

ハイブリッド ワークの未来へ

HSMアドバイザーと富士通に
よる共同調査

メッセージ

リンダ・グラットン教授

私たちの働き方は、大きく変わりました。これまでの働き方を見直し、ハイブリッドモデルに移行するためには、各組織独自のストーリーやスタイルを作り上げていく必要があります。これらを新たな働き方に組み込んでいく事で、これまでの経験から得た学びを活かせるようになります。パーパス、イノベーション、従業員の自律、相互信頼、社会の変革といった要素を含むストーリーを作るには、リーダー自身がロールモデルにならなければなりません。

パンデミックによって、私たちはかつて考えられなかったほどに変化に対応できるようになりました。組織がこの前例のない変化を経験する中で、お互いから学び、この変化に対応するために境界を越えて協力し、そしてすべての人に利益をもたらす新しい働き方を確立する機会が生まれているのです。

このレポートは、この変化への対応力を最大限に活用している点が重要、かつユニークです。私たちは、働き方の未来に関して、組織、地域、言語を超えて協調し、様々な組織やメンバー独自の視点を調査を通して明らかにしました。

この極めて重要な調査を、パートナーである富士通と共同で実施できたことを嬉しく思います。このレポートへのインプットとして実施した一連のインタビューやフォーカスグループのセッションを通じて、どのように企業やリーダーがハイブリッドワークへの移行に対応しているのかについて、新たな洞察を得ることができました。同時に、従業員との対話の中で、彼らがどのような機会や課題を感じ、どのようなサポートを求めているのかについての洞察も得ることができました。

このレポートが、リーダーの皆様が未来の働き方の再設計を続けていく中で、それぞれの働き方改革の立ち位置を把握し、さらなる変化へのインスピレーションを与えることを願っています。

リンダ・グラットン
ロンドン・ビジネススクール教授
HSM アドバイザリー創設者



メッセージ

平松 浩樹

2020年7月に、当社はニューノーマルにおける新たな働き方のコンセプト「Work Life Shift」を発表し、社員が主体的に最適な時間や場所を選択する働き方とすることで、オンラインワーク中心でも生産性やエンゲージメントを向上させる取り組みを実践してきました。

そして現在、リアルとバーチャルを組み合わせた真のハイブリッドワークへの進化にチャレンジしています。

1点目は、オフィスをこれまでのワークプレイスから、そこでしかできない体験を提供するエクスペリエンス・プレイスへ改革することで、リアルなコミュニケーションの価値や効果を高めます。

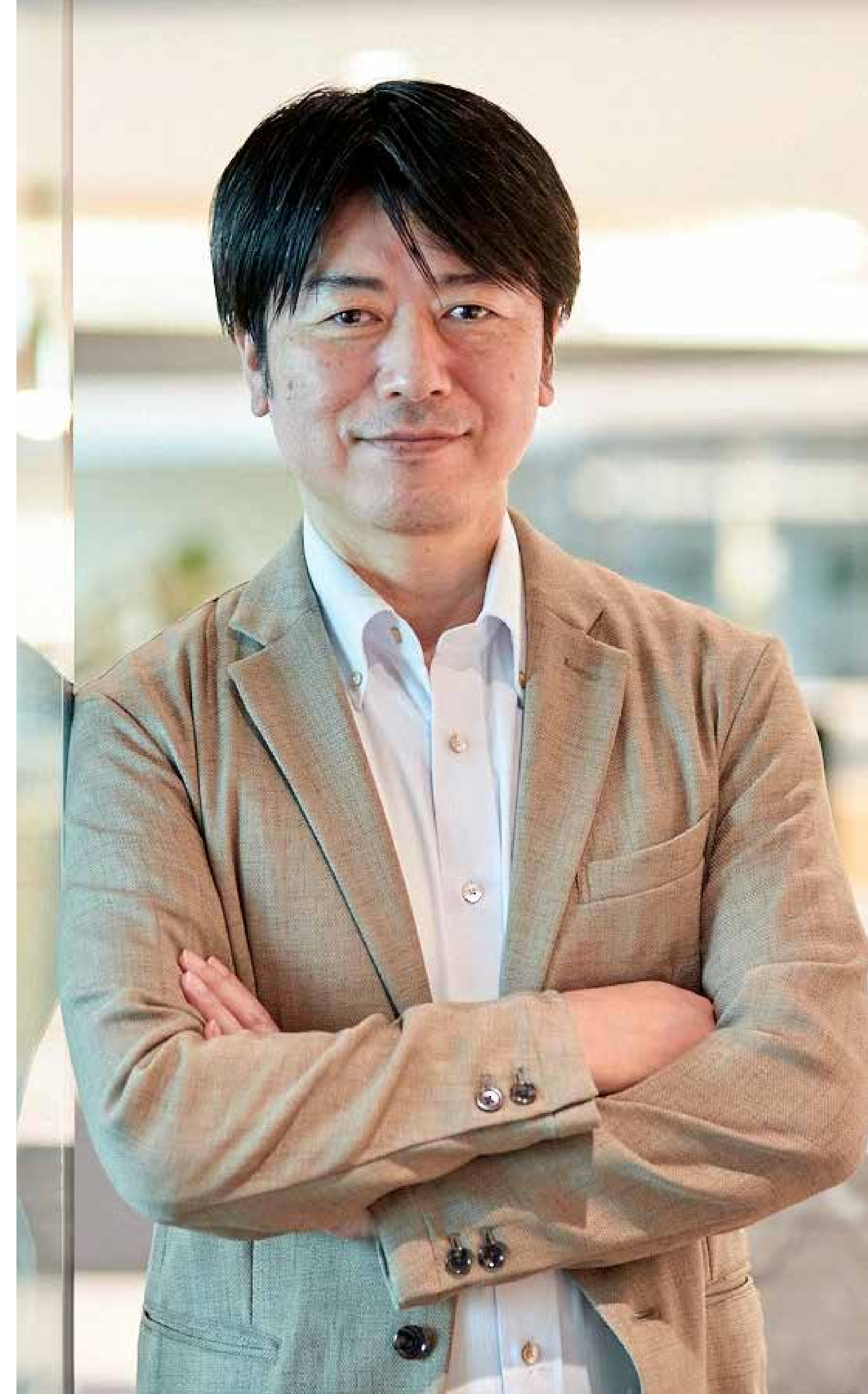
2点目は、これまでのオンラインワークの実践から得られた知見を活かし、社内外とのコラボレーションを活性化します。すでにいくつかのスタートアップや地方自治体などと新たな働き方やDX実践のコラボレーションが始まっています。

3点目は社員一人一人のウェルビーイングの実現に向けたWorkとLifeのシナジーを支援することです。これまでは、WorkとLifeを切り離してバランスをとることを考えていました。すでにWorkとLifeは融合しており、Lifeの充実がWorkにも良い影響を与えることは間違いありません。

当社は社員と会社のパーパス実現に向けて、自律性と、社員と会社の相互信頼をベースとし、「Work Life Shift」に基づく新たな働き方を実践していきます。ハイブリッドワークを追及することで生産性はもちろん、社員の創造性やウェルビーイングを高めることのリファレンスモデルとなり、社会やお客様の課題解決や持続的成長に貢献していきます。

平松 浩樹
富士通株式会社 CHRO

FUJITSU



本レポートについて

本レポートでは、ハイブリッドワークへの移行を通じて、持続可能でより多くの成果を生み出すために、組織に求められる取り組み（パーパス、組織文化、マネージャーの役割、従業員の自律、パフォーマンス、イノベーション）を紹介しています。

05 エグゼクティブサマリー

06 調査手法

07 パーパス

10 組織文化

13 マネージャーの役割

16 従業員の自律

19 パフォーマンス

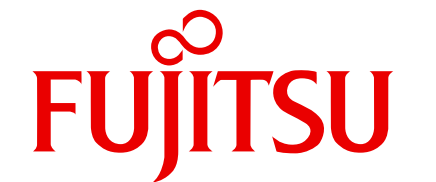
22 イノベーション

25 未来へのアクション

30 参考文献

31 補足資料

富士通について



富士通は、日本の東京を本社とする、1935年に設立された、グローバルテクノロジー企業です。富士通のパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくことです。

このパーパスを達成するために富士通は、変化に機敏に対応し、価値を創造し続けながら、グローバル社会と調和する能力を高める事を目指しています。

富士通は、幅広い製品、サービス、ソリューションを提供しており、約13万人の従業員が、180ヶ国のお客様のビジネスをサポートしています。

HSMアドバイザリーについて



HSMアドバイザリーは、ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授によって設立された調査およびアドバイザリーを専門とする組織です。グラットン教授は、働き方の未来と組織行動に関して、世界をリードする経営思想家のひとりです。

HSMアドバイザリーでは、持続可能な未来を共創することを通して、メンバーである企業や団体を支援しています。調査やアドバイザリーを通じて、企業戦略と組織文化の間のギャップを埋める支援を行っています。グローバル企業の信頼されるアドバイザーとして、確かなエビデンスと具体的な洞察を提供することで、持続的、かつリアルなインパクトを与えることに取り組んでいます。13年以上に渡って、FTSE100、Magic Circleに属する法律事務所、プロフェッショナルサービス企業等を支援しています。

エグゼクティブサマリー

私たちの働き方に対する考え方は大きく変化しました。働き方に対する固定観念をなくし、変革していく必要があるという共通理解を持つようになっていきます。これからは、ハイブリッドワークの次のフェーズに向けて、私たちの働き方を再定義していくことが求められており、これから紹介するサステナブル・ハイパフォーマンス・モデルは、働き方を再定義する際に考慮すべき要素を示しています。

働くことの意味と意義を再考

組織のパーパス（存在意義）を意識させることが、従業員に変革の必要性の理解を促します。

従業員と組織をつなぐ新しい規範をつくることで、誰も取り残さないハイブリッドな組織文化を醸成します。

従業員のエンパワーメント

時間や場所にとらわれない働き方を取り入れ、従業員のウェルビーイングの実現を支援します。

従業員の自律的な行動を促します。

働き方の再定義

アウトプットにフォーカスしたパフォーマンス評価にシフトします。

アイデアを生み出すためのイノベーション創出をバーチャルでもリアルな空間でも可能にします。



調査手法

本レポートでは、組織が社会の変化にどのように対応しているか、そして私たちが働くという事についてどのように考えているのかを調査しました。
グローバルに様々な組織を対象とした調査を行うことで、富士通とHSMアドバイザリーは、ハイブリッドワークの現状の課題と機会に関する新たな洞察を導き出しました。

富士通からの洞察

6 か月に渡って、富士通とHSMアドバイザリーは、富士通のリーダー 9 人と顧客のリーダー 4 人への単独インタビュー、富士通従業員が参加した 5 つのフォーカスグループ等様々な調査を実施しました。

2021年8月



スナップ調査

富士通とHSMアドバイザリーのネットワークを通じて、新たに200人からデータを収集し、ハイブリッドワーク導入による変化、課題と機会に関する定量的な見解を得ました。

10月-11月



ケーススタディ

複数の組織が参加した2つのフォーカスグループの中で、様々な組織や部門のリーダーが、各自の経験、取り組み、ベストプラクティスを共有し、働き方を再定義する上で参考となる洞察や考え方を集めました。

2022年1月-2月



3月



この統合的なアプローチによって、部門、組織、地域を越えてお互いの経験を共有し、働き方を再定義する上で重要となる機会、課題、教訓について、重要かつ新たな視点を提供しています。

働くことの意味 と意義を再考

明確なパーパス
(組織の存在意義)
を定める

“従業員を支援し、組織の存在意義を共有して
チームワークを発揮することが、成功への条件と
なります。”

Joao Domingos

Vice President, Head of Western Europe, Fujitsu

パーパスとのつながりを重視する従業員

働く場所の選択肢が増えたことで、従業員は組織とのつながりをこれまで以上に求めるようになってきています。会社や組織の想いを伝えるストーリーが、パーパスを形作り、従業員と組織とのつながりをより強固にしていきます。

人々は、社会への貢献を通じてパーパスを体現する組織に共感します。

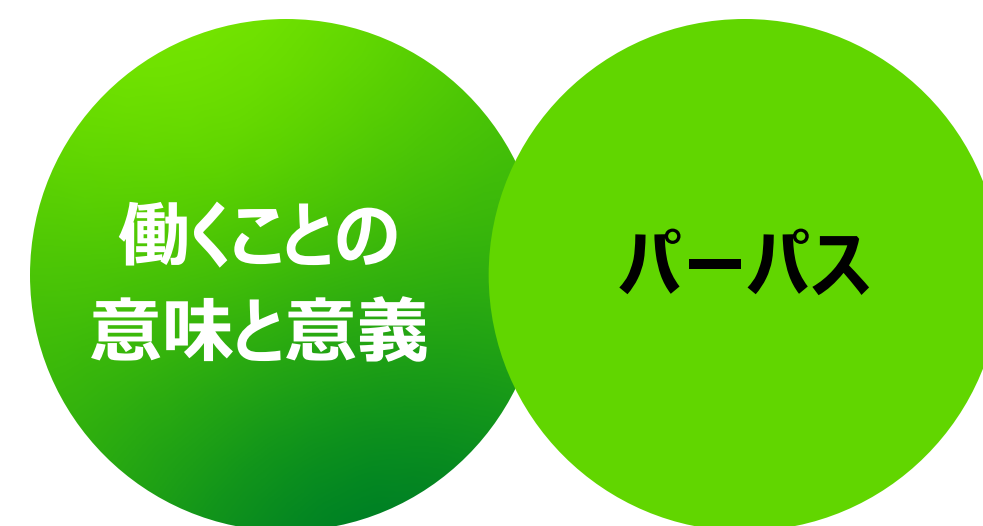
従業員は、組織のパーパスとのつながりを感じるため、パーパスで掲げる価値観を体感し、組織に社会の共通善を追求することを求めています。¹

パーパスによって組織のアイデンティティが共有され、人々がつながり、変化を受け入れるようになります。

パーパスと価値観を共有することで、リーダーはネガティブな感情の拡散を防ぎ、組織として一体感のあるアイデンティティを構築することができます。²

不確実性の高い状況下でチームメンバーを支援し動機づけるために、リーダーは人々をつなぐパーパスを共有することを期待されています。

パンデミックの状況下で、ビデオ等を活用することでこれまで以上に多くの従業員にメッセージを発信できるようになったため、リーダーは自身をユーチューバーになったと感ずることがあるようです。従業員に安心感を与え、動機づけるために自分自身の価値観を共有することで、従業員から共感を得られるコミュニケーションスタイルに変革していくことがリーダーには求められています。



パーパスに対する多様な見解

“ビジョンや方向性を示し、それらをいかに効果的に伝えるかが、今やリーダーの重要な検討課題になっています。”

古賀 一司

デジタルインフラサービスビジネスグループ長,
グローバルソリューション部門, 富士通

“企業のパーパスは、チームの中に組み込まれるべきです。そして、それが仕事や生活を通じた従業員一人ひとりのパーパスと重なり合うことが重要だと感じています。”

平松 浩樹

CHRO, 富士通

“一人ひとりが社会における重要な役割を担っています。パーパスを共有し推進することが、従業員の能力向上にもつながると考えています。”

橋本 恭弘

人事部副部長, ENEOS

“従業員は、これまで以上にリーダーが方向性を示すことを求めています。現状を共有し、従業員を支援するために、何がOKで、何がNGなのか明確に説明する責務があります。”

Joao Domingos

Vice President, Head of Western Europe, Fujitsu

パーパスを体現することの重要性

人々は、組織のパーパスと自身のパーパスの方向性が重なっていることを望み、働くことの意義をより強固なものにしたいと感じています。行動を通してパーパスを体現することが重要であり、それによってパーパスのストーリーが従業員にとって共感でき、よりリアルで信頼性のあるものになっていきます。

パーパスは、組織のあらゆる要素をつなぐ糸として機能

富士通でのWork Life Shiftを通じた従業員とのコミュニケーション

富士通のハイブリッドワークの取り組みは、「ボーダレスオフィス」「スマートワーキング」「カルチャーチェンジ」の3つの柱で構成される「Work Life Shift」に象徴されています。現在では「Work Life Shift 2.0」へと取り組みを進化させ、組織と従業員をつなぎ、富士通のパーパスを浸透させるストーリーとしての役割を果たしています。

パーパスの人事制度や従業員一人ひとりの行動への紐づけ

富士通のパフォーマンス評価「Connect」では、組織のパーパスと個人のKPIをつなぐメッセージの一貫性に重点を置いています。「Connect」はパーパスやビジョン実現への影響や貢献度（Impact）、FUJITSU Wayに基づく行動（Behaviours）、チームや個人の成長（Learning & Growth）を評価する仕組みを提供すると同時に、組織や個人のパーパスを共有するためのコミュニケーションの機会を創出しています。

従業員一人ひとりが、パーパスを通じて自身と組織・社会とのつながりを意識できるよう支援

富士通のパーパスカービングは、組織と個人のパーパスの実現を目指したもので、自身のパーパスや価値観と富士通のパーパスとのつながりを見出すことに焦点を当てたプログラムです。このプログラムでは、従業員一人ひとりが自らのパーパスを明確にし、それが富士通のパーパスとどのように重なるのか、また、そのパーパスを実現することでどのように社会貢献ができるのかを考え、実践していきます。富士通は、このプログラムをまず経営陣から始め、従業員全員に展開しています。

パーパスへの共感を高めるために必要なことは？

身近でアプローチができるリーダー

定期的にリーダーの想いを伝えることで、従業員が働く場所に関係なく組織とのつながりを感じることができるようになります。

従業員と組織の価値観のつながり

従業員に、自身のパーパスと紐づける形で組織のパーパスを実践する機会を提供します。

対話、ストーリー、ナラティブの重要性

ストーリーテリングは、皆が共感し行動の指針となるパーパスを作り上げ、パーパスを組織に定着させていく上で重要な役割を果たします。パーパスが体現されている例を目にし、従業員が自身のパーパスをどのように作るのかを理解できるよう、組織が支援することが重要です。

働くことの意味 と意義を再考

ハイブリッドな文化を醸成する

“過去に行ってきた事すべてが正しかったというのではなく、新しい働き方を模索する必要があります。今まさに、それを行う良い機会が見えています。”

橋本 恭弘
人事部副部長 ENEOS

つながり(帰属意識)は組織文化の中核要素

働く場所をこれまで以上に自由に選べるようになった今、リアルでもバーチャルでもつながりを感じられるかがますます重要になってきています。

一人ひとりの文化的な背景の違いを考慮したアプローチによって、従業員のハイブリッドな働き方へのニーズを満たすことができます。

組織文化は、リーダーの価値観、方針、業界の慣習など様々な要素を含み、行動や相互作用を通じて構築されていきます。そして、地域特有の文化も、ハイブリッドワークにおける個人のニーズに影響を与えます。例えば、対面でのコミュニケーションが信頼関係の構築には不可欠であると強く感じている従業員もいます。このようなニーズに対応することは、従業員を動機づけ、組織とのつながりを感じる上でとても重要なことです。

インフォーマルなコミュニケーションを頻繁に取ることで、個人とチームとの距離を縮め、リモートワークでもつながりを確保し、帰属意識を高めます。

帰属意識は人間の本質的な欲求ですが、リモートワークにおいては帰属意識が損なわれる可能性があります。そのため、ハイブリッドな環境でも偶然の出会いや発見が生まれるような場作りを行う等、目的を明確にしたコミュニケーション施策を積極的に実施することが求められます。

「リモートファースト」は、ハイブリッドワークの組織文化を築き、誰でも参加できる環境作りを推進します。

バーチャルとリアルなハイブリッド環境下で独自の組織文化を作ることが、パーパスへの共感や帰属意識を作り上げる上での重要な鍵となっています。物理的な距離や階層といった障壁を乗り越える場を作るためには、テクノロジーの活用は必須となります。これによりリーダーをより身近に感じ、リモートで働く従業員がどこからでも組織文化を体感することが可能となります。

組織文化に対する多様な見解

“私たちが目指す姿は、地域に根差すことです。日本各地に支社・支店を置き、できる限りお客様の近くにいることを心掛けています。”

砂田 敬之
代表取締役社長、富士通Japan

“お客様先や現場で業務を行う従業員も多くいるため、どのようにインクルーシブな組織文化を作っていくかを真剣に考える必要性を感じています。”

富士通フォーカスグループ参加従業員

“絵文字等を活用することで、オンライン会議を中断することなくタイムリーに感謝を伝える従業員を多く見るようになりました。これまでの常識にとらわれず、バーチャルに適したインクルーシブな組織文化を作る必要があると考えています。”

Melanie Wright
HR Standardisation Manager, Global Delivery, Fujitsu

“ハイブリッドワークにおける組織文化を強化するために、従業員が素晴らしいと感じられるような瞬間を意図的に作っていく必要があります。”

Branislav Stankovic
GRiP Country Lead for Portugal, Fujitsu



ハイブリッドな組織文化の醸成が、ハイパフォーマンスを実現

バーチャルな環境下での組織文化の特徴的な点を繰り返し確認しながら、ハイブリッドな働き方における従業員の行動規範を定めることで、パフォーマンスや従業員のウェルビーイングに重点を置き、ハイブリッドでも誰も取り残されない組織文化を形成することが可能となります。

ハイブリッドな働き方に対応した組織文化を作り上げることが、従業員が組織の一員であることを感じるための鍵となります。

リモートワーク下で人と人とのつながりを作る三谷産業の取り組み



三谷忠照社長は、リモートワーク下でも、同僚や顧客とつながる瞬間を作り出すことにコミットするというメッセージを従業員に発信しています。従業員は、つながりを保つために、オンラインミーティングで雑談を挟む時間を確保するよう奨励されています。また、職

場における一体感を高めるために、食事や懇親会をオンラインで楽しむことで親睦を深める方法も模索しています。

TCSにおけるデータを活用した組織文化の醸成



TCSは、データを活用して、継続してハイパフォーマン

スを発揮するチームに悪影響を与えうる組織文化や働き方を探し出す取り組みを進めています。休み時間なく会議が続くことが常態化したり、事務所で出退勤管理することで、勤続年数や離職率にどのような影響を与えるかをデータで比較することで、TCSは、時間や場所に関して大きな自由度を持たせることが、組織のパフォーマンスにプラスに影響することをマネージャーに理解してもらうことに成功しました。

ハイブリッドワークで組織文化を醸成するには？

テクノロジーで人と人をつなぐ

オフィスのミーティングにビデオ会議でも参加できるようにする等、従業員同士が離れていても組織文化を共有するための支援が重要です。

明確な行動指針を提供

アウトプットにフォーカスした、持続可能な働き方を実現するために、求められる行動や避けるべき振る舞いを明確にして従業員に提供することが求められています。

マネジメントの強化

チームの生産性を高めるために、ハイブリッドワークの柔軟性を活かし、パフォーマンスとウェルビーイングを重視した働き方をデザインすることが求められています。マネージャーを支援するために、どの施策が有効で、何を改善すればよいかを従業員のフィードバックから明らかにしていく必要があります。

従業員の エンパワメント

マネージャーの役割を再考する

“これからも不確実で変化の絶えない状況が続くと思いますが、最も困難なのは、この不確実さの中、自らの力で組織をリードしていくことです。”

Aoife Fitzmaurice

Chief of Staff (CPO), Organisation Design and Future Workplace, Sage

マネージャーの責務は仕事と人のマネジメント

ハイブリッドワークへの移行により、従業員は価値観や人生における優先順位を見直すようになりました。従業員のエクスペリエンスに影響を与えるマネージャーをサポートすることが、従業員のリテンションにつながります。

マネージャーの役割が大きく広がり、今や業務だけでなく、従業員のエクスペリエンスにも責任を持つことが求められています。

マネージャーの役割は、従来スケジュール管理と業務の調整だと考えられてきました。今や、マネージャーはより良い従業員のエクスペリエンスを実現する上で重要な役割を果たすだけでなく、従業員のウェルビーイングに対しての責任も担っています。

場所の違いを考慮し、チームメンバーがこれまで以上に協働できるためのアレンジが必要になっています。

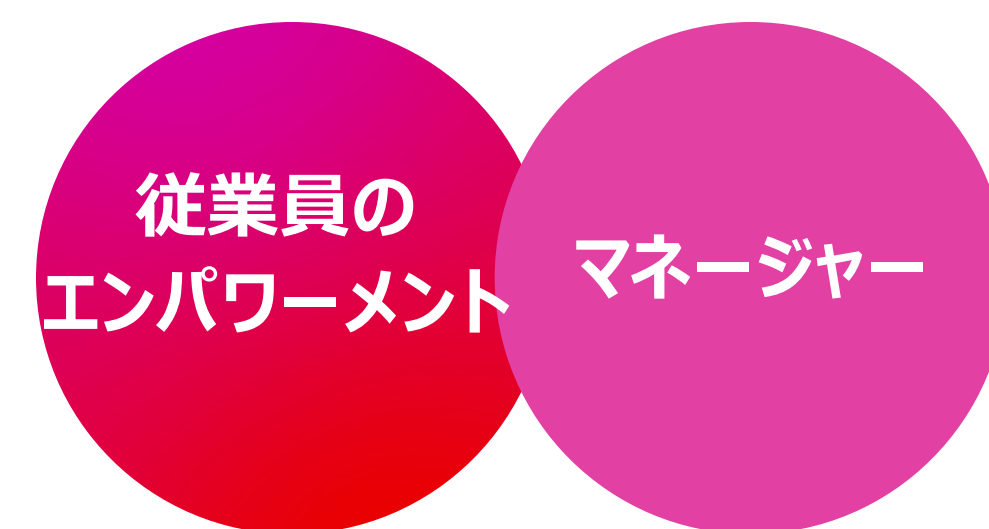
ハイブリッドな働き方となった今、時間だけでなく働く場所が違うメンバーがこれまで以上に協働できるようにチームをマネジメントすることが求められています。

どの組織に所属するかを検討する際に、柔軟性が従業員を惹きつける重要な鍵の一つとなっています。

リンダ・グラットン教授は、パンデミックによる深刻な状況が続き、ハイブリッドワークがデフォルトになっていく中で、人々は自身が人生で求めていることや、仕事から得たいことを再考するようになったと話しています。³

95%

HSMによる調査の回答者の95%が、将来の就職先を決める際に働き方の柔軟性が重要だと回答しています。



マネージャーの役割に関する多様な見解

“メンバーとの関わり方を変える必要があります。会話の中で、従来のパフォーマンス管理よりも、コーチングに重点を置いています。”

Carla Hall

Head of Delivery, North West Europe, Fujitsu

“従業員とフェアなコミュニケーションを取るために、ツールを活用し、適切な会話手段を選ぶことが、リーダーに求められます。”

Aoife Fitzmaurice

Chief of Staff (CPO), Organisation Design and Future Workplace, Sage

“私たちは共感力のあるリーダーシップを発揮したいと思っています。リーダーには感受性があることや人間味が必要とってきています。”

シニアリーダー

公共部門組織

“信頼を築くために、マネージャーは部下の考えや、感じていること、抱えている問題を傾聴する必要があります。”

増田 幸司,

Asiaリージョン長, 富士通

マネージャーの役割が変化

マネージャーをアップスキルすると同時に、ハイブリッドな新しい働き方に適応した行動様式やスキルセットを明確化することで、マネージャーがハイパフォーマンスなチームをリードすることを支援する必要があります。

組織は、ハイブリッドワーク下でのマネジメントに求められる新たな行動様式を定義しています。

TCSにおける有意義なコミュニケーションの浸透施策



TCSのシニアリーダーは、頻繁に1on1でのコミュニケーションを実施しているチームが高いパフォーマンスを生み出しているというデータを活用して、チーム内でのコミュニケーションの強化を社内で推進しています。

テルストラにおけるマネージャーの役割の再定義



テルストラでは、マネージャーの役割を再定義しました。従業員のスケジュールやリソースを管理し業務遂行

に責任を持つマネージャーと、コーチやメンターとしてチームの健康や能力開発に責任を持つピープルマネージャーの二種類に役割を明確化しました。

ミツカンにおける従業員間のネットワーキング強化



リモートワークを実施している従業員がつながりを感じられるように、マネージャーに対して定期的にインフォーマルな会話をチームメンバーと行い、人と会う機会と時間を作ることを推奨しています。

公共団体におけるリーダーの行動様式の変化

ある公共団体では、業務のアサインを行うマネージャーが直面する苦労をリーダーに理解してもらうためのトレーニングを実施しています。業務遂行と健康やウェルビーイングのニーズがぶつかるようなシナリオを通じて、コミュニケーションや業務指示がウェルビーイングにもたらす影響をリーダーが理解できるよう支援しています。

マネージャーの役割を再定義するとは？

ヒューマンスキルとテクニカルスキルの双方を強化

二つのスキルを同時に強化することで、ハイブリッドな働き方をリードするマネージャーのコンピテンシーを高めます。

一貫性・納得感のあるルール作り

ハイブリッドワークにおいて、チーム内の評価が不公平といった不満を回避するために、チームの評価ルールを作る際に参考となる指針を提供します。

良い取り組みを評価

マネージャーがどのようにチームをサポートしているのかを見極めて、ベストプラクティスを社内で共有します。

人と人の出会いの重要性を理解

チームの健康管理のための時間やチームの中でのつながりを作る機会をしっかりと確保できるようにマネージャーを支援します。

従業員の エンパワーメント

“私はテレワークを何年間も続けていますが、テレワークにはメリットもデメリットもあります。一つ明確に言えることは、ハイブリッドな環境が必要であり、個人に選択肢が与えられなければならないということです。”

スナッフ調査回答者

IT, サービスデリバリー, テクノロジー企業

従業員の自律を促し、
定着させる

従業員の自律がウェルビーイングを向上

従業員が、勤務時間と場所を自律的に選択できるように支援することで、生産性が向上すると同時に、ウェルビーイング向上に必要な自身のニーズを自分自身で管理できるようになります。

一人ひとりが「一定の条件の中での柔軟性」を行使できるハイブリッドワークを採用することで、働き方を柔軟にしても公平性と一貫性が確保できます。

公平、かつ一貫性を持ったハイブリッドワークの実現には、チームにおける格差を生じさせないようにするための包括的な枠組みが必要です。

ハイブリッドワークの方針と実践例を伝えることで、従業員は柔軟な時間の使い方を試せます。

ハイブリッドワークの環境下で柔軟に働くには、これまで確立されたルーチンを変える必要があります。しかし、スナップ調査では、残業に関する規制が、

柔軟な時間の使い方を阻害しているとの回答がありました。

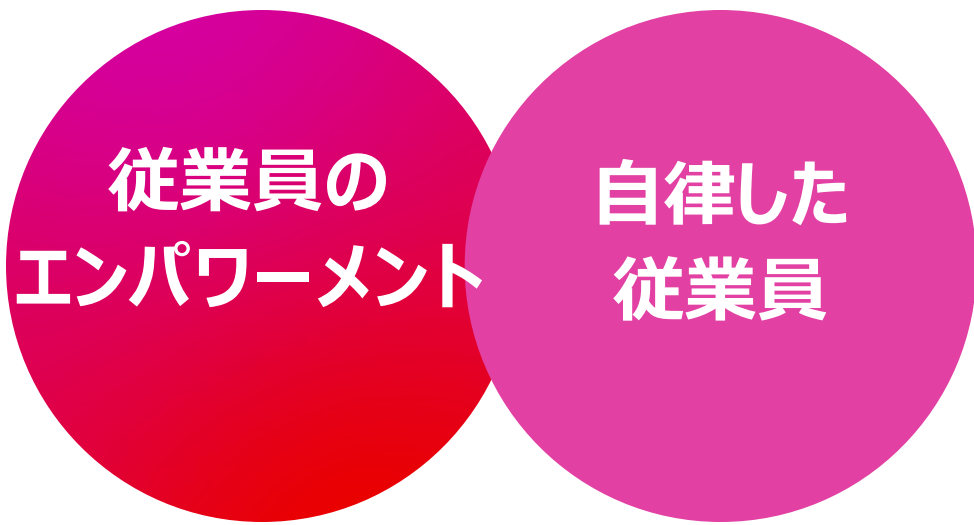
裁量の拡大は、仕事だけでなく生活の自由度を高めます。

働く場所が柔軟に選べることで、住む場所も自由に選べるようになりました。都市部から離れ、家族との時間を楽しむ余裕を作ると同時に、都市での生活にかかるコストを削減して経済的負担からも解放され、自分の趣味を追求することが可能となります。

仕事の自律性を高めることは、変化への対応力を高め、ストレスを減少させることにつながります。

61% スナップ調査では、61%の人が現在のハイブリッドな働き方で、仕事と生活のバランスが改善したと答えています。

72,688人 同様に、富士通の従業員のうちの72,688人を対象としたストレスチェックによると、労働時間に裁量を持って働いている人は、残業をしていてもストレスが低いとの結果が出ています。



自律的な働き方に関する多様な見解

”業務ごとに適切な環境を自律的に選ぶ必要があります。何でもオンラインがベストなのではなく、対面でのコラボレーションが適している業務もあります。”

Javier Gago
Business Development and Alliance Manager,
Fujitsu

”仕事をしながら家族の面倒を見ることができるので、家族の安全や健康をケアしながら働いています。このような働き方ができる富士通に就職できてとても幸運です。”

スナップ調査回答者
翻訳業務、富士通

”グローバル部門に異動になり、所定の勤務時間外に勤務することが増えました。このような時は、深夜にミーティングがあった翌日朝の勤務時間を遅らせる等調整をしています。”

スナップ調査回答者
経営企画、富士通

”リアルとバーチャル環境の両方が混在する中でのマネジメントは困難を伴いますが、メリットは非常に明確です。柔軟性を高めることでメンバーの生活が豊かになるのです。”

John Pink,
Managing Director - Private Sector, Fujitsu UK

組織ルールを作り公平性を実現

様々な組織で、自律的な働き方に関して従業員と共同でルール作りを行う取り組みがなされています。
チームにおけるルールを合意し、適用することで、自律的な行動様式を組織に根付かせていくことが重要です。

柔軟な働き方に対して明確で公平なアプローチを取り入れるためには、ルール作りにチームメンバーを巻き込むことが有効です。

Sageにおけるハイブリッドな働き方に関するルール作成



ハイブリッドワークの方針設計でチームベースのアプローチをとるために、200人の従業員と共創セッションを行った後に、実践型のワークショップでアイデアの検証を行いました。検討チームは、40人のリーダーと緊密に連携してルール作りを行いました。

Arupのリーダーと従業員によるウェルビーイングに関する自律的な意思決定



「Be Leaders. Be Human. Be Arup」という人事戦略に基づき、ウェルビーイングに関して包括的な取り組みを行っています。自律的にウェルビーイングに取り組んでもらうために、個人とチームにとっての持続可能な働き方を議論し、従業員が、自身のウェルビーイングに責任を持つよう促しています。

公共団体における協創セッションと検証

ある公共団体では、8,000人が参加したフィードバックセッションと6つの実験的な取り組みを行いました。セッションには、役員、幹部社員、従業員が参加し、各事業部門が、ハイブリッドワークにおけるルールを自主的に定義し、その柔軟性の範囲内で自律的な働き方を実現しています。

自律的な働き方を実現するには？

働く場所と同様に、柔軟で自律的な勤務時間体系を試す機会を提供

柔軟性の障壁となる就業時間規則を見直します。

一人ひとりで異なるハイブリッドワークの「出発点」

多くの人にとってハイブリッドワークへの移行は大きな変化であり、急激な変化の中で少しずつ試行錯誤を推奨することが重要です。

一定の枠内で自由度を設定

いつ、どこで勤務するかについて一人ひとりが自由に決められる範囲をチームで合意して、そのルールに基づいて業務を進めます。

リーダーが自律的な働き方のロールモデルに

リーダーが自宅から会議に参加するなど、周囲にも見える形で、時間と場所にとらわれない働き方を自ら推進します。

働き方の再定義

成果にフォーカスした
パフォーマンス評価の観点を

“必要に応じてテレワークができる環境ですが、
事務所で働く方が私にとっては生産性が高いと
感じています。上司や同僚からは、最高のサポ
ートを得ることが出来ています。”

スナッフ調査回答者
管理部門, 公共団体

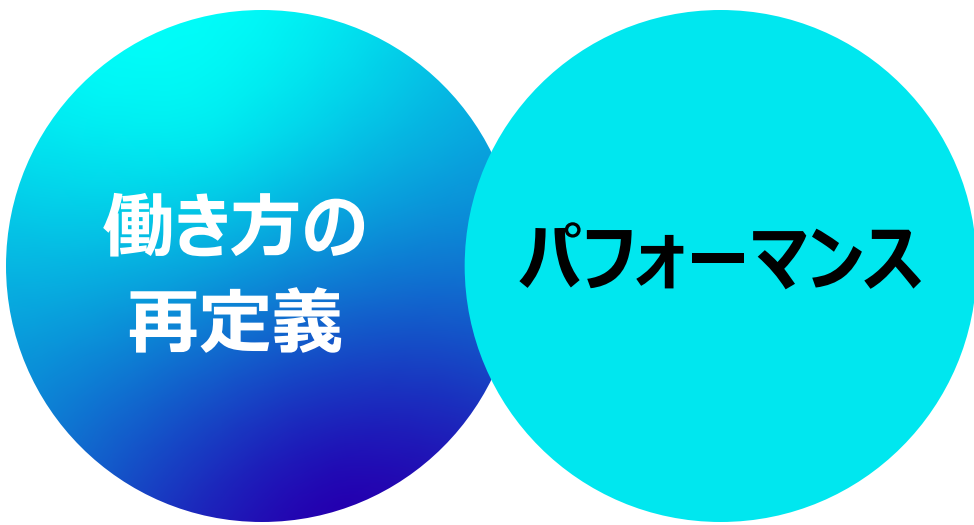
ウェルビーイングは、パフォーマンス向上に不可欠

柔軟性を向上させることによって生産性やウェルビーイングを高め、アウトプットを重視した働き方への転換を促します。事務所にいることが評価につながるという過去のプレゼンティイズムに逆戻りしないよう、ウェルビーイングをパフォーマンス評価に組み込むことが重要です。

働き方の柔軟性が高まるにつれて、従業員の生産性とウェルビーイングが向上します。

ハイブリッドワークへの移行は、生産性の向上に関する既成概念を覆しました。企業は、プレゼンティイズムとも呼ばれる時間によるパフォーマンスの評価ではなく、アウトプットにフォーカスしたパフォーマンス評価に移行していく必要があります。85%のHSM調査の回答者が、ハイブリッドな働きの方が生産性が高いと答えています。

テクノロジーは、パフォーマンス向上に欠かせませんが、注意力を散漫にしたり、ウェルビーイングに悪影響を与える部分もあります。



テクノロジーが私たちの仕事のルーチンに組み込まれるにつれて、私たちの注意や集中力を分散させたり、ウェルビーイングを損なうリスクも高まります。仕事のオンとオフを区別することが困難となっています。

仕事の生産性を高める要素を見定めて、パフォーマンスにフォーカスした意思決定を促します。

組織が、従業員にパフォーマンスを出すことを主眼に働く時間と場所の意思決定を促すことが可能だとリンダ・グラットン教授は述べています。異なるタスクに要する集中力、協調度合い、必要なリソースといった要素を考慮して意思決定を行います。

85% HSMによる調査の回答者の85%が、ハイブリッドで働いた方が生産性が高まると回答しています。

53% 回答者の53%が、ハイブリッドワークで生産性は高まっているものの、より長時間働いていると回答しています。

27% 回答者の27%が、生産性向上の課題として、同僚とのコミュニケーションや交流の欠如を指摘しました。

パフォーマンスに対する多様な見解

“テレワークへの移行を支援するために、同僚たちと会話し、仕事に集中するのに役立つツールを提供しています。…同僚がテレワークのメリットを享受するのを見ることは素晴らしいことです。”

Melanie Wright
HR Standardisation Manager, Global Delivery, Fujitsu

“働く環境の問題が大きいです。自分だけの空間を持てる人もいれば、仕方なく他の人と空間を共有しないといけない人もいます。”

スナッフ調査回答者
人事, テクノロジー企業

“プレゼンティイズムではなく、成果に焦点を当てたハイブリッド文化を完全に組み込み、次の段階に移行することが重要です。”

Aoife Fitzmaurice
Chief of Staff (CPO), Organisation Design and Future Workplace, Sage

“コアタイムを守る以外は、私がいつ働いているかは誰も気にしません。体調不良の時は一旦仕事をストップして、コアタイム外の時間に再び仕事に戻ることもあります。”

スナッフ調査回答者
CTO, クラウドアーキテクチャ, テクノロジー企業

ハイブリッドワークには新しいスキルが必要

ウェルビーイングを犠牲にすることなく、成果を生み出すハイブリッドワークをデザインするために、企業は人間中心のアプローチを取り、変化に適応しようとする従業員を支援し、パンデミックから学んだ教訓を活用する必要があります。

高いパフォーマンスを実現するために必要なスキルと知識が大きく変わりました。

Sageにおける従業員のオフィスへの再集結



Sageは、チームが自宅とオフィスのどちらでも働けるようになる中で、オフィスのリノベーションを実施しました。そして、一般社員、マネージャー、経営層が初めて職場に戻る重要な日に行うべきチェックリストを作成し、ハイブリッドな働き方に対応していくことを支援するためのFAQも作成しました。

TCSにおける人とつながる際のリズムづくり



人とつながる際のリズムを作ることで、ある時には知識を共有し、またある時は集中して個々の意思決定を行ったりすることが可能となります。TCSは、毎日のスタンダードアップミーティングを業務に組み込むことで、人々が知識を簡単に共有できるようにしながらも、リモートワーク中の従業員が邪魔されずに集中できるようサポートしています。

富士通におけるハイブリッドネイティブの知識の活用

一部の従業員は、パンデミックの発生前からリモートワークを実践し、ハイブリッドワークに必要なスキルや行動をすでに身につけていました。全社でハイブリッドワークへ移行する際、その経験が共有、活用されました。

公共団体における生産性の測定

多様な役割とアウトプットを求められる公共団体では、生産性に対して個別のアプローチを取る必要がありました。そのために、一人ひとりが自分自身の生産性を理解し、測定するためのフレームワークを提供するガイドブックを作成しました。

パフォーマンス向上を実現するためには？

メンバーの能力開発に集中

従業員が、自身の学習や能力開発のニーズを議論する場と教育機会を提供します。

オンとオフの境界を管理

パフォーマンスを生み出す上でのウェルビーイングの役割を意識し、組織全体でオンとオフの境界を定めたロールモデルを定義します。

業務とアウトプットに集中

業務に求められる要素を検討し、チームが業務で活用する場所と時間をコーディネートします。例えば、共同作業を行う場合には、チームメンバーが同じ時間にオフィスにいるように、そして業務に集中したい場合には、前後に打ち合わせを設定しないよう調整します。

働き方の再定義

イノベーションを実現

“イノベーションは、チームワークから生まれます。自宅でも学び、従業員がつながり、グループの一員としてエクスペリエンスを共有する時間を作る必要があります。”

Joao Domingos

Vice President, Head of Western Europe, Fujitsu

イノベーションはコミュニケーションに依存

ハイブリッドワークによって、人々は時間と場所の壁を越えてイノベーションを起こすことができるようになりました。イノベーションがどこでどのように起きるのかを把握することで、企業はハイブリッド環境でイノベーションを起こす際のコミュニケーション上の課題に対処できるようになります。

リモートワークは、イノベーションのような複雑な業務に必要となる情報へのアクセスを制限します。

ロンドン・ビジネススクールのJulian Birkinshaw教授は、イノベーションは複雑で予測不可能なプロセスで、非言語的な情報に依存しており、対面環境が適していると述べています。それゆえ、距離の壁を越えてイノベーションを起こすには、意図的なコミュニケーションが必要だと指摘しています。⁴

オンラインでのコミュニケーションでは、非言語的な情報や洞察を得る機会を失う傾向があります。

“空気を読む”とは、対面環境の中で共有されている感情を理解する能力であり、非言語情報も表現方法の一つです。非言語的な情報によって、課題

解決や、合意形成がより簡単にできますが、オンラインではこのような情報が失われます。

イノベーションのための様々な手法には、それぞれに利点とトレードオフがあります。

オンラインを利用したイノベーションでは、地域を越えて多様な人々がつながり、思考の多様性が向上します。一方で、設備が整った物理的な場所でのイノベーションの取り組みは、同じ空間での感覚の共有と非言語情報の理解を通じて、イノベーションの難しさを和らげ、新たな発想を生み出すスピードを加速させることが可能となります。

富士通のアジア地域責任者である増田幸司は、イノベーションにおけるコミュニケーションの重要性を指摘しています。イノベーションには人の要素が含まれていますが、オンラインではそれが失われてしまう恐れがあり、意図的にその部分を補う必要があります。“お客様との社会課題やビジネス課題に関する会話から新しいものを作ることが始まるので、直接的な会話を減らすことは、イノベーションに影響を与える可能性があります。”

イノベーションに対する多様な見解

“物事の違いを受け入れることによって、新しいものが作られるようになります。新たな働き方が、今後より多くの多様性を生み出してくれることを期待しています。”

大西俊介

グローバルソリューション部門副部門長, 富士通

“破壊的なイノベーションを議論する時には、焦点の無い会話になることもあります。この種のイノベーションをオンラインで行うのは困難です。”

Anshoo Kapoor

Head - Leadership, Strategic & Graduate Hiring UK&I, TCS

“イノベーションのためにテクノロジーを採用する立場にいます。私たちは、もっと速いペースで行動し、変化を起こさないといけません。”

シニアリーダー

公共団体

“昨年世界で起きたすべてのイノベーションを分析し、組織にどのように展開できるのかを検討しています。”

シニアリーダー

公共団体

働き方の
再定義

イノベーション

イノベーションのための共創

働き方改革という喫緊の課題に直面することがイノベーションの創出につながっています。
ハイブリッドワークに適応していく中で、企業はどのようにイノベーションのための理想的な場づくりができるのかについて検討をはじめています。

イノベーションを意識した上で働き方を再定義することで、イノベーションを促進します。

公共機関でのテクノロジーの合理化とスキルアップ

テクノロジーは、距離の壁を超えるイノベーションを可能にしますが、選択肢が多すぎると逆効果となります。ある公共機関では、技術チームが主導して、利用可能なテクノロジーのリストを作っています。3~4種類の類似ツールから選択した1種類のツールを従業員に提供し、関連する研修も紹介しています。

富士通におけるロボティクスの活用

コロナ禍で働く場所や環境が変化する中で、従業員と職場が離れてしまうという課題に対してテクノロジーの活用が検討され始めました。富士通は、光伝送装置である1FINITYの製品評価プロセスにロボティクスを導入しています。

大和ハウスにおけるバーチャルオフィスの活用



大和ハウスは、職場での出会いやつながりを再現するようにオンラインのバーチャルオフィスを活用中です。事務所の自然な出会いを再現できるようにデザインされ、従業員は、バーチャル上で隣で働いている人のことが分かり、同僚とより簡単にコミュニケーションを取ることができます。

イノベーションを生み出すためには？

責任の明確化

一人ひとりに求められる行動の規範を提示しつつ、そのような行動を従業員が実践していくために、組織が何を行うのかも明確にする必要があります。

心理的安全性の確保

成功と失敗の両方から学んだ教訓を社内で共有することで、イノベーションのベネフィットを広く伝えていくことが重要です。

イノベーションのためのバーチャルとリアルな場を作成

快適かつ刺激的で、設備の整ったオープンな共創の場を作ることによってフィジカルな空間でのイノベーションを促進します。同時に、コラボレーションのためのバーチャル空間では、メンバー間で議論したり、一緒にアイデアを検証できる仕掛けを構築することが重要です。

未来への アクション

持続可能でハイパフォーマンス
な働き方の実現に向けて

未来へのアクション

多くの組織が、ハイブリッドの次のフェーズに移行する中で、より包括的な働き方のリデザイン（再設計）に踏み出そうとしています。未来に向けて次の一歩を踏み出す際に、下記のアクションを取ることで、ハイブリッドワークにおける先進企業の取り組みからの学びを活かし、再設計に伴って起こりうる変化に対応することが可能となります。

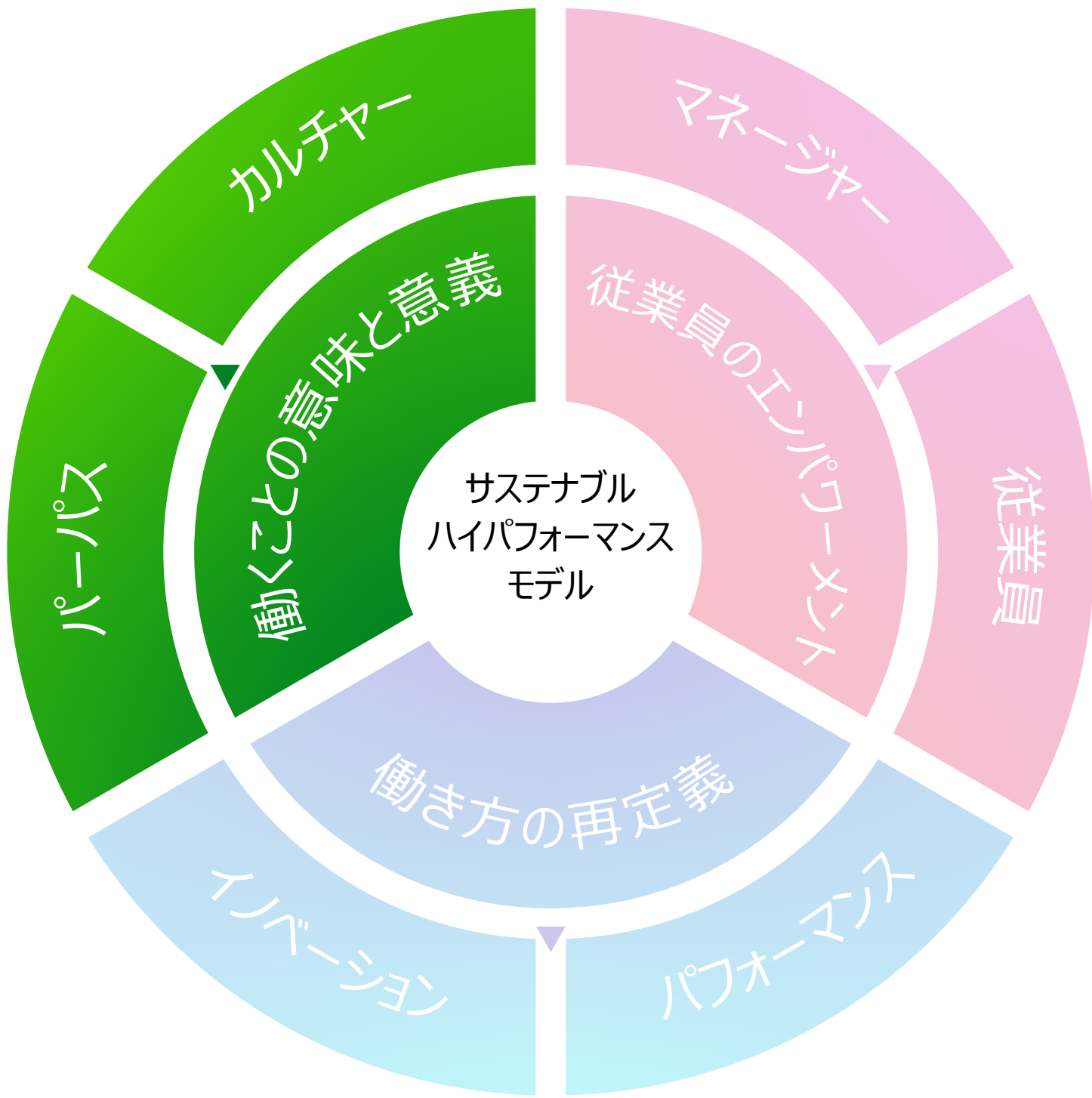
- 1 持続可能でより成果を生み出すハイブリッドワークへの移行に当たって、これまでに得た経験値を組み込みます。
- 2 ハイブリッドワークの喫緊の課題に対応します。
- 3 様々な組織が有する洞察をベースに、ハイブリッドワークへの独自のアプローチをつくります。



働き方の意味と意義を再考するためのアクション

働き方の意義と意味を再考する際に、以下のアクションを行うことで、組織の文化やパーパスに従業員が共感し、働くことの意義や組織への帰属意識を高めることが可能となります。

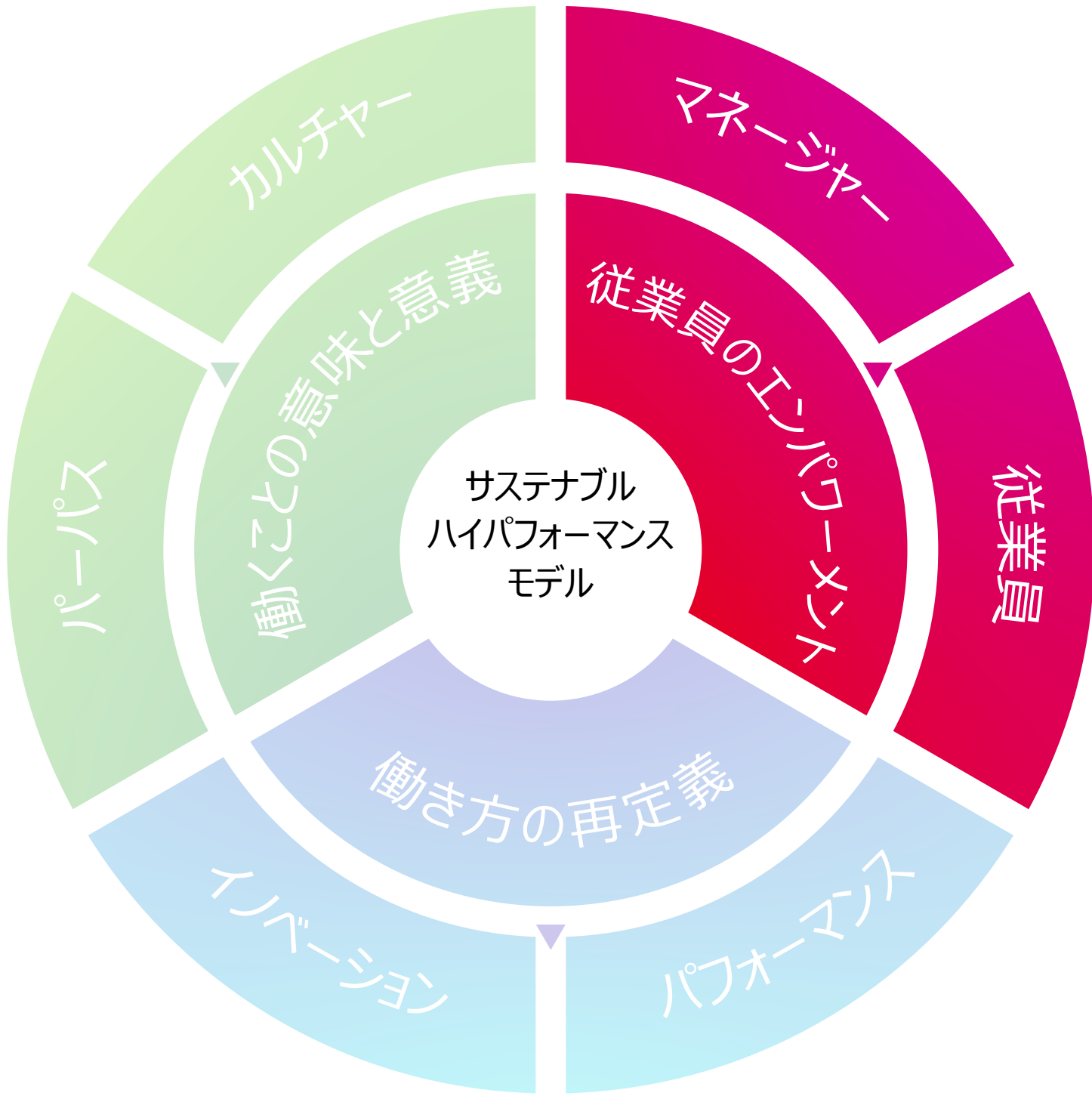
パーパス	カルチャー
1 明確な組織のパーパスを設定し、パーパスにつながる一貫性のあるストーリーを発信。	1 チームメンバーとカジュアルにコミュニケーションを取る時間を設け、ロールモデルを提示すると共に、メンバーが繋がるリズムを構築。
2 組織が求める従業員の行動が組織の提供価値と合致するように、成果評価と能力開発の指標を組織のパーパスと連動。	2 組織や距離の壁を超えたコミュニケーションを目的に、ネットワークの構築や維持に時間を確保。
3 パーパスに基づいた具体的な行動様式を例示して、従業員一人ひとりが自身のパーパスを築くことを支援。	3 テクノロジーを活用して、誰もが距離の壁を越えてつながれる状態を実現。



従業員をエンパワーするためのアクション

組織が以下のアクションをとることで、従業員とマネージャーを支援し、自律的な活動を促します。

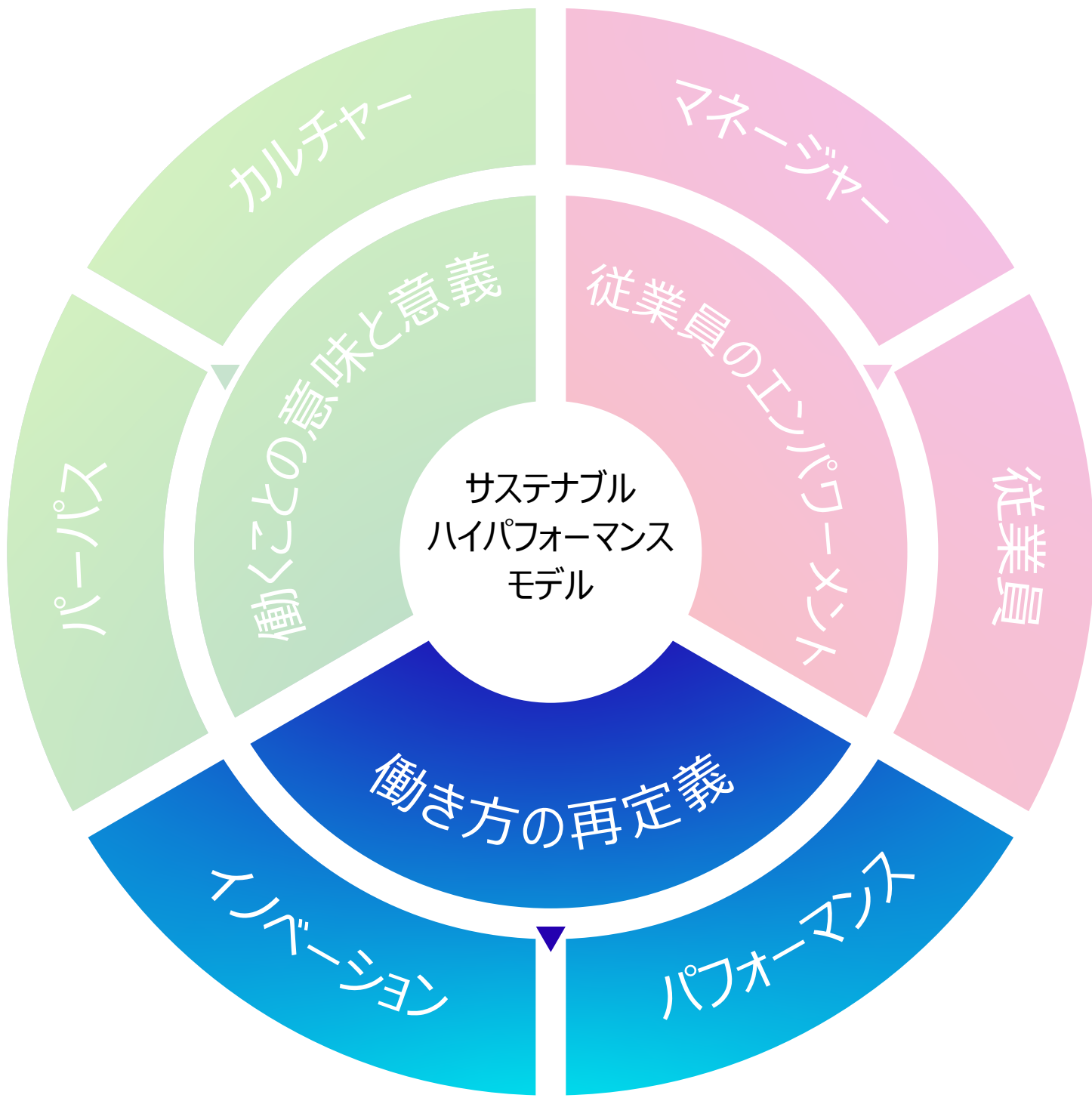
マネージャーの役割	従業員の自律
1 「管理」ではなく、チームの状況を「確認」することで、信頼関係を築き、心理的安全性を確保。	1 従業員に働き方やウェルビーイングに関するニーズを伝えるよう働きかけ、それらと従業員への期待や業務要件のバランスを確保。
2 定期的な状況確認や360度フィードバックにより、ハイブリッドな環境下におけるチームの重要事項を正しく把握。	2 ハイブリッドワークの枠組みをチームとして合意することでチーム内での自律的な行動を促進。
3 目指すアウトプットとチームへの期待を明確にして、可視化。	3 カレンダー等の情報共有ツールを用い、個人で集中して業務する時間と同僚と協働する時間をチームで共有。



働き方を再定義するためのアクション

以下のアクションは、企業がアウトプット重視の働き方に変革すると共に、バーチャルとリアル両方でイノベーションを生み出すことを可能にします。

イノベーション	パフォーマンス
1 成功と失敗の経験、そして学んだことを共有することで、実践とアイデア出しの重要性を周知。	1 時間や場所の選択が、集中、調整、協働、エネルギーにどのようにプラスの影響を及ぼすのかを検証。
2 イノベーションのプロセスに多様な人と視点を取り入れるために、距離を超えたコラボレーションの機会を提供。	2 個々の従業員のニーズに対応することで、働き方の設計時にウェルビーイングを考慮。
3 イノベーションのための技術ツールの一貫性を確保し、スキルとして活用。	3 業務の目的に応じて時間と場所を使い分け、共同作業のために出社時間を調整し、自宅や静かな場所で集中する時間を確保。



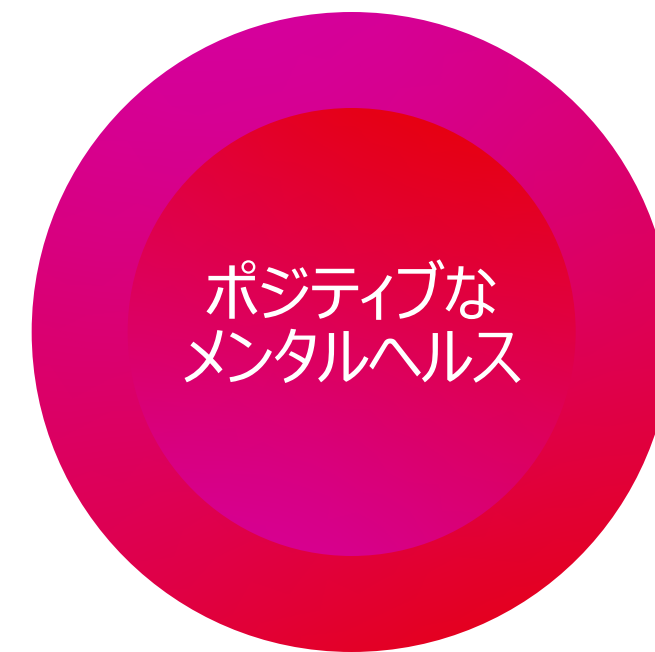


出典

- 1 Abolafia, M., 2010. Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. Organization Studies, 31(3), pp.349-367
- 2 Valenzano, A., Scarinci, A., Monda, V., Sessa, F., Messina, A., Monda, M., Precenzano, F., Mollica, M., Carotenuto, M., Messina, G. and Cibelli, G., 2020.
The Social Brain and Emotional Contagion: COVID-19 Effects. Medicina, 56(12), p.640
- 3 Gratton, L., 2022. Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now. MIT Sloan Management Review
- 4 The Blinkered Boss: How Has Managerial Behavior Changed with the Shift to Virtual Working? California Management Review, 63(4), pp.5-26

付録: ウェルビーイングの多面的な要素

これらの要素は、2019年の11月5日から7日に行われたHSMのOrganisational Health and Wellbeingに関する48時間におけるJamセッションで導き出されたものです。22ヶ国から323人が参加し、参加者からの1,600のコメントを収集し、分析した結果を、Organisational Health and Wellbeingレポートとしてまとめています。



謝辞

HSMアドバイザリーと富士通は、貴重な洞察を提供していただいた下記の企業や団体のリーダーに感謝致します。

平松 浩樹

CHRO , 富士通

古賀 一司

デジタルインフラサービスビジネスグループ長, 富士通

増田 幸司

Asiaリージョン長, 富士通

大西 俊介

グローバルソリューション部門副部門長, 富士通

砂田 敬之

代表取締役社長, 富士通Japan株式会社

水野 晋吾

システムプラットフォームビジネス部門副部門長, 富士通

山口 裕久

ファイナンス&リテールソリューションビジネスグループ長, 富士通

Joao Domingos

Vice President, Head of Western Europe, Fujitsu

Carla Hall

Head of Workforce and Workspace, Northern and Western Europe, Fujitsu

John Pink

Managing Director Private Sector, Fujitsu UK

三谷 忠照

代表取締役社長, 三谷産業株式会社

橋本 恭弘

人事部副部長, ENEOS株式会社

松山 竜蔵

執行役員 情報システム部門担当, 大和ハウス工業株式会社

木下 圭二郎

常務執行役員 人事本部長, 株式会社 Mizkan Holdings

渡邊 英右

執行役員 Chief Digital Officer, 株式会社 Mizkan Holdings

Katie Gilmartin

Global People, Culture & Engagement Lead, Arup

Ottillie Thornhill

Senior Communications Coordinator, Arup

Nikki Davies

Group Diversity and Inclusion Director, Prudential

Martyn Dixon

People Director -OrganisationDesign & Future Workplace, Sage

Aoife Fitzmaurice

Chief of Staff (CPO), OrganisationDesign and Future Workplace, Sage

Anshoo Kapoor

Head of Leadership, Strategic & Graduate Hiring UK&I, TCS

Rashmi Bhaskar Mukherjee

Director, Experience Reimagine & Future of Work, Digital Workplace, TCS

最後に、フォーカスグループや調査に参加して、自身の見解や経験を共有頂いた富士通の従業員に感謝致します。

本共同調査レポートは、HSMアドバイザリーと富士通によって制作されています。

富士通株式会社

西川 博, 和田 直子, 江 瑾, 猪田 昌平, 土井 麻里帆, Ana Oliveira

HSM Advisory

Dr. Anna Gurun, James Elliot



お問い合わせ先

HSM Advisory
anna.gurun@hsm-advisory.com

富士通株式会社
富士通コンタクトライン（総合窓口）
0120-933-200
受付時 9:00～12:00および13:00～17:30
（土曜・日曜・祝日・当社指定の休業日を除く）

各種取り組みの詳細については、下記から
ご覧ください

- ・[Work Life Shift](#)
- ・[Fujitsu Technology and Service Vision](#)

商標について

記載されている製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本レポートは、発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。本レポートは情報提供のみを
目的として提供されたものであり、富士通は一切の責任を負いません。

© Fujitsu 2022