

オシロイニン元年



はじめに

私たちは、進むのか。それとも元に戻るのか。

2020年春、新型コロナウイルス感染症(以下コロナ)の流行に伴い、急速に、また強制的にリモートワーク化が始まり、オフィスワーカーを中心に、対面ではなくオンライン上でのやり取りで仕事を進める企業が増えた。そして流行がひとまずの収束を見た6月、緊急事態宣言が解除になって以降は、オンライン化への対応は企業によって分かれている。既に通勤電車がかなり密になっていることに象徴されるように、多くの企業ではオンライン化の流れを止め、元の“出社前提”の働き方に逆戻りしているように見える。一方、「今後は在宅勤務前提で働いてほしい」と宣言し、それに向けて人事制度や評価制度の変革に着手する企業が出てきていることも事実だ。

私たちは、オンライン化に向かって進むのか。それとも元に戻るのか。

企業から多く聞かれるのは、オンライン化によって生じる課題である。“1つの場所に集まらない”ことが、コミュニケーションの質・量の低下、チーム連携の躓き^{つまず}、部下の評価が困難など、確かに多様な問題を引き起こしているようだ。それは、私たち Works 編集部も実感するところだ。前号の Works 誌(6月発行)からはば、オンラインでの制作に移行しているが、本特集の立ち上がりの時期には目指す方向がなかなか決まらず、チーム内のコミュニケーションの頻度をオフライン時より上げることでなんとか乗り切ったという経緯がある。

しかし、決して悪いことばかりではない。できれば直接伺って、インタビューの熱量とともに話を聞きたいという思いはあるが、オンラインのほうがスケジュールの調整をしやすい、遠方の取材対象者にも気軽に取材を申し込める、といったメリットはあるのだ。

少し視点を広げると、地域を選ばず優秀な人材を獲得できる、多様な人材が無理なく働くことができる、企業の維持コストやひいては地球環境への負荷なども低減できる、など、オンライン化のメリットはいくつも挙げられる。それらのメリットを享受するために、“進む”を選択するならば、私たちは何らかの方法で、オンライン化によって生じる課題を克服する必要があるだろう。本特集では、まずは今発生している課題の本質を明らかにし、それを乗り越えるためにどのような仕組み・制度・マネジメントが求められるのかを、専門家の意見や事例の考察を踏まえて検討する。

私たちは2020年を「オンライン元年」と位置づけ、オンライン社会を実現した先の働き方の未来を考えたい。

本誌編集／入倉由理子

オンライン化による課題 その本質とは何か

人事へのアンケートによって浮き彫りになったオンライン化の課題。
その背景にある組織の本質的な問題を、
人材マネジメントの有識者4人への取材によって明らかにしていく。



突然のリモートワーク そのとき、現場は？ 人事は？

(アンケート実施要項)

2020年6月12日～24日、Works誌の読者を対象にWeb上でのアンケートを実施。
133人から回答を得た。コメントの掲載にあたっては編集部が一部表現を改変。

コロナの流行に伴う緊急事態宣言解除後の6月中旬、編集部ではリモートワークを実施した企業に勤務する読者に、「突然のリモートワークによって生じた現場や人事の課題は何か」というアンケートを実施した。寄せられたコメントは、約150件。「課題はなく、概ね順調だった」という回答もあったが、それは数えるほどにすぎず、突然始まったリモートワークによって、多くの人が戸惑いを感じ、組織運営や業務に支障が生じている実態が見えてくる。回答を分類すると、「環境・インフラ」「人々の意識」「チームの状態」「現場のマネジメント」「生産性」「若

手の採用・育成」に関する課題が浮き上がってきた(7～9ページ図)。

突然のリモートワーク 導入で準備が追いつかない

これまで政府がリモートワークを推進してもなかなか進まず、「令和元年通信利用調査」(総務省)によれば2019年9月末の時点で導入企業は20.2%だったが、コロナ禍もとの2020年4月の「新型コロナ対策のための全国調査」(厚生労働省)では全国平均で27%、東京都では52%と大きく増えた。突然リモートワークを導入した企業の準備は当然に追いつかず、

自宅にITインフラや働く環境がない、福利厚生が在宅勤務を考慮していない、育児や介護、共働きといった個人の事情に配慮できていない、というように、オフィスに集まること、通勤やインフラが、在宅で働くことに適合せずに不具合を起こしている様子が見て取れた。

リモートワークに対する意識や考え方も、すべての人の足並みが揃っているわけではない。特に「不公平感」に言及する回答は多く、リモートワークできない職場・人から不満の声が上がっているという。経営トップや管

環境・インフラに関する課題

- ITインフラが未整備・脆弱
- 働き方と法律の間に壁がある
- 在宅勤務に対応した福利厚生になっていない
- 働く人の多様性に配慮できていない

[コメント]

- 本人以外の家族も自宅オンライン会議をしたり授業を受けたりしていると、自宅のインターネット回線やWi-Fiの接続が悪くなる。オンライン会議の時間と場所の調整に苦慮する(研究機関)
- 経費処理において、領収書の原本を必要とする。また、家のプリンターがA4までしか対応していないなどの理由で、必要書類の印刷のため出社せざるを得ない(メーカー)
- 「在宅勤務を会社から要請しているのに、光熱費や通信費に対する補助はないのか」という意見が出ている(IT)
- 勤怠管理システムが在宅勤務に適合しておらず、日本の法制度との折り合いについても課題が残る(メーカー)
- メンタル休職経験者や、メンタル不全の疑いのある社員の管理が難しい。出社できれば業務負荷に耐えられていると判断することができたが、在宅の状況でそれを判断することが客観的に、あるいは法的に難しい(IT)
- 在宅勤務の男性社員が、自粛要請に伴い保育園が休園となり、自宅で子どもの世話をしている。そのため、Web会議に集中できない、決められた時間に勤務できない、など業務が滞ってしまうことがあった(IT)

理職など、組織の上層から「元に戻ったほうがいい」という圧力を感じるというコメントもあった。

対面で集まれないことで生じる不安や危惧

そして、最も多かったのは、現場でのチーム内連携やマネジメントにかかわる課題だ。コミュニケーションの質と量が低下し、それによって隣の人・部署が担うタスクがどこまで進んでいるのか見えなくなる。上司は部下が何にどれくらいの時間をかけているのかわからず、評価や次の仕事のアサインメントに迷いが生じる。働く時間

人々の意識に関する課題

- モチベーションの低下
- 社員間で不公平感がある
- トップや管理職が変化を望まない

[コメント]

- オフィスではなんとなく体感で認識していたメンバーの心理的状況、モチベーションが把握できない。結果、孤独感や焦燥感、不安感を抱く社員のフォローがうまくいっておらず、今後も在宅勤務が続いた場合の心身のケアに不安を感じている(不動産)
- 製造現場のライン職もスタッフ職も同一の処遇制度だが、今回のコロナ対応で製造職は在宅勤務には対応できず、スタッフ職との間で一律の管理・評価・処遇ができない問題がある。これはコロナ以前に在宅勤務制度導入を検討していたときから想定されていた課題だが、それがそのまま顕在化した(メーカー)
- 在宅か出社かが部署一律ではなく個別判断となり、外部からの電話対応など出社者の負担が増加した。コロナによって業務全体は縮小しているため、在宅勤務者に対して100%の業務アサインができておらず、時間を持て余す社員も発生していると思われる。今後、中長期の人員配置調整が必要となる(流通・小売)
- チーム全員がオンラインでつながることによって、予想以上に円滑なコミュニケーションが取れ一体感も生まれた。一方、在宅勤務者と出社者が混在する場合、対面のメンバーのみでコミュニケーションが進んでしまい、在宅勤務者は疎外されたような感じになってしまった(食品)
- 一部の管理職層に、オンラインのメリットを認めようとせず、元に戻るのが是、という安易な考え方がはびこっている。多くの従業員が、「オンラインでも十分成果が出せる・オンラインだからこそよい面もある」ということを知り、「なぜ出社するのか・なぜ直接会うのか・なぜ集うのか」の意味を問い直して、より自律的に働き方を選択したいというニーズが高まっているのに、対応できていない(製薬)
- 建前上は、健康上の不安や小学生の子どもがいるといった理由で、在宅勤務を許可している。しかし、トップ層の本音は“全員が出社すること”を望んでおり、軋轢が生まれつつある(人材サービス)

チームの状態に関する課題

- チーム連携がうまくいかない
- コミュニケーションの質・量の低下
- 一体感やエンゲージメントの低下

【コメント】

- オンラインでは相手の状況がわからないので何気ない会話ができないし、具体的な用事がある人としか話せない。それがチームの連携に影響を及ぼしている（人材マネジメント）
- 今まではオフィスで雑談を交えながら話しかけ簡単に確認できていたことがすべてミーティング化されるために、一日中ミーティングに追われてしまう。また、周囲のメンバーと仕事以外の会話ができなくなったために、孤立感にさいなまれる（IT）
- メンバー同士の雑談の機会が減った。雑談のメリットは、メンバーが今どうしているのかを考慮しているのかを共有できたり、仕事の些細な相談ができること。オンラインでは、働いている状況が見えない分、気軽な電話、オンライン相談はしづらく、最低限必要なことしかメンバーが話せていないのではないかという不安がある（コンサルティング）

- チャットツールなどのITツールを使いこなせない人が議論についていけず、キャッチアップしてもらうことに時間と労力がかかる（メーカー）
- オフラインでは相手の反応を見て説明を調整することができたが、オンラインのテキストだけのコミュニケーションでは、意思疎通において齟齬が発生するケースが明らかに増えた（人材サービス）
- リモートワークでは、従来の上社前提と同じ方法でチームの一体感を醸成するのが難しいことを実感している（IT）

も曖昧になり、サボる・働き過ぎるという両方の問題に注視せざるを得ない。このようなことが現場では起っている。

リモートワークにおける生産性低下への不安もある。全体として下がることはもちろん、生産性の社員間の格差が明確になり、それを今後どのように是正していくのかを課題とする人もいれば、定型業務の生産性は上がったものの、新しい視点を得てクリエイティブな価値を創出することがリモートワークでは難しいことを危惧する人もいた。

現場のマネジメントに関する課題

- マネジャーの負荷が高い、マネジメントスキルの不足
- 勤怠管理・時間管理が難しい
- 業績の評価が難しい
- 仕事のアサインメントが難しい

【コメント】

- リモートワーク管理を現場マネジャーに任せたことから、部署によってコミュニケーションの頻度、質に差が生まれ、管理体制に対する不安感が生まれた（金融）
- 組織マネジメントにおいては今まで以上に方針の明確化や進捗管理の精緻さが求められる。リーダーの資質を再定義する必要がある（研究機関）
- 自宅で子どもの世話をするため労働時間の制約が増えたワーキングマザーがいる一方で、制約がないからこそ働き過ぎてしまう長時間労働者がいる。これらの極端な事例が混在しており、労働時間マネジメントの難度は上がっている（IT）
- 成果を何で測るのか、基準やルールが曖昧でマネジャーが困っている。ルーチン業務のほうが仕上がりが（スケジュールとアウトプット）がはっきりしているので評価しやすい。在宅かどうかにかかわらず、普段から何を成果とするのかははっきりしない業務については、マネジャーが不安そうにしている（IT）
- リモートワークだと、相対評価が難しい（メーカー）
- チームメンバーのそれぞれにどれくらい負荷がかかっているかが見えづらく、適切な業務配分に苦慮するようになった（通信）

生産性に関する課題

- 生産性の低下
- 生産性に社員間格差が生じた
- イノベーションが生まれにくい

【コメント】

- テレワーク実施後社内アンケートを行った結果、パフォーマンスが上がった、以前と変わらないという回答が多かったが、業績は悪化している。リモートワークでのパフォーマンスやアウトプットを数値化しないと、単なる個人の自己満足での評価になるのではないかと危惧してしまう（教育）
- デジタルネイティブ層は、在宅勤務やオンラインでのコミュニケーションに柔軟に適応し主体性を発揮しており、頼もしさを感じられる。一方で、シニア層には会社に出社することで働いている実感を得て満足を感じる人も数多く存在し、パフォーマンス発揮のギャップが顕在化している（自動車）
- 優秀層は主体的に働く。移動時間がなくなったことにより、商談件数がコロナ前と比較して2倍になるなど、生産性が上がっている。テレワークの普及により、その便利さが顕在化したことで、成果が上がればどこで働いてもよいと考える人が増えた。そうでない層は何をすればいいのかわからない感がある。今まで以上に、仕事のゴール設定や意味づけの共有が必要になる（マスコミ）
- 在宅勤務は労働者のペースで業務に集中できるという点で、効率的な“業務の処理”には向いていると感じた。一方、チームによる相乗効果、プレストから生まれるアイデアといった“創造性が求められる業務”には不向きだと感じている（研究機関）



また、深刻なのは若手の採用や育成である。採用については2021年卒の面接時期と緊急事態宣言が重なり、対面での面接をしないまま内定を出すのか、対面での面接ができるまで待つのか、逡巡する姿が浮かび上がった。2020年の新卒入社者に関しては集合研修ができずに自宅でのeラーニングや自宅待機を余儀なくされた。配属後もリモートワークが続き、OJTがままならないという。若手の今後の成長を不安視する人事は少なくなかった。

なぜ、このようなさまざまな課題が生じるのか。突然のオンライン化による準備不足、と結論づけていいのか。次ページから、これらの課題の本質に迫ってみたい。

若手の採用・育成に関する課題

- 採用時、人材の見極めが難しい
- OJTが機能しない

【コメント】

- 採用活動の面接がすべてWebとなったため、実際に会社を見てもらい、魅力を伝えることができなかった（重工業）
- 説明会から最終面接まですべてWebに移行した。学生に理解してもらい・肌感で面白いなと思ってもらう機会が減り、内定は出すものお互いにマッチングに不安を抱えている状態で本当に入社まで行き着くのか、入社してうまく適応できるのか手探り（IT機器メーカー）
- 4月1日の入社初日から在宅勤務が続いており、オンラインでのOJTに限界を感じている。また、新入社員も今後のキャリアに不安を感じている（金融）
- さまざまな問題はあったが、ほとんど解決可能だった。唯一解決できなかったのは、2020年入社の新入育成。研修期間はただしも、部署に配属されてからのOJTを在宅ですることとはできず、入社してもらっている（IT）
- 新規入社が増えるなかで、既存の社員とのコミュニケーションの機会が少なく、チームビルディングの必要性が高まっている。入社初日にパソコンを受け取って、翌日からリモートワークという働き方も可能だが、直接引き継ぎを受けることもなく話す機会も限られているため、どんな社員がいるか、せっかく入社した会社の雰囲気がわからないままという入社者も多い（コンサルティング）

原因は、本当にオンライン化か 課題の深層を探る

視点 1

現場のマネジメントはなぜうまくいかないのか

オンライン化によって現場で起こっている課題は、本当にオンライン化に起因するものなのか。人的資源管理論の第一人者として、日本企業の人事や現場を長く見つめてきた学習院大学教授の守島基博氏にまずは話を聞いた。前ページまでに挙げた課題が生じる理由について守島氏は、「確かに急にリモートワークとなって、インフラやチームでの仕事をどうするのか、という準備を十分にすることができなかったため」という。「準備期間があって、課題になり得ることを整理し、関係者で打ち合わせをする時間があれば、ここに挙げた課題はここ

まで深刻にならなかったと思います」(守島氏)。しかし、たとえ準備をしたとしても課題は生じ得るという。「それは、日本企業の組織が持つ特徴にリモートワークと不適合な部分があるからです」(守島氏)

ハイコンテキスト カルチャーへの過度な依存

「日本企業の特徴の1つに、ハイコンテキストカルチャーであることが挙げられます。その組織における仕事の中身や進め方のコンテキストを理解している人同士のやり取りで、業務が成立しています。このような状況に、現場は長い間頼ってきたのです」(守島氏)

日本企業の仕事の仕方は、極めて「臨場感重視」(守島氏)だ。個人個人の仕事を明確に線引きせず、その場その場の状況で適応することが価値のある行動だと考えられてきた。「三遊間のゴロを拾うことが美德とされてきたのが象徴的です。三遊間の仕事は誰の仕事か設定しなくても、誰かが気づいて拾います。これは、全員が

集まっていたからこそうまくいってました。集まらない今、誰かが気づくのは非常に困難で、チーム内の連携に綻びが生じるのは当然のことでしょう」(守島氏)

それは、たとえば目標管理における目標設定の面談などでも表出する。精緻な言語化、数値化を避け、抽象的な言葉で表現された目標を掲げ、「あとはわかっているよね?」と曖昧なコミュニケーションで終了する。実際に具体的にすべきこと、達成すべきことについて共有できていればいいが、そうではないことがよくある。「対面で毎日会っていれば、認識のズレが明らかになったとき、適切なアドバイスをするなど修正のメカニズムが働くため、大きな問題になることはありませんでした。ところが会っていないから上司は部下が躓いてもわからないし、部下に問題がなくても大丈夫かと不安に感じる。『もっときちんと目標や仕事の進め方を共有しておけばよかった』と感じている上司は多くいるでしょう」(守島氏)



守島基博氏

学習院大学 経済学部教授
一橋大学名誉教授



「欧米企業はジョブ型だから うまくいく」わけではない

これらの課題は、日本企業特有なのか。「欧米企業でも同様にコミュニケーションの問題などは起こっていますが、日本企業ほど課題に感じていないようです。『欧米企業はジョブ型だから』ということに理由を求める人は多いですが、決してそれだけではないと思います」(守島氏)

「確かにベースとして職務の線引きが明確ということはある」(守島氏)が、それよりも大きな理由は、欧米企業のグローバル化や地理的分散によるものだという。「本人はカリフォルニアにいながら上司はニューヨーク、同僚はシンガポール、部下は東京と、全員が離れた拠点で働くリモートワークの訓練を積んできました。文化も違い、“あうんの呼吸”が通じないローコンテキストな状況で、一つひとつのタスクの中身、その目標や評価基準も明確に設定せざるを得なかったのです」(守島氏)

欧米企業では、人材育成の形式知化、つまりプログラム化やマニュアル化も進んでいる。「移民してきたばかりの人や英語ができない人、まったく異なる文化的背景を持つ人が混在するため、背中を見て学ぶということが立ちゆかなくなったのです」(守島氏)。日本企業はこれに比べると、新卒採用が多く、全員が日本語を話し、価値観が似た人々が背中を見て学ぶということが機能してきたので、変わらずOJTに頼り、形式知化は進んでいない。「米国の論文では既に“OJT”とい

ハイコンテキスト カルチャーへの依存が 業績管理・評価・育成の障壁に



う言葉が過去のものとして扱われています。リモートワークが増えていくことを前提とするならば、今度こそOJTを再考する必要があります」(守島氏)

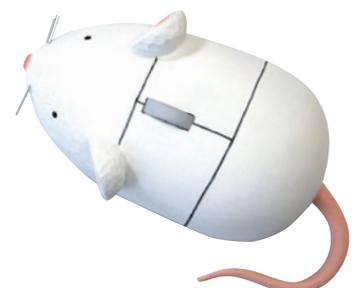
“不完全な成果主義”が 評価や業績管理の壁に

また、「“不完全な成果主義”も、リモートワークの課題の要因」だと、守島氏は指摘する。「日本には1990年代後半に成果主義が入ってきましたが、日本に浸透していくプロセスで、成果・結果のみで評価する完全な成果主義ではなく、プロセスや取り組み姿勢もかなりの割合で評価の対象とする不完全なものとなってしまいました。

リモートワークが増える環境においては、もっとピュアに成果で評価を見ていかなければなりません。プロセスで見てもらえるという意識が働く人の甘えを生み、上司が業績管理しにくいという課題につながっているのです」(守島氏)。もちろん、「短期の業績だけで評価するのではなく、長期的な目標に対する評価もしていく必要があるという前提」(守島氏)だが、「評価は最終的な成果のみ」という覚悟を上司も働く側も持つことを、守島氏は「真の成果主義」と呼ぶ。

真の成果主義になっていないことは、上司の業績管理や評価のしにくさに留まらず、アンケートで挙げた若手の“取り扱い”に関する課題とも無縁ではない。「完全に成果で評価するには、その人が一人前であることが前提となります。しかし日本の採用システムは一人前ではない人を採用するポテンシャル採用であって、若いうちには成果で評価することができません。ですから、取り組み姿勢や成長の度合いを見るしかない。それがリモートワークではできないため、今、悩みを抱えるマネジャーは多いと思います」(守島氏)

だからといって、ポテンシャル採用を止めればいい、という短絡的な話ではない。「ポテンシャル採用でも、育成の仕方によっては、垂直立ち上げも



可能です。外国には、潜在力の高い人材を急速に育てるためのプログラムを用意している企業もあります。わが国では、本格的な成果主義を管理職になるまで待つ企業は多いのですが、もっと若い段階に“一人前”を設定し、そこにスピーディに到達させるための育成をして成果で見る割合をできるだけ増やす必要があります」(守島氏)

日本企業は全人格的なコミットメントを求める

また、一体感やエンゲージメントの低下も課題として挙がったが、これは

なぜ生じるのか。それは「求めるレベルが高すぎることにある」(守島氏)という。「私の偏見もあるでしょうが、日本企業では前時代的な“部活”のように、全人格的な組織へのコミットを求めます。全人格的に多くの時間と意識を組織のために使っている実感は、離れては得にくい。そのために一体感やエンゲージメントが下がったと感じているのでしょう」(守島氏)

しかし、企業が事業の目標を達成する場である以上、目標の目線合わせができ、目標に向かって円滑に仕事を進めるためのコミュニケーションが

取れる関係にする、目標達成のために自らの役割を果たして貢献する、という意味での一体感やエンゲージメントがあれば十分なはずだ。「どんな一体感やエンゲージメントを求めるのかをまず明らかにし、そのために何をすべきかを合目的に考えれば、オンラインでも十分にやっていくことはできると思います。そもそも組織への愛着や、組織のために頑張りたいという気持ちを過剰に求めるのは、組織からの遠心力が強く働くリモートワークが主流の時代には不都合だと考えたほうがいいでしょう」(守島氏)

視点 2

ジョブ型にすれば解決するのか

在宅勤務において適切に業績管理ができない、成果を評価することができないのは、日本企業の雇用がメンバーシップ型だからだ。今こそ、ジョブ型に移行すべきだ。昨今このような言説を、メディアを中心に見かけるこ

とがある。これに対し、メンバーシップ型、ジョブ型という分類を提示した本人、労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏は違和感を隠さない。「個人の仕事の進捗が見えない、チーム連携がしにくい、評価がしにくいなど、今企業で生じている課題は、確かに個人別に仕事が切り分けられておらず、課やチームに仕事が割り振られていることが背景となっているものが多いのは事実でしょう。しかし、それらの課題が、すべてメンバーシップ型であるために生じる課題でありジョブ型にすれば何もかも解決される、というように短絡的に考えるべきではありません」と、濱口氏は話す。濱口氏がそ

もそもメンバーシップ型・ジョブ型という言葉を作ったとき、「どちらかが一方的にいいもの・悪いものという価値判断的な意味を込めたことはない」(濱口氏)というのだ。

それぞれ時代や状況に応じたいい面・悪い面がある

ジョブ型雇用を、いま一度おさらいしよう。濱口氏は、「ジョブ型とは米国の自動車産業の工場労働者が典型で、その職務・労働時間・勤務地が限定されていることが大きな特徴」と言う。「近代以前は、たとえミクロなタスクであってもその時々契約によって個人が請け負う形が一般的で



濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構
労働政策研究所長



した。そうしたミクロなタスクをまとめて“ジョブ”と呼び、請負のような形ではなく雇用の形をとるようになりました。これによって働く人々の身分が、ジョブによって保証される安定的なものになるというメリットがあったのです」(濱口氏)

しかし、工場労働者におけるジョブ型は、そのジョブがあまりにも事細かに細分化され、硬直性が高いことでも知られる。「厳格なジョブディスクリプションによって、これは自分の仕事、そちらは隣の同僚の仕事、と明確に線引きされています。線引きされたジョブをわずかでもまたいではならないのがルールで、たとえば、管理監督者がごみを拾ったとって組合から指摘が入るのが本場のジョブ型です」(濱口氏)

そのようなジョブの線引きの発想をホワイトカラーにも適用し、雇用契約というのは契約の定めるジョブの範囲内でのみ義務を負い、権利を有するという発想が一般化し、ジョブ型の労働社会が成立した。「概ね20世紀半ば頃までに確立したといわれています。欧米社会において、企業は上から下まで“ジョブの束”でできているのです」(濱口氏)

一方、同じ時期、日本企業で成立していたのがメンバーシップ型雇用である。職務も労働時間も勤務場所も契約で限定されておらず、無限定、すなわち使用者の命令で臨機応変に変え得る雇用のあり方だ。メンバーシップとは、企業という“共同体”のメンバーになるという意味であり、企業はいわば“将来にわたって一緒に

やっていくという約束”によって束ねられている。1990年代初めまでこの日本独特の雇用のあり方は、欧米企業のジョブによって規定される働き方よりも、人々が主体的にフレキシブルに働くメリットがあると讃えられてきた。しかし、1990年代以降、無限定の働き方の綻びがさまざま露呈したのは多くの人の知る通りだ。「当たり前のことですが、時代時代によって求められるもの、適合するものが異なります。メンバーシップ型、ジョブ型の特性が変わらないにしても、そのときに置かれた社会環境や状況のなかで、その特性がメリットになることもあれば、場合によっては適合できずにマイナスになることがあるのです」(濱口氏)

“ジョブ型”に“成果主義” という概念は入っていない

今、この時はどういう状況かといえば、チームのメンバーがバラバラな場所で非同期に仕事を進めるリモートワークが増加しようとしている。「リモートワークを念頭に置けば、確かに一人ひとりにジョブが切り分けられているほうが適合的」だと濱口氏は言う。「ジョブの塊が組織の空气中を漂っていて、マネージャーがメンバーを見回して、『〇〇さん、やってよ』と言えば、部下の誰かにそのジョブがくっつく、という日本企業の仕事の進め方は、時間と空間を全員が共有していてこそ可能になります。リモートワークのもとでは適合せず、マイナス面が目立つのは事実でしょう」

しかし、多くの言説が示す「ジョブ

型にすれば成果が測りやすくなり、評価がしやすくなるかというのは別の議論」(濱口氏)だ。「“ジョブ型＝成果主義”という誤解があるのだと思います。ジョブ型には成果主義の概念は入っていません。たとえば米国のジョブ型社会でも、経営管理的な上位のジョブであればあるほど成果で評価される割合が高くなりますし、下位のクラーク的なジョブはほぼ時間給。彼らのジョブディスクリプションは、決められたことをきちんとやることですから、それは当然のことなのです」(濱口氏)

ただし、「ジョブが明確でないとな

ジョブが明確でないのは課題だが
ジョブ型≠成果主義という理解を



果を何で測るのが決められないから、成果主義が回らないのは確か」(濱口氏)だという。成果で評価したいと思うのなら、ジョブと同時にそのジョブにおける評価の基準を明確にする、という別の議論が必要である。一足飛びに組織全体をジョブ型に移行するというよりは、まず、一人ひとりのジョブそのもの(仕事の範囲、役割、責任)を明らかにすることを検討すべきだろう。

「リモートワークにおいては、ジョブが明確という前提が必要です。実態としてその前提ができていないまま、成果を追い求めていくと、結局は昔ながらの情意考課の域を出ず、取り組み姿勢を評価してもらおうとする社員の長時間労働につながりますし、上司は部下の一挙手一投足、何時何分に何をしていたかを見ようとするでしょう」(濱口氏)

元に戻るのは 持続不可能だから

問題は、「組織のありようは、そう簡単には変わらないこと」(濱口氏)だ。「多くの企業がジョブ型に移行すると言ったところで、新卒入社時から仕事を切り分けて与える企業はほとんどありません。日本企業では、何もできない新入りが上司の指示で何かしたり、先輩に教えられたりしながら徐々に成長していく。ですから、この4月に入社していきなりリモートワークに突入した社員の育成は機能していない。これが象徴的ですが、リモートワークを早々に止める企業があるのは、それが現場では持続不可能だと確信しているからでしょう」(濱口氏)

一方で、濱口氏は「この組織のありようは、リモートワークとは異なる文脈で、早々に変わっていかねばなら

ない」とも言う。「現在、日本企業は、中高年層が組織のなかに増えていくという別の課題を抱えています。日本企業が続けてきた空間を浮遊する仕事を誰かがやる、というやり方は、新しいことをどんどん吸収して成長する若手には適合的であっても、中高年層には難しい。年を重ねても生産性高く働けるようにするには、ある一定の年齢で一定のジョブを自らの領域とし、そこでプロとして活躍していくというキャリアの道筋を作っていく必要があります」(濱口氏)

今回のコロナ禍で、突然のリモートワークによってある特定の職種、特定の職場で「ジョブを個々に切り分けたほうがうまくいく」と実感できたケースが局地的・散発的に起こっている。それはどういう職場や仕事なのか、つぶさに見ていくことで変化を促すきっかけになるのではないかと

視点 3

生産性や価値創造の課題の本質は何か



比嘉邦彦氏

東京工業大学 環境・社会理工学院
技術経営専門職学位課程/
イノベーション科学系 教授



日本企業では1980年代からリモートワーク(テレワーク、在宅勤務)が推進されてきたが、その後、数十年を経てもなかなか導入が進まなかった。その理由は、「『働き手にとってよし』という、福利厚生としてのリモートワークを推進してきたため」と、リモートワークに関する研究を日米で続けてきた東京工業大学教授、比嘉邦彦氏は

説明する。「福利厚生としてのリモートワークでは、働き手にとっていい・悪いというのが価値基準であるため、働き手が在宅勤務する・しないの権利を持っていると考えられています。そのため、企業ではリモートワークができない人が不公平に感じるという課題が発生するのです」(比嘉氏)

比嘉氏によれば、そもそもリモート

ワークとは、「経営によし・働き手によし・社会によしという“三方よし”であるべき」という。経営目線で会社を強くするために導入されたリモートワークは、全社で積極的に取り組むため定着する。多くの企業で導入されれば、活用できる個人が増え、地域格差が縮小したり、社会的弱者を受容できたり、と社会のメリットにもつながる。しかし、経営目線でリモートワークをとらえるということをせず、リモートワーク下での生産性を測る努力を多くの企業がしてこなかった。「突然始まったリモートワークで、評価の難しさや生産性の低下を不安視する人が増えるのは当然のことでしょう」(比嘉氏)

リモートワークの 経営目線での3つのメリット

また、“経営によし”が考えられていなければ、経営トップや管理職の意識が変わらず、“元に戻りたい」という圧力につながってしまう。「経営への効果を判断するためには、短期・中期・長期のメリットをきちんと理解しておくべきです」(比嘉氏)

短期的なメリットはまず、オフィスコストの削減だ。「これは、大規模に本格的に行うことが必要です。中途半端な実践は逆効果で、社員の相当数がリモートワークしないとオフィスコストの削減効果は得られず、コスト増となってしまいます」(比嘉氏)。また、中期的なメリットとして育児や介護を行う人材などの離職・退職の抑制、ブランド力の向上による優秀な人材の獲得があるという。「そして、長

物理的交流が
イノベーションを生むという
誤解をあらためるべき



期的なメリットは2つ。1つには生産性の向上があります。非常事態のもとで急速に始まったリモートワークで、生産性の向上が実感できないのは当たり前のこと。リモートワークが定着し、全員が慣れれば2～3年で向上するでしょう」(比嘉氏)

そして、2つ目のメリットは「イノベーション力の向上」(比嘉氏)だ。

階層型の組織を壊すための リモートワーク

9ページの図で見たように、リモートワークでは「イノベーションが生まれにくい」という課題感を持つ企業があった。「それは間違っている」(比嘉氏)という。

「生まれたものがイノベーションになるかどうかは結果論ですから、どうすればできる・できないというものでは

ありません。ただし、階層型の組織と相性が悪いことがわかっています。階層型の組織がうまく回るには業務の標準化が必要ですが、一方で、イノベーションを起こすためには標準化からの逸脱が欠かせません。イノベーションの種が芽生えたとき、それは標準型を是とする組織のなかでは単なる“異質なこと”であり、マネジャーはそれを軌道修正することが役割となります。イノベーションを継続的に起こりやすくするために階層型の組織をフラットにしていくには、リモートワークなどによって物理的制約なしで交流できるようにすることが重要なのです」(比嘉氏)

もう1つ、「イノベーションには人と人が直接交流することが必要と、根強く信じられていることも問題」だと比嘉氏は指摘する。「イノベーションを起こすために人が直接会うことが重要だ、ということは実証されていません。わかっていることは、イノベーションに必要なのは多様な人材の交流であり、人が物理的に交流するということは別のこと。多様性が担保できれば、交流はオンラインでも構わないのです」(比嘉氏)

さらに、物理的な交流にこだわると、最も重要な多様性を組織から排除する可能性もある。「何万人もの社員を雇っている会社で、自由に交流できる場を作ったとしても、そういう場で交流できるのは社員全体から見ればほんの一部にすぎません。結果的にその場に参加できない人は排除されたことになるのです」(比嘉氏)。あるいは多様な人の交流が最初はある程度

できたとしても、そこで価値観を共有し同じ成功体験を積んでいくと、同じようなものの考え方をするようになる。つまり、そこに集まる人の発想や問題解決の手法は、多様ではなくなってしまふ。「ランダムに多くの人が集まることのできるオンラインでの交流のほうがか、多様性を持ち続けるには有効です。イノベーションを起こすためには出社が必須、という考え方はあらためるべきでしょう」(比嘉氏)

次世代型組織をマネージするための訓練を

近年、業種や企業規模を問わず、デジタルトランスフォーメーションが声高に叫ばれている。「クラウドソーシングの普及やオープンイノベーションの増加によって、今後、組織を見回したとき、雇用された社員だけでなく外部人材がより増えていくでしょう。

このとき必要なことは、物理的な交流にこだわることなく、外部エキスパートや他社の有能な人材と有機的に連動する働き方や環境を構築することです。そういう意味でも、リモートワークの環境を用意することは非常に重要です」(比嘉氏)

マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院のトマス・マローン教授らが2011年に、これからは超分業化時代になると断言したのが、比嘉氏の記憶に鮮明に残っているという。「インターネットで容易に世界中の人材にアクセスが可能になったことで専門化が進み、企業の効率性や競争力向上には、そのような外部の専門人材を有効活用する必要があると彼らは主張したのです」(比嘉氏)

ただし、社内外問わず多様な人材が働ける環境を用意しても、彼らをコーディネーションできるマネジャー



がいなければ効果は限定的となる。「これからは社内外の専門性の高い人材を活用できるかどうか企業が競争力となります。リモートワークでバラバラになったからメンバーをマネジメントできないというのであれば、次世代の競争には対応できません。現在、課題が生じている企業は、次世代に向けて競争力を高めるために、マネジャーのスキル教育やマネジメントの仕組みを整えていく必要があるでしょう」(比嘉氏)

視点4

新卒採用は対面でないとうまくいかないのか



コロナ禍によって、会社説明会や面接を対面で行うことがなくなってきた。対面ではなくオンラインで人材を見極められるのか、あるいは会社の魅力を伝えられるのか。多くの企業が採用の場面で課題に直面している。「採用学」を提唱する神戸大学大学院准教授の服部泰宏氏は、「これらは、従来の採用で“無駄”ととらえられて

きたものの存在感を炙り出したものだと考えています」と話す。

象徴的なのは面接だという。「対面での面接の場合、その時間が30分だけでも、実はその前後、案内するとき、エレベーターホールに向かう間などの他愛ない数分の雑談が、会社からすれば応募者の人となりを知るため、応募者からすればその会社の雰囲気

を知るための重要な時間でした。ところが、オンラインではその雑談がカットされてしまう。志望動機や学生時代の経験、企業の事業内容といった面接でやり取りされる情報とは異なる、こうした無駄な会話が実は必要だと気づかされた人事は多いと思います」(服部氏)

科学的でなかった 面接の組み立て

だが、そもそも無駄な会話に頼る面接でいいのか。服部氏が米国の企業にヒアリングに行ったとき、「日本企業は面接をどれくらいやるのか、どうやってその数字を決めているのか」と問われた。それに対して、「30分とか1時間とか、区切りのいい数字が一般的。1日に何人面接しなければならぬかによって、長さは決まっている」と答えたという。「すると、『我々はそれも考えるが、より重要なのは志望動機、次に過去の経験、この会社で発揮できるスキルなど、聞きたいことを洗い出し、それぞれについて十分に情報を得ること。それにはどれだけ時間が必要かという視点で面接を組み立て、所要時間を決定する』と言うのです。多くの日本企業では、このような組み立てができていません。先のような“無駄”な会話が必要だと考える前に、採否の判断に必要な情報を引き出すために面接をどのように設計するのか、あらためて考え直す必要があります」(服部氏)

また、日本企業の採用では面接を過度に重視する傾向がある。そのため、「適性試験の結果や履歴書、エン

トリーシートなどを軽視する企業があるのは否めない」(服部氏)という。「面接で会ってじっくり話せばわかる、という思い込みがあります。結果、『試験の成績はあまりよくなかったけれども、いい感じだから採用しよう』ということが起こっていたはずです」(服部氏)。本来であれば、採用基準に照らし合わせて、適性試験の結果や履歴書、面接のどこで何を見るか、ということを入念に設計すべきにもかかわらず、だ。対面での面接がなくなってきたときに混乱が生じている企業では、論理的・科学的に採用プロセスを設計するという視点が欠けていたと考えられる。

遠すぎる未来の約束のために 曖昧な情報をやり取りする

もう1つ、採用で課題感を持つ企業の特徴として、「お互いが約束する未来、つまり結ぼうとしている心理的契約、相互期待が長期スパンでぼんやりしていること」を服部氏は挙げる。「伝統的な日本企業におけるポテンシャル採用は、この傾向が強いと思います。新卒で職種も勤務地も、その先のキャリアやそのプロセスで獲得できる能力もぼんやりしたまま、『40年間お互いとにかく仲良くやっとう』という契約です。時間と情報量が限られたオンラインの世界で、この曖昧な約束をしようとしても難しいのではないでしょうか」(服部氏)

一方で、3年、5年というもっと近い未来について約束するために、具体的に事実ベースで情報を交換しようとする企業もある。「近年、学生は

より近い未来の約束を求める傾向があり、それに応えようとする企業では、オンライン化にそれほど課題を感じていないと思います」(服部氏)

服部氏は、「採用のプロセスや面接が科学的に組み立てられ、近い未来の約束をする、という方向に10年ほどかけてシフトするだろうと考えていましたが、それが急に動き出しました」と話す。「従来は、大学教育・新卒一括採用・ポテンシャル採用・対面での面接重視と、全部が一体となっていて動いていましたが、“オンライン化”という環境変化によって課題が浮き彫りになり、全体が大きく変化していくかもしれません」(服部氏)

採用を科学的に組み立てる
時代が急速にやっとう



オンライン化の課題の本質は6つの日本企業の組織課題だ

ここまで、4人の専門家の話をもとにオンライン化の課題の深層を探ってきた。課題の本質は、以下の6つに分けることができそうだ。

●準備不足

コロナ禍によって、多くの企業で準備不足のままリモートワークに突入した。そのため、社員の自宅に働くスペースが準備されていない、ネットインフラが整っておらず仕事が滞るといった問題が散見された。また、自宅に乳幼児がいる、共働きであるなど、それぞれの多様性に対する配慮まで手が回らないという現実も見えた。

ただし、これらはあくまで“準備”によって解消される問題だ。オンライン化を定常化させていくなれば社員の状況をあらためて確認し、適した施策を講じることが求められる。

●仕事の成果や進め方の曖昧さ

次に、業績管理や評価、人材育成の難しさ、生産性の低下や社員間格差、チーム連携の滞りなど、日常的な現場のマネジメントの課題がさまざまに挙がった。それらがうまくいかないことで、マネジャーのスキル不足があらわになった企業もある。

これらの原因として、仕事の進め方や最終的な成果が曖昧で、それをよしとしてきたハイコンテクストカルチャーがある。メンバーが離れた

ところにいるオンライン状態では、達成すべき業績目標を言語化し、業務を通して獲得すべきスキルを共有、最終成果で評価することに真剣に向き合わなければならない。

●全人格的な一体感を求める意識

日本企業の多くが求めるものは、仕事ではなく組織へのコミットだ。正社員は“無限定”で働くことが普通とされ、その仕事をチームで完遂するための一体感だけでなく、全人格的な一体感も要求される。空間的

現場の課題

ITインフラが未整備・脆弱
在宅勤務に対応した福利厚生になっていない
働く人の多様性に配慮できていない

チーム連携がうまくいかない
コミュニケーションの質・量の低下
モチベーションの低下
OJTが機能しない
生産性の低下
生産性に社員間格差が生じた
勤怠管理・時間管理が難しい
業績の評価が難しい
仕事のアサインメントが難しい
働き方と法律の間に壁がある
マネジャーの負荷が高い
マネジメントスキルの不足

一体感やエンゲージメントの低下

社員間で不公平感がある
トップや管理職が変化を望まない

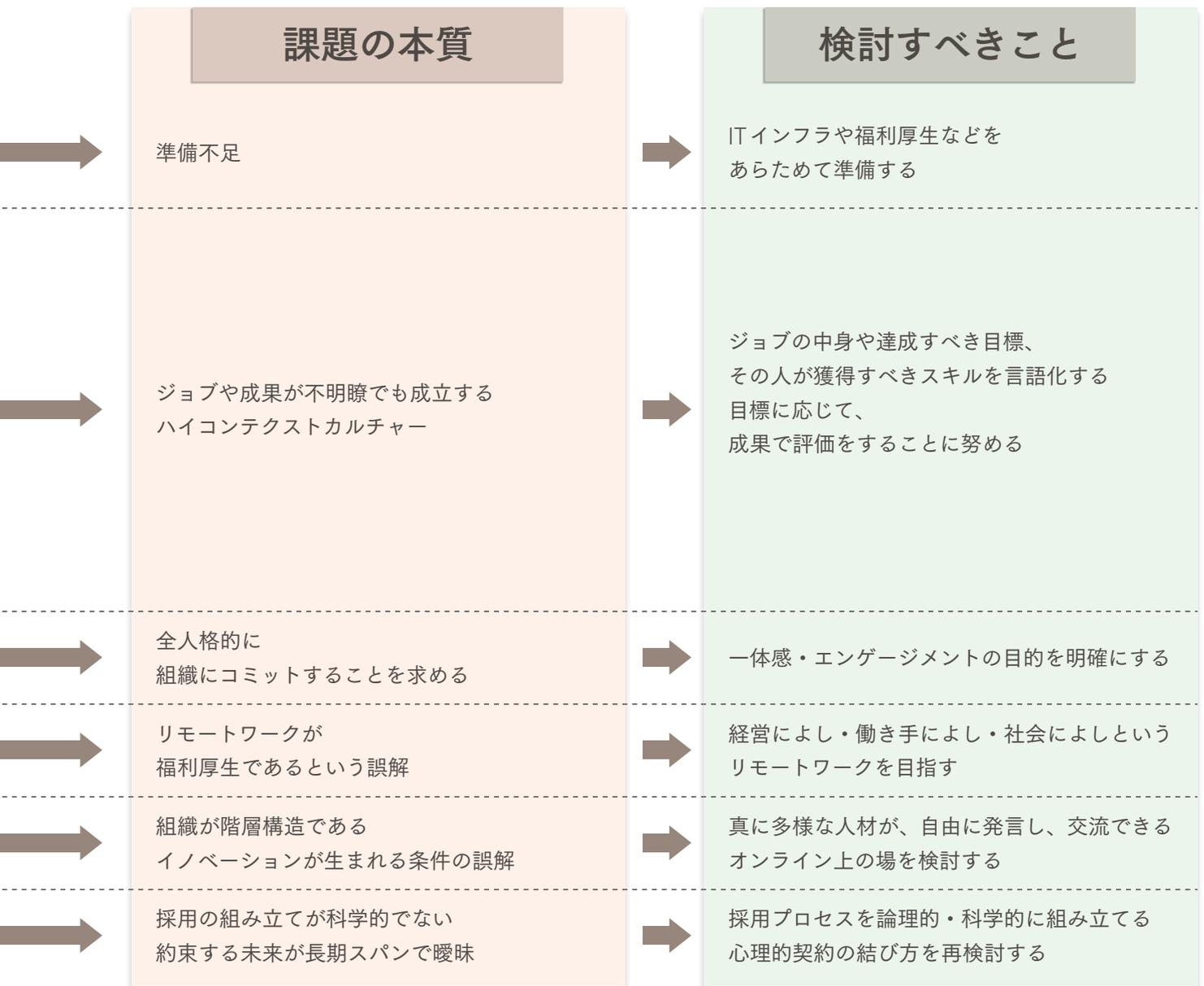
イノベーションが生まれにくい

採用時、人材の見極めが難しい

な距離があり、共に過ごす時間も少なくなるオンライン化の状況ではそれが低下したと感じられるのは無理もない。何にコミットしてほしいのか、何のための一体感なのかを明確にし、そこに焦点を絞った施策が求められる。

●リモートワークが福利厚生であるという思い込み

リモートワークはこれまで、ワークライフバランスの文脈で語られてきた。それは確かに、仕事メインの



出典：取材をもとに編集部作成

日本人の生活を充実させるという面では一定の効果があったはずだ。しかし、なかなか導入が進まなかったのは、経営目線で語られず、生産性の向上や事業の成長にどのように寄与するのか議論されてこなかったからだ。

オフィスコストの削減、人材のリテンション、優秀な人材の獲得、イノベーションの創出など、経営的なメリットに着目し、経営者や管理職の意識を変えていきたい。

●イノベーションに適さない階層的な硬直した組織

オフィスに集わないためにイノベーションが生まれにくい、というのは誤解だ。オフィスにいと組織の階層構造から離れることができず、オンライン化で物理的な距離を取ることがイノベーション創出には必要である。多様な人材が集まるためにもオンライン化は欠かせない。

●採用における曖昧さ

採用においても、仕事の成果と同

様に曖昧さが課題の深層にある。適性検査や面接などの採用プロセスで何を見ようとしているのか、また、応募者と約束する未来についてその時間軸や得られるスキルはどのようなものが曖昧なままだ。これらの払拭が求められる。

このような課題の本質を解決するためにどのような具体的施策が有効なのか、その際の要諦はどのようなものか、あとに続く組織の事例や専門家の知見から学びたい。

オンライン化に向き合う組織に学ぶ 課題の乗り越え方

オンライン化の課題の本質が見えてきた。オンライン化に向き合う組織では、それをどう乗り越えようとしているのか。3つの事例に学ぶ。



01 資生堂

“ピープルファースト”実現のために 常にフェアに人を評価する人事制度へ

ここまで見てきたように、現場のマネジメントにおける課題の本質は、ジョブや成果が不明瞭でも成立するハイコンテクストカルチャーという日本企業の組織課題そのものにあり、また、それらはジョブ型への移行で直ちに解決されるものではない。

2020年6月には多くのメディアがコ

ロナの感染拡大をきっかけとする、企業の人事制度の変革を取り上げた。資生堂もその1つで、「在宅勤務5割を前提にジョブ型に移行」というトピックが世間の耳目を集めた。しかし、その真意を同社人事部HRビジネスサービス室長の田村浩之氏に聞くと、「確かにコロナをきっかけに在宅勤務

に移行しましたし、各ポジションの“ジョブ”を明確にするジョブグレード制の導入を進めていますが、それぞれは関連したものではなく別の動きです」と説明する。

2015年に始まった ジョブグレード制への移行

資生堂が管理職へのジョブグレード制の導入に踏み切ったのは、2015年と、既に5年前のことだ。「以前は管理職も職能資格制度で運用しており、その後、職能資格制度とジョブグレード制を並列させる移行期を経て、完全導入しました。職能資格制度のもとでは、部門にかかわらず、一般的な管理職要件が決められていたのみ。ジョブグレード制を導入して以降は、



中村 実氏

チーフピープルオフィサー
兼チーフウェルネスオフィサー



田村浩之氏

人事部HRビジネスサービス室長



たとえばファイナンスやHR、各ブランドのゼネラルマネジャーやマネジャーのポジションなどそれぞれに、会社が求める役割、貢献、期待される成果、権限をジョブディスクリプションで具体的に定義するようになりました」(田村氏)

導入の背景には、「当社のグローバル化があります」と話すのは、チーフピープルオフィサー兼チーフウェルネスオフィサーの中村実氏だ。「現在、資生堂グループの売上げの6割は海外です。日本には株式会社資生堂というグローバルのヘッドクォーターを担うファンクションがあります。そこで各リージョンをマネジメントする体制をいかに作れるか、というのが大きな課題となっていました」(中村氏)

欧米企業では職種別採用が一般的だが、日本ではポテンシャル採用が主流だ。資生堂の各リージョンを束ねる人材として、職種別にグローバル企業で活躍してきた人々が入社してくる。「彼らをマネジメントする側である日本のヘッドクォーターで働く人材が、新卒一括採用でじっくりさまざまなファンクションの経験を積んで上に上がっていく、という従来の育てられ方をしていたら、彼らと対等に渡り合うまでに相当の時間がかかってしまうのです」(中村氏)

既に採用の仕組みも、営業、マーケティング、人事、法務といった20の「ジョブファミリー」別に行っている。「それぞれのジョブファミリーごとに、市場価値の高い人材を育てていくというメッセージを、応募者にも社内にも発しています」(中村氏)

これらの動きに合わせ、現在では職能資格制度で運用している一般社員についても、2021年にはジョブグレード制を導入し、ジョブファミリーとグレードによって、より具体的なジョブディスクリプションを定義する。

ジョブグレード制によるMBOの精緻化を期待

コロナによって資生堂では、3月中旬からオフィス勤務者全員をリモートワークに切り替えた。一般社員のマネジメントが、課題として表出することはなかったのか。

「ジョブグレード制を入れる前から、一般社員を含めて全員に目標管理制度(以下、MBO)を運用しています。オンライン上でのマネジメントになったからといって個人個人の成果が測れない、ということ自体はありませんでした」(田村氏)

同社では、突然のリモートワーク化による社員の心身の健康に配慮し、4月末に社員向けのアンケートを実施した。「メールの量が増えたなどももちろん課題はありますが、「支障がない」という回答が約6割に上ったのです。だからこそ、コロナがたとえ収束しても出社は5割以下でいいかもしれない、それぞれが最も生産性を上げられる働き方を選択できるようにしよう、ということになりました」(田村氏)

同社においては、「コロナは大変なことだが、経営戦略の大きな柱である“ピープルファースト”を推進していくきっかけ」(中村氏)ととらえているという。「ピープルファーストとは、当社にとって最大の資産である“人”を大

切にする、というものです。ただし、それは単に優しくするというのではなく、その人の貢献、創出した価値をきちんと見て、それに応じてフェアに処遇することだと考えています」(田村氏)

ジョブグレード制やMBOは、ピープルファーストを実現していくためのいわばツールだ。「声が大きい人、強く主張する人だけを評価する組織であってはなりません。だからこそ、ジョブグレード制をしっかりと機能させ、そのためにMBOを精緻に運用することが欠かせません。コロナが突きつける市場の激変が、私たちの人材マネジメントのありようの変革も促すことになったといえるでしょう」(中村氏)

MBOをあらためて浸透させる契機に

本来、MBOでは市場環境が変われば目標を再修正すべきだが、「コロナ以前に私たちがそれを完全にできていたかといえばそうではなかった」と中村氏は言う。しかし、コロナによって百貨店の営業自粛、インバウンドや欧米・アジア市場の縮小など、同社にとってネガティブな要因が重なり、これまでに設定した目標を大きく修正せざるを得ない状況に陥った。

「これは、MBOをあらためて浸透させるための好機です。2020年の上半期は、メンバーの目標が達成できなかったとすれば、それは本人の努力が足りなかったのか、予算が削減されて動きが取れなかったのか、環境の問題なのかを見極め、それをベースにレビューし、目標を再設定する必要があ

るでしょう。管理職はジョブグレードに基づき、自身の持つ役割、目指す貢献も意識しながら全員の目標設定を精緻に、適切に行っていかなければなりません」(中村氏)

中長期的に変革し、定着させようと

していた施策が、コロナをきっかけに歯車がピタリとはまり、急速に回り始めたのが現在の資生堂の姿だ。同社のジョブグレード制の導入やMBOの精緻化は、オンライン化の時代においても現場のマネジメントを機能させる、

示唆に富む例である。ジョブの明確化や真の成果主義への移行は、個人の貢献や成長をより具体的な言葉で会話するツールとすることで、ハイコンテキストカルチャーを脱していくことにつながるだろう。

02 NEC ネットズエスアイ

オンライン化、分散化によって 組織や文化を壊し、新しい価値の創出を目指す

オフィスに出社しないことで、新しいアイデアやイノベーションが生まれにくいと危惧する企業は多い。前出の比嘉氏は、オンライン化によって組織の階層をフラット化し、より多くの、多様な人が交流できるようにすることで新しい価値を創出できるという可能性を示した。

そのありようをまさに体現しようとしているのが、ネットワークソリューション事業を展開するNEC ネットズエスアイである。具体的にどのような取り組みを行っているのか。

同じ部署のメンバーが家やサテライトオフィスに分散

同社は2007年という早い時期から、働き方改革に取り組んできた。「特に、2017年からは在宅勤務を中心にどんな場所においても、社員、お客さまが協業できる働き方を考えてきました」と語るのは、同社の働き方改革を立ち上げ、牽引してきた営業統括本部マーケティング本部長の吉田和友氏だ。

その進化形として、2019年10月からスタートしたのが「分散型ワーク」で

ある。同社の本社は飯田橋にあるが、そのほか、首都圏に7カ所の専有サテライトオフィス「アクティビティベース」を設置。「そこに通う社員の通勤時間が30分以内であることを目指しました。スタート当初はコロナなんて予想もしておらず、災害を前提としたBCP(事業継続計画)対策、通勤のストレス緩和や、より有効な時間の使い方への転換を主目的にしていました」(吉田氏)

さらに、目的別オフィスも2つ設置した。1つは日本橋に設置した、イノ



吉田和友氏

営業統括本部 マーケティング本部
本部長



鷺山光洋氏

ビジネスデザイン統括本部
エンパワードビジネス推進本部
本部長代理



杉森真樹氏

人事部 グループマネージャー



柏（右）と武蔵小杉（下）のアクティビティベース。いずれもコロナ前の光景で、それぞれのオフィスに通勤しやすい社員が部署を超えて集まる。



バージョンや新しい価値創造を目的とした「イノベーションベース」。もう1つ、人材育成や新しい技術の評価を行う「テクニカルベース」は新川崎にある。これらによって、飯田橋の本社のスペースは60%削減。かつては飯田橋の本社に、たとえば人事、総務という風に部署のメンバー全員が集まっていたが、今では同じ部署でも1人は横浜、1人は柏、1人は浦和、というように、分散しオンラインでつながって仕事をしている。

イノベティブな動きを阻む“組織”と“上司”

分散型ワークの背景には、「イノベティブな動きを推進したい、イノベティブに動ける人材を増やしたい」という目的がある」と、吉田氏は言う。「そのとき邪魔なのは、“組織”と“上司”だと考えました。共通の文化、共通の仕事の進め方という組織カルチャーや、“自分の仕事はこの範囲”という感覚を壊したかったのです。組織というものは上流から下流に、あるいは右から

左に流れるように動くのが機能的であるのは間違いありません。一方で、上司の指示を待って、やるべき仕事を淡々とやって仕上がりればそれでいい、仕事は右から左に流れていくという感覚が染み付いてしまいます」（吉田氏）

物理的に机が並び、常に同じ人の隣に座っていると、指揮命令系統や仕事の流れは壊れない。そのため、オンラインでもリアルでも、異なる部門の人と話す外的刺激が得られる場を作ろうと吉田氏は考えた。

こうして始まった分散型ワークを支えているのは、同社が積極的に取り組んできた徹底的なペーパーレス化とクラウド化である。場所の異なるオフィスや社員の自宅をつなぎ、日常のコミュニケーションをITツールが支えている。互いの映像を等身大サイズで投影し、離れたオフィスとオフィスを1つにつなぐ「SmoothSpace」、Zoomをつなぎっぱなしにして仕事の進捗確認や雑談などを可能にするバーチャルオフィス、階層を意識しないカジュ

アルなコミュニケーションを行うためのSlackなどを活用している。

これらのメリットは、「採用にも表れている」と話すのは、吉田氏とともに働き方改革を二人三脚で推進してきたビジネスデザイン統括本部の本部長代理、鷲山光洋氏だ。近年、同社に入社する新入社員が非常に優秀で、意識も高い。「高度な知識・スキルを持ち、既に多くの人脈を持つような人材は、上意下達の組織に入って、上から強く指示されると嫌になる。学生時代には教授や先輩ともオンラインを駆使してフラットに議論したり、情報共有をしたりしてきたのに、そういうことが許されないためにモチベーションが下がるということは、想像に難くありません。だからこそ、組織を開放して、全員が自律的に、自由に仕事を組み立てていくという方法に変えていかなければならないと考えていました」（鷲山氏）

同社では、採用プロセスのオンライン化も進んでいる。「分散型ワークなどの新しい働き方や、フラットな組織



「SmoothSpace」は、大画面で遠距離のオフィスをつなぐ。ここでつながっているのは日本橋と名古屋オフィスだ。社長室も常時接続されて、社内のモニターから覗くことができる。「オープン化のポイントは、上から行うこと」（鷺山氏）という。

リモートワークの社員と会議する光景は、コロナ前から日常的に行われている。部署によってはZoomに常時接続し、部署のメンバーが仕事の話のみならず、雑談をしながらともに働くことも普通に行われている。

であることも発信しています。Webでの採用説明会のほうが参加率も高く、採用率も高いというデータが出てきています」（鷺山氏）

オンラインが可能にする 先輩から学ぶ場

人事の視点では、悩みがないわけではない。それは、人材育成に関するものだ。人事部グループマネージャーの杉森真樹氏は、「業務を深く学ぶという意味では、これまでの先輩社員に依存したOJTが果たす役割も大きかったです」と話す。「ただし、人が育つには、先輩社員との関係のみならず、偶然の出会い、セレンディピティも必要です。そのための横のつながりを当社は今、重視しています。



それを担保するには、分散型ワークやオンライン化は非常に大きな意味があると考えています」（杉森氏）

また、対面で会わない、集まらない状況でも「OJTに代わる機会は十分にある」と、鷺山氏は強調する。「コロナの影響で、私が上長を務めるコンサルティング部隊では、デジタル商談が増えました。対面でお客さまに会う従来の形では、何人も同席することはなかなか難しい。しかしオンライン上で

の商談であれば、お客さまに許可さえいただければ複数の新人が優秀な営業担当の商談に“同席”することが可能ですし、普段会えないようなクライアント企業のトップの話聞くこともできます。我々の世代がOJTで何年もかけて経験したことを、今年の新人は数カ月で経験できると思います」（鷺山氏）。鷺山氏は、「“コロナ一期生”は、急成長する可能性もあるのではないかと見ている。

吉田氏は今、「あらためて“オフィスとは何か”“何のために入社するのか”を問い直すとき」と話す。「コロナが収束したら元に戻るのではなく、せっかく進んだ新しい働き方のさらに未来を、よりイノベティブに安全に働くニューノーマルを模索していきたいと考えています」（吉田氏）



オンラインの高校で “自分の居場所”と“友だち”を作る

オンライン上で一体感やエンゲージメントを醸成することが難しいのは、全人格的なコミットを求めるためと、前出の守島氏は指摘している。しかし、目的を明確に設定すれば一体感やエンゲージメントの醸成は可能だという。

N高等学校(以下、N高)は、ネットと通信制高校の制度を活用し、主にオンライン上で学び、活動する高校である。スクーリングや課外授業、文化祭などリアルに集まる場も一部あるが、基本的にはPCやスマートフォンなどを使って、オンライン上で自分のペースで勉強を進め、高校卒業資格を取得する。そんなオンライン中心のN高で生徒のコミュニティ作りを担うコミュニティ開発部部长、秋葉大介氏は、「オンラインだけでも一体感やエンゲージメント、そして生徒同士の信頼関係を作ることとは十分可能」と断言する。「実際、オンライン上で友だちになり、リアル

な場で行われる文化祭で初めて会ったとき、生徒たちが抱き合って泣くシーンを何度も目撃しています」(秋葉氏)

同校では、どのようにコミュニティを設計しているのか。どんな明確な目的が設定されているのだろうか。

友だち作りという 高校に欠かせない機能

N高にネットコミュニティチームが存在するのは、高校には友だち作りという機能があることが必須だという考えに基づいている。「たとえ卒業資格を取得することが目的だとしても、高校生には友だちという存在が欠かせません。オンラインでどうすれば友だちが作れるのかを検討し、仕組みを作っていくのが私たちのチームの役割です」(秋葉氏)

秋葉氏がまずやったことの1つは、MMORPG(大規模多人数同時参加型オンラインゲーム)の『ドラゴンクエストX』のなかでの遠足の実施だ。この遠足の目的は、最初の友だちを作る機会だという。「一般の全日制の学校では、入学、あるいはクラス替えの直後、たとえば出席番号順で席が近い子など空間をベースに友だちになります。その機会を、オンライン上の遠足で作ろうとしたとき、最適なのがドラゴンクエストだと思いました。ネット

上で集団行動し、会話やゲームをしながら明るい世界観のなかで小さな旅をしていきます。本人のアバターとなるキャラクターに着せる制服も、制作会社のスクウェア・エニックスの厚意で作ってもらいました。初めて会った生徒たちの仲間感の演出に役立っていると思います」(秋葉氏)

興味関心からつながる 5000のコミュニティ

友だち作りの仕掛けは、ほかにもある。本人の興味関心からつながる、“部活”を中心としたオンライン上のコミュニティだ。このコミュニティの目的は、「全員が自分の居場所を作ること」(秋葉氏)である。

コミュニティの運営はSlackを活用する。「Slack上に5000を超えるコミュニティのチャンネルがあります。最も大きなコミュニティは美術部で、約800人の生徒が参加しています。最近eスポーツ部がかなり美術部を追い上げ、約700人。人が増え、興味関心がさらに細分化され、eスポーツのタイトル別にかかなりの数のチャンネルが立っています」(秋葉氏)

クラス制度もあり、担任の教師が運営するチャンネルもある。ただし、生徒の誰もがチャンネルを作ることができるため、生徒が興味関心に則って作ったチャンネルのほうが圧倒的に多いという。

現実の学校では、物理的な空間で仲良くなるチャンスが与えられる。「しかし、たまたま隣の席になった生徒が



秋葉大介氏

コミュニティ開発部 部長





N高の文化祭は、「ニコニコ動画」のリアルイベント、「ニコニコ超会議」のなかで開催される。今まで直接会ったことのない友だちと初めて顔を合わせる機会であり、準備から当日までプロジェクトベースでチームで何かを作り上げることを学ぶ機会でもある。

同じ興味関心を持っているとは限らず、友だちに恵まれないこともあります。たくさんの生徒が存在するオンライン上を探っていけば、どんなマイナーな興味関心を持つ生徒でも、同じような生徒を見つけることができる。これがオンラインの最大のメリットだと思います」(秋葉氏)

ネットコミュニティチームが掲げる理想は、コミュニティの数を数万にも増やし、生徒にとっての選択肢を増やすことだ。誰もが新たにチャンネルを作ることを容認しているのは、それが理由である。

「N高に入学して、1つでも2つでも自分が“ここにいたい”と思えるコ

ミュニティを見つけてほしいと思います。合わない場もあるけれど、認めてくれる場も必ずある、と、すべての生徒に気づいてもらいたいと思っています」(秋葉氏)

リーダーに求められる 安心・安全な場作り

一方で、オンライン上のコミュニティは、常に熱量を高め、保つための工夫が必要だという。それにあたって重要なのが、「コミュニティを運営するリーダーの力」(秋葉氏)だ。リーダーは教師が務めることもあるが、基本的にはそのコミュニティの生徒になる。

「熱量を保つためにリーダーがすべ

きことは、1つは、安心・安全だと感じられる場を作ること。どんな人が入ってきても、歓迎し、誰かが発言したときにはポジティブフィードバックをすることが求められます。また、オンライン上では、誰かがコメントを打たないと、そこに人がいることが可視化されません。最初はリーダーにとって手間ばかりかかる“コスパが悪い”状態なのですが、居心地がいいという空気感さえ作れば、人がそこに常に集うようになります。活性化しているコミュニティのリーダーは、居心地のいい空間作りがうまいのだと思います」(秋葉氏)

実はN高では、人と協働するスキル、感情やストレスに対処するスキル、リーダーシップや課題発見スキルなど、学業以外のヒューマンスキルを身につけるための独自に開発したプログラムを持っている。これらが、多くの生徒がコミュニティのリーダーになり得るための基盤になっている。

秋葉氏は、熱量を保つためにもう1つ重要なこととして、「それぞれのコミュニティにおける目標の共有」を挙げる。それは大会に出て優勝するというようなハードなものから、とにかくみんなで作品を作り上げる、その競技を楽しむ、というようなカジュアルなものまでさまざま。「オンライン上でも、目標を共有する、アウトプットする、それに対するフィードバックをする、という環境があれば、十分にリスペクトし合う関係の構築は可能です。リアルな場で初めて会って、うれしくて泣く、という関係に十分になり得るのです」(秋葉氏)

Slack上のコミュニケーション。美術部のチャンネルでは、このように作品をアップしてみんなでコメントし合う(左)。右はクラスのチャンネル。リアルと同じように朝礼が行われ、それぞれがテキストで“存在”を示す。



オンラインで成果を出す組織に変わるための5の問い

オンライン化の課題を乗り越えるのみならず、そこでより高い成果を出していくには何をすべきか。働く場、リーダーシップ、組織構造、人材育成などにおける要諦を、5人の専門家・実務家に問いかけ、その解を探る。



問

1

オンライン時代に適した働く場のありようとは

企業が挙げた課題には、ITインフラが未整備だったり、自宅が仕事をするのに適した環境になっておらず、生産性が下がった、というものもあった。既に見てきたように、このほとんどは“準備不足”である。では、どのように働く場のファシリティを“準備”すべきなのか。新しい価値の創造を目的としてオフィスに集まることを求める企業は多いが、オンラインのワークスペースをどのように作れば新しい価値の創造が実現できるのか。“集中”と“生産性”について研究を続ける井上

一鷹氏に聞いた。

新しい価値の創造に必要な2つの要素

「新しい価値の創造には、2つの要素が欠かせません」と、井上氏は説明する。「1つは、多様な人と出会い、多様な意見を聞くこと。新しい価値を生み出すにあたって、自分の1と他者のnを掛け合わせる必要があります。これをオンラインでやろうとしたとき、想定内の相手とであっても想定外の会話をするのは可能です。想定外の会話の代表である雑談は、確かにオンラインではその機会が減りますが、それは“雑談”というトピックの会議を設定すれば解決できます」(井上氏)

ただし、企業が危惧するのは、むしろ想定外の人との想定外の会話の減少だ。「オフィスでは想定外の相手と出会い想定外の会話することによって、新しい発想や仕事の展開が生まれることは確かにあります。しか

し、その機会は社内で閉じていていいのか、ということではないと思います。オンライン上でSNSなどを使えば社外の人も含め、会話ができる。すると、多様な人との想定外の会話も爆発的に広がるのではないのでしょうか」(井上氏)

もう1つの要素は、「1人で集中して考えること。これを多くの人は見逃しがち」(井上氏)だという。「多様な人と会話をしたとき、何かを生み出そうとするならば、自分がゼロではなく“持論”を持っている必要がある。そうでなければ、気の利いた話を人に話すだけのルーターのような人生になる。自分で考えて自分なりの答えを持たない限り、知的生産活動を行っていない



井上一鷹氏

JINS 所属
Think Lab 取締役



いことと同じです」(井上氏)

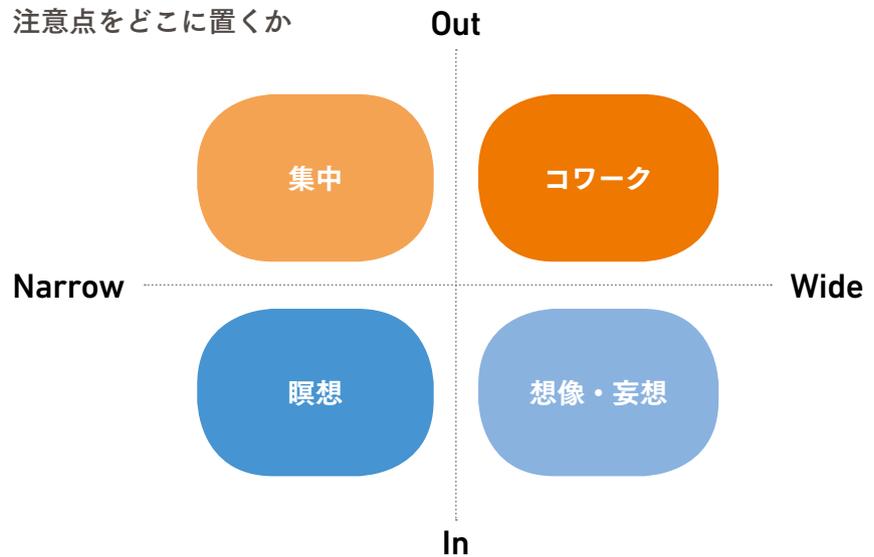
独創的なアイデアを生む人は 自分のなかを広く探索する

“集中”ということについて、さらに細かく聞いてみた。井上氏によれば、「集中とは、外界(Out)の狭い一部、Narrowに注意を集めた状態」という。たとえばパソコンの画面に集中し、シングルタスクの処理をしているようなときだ。一方、Inに注意点を持っている状態が、瞑想、想像・妄想の時間であり、これが新しい価値の創造に欠かせない持論を形成するための時間となる。「なかでもWideにすると、自分のなかに入ってきて蓄積された情報を幅広く探索すること。同じオフィスで仕事をしていて同じ情報を毎日得ていても、独創的なアイデアが出る人と出ない人がいます。独創的なアイデアを出せる人は、自分の内部、つまりこれまで得た経験や知識などを探索する時間を持っています」(井上氏)



集中を見える化したメガネ、JINS MEMEの知見をもとに、JINSではソロワークスペース「Think Lab」を開発。「人が集中できる横幅、奥行き、植物の配置、香りなどをパッケージ化して、簡易に自宅やオフィスに設置できるものになりました。折り畳めば“テイクアウト”できるのです」(井上氏)

注意点をどこに置くか



出典：井上氏作成

ファシリティ格差が パフォーマンス格差へ

もちろん、社員に高いパフォーマンスを出してもらおうと思えば、上図の4象限の時間すべてが重要だ。多くの企業は、リモートワークによる課題を、コミュニケーションの面からのみで認識しており、オンラインでいかにコミュニケーションの質と量を増やすのか、チーム連携をしていくのかを探っている。しかし、「集中のための施策も重要です。特に、ファシリティにはもっと気を配るべきです」と、井上氏は指摘する。

「従来のようにオフィスに閉じ込められていたときはもとより、在宅勤務でずっと家にいるときも同様に生産性を下げる可能性があります。同じ景色を見続けながら、脳をスイッチできるほど人間はうまくできていません。まずは、外界を遮断して集中できる場所を作り、仕事によって脳を切り替えられることが重要です。私自身は、オンラインで仕事をするが増えた昨今、

せめてアロマの香りや飾る植物を変え、昨日の脳と今日の脳を違うものにできるように心がけています」(井上氏)

そのような井上氏を見て「周囲は“意識高い系”と笑う」(井上氏)というが、「働く場の選択肢が広がりつつある今、その意識の有無がパフォーマンス格差を生む可能性があると考えれば、意識して当然」と、井上氏は指摘する。従来は、新卒で入って、同じ椅子、机で働いてきたため、勝負はその人が持つ基本能力のみであった。しかし今は、場、机、椅子など働く環境を自分で選べる。「環境がパフォーマンスに影響するのですから、自分の能力がどれだけ出せるかは、自らのファシリティマネジメント次第ということになります。それこそクリエイティビティが問われるところですが、社員全員により高いパフォーマンスを出してもらおうと思えば、ここを会社が支援する必要があると考えています。個人が、気軽に集中できる場をどのように作るのか、企業は真剣に考えるべきだと思います」(井上氏)

オンラインでいかにチームを成果に導くか

オンライン上でチームを成果に導くには、ジョブの中身や達成すべき目標、獲得すべきスキルの言語化、それに基づく評価という真のパフォーマンスマネジメントを求められることは既に見てきた通りだ。Yahoo!アカデミアの学長として同社のリーダーシップ開発を支える伊藤羊一氏は、東日本大震災直後の2012年から、当時勤務していた会社にいち早くビデオ会議システムを入れるなど、さまざまな業務のリモート化に取り組んできた先駆者である。伊藤氏は、オンライン上のチームマネジメントをどのように考えているのだろうか。

「コロナがたとえ収束しても、自動的に元に戻ることは考えないほうがいいと思います。私という1人分のサンプルで振り返ってみても、生産性は確実に上がっている実感があります」と、伊藤氏は強調する。「コロナ禍のなかでは、私はほぼリモートワークでした。対面での活動をしない、というのは関

係者の協力あってのことですが、それが実践できたことで、通勤や訪問先を往復する時間などを考えると、1日に2時間から3時間浮いていると思います」

伊藤氏はその浮いた時間に打ち合わせなどをあえて入れず、今まで時間が取りにくかったことにあてたという。「半分は映画を観たり、本を読んだりする時間。アウトプットだけでは内的資産が枯渇していくので、養分を与えます。もう半分は、映像・テキストで外に情報を発信するための時間として使っています。外への影響力を強めるためというよりは、それによって深く内省することができるからです」(伊藤氏)

2012年に伊藤氏がリモートワークを推進したときよりも、インフラやツールはずっと整っている。つまり、個人が明確に意思を持てば生産性を上げることができる状態なのだ。

働く人全員が“Lead the self”であるべき

「もちろん、すべてオンラインにすればいいというわけではない」(伊藤氏)という。「リモートワークをやってはならない、あるいは入社するべからず、また、3割はリモートワークで、などと会社が決めるべきではありません。0%から100%の間で個人が最も生産性の上がる割合を自ら選択できるように、会社が許容したほうがいいでしょ

う」(伊藤氏)。最もパフォーマンスが上がるスタイルを一人ひとりがメタ認知し、「自分で決めるべき」(伊藤氏)だというのだ。伊藤氏は、リーダーシップの要件として“Lead the self”ということを強調してきた。「コロナによって、組織のリーダーのみならず、働く人全員が自らの人生を自分でリードすることが求められるようになりました」(伊藤氏)

Lead the selfの実践のために、“Free・Flat・Fun”という思考や行動スタイルも重要になる」と伊藤氏は言う。「あらゆる常識から解放されるという意味でのFree、多様な選択肢を見つめるFlatな視点、そして自分の“楽しい”という意味で決められるFun。コロナ渦という大変な状況のなかで光を見出すとすれば、好むと好まざるとにかかわらず、ひっくり返った常識のなかで、多くの個人がこのような行動スタイルを実践しやすくなったことだと思います」

もちろん、元に戻る人がいても仕方がない。「ただ、これまでの常識を捨てて、自らの仕事や生活に最適な働く場所・時間を選ぶ人こそ生産性が上がります。意思をもたずに元に戻ってしまうとそういう人と差がつき、生き残れない時代になるからこそ、お勧めしないのです」(伊藤氏)

では、そのようなFree・Flat・Funを実践する個人をどのように束ね、マネジメントすることが求められるのか。



伊藤羊一氏

ヤフー コーポレートエバンジェリスト
Yahoo!アカデミア学長
ウェイウェイ 代表取締役



マネジメントとは成果を出すために“なんとかする”こと

「問題は何かといえば、そもそもマネジメントを“管理する”こと、つまりサポートしているかどうかをチェックする仕事だと考えていることです。英語のmanageの語源は、そもそも“なんとかする”です。マネジャーとは、成果を上げるために“なんとかする人”だということをまず理解することです」(伊藤氏)

“なんとかする”を分解すると、「“ゴールに・チームを・導く”ということだと考えている」(伊藤氏)という。「ゴールを設定して、どのように達成するのかをチームに伝え、理解させて、一人ひとりに目を配りながら導いていく。それを一つひとつ頑張ることが、マネジャーの仕事になるのです」(伊藤氏)

藤氏)

これがリモートでできないかといえば、決してそんなことはない。「設定したゴールを伝えるのは1(マネジャー):n(メンバー)で可能です。チームの方針や、ゴールまでのプロセスを宣言して、進捗を全員で常に確認する。これらは、オンラインのチームミーティングで十分可能なのです」(伊藤氏)

しかし、個人個人への目配りはやはり1:1で行うことが求められるという。「これは、1on1で行います。その人が担っている役割や貢献は果たせそうか、仕事の進捗はどうか、悩みはないか、などを定期的に話し合います」(伊藤氏)。

ヤフーは、2012年から1on1を制度化して浸透させてきており、最近の1on1プールの火付け役である。「ヤ

フーは今、社員が7000人程度いますが、そのほとんどがリモートワークです。それでも1on1は、既に組織文化となっているため、オンラインで継続して行い、マネジメントが回っています」(伊藤氏)

1on1は対面でないと意味がないのではないか、という疑問に対して、伊藤氏は「オンラインでもやることはまったく変わりません」と強調する。重要なのは、「最近眠れている?」というような雑談から入ること。「雑談は、その人をゴールに導くために“なんとかする”ためのネタ探しだと考えるといいでしょう。仕事の進捗を聞くのももちろん重要ですが、結局、組織は個人の束でできているのであって、チームを“なんとかする”ためのネタは個人のなかに眠っているのです」(伊藤氏)

問

3

オンラインのもとでイノベーションを生む組織へといかに転換していくか

イノベーションを阻むのは、階層的な構造そのものである。デザイン思考的アプローチで組織変革を支援し、『ひとりの妄想で未来は変わる』(日経BP)の著者でもある佐宗邦威氏も、階層型組織を変革していくことの重要性を説く。オンライン上で組織構造を変えるには、具体的に何をすべきか。

まず、なぜ階層型の組織ではイノベーションが生まれにくいのかを佐宗氏にあらためて聞いた。「伝統的な大企

業における階層型組織は、“機械型OS”によって動いています。これは産業革命によって生まれたもの作りのための会社、つまり生産する組織を運営するという意味では、合理性が非常に高いものでした。労働者を効率的に管理し、ものの生産を最大化するには、唯一の方向を指し示す意思を持った経営トップを頂点とする上意下達の△型の組織が適しているのです」(佐宗氏)



さそうくにたけ
佐宗邦威氏

BIOTOPE 代表



イノベーションを生む組織 全方位から多様な人が集まる

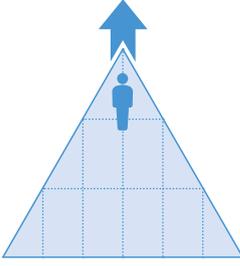
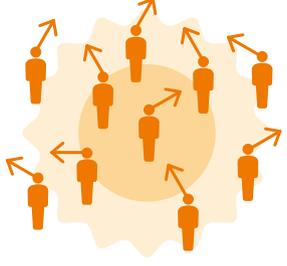
経営トップが経営計画を立て、その達成のために各工程に人を割り振り、給料やボーナスというインセンティブを与えて働いてもらう。このとき、基本的には主役はモノだ。「人は、そのシステムのなかの歯車であって、主観を持った人としてどのような存在であるかは組織にとっては関係ありません」（佐宗氏）

この対極にあるのが、“創造する組織”だ。「これは“生き物型OS”の上で動いています」（佐宗氏）。組織は階層型ではなく、分散型の構造を持つ。新たなものを生み出したい多様な人が出入りし、インスピレーションを与え合い、お互いの活動を刺激し合う。「そこに集まるアイデアはバラバラですが、そのなかでお互いの向かう方向が明確になったとき、ベクトルがまとまり、突然変異を起こすことがあります。このような組織のコアには世の中をこうしたい、こういうものを作りたい、という妄想を持っている人がいて、その人を中心に全方位から多様なリソースが集まり、○型になっていくのです」（佐宗氏）

イノベーションを起こす組織への変革を試み、さまざまな交流の場を作ったり、プロジェクトチームを作ったりしてもアイデアが生まれず、あるいは育たないのは、「△型のOSが人々に深くインストールされているから」（佐宗氏）なのだ。

では、どのようにしてそのOSを変えていくのか。「まずは機械型OSで

階層型組織と分散型組織の違い

	階層型組織	分散型組織
目的	規模の経済による生産性の最大化	多様性による持続的知識創造の最大化
OSのタイプ	 機械型OS	 生き物型OS
駆働の仕方	インセンティブによる目標	内発的動機を生む人
価値の作り方	効率的な分業	創発する場
方向性の決め方	トップダウンで決まる戦略	ボトムアップで生まれる意思
業務の回し方	効率性を最大化する改善	新たな知識をともに生む創造

出典：『ひとりの妄想で未来は変わる』（佐宗邦威、日経BP）より抜粋、一部編集部改変

動く組織と、生き物型OSで動く組織をきちんと分けること」と、佐宗氏は強調する。「すべてを生き物型OSに変えるべきかというところではありません。効率的に生産したり、一定の品質のサービスを届けるためには、機械型OSを維持すべき部門があります。あくまで組織は機械型OSと生き物型OSのハイブリッドでできています」（佐宗氏）

階層型組織が持つ機能が 創造のスピードを阻む

変えるべきはバランスだという。「組織のなかで生き物型OSで動く部分のボリュームを大きくしていかなければなりません。生き物型OSで生まれる荒唐無稽な取り組みは、既存の機械型OSの上で生きている人にとっては一見無駄に見えます。また、機械型OSの組織で物事を“スムーズ”に進めるためのコンプライアンス、予算、承

認プロセスなどのルールは、生き物型OSの組織で創造を起こすために不可欠なスピードに対するブレーキになります。だからこそ、生き物型OSの割合を組織のなかで増やしていかなければ、イノベーションの種はどこかで発芽を阻まれます。人事としてできることは、分散型組織（生き物型OS）に投入する人材の質と数を変えていくことでしょう」（佐宗氏）

実は、オンライン上のほうが、分散型組織に参加する人の多様性を担保するという意味では利がある。「機械型OSの上においても、新しいことをやりたいと思っている予備軍はいます。彼らに刺激を与えるには、外部のフリーランスを呼び込むのが1つの方法です。それにあたって、分散型組織の外部・内部の線引きを曖昧にし、外部の人々を受け入れやすくする必要があります。気軽に組織に入ってこられるオンライン化はその助けになるは

ずです」(佐宗氏)

磁場に“行く”のではなく 磁場を“作る”

もう1つ重要なことは、「組織に参加する人の主観の形成」(佐宗氏)だという。「イノベーションが必要だから、というようなトップダウンの号令によってプロジェクトが始まり、初対面の人たちが互いの部署の利害を調整しながら進めていく活動からは、魂のこもった製品や事業は生まれにくいのが現実です。一方で、そのテーマが主観的に大切だと思っている人は障害があっても、絶対に形にするという意志をもってなんとか前に進めよう

とします」(佐宗氏)

前述のように階層型組織では一人ひとりの主観の優先度が低く、主観的にものを考えたり、主観を表現することを強く求められない。「社会や会社、事業のありようを主観で語り合い、それを表現することに慣れる必要があります」(佐宗氏)

佐宗氏がよくクライアントに勧めるのは、その会社の歴史が刻まれている場に行くことだ。「私の前職のソニーでいえば、創業の地である御殿山がそれにあたります。そこに行けば創業から今に至る物語が蘇る、磁場のような場所です。こういう場所には、機械型OSの下のさらに奥深いところにあ

る、創業者や社員が紡いできた思いが隠れています」(佐宗氏)

オンライン上でそれを行おうとするならば、磁場に“行く”のではなく、オンライン上に磁場を“作る”ことが求められる。「主観を形成するには、保存された年表を見るだけでなく、それを見て語り、気持ち、感情が喚起されることが重要です。どういう理念で創業されて、どんな方向に向かっているのか、社史室にある歴史、物語の記録を棚卸して整理し、それを組織に参加する人全員が自分の言葉で語り合う場を作って、一人ひとりの記憶のアーカイブとしていくことが求められます」(佐宗氏)

問

4

多様な人材が自由に発言し、 交流できる場をいかに作るか

オンライン環境下で、企業が求めているのは、多様な人材が集まり、ちょっとした会話ができる場だ。これまでシリコンバレーなどを中心に多くの企業が、社員がイノベティブに働

くためのリアルな場に投資してきたが、働く場はバーチャルな空間に移行しようとしている。より快適な仮想オフィスを提供するサービスのなかでも、急速に成長しているのが、米国発のVirBELAである。

VirBELAは、創業者のアレックス・ハウランド氏が組織心理学の博士号を目指していたときにローンチした。「グローバルビジネスや国際的な協業の研究を進めるなか、バーチャルな世界では、国境を超えて人々が集まり協働する機会を与えてくれると実感したことがその背景にあります」と、ハウランド氏は説明する。

同サービスは、米国MBAの入学試験、GMATを運営する組織から助成金を得て、MBAのグローバルコミュニティに向けた、学びのためのバーチャルな場の提供から始まった。

バーチャルオフィスとして本格的に展開したのは2016年。不動産会社eXp Realtyが初めてVirBELAを“職場”として活用することになったのだ。「eXp Realtyは自社の社員約500人、契約している不動産エージェンツ約3万1000人を、すべてVirBELA内でつなげています。オフィスをほぼすべてバーチャル化し、バーチャル上でビジネスが遂行できることを証明したの



アレックス・ハウランド氏

VirBELA プレジデント





同僚の-avatarと並んで、同じ画面を見ながら作業することも可能だ(上)。リアルなオフィスのように、Avatarが歩き回ることができる。“ウォータークーラー・トーク”(水を飲むような場に人が集まり、気軽な雑談をすることも頻繁に行われている(左))。

です。現在では、100カ国以上の企業や教育機関が仮想空間であるVirBELA上にオフィスやキャンパスを構え、社員が仕事をしたり、学生が講義を受けたり、何千人という人が集う集会やイベントが行われたりしています」(ハウランド氏)

バーチャルな世界を共有し 一体感を持ちながら仕事

同サービスでは、仮想空間上のオープンキャンパスを企業に“賃貸オフィス”として提供している。通常のオフィスのように、デスクを並べた部屋、マネージャーのための個室、会議室、交流のためのスペースなどを使いたいようにデザインできるのだ。

AvatarをVirBELA上のデスクの前に座らせたら、本体である自分は自宅でもどこでも好きな場所からアクセスし、仕事をスタートする。その間に近くを通りかかった同僚のAvatarが話しかけてきたら、そのときはテキス

トで応じることも、音声で応じることもできる。会議のときには、Avatarを操作して会議室に移動させる。その道すがら普段はなかなか接点のない同僚を見かけたら“話しかける”ことができる。会議室から出たときも“雑談”を交わしながら自分の席まで戻ってこられる。

「私たちの会社の社員も、ほぼVirBELA上のオフィスで働いています。リアルな私は、朝、自宅の机でPCを立ち上げ、2つのモニターの前で仕事をします。1つはVirBELAにつなぎっぱなしで、もう1つはほかのアプリケーションを動かしています。



イベントスペースも備えた広大なキャンパス。多様な人と出会うことを演出するために、キャンパス内ではコンサートなどさまざまなイベントも開催している。

集中したいときにはVirBELAの“個室”のドアをロックし、そうでないときは仲間と雑談したり、ディスカッションしたり。バーチャルな世界を共有し、一体感を持ちながら仕事をしているのです」(ハウランド氏)

加えて、オープンキャンパスには多様な企業が集まる。Avatarは自由に共用スペースを移動し、往来するさまざまな企業の社員とも交流できるため、新たなビジネスやアイデアを得られる可能性もあるのだ。

“オフィスの代わり”を 超える新しい可能性

ハウランド氏が見据えるのは、これまでのオフィスの代わりということに留まらない、バーチャルオフィスというものの大きな可能性だ。

「1つは地理的なサイロ、部門ごとのサイロなどの組織の壁を壊し、バーチャルな世界で1つに統合することができることです。いつもサイロに閉じて行動している人たちが交ざり合うのは、イノベーションのチャンスでもあり、また、人材育成のチャンスでもあります」(ハウランド氏)。仕事を通じて他者から学ぶのは、日本ではもちろん米国の企業でも起こることだが、どうしても目の前にいる人、つまり、

1つのオフィス内に閉じてしまいがちだ。「しかし、仮想空間であれば、リアルには会えないよりスキルの高い人、より今の自分に適した能力を持つ人に学ぶことも可能になるのです」(ハウランド氏)

もう1つの可能性は、リアルなオフィスよりも“遊び心”のある環境を作れることだ。「アイデアで勝負をす

る創造的な企業は、遊び心のある楽しいアクティビティに満ちています。アバターという仮想の存在を通じて、人々の心の緊張感を緩め、思考の幅を広げて心理的安全を提供することができ、アイデアを出すことに積極的になれる」(ハウランド氏)

米国では、バーチャルオフィスの活用で業績を伸ばす企業も生まれてい

る。「最もいい例は先のeXp Realtyです。今、3万1000人いる不動産エージェントは、4年前に同社と取引を始めたときには900人程度にすぎなかったのです。物理的なオフィスでは、これほどにスピーディに世界で新しい拠点を開発し、必要な人材とつながることはできなかったと思います」(ハウランド氏)

C O L U M N

新卒採用とインターンシップのオンライン化の今

コロナによる緊急事態宣言は、企業の採用活動にも大きな影響を与えている。採用説明会やインターンシップをリアルな場で行うことができず、オンライン上に置き換える必要があったからだ。

企業の採用活動支援などを行うエイムソウルのHR事業部、中村大介氏は「インターンシップでいえば、既存のプログラムをそのままオンライン上に置き換える企業が4割、プログラム自体の変更を余儀なくされている企業が6割程度あると思います」と話す。置き換えにあたっては、「条件がいく

つかある」と、取締役の蛭田英樹氏は説明する。「1つはWeb会議システムを使うこと。セキュリティの問題で制約があって使えない、という企業は置き換え自体が止まっています。2つ目は、コミュニケーションの手法をマスメディアからブレイクアウトセッションなどを活用して双方向のものにしていくこと。3つ目は、オンラインだと集中力が続かないので、コンパクトなものにすること。これらがクリアできれば、置き換えは可能です」(蛭田氏)

母集団形成を目的としてインターンシップを幅広く実施していた企業は比

較的、置き換えが容易だという。「問題は、3日、5日、さら長い場合は数週間、就業体験型でリアルな職場を知ってもらうためのインターンシップを行っていた企業です。こうした企業は置き換えが難しく、採用戦略全体を再構築する必要に迫られています」(蛭田氏)

急激なオンライン化によってリアルな場でのインターンがなくなってしまったが、そのまま再開を待っている学生と、オンラインで情報収集や社会人との接点を模索するなど行動を起こしている学生に分かれる。

企業もインターンシッププログラムのオンライン化や新規開発に着手する企業がある一方で、リアルにこだわる企業も存在する。「今後、働き方がリモートワーク中心に移行するなかで、学生も企業もオンライン環境に適応した就職活動、採用活動への進化が求められています。この変化への適応度合いで、学生、企業双方の力量が見えてくるかもしれません」(中村氏)



蛭田英樹氏

エイムソウル
取締役



中村大介氏

エイムソウル
HR事業部シニアマネージャー



オンライン上の人材育成は どうあるべきか

2020年春、多くの企業で集合研修がかなわず、オンライン上にリアルな場で実施している研修を転用したものの、その効果は疑問視されている。オンライン上で効果的な研修とはどのようなものか。日本テレビ放送網の人材開発事業、日テレHRを牽引する同社社長室企画部の中村博行氏は、「研修のオンライン化にあたっては、従来のプログラムをゼロから再考することが重要」だと話す。

盛り上がった研修は 本当に身になるのか

日テレHRは、中村氏が制作部門で25年にわたって蓄積してきた、“番組

が当たる・当たらない”を分けるチームのありようを言語化・可視化したことによってスタートした事業だ。「現在、コロナの影響でオンライン化を急いで進めています、あらためてオフラインとオンラインの違いが見えてきました」（中村氏）

場を共有するオフラインの研修の“よし悪し”は、講師の実力によって左右される。「講師にはその場を盛り上げるグループダイナミズムを作る能力が求められます。そして、盛り上がれば受講者アンケートで“よかった”に○が付く。それが本当に役に立つものだったか、身になるものだったかはこの仕組みのなかでは検証されずに終わってしまいます」（中村氏）

そこで、研修の手法を大きく変えた。まずは2時間程度の、現場で必要とされるさまざまなテーマについて、学ぶべきポイントを凝縮した動画をオンラインで個別に観てもらおう。そして「戦略と戦術とは何か」というようなテーマに即したレポートを提出してもらい、それを講師が添削、その後5人程度のクラスに分け、講師がセッションを行うというものだ。「優れている点、足りない点などを人事に個別にフィードバックしています。手間はかかりますが、時間的には集合研修で8時間講師が話すならば、5人の8クラスに対して1時間ずつセッションをしたほうが、緊張感のある個別性の高い学びの場を実現できます」（中村氏）

受講生の能力や個性によって設計できるため、最適なレベルへの配置が容易というメリットもある。「ある企業の研修で、非常に優れた結果を残した社員は、次のアドバンスコースは受けなくていい、という判断をしたこともあります」（中村氏）

オンライン時代に 必要なスキルを学ぶ

前述のようなプログラムを作るにあたり、重視したことは、「ビジネスがオンライン化される時代に必要とされるスキルを学び、評価できること」（中村氏）だという。

「たとえば、謝罪が象徴的ですが、オフラインの時代には態度や行動で誠意を示すことが重要だとされました。ところがオンライン化されると、訪問ではなく、テキストでいかに謝罪の意思を伝えるかが求められます。オンライン化によってこれまで求められてきたスキルが陳腐化すると同時に、まったく新しいスキルが評価されるようになるという変化が起き始めています。今後はいかに先回りして育成コンテンツを提供できるかが重要となるでしょう」（中村氏）

評価はすべて、成果で測る。「極端に言えば、レポートがすばらしい出来であれば、動画を観ていなくても構わない。ビジネスが成果至上主義になるのであれば、研修も同様に変わる必要があるのです」（中村氏）



中村博行氏

日本テレビ放送網
社長室 企画部 担当部長



オンライン元年あらため、マネジメント元年。

佐藤邦彦 (本誌編集長)

ここまで読者アンケート、有識者への取材、企業への取材を経て、オンライン化による課題を整理し、そのうえで課題の本質、課題の解消の方法を検討してきた。

あらためて見えてきた課題を簡単に振り返ってみよう。急激な変化に対するインフラや就業規則などの準備不足、ハイコンテクストカルチャーを背景とした仕事の成果や進め方の曖昧さ、所属組織への全人格的な一体感を求める文化、科学的ではない組み立てで進んできた曖昧な採用活動、本来、“三方よし”であるべきリモートワークの働き手への偏重、イノベーションの創出が困難……。これらを見渡すと、その多くがオンライン化の課題であるのと同時に、日本企業がずっと抱えてきたマネジメントの課題そのものであることに気づく。だとすれば、最初に挙げた問い、「私たちは進むのか、元に戻るのか」に対する解は言うまでもない。私たちには今、オンライン化をきっかけに、マネジメントの課題を解消

して進むことが求められているのだ。

では、そのために何をすべきか。要諦は、大きく3つある。「曖昧さの排除」「働き方の選択権を個人に委ねる」「新しい組織設計」がそれだ。

ジョブや目標の曖昧さはさまざまな弊害の根源

1つ目は曖昧さの排除である。18ページでは仕事の成果や進め方の曖昧さとして整理したが、実はこれは、全人格的なコミットメント、採用の曖昧さというほかの課題ともかかわりがある。従来、日本企業では個人の仕事を明確に線引きせず、臨場感重視でその場の状況に適応することが価値ある行動とされてきた。そのため、組織における仕事の内容や進め方を詳細に言語化することは避け、コンテクストを理解している人同士の曖昧なやり取りのままに業務を成立させてきた。これは、目標管理などのマネジメントの重要な局面においても同様である。

その結果、曖昧さを許容しながら

運営されている組織では、具体的なゴールとその達成のラインが共有されておらず、働く時間や取り組み姿勢などで意欲を示すこと、つまり全人格的なコミットメントを求めることとなった。さらに採用の場面でも、学生に対して「この仕事を任せる」「それによって近い未来にこのスキルを獲得する可能性がある」など、期限を区切った比較的近い未来の具体的な約束ができなかった。ジョブを明確にし、日常的なマネジメントにおける曖昧さを排除していくことが、結果的に組織への全身全霊のコミットメントを適切な仕事へのコミットメントに変え、新卒一括採用のありようも変えていく可能性があるのだ。

働き方の選択を 勇気を持って個人に委ねる

2つ目は、働き方の選択権を個人に委ねることである。

緊急事態宣言によって急激かつ強制的に実施されたりリモートワークは、

環境整備がままならず、子どもの学校は休校、気分転換の外出もしいなど、制約の多いものだった。生産性についていえば、現状維持か、悪影響をできる限り軽微に抑えるのがせいぜいだった。しかし、本来のリモートワークとは、その果実を経営も働き手も得られるべきものであることを既に見てきた。オンライン化によって両者における果実の獲得を目指すことは、ダイバーシティマネジメントと生産性の向上という日本企業のマネジメント課題の解消と直結するため、真剣に取り組むべきだろう。

それにあたって人事やマネジャーができることは、一人ひとりが与えられた業務において、最高のパフォーマンスを出せる働き方を支援することである。伊藤氏が指摘したように、自らの仕事や生活に最適な働く場所・時間を選ぶ人が、生産性を上げられるということを念頭に置き、これまで会社や上司が決めていたオフィスに出勤する・リモートワークをするという働き方、その割合の選択を、勇気を持って個人に委ねる必要がある。一人ひとりが気持ちよく働き、生産性を向上させることが、結果的に組織のパフォーマンスを最大化することにつながるのだと、まずは疑わずに信じることから始めたい。

個人が自分の個性やアイデアを表現できる場へ

3つ目は、新しい組織設計の検討だ。その主たる軸は、コミュニケー

ションである。

オンライン化によって、雑談などリアルな場での予期せぬコミュニケーションがなくなり、イノベーションの創出が阻まれるという課題が挙げられた。しかし、新規事業プランコンテスト、事業創造ワークショップ、事業横断プロジェクトの組成など、イノベーション創出を目的に各企業がさまざまな取り組みを行ってきたが、それが効果を上げてきたと言えない。この課題は、コロナ前からの、ある種“伝統的”“代表的”課題なのだ。

比嘉氏によれば、むしろ、オンライン化はイノベーションを生みやすくする可能性があるという。オンライン化によって物理的距離を取ることは、階層型組織が持つ弊害をなくすことにつながり得る。NEC ネットエスアイの試みは、まさにこの考え

方の体現といえよう。分散型ワークを中心とするオンライン化で、イノベティブな動きを促進し、イノベティブに動ける人材を増やそうとしているのだ。従来の組織構造がイノベーションを生むのに適していないのであれば、オンライン化はそれを変える1つのチャンスである。単にこれまでのヒエラルキーや仕事の流れをオンライン化するのではなく、個人が自由に、自律的に自分の個性を発揮し、そこから生まれるアイデアを表現できる組織設計をゼロから考えることが求められよう。

2020年は期せずして始まった「オンライン元年」である。それを、これまで変えたくても変えられなかった、組織のありようを変えていくための「マネジメント元年」とできるかどうかは、人事諸氏の手委ねられている。

