

リモートとオフィスの最適解

働く場所を 選ぶのは誰か

はじめに 2022年が未来の働き方の出発点になるように

突然に世界に襲いかかったコロナ禍は、2020年2月以降、多くの企業をリモートワークに踏み切らせました。それまでのリモートワークは対象者も日数もあくまで限定的なものにすぎなかったため、準備なきままに急に舵を切り、リモート下で生産性を下げないようにと試行錯誤が始まりました。

それから約2年半。コロナ収束の見込みは未だ立たず、企業はリモートワークを継続するのか、原則出勤としてオフィスに回帰するのかという大きな方針を決めあぐねているように見えます。リモートとオフィスの“ハイブリッド”を基本とする

企業は多いものの、実際には“何を基準に”“どんな割合で”という具体的なルールを決めるのは容易なことではありません。本企画はこの2年半で見てきたリモートワークの効果や課題をあらためて検証し、働く場のバランスの最適解を模索することを目的とします。

Section1ではまず、コロナ禍は私たちの働く場をどのように変えたのか、そこで生じた課題、逆に得た果実とはどのようなものか、調査データをもとに振り返ります。Section2では、多くの企業が逡巡するなかにあって、明確な方針を決め変化

Photo = 平山 諭



を先取りする企業3社の取り組みを見ていきます。これらを踏まえて、本企画のテーマであるリモートとオフィスの最適解をどのように捉えるべきか、Section3で私たちから提案したいと思います。そして、最後のSection4はもう少し先の社会を想定した発想と方法論を多角的に検討していきます。

Works誌161号(2020年8月発行)の特集「オンライン元年」ではリモートワークで生じる課題を、仕事の成果や進め方の曖昧さ、全人格的な一体感を求める意識、階層的な硬直した組織などと整理しました。そのうえでこれらの課題はリモートワークが原因であることは少なく、組織のマネジメントそのものに原因があると総括し、2020年を「マネジメント元

年」としようと宣言したのです。本特集の取材を通じて感じたことは、2年半の時を経ても、組織のマネジメントに起因する課題はうまく解消されているとはいえないことです。

そして今、人々の働く場についての最適解を模索することは、それらの課題を見つめ直すことにほかなりません。コロナ禍に慣れた、収束にいずれ向かう、また、リモートワークで多くの課題が生じた、といった理由で安易にオフィス回帰を決めてはならないのではないのでしょうか。2022年こそ、「組織見直し元年」になるように。ここが未来の再出発の場になるように。そんな思いを込めて、本特集をスタートします。

本誌編集／入倉由理子

人々の 働く場所の 現在地

コロナ禍で
どう変わった？

コロナ禍によって、人々は“どこ”で働くようになったのか。
リモートワークはどのような人々ができているのか。
働く場が変わることによって生じた課題は何か。
まずは、さまざまな調査の結果からそれらを明らかにしたい。

オフィス回帰か、 リモート継続か。 企業の現状

2020年1月に日本ではじめての感染者が出て以降、全国に広がっていった新型コロナウイルス感染症は、人々の働き方を大きく変えた。同年2月末には先陣を切って全社員のリモートワークを宣言する企業が登場し、その後、4月に1回目の緊急事態宣言が発出されると、医療・介護従事者、自治体職員、販売職、生産スタッフなどエッセンシャルワーカーを除いた多くの人々が自宅での仕事、あるいは休職という状況に置かれた。

その後、流行の第7波までの間に数度の緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が発出された。しかし、ワクチン接種が進んだこと、ウイルス対策の意識と行動が浸透したこと、また、何より終わりが見えないことなどから、企業も徐々に出社のルールを緩め、オフィスに戻る人が増えてきている。

今、「働く場所」はどうなっているのか。あらためてデータで詳しく検証してみたい。

コロナ禍を契機に リモートで働く人が増加

リクルートワークス研究所は2016

年より、同一個人の就業実態を毎年追跡する全国就業実態パネル調査(以下、JPSED)を実施している。このなかで、テレワーク制度の有無を聞いている(下図)。

雇用者全体で見ると、テレワークの「制度導入あり」と回答した人は、2018年には7.6%、2019年には9.3%だったのに対し、2020年に29.2%、2021年に30.7%と、2020年を境に約20ポイントもアップしている。そして雇用者の約3割の職場にテレワーク制度が導入されているということになる。

これを見ると、2020年はじめからのコロナ禍が制度導入の契機になったのは間違いないだろう。また、2021年が2020年と比較して1.5ポイント増加したことから、コロナ禍をきっかけとしたテレワーク制度の導入はゆるやかではあるが拡大傾向が続いているようだ。

また、制度導入ありと回答した人のなかで自身にテレワーク制度が適用されている人(右上図「制度導入かつ適

用者」)は、同様に2020年以降大きく増えている(「制度導入あり」のなかで、「制度導入かつ適用者」以外は、制度は導入されているが自身に適用のない人)。

制度導入かつ適用者であると回答した人たちを雇用形態別、性別で見してみる(右上図、2021年の就業実績)。雇用者全体では15.5%だが、正規職員・従業員では21.1%に増える。一方で、非正規の職員・従業員は6.8%と、正規職員・従業員の3分の1程度にまで減ってしまう。

また、正規・非正規とも男性のほうが女性よりも制度導入かつ適用者が多いという結果である。この傾向は、コロナ禍以前の2019年の調査でも同様だ。これらの傾向の背景の1つとして、正規・非正規を問わず、多くの女性が接客などテレワークをしにくい職種に就いていることが考えられる。

ところで、人々は実際にどの程度の時間をテレワークで過ごしているのだろうか。2021年のテレワークが適用されている雇用者では、週のうち「0

テレワークをしている人々の特徴

制度導入かつ適用者

雇用者全体	15.5%
正規職員・従業員	21.1%
正規職員・従業員(男性)	22.8%
正規職員・従業員(女性)	17.6%
非正規の職員・従業員	6.8%
非正規の職員・従業員(男性)	7.9%
非正規の職員・従業員(女性)	6.2%

*ウエイトバック集計
出典：リクルートワークス研究所「JPSED2022」

JPSED 調査概要

目的：調査前年の就業・非就業の実態とその変化を毎年1月に追跡調査を行うことで把握する
対象：全国15歳以上の男女
手法：インターネットモニター調査
標本設計：総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別に割り付け
有効回収数：56695名 (JPSED2022)

時間」が29.7%、「1～4時間」が5.4%、「5～9時間」が16.3%、「10～19時間」が13.4%、「20時間以上」が35.2%となっている。テレワークが適用されているにもかかわらず、テレワークを行っていない人は約3割いる。

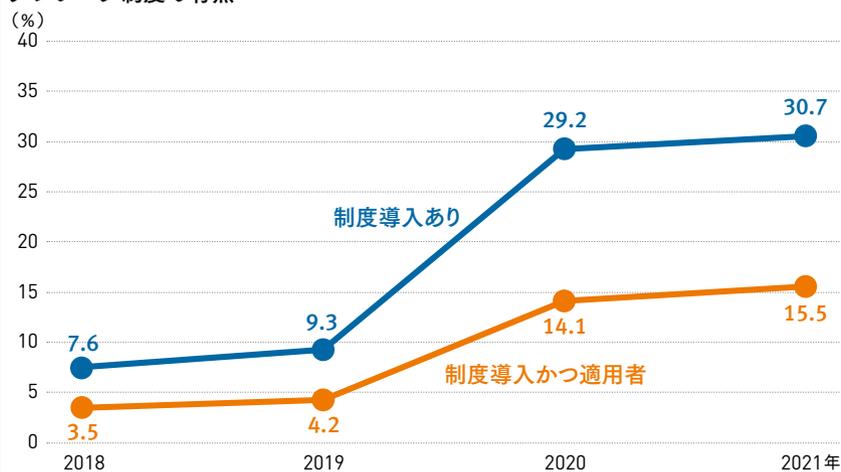
ただし、これを時系列で見ると、コロナ流行前の2019年には「0時間」が49.1%と約半数を占め、「1～4時間」の人が17.6%、「20時間以上」と回答した人は8.8%と1割にも満たなかった。コロナ流行後は、テレワーク制度を使いオフィス以外で過ごす時間が確実に増えていることもわかる。

2020年、2022年の比較ではオフィス回帰の傾向が顕著に

では、コロナの流行をきっかけに増えたリモートワークは、その後2年半の間どのように変化したのだろうか。

コロナ禍はリモートワークにどのように影響したのか

テレワーク制度の有無



*ウエイトバック集計 出典：リクルートワークス研究所「JPSED2019～2022」

下の図は、日本生産性本部が実施する「働く人の意識調査」の2020年5月調査(コロナ流行直後)と、直近の2022年7月調査を比較したものである。

テレワークの実施率は、2020年5月の31.5%から2022年7月の16.2%と約半減している。2020年5月は最初の緊急事態宣言発出時だったという特殊性もあるが、大きく減っているのは事実だ。従業員1001名以上に限定しても、2020年5月に50.0%、2022年7月には27.9%と同様の傾向である。年齢別で見ても下がり幅が大きいのは20代だ。2020年5月の34.3%から2022年7月には12.0%と、約3分の1にまで減っている。

同時に、出勤日数も増えている。2020年5月に週あたりの出勤日数が0日だったのは32.1%で、2022年7月には16.9%にまで減った。それに対し、週あたり出勤日数5日以上、つま

りほぼ毎日出勤という人は倍増している。このように、この2年半の間に確かにオフィスへの回帰が起こっているのだ。

その一方で、自宅での勤務に対してポジティブな感覚を持つ人は増えている。自宅での業務効率が「上がった」「やや上がった」の合計は、2020年5月から2022年7月の間にほぼ倍近く増え、満足度も20ポイント近く上がり75.0%となっている。コロナ収束後のテレワーク希望者も約10ポイント増加した。

これらから見えてきた現状は、リモートワークの実施状況と人々の意識の乖離だ。リモートワークは減っているが、人々は効率よく仕事ができるようになり、満足度も上がっているからこそ継続したいと考えている。コロナが落ち着いてきたからオフィス回帰、と安易に判断してはならないのだ。

コロナ下の働き方の変化が、個人や組織にもたらしたものの

今、企業が出社比率を高めたい、あるいは出社前提としたいと考えるのは、リモートワークに対して課題感が大きいからだろう。実際には、コロナ禍によって働く場所にどのような変化があり、どのような課題が生じているのか。

リクルートワークス研究所「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトでは、2021年10月、3大都市圏の従業員50名以上の企業で働くオフィスワーカーを対象にした「職場における集まる意味の調査」を行った。「コロナ禍において、コミュニケーションのスタイルは対面から非対面へと確かに変わりました」と話すのは、同プロジェクトのリーダーであり、リクルートワークス研究所主任研究員の辰巳哲子だ。「対面でのやりとりが『減った』」と回答した人は67.1%。一方、画面に顔を映したWeb会議は54.9%、音声みのWeb会議は44.9%、メールやチャットでのやりとりは44.8%の人が『増えた』と回答しています」

コロナ禍後の働き方の変化 (2020年5月と2022年7月の比較)

	2020年5月		2022年7月
テレワークの実施率	31.5%	→	16.2%
テレワークの実施率(従業員1,001名以上)	50.0%	→	27.9%
テレワークの実施率(20代)	34.3%	→	12.0%
週あたり出勤日数0日	32.1%	→	16.9%
週あたり出勤日数1~2日	37.3%	→	32.6%
週あたり出勤日数3~4日	21.1%	→	30.3%
週あたり出勤日数5日以上	9.5%	→	20.2%
自宅での業務効率「上がった」「やや上がった」の計	33.8%	→	62.1%
自宅での勤務に「満足」「どちらかという満足」の計	57.0%	→	75.0%
コロナ収束後もテレワーク希望「そう思う」「どちらかというそう思う」の計	62.7%	→	73.0%

* 20歳以上の企業・団体に雇用されている者(雇用者=就業者から自営業者、家族従業者等を除いたもの)
出典:日本生産性本部「働く人の意識調査」(2020年5月、2022年7月)

目的以外の会話、受け身的な学びの機会が減った

その変化は、人々のコミュニケーションのありように少なからず影響を与えている。「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、プレストや意見交換のための会議など、目的が設定された会議は、『減った』『やや減った』を合わせても2割以下にとどまります。減った割合が大きいのは、目的以外の会話が期待できる場です」

その1つは、雑談やちょっとした会話である。会議の前後に発生する会話では35.2%、「ちょっといいですか」などから始まる会話については32.6%が、また、仕事とは関係のない

雑談に関しては45.1%と半数近くにものぼる人が「減った」「やや減った」と回答している。研修やイベント、ランチや飲み会など不特定多数の人が集まる場合は、6〜7割の人が減少を実感している(下の図)。これらは、コミュニケーションの手段が変わったことで不足した機会を埋める必要があることを示している。

また、次ページの図は、「職場の他者に関わる機会の変化」を示すデータだ。他者との仕事の助け合いの機会や、自分の仕事にアドバイスや意見をもらう機会を「減った」と回答する人がそれぞれ約3割いるが、「増えた」という人は1割程度にすぎない。

「一方で、顕著に『減った』と回答する人が多いのは、たまたま出会ったり、

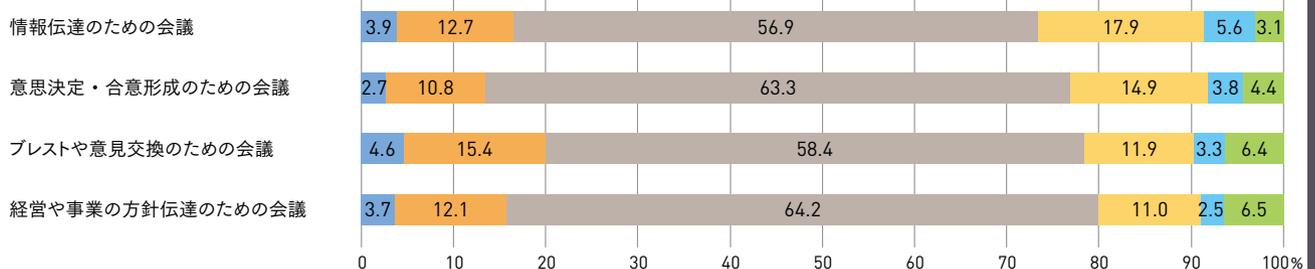


辰巳哲子

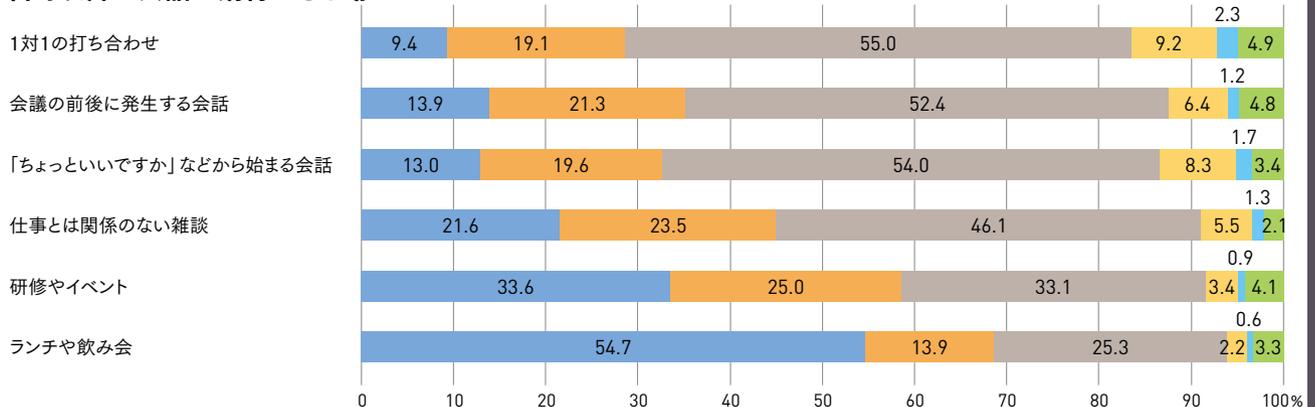
リクルートワークス研究所
主任研究員

コロナ禍における集まる場の変化

目的が設定された会議



目的以外の会話が期待できる場



出典：リクルートワークス研究所「職場における集まる意味の調査」

予定していなかった人との情報交換や、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など、これまで職場で集まっていたときに自然に行われてきた、偶発的・受け身的な学びの機会です」(辰巳)

これらによって、中長期的には右ページの図のように「仕事のノウハウが継承されない」(29.7%)、「職場の一体感やチームワークが弱くなる」(28.9%)を筆頭にさまざまな中長期的な課題を懸念する人は少なくない。このような状況のなかにあっては、企業が「やはり入社してもらおうほうがいい」と考えてしまうのは無理のないことなのかもしれない。

個人成果より組織成果の低下が顕著に

しかし、辰巳は、「そう判断するのは早計」だと警鐘を鳴らす。「同じ調査のなかで、『自宅で問題なく仕事ができている』と回答した人が全体の59.3%います。『通信やシステムが不十分なため、自宅では仕事しにくい』の12.1%、『家族が自宅にいるため、自宅では仕事しにくい』の7.5%など、仕事のしにくさを挙げる人の合計の4割を上回っているのです。リモートでこれまで以上に成果を上げる人がいるということを、しっかりと受け止めるべきです」

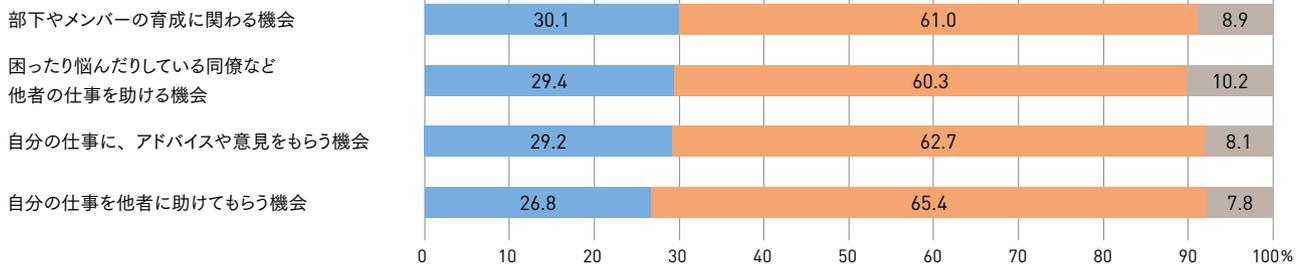
リモート環境下で高いパフォーマンスを上げていると感じている人(全体

の15.9%)を分析すると、ITリテラシーに依存する部分は大きいですが、女性(19.6%、対して男性は14.9%)、6歳以下の子どもがいる人(27.4%)と、家事育児との両立により就業を制限せざるを得ない人々が成果を出しやすくなったと感じていることがうかがえる。また、20代(27.3%)、30代(26.6%)と若手も同様の感覚を抱いている。多様な人の活躍を促すという視点から見ても、出社前提に舵を切るのは拙速な判断だといえる。

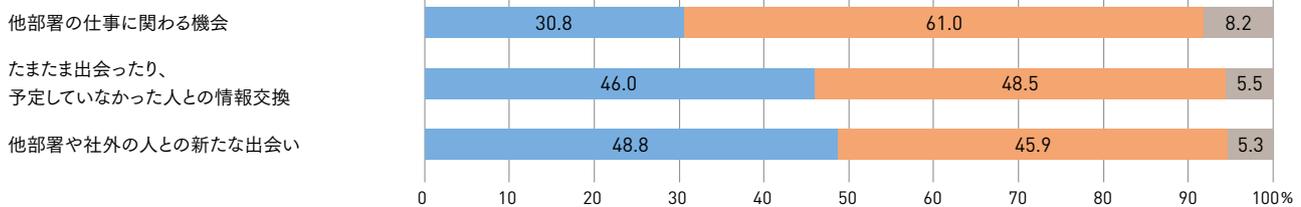
では、どうするのか。ヒントは、コロナ禍における個人の成果と組織の成果の差にありそうだ。「自分自身の仕事の成果」が「下がった」と回答する人が15.6%であるのに対し、「職場の業績」「職場の仕事の効率性や生産性」

職場の他者と関わる機会の変化

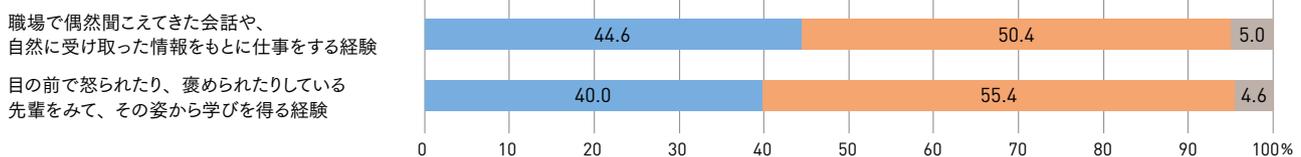
共助・フィードバックの機会



ネットワーク拡大の機会

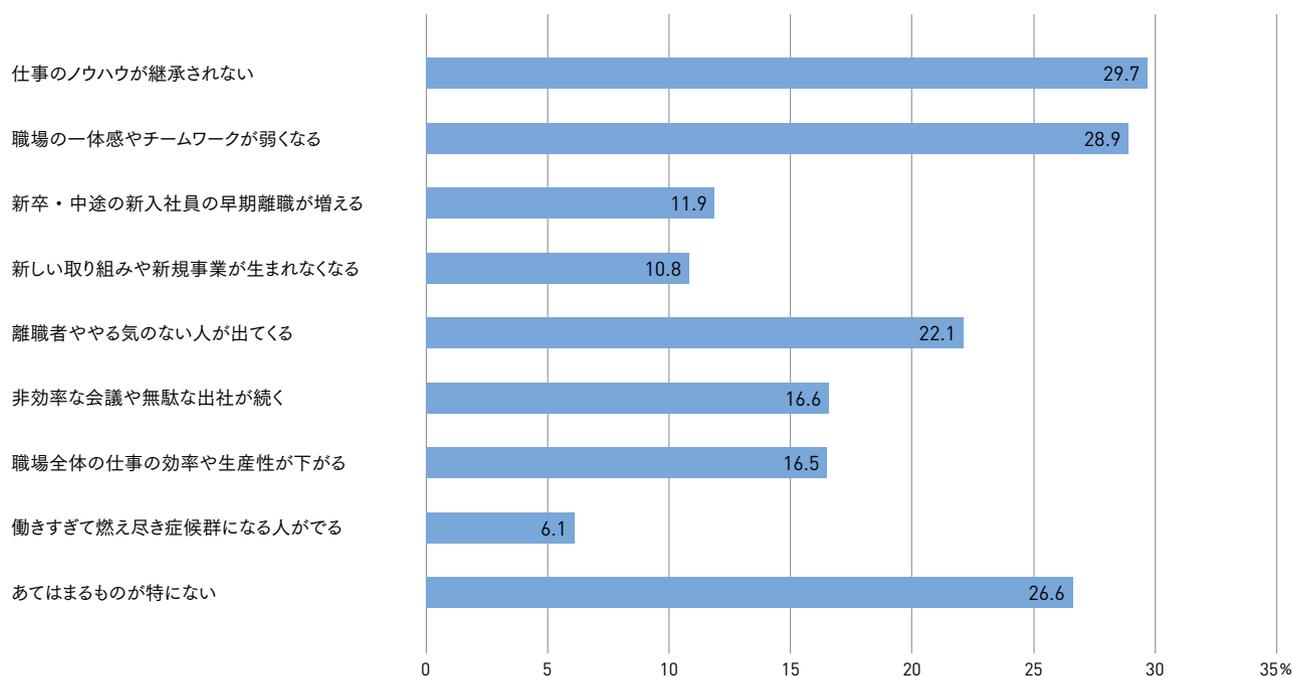


受け身の職場学習



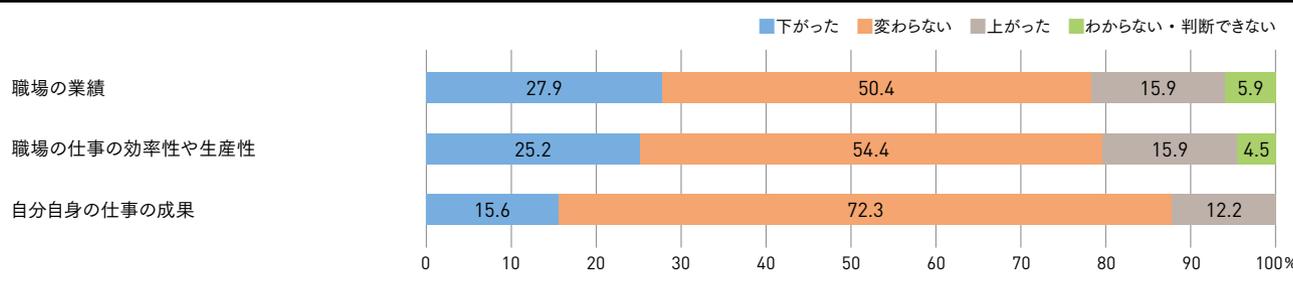
出典：リクルートワークス研究所「職場における集まる意味の調査」

中長期の懸念（複数回答）



出典：リクルートワークス研究所「職場における集まる意味の調査」

組織業績と個人業績の変化



出典：リクルートワークス研究所「職場における集まる意味の調査」

が「下がった」という人はそれぞれ27.9%、25.2%いる(上の図)。「自身のパフォーマンスがそこまで変わっていないくても、組織のパフォーマンスの悪化を感じ取っています」(辰巳)

もちろん、組織成果の低下は、コロナ禍において事業が打撃を受けたという理由もあるかもしれない。しかし、個人の成果と組織の成果に差があるとするならば、リモートワークなど働き方の変化にコミュニケーションがう

まく対応できていないために、個人の成果を組織の成果として結実できていない可能性はあるだろう。「リモートワークによって多くの業務が個別最適化され、全体最適の視点が抜け落ちてしまっている」と、辰巳は指摘する。これらの本質的な要因を検討し、個人成果と組織成果を両輪で高めていく方法を見つめ直さない限りは、出社とリモートワークの“ハイブリッド”の最適解は見えてこないはずだ。「個

人成果と組織成果の最大化を図るために、集まり方を見直すことは重要な方法論です。リモートワークに課題を感じている組織こそ、真摯に向き合っ

「職場における集まる意味の調査」調査概要——
リクルートワークス研究所
調査手法：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：3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、20～69歳
有効回答数：4202名(有効回答率4.7%)

コロナ禍を経て、
米国企業の働き方、
働く場にはどのような変化が
起きているのか。
働く人々が集ってきた街は今、
どうなっているのか。
その現在地から未来を読み解く。



ウォール街の中心、ニューヨーク証券取引所前の
正午。観光客の姿が少ない。

それぞれの社員が働く場を選ぶ

米国企業の「今」

津山恵子 (ニューヨーク在住ジャーナリスト)

米国では感染者数が比較的抑えられている2022年夏になっても、各地で社員の姿が見えないガラガラのオフィスが目立つ。完全リモートワークか、あるいは週2、3日の出勤とリモートワークを組み合わせるハイブリッドの勤務体系をとる企業が多いためだ。

一部の大手企業では、コロナ禍を機に、働く場所や時間だけでなく、個人のキャリア目標まで社員が自由に選べる制度を導入した。「米国流」働き方は、パンデミックをきっかけに、社員にとってより自由で「人間らしい」形へと進化しつつある。

「米企業におけるビッグトレンドとして、社員を1人ずつ異なる“人間”として待遇していかれるかどうか重要なになっている。多くの大手企業は、それを実践している」

英コンサルティング大手プライスウォーターハウスクーパーズ(PwC)の米国法人チェア&シニアパートナー、ティム・ライアン氏は2022年8月9日、米紙ワシントン・ポストのオンラインイベントでこう語った。

同氏によると、PwC米国法人では2022年5月から、約6万人の社員に対し「マイプラス(My+)」という勤務体系と福利厚生を選べるパッケージを提供し始めた。2020年3月のロックダウンをきっかけに始めた過去1年の聞き取り調査で、社員らは「どこで、いつ、どのように働くのか」に、以前に増して関心を寄せていることがわかった。自宅で働くという経験をした結果、社員の多くがコロナ後もワークライフバランスが保証されることを期待したためだ。

PwCは、社員一人ひとりが適したキャリアパスと人生を築くため、向こう3年間、24億ドルの投資をする。この投資には毎年7月、12月に1週間ずつ全オフィスを閉鎖し、有給休暇の取得率を上げることなども含まれているという。「週30時間働きたいのか50時間なのか、始業時間は午前5時なのか11時なのか、自由に選べる。我が社の6万人の社員は、会社の心臓部に匹敵するが、彼らの人生は十人十色。過去の雇用形態は、もはや通用しない」(ライアン氏)

勤務形態は、2021年夏頃に社員が選べるようにした結果、リモートワークが22%で、ハイブリッドが78%という。

ニューヨークでは2022年5月上旬時点で、市内の企業で勤務する社員

の平均出勤率は1日あたり38%にとどまった。完全なリモートワークは28%で、週5日出社は8%だった(NPO法人の経済団体パートナー・オブ・ニューヨークシティ調べ)。この調査では78%がポスト・コロナの働き方はハイブリッドが望ましいと回答した。パンデミック前にハイブリッドを希望した社員は、わずか6%だった。

オフィス街の商業施設は打撃

ニューヨーク・マンハッタンの中心部で、金融機関やニューヨーク州政府事務所が集まるオフィス街、ミッドタウン・イーストは、東京の大手町・丸の内にも当たる。そこでアイリッシュバー「ブラック・シープ」を25年間経営してきたトム・マクグラス氏は「感覚として、パンデミック前の30~40%の社員しかオフィスに戻っていない」と証言する。以前50~60人もいたランチタイムの客は今や10人程度。夕方4時のマーケット取引時間を過ぎればバーを埋めていた銀行のトレーダーたちも、なかなか戻ってこない。

レストランだけではなく、テークアウトのデリ、クリーニング店、靴磨き、花屋などオフィス街にあるすべてのビジネスが影響を受けている。ターミナ



オフィス街で閉店したレストランの空き店舗が賃貸に出ているが、なかなか借り手が見つからない。

ル駅のグランド・セントラル駅地下のフードモールでさえ、開いている店舗は半分ほどで活気があるとはいえない。

米紙ニューヨーク・タイムズによると、ニューヨーク市における食事やクリーニングなどの1人あたりの年間支出額は、パンデミック前の約1万3700ドルから半分以下の6730ドルになると見込まれている。これは、米主要都市の支出額で最大の減少幅だ。オフィスに人が戻らなければ、こうしたスモールビジネスは淘汰され、オフィス街の景色は今後、かつてとは異なる姿に変わっていくだろう。

一方、ハイテクの牽引役であるシリコンバレーの経営者は、社員の出勤を義務づける傾向が高い。

電気自動車(EV)大手テスラの最高経営責任者(CEO)、イーロン・マスク氏は2022年6月1日、社員に対し、週40時間出社しないのであれば、退社するようにというメールを送ったと報じられた。報道によると、2017年から2018年にかけてテスラが生産量を増やすのに苦勞していた頃、マスク氏自身が工場に泊まり込んでいたことにもこのメールでは言及していたという。

アップルも週3日の出社を要請したものの、それがきっかけで56%の社員が退社を考えていると報じられ(米誌フォーチュン)、テスラも人事の専門家からは「出社の強要は優秀な人材の流出につながる」と指摘されている(米オンラインメディア、ビジネスインサイダー)。

リモートを選ぶ働く人々

米国で広がるフレキシブルな働き

方は今後、定着していくのだろうか。

パンデミックが始まった直後から勤務体系に関する全国調査をしているWFHリサーチによると、週5日の出社を義務づけている企業で、実際に出勤している社員の割合は49%以下だった。つまり、半数以上の社員は義務に従わず、リモートワークを選び続けている。

かつては従業員に対する待遇の悪さで評判が立った世界最大の小売チェーン、米ウォルマートでも、店舗以外の総務管理部門ではリモートワークやハイブリッドを積極的に組み合わせ、出社は強制していない。米誌フォーチュンによると、主にシリコンバレーにいる約1万人の技術系社員は、無期限でリモートワークできることになった。チーフ・ピープル・オフィサー、ドナ・モリス氏は同誌に対し「当社は、オフィスに何日出社するのか、あるいは何時に始業するのかなどを義務づけることは将来ありません」と話している。

米国ではコロナ後の2021年4月から9カ月連続で毎月約400万人が退職する「Great Resignation(大退職)」が続き、さまざまな職場で人手不足の状態が続いている。前出のPwCのライアン氏もこう強調した。

「人手不足、人口の高齢化、契約社員の増加にどう対応するのか。雇われる社員のほうが売り手市場であるというパワー・ダイナミクスは、景気後退になっても変わらない」

リモートワークは今後、定着し、継続していくと企業側も予測していることがわかる。

新しい働く場へと舵を切る 企業は何を目指すのか

Section1で見てきたように、さまざまな課題と果実を天秤にかけ、リモート継続とオフィス回帰の間で揺れ続ける企業が多いなか、人々の働く場に関する方針を早々に、かつ明確に示し、それを実践に移す企業3社取材した。それぞれのオフィス戦略と、そこに込められた思いに迫る。



横浜へ本社移転、
入社日を設け対面回帰を目指す
オフィスのあり方とは

Case 1

クックパッド

福崎康平氏

Japan CEO

料理レシピサービスなどを展開するクックパッドは2021年5月、東京・恵比寿から横浜・みなとみらいへと本社を移転した。コロナ禍に伴い、他社に先駆けて全社員のリモート勤務に踏み切った同社。現在は全社員に週2回の入社日を設け、対面での仕事を増やしている。クックパッド JapanCEOの福崎康平氏に「社員が横浜に集う」ことの意味を聞いた。

新本社はシェアオフィス フレキシビリティが決め手に

「パイナップルがこんなふうの実をつけるなんて、僕も知りませんでした」。そう福崎氏が語り始めたのは、眼下に横浜の海が広がるガラス張りの部屋だ。「食に関わる会社の社員は、食べものが育つ過程を知るのも大事」との思いから、食用の植物をオフィスのあちこちに配置している。

同社が横浜に移ったのは、コロナ禍の真っ只中でのことだ。それ以前から、従業員の増加などのため移転を検討していたが、2020年2月には全従業員にリモート勤務を導入。「オフィスにいつ、どのくらいの社員が戻れるか、誰もわからない」（福崎氏）状態になってしまった。そんななかで選択したのが、WeWorkのシェアオフィス「WeWork オーシャンゲートみなとみらい」への入居だった。

「入社規模に合わせてオフィスを縮小・拡大できますし、リモート勤務の期間が長引く場合は、社員が自宅近くのWeWorkの拠点を利用できるよう、契約変更もできる。フレキシビリティの高さが魅力でした」



横浜・みなとみらいのオフィスからは、横浜港が見渡せる。近隣にはタワーマンションが林立し、多くの子育て世代が暮らす。また、横浜駅周辺や桜木町、関内、元町には飲食店も集積する。この地の「テロワール」が、会社にとっては魅力的だった。



ユーザーと生産者が集う 横浜という土地に呼ばれた

同社が2014年、恵比寿ガーデンプレイスに本社を構えたのは、都心・駅近というビジネス上の合理性を踏まえた判断からだった。会社の規模が拡大するなか、経営陣は「日々の食生活を楽しくするサービスを、家庭に届ける」という事業に、よりふさわしいオフィスを探すようになった。日常の「食」から遠い都心のオフィス街は、当初から念頭になかった。福崎氏には、恵比寿時代、本社近くに住む社員が近隣の高級スーパーを使いながら、サービスを開発することへの違和感もあったという。「当社の現在のメインユーザーは、子育てをしながら週末、作り置きのおかずを準備するような共働き家庭です。新しい本社は、彼らのリアルな生活を体感できるのと同時に、飲食店や生産者ら多様な食の『つくり手』が集う地域が望ましい、と考えました」

東京23区の東側や軽井沢、福岡……。いくつかの選択肢のなかから浮上したのが横浜だ。都心に通勤する共働き家庭のベッドタウンで、中央卸売市場があり食材が集積する。開港以来、中華街や外国人居留地が作られ、多様な文化を受け入れる素地もある。背後に東海地方などの大きな商圈も控えているという、うってつけの場所だった。

福崎氏は横浜移転の決断を「土地に呼ばれた」と表現する。「ワインの味を(生産地の土壌や気候などの)テロワールが決めるように、会社の風土を決めるのも経営者や社員ではなく、土地に染みついたカルチャーだと感じるのです」。かつてITベンチャーが渋谷に集まったように、土地の歴史やそこに集まる人たちの醸し出す気風が、企業を引きつける。さらに、そこに根を下ろした企業のカルチャーをも作っていくというのだ。

とはいえ、社員にとって移転は一大事だ。同社は新本社近

くへの転居費用として50万円、住宅補助3万円などを支給する制度を打ち出したが、一定数の退職は避けられなかった。一方で横浜移転を「面白い」と考える入社希望者もいるという。「都心のオフィスビルで働きたいという人より、大胆な意思決定に共感し、それを楽しもうとする人のほうが当社の求める人材にも合致しています」と、福崎氏は語った。

サービス価値を高めるため対面での表現を駆使

コロナ禍の約2年半は、会社にとって「どこで働くか」を深く考えると同時に、「どう働くか」を模索する時期でもあった。全社リモートから約1年経った頃、「出社回帰」を打ち出した。「当社の仕事は、生産者やユーザーが使いやすいサービスを設計・開発すること。その価値を高めるには、社員が手振りや表情、手書きのイラストなどあらゆる表現手段を使って意思疎通し、作り出すものに対する目線をそろえることが不可欠です。リモート主体の働き方が1年続けば、リアルに戻ったとき『価値を高める力』を回復するのに1年かかり、3年続けば3年かかる……と、事態が長期化するほど競争力を取り戻すのが遅れる、という危機感もありました」

ただ出社に関するルール設定には、試行錯誤した。当初は開発部門が週5日、管理部門は週1日出社と決めたが「部署間の不公平感が高まり、ワークしなかった」(福崎氏)。このため現在はすべての部署が週2日、曜日を決めて出社している。

部署ごとに出社の曜日を決めたのは、「リモートはつい、相性のいい人、話が通じやすい人とばかり働こうとしてしまう」(福崎氏)と気づいたからだ。部署の全メンバーがリアルに接することで、仕事相手の幅を広げる狙いがある。

日本企業では、しばしば「対面での世間話が新しい発想を生む」という「効用」が語られる。しかし福崎氏は「経営者は、社員の偶発的な行動に依存するだけでなく、全社員が同じことに取り組める仕掛けを作るべきではないか」と提案する。一例として、同社が先日開催した「レシピ投稿祭り」を挙げた。料理の投稿という行動をともにすることで、社員同士が「私もタイ料理が好き」などとコメントし合い、部署を超えてつながるきっかけになったという。

移転の旗振り役が甲府へ移住、5年後を模索

移転の旗振り役を務めた福崎氏だが、2022年初頭、本社近くのマンション暮らしから一転、山梨県甲府市に移住した。「社員のなかで会社から最も遠い場所に移り、5年先の当社

の姿を考えたかったのです」

移住してはじめて、郊外に住む人の生活は都市在住者とはまったく違うと実感したという。「当社のユーザー層からは、一次・二次産業の人々が抜け落ちているのではないか」といった気づきも得られた。

実は、同社の「オフィス探し」は現在進行形だ。まずは横浜という「土地」を定めた。次は「横浜で最高の『物件』を探してみたい」（福崎氏）。一方で、社員が創造力を存分に発揮するには「広さ」も必要だと考えている。

「賃料の安い郊外にも職場を作り、クリエイティブな社員に広大な場所を提供してはどうか。優秀な郊外在住者の採用機会も広がります」

福崎氏の「オフィス」の構想は、横浜をも超えて広がっている。

3万人の社員の

「居住地自由」を打ち出す
「選ばれる企業」になるために

Case 2

NTTグループ

山本恭子氏

執行役員 総務部門長



全国どこからでも、リモートで働けます——。NTTグループは2022年7月、国内の社員約3万人を対象に、リモートワークを前提として社員自ら居住地を選べる「リモートスタンダード」制度を導入した。国内19万人の従業員を擁する「巨大戦艦」、NTTグループの思い切った決断の裏では、何が起きていたのか。持ち株会社であるNTTの執行役員総務部門長、山本恭子氏に聞いた。

「リモートは使える」、会社と社員が共通認識

NTTグループではコロナ禍を機に、リモートワークをさらに推進すべく、それまで定められていた月の利用制限を撤廃し、コアタイムのないスーパーフレックスやリモートワーク手当などを設けるなど、社員がリモートを使いやすくなるための環境整備も進めた。

すると毎年実施している従業員調査で、社員、特に女性たちの「効率的な働き方ができる」「仕事と生活を両立できる」といった働きやすさに関する満足度が、大幅に上昇した。「社員は毎日出社する従来の働き方が、実はバランスのいい時間の使い方ではなかったこと、リモートの活用が自分にとってプラスになることに気づいたのです」

一方、会社側にとってもリモート移行のメリットは大きかった。デジタルツールを使うことで情報の見える化が進み、社員の仕事の進み具合を把握しやすくなった。無駄の洗い出しや書類の電子化など業務プロセスの効率化も加速し、グループの1社であるNTTコミュニケーションズだけでも年間1600万枚もの紙を節約できた。さらに業務を「データ」として把握できるようになり、データをもとに経営判断を下せるようになった。こうして経営陣と社員の双方に「リモートは使える」という認識が広がっていった。

選ばれる会社になるために 居住地自由に踏み切る

NTTグループがリモートワークだけでなく「居住地自由」にまで踏み込んだのは、経営陣が「企業と社員の関係性の変化」(山本氏)を感じていたからだという。同グループも含めた日本企業はこれまで、会社の都合で社員の働く時間と場所を決定してきた。単身赴任は一般化し、転勤が女性の就労継続のネックにもなってきた。「しかし今や、会社と社員はイコールパートナー。企業の『上から目線』は通用なくなり、社員は自分が成長できて、幸せな人生を歩める職場でなければ残ってくれません。『居住地自由』の導入は、選ばれる会社になるために必要なのです」

さらに山本氏ら経営陣は、情報通信インフラを担う企業として「日本社会のあるべき姿」も見据えている。「日本社会の持続可能性を高めるには地方創生を推し進め、東京一極集中から分散型社会に変わるべきだと認識しています。そのためには私たちも、社員がさまざまな地域で働いている、という企業の姿を目指すべきだと結論づけました」

キャリアも家庭も諦めない 採用機会の拡大も期待

「居住地自由」に対する社員の反応は、非常にポジティブだ



オフィスはすべてフリーアドレス化し、開かれた執務スペース、打ち合わせスペースのほか、気軽に雑談できる場、1人で集中できる個室など、仕事によって席を自律的に変えられるように設計されている。

という。「将来、遠くに住む親の介護や配偶者の転勤が発生しても、居住地を自由に決められるならキャリアも家庭も諦めずにすむ。社員の大きな安心感につながったと思います」

7月には首都圏と大阪で働く単身赴任者も、従来の1500人から200人ほど減少。地方で家族と暮らしながら本社に「異動」するといった働き方が、少しずつ実現していることがうかがえる。

住む場所を選べるようになりウェルビーイングが確保されれば、社員の働く意欲が高まり、パフォーマンスも上がるのではないかと。地方で多様な経験を積むことで、新たな視座を事業に生かしてくれるのではないかと。山本氏ら経営陣はこう期待する。「社員が存分に力を発揮することこそ、企業競争力の源泉。企業が成長し、新たな能力開発の機会を提供することで社員に還元するという、好循環を生み出せればと思います」

地方在住者に「選ばれる会社」となり、採用機会を拡大する狙いもある。「地方の高専卒業者などが『地元で働けるなら』と入社してくれれば、技術者の確保につながります。将来的には地方にエンジニアの拠点を作るなど、働く場のバリエーションも広がるかもしれません」

リモートには「Tips」が必要 DXで現場仕事もリモート化

ただし山本氏は、リモートで価値を生み出すには「オフィスでの働き方をそのままオンライン上に移すのではなく、コミュニケーションを変える必要があります」とも話す。このため、Web会議ではカメラをオンにして参加意識を高める、参加者が均等に意見表明するよう議事を進める、グループチャット

を使ってログを残すといった、具体的な「Tips(お作法)」の浸透を図っている。こうした取り組みは、遠隔地で勤務している人に、キャリアや評価でほかの社員と差が出ないという「心理的安全性」を持ってもらうためにも重要だという。

また、目指すのは「メリハリのあるハイブリッド」だと強調する。議論が必要なときなどはオフィスを活用してもらい、遠隔地に住む人の交通費も会社が負担している。NTTは首都圏にあるオフィスを縮小し「集まる場」としてリニューアル。フリーアドレスにして、社員たちが集まれるソファスペースや、オンライン会議用の個室を設けた。

一方で、居住地自由の対象者はまだ、国内グループ会社の社員19万人のうち3万人にすぎない。最も大きな課題はイン

フラ部門やコールセンターなど、「現場」に行かなければ成り立たない仕事をいかにリモート化するかだ。「そのためには、デジタルトランスフォーメーション(DX)が不可欠です」

NTTグループでは、設備点検に画像データやAIなどを取り入れ、人が目視しなくても補修部位を抽出できる仕組みを導入しようとしている。コールセンター業務も複数の認証システムを組み合わせるなどして、リモートワークでも顧客情報のセキュリティを確保できる技術を開発した。

「当社は多くの社員を抱えた『巨大戦艦』で、進路を変えるのは容易ではありません。しかしDXと企業カルチャーの変革で、将来的には必ず、19万人全員にリモートワークという選択肢を提供できると考えています」

ABWで新たなつながりに挑む コロナ禍を経て起きた 変化の兆しとは

Case 3

日本たばこ産業

高嶋由紀氏

人事部 次長

前場雄一氏

人事部 課長



日本たばこ産業(以下、JT)は2020年10月、本社移転と同時に、社員がそのときどきの仕事内容に合わせて働く場所を自由に選べる「ABW(Activity Based Working)」を導入した。社員に、社内外の人々とながれる環境を提供し、新たな発想を生み出してもらうことが狙いだ。導入から約2年、移転プロジェクトのメンバーである人事部次長の高嶋由紀氏、同課長の前場雄一氏は、社員の働き方が変わり始めたという「手

ごたえ」を感じている。

自席と会議室の往復 さまざまな壁、競合に後れ

同社が本社移転のプロジェクトを立ち上げたのは、2019年4月。虎ノ門にあった旧本社JTビルはフロアが狭く、風通しが悪いという問題意識が出発点だった。「22フロアに各部署



執務スペース。エリアは決まっているが役員もフリーアドレスだ。会社が何をしようとしているのかを自然とすることができる空間が実現しつつある。



今、どのスペースがどの程度混雑しているのか、一目でわかるサイネージが設置されている。



コピー機や文具を集約したエリア、コーヒーを豆から挽くこともできるエリアでは、さまざまな部署の社員が自然と集まる。「そっちは今、忙しいの？」などと会話が生まれ、ほかの社員がどう動いているかも見えやすい。

が分かれて配置され、社員は自分の固定席と会議室を行き来しながら仕事をす

る。他部署の社員が何をしているか見えにくく、組織の風通しが悪化する傾向が見えていました」と、高嶋氏は語る。社員が新しいアイデアを思いついても、業務に直接関わる人以外には相談しづらく、なかなか実現に至らなかった。また社外の人と継続的に交流できる場も少なく、社会の変化を感じにくい環境になっていたという。

象徴的だったのが2014年、加熱式たばこの分野で他社に後れをとったことだ。前場氏は他社が加熱式たばこを発売した当時、営業現場にいて「これはまずい」と強い危機感を抱いたという。しかし、誰にその思いを訴えればいいのかわからなかった。「当時の営業現場には、本社から下りてきた戦略を遂行すればいいという雰囲気があり、本社や別の部署に相談、提案を行うのは、心理的にも高い壁がありました」と振り返る。

このままで社会に求められる存在であり続けられるのか。「私たちは変わり続けなければ」というメッセージを強いインパクトで社内外へ伝えるにはどうすればいいか。経営陣が検討して至った結論の1つが本社移転だった。

集中するか、交流するか 社員が選べる新ワークプレイス

新本社は、1フロアの広さが旧本社の約5倍に上る。実は2つ前の本社はフロア面積が広く、社員の意思疎通がしやすかったという。異なる部署の社員に同じ空間を共有してもらうことで「社員同士が顔を合わせる機会を増やし、社内でのような取り組みが行われているか、誰がどのような業務を

数人でひっそり集まれる「たばこのないたばこ部屋」。職場とは思えないような秘密めいた空間には、仕事とは固定席でまじめに取り組むべきだ、という社員の思い込みを覆す効果があった。



行っているか、自然に認知できるような空間を目指しました」（高嶋氏）。

同社が導入した「ABW」は完全フリーアドレスで、5つの機能を備えたエリアが設けられている。会話をシャットアウトして仕事に集中する「フォーカス」と「セミフォーカス」、会話や電話などもできる、いわゆる一般席の「ソロワーク」、会議や打ち合わせに使う「コワーキング」、イベントやワークショップを開いて社内外の人と交流する「ソーシャライズ」だ。上の写真のように、社員がその日の業務内容や集中度に合わせて、自由に席を選べるように工夫している。

とはいえ、固定席に慣れた社員たちには当初、戸惑いのほうが大きかった。このため高嶋氏ら人事部メンバーは、社内外の人を結びつけるためのさまざまな「仕掛け」を用意した。

月に1度、新ワークプレイスの狙いや活用法を説明する「ワークプレイスツアー」を開催。さらに30階にある「ソーシャライズ」のエリアでは2022年2月、北陸新幹線延伸を機に地域振興を加速させたい福井市と協働して、福井のPRイベントも開いた。高嶋氏は「社内外の人と知り合う機会を増やし、交流のなかから『こんな面白いことができるんじゃないか』と

いう未来志向の気づきを得てほしい」と期待する。

出社する「意味」が明確に コロナ禍が働き方の自立促す

一方、ABWを最初に打ち出したとき、管理職からは「目の届く場所にいない部下を管理できるのか」という不安の声が上がった。こうした疑念を解消するため、フリーアドレスを実践する先行企業の見学や、将来の職場のあり方を考えるワークショップなども実施してきた。最も大きな後押しとなったのは、コロナ禍だった。全社的な在宅勤務導入によって、管理職がリモートでの組織運営を迫られ、それがかえって「やればできる」という自信につながったという。

コロナ禍以降、出社が前提でなくなったことは、社員の「オフィス」への向き合い方も変えた。現在の出社率は概ね3割程度だが、社員は「今日は人恋しいから、会社で誰かと話そう」「チームで集まって議論する必要がある」など、オフィスでしかできないことをするため、意思を持って出社するようになった。チームビルディングの重要性を、あらためて認識することにもつながったという。「今日のアウトプットを最大化するために、どこで、どのように働けばいいか」を自分で決めるという自立したマインドが、少しずつ社員に浸透しつつある。

多様性は道半ば 社員が声を上げる職場へ

高嶋氏は「人との出会いから気づきを得て、新たなアイデ

アを生み出す」というABWの目的達成は、まだまだ「道半ば」と考えている。

「若手は新しい働き方を提示しても比較的早く順応できますが、ミドル・シニア層ほど過去の成功体験があるがゆえに『顔を見て仕事をするのがいちばん』という意識から抜け出しづらいようです」とも、高嶋氏は話す。また、前場氏は「ABWを通じて多様化への『遠心力』をもっと働かせる必要もあります」と指摘する。

たとえば同社では、新入社員を手厚く育てる気風が強い。リモートワークに移行してからも、ランチ会やメンター制、若手社員からの質問・相談専用のチャットルームの立ち上げなど、「各現場があらゆる育成の手立てを講じている」（高嶋氏）ほどだ。強力な人材育成機能は会社の大きな強みだが、一方で新人が先輩と同じ価値観を持つようになり、同質的な社員が育ちやすい面もある。こうした結果、同社にはどちらかといえば、「人と違う発想をし、それを表出させることに慣れていない社員が多くなった」（前場氏）。

高嶋氏は「コミュニケーションワードである『ひとのときを、想う。』への共感という共通要素があれば、働き方は多種多様なほうがいい」と強調する。同社は2020年、本社移転と並行して、多様な働き方ができるよう人事制度を変え、同時に実績だけでなく、新しいことへのチャレンジを加点評価する仕組みも取り入れた。「社員自身が、どんな仕事をしたいのかを考え、『ああしたい』『こうしたい』と声を上げる職場にすることが、次の課題です」（高嶋氏）



社内外の人々が交流・共創を行えるエリア。カジュアルなワークショップから、オンラインも活用したカンファレンスまでさまざまに活用できる。

Section 3

私たちが描く、 ありたい人と組織の未来と 働く場の関係とは 最適解を探る

Section2 で見てきた3つの企業は、コロナ禍による働く場の変化がもたらした課題に左右されるのではなく、未来にどのような組織でありたいのか、社員にどのようにあってほしいのかを描き、そのうえで今、働き方や働く場をどうすべきかを打ち出している。企業によって組織課題も違えば、ありたい未来も異なる。それぞれの企業が最適解を見つけるために大切にすべきこととは何か。前出の2つの調査や専門家の意見を踏まえ、2つの提案をしたい。

提案 1

自社の組織文化を見つめ直し、カルチャー変革の機会に

11ページの図「中長期の懸念」をあらためて見てほしい。コロナ禍で人々の働き方が変わったことによる組織課題を示したものである。「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクトでは、この中長期的な課題に組織文化がどのように影響するかについても分析している。組織文化の尺度は、Cameron & Quinn(1999)によるものだ(次ページ上図)。縦軸に組織の柔軟性の度合いを、横軸に戦略などの

意思決定が内部重視か外部重視かをとり、「規則文化」「集団文化」「革新文化」「競争文化」の4つに分けたものである。それぞれの特徴は、図の通りだ。

規則文化の強い組織は 人的資源の課題感が強い

本調査の回答者に自身が所属する組織文化について聞くと、規則文化の特徴が「あてはまる」「ややあてはま

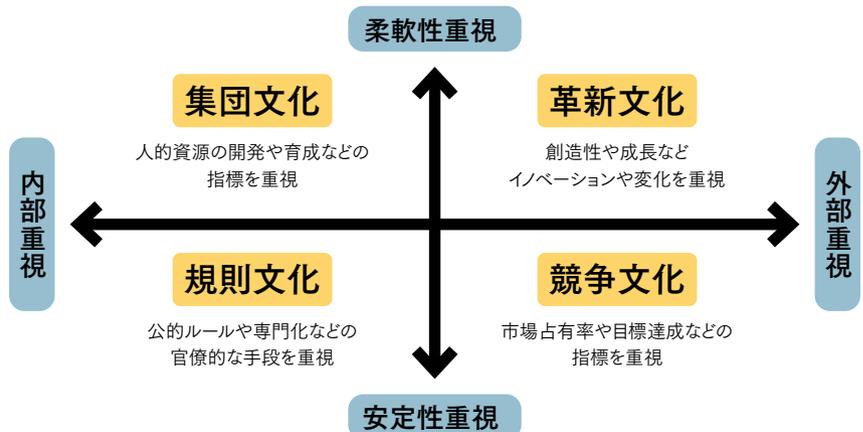
る」の合計が最も多い(65.9%)。続いて集団文化が52.8%、革新文化が33.8%、競争文化が25.1%と続く。つまり、調査対象の人が所属する組織の多くが規則文化や集団文化の側面を持っていることがわかる。

「危惧すべきことは最も選択率の高い規則文化を持つ組織で、中長期の課題への懸念が強く生じていることです」と、リクルートワークス研究所主任研究員で、本プロジェクトのリー

ダーである辰巳哲子は指摘する。本プロジェクトでは働き方の変化における中長期的な課題を、「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」「新卒・中途の新入社員の早期離職が増える」の3つを「人的資源に関する懸念」、「職場全体の仕事の効率や生産性が下がる」「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」を「組織成果に関する懸念」に分類した(下図)。すると、規則文化の強い組織では、テレワークによって求心力やモチベーションの低下につながり得る人的資源に関する懸念が抱かれやすい傾向にあることが見えてきたのだ。

「集まる」ということは、組織の関係性を可視化することだと考えています。可視化された関係のなかで、私たちは仲間を信頼したり、その組織に所属する意味を感じたりします。規則文化では、組織のルールや手続きを重視して人々が行動しているために、オフィスというリアルな場があることで

組織文化の4類型



出典：リクルートワークス研究所「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクト

全体がどちらの方向を向いて働いているかが可視化されやすかったのかもしれませんが。そうした組織でリモート環境になると、組織の方向性が見えなくなってしまうことが人的資源に関する懸念につながるのでしょうか」

しかし、関係性の可視化はリアルな場だけでなく、オンラインの場でも可能である。「雑談も、『ちょっといいですか』的な会話も、オンラインでも機会を作ることはできます。大切なのは、なくした機会をそのままオンライン

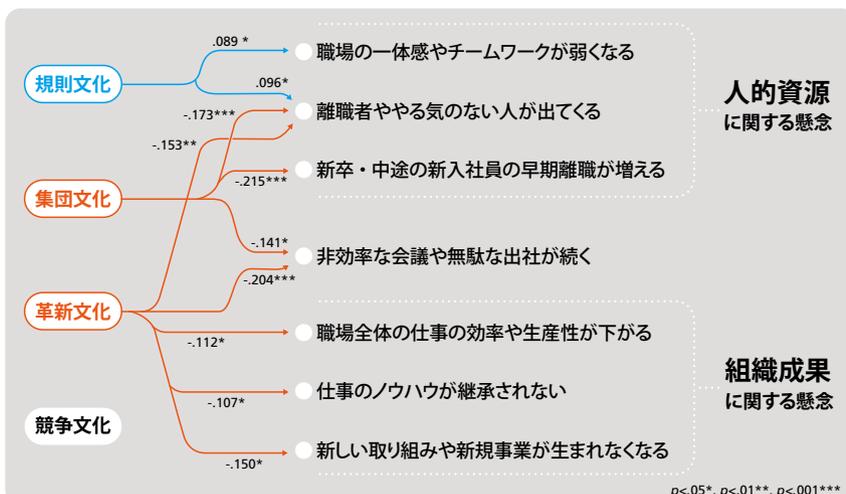
に置き換えようとするのではなく、自組織のありたい姿やそれに向けた課題を捉えたうえで必要なコミュニケーションのあり方を再検討することです。組織のありたい姿に合った“集まり方”を考えることが、拙速に会社に戻すことよりも先決なのです」

多くの日本企業はイノベーションを起こすことが急務だと考えている。そのためには雑談が必要で、だから会社に戻す。そうした論調も耳にする。「しかし、コロナ以前の出社前提の働き方でイノベーションがさまざまな組織で起きていたかということはありません。そもそも、意味ある“集まり”ができていたかということを考え直さなければなりません」

働く場を考えることは組織戦略に直結する

ほかの組織文化の特性を見ると、集団文化の強い組織では人的資源に関する懸念が抱かれにくく、また、革新文化が強い、つまり創造性やイノベーション、変化を重視する組織で

組織文化別 中長期の懸念



出典：リクルートワークス研究所「人が集まる意味を問いなおす」プロジェクト

は、テレワークを推進しても、人的資源、組織成果双方に関する懸念も小さいことがわかっている。「革新文化＝イノベーションが生まれる」と直結するわけではないが、革新文化を持つ組織の先にはモチベーションの低下や、新規事業の生まれにくさといった懸念はあまりない。規則文化の強い組織がイノベーションを志向するのであれば、あらためて組織の柔軟性を高め、内部のルールではなく外部の市場の環境変化や、社外の多様な人々

からもたらされる知恵に耳を傾けたほうがいいということだ。そのためにできることは、1つは多様性を担保し、その人たちが議論に参加する場を構築していくことだろう。ならば、それを実現するのはオフィスに戻るという選択肢だけではないはずだ。

「また、人材の獲得が非常に難しい昨今、働く場の自由度を上げることは企業の競争優位性を維持するためには欠かせません。未来に何を実現するために、どんな組織にしたいのか。

その組織にはどんな人に参加してほしいのか。そのためにどのような働く場を用意して、参加者全員にとって意味のある“集まる場”をどのように設計するのか。リアルか、オンラインか、という問いではなく、私たちはどのような組織でありたいのか、どうやってパフォーマンスを上げていくのか、というふうに問いを変える。働く場について考えることは、カルチャー変革であり、組織戦略に直結することだと捉え直す必要があるでしょう」

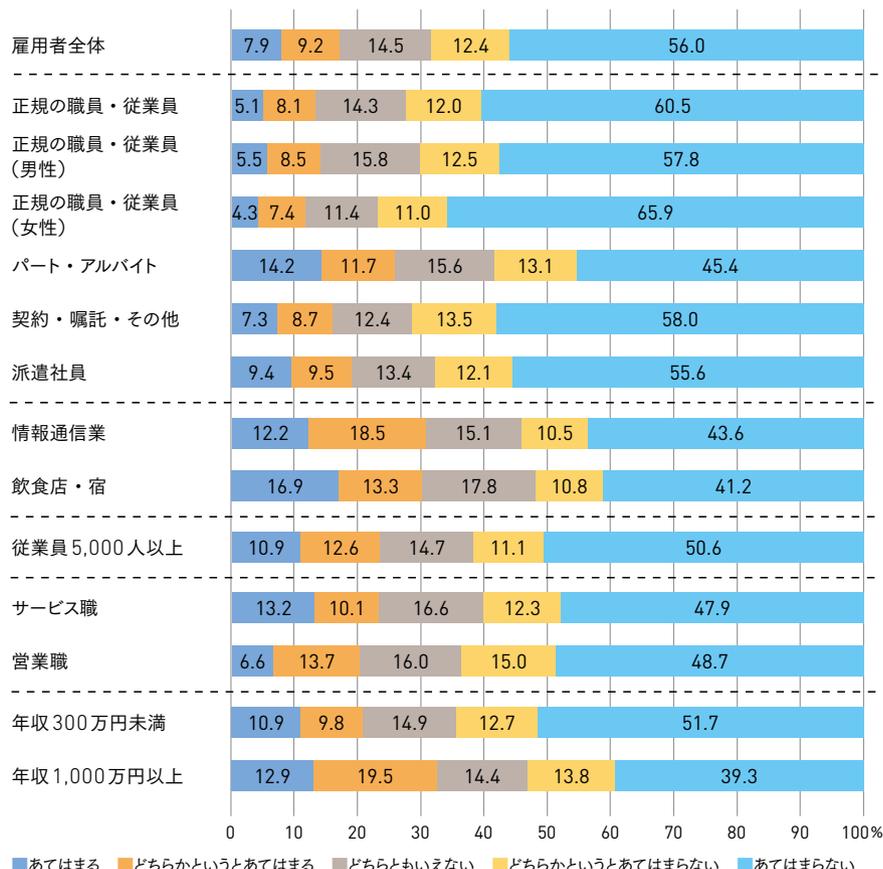
提案 2 個人が主体的に働く場を選択できることを重視する

創造的で、イノベティブな組織を志向するならば、個人が主体的に働く場を選択できることを重視すべきだ。これが、2つ目の提案である。主体的に働く場を選択できることは、働く人にどのような影響を与えるのか。仕事の満足度や成長実感、幸福度、クリエイティビティとの相関に関する調査と研究を紹介したい。

1つは、Section1でも紹介したリクルートワークス研究所のJPSEDである。働く場所を選ぶことができたかどうかを示す「勤務場所の自由度」と、仕事の満足度や成長実感、幸福度との相関を見てみた。

そもそも勤務場所の自由度が高いと考えている人には、どのような人が多いのだろうか。雇用者全体で見ると、7.9%が「あてはまる」、9.2%が「ど

「勤務場所の自由度」がある人たちはどのような人たちか



らかというあてはまる」と回答している。これらを性別、雇用形態、業種、従業員数、職種、年収でクロス集計し、特徴的なものを抽出したのが、前ページの図である。

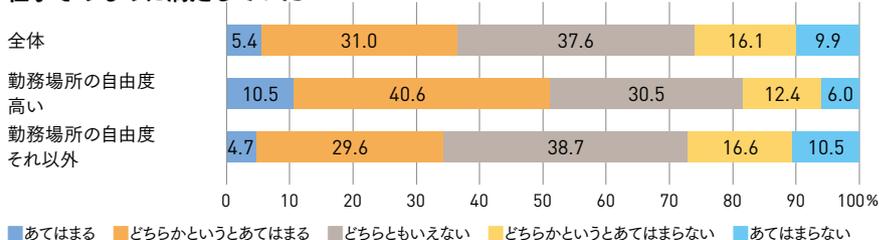
Section1でみたようにテレワーク制度導入かつ適用者には正規の職員・従業員が比較的多かったが、「勤務場所の自由度」では正規の職員・従業員が低くなっており（「あてはまる」が5.1%）、逆にパート・アルバイトが14.2%と正規の職員・従業員の3倍近くにもなった。コロナ渦によるテレワークは自宅に限定されるため、“自由に選べる”という感覚を抱くのは難しいのだろう。一方、パート・アルバイトは、接客業などで出社する店舗を自ら選べるのが、「あてはまる」と回答する人の多さにつながっていると考えられる。

情報通信業が多いのはIT環境の整備が進んでいる実態を反映しているのだろうし、営業職は客先への訪問を直行直帰で行えることが影響しているのかもしれない。

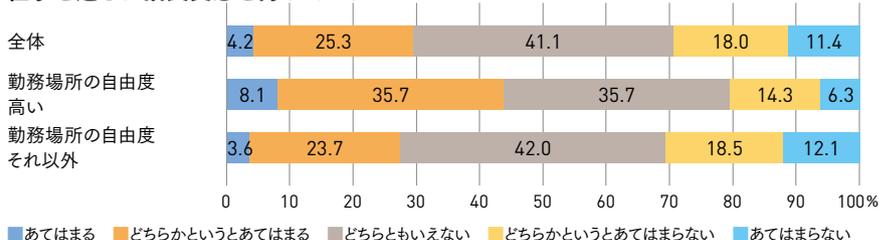
そのほかは、傾向が2つに分かれるように見える。飲食店・宿、サービス職、年収300万円未満の人々が雇用者全体と比較して勤務場所の自由度が高いと回答しているのは、このカテゴリの回答者の雇用形態がパート・アルバイトに多いことによるものだろう。一方で、従業員5000人以上、年収1000万円以上の人々とは大手企業で働くポジションの高い人々である。制度的にも恵まれ、仕事の裁量度も高い人々が自由度を高く持っていると考えられる。

勤務場所の自由度×仕事の満足度（正規の職員・従業員）

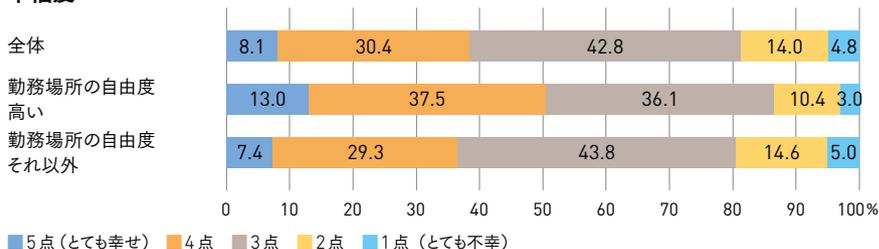
仕事そのものに満足していた



仕事を通じた成長実感を持っていた



幸福度



*ウェイトバック集計 出典：リクルートワークス研究所「JPSED2022」

勤務場所×勤務時間の自由度で満足感より高く

では、「勤務場所の自由度」が高い人々の仕事への満足度や成長実感、幸福度との相関はどうか。

上の図は、正規の職員・従業員のなかで勤務場所の自由度があったかという問いに「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した人（以下、「高い」と）と、それ以外の回答をした人（以下、「それ以外」）の、「仕事そのものに満足していた」「仕事を通じた成長実感を持っていた」「幸福度」の3つの設問に対する回答の比較である。3つの項目とも、「高い」人のほうがそれ以外の人よりも、「あてはまる」

「どちらかというあてはまる」や、「5点（とても幸せ）」「4点」など満足度の高さを示す回答をする人が、かなり上回っていることがわかる。勤務場所の自由度が高いことと、満足度、成長実感、幸福度には相関があることが浮かび上がってくる。

さらに、より自律的に働けるという意味で、「勤務場所の自由度」に加えて、「勤務時間の自由度」が「高い」（あてはまる、どちらかというあてはまるの計）と回答する正規の職員・従業員の仕事の満足度、成長実感、幸福度も集計した（次ページ図）。すると、「高い」とそれ以外では、仕事の満足度、成長実感、幸福度を高いと感じる人（あてはまる、どちらかという

あてはまると回答する人)のポイントの差がより広がっている。働く場所に加え、働く時間の自由度が高まることは、満足度や成長実感、幸福度の高さととの相関がより強くなっているように見える。

ちなみに、「勤務日の自由度」を加え、3つの自由度を持つ人たちについて見ると、勤務場所・勤務時間の2つの自由度を持つ人と比較して微増、という結果だった。週休3日制度を導入する企業など、勤務日の自由度を高め、働き方改革を進めるが、まずは働く場所や時間の自由度を高めることが、人々のウェルビーイングにいい影響を与える可能性が示唆されている。

固定の席に縛られる という制約への課題感

次に、働く場を主体的に選択できることと、クリエイティビティとの相関を示す調査を紹介したい。東京大学大学院准教授の稲水伸行氏は、慶應義塾大学教授の島津明人氏、三井デザインテックとの共同研究で、2018

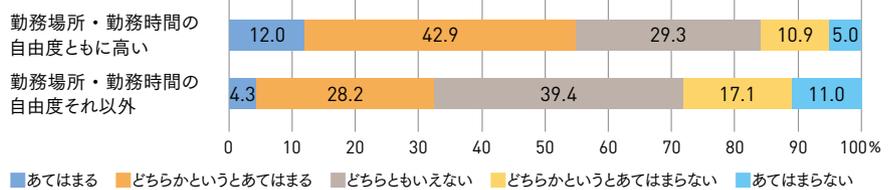


稲水伸行氏

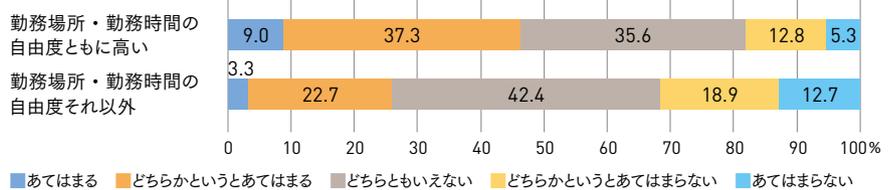
東京大学大学院 経済学研究科 准教授

勤務場所×勤務時間の自由度（正規の職員・従業員）

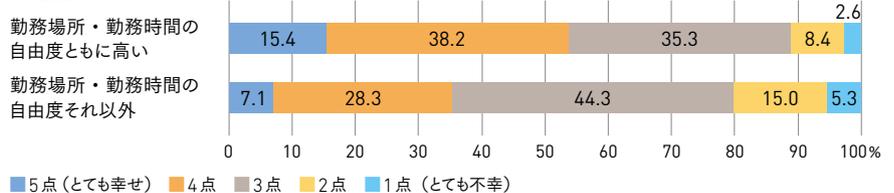
仕事そのものに満足していた



仕事を通じた成長実感を持っていた



幸福度



*ウエイトバック集計 出典：リクルートワークス研究所「JPSED2022」

年、固定席やフリーアドレス、ABWなどオフィスのスタイルと働く人々のクリエイティビティの関連についての調査を行った。ABWとは、JTの取材で見えてきたように、個人が自分の仕事に合わせて働く場所を選択できるワークプレイスの概念である。

「2000年代ははじめからフリーアドレスが徐々に一般化し、2010年代はじめにABWが研究者や建築デザイン事務所、感度の高い企業で知られるようになりました。私自身は、オフィスの物理的環境そのものというよりは、オフィスの特定の場所に縛られるという物理的な制約を外したときに何が起こるのかに関心を持っていました。その制約を外したマネジメントにこそ、働く人々のクリエイティビティを上げる可能性があるのではないかと考えたのです」と、稲水氏は調査の背景を

説明する。

オフィス形態を、席の自由度と選択度という2軸で、次ページの図のように「固定席」「単純フリーアドレス」「固定席型ABW」「ABW」の4類型に分けている。自由度はフリーアドレス化している程度であり、選択度は多様なゾーンから適切な場所を選んで仕事ができる程度を示す。

調査にあたっては、自席や執務スペース、会議室のほか、カフェや集中ブース、社外との交流スペース、ラボなどさまざまな機能のスペースを選択肢として挙げ、回答者の企業にあるスペースと、1カ月の平均的な利用割合を選択してもらった。クリエイティビティについては、「新しい画期的なアイデアがよくひらめく」「さまざまな問題に対して独創的な解決策をよく思いつく」「新しい仕事のやり方

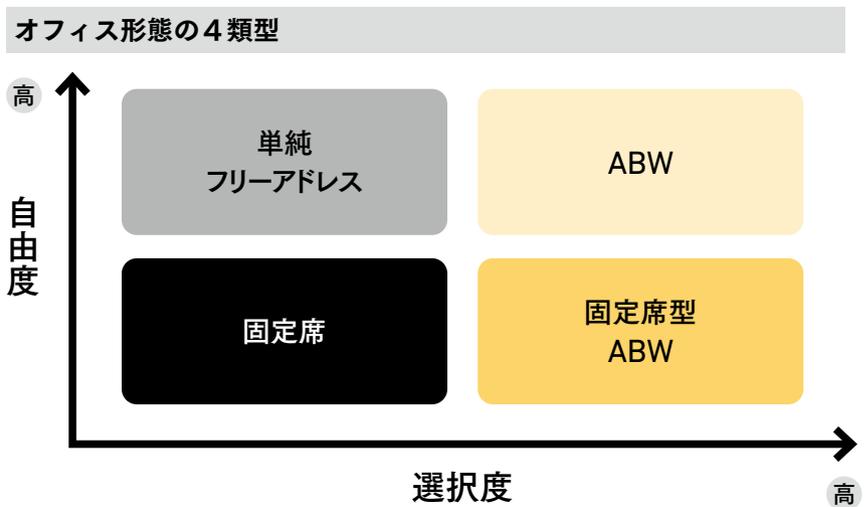
がよく思い浮かぶ「チャンスがあれば創造性を発揮している」という4つに対して5件法で回答してもらい、4つの類型との相関を見たという。

自律的な感覚と人を巻き込む動きがクリエイティビティに

「この結果として、自由度と選択度が高い、つまりABWのオフィスで働く人々のクリエイティビティが高い傾向が見てとれました。注視すべきは、自由度と選択度のどちらがより効いているかという点です。固定席型ABWではABWほどではありませんがクリエイティビティの高さと相関が認められましたが、選択度が低くて自由度が高い、つまり単純フリーアドレスはむしろクリエイティビティが下がる傾向がありました」

選択度の高さとクリエイティビティの高さの相関については、「明確なエビデンスがあるわけではない」と前置きしたうえで、稲水氏は2つの側面から説明してくれた。「自律的な感覚が内発的な動機づけとなり、クリエイティビティと強く結びつくことは先行研究でも示されています。自由な選択が自律的な感覚につながっているのではないか、というのが心理的な側面からの説明です」

もう1つは、社会的な側面からの説明だという。「別の調査で、ABWのオフィスで選択度高く働いている人々は、社内の多くの人とコミュニケーションをとっていることがわかりました。成果を出すために自部署を超えたコミュニケーションネットワークを張って、多様な人を巻き込んでいく。その



出典：稲水伸行氏作成

なかで、画期的なアイデアや新しい仕事のやり方を思いつくことがあるのは、不思議なことではないと思います」

一方、単純フリーアドレスはクリエイティビティに影響するのだろうか。「この調査では、クリエイティビティ以外にも、ストレスの状態も同時に分析しています。フリーアドレスは常に椅子取りゲームをしているような状態で、自分の居場所がないと感じる人が多いとよくいわれます。本調査でもストレスの高さとの相関が出ており、ストレスがクリエイティビティの発揮を低減させているのではないかと考えられます」

働く場を選ぶのは働く本人であるべき

コロナ渦で半ば強制的に在宅勤務になった状態は、自由に働く場を選択したわけではなく、自分の居場所を失った単純フリーアドレスに近いのかもしれない。それでは自律性が高まらず、また、コミュニケーションの工夫をしなければ他者との関係性が弱まるために、クリエイティビティが下が

るとは考えにくい。オフィスからリモートワークかが重要なのではなく、成果を出すために自ら働く場をそのときに選べる、ということが鍵になるのだ。あらためて本特集のタイトル「働く場所を選ぶのは誰か」という問いに立ち返ると、より高いパフォーマンスを出してもらいたいならば、それは「働く人本人」ということになる。そして、それが働く人のウェルビーイングを高めることにつながるということも示されている。

とはいえ、「コロナ禍における強制的な在宅勤務が悪かったわけではない」と、稲水氏は総括する。「オフィスでしか仕事ができないと固く捉えていた人が、強制的にテレワークに移行して、意外とできるという感覚を得たり、それを機に働き方を見直したりして、自由裁量でできることが増えたと実感する、というようなポジティブな効果は確実にあったと思います」

どの企業も、コロナ直後は強制だったはずだ。それを自律性の高い働き方に結びつけることが、未来の組織づくりの鍵になる。

Section 4

働く場の最適解は、それぞれの企業の未来のありたい姿によって決めるべきである。個人が主体的に働く場を選択することを重視する。Section 3での私たちの提案を実現するためには、制約も課題もある。それらを乗り越えるためのヒントを紹介したい。

最適解を見つけ 実行に移すために 人事は何をすべきか

Issue 1

脱炭素という制約を前提に、未来の働き方を描く



古川柳蔵氏

東京都市大学 環境学部 教授

エネルギーや環境の政策分野で用いられていたバックキャスト思考は、今や企業の経営ビジョン策定に欠かせないツールとなっている。コロナ禍や持続可能社会への転換を背景に、企業を取り巻く外部環境が大きく変わるなか、働く場の最適解をどのように描くのか。バックキャスト思考の重要性を提唱する東京都市大学教授、古川柳蔵氏に聞く。

バックキャスト思考で 不透明な時代に解決策を探る

バックキャストという思考ツールがはじめて提唱されたのは、1970年代の英国です。それまで政府は、潤沢な天然資源があることを前提に右肩上がりの成長シナリオを描いていまし

たが、化石燃料の資源量には限界があり、近い将来、枯渇に向かうことがわかりました。

資源の枯渇という大きな制約に直面したことで、それまでのフォークキャスト思考、つまり現在を起点として将来を考える思考法では解を導き出せないことに気づいたのです。

Text = 渡辺裕子 (28 ~ 33P、35P)、入倉由理子 (33 ~ 34P)
Photo = 今村拓馬 (28P、31P、32P)、刑部友康 (33P)、たかはしじゅんいち (30P)、本人提供 (34P、35P)

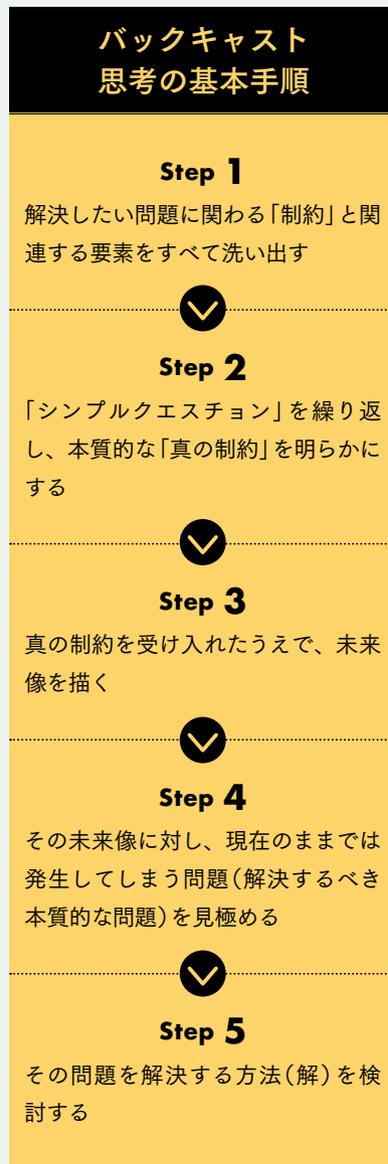
では、どうするか。不透明な時代
にあって解決策を見つける手法とし
て注目されたのがバックキャスト思考
です。まず未来のありたい姿を描き、
そこから逆算して現在とるべき手段を
考えるのです。

ただ、この「未来のありたい姿」と
いう言葉は曖昧で誤解を招きやすい
表現です。そもそもの未来像が現在
を起点に描かれたものだとしたら、そ
れは従来のフォーキャスト思考と変わ
らないからです。バックキャスト思考
の最大の特徴は、制約を受け入れる
こと。そして制約を前提に、これまで
の価値観を転換させた心豊かな未来
を描くことです。ですからバックキャ
スト思考では、必ず制約を最初に定
義するのです(右図)。

気候変動、物価高騰…… 制約をチャンスに変える

制約が心の豊かさにつながるという
感覚は、少しわかりづらいかもしま
せん。現代の人間社会は、制約を排
除することで心の豊かさを追い求めて
きたからです。

しかし考えてみれば、我々は最近、
制約を受け入れることで心の豊かさ
を再発見する経験をしたはずです。
それは、2020年に起こった新型コロ
ナウイルス感染症の流行です。世界
人口の約半数が外出制限の対象とな
る未曾有の事態が起こり、経済活動
は停滞しました。この間、世界全体
では17%、米国や英国では30%の温
室効果ガスが削減されました。おそ
らく日本でも同水準であったと考えら
れます。日本における2030年度の温



出典：『「バックキャスト思考」で行こう!』（石田秀輝・古川柳蔵共著、ワニブックス PLUS 新書）より抜粋

室効果ガス削減目標は、2013年度比
でマイナス46%。ですから、我々は
コロナ禍をきっかけに2030年におけ
る制約に近い疑似体験をしたといえ
ます。

外出自粛が要請された結果、テレ
ワークが急速に普及しました。その後
に行った聞き取り調査では、家族と過
ごしたり趣味に費やしたりする時間が増
えたという回答が多く見られました。
ワークスタイルの転換を余儀なくされ
たことで、家庭における心豊かな生き

方や働き方を再発見した人が多かつ
たのです。

それから2年経ち、当初は見えな
かったメリットやデメリットも明らか
になりつつあり、今後の検証が必要で
す。ただ言えることは、出社かリモ
ートかといった二元論に走るのではなく、
来るべき制約のなかで未来を描き、そ
から逆算してワークスペースのあり
方を考えるバックキャスト思考が企業
に求められているということです。

バックキャスト思考で考える 未来のワークスペース

カーボンニュートラルという制約を
考えたとき、企業が生き残るためには、
ビジネスもワークスタイルも大きく変
わる必要があります。気候変動のもと
ら異常気象やエネルギー価格高騰
によって、社会全体が構造的な見直
しを求められているからです。これま
でのように手軽に海外旅行に出かけ
たり、プラスチックやペットボトルの
石油製品を消費したりすることはでき
なくなっていくでしょう。それどころ
か食料自給に真剣に向き合う必要性
があると考えています。

そんな未来社会におけるワークス
ペースをバックキャスト思考を使って
考えてみると、どうなるでしょうか。
かつて日本では半農半鯨という働き
方がありました。畑を耕す傍ら、陶磁
器を焼くワークスタイルです。つまり
食料を自給しながら好きなことに取り
組み、質を高める。持続可能な社会
に向けて大きな変革に直面するとき、
こうしたワークスタイルがヒントにな
るのではないのでしょうか。企業は本社

を地方に移転し、敷地内に広大な畑を持ち、就労時間中に社員が農作業をする。本社に勤務する必要のない社員は別の地域に分散して住み、テレワークをしながら自宅近くの畑を耕

すというものです。極端と思われるかもしれませんが、私たちはそれくらいの方向転換を受け入れざるを得ないところまできているのです。

繰り返しになりますが、それは我慢

を伴うものであってはなりません。制約を受け入れてなお、心豊かな暮らし、心豊かな仕事のありようを提示することこそが、経営者や人事の仕事といえるのではないのでしょうか。

Issue 2

組織のありようの変化を、制度やマネジメントに反映する

働き方の再定義を各社が進めているなか、それを組織に実装していくために、人事はどのような役割を担う必要があるのか。人材開発・組織開発を専門とする立教大学教授の中原淳氏に聞く。

コロナ禍をきっかけに 変わる企業、変わらない企業

これまで日本の職場では「いつメン（いつものメンバー）」が毎日同じ場所に集まって遅くまで残業するのが当たり前でした。ところがコロナ禍によってリモートワークへの切り替えを余儀なくされた。いわば強制リセットボタ



中原 淳氏

立教大学 経営学部 教授

ンが押されたのです。

それから2年半が経ち、かつての勤務形態に回帰する「形状記憶合金のような組織」もあれば、コロナ禍を奇貨として組織変革を実現した企業も少なからずあります。転勤廃止を決めた企業、リモートワーク導入などによって勤務地や居住地を不問とすることで、地方に住む人材の採用につながっている企業などが好例です。

もちろん、入社への回帰が必ずしも悪いというわけではありません。そもそも組織の目的は成果を出すことであり、リモートか、オフィス回帰かというのはその手段でしかありません。成果を出す方法として、どのような働き方を提示するのが適切なのか、まずはそれを各社それぞれが明確にする必要があります。ただし、入社への完全なる回帰には、追い風が吹いているとはいえません。それは、日本企業の組織のありようが、大きく変わっているからです。

組織は「ムラ」型から 「バザール」型へ

従来の日本の組織はいわば「ムラ」型でした。新卒一括採用と年次管理により、メンバーの出入りが少ない固定化された社会です。ところが近年、この閉鎖性が徐々に失われ、組織は多様な人が自由に出入りし、能力やスキルを人々が取引できる「バザール」型へと変わりつつあります。

そうした状況にあって、ジョブ型雇用やキャリア採用、雇用形態の多様化が急速に進んでいます。ジョブ型では職責や必要とされるスキルが人によって変わるため、給与や待遇も一律というわけにはいきません。キャリア採用者はもちろん、新卒入社者であっても実力や経験に応じた処遇を用意することが求められるようになりました。部署異動や昇進においては、その仕事はその人のキャリアのなかでどのような意味を持つのか、どのような成長が見込めるのかを個別に提示しなければ、離職の要因になりかねません。十把一絡げのマネジメントでよかったものが、個別性や自律



性を重視した丁寧さが必須となってきたのです。

そして、コロナ禍による強制リセットボタンによって、働き方においても個別性や自律性を重視せざるを得なくなりました。職種や役割に応じてある人はリモートワークで働き、ある人は出社する。本人に選択肢を提示して、納得感を持って働き方を決めてもらうことが前提となります。

企業と個人の力関係が対等に、あるいは逆転しつつあるのです。

外部環境を見ると、国内では労働力人口が減少の一途を辿る一方で、AIやロボットへの代替は思うように進まず、人手不足を理由に操業や営業時間の短縮を迫られる企業も少なくありません。同時に、高度な専門性や技術を持った人材も不足しています。人材獲得競争は世界的に激化し、特にエンジニアの採用市場では、GAF Aと同じ土俵で戦わなければなりません。

給与や待遇はもちろんのこと、働く場や勤務時間など働き方に多様な選択肢があることが人材の獲得やリテンションにつながり、ひいてはそれが企業の競争優位性につながります。

つまり、オフィス回帰を慣性の法則のように行う組織や、選択肢を与えない組織は、常に人の問題を抱え、本来の目的である成果が出せなくなっていくかもしれないということです。

バザール型組織における人事部門の役割

このように、出入り自由のバザール型組織になったときには、一人ひとりに適切な役割を与え、成果を達成できるような働き方をカスタマイズし、リモートであろうがオフィスにいようが、成果を出せているかどうかを正しく評価しなければなりません。特に優秀な人材に対しては、適切な報酬に加えて、常に成長機会を提供することも必要です。

こうした評価や育成は、多くの場合、現場のマネジャーが担います。一般従業員と管理職の給与差は、アジアパシフィックで日本が最下位。マネジャーの処遇の見直しを行わなければ、マネジャーのなり手もなくなってしまいます。また、管理職に正しいマネジメントスキルを育む機会を豊富に提供しなければなりません。これが、人事が責任を負い、すぐにや

るべきことの1つです。

もう1つ担うべき役割は、あらゆる不公平感の是正です。エッセンシャルワーカーを中心に、どうしてもリモートを選択できない人が出てきます。その人たちのモチベーションを維持し、きちんと成果を出してもらうために、適切な処遇で報いる制度設計の検討が急務です。

また、近接性バイアスといわれる、マネジャーがリモートで働いているメンバーよりも出社しているメンバーを高く評価してしまう傾向にも向き合う必要があります。丁寧にサーベイを行うなどして、どこの部署に不公平感が生じているかを炙り出し、その是正に取り組んでいきます。

人事の役割は、今も昔も、経営戦略のボトルネックになるような組織の課題を発見し、その原因と状態を見える化して、解決手段を選んで実行することに尽きます。昔と異なるのは、雇用の流動化が進み、優秀な人材を採用しリテンションすることが経営の競争優位性により直結するようになったこと。課題解決型人事、経営に資する人事の重要性が一層増しているのではないのでしょうか。

メタバースはエンターテインメント領域のみならず、従来、さまざまな制約によって就業しにくかった人々が労働参加できるワークプレイスとしても注目される。メタバース上のジョブマッチングサービス「メタジョブ!」もその1つだ。

メタバースだからできる 新しい働き方を提供する

三井物産グループのイノベーション・ラボ、Moon Creative Labの社内起業で2020年8月にスタートした「メタジョブ!」。アバターとして働きたい個人が登録することで、バーチャル上での就労を可能にする。サイトにはVR空間内でのイベントやショップなどの接客・案内スタッフやVR課外授業のファシリテーターといったさまざまな職種が並ぶ。

「メタバースの普及に伴って、バーチャル空間で新しい仕事が次々に生まれています。なかでも、AIには難しい人間ならではの高度なコミュニケーションが求められる領域でサービスを開発しています。たとえば学校の授業や趣味のインストラクション。そ

中京テレビ『24時間テレビ』のメタバース会場では、「メタジョブ!」を通じてアバターで、年齢、国、障がいの有無などの違いを超えて多様な人々がともに働いた。



してウェルビーイングに関するものです」と、代表の星野尚広氏は話す。テレワークの普及によって雑談や飲みニケーションが激減した。煩わしさから解放される一方、社内コミュニケーションの減少は、従業員のメンタル不調を引き起こす要因の1つにもなっている。「そこで企業の従業員を対象に、アバターを活用したバーチャル・コミュニティサービスを企画しています。会社の愚痴や悩みなど、オンライン会議ではなかなか話せないことも気軽に話せる空間です」

顔の見えないコミュニケーションは気楽な一方で、匿名ゆえのリスクも懸念されるが、バーチャルだからこそ、登録時のアセスメントに力を入れているという。登録後も稼働実績に基づいて、「信用経済の仕組みを取り入れて登録者のスコアリングを行い、サービスを利用する側の安心感を醸成している」という。

アバターで 時間や場所、 バイアスから自由になる

「メタジョブ!」には現在約2000名が登録している。年齢層は20代から40代が主だが、最高齢は70代という。星野氏が属性や学歴に関係なく、誰もが同じ土俵で働ける社会を作りたいと考えたのは、自身の体験が大きく



星野尚広氏

Moon Creative Lab
「メタジョブ!」代表

影響している。大学に進学していない友人たちが、能力的に劣っているわけではないのに、「学歴」というフィルターで選別されることに強い疑問を抱いていた。メタジョブ!は「好きな場所、好きな時、好きな自分で働こう」をキャッチフレーズに掲げ、時間や場所にとらわれない働き方を目指しているが、もう1つ目指しているものが、この「誰もが」という点だ。

「アバターは外見を自在に設定できるので、年齢や性別といった制約を受けにくい。LGBTQ、たとえば身体は男性でも性自認は女性という方が女性のアバターで働くこともできますし、身体的な制約ありません。上司と部下、男性と女性など固定的な役割から解放されるのも、メタバースならではです」

採用や人事評価でのアンコンシャスバイアスの排除は大きな課題の1つ

だ。男性比率95%だったオーケストラが楽団員の採用にブラインドオーディションを導入したところ、女性比

率が飛躍的に高まったという米国の事例はあまりにも有名だ。性別や年齢、組織における序列といったバイア

スにとらわれないアバターを使った働き方は、組織を大きく変える可能性がある。

Issue 4

働く場と住む場の融合を妨げない制度や文化を作る

ハイブリッドワークが進化していくと、人々の働く場と住む場の間にある壁は低くなり、いずれは溶け合っていくだろう。それによって生じ得るものは何か。企業はそこで生まれる新しい価値を生かすことができるだろうか。職住融合を身をもって体感するSlow Innovation代表取締役CEOの野村恭彦氏がこの問いに答える。

京都に拠点を移し 職住融合を実践

私が京都を会社の主拠点として約2年。2022年7月には京都市内の築約50年の一軒家をオフィス兼自宅として購入しました。今や、ほぼ職と住が融合しています。

組織や社会の問題とあるべき未来の姿を接続するための共創的な対話



野村恭彦氏

Slow Innovation 代表取締役CEO
金沢工業大学 虎ノ門大学院 教授
京都工芸繊維大学 客員教授

の場づくりをするフューチャーセッションズを設立したのが2012年。その後、特定の組織課題よりも社会課題の解決にフォーカスし、地域からの社会変革に貢献したいと考え、経営を後進に譲って、2019年にSlow Innovationを設立しました。現在は、地域の行政・企業・NPOをつなげ、課題解決のための市民協働のエコシステムづくりに取り組んでいます。

なぜ、京都に職と住の拠点を移したのか。1つは、京都では市民が市民としての意識を強く持ち、各人が地域貢献のリーダーシップを発揮する土壌があること。もう1つはプライベートの変化で、関西在住のパートナーと家族を作ったことです。現在は京都にしながら日本のさまざまな都市の地域活性に携わり、子どものために夕食を作る、というように、京都と日本全国、家族と仕事を“往復”する暮らしをしています。

自らの移住によってあらためて実感したことは、リモートワークに対する

社会の認識の変化です。私は以前から金沢工業大学虎ノ門大学院で教えていますが、京都移住を大学に伝えたとこ、[授業はどうするんですか]といった疑問を呈されることもなく、現在も出張とリモートで授業を続けています。この変化は、コロナ禍という悲劇がもたらした数少ない果実の1つだと思います。

個性を育むための“暮らし”を 人は再び取り戻しつつある

歴史をひもとけば、産業革命以前は、人々は近所の畑を耕し、家の軒先で商売を営む、というように仕事場は“暮らす”ところでもありました。ところが大企業が生まれ、生産現場やオフィスで働くようになると、1日のほとんどを工場やオフィスでの仕事と、その往復である通勤時間に費やすようになりました。これによって、人々が失った最大のものは“個性”だと私は考えます。同じ職場で同じような価値観を持つ人々とほとんどの時間を過ごしていたら、個性など生まれるはずがありません。

それぞれの地域にはそれぞれの歴史、文化があり、社会課題もそれぞれです。そこに多様な属性の多様な

価値観を持つ人々が集まり、仕事だけでなく、育児や遊び、学び、スポーツなどさまざまな活動をして暮らしています。その活動そのものも、そこに集まる人々との語り合いも、その人の個性を構成する成分となります。多様な地域で暮らす多様な人々の、その人ならではの視点を通じた知恵を集めてこそ、組織にイノベティブな発想が生まれる土壌ができます。多様な人を組織に集めようとするならば、まずは人々が多様な暮らしができる時間を作り、多様な地域に住むことを許容して、副業も含めた多様な活動が可能な柔軟な制度を作っていかなければなりません。

人々の個性に合わせて仕事を生むことが経営者の役割

ここまではよくいわれるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の“D”の部分ですが、今後は“I”にフォーカスした経営のありようがより求められます。つまり、その人がその人らしい暮らしによって獲得した個性をいかに大切に取り扱うか、ということです。これには経営者のマインドセットの大転換が欠かせません。

従来企業が多かれ少なかれ行ってきたのは、組織全体の目標を決め、それを達成するためにメンバーに仕事を割り振っていくという経営手法です。それを、組織を構成するメンバーの個性に合わせて仕事を作り、目標を決めていく、いわば逆転した方法に変えていくことが必要なのです。

実際、私の会社には、芸能界でタレントとして活動してきた人と、観光



Slow Innovationの京都オフィス兼自宅。「自宅を本社にして、家を“住み開き”して、コミュニティに開放する」という野村氏の野望に近づきつつある。

コワーキングスペースとして使っているGarden Lab Kyoto。町家保存を目的として作られた空間で、伝統美のなかで働くことができる。



業界で経験を積んできた人がいます。日々、目の前の人々を楽しませるには、感動してもらうにはどうすればいいのかと試行錯誤を重ねてきた人と観光業のノウハウを合わせて、京都でSDGsを目的としたツーリズム事業を立ち上げようとしています。

このように、さまざまな個性を持つ人々の能力を仕事で発揮してもらえようにするのが真のインクルージョンであり、個性を事業にしてマネタイズすることがこれからの経営者の役割だと思います。もちろん、そう簡単なことではありません。私自身、思ったほど売上げが上がらないというときには、思わず組織全体の目標を議

論しようとする自分に気づくことがあります。

しかし、その度に、売上げのための再生産は儲かるけれど、クリエイティビティにつながらないということを噛み締めるようにしています。各人のその人にしかない個性を発揮してもらえば、それは事業のユニークネスにつながります。そして、組織をつないでいくのは結局“人”です。働く人がどう生きたいかに耳を傾けてそれを実現する仕事を作り、それぞれのよき人生を後押ししていくことにより、営む事業は変わったとしても組織は継続します。つまり、組織の持続可能性が高まると思うのです。

従来、職住分離が前提だったコミュニティを再設計することは、企業と個人、ひいては地域との関係をどのように変える可能性があるだろうか。人々の「くらし」と「はたらく」を自由にデザインできる世界の実現を目指すACALL代表取締役の長沼斉寿氏に聞いた。

リモートワークの可視化が 企業と個人の選択肢を増やす

2016年から自動受付システム、2019年から会議室予約・入退館管理システムを提供するACALL。コロナ禍をきっかけに顧客ニーズは大きく変わった。

2020年にリモートワークを支援するアプリ「ACALL WORK」をリリース。従業員は勤務開始時に「スポット」にチェックインする。スポットとは、オフィスや会議室のほか、自宅やカフェ、コワーキングスペースなど、従業員が働く場として登録している場所だ。そこにチェックインすることで、それぞれが働いている場所・時間など就労状況がダッシュボードで可視化される。

だが、それは決して社員を監視・管理するという意図ではない。もともと「くらし」と「はたらく」をセットで捉え、人の幸福感を高めたいというのが創業の理念だ。働き方の可視化を通じて、より社員に自由に働いてもらいたいという思いが根底にあるのだ。「企業は業績を上げたい。個人は自由に働きたい。この両者は綱引きになりがちですが、本来はベクトルの向きは同じはずです。テクノロジーの力で不透

明感を解消し、両者のベクトルを合わせていけると思います」と、長沼氏は話す。「そもそも、労働力人口が減少するのと同時にグローバリゼーションへの対応が求められるなか、すべての仕事を同じ場所・時間で行うことは持続可能な働き方ではありません。国内外の、時には時差のあるメンバーともチームを組んで非同期で働く体制づくりに取り組むのは必須といえるでしょう」

働き方の多様化が生む 新たなコラボレーション

自宅やカフェで仕事することが当たり前になると、オフィスや街の役割も変わる。時間や労力をかけて出社するのは、そこにリアルならではの価値があるからだ。それは人とのつながりかもしれないし、ウェルビーイングにつながる活動かもしれない。コロナ禍によってオフィスの縮小傾向が進む一方で、オフィスの付加価値を模索する経営者も増えているという。「なかには、自社ビルにサウナルームや瞑想部屋を設ける企業もあります。そうした施設をスポットとして登録することもできます。生産性やウェルビーイングの高まる働き方を自分で選べるようにしたいのです」



よしひさ
長沼斉寿氏
ACALL 代表取締役

都市部では、街全体を1つのオフィスと見立てて複数の企業で共有する。会議室やカフェ、ジムなどのファシリティをオープンに利用できるようにする。広大な敷地を確保できる郊外や地方都市では、キャンパス型のオフィス内にジムや保育園などの施設を取り入れる。そこで他社の社員や地域の人々との交流やコラボレーションが起こる。これが、長沼氏が見据える未来の姿だ。

「海外ではワークプレイスストラテジストという職種が登場しています。データに基づき働きやすいオフィスを作り、コミュニティを活性化する人が今後は求められるでしょう」

オフィスと街、人がシームレスにつながる時代を前に、会社の壁を越えて人々が共創するワークプレイス設計が問われている。



まとめ

人材の多様化は 働く場所の多様化から始まる

浜田敬子 (本誌編集長)

働く場所を決めるのは、企業・職場側なのか働き手側なのか——この問題意識を持つようになったのは、2016年まで編集長を務めていた週刊誌「AERA」編集部時代のことでした。

編集部員の3分の1はワーキングマザーでしたが、当時会社にはリモートワーク制度はなく、子どもが病気になれば休まざるを得ない。ギリギリの人数で作っていて、ただでさえ負荷が高いのに、さらにほかの部員の負荷が増す。編集長としてとった苦肉の策は、制度はないけれど、自身の状況に合わせて働ける時間に働ける場所で仕事をしてもらうというものでした。制度がない状態で始めることは本来ご法度だと思いますが、限られた人数で、しかも時間的に制約のあるメンバーが多いなかで、「こうする

しかなかった」というくらい追い詰められたうえでの選択でした。

人は主体的に働けると 貢献度が上がる

しかし、結果的に何が起きたのか。それまで早く帰ることに罪悪感を持っていたワーキングマザーたちは働く時間と場所を選択できるようになると、以前よりもっと質の高い記事を量産するようになりました。人は自身の働き方を主体的に選択できるときに最も高いパフォーマンスを上げ、組織への貢献度も上がる——そう体感した私は、その次の職場、ビジネスインサイダー・ジャパンでは子育てや介護以外の理由でも、自身の体調や状況に合わせて働く時間や場所は個人の裁量に任せるようにしました。

もちろん働きすぎなど労務管理上の問題のほか、コミュニケーションの質や量をどうキープするのか、それぞれの仕事の進捗状況や心身の状態をどう把握するのかなどの課題は都度ありました。ですが、人は自分の状態に満足しているとコミュニケーションを積極的にとり、結果的にそれが風通しのいい組織につながるということも、このときに学びました。

最初に個人的な体験を書いたのは、私自身がマネジメントのなかで試行錯誤してきたこの「働く場所」問題が、コロナ禍において企業や職場にとって最重要課題になったからです。

失われた30年といわれながらも、日本企業の多くは働き方や労働慣行の根本的な見直しには着手しませんでした。それがコロナによってはじめ

Photo = 今村拓馬



て本格的なリモートワークを導入したことで、当初は半ば強制的に働き方の見直しが始まりました。リモートで働くことの課題はこの2年半余りで出し尽くされ、解決のための試行錯誤は今もなお続いています。

もちろんすべての企業がこの変化を前向きに捉えているわけではなく、立教大学経済学部教授の中原淳氏が指摘するように元に戻る力が強い「形状記憶合金のような組織」では、全員出社を求め、決まった時間に働き、働いた時間に応じて評価するというような従来の働き方に戻っている企業もあります。

「働く場所」から問われる企業のあるべき姿

しかし、なかには単なる「働く場所」問題からもっと先を見据えて、企業と個人の関係性を見直し、企業は社会にとってどうあるべきかの議論にまで進んでいる企業もあります。

7月に従業員19万人中3万人を対象に全国居住地自由という方針を打ち出したNTTグループの狙いは、東京一極集中を見直し分散型社会に移

行していくためのステップにしたいというものでした。NTTという巨大企業の社員たちが全国各地で働くになれば、地方においても新たな化学反応が生まれる可能性があります。もとより、これまで辞令ひとつでどこにでも転動してきたという日本独特の慣習が変わることで、キャリアのために家族を犠牲にするということもなくなるでしょう。社員のウェルビーイングは高まり、「人生を自分でコントロールできている」という充足感が得られるのではないのでしょうか。

クックパッドはコロナ禍のなか都心のオフィスを横浜に移していますが、「自分たちはどんな顧客に向けて、どんな価値を提供すべきなのだろうか」という深い考察の結果、働く場所を大きく変えるという選択に至っています。まず「自分たちの企業はどうありたいのか」から働く場所を選択しているということが伝わってきました。

一方、働く場所をもっと高い視座で考えることを提言してくれたのが、バックキャスト思考に詳しい東京都市大学教授の古川柳蔵氏や職住融合を体感しているSlow Innovation代表

取締役CEOの野村恭彦氏でした。

脱炭素という地球規模の課題から考えれば、私たちは通勤という行動でどのくらいのエネルギーを使っているのかを問い直す時期にきているのかもしれない。また野村氏は、これまで同じ職場で同じような価値観を持つ人と時間を過ごしていることが、結果的に働き手の個性を失わせたことを指摘してくれました。

コロナ禍になり2年半余り。夕方頃に近所のスーパーに買い物に出かけると、ラフな格好の男性が買い物をしている姿を以前より見かけるようになりました。公園には平日昼間でも子どもと遊ぶ男性の姿も増えています。これまで職場と自宅の往復だけだった日常に「生活」を取り戻すことは、1人の人間のなかに多様な価値観を醸成していくことなのだと感じています。

企業は持続的成長のために多様な価値観を持った人材が必要だという危機感を強く持つなら、まずは働く場所を多様化にしてみる。そうすることが人材の多様化にもつながると、あらためてその必要性と可能性に気づかせてくれた取材でした。

