

働き方改革EXPOパネルディスカッション

グローバル・ワークスタイル・トレンド ～これからの日本のはたらき方～

2018年7月12日



【コーディネーター】
株式会社松岡総合研究所 代表
取締役 日本オフィス学会 会長
松岡利昌 氏



【パネラー】
株式会社オカムラ はたらくの
未来研究所 所長 WORK MILL
編集長
遅野井 宏 氏



【パネラー】
コクヨ株式会社 クリエイティ
ブセンター 主幹研究員
WORKSIGHT 編集長
山下正太郎 氏

■松岡氏 タイトルは「グローバル・ワークスタイル・トレンド」として、今日お二人のゲストスピーカーをお招きしました。家具業界の中で最新の世界中のオフィスの状況をずっとウォッチされているお二人からお話を伺いたと思います。

■遅野井氏 『WORK MILL』という働き方の雑誌を昨年9月に創刊して、その取材を通じてわかってきたことを今日は紹介したいと思います。世界一幸せな国デンマークとタイの働き方について取材をしたものです。世界の働き方から私たちは何を学んでいくことになるんだろうかということで今回は3つ挙げたいと思います。

1つ目は持続可能性の高い働き方です。もともと持続可能性というのは環境資源の話でしたが、働き方に関しても時間やエネルギーや知識を投入していますので、大きなテーマではないかと思っています。

労働人口が少なくなる中で仕事のプレッシャーがどんどん上がっており、強いストレスを感じているという人たちの割合が6割もいるというデータが出ています。日本では隣の部門とのセキュリティの壁が高く、隣同士でもあまり交流がないみたいな話もあつたりします。

海外のコワーキングスペースの中で見てきた人のつながりというのは、やっぱり一人一人の専門性を軸にしながら、その中で豊かな信頼の輪がつくられているというところなんです。今の日本の働き方では忘れられているところなんじゃないかなということで、持続可能性の高い働き方というのは、今後テーマになるんじゃないかなと感じました。コワーキングで出会った人たちと仕事をしていくとそのつながりがセーフティーネットにもなる。そういう意味では持続可能性の高さはコワーキングに学ぶところがあるかなと思っています。

2つ目は幸せな働き方。日本の働き方というのはどうしても精神論とセットにして語られることが多いですが、日本でも働くということと幸せという部分に対して直視してちゃんと語っていかないとダメじゃないかなと思っています。

世界の幸福度ランキングで見ると日本は54位で、アジアでも決して高い位置付けではありません。実は日本ではあまり知られていないけれども、タイは職場幸福度向上プログラムとい

うのを国の機関がつくって運用するという体制をとっています。会社と個人のエンゲージメントの姿は、アメリカ的に言うと能力の高い人をいかにつなぎとめておくかという話題が中心ですが、タイでは関係性の中でその人を成長させていく、その人が成長したことで会社も豊かになるし、ひいては社会もどんどん豊かになっていくという意味では、本当に社会を豊かにさせていくような幸せな人たちをつくっていくんだというのがタイで見たエンゲージメントの姿でした。

すごく素行の悪い娘を抱える従業員に対して会社は「ぜひ娘さんうちの会社の社員になって下さい。なった上で、お母さんと一緒に仲間たちと価値をつくったり社会貢献活動をするによって育てていきたいんです」という話をしたそうです。実際にそれが叶って、お母さんと娘の関係性も良好になりましたし、会社への帰属意識も高まりました。本当に幸せな人たちを1人つくったということだと思います。働くことと生きることに對して真摯に向き合う、本当にピュアな人たちの姿とその可能性にける会社側の姿勢みたいなものを感じました。

日本でも幸福学で有名な前野先生にも話を聞きましたが、幸せな社員はそうじゃない社員よりも創造性が3倍高いと教えて下さいました。幸せな社員をつくるということがあらゆる面で優れているのに今、働き方改革の中で効率化という名のもとに、社員との豊かな、そして幸せな関係をつくる場というのがどんどん失われている。納涼祭とか運動会とか社員旅行とかいうものも失われているような節があり、そういう一見無駄に見えるところに幸せの要素というのはたくさん詰まっているので、幸せを追求する働き方改革という視点というのが必要なんじゃないかと仰っていました。

3つ目は、オルタナティブ（もう一つの、違う選択肢）の受容。コンテナハウスでのビジネス、森のようちえんという幼稚園での子供たちの自主性を尊重した教育、自由高校というグラフィティーにあふれた一見偏差値の高く見えないようで実はレベルの高い高校への取材を通じて分かったことは、デンマークは、懐が非常に広くて深い国なんだなというところを感じました。

■山下氏

『WORKSIGHT』という働き方／働く環境に関するメディアを、これまで9年ほどやっていて大体30カ国50都市に足を運んで調べています。私が考える働き方のトレンドというのは大きく2つです。

ひとつ目はイノベーションを起こすために「集まる」という働き方です。例えばアメリカのヤフーが買収される前に経営改革をおこなっていた時期がありました。グーグルからヘッドハントされてきたCEOマリッサ・メイヤーが在宅ワークを禁止して社員をオフィスに戻ってこさせようとしました。これは集まって四六時中ずっとコミュニケーションをするということがイノベーションにとって重要であるというメッセージを世界に強烈に発信しており、それが実はアメリカの西海岸をはじめイノベティブな企業のある種共通の概念になりつつあります。

フェイスブックの新社屋MPK20では全長400メートルほどのスペースに約2000人が壁のほとんどない一枚のビッグプレートで仕事をしています。こうした環境はみんなの喧嘩譁々としたコミュニケーションを促進しています。また住む場所も半径10マイル以内にしようと推奨されているとも聞きます。つまりなるべくオフィスにこさせ、プライベートでも常に社員と近い関係を築いてほしいというメッセージなのです。

また昨今では集まるという意味がさらに変わりつつあります。これまでの特定のオフィスに集まるというだけではなくて、特定の「都市」に集まるという視点が注目されています。その際「エコシステム」というキーワードがよく出てきます。企業や様々な組織を越えて、多様なメンバーが交わるような生態系を作りましょうという考え方です。たとえばGEが古くから居を構えていた企業城下町を捨てて、本社オフィスをボストンの中央に移したという話がセンセーショナルなニュースとして出ました。彼らは自分たちの持っている固定的なネットワークではなく、ハーバードやMITといったボストンにある優秀な大学のイノベーション・ネットワークの中に自らを置いて、新しいエコシステムをつくっていくということなのです。

日本のR&Dオフィスでもよくオープンイノベーションの施設をつくることがありますがよく失敗します。たいてい田舎とか郊外の研究所の中にそうしたスペースを作るからです。彼らが来てほしい若い人、テックに明るい人がいる場所にいくというのが現代の基本的な考え方になります。

また、アマゾンの第二本社屋のコンペティションが北米大陸で実施されていますが、その土地の持っている魅力、そこに集まるワーカーの性質などあらゆる力を企業運営に活用しようと考えている点はとてもユニークです。

まとめますが、イノベーションを起こすためにはワーカーの近接性を重視する。優秀な人材をあるオフィスに集める、もしくはすでに集まっている都市に拠点を構えることで新しい関係性をつくっていくというのが1つ目の大きなトレンドです。

2つ目は、ワーカーのリクルーティング／リテンションのための「分散する」働き方です。いま日本の働き方改革のブームというのは、こちらのトレンドを指すものです。重要なキーワードを挙げるとすると、「Activity Based Working」です。簡単に説明すると「働く場所と時間を

ワーカー自身が決められる」という働き方です。グローバルでは略してABWと呼ばれています。

ABWはオーストラリア、オランダで進んでいます。オーストラリアの大手金融機関NABでは本社屋のほとんどの社員が自分の席を持っておらず、オフィスに来る必要もありません。時間と場所を縛りつけない働き方は、これからのワーカーの多様性を考える時代の中で主流になってきました。

こうした動きはセンターオフィスのコンパクト化を助長します。一方でオフィスの床を提供する不動産デベロッパーを中心にオフィスの付加価値を上げようという動きもみられます。たとえば健康やテクノロジーなどに特化することでより高い生産性を売りにしたオフィスビルが生まれつつあります。

ABWはセンターオフィス以外の働く場所を増やす要因にもなっています。日本にもついに上陸したWeWorkのようなサービスオフィス、コワーキングのプレイヤーが大企業のセンターオフィスの床を大きく奪っています。また住宅の中にもさまざまなオフィス空間が広がってきています。最近ではコリビングと呼ばれる住む場所で遊ぶ／働く／学ぶ・・・など全てのものを詰め込むような形態も生まれています。

それから見逃せない動きとしては、シェアリングエコノミーの進展がありとあらゆる場所をオフィス空間化している点です。例えばSpaciousというサービスはディナーしかやっていないレストランの準備時間をワークスペースとして貸し出すサービスです。月100ドルほどで毎日違うファッショナブルな場所で働けると人気を博しています。レストランだけではなく、図書館、駅、市役所といった公共空間、あるいは結婚式場などで余っている時間やスペースがオフィス空間としてシェアされる。シェアリングエコノミーの文脈で、いろんなスペースにオフィスが広がってきています。

Activity Based Workingが進むと、センターオフィスは非常にコンパクトになり、さらにオフィスの外にも様々なワークスペースが選択できる、そんな時代が来ていると言えます。

全体のまとめですが、イノベティブなことを起こそうと思っている人たちは集約しようとしており、もう少しフレキシブルに、いろんなタイプの人たちをリクルーティングだとかリテンションをサポートするのであれば分散している。大きくこの2つの間でトレンドが動いている状況です。

■松岡氏 WeWorkが入ってきて、日本のオフィスは変わるとは思いますか？日本人にコワーキングみたいな働き方が出来るのでしょうか？

■山下氏 これまでのWeWorkのニーズは海外と日本で異なる部分があると思います。たとえば日本のオフィスは賃貸契約が2年ですが、海外では10年とか20年とか非常に長いです。当然その分、経営リスクが高くなりますので、契約の縛りがゆるく月単位で調整が可能なサービスオフィスを利用するというのがWeWorkを利用する一般的なモチベーションだと思います。一方、日本の場合は、サテライトオフィスとしてのニーズが高いように思います。センターオフィスはあるけれど、外出先から立ち寄りたり、育児中で家の近くで働きたいなど。こうしたサービスは面的にかつ広範囲に拠点がないと機能しませんので、WeWorkがどこまでローカライズするかがポイントだと思います。

■松岡氏 WeWork自体がオフィスの形じゃなくて働き方だということですね。

■遅野井氏 日本と欧米の雇用形態の差にも起因していると思っています。日本はメンバーシップ型の雇用で、基本的に社内のコミュニケーションの中で経験を積み、その人の専門性を高めていると思いますし、ゼネラリストを養成するというやり方なので、あまり社外に出ってしまうと仕事にならないという人が多いと思います。

一方、アメリカはジョブディスクリプション型の契約なので、自分の仕事のパフォーマンスを高めるために、多様性に触れながら人脈や専門性を高めていくということを重視しているとなると、やっぱり彼らの方がコワーキングを使うメリットが出てくると思います。

ですのでコワーキングは日本の働き方だとサテライトオフィスが副次的なものにしかならざるを得ない。ですが、コワーキング的な要素をいかにインストールしていくかは、日本の中でも考える必要があると思っています。

例えばイノベーションの話でも、まだ出会っていない知と知の組み合わせを生むためには組織の壁を壊したほうがよく、そのためにコワーキングのような部署も必要で、社内コワーキングの

ような場所も必要だという考えもあります。まだ、交わっていない社内の人をいかに混ぜていくかという意味で、コワーキング的な要素は日本に入ってくるのではないかと思います。

■松岡氏 集まるとか混ぜるとなると変えなければならないハードルがいくつもあります。制度とか能力評価とか、働き方改革の外かもしれないけれども何が一番変えなければいけないポイントになってくると思いますか？

欧米はダイバーシティにどんどん変わってきていますが、われわれ日本人がどこをキードライバーとして、生産性を高めハピネスを上げられると思いますか？

■遅野井氏 概念的な話になりますが、性善説に変えることだと思います。自身の外資系企業の勤務経験からは日本の制度は極めて社員に対して冷たいと思っています。社員をあまり信用してない制度で出来上がっている。社員はエラーを起こすので、1人でもPCを網棚に置き忘れたら残り99%の社員がPCを持ち出せなくなるくらい極端な施策がとられているものです。

性悪説で制度が設定されているから、オフィスのセキュリティーは高められ、隣の部門ですら情報を共有できなくなる。そのせいで上手くいかないことが一杯あると思っているので海外の取材をすればするほど、人や組織のコラボレーションの可能性を信頼して投資していこうという性善説に変えていくということが、時間はかかると思いますが、スタートのポイントではないかと思っています。

■松岡氏 相互に監視し合うみたいな社会構造に制度的にはなっている感じがありますね。

■山下氏 何があれば変わるかではなく、誰が変えるかという視点も重要です。

やはり、経営者が意識を持つべきではないでしょうか。欧米の働き方や働く環境の変化は明らかにトップダウン。最初にトップがビッグピクチャーを描き、それに必要なヒト・モノ・カネを当て込んでいくというやり方です。

対して日本は、今いる人たちから何かを変えていこうというボトムアップの思想です。もちろん悪いことではないのですが、何が起きやすいかというと、部門間で利害相反が起こった際にスタックしがちです。そのコンフリクトを調整できる人は誰か？現場の部門ではたぶん無理で、やはり経営者が大きな変化に対してリスクをとってやらないと難しいことだと思います。

■松岡氏 日本の経営者は年功序列で、ある程度年をとらないと社長になれない仕組みですね。欧米はジャンプできるけど、山下さんは30代、遅野井さんは40代、私は50代。そうすると経営者に近いのは私の年代で、友人に経営者が多くなります。経営者のマインドは理解できるが、30代の山下さんの気持ち分かるかと言うと、ちょっとジャンプしなくてはいけない。日本のヒエラルキー構造は欧米とちょっと違いますよね？

■遅野井氏 違うと思いますね。日本はその部門で仕事ができる人がどんどん上に上がっていく。仕事は出来るかもしれないが、マネジメントができる人たちが上に上がる仕組みが機能できているわけではない。そういう訓練を受けていないというのがありますが、ちょっと苦しいところもありますね。

世代のギャップは日本でもすごく重くのしかかっていて、昇進試験は上が詰まっているから通れないとか、いろんなことで実力以上のものが立ち上がるのが制度的に残っていることがたくさんあると思います。まだ、少し時間がかかることかもしれません。

■松岡氏 遅野井さんの話で「ハピネス度」で日本は54位なんですね。そんな不幸なのかと思いますが。

幸せを感じる働き方、例えば、日立製作所はフロー状態、いわゆる一番ハピネスを感じられる状態を測定する装置で研究を進めていますが、実際どうやったら幸せになれると思いますか？

個人や世代や業務による差があると思いますが、これからオフィス環境が多様化していく中で、大きな問題はハピネス度を維持しながら、どうやってそれを演出できるかが大事だと思います。どういう仕掛けが良いのか、アイデアはありますか？

■**遅野井氏** 例えば、自分で選択できたら幸せ度が高まるというデータがあります。さっきのABWの話は、自分で働く場所や時間を主体的に選択できる社員がいればいるほど、モチベーションが、ぐっと上がるというデータが出ています。そういう意味では、働く環境の自由度を上げて、選択できる余地を社員に与えるということが、幸福度の第一歩だと思います。

■**山下氏** ABWはワーカー側からのニーズで、社会的に盛り上がるのが大事だと思います。つまり、こういうライフスタイルを描きたいとか、こういう仕事のバランスでやりたいとかがあるから、選択するというニーズが高まるわけです。日本人はそもそもこういう風に生きたいというイメージが全く無い人が多い。例えばプレミアムフライデーで早く帰れても結局飲みに行くしかないみたいなことが起こる訳です。

だから私はもう少し日本人は働いた方が良くと思っています。つまり、兼業とか副業とかももっと自分の中に別の「働く」という選択肢を増やし、その比較のなかから自分の生きがいや楽しさを見出した方が、よほど生産的です。

■**松岡氏** 選択できることが幸せというのは確かにあると思うんです。ところが大きな問題は、我々は「正しい答えを選べ」という教育をずっと受けてきたんです。このカッコに入る答えは何かと。つまり、1個しかない答えをずっと追求し、丸暗記した人が賢いみたいな教育を受けてきた。だから自由に何かを選ぶという答えがない世界を考えるとというトレーニングを受けてないわけです。

やったことが無いのにゼロから考えなさいみたいなことってめちゃくちゃ不得意でしょう。その時に選べる幸せは、選んだ経験がある人には幸せだけど、選ぶ経験が無いもしくは、狭い選択肢の世界で生きてきている人は、「全部選べますよ」「自由にサードプレイスを選びなさい」「コワーキングですよ」「コリピングですよ」「テレビ電話でどこでも働けますよ」となったら、選べますか？

■**遅野井氏** さっきの世代の話になるかも知れませんが、シニアになればなるほどとも社内的に選択肢が無い中で、世の中を作ってこられた世代だと思います。今、若者になるほど選択肢は広がってきています。これは時間が解決してくれることかもしれませんが、やはり幸せの基準は、社会が決めた基準に乗るか乗らないかだけではなく、幸せの基準そのものに、一人一人が物差しを持つということがすごく大事なことだと思います。

■**山下氏** ルールがルールとしてきちんと成立するかどうかはカルチャーによって決まります。欧米では、明日からABWやりましょとなれば、ほとんどがその通り機能します。対して日本は上司がやりはじめまでは課員は様子見です。空気を読んで物事が決まっていく。

こういう文化をハイコンテクストカルチャーって言いますが、その場の文脈が一番重要で、ルールよりコンテクストが重要視されるカルチャーです。日本は多様な働き方をやると思って、まずはコンテクストをどう下げるか、空気をどう読まずにいられる状況、いわゆるローコンテクストなカルチャーをどう作るかが重要です。

■**松岡氏** まとめると、働き方改革は日本だけの専売特許ではなく、世界が働き方改革をやっている事実をお二人が雑誌の編集を踏まえてレポートして下さいました。世界中が変わりつつあり、働き方そのものが変わってきている。さらに働く場所が明らかに変わってきている。そういう時代になってきているということが一つ。

それと、そこで働いていることと住まうということが非常に近づいてきていて、そこに幸せを感じることを非常にベーシックに考えていることが世界の動きなんです。この展示会でも、いろいろなテクノロジーや働き方改革やツールやオフィス環境の提案があるけれども、その根幹に人間がどう幸せを感じるかという本質的な部分を結構しっかりと捉えて企業経営がされているかどうか、そこが大きなポイントだと思います。

お二人に共通している点はそこかなと思いますのでそういう意味ではトップダウン、ボトムアップのアプローチもあれば、人のマインドから変えていくアプローチもあれば、場から変えていく、オフィスを変えていく、ルールを変えていくというアプローチもある。

答えは一つじゃないですね。だからベストな方法をこれから本当に働き方改革の仕方を考えていかなければいけないというのがこの端境期かなと思います。

特に今はオリンピックイヤーまで景気もいいですし、投資も出来るのでチャンスだと思ってい

ます。このチャンスの時に本日の話を踏まえて、ぜひ皆さんもチャレンジして頂ければと思っています。

オピニオンリーダーであり、これからも活躍されるお二人に大きな拍手でお礼に代えさせていただきますと思います。ありがとうございました。

以上