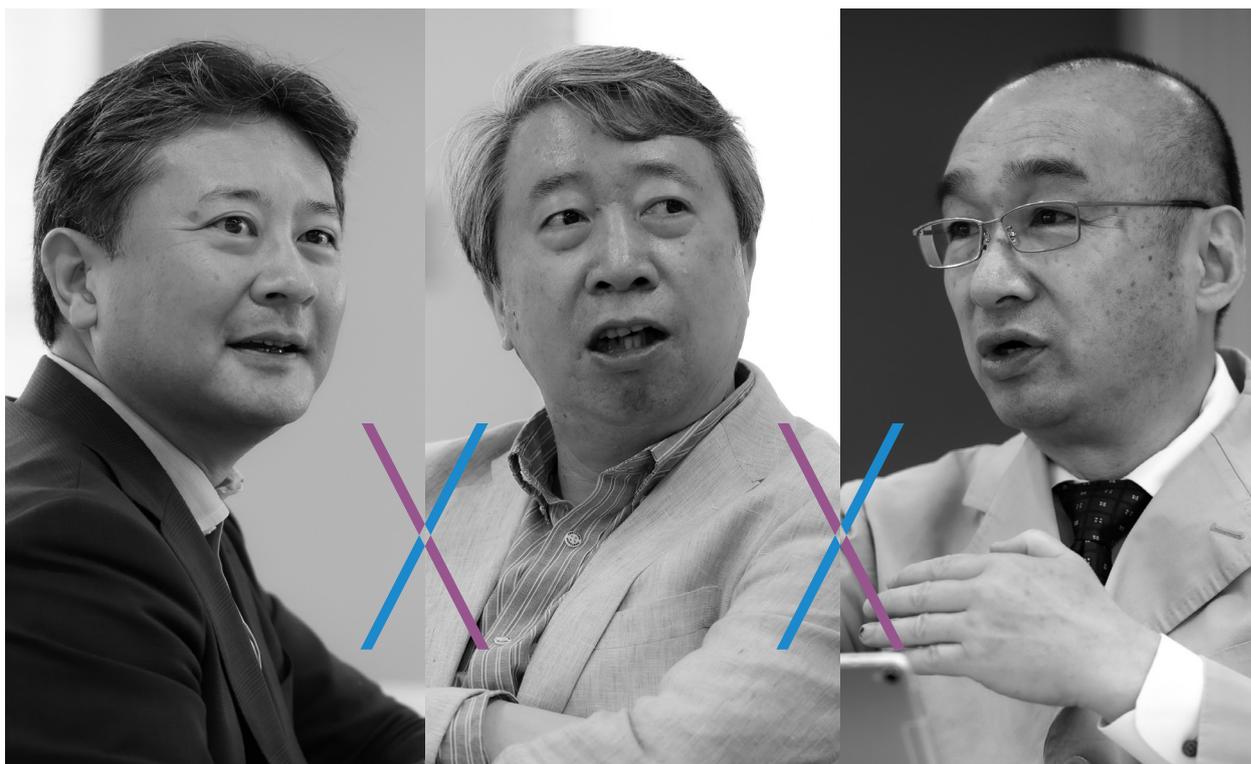


変化が常態という時代を どう生き抜くか

2020年は世界がコロナという災厄に翻弄され放しの1年でした。特に、働き方に与えた影響は大きく、日本でもリモートワークが働き方の選択肢として定着しつつある一方で、それが叶わないエッセンシャルワーカーにも大きな注目が集まりました。もっとも、昨今、働き方や企業経営にインパクトを与えるものは、コロナに限りません。日進月歩のテクノロジー、地球規模で起こる環境問題とそれに対応する各国の施策も、人事や働き方に影響を及ぼす時代となっています。私たちは、変化が変化を呼び、その変化が瞬く間に別の分野の変化を引き起こす激動期を生きているのです。3度目の緊急事態宣言の折、コロナ、働き方、企業、社会、そしてテクノロジーをキーワードに、各自の問題意識と展望を率直に語っていただきました。



奥本 英宏

リクルートワークス研究所 所長

Hidehiro Okumoto: 1992年株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(旧社名:人事測定研究所)入社。2011年10月株式会社リクルートソリューションカンパニー カンパニー長、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月リクルートワークス研究所に参画。2020年4月株式会社リクルート専門役員、リクルートワークス研究所所長。

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所 アドバイザー

Yukio Okubo: 株式会社リクルート フェロー、株式会社職業能力研究所代表取締役、財務省コンプライアンス推進会議アドバイザー、人材サービス産業協議会理事、産業ソーシャルワーカー協会理事、文部科学省生涯学習分科会委員なども務める。専門は、人材マネジメント、労働政策、キャリア論。著書に『マネジメントスキル実践講座』(経団連出版)、『働き方改革 個を活かすマネジメント』『キャリアデザイン入門(Ⅰ)(Ⅱ)』(日本経済新聞出版)、ほか多数。

野田 稔

リクルートワークス研究所 特任研究顧問
/ 明治大学大学院教授

Minoru Noda: 一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1981年野村総合研究所入社後、経営コンサルティング部部長、リクルート新規事業担当フェロー、多摩大学経営情報学部教授を経て、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授。組織・人事領域を中心に、幅広いテーマで実践的なコンサルティング活動を行う。著書に『組織論再入門』(ダイヤモンド社)ほか多数。

—今回の特集は、「ソーシャル・トランスフォーメーション。」です。議論のきっかけはやはり新型コロナウイルス感染症から始めましょう。この厄介な疾病はわれわれの働き方や意識にどんな影響を与えた、あるいは与えつつあるのでしょうか。

大久保(以下、大):私の住居は都下の盛り場の近くにあり、緊急事態宣言下、夜、店主としての顔しか知らなかった飲食店のオーナーが昼間に街中を歩いているのによく出くわすんです。彼らがいうには、「何十年も働きずくめの生活を送ってきて、今回、働かないというのも生き方の一つということがわかり、ある意味、新鮮だ」と。

同じような感覚を在宅勤務が増えたオフィスワーカーも抱えているのではないのでしょうか。働くとは何なんだろう、自分は何のために働いているんだろうといった、今まで考えてもみなかった哲学的問いが頭から離れなくなる。これはコロナが生んだ大きな影響ではないかと。

野田(以下、野):その感じはよくわかります。僕の場合、昨年の最初の緊急事態宣言の時に、これはリタイア後の予行演習をさせられているんだと思いました。今までは生活の9割以上を働くことに費やしていたのに、3割になった。残り7割は何をしようか、悩みました。

一方で、そうした意識面の変化はあったけれど、オフィスワーカーの働き方があまり変わっていないことは大問題だと思っています。

そのことを如実に示していたのが、リクルートワークス研究所が昨年8月に発表した「緊急事態宣言下で人々の働き方はどう変化していたのか」という調査で、職場からリモートワークを推奨されたのは就業者のたった15.7%でした。同じような調査がイギリスでも行われ、数字は78%です。彼我のこの差は何なんだろう、日本企業の「変えたくない圧力」に驚かされました。

リモートワークしたい若手 一方のミドルはさせたくない

奥本(以下、奥):その追跡調査として、この5月、「コロナショックは日本の働き方を変えるのか」と題し、2回目の緊急事態宣言後の変化を追った結果を発表しました。初回の宣言下でリモートワーク実施率は32.8%にまで達したのですが、宣言解除後に18.1%まで減少、2回目の宣言下では25.4%にとどまっていました。この25%という数値は欧州各国がコロナに見舞われる前の平均程度の数値に近い。それだけ低いということですが、さらに揺り戻しも起こっていた。

リモートワーク実施率は業種による差も拡大しています。一方で、リモートワーク実施率が高い企業ほど転職者や就職希望者を集めやすくなっている。そうした働き方格差が人材格差となるリスクに気づいていない経営者が多いのではないのでしょうか。リモートワークをしたい働き手と、させたくない経営者。そのすれ違いが、人手不足をますます進めてしまうのではないかと危惧しています。

大:リモートワークだけで仕事をしたい人が集まり会社をつくったほうが生産性は上がるでしょう。

野:そういう会社は既にありますね。僕のクライアントの話をする、中間管理職はリモートワーク反対なんです。部下たちの働く姿が見えないという不安と、「これ、やっといてくれ」が言えない不便があるからです。一方の部下のほうは満員電車に乗らなくていいし、上司に監視されながら働き、細々とした用事を言いつけられないから、リモートワーク万歳です。

部下のほうに分がありそうですが、僕はあえて彼らに言いたい。「上司部下という面倒くさい人間関係から得られるものがたくさんある。割り振られた作業だけこなして、仕事をしている気になるな。会議の時だけネットに接続するのでは



なくて、いつでも連絡できるようにし、上司が『ちょっといいかな』と言ってきたら、『はい、何でしょう』と応えよ』と。もちろん、上司にも言いたい。「部下に思いつきで仕事を頼むのは止めましょう。マネジメントと監視を混同してはいけません」と。両者がもっと歩み寄って、構造化された合理的なジョブアサインメントと適切な上司一部下コミュニケーションを構築することで、新たな職場ルーティンを創造すべきです。こうすることにより、リモートワークもうまく回るはずです。

奥:働き方改革の一環でリモートワークを捉えようと、議論の隘路に入り込んでしまう。そうでなくて、成果や生産性の向上という文脈で捉えるべきだと思います。そうだとすると、「週何日までリモートワーク可とするべきか」というお決まりの議論はまるで意味がないと思います。

オーナーシップの弱さという 日本企業の弱点が露呈

野:僕のあるクライアントは、リモートワークに前向きです。徹底したおかげで、地方の支社の人に簡単に議論に加わってもらえるようになったと喜んでます。リモートワークは距離の制約を超えられるので、多種多様な人とつながることができ、イノベーションを促進するはずなんです。そのプラス面をもっと認識する必要があります。

ここであえていうと、僕は昨年後半あたりから、コロナ禍が日本企業の劣化を是正するきっかけになるのではないかと楽観的な見通しを立てていたんです。

奥:劣化とは何でしょう。

野:リスクを恐れるあまりに経営者が意思決定を

渋った結果、問題が先送りされ、手遅れになってしまうことです。コロナを機に、この悪弊が直ると思った。未曾有の危機が襲うなかで、決断しないリスクのほうが大きいから、やるべきことはやろうと、積極的にリスクを引き受け、決断する経営者が増えるかと思ったら、逆でした。

たとえば、数カ月ほど前、コンサルティング会社の知人から、ある企業の組織開発を手伝ってくれないかという仕事の依頼がありました。二つ返事でOKしたものの、それから音沙汰がなくなった。コンペに負けたか、話が立ち消えたかと思ひ確認したら、その企業がまだ選考中なのだ。リモートワークに移行したことで、経営の意思決定サイクルが遅くなっているのだという。あまりの遅さに唖然としました。

大:物事を決められないのは大企業病の典型です。でもよく考えると、その真の原因は組織の規模ではなく、決定力に欠けるというリーダーの資質だと思う。脱ピラミッド型のティール組織が話題になっていますが、熟慮の上、すばやい意思決定ができるリーダーがトップに立つ組織こそが社員にとって最も働きやすいのではないかと。

野:意思決定と実行に関するオーナーシップはトップリーダーだけではなく、ミドルリーダーも備えなければならない。

大:日本人はもともとオーナーシップが強くない。企業においてはもちろん、社会においてもそうです。

奥:先の調査とは別に、研究機関誌『Works』160号(2020年6月発行)で、コロナ禍の不安に関するアンケート調査を行ったところ、先行きが見えないなかでもコロナ対策を矢継ぎ早に打ち出していた企業ほど不安を感じる社員が少ない、という結果になりました。その背後にはトップのこまめな決断があるはずですよ。

野:先日、ある講演会で、外資系企業2社の人事担当者と一緒に登壇しました。その2社がまさにそうで、トップが矢継ぎ早にいろいろな施策を試し、



結果がよかったら続け、駄目だったら次を考えるというサイクルを回した結果、社員は大きな不安を感じることもないばかりか、会社に対する信頼感が以前より増したそうです。

大: トップの意思決定は重要です。その際の判断基準とプロセスを開示するともっといい。それができると、「この人ならついていこう」というフォロワーシップが自然に生まれます。

奥: そのリーダーシップの問題を抜きにしても、コロナ禍により働く人たちの不安が高まったのは事実です。われわれの調査では、緊急事態宣言の初回後と同2回目の宣言下では、2回目のほうが不安を感じている人が多いという結果になりました。率でいうと全体の55%です。これにはリモートワークの推進により、対面コミュニケーションが減ったことも大きく影響しているのではないかと。だとしたら、リモートワークは止めるべきかといえば、そうではない。出社が減ったことで、疲労や、不眠に悩まされるといった職場のストレスがかなり減ったというプラス面もあるからです。



「素顔のままで」ではなく 「仮面舞踏会」になってしまう

野: 悩ましい問題ですね。昨今、心理的安全性の大切さが声高に叫ばれていますが、その内容が間違っって解釈されているように思えてならないんです。本来の意味は、各自がありのままの素顔で向き合い、互いに他を認め合うことですが、そうっていない。日本企業の場合、大前提として、「組織に馴染むこと」が要求されるからです。ありのままではなく、最初から仮面をかぶらされているわけです。

しかも、こんな仮面をかぶっていても何も意味はないんじゃないか、と内心思っているのに、言い出せない。誰も望んでいないのに、お互いが組織に馴染んだ“優等生”を演じ、それによってお互い苦しんでいる。

大: 仮面舞踏会ですね。

野: その通りで、とても不幸なことです。日本企業の強さの秘密は、本来は利益体である企業に、共同体的側面が埋め込まれていることだった。その両者の相乗効果が大きかったのです。でも、仮面をかぶらないと駄目、という現状は、共同体的側面が毀損されてしまった証左ではないかと。**奥:** 職場の変化に伴い、お互いがお互いに対する共感をもっと育まなければ、よい組織運営ができなくなっている。相手を慮るのは日本人は得意なはずですが。

野: 日本人は礼儀正しいといわれます。礼儀はルールではなくて、思いやりなんです。雨降りの日、狭い路地で他人とすれ違う際、相手に雨のしずく



がかからないよう、自分の傘を外側に傾ける。そういう人を思いやるのが粋なこと、格好いいこととされていました。

大:リモートワークで、思いやりの心が失われてしまうのではないかと心配なんです。面と向かって話す時よりも気を使うべきなのに、できない人がいる。

野:オンラインで講義をすると、多数の聴講生のなかでも思いやりがある人、ない人がはっきりわかります。ない人は、画面に自分がどう映っているのか、ちゃんと声が聞こえているのか、自分の資料が共有されているか、考えていない。

大:先日、大学の集中講義を丸2日間、オンラインで開催したんです。最後、何人かの学生を表彰したんですが、そのなかの一人が、話を聞く際の表情が抜群にいいんです。タイミングよくうなずいてもいる。それだけで表彰しました。

奥:画面ごしの会話は相手の息遣いがわかりませんから、リアリティが不足してしまう。社内だけでなく、お客様との商談もオンラインになるわけですから、オンライン・コミュニケーションを円滑に行うための教育も改めて必要になるでしょう。

野:リモートワークが当たり前になって、新人教育がうまくいかないという課題を抱えている企業が増えています。その通りなのでしょう。画面の向こうにいる人を、リアルの対面時以上に思いやること。これを真っ先に教えるべきです。

AIの活用は将棋の世界に学べ

—こうしたITにせよAIにせよ、新しいテクノロジーが私たちの働く環境を大きく変えつつあります。そのあたりについてはどうでしょうか。

野:AI脅威論がいまだに根強いようですが、しょせんは道具に過ぎません。リクルートがAI研究機関をつくった際、経営陣が責任者らに「君たちの仕事はAIを使うことではない。すべての社員がAIを使いこなせるような環境やツールを提供することだ」と言ったと聞きました。めちゃくちゃ正しい。アップルのiPhoneは取り扱い説明書がなくても、触っているうちに、誰でも使いこなせるようになる。ユーザー・インターフェースをそこまで工夫したわけです。AI開発者・推進者にこういう発想がないから、AI脅威論がいまだに根強く、特に働く場で、すばらしい萌芽事例が出ていないのだと思います。

大:AIと人間の付き合い方は将棋がお手本になります。ひと昔前、AIが進化して人間を負かすようになると面白くなり、将棋人口は激減するといわれていました。ところが今は劇的に増えているんです。

理由は二つあって、一つはAIを学習ツールとして活用し、自らはAIが考えつかないような芸術的な手を指すプレイヤーが現れたこと。若き天才、藤井聡太です。

もう一つは、プロ棋士が勝負している際のテレビ画面で、AIが次の最善手と、それぞれが対局に勝つ可能性をパーセンテージで示してくれること。この二つで、将棋を観る人が激増し、さらには自



分でやる人も増えてきたんです。この将棋の例は、AIをどう活用するかというモデルになり得ます。

一方で最近、愕然としたことがあるんです。ある企業にメールを送ったら、返ってきたメールの送信者欄には組織名しか書かれていない。業務上で個人名を一切出さないというのがその企業の方針らしい。私はいったい誰とやり取りしているのか。何ともいえない嫌な気分になりました。個人情報保護の問題があるのかもしれない。すべてAIに任せているから、名前を書けないのかもしれない。でもメールの文面はきちんとした人間が書いているとしか思えないんです。後者であるならば、AIの間違った使い方としか思えません。

野: SNS上では匿名で人を攻撃する卑怯な人たちがたくさんいます。自分は何者だという情報を交換した上で、コミュニケーションすることを当たり前にしないと、ネット社会自体がおかしくなってしまう。

奥: 過去、製造現場へのロボットの導入は欧米より日本のほうがスムーズに進んできました。それによる生産性の向上が人減らしにつながることを欧米の組合は恐れたわけです。日本の場合、生産性向上は労使の共同課題です。生産性向上が実現するなら、名前をつけたり、帽子をかぶせたりして可愛がりながら、ロボットや新技術を積極的に受け入れてきました。それなのに、AIにはなぜ拒否感が強いのか、とても不思議です。

AIに関する基礎知識を地道に知らしめていくしかないのかもしれない。「AI怖い」が払拭できれば、本来は技術を受け入れる素地がありますから、多くの企業が課題だと認識しているDX(デジタルトランスフォーメーション)が一気に進むかもしれません。そうなるとう重要になってくるのが、われわれの今回の研究テーマの一つ、リスキング(現職とは異なる、特にデジタル職種への転換のためにスキルを塗り替えること)です。

闇雲に能力を高めるより 自分に合った仕事を探せ

野: うちの大学では教授陣向けの勉強会が毎月あって、今月のスピーカーがまさにAIの研究者でした。AIといえばディープ・ラーニングです。大量のデータを覚え込ませて生み出されるパターン認識を活用するので、AIがなぜそう判断(計算)したのかというアルゴリズム(計算方法)はまったくわからない。その研究者は「アルゴリズムがわからないと不安なものにはAIは使うべきではない」ときっぱり言い、僕らも納得しました。

病気の画像診断ならAIはお手のものです。アルゴリズムなんて関係なく、異常な箇所を発見してもらえればいいのだから。一方、人事評価にAIが使われると、大丈夫かと心配になる。

大: 人事評価はともかく、採用選考ではAIは既に使われています。AIは評価の尺度がブラックボックスで気持ちが悪いといわれますが、人間による選考でも、なぜA君を落としBさんを採用したか、という理由は今までも、そしてこれからも、各企業は決して公開しない。

奥: 採用時、AIに弾かれた人を、人事がもう一度、チェックする企業もあります。やはり、AIに人の判断を100%代替させようとは考えていない。人とAIとは異なる能力を持っているので、その組み合わせが重要です。また、採用では選考の説明責任も問われます。この話は先ほど大久保さんが話した意思決定のプロセスを知りたいということと同じです。社会が複雑になり、変化も激しくなると、情報開示があらゆる場面で求められるということでしょう。



大:一時騒がれた「AIが仕事を奪う」みたいな極端な議論が落ち着いてきた。先ほどの将棋の例がそうであるように、人間が苦手なことをAIが肩代わりしてくれれば、人間にとっての仕事の意味が変わってくるような気がする。

もっと言うと、闇雲に能力を高めるとのことよりも、自分に合う仕事を見つけるほうが大切な時代に移行するのではないかと。自らの能力や特性が生きる、人や社会の役に立つ、一定の経済的価値を生み出す。この3条件が揃うと、人は生き生き働けるように思えるんです。

奥:DXの推進に熱心な多くの企業が社員の基礎的な思考力を高める教育に力を入れているそうです。テクノロジーはあくまでツールですから、それ自体から絶対的な競争力が生まれるわけでもない。つまり、技術が進歩すると自分たちの事業の目的や顧客に提供するサービスの価値の中身が改めて重要になる。それを考えるための思考訓練に力を入れているそうです。

野:パーパス(存在意義)の問題ですね。企業において今や解決できない問題というのはあまりない。逆にこれを解決すべきという問題自体が見えにくくなっている。課題解決力よりも課題発見力が肝になる、という話だと思います。

幸福をしっかりと定義せよ レジリエンスが重要

大:ITやデジタルを駆使して課題を解決する力は圧倒的に若い世代のほうが優れている。一方、環境が大きく変化するなかで、長年仕事をしてきたシニアは課題発見力に長けているのではないかと。ますます数を増す元気な60代、70代が社会でどんな役割を果たしていくべきか、しっかりした議論が必要だと思います。

野:国連のSDGs(持続可能な開発目標)に配慮する流れはますます強くなるでしょう。人類だけではなく、多種多様な生物にとってのかけがえ

のない住み処である地球を持続可能にしていくために、われわれは何をするべきかを真剣に考える必要があると思います。

そのために求められるのが、人間にとっての幸福をしっかりと定義すること。僕の場合は、家族と一緒においしいご飯が食べられること。すごく省エネでしょう(笑)。全人類がそうであれば100億人になっても地球は持続可能でしょうが、なかなかそうはならない。

富んだ人、強き者が、貧しい人、弱き者に対し思いやりを持つこと。これに尽きるのではないかと。

奥:この20年あまりを振り返ると、2002年にSARS(重症急性呼吸器症候群)、2012年にMERS(中東呼吸器症候群)、そして2020年にコロナですから、感染症だけでも10年に一度は世界を襲っていることになります。ほかにも異常気象や大地震、戦乱が勃発する可能性もある。だとすると、企業にも社会にも、もちろん個人にもレジリエンス(回復力)がますます求められる。多様性を重んじ、周囲とうまく協調でき、変化を恐れない。それが、レジリエントな人、これからの会社、社会にも共通する条件だと思う。昨年取り組んだ「十人十色のキャリア選択を支える社会」プロジェクトでは、変化の激しい、流動性の高い社会における「キャリア共助」の重要性を明らかにしました。レジリエントな社会では、多様性と同時に協調的・共助的な周囲との関係がより重要になっていくでしょう。

大:野田さんが言った格差解消の方向性は賛成なのですが、方法論を工夫するべきです。取れるところから税金を取り、地方交付税交付金のような形で地方にばらまく。その使い道は地方が独自に考えるから、時には「こんなものに使われたのか」とびっくりすることがよくある。使途が明確な税金がもっとあってもいい。そういう意味ではふるさと納税も嫌いです。自分の税金がお気に入りの自治体の役に立つのはいいのですが、カニなどの見返り品が欲しいわけではないので(笑)。

一時間も残り少なくなってきました。最後、今回の鼎談で各自が最も強調したいキーワードを紙に書き、説明していただけますでしょうか。

大:先ほども触れましたが、各自が、個人レベル、社会レベル、経済レベルで3つのパーパス・バリューを自覚し、それを基準にさまざまな意思決定を行うと幸福感が高まるはずです。冒頭で話したように、「(しばらく)働かない」という意思決定をしてもいいわけです。

野:僕は「シンパシー、エンパシー、テレパシー」。シンパシーは同情ですから、上から目線です。その同情を、エンパシー、つまり共感に変えていかなければならない。その共感を突き詰めると、最後、テレパシー、つまり以心伝心に行き着くのではないかと。手始めにリモートワークをしっかりとやる。そうすると、テレエンパシーになり、そこからテレパシーに移行できるかもしれない。

奥:僕も共感を挙げたい。コロナによって分断された世界を互いの共感を強めることで補っていく必要があるからです。

それを実現するために、共感を高める3つのIを考えました。最初はImagination。個人が持つ可能性について思い切り、想像の翼を羽ばたかせる。次がInsight。こういう面も持っているかもしれないと、洞察して見通す。最後はそうして得られた想像や洞察を自分のなかで統合するIntegrationです。この3つのプロセスによって、職場や社会、そして世界に、共感が満ち溢れることを期待します。

