HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

HUMAN FIRST研究所 第2回オンラインサロン
テレワーク時代におけるパフォーマンス向上の鍵とは？

GUEST 永山晋さん
創造性の研究

ONLINE SALON

多拠点分散型オフィス時代における パフォーマンス向上の鍵とは？

"組織の創造性とイノベーション研究"の
第一人者による新見解

2021年3月10日(水) 20:00～

ワークプレイス と ヒューマン・パフォーマンス

×

横石崇さん

新しいオフィスの在り方や価値にかかわる調査研究を実施する、野村不動産の「HUMAN FIRST（ヒューマンファースト）研究所」。3月11日に開催した第2回のオンラインサロンでは、今般実施した「個人のパフォーマンス向上因子」に関する調査研究結果をもとに、テレワーク時代におけるパフォーマンス向上の鍵とは何か？を考えていきます。ゲストは、今回の協働研究パートナーである法政大学経営学部准教授の永山晋氏です。

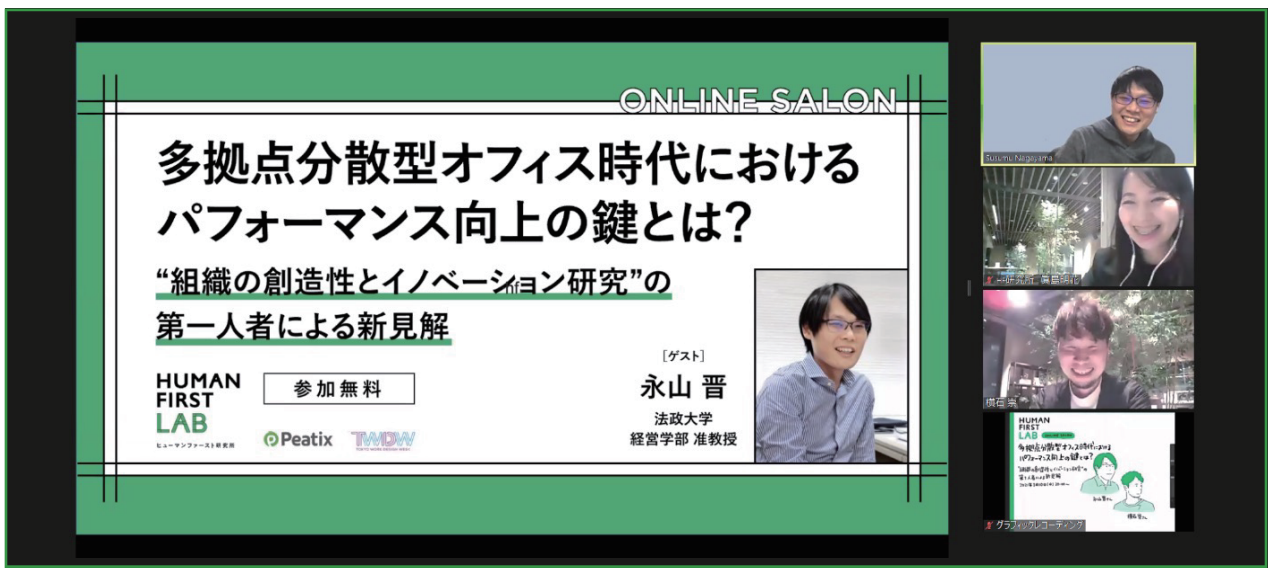
在宅勤務をはじめとするテレワークが浸透した現在、業務効率が向上した、ワークライフバランスが保ちやすいといった声がある一方で、反対にパフォーマンスが低下したという声も聞かれます。HUMAN FIRST研究所では、企業や個人が持続的に発展するうえで重要なパフォーマンス指標となる「クリエイティビティ」「エンゲージメント」「ウェルビーイング*」に注目し、1都3県居住の3091名のビジネスパーソンを対象とした調査研究を実施、興味深い結果を得ることができました。

*ウェルビーイング：心身や人間関係が充実した状態やこれらの調和が保たれた状態

HUMAN FIRST LAB
ヒューマンファースト研究所

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

永山晋氏はHUMAN FIRST研究所のアドバイザーで、組織の創造性とイノベーション研究の第一人者。今回のオンラインサロンのテーマは「多拠点分散型オフィス時代におけるパフォーマンス向上の鍵とは？」です。ファシリテーターは、研究所のアドバイザーの一人でもある横石崇氏。Tokyo Work Design Week オーガナイザーで、ブランド開発や組織開発を手がけるプロジェクトプロデューサー、“これからの働き方”の提唱者です。



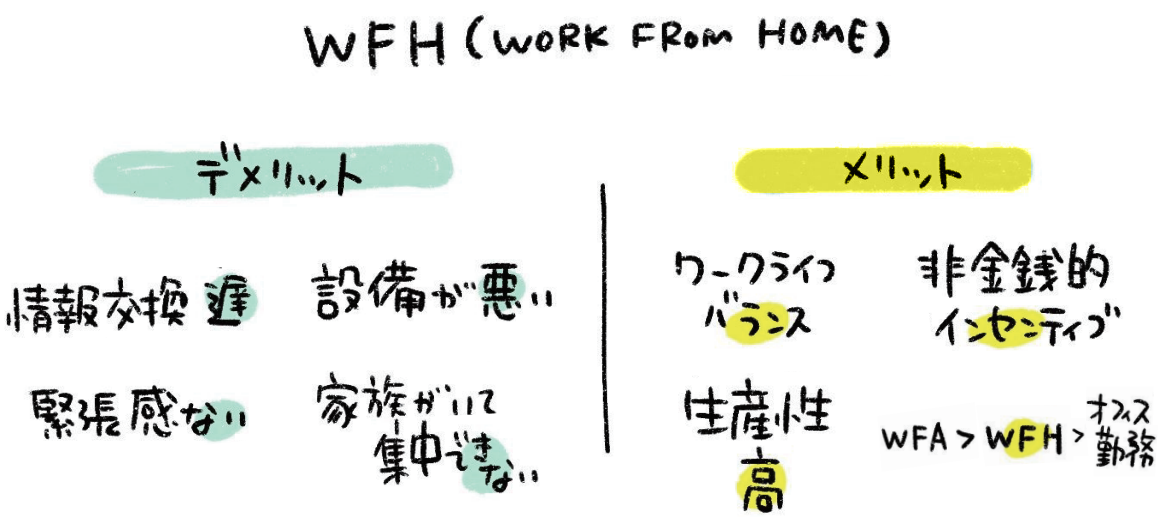
注目を集めてきた、
WFA（Work From Anywhere）という働き方

オンラインサロンの冒頭、永山氏が投げかけたのは、「日本の歴史上、最も影響力が強い人は誰か？」という問いかけ。César Hidalgoという研究者が作った、有史以来7万人の人物データをランキングした「PANTHEON」というウェブサイトによると、歴史上最も影響力の強い日本人ベスト5は、昭和天皇、葛飾北斎、宮崎駿、黒澤明、松尾芭蕉だそうです。

「注目していただきたいのは、北斎と芭蕉。2人の共通点は、移動が多いという点にあります。北斎は生涯に93回引っ越しを行い、芭蕉はご存知のように旅がライフワークでした。二人とも、どこでも働く人であり、テレワークをしている皆さんの先駆けのような人だったのです」

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

次の話題は、ワークプレイスの柔軟性や移動は、パフォーマンスにどう影響するのか？　ということ。コロナ禍をきっかけに急速に浸透した新しい働き方として、WFH（Work From Home）とWFA（Work From Anywhere）というスタイルがあります。前者は文字通り在宅勤務、後者は“好きな時間に好きな場所で働く”というもの。アメリカで行われた調査によれば、WFAという働き方は、オフィスや在宅での勤務と比較して生産性が高まるという結果が出ているそうです。

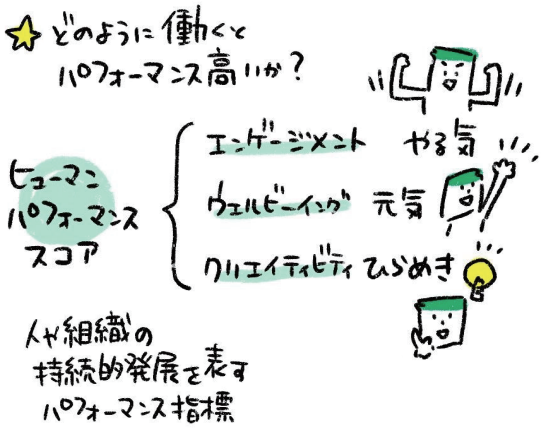


「一般的に在宅勤務のデメリットは、素早い情報交換ができない、家族がいるので仕事に専念できない、上司がいないので緊張感がなくなる、などが挙げられています。一方WFAというスタイルは、時間・場所の柔軟性が社員に対する非金銭的なインセンティブとして働くこと、またワークライフバランスを実現しやすい、というメリットがあるとされています」

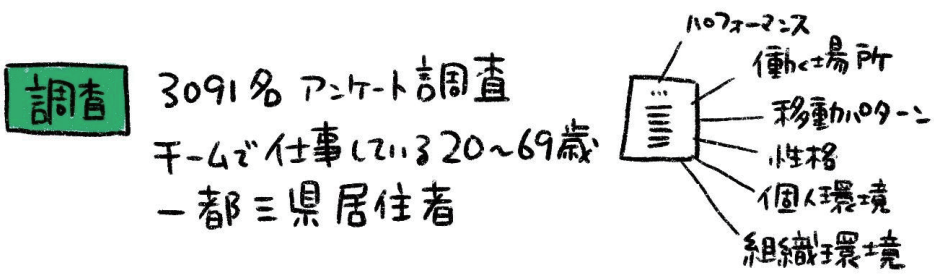
© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

ところが、こうした既存の調査でもまだ分からない、未知の領域があります。それは、生産性以外（アウトプット量）以外の重要なパフォーマンス指標に対して、働き方の違いがどのような影響がもたらすのか、ということ。また、パフォーマンスが高い人は、どこでどのように働いているのか？ということです。

重要なパフォーマンス指標とは、前述した通り「クリエイティビティ」「エンゲージメント」「ウェルビーイング」の3つ。永山氏曰く、言い換えると「やる気」「元気」「ひらめき」。この重要なパフォーマンス指標を高めるものは何かを紐解くために、HUMAN FIRST研究所が永山氏と協働で行ったのが、『個人のパフォーマンス向上因子』に関する協働調査研究です。



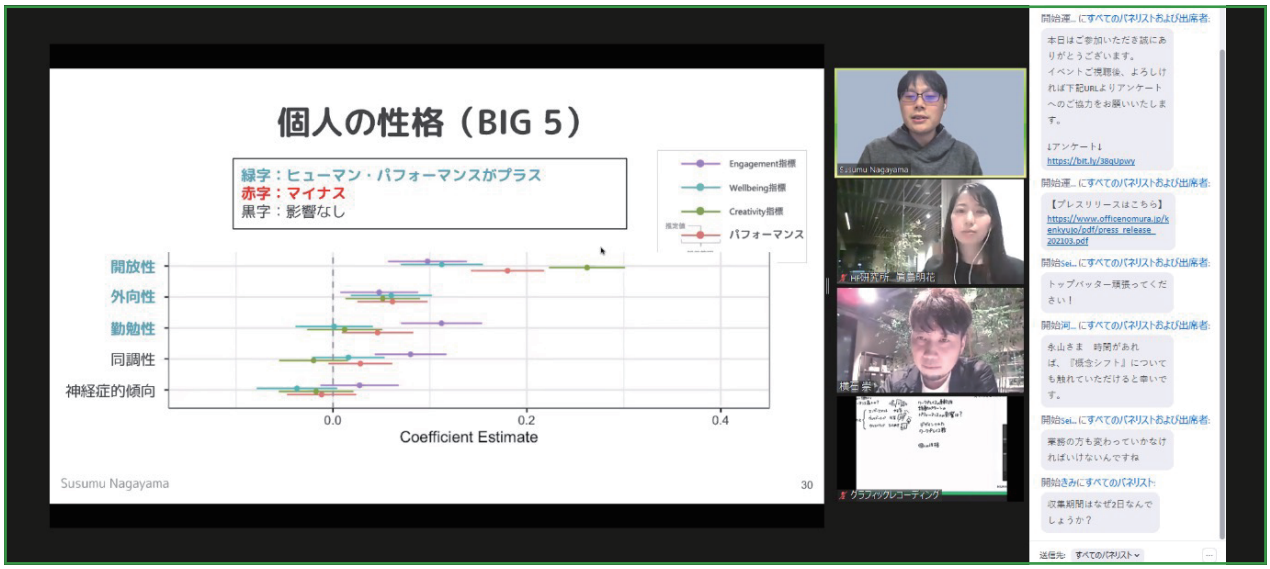
パフォーマンスに影響を与えるのは、
組織環境 ≫ 場所・移動・活動 ≫ 個人環境



ここから、今回のオンラインサロンのメインコンテンツである、『個人のパフォーマンス向上因子』に関する研究結果の解説がスタート。

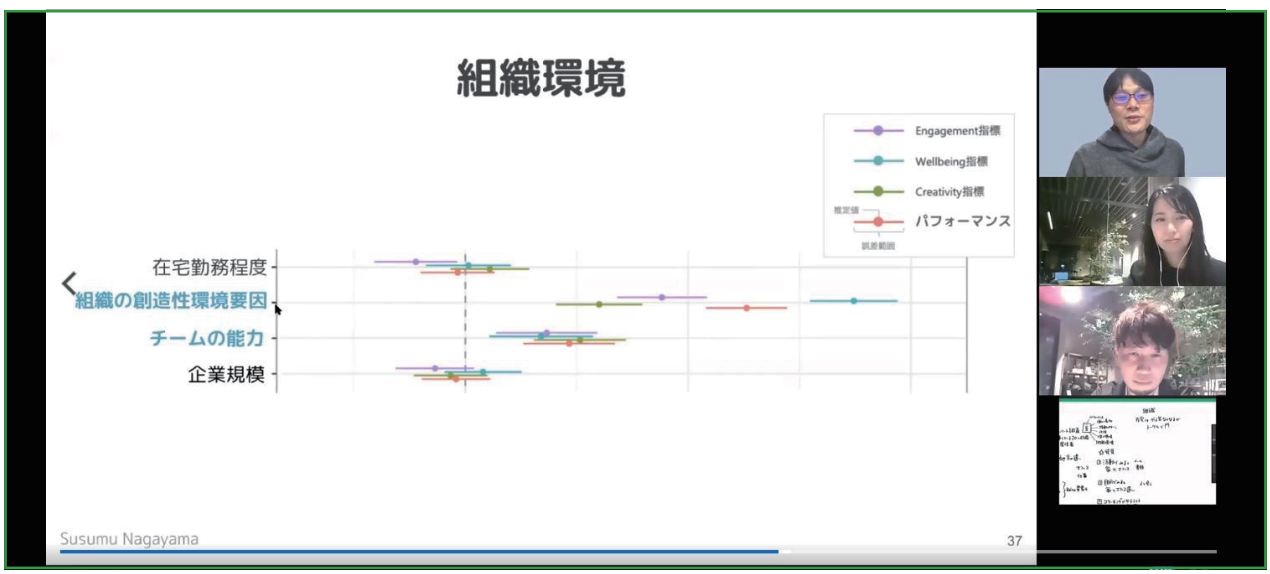
まず永山氏が言及したのが、個人の「性格」がパフォーマンスにどのように関わっているかという点。「Big5モデル（開放性・外向性・勤勉性・同調性・神経症的傾向）という既存の概念に基づく分析によると、開放性はクリエイティビティとウェルビーイングに、勤勉性はエンゲージメントに強く影響していることがわかりました。

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.



続いて言及したのが、組織環境。

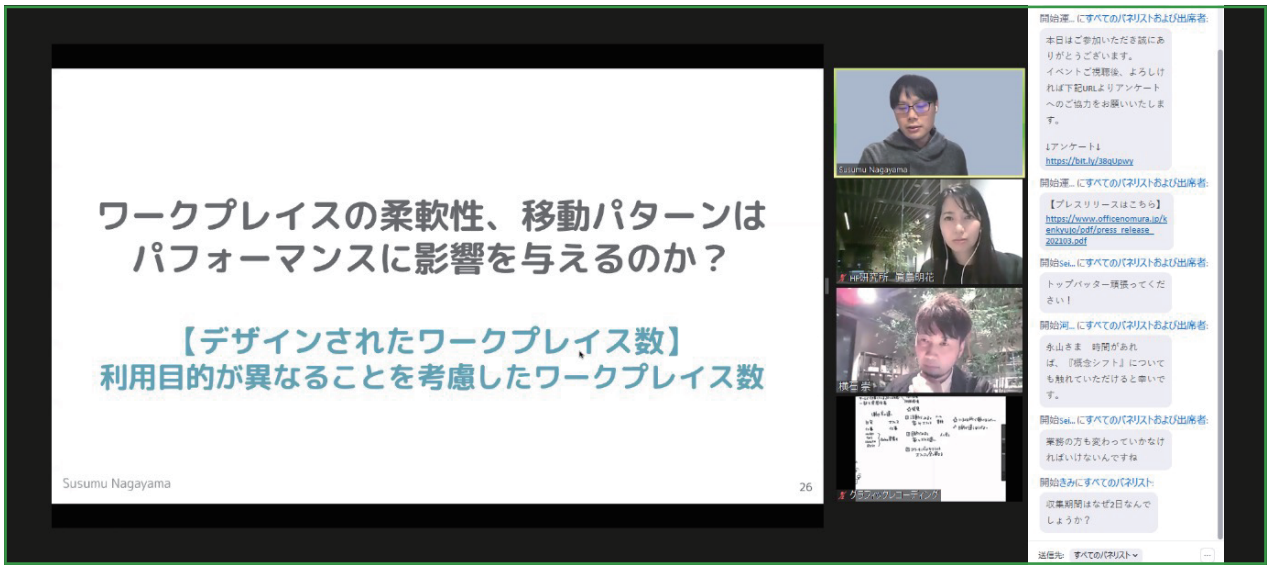
「個人のやる気、元気、ひらめきと大きく関係していることが確認できたのが、“組織の創造性環境要因”。言ってしまえば当たり前かもしれませんが、組織体制、マネジメント体制、人的・金銭的資源、仕事量といった要素が、個人のパフォーマンスに大きな影響を与えていることが分かったのは、大きな成果でした。一方で興味深いのは、在宅勤務の程度はパフォーマンスにあまりプラスの影響を与えていないということ。やる気（エンゲージメント）がなくなっている人も多いようです（笑）」



一方、本人の能力を除く、所得や職位などの仕事における個人環境の影響はさほどないということが判明しました。

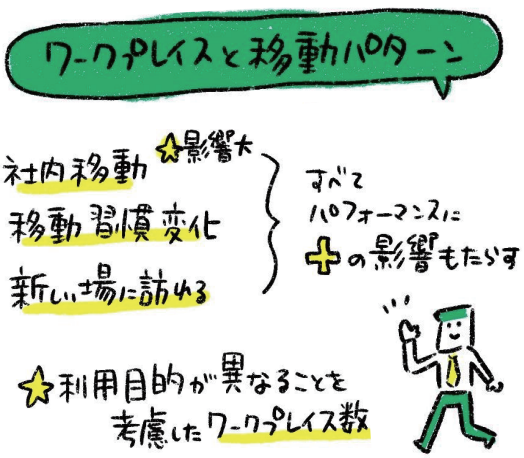
© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

最後に指摘したのが、ワークプレイスと移動パターンの影響です。この2つの要素は、組織環境ほどではないものの、おしなべてプラスの影響をもたらすことが明らかになりました。



永山氏は、次のように語ります。

「まず、働く場所の柔軟性。パフォーマンスが高い層ほど、明確な目的意識を持ち、目的に応じて多くのワークプレイスを使い分けていることが分かりました。その場所への好意度が高いのも特徴です。また、よく移動する人ほどパフォーマンスが高い、ということが言える結果も出ています。特に、社内移動の多さは、やる気、元気、ひらめきに大きな影響を与えることが判明しました。」



つまり、個人のパフォーマンスへの影響度は、組織環境≫場所・移動・活動≫個人環境という具合になるということが明らかになったのです。

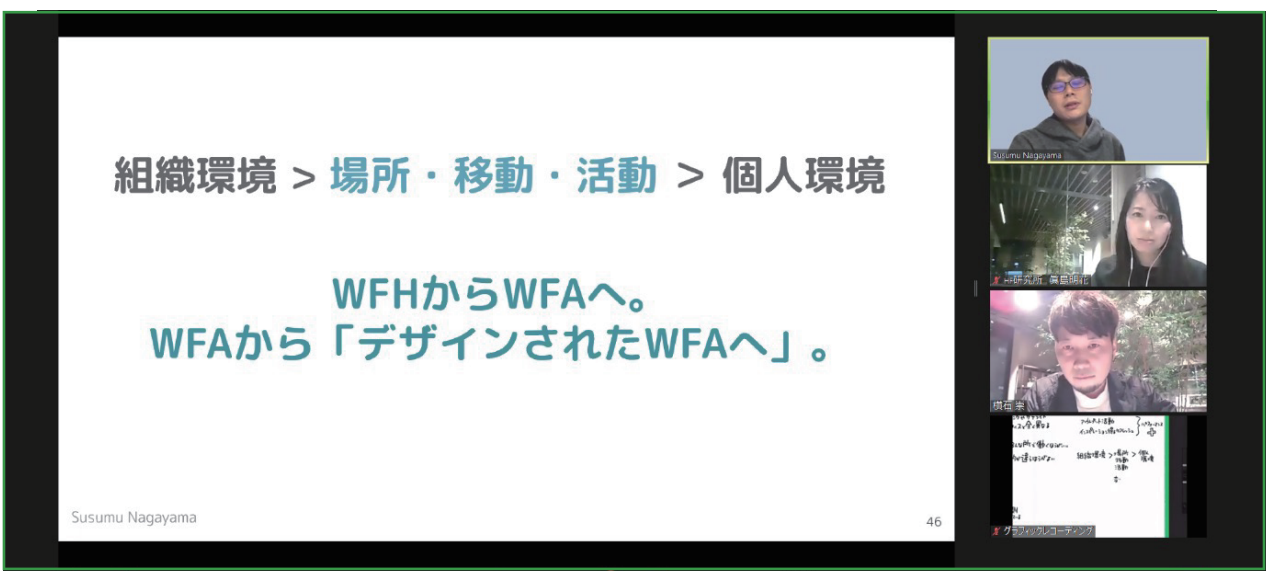
参考：「『個人のパフォーマンス向上因子』に関する協働調査研究結果」プレスリリース

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

WFHからWFAへ。
WFAから、「デザインされたWFAへ」

今回の調査研究を通じてわかったことを、永山氏は次のように語ります。

「好きな時間に好きな場所で働くWFAというスタイルは、エンゲージメント、ウェルビーイング、クリエイティビティという、持続的価値創造に必要なパフォーマンスを高めることがわかりました。また、これからの私たちに必要なのは、単なるWFAではなく、目的を意図的にデザインしてワークプレイスを使い分けるという、一歩進んだWFAだということ。自分の中で働く場所のポートフォリオを持ち、個人が主体的に、それぞれがパフォーマンスを高められる場所をデザインしていくこと、それがこれからの時代に求められるようになっていくだろうと考えています」



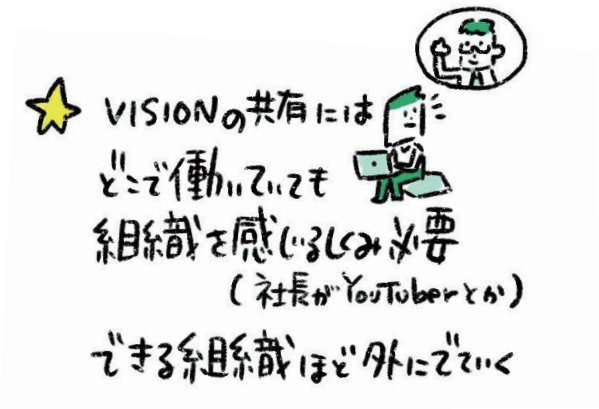
今回の調査研究結果が示唆するのは、特定の場所のみで働く従来の働き方は、個・チームのパフォーマンスという観点において、最適な選択ではなかったのかもしれないということ。また、北斎や芭蕉がそうであったように、会社や自宅から離れて新しい情報や刺激を得ることは、人間の真価を発揮するうえで極めて重要だということです。

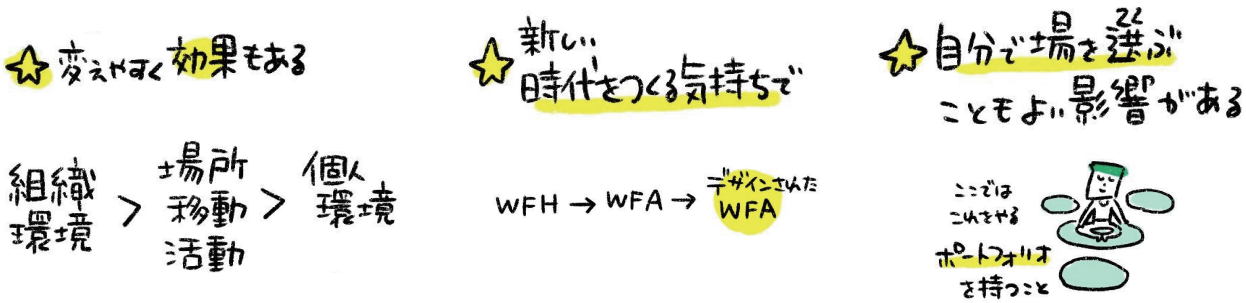
© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

「時代を創る」という気概を持つ

オンラインサロンでは、参加者の皆様からの質問も続々と寄せられました。その回答の中で永山氏が触れたのは、これからの時代の組織づくりについて。

「どこで働くことになっても、自分が働いている組織の空気が感じられる工夫が必要だと思います。今後コロナ禍が収束しても、オフィスに常駐することはなくなると思いますが、組織がつくるプロダクトに愛着があったり、好きな上司がいたりすることは大切です。組織も社員とビジョンの共有をしながら、エンゲージメントを高める努力が必要になると思います」





そして最後に永山氏は、「仕事を含む日常生活に、いかに発見や刺激を埋め込むかが、本当の働き方改革につながるのではないでしょうか。私たちはこれから、時代をつくるという気概を持って、新しい働き方を模索していかなければならないと思います」と締め括りました。

新時代のワークスタイルとして、今回の調査研究結果が示唆する「デザインされたWFA」。これからのオフィスの在り方を探るHUMAN FIRST研究所では、最終的に研究成果を踏まえた新たな商品やサービスのプロトタイプの開発・設計に取り組むべく、今後も様々なテーマで調査研究を行ってまいります。

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.