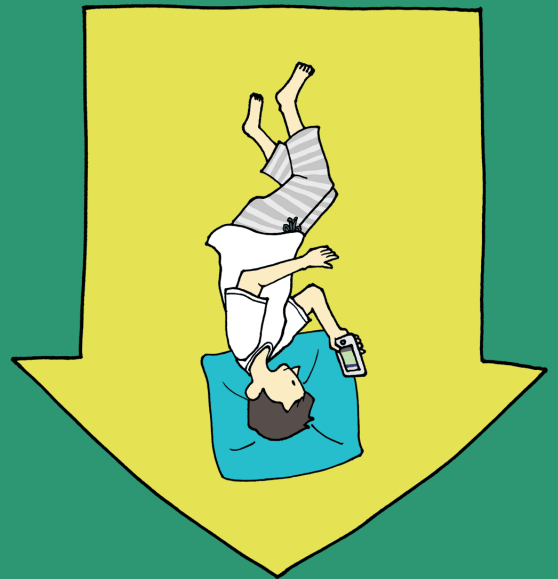


Works 148

人事が変われば、社会が変わる。

2018.06-07
Recruit Works Institute

在宅ワークリテラシー



連載

若者の時代：同志社香里高等学校ダンス部

大人が再び学んだら：白倉淳一氏（会社員 → フリーランス通訳者）

AIのお手並み拝見：身体性 ロボットに介護を任せられるか

人事は映画が教えてくれる：『エリン・ブロコビッチ』に学ぶ個人と組織の健全な関係

クールじゃないジャパン：日本人は「本音と建前」の使い分けをやめるべきだ

人事、仏に学ぶ：個人のパフォーマンスを高めるには？

成功の本質：アグリガール／NTTドコモ





特集

4 在宅ワークリテラシー

5 はじめに：個人と組織双方にとって意味あるものにするために

6 在宅ワークで仕事の質は本当に下がらないのか

6 働き方改革の流れのなかで 増える在宅ワーク導入企業

8 在宅ワーク導入時にこそ考えたい“組織の存在理由”

10 見えてくる 在宅ワークの課題

14 来るべき未来に備える在宅ワークリテラシー

16 マネジャーのリテラシー

目の前にいないメンバーの仕事の進捗、
成果物の質をいかに把握していくか

22 チームのリテラシー

コミュニケーションの質・量の低下による
影響をいかに軽減させるか

27 Column：在宅ワークにおける雑談の仕込み方

28 在宅メンバーのリテラシー

職場とプライベートの線引きのあいまいさ、
孤独や孤立を乗り越えるために何をすべきか

33 Column：次世代移動通信 5G は何をもたらすのか





34 **まとめ**:在宅ワークが私たちに問いかけるもの

石原直子 (本誌編集長)



連載



- 36 **若者** [かれら] の時代
同志社香里高等学校ダンス部
- 40 **大人**が再び学んだら
白倉淳一氏 (会社員 → フリーランス通訳者)
- 42 **AI**のお手並み拝見
身体性 ロボットに介護を任せられるか
- 44 **人事**は映画が教えてくれる
『エリン・ブロコビッチ』に学ぶ個人と組織の健全な関係
- 46 **クール**じゃないジャパン
日本人は「本音と建前」の使い分けをやめるべきだ
- 47 **人事**、**仏**に学ぶ
個人のパフォーマンスを高めるには?
- 48 **成功の本質**
アグリガール / NTTドコモ

54 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2018年5月23日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

在宅ワーク リテラシー



Text = 入倉由理子 (5 ~ 26P、28 ~ 32P)、城倉 亮 (27P)、津田 郁 (33P)
Photo = 刑部友康、平山 諭、宮田昌彦 Illustration = ノグチユミコ

はじめに

個人と組織双方にとって 意味あるものにするために

働き方改革の号令のもと、長時間労働の是正に取り組むだけでなく、在宅ワークを中心としたテレワーク（オフィス以外の場でICTを利用して働く働き方）の仕組みを整えたり、副業の解禁などに取り組んだりする企業は増えている。激しさを増す人材獲得競争に向き合うために、よりフレキシブルな働き方を企業が準備することは、今や必須の時代となってきた。特に在宅ワークの普及スピードは急だ。この4年で一部上場企業における導入率は、4倍近くまで増加した。

しかし、在宅ワークというフレキシブルな働き方は、すべての人に歓迎されているわけでもないようだ。人事が在宅ワークを導入しようとする、「チームがコミュニケーション不足に陥るのではないか」「時間管理がゆるくなるのではないか」「日常の仕事のなかで他者から学ぶ機会が減るのではないか」という声が、現場から上がってくるという。在宅ワークは、個人の仕事の質や量を落とさないのか、チームワークを阻害しないのか、それによって組織のゴールの達成が阻まれないのかという疑問に対する検証は、まだ十分になされていない。

本特集では、私たちは組織という場でゴールを達成するために何をしているのかをあらためて確認し、在宅ワークなど、離れた場所で働く社員が増えたときの本当の課題とは何か、どのようにすればそれを乗り越えることができるのかを探求した。在宅ワークは、個人と組織の双方にとって意味のある施策なのか。そして、それを実現する条件やルールはあるのか。これを明らかにしたい。

結論を言えば、在宅ワークを成功させるにあたって必要なこととは、在宅する個人やそのマネジャー、そしてチームがリテラシーを持つことである。先行して導入している企業の人事、在宅するメンバーを持つ現場のマネジャーたちに教えてもらった創意工夫のエッセンスを詰め込んだ、40のリテラシーを紹介したい。

本誌編集／入倉由理子



在宅ワークで仕事の質は本当に下がらないのか

在宅ワーク制度導入企業の実態や専門家の話から、在宅ワークのメリットとデメリットを本質的にとらえ直す。「仕事の質が上がる」のは本当か。それは、誰にでも当てはまるのだろうか。



働き方改革の流れのなかで 増える在宅ワーク導入企業

まず、企業における在宅ワーク制度導入の実態を把握したい。リクルートワークス研究所が実施する「Works人材マネジメント調査」では、2013年に在宅勤務制度を導入している企業は11.8%だったが、2017年には43.6%まで増加している（下図）。総務省の『平成29年版情報通信白書』によると、テレワーク^(*)導入企

業は、従業員100人以下の企業では5%以下だが、101～300人の企業では6.3%、301人超の企業では20.4%と、企業規模が大きくなるほど導入が進んでいる姿が見えてくる。

多様な人材の労働参加や 仕事の効率化を目指す

なぜこのように急速に在宅ワーク

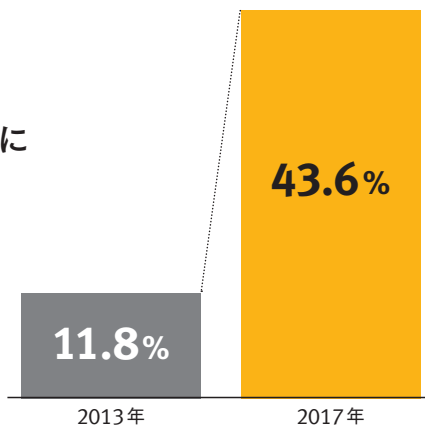
導入企業が増えているのか。

1つは、育児や介護で出勤が難しい人、あるいは体力が低下した高齢者など、さまざまな事情がある人が継続して働けるようにするためだ。働き方のフレキシビリティが高まれば、多様な人材の労働参加が可能になる。これによって人手不足の解消や、採用し育成してきた人の離職防止につなげたいという思惑が企業にはある。こうした多様な人々の視点を組織のなかに取り込んでいくことで、イノベーションを創出することも期待されている。

2つ目に、若手人材の志向の変化がある。後出の日産自動車の白井恵里香氏は、「若い世代ほど、よりフレキシブルな働き方を求める傾向がある」と明かす。少子高齢化の時代にあって、若手人材は企業にとって貴重である。彼らの志向に合った働き方を取り入れることは、今や欠かせなくなっている。特に、若手を中心に争奪戦が激化する高度エンジニアの採用やリテンションにおいては、フレキシビリティの高い働き方は、

在宅ワーク導入企業
一部上場企業では、
4年間で導入企業が約4倍に

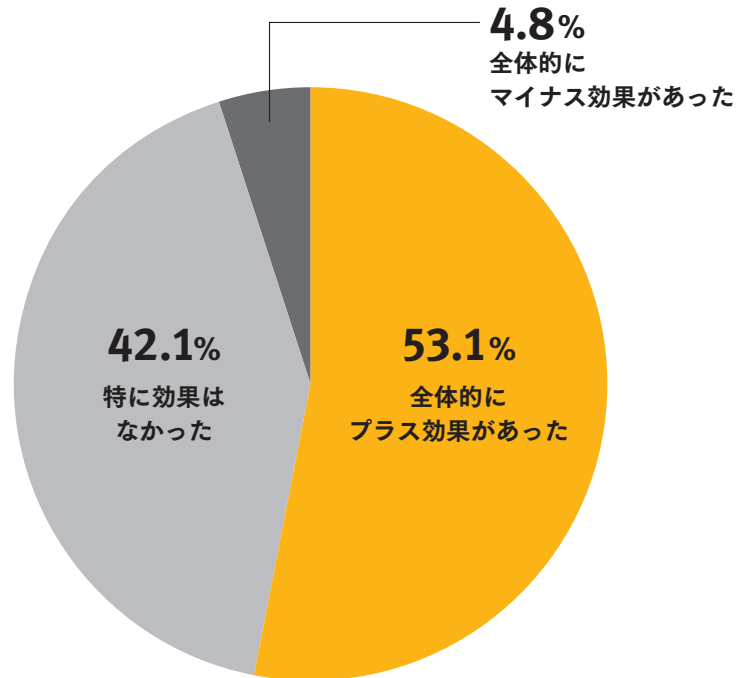
2013年は、「在宅勤務制度」を実施していると回答した企業。2017年は、在宅勤務を「導入し、継続する予定である」と「導入しているが見直す予定だ」と回答した企業の合計。



出典：「Works人材マネジメント調査2013、2017」（リクルートワークス研究所）

テレワークの効果

効果あり、なしは約半々



出典：「平成29年度テレワーク人口実態調査」（2018年、国土交通省都市局都市政策課）

処遇の1要素としてなくては話にならない、というものになりつつあるのだ。

そして3つ目は、通勤時間がなくなることによって見込める効果への期待である。通勤という“ムダ”が排除されれば、疲労感なく業務に取り組める。そして、業務に取り組む以外の自由かつ有効に使える時間が増えるため、ワークライフバランスの向上を図ることができると、多くの企業は考えている。

効果ありという人は半分 マイナス効果を指摘する声も

これらの背景によって導入が進む在宅ワークだが、在宅で働く人々はその効果をどのように感じているのだろうか。

「平成29年度テレワーク人口実態調査」（国土交通省）では、テレワークを経験した53.1%の人がプラスの効果があったと回答している。その内容を見ると、「自由に使える時間が増えた」「通勤時間・移動時間が減った」「業務の効率が上がった」

「家族と過ごす時間が増えた」という声が多数を占める。効率化の実現、自由な時間とプライベートの充実というテレワークの果実を享受している人は少なからずいるようだ。

一方で、特に効果はなかったという人が42.1%おり、4.8%の人はマイナス効果があったと回答している。マイナス効果の中身とは、「仕事時間（残業時間）が増えた」「業務の効率が下がった」「職場に出勤している人に迷惑をかけた・気兼ねした」などである。

つまり、同じようにフレキシブルな働き方を提供したとしても、人によって、あるいは企業によってその

結果はまちまちであり、在宅ワークをすれば直ちに仕事の効率化や自由な時間の享受というプラスの効果につながるわけではないことがわかる。在宅ワークのプラス効果を感じられる人や企業と、そうでない人や企業には、どのような差があるのか。効果が生まれないのは、在宅ワークによってどのような課題が生じるからなのか。これらを知るには、そもそも、組織という場では、何を目的にどのような活動が行われているのか、何によって成果が生まれているのかをあらためて認識し、在宅ワークは、それらのどの部分を阻害するのかを考える必要がある。



在宅ワーク導入時にこそ考えたい “組織の存在理由”

組織行動論を研究する専修大学経営学部教授・蔡芒錫氏は、「組織の目標は、個人の幸福度の向上と生産性の向上を両立させること」と説明する。「組織はそこに所属する個人の幸福度を高めていかなければなりません。一方で、いくら幸福であっても組織が目指すゴールを達成できなければ意味がない。働くことに幸せを感じながら、高い生産性を目指す状態をつくるのが重要なのです」(蔡氏)

在宅ワークは、この個人の幸福度の向上と生産性の向上にどのような影響を与えるのかと問うと、「歴史を振り返るとヒントがある」(蔡氏)という。工業化のプロセスで組織の形は変わり、それによって個人の幸福度と生産性との関係には、“揺ら

ぎ”が生じたというのだ。

職場と家庭の分離で実現した 生産性と幸福度の向上

18世紀の産業革命以前は、生産現場の形はほとんどが家内制手工業であり、職場と家庭はほぼ一体化していた。父母は家のなか、あるいは近くの仕事場で働き、家庭と職場を往復しながら家事と仕事を同時にこなす生活が一般的だった。「ところが産業革命以降、規模の大きな企業ができて、人々は自宅から離れた工場やオフィスに通勤するようになります。つまり、職場と家庭が分離していったのです」(蔡氏)

職場と家庭の分離は、個人における明確な役割の“線引き”と同時に進行した。働く人は、家庭で持つべき役割と、職場で果たすべき役割の2つを持っている。「職場と家庭が分離すると、職場では組織のための、家では家族のための役割を果たすという明確な線引きが生まれました」(蔡氏)。この分離は、「企業の生産性の向上に寄与した可能性が高い」と蔡氏は指摘する。工場やオフィスにいる間は家庭での役割を忘れ、仕事に集中することができたからだ。

「同時に、当初は個人の幸福度も向上したのではないのでしょうか。8時間工場で働けば、そのあとは解放されて家族との営みを大切にでき、仕

事の疲れを癒すことができたはずで、企業の生産性と個人の幸福度はまさにWin-Winの関係にありました」(蔡氏)

しかし、この良好な関係は長く続かなかった。理由は2つあるという。「1つは、企業が生産性の向上を極限まで追求したため。生産性を高めようとするほど、長時間労働を生むなど、個人への抑圧が高まり、幸福度の向上は阻害されました」(蔡氏)

もう1つは、現代になると、女性も働くようになり、核家族も増えて職場と家庭の分離に限界がきた。育児や介護をしながら働くのは、職場と家庭が分離した状態では無理だという人が増えてきたのだ。「職場と家庭の線引きを再びあいまいにして、個人の幸福度、ひいてはモチベーションを向上させ、それによって組織の生産性を高めようというのが、在宅ワークを中心とする個人の働き方の自由度を高める今の各種の試みの理由だともいえるのです」(蔡氏)

たとえば通勤時間がなくなるだけでも、個人が楽しめるプライベートの時間が増え、幸福度が高まる。また、在宅によって働く時間・場所の自由度が高まると、多様な人材が組織に参加することができる。多様な人材の経験や知識を活用できるようになれば、生産性の向上にもつながっていく。これが、在宅ワークを



チェインソク
蔡芒錫氏
専修大学経営学部 教授



導入する企業が描く、組織と個人のWin-Winの姿である。

在宅ワークは個人の役割をあいまいにする

一方で、職場と家庭の物理的な線引きがなくなることで、仕事と家庭における個人の役割の境界も再びあいまいになる。このあいまいさが、在宅ワーク導入によるマイナス効果の要因の1つである可能性がある。「個人が組織で果たすべき役割とは、①成果に対する責任を持ち、②能力を発揮すること。家庭での役割とは、③愛情をもって、④与えるというもの。個人は、2つの場で合計4つの約束を果たさねばならない」と、蔡

氏は説明する。在宅ワークをする場合、今が家庭の役割を果たす時間なのか、組織の役割を果たす時間なのかあいまいになりやすい。「横で子どもが泣いている、書斎がないため、家族がともにいるリビングで仕事をしている、というような状態では、仕事の効率は上がるべくもありませんし、時間管理をしっかりしなければ働きすぎにもつながる。多くの企業がこのような課題の克服を個人任せにしており、そのためにプラスの効果はなかなか出ていない可能性はあるでしょう」（蔡氏）

また、「組織の生産性を高めるうえでは、もう1つ、チームマネジメントという視点を忘れてはならな

い」と、蔡氏は指摘する。生産性を上げるには、チームのメンバー同士の協力・協働が必要になるが、在宅ワークにはそれを毀損する要素がいくつもあるというのだ。

「協力・協働に欠かせないのは、コミュニケーションです。より高い成果を目指すためには対話や議論が必要であり、また、そのプロセスは“学び合い”の場でもあります。しかし、在宅ワークによってメンバー同士のコミュニケーションや学び合いの量・質が低下する可能性は否めません」（蔡氏）。多様な働き方が増えるなかで、協力・協働をいかに担保するか、組織のマネジメントが問われている。



見えてくる 在宅ワークの課題

在宅ワークする個人（在宅メンバー）がいるチームの状態を図式化すると、右の図のようになる。在宅メンバーは職場から離れ、1人自宅で仕事をする。当然、上司やメンバーの声や目は届かないが、仕事の多くはチームとの協業で進むため、コミュニケーションは発生する。チームとして日々決めることや確認すべきこともあるし、個人として守らなければならない納期もある。そして、在宅メンバーは入れ替わることがあるし、在宅メンバーが複数になることもある。

こうした状況のなかで、在宅メンバー、それを管理するマネジャー、在宅メンバーが所属するチームはどのような課題に直面するのだろうか。在宅ワーク制度に課題を感じている企業への取材も踏まえつつ、在宅ワークが組織の生産性、個人の幸福度の向上をどのように阻害する可能性があるのかを具体化していきたい。

マネジャーの課題

目の前にいない メンバーの 勤怠や進捗を どう管理するか

マネジャーが、組織の生産性の向上のために果たすべき役割とは、メ

ンバーが適切な時間でより成果を上げるための仕事の進捗管理と勤怠管理である。

フリーアドレス制を導入する企業も出てきたものの、未だ多くの企業は固定席である。オフィスにすることが前提であれば、誰が働きすぎで、誰に余裕があるかもすぐわかる。そして、近くにいるメンバーの働きぶりを見ながら、ときには声をかけて仕事の進捗状況やモチベーションの高低を判断し、間違っていたり困っていたりするときには即座にアドバイスしてやれる。これが、従来のマネジャーの姿だ。

ところが在宅メンバーは、目の前にいない。どれだけ働いているのか、どのような仕事にどれだけ時間をかけているのかを把握できないという課題が生じる。

また、在宅メンバーに対しては、気になったことや間違いに対してリアルタイムでアドバイスしたり教えたりすることが難しい。期待とまったく違うことをやり続けることによるムダも発生しやすく、本来なら仕事に発生する小さな育成の機会が失われることで、そのメンバーの成長が遅れる可能性も出てくる。

また、時間と場所を共有する機会の減少によって、悩みを聞いたり、やる気の度合いを測ったりということもしくくなる。メンバーの家庭

在宅ワークの メリットと課題

組織の目標とは

- ・生産性を上げる
- ・個人の幸福度を向上させる

組織と個人の Win-Winの状態を 目指す

上記を実現するにあたり 在宅ワークの メリットとは

- 個人がライフを大切にでき
充実感が高まる
- 組織に参加できるメンバーが
多様になる
- 通勤時間などムダな時間がなくなり
仕事効率が上がる

の状況を雑談のなかから窺い知るなどの機会が減り、生産性が下がったとき、その原因が見えず、どんな支援をしたらいいかわからない、ということも発生し得る。メンバーから見れば、「マネジャーがわかってくれない」という、幸福度が下がる事態につながってしまう。

左記を実現するにあたり
在宅ワークの課題とは

マネジャーの課題

生産性

ちょっとした指導や
アドバイスができない
仕事の進捗状況がわからない
成果が生まれているのかわからない
働きすぎ/サボっている、が
わからない

幸福度

長い目で見た支援が難しい
在宅メンバーが何を欲しているのか、
何に困っているかがわかりにくい
チームとしての
一体感や信頼を醸成しにくい

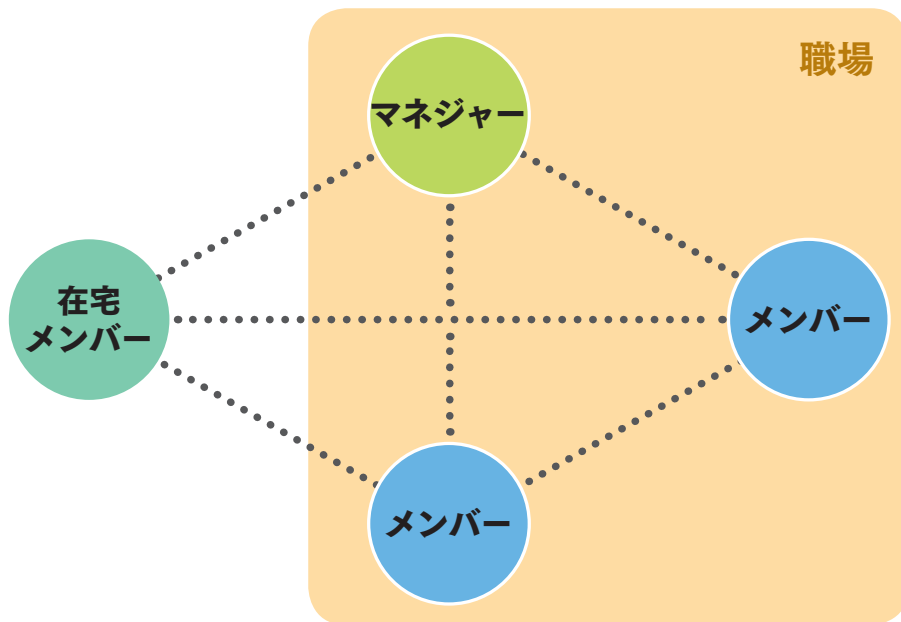
在宅メンバーの課題

生産性

仕事のための環境が整っていない
だらだらしてしまう
他者から学ぶ機会が減る
期待通りの成果を上げているか
わからない

幸福度

雑談、ちょっとした話が
共有されない
プライベートとの切り分けが難しい
家族の理解が得られない場合がある



チームの課題

生産性

即時性の高い
コミュニケーションができない
意思決定のスピードが遅れる
仕事の抜け漏れ、重なりが出る
一体感や競争心が醸成されにくい

幸福度

在宅ワークできない人が
不満を蓄積しやすい
雑談、ちょっとした話が
共有されない

チームの課題

**すぐ質問する・
決めるができず
成果のスピードと
質を落とす**

メンバー全員が同じ目標に向かっ
て協働し、高い成果を出すことが

チームの存在意義である。在宅メン
バーが増えると、従来のように、
ちょっと声をかけて皆に質問する、
複数人でちょっと集まってすぐに決
めることが叶わなくなる。これが、
チームの仕事の進みや意思決定を遅
くすることにつながりかねない。

そして、場を共有していないのだ
から、今、お互いが何をやっていて、

どこまで進んでいるのかが見えにく
い。これによって、誰かがやるべき
仕事を誰もやっていなかったり、逆
に同じ仕事を複数の人が同時にやっ
ている、という抜け漏れやムダが生
じ得る。その結果、成果の質や、成
果に至るまでのスピードが落ちるこ
とも否めない。

さらには、チームとしての一体感

を醸成できないという悩みも生まれる。高い成果を生むには、同僚と切磋琢磨する、競争するという意識も重要だが、そういう感覚も薄くなる恐れがある。

また、在宅メンバーがどのような状態にあるかを、実際に目で確認したり、その場の空気で推測することができず、「今電話していいのか」「メールしても返事が来ないのはなぜか」といったフラストレーションも溜まりやすい。

組織でのコミュニケーションは、個人の幸福度にも寄与している。ここで働くのが楽しい、ここでなら頑張れる、というような状態になるには、“仲の良さ”というものも欠かせないが、ともに過ごす時間が少なくなると、他愛ない雑談など仲良くなるための機会も減ってしまう。これも大きな問題の1つである。

在宅メンバーの課題

職場と家庭の境界線があいまいなかでの孤独感

在宅メンバーが直面する課題の多くは、組織と家庭の線引きがあいまいなかで効率よく働こうとするときに生じる。

まず、通信環境や仕事のための部屋やデスクなど、働くための環境が自宅に整備されていない可能性がある。また、自宅からは会社のデータやシステムにアクセスすることを許

可していない会社もある。その場合には、在宅で働くことそのものが生産性を低下させることになる。そして、オフィスにいる上司やメンバーからのアドバイスが受けにくいために、仕事の効率や成果物の質が低下するリスクもある。

オフィスにいれば、同僚や上司の会話が自然と耳に入ってきたり、他

部署の人と出くわして雑談する、といった機会は多くある。そのような他者から学んだり、情報を仕入れる機会が減るために、長期的な視点で見ると、成長スピードの鈍化や社内ネットワークが広がらないなど、本人にとっての不利益になることもあり得る。

また、在宅ワークが孤独感や孤立感をもたらすこともある。在宅ワー

在宅ワークの課題に関する企業の声

マネジャー

メールで質問の回答はできても、気持ちをくみ取ったり、腹落ちさせる会話などはできない
(食品製造)

ちょっと話すとか、相手の表情を見ながら会話する、ということができなくなる
(情報サービス)

各人の営業成績を追うのが煩雑になり、マネジメントがしづらくなった(IT)

メンバーとの対面を基本とするマネジャーが在宅ワークするのは難しい
(機械製造)

働き方がどんどん自由になり、それぞれの人がそれぞれのペースで働いてしまうとマネジメントは成立しない
(IT)

クをする権利が全員ではなく特殊な事情を持つ人にだけ付与されるような組織では、在宅メンバーはずいぶん楽をしていると感じる人も出てくる。そういう場合、精神的な負担が増し、幸福度は落ちていく。また、家族の理解が得られないこともある。「家にいるんだから片付けくらいすればいいのに」と言われてしまえば、晴

れやかな気分で在宅ワークをすることはできないだろう。職場にいないため、雑談や連れ立ってのランチに参加できないという状態も孤立感が増す要因になり得る。



このような数々の課題の存在が、在宅ワークの効果をマイナスに振れさせているし、今なお多くの企業に

在宅ワークの導入を躊躇させている。しかし、前述の通り、在宅ワークをはじめとするフレキシブルな働き方の導入は、避けられないところまで来ている。課題を乗り越えるには、何が必要なのか。次ページから、マネジャー、チーム、在宅メンバーが持つべき在宅ワークのリテラシーを紹介する。

チーム

聞いたかったことが簡単には聞けず、仕事が止まる。結果として組織力が落ちる (食品製造)

仲間で切磋琢磨するとか、高揚感を得る、ということがなくなる (医療介護)

相手が働いているかどうかわからず、電話をしてもつながらないなど、コミュニケーション上のストレスが増えた (情報サービス)

「ちょっといいかな」というような相談がしづらい (機械製造)

在宅メンバー

1on1の質が変わってしまった。深い対話ができず、業務進捗の話ばかりしている (IT)

家にいたら、ちらかってるし家族もいて、仕事に集中できない (食品製造)

遠隔からの指示ではわからないこともある。そういうときはだいたい、自分でどう聞いたらいいのかもわからない (食品製造)

家で1人で仕事をしているのはけっこう寂しい (医療介護)

TV会議をつなごうとしても、ネットワークが安定せずコミュニケーションがうまくとれない (情報サービス)

来るべき未来に備える 在宅ワークリテラシー

在宅ワークにどのような課題があったとしても、導入しないという選択肢はもはやない。いかに生産性を上げ、幸福度を向上させるか。9社の取材によって見えてきたリテラシーを紹介する。

在宅ワークリテラシーとは、在宅ワーク制度の導入でメンバーの働く場所や時間がバラバラとなり、顔を合わせる機会や、直接話したり、お互いの行動をつぶさに見る機会が減ったとしても、組織の生産性を高め、個人の幸福度も向上させるために、マネジャー、チーム、在宅ワー

クを実行するメンバー一人ひとりが持つべきスキルとルールである。

本当に有効な在宅ワークリテラシーを見つけ出すために、私たちは在宅ワークを導入する9社16人の人事や現場のマネジャーに、どのようなルールで在宅ワークを運用しているのか、チームがうまく機能するた

めにどのような工夫をしているのかを取材した。

ほとんどの日で在宅ワーク という人が増えるならば

下の表は、取材した企業の在宅ワーク制度の概要である。その中身は、必ずしもすべての企業で一致し

取材協力企業における在宅ワークの取り組み一覧

		味の素	MSD	カルビー	シックス・アパート
在宅ワーク導入の目的		社員が自分自身で働き方を決めて、成果を上げることに集中できるようにする	新しい働き方を取り入れて、イノベーションを創出することを目指す	社員が自律的に働くことによって、生産性向上と仕事の質の向上を図る	個人の幸せと効率よく成果を出す働き方の両立
在宅ワークの概要	対象者	新卒1年目を除く全社員	全社員	全社員 (制度利用時に上司の承認が必要)	全社員 (新入社員は最初の1カ月は対象外)
	利用できる場所・日数・時間の制限	場所の制限はなく、週4回まで利用可	制限なし	制限なし	制限なし
	利用時のルール	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時はマネジャーに申請する ● 業務開始・終了報告は、チームごとにルールを決め運用する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は当日朝までに上司に申請する。申請理由は問わない ● 業務開始・終了報告などの運用は、チームごとにルールを決める 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までに業務実施計画とともに上司に申請する ● 終了後は翌日までに業務の進捗結果を報告する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定額の手当を支給し、その他のルールは設けていない
事業内容		食品、アミノ酸、医薬品等製造	医薬品、医療機器の開発製造販売	菓子、食品製造	ウェブ構築用ソフトウェアの開発・販売・サービス
従業員数		3459人	約3500人	3759人	30人

てはいない。たとえば対象者を全員とする企業もあれば、新卒者や特定の職種を除く企業もある。また、取得可能日数を制限しない企業もあれば、制限する企業もある。

取得者を全社員とするのか、あるいは一部とするのか。取得可能日数は無制限か、制限するのか。これら

の条件の差によって、直面する課題や持つべきリテラシーは異なることがある。「他者から学ぶ機会が減る」という課題は、週1日程度の在宅ワークであれば無視していいほどのものだろう。

本特集では、週のうちの多くの日在宅ワークする人が増える、とい

う前提に立つことにした。前述の通り、多様な人材の労働参加や優秀な人材の獲得競争を視野に入れたとき、働き方のフレキシビリティを今以上に高めよというプレッシャーは増すはずだ。チームメンバーが日常的に顔を合わせるのではない働き方を想定し、リテラシーを抽出している。

	ChatWork	日産自動車	日本オラクル	ネスレ日本	富士電機
	より高い成果を上げるため、働き方の選択肢を増やす	社員がワークとライフを両立して、柔軟に働くことを可能にする	場所や時間に依存せず、最も高い成果を上げられる働き方の1つとして導入	労働時間ではなく成果で評価し、社員の生産性を高める	社員の働く時間と場所を弾力的にし、多様な働き方を実現する
	全社員	製造工程に携わる社員を除く全社員 (1年ごとに制度利用の登録が必要)	全社員 (新卒相当の一定以下のグレードの社員は原則適用外)	工場・コールセンター・店舗などで勤務時間が定められている社員を除く全社員	育児・介護・看護・妊娠・怪我の理由がある社員のみ (制度利用の登録が必要)
	制限なし	場所は自宅に限定し、月40時間まで30分単位で利用可	場所は原則自宅とし、週4回まで利用可 (育児・介護事由などの場合はフル在宅勤務可能)	制限なし	場所は自宅(要介護や看護者の自宅、単身赴任者の留守宅を含む)に限定し月10日まで1時間単位で利用可
	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は当日朝までにマネジャーに申請する ● 業務開始・終了報告は、チャットワークで行う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までにマネジャーに申請する ● 当日は業務開始時に実施予定の業務内容を、終了時に進捗結果を報告する ● 勤怠はマネジャーがPCログと報告内容を突き合わせて確認する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用希望者がマネジャーに申請する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用申請や業務開始・終了報告は、チームごとにルールを決め運用する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までに上司に申請する ● 当日は始業・終業時に上司に連絡するのと同時に、勤務終了時に業務成果を報告する
	ビジネスチャットの開発・運営	自動車製造	企業向けソフトウェア、ハードウェア販売、クラウドサービスと利用支援各種サービスの提供	食料、食料品、菓子、ペットフード等の製造・販売	電気機器製造
	91人	2万2209人	2422人	2500人	1万745人

目の前にいないメンバーの仕事の進捗、 成果物の質をいかに把握していくか

仕事を渡す

メンバーに自律的に働くスキルがあるかどうかを見定める

アサインの最適化を常に行う

成果を生むために
すべきことを形式知化する

メンバーの業務を
見える化する仕組みをつくる

すぐにちょっとしたアドバイス
や依頼をするのをやめる

メンバーの状況について
想像力を働かせる

労働時間管理を
オフィス勤務・在宅勤務に
かわらずしっかり行う

“監視する”よりも“信頼する”



在宅ワークをするメンバーが増えるにつれマネジャーが直面することになる課題の多くは、メンバーの状況を直接目視できないことに起因する。メンバーの勤怠や仕事の進捗を管理する難易度はあがる。直接・即時の指導ができないため、効率性低下も懸念される。在宅メンバーにも、効率的で質の高い仕事をし、成果を生んでもらうためには、仕事を渡す

ところから受け取るところまで、マネジャーが一定のリテラシーを持たなければならない。

まず、メンバーの能力に質・量ともに見合った適切な仕事をアサインすること、離れていても進捗や成果の把握、成長の支援をするスキルが求められる。

一方で、メンバーの幸福度の向上にも常に配慮する必要がある。マネ

ジャーは、在宅メンバーが増えた場合でもチームの一体感を醸成し、組織への帰属意識という安心感をメンバーに持たせるようにしたい。そして、メンバーの職場と家庭の線引きがあいまいになるからこそ、メンバーのキャリアプランと同時に、人生プランをも理解しておきたい。

18ページから、詳しくマネジャーが持つべきリテラシーを解説する。

オンラインでも話しやすい
対話を身に付ける

業務内容の報告ルールをつくる

アウトプットがすべて、という
価値観を持つ

対面で話す頻度を
意図的に増やす

集まる日を有効に活用する



Point of View
01

マネジャーの武器としての在宅ワーク

MSD 人事

当社は、効率を求めるだけでなく、働く場所・時間の自由度を上げることによって、異なる発想や新しい結論を導く創造性につなげていきたいと考えています。在宅ワークを福利厚生だととらえると、マネジャーにとっては面倒なものでしかありませんが、インベティブに働く手段と位置づければ、マネジャーにとっては必要不可欠な武器となっていくます（太田氏）

導入当初は、「在宅で本当に仕事ができるのか」と懐疑的な空気もありましたが、今では週に2、3日在宅勤務という人もいます。人事が他部門との会議に積極的に自宅から参加するなどして、浸透を図りました。やってみて課題が生じたら修正するという姿勢も重要です。部署によって課題は異なるので、人事は細かくルールを決めず、現場にそれぞれのルールづくりを任せています（萩原氏）



太田直樹氏
取締役執行役員
人事部門統括 兼
人事部門長



萩原麻文美氏
人事部門
人事グループ
マネージャー

仕事を渡す

メンバーに自律的に働くスキルがあるかどうかを見定める

在宅ワークを行う権利を“全員”に付与する企業でも、「誰であってもOK」とはしていないのが通例だ。その人が在宅ワークで成果を出せるかどうかを見極める必要がある。見極めの役割を担うのはマネジャーである。ポイントは“自律”だ。マネジャーに一つひとつ指示されなくても自律的に仕事を進め、約束した成果を出せるかどうか。サボったり、逆に長時間働きすぎたりしてしまわないかを見定めたくて許可する必要がある。中途入社者の場合、最初の1カ月はオフィス勤務とし、チームや仕事の進め方に慣れてもらう企業もある。このような工夫も必要だろう。

アサインの最適化を常に行う

サボったり働きすぎたりすることを未然に防ぐ最良の方法は、適切なアサインメントだ。各メンバーの能力・スキルを正確に把握し、それぞれのタスクに必要な時間を的確に見積もり、“熱心に取り組めば成果が出せる”量の仕事を渡すのがアサインメントの基本だ。しかし、言うは易しで、実際には、メンバー間の仕事の過不足を常に調整する必要がある。誰のどの仕事を増やし、減らすのかには、マネジャーの手腕が問われる。それによって、メンバーの成績や成長に影響が出るからだ。アサインメントのやり方次第で、在宅ワークによる成長機会の減少を補うこともできる。

成果を生むためにすべきことを形式知化する

1人で仕事を進めていると、やっていることの間違いやムダに気づきにくい。納期直前になってフタを開けてみたら、達成すべき成果とまるで見当違いのものだった、ということも起こり得る。どのような業務にも、ある程度確実に成果を出すためのプロセス、行動が存在するはずだが、多くの組織ではそれが形式知化されておらず、成果は偶発的にしか生まれないものになっている。仕事を渡すときにはゴールの設定のみならず、What To Doを分析し、それをきちんとやりさえすれば成果は必ず出る、ということまでを共有するのが、マネジャーの役割である。

メンバーの業務が見える化する仕組みをつくる

ゴール達成までのマイルストーンを明らかにし、それに予定通り到達しているかをモニタリングする必要がある。タスク管理アプリやエクセルを使って、各メンバーのすべての業務のマイルストーンとその到達時期を明らかにしておこう。それらを常に参照することで、マネジャーは各メンバーが今、何にかかわり、どこまで仕事が進み、どこでつまづいているのかを把握できる。在宅ワーク導入と同時に見える化を進めれば、各メンバーの仕事の中身や能力の状態があらわになり、育成の役に立ち得るのだ。



成果を上げるための行動を形式知化

ネスレ日本 人事



芹澤祐治氏
常務執行役員
人事総務本部長

2011年以降、営業の直行直帰、育児・介護事由の在宅ワークなどを導入し、2016年より工場勤務者など一部を除く全員を対象に働き方の自由度を高める制度を拡充しました。注力したのは、成果による評価です。それを徹底するなかで、その職務で成果を上げるためのプロセスと行動を形式知化し、マネジャーとメンバーの間でそれが実行できているかを確認する面談を丁寧に行いま

た。現在では、マネジャーとメンバーが直接接する時間は減っていますが、定期的な面談で仕事の進捗や目標達成の可能性を明らかにするのみならず、メンバーが仕事を通じて何を、どこまでできるようになっているのか、次に何を任せべきか、どのようなサポートが必要かをプロセスや行動に照らして判断しています。生産性が上がり、制度導入以降の1人当たり売上・利益も増えています。

労働時間管理を オフィス勤務・在宅勤務にかかわらず しっかり行う

オフィス勤務・在宅勤務にかかわらず、メンバーの労働時間管理は徹底的にやる必要がある。メンバーが心身ともに健康な状態であることは、生産性を高めるうえで欠かせない条件だ。在宅ワークの場合にはPCのログを確認することや、始業時・終業時の連絡をルール化することは最低限必要である。メンバーからマネジャーに「これから仕事を始めます」「仕事を終了します」とメールやチャットツールを使って連絡することを取り決めよう。



“監視する”よりも “信頼する”

在宅ワークでは、メンバーがサボっていないか確認できないのが不安だ。このように思うのであれば、むしろ在宅ワークを許可しないほうがいい。サボる人はオフィスにいてもサボるのだということを肝に銘じ、また、オフィスにいるメンバーの場合にはいちいちサボっているかどうかの確認などしていないことを自覚すべきである。オフィスにいるか否かにかかわらず、メンバーが自律的に働ける人材かを見極めるのはマネジャーの役割であり、サボっていないかどうかは進捗や成果を確認すればわかることなのだ。「自律的に働ける」と自らが判断したメンバーならば、信頼して任せたい。

すぐにちょっとした アドバイスや 依頼をするのを やめる

メンバーへの指導はマネジャーの役割だ。また、マネジャーとしては、自分が感じた疑問や思いついた仕事をすぐに部下に伝えたいと思うこともある。だが、仕事に「ちょっといい？」と声をかけることは、相手の仕事の邪魔をしていることになる。こまごまと連絡をとることは避け、あらかじめ時間を定めて電話やSkype会議をするか、定期的な指導や振り返りの機会を確保しよう。そもそも、部下の一挙手一投足について、都度のアドバイスをすることは、部下の“自分で気づき、自分で考える”機会を阻害している可能性がある。マネジャーが“じっと我慢”する胆力を持つことが大事だ。

Point of View 03

生産性重視の働き方

当社の社員の働き方は“個人の一定の裁量”とその“成果”に基づき成り立っています。社員は毎年目標を設定し、その達成過程を上司と共有しながら、裁量を持ち業務を遂行します。会社が社員に求めるのは生産性の高い働き方です。これを実現するため、働く時間や場所の柔軟な勤務環境の整備を図っています。具体的には、各拠点に設置したサテライトスペースでのサテライト勤務

に加え、育児・介護などの一定の制約を有する社員には在宅勤務を認めています。生産性の効果測定は困難なもの、各人の目標に対する成果とそれにつながる行動を評価・処遇に反映することで、生産性の維持・向上を促しています。今後も生産性とアウトプット、柔軟な働き方を重視した人事施策を運用することによって、社員の生産性への意識を高めていきます。

富士電機 人事



山内俊博氏
人事・総務室
人事部長 兼
海外人事部長



メンバーの状況について 想像力を働かせる

メンバーの幸福度を高めることもマネジャーの役割の1つだとするならば、メンバーのワークとライフの両面に關心を寄せたい。メンバーから話を聞くには、マネジャーからの自己開示が必要である。自らの自己開示が、相手の心を開くことにつながる“自己開示の返報性”をうまく活用したい。メンバーの今考えていることや家庭の状況などを認識しておけば、在宅メンバーからなぜ今連絡が来ないのか、なぜ作業が遅れているのかについても、想像力が働くようになる。理解と想像力が合わされば、マネジャーからメンバーへの配慮やアドバイスも、よりのめを射たものになっていく。

オンラインでも 話しやすい対話力を 身に付ける

モニター越しの会話では表情、身振り手振りなどの情報量が減ってしまう。これによって、相手の理解も低下し得るし、同時に相手の理解の程度を把握するのも難しくなる。そのため、わかりやすく、話しやすい“対話力”がマネジャーには必須となる。一つひとつのトピックについて「こういう意味だけどわかった?」「〇〇で間違いない?」と、明確に確認する習慣を身に付けたい。また、相手の理解度や本当の気持ちを知るには、相手に自分の言葉で話してもらうのが一番だ。途中で引き取らず、相手が話し切るのを待つ傾聴力は、オンライン中心のコミュニケーションでこそ求められる。

対面で話す頻度を 意図的に増やす

期初の目標設定、期中の達成状況の確認、期末のレビューと評価という3回の面談に限らず、在宅ワークを導入した企業の多くは、個人面談の頻度を上げている。マメに進捗を確認したり、メンバーのモチベーションや心身の状態を把握したりするには1対1での対話が必須だからだ。特に、メンバーの不十分な点を指摘するネガティブフィードバックでは、表情や感情をつぶさに把握できる対面での面談を実施すべきである。そして個人面談の機会にこそ、キャリアビジョンや人生ビジョンなど、メンバーの将来の要望を聞き、幸福度を高めるための情報を集めたい。



こまめな指導が成長を阻むことも

ネスレ日本 現場のマネジャー



出牛 誠氏
マーケティング&
コミュニケーションズ本部
デジタル
マーケティング部 部長

制度導入時、働く場所の自由度が高まることによるメリット・デメリットはやってみなければわからないため、メンバーには、まずは使ってみようと言いました。定期的に使っている人、会社に来られない事情があるときに活用する人など使い方には個人差があります。私自身は、事前に「この期間にこの業務をする」と決めたら、あとはマイクログナメントをしないようにしています。

こまめに指導することが、本人の考える幅を狭めることにつながってしまうからです。必要なアドバイスは週次のミーティングで十分に可能ですから、常に直接メンバーと顔を合わせていなくてもいいのです。進捗とネクストステップを確認し、メンバーの仕事ぶりを見ながら、「次はここまで任せよう」という能力開発の視点も持つようになっています。

集まる日を有効に活用する

在宅メンバーが多い企業になるほど、一体感を重視し、その醸成に力を注いでいる。全員が集まる機会を月1回などルーティンで設定する企業や、キックオフミーティングや社員総会などのイベントや社員総会などのイベント性を高め、その日に飲み会やランチなどを設定して社員同士が交流する機会として活用する企業もある。オンラインでの会議やコミュニケーションが多くなればなるほど、言いたいことを言い合える関係性の構築は重要である。そのために、“仲良くなる機会”を意識的にマネジャーが仕込むことが求められている。

業務内容の報告ルールをつくる

勤怠管理のために業務の開始・終了のメールをメンバーからもらうのと同時に、その日やるべきこと・やったことの報告のルールをつくと、メンバーの仕事の進捗状況を把握しやすい。朝、その日行う業務の内容を確認し、終業時には成果物を提出してもらうことが欠かせない。予定していた資料作成などを「やりました」と報告してもらうだけでは、それが目的に合ったものか、必要な項目をすべて押さえているかは判断できないからだ。マネジャーの業務の1つとして、メンバーの成果物を確認する時間をスケジュールに組み込んでおくといだろう。

アウトプットがすべて、という価値観を持つ

労働時間の長短や取り組み姿勢での評価から、完全なるアウトプットでの評価へ。この転換が、マネジャーに求められる。目の前にいないことが多いメンバーなのだから、「頑張っているからA評価」ということは非現実的になるし、マネジャーがその態度のままでは、在宅ワークの利用は損、という暗黙の認知を広めてしまうことになる。まずは、どのような仕事であっても成果の基準を明らかにすること。定量的な目標を設定しにくい仕事であっても、「〇〇の施策を〇月までに実施。その浸透を計測。課題を〇月までに抽出する」というように、具体的なアクションプランと deadlines を明らかにすることは可能だ。在宅ワーク導入にはワークライフバランスの向上という目的があるのだから、短い時間で成果を出した人に報いるためにも、時間当たりの生産性を評価項目に入れることも検討すべきだろう。



仕事を先取りしていく効果

日産自動車 現場のマネジャー

今年から職位が変わりましたが、昨年はマネジャーである私自身が週に1度、曜日を決めて在宅で仕事をしていました。メンバーもそれぞれ制度を活用していますから、全員が揃う日が少なくなり、仕事の進め方が変わりました。一つひとつの仕事の期限を強く意識し、そのためにほかのメンバーに依頼すべきことは前もって依頼するようになりました。ほかの人のスケジュールを見ながら、

「この人はこの日いないのだから、必ず出席してもらいたい会議はここに設定」など、仕事を先取りして進める効果があると思います。また、コミュニケーションも変わりました。電話で顔が見えなかったり、PCのモニター越しで本当の表情がわかりにくいこともあるので、お互いに理解していること・していないことをきちんと言語化して話を進めるように努めています。



曾山純平氏
グローバルブランド
ストラテジー部 主管

コミュニケーションの質・量の低下による影響をいかに軽減させるか

全員のスケジュールと進捗状況を見える化する

“非同期”で仕事を進めるスキルを身に付ける

すべてのタスクのオーナーを決める

お互いに“常識的な配慮”をする



仕事を進める

日常のコミュニケーション



組織の感覚上のヒエラルキーをなくす

全員がITツールリテラシーを高める

オンライン上の会話を楽しく盛り上げる



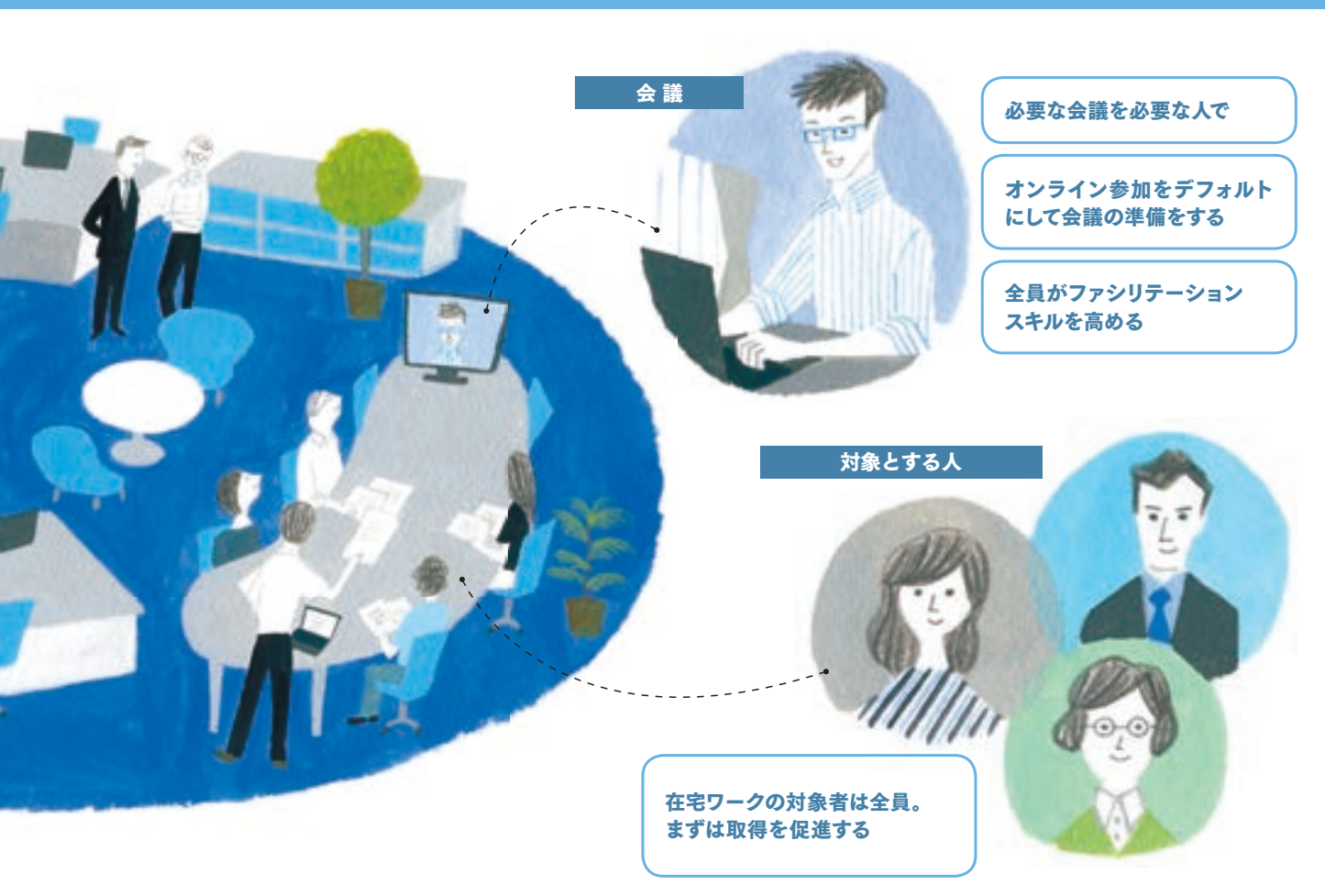
メンバー同士で協力して仕事を進めたいのに、オフィスにいない人がいるために即時の意思疎通ができず、決めるべきことが決まらない。結果、仕事のスピードも成果の質も落ちてしまうというのが、在宅ワーク導入時のチームにおける課題だ。

しかし、オフィスにいても実際には常にコミュニケーションを取っているわけではなく、個人の作業の合

間に進捗確認や意思決定が行われているはずだ。グローバルに連携して仕事をするチームでは、そもそもメンバー同士が直接会ったことがないことも珍しくない。在宅ワークだけを取り上げてコミュニケーションの減少に危機感を募らせるのは、いつでも誰にでも話しかけられる“便利さ”に慣れ切っているからだ。ICTツールが進化した今、全員が集わずに仕

事をするを前提にルールを決め、そのルールを運用すれば、仕事のスピードも質も落ちることはない。

もちろん、顔を合わせる頻度が減れば、チームとしての一体感が目減りするのは事実だ。そして、在宅メンバーが孤立することも防がなければならない。距離が離れていても、お互いに心を開けるような関係づくりが求められている。



Point of View
06

週次の“棚卸し”をルール化

在宅勤務は月40時間までと上限はあるものの、チーム全員が揃う機会が少なくなり、オフィスにいるときよりコミュニケーション量は減ります。それを補うために、以前から実施している「キンタナ（金曜日の棚卸し）」をあらためて徹底しました。それぞれのメンバーが今週何をやったのか、翌週何をやるのかを全員で確認します。どの人がどのようなタスクを持っているか、遅れていること、急

ぎで対応すべきことなどを共有し、チーム全体で仕事を割り振りし直して、最適化を図るのです。マネジャーにとってはメンバーの能力・スキルを知るいい機会だという声もあります。もともと、「皆で1つのモノをつくる」という文化があり、わからないこと、困っていることを積極的に誰もが発信します。コミュニケーション不足に陥らないのは、この文化に助けられている面もあります。

日産自動車 人事



白井恵里香氏
ダイバーシティ
ディベロップメント
オフィス 室長

対象とする人

仕事を進める

**在宅ワークの
対象者は全員。
まずは
取得を促進する**

在宅ワークの対象者を限定すると、チームのなかに“不公平感”が生まれる。「在宅ワークの人は楽をしている」という感情的な理由のほか、電話対応やオンライン会議のセッティングなど、実際にオフィスにいる人の負担が増えるという現実的理由もある。そうした不公平感をなくすためには、原則として、全員を在宅ワークの対象者にすることだ。そのうえで、全員の取得を促進したい。全員が一度でも経験すれば、1人離れた場所で仕事をするということが、楽というわけではないことも、在宅でも仕事はできるということも、身をもって理解することができるようになる。

**全員のスケジュールと
進捗状況
見える化する**

まずは、全員のスケジュールの見える化が重要である。スケジューラーに全員のスケジュールを公開し、会議中・外出中・休憩中など、ステータスを明らかにしておくことだ。これによって、メールやチャットの返事がいつくらいまでに来るかという目安がわかるし、今電話をしているのかどうかも忖度できる。オフィスか在宅かにかかわらず、集中したい時間は誰にでもある。「作業中」と明記しておけば、お互いに邪魔しないという配慮も生まれる。また、○曜日に提案、○曜日に承認、というようなチームのスケジュールの習慣化も有効だ。モノが決まらない、進まないという状態から脱却できる。

**“非同期”で
仕事を進める
スキルを身に付ける**

チームの生産性を下げる大きな要因に、誰かの仕事を待つ“手待ち”がある。これをなくすには、スケジュールの公開を前提としたうえで、“非同期”で仕事を進めるスキルを全員が身に付けることが重要だ。誰かに確認を取るために、メールやチャットで連絡を取る。返事をただ待つのではなく、その間に自分でできる別の作業を進めておく。これを実践するためには、「今すぐ返事がほしい」という仕事の進め方をしないことが必要だ。自分の仕事が前後で誰の仕事とつながっているのかということへの理解と、ほかのメンバーのスケジュールを見越して依頼や確認をする先取り力が求められる。

**すべてのタスクの
オーナーを決める**

コミュニケーション量の低下によって生じるメンバー間の仕事の重なりや抜け漏れは、それぞれの仕事の進捗状況を常にシェアすることで避けられる。18ページで述べたメンバーの業務の見える化の項を参考にしてほしい。タスクとタスクの間にあってこぼれやすい仕事についても、“気づいた人が何も言わずにやるのが美徳”という価値観をまずは捨てるべきだ。想像し得る限りの仕事をあえて畑上に載せて、細かく担当を決める努力が求められる。すべてのタスクのオーナーを決めて、それぞれが責任を持って遂行するカルチャーをつくりたい。



全員がオーナーシップを持つ

シックス・アパート

「用事がなければ会社しなくてもいい」というのが当社の基本スタンス。承認や経費精算などもオンライン上で可能にするなど徹底しています。月1回チームごとに集まる定例会議やトラブル対応などの緊急事態以外ではほぼ会社しない社員も多いです。ふだんは社員同士が離れて働いていても、チームで成果を出せるのは、当社がEBO（従業員による企業買収）によって成立した会社

であって、全員が経営や事業に対してオーナーシップを持っているからです（古賀氏）コミュニケーションは、チャットが基本です。仕事は会話で成り立っていますから、メールよりもカジュアルなチャットが通じているという実感があります。エンジニアが多い当社では、業務や雑談に役立つチャットボットを開発するなどして、コミュニケーションの場を盛り上げる創意工夫が見られます（壽氏）



古賀 早氏
代表取締役 CEO



ことばき 壽 かおり氏
広報マネジャー
シックス・アパートブログ編集長

お互いに “常識的な配慮”を する

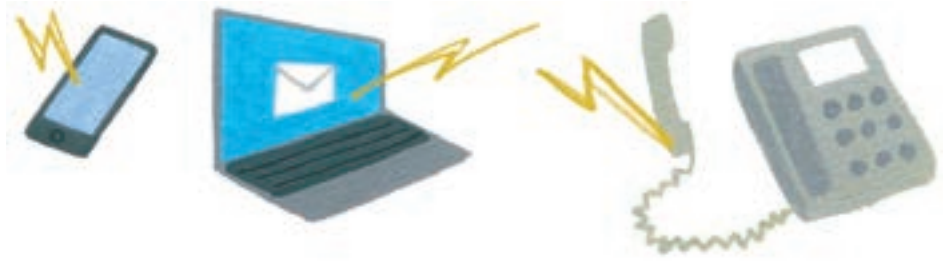
1人で集中して仕事に取り組みたい、仕事の合間に個人的な用事や通院を済ませたいなど、目的や意図があって在宅働く人も多い。オフィスにいるメンバーは、電話したいときでもスケジューラーを確認したうえで、まずはメールやチャットツールで「今、電話してもいいですか?」と尋ねてみるなど、相手の状況を慮る必要がある。一方、在宅で働く側も、仕事の相手が自分に連絡を取りにくくことに配慮すべきだ。たとえば集中して作業したい日でも、1時間に1回はメールなどを見て、急ぎの案件がないか、オフィスで今何が起きているかなどを確認したい。

組織の感覚上の ヒエラルキーをなくす

遠隔地からのオンライン上でのコミュニケーションでは、言葉を発することを遠慮していると、“存在感”が極限まで低下する。自分の意見を伝えることなくチームの意思決定がなされることも起こり得る。そこで必要になるのが、組織の実際の上下関係にかかわらず、誰もが自分の考えを躊躇することなく表明できるようにする努力だ。自らの意見を率直に言っても、人間関係や評価に悪影響を与えることはないと感じられることが重要だ。チャットツールは、「おつかれさます」などの儀礼部分をショートカットできるため、メールなどよりも自分の考えを率直に伝えやすいといわれている。これらの力を借りて、ヒエラルキーに縛られず意見を言える環境を築きたい。

全員が ITツールリテラシーを高める

電話やメール、チャットツール、資料を共有するためのオンラインストレージなどを導入し、それぞれの利点を活かして使い分けたい。メールは確実に履歴を残したい場合、チャットツールは簡単な問い合わせや疑問を解消したいときに活用されている。チャットツールの場合、会話の展開スピードが速くなりやすいのでタイピングのスピードも要求されるし、「オンライン会議に切り替えよう」となったらすぐ対応できるよう、使い方をしておく必要がある。こうしたデジタルツールを活用するスキルを、すべてのメンバーが備えることが、円滑に仕事を進める秘訣である。ITツールの使い方に関する講習会なども必要に応じて開催したい。



オフラインコミュニケーションも重視

ChatWork



田口 光氏
CLO
働き方経営研究所所長



須藤裕嗣氏
コーポレートサポート本部
副本部長

チャットツールの開発・運営を行う当社では、当然チャットでのコミュニケーションが非常に多く、全員がオフィスにいても雑談をチャットで、ということもあります。チャットツールの強みはカジュアルなコミュニケーションですが、これを重要な案件を話し合うことに使うのは抵抗を感じる場合もあるようです。そのため、まずは雑談というコミュニケーションから使い始め、チャットの場を活

発にし、何でも言い合える関係を醸成するようになっています（田口氏）

オンライン上の雑談を活発にするには、まずオフラインで“仲良くなる”“お互い知り合う”ことが重要です。“何でも言える”という心理的な安全が必要ですから。当社では社内の人とのランチ代を月4000円まで会社が補助するなど、オフラインのコミュニケーション活性化を支援しています（須藤氏）

オンライン上の 会話を 楽しく盛り上げる

チャットツール上に“雑談ルーム”を設置するなど、雑談の機会を仕込む企業もある。オンライン上の雑談を楽しむ盛り上げる方法は、主に3つ。1つ目は自動で会話に参加してくれるチャットボットや組織固有のスタンプなどを開発し、遊び心を加えて使う楽しさを増やすこと。2つ目は、ランチスポット紹介や日常生活の困りごと相談など、誰もが参加できる雑談のトピックを仕込むこと。3つ目は、オフィスにいてもチャットツールを使って雑談し、在宅で雑談に参加することに心理的ハードルを持たせないようにすること。よく知った仲間であるという意識は在宅ワークでも、仕事の潤滑油になる。

必要な会議を 必要な人で

ルーティンの会議だけで週のスケジュールの半分以上が埋まってしまうという人が多いと、在宅ワークは促進されにくい。まずは会議の数を減らす努力をしたい。一つひとつの会議について、その目的と、本当に集まったほうがいいのかを虚心坦懐に検討したい。そのうえで、参加者も絞り込む必要がある。基本的には、その議題に関する起案者と承認者、そして決定後のアクションにかかわりのある人のみという前提としたい。アジェンダを事前に公開し、出席希望者を募る方法も参加人数を減らすには有効だ。情報共有を目的とするならば、会議後に議事録を広く公開すればいい。

オンライン参加を デフォルトにして 会議の準備をする

会議とは参加者が会議室に全員集まるものであり、全員が参加できる日にしか会議はできないという“常識”から脱却し、いつでも誰でもどの会議室でもオンラインで会議に参加できる状態にしたい。具体的には、会議室や打ち合わせスペースなど、いたる所に外部とつながるモニターを設置し、外部から入る人も常にトラブルなくつなげるデバイスや通信環境を用意しておく。全員で大きなスクリーンを見ながら論点を共有するのは難しくなるため、事前にアジェンダや資料を公開し、参加者はそれに目を通して意見をまとめてから出席する。これらがオンライン会議を円滑に進めるコツである。

全員が ファシリテーション スキルを高める

すべての人がオンライン会議を開催する可能性があるのだから、全員のファシリテーションスキルを向上させる必要がある。会議室にいる人だけで議論を進めず、オンラインで参加している人にも必ず意見を求め、理解しているか、問題なく聞こえているかなどを確認したい。会議の進行役が使用するパソコンに、「オンライン参加者の意見を聞くこと」と書いた付箋を貼ったり、電話会議システムのスピーカーに旗を立てるなどして、注意を喚起することも有効だ。一方、オンラインで参加する側も、「ちょっといいですか?」と自ら意見を言うことを躊躇しないスタンスが求められる。



会議のアジェンダはより詳細に

MSD 現場のマネジャー

8人のチームのメンバーがそれぞれ在宅ワークを活用しています。私とメンバーの1対1のコミュニケーションにおいてはまったく問題は生じませんが、会議のディスカッションには一定のスキルが必要ですね。お手本は全員が離れた拠点から参加するグローバルの会議です。まずは会議のアジェンダを詳細につくこと。タイムラインまで明確にし、必ず決めるべきことを共有します。そして、

円滑な会議運営にはメンバー全員のファシリテーション能力を高めなければなりません。当番制で全員に担当してもらい、時間管理はもちろん、それぞれの出席者から何をほしいのかをあらかじめ考え、全員からそれを引き出せるように気遣いをします。在宅ワークの導入後、不安もありましたが、会社が運用を任せてくれたことで、制度をうまく使う知恵も多く生まれています。

梅田達也氏

メディカルアフェアーズ
プライマリケア
メディカル・
インフォメーション・
マネージャー



雑談の“目的化”と視覚情報による補完がカギ

在宅ワークを導入する企業には、チャットツールなどを使って、あえて雑談の機会を仕込むところがある。それによって、チームのコミュニケーション不足を補おうとしているのだ。しかし、そもそも組織において、雑談というコミュニケーションは必要なものなのか。そして、雑談はチャットツールのようなオンライン上でも可能なのか。

言語学の専門家『雑談の正体』という著書もある上智大学教授の清水崇文氏は「雑談の特徴の1つは、課題解決という目的のない会話だということです。説得や指示命令などといった達成すべき目的が、雑談にはないのです」と説明する。だとすれば、会社組織という何らかの課題解決を目的とする人々の集合体には、雑談など必要ないのでは、という疑念が出てくる。

しかし一方で、「雑談には、社会的交流という側面があり、ラポールの形成を促すという特徴もあります」と清水氏は指摘する。雑談でお互いの自己開示がなされることで、信頼感が醸成され、組織のグループアイデンティティ、つまり仲間意識が生まれるというのだ。「人は共感や好意を持つ仲間との仕事にやりがいを感じます」（清水氏）。そう考えれば、組織での雑談には意味があるといえる。

雑談が必要だとすれば、在宅ワークを導入することで雑談の機会が減ることには、確かに問題がある。清水氏は雑談を5つのタイプに分類している（図参照）。図の2から5の4つのタイプは、雑談を主活動とはせず、会議の前後や合間に、あるいは、別の行為をしながら行われる雑談だ。同じ場所で過ごす時間が減る在宅ワークでは、これら4つのタイプの雑談の機会は激減する。だからこそ、1つ目の、雑談すること自体を目的とした“メイン雑談”を意図的に仕込むことに意味がある

雑談の5つのタイプ

- 1 **メイン雑談** 雑談すること自体が目的の雑談
(例) 休憩時間にカフェテリアに行って雑談する
- 2 **時間つぶし雑談** 主活動が始まるまでの間に行う雑談
(例) 会議が始まる前に、早く会議室に来た人同士で雑談する
- 3 **ながら雑談** 主活動をしながらい行い雑談
(例) コピー機のそばで会議の資料を準備しながら雑談する
- 4 **ワンクッション雑談** 主活動が終わった後、次の活動に移る際に行う雑談
(例) 会議の後、それぞれの机に戻る前に立ち話で雑談する
- 5 **いきなり雑談** 別の活動をしていて、突然始まる雑談
(例) エレベーターの前で、ばったり会って雑談する

出典：『日本語教師のための日常会話力がグリーンとアップする雑談指導のススメ』（西郷英樹・清水崇文 著 凡人社）をもとに編集部作成

のだ。チャットツール上にわざわざ“雑談ルーム”を設けてまで雑談に注力する企業が出てきたのは、こうした理由によるものだと考えられる。

では、オンライン上で雑談するうえで、どんなことに注意するべきか。清水氏は「オンライン上の文字による雑談では、表情、口調、身振り手振りといった情報量が減るため、細かいニュアンスが伝わらず、誤解が生じるリスクが高まります」と指摘する。そのような不足する情報を補うために、チャットツールでは、絵文字やスタンプなどの機能が発達している。「表情などの視覚情報を補う意味で一定の効果があります」（清水氏）

また、そもそも親しくない相手といきなりオンライン上で活発に雑談を行うことは難しい。共有している知識が少ないために共感し合うことが難しいからだ。まずは、情報量が多い対面での雑談で仲間意識を醸成しておくことが、在宅ワークでの雑談を活性化させるためには必要なのだ。



清水崇文氏

上智大学
言語教育研究センター
大学院言語科学研究科 教授

在宅メンバーのリテラシー

職場とプライベートの線引きのあいまいさ、 孤独や孤立を乗り越えるために何をすべきか

前日まで

業務開始

自宅に会社と同等の生産性を
上げられる環境をつくる

家族に“在宅ワークとは何か”
を理解してもらう

事前準備を
徹底する

仕事モードに入る
“マイルール”を設ける

成果にこだわる

チームとのコミュニケーションは
今以上に積極的に



企業に勤務している人の多くは、自宅・家庭に働く場としての環境を整備していない。8ページの蔡氏の指摘のように、産業革命以降は職場とプライベートは分離状態にあったからだ。リアルな場としても、意識的にも、職場とプライベートの線引きを再びあいまい化していく在宅ワークでは、個人がそのあいまいさに向き合う必要がある。

まずはリアルな空間の環境を整えていかなければならない。効率的に仕事に取り組める“職場”環境、オンラインでオフィスとやり取りができる通信環境は必須である。そして意識的には、上司や同僚の目が届かず、テレビや本、キッチンなどの誘惑があり、育児や家事という仕事以外の役割も気にかかるなかで、仕事に集中するためのリテラシーを身に

付けることが求められる。

そして、もう1つの戦いは孤独と孤立に向き合うことだ。オフィスにいるようにチームのメンバーと気軽にコミュニケーションを取るのは難しいし、オフィス内のちょっとしたできごとを共有できないことも増える。自由を感じながらも、チームの一員としての安心感や貢献実感を得るためのリテラシーを紹介したい。

業務終了

オンラインで学ぶ力を
身に付ける

自ら教えるを請う

自らの期待役割と
出すべき成果を
正しく認知する

休みモードを積極的
に取り入れる



自律を促すインフラづくりを

日本オラクル 人事

働く自由度を高めたとき、求められるのは社員の自律です。自律を促す“インフラ”を整えることで、社員のマインドセットの転換を促しています。1つは、成果で評価することを徹底し、各自の担当業務を客観的に評価できるKPIを設定するようにしています。オフィス勤務か在宅勤務かにかかわらず、成果が低ければ評価が下がります。こうした制度のもとでは、場所や時間に依存せず

に成果を上げるために自律的な業務推進が不可欠となります。また、HRテクノロジーを活用して、社内のオープンポジションを常時公開したり、社員のスキルの獲得にeラーニングのコンテンツを充実させるといった取り組みも推進しています。このような社員の自律を前提とした評価制度や能力開発の仕組みは、在宅ワークを推進する重要な要素だと考えます。

二見直樹氏

人事部
制度企画・運用グループ
シニアマネジャー



前日まで

自宅に会社と同等の生産性を上げられる環境をつくる

まずは、仕事専用のスペースをつくることから始めたい。書斎までは準備できなくとも、静かな集中できる一画を確保しよう。その場所に座った瞬間に本人は仕事スイッチを入れ、家族は話しかけないといったルールもつくりたい。Wi-Fiの設置などは個人負担という企業が多いが、会議などをオンラインで行うことも考えれば、遅い・切れるといったストレスのない通信環境を個人の責任として整備すべきだ。デスクや椅子も自分で選べるからこそ、大きさや座り心地にこだわって投資したい。BGMをかける、瞑想スペースを併設するなど、集中力を高めるための方法を選択できるのも在宅ワークのメリットだ。

家族に“在宅ワークとは何か”を理解してもらう

「家にいるなら家事・育児をやってほしい」という夫・妻に悩むという話はよく聞く。在宅ワーク制度が導入されたら、“在宅ワーク＝休んでいる”のではないということや家族にきちんと説明する必要がある。慣れないうちは、「今日はこれとこれを必ず完成させなければならない」と、その日にすべきタスクを共有すれば、忙しさや責任の大きさも理解してもらえるだろう。また、通勤しないことによって浮いた時間は、家族のために丁寧に食事をつくる、子どもと遊ぶなど、自分と家族のために使えばよい。家で仕事をする人がいることによって、家族には気を遣わせている。だからこそ、家族にもメリットを提供したい。

事前準備を徹底する

在宅ワークを生産性の高いものにするには、徹底した仕事の準備が必要である。1つは在宅ですべき仕事を選ぶことだ。自らの仕事のなかで在宅に向く仕事・向かない仕事を見極める。資料や企画書作成、リサーチなど、集中して“片付ける”仕事を在宅ワークの日に固めたい。チームで進める仕事など、頻繁に確認や調整が入りそうなことなどはできるだけオフィス勤務の日に片付けておく段取り力も必要だ。仕事に必要な書類や資料が見当たらない、という“うっかり”も効率を下げる。書類や資料など必要なものは常に、セキュリティのしっかりしたネットワーク上でアクセスできる状態にしておこう。



成果を出す働き方を個人がデザイン

味の素 人事

モビリティの高い働き方によって、多様な人が生産性高く働けることを目標に、モバイルワークしやすい設備やルールを全社で整備しています。会議室はもちろん、フリースペースにテレビ会議システムとモニターを置き、ITスキルが高くなくても誰でもオンラインで会議に入れるようにしています。また、社内外にサテライトオフィスを用意し、勤務時間も連続ではなく、休憩を挟んで細切れ

でも所定労働時間を満たせばよいルールにしました。この制度の導入は、個人にとって働き方の自由度が上がるという点では大きなメリットですが、オフィスにいただけでは価値を認められず、具体的な成果を出すことを常に求められるという点では、実は厳しい変化だと思います。成果を上げるための働き方は各自がデザインするのだと、常に意識させる必要があります。



古賀吉晃氏
人事部
労政グループ

仕事モードに入る “マイルール”を 設ける

オフィス勤務であれば、オフィスに入った瞬間に仕事モードに入ることができるが、自宅働く場合には、モードを切り替えるための“マイルール”を設ける必要がある。必ずコーヒーを淹れる、仕事用の服に着替える、まずストレッチをするなどのルールを自分で決め、それを儀式的に毎回行うといい。また、オフィスにいれば、同僚との雑談やランチなどで自然と気分転換できるが、自宅だとそうはいかない。人の集中力は長く続かないというデータもある。必要以上に疲弊しないため、また、ダラダラと仕事を続けられないためにも、2時間仕事をしたら小休憩するといったルールも取り入れたい。

成果にこだわる

在宅ワークでは、“熱心に頑張っている”かどうかは上司には見えないため、より成果にこだわる姿勢が重要になる。近年では、在宅ワークかどうかにかかわらず、態度やかけた時間より成果を重視する企業は増えているが、在宅ワークでは今まで以上に“勤務態度<成果”“勤務時間<成果”という意識を自分で持つことが大切だ。決められた労働時間のなかで成果を出すためには、その日に取り組むどのタスクにどれだけ時間がかかるのか、自分の能力と照らして正確に見積もることが必要だ。成果を高めるためには、「一発で通る会議資料作成」「1枚で伝わる企画書作成」など、“質”のゴールも設定したい。

チームとの コミュニケーションは 今以上に積極的に

在宅ワークでは誰とも話さないという孤独感があり、オフィスにいれば自然に入ってくるはずの情報が減ることで孤立感を持つこともある。それを払拭するためには、時にはチームメンバーのメールやチャットでの発言を見て、オフィスで起こっていることを察知し、困っているメンバーのサポートを積極的にするなど“チームの一員”としての動きを意識的に増やしたい。「在宅ワークだから目の前の仕事だけに集中する」ということにこだわりすぎではならぬ。チャット上の雑談や無駄話にも参加するくらいの遊び心も必要だ。

オンラインで学ぶ 力を身に付ける

オフィスにいる時間の減少で、OJTの機会は確実に減る。これを補うためには、企業・個人の双方の努力が求められる。企業側は、仕事スキルを、仕事を通じてではなくオンラインで学べるプログラムを充実させること。集合研修は、ワークショップや協働が本当に必要なものに限定し、そうではないプログラムでは、受講の時間・場所の自由度をできる限り高めたい。そして個人側は、日々の仕事を通じ、足りない能力、獲得すべき能力をまずは自覚することだ。また、勤務先から提供されるプログラムを待つだけでなく、在宅ワークで生まれる自分のための時間を自らの学びのためにも使いたい。



最高に集中できる場で最高の成果を

成果を出せるのであれば、どこで働いてもかまわない。プロセスの管理はせず、社員をルールで縛らない。これが当社のモバイルワーク制度の基本的な考え方です。無駄なストレスのない場所で働き、短い時間で最高に集中し、最大のアウトプットを出してもらうことを目指しています。新しい自由な働き方を提供するときに、人事があれこれルールをつくり、使いにくい状態になってはあまり意味がありま

せん。働き方の変化に合わせて、職場での問題解決の方法も変わりつつあります。とにかく集まって問題を解決したつもりになる状態から、限られた時間のなかで問題の本質に直結した解決方法を常に模索するようになってきています。定期的な会議はほとんどなくなり、部下への権限移譲の考え方に基づき、メールのやり取りによる素早い意思決定が行われるようになってきています。

カルビー 人事



中村有佑氏
人事総務本部
人事総務部
海外人事BP

自ら教えを請う

仕事で困っているとき、自ら考えて解決する姿勢も重要だが、それで解決できなければマネジャーや同僚に助けを求め、教えを請うべきなのは、在宅ワークでも変わらない。いつでも誰にでも質問できるように、日頃からきちんと人間関係をつくっておくことが求められる。入社しているときには、あいさつや雑談をするのはもちろん、誰かが困っていたらできる限り助ける。チームのメンバーが納得する成果を常に出し続け、期待に応えるように努める。これらが人間関係づくりには欠かせない。チームのメンバーだけでなく、他部署のメンバーとも交流し、助け合える関係を極大化しておこう。



休みモードを積極的に取り入れる

働く場所の自由度とともに、働く時間帯も、早朝や夜、あるいは細切れでも良いというように自由度が高まる傾向にある。会社のルールの範囲で、在宅ならではの“ライフ”も充実させたい。ゆったりと時間をかけてランチを楽しむ、犬の散歩をする、平日のすいている時間にジムや美容院に行くなど、仕事の合間のリフレッシュも兼ねて好きなことに時間を費やすのもいいだろう。そのときに忘れてはならないのは、スケジューラーに“休憩中”であることを明示すること。休んでいる時間はパソコンの電源を切り、スマートフォンをオフラインにして、存分に休憩を満喫しよう。

自らの期待役割と出すべき成果を正しく認知する

業務の終了時には、マネジャーにその日の成果を報告する。このとき、マネジャーからその成果の量や質に対するフィードバックを受ける習慣を付けたい。マネジャーと顔を合わせる機会が減るため、期待される役割や求められる成果と自分の認識のズレが発生しやすい。それを常に修正していく必要がある。ズレが拡大していると感じたときには、対面での面談を申し入れ、あらためてマネジャーに確認することも重要だ。働く場所・時間の自由度を手に入れるには、責任をきちんと果たすことが前提である。常に自らの責任に対して意識を強く持っていたい。



仕事以外でのコミュニケーションの充実

味の素 現場のマネジャー



佐藤修平氏
食品事業本部
海外食品部
事業基盤強化グループ
シニアマネジャー

「どこでもオフィス」制度が導入されてから、2週間に1回のフェイス・トゥ・フェイスのミーティングをより丁寧に行うようになりました。メンバー全員の業務の進捗を確認し、次の2週間どのように動き、何をすべきかを共有しています。また、部署のメンバー全員にスマートフォンが貸与されています。そのため、会社になくても、情報のタイムリーな確認や連絡が部内外から直接

行えるようになっているのです。また、顔を合わせる機会が少なくなっていくなかで、グループでのランチ会、部全体での期首や年末の懇親会、ランニングやゴルフといったスポーツ活動など、仕事以外の場でお互いを知る機会もつくるようにしています。コミュニケーションをよくするためには、仕事以外での懇親会やレクリエーションの機会も重要であると実感しています。

誰もが在宅ワークの恩恵を受けられる社会へ

在宅ワークを積極的に活用している企業でも、評価のフィードバック面談やディスカッションなどは、直接会わなければ難しいという声が多い。こうしたコミュニケーションの課題を解決する可能性のあるテクノロジーが、2020年以降に実用化される第5世代移動通信システム（以下「5G」）である。「5Gとは、現在使われている4Gの次世代となるモバイルネットワーク技術です。高速・大容量、低遅延、多接続という大きなメリットがあります」（図参照）と、KDDIで5Gに関する数多くの実証実験を統括する松永彰氏は説明する。

この5Gのテクノロジーによって、私たちの生活はどのように変わるのか。それを示す1つの例が、同社がJR東日本と行った5GとVRを活用した、東京にいながら南三陸の商店街で買い物体験をする実証実験である。「VRゴーグルを装着した東京・上野のお客さまの視界には、南三陸の商店街が広がっています。店舗に入ると並んだ名産品を見比べて、南三陸にいる店員さんとそれぞれの商品について会話できます。現地にいるのと同様の臨場感を味わえるのです」（松永氏）。東京と南三陸という数百キロの距離を超えて、客と店員が同じ場を共有し、商品の細部やお互いの表情を仔細に見ることができる。そして十分に円滑なコミュニケーションが取れるという状態を実現し得るのだ。

これを、在宅ワークにおけるコミュニケーションの課題に適用してみよう。「VRゴーグルを使用しない、モニターを介したやり取りであっても、5Gであれば高精細かつ3Dの画像・映像の送受信が実現できます。すると、画面の向こうの相手のより繊細な表情やしぐさはもちろん、会議室の様子もつぶさにわかる。通信や通話のタイムラグが大幅に解消されますから、どこにいてもオフィスにいるような臨場感が得られるようになるでしょう」（松永氏）

5Gにはほかにもメリットがある。現在多くの企業において、店舗での販売やサービスを担う従業員は、「そのとき・その場にはいないと仕事ができない」という理由で在宅ワーク制度の適用外になっている。しかし、前述の実証実験が示すように、遠距離でのサービスの提供が可能になれば、彼らにも在宅ワークは可能になるだろう。これは、同じく在宅ワーク制度の適用外の場合が多い工場勤務の従業員でも同様である。「5Gを活用して無人の建機を遠隔操作し、熟練作業員の高度なスキルをリモートで発揮する実証実験を大林組、NECと行っています。このような技術がさらに向上すれば、自宅にいながら製造に携わることも夢ではありません」（松永氏）

5Gの普及によって、人がほとんど通勤しない、という時代が到来するかもしれない。満員電車で多くの人揺られる朝の景色や、若者がいない地方の景色すら変える、働き方・生き方の大変革をもたらす可能性があるのだ。

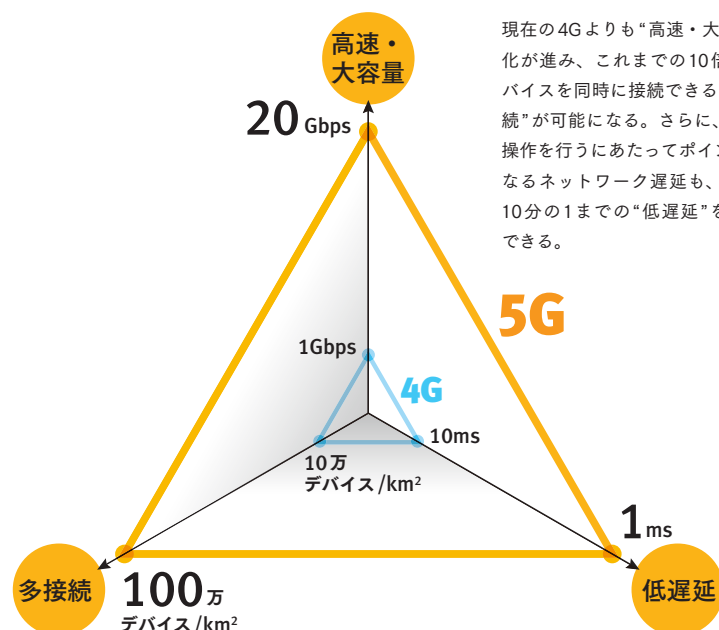


松永 彰氏

KDDI 技術統括本部
モバイル技術本部
シニアディレクター

5G と 4G の違い

現在の4Gよりも“高速・大容量”化が進み、これまでの10倍のデバイスを同時に接続できる“多接続”が可能になる。さらに、遠隔操作を行うにあたってポイントとなるネットワーク遅延も、4Gの10分の1までの“低遅延”を実現できる。



出典：KDDIのWebサイトより抜粋

在宅ワークが 私たちに問いかけるもの



石原直子（本誌編集長）

在宅ワークがうまくいく企業とは、そもそも“自律的に働く”ことが浸透している企業、一人ひとりの業務責任が明確になっている企業、そしてプロセスではなく成果で評価されることが当たり前になっている企業。こうした“オトナ”の企業でなくては、在宅ワーク導入は生産性の低下を招くのではないか。少なくとも、在宅ワークでは“ちゃんと”仕事をできない人というのは存在するはずだ。

当初抱いていたこの予想は、正しくもあり、そして間違いでもあった。本特集のために事前にヒアリングさせてもらった知人はこう断言する。「仕事をサボるかどうかは、在宅かどうかとは関係ない。サボる人は、オフィスでもサボっている」

その通りなのだ。オフィスにおいても仕事の手を抜く人は存在するし、そもそも、すべての人が一分の隙もなく集中して働いているという職場風景など、これまでに見たこともない。自分自身、集中して生産性高く仕事を終える日もたまにはあるが、

「今日は一日、仕事の波に乗れなかった」と思いながら帰途につく日もあるのだ。集中力や効率への影響は、働く場所がオフィスか自宅かよりも、その日の体調や、眼前のタスクが自分の好みに合うかどうかのほうがむしろ大きい。

在宅ワーク嫌いは 自信のなさの表れ

ではなぜ、“集中して生産性高く仕事をしているかどうか”が在宅ワークのときにだけ、取り沙汰されるのか。それはマネジャーの、あるいは働く私たち一人ひとりの、さらには人事の自信のなさの表れなのだと思う。

チームメンバー各人が今週何をすべきで、そのプロセスのどの辺りにヤマ場がありそうか。それぞれの成果物の、必要十分な質とはどの程度か。各人の経験値やスキルをもってすれば、各タスクにはどれくらいの時間がかかるか。メンバーの仕事へのモチベーションや悩みはどんな状

態か。これらを確実に把握できている自信があれば、メンバーが目の前にいなくても不安や不満に感じることはないはずだ。

働く個人にしても同様で、自分が今週すべきことは何で、その優先順位はどうか。それぞれのタスクのために必要な資料や素材は何で、誰の協力が必要か。自分の能力では、各タスクにどれだけの時間がかかるのか、誰かに教わる必要はあるのか、どのタイミングで上司の確認をとるべきか。これらがわかっていれば、どこにいても肅々と仕事を進めることは可能なはずだ（もちろん、集中を阻害されない場所にいることが大前提だが）。

そして人事は、本来、以上のようなことを、働く人々の基本行動として身に付けさせていなければならないはずだ。

オフィスで働くことで 基本行動をサボっている？

オフィスに皆が集って働くとき、



実は私たちは、上述したような仕事人としての基本行動の多くを、サポートができていたのだ。誰かに託したい仕事を思いつけば、近くに行って口頭で説明すればよく、そのときに情報が不足していれば後で調べて教えればいい。提出された資料の出来映えが悪いことに読んでいて気づいたら、そのときに呼んで修正を指示すればいい。

仕事を進めている個人も、必要なものがないことに気づいたらその場で探し始めればよいし、誰かに大急ぎで基礎資料をつくってほしいと頼むのも簡単だ。「こんな感じでどうでしょう」と上司の顔色を窺うのもいつでもできる。

ここで話がふりだしに戻る。今のところ、多くの企業では、こうした基本行動を誰もが確実にできているとは残念ながらいえない。そういうオトナでない企業で在宅ワークを導入するのはやめたほうがいいのか。あるいは、自律したオトナの働き方をできない個人は、在宅ワ

ークをすべきではないのではないか。

ここは、逆転の発想でいきたい。オトナとして成熟した後に在宅ワークを導入するのではなく、在宅ワーク導入をきっかけに、マネジャーと働く一人ひとりの、仕事人としてのレベルを上げていけばよいのだ。

在宅ワークをきっかけに 一段レベルの高い仕事人に

本特集では、在宅ワークを通じて仕事レベルを一段上げるためのさまざまな手法を広く集め、整理した。まずは、する権利のあるすべての人が、在宅ワークを実際に行ってみることが大切だ。やってみて初めて、オフィスで働くときに、いかに自分が楽をしていたり、稚拙な仕事の進め方をしたりしていたかもわかるだろう。それを自覚すれば、オフィスにいるときの働き方もきっと変わる。その意味では、在宅ワークリテラシーは、在宅ワークに限らず、自律した仕事人になるための必須のリテラシーでもある。

もう1つ、在宅ワークをしてみると、上司や同僚をはじめとする職場のネットワークの大切さにも、きっとあらためて気づくことになるだろう。在宅で働くからといって、仕事が独りで完結するものになるわけではない。自分の仕事は、さまざまな人の協力を得て初めて価値を持つのだ。

だからこそ、在宅ワークではどうしても減少してしまうコミュニケーションの機会は、意識して大切にしたい。これには、ずいぶん前にお会いしたある企業の人事部長の言葉が参考になる。その会社では、当時から在宅ワークが柔軟に認められていた。「誰かと話をしたいなと思ったから入社することになっています」

近い将来、多くの企業では、誰もが在宅ワークをすることが当たり前になり、オフィスに来ることは強要されなくなるだろう。それでも、職場の仲間に会いたくてオフィスに来る。これから先のオフィス（職場）には、「人を惹きつける力」がますます求められるようになるだろう。 ■

連載

20代前後の若者のモチベーションの源泉や
興味の方向を解剖する

若者の時代
かれら

age 18

同志社 香里高等学校 ダンス部

部長

川口紗依氏
Kawaguchi Sae

副部長

橋本里香氏
Hashimoto Rika

福山楓乃子氏
Fukuyama Kanoko

中学・高校あわせ約130人の部員を擁するダンスの強豪校。2017年8月に行われた第10回日本高校ダンス部選手権（ダンススタジアム）の全国大会において、ビッグクラス（13名以上で構成）にて4年ぶり5度目の優勝を果たした。CMやアーティストのプロモーションビデオに出演するなど、エンターテインメント業界でも注目を浴びている。

※（左から）橋本氏 川口氏 福山氏



“勝つ”よりも大切なことがあるから 音楽も振付も衣装も 全部自分たちで決める

2017年8月、高校ダンス部の日本一を競う「日本高校ダンス部選手権（ダンススタジアム）」で優勝した同志社香里高校ダンス部。創部10年の間に優勝5回というダンスの強豪校だ。校外のコーチの指導を受ける高校が多いなか、同志社香里ダンス部は、普段の練習から発表作品づくりまで、すべて部員だけで行う。日本一を勝ち取るダンス部はどのように作り上げられているのか？

聞き手=石原直子（本誌編集長）

——昨年のダンススタジアムでの優勝おめでとうございます。優勝作品の「黒薔薇」では高速な腕の動きで表現するWAACK（ワック）と呼ばれるダンスと、そのシンクロ度の高さが評価されたと伺っています。優勝後の秋に、新部長になられた川口さんも副部長のお2人も、黒薔薇のメンバーとして舞台に立ったそうですね。

川口紗依部長（以下、川口）：大会

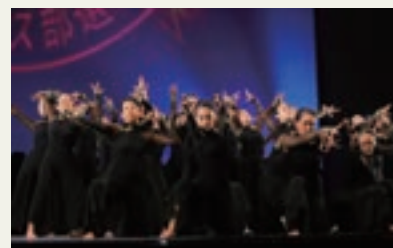
での主要メンバーは昨年の3年生ですが、先輩たちはすごい人たちでした。学年によってカラーがあるのですが、先輩たちはいい意味で個性の強い人ばかり。お互いをすごく認め合っていて、さまざまな練習方法を取り入れて練習していました。優勝は先輩たちの努力の成果が認められたということだと思います。

——ダンス強豪校ではプロの振付師などに指導を仰ぐチームも少なくないそうですが、同志社香里ダンス部はすべてを自分たちだけで作り上げていると伺っています。

川口：はい。それが私たちの特徴です。自分たちだけで作り上げるからこそ、優勝のうれしさも負けるときのくやしさも大きい。それがうちのいいところです。

——具体的にどうやって演目をつくっていくのですか？

川口：最初はみんなそれぞれに踊っ



2017年ダンススタジアムでの優勝作品「黒薔薇」。前年、有名なパブリーダンスで優勝した登美丘高校を抑えての勝利で話題となった。YouTubeなどで動画を観ることができる。

てみたい曲を探してきて、なぜその曲なのか、何を表現したいのかを提案していきます。そこから多数決を取って決めているのです。

橋本里香副部長（以下、橋本）：曲を絞り込む過程で演目のテーマも決まっていきます。最初は『壮大なイメージ』『大自然のイメージ』といった、かなり大ざっぱなところから始まります。実は「黒薔薇」も最初は「台風」というテーマでした。みんなでも何をしたいのかを話し合っていくなかで「黒薔薇」に変わっていったのです。その後、振付や衣装も自分たちで決めます。

——それができる実力の人たちが集まっているのですよね。大会に出場するメンバーはどのように選出しているのですか？

川口：これもオーディションを行って、全員が全員を採点して決めています。ここがいちばん気持ちが引き締まる時ですね。なかなか意見がまとまらないこともありますが、それでも顧問の先生や部長が決める、



同志社香里は中高一貫校。6学年合わせると部員は130名を超える大所帯だ。写真は、高校2年と3年の部員約40名。

ということはありません。最後まで話し合っ決めていきます。

——みんなが納得するまで話し合うというスタンスは、見事なシンクロのダンスにもつながっている気がします。

川口：みんながどれだけ同じ動きをしても、気持ちがバラバラでは1つになりません。「何かを我慢している」状態の子がいないことが、大切なんです。普段から、気持ちが沈んでいたり悩みを持っている子がいたら、気に留めて声をかけ、みんなが万全の状態でご本番に臨めるように心がけています。

仲間との強いつながりがダンス部を支える

——その役割を担う部長は重責ですね。川口さんが部長になったのはどうしてですか。

川口：部長は、中高全部員が全学年のなかから投票で決めています。昨年、部長に選ばれたときは、プレッシャーで泣いてしまいました……

(笑)。中学でも部長を経験していましたが、そのときは高校生が上にいた。でも今回は自分が全部員のいちばん上になる。加えて、「去年優勝したチーム」という目で周りから見られている。不安と責任の大きさに押しつぶされそうでした。

——副部長のお2人から見て、川口部長はどんな人でしょう。

橋本：川口部長は、人一倍、周りを見ていて、何かに気づくのが部員のなかで誰よりも早い。小学生になる前からダンスを始めていて知識もあり、率先して人を引っ張ってける人です。

福山楓乃子副部長（以下、福山）：

部員も100人以上いたらいろんな意見の人がいます。川口部長は、少数派の意見も多数派の意見も全部踏まえたうえで「こうしたほうがいいんじゃないか」と提案できるのがすごい。誰もが納得できる意見を出してくれるんです。

——川口さんにとって副部長の2人、同級生たちはどんな存在なのでしょう

うか。

川口：副部長の2人は、いつもみんなの中心にいるムードメーカー的存在。常に笑顔で、暗い雰囲気自分から出さないんです。

部長になって不安もありましたが、2人が副部長になってくれてよかった。そして同級生のメンバーの存在も大きいです。私が部長の仕事で忙しいときは、部活を引っ張ってってくれるし、悩んでいるときも察してくれる。いつも支えてくれる仲間がいるから心強いです。

身近な人に認められる存在になることが大切

——全国に数あるダンス部のなかで優勝できるチームに必要なこととは何でしょうか。

川口：いちばん近くにいる、家族、先生、後輩、地域の人たちに認められることだと思っています。私たちは自分たちの力だけで優勝することは絶対にできません。保護者にお金を出してもらって衣装をつくっていただきますし、大会の遠征もさせてもらえる。両親にはありがとうという気持ちをいちばんに持っていたい。そして学校が応援してくれて、顧問の先生も自分の時間を割いて同行してくれるから全国大会に挑める。みんなのおかげでダンス部が成り立ってい



シンクロ度の高さが特徴の同志社香里のダンスだが、それぞれのダンスには個性がある。「川口部長（中）のダンスはなめらかでしなやか。どんなジャンルのダンスでも表情が豊かで見る人を引き込む力がある」「福山副部長（右）は、音楽が体の動きから見えるところがすごい」「橋本副部長（左）はダンスがダイナミック！」

るわけですから、私たちはみんなに認めてもらって、恩返しをしなければいけないと思っています。ダンススタジアムといった大会だけでなく、学校のイベントや、地域のイベントにも積極的に参加するようにしています。年間を通して出演イベントが多いので、いつもスケジュールに追われていて忙しいのですが（笑）、部員たちが舞台を経験する機会を増やすことにもつながっています。

橋本：ダンスはサッカーのように目に見える得点ではなく、見ている人や審査員の心をどう動かすか、という競技。同じ動きでも、思い入れや感情がバラバラだと見ている人には届かない。みんなが同じ気持ちで挑むことが大事だと思っています。

福山：私たちはみんなダンス部の仲間が好きという気持ちが根本にあって、その仲間と踊れる喜びから楽しいという感情が生まれる。それが表現に表れて、見ている人に伝わるのだと思います。

仲間との時間がそれぞれの宝物になる

——みなさんはダンスに捧げる日々を過ごしています。ダンスの魅力とはどんなところにあるのでしょうか。

福山：ダンスは言葉がなくても世界中の人に通じる、といわれています。どんな国にも踊りがあり、初対面の人でもダンスで通じ合えて仲良くなれる。どんな人ともコミュニケーションがとれるのがすてきだなと思っています。

——みなさんは高校卒業後もダンス



コーチがいない同志社香里ダンス部では、上級生が下級生にダンスを指導し、全員で技術を磨いていく。

を続けていくのでしょうか。卒業後をどのように考えていますか？

橋本：私は、ダンスは続けたいと思います。将来の夢に生かせるような新しいことを積極的にやってみたいですね。

福山：今まででいちばん熱中できたものがダンス。ダンスを続けて、新しいジャンルのダンスにも挑戦してみたいと思っています。

川口：大学ではダンス以外のこともやっていきたい。でもダンスをやめ

てしまう自分も想像できなくて、結局は続けているかもしれません。ほかの部員たちのなかには、ダンスそのものよりも、ダンス部が楽しい、仲間と一緒に1つのことに取り組む時間が楽しいという人もたくさんいます。ですから、卒業後にダンスを続ける人、やめる人、それぞれですね。

——最後に今年の目標は？

全員：ダンススタジアムの2連覇を目指します！

After Interview

バレエやジャズダンス、創作ダンスなどと異なり、ストリートダンスには「学校」は似合わない、ような気がしていた。その名の通り学校以外の場で熱中するもの。その踊り手も、いわば「アウトロー」な若者たちというイメージだ。

同志社香里高校ダンス部で私たちに話を聞かせてくれた3人に、「アウトロー」感は、はっきり言ってゼロだ。丁寧な言葉づかいでゆっくり考えながら話し、困

るとお互いに顔を見合わせる。可笑しいところこ笑いながらも、一生懸命質問に答えてくれる、明るい女子高生たち。

だが、彼女らのダンスを見て、再び予想を裏切られることになる。極限まで練習を重ねたことが明らかにわかる、指の先まで揃った超スピードのうねりと、圧倒的な力強さ。

私たちはいつも、こんな風に良い意味で裏切られたいと若い人たちに期待している。親や学校への感謝までさらりと口にする彼女らを見ながら思う。期待するのなら、私たち大人は、何をすべきだろうか。

連載 大人が 再び 学んだら

働く、学ぶ、そして働くという
生き方が拓く未来とは

会社員 ↓ フリーランス通訳者
白倉淳一氏
Shirakura Junichi

転身のプロセス

1984年 22歳～

大学卒業後、空調設備の設計・施工会社に入社。会計、労務管理、人事を担当。1987年から約3年間、香港に赴任し、英語一色の生活を経験したことで英語が身近に。帰国後も独力で学習を続ける。



2012年 50歳～

通訳者・翻訳者養成学校であるインタースクール東京校に入学。半年後に会社を退職。3年間のうちの最後の1年は、当時新設された「会議通訳プロ速成科」の選抜メンバーとして学ぶ。同年、初仕事を心得てプロとしての一歩を踏み出す。



2018年現在 56歳

国際会議での同時通訳も経験。日本会議通訳者協会の理事（会計担当）や、インタースクールの講師も務める。また、地元である横浜市では、ボランティアとして病院や学校関係でも通訳を行うなど、その活動は大きな広がりを見せている。



大手の空調設備会社に新卒入社し、会計や労務管理、人事に長く携わってきた白倉淳一氏が、「通訳者になろう」と思い立ったのは50歳を過ぎた頃だった。

「お世話になった方々が、50代、60代で相次いで病死されてね。しかもその間には、あの東日本大震災があった。人間、明日のことはわからないとつくづく思い、『今日を存分に生きているか』を自問するようになったのです。いい職場環境ではありましたが、65歳に延びた定年は、

区切りとして遠いなと感じていましたし、長くなってきた会社勤めに行き詰まり感もあって、正直、燃焼しきれっていませんでした」

存分に生きている——そう実感できる道を考え求めたとき、浮かんだのは「英語」だった。学生時代から得意科目だったのに加え、会社員になってほどなく、会計担当として香港に3年間赴任し、英語漬けの生活を送ったことも素地になっている。異なる言語間におけるコミュニケーションの難しさも面白さも体感した

白倉氏は、帰国後もずっとプライベートで英語学習を続けていた。

「基本は独学ですが、昔懐かしのパソコン通信を使って仲間と勉強したり……傍らには常に英語がありました。呼吸するがごとく自然に、かつ、しぶとく続けてきた趣味です。とはいえ、それを生業にするには覚悟が必要で、賭けでもありましたが、人より少しは得意な英語を生かせば競争で優位に立てるかもしれないと判断し、心を決めました」

いずれプロとして活動するには、

仕事を紹介してくれるエージェントを併設する通訳学校に通うのが早道だと考え、白倉氏はインタースクール東京校に入学。定めた目標は、「2年半以内に通訳者としての名刺を持って世に出る」。

リスク覚悟でプロの道へ

レベルの高いコースでスタートを切ったが、それでもプロとして独り立ちできるのは受講生20～30人に1人という厳しさ。仕事との両立は難しいと感じた白倉氏は、入学から半年後に28年間勤めた会社を退職し、学習に専念することにした。

「我ながらよく思い切ったと（笑）。でも、リスクを取らなければ新しいものは手に入りません。収入面に不安はありましたが、2年半以内でダメなら見切りをつけると決めて。そして一時的に収入が落ち込んでも、70歳まで現役で働ければ結果トントンになるだろうと考えたのです」

トップクラスの成績を維持し続けた白倉氏は、2年後に通訳者としての名刺を手にした。初の本格的な仕事は、エージェントから派遣されて担当したプラント系の技術通訳である。事務畑とはいえ、前職で得ていた建築設備の知識が役に立ち、“はまり仕事”になったという。

「通訳現場は地方で、しかも真夏の屋外。さらに2週間拘束という厳しい条件があり、ほかに通訳者の手配がつかなかったのでしょうか、私にお鉢が回ってきました。でも、馴染み

のある業界だったから、顧客には『この通訳者は内容もよくわかっている』と安心していただけた。これは非常に稀なケースで、ひとえに運がよかったです。私自身もこの仕事で手応えを得ることができました」

実績が浅いうちは開店休業状態という時期もあったが、白倉氏は焦らず一つひとつの仕事を丁寧に重ねてきた。初仕事からの4年間でこなした現場は600件を超え、カバーする分野もエキルギー、公共インフラ、IT、政府系など幅広い。長い会社勤めの経験が生きており、「専門だった会計や人事はどの組織にも存在しますし、企業活動全般に対する理解は、さまざまな経験を積んできたおじさんの強みでしょうか（笑）」。

多面的な楽しさを実感する


もとより好奇心旺盛な白倉氏は、「何でも見聞きしたい」とあらゆる分野の仕事にチャレンジしている。翻訳ではなく、通訳専門を選んだのはリアルな現場を好むからだ。

「人と人が話をするところには、どこにでも行ける可能性があるわけです。実際、原子力発電所のなか、築地の魚市場、芋畑とか……もう何でもアリであちこちに出向いています。知識欲が満たされるというか、現場は本当に面白いんですよ」

もっとも、その都度必要になる事前勉強は大変である。山のような資料を読み込むことも茶飯事だ。それでも準備不足ではないか、現場で話

をする人の訛りが強かったらどう対応するかなど、緊張感は常に伴う。

「仕事の支度をしてカバンを持つと、心身がシャキッとするんです。それが心地よくて。何より『あなたが来ないと話が始まらない』と言ってもらえるこの仕事には、たまらない喜びがあります。そして、誰の指図も受けずに仕事を決めて“自分を売る”という自由。持てる技能で稼ぐという手応え。フリーランスになって初めて知ったことですが、こんなに多面的な楽しさを得られるとは、思っていませんでした」

白倉氏は今、日々ベストを尽くす確かな充足感を味わっている。 

”
毎日存分に生きる
手応えと喜びを得た
“

身体性

ロボットに
介護を
任せられるか

テクノロジーの進化により、人間の生活は豊かになった。自動車や産業機械の発達は、飛躍的な工業化を推し進めたが、AIの時代に入り、今後はさらに顧客接点でのテクノロジーの活用が期待されている。いまや医療や介護、接客など各分野でAIを搭載したサービスロボットの開発が進められている。

人間の身近な存在として働くAI時代のロボットには、人間とうまく協働する力が必要だ。そのためハード面では、人と接触しても安全で、皮膚のように柔らかい触感の素材や、人間のようにしなやかで柔軟な動きのできる構造など、ソフトロボティクスの研究が盛んに行われている。

「それでも、いちばんの課題は、ロ

ボットがどこまで心を理解できるかだと思います」。そう語るのは、大阪大学教授の浅田稔氏だ。人間が認知を獲得するメカニズムをロボット開発に応用する認知発達ロボティクスの第一人者である。

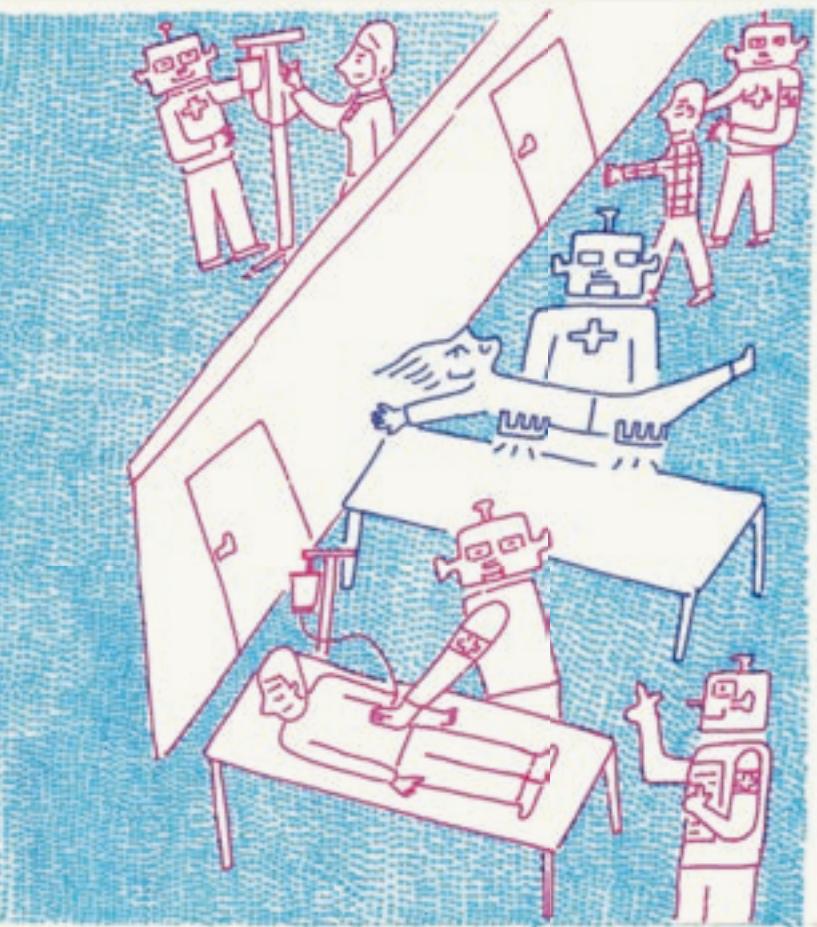
頭ではわかっても
身をもって理解していない

介護の現場で、人間であれば、相手が立ち上がりたいタイミングに合わせて力を貸したり、相手が痛そうな顔をしていたらそっと力をゆるめたりすることが自然にできる。しかし、ロボットには相手の意図や情動を即座に読み取り、柔軟に対応することは難しい。なぜならロボットは、人間のように「身をもって理解する」

ことがまだまだできていないからだ。

「ディープラーニングの進化により、画像や音声などさまざまな感覚情報を大量に収集し、高速処理できるようになりましたが、それを実際の動きとして再現する研究はそれほど進んでいません。ロボットに1000万枚の画像情報を覚えさせることはできても、ある動作を1000万回試行させることは耐久性の面でも難しい。言ってみれば、今のロボットは、データ処理は得意でも身体を使うことが苦手な“頭でっかち”な状態なのです」

心理学の分野で、有名な実験がある。生後2週間の双子の子猫を遮蔽された装置に入れ、片方はゴンドラに乗せて自律的に動けないようにし、片方は自力で歩けるようにした。与



浅田 稔氏

Asada Minoru 大阪大学大学院工学研究科教授。1982年、大阪大学大学院基礎工学研究科後期課程修了。1989年同大学工学部助教授、1995年同学部教授を経て、1997年より現職。1986～1987年、米国メリーランド大学客員研究員。ロボットによる競技大会ロボカップ創設者の1人であり、ロボットを通じて人間の知能発達の過程を研究する認知発達ロボティクスの第一人者。

えられた視覚情報はまったく同じだったが、その後の歩行実験で、自力で歩いた猫は段差の前で立ち止まったのに対して、ゴンドラに乗せられた猫は構わずに歩き続けようとしてつまづいた。

ゴンドラに乗せられた猫は、段差があることはわかって、段差が「危険だ」ということがわからない。つまり、外から十分な情報を与えられても、それを自分の身体で体感しないと、その意味を理解できないということだ。

他人の痛みがわかるのは 自分も痛みを知っているから

このように、実際に自分で動いてみて初めて獲得できる知識も少なく

ない。たとえば新生児が自分の手を凝視するのは、物をつかむための手の姿勢を、人の顔をいじるのは、顔の視触覚情報を確認しているのだといわれている。

人間は、他者を含む外部環境とのかかわりのなかで、多くのことを学んでいく。身体というメディアを通じて、リアルな世界からさまざまな情報を得、その意図を検証していくことによって初めて、実体のある知識を身に付けることができるのだ。

人の心が理解できるロボットを作るために、浅田氏は根源的な恐怖である「痛み」の回路をロボットに埋め込むという考えを持っている。「自分が痛みを経験しないと、他人の痛みもわからない」といわれる通り、ロ

ボットも痛みを知れば人間への共感が生まれる可能性がある。それができれば、何も言わなくても、「この体勢では腰が痛そうだ」と自分で判断して力を加減してくれる介護ロボットが登場する日も、それほど遠くはないかもしれない。

「逆説的ですが、人の心を理解するには、身体を有していることが極めて重要です。もしロボットが、自らの“身体で学ぶ”ことができるようになれば、人間の“心”に近いものを持たせることができるのではないのでしょうか。従来のように設計者が機能や行動を規定するロボットではなく、環境との相互作用を通じて自ら学習し、自律的に判断できるロボットの実現を目指しています」



人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『エリン・ブロコビッチ』は、学歴も知識も資格も経験もない、3人の子を育てるシングルマザーが法律事務所に入り、公害訴訟で巨大企業から全米史上最高額の和解金を得るという実話に基づいた、痛快なサクセスストーリーです。

この映画はキャリアデザインの観点から学ぶべきことが多い。

主人公エリンの行動は行き当たりばつりのように見えるかもしれませんが、実は彼女は主体的に自分のキャリアを構築できる女性です。その理由は3つあります。

1つは強烈な自己肯定感。根拠はなくても「自分はできる!」と思い込む仮想的有能感ともいえる感覚です。象徴的なのは物語の前半、エリンが弁護士エドの事務所に乗り込んで「自分を雇え」とアピールするシーンです。一般的な日本人がエリンの立場だったら、何も持たない自分が法律事務所で雇ってもらえるとは端から思わないでしょうが、エリンは臆するところがありません。このような仮想的有能感は一般的に男

性に高く、女性は低いといわれますが、エリンは違います。これを備えているから、彼女は学んでいないこと、経験していないことにもチャレンジできます。

もう1つは、組織の論理にとらわれず、自分自身の常識、正義感に基づいて行動していること。

最後の1つは、実はこれが最も大切なのですが、目的のために努力を惜しまないことです。

キャリアとは順序立てて学習と経験を積み重ねさえすれば、自ずと明るい展望が拓かれていくというものではありません。何の学習も経験もなく法律の世界に強引に飛び込んだ無鉄砲なエリンがなぜ成功したのか。彼女が示した上記の3要素は、現実の世界のキャリアデザインにおいても極めて重要なものなのです。

また、『エリン・ブロコビッチ』は個人と組織の関係構築という視点からも興味深いヒントを与えてくれます。

エリンはことあるごとにエドに対して昇給を要求します。ここに注目してほしい。

個人は正当な報酬を要求し、
企業はフェアに応える。
この関係が人も企業も成長させる

『エリン・ブロコビッチ』に学ぶ 個人と組織の健全な関係



『エリン・ブロコビッチ』2000年5月公開
監督 スティーヴン・ソダーバーグ
キャスト ジュリア・ロバーツほか
ブルーレイ発売中 2,381円+税
ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント

【あらすじ】エリン・ブロコビッチ（ジュリア・ロバーツ）は、自らの追突事故裁判で弁護を依頼した弁護士エド・マズリー（アルバート・フィニー）の法律事務所では半強引に働き始める。ある日、不動産関連訴訟の書類に健康診断の書類が含まれていることを不審に思ったエリンは独自に調査を開始。巨大企業PG&Eの工場が垂れ流す六価クロム溶液によって周辺住民に健康被害が多発していることを突き止める。エリンとエドは周辺住民に働きかけて原告団を結成し、巨大企業を相手にした訴訟に臨むが……。



一度は解雇したエリンが重要な調査をしていたことを知ったエドは、エリンの自宅を訪れ、事務所に戻るよう交渉。生活に困窮するエリンにとっては渡りに船の申し出であるにもかかわらず、彼女はこの場面でも強気に賃金アップを要求する

日本人は、高い成果を上げても見返りを求めないのがカッコいいと考える傾向があります。しかし、私にはそれがいいことだとは思えません。企業はそこに付け込むからです。

エリンとエドの関係は利己対利己。対等な関係でバランスが取れていません。また、社員も企業も利他心に溢れていれば、利他對利他でこれもバランスが取れるのです。

しかし、日本の企業の場合、社員は、利他的であること、我慢することを強られる一方で、企業は利益最優先で利己的に振る舞う傾向がある。利他對利己という、企業にとって都合のいい関係が定着してしまっているのです。

お金の話をしないことは一見きれ

いに思えますが、成果に対する正当な報酬が得られなければ、個人のモチベーションは次第に落ちていく。結局、個人にとっても組織にとってもいいことはありません。賃金が上がらない、結果、生産性が上がらない、というバッドサイクルから日本の企業が抜け出すには、この構造を見直す必要があります。

さて、人事のみなさんは、エリンのような人材が欲しいでしょうか、それともいなくてよかったと考えるでしょうか。確かにエリンのような人材は上からコントロールできません。信用して任せるしかない。組織にとってはある意味やっかいな存在です。しかし、企業が本気で突出した成果の創出を望むなら、このよう

な人材を取り込むことを真剣に考えなければなりません。

エリンのような突破力がある人材が現状ではないのであれば、社員の自発的なチャレンジを促す制度（たとえば、業務時間の一部を兼業に充てることを必須とする制度など）の整備も必要になるでしょう。

そして何よりエドのように個人に対してフェアであること。これが企業には求められます。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

ネパールにいた頃から、日本人の謙虚さや真面目さ、そして思いやりにあふれた日本文化が大好きだったというタバ・ケサブ氏。来日から十数年たった今でも、日本を愛する気持ちはまったく変わっていない。しかし日本への愛が深いゆえ、日本人の「本音と建前の使い分け」に対してはあえて苦言を呈したいのだという。

「日本政府は表向き、外国人労働者の受け入れを進めると表明していますが、しかし、外国人が日本で住居を

借りるのはいまだに大変ですし、役所に行っても英語のマニュアルは未整備。『本当は外国人を歓迎していないのでは?』と感じてしまいます」

本音を隠すコミュニケーションスタイルは日本人特有のものであり、そこにストレスを感じる外国人は極めて多いと、ケサブ氏は指摘する。

「たとえば、飛行機の長距離便で隣の人に話しかけたとき、日本人以外は迷惑であればNOと明確に言いますし、歓迎であれば話がはずみ、目

的に到着する頃には友だちになります。しかし日本人は、本音では迷惑だと思ってもニコニコ笑っていることがありますよね。また、来日後に勤めた会社では、上司に笑いながら賛同していた同僚が、上司がいなくなったとたん悪口を言い始めたり、それまで親しげに話をしてくれていた同僚がある日突然、私に不満を爆発させたりしたことに面食らいました。こうしたコミュニケーションは外国人にとって不可解で、大きな混乱をもたらすのです。それを嫌い、日本企業から外資系企業に転職する外国人も少なからずいます」

相手のため心を砕く「おもてなし精神」は、日本人の美德。そして建前も、相手を不快にさせない配慮なのだろうとケサブ氏は理解を示す。

It is better for Japanese people to stop using “Honne” and “Tatemae”.

(日本人は「本音と建前」の使い分けをやめるべきだ)



タバ・ケサブ氏

Keshab Thapa ネパール生まれ。トリバン大学卒業後、2004年来日。2006年からデザイン・印刷業に携わり、外国籍経営者の広告宣伝などを担当。2009年、外国籍人材の紹介などを手がけるBG PLUS MEDIAを創業した。2016年には、外国籍経営者専用サポート事業「Win Win Japan」を設立。

しかし、特にビジネスにおいては、建前をやめるほうがずっとうまくいくというのが、ケサブ氏の信念だ。

「悪い点を率直に指摘するのは気まぐずいかもしれませんが、それは態度や行動の変容につながるのですから、結果的には相手のためになりますし、率直なコミュニケーションに慣れている外国人の側もいい気持ちで働けます。日本人はもっと、本音で仕事の話をすべきだと思います」

今号の問い

個人の パフォーマンスを 高めるには？

説法者

松本紹圭氏

浄土真宗本願寺派光明寺僧侶

人事は個人に成果を出してもらうため、さまざまな取り組みをしています。ところが、そのなかには仏教の考えと相反するものもあります。

仏教には「縁起」という言葉があります。これは、全てのものごとが互に関連し合って存在しているという考え方です。

私は先日、60代男性の葬儀を執り行いました。残された奥さんは、単に旦那さんを亡くしたわけではありません。旦那さんと一緒にいたからこそ生まれた感情や、相手にかける言葉も失ってしまったのです。誰かを亡くすことは、その人との関係性にとどまらず、自分自身の一部も失うことであると、仏教では考えます。

会社組織も同様で、社員が1人いなくなると組織全体の雰囲気が変わ

「拔苦与楽」の教えに沿い 自然体で働ける職場を築け

り、ひいてはパフォーマンスにも影響が出ます。ですから、もし人事が個人のパフォーマンスを高めたいなら、一人ひとりにフォーカスするのではなく、その人を取り巻く組織全体が元気になる方法を考えましょう。

また、各自に目標を設定させ、達成者に報酬を与える手法からも脱却

Matsumoto Shoukei 2010年、Indian School of BusinessでMBAを取得。超宗派仏教徒ウェブサイト「彼岸寺」(higan.net)の設立者、お寺カフェ「神谷町オープンテラス」の運営者でもある。2013年には、世界経済フォーラム(ダボス会議)のYoung Global Leaderに選出された。

する必要があります。こうしたやり方は、「今・この否定」をもたらすからです。多くのビジネスパーソンは、「私はこうなりたい」と目標を設定し、努力してそこに近づくことが「成長」だと考えています。逆にいえば、今の自分自身に足りない部分があるという欠落感に苦しんでいるのです。これは、決して幸せな状態ではありません。

仏教の教えは、「拔苦与楽」の四文字に凝縮できます。「楽」は怠けたり快楽に耽ったりするのではなく、何にもとらわれない自然体のこと。つまり、思い通りにならない苦しみから離れて自然に生きることが、本来あるべき姿だと説いているのです。

未来の社会では技術が進化し、危険な作業や単調な仕事などが劇的に減るでしょう。すると人類は労働から解放され、「苦しみの対価として報酬を得る」という現在のあり方も、大きく変わるはずですが、そのとき人事に求められるのは、社員が自然体で「ワーク・アズ・ライフ」としての仕事に取り組める職場を作り上げることではないでしょうか。



連載

成功の本質 野中郁次郎の

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を物語る

たった2人から始まった非公式な組織が
国も巻き込むプロジェクトへ

Vol.96 アグリガール / NTTドコモ



ロゴが入ったオリジナルTシャツを着たアグリガールたち。熊本県南阿蘇村にて（写真上）。日本最大の干拓地・秋田県大潟村に県農産部の職員とともに立つアグリガール004の川野千鶴子氏（写真下左）。NTTドコモの男性社員がアグリガールとともに動く機会も増えた。アグリガール076の佐藤奈穂氏（写真下中）。2017年7月、アグリガールは総務省と連携し、ほかの企業や団体も巻き込みながらIoTデザインガールとしても活動することに。東京の麹町で行われた地域IoT官民ネットの設立総会にて（写真下右）。

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



NTTドコモ（以下、ドコモ）に、「アグリガール」を名乗る女性社員が北海道から沖縄まで、各拠点にあわせて約100名いる。ドコモの農業ICT（情報通信技術）化事業の最前線を担う営業部隊だが、公式な組織ではなく、リーダーもいない。農家と接点のある仕事に携わっていれば、誰でも自己申告で参加できる非公式なネットワーク組織だ。

産声をあげたのは2014年秋。物語はその1年前、東京本社の第一法人営業部に1人の女性社員、入社20年の瀬戸りか（現在、日本電信電話に在籍）が異動してきたことから始まる。瀬戸は第一法人営業部長で執行役員の古川浩司（現・取締役常務執行役員 法人ビジネス本部長）から、「ドコモで手つかずのところは農業だ。JA（農業協同組合）を攻めろ」と命じられた。

瀬戸はまず、1年かけて回線契約の面からアプローチし、巨大組織JAとのパイプをつくり上げた。一方、その間、大手IT企業各社を連携や協業を求めて回ったが、そちらは成果が得られなかった。瀬戸が話す。

「大手は既に農業ICT化事業に大規模投資を行っていました。ドコモは後発で担当は私1人。相手にされませんでした。同じ土俵に乗って、独自にソリューションを開発しても勝負にならない。ドコモの強みを活かそうと、スマートフォンなどで使える農業に必要なコンテンツを探し始めたのです」

そんなとき、ベンチャー企業が開発した、牛の分娩事故を防ぐ「モバイル牛温恵ぎゅうおんけい」というシステムが見つかった。センサーで母体の体温を監視し、分娩の兆候が表れ

たらメールで通知する。畜産農家では適切なタイミングで出産の介助ができないことで子牛が亡くなる事故が一定頻度で発生していた。瀬戸にこの牛温恵の販売が託されたのと同時期に、7期下の有本香織が異動してきた。

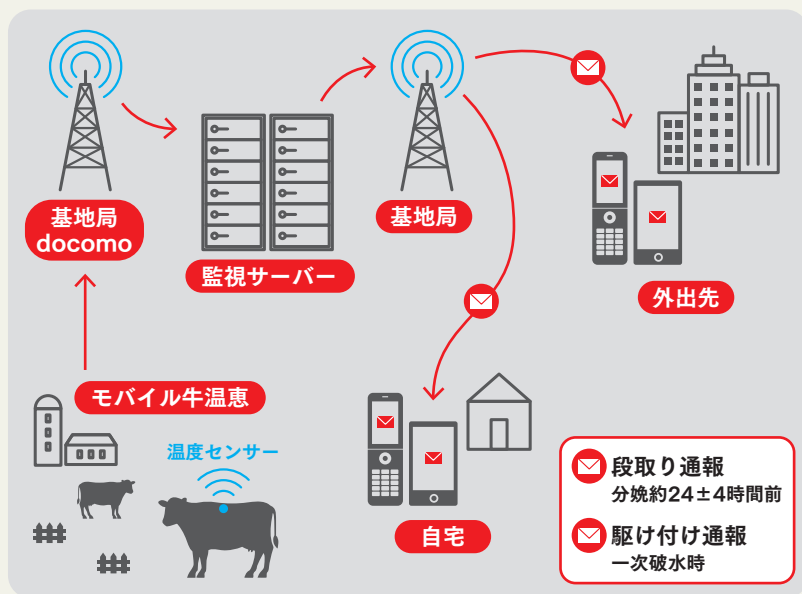
つなぎに着替え、長靴を履く

コンビを組んで営業を開始したところ、予想外の反応を経験することになる。畜産業界の商談の場はどこも男性ばかり。女性の営業は珍しがられ、幹部クラスも出てきて、話に関心をもってもらえた。農業関連の世界では、女性の希少性が営業活動を後押しする。ならば、それを前面に押し出そう。2人は自らを「アグリガール」と名乗ることを発案。古川の了解を得て、名刺にも明記し、「001」「002」と番号もつけた。

2人は牛温恵をドコモの全国網で販売するため、営業拠点を回りながら、コミュニケーション能力に優れた女性社員を見つけてはアグリガールにスカウト。地方出張に出るほかの営業担当にもスカウトを依頼。アグリガールの存在が全社的に広まるにつれ、自分から手をあげる女性が次々と現れるようになった。牛温恵の顧客を訪ねるときは、つなぎの作業着に着替え、長靴を履く。それは新鮮な体験だった。有本が話す。

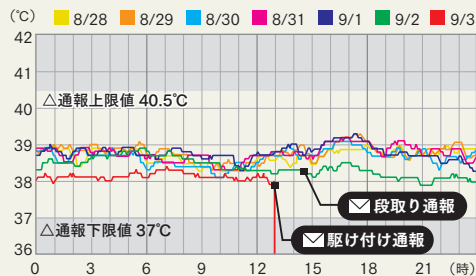
「たとえば、『牛温恵があると牛のそばにずっといなくてもすむので、子供に、明日、運動会見に行けるよと約束できるようになった』と心から感謝される。こんなに喜んでもらえる商品を取り扱えてよかったという声がアグ

モバイル牛温恵のシステム概略



右表を含め、リモートのホームページをもとに作成

体温変化をグラフで確認できる



ベンチャー企業、リモートが製品化したモバイル牛温恵はNTTドコモが全国の営業網を通じて販売している。牛の腔内に通信機能つき温度センサーを挿入しておき、無線LANとNTTドコモの通信回線を経由して5分ごとに温度のデータを送信する。分娩が近いこと（分娩約24時間前）を予測すると、「段取り通報」をスマートフォンや携帯電話にメールで送信する。出産が迫り破水すると腔から温度センサーが排出される。外気に触れ温度が急激に低下した時点で「駆け付け通報」を同じように送信する仕組みだ。

リガールたちから聞かれるようになっていきました」

アグリガールには、初めは「楽しく仕事をしよう」という感覚もあったが、各地で活躍の事例が現れるにつれ、「アグリガールとは何か」が問われるようになった。

「牛温恵の販売は仕事であり、評価の対象になります。同時に分娩事故の防止という、社会課題の解決にも携わっている。アグリガールはそういう存在ではないかと感じるようになったのです」（瀬戸）

2人は次のコンテンツを探し求め、東大発のベンチャー企業、ベジタリアと出会う。ベジタリアは、水田の水位や水温などをセンサーで測定し、スマートフォンなどを使って遠隔地からも確認できる「パディウォッチ」など、農業ICT化のアプリケーションを開発していた。

そのグループ会社で新潟生まれのベンチャー企業が、新潟市から相談を受けた。新潟市では、廃業した農家の水田をほかの農業生産法人が引き継ぐ例が増えていたが、水田が分散し、管理の効率化が課題となっていた。

役員がメンターになる

事情を知った2人は現地へ急行。2015年5月、新潟市、ベジタリアグループ、ドコモが連携する実証プロジェクトを発足させた。農業生産法人の協力を得て、300の水田にパディウォッチなどを導入、業務の効率化を検証す

る。刮目するのは、市の担当者との最初の対面から、わずか2カ月で連携発表へとこぎ着けた、そのスピード感だ。ここに、アグリガールならではの1つの特質がある。「それは役員との関係で、アグリガールが手がけているとなれば、メンターとして応援してもらえる。階層を飛び越えて相談できるので、一気に案件を進めることができるのです」（瀬戸）

「実証プロジェクトも、新潟市が農業の国家戦略特区なのでPRになる、と役員に話し、即OKをもらいました。移動中の電車で、ほんの数分のことでした」（有本）

この実証プロジェクトはその後、農林水産省も巻き込んで、全国43道府県が参画する大プロジェクトへと発展する。

一方、地方発の取り組みも次々生まれた。たとえば、九州ではアグリガールが地元の海苔の漁業協同組合と、水温や塩分濃度を測定するICTパイを使った実証プロジェクトを立ち上げた。事業領域は、稲作、畑作、水産、養豚、さらには農業の枠を超え、ICTを使った地方創生関連へと拡大。アグリガールも3年間で約100名へと増加し、自治体、JA、ベンチャー企業などを巻き込み、結びつけては各地で成果をあげていった。

メンバーは入社10年目以上が半数を占めるが、1～3年目も2割近くいる。新入社員で参加する例も多い。その1人、ドコモCS新潟支店法人営業部（ドコモCSは地



モバイル牛恩恵のユーザー、長崎県志岐市の繁殖農家の人たちと写真に納まるアグリガール008の中嶋雅子氏（後列左から2人目）。中嶋氏はこの界限にすっかり溶け込んでいる。親しみを込めて、生まれたばかりの子牛に「中嶋雅子」と命名した農家もあるほどだ。

域での業務を一元的に担う子会社）のアグリガール035、松本英里子に会いに新潟へと向かった。

東奔西走するアグリガール

松本が運転する車に同乗し、日本酒の人気ブランド「越乃寒梅」の蔵元、石本酒造へ。松本の新潟での取り組みは、社長の石本龍則とのふとした出会いから始まる。

入社初年の2015年、新潟支店に仮配属された松本は「新潟のためになることがしたい」と、地元企業を飛び込みで回っていた。石本酒造を初めて訪ねたのは11月。担当者が不在で、後で再訪することにして、隣の駐車場にいた男性たちに「近くに昼食をとれる店はないか」と尋ねた。そのなかの1人が石本で、一緒に食事することに。「ドコモの技術で役に立ちたい」「困りごとはありませんか」。熱心に話す松本に石本は耳を傾けた。

石本酒造では、酒米を他県から調達するのではなく、地元での栽培に挑戦しようとしていた。翌12月に本配属になり、アグリガールとなった松本は水田センサー「パ

ディオッチ」の利用を提案。酒米栽培での利用は県内では前例がないため、実験を開始することにした。

良質な米を育てるには、水田センサーのどのデータを、どう活用すればいいのか。農業は未知の世界。松本はゼロから学びながら、農家、石本酒造、地元JA、県の担当部署、県立醸造試験場を回っては、何が課題で、どんな情報が必要なのかを聞き出し、実験のサイクルを回していった。

そんな松本の活動を知った瀬戸と有本は、支援のため、東北で水田センサーの活用で先行していたドコモ東北支社のアグリガール005の金田直子を紹介。金田の助言も得ながら、稲の刈り取り時期を台風が到来する前に的確に割り出すなど、実験は着実に成果をあげていった。水田センサーの活用は、全県規模で行われるほかの品種の酒米の栽培プロジェクトへも広がった。松本が話す。

「水田センサーは業務効率化の効果を前面に打ち出しています。でも、私はもう一歩踏み込んで、どうすれば酒米の品質向上に役立てられるかを示したかった。それが、本当に新潟のためになる付加価値だと思ったからです」



瀬戸りか氏
日本電信電話 研究企画部門
プロデュース担当
アグリガール001



有本香織氏
NTTドコモ 第一法人営業部
IoTデザインプロジェクトチーム
アグリガール002



松本英里子 氏

ドコモCS 新潟支店 法人営業部
第一法人営業担当
農業ICTプロジェクトチーム
(取材当時)
アグリガール035



石本龍則 氏

石本酒造
代表取締役社長

松本について、石本はこう語る。

「何かを生み出したいという情熱を秘めた松本さんがいたから、実験を続けられた。出会ったときから、一緒に取り組みたいと思わせる熱意を感じさせる人でした」

取材に訪れたのは2018年3月下旬。松本は4月からドコモ九州支社への転勤が決まっており、その日は石本酒造への最後の訪問日でもあった。

「あとは後輩のアグリガールが引き継いでくれます」

別れ際、社員一人ひとりをハグする姿が印象に残った。

松本と金田のように、アグリガールは日常的にメールやSNSなどで情報を共有し、組織の違いを超えて連携し合う。「アグリガールのなかでもメンターの関係が生まれている」(瀬戸) という。

松本と石本のように、顧客との間でも仕事の利害を超えた共創の関係が生まれる。アグリガールでは「夢を共有する」という意味で「ラブラブな関係」と表現する。

「名刺に『アグリガール002』とあるだけで、お客さまに関心をもっていただき、一気に距離感が縮まる。会話でも、みんな『すごいです』『素敵です』といったポジティブな言葉で自分の気持ちを素直に伝える。すると、コミュニケーションも円滑になって仕事もどんどん進む。スピード感はそこから生まれるのです」(有本)

IoT デザインガール発足

また、大手IT企業との違いを瀬戸はこう表現する。

「IT企業の方々は、システムをお客さまに説明する際、

難しくなりがちです。一方、アグリガールは、『メールが来ますよ』『田んぼに置くだけです』と簡単に伝える。いわば技術と現場をつなぐ『通訳』です。農業のICT化やIoT（モノのインターネット）化に関心のない人たちにも理解を広めるには、そんな通訳が必要なのです」

技術と現場をつなぐ「通訳」。その位置づけが、2017年、アグリガールにさらなる進化をもたらした。総務省が地域でのIoT化を推進する自治体や企業を支援する「地域IoT官民ネット」の設立総会で、アグリガールの事例発表を求められた瀬戸と有本は、総務省に1つの提案をした。日本全体でIoTの普及促進に取り組む女性を育成する「IoTデザインガール」のプロジェクトを立ち上げる。これが承認されたのだ。

設立総会には、約40の企業・団体からIoTデザインガールの1期生が集合。以降、65名が6チームに分かれ、ワークショップを重ねて、IoTの企画提案を練り上げていった。2018年には2期生の活動がスタートする。

最初は2人だけだったアグリガールの活動が、国を巻き込むプロジェクトへ。そこへ、新たなメンバーが次々集まってくる。その意味合いを瀬戸はこう話す。

「完全に男女平等になったら、アグリガールもIoTデザインガールもなくなるでしょう。でも、今は『ガール』というくくりが使えるので、上手にを使って、社会課題を1つでも多く解決していきたい。アグリガールであることで、仕事で成果を上げられて、同時に生きがいややりがいも見つけられる。こういうことを本当の働き方改革というのではないのでしょうか」(文中敬称略)

消耗戦より機動戦が重要 知的機動戦を戦うには 利他と共感力が問われる

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

戦い方には消耗戦と機動戦がある。消耗戦は物量で圧倒して勝つ。トップダウンの階層組織が適する。機動戦は迅速な意思決定と兵力の移動・集中により戦う。状況に応じてあらゆる手段を駆使する戦略がとられ、自律分散的なネットワーク組織が向く。孫子は機動戦を説く。農業ICT化で大手IT企業は大規模投資で消耗戦を展開し、後発で弱小部隊のドコモは機動戦で戦った。興味深いのは、アグリガールという女性社員の非公式ネットワークが機動戦の第一線を担ったことだ。

新潟の松本氏は石本氏との初対面のときから、顧客の懐に飛び込み、思いを共有する伴走者となった。それは孫子が最善とする「戦わずして勝つ」の究極のあり方を思わせる。

瀬戸氏と有本氏はわずか2カ月の速さで自治体、ベンチャー企業を巻き込み、農作業効率化の実証プロジェクトを立ち上げた。機動戦によって国家戦略特区への注目を集め、それを突破口に、各地のアグリガールをはじめ、営業部隊を動員して全国展開する。機動戦で一点突破した後、消耗戦に転じ、最後は勝つという一点突破全面展開の戦略

的シナリオだ。

アグリガールに学ぶべきは機動戦の戦い方だ。企業社会ではとかく、組織の階層が重視されるが、アグリガールは役員と共感で結ばれたメンターの間を介して階層を飛び越える。同じく共感で結ばれたネットワークをめぐらせ、横の連携もとり、垂直水平両方向で知識創造の機動力を発揮する。

相手と向き合う際も、分析的にとらえようとすると傍観者的になりやすいが、アグリガールは相手への共感から入るため、知の共有が加速される。また、アグリガールは、権力志向や利己の意識ではなく、「人のために役立つ」という共通善を志向するため、多様な当事者を引きつける引力をもつ。権力志向の強い組織はサイロ化しやすいが、アグリガールがかかると、利他の心とそれにもとづく共感力によって、サイロの壁が溶けていく。

一人ひとりが知的機動戦により、多種多様な組織や人々を結びつけ、巻き込んでいくには、アグリガールに見られるように、利他や共感といった、人間の生き方に根ざした人間力が問われるのだ。

働き方と生き方は重なる。人間は生き方が満たされたとき、真に知的生産性を発揮する。昨今の働き方改革の議論は働く「量」ばかりに集中するが、問題は「質」だ。その点、アグリガールは働き方改革につながるのと瀬戸氏のとらえ方は正鵠を射る。

読者の声

前号『Works』147号（2018.04-05）に寄せられた読者の声です。

特集『インクルージョンにはテクノロジーを』に関するご意見、ご感想

- 特例子会社を設立して1年、この4月から本稼働を開始し現在、正式認可を待つ状態です。健常者と同じスペースで業務を行い、まさに「交ざり合う」ことを意識してきたので、今回の記事は「我が意を得たり」で強く共感でき、勇気ももらえました（食品）
- 「能力を補い、拡張する技術」に興味を持ちました。機械的なサポートを受けた人の方が工場作業で力を発揮したり、侵襲型のデバイスを着けた人が事務作業で有利になるという時代が近づいています。そうするとインクルージョンすること自体がおこがましいという場面も出てくるのかもしれませんが（建設）

第2特集に関するご意見、ご感想

- どの会社でも執行役員が処遇ポストと扱われる傾向があります。今一度、執行役員の意義を再認識し、処遇に応じた期待される役割および責任を明確化する必要があると再認識しました（金融）

連載に関するご意見、ご感想

- 大人が再び学んだら：天野さんの生き方に感心させられました。40歳という中間点で転身を決心された勇気は素晴らしいです。なぜそんな勇気が持てるのか。おそらく理性的なものではなく、身体で感じるもののように思います（コンサルティング）
- 人事は映画が教えてくれる：『アマデウス』に学ぶイノベーターをつぶさない方法が印象に残りました。ただし、現実には、そのつぶさないための我慢と見極めがとても難しいと感じています（商社）

Next

次号 No.149 のテーマは

人手不足を 乗り越える

（仮題）

多くの企業で人手不足感が強まっている。その背景にあるものは何か。これまで経験してきた景気の循環を要因としたものにとどまらない、その構造的な問題を明らかにしたうえで、企業の事例をもとに解決策を模索する。

発行は、2017年8月10日（金）です。

編集後記

同志社香里高校を訪れました。放課後の時間帯、素晴らしく広大なグラウンドで多様な運動部が活動しているのを眺めながら、ダンス部の3人にインタビューしました。成果を生むための環境と、本人たちのオーナーシップの感覚。在宅ワークにも必要なものですね。今号から再び編集長を務めます。人材マネジメントの向かう先を皆様とともに見つめていきたいと思います。（石原）

前号より、弊所の研究員が Works 誌の記事づくりに参加しています。今号の特集記事担当のチームメンバーは4人。誰かが在宅ワークの日もあれば、誰かが出張の日もある。そんななか、4人で1つのものをつくるのは骨の折れる作業でした。在宅ワークを導入する現場の苦勞を身をもって体験しつつも、この特集は、やればできるという証左でもあります。（入倉）

高校時代、家ではテレビを見たり、漫画を読んだりしてしまって勉強が進まないのが、いつも塾の自習室で過ごすようにしていました。今でも、家では仕事とプライベートの切り分けが苦手で、在宅ワークはどうしても効率率が下がってしまいます。今回、特集の取材でお話を伺った方々を見習って、まずは、家で仕事モードに切り替えるマイルールを考えてみようと思います。（城倉）

特集の取材を進めるなかで、数年前部下から初めて「明日在宅でいいですか」と言われたときのことを思い出しました。承諾するまでの、ほんの数秒の間に頭をよぎったのは、「怠けないだろうか」という迷いでした。その逡巡は部下にも伝わってしまったと思います。普段、部下を信頼していると言いながら、本当に心からそう思っているのか、試された一瞬でした。（津田）

BACK NUMBERS



No.147 2018.04-05
インクルージョンにはテクノロジーを



No.146 2018.02-03
若者を発芽させる温度



No.145 2017.12-2018.01
出直しの働き方改革



No.144 2017.10-11
フリーランスがいる組織図の描き方



No.143 2017.08-09
僕の育休が会社を変える



No.142 2017.06-07
登場! 人事エンジニア



No.141 2017.04-05
正社員ゼロという選択



No.140 2017.02-03
リーダーシップは誰のもの?

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(隔月偶数月10日発行)。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 CHO (人事最高責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

古寺猛生 (UKCホールディングス グループ執行役員

総務人事担当)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital

America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (メガスポーツ 常務取締役 経営管理本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/大久保幸夫

編集長/石原直子

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、内田丘子 (TANK)、

荻野進介、木原昌子 (ハイキックス)、城倉 亮、

白谷輝英、瀬戸友子、津田 郁、金井あかり

執筆/勝見 明

アートディレクター/八十島博明 (Grid)

デザイナー/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

表紙アートディレクター/永井雄二

表紙デザイナー/伊藤雅美 (デザインホース)

表紙イラスト/高田茂和

フォトグラファー/刑部友康、勝尾 仁、塩崎 聡、鈴木慶子、

平山 諭、宮田昌彦

イラストレーター/信濃八太郎、ノグチユミコ、山下アキ

校正/ディクション

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web. / <http://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel. / 03-6835-9256 fax. / 03-3575-5229

第24巻 第2号 通巻148号2018年6月8日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 石原直子 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
TEL 03-6835-9256(編集部)
定価700円 本体648円

