上した人の割合は、15.9%だ(図表17)。リモート環境下で成果が上がった人を「リモートハイパーフォーマー」とすると、彼らにはどのような特徴がみられるだろうか。属性ごとに特徴をみていくと、まず女性はリモートハイパーフォーマーの割合が19.6%となっており、男性の14.9%より高い。年齢別にみると、20代(27.3%)、30代(26.6%)と相対的に若い年齢層の従業員はリモート環境下でも高い成果を出しているが、年齢が上がるにつれてその割合は低下していく。役職でも傾向は同じである。役員(14.2%)や部長級(17.1%)、課長級(13.4%)は、相対的にリモート環境下では高い成果を出しにくいと感じている様子がうかがえる。

家族構成にも特徴が出ている。6歳以下の子どもを持つ従業員はリモートハイパーフォーマーが27.4%存在しており、むしろ高い成果が出しやすくなったと感じる人が多い。これまでであれば子どもに関する事情から就業を制限せざるを得なかったのが、通勤時間の削減やすま時間の活用ができるようになったことなどを要因として、成果が向上しているのかもしれない。ITリテラシーもリモート環境下で成果を出せるかどうかを大きく左右する。Web会議システムやビジネスチャットツールを使いこなせると答えた人ほど、リモート環境下でも良い仕事ができている人が多いのである。

図表17 テレワーク実施者のうち成果が向上した人の割合



図表 18 リモートハイパーフォーマーを生む仕事の特性

仕事の特性	係数
私の仕事は何をどこまでやればよくできたのかという 評価の基準が明確である	+
私の仕事は、新しい問題に対応する必要に迫られることがよく起こる	
上司の指示がなくても、私の判断で仕事を進めることができる	
私個人の仕事の権限と責任は明確かつ具体的に決まっている	
私の仕事がうまくいかないと、職場の他のメンバーの仕事もうまくいなくなる	

図表 19 リモートハイパーフォーマーを生む職場の特性

職場の特性	係数
チームワークや合意を通じた管理や運営が行われている	+
他の人には真似できない私の スキルや能力は評価され、役立てられている	+
組織として達成すべき明確な目標を持っている	+
人々が進んで新しいことに挑戦している	
人々が結果を求めてお互いに競争している	
問題や困難な事案が生じたときに、それを指摘することができる	
互いにとっても協力し合っている	
この職場以外の社内の人にも手助けや意見を求めることができる	
規則や手続きにしたがって人々が行動している	-
組織の成果に対する責任を共同で負っている	-

「目標」と「役割」がリモートの成果を左右する

以上のように、リモート環境下で成果を出せる人にはいくつかの特徴がある。逆にいえば、こういったデータからは、リモート環境下では仕事がいざらいいと考えている人に対してどうアプローチすればより高いパフォーマンスを発揮してもらうことができるかも明らかになる。

次に、従業員の仕事や職場の特性によって、リモート環境下での仕事の成果の出しやすさが変わるかを分析した(図表18、19)。図表内においては、テレワーク下でパフォーマンスを向上させる特性を赤字で、低下させる特性を青字で示している。

リモートハイパーフォーマーを生み出しやすい仕事の特性としては、まず仕事の評価の基準が明確であるという要素が挙げられる。評価の客観的な基準を設定しやすい職種などで働く人に対しては、企業側としても可能であればリモートで働けるような選択肢を用意したい。さらに、現状明確な成果に対する基準が設けられていない仕事に対しても、部分的にでも客観的な基準を設けることができないのかを改めて検討する必要がある。

職場の特性については、「チームワークや合意を通じた管理や運営が行われている」が成果にプラスに効き、「規則や手続きにしたがって人々が行動している」がマイナスに効いている。組織の規律を柔軟に設計・運用することがリモート環境下ではより一層求められるのである。さらに、「組織の成果に対する責任を共同で負っている」がマイナスに効いていることにも着目したい。業績責任を個人単位で落とし込めない場合には、リモート環境で成果を出しにくい。そうした中、「組織として達成すべき明確な目標を持っている」ことがリモート環境下では重要であり、組織の目標やそれに伴う個人の役割を明確にすることがリモート環境下で成果が上がる組織をつくるポイントになる。

まとめ

働き方の変化を活かして仕事のパフォーマンスを向上させた従業員が一定割合存在した。リモート・対面のハイブリッドの働き方がより浸透すると予想される中、リモート環境下でも高い成果を上げられるよう、目標管理のあり方を見直していくことも現場のマネジャー、企業人事としては検討していく必要があるだろう。

注：コロナ禍におけるパフォーマンスの変化を被説明変数、個人属性と仕事の特性を説明変数とした回帰分析を行った。説明変数には仕事の特性の有無とテレワークを3日以上したかどうかの交差項を設定し、その係数が有意（10%水準）であるかどうかを検定した。

リコー

リモートワーク5年間の試行を経て 個人最適からチーム最適への転換

製造業のなかでも、2016年と比較的早くから制度の導入を進めてきたのが、リコーだ。現在、同社ではどのように「集まること」を運用しているのか。人事サポート室 働き方変革・D&I推進グループの齋藤夕紀子氏および鶴井直之氏にうかがった。



リコーは2016年4月から在宅勤務制度を開始していた。そこをコロナ禍が襲い、2020年3月より、在宅でのリモートワークが原則となった。職種や部署により、リアルとリモートをうまく組み合わせて働く。

リモートワークへの急速な転換に対し、さして大きな混乱は起きてはおらず、むしろスムーズだ。理由は4つある。

1つは、2017年4月に就任した山下良則社長が働き方変革プロジェクトを主導し、自らも積極的にリモートワークを実践していること。トップのコミットメントがあるのだ。

2つに、2020年夏に開催されるはずだった東京オリンピック・パラ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、約2週間、本社を閉め、約2000名の社員がリモートワークに取り組むことになっていたこと。未実施だったが、このときの準備が生きた。

3つに、リモートワーク推進にあたり、さまざまな工夫を自主的に実践してくれる部署や社員がいる

ことだ。旗を振っても現場が動かない、という状態ではなかった。

最後、リモートワークに付随するツールの説明を人事がきめ細かく行ったこと。たとえば、メールよりチャットの使用が増えたものの、不慣れた社員が多かった。メンション（メッセージを読んでほしい相手を指定すること）に「さん」はつけなくていい、といったチャットのマナーをクイズ形式で学ぶコンテンツをつくり、全社に周知した。

会議のセットがしやすくなったことの功罪

リモート中心の働き方となり、会議のセットがしやすくなったという声が多い。会議室の設定が不要になり、移動時間も考慮する必要がなくなり、人数制限もゆるくなったからだ。

「生産性が上がった」という声も多い一方で、「仕事に集中できる時間が減った」という声も目立った。互いに矛盾した回答だが、通勤や、上司や同僚の顔をうかがうこともないのだからすべき仕事に集中で

きる一方、前述のように会議が設定されやすくなったせいで、仕事に集中できる時間が減ったということだろう。

リモートの場合、アイデアを出し合うブレインストーミング、グループワークや意見交換をするワークショップは実施しづらいイメージがあるが、各社員のスケジューラーに記載されている会議名で検索したところ、ワークショップはほぼ変わらず、ブレインストーミングに至っては数が増えていた。確かにそれらはリモートではやりづらいが、それでもなお、やってみよう、ということになったのではないか。

新人に合わせて入社日を定める

リモートの懸念点はもちろんある。設計開発部署からは仕事のスピードや質の担保という意味で、現物を手に取りながらやり取りできる対面のほうがいいという声が上がった。

また、中途を含めた新入社員や異動者といった、新たな関係構築が重要な社員がリモート主体で仕事

をしなければならない場合はそれがうまくいかない。特に新卒の場合、育成担当者が隣に座り、日々指導し相談に乗るといった活動を実施している部署があるが、それが不可能になった。これに対し、他のメンバーの入社日を新人に合わせて決めている職場がある。一人ぼっちにさせないというわけだ。

コロナの状況が改善すればリアルとリモートのバランスをどう取っていくかが課題になる。オフィスに出勤し、対面しながら行ったほうがいい仕事は必ずあるからだ。ただ、特定曜日を入社日と設定すると、その日はオフィスが人で溢れかえり、使い勝手が悪くなってしまふし、コロナ禍が持続するとしたら、「密」を生む恐れがある。かといって、分散させると入社日の意味が薄くなる。考えどころだ。

リモートワークは機器とネット環境があればどこでも可能な「個人最適」な働き方だ。今後は対面とリモートの双方の良さを勘案した「チーム最適」な働き方を追求していく。

取材日：2021年9月27日

7 生きた学びが 減っている

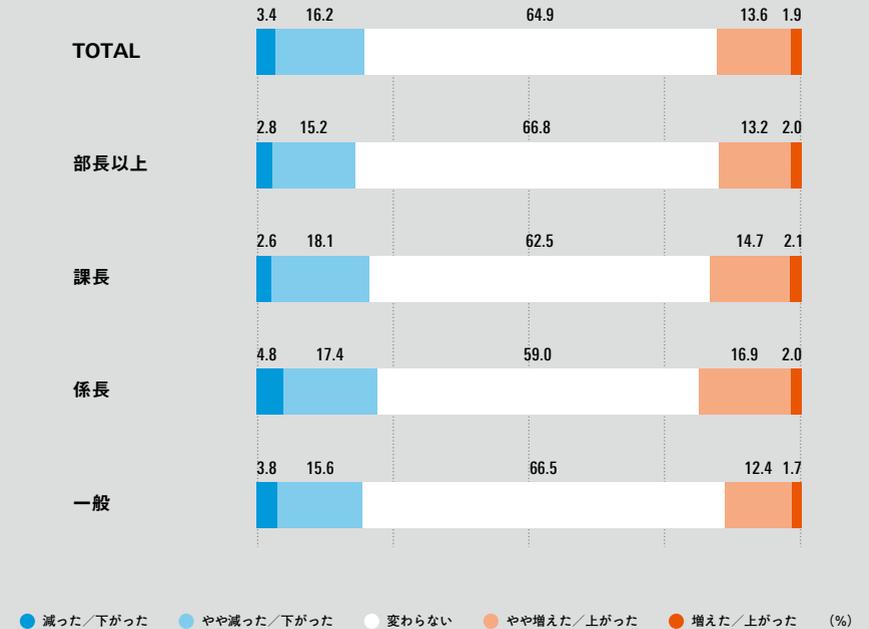
ミドル層の学習意欲格差がひろがっている

職場における他者の存在は、個人の仕事にどのような意味をもたらすのか。集団形成の理論では、人間はそもそも集まりたい生き物であり、関わり合いの中で欲求が生まれ、それを満たすために関わる、という考え方がある。人は主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫をすとした「ジョブ・クラフティング」の研究者でもある森永氏（2021）も、「人は誰かとの有効な結びつきがないと、やる気や仕事の意味をなかなか感じられない」と指摘する。

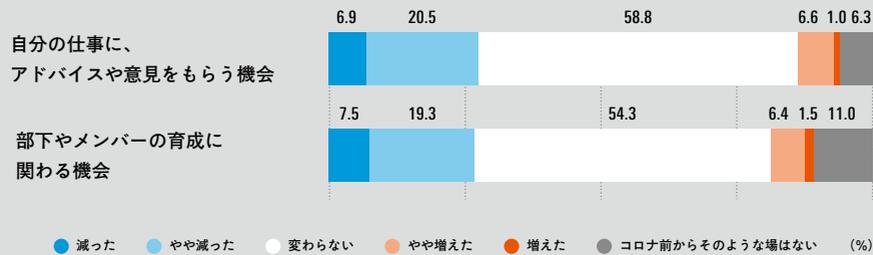
図表20は、新しい知識やスキルを身につける意欲や行動について、コロナ禍での増減を尋ねたものだ。「変わらない」とする回答が64.9%ともっとも多いものの、「増えた・やや増えた」の回答（15.5%）に比べ、「減った・やや減った」の回答（19.6%）が多いことがわかる。「減った・やや減った」の回答割合が高いのは係長クラスであり、22.2%である。次いで多いのが20.7%の課長クラスである。一方で、「増えた・やや増えた」の回答が多かったのも係長クラスであり、18.9%であった。次いで多いのが16.8%の課長クラスである。これは、ミドル層において、学びの意欲が上がり学び行動が増えた人とそうでない人のギャップが大きくなっているということだろう。ミドル層の約5人に1人において学習意欲の低下がみられることは大きな問題だ。

「学ぶ人の周囲には学ぶ人が多い」とする学習共同体の考え方に基くと、彼らが職場全体の学習意欲を下げる可能性があり、未来の事業の糧を創り出すような新たな活動がコロナ禍で停止していたことが考えられる。学習意欲や行動が増加した人のいる職場との差が今後拡大していくことは明白だろう。こうした、学習意欲や行動の格差が生まれていることを前提に、今後どのように他者との有効な結びつきをつくり、関わり合いの場を満たし、学習行動につなげていくのかを、戦略的に考える必要があるだろう。

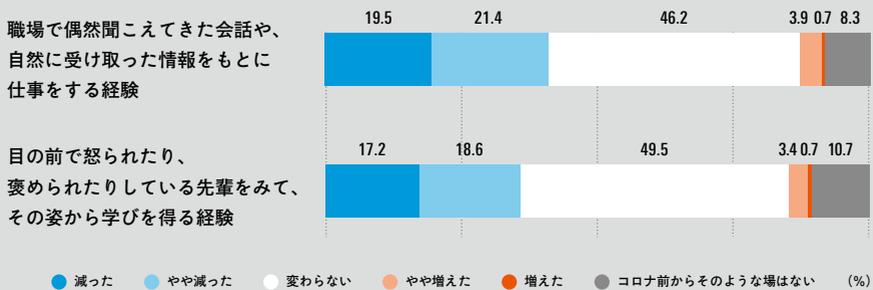
図表20 新しい知識やスキルを身につける意欲や行動



図表21 直接的な学習の場の変化



図表22 間接的な学習の場の変化



埋もれてしまった学習プロセス

個人の学習行動はどう変化したのか。個人の学習行動に関連する、職場との関係性に注目すると、「部下やメンバーの育成に関わる機会」は半数以上が「変わらない」としているものの、全体では26.8%が減少しており（図表21）、課長クラスでは33.4%で減少傾向がみられている。課長クラスのような通常であれば育成に関わっているであろうポジションの者が、その機会が減少しているというのは、部下の成長スピードへの悪影響もさることながら、今後リーダーとしての経験不足も気になるところだ。

教える機会だけでなく、学ぶ機会も減少している。「自分の仕事に、アドバイスや意見をもらう機会」も、一般で27.4%が、課長クラスでは33.4%が減少傾向にある。さらに、このような直接的な学習機会だけでなく、間接的な学習機会の増減を確認したのが図表22だ。「職場で偶然聞こえてきた会話や、自然に受け取った情報をもとに仕事をする経験」は、40.9%が減少傾向にある。目の前で怒られたり、褒められたりしている先輩の様子から学ぶことも35.8%が減少したと回答している。

このことは、テレワークになったことで合目的的で、結論を重視した会議が増え、そこに至るまでの組織としての学習プロセスが見えづらくなったことも関係していると考えられる。今後、ハイブリッドワークを前提とした働き方を考える際には、見えにくくなった組織の学習プロセスをいかに可視化するか、ということが課題になるだろう。たとえば、メンバーと上司の間の1on1で閉じている関係性を、3者以上の場としたうえで、関係性が可視化できる環境で組織としての育成やフィードバックを行ったり、オンラインでの報告や会議で議論の経緯が可視化されるようにチャットをうまく活用したりするなど、これまで「阿吽の呼吸」や「職場の雰囲気」で伝わっていたことを可視化・言語化し、伝えることが重要だ。

まとめ

集まる機会が減少し、合目的な場が増加したことで、育成に関わる機会、アドバイスや意見をもらう機会といった「直接的な学習機会」は、4人に1人が減少傾向にあると回答している。職場で自然に得ていた情報のような「間接的な学習機会」も減少する中、学習プロセスを可視化して共有することが必要だ。

8 熟達度という レンズ

初心者には感情共有、熟達者には意見交換

集まる場の意味は個人の仕事のスキルや仕事の熟達段階によっても異なるのではないだろうか。熟達段階とは、特定の領域における実践的な経験を積み、特別な技能や知識を獲得した熟達者になるためのプロセスを表した段階である。熟達段階はDreyfus (1986) により①初心者、②上級ビギナー、③一人前、④上級者、⑤熟達者の5つの段階に分類されている。熟達段階によって、認知能力が異なることが指摘されており、たとえば、上級者までは合理的な意思決定を行うが、熟達者はその意思決定が直感的であるといった違いがみられることが示されている(松尾, 2006)。このことを踏まえると、熟達段階によって「集まる場」に対する意味付けに違いがみられるのではないだろうか。

図表23では、熟達段階ごとに、「集まる場の価値」が仕事の充実感と満足感に及ぼす影響を検討している。集まる場の価値は、感情を共有する場(感情共有)、情報がもたらされる場(気づき)、コミットのある体験共有(一体感)、自らの意見を開示する場(自己開示)だ。それらが仕事の充実感、満足感に及ぼす影響を確認したところ、「感情共有」は、①初心者と③一人前の充実感を高め、②上級ビギナーと④上級者では仕事の充実感だけでなく、満足感も高めていることが示された。「自己開示」は、①初心者段階では有意な影響がみられていないが、⑤熟達者の仕事の充実感を高めている。これらの結果からは、熟達者とそれ以外とで、集まる場に対する意味付けの違いが明らかになった。具体的には、初心者から上級者までは、情緒を共有する場が仕事の充実感を高め、熟達者については、他のメンバーとの間で、自らの仕事に対するスタンスの共有や仕事について意見を聞くといった自己開示の場が仕事の充実感を高めていた。

図表23 熟達段階別「集まる場の価値」が仕事の充実感と満足感に及ぼす影響

		集まる場の価値			
		感情共有 (感情を共有する)	気づき (情報がもたらされる)	一体感 (コミットのある体験共有)	自己開示 (自らの意見を開示する)
熟達段階	①初心者	↑ 充実感を高める			
	②上級ビギナー	↑↑ 充実感と満足感を高める	↓ 満足感を下げる		↑↑ 充実感と満足感を高める
	③一人前	↑ 充実感を高める			↑ 充実感を高める
	④上級者	↑↑ 充実感と満足感を高める	↑ 充実感を高める	↓ 満足感を下げる	↑↑ 充実感と満足感を高める
	⑤熟達者				↑ 充実感を高める

- ①初心者 知識が文脈や状況と切り離されている
- ②上級ビギナー 状況の違いを考慮して意思決定できる
- ③一人前 状況の個別状況から目標設定や計画立案ができる
- ④上級者 状況を包括的・全体的に見て目標設定ができる
- ⑤熟達者 合理的かつ思考的ではなく、直感的に意思決定ができる

図表 24 熟達段階別「集まる場の価値」が組織成果に及ぼす影響

熟達度によって異なる、集まることの見え方

「集まる場の価値」が企業の組織成果に及ぼす影響を熟達段階別に検討するために、多母集団同時分析を実施した。ここでの組織成果とは、「職場の業績の変化」「職場の一体感の変化」「企業文化や組織風土の継承」だ。

①の初心者では、組織成果への影響がある集まる場の価値は「一体感」だった。つまり初心者であるものの、その場にコミットし、場にいる意味を感じられることで組織成果や組織の一体感を高めていた。

②の上級ビギナーでは、感情共有は一体感を高め、気づきの場は成果を高めると評価している。

③の一人前では、感情共有の場、コミットする機会はこれまで同様に一体感を高めるが、気づきの場は一体感を下げると評価していた。この段階は、意識的な選択が行われる段階であるため、情報が一方的にもたらされる気づきを促す場を望んでいないことが考えられる。

④の上級者では、感情共有の場は一体感を高めると評価しており、気づきの場は組織成果を高めるとしていた。コミットする機会については組織成果と一体感を高めると評価している。

⑤熟達者では、感情共有についてこれまでとは異なる結果がみられており、組織成果を下げると評価し、情報もたらされる気づきの場は成果を高めると評価していた。すなわち、熟達者は情緒を共有することで職場の組織成果が下がり、建設的な意見を言い合うことで組織成果が高まると考えている。

情緒的な感情共有は組織の一体感を高めると考えられやすい。しかし、熟達者というその職種におけるプロフェッショナルになるほど、情緒的な感情共有だけではなく、建設的な意見を言い合いながら仕事の質を高めていくことが欠かせない。熟達者とそれ以外の人々では集まる意味もたらす影響に異なる評価をしており、集まることを一律の方法で管理することは困難だ。

まとめ

集まる意味と個人の仕事充実感・満足感ならびに組織成果では、熟達度合いで異なる関連がみられた。具体的には、初心者から上級者までは、情緒を共有する場が充実感を高め、組織の一体感を高めると考えていたが、熟達者は組織成果を下げると考えていた。

集まる場の価値

	感情共有 (感情を共有する)	気づき (情報もたらされる)	一体感 (コミットのある体験共有)	自己開示 (自らの意見を開示する)
①初心者			↑↑ 成果と一体感を高める	
②上級ビギナー	↑ 一体感を高める	↑ 成果を高める		
③一人前	↑ 一体感を高める	↓ 一体感を下げる	↑ 一体感を高める	
④上級者	↑ 一体感を高める	↑ 成果を高める	↑↑ 成果と一体感を高める	
⑤熟達者	↓ 成果を下げる	↑ 成果を高める		

NEC ネットズエスアイ

リアルとオンラインを組み合わせた 「ハイブリッドワーク」で行こう

NEC ネットズエスアイは2007年から働き方改革を進めてきた。2021年7月に発表したコンセプトが対面（リアル）とバーチャルを組み合わせた「ハイブリッドワーク」である。発案者の一人でビジネスデザイン戦略本部本部長の吉田和友氏に、その背景と問題意識をうかがった。



NEC ネットズエスアイが働き方改革に手をつけたのは2007年のことだ。2014年にはすでにテレワークに力を入れ、2017年には回数や時間の制限を取り払う。

2019年には、本社面積を減らす一方、複数のサテライトオフィスを都心郊外に設置する分散型ワークを開始していた。テレワークを働き方の中心にすえ、社員一人ひとりがチームと自分にとって最適な働き方をその都度、自律的に考え、それに応じた働く場所を考えることになったのだ。

テレワークの問題点とは

テレワークというと、手放して称賛されるくらいがあるが、さすが早くから取り組んできただけあって、同社は問題点を以下3点にまとめている。

第1に社員の残業時間が増え、高止まりしてしまうことだ。考えられる原因は距離や時間、集まる場所などの制約がないため、オンライン会議が設定されやすいこと。特に就業時間外の打ち合わせが非常

に多くなっている。

第2に、イノベーションに不可欠な創造的かつ偶発的な議論ができにくくなっていること。やらなければならない仕事を各自が淡々とこなす一方、一緒に考えよう、何かをやってみようという意識を醸成するのが難しい。オフィスならば、自然発生的に起こっていた雑談の場が失われてしまったからだ。

最後に、若手の人材育成にも問題が生じている。オフィスで集まるという場面が失われると、先輩の仕事のやり方を見よう見まねで試し、助言を受け改善していくというOJTが機能しなくなる。

テレワークには求心力と遠心力が動く。仕事上のつながりのある人たちは、密度が増し、一体感と信頼感が強化される。これが求心力だ。一方、職場や顧客との距離は、心理的なものを含め遠くなってしまふ。こちらが遠心力だ。この2つの力が効きすぎると、つながりは強くないけれど、時に重要な情報をもたらししてくれる他部署の人間が視野から外れてしまい、その情報が欠乏してしまう。結局、テレワークは、個人、特に若手と組織力、その双方に悪影響

を及ぼしている面がある。

問題は根深いが、NEC ネットズエスアイでは、このうち3番目、横のコミュニケーション不全といった課題を解決するため、営業向けに、TeaRoom（お茶の時間）というデジタル・コミュニティがつけられた。営業がファシリテーター役となり、毎週1回、オンラインで、仕事に関する雑談を行うことで交流を深めてもらう。掲示板の機能を使い、事例や情報共有も図っている。

オープンでフラットな議論がしやすくなる

もちろん、テレワークには大きなメリットもある。個人に限って言えば、仕事の集中度が増すことだ。組織でいえば、オープンでフラットな議論がしやすくなる。

同社にはクラウド上のアンケートツールを導入し、若手の意見を集約し、役員に伝える「ALL FREE（オールフリー）」という会がある。事前に上司に発表資料をみせて確認を取っておくのは厳禁。立場が上の人間

がマウントを取るような発言をしたり問い詰めたりするのも禁じられている。音声はミュート（無音）にし、お菓子を食べながら参加してもいい。

ここでは若手の本音がどんどん出てくる。この会に象徴されるように、「私はこんなことを考えました」「こんなことをやってみました」「これに興味があります」……こういったことが気軽に発言でき、幅広い人たちにチャンスが与えられ、悪しきヒエラルキーの壁を突破させられるのがテレワークの利点だ。

一方、対面して共感を高め、相手の熱量を感じながら、新しいアイデアを作り出していく。これがリアルの良い点だ。どちらかではなく、どちらも使い分けていく。両者のいいところ取りをしたハイブリッドワークはこれからの働き方の基本になり、デジタル技術を活用した働き方は、今後ますます進化していくだろう。

取材日：2021年9月28日

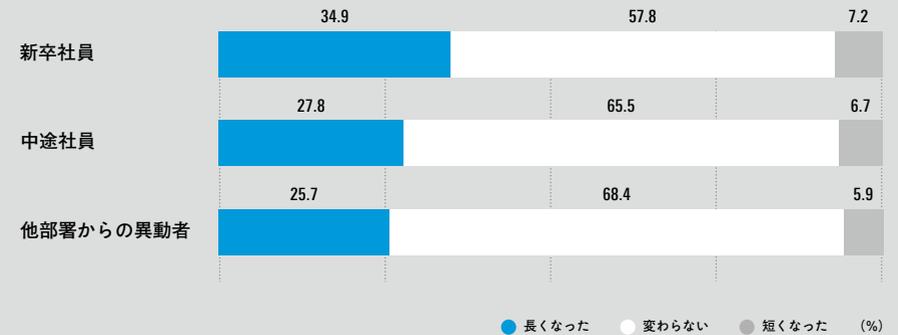
9 変わる オンボーディング

新卒社員のオンボーディングが特に困難に

テレワークの普及に伴い、集まり方が変わる中、今後の新しい社員の受け入れや職場適応をどのように進めていけばよいだろうか。以前であれば、新しい社員が入ってくると、まず懇親会を開催し、対面の会議をし、その中で発言を聞き、1対1の面談をして……、といったプロセスを経ながら、組織は新しい社員を受容していた。受容過程においては社員の雰囲気や、実際に会ったときの表情など感覚的なものも重要な情報となることが多い。廊下ですれ違ったときの他愛のない立ち話や、すきま時間の雑談も人となりを知る良い機会だ。コロナ禍以降は、対面では数回しか会っていない、という同僚を持つ人もいないのではないか。ここでは、コロナ禍前後での新しい社員の適応、というテーマを、新卒採用の新入社員（新卒社員）、中途社員、他部署からの異動者のそれぞれについて考察する。

まずコロナ禍前後で、新しい社員が職場に適応するのにかかる時間の変化をみてみよう（図表25）。設問では「コロナ流行後に職場に加わったメンバーが、職場に適応するまでにかかる時間は、コロナ前と比べてどうですか」と尋ねた。図表にあるように、新卒社員（34.9%）、中途社員（27.8%）、他部署からの異動者（25.7%）、すべての場合において、コロナ禍以後は適応時間が長くなっていることがわかる。理由として、職場でのリアルな接触機会が減少したことや、雰囲気がつかみづらいといったことがあるだろう。また、適応にかかる時間が長くなった割合は新卒社員、中途社員、他部署からの異動者の順番が多い。新卒社員の場合、職場にどう適応するかだけでなく、社会への適応を学ぶ必要もあるため、中途社員よりも適応が難しいことは数字からも明らかだ。

図表25 コロナ禍前と比較したときの適応にかかる時間



注1：職場にテレワーク制度がある個人にサンプルを限定。
注2：「判断できない」との回答を除外して集計した。

図表26 適応時間が長くなることで生じる中長期的な弊害（適応時間の変化別）

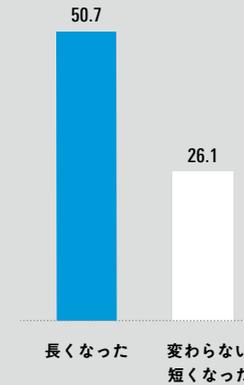
適応時間の長期化は、組織の縮小につながる

適応時間が長期化したことで組織にどのような弊害が起こると考えられているのだろうか。「今の働き方を続けていくと、中長期的に職場ではどのようなことが起こると考えるか」という設問の回答を、適応に成功している組織としていない組織で分けて集計した（図表26）。適応がうまくいっている組織とそうでない組織の間でもっとも大きな差が見られたのが「職場の一体感やチームワークが弱くなる」という項目である。適応期間が長くなった組織が50.7%であるのに対して、変わらない・短くなった組織は26.1%だ。続いて、「新卒・中途の新入社員の早期離職が増える」についても、長くなった組織が26.5%だが、変わらない・短くなった組織は11.9%だ。新しい社員の適応がうまくいかないと、組織の一体感やチームワークに課題が見られ、早期離職の懸念が増していることが示されている。

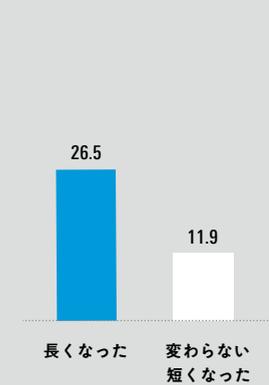
しかも、弊害はさらに続く。「仕事のノウハウが継承されない」が、長くなった組織が41.8%であるのに対して、変わらない・短くなった組織は27.0%だ。「新しい取り組みや新規事業が生まれなくなる」についても、長くなった組織が18.4%であるのに対して、変わらない・短くなった組織は10.2%だ。つまり、組織としての一体感がないと、既存の会社内のスキルやノウハウの継承が困難になり、地に足の着いた事業展開が難しくなる。最終的には、新しい取り組みや新規事業など、創造的な発想が出にくくなり、組織の発展をも妨げることになる。適応時間の長期化は、短期的には乗り切れても、中長期的には厳しいと感じている人が多いことがわかる。

新しい社員を上手に受け入れることは、ダイバーシティの確保という観点からも重要だ。オンボーディングの課題にどのように立ち向かえばよいのだろうか。次に「新しい社員」を細分化したうえで、そのニーズを捉えることによって対処方法のヒントを得ることとしよう。

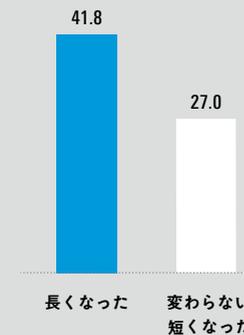
職場の一体感やチームワークが弱くなる



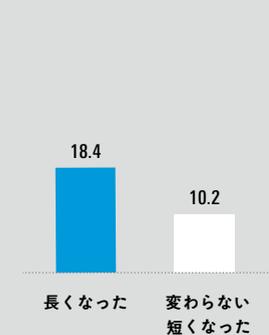
新卒・中途の新入社員の早期離職が増える



仕事のノウハウが継承されない



新しい取り組みや新規事業が生まれなくなる



(%)

注：「コロナ流行後に職場に加わったメンバーが、職場に適応するまでにかかる時間は、コロナ前と比べてどうですか」という設問について、回答が「長くなった」とそれ以外（「変わらない」「短くなった」）で分けて集計。

図表27 コロナ禍以後も、新しい社員の適応が悪化しなかった職場の特徴

新卒社員	非標準化偏回帰係数	標準誤差
自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある	0.067	(0.047)
自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある	-0.130 **	(0.050)
新たな問題解決のための創発的な対話ができる機会がある	0.044	(0.053)
仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある	0.111 *	(0.050)
仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある	-0.014	(0.053)
サンプルサイズ	670	
R ²	0.039	
中途社員		
自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある	0.105 *	(0.048)
自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある	-0.003	(0.052)
新たな問題解決のための創発的な対話ができる機会がある	-0.026	(0.055)
仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある	0.073	(0.053)
仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある	0.026	(0.054)
サンプルサイズ	601	
R ²	0.036	
他部署からの異動者		
自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある	-0.046	(0.043)
自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある	-0.044	(0.043)
新たな問題解決のための創発的な対話ができる機会がある	0.037	(0.045)
仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある	0.045	(0.043)
仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある	0.085 †	(0.046)
サンプルサイズ	773	
R ²	0.031	
p < .10 †, p < .05 *, p < .01 **		

注1: 数値は、職場の各特徴が、社員の適応が悪化しなかったことに与えた影響。
 注2: 職場にテレワーク制度がある個人にサンプルを限定。また従業員規模などの情報をコントロールしている。
 注3: 「コロナ流行後に職場に加わったメンバーが、職場に適応するまでにかかる時間は、コロナ前と比べてどうですか」という設問を使用。「変わらない」または「短くなった」と回答した場合は1とする被説明変数を使用。

仕事とは直接関係のない人とのコミュニケーションが大切

では、オンボーディングをうまく機能させるにはどうすればいいだろうか？ コロナ禍以降でも、新しい社員が適応するまでの時間がこれまでと変わらず、またはむしろ短くなっている組織はどういう組織だろうか？ 新しい社員の適応が悪化しなかった職場についてみてみよう（図表27）。新しい社員と言っても新卒社員、中途社員、異なる部署からの異動者では統計的に意味のある項目が異なる、つまり適応のための対応策（必要となる機会）が異なる。

新卒社員は「仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある」ときに、適応が変わらずできる確率が上昇する。新卒社員はまだ社会人自体に慣れていないため、仕事とは直接関係のないいろいろな社会人と話す必要がある。1on1やチームの定例会を行うだけでなく、隣の部署の人をメンターとして配置するなど、仕事とは直接関係のない人との接点を増やしてみるといいだろう。

中途社員については、「自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある」場合に上昇する。中途社員は社会人としての仕事の進め方については新卒よりも慣れている。ただ、その企業特有の必要な情報を持っているか否かで仕事に影響が出たという経験を持つ人も少なくないだろう。中途社員には、どのような情報が彼らのパフォーマンスを押し上げるのか、彼らのニーズを周囲の人が知る機会を設け、必要な情報を積極的に周囲から渡していくとよいだろう。

他部署からの異動者については、「仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある」場合に、適応のしやすさが上昇する。他部署に在籍していたことで、その会社全体の文化や雰囲気はすでに知っている場合が多い。ただし、同じ部署で働くにあたっては、仕事の意味や目的、仕事への考え方を共有する機会などが重要になりそうだ。

まとめ

コロナ禍におけるオンボーディング施策は、社員の属性に合わせた戦略を立てることが必要だ。特に重要なことは、「仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会」だ。内に閉じた環境の、固定化されたメンバーとの関係だけでなく、組織内に別の関係性があるということが、新しい社員には必要といえる。

富士通

仕事をする場から経験する場へ オフィスのあり方を再定義する

2020年7月から、富士通が働き方だけでなく、私生活をも視野に入れたユニークな改革「Work Life Shift」に取り組んでいる。オフィスのありようも大胆に変える同プロジェクト。推進するワークスタイル戦略室室長の赤松光哉氏に現状と今後をうかがった。

富士通は2020年7月から「Work Life Shift（ワークライフシフト）」という改革をスタートさせた。固定的な場所や時間にとらわれない効率的な働き方を実現すること、社員の自律性と相互の信頼をベースにすること、この2つが基本となる。

今までのオフィス機能はハブオフィス、サテライトオフィス、シェアードオフィスおよび自宅の3つのワーク・プレイスに再定義した。ハブオフィスでは従来は大きな面積を占めていたソロワーク（一人仕事）のためのエリアを大幅に減らし、逆にチームで仕事ができるエリアを増やした。

これまでオフィスで実行していたソロワークを自宅で行い、各自の事情により、それが難しい場合は全国に1300拠点ほど用意されたシェアードオフィスを利用できる。シェアードオフィスではセキュリティに不安がある場合、全国の事業所内に用意されたサテライトオフィスを活用する。

ワーク・プレイスからエクスペリエンス・プレイスへ

オフィスの意味合いも大きく変わる。仕事を遂行するためのワーク・プレイスから、そこでしかできない体験を提供するエクスペリエンス・プレイスに進化させていく予定だ。

専用の施設や個別の部屋で実施されていた新人研修や入社式、経営陣との対話の場を、社員が働いているオフィスの中で実施する。自社や他社の最新のテクノロジーやソリューションも体験してもらう。これまで社員専用としていたサテライトオフィスの一部を、セキュリティを担保したうえで、社外のパートナーに開放し、社員が社内外のさまざまな人々とコミュニケーションできる場として活用する。

オフィスに出社している社員に偶発的コミュニケーションを提供するアプリも開発、提供している。そのアプリをスマホにインストールしておく、出社時に、他の出社している社員の顔が画面にレコメンドされる。それは、共通の趣味を持っている人だっ



たり、以前、プロジェクトを共にした仲間だったりする。「あなたと同じ、今日出社しているこの人たちとつながってみませんか」というメッセージが表示され、アプリ上でチャットや電話ができるようになっていく。

こうしたドラスティックな改革が実現した背景として、2019年6月に新しく社長になった時田隆仁氏の存在が大きい。主力業務の受注型システム開発市場の縮小が予想される中、「このままでは富士通は生き残れない」という強い危機感を持つ。そのため、個人の自律性を高め、新規事業やイノベーションを次々に起こしていく。その発火剤となるのがWork Life Shiftなのだ。トップのコミットメントがあると変革は進みやすい。

社内SNSが組織をフラットに

一方、2020年10月から全社のDX（デジタルトランスフォーメーション）を進める「フジトラ」という活動が

始まった。その1つが社内SNSの徹底活用だ。以前より活用されていたが、利用者は一部の社員のみだった。現在は7割ほどの社員が利用する重要なプラットフォームになっている。

SNSの活用の一例として社内の情報収集がある。会社の規模が大きくなると社外の情報より社内の情報を探すことのほうが難しい場合があるが、SNSに書き込むと、すぐに答えを得られる。部署の壁を越えたコミュニケーションを活性化させる役割も担う。新人育成にも良い影響がある。仕事でわからないことがあっても、SNSにつぶやくと、多くの先輩が回答してくれる。

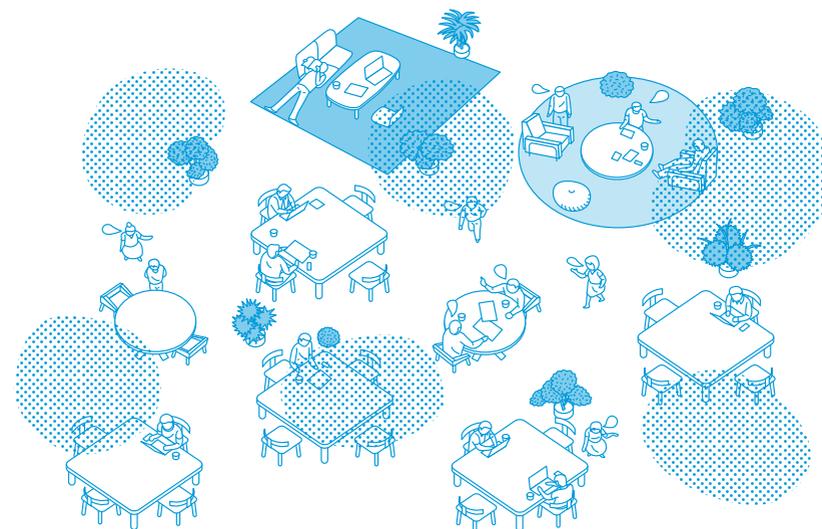
アイデア出しにも使える。夜、誰かが何らかのアイデアを投稿し、翌朝、誰かがそれを読み、改善提案を書き込む。そうやって議論がどんどん深まっていく。組織風土も変わってきた。社内のコミュニケーションにおいて、ピラミッド型の情報伝達がフラットに、上下間、組織間の壁の高さが低くなっている。

取材日：2021年10月21日

カルビー

ワクワクする空間にオフィスをリニューアル 集まる意味をコミュニケーションに置く

2021年9月、カルビーは本社オフィスの全面リニューアルを行ったが、その際、部署横断の若手チームが先頭に立った。いずれも広報課に所属し、チームの一員だった櫛引亮氏と、同社の働き方改革に詳しい幕内理恵氏に、社員の集まり方の現状をうかがった。



2020年7月、コロナ禍を受け、カルビーは「Calbee New Workstyle」を導入した。自分のライフスタイルに合わせ、自ら出社および退社時刻を設定できるフルフレックス制を採用し、勤務はリモートワークをベースにする。このルールをもとに、2021年9月、本社オフィスも全面リニューアルを行った。

先行き不透明で予測が困難な時代であっても、変革や成長を続けるため、働き方とその根本となるオフィスのあり方を考えよう、というのがリニューアルの趣旨である。未来のことには次世代を担う若手に当事者意識を持って取り組んでもらいたいという考えから、30代を中心とした若手約10名で構成された各部門横断のチームが発足し、定期的に会合を重ね、新オフィスのキーワードとして、共感（エンゲージメント）、協働（リレーション）、共創（コラボレーション）の3つが決まった。新オフィスはそれらを三本柱とした「価値創造の場」であるべきだ、と。

ワクワク感を感じるオフィス

リニューアルのポイントは3つある。

1つは、それまでの2フロアを1フロアに集約するとともに、一人での仕事や報告型の会議はリモート実施を前提とした。そのうえで、オフィスを「コミュニケーションを重視した新しいアイデアを創出する空間」と位置づけた。

2つは、カルビーにとって重要な価値を持つ、畑をモチーフに、遊び心あるオフィスにし、カルビーの一員であることや、ワクワク感を味わってもらう仕掛けを取り入れたこと。コンセプトを「Dig up field～新しいを掘りだそう～」とし、畑の畝をイメージした入り口をしつらえ、かっぱえびせんやポテトチップスといった主力製品をモチーフにした会議室をつくった。他にも、エントランスからカフェテリアに向かう通路に、Calbeeの巨大なロゴを設置したり、空撮した畑を表現した植栽（グリーンアート）を壁面に施したりして、いるだけで楽しくなる空間をつくり上げた。

3つは、執務エリアではコミュニケーションの活性化を重視したこと。各執務スペースが畑のようにランダムに重なり合うようにした。動線を複雑にし、人と人との交わりを増やすレイアウトだ。また、自席のないフリーアドレス制を採用。社長室もなく、皆がワンフロアで執務するフラットでオープンな空間となった。

とはいうものの、一人仕事であっても、オフィスのほうがパフォーマンスが上がる人もいる。そこで、周囲の音を気にせず、電話できるスペースやオンライン会議に適したブースも用意された。出社か自宅か、あるいはカフェなどの第3の場所か、パフォーマンスの最大化を目指し、働く場所を自由に決めるのがベストという考え方がその底流にある。

オンラインの学びの場が立ち上がる

コロナの感染状況が悪化し、緊急事態宣言が発出されると出勤率が大きく下がり、社員同士のコミュニケーションが沈静化しがちだが、部や課、あるいは

はチーム単位で、さまざまな工夫が行われた。仕事の話は一切なし、雑談だけを行うチャットを立ち上げた部署があった。リモートで全員が常時つながっている時間を定期的に設け、話したければ話し、相談したければ相談し、黙っていたければお互い黙って仕事をしているというリアルな場面に近い状態をつくったり、リモートでの勉強会を立ち上げたりするグループもあった。

リモートワークが日常化すると、外との関わりが薄れ、学びや刺激が減ってしまうことに対する危機感から、人事が始めたのが「Calbee Learning Café」。月2回程度開催される、全社員を対象にしたオンラインでの学びの場で、社内外のさまざまな人が講師となる。海外事業部の社員が、現地から最新の取り組みについて話をする。話を聞くだけでなく、マインドフルネス講座といったカリキュラムも用意され、社員から好評を博している。

取材日：2021年11月10日

複雑化する 集まる意味の捉え方

テレワークが一般的になり、働く時間や場所の制約があった人も働きやすくなった。一方で、リアル・リモートを問わず、組織で集まることは難しくなった。

なぜなら、個人を基準に考えたときには、「望ましい集まり方」は人によって異なっているからだ。ハイブリッドワークの時代に、個人の多様な働き方を大切にしながらも、組織として効果のある集まりをどう実現すればよいのだろうか。

調査結果からは、集まることに関する4つのコンフリクトが存在することが明らかになっている。役職、コミュニケーション志向性、仕事価値観、そして前述の熟達段階だ。熟達段階が低いと心理的なつながりの場が重視されるが、プロフェッショナルは建設的な討議の場を重視している。

組織によってはコンフリクトの数はもっと多いのかもしれない。集まることに対する期待はそれほど個人によって違うのだ。つまり、どのような集まりが効果的なのか、すべての組織にあてはまる共通の解を出すことはできない。それこそが組織における「集まり方」を設計する難しさだ。トップダウンで方針を作成しメンバーを集めたとしても、集まることに対する期待値が調整されていなければ、メンバーにとっては単に「集められた場」であって、集まる意味のある場にはならない。自分の持ち味が発揮されず、組織に対する所属感も感じられない場だったとしたら、集まる意味はさらに薄れ、組織に対する帰属意識もますます低下することになるだろう。

「集まる意味」を互いにわかり合うことは難しい。大切なのは、「わかり合えなさ」を前提に、互いの考える「集まる意味」を表現し、議論することだ。どのような場を実現したいのか、だからこそどのように集まる必要があるのか。ここで紹介する4つのコンフリクトを例に、組織の中での「集まる意味」についての議論を進めてみてほしい。

ラップアップ

乗り越えなければならない 4つのコンフリクト

図表28 「プレストや意見交換のための会議」の有意義な集まり方

全体最適の視点を持ちづらい 一般社員

会議の目的別に有意義な集まり方を尋ねたところ、特に「プレスト」についての回答傾向が異なっている。管理職では「対面のほうがオンラインよりも有意義な場になる」と回答した割合が44.2%でもっとも高く、一般社員では「オンラインでも対面でも同じである」と回答した割合が、37.4%でもっとも高かった。一般社員に比べて、管理職のほうが会議の内容の複雑性が増すからだろうか。プレストでは、表情などの参加者情報が得やすい対面での会議のほうが有意義だと考えているようだ。

さらに、管理職と一般社員で認識ギャップが大きいのは中長期的な課題に関するものだ。管理職および専門職では、テレワークが続いた場合、ノウハウの継承に対する懸念を示した人が30%を超え、項目中もっとも多かった。しかし、一般社員では懸念している割合は管理職に比べて9.3%ポイント低い。「集まること」の主催者になることの多い管理職は組織最適の視点で考える。一方、参加者であることの多いメンバーは個別最適に目が向きがちである。そのため、メンバーが組織最適の視点を持たない限り、双方のコンフリクトは埋まらない。これまで管理職が担ってきた組織最適の視点をいかにメンバーと共有するかが、今後の課題となるだろう。

	管理職	専門職	一般社員
対面のほうが有意義	44.2%	42.0%	32.2%
オンラインでも対面でも同じ	39.2%	37.8%	37.4%
オンラインのほうが有意義	10.2%	10.6%	7.0%
わからない・判断できない	6.3%	9.5%	23.4%
計 (n=)	1,499	547	1,680

図表29 役職別中長期的な懸念

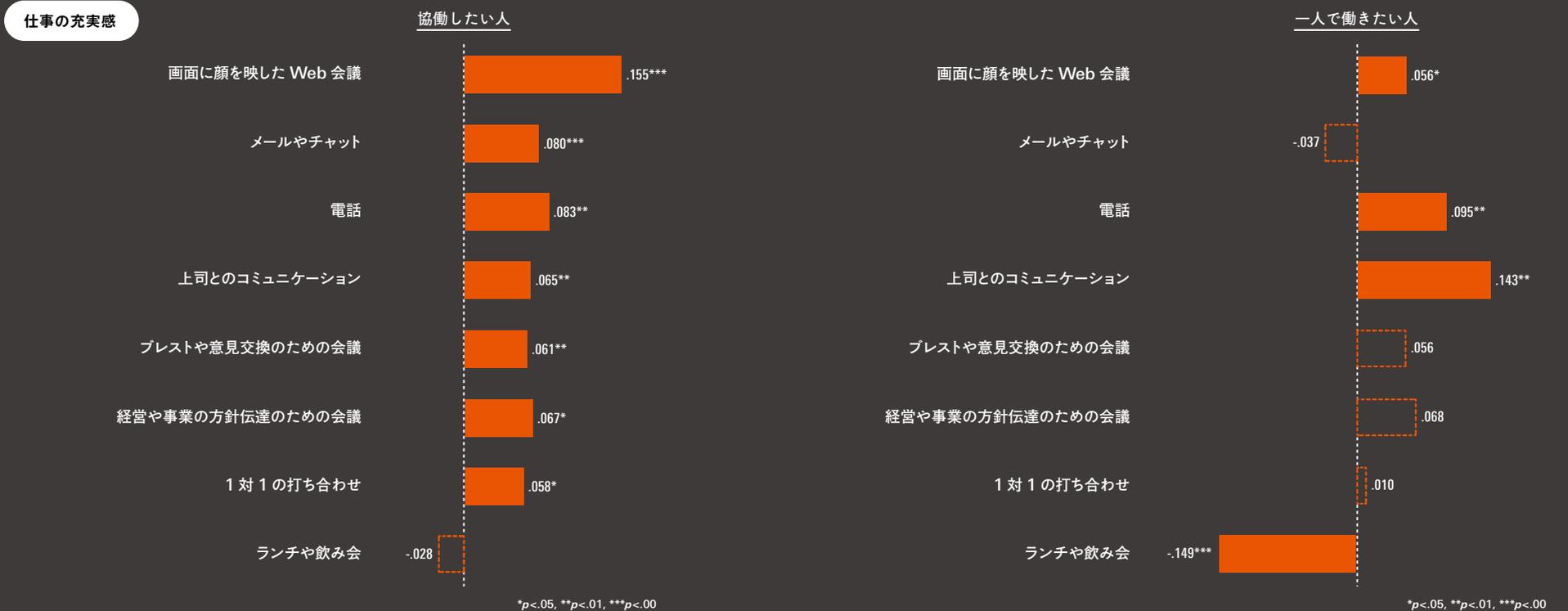
	管理職 (a)	専門職 (b)	一般社員 (c)	a-c
仕事のノウハウが継承されない	33.9%	36.2%	24.6%	9.3%
職場の一体感やチームワークが弱くなる	33.3%	34.0%	24.6%	8.7%
新しい取り組みや新規事業が生まれなくなる	13.3%	13.5%	8.0%	5.3%
非効率な会議や無駄な出社が続く	19.7%	15.4%	14.5%	5.1%
職場全体の仕事の効率や生産性が下がる	18.7%	17.4%	14.6%	4.1%
離職者ややる気のない人が出てくる	24.2%	22.9%	20.2%	4.0%
新卒・中途の新入社員の早期離職が増える	13.7%	14.8%	9.7%	3.9%
働きすぎて燃え尽き症候群になる人が出る	6.9%	6.3%	5.5%	1.4%
計 (n=)	1,581	586	2,035	

一人で働きたい人に飲み会は逆効果

「協働したい」「1人で働きたい」といった個人のコミュニケーション志向の違いによって、仕事の充実感に影響する集まり方は異なる。協働したい人は、「画面に顔を映したWeb会議」「メールやチャット」「電話」「上司とのコミュニケーション」「プレストや意見交換のための会議」「経営や事業の方針伝達のための会議」「1対1の打ち合わせ」が増えると、仕事の充実感が

高まる。一方、1人で働きたい人の場合、「画面に顔を映したWeb会議」「電話」「上司とのコミュニケーション」は、協働したい人と同じく仕事の充実感を高めるが、「メールやチャット」「プレストや意見交換のための会議」や「方針伝達のための会議」「1対1の打ち合わせ」は協働したい人とは異なり、充実感との関係はみられなかった。また、「ランチや飲み会」は1人で働きたい人の場合、仕事の充実感を有意に下げる結果となった。チーム全体でみたときには、たまのランチや飲み会などの非公式の場でのコミュニケーションを活性化させることで共通言語を増やし、日常のコミュニケーションコストを下げたいという意向もあるかもしれない。コンフリクトを前提に、なぜ集まりたいのか、目的の可視化・共有が必要だ。

図表30 コミュニケーション志向別、仕事の充実感に影響する「集まり」



注1: 個人特性の主成分分析により「親和特性」と「援助特性」を導出。

注2: 親和特性と援助特性それぞれをk-means法による非階層クラスター分析で、親和特性低群・高群と援助特性低群・高群を導出。

注3: 全サンプルによる重回帰分析(ステップワイズ法(AIC基準))によって変数を選択。

注4: 注1で選択された変数を用いて、親和特性ならびに援助特性の高群・低群に分割した多母集団同時分析を実施(CFI=1, TLI=1, RMSEA=0)。

注5: 本調査において、「協働したい人」と「一人で働きたい人」の割合はそれぞれ62.4%、37.6%だった。

図表31 仕事の価値観別「集まる場の価値」が個人に及ぼす影響

		集まる場の価値			
		感情共有 (感情を共有する)	気づき (情報もたらされる)	一体感 (自らコミットする)	自己開示 (自ら意見を開示する)
仕事の価値観	ライフ重視	↑↑ 充実感、 学びの意欲 を高める			↓ 学びの意欲 を下げる
	バランス重視	↑ 充実感 を高める	↑↑↑↑ 充実感、 自律的 マネジメント、 学びの意欲、 働く時間 を高める・増やす		↑↑ 充実感、 自律的 マネジメント を高める
	ワーク重視	↑ 充実感 を高める	↑↑ 充実感、 自律的 マネジメント を高める	↑ 学ぶ意欲 を高める ↓ 充実感 を下げる	↑↑ 充実感、 自律的 マネジメント を高める

ライフ派とワーク派をつなぐ 感情共有

生活に占める労働時間の長さによって、「集まる場の価値」は異なる。個人を「ライフ重視」「バランス重視」「ワーク重視」の3群に分類し、「集まる場の価値」の効果を確認したところ、仕事の充実感や学びの意欲、自律的マネジメント、働く時間に対して、図表31にあるように異なる影響がみられている。

「ライフ重視」の人は、感情を共有する集まりが、仕事の充実感や学びの意欲を高めている。気づきや職場の一体感の影響はみられないが、自分の意見を開示する機会（自己開示）は学びの意欲を下げる。「バランス重視」の人は、感情を共有する場が仕事の充実感を高め、働く時間を減少させる。気づきの場は、仕事の充実感、自律的マネジメント、学びの意欲を高め、働く時間を増加させる。また、自己開示の場も充実感や自律的マネジメントを高める。「ワーク重視」の人は、感情共有の場、気づきの場、自己開示の場が働く充実感を高めるが、一体感を感じる場は働く充実感を下げている。その一方で、一体感は学ぶ意欲を高めるのに寄与している。自律的マネジメントに影響しているのは、気づきと自己開示の場である。

ここから明らかになったのは、どのタイプであってもプラスの効果がある集まる場は、「感情共有」の場だけだということだ。一斉に集まろうとしても、個人が重視することが異なると、その効果もまた異なるということに留意が必要だ。

図表32 「集まること」における4つのコンフリクト



集まる価値とは 何だったのか？

ここまでみてきたことをまとめておこう。コロナ禍で「集まり方」が大きく変化し、伝達を目的とした集まりはオンラインに置き換わったことで参加しやすくなり、これまでオフィスに集まるのが難しかった個人にとっては仕事の成果を上げやすい環境になった。一方で組織としての成果に着目すると、雑談などの非公式の集まりが減ったことで、組織の新たな意味や価値を付与し合う、「意味生成の場」としての集まりは減少した。そして、そのことによって職場の一体感やチームワークについての懸念が高まっていることが示唆されている。ここで改めて集まる価値を考えてみたい。

集まる価値について尋ねた項目を分析した結果、4つの価値に集約できる。感情共有・気づき・一体感・自己開示だ（図表33）。この各価値を感じる場があるかどうかで、組織や個人に異なる結果をもたらしている。「気づき」が多い職場では、従業員はコロナ禍前に比べて職場の仕事の効率性や生産性が上がったと感じている。「自己開示」が多い職場では、職場の一員であることを強く感じている。「一体感」が多いと、新たな取り組みが増え、「感情共有」が行われている職場では、生き生きと働く従業員が多い（図表34）。

図表33 集まる価値の因子分析結果

感情共有

他者との感情や本音、つながりを感じられる	メンバーや同僚の感情や本音を感じ取れる機会がある	.824
	仕事から得た喜びをメンバーや同僚と共有する機会がある	.735
	組織の一員であることを感じられる機会がある	.549
	仕事では直接接点のない人とのつながりが持てる機会がある	.481

気づき

役に立つ情報や、対話の機会が得られる	自分の仕事に役に立つ情報が得られる会議がある	.831
	自分に必要な情報が思いがけずもたらされる場がある	.776
	新たな問題解決のための創発的な対話ができる機会がある	.623

一体感

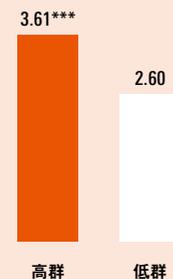
意見や行動が求められる場での共通体験	自分の意見や行動を求められる、全員参加型のイベント体験がある	.878
	社内研修やランチ会など、同じ体験を共有する機会がある	.661
	同僚やメンバーと一緒に自社の企業文化を理解する機会がある	.651

自己開示

仕事に対するスタンスや自分の考えが共有できる	自分の仕事に対するスタンスや仕事にかける思いを共有する機会がある	.717
	経営から出されるメッセージを他のメンバーと共有する機会がある	.665
	自分の仕事について、他のメンバーに意見を聞いてみる機会がある	.611

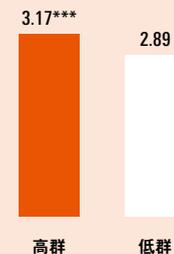
生き生きと働いている

感情共有の場



職場の仕事の効率性や生産性が上がった

気づきの場



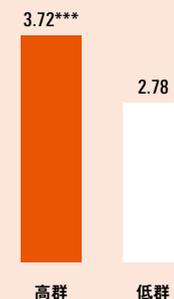
新しい取り組みや新規事業が増えた

一体感の場



職場の一員だと強く感じる

自己開示の場



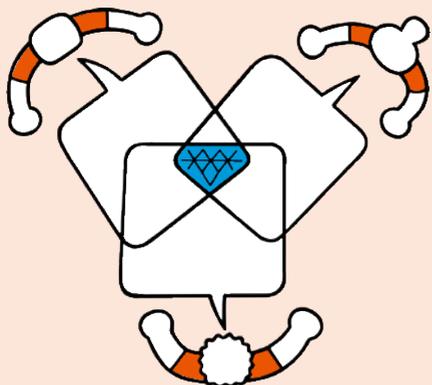
注：最尤法、プロマックス回転による因子分析結果。数字は因子負荷量。

注：n=4,202を各集まる価値の因子得点別に高・中・低の3群に分け、高群と低群を比較した。***は統計上有意味な差がある。

価値

1

感情共有の場

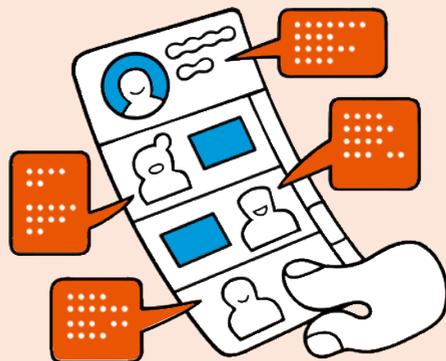


「感情共有の場」とは、他者との感情や本音、つながりを感じることができる場のことだ。ミーティングのオンライン化が進んだことで、決まった時間の中で効率よく合目的な会議が行われる機会が増えた。このように合理化が進む一方で、仕事のプロセスやその仕事に携わったときの気持ちの共有は難しくなっている。企業事例として、富士通では、アプリを通じて、出社時に何らかのつながりがある同僚の出社情報が表示され、偶発的コミュニケーションの促進や新たなつながりが感じられる場をつくっている。他の企業では、「無邪気な自慢大会」と称して、時間を決めて自分が最近やったいい仕事について自慢する時間を設けている。評価を狙ったアピール合戦にするのではなく、自分のストーリーを屈託なく表出できる場をつくることを心掛けているそうだ。

価値

2

気づきの場



「気づきの場」とは、役に立つ情報や対話の機会が得られる場だ。仕事の役に立つ情報が得られる集まり、問題解決のための対話の機会がこれにあたる。企業事例としてサイバーエージェントでは、事前に定められたオフィス出社の日を活用し、時間と空間を共にする人から「受け身の情報学習」が行える環境をつくっている。富士通では、社内SNSを活用しすべての従業員が質問・回答できる場をつくっている。また他社では、昼休みに短時間のラジオ形式で経営からのメッセージを届ける、研修参加者とその後の議論を定期的に行う、新規の事業アイデアに対してプレスト参加者を募るなどの機会がこれにあたる。大切なのは、多様な人との情報交換の受け皿となる場を構築することだ。自由な時間とフラットな空間で、情報の出し入れができる仕組みが必要だ。

価値

3

一体感の場

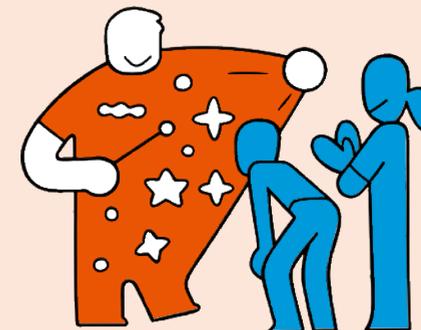


「一体感の場」とは、自身の意見や行動が求められる場で共通体験をする機会だ。企業事例は、ヤフーに見られるようにリモート環境下で社員食堂から同じ料理を自宅に宅配しオンラインランチ会をするといった取り組みがある。他社では、ディスカッションの多い研修を企画する、成功体験だけでなく失敗体験を語り合う場をつくる、事業の課題について小グループでメンバーと別部署の上司が話し合う場を持つ、表彰の種類を増やし多くの人に受賞スピーチの機会を設ける、などがこれにあたる。大切なのは、同じ体験をする中で、個人がただその場に参加しているだけでなく、自分の意見を発したり、行動したりする機会があることだ。その機会を通じて、互いの人となりを理解しながら組織が大事にしている事柄を共有することができる。

価値

4

自己開示の場



「自己開示の場」とは、仕事のスタンスや自分の考えが共有できる場のことだ。自分の仕事にける思いを共有したり、経営から出されるメッセージを他のメンバーと共有したり、自分の仕事について同僚に意見を聞いてみたりする機会がある場を指す。もちろん自分の考えを共有するには、その場が心理的安全性の高い場でなくてはならない。企業の事例としては、NEC ネットエスアイで実施されている、若手の考えていることや興味を役員に伝える場『ALL FREE (オールフリー)』がある。「マウント禁止」「お菓子OK」というのも特徴だ。他の企業では「日本一ゆるい社内報」を発行する、成功事例ではなく試行錯誤中の取り組みだけを紹介し合う、などの例がある。場のトーン＆マナーをつくったうえで、自己開示のハードルを下げる工夫が大切だ。

第2部

「集まる」の 未来像

調査概要

調査名称：職場における集まる意味の調査

調査目的：コロナ禍における日本企業の働き方の変化、職場コミュニケーションのあり方の変化を明らかにする

調査手法：株式会社インテージのモニターを用いたインターネットモニター調査。

調査時期：2021年10月14日～18日

調査対象：三大都市圏にある従業員50名以上の企業で働くオフィスワーカー（職種が「管理的職業、専門的・技術的職業、事務的職業、営業職業」のいわゆるデスクワーカー）、20-69歳。役職（管理職／非管理職）と従業員規模で割付を行った

回収数：有効回答数4,202名（有効回答率4.7%）

プロトタイピング 再帰的にしかみえない未来

コクヨ ワークスタイル研究所
所長 山下正太郎

集まる意味の変容や問題点を、第1部ではさまざまなデータから多角的に捉えた。そこからみえてきたことは、リモートかオフィスか、あるいはデジタルかアナログか、という手法の問題ではなく、そもそも私たちが集まることの意味やメカニズムそのものをわかっていなかったということではないだろうか。第2部では、きたるべき未来に向けて、本質的に新しい集まり方について考えていきたい。

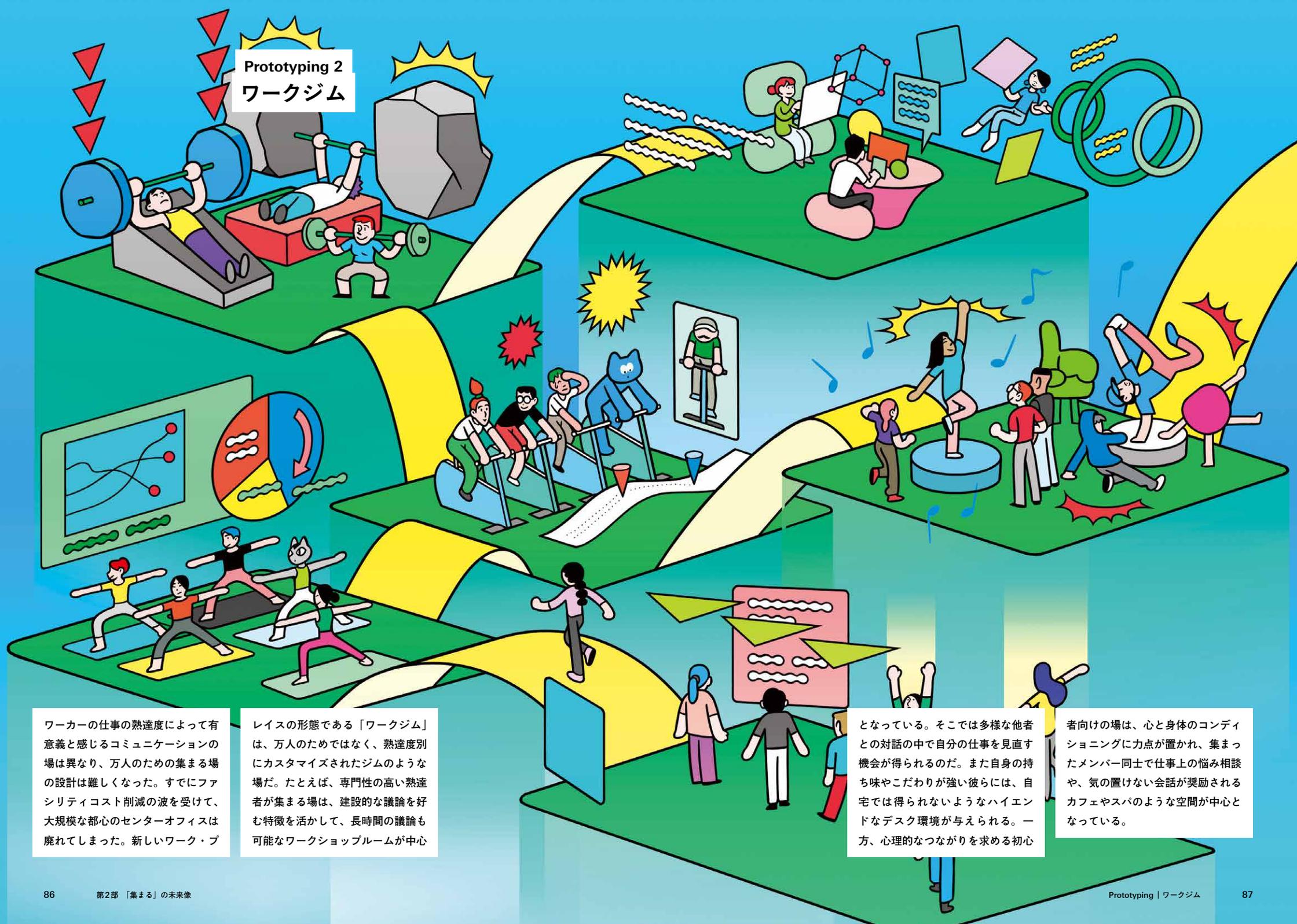
オフィスに出勤するということがあたりまえでなくなったこの時代に、未来の集まり方をどう考えていけばいいだろうか？ これまで私たちは、主に海外で生まれた新しい働き方のトレンドを後追いし、日本流にカスタマイズする形で集まり方を進化させてきた。しかし先行する他社事例が見いだせない状況の中、こうした輸入モデルの発想から脱却し、新たな集まり方を自分たちの頭で考えなければならない。

計画の立たない状況においては、アイデアをいち早く具現化し、トライアンドエラーを繰り返すプロトタイプ思考が有効だとされる。プロトタイプがあることで、そこに関わる人たちの会話を誘発することができ、未来の想像を膨らませることで、変化への許容範囲を拡張することもできる。何より未来を想像することは、現在の行動の自信を深め力を与える。ここで提示する7つのアイデアは、プロジェクトメンバーが5年後の2027年の世界を想像したものだ。もしかすると荒唐無稽に見えるかもしれない。しかし形にしてみても、はじめてその議論ができるのである。

創造は、想像からしか始まらない。イメージできないものは、マネージすることもできない。私たちが求めているものは、想像を働かせ、手を動かした先に「ああこれだったのか」と、再帰的にしか得られないのだ。



Prototyping 2 ワークジム

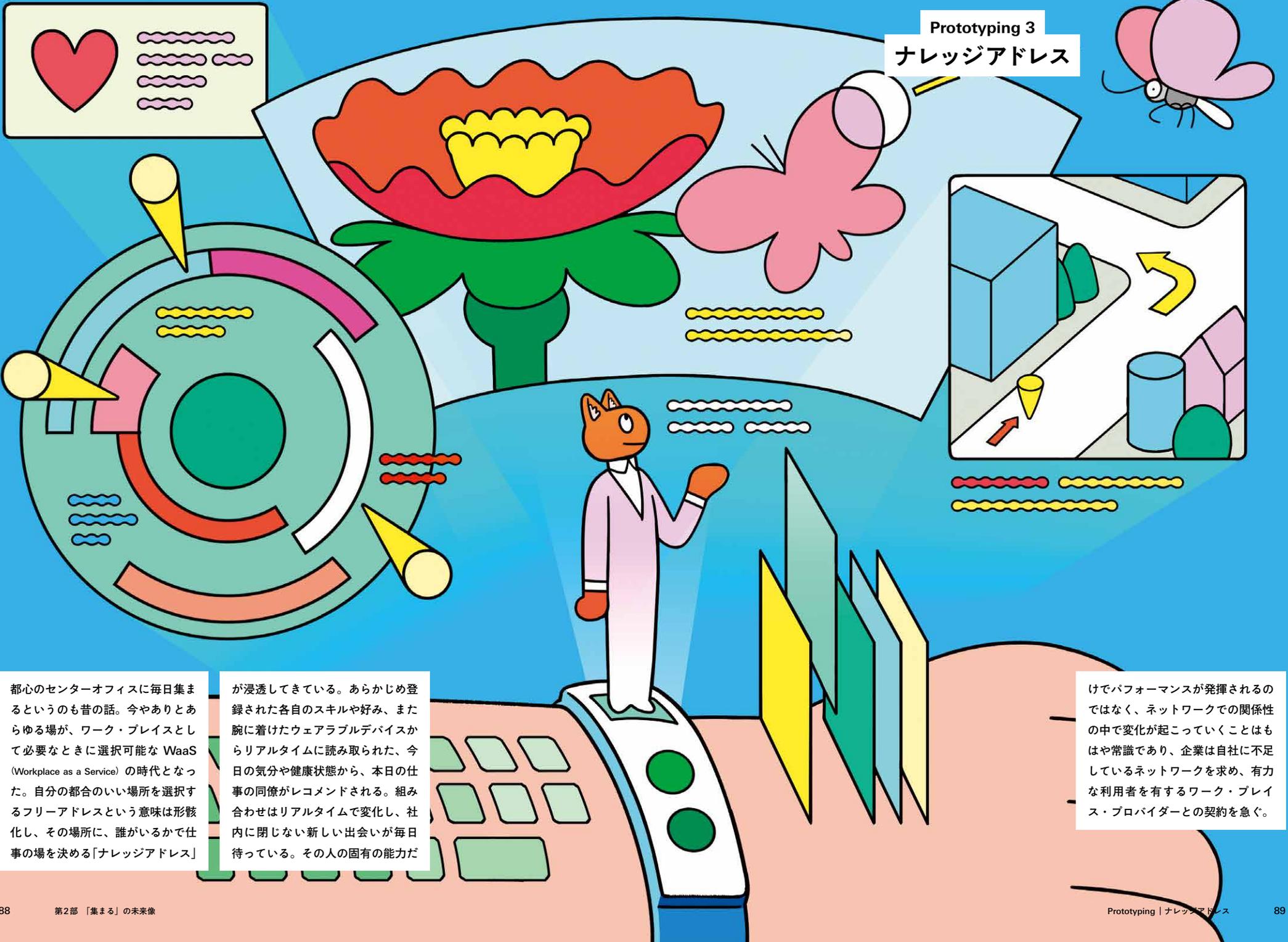


ワーカーの仕事の熟達度によって有意義と感じるコミュニケーションの場は異なり、万人のための集まる場の設計は難しくなった。すでにファシリティコスト削減の波を受けて、大規模な都心のセンターオフィスは廃れてしまった。新しいワーク・ブ

レイスの形態である「ワークジム」は、万人のためではなく、熟達度別にカスタマイズされたジムのような場だ。たとえば、専門性の高い熟達者が集まる場は、建設的な議論を好む特徴を活かして、長時間の議論も可能なワークショップルームが中心

となっている。そこでは多様な他者との対話の中で自分の仕事を見直す機会が得られるのだ。また自身の持ち味やこだわりが強い彼らには、自宅では得られないようなハイエンドなデスク環境が与えられる。一方、心理的なつながりを求める初心

者向けの場は、心と身体のコンディショニングに力点が置かれ、集まったメンバー同士で仕事上の悩み相談や、気の置けない会話が奨励されるカフェやスバのような空間が中心となっている。



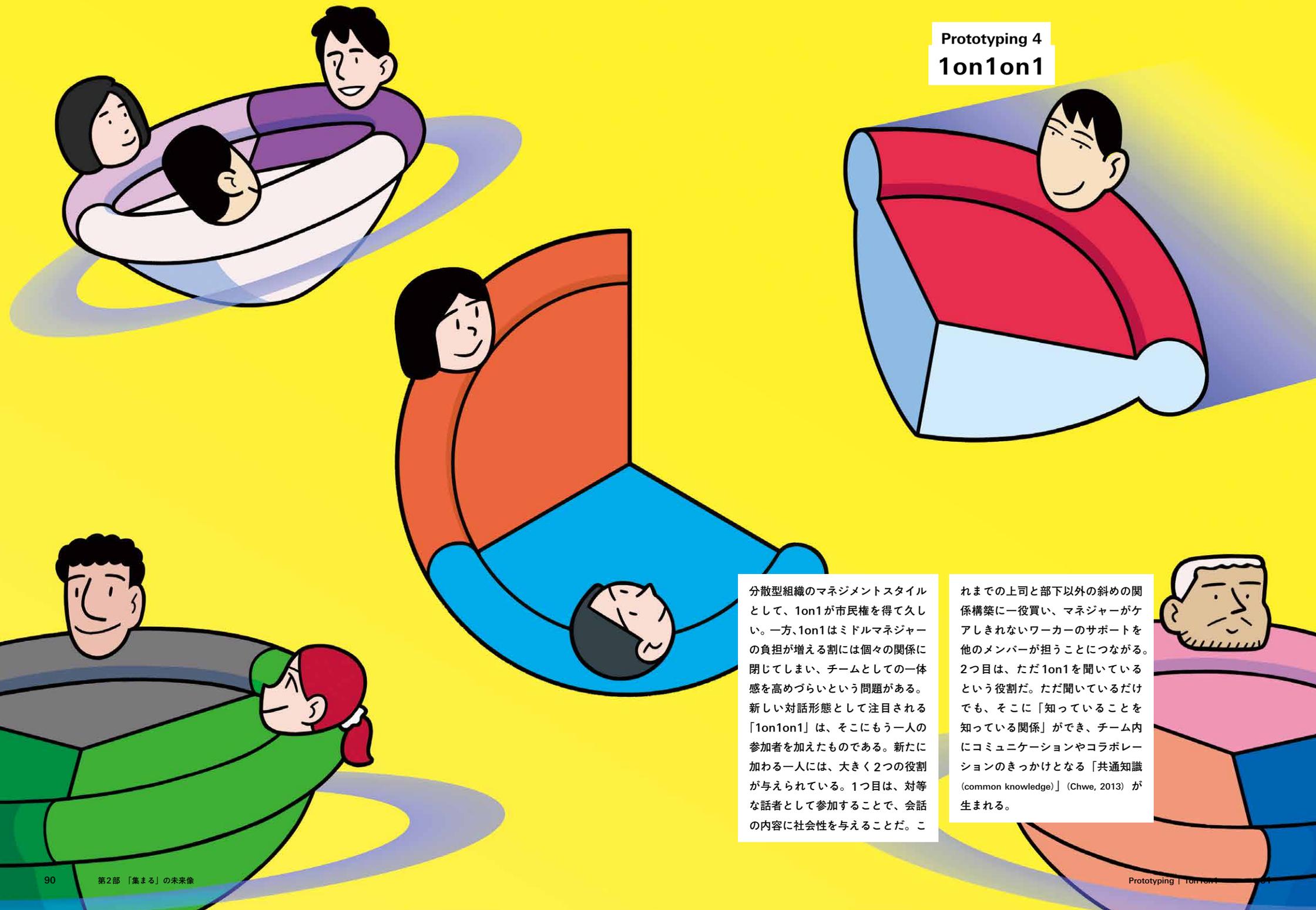
Prototyping 3
ナレッジアドレス

都心のセンターオフィスに毎日集まるというも昔の話。今やありとあらゆる場が、ワーク・プレイスとして必要なときに選択可能な WaaS (Workplace as a Service) の時代となった。自分の都合のいい場所を選択するフリーアドレスという意味は形骸化し、その場所に、誰がいるかで仕事の場を決める「ナレッジアドレス」

が浸透してきている。あらかじめ登録された各自のスキルや好み、また腕に着けたウェアラブルデバイスからリアルタイムに読み取られた、今日の気分や健康状態から、本日の仕事の同僚がレコメンドされる。組み合わせはリアルタイムで変化し、社内に関じない新しい出会いが毎日待っている。その人の固有の能力が

けでパフォーマンスが発揮されるのではなく、ネットワークでの関係性の中で変化が起こっていくことはもはや常識であり、企業は自社に不足しているネットワークを求め、有力な利用者を有するワーク・プレイス・プロバイダーとの契約を急ぐ。

Prototyping 4 1on1on1

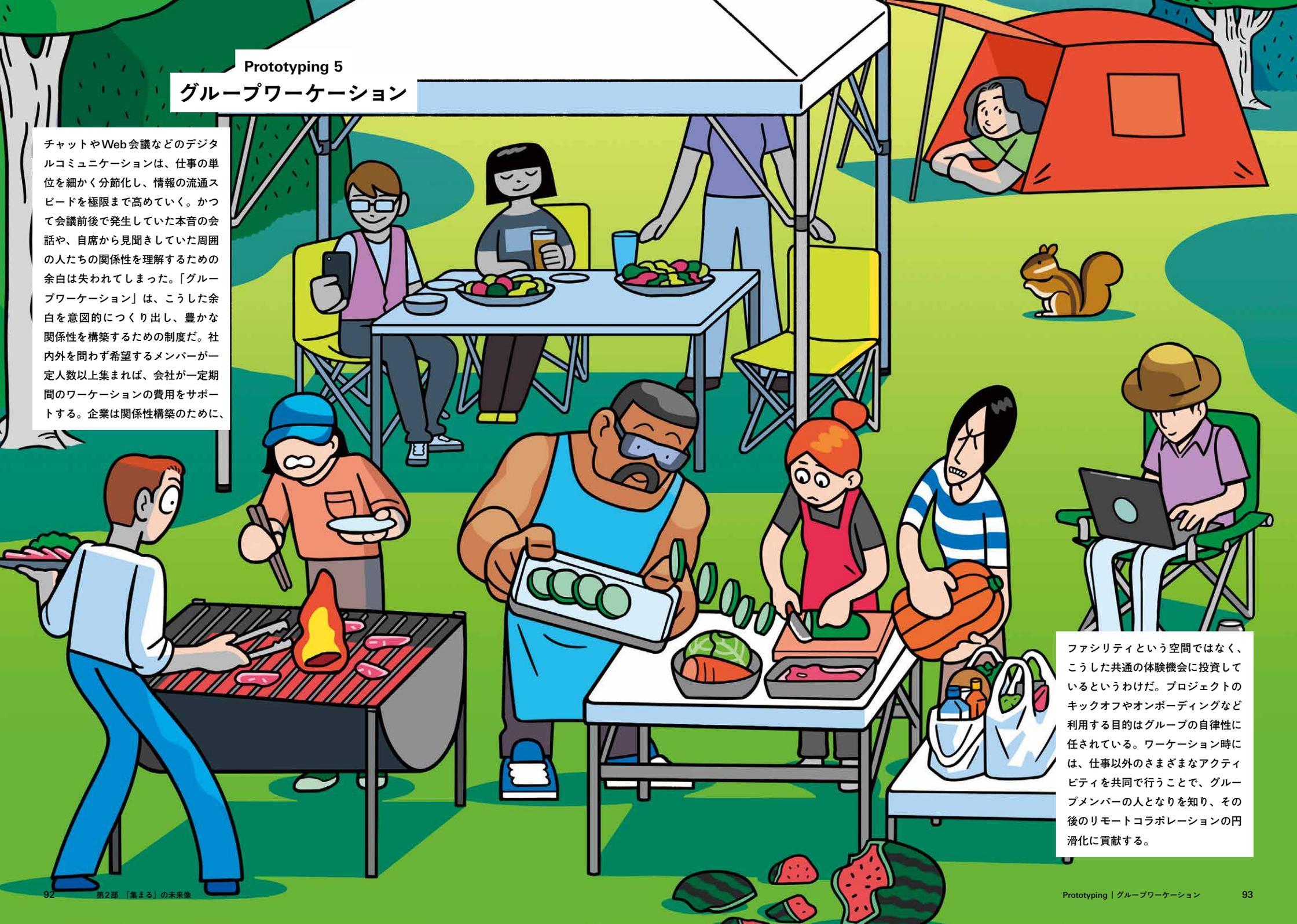


分散型組織のマネジメントスタイルとして、1on1が市民権を得て久しい。一方、1on1はミドルマネジャーの負担が増える割には個々の関係に閉じてしまい、チームとしての一体感を高めづらいという問題がある。新しい対話形態として注目される「1on1on1」は、そこにもう一人の参加者を加えたものである。新たに加わる一人には、大きく2つの役割が与えられている。1つ目は、対等な話者として参加することで、会話の内容に社会性を与えることだ。こ

れまでの上司と部下以外の斜めの関係構築に一役買い、マネジャーがケアしきれないワーカーのサポートを他のメンバーが担うことにつながる。2つ目は、ただ1on1を聞いているという役割だ。ただ聞いているだけでも、そこに「知っていることを知っている関係」ができ、チーム内にコミュニケーションやコラボレーションのきっかけとなる「共通知識 (common knowledge)」(Chwe, 2013) が生まれる。

グループワーケーション

チャットやWeb会議などのデジタルコミュニケーションは、仕事の単位を細かく分節化し、情報の流通スピードを極限まで高めていく。かつて会議前後で発生していた本音の会話や、自席から見聞きしていた周囲の人たちの関係性を理解するための余白は失われてしまった。「グループワーケーション」は、こうした余白を意図的につくり出し、豊かな関係性を構築するための制度だ。社内外を問わず希望するメンバーが一定人数以上集まれば、会社が一定期間のワーケーションの費用をサポートする。企業は関係性構築のために、



ファシリティという空間ではなく、こうした共通の体験機会に投資しているというわけだ。プロジェクトのキックオフやオンボーディングなど利用する目的はグループの自律性に任されている。ワーケーション時には、仕事以外のさまざまなアクティビティを共同で行うことで、グループメンバーの人となりを知り、その後のリモートコラボレーションの円滑化に貢献する。

Prototyping 6
もう一人の役員

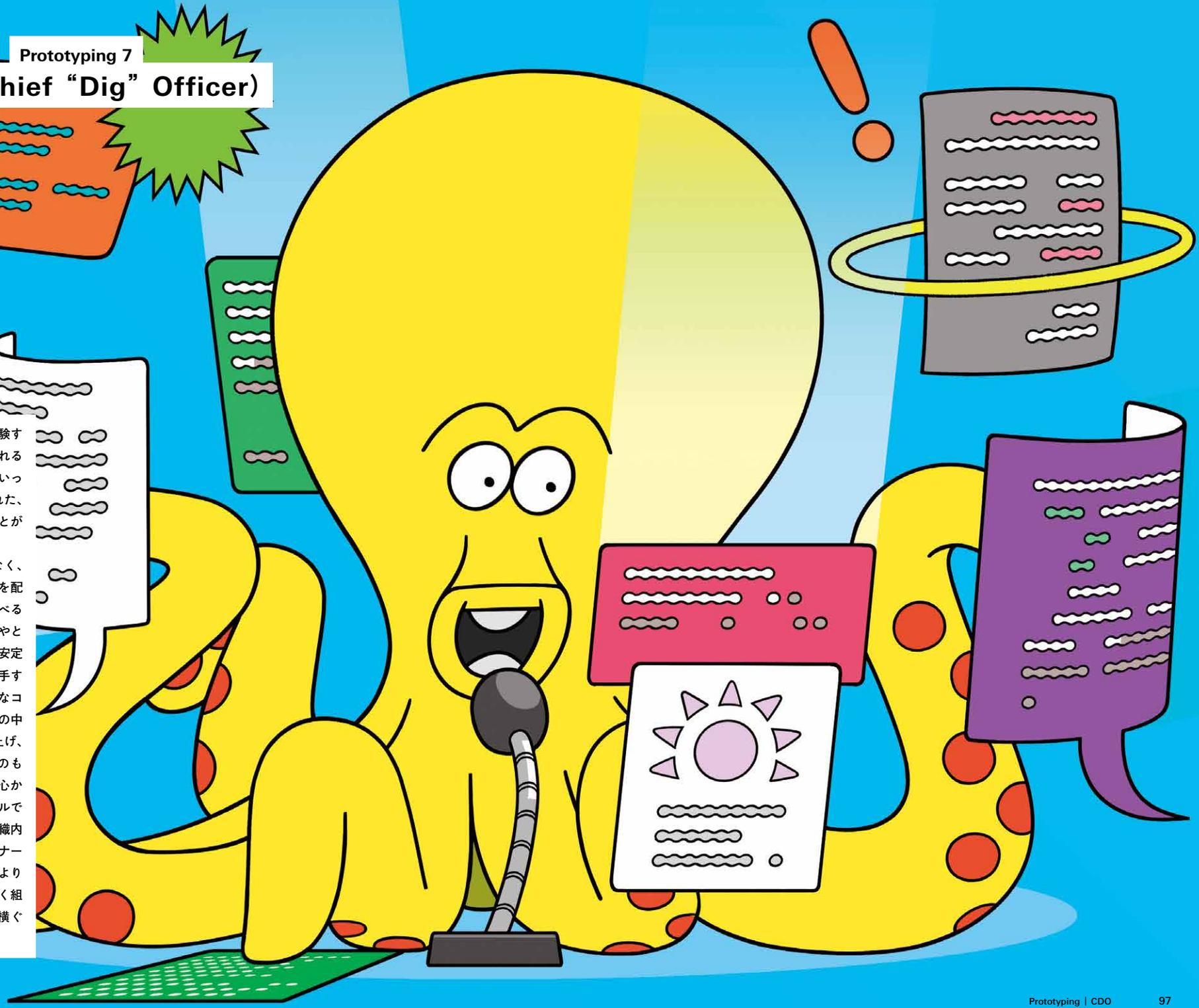
テレワークの浸透による分散型組織は事業スピードを速めることに寄与したが、一方で仕事の個別最適を推し進め、社員の自己効力感や一体感を失わせることになった。「もう一人の役員」は、企業活動における多くの意思決定の選択肢をオープンにし、従業員が意見を述べたり投票できる仕組みだ。ボードメンバーは、リアルタイムで集まってくる社員のつぶやきや投票データから、組織の温度感を感じ取り、日々の意思決定を行っていく。ヒエラルキーが解体され、フラットな組織構造が基本となる中、こうした参加型のプロセスをつくることで、事業活動のクオリティを高め、透明性向上による信頼醸成、従業員自身が企業活動の鍵を握っているという参加意識を高めることが狙いだ。おそらく2030年には、ブロックチェーンベースの完全直接民主制の組織体制も一般化するだろう。この意思決定方式は、その準備段階ともいえる。



CDO (Chief "Dig" Officer)

テレワークでは日々、社員たちが経験する日常の出来事がオープンに共有されることなく、フロー情報として流れていってしまう。こうした組織内に埋もれた、体験、感情、学びを、掘り起こすことが「CDO (Chief "Dig" Officer)」の仕事だ。

たとえば、個々人の成功体験ではなく、失敗体験を共有するポッドキャストを配信することで、安心して失敗から学べる環境をつくる。また、毎日のもやもやとした社員の感情を吐き出させ、精神安定のための日報システムづくりにも着手する。部門ごとの個別最適になりがちなコミュニケーションスタイルや、実践の中で得られた業務上のTipsもすくい上げ、横展開で共有する仕組みをつくるのもCDOの仕事だ。かつての会社の中心から末端に向かって浸透させるスタイルではなく、リアルタイムで生まれる組織内の暗黙知を形式知化する新しいインナーコミュニケーションがそこにある。より速く、より柔軟に、自律分散的に動く組織であるからこそ、CDOのような横ぐしを刺す役割が重要となる。



新たなコミュニオンをつむぐために

「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトリーダー

辰巳哲子

コロナ禍以降オンラインでの集まりが増え、リアルの間では参加が難しくなった従業員も含めて集まることできるようになった。

それと同時に、本レポートで報告した通り、オンライン会議の増加で、合目的な集まりが増え、個人の仕事の生産性が高まる一方で、組織としての一体感や帰属意識、モチベーションの低下が懸念されている。

これらは本当にコロナ禍によって生じた問題なのだろうか。

人間が社会的動物である限り、人と人との連携や協力する喜びを手放すことはできない。

本来組織としての一体感や帰属意識は、他者との関係において、そこに所属したいと思うこと、関係を通じて自分を活かせること、その関係が良いものであることで高まるものだ。

ただし、「関係性」は目にみえない。実体のない「関係性」を実感できる唯一の間、それこそが会議など、組織で集まる間なのである。

しかし、「一言も声を発しない会議」「自分がいてもいなくても結論に影響しない集まり」「参加者の意見が反映されない結論ありきの間」など、私たちはこれまでも、集まる意味がよくわからない間に多く参加していたので

はないだろうか。このような間はこれまでも存在していたはずだが、オンラインになったことで、その存在がより明らかになった。

関係性を実感する会議の間が効率化し、合目的になったことによる弊害もあった。結果の共有が優先され、結論に至るプロセスがみえなくなった。そのことで、プロセスにおける価値判断基準が共有されなくなるとともに、集団の中にある事実について、「皆がそれを知っている」ことを「皆が知っている」ことを知っている……という組織としての「共通知識」が減少した。そのことによって、集団の合理的な判断のベースにあった組織文化は捉えにくくなった。

さらにもう1つ個人を不安にさせているのは、相手の顔がみえないことではなく、「相手の目に映っている自分の顔がみえない」ということである。相手の文脈の中で生かされた自分の経験があって、はじめて「自分が何者か」を知ることができていたが、集まる間において他者の反応がみえなかったり、結果の共有に終始したりすることが続くと、自分がそこに存在している理由すらわからなくなってしまふ。

こうした、「集まる」を取り巻く状況に私たちはどのように向き合えばよいのだろうか。

本プロジェクトでは次の6つを提案する。

第1に、新たに浸透したテレワークのポテンシャルを働き手の包摂性を高めることに求めるならば、全体最適を考える範囲を、より当事者性が期待される小さな範囲で考える必要があるだろう。管理上の部門やチームなど、それぞれの業務内容や文化的なコンテキストは異なり、一元的な最適解はかえって従業員の個性を阻害しかねない。そうならないためにも権限移譲や自律的に考えるための道具立てが必要だ。

第2に、合目的なコミュニケーションによってみえづらくなってしまったプロセスを可視化する場を構築することだ。それには、結果に至るプロセスを、個人の仕事のストーリーを語り合うことで表出させる必要がある。アウトプットのみを共有するのではなく、そこに至った仕事の進め方や失敗、そのときの気持ちを自分のストーリーとして「くったくなく」語る集まりが必要だ。

第3に、「『人々がその事実を知っている』ということを知っている」共通知識を持つ場を意図的につくることだ。たとえば、職場に新たな従業員が入社したときには、1on1では共通知識がわからなくとも、1対2、2対2といった、3人以上の「集まる」場をつくることで、共通知識を持つことができる。

第4に、「なくしたい問題」だけでなく「ありたい世界」を話すこと、会話のパターンを変えることだ。なくしたい問題では「コト」を扱うが、ありたい世界には個人のストーリーが含まれる。

第5に、実体のない「関係性の場」にラベルをつけることだ。雑談の必要性は本編で述べた通りだが、ハイブリッドワークにおいても「わいがや」「雑談タイム」「よもやま」「帰りの会」など、目的を求めない、ゴールを設定しない場をラベリングし、活用しやすい環境を整えることだ。

そして、もっとも大切なのは、「集まる場」をすべての人にとって意味あるものにする事だ。それには、分析結果にもあったように個人がその人らしさを発揮することと、場への貢献感を引き出すことが欠かせない。

前述の通り、組織にとって「集まること」は、組織としての実体を確認する場面である。

集まることの意味は、常に流体のように動的につくり出される。変化し続ける個人が異なる視点や新たな経験を持って集まることで、集まったときに紡ぎ出す組織としてのストーリーもまた変化し続けるのだ。

カンパニー (company) の語源は、「コミュニオン」、すなわち「ともに集まる仲間」(中原, 2021) だという。新たな時代のコミュニオンをどのようにつくるのか、私たち一人ひとりに問われている。

参考文献

- Chwe, Michael S-Y. (2013) Rational Ritual. Princeton University Press.
(安田雪訳『儀式をゲーム理論で考える』みすず書房, 2022年)
- Dreyfus, H. L. and S. E. Dreyfus (1986) Mind over Machine. The Free Press.
- 星野春香・松本知香 (2021) 心理臨床面接における雑談の可能性についての一考察,
京都大学大学院教育学研究科附属臨床教育実践研究センター紀要, 24, 110-117.
- 北居明 (2014) 学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析, 有斐閣
- 松尾睦 (2006) 経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス, 同文館出版
- 森永雄太 (2021) 集まることで起こる相互作用をより重視する, リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/project/gettogether/sense/detail002.html> (2022.5.9閲覧)
- 中原淳 (2021) 今、問われているのは新しい「com (ともに)」のあり方である, リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/project/gettogether/sense/detail004.html> (2022.5.9閲覧)
- 岡田美智男・鈴木紀子・石井和夫ほか (1997) 雑談の構成的な理解に向けて,
情報処理学会研究報告音声言語情報処理 (SLP), 66, 39-44.
- 安田雪 (2021) 「つながっていない」部分にこそ、意味が存在する, リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/project/gettogether/sense/detail003.html> (2022.5.9閲覧)

Special Thanks (お話をうかがいした順・敬称略)

- 中西善信 東洋大学経営学部准教授
森永雄太 武蔵大学経済学部教授
安田雪 関西大学社会学部教授
中原淳 立教大学経営学部教授
岡本仁宏 関西学院大学法学部教授
宇田川元一 埼玉大学経済経営系大学院准教授
比嘉文彦 株式会社ゼロイン

Works Report 2022

集まる意味を問いなおす

リアル / リモートの二項対立を超えて

人が集まる意味を問いなおすプロジェクト

辰巳哲子 (プロジェクトリーダー / 主任研究員)

坂本貴志 (研究員 / アナリスト)

佐藤邦彦 (Works 編集長)

中村天江 (客員研究員)

村田弘美 (グローバルセンター長 / 主幹研究員)

茂木洋之 (研究員 / アナリスト)

谷本智子 (アシエイト)

篠原由美 (アシスタント)

山下正太郎 (コクヨ ワークスタイル研究所 所長)

アドバイザー：鈴木竜太 (神戸大学大学院 経営学研究科 教授)

分析サポート：高田治樹 (医療創生大学心理学部 専任講師)

ライティング：内田丘子 (TANK)

荻野進介

編集：山下正太郎 (コクヨ ワークスタイル研究所 所長)

デザイン：Studio Kentaro Nakamura

イラスト：小林繁則 (ケイズデザイン) [p.21、p.33、p.43、p.53、p.61、p.63]

タケウマ [p.78-79、p.83-97]

作品写真：和田朋子 [表紙、裏表紙、p.4、p.6-7]

印刷：有限会社修美社

2022年7月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2022

集まる意味を問いなおす

リアル／リモートの二項対立を超えて

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>