

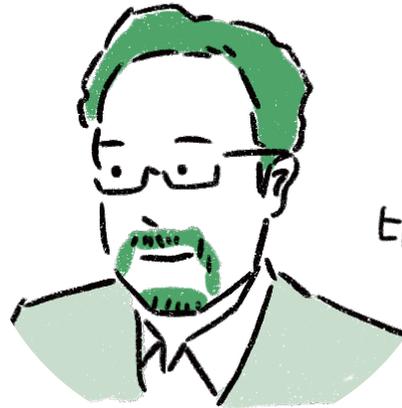
HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

研究発表会 vol.3

2022
3/8

横石崇さん



比嘉邦彦さん

変化に強い組織をつくる

テレワーク第一人者らと考える、

ハイブリッドワーク時代の新・組織論

ハイブリッドワーク時代に、変化に強い組織をつくるには？

「HUMAN FIRST研究所」研究発表会Vol.3が3月8日、オンラインで開催されました。今回のテーマは「『変化に強い組織をつくる』～テレワーク第一人者らと考える、ハイブリッドワーク時代の新・組織論」です。ゲストは東京工業大学名誉教授の比嘉邦彦氏。司会は&Co.代表取締役で「Tokyo Work Design Week」オーガナイザーの横石崇氏です。

研究発表会に先立っては、参加者から「テレワークによるパフォーマンス向上の測定に効果的な指標や、その測定方法があれば聞いてみたい」「中長期的なテレワークのメリット、デメリット、例えば社員同士の関係性の希薄化などについて聞きたい」など、多数の質問や期待の声が寄せられました。

テレワークも、ワーケーションも、DXも。あくまで「手段」でしかない

発表会はまず、横石氏の「グッドカンパニーの研究」の発表からスタートしました。

HUMAN FIRST LAB

ヒューマンファースト研究所

© NOMURA REAL ESTATE DEVELOPMENT Co.,Ltd.

研究
発表1

「会社って何？」
「企業インタビュー」
「liferhacker連載中」
グッドカンパニーの研究

グッドカンパニーの法則

① 聞き上手



② 勇気がもらえる



③ 約束を語る



テレワーク
DX
ワーケーション

はただの手段

★ どんな新しい組織能力を手に入れたいかが重要

横石氏は現在、「ライフハッカー 日本版」で、時代をリードする企業を訪問して取材をする連載を持っており、その経験から「グッドカンパニーの法則」に気づいたといいます。

その法則とは「①聞き上手、②勇気がもらえる、③約束を語る」の3つです。

グッドカンパニーとは、従業員の声をよく聞き、従業員の勇気（もっと活躍したいという気持ち）を生み出し、自分たちの成長のために、経営も現場も一体になって語り、行動できる企業だと言います。横石氏は、「どの企業（グッドカンパニー）も、テレワークやワーケーションやDXはあくまでも手段であり、常に“どんな新しい組織能力を手に入れたいか？”を考えることが重要だ、と声を揃えて言っていました」と話します。

グッドカンパニーの法則（2021年）



① 聞き上手

② 勇気がもらえる

③ 約束を語る

→自分たちの“成長の再定義”について経営も現場も一体になって語り、行動していること。

テレワークのグローバルな定義とは、人と会わずに働くことではない

この横石氏の発表を受けて、比嘉邦彦氏は「組織の柔軟性を高めるテレワーク」というテーマについて発表を行いました。

研究
発表2

組織の柔軟性を高めるテレワーク

テレワークとは



情報通信技術を使い
従来の労働形態から
時間と場所の制限を
緩和したもの

unnecessary 移動
+ 集合を省くこと

人と会わずに
働くことではない

三方よし

経営
社会 社員

定着のためには
経営へのメリット
を進めることが重要

まずテレワークの定義について、比嘉氏は「情報・通信技術を使うことにより、従来の労働形態から時間と場所の制限を緩和したもの」と定めます。

「この定義を考えるために、世界中のテレワークの定義を調べたのですが、どこにも“テレワーク=人に会わず働くこと”とは書かれていませんでした。つまり、 unnecessary 移動(通勤)や集合(時間と場所の共有)を省くことが可能となるのがテレワークであり、人と会わずに働くことではないのです」と比嘉氏は説明します。

テレワーク(TW)とは

- 情報・通信技術を使うことにより、従来の労働形態から時間と場所の制限を緩和したものをテレワークという。

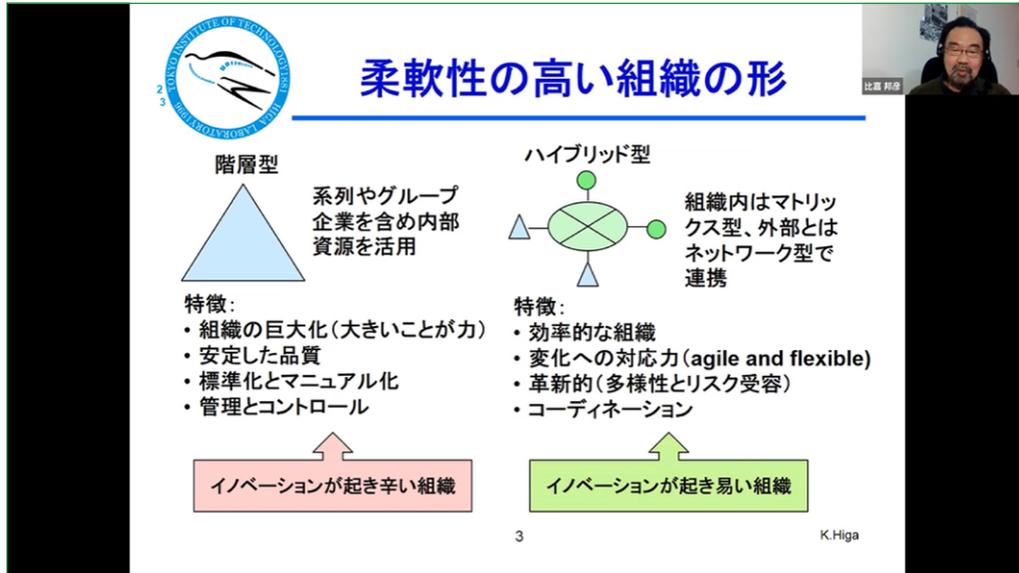
「テレワーク=人と会わずに働く」では無い！
 unnecessary 移動(通勤)や集合(時間と場所の共有)を省くことが可能となるのがテレワーク

なので、ハイブリッドワークと言う考え方はおかしい！

2 K.Higa

そして今回のテーマである「柔軟性の高い組織の形」について。比嘉氏は、従来の階層型から、より柔軟性の高いハイブリッド型組織への移行に、テレワークが有効であると説明します。

階層型というのは、系列やグループ企業を含めて内部資源を活用する組織で、高度成長期に非常に機能した形です。変化の速い市場には合わず、イノベーションが起きにくくなっています。一方のハイブリッド型とは、組織内はマトリックス型で外部とはネットワーク型で連携している組織のこと。ベンチャー企業に多く、イノベーションが起きやすくなっています。



さらに比嘉氏は、テレワークには短期的、中期的、長期的にメリットがそれぞれにあると説明します。短期的なメリットは、トレードオフの少ない大幅なコスト削減がはかれること。中期的なメリットは、育児・介護による離退職が抑制され、中途・新規の応募が増加すること。長期的なメリットとしては、テレワーク浸透による生産性の向上と、多様な人材交流によるイノベーション力向上があります。ただし、最後の項目については、「まだ実例は出ていない」と指摘しました。

テレワークの経営的メリット

短期的メリット

トレードオフの少ない
大幅コスト削減
▼
コストが指標
すぐ計算できる

中期的メリット

育児・介護
離退職抑制
▼
中途・新規
応募増加
▼
定量的に計測できる

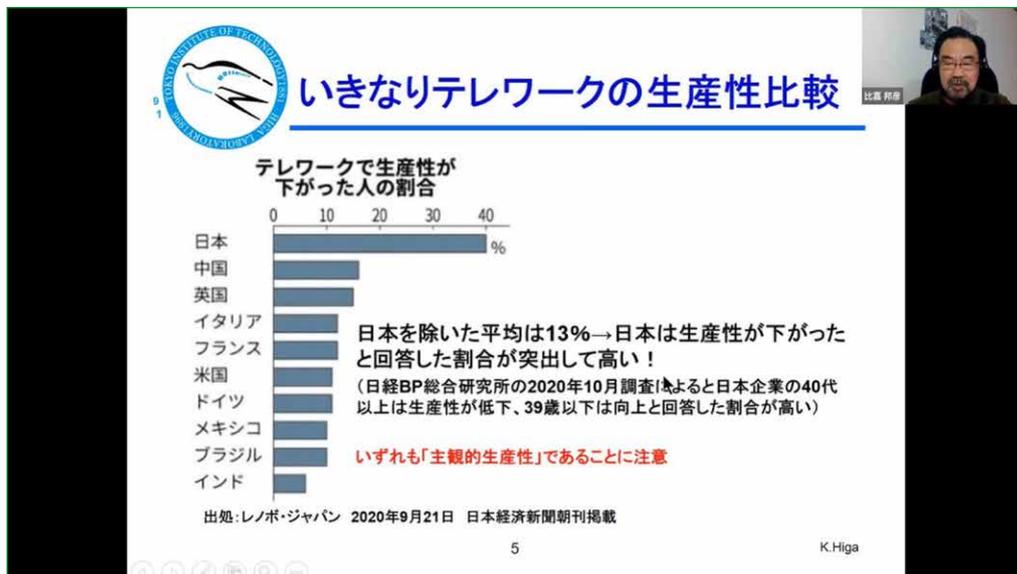
長期的メリット

テレワーク浸透による
生産性向上
▼
多様な人材交流で
イノベーション力向上
※ 実例まだない

★ 現場と共に
納得いく評価指標
をつくること
▼
運用～改善
▼
標準化

生産性の向上については、世界規模で行われた調査の興味深い結果があります。テレワークで生産性が下がったと答える人の割合は、日本を除いた平均は13%だった一方で、日本は40%。日本が突出して多かったのです。

さらに国内の調査によると、日本企業の40代以上は生産性が「低下」した、39歳以下は「向上」と回答した割合が高く、「つまり、管理職にあたる年代の人たちの意識が一番問題だということがわかります。生産性が下がるのはテレワークのせいではなく、やる側の意識の問題が大きいのです」と比嘉氏は分析します。

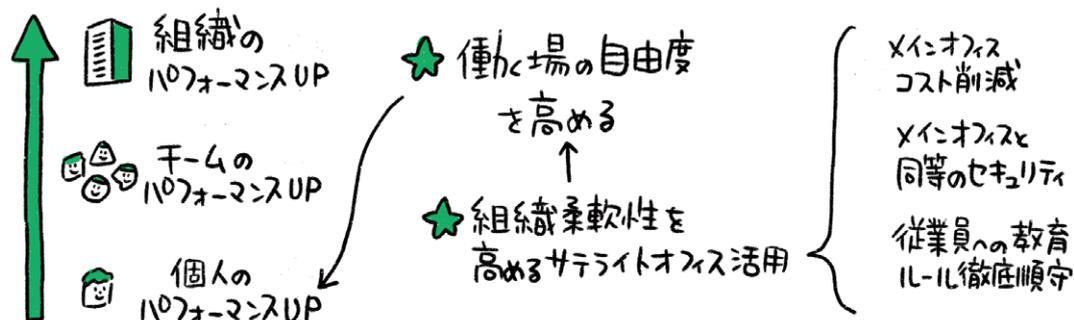


さらにコロナ禍の収束後もテレワークを継続したいか?という質問に対しては、現職社員、転職希望者、就活生などを含め、過半数が継続を希望するという結果が出ていました。立場に関わらず、テレワークをスタンダードな働き方と捉えているワーカーが多いことが分かります。

比嘉氏はまた、サテライトオフィス活用のメリットとして、「働く場所の選択肢が広がること」を挙げました。組織のパフォーマンスを向上させるためには、チームと個人のパフォーマンスを向上させることが必要、そして個人のパフォーマンスを向上させるためには、働く場所の自由度を高めることが大切だと主張します。

「組織の柔軟性を高めるためには、利便性とコストの点から、サテライトオフィスの利活用とメインオフィスのコスト削減がセットで行われるべきで、セキュリティに関してはメインオフィスと同等以上、従業員教育とルールの徹底順守が重要になります」と比嘉氏は言います。

サテライトオフィス活用



テレワークにおける柔軟な人的交流の方が、むしろイノベーションに繋がりやすい

比嘉氏の研究発表の後、横石氏から比嘉氏に質問がありました。セルフマネジメントのできないメンバーがいる場合、テレワークでどのように意識改革をはかっていけばよいのか？という問いです。

比嘉氏は、マネージャーのあり方が問題だと指摘します。「じつは、目視による監視を管理と勘違いしているマネージャーが多いのです。テレワークで目の前に部下がいないと途端に不安になってしまう。マネージャーは目視による管理ではなく、仕事を管理するスキルを身につけるべきです。それができれば、テレワークでも部下のパフォーマンスは向上します」

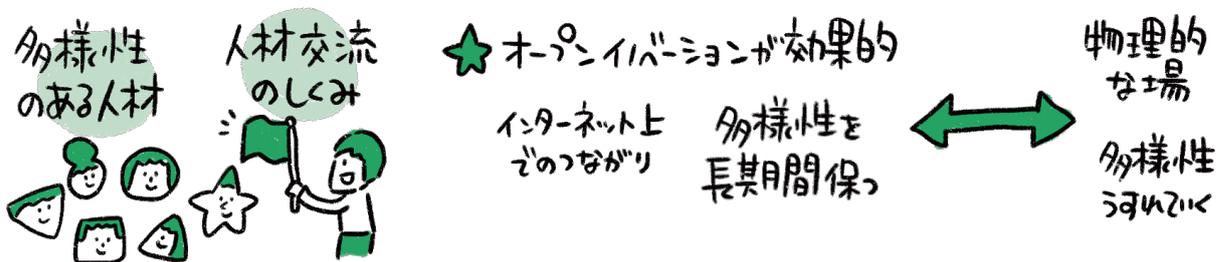
また、テレワークにおける適切な評価の方法や指標はあるのか、という質問もありました。

比嘉氏は、テレワークに限らず、上司や部下が互いに納得できない評価軸は使えないと言います。「評価は、上司と部下が合意形成して標準化していくしかないと思います。基本的に、管理や評価方法はテレワーク・非テレワークで統一すること。大切なのはマネージャーとワーカーがプロフェッショナルの意識を持つことで、両者がプロ化すればいきいきと働ける職場になり、採用ランキングが上がったり、業績が上がったりという結果に繋がっていくと思います」

さらに、横石氏からイノベーションについての質問もありました。テレワークの環境下で、イノベーション力の向上は実現可能なのか？ 比嘉氏はこう答えます。

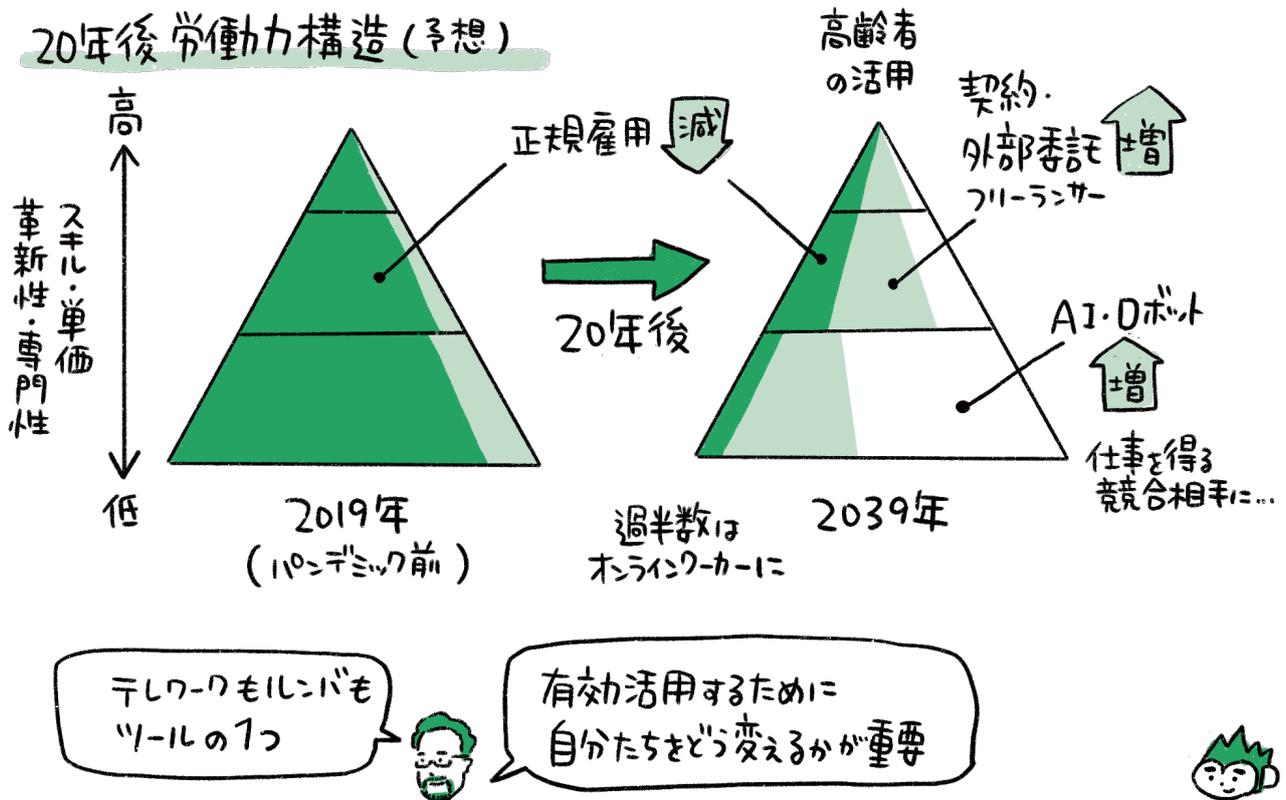
「イノベーションを起こすには、多様性のある人材が交流することが有効だということは分かっています。ただしワークプレイスが散らばったときに、どうやって交流すればいいのか？リアルな交流が必要だと勘違いしている人が多いのですが、交流が固定される対面での交流よりも、人が入れ替わり立ち替わり動いているネット環境の方が、むしろ多様性を長期に持続できると考えています。つまり、テレワークにおける柔軟な人的交流の方が、実はイノベーションが起こりやすい環境にあります。企業はそういう交流の仕組みを提供すべきなのです」

イノベーションが起きやすい環境



最後に比嘉氏から、「20年後の労働力構造の予想」という話がありました。比嘉氏によれば、20年後は少子高齢化にともなって、正規雇用の割合が大幅に減少し、その過半数が契約や外部委託などのオンラインワーカーとなり、スキルや専門性の低い分野は、AI・ロボットが従事するようになるだろうということ。その移行期には、高齢者のワーカーが社会参加できる仕組みが必要になり、そこでテレワークが非常に有効になるはずだと予測しています。

「テレワークにしてもサテライトオフィスにしても、結局はツールであり手段です。それを効果的に使うためには、自分たちがどう変化していくが重要なのです」という言葉で、比嘉氏は研究発表を締めくくりました。



今回の研究発表では、ハイブリッドワークの時代にレジリエンスのある強い組織を作るために肝要な、「組織の柔軟性」について比嘉氏にお話しをいただきました。そしてそのための手段であるテレワーク(=ワークスタイルの柔軟性)やサテライトオフィス(=ワークプレイスの豊富さ)をいかに活用していくか、参加者からの質問も活発に飛ぶ有意義なディスカッションも生まれました。これからのオフィスの在り方を探るHUMAN FIRST研究所では、今後も様々なテーマで調査研究を行ってまいります。

研究発表会には、参加者から多くの質問も寄せられました。

当日お答えしきれなかった質問も含めて、比嘉先生の回答とともに紹介します。

Q1:ベンチャーなどの小規模、数人～10人までの組織のまとめ方

A:規模には関係ありませんが、企業のミッションの共有化です。

Q2:テレワーク時のチームビルディングについて組織が大きくなるにつれて意識すべきことは何か知りたいです。

A:トップのコミットメントとテレマネジメントできるマネージャ(チームリーダー)の育成

Q3:組織の柔軟性をだすにはどうしたらよいか。

A:組織構造的にはマトリックスとネットワークを合わせたハイブリッド型。経営を含めたマネジメント的にはリソースの内外判定が正しく行え、外部リソースを上手く活用できること。

Q4:テレワークの浸透により、組織の在り方だけでなくスタッフの帰属意識等がどのように変容していくのか参考にしたいと思います。

A:ワーカーのプロ化が必要。社交を主な目的とした集合を意識的に実施することも有効。

Q5:経験の浅い人に対するテレワークでの教務指導方法

A:職種にもよるが、メンターを付けた従来型OJTを3～6か月程度実施し、徐々にテレワーク頻度を上げて行く。現場のある作業ではテレワークでもOJTを実施している。

Q6:変化を嫌うメンバーへの納得感ある説明の方法を知りたい

A:ほとんどの場合は食わず嫌いなので、体験すると変わる可能性が高い。それでも嫌いな人は従来型チームへ移動。中長期的(1～2年?)テレワークチームと比較することで考えが変わるかも。どんな組織でも反対強硬派は恐らく2～3割くらい。その人達の対応に変化マネジメント労力の7～8割を割くのは完全に間違い。

Q7:組織や個人の生産性を向上できなくても、計測できれば様々な活用が期待されます。正確でなくても良いので計測する方法についても紹介頂きたいです。

A:従来型と同じ方法で計測してください。無いのであれば、話し合っ決めてください。その際にヒントとしては、業務の見える化をマネージャーとワーカーで実施する事。ポイントは、両者が納得できるものであること。

Q8:これからの働き方の変化の方向性や、それに対して企業・個人に求められることをお聞きしたいです

A:勤怠管理から仕事の管理に変わって行くことが想定されるので、「一生懸命働いているアピール」や「上司に気に入られるためのアピール」よりも「仕事がしっかりできる」、「信頼できる」、「コミュニケーション能力が高い」などが重要となる。

Q9: リモートで繋がるメンバーと複業人材で構成する広報・PR、新商品開発の企画・運営機能を備えた組織・チームを構成する新たな取り組みを複業先で展開する予定です。今までにない組織の在り方にわくわくする一方で、どのような事に注意して機能定義していけば良いか等、既存の枠組みで想像できない事象や課題があると思っています。リモート人材で自走する組織を定義・運営していく上で重要な点や気を付けておいた方が良い点がありましたらご教示ください。

A : これから増えていくであろう形態です。と言うよりも、この形態が当たり前にならないと日本の競争力は益々低下して行くでしょう。ポイントはメンバーの質と能力の見極め、テレマネジメント能力なので、全員不慣れで知らないメンバーだけのスタートは非常に難しいが、全員でのゴールの共有化、全体プロセスの見える化をした上での役割分担の明確化、評価方法の合意などは有効。

Q10: コロナ禍、アフターコロナでの、最適なワークプレイスの考え方を知りたい。

A : 無条件で集合勤務では無く、働く場所の必要性・意味を考慮すべき。優秀な人材がその様な働き方を選択するようになれば、雇用側も従わざるを得なくなると思います。

Q11: 変化に強い組織ですが、組織の観点と個々の従業員の観点をどのようにマッチングして相乗効果を出しながら既存の考え方にとらわれず進めて行くことができますか。

A : 原則論で言えば、組織の形態は合理性で決められるのですが、高度成長時代以降、日本企業は合理性を無視し続けてきた事が現状を招いている。経営層がどのような組織形態を選択するかをワーカー側が見極めた上でどうするかを決めることになるであろう。つまり、将来的には、優秀な人材から選ばれる企業を作れるかが経営層の責任。優秀な人材とは、marketableとemployableの2種類。

Q12: 組織が強いとは、ルールを決めて決断が早くなるのか、個人の裁量が多く、最終決断のみ強いのか。誰もが楽しいから強いのか。いかがでしょうか。

A : 良い質問です。私の定義では、同業他社で同程度の規模と技術力を持っているところと比較して、市場の変化に対して圧倒的に早く、圧倒的に安く、従来と同程度以上の質で対応できる組織を強い組織としています。スピードとコストについては、オバマ元大統領の言葉を借りると5倍以上の開発スピードを5分の1以下のコストで達成できることが目標。とは言っても、いきなりは無理なので、まずは2倍のスピードと2分の1のコストを目指してはどうでしょうか。

Q13: テレワーク中心の働き方は、オフィス(対面)中心の働き方と比較するとコミュニケーションの密度は下がると考えるのが自然だと思いますが、必ずしもそうではないのでしょうか？

A : 慣れと自分達に合ったプロトコルづくりがポイントです。

Q14: テレワークのサボっていないかの管理体制

A : 頭脳労働者に対して目視による監視は意味が無い。「仕事」の管理に切り替えること。

Q15:メンバーに負担感と感ぜさせない日々の仕事内容や進捗状況把握の方法について知りたい

A :マネージャーの本来の業務。部下の能力と状況判断が正しくできることが肝要。

Q16:テレワークでチーム力を高めるポイント

A :ゴールの共有化・仕事の見える化・適切な役割分担・事前合意した評価方法・適切なコミュニケーション

Q17:メタバースによるハイブリッドワークの導入は進むと考えられるか

A :メタバースはテレワーク定着化の重要なツールになると考えます。

Q18:コロナで変化するワーキングスタイルはどこまで定着できると思いますか？

A :先見性のある経営者とテレワークを望む市場価値のある人材によりますが、コロナ収束後の2~3年で見えてくると予想しています。

Q19:テレワーク可能な業務者と、不可な業務者とのギャップをどのように埋めれば良いのかなど。

A :テレワーク可否による不公平性は世界中で起こっており、欧州の幾つかの国では法制化の動きまで出ています。経営層がテレワーク推進は経営戦略であることを明確に示し、ワーカーの権利では無いことを周知する必要があります。近い将来にはテレワーク不可の業務が希少種になるでしょうが、それまでは、あくまでも企業のミッション達成のための経営戦略としての位置づけとすべきと考えます。どうしてもテレワークしたい人には、条件を付けてテレワーク可能な職種への移動を可能とすることも考えられます。

Q20:残すべきもの、変化させるべきものの区別をどのように判断したらよいでしょうか。

A :「変化すべき・すべきではない」で考えると難しくなるので、Identityと言う概念で仕事の仕訳をすることを勧めています。(Identity:自分、チーム、部門、企業にとって譲れないものや他に任せられないもの)この仕事は他に譲れない・任せられないと判断されたものはIdentityグループに入れておき、それ以外は外部委託も含め積極的に効率化の可能性を探るべきでしょう。Identityグループの仕事は変化させなくても良いという意味では無いので注意が必要です。もちろん、職種や役割にもよりますが、一般的に言って、全ての仕事でIdentityに該当するものは恐らく3割以下だと思われま(本音は1割と言いたところ)です。つまり、7割以上の仕事は変化への考慮が必要になるだろうという事です。変化すべきところをどうやって見つけるかは、仕事のプロセスの見える化を勧めています。「見える化」の手法は自分たちで行える方法であれば何でも構いません。「実際に行っているプロセス」と「あるべきプロセス」の両方で見える化し、両者を比較して、違いがある箇所が見つかれば、そこを検討します。両者の統一が出来たら、次に全体を改めて見通して、変化させるべき箇所があるかどうかを検討します。ちなみに、仕事の見える化は、「仕事」の管理に非常に有効な方法なので「変化」の話し抜きでも全ての仕事に対して行われるべきです。