

パネルディスカッション

「新しい価値を創造し、生産性を高めるオフィス環境」

》》 パネリスト 《《

小柳津 篤 氏	日本マイクロソフト株式会社 エグゼクティブアドバイザー
山下 正太郎 氏	コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 所長 WORKSIGHT 編集長 京都工芸繊維大学 特任准教授
佐久間 誠 氏	ニッセイ基礎研究所 准主任研究員

》》 コーディネーター 《《

岩佐 浩人	ニッセイ基礎研究所 不動産調査室長
-------	-------------------

はじめに

■岩佐 それでは、パネルディスカッションを始めさせていただきます。本日のパネルディスカッションは、「新しい価値を創造し、生産性を高めるオフィス環境」をテーマに、柔軟で多様な働き方を支えるオフィスの役割や、人々が集いイノベーションを引き起こすオフィスの価値について議論を深めてまいります。

では、パネリストの皆さまをご紹介します。まず、私のお隣にいらっしゃいますのが日本マイクロソフト株式会社エグゼクティブアドバイザーの小柳津篤様です。小柳津様はマイクロソフト社において、ホワイトカラーの生産性向上やワークスタイル変革に関する 100 社以上のユーザープロジェクトをサポート、2014 年からスタートした働き方改革推進の国民運動であるテレワーク月間において実行委員を務められるなど、働き方改革に関するオピニオンリーダーとして多方面でご活躍されています。

次に、小柳津様のお隣がコクヨ株式会社ワークスタイル研究所所長、山下正太郎様です。山下様はコクヨ社において、次世代のワークプレイスの研究、コンサルティング業務に従事、2011 年にグローバルでの働き方とオフィス環境の今を伝える「WORKSIGHT」を創刊、同年、未来の働き方を考える研究機関、ワークスタイル研究所を設立するなど、幅広い分野でご活躍されています。

そして、山下様のお隣が当ニッセイ基礎研究所の佐久間誠准主任研究員です。佐久間准主任研究員は不動産市場・金融市場に関する調査分析を専門として、不動産テックなど最新技術の不動産分野への応用のほか、統計データ分析を通じて不動産市場の最新動向を読み解くなど、レポートを対外発信しております。

以上 3 名のパネリストをお招きし、当ニッセイ基礎研究所不動産調査室長の私、岩佐が進行を担当します。どうぞよろしく願いいたします。

さて、ここからのパネルディスカッションは、パネリストによるプレゼンテーションとその後のディスカッションをワンセットに、三つのセクションに分けて皆さまにお届けいたします。

では、最初のプレゼンテーションに参ります。佐久間さん、よろしく願いします。

1—いつでも・どこでも働ける時代におけるオフィスの重要性和役割

■佐久間 ニッセイ基礎研究所の佐久間と申します。どうぞよろしく願いします。柳川先生から、世界における構造変化について大変示唆に富んだお話を頂きました。パネルでは、先生からいただきました論点を踏まえ、特に働き方やオフィス空間の構造変化について議論を深められればと考えております。

私からは、日々不動産市場や不動産投資を研究している立場から 20 分ほどお話しさせていただきます。まず、コロナ禍におけるオフィス市場の動向について、データを基に簡単に振り返らせていただきます。次に、コロナ禍を経て分かってきた、いつでもどこでも働けるテレワークにおける課題について述べさせていただきます。最後に、オフィスの重要性、そしてオフィスに求められる変化について述べさせていただきます。

1—1. テレワークの現状

まず、オフィス市場の動向に入る前に、テレワークの現状についてお話しさせていただきます。こちらのチャートは、クロスロケーションズと弊社が共同で開発したオフィス出勤率指数の推移を示しています。

オフィス出勤率指数は、スマートフォンの位置情報データを用いて、感染拡大前を100%として東京の出勤率の動向を示しております。東京のオフィス出勤率は、緊急事態宣言が発令された2020年の4月から5月にかけて大きく落ち込み30%台中盤となりました。これは、週5営業日のうち1~2日ほどオフィスに出勤し、他を在宅で勤務しているような状況です。当時はコロナのことがよく分からなかったため、取りあえずオフィス出勤を抑制するという状況だったと考えております。

その後、コロナ禍における働き方の模索が続く中、緊急事態宣言などの政府の感染拡大防止策や感染動向をにらみながら、出勤率は50~70%のレンジで上下しながら推移しました。つまり、週5営業日のうち3日程度をオフィスで勤務して、残りの2日を在宅で勤務するような形です。このようにコロナ禍では、多くの方々が在宅勤務を経験する形になりました。

ベストセラー『ライフ・シフト』の著者であるリンダ・グラットン教授は、このような状況を場所と時間という二つの要素に基づくシンプルな4象限の図で表しました。従来は、決まった時間にオフィスにみんなが集まって仕事をするのが一般的でした。つまり、図でいう左下の働き方です。また、コロナ前の働き方改革においては、一部の企業で勤務時間を自由にするような、この図でいう右下に移行するような動きも見られました。そしてコロナ禍においては、多くの企業が在宅勤務を始めました。これは一見、働く場所の制約がなくなる、つまり図の左上に移行したかに見えました。しかし、実際は在宅で勤務することで、仕事の合間に家事をしたりするなど、プライベートと仕事の境界線が曖昧になりました。それにより結果として時間についての制約もなくなり、多くの人がいつでも、どこでも働ける状態を経験することとなりました。

未来学者のロイ・アマラは、「人類はテクノロジーの影響を、短期的には過大評価し、長期的には過小評価する傾向にある」と言いました。確かに、一時注目を集めた「オフィス不要論」は、テレワークの影響を過大評価していたと思います。一方で、コロナ禍が収まればコロナ前のオフィス勤務の姿に完全に戻るといった意見も、テクノロジーの影響を過小評価していると思います。というのも、過去の歴史をひもとくと、これまでテクノロジーの進歩が、生産などの経済活動を場所からアンバンドリングしてきたからです。

例えば第1次、第2次産業革命のときには、モノを移動するコストが格段に安くなりました。それによって、生産された場所から生産されたモノがアンバンドリングされ、世界中に輸出されるようになりました。

また、第3次産業革命においては、情報をやりとりするコストが安くなり、製造工程における労働集約的な業務がアンバンドリングされて、賃金の安い新興国にアウトソースされました。

そして現在の第4次産業革命ではデジタル化がさらに進んで、デスクワークについてもオフィスという場所からアンバンドリングされるのではないかという状況になっています。

つまり、このように非常に長い歴史的な趨勢の中でテレワークは拡大しているので、ここで終わることはないだろうと考えています。もちろんコロナ禍が収束すれば、少しの揺り戻しはあるかもしれませんが、場所と経済活動のアンバンドリングは今後も続くだろうと考えています。

1—2. コロナ禍におけるオフィス市場の動向

さて、オフィス市場に目を転じて、コロナ禍における動向を振り返りたいと思います。コロナ禍によって、それまで堅調に推移していたオフィス市場は調整局面を迎えました。世界金融危機とコロナ危機を比較すると、空室率は同様のペースで上昇しました。一方、賃料の下落幅は当時と比べて小幅にとどまっています。また、それに加えてエリアごと、個別ビルごとに見ていくと、いいところと悪いところの差が拡大していることもあり、世界金融危機のときのような総悲観ではないというのが現在の特徴です。

そして、今後のオフィス市況を占う上で注目されるのが、テレワーク拡大によってオフィス見直しの動きがどこまで進むのか、またそれによってオフィス需要がどれほど押し下げられるのかという点です。

こちらの図は、業種別に、縦軸にオフィス拡張移転DI、横軸に売上高の変化を見たものです。オフィス拡張移転DIは三幸エステートと弊社が共同で開発したもので、オフィス移転の成約データを基に、真ん中となる50を基準にオフィスの拡張意欲が強いのか、それとも縮小意欲が強いのかを表す指標になります。

2020年は、業績の変化とオフィスの拡張・縮小意向が正の相関にありました。つまり、去年見られたオフィス床の解約や縮小といった動きは、企業の業績悪化によるものだったということが示唆されます。一方、2021年上半期は、そのような相関が崩れました。そして縮小意向が、特に情報通信業や製造業で強まっています。一部の大手電機メーカーやIT企業などで、オフィス戦略を見直し、オフィス床を削減するといった報道が見られておりますが、そのような動きが足元で表れ始めたのだと思います。

1—3. いつでも・どこでも働けることの課題

しかし、ポストコロナを見据えたワークスタイル、ワークプレイスの戦略を打ち出している企業は、実はそう多くはありません。コロナ禍が長期化する中、明確な戦略を打ち出すのは難しく、多くの経営者も頭を悩ませているのではないかと思います。

ポストコロナにおける働き方やオフィスの在り方を決める上で重要なのが、生産性です。そこで、生産性について簡単におさらいしたいと思います。生産性といった場合、労働生産性を指す場合が多いです。労働生産性というのは、アウトプットである生産量をインプットである労働投入量で割ったものです。生産性とよく似た概念に効率性というものがあります。効率性というのは、いかに無駄を省くかということになりますので、この分母である労働投入量をいかに減らすかという発想になります。一方で、今後重要性を増すのが、いかにしてイノベーションを起こし、新しい商品・サービスを世に提供していくのかということです。この際に必要になるのが、クリエイティビティ、つまり創造性です。

コロナ禍では、在宅勤務における生産性の研究が世界中で進められました。そこで、幾つかの研究を紹介することで、見えてきた課題についてご紹介したいと考えております。まず、日本においては、多くの研究が在宅勤務によって生産性が低下したという結果になっております。パーソル総合研究所の調査では、在宅勤務の生産性は、オフィスに対して84%程度にとどまります。ただし、そのような中でも在宅勤務の生産性がオフィスと同等もしくはそれ以上となった方が、3分の1以上いるという点には留

意すべきだと思います。

日本で総じて生産性が下がっている理由は、在宅勤務にもデメリットがあるからです。まず、在宅勤務のメリットとしては、移動時間がかからないということが非常に大きいです。一方、デメリットについては大きく三つに分類できます。一つ目は、コミュニケーションやコラボレーションが難しいということ。二つ目は、教育やOJTの問題。三つ目は、会社の文化や経営理念の醸成や浸透が難しいという点です。そのため、現在多くの方が、オフィス勤務と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドな働き方にしていくべきではないかと考えております。

しかし、最近の研究では、ハイブリッドな働き方もそう簡単ではないということが分かってきました。特に最近注目を集めたのが、マイクロソフトが6万人以上の従業員のデータを用いて、コロナ禍におけるリモートワークのコミュニケーションやコラボレーションへの影響についての研究です。この図はやや専門的になるので詳細な説明は割愛しますが、彼らの研究によると、リモートワークに移行することで、在宅勤務した人は、関係性が乏しい人や新しく出会った人とのコミュニケーションやコラボレーションが減るという結果になりました。そして、彼らの研究で一番面白かったのが、自分が在宅勤務した人だけではなく、同僚が在宅勤務となった場合にどのような影響がでたかを確認したところにあります。そして、自分がオフィスで勤務していても、同僚が在宅勤務になった場合には、自分が在宅勤務をした場合と同様に、コミュニケーションやコラボレーションに悪影響がでたことを明らかにしました。

経済学者であるシュンペーターは、イノベーションとは「知の新結合」として示しました。つまり、「既存の知」とまた別の「既存の知」が新しく組み合わせることで生まれるとしたのです。そのため、近い人との交流ももちろん重要ではあるのですけれども、遠い人、また新しい交流が非常に重要だとされます。そのため、ハイブリッドな働き方は、いいところがいっぱいあるのですけれども、うまく使わないとイノベーションを阻害する可能性があるということです。

また、日本における研究では、公平性の問題も指摘されています。経済産業研究所の森川所長の研究によると、在宅勤務者に対して、オフィス勤務に比べてどのぐらい生産性が変わったかというのを尋ねると、大体オフィスの80%に下がったという結果になりました。また、オフィス勤務者に対して、在宅勤務している人の生産性はどのように変わったかというのを尋ねると、オフィスの50%程度と非常に低い評価になりました。オフィス勤務者は在宅勤務している人に対して、生産性について懐疑的に思っているのです。そのため、オフィスと在宅が入り混じったハイブリッドな働き方にした場合には、各人の仕事を正當に評価することが難しく、そのため不公平感が出てくる可能性があると考えております。

米国においてはそのような公平性の欠如が逆選択をもたらすといった研究結果も見られています。例えば、米国の大手Eコマース企業のコールセンターにおける研究です。この研究ではまず、オフィス勤務者が在宅勤務になった場合に生産性がどのように変化したのかを確認し、その場合、生産性は8%向上したという結果になりました。つまり、この会社であれば、みんな在宅勤務にした方がいいのです。次に、オフィス勤務している人と在宅勤務している人の昇進スピードを比較したところ、在宅勤務している人の方が昇進スピードの遅いことが分かりました。すると、在宅勤務の方が、生産性が高いにもかかわらず、なぜ昇進が遅いのかという疑問が浮かぶわけです。

そこで、オフィス勤務として採用した人と在宅勤務として採用した人のそもそもの生産性を比較すると、実は在宅勤務として採用した人の方が、生産性が低かったということが分かりました。その理由として著者らは、在宅勤務者とオフィス勤務者の間には情報の非対称性があるため、オフィスに行かないと正当な評価は得られないと従業員が思っている。そのため、能力が高くて向上心のある人ほどオフィス勤務を選び、そうでない人は在宅勤務を選ぶようになってしまったからだと言っています。

このようにハイブリッドな働き方では、ただハードとして導入するだけではうまく機能せず、いかに運用していくかというソフトが非常に重要になります。この辺については後ほどのディスカッションで小柳津様、山下様に伺っていければと考えております。

1-4. オフィスの重要性と役割の再定義

このように、在宅勤務やハイブリッドな働き方で、どうして生産性や公平性の課題があるのか。それは、現在のテクノロジーでは空間を共有することができないからだと考えています。デジタル化の進展により、電話による言語情報のやりとりができるようになって、ビデオ通話やウェブ会議によって視覚情報までやりとりできるようになりました。また、昔は手紙で数日かかっていた情報のやりとりが、今ではスピーディにシームレスに行えるようになっていきます。しかし、こういったコミュニケーション技術の多くは、能動的にコミュニケーションをする必要があるため、空間を共有することで発生していた意図しないコミュニケーションなどは、難しいというのが現状です。

一方、これらを解決する課題として、バーチャルリアリティ（VR）やオーグメンテッドリアリティ（AR）、ロボットなどの研究開発が現在進められておりますが、それらを社会に実装するにはまだまだ時間がかかりそうです。そのため、出来上がった守りの業務を行うのであれば在宅でも回るけれども、新しいこと、イノベティブなこと、そして攻めの業務であれば、オフィスでやるのが一番いいのではないかと考えている方も現在増えているのではないのでしょうか。

コロナ禍が長期化するなか、オフィスが重要であることは再認識されたと思いますが、これまでと位置付けが変わってくると思っています。オフィスはこれまで、仕事のポータルとしての位置付けでした。つまり、働くにはオフィスに行くという玄関を必ず通ることを意味しました。一方、今後は自宅で働くことができるようになったため、オフィスは場所の選択肢の一つにすぎなくなります。そこで、これまでのポータルとしての位置付けからアプリとしての位置付けが変わってくるのではないのでしょうか。それにより、フレキシブルな利用の仕方が求められて、Workplace as a Service のような、サービスとしてのオフィスへのニーズが高まってくると考えています。また、自宅と比較した場合にオフィスの優位性は何なのか、それを突き詰めていくことが重要だと考えています。

実は、オフィスの歴史というのはそこまで古くはありません。産業革命の頃にできたといわれています。産業革命によって工場で生産を行うようになって、その事務拠点としてオフィスが設けられました。事務拠点は収益部門ではないため、賃料はコストと見なされ、無駄を省く効率性が重視されました。その後、パーティションのあるオフィスの原型であるキュービクル型オフィスやフリーアドレスのような、新しいオフィスのコンセプトが提案されました。これらは知識情報産業を支える自由闊達なオフィスとして、当初は考案されました。

しかし、実際その理想が実現されることは多くなく、パーティションはどんどん狭くなり、フリーア

ドレスも従業員をなるべく狭いスペースに詰め込むための手段、つまりコストカットの手段として使われることが多くなりました。これらはそもそも賃料がコストとして認識されていたからだと考えています。

その後、産業のサービス化が進んで、IT企業や会計事務所、コンサルなど、オフィスを製造・研究・創造拠点として使う業種が増えました。それによってオフィスは、コストセンターからプロフィットセンターへと変貌を遂げました。賃料も費用ではなく投資と見なされ、効率性だけでなく創造性も重要視されるようになりました。

そしてコロナ禍を経て、オフィスの価値として見直されたのが「空間を共有する」ということです。これは同僚と一緒に時間を過ごすということです。そのような過程で、消費的な要素が重要になってきていると考えています。つまり、オフィスにおいてコスト消費を行うことが今後必要になってくるのではないのでしょうか。

こういった消費的な要素というのは、別に今に始まったことではありません。例えば、Googleが豪勢なカフェテリアを設けたり、ベンチャー企業がピンポン台を設けたり、社員の交流を促進するために、オフィスに消費的な要素を取り込んできました。これがコロナによって加速するものと考えています。

このようにオフィスというのは、空間を共有する場所となり、既存の知と既存の知を結び付け、人と人を結び付け、そして会社と人を結び付けるプラットフォームのような役割になってくるのではないのでしょうか。

以上、議論をまとめますと、コロナ禍によってオフィス市場は調整局面に入りました。そして足元では、オフィス戦略の見直しの動きが徐々に顕在化しているように見えます。また、コロナ禍によって、在宅勤務やハイブリッドな働き方の良さもいろいろ分かりました。意外と使えるなど思った方も多いと思います。一方で、克服しなければいけない課題もいろいろ見つかってきました。そして最後に、今後もオフィスが重要であるという点については変わりないと思います。ただ、従業員をひきつけて、結び付ける、創造のプラットフォームとしての役割が強く求められるようになるのではないのでしょうか。私の説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

1-5. ハイブリッドワークと生産性

■岩佐 佐久間さん、ありがとうございました。それでは、ディスカッションに参ります。論点は多岐にわたるかと思いますが、本日はテレワークを前提としたハイブリッドな働き方における生産性の問題と、オフィスの役割の2点について掘り下げていきたいと思います。

最初に小柳津様にお聞きします。先ほどマイクロソフト社における6万人の調査で、コロナ以降、人とのつながりやコラボレーションが低下したと。この調査について少しフォローをいただけますか。

■小柳津 ありがとうございます。私たちの働き方の前提を先にご紹介しますと、コロナの前から、おむね16万人の社員が、いつでも、どこでも、誰とでもコラボレーションをしているというような、テレワークという言葉を使うならば、かなり激しいテレワークが既に常態化していたという現実がありました。

例えば、日本においては昨年の4月7日と記憶していますが、安倍総理が緊急事態宣言を発出されるということで、日本中がひっくり返ってしまったわけです。けれども、あの日、私たちの品川本社の出

社率は既に1.7%だったのです。ですから、これはコロナが起きたから、BCP、BCM、事業継続的にいろいろな場所で働いたわけではなく、コロナがあってもなくても既にいろいろな場所で働けるという選択肢の中で日常業務を続けていて、緊急事態宣言の頃にはもう、私も含めてほとんどの社員は会社に行かないという業務スタイルを選択していました。しかし、これが2カ月、3カ月、4カ月、5カ月と続いていきますと、さすがにいろいろと痛みが出てきたというのが実情です。

日常的にいろいろな選択肢があるというのは使いこなしていましたが、これほどまでの激しいリモートワークをほぼ強制的に実行しなければいけないこと自体は、われわれの組織活動や一人一人に、健康に良くない影響が出てきているということ、去年の秋口ぐらいにはもう実感していたのです。

ですから、かなり大規模な調査を何度もやっておりまして、先ほどご紹介いただいた6万人の調査以外にも、例えばコロナになってから入社した人たち、われわれ16万人の社員のうち2万5000人が、実はコロナになってから入社した人たちなのですけれども、この方たちは採用プロセスから全てリモートですので、採用段階から入社式、OJTから自分の仕事の立ち上げまで、一貫してフルリモートという相当特殊な環境ですよ。この方たちは、何とコロナ前に入社した人たちよりも、人間関係でいうと33%ぐらい、業務量に至っては34%低下しているということが既に分かっています。ですから、今われわれが1年半ぐらい過ごしているコロナの状況が、いかにわれわれの組織活動や一人一人の生活や過ごし方に、ある面でマイナスの影響を与えたかというのは厳然たる事実です。

一方で、今のマイクロソフトの社員に、コロナが収束した後、どういう選択を求めるかを聞いてみますと、コロナの前ぐらいに日常的にやっていたリモートワークの感じに戻りたいという社員ですら、実は2%ぐらいしかいません。3分の1ぐらいの社員は、このままフルリモートでいいと言っていて、3分の2ぐらいの社員はもっとフレキシビリティを高めた、この後ご紹介する、いわゆるわれわれの社内というハイブリッドワーク的な、非常に多様性が尊重される状態を望んでいます。

ですから、もう一度ご質問に戻りますと、このコロナの状況であれだけリモートワークをやっていたわれわれのような組織ですら、仕事の進め方や一人一人の生活やリズムに対していろいろとつらいポイントが出てきたのが事実である。ただ、それはしっかりと事実を見定めた上で、どうやって対処すべきかを今は議論しています。

一方で、これだけの急激なフルリモートで気が付いたこともたくさんあります。先ほどご紹介した、われわれがこの1年半で感じている、ものすごく多様な働き方を選択していく中で生まれる生産性や組織力、働きやすさという良い面もあって、これをどうやって尊重し拡大しながら、顕在化している懸念事項や心配事に一つ一つしっかりと対処することを、両立させたいというのが今のわれわれの考え方です。ペインポイントはある。だからといって、何かをやめたり戻したりするのではなく、良さを拡大しながら懸念事項に対処したい。それが、先ほどの調査結果に赤裸々に表れているのだらうと思います。

■岩佐 ありがとうございます。なるほど、ハイブリッドワークと言いましてもその中身はいろいろあるということかと思えます。

それでは、続けて皆さまにお聞きします。ハイブリッドワークは非常に便利な言葉だと感じるのですが、実際は、それだけで生産性が上昇するといった簡単な話ではないのでしょうか。山下様から、よろしくをお願いします。

■山下 ハイブリッドワークによって良かったことといえば、ワーカーにとって自分らしいライフスタ

イルと仕事を両立できる環境や、あるいは家族との関係、いろいろな活動を自分なりに構成できること、そういった自由度の高い働き方ができることは非常に良かったと思います。一方で会社の生産性といった話になると、ともすれば、ハイブリッドワークによって生産性が上がらないことが全て個々人の責任になってしまいがちになると。つまり、今までですとオフィスに来て働くということで、ある程度会社でシステムティックに働き方をサポートしてあげたり、プッシュしたりできたわけですが、ハイブリッドワークになって、自宅やオフィス以外の場所で働くということで、会社としてなかなか後押ししづらい。現段階ですと、特に生産性が上がらないことがワーカー個人の問題になってしまうことが、厳しい状況にあることかと思っています。

ハイブリッドワークによってももちろんいろいろな可能性が見えたのですが、ネガティブなポイントもたくさん見えてきていて、それを今後は組織的にどうやってサポートしていけるかというのが、まさに問われている状況かと思っています。

■岩佐 ありがとうございます。佐久間さん。小柳津様、山下様のお話を聞いて、ハイブリッドワークと生産性の関係について、あらためてどのように考えますか。

■佐久間 ありがとうございます。お二方から大変重要なポイントをご指摘いただいたと思います。その中でも特に今後求められるポイントは、コロナ禍のような事態が起きたときに、データがそこにあって、課題を抽出できて、そして対応策を打ち出せることだと思っています。元々非常に柔軟な働き方をされていたマイクロソフト社でさえ、コロナ禍ではいろいろな課題が見えてきました。そうだとすると、従来の日本企業が一気にハイブリッドワークを導入しようとする、いろいろな課題が出てくるわけです。そのため、導入がうまくいかなくても、そこで終わりにするのではなく、データをもとに課題を可視化した上で、対応していける仕組みが重要だと思います。

■岩佐 ありがとうございます。それでは小柳津様、コメントを頂けますか。

■小柳津 まさに今ご指摘いただいた点、われわれ社内の組織マネジメント上、非常に重視しております。とにかくいろいろなことをデータとエビデンスとファクトに基づいて可視化をする。いろいろな意見はあるでしょうけれども、データに基づいた議論をしっかりと論理的にロジカルに、冷静に進める。いろいろな懸念事項や心配事が出てくると、その現象に心を奪われる、感情移入をしがちですが、それをやりながらも、状況の確認や対処を冷静に、ロジカルに、データに基づいてしっかりと進められるように、そういった準備を非常に重要視しております。

■岩佐 ありがとうございます。それではここでいったん議論を終了し、山下様にプレゼンテーションをお願いしました後、再びディスカッションに戻ります。

2—ポストコロナのワークスタイルの現在地

■岩佐 引き続き、ハイブリッドな働き方における生産性の問題、オフィスの役割について考えてまいります。それでは山下様、よろしく申し上げます。

■山下 ただ今ご紹介にあずかりましたコクヨの山下です。これから「ポストコロナのワークスタイルの現在地」ということで、より具体的な例を示しながら、今どういう方向にさまざまな企業や社会が動いているのかというお話をさせていただきます。

私は今、ワークスタイル研究所の責任者をしております。次の時代の働き方や働く場をいろいろな形で研究しております。

特に「WORKSIGHT」という媒体を通じて、さまざまな国の先進的な働き方や働く環境を、実際に足を運んで見ております。どちらかというデータを中心にオフィス環境の動向を見ておられる方が多い中で、現場からどういう変化があるのかを見ているタイプの人間でございます。

この10年ほどですが、まず働き方の流れがどうだったのかを少し振り返っていきたくと思います。大きく二つあります。

2—1. この10年の働き方の流れ

1つは、フレキシビリティです。日本の働き方改革もまさにこの流れだと思いますが、なるべく柔軟な働き方や働く制度設計をして、より多くの人に働いてもらう、働きやすい環境をつくるということです。アクティビティ・ベスト・ワーキングというキーワードも最近特に耳にするようになりました。その先進国というのは、例えばオランダやオーストラリアといった国々が日本のベンチマークになるかと思えます。まず1つは、フレキシビリティです。

もう1つは、イノベーションです。これは今のフレキシビリティとは真逆の考え方で、なるべく長い間、同じ場所に居続けることによって、コミュニケーションの量を増やして、そこから有効なアイデアを生み出していこうという考え方です。この本場はやはりアメリカです。多くのビッグテックのオフィス環境などを、いろいろなメディアでご覧になる方もいらっしゃると思いますが、働く場所だけでなく、カフェテリアやスポーツジムなど、さまざまなアメニティがあって、なるべくオフィスで長い間、快適に過ごせる環境をつくっているというのが、このイノベーション型の働き方だったかと思えます。

このように大きく二つの流れがあり、どちらがいいのか、組織なり働き方なり、職種なりで選択してきたわけですが、この2つの働き方は、背景にあるコンテキストが異なると、得意・不得意が表れるという話をしておきたいと思えます。世界の文化はコンテキストが低い・高いということで分けられるという考え方があります。コンテキストが低いというのは、言葉やルールが先行する社会です。逆にコンテキストが高い社会は、言葉やルールよりもむしろ空気やその場の状況が意味をなすというものになります。先ほどご紹介した、例えばフレキシビリティのあふれる働き方は、どちらのカルチャーを持った企業あるいは国が得意かという点、low-context な国々の方が得意になります。逆に、分散型の働き方は、high-context な国にはなじみづらいという背景がありました。

特に日本がそうなのですが、明日から分散型で働きますよとするとどうなるかといえば、次の日、社員がまた同じように会社に来て、周りをキョロキョロと見て、例えば上司が分散型で働けと言うのだけでも、本当にやるのだろうかとか、同僚がちゃんとこういう働き方をするのだろうかとか、周りの状

況を見て、ルールに書かれてもいないのに勝手に自分たちで解釈して、そうこうしているうちにルールが形骸化していくことが日本の社会だと起こりがちです。逆にイノベーション型の働き方になりますと、実は日本は非常に得意としています。low-context な国々からすると、日本人のように例えば、コロナ以前ですが、朝みんなちゃんと9時に来て、夜遅くまで残業して、オフィスに残り続ける働き方は、もうとんでもない、信じられないという印象になるわけです。しかし、日本人からすると、やはりみんなの状況を知りたい、文脈を知りたいということで、長くオフィスに居続けるのが基本的な考え方だったかと思います。

そういう意味では、コロナは、最もオフィスに集まりやすい人たちが、いきなり全員リモートに放り出されてしまった。つまり、左側の low-context なカルチャーの方に放り出されてしまったということで、大変な混乱が日本では起こったのだといえるでしょう。

そうした全世界的な work from Home のムーブメントが来ることによって、いよいよ日本も分散型の働き方を真面目に考えなければいけなくなってきたというところではあります。

2-2. ワークスタイル/ワークプレイスの変化

これは、働き方のカルチャーが、大きくシフトしようとしてきているのだと思います。昨今、特に日本では、メディアでよく「ジョブ型」という話が出てきています。これまでの「メンバーシップ型」の組織運営のように、組織の業務内容も曖昧、勤務地も曖昧、あるいは業務の時間も非常に曖昧、そういった曖昧な状態に耐える代わりに終身雇用のようなものが保証されていたわけですが、逆に今は一人一人、責任を持って自分のやる仕事を明確にしていこうと、ある種欧米に近い労働観に移行してきています。

そう考えますと、働く場所もポートフォリオが随分と変わってくるなと思います。スライドでは、左側がこれまでの働き方、右側が新しい働き方ということでポートフォリオを組んでいるのですが、図の縦軸は先ほどご紹介した、コンテキストが高い・低いという考え方になっています。文脈を読む仕事なのか、そうでない仕事なのかということです。横軸はスケジュールド・ノンスケジュールドということで、時間を決めてみんなが集まってする仕事なのか、そうではなく突発的に起こるようなノンスケジュールドな仕事なのかということです。

これまでは皆さんの業務内容も非常に曖昧で、全員が横目でお互い調整しながら仕事をするのが非常に重要でしたので、いつでもオフィスにみんな集まって、擦り合わせをしながら仕事をするのが当たり前でした。これから、働き方がどうなっていくかというと、まず一人一人の役割が明確になってくる、仕事のコンテキストがぐっと下がっていきます。つまり、曖昧な仕事が非常に少なくなり、誰が何をやるのかということが明確になります。ということは、コンテキストがまず下がり、ローコンテキストな仕事の割合が増えてくる。それから、スケジュールド・ノンスケジュールドで言えば、みんなが集まって状況を確認する打ち合わせの数は明らかに減ってきます。スケジュールド型の仕事が減っていくということで、軸が左に動くわけです。そうすると、ポートフォリオがこのように変わってくると思います。

具体的に1つ1つ見ていきますが、まずはオフィスです。オフィスがどうなっていくかといいますと、

もはや毎日、皆さんの来る場所ではなくなってくる。みんなで時間を決めて、ある一定のタイミングで来ると。集まったときには、デジタルでは補完しづらいハイコンテキストな仕事だけをやろうという考え方にシフトしてくるのではないかと思います。

さまざまな会社で今、トライアルが始まっていますが、例えばこの写真にあるように、Google 社ですとオフィスとリモート両方をやるというハイブリッドモデルが模索されています。オフィスに来ていてもオンラインで仕事をしている人たちが対等に一緒の関係で仕事ができる、こういった環境を用意していくことが模索されています。

あるいは、Dropbox 社はいち早く「リモートファースト宣言」、これからはリモートを中心に働いていくのだと宣言されましたけれども、それでもまだ空間は残っている。何のために残しているかという、ワーカー同士のコラボレーションや、顧客やパートナーといった人たちとのエンゲージメントをつくっていく、そういった具体的なつながりをつくるためには、やはりリアルな空間にまだまだ軍配が上がるだろうということです。こういった空間を個人で使うことは禁止されており、非常に徹底されているなと思います。

別の観点でいいますと、オフィス空間のスマート化というのかなり進展しています。先ほど佐久間さんのプレゼンにもありましたが、働くプラットフォームは元々オフィスだったものから、デジタル空間がこれからの働き方のある種の空間になっていくだろうと。もっと言えば、アプリのようなものが働き方の1つの基点になっていくだろうということで、どこで働くかとか、オフィスに来たときもアプリでさまざまな場所を選択したり、自分で環境を効率的にコントロールしたり、そういう働き方が出てくると予測しています。

写真は Hickman という、非常に注目されているスマートビルです。空間自体がアプリでいろいろコントロールできることによって、ここに来ると非常に生産的に働ける空間が展開されています。

2—3. 今後も残るオフィスの機能

今後ですけれども、オフィスが完全になくなることはないでしょう。もちろんデジタルの技術がまだまだこれから発展してくると思いますが、デジタルでは補完しづらい機能があり、このあたりの機能がオフィスの中に残り続けるのではないかと考えています。頭文字を取って「BASIC」というふうに整理しております。簡単にご紹介します。

一つ目は Booster、生産性を向上させる機能です。自宅で能率が上がらない、あるいは家族と仕事場を共有するのは難しい方にとって、例えばオフィスに来ると集中して仕事ができるとか、健康的に仕事ができる場があるというものです。

二つ目は Authenticity、精神的報酬というのは少し意識になりますけれども、会社のカルチャーを感じるとか、チームビルディングをするとか、オンラインではもう一步気持ちが通じないなというところを、同じ空間や場所を共有することによって、近づくことができるというものです。

三つ目は Specialty、特殊な用途です。当然、現場がある方などはそうですし、ものづくりの会社でしたら試作をするとか、そういったさまざまな機能があります。五感や教育的な機能もそうです。一日ずっと時間を共に過ごさないと分からない世界というのもまだまだ残っていると思いますので、こうい

った機能は残るだろうと思います。

4つ目は Interaction です。今は私が一人でしゃべって多くの方に聴いていただいているので1対Nの関係ですけれども、これが全員同時にしゃべり出すと、デジタル上ではまだまだ音声の問題とかがありますので、ワークショップなどをやるには、具体的な空間の方がやりやすいということで残っています。

最後は Confidentiality です。機密性の問題、それから何かみんな大事なことをやっているのだという雰囲気そのものも、リアルな空間に軍配が上がるのではないかと思います。

こういった空間を中心にオフィスの取捨選択が始まると思いますし、もう一つ重要なことはコミュニケーションプロトコルをどうやって設計するかということです。これからデジタルネイティブの世代が会社の中に入ってきます。なぜオフィスに集まるのか、具体的なスペースを使う理由が求められることで、組織的なルール設計が非常に重要になると思います。

当然、オフィスだけではなくてさまざまな場所を使いながら働くことが一般的になりますので、Workplace as a Service のような考え方が増えてくると思います。

2-4. オフィスからの労働力の解放

これまでオフィスの中で、偶然の出会いとか、そういったある種のひらめきのような、コミュニケーションの中から得たものがあつたわけです。しかし、これからは皆さんオフィスに毎日来ることはありませんので、偶然の出会いがなかなか期待できない。そういう意味では、デジタル空間の中でこういうふうに出会いをつくっていきけるかどうか、1つ大きな焦点になってきています。

今注目されているキーワードとしては「メタバース」と呼ばれている、デジタル上に別の社会をつかって、その中で働いたり、遊んだり、あるいはいろいろな活動を展開したりする場所が考えられています。私自身は、これを単純に今までの偶然の出会いの場所として、オフィスの代替物と考えるのは非常にもったいないと思っています。リアルなオフィスですと数百名単位、せいぜい数千名単位で同じ場所に集まって、その人たちの中で偶然のコミュニケーションが起きるわけですけれども、このメタバースは例えば1000万人以上の人と同じタイミングで、同じ場所に集まることがリアルに起こっています。

限られたメンバーの出会いの場所と考えるのではなくて、本当に組織の垣根を超えたさまざまな人のコミュニケーション、コラボレーションの場所としてメタバースがどう動いているのか、可能性を開いていくのかというのが、まさにこれから注目すべきポイントだと思います。

そして最後です。ここが実は社会にとって一番大きなインパクトが起こる場所だと思うのですが、とにかく1人で、自宅なりサテライトなり公共スペースで過ごす時間が非常に増えてくるかと思っています。

そうなりますと、街全体も大きく変わってきます。都心の環境がどうこうではなくて、これまで働いた都心ではなく、自分が住んでいる場所、あるいはよく使っている場所の周辺にどれぐらい機能が充実しているか、そういったものが考えられます。特にパリですと、今は「15 minutes city」、自宅から15分以内に、働く、学ぶ、暮らすといった機能をどれだけ充実させられるかというコンセプトで、街づく

りの大変革を起こそうという流れが起きています。今までの職住が分離していた世界観から、職住がかなり近づいていく世界観に、都市もどれだけ応えられるのか、1つの注目ポイントかと思います。

それから、1人で長い時間を過ごすことで、会社からある意味では気持ちが離れていっているワーカーが多くなっていますし、毎日通勤をしなくて済むということで体力もあり余っているわけです。そういう意味では、これまで会社に全て絡め取られていった情熱、やる気といったものを、会社以外の別方向に向けていく方々がたくさん出てくるのではないかと思います。

それはもちろん自分の趣味でもいいですし、副業といった方向でもいいですし、あるいは地域の活動ですとか、さまざまな方向に労働力が再編成されていく。いわばパッションエコノミーのようなものがこれから盛り上がってくることで、社会を変える1つの起爆剤になるのではと思っています。私からの説明は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

2—5. 日本型ハイブリッドモデルの方向性

■岩佐 山下様、ありがとうございました。それではディスカッションに参ります。まず、山下様にお聞きします。イノベーションの最先端にある米国のIT企業でも、オフィス回帰を目指す、もしくはリモートを強化するというように働き方について意見が分かれています。海外におけるハイブリッドな働き方、またオフィスの役割に関する論点をご紹介いただけますか。

■山下 ありがとうございます。まず、多くのビッグテックは元々オフィスを中心とした働き方を志向していましたが、彼らはそこで何を重要視していたかといえば、オフィスはマジックが起こるのだという考え方です。偶然の出会いから良いコミュニケーションが起これ、そこから新しいアイデアが生まれてくることを、やはり信念として持ち続けていると思います。ですので、コロナ以降もオフィスの良さというものは残していこう、そうしたセレンディピティのある空間は重要だと言っているのですが、一方でワーカー側からすると、もうオフィスで働くこと自体がヘルシーな状況ではないと。やはり家族と一緒にいる時間も重要ですし、そういった生活の中からもたくさんのアイデアが生まれていくし、実際に家で仕事をする方がよほど生産的だというコメントも多数あります。

そこは、ある種神学論争のようなものになっているわけですが、実際本当にオフィスに来ることでアイデアが生まれているのか、実際はただの雑談でしかなかったのではないかとか、そのあたりがこれから検証されていくと思いますし、具体的ないいバランスですね。オフィスをどの程度取り込むのがいいのか、まさにこれから実験されるどころかと思います。

■岩佐 ありがとうございます。それでは、続けて皆さまにお聞きします。山下様のプレゼンにある通り、ハイコンテキストな日本では、日本人に適した働き方がある気がいたします。日本型ハイブリッドモデルはどういったものか、そのポイントについてお伺いします。では、佐久間さんからお願いします。

■佐久間 山下様からご説明いただいたようにコンテキストの違いもあって、海外では元々テレワークが進んでいた一方、日本では進んでいなかったという立ち位置の違いを認識することは重要だと思います。

一方で、海外という先行事例がありますので、それらを研究して学ぶというのが重要であろうと思

ます。また、今回コロナ禍により、多くの日本企業でも在宅勤務を経験したことで少なくとも知見がたまっていますので、それを生かして各企業が導入していくことが重要なのだと考えています。

そして、今回のコロナ禍で再認識させられたのが、業種や職種などによって、最適な働き方が異なるという点です。また、業種などの大きな括りだけではなくて、従業員一人ひとりによっても変わってきます。そのため、企業として最適な働き方だけでなく、各従業員にとって最適な、多様な働き方の形を模索していくことが求められるのではないのでしょうか。

■岩佐 ありがとうございます。続いて、小柳津様にご意見を伺います。

■小柳津 われわれはグローバル企業ということで、世界中に支社があります。この日本マイクロソフト株式会社という支社は、ほとんど日本人なのですが、いわゆるフリーオフィスのような空間デザインが世界で最も遅れています。これはやらなければいけないと分かっていたし、やれと言われたし、実際にチャレンジもしたのですが、東京で2回、大阪で1回失敗して、固定席の島型オフィスに戻したりしています。

それぐらい、先ほど山下さんをご指摘された、元々日本人が持っているある種のワイガヤ、大部屋、同じ釜の飯を食うみたいな仕事のスタイルや、高度成長期に日本人は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれて、武勇伝や成功体験もあることでやりづらかったというのは、ご指摘のとおりだと思います。

一方で安倍政権、1億総活躍、働き方改革という社会アジェンダが出てきて、いろいろな議論が行われたのですが、私もいろいろな場所に呼ばれて委員などもやったのですが、まだまだこの多様な働き方は、弱者救済、福利厚生とのニュアンスが強かったのです。実際、働き方改革を推進した4省庁、総務省、経産省、厚生省、国土交通省の方たちが出している事例も、何のために働き方改革をやるのかという文脈で見ていきますと、産前産後、育児、介護、環境負荷低減、時短、事業継続という話があって、それはやった方がいいのですよ。でも、現場や経営者が本気で何かを変える動機付けとしては正直弱いと思います。

一方で、私たちは日本人なのに、日本マイクロソフト株式会社の人たちが、日本の他の企業の方よりも多少早く働き方の多様性が広がっていったのは、福利厚生のためでは決してありません。この後、私のセッションでご紹介しますが、私たちの生き残りを懸けた組織マネジメントが、多様なコラボレーションが必要との方向性を示して、自分たちの生き残りや、働きやすさや、その継続を考えたときに、おのずといわゆるテレワーク的に毎日を過ごす必要があったということで広がっていきました。

ですから、日本人が持っている元々の特性や習慣をしっかりと見定めた上で、だからといって福利厚生的なニュアンスに寄り過ぎないで、ちゃんと組織マネジメントを真正面から、どういう日常が本当に必要なのだろうかということを議論し、検証した先に、もしテレワークがあるのであれば、それは今の多くの企業でのニュアンスとは違う解釈になっていたのではないかと思います。

■岩佐 ありがとうございます。それでは山下様、ご意見をお願いします。

■山下 小柳津様もおっしゃったように、日本の働き方改革の文脈で言うと、労働力をいかに下支えしていくかという文脈で、リモートやハイブリッドワークのような論点が出てきていると思います。1つのポイントは情報の透明性だと思います。日本人がなぜハイブリッドになかなか移行できずにオフィス

に自然と寄ってってしまうのかということ、ルールや決め事がかなり曖昧だからです。その場の状況で決まっていく。例えば誰が評価されるのかということ、成果で評価されることがちゃんとルール化されていて明示的になっていれば、みんなオフィスに来なくなる一つの理由になるわけです。しかし、今ですと何となく頑張っている人の方が評価されるとか、そういった問題があります。ですので、一つは持っている情報、あるいはルールがすべて透明になって、全員が共有している状態で、安心してみんながここから離れられる状況をどうやってつくっていいのか、日本型ハイブリッドモデルの一つの処方箋、方向性なのだろうと思います。

■岩佐 ありがとうございます。最後に1点、山下様にお伺いします。イノベーションには人の交流や近接性が求められる一方で、コロナ禍においては社会的な距離も必要です。企業はこの二つのバランスをどのように折り合いを付けるべきでしょうか。

■山下 まだまだコロナ禍では物理的な距離を縮めることは難しい状況だと思います。そういう意味ではデジタル上で、どういった形で人同士がコミュニティをつくれるかというのがまさに実験のしどころだろうと思います。コロナ禍で一番少なくなったのは、いわゆるスモールトークと呼ばれている、目的以外のコミュニケーションです。つまり、今までですと例えば会議の前後でちょっとした雑談が発生したり、例えば給湯室で何かコミュニケーションが発生したりすることが、実はさまざまな学びになったり、会社のカルチャーをつくる1つのきっかけでした。しかし、デジタル上のコミュニケーションは基本的に目的がない限りは今のところ発生しないわけです。アポイントを取ってこういうテーマで話しましょうとならないと発生しません。どうやって自然発生的に偶然のコミュニケーションや目的以外のコミュニケーションをつくっていいのか、今から試される場所ですし、さまざまなツールがこれから投入されていくのだろうと思います。

■岩佐 ありがとうございます。それではここでいったん議論を終了します。このあとは、小柳津様にプレゼンテーションをお願いし、再びディスカッションに戻ります。

3—マイクロソフトの働き方改革

■岩佐 引き続き、ハイブリッドな働き方における生産性の問題と、オフィスの役割について考えてまいります。それでは、小柳津様、プレゼンテーションをお願いします。

■小柳津 まず、コロナ以降のわれわれの体験談をお話する前に、コロナの前までわれわれがどんな日常を送っていたのかを簡単に振り返っておきたいと思います。特に安倍政権での、1億総活躍、働き方改革ということで、恐らく日本で一番取材をされているかと思います。ちなみに、われわれは品川に本社を構えておりまして、2011年に引っ越してきました。大変多くの方に来訪いただいております、既に120万人を超えており、いろいろな方に見ていただいておりますが、取材の中でもよく言われるのがこの右側の状態です。

3—1. いつでも、どこでも、誰とでも

「いやあ、マイクロソフトの皆さん、いつでも、どこでも、誰とでも仕事をしていますね」と。確かにそうです。私たちは家でも、歩きながらでも、カフェでも、電車の中でも、もちろんオフィスに行くこともありますし、お客さまのロビーをお借りし、条件が整えば実家や病院や託児所でも、意見交換も情報共有もネットワーキングも意思決定もチャットもオンライン会議も、確かにやっているということです。しかし、これは弱者救済、福利厚生のためにやっているわけではなく、私たちがどうすれば生き残れるか、どうすれば限られた人数で気の利いたことができるか、かっこよく言うと組織力とわれわれは呼んでいるのですが、どうすれば限られた人数で組織力を高められるかと。これを考えていった結果、現象としてこのスライドにある右の状態になったのだと説明することができます。

一方で、多くの日本企業さんがやっている働き方改革、私もよくいろいろなところでお手伝いしていますが、いまだにスライドの左のように、困っている人を助けてあげようというニュアンスで議論されていることが多いです。良い悪いということをおっしゃいません。右と左は様子が違うという話です。左の方は困っている人を助けるということですから、対象はほとんどの場合、限定的な人、限定的な事情ということになります。われわれは会社の生き残りを懸けて組織力を高めたい結果ですから、対象はいつでも、どこでも、誰とでも、全社員ということになっていきます。

これを少し写真でご紹介すると、こんな感じです。私たちが特別なときに、限定的な場所で働いていた時代は、この写真の左側です。ほとんどの社員の日常は、当然ですけれどもこの島型オフィスの伝統的な日本企業的な空間の中で行われていました。見ていただくとお分かりのとおり、キャビネットがあって、ロッカーがあって、バインダーがあって、机があって、あふれんばかりの紙を使いながら手続きやプロセスに没頭していましたので、そもそもここにいなければ、紙がなかったり、人間関係が築けなかったりしましたので、ずっとここにいたということです。

一方で、今日現在の私たちはこの右側です。上の大きな写真はオフィスの風景です。固定席はありません。私たちはいろいろな人たちとコラボレーションをしたいので、いろいろなタイプのコラボレーションが選択的にできるように、少人数・多人数、カジュアル・フォーラム、明るいところ・暗いところ、紫のところ・緑のところ、多様なコラボレーションエリアがあるのですが、私たちは空間だけにコラボレーションを限定していませんので、家だろうが、実家だろうが、時にはハワイだろうが、やれることはやるという日常になっていったということです。

3-2. マイクロソフトの価値観

これを組織もしくは業務のモデルというところでご説明しているのが、こちらのスライドです。組織活動は、大きく二つあるとわれわれは認識しています。これは多くの企業さんにそのまま当てはまると思います。左側は手続き、プロセス、段取りといったものを重視するモデルです。右側はネットワークやプロジェクトを重視するモデルです。仕事の進め方という意味では両方あるのだろうと理解しています。

一方で、私はもうすぐ還暦になる昭和のおじいちゃん、孫もいるのですけれども、私のような年代の人たちがイメージする優れた仕事は、おおむね左のような状態です。優れた仕事というのは役割があって、手続きがあって、プロセスがあって、前工程があって、後工程があって、フォーマット化されていて、マニュアル化されていて、これを真面目で、手先が器用で、規律正しい日本人が頑張るという世界観です。若い方はご存じないと思いますが、高度成長期の日本は、この左のような、決められ

たことを誤りなく丁寧にやることにおいて世界で一番のリザルトを叩き出しています。世界中からいろいろな研究者や経営者が、この仕事のスタイルを学びに来ました。当然ですが、ちょっといい気になったり、武勇伝だったり、成功体験だったりということだと思います。

一方で、スライドにある右側の仕事も実際にはあります。少しかっこよく言いますと、冗長性が高くて、付加価値が高くて、いろいろな人たちの経験、能力、情報を借りたり重ねたりしないと気の利いたことができない。こういった仕事というのは冗長性が高いですから、この左側のように、あらかじめ役割や手続きやプロセスを全て決めておけません。ですから、この右側のようにチームやプロジェクトに成果を委ねるやり方もあるのだらうと思います。

実は、マイクロソフトの社員がコロナの前までいろいろな場所でコラボレーションを激しくしていたというのは、この図を見ていただけるとお分かりのとおり、ものすごく右側を目指したということです。逆の言い方をしますと、右の仕事もある、左の仕事もある、むしろわが社の価値創造は左で叩き出されているとすると、長年私たちがやってきたとおり、毎日同じ場所に集まって、朝礼して、体操して、プロセスの順番に人が並んで、手続きを横に渡した方が、恐らく効率も効果も上がるのではないかと思います。

ですから、安倍政権、1億総活躍、働き方改革以降、この働き方の多様性や在宅勤務、テレワークがいろいろ試され、いろいろなところで議論されていますが、私が今お見せしているような、そもそもどういう業務スタイルに在宅勤務やテレワークを適合させるのかという議論が結構抜けているように見えます。極端なことを言うと、左側に依存していたら、私たちも多分テレワークなどやっていないと思います。私たちが今、激しくリモートワーク、テレワーク、社内ではその当時フレキシブルワークと呼んでいましたけれども、それをやっていたのは、実は私たちの限られた資源を右側のスタイルで業務のアウトプットにつなげようとしたからというのが大前提にあります。

ですから、あまりわれわれの事例の中で深掘りされることはないのですが、私たちはこの左側の仕事をものすごくやっつけました。整理整頓して、断捨離して、時には業務委託して、アウトソースして、システム化して、AI化して、ロボット化して、RPA化して。とにかく決められるのだったら細目まで決めて、なるべく違うやり方に置き換えられないか。むしろ決められないほど難しいことをみんなで作るための時間や体力や集中力をどうやって最大化するか、これを考えてきました。

ですから、私たちの、いつでも、どこでも、誰とでも働いている姿をご覧になって、どういう制度ですか、どういうICTですか、どういうポリシーですかということをお聞きになる方が多いのですが、恐らくこの業務スタイルの選択が行われないうま、われわれと同じ制度とポリシーとICTを入れても、入れないよりはいいと思うのですが、われわれのような日常にはなっていないかなとも思います。

3—3. 生産性への影響

今申し上げたことを少しマクロ的に見ます。われわれは、より難しいことを昔よりできるようになりました。これを売上という形で確認しますとこの青い棒グラフです。拡大してきました。大き過ぎて、肌感覚という意味ではそんなにわが社の売上を一人一人の社員が実感しているわけではありません。

一方で、われわれ社員がすごく実感しているのは、赤い折れ線グラフです。これはいわゆる生産性です。1人なんぼやということです。これがものすごく上がっていくことに関しては、多くの社員はものすごく肌感覚でヒリヒリ感を感じていると。そういう日常を送っています。

では、なぜわれわれの生産性が上がったのか。これは先ほども同じような計算式が出てきましたけれども、考え方は同じですね。私たちの計算式も総売上を投下労働力で割り込むということですから、分子を増やし、分母を減らしたい。これをずっと願ってきました。この赤い折れ線グラフを見て、誤った意見を言われる方がいます。「マイクロソフトの社員が優秀だから生産性が高い」と。これは全く違います。われわれは普通の人たちです。そもそも普通の人たちしか雇えません。スーパーマンは勤め人をしていませんので。私たちの人の営みがこんなにスピードアップはしないのですね。では、なぜこんなに上がったかといいますと、スライドの下に書いてある三つのことが、同時に何度も因果しながら良くなっていった結果が、この赤い折れ線グラフです。

まず一番左は、ビジネスモデルの話です。当然ですが、同じ投下労働量であれば、同じ投下労働量の中でより大きな売上や利益を獲得した方がいいですよ。ですから、ビジネスモデルを変えてきたのですけれども、今日は時間がないので割愛しますが、ほとんどうまくいきません。新規事業開発室を作ったからといって、別に新規事業がうまくいくわけでもありません。ものすごく失敗をしながら、でも儲かる仕組みに変えたいということが左側に書いてあります。

それから一つ飛ばして、一番右がわれわれの描いている、毎日こうしたいという組織マネジメントの在り方です。付加価値の高いことを、とにかく早く決めて、早くやりたい。付加価値の高いことを、仮に早く決めて早くできたら、付加価値が高いといっていますから、恐らくそれは分子を増やし、分母を減らすことに寄与するのではないかと。

このために実は真ん中が重要で、それほど付加価値の高くないものは、実はもう、やめる、止める、なくす、託すことにしたい。逆にここで業務量を減らしておかないと、付加価値の高いことに投じる時間も、体力も、集中力も最大化することはできないということです。

この一番右に書いてある「はやくきめて、はやくやる」という中で、われわれのチーム作業やネットワークやプロジェクト業務が、いつでもどこでも誰とでもコラボレーションしている状態になっていったのです。ですから、繰り返しますが、われわれは弱者救済、福利厚生のためにいつでも、どこでもやっているのではない。あくまでもこのスライドに書いてあることを全部やる過程で、この右側に書いてある「はやくやる」という部分が、現象としていつでも、どこでも、誰とでもコラボレーションしている日常に見えているというのが今の私たちの状況です。

3—4. 真の働き方の多様性とは

こんな私たちにコロナが襲いかかりました。かなりフレキシブルワークができていた私たちですら、フルリモートの中で、先ほどご紹介したとおり、組織活動においても、一人一人の毎日の過ごし方においても、いろいろと痛みが出てきたということは事実です。

一方で、先ほど時間と場所の制約が外れるというスライドがご紹介されていましたが、時間と場所の制約が外れると、恐ろしく一人一人の体験が変わっていったというのもこの1年半の私たちの振り返りです。これまで在宅勤務、テレワーク、リモートワーク、モバイルワークという考え方は、今ひもとくと事実上99%ぐらい、場所の話をしていました。家なのか、会社なのか、サテライトオフィスなのか、駅なのか、公共スペースなのか、シェアオフィスなのか、それによって何が変わるかという議論だったのですが、場所と時間から解放されて、いろいろなタイミングでいろいろな仕事のスタイルを1年半もやっていると、一番右に書いてあるとおり、働き方の多様性が意味するところが、全くもって

場所を大きく広げていきます。場所だけではなく、手段もハイブリッド、私生活と仕事の関係もハイブリッド。わが社の中では副業をしている人が多いのですが、これからは副業を超えていろいろな会社のプロジェクト単位で参加するような就業形態も含めて、いろいろなことがハイブリッド。居住地もそうです。夫婦そろってIT企業の社員などは、完全に多拠点生活に入りました。東京の仕事を、100%責任を持っているのに、山口県や沖縄県に移住してしまっている人も出始めています。

ですから、ある種の生き方や人生観に対してもものすごくいろいろな影響を与え始めていて、それをマイクロソフトの社員は実感したり、練習したり、実証したりし始めているというのが今の状況です。ですので、確かにこの激しいリモートワークによって、組織活動や一人一人のメンタルやフィジカルに幾つかのペインポイントが出てきました。ただ、最後にご紹介した時間と場所の制約が、私たちの毎日の人生、それから働き方、過ごし方といったことに対する影響はとても大きなもので、むしろこういった新しい働き方の多様性の中から、人材の育成や社員の知見の広がりみたいなところを組織マネジメントに還流する、そういうチャレンジがこれからできるのではないかと。元のコロナ前の状態に戻したい社員がほとんどいないというのは、こういった背景によって説明できるのだらうと思います。

まだウィズコロナの状況で、今後どうなるか分かりませんが、われわれはコロナの前まで、このフレキシブルワークのある種の社会実験をしてきたと自認していますので、今後まだしばらくは働く場所の多様性ではなく、真の働き方の多様性としてのハイブリッドワークについてさまざまな実証をしていきたいと思っています。いいことばかりではなく、うまくいかないこともちゃんとレポートしますので、今後もわれわれの発表を少し楽しみにしていただけるといいかもしれません。ありがとうございました。

3—5. オフィスをどう変革していくか

■岩佐 小柳津様、ありがとうございました。それでは、ここからはマイクロソフトさんが目指す働き方、またテクノロジーによるソリューションの提供についてお聞きしてまいります。

■佐久間 大変興味深いご講演を頂きましてありがとうございます。マイクロソフトでさえ、いろいろ失敗があったということも受けて、やや安心しました。先ほど山下さんのセッションで、ビッグテックの今後の動向という話がありました。マイクロソフトはまさしくビッグテックなので、ぜひここで小柳津様にマイクロソフトが今後オフィスをどのように活用していこうと考えているのかをお聞かせいただければと思います。

特に先ほど生産性のところで、生産性を上げるときには何かをやめたり託したりすることが必要だとして指摘いただきました。多分、このコロナ禍において、オフィスのぜい肉のような部分も少し見えてきたのではないかと思います。それによってオフィスの捉え方がどのように変わってきたのかを教えてくださいいただけますか。

■小柳津 ありがとうございます。これはコロナの前から一貫してわれわれが狙っているところがありまして、物理空間はまさにイノベーション、コラボレーションの現場そのものだという考え方です。私たちは2011年に、この写真の右側にあるような品川オフィスに移りまして、いわゆるフリーアドレスと当時はいわれているオープンオフィスに変わっていった、いろいろな賞も頂いているのですが、他の多くの受賞企業とわれわれのこのオフィス空間は少し違いがあります。何かというと、ないものが

多いです。多くの受賞企業は、言葉があれですけれども、すごくサービスリッチだと思います。いろいろなゾーンがあって、いろいろな設備があって、至れり尽くせりです。

一方で私たちは最初から、これを計画した今から 11 年前から、空間に対してはコラボレーションとイノベーションの役割を集中的に見直しました。品川オフィスには、例えば託児所がなかったり、仮眠室がなかったり、自転車置き場がなかったり、フィットネスルームがなかったり、いろいろなものが多いです。社員からの要望はありました。お金もありますし、土地もあるのですが、そうではなくて、これはコラボレーションオフィスですから、コラボレーションに対してのゾーニングはありますけれども、それ以外のサービスや設備はほぼありません。それはセルフマネジメントで対応してくださいということなのです。

ですから、今ちょうど品川オフィスをリニューアル中ですが、基本的な考え方は全く同じで、どうすればコラボレーションとイノベーションを最大化できるかです。ただ、当然ですが 10 年たちましたので、テクノロジーも変わりましたし、それから何といたってこのコロナで生活様式も働き方の多様性も変わりましたので、そこを織り込んだ上で、でもやはり空間にはコラボレーションとイノベーションのこれ 1 択で、また集中的に期待値を高めているところだと思います。

■岩佐 ありがとうございます。先ほど皆さんと控室で話ししていた時に感じたのは、コクヨさんも、マイクロソフトさんも、働き方の方向性や、お客さまへのソリューションの提供において、似ている部分を感じました。山下様、このあたりご意見を頂けますか。

■山下 ありがとうございます。やはりオフィスの機能は取捨選択されるべきだと思っていて、われわれも実際にそうです。今までは日本の企業の多くが、思考が停止した部分が結構あったのではないかと思います。つまり、オフィスに毎日来ることをある種当たり前のように考えてしまったが故に、オフィスの機能はこれがあるべきであろうという、ある種当たり前をずっと引きずってきたことがあったかと思えます。実際に今、日本全国で大きくリモートに転じたことによって、ワーカー側も企業側も、本当はこの空間は要らないのではないかと、逆にもう少し特化すればもう少し生きてくるのではないかということがようやく見えてきたと思います。

そういう形でこれからどんどんとオフィス自体の機能の取捨選択が進み、われわれも 1990 年代からずっとこういった分散型の働き方にトライしていく中で、現在のオフィスはかなり絞られた形でデザインされているのかなと思います。ただ、1 回それを両側に振って見ない限りはなかなか見えてこないところがあるので、今は非常にいいタイミングなのではないかと思えます。

■佐久間 今が変わるべきタイミングなのだという、山下さんのご指摘もまさしくその通りだと思います。一方で変わることは大変だし、つらいと思うのです。今ご紹介いただいたマイクロソフトのオフィスを拝見すると、非常に大胆に変わっているように見受けられます。その過程では、いろいろハレーションもあったかと思えます。どのようにして、このような大きな変革をこの 10 年間で着々と遂げることができたのかをお伺いできますか。

■小柳津 ありがとうございます。重要なポイントが実はありまして、私のような昭和のおじいちゃんも物事を良くするという課題に直面したときに、カイゼン活動というのをやります。これは日本の製造

業発、全業界に広がった考え方で、カイゼンは英語にもなっています。現場の人たちが仕事を見直して、現場の人たちがしっかりと物事を良くしていく。例えば、現場の人たちが仕事を分類し、棚卸しをして、その結果、仕事を1分、1秒、1円、1グラム削っていく、こういう成功体験は私たち昭和の世代にはものすごくあります。これがひいては日本人の成功体験としても結構根強くありまして、それをやっていた時代がこの写真の左の状態です。

本社があれだけ変革を促して、あれだけいろいろなアドバイスや方法論をくれても、私たちは現場の人たちに委ねたのです。現場の人たちは1分、1秒、1円、1グラムは削りますが、この写真で見るとような大胆な変更はしない。別の言い方をすると、現場の人たちは1分、1秒、1円、1グラムを削ることに関しては喜んでやりますが、仕事を大連にアウトソースしたり、このプロセスをAI化したり、業務自体の手続きをやめてしまうという権限をそもそも彼らに与えていないのです。ですから、この写真で見るとような大きな変更、カイゼンではなく構造改革、連続ではなく非連続の様子を望むのであれば、現場の人に最後まで委ねるカイゼン活動に期待しては非連続にはなりません。

つまり、ある部分でものすごくトップマネジメントやガバナンスのリーダーシップが必要で、現場の人ではない人たちが何かを徹底するスキームを作らないと、社長が何か気付いても全部、あとはよろしくで、最終的に全部現場に委ねるのであれば、それはやはり1分、1秒、1円、1グラムしか削られないし、それをどれだけ続けても右の状態にはならない。

ですから、変革のモデルというか、変革のスキームをどう設計するかというところから考えないと、こんなに大きな構造改革や非連続な物事の変化は難しいのではないかと、偉そうに言っていますがわれわれは世界で一番、この左側で長く変われなかったからこそ、申し上げているということだと思います。

■佐久間 それでは、山下さんにご意見を伺います。コクヨも最近、新しいオフィスに移られました。私もネット上でオフィス見学をして、これまでの日本のオフィスには見られない様々な特徴があると思いました。どのようなコンセプト、またどのような変革を行おうと思ひ、オフィス移転を進められたのかをご教示いただけますか。

■山下 1990年代以降、ずっとわれわれは分散型の働き方にトライしてきた中で、いよいよコロナになったときに、都心のセンターオフィスにはどういう機能があるべきなのだろうかをもう一度考えたのが、今の品川本社屋の「THE CAMPUS」というオフィスです。

一つは、機能をもう一度取捨選択して特化していくという流れがあります。今までそういった働き方をやっていたとはいえども、オフィス空間はある程度柔軟で、何にでも使える空間が少し多かったのですが、これだけ自由度が高まると、わざわざオフィスに行く理由が存在しない限り行かなくなっていくわけです。そういう意味では一つ一つのフロアに、これまでは考えられなかったある種特化した、さらにグレードを上げた機能を設けることによって、わざわざそこに行くことによって生産的に働ける、あるいはいろいろな顧客とのコラボレーションができる、そういったことを一つ一つ見直したというのが大きな方向性の一つになります。

そしてもう一つは、今回のプロジェクトの特に新しいところですが、地域の中で自分たちが何に貢献できるのかというところをかなり意識した場所になっています。具体的に言うと、このオフィスの大体50%をパブリックエリアとして市民の方に開放しています。われわれは消費財、文具や家具など、人々に愛されるプロダクトを作り続けていく中で、オフィス街というのがどうも人を阻害する街であったり

ビルであったりということ、生活者の顔が見えない空間というのがわれわれの思いとしてあったわけです。そこを大胆に地域の方に開放していくことで、自分たちの存在が社会に対してどれだけ認められていくのか、あるいは生活者の顔を見ながら仕事をすることによって自分たちの開発やサービスの設計に生かしていくのか、そういった観点を今回は意識して作ったところがポイントかと思います。

■佐久間 先ほど、コロナ禍におけるテレワークの拡大によって住宅とオフィスの境界線が曖昧になったと申しあげました。山下さんのご発言からすると、オフィスと周りの都市との間の境界線もどんどん曖昧になってきて、それが今後、イノベーションを起こす新しいつながりを生みだし、生産性を高めるのではないかという点が非常に興味深くお伺いしました。

今回のコロナ禍で多くの日本企業がテレワークの良さに気付いたと思っております。しかし、小柳津様からは、その導入過程では、ハードをまねるだけでは駄目で、業務スタイルを変更するような根本的な変革が必要だご指摘を頂きました。これは非常に重要なポイントだと思います。

そして最後に、小柳津様にお伺いしたいのは、コロナ禍を受けて、新しく見えてきたテレワークの課題はありますか。また、その克服に向けてどのような対策をされているのかご紹介いただけますか。

■小柳津 ありがとうございます。かなり難しいことにわれわれはチャレンジしているという自覚があります。先ほどハイブリッドワークというスライドをご紹介しましたとおり、本当の意味でいろいろなことが多様であることが、社会としても、企業としても、それから人生の選択としても必要になってくるのだらうと思っています。

一方で、短期的に組織マネジメントだけのことを考えると、先ほどのうまくいかなかったというわれわれの調査結果からも分かるとおり、組織のエンゲージメントが弱まる可能性があります。実際そういう現象が出ています。ですから、多様性は尊重したいのですが、組織のエンゲージメントも確保したい。この一見排他的に見えるような状況を、私たちはテック企業なのでテクノロジーで両者を合体できないかということを考えています。

ですから、ここに書いてあるとおり、みんなが全然違う価値観と人生観で働きながらも、組織に対するエンゲージメントを強めたい。これをテクノロジーでどう考えるかということ、まず一つは人と人とのつながり、コラボレーションですね。これをいかに技術によって利便性と安全性を保証するか。もう一つが、これだけの新しい体験でいろいろなことに気付いて、成長した人たちの知の対流、還流にどれだけ利便性と安全性を保証するか。これはもちろんテクノロジーだけでは成立しませんが、テクノロジーでできることがものすごくいっぱいあることも分かっています。

ですからわれわれは、多様性が拡大する過程で、短期的には、もしくはスナップショットではエンゲージメントが弱まるということを十分リスクとして理解した上で、でもこれを両立させるために、人材の交流と知の対流を技術によって利便性と安全性を保証する。こういう世界観を今実際に社内でいろいろとチャレンジしています。ですから、それがうまくいくかどうかは、いいことも悪いこともレポートしていきますので、ぜひわれわれのチャレンジを、期待を多めに見ていただくといいのではないかと思います。私自身はすごく明るい未来を実感していて、この会社で働いている一つの大きな理由にもなっています。

最後に

■岩佐 ありがとうございます。そろそろお時間が近づいてまいりました。今後のオフィス戦略、ワークプレイス、ワークスタイルをどうしていくのか、悩まれている視聴者の方も大勢いらっしゃるかと存じます。最後に視聴者へメッセージを、それでは小柳津様からお願いします。

■小柳津 いろいろな状況の中で、いろいろな議論があるというのも承知しております。話し合うことも重要かと思えます。でも、われわれの体験談を振り返ると、議論したときよりも体験・経験したときの方が、はるかに気付きが多いです。ですから、議論ももちろん大事ですが、その100倍ぐらい実践というところにぜひ踏み出していただいて、いいこともある、悪いこともある、それも承知の上でいろいろなことに気付いていただいたり、理解を進めていただいたり、新しい期待につなげていただくというのではないかと思います。

■岩佐 ありがとうございます。山下様、お願いします。

■山下 小柳津さんのコメントに重ねる形になりますが、今まで日本の働き方、働く環境は基本的にどこかの国にベンチマークがあって、それを新しく輸入していくような形でずっとアップデートされてきたと思います。ですが、コロナで1回、全世界がゼロの段階、ゼロリセットされて、同じスタート地点に立っている状況だと思います。つまり、ベンチマークというものが今は失われている、全世界で実験が始まっているという状況ですので、ぜひ日本企業の方、今日ご覧になっている方の多くも、まず自分が試してみる、実践に一步踏み出してみるということが非常に重要だなと感じています。ぜひ事例探しではなくて、どうやって実験するかということをもまず考えていただければと思っています。

■岩佐 ありがとうございます。それでは最後に佐久間さん、お願いします。

■佐久間 コロナ禍によってテレワークが拡大したことで、多くの方がそのメリット・デメリットについて認識されたのだと思います。そして、テレワークのいいところを活用していこうとの機運が高まったと思います。その際に、ツールやハードなど、形から入りがちなのですが、今日議論して改めて認識したのは、それをいかにソフトで運用していくか、オペレーションによって改善していくかというのが非常に重要なポイントだと思いました。これからまた、様々な課題が出てくると思うのですが、それをデータで明らかにして、テクノロジーやソフト、オペレーションでいかに解決していくかを模索することが今後求められると強く感じました。

■岩佐 ありがとうございます。本日は、ハイブリッドワークにおける生産性とオフィスの役割について議論を進めてまいりました。そして、パネリストの皆さま、柳川先生から非常にたくさんの共通するワード、お言葉を頂いた感じがしております。多様性、フレキシビリティ、空間の共有、人とのつながり、知のつながり、スピード、体験する、やってみる、そして、テクノロジーの活用、その他にもたくさんあったかと思えます。

そして、全てのことが創造性やイノベーションの発揮につながっていくこと。そして、何よりも働く

ことがもっと楽しくなる、つまりは生きることがもっと楽しくなる。その中で、オフィスの役割や重要性も明確になったのではないのでしょうか。本日のシンポジウムが皆さまの経営戦略のご参考になれば、幸いに思います。

それではこれにてパネルディスカッションを終了します。パネリストの皆さま、どうもありがとうございました。そして、視聴者の皆さま、最後までご視聴くださり、ありがとうございました。これでニッセイ基礎研シンポジウムの全てのプログラムを終了します。