

中京大学 企業研究所 主催 公開講演会

ポストコロナの多様な働き方

サイボウズ株式会社 チームワーク総研 所長
和田 武 訓

みなさん、こんにちは。サイボウズ チームワーク総研の和田です。前は7年前頃に中京大学さんで講演させていただきまして、またお声がけいただき感謝しております。

学生の皆さんはもしかしたらリアルで集まることよりもオンラインの方が多んじゃないかなと思います。やっぱりリアルっていいですね、楽しいですね。だって、この講演が始まる前に盛り上がっていきませんか。それで、講演が始まったらシーンとす。講演前のあの感じのまま聞いてください。これ面白いって感じたら隣の人としゃべってもらって全然大丈夫です。

簡単に自己紹介だけさせていただきます。埼玉県出身で栃木県の高校行って大学とか色々していますが、全然名古屋にゆかりのある経験談がありませんでした。なので、サイボウズの名古屋オフィスで営業所長をしている吉原にも来てもらいました。

もし名古屋オフィスの話とか個別に聞きたいと思ったら講演後に聞いていただければと思います。

私はサイボウズに新卒で入社しています。当時300人ぐらいで、上場はしていましたが、でもまだまだITベンチャーみたいな雰囲気がありました。

今サイボウズ1,000人ぐらいの会社になっていますが、当時私が入ったときはITベンチャーというメッセージを出してましたので、30歳ぐらいで会社つくってやろうみたいな、そんな気持ちでまず新卒のときは就職



活動した中の会社の1つがサイボウズというところ。新卒で入社しましたが、2年半ぐらいで辞めまして、その先で色々あって、また戻ってという出戻り社員です。

グループウェアメーカーのサイボウズですが、ツールだけでなく組織もしっかり支援していこうという流れもあって、チームワーク総研という組織が専門部署としてできました。2018年からずっと担当してまして、今年の8月から今の役割をやってます。

ちなみにサイボウズって聞いたことあるよって方？ありがとうございます。ほちほちって感じですね。IT企業で1,000人ぐらいの会社で、拠点とかも国内海外と複数あります。平均年齢は34.5歳という形になってまして、まあまあ比較的若い会社と、まだまだ言われている会社になります。

これから様々な取り組みのお話させていただきますが、大事になってくるのがこの企業理念というところと企業文化っていうところ。サイボウズの企業理念は、「チーム



ワークあふれる社会をつくる」です。そして企業文化は、「理想への共感」「多様の個性の重視」「公明正大」「自立と議論」です。学生の皆さんはへーって感じですよ。今はこれでいいと思います。この講演の最後辺りで「ああなんか繋がった。あそこあそこ繋がったぞ」という風になっていただけだと思います。へー企業理念、へーという感じですね。今日は学生さんが多いので、学生さん向けの話し方になる部分もありますが、企業理念に番号をふっています。よくあるのは創業者の人がつくった理念で語り継いでいくのがあります。ただ、理念は今一緒にいるメンバー一人一人の心の中に刻めるものというところで、今いる人達がワクワクして働くということが大事です。私が入社したときのサイボウズは、「情報サービスを通して豊かな社会生活の実現に貢献する」という理念でした。どんどんどんどんメンバーも増えていく中で、僕らはこの理念を口に出しているかどうかとか何が大事なんだろう。どういう言葉が一番ワクワクするだろうとなったときに、やっぱりチームワークだねとなりました。チームがあるところにサイボウズ製品があって、サイボウズ製品使っていただいているお客様のチームが良くなる。チームワークが高まるというのがやっぱりやりたいことだねとなりました。ここがすごい大事なことになります。なので、人が変わったり環境が変わっていったらきっとまたこの理念も変わるのだと思います。ということもあり、毎年毎

年、これでいこうこれでいこうとなり、2020年からは変わらないですが、年号をふって活動しているというのがサイボウズの企業理念です。

7年前ぐらいに向日先生から講演のお声がけいただいた時も、色々お話ししましたが、とりあえず自慢したいわけではありません。いわゆるシェアナンバーワンをいただき、顧客満足度ナンバーワンといった賞をいただいた後に、この働き甲斐のある会社ランキングにサイボウズがランクインしたりしていく中で社外の方にもサイボウズが少しずつ認知されていきました。2021年版日本における働き甲斐のある会社ランキング、100名～999名部門2位。1位ではないんです。繰り返しますが、1位ではないんです。さらに8年連続ランクインです。ずっとランクインしているので、その年にランクインした企業の事例発表とかでイベントの登壇とか取材とかがあります。毎年ランクインしているので、年々働き方先進企業といわれるようになり、こういうお話とかもさせていただく機会が増えてきたということになります。

このサイボウズという会社が働きやすい会社、働き方改革推進企業といわれているかという、きっかけは離職率なんですよ。離職率が28%、これ100名～150人ぐらいの会社の規模でした。例えば4分の1ぐらいの人がなんか辞めたというって話ですよ。しかも1年間で。学生さんですと、例えばゼミのメンバーの4分の1の人が辞めるってなったりとか、部活とかサークのメンバーが4分の1の人辞めたとなった時にどうなるかという話です。

一言でいうと雰囲気が悪くなります。どんどん人が離れていく感じで、次はあの人辞めるらしいぞと、他にもだれだれが辞めるらしいぞと。そんな状況で何をするかというと人を採用していかないといけない。採用ってすごく大変です。時間がかかります。時間も人も、時間もかかる。採用したら誰かがその仕

事を教えなきゃいけない。でも育成できる人はいない。人がどんどん辞める。もう負の循環です。お給料上げたりとか業務変えたりとか色々やりましたが、中々改善されませんでした。辞めそうな人とか辞めたい人の話聞こうっていうふうになったら、色々出てきたんですよ。お給料が欲しくて辞める人もいれば、やりたい仕事があったって言って辞めちゃう人もいたり。例えばマーケティングの仕事がしたいとかって辞めるとか。地元に戻りますって言って辞めちゃうとかっていうふうになっていたときに、今の三つだけでも全然バラバラです。お給料上げたところで、今言った3人の内の1人しか残らないことになります。お給料上げたところで地元に戻っちゃうんですからね。マーケティングやりたい人は、お給料上げたところでマーケティングやりたいから辞めちゃうんです。ということは、もう色んな理由があるというところで、100人いたら100通りというこの働き方。こっちが勝手に決めつけない。まず聞く。とにかく聞く。どんどん聞いていく。人事制度は増やしていくものという方針で、公平性よりも個性に注目をして色々な取り組みをしてきたっていうのが元々のきっかけです。これもうコロナとかより全然前です。

まず働く時間を選べるようにしました。一応ITベンチャーっていうのを前提にしたときに、皆さんがITベンチャーに対してどういうイメージするかです。例えば始発終電、会社に泊ってね、がむしゃらに働く。ベンチャーですからね立ち上げにはそういう意気込みも必要ですよ。これは正解でも間違ってもないです。当時のサイボウズは今話したような雰囲気の家会社でした。そんな中、このベンチャー企業に入ったにも関わらず、残業したくないという人が出てきました。え、うちはベンチャーだよという感じが最初がありました。それならなんでサイボウズに入ってきたのだからかという感じです。残業したくないってどういうことかわからなかったです

が、いろいろ話を聞いていくと残業をしたくないだけなんですよ。その人は。会社のことが嫌いになったわけでもないし、仕事が嫌いになったわけでもないし、ただ残業したくない。もしかしたら夜間ね、大学に行くっていう、これをやりたいから残業はできませんと。でも日中は仕事めっちゃ頑張りますって人がいたときに、これじゃあ業務にどんだけ影響あるんだろうという話になってくるわけです。じゃあ1回やってみようというところで、残業をしないで働く人が出てきた。そういう人が出てくると次は、1時間、2時間短く働きたいんですけど人が出てくるわけですね。ベンチャーなのに残業しないっていう人より1時間、2時間短いだけだったらなんかできるんじゃないかというところでやってみよう。できたぞと。そしたらね、週3日で働きたい人が出てくるわけですよ。もうめっちゃくちゃですよ。もうやってみろという感じで、どんどんこうやってみようようになっていくと。これじゃあ皆が皆やるかっていうとそういうわけではないです。一人とか二人とかまず最初は。なので、この手を挙げる人がポイントですね。この中の一人とか二人。でも辞めるか残るか。この選択を取ったときに、やっぱり残業しないっていう人が一人でも働いてくれるだけで全然違います。この人を採用するかしないかっていうところで、育成するかしないかって考えたときに、じゃあこの会社でも、その人はこの会社で働きたい、この人達と一緒に働きたいとい



う人達が出てくるので、そういうのをどんどん増やしていく。なので、時間と場所っていう選択肢を増やしていったところですね。

育児休暇は最大6年間今は取れます。6年以内に、6年間最大取れるよと、戻ってこれるよっていう話なんですけど、最初は1年だったところが、もうちょっと欲しいですと言われて、2年にして、2年じゃ足りないっていう人が出てきて、じゃあ3年にするか4年にするかって、分かんないわけです。「じゃあ何年ぐらい？」と聞いてみたら「子供が小学校に入るまで」と言うので、じゃあ6年でやってみよう。なので、基本的にはその人がどうしたいかっていうのを聞きながら、会社が用意できるんだったらやる。ポイントは合理性ですよ。これで生産性が上がるんだったらやれる。生産性が上がらないんだったらやめる。やらない。この判断をしているところは徹底しています。でも結局めっちゃめっちゃ働くからいいかっていったらそうでもなくて、短い時間でアウトプットが出るなら生産性高いわけです。だから、僕らが勝手にベンチャーはめっちゃ働くという僕らがマヒしてる感じです。実は残業しない人とか、時短とか、週3で働く人の方が実は生産性めっちゃ高いんじゃないかっていう、そういうところに少しずつ気づいてくるという形になります。あとはコミュニケーションのところというと、部活動とかもあります。いろいろな制度をつくっていくところになります。結果として離職率がずっと5%以下を維持して売り上げは右肩上がりになっています。これはビジネスモデルの転換とかもありますが、この辺のお話はそこだけ話しても結構時間がいっぱいになってしまうので割愛します。

100人100通りのお話ですが、もしかしたら今日企業でご参加いただいている皆さんの中、もしくはゼミ生の皆さんの中にもダイバーシティっていうのを研究されている方が

もしかしたらいらっしゃるかもしれないんです。我々の考えるダイバーシティっていうのは、もうすでに多様だということです。例えば簡単に言うと、学生と企業の人、これ分かりますよね。あと男性、女性とか年代とか。20代の人から30代、40代、50代ってね、色んな年代の人がいます。これ簡単なんですよ。でも、目を向けないといけないのはあなたどうしたいっていうところなんです。行きつくところは100人100通りなので、すでもうバラバラなんだよと。ただいくつかカテゴライズする方が分かりやすいっていうだけの話で、まずバラバラだっていうところですね。そうなるとう一律のルールで縛るということは辞めようというところ。ここが大前提になってきますけれども、色んな要望が出てくるわけですよ。それをまとめるのって大変なんです。大変だから意見を聞かず決めつけて強制させる方が楽なんです。

ここからどうやって100人100通りを運用していくかという話になりますが、是非皆様にお伝えしたいのが、我々の社内に出てくる言葉ですけれども「会社さんはいない」という言葉です。では、「サイボウズさんを指して下さい」って言ったときにですね、指させるかどうかなんです。これで私のこと指さしたら、私はサイボウズさんじゃないですから。話しているのは一人です。和田という一人の人間が話していることになります。例えば会社のためとか、うちの会社は〇〇とか。うちのサークルは〇〇だとかね、うちのゼミはこうだ。必ず誰かを連想しているはず。誰かをイメージしている。古い体質だって言った瞬間に、古い体質を引き起こしている行動とか言動をしている誰かを想像して言っているはず。なので、その人が変わらんと変わらないですね。その人がいなくなるか、その人が変わらないと変わらない。なので、実在するのは人間なので、実は風土とか文化という言葉に大きな漠然としたところに囚われがちになりますが、結局実在する



のは一人一人の人なのだというふうに考えると、実は結構分かりやすくなってきます。100人100通りっていったときに、新卒はこうですか、中途はこうですか、社歴の長い人、短い人ではなく、君はどう。誰と誰が言っているのだと。みんなって言っちゃうと判断を間違えてしまうわけです。なので、これがポイントです。このチームワークを高めていくこの企業文化を醸成していくために大事なことってというのは、風土と制度とツールの3つになります。風土は一人一人の行動とか言動です。「うちの会社、明るい風土です」と言ったときに、たぶんその会社で働いている人達は挨拶とかしていると思います。仕事をしているときに多分なんか楽しそうに見えると思います。だから、明るいと言われるんです。風土を変えるっていうのは、やっぱりそこで働いている人達の一人一人の行動とか言動を変えるっていうのが風土を変えるっていう意味です。風土改革っていうのは、組織風土改革っていうところです。なので、ただ変わらましようって言っても変わらないので、変えるためにルールを付けよう。ルールを作ろう。ルールを作るとどうなるかという、人の行動を制約できるようになります。今まで右に行っていたのに、「右に行っちゃ駄目だよ」って言ったら、皆左に行くしかないじゃないですか。「この道通っちゃ駄目だよ」って言われたら、ここでぐるっと回るしかないわけです。最後はツールです。例えばITツールを使うとか、リアルもそうで

す。スクール型の会場にすると講義は聞きやすいですけど、ワークショップはやりにくいですね。机をなしにして椅子だけにするとか。オフィスも重要なツールの一つです。ITツールももちろんツールです。

我々のテレワークは2010年頃から取り組んできています。一番の転機はテレワーク始まって試験運用で、本番運用も始まったというときに東日本大震災が起きました。

表を見ていただくとわかりますが、テレワーク導入初期とテレワークの成長期の時と一応コロナの時も追加しています。色が付いているところは制度を変えていないところです。スケジュール登録必須というところは変わってないですが、あとは段階的に変えています。例えば家で働く、テレワークをするときに申請が必要というもの。それを申請する意味って何だろうという声が出てきて、申請はいらないよねとなりました。例えば場所の制限が自宅だけだったというところから、自宅以外にカフェもいいとか。往訪の合間にカフェで仕事をしたいという人がいるかもしれないです。そういうときにテレワークになり、どこでも働いていいよというときに、例えば電話をしているサラリーマンの人がいました。「お世話になっております。どこどこ会社の誰々です」という話し声が聞こえたりします。またお客さんと話しながら「何々の件ですけども、〇〇の契約が」とかね、簡単に情報漏れていますね。例えばカフェで仕事をするとこうやって情報が漏れるというのを認識して、そのような行動をしないようなルールを作る。例えばパソコンで作業をしているときに、横から見えないようなフィルターとかスマートフォンとかでもあると思います。電車とかでもスマートフォンを横から見えたりすることがあると思います。でもそのフィルターを貼っているだけで見えないわけです。パソコンで何かの売り上げ情報を確認し、企画資料をつくっている。スマートフォンでメールをチェックしているときに、

もしかしたら名前が見えているかもしれない。「あの会社の人、どここの会社の人にいくらの見積を出していたよ」とか分かってしまうことになります。柔軟にしていこうところの中で、何を守らなければいけないのかというところですよ。なので、柔軟にしていこうという風土の中で制度が密接な関係になります。

ここから COVID-19 に関連した話をしていきますが、ここから得た気づきというのは、企業の人仕事とプライベートであるこのワークライフバランスと仕事とプライベートを分けて考えていたところから、急に生活の中に仕事が入ってきました。例えば仕事、会社に行って仕事します。家はくつろぐ場所で家族と過ごす場所ですとなっていた人が、急に家の中に仕事を持ち込まなければいけなくなりました。どこで仕事しよう、そんな部屋ないよとなりました。例えばもしかしたら今日参加されている学生さんの中でも、実家で家族と住んでいるという人もいるかもしれません。もしかしたら、お父さんお母さんとかが仕事しています。さらに自分もオンラインで授業受けます。家ですよ。すると Wi-Fi が遅くなりますとか他の部屋の声ももれてこちらに入ってきます。とかはよく聞きました。人によっては 2020 年の最初の頃とかは家の廊下とかでちゃぶ台みたいなのを出して仕事していますという人もいたりして、ほんとに環境が作れなかったです。

各自が暮らしに合せて柔軟に働くというよ



うになり、強制的にリモートワークを経験するようになってきたときに、果たして会社の近くに住む必要があるのだろうかという考えになる人も出てきました。企業で働く人達の多くは、会社への通勤圏内に住んでいます。本当にこれが必要なのかと。今まではリモートでできないと思っていたけれど、今もう会社へ行っていないぞと感じるようになります。私もこの一年間は月に一回ぐらいしか出勤していません。会社に行くのか、イベントなどで会社以外のところへ行くこともあります。たぶん会社以外へ行く方が多いのかと思うくらい会社へは行っていません。それならどこに住んでも良さそうだ。というふうになるわけです。支店をつくらなくても、転勤がなくても、住みたい人が住みたい場所に行くようになったら、そこがもう新しい拠点になっていくという感覚になります。

特に学生の皆さんはこれから就職活動があると思います。どういう会社で働く、どういう仕事をしていきたいかというのももちろんありますが、どう暮らしていきたいとか、どう生きたいかということがすごく問われる時代になってきています。

その分、組織に求められることは、こういうバラバラの個性をまとめ上げていくところが必要になってきます。非常に変化が激しいですし、非常に面白いここからの数年間になるのではないかと思います。

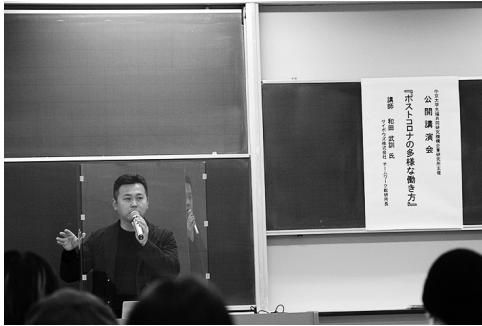
コロナ前までの働き方は働く場所と時間をいかに柔軟にできるかというのが基本でした。具体的には在宅勤務とか時短勤務ということですが、ここからは価値観という新しい変化ができています。価値観ですが、サイボウズの中では「わがまま」という言葉を使います。例をお話します。皆さん今日お昼ご飯食べましたか。いや、夕飯にしましょう。今日会場にいらっしゃる方は何名かどこかへご飯を食べに行くのかもしれないですけども、何食べたいですか？飲み放題に行きた

いとか。イタリアンにしよう。とかいろいろ話して決めますよね？でも、「どこどこ行け」って言われるわけですよ、急に向日先生から定食屋に行きなさいって言われるのを想像してください。めっちゃ嫌ですよ。ここまでで良いわがままと悪いわがままが出てきました。資料にも書いてありますが、私はカレーライス食べたいとあります。どうぞどうぞ、どうぞ食べてくださいとなります。「チャーハン食べたい」って言ったらチャーハン食べて下さいと。ラーメン食べたい人、ラーメン食べて下さいとなります。「あなたはカレーライス食べるべきだ」と決められるのは何か嫌な気持ちになりませんか？ちょっと好きなもの食べさせてほしいですよ。これを仕事に置き換えると、私は家で働きたい、私は副業したい、私は地元に戻って働きたい、これは良いわがままです。では、悪いわがままは何かというと、若いうちはとにかく働くべきだ、会議の議事録は一年目のメンバーが書くべきだ、とにかく不満とか言わず3年間は頑張れ、ということになります。なので、私はこうしたいというのは、どうぞどうぞと前向きに捉え、あなたはこうすべきだとか、誰々はこうすべきだという、自分の価値観を押し付けるのは、止めましょう。これはカルチャーのところの「多様な個性を重視する」という部分になります。ですが、とはいえ、私はこうしたいって中々言えなかったりもします。同じチームのメンバーでもひとりひとりにフォーカスをあてるといろいろな関係性があります。先輩後輩や初めて仕事をする関係の人もいたりします。いろいろな関係性があるって言えない。では、どうすれば言えるようになるのでしょうか。

基本的に人は理想に向かって行動します。これは超基本形で大事なところ。必ず何かしらの理想に向かってはるはず。小さいときから、例えば野球をやっていたりサッカーやっていたり。プロを目指していた人がいるかもしれない。それに向かって頑張っ

いたわけです。でも何かしらの理由で辞めちゃったりしたわけですよ。諦めたと思う人もいるかもしれませんが、もっとやりたいことが見つかったと考えることもできます。ここにいる学生の皆さんは、何かしらの理由があって大学という選択をしていますよね？専門学校でも就職というわけではなく、何かしらの理由で大学へ進学するという選択をしています。高校時代に何かしらのことに向かっていたはずなんです。入学してもその想いが変わらない人もいるかもしれないけど、変わっていく人もいます。今後も就職や大学院への進学や留学、資格取得など多くの選択肢の中から選択することになります。

企業で働いている人にもあるはずなんです。なので、大きい小さいはあれどこの一人一人の理想がある中で、これらをまとめ共通の理想をつくるのが大事です。組織をまとめる、押し付けるのではなく共通の理想を作っていく。これが企業理念だったりとか、何かのスローガンということになります。例えば学生時代に部活とかで目標があったと思います。ワールドカップが開催中ですが、日本代表にもベスト8という共通の理想があります。きっと選手の中にはそれぞれの個人の理想があると思います。この重ね合わせがすごく大切で、私はこうしたい、こういうことやってきたい。自宅で働きたい。今はとにかく成長したい。という対話が必要です。これを押しえつけられると結構しんどいですよね。しんどいし一緒に働けなくなると思います。ただ、あなたはどうしたい？を徹底的に問われます。常に考えていないといけませんし、常に自問自答して答えを見つけていかなきゃいけない。決して楽な環境ではないと思います。時として、言われたことをやる方が楽なときもあります。わがままという文化を取り入れようとする、誰かが決めてくれるわけではなく、自分で決めないといけません。さらに決めたら説明できないと周りの人たちは共感してくれません。説明するにはな



ぜそうすると決めたかという情報を出さないといけないです。周りのメンバーが質問しようと思っても、情報がないとそれ以上は何も聞けないです。なので、情報を出さないと意見がもらえないです。会社の中でいうと、例えば社長の意見であっても、違うなと感じたり何か引っかかることがあるなら言わないといけないです。主体性を引き出すひとつに質問責任があります。これもカルチャーです。会社の中では個人がなんでも好きに自由にできるわけではないです。様々な職種があり、例えば営業職をみても自分が好きに働こうって思っても、お客様から「来て下さい」、「今週中に〇〇してください」と言われたら自分だけの都合ではできないこともあります。でもそれ以上に自分はこうしたいんだと思うことがあるなら、職種を転換することも考えたりします。例えば企画へ転換するとかもあります。職種を変えたらもしかしたら場合によってはお給料が下がる可能性だってあります。役割ですから、この職種だったら今のお給料だけれども、自分がやりたい働き方、自分がやりたいことを実現しようと思うとお給料が下がる場合もあります。これも一つの選択です。覚悟も問われます。本当にそれが大事なのかと。お給料よりも家族と過ごす時間だったり職種だったり、場所だったり、自分の中でこれが一番大事だというのが出てきたということだと思えます。

これらのことをどんどん推進していくとどうなっていくのかということ、マネージャー

だったとしても、転動してくださいとか、この仕事してくださいというのは強制できません。本人の同意がないものはできません。なので、一人一人が自分はどうしたいというものを持ちながら対話をし続けるのが大事です。このすり合わせるというところですが、これを聞いて、「あー、いいなあ」と思った人もいれば、「あー、めんどくさい」って思っている人もいます。得意な人がいれば苦手な人もいますし、それでいいと思います。変に空気を読んで何もやらないよりは、「いやあ、めんどくさい、めんどくさい。しんどい、しんどい」とまっすぐにぶつかり合えるのも、わがままという文化をつくっていく上で必要なことになります。

これまでで何回か覚悟が必要です。という説明をしてきました。写真を見てどこか分かりますか？覚悟が必要ですよね？このときの覚悟というのは、実は飛び降りる覚悟ではありません。清水の舞台に立ったときに、「怖い」と言える覚悟です。飛ばなくていいです。立って「これは怖いです」。と言える覚悟というのがすごく大事だと。「怖いな、怖い、怖い、うーん、でも飛ばなきゃいけない」、飛んでしまえ、バーンみたいなのは違えます。

わがままと言ったときに、やはり不安や弱みを出せるチームが、強いチームだと思いますので、そういったチームにできるように、関係性を良くしていきましょう。

「どうしたい」とか「何がしたい」と聞かれたら答えるのは結構難しいです。でも「この中から選んで下さい」と言われると、選びやすくなります。なので、この主体性は、選択肢を付けるということがコツだったりします。選択肢の中らか選ぶ。今選んだものも多分来年とか、三年後、五年後、時期によって変わっていきます。外部環境も変わりますし、自分の経験も増え、環境とかも変わっていくからです。選択肢をつくと比較できたりもするので、より言語化しやすくなりま

す。今自分がすごく大事にしているものを気付けるきっかけになると良いと思います。

ここから働き方をもう少し具体的に話させていただきます。この COVID-19 で起きたことってというのは、接触とか飛沫でウイルスに感染するっていうところです。だからもう集まれなくなりました。教室やオフィスに行っても集まらないことは、今まで僕らが経験したことがないことでした。未知のウイルスなので何が起きるか分からない。なので、まずは安全の方に対策をしました。密をつくらないようにしたわけです。なので、物理的に場所が離れているので、インターネットを使うしかないということになりました。日常生活の IT 化は明らかに進んでいます。年賀状は SNS ですよね。私も今年は会社に行って年賀状を会社で確認したのが 2 月とかでした。個人でも大体 SNS で、「あけましておめでとうございます」と書くような人が増えて、そこにいいねしていくのが増えてきています。あとはリアルとバーチャルの使い分けです。今日のような講演もリアルだと反応を見ながら強弱や話の仕方を変えることができます。ウェビナーだと全く反応がわからないので自分のペースでただお話するだけです。リアルの良さは実際に見たり触ることですね。こ握手するとか些細な表情を読み取るということがあります。バーチャルの良さはすぐ会えるというのがあります。海外の人も全てね、移動時間を考えなくて良いので日程調整がすぐできます。すぐ会えますし、何回でも会えます。さらに録画できるのも良い面です。資料だけ見てもわからないことがありますが、録画していれば補足説明も合わせて理解を深めることができます。何回でも見て、何回でも確認できる。あとは検索できることもありました。リアルはちょっと抽象度が高いもののやり取りが合っています。バーチャルの方がより論理性を求められるわけですね。つつこみやすくなります。同時に話すと聞こえなくなるので、順番に建設的に話すよ

うになるのがバーチャルです。リアルが良い、バーチャルが良いとどちらかではなく、それぞれの良さを場面に応じて使い分けていく必要がありますし、自分自身がどちらのほうが得意や苦手というのを認識することも重要です。

営業の場合は IT を使うと移動時間がなくなります。例えばリアルだとその場所に近い人が担当するのが基本的な考え方になります。移動が発生しますから。3 時間、4 時間かかって来る人よりはすぐ行ける人すぐ来てくれる人になります。でもバーチャルになるとこの担当の考え方が変わります。移動時間がなくなるので、全員同じ条件になります。つまり、より得意な人ができる。得意な人を調整しやすくなる、ところがあります。また、人事の取り組みでいうと、密をつくれないので、学生の皆さんが会社見学できなくなっています。企業訪問とかがやりにくくなっています。学生さんも分からないし。我々も会社の魅力を伝えきれなくなります。会社の説明会ってというのは動画にして、その代わりに先輩社員との座談会の時間を増やしましょうとなるわけです。オフィスは分からないかもしれないけれども、色んな先輩と話すことで少しでもサイボウズのカルチャーとか人っていうのを知ってもらおうと、そういう形でひとつずつ変えていっています。現場レベルで変化は行なわれているってことです。

働き方がテーマで絶対触れなければいけないことは、マネジメントです。どの会社にも組織図があります。マネージャーは何をしていますかという、色々あります。プロジェクトマネジメント、目標設定とか進捗管理とか、人材マネジメントで評価とか、あとは調整もあります。プレイングマネージャーの人もいるので、現場の業務もやっています。こんなに多いともうできないです。これが全部できる人はいないです。目標設定とか方針決めるってちょっとリーダーシップ的な役割が

あって、あとは育成とか評価、そういう管理業務があり、人のことや事業のこと、あと調整。あとは担当としてのスキル。改めて見るとこれができる人がいたらもうその人はスーパーマンです。誰にでも得意不得意がありません。

さらにコミュニケーションで見るとそうなるか考えてみましょう。例えば3人の人がコミュニケーションするとどうなるかっていうと、3本のコミュニケーションの線があるわけですよ。この人とこの人とこの人っていうね。はい、じゃあ6人だと、個人ごとのコミュニケーションは何本でしょう。数学の問題ですね。15本です。では30人ならどうなるでしょう。30人の部署とか30人の会社とか30人のチームって普通にありますよね。例えば今日全員で話しましょうってなったときに、全員と話すのは難しいです。6人で15本も線がありますから、これをやってるのは難しいので、どうすれば良いかという、1対nでコミュニケーションできるITを活用するのが一番やっぱり効率的にコミュニケーションできるということです。コミュニケーションは人と人です。

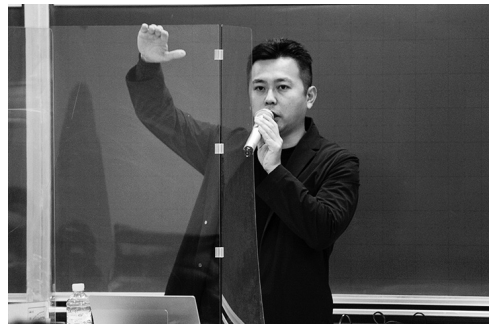
学生の皆さんはもうITとかSNSを毎日のように使っていると思っていますが、会社の中に入るとたぶんSNSのようなツールはほとんどないと思います。担当者の人が持っている情報は一部で部長が持っている情報があり、本部長が持っている情報があり、社長が持っている情報があるという関係になると思います。なので、一番大きい情報を持っている人が一番大きい意思決定ができるようになると思っています。会社の中にある情報でいうと。私達の理想型は、例えば社長と担当者が繋がっていても良いとなります。今のSNSのトレンドとかマーケットに詳しい担当者の人が一人いても、その人が社長に「今のトレンドは違いますよ」と言って、より良いものができるならそれでいいじゃないかという考え方です。なので、フラットにするのは組織

じゃなくて情報だというのがお伝えしたいことです。

色々繋がってきましたか、皆さん。わがままとか質問責任とか説明責任とかありましたけれども、情報格差があるとそもそも見えないので考えるきっかけもないですし、意見も言えないです。最終的にここへ繋がってきます。フラットな組織ですとたまに言う企業の方がいらっしゃいますが、フラットな組織というのはないですね。サイボウズでも社長がいて、本部長がいて、部長がいて、メンバーがいてと階層はあります。必ずどの企業にも階層はあると思います。自分が持っている情報をできるだけ多くの人へ共有していく。できるだけ同じ情報を持つということがポイントかなと思います。

マネジメントでいうと、やはり報連相ですね。管理職という人はやっぱり報告のところを徹底的に集めるというところに時間を使っています。管理しているというイメージだとこれで良いかもしれません。ただ、マネジメントは未来のところに時間を使ってほしいです。未来です。相談は未来の話で報告は過去の話ですから、過去のことあまり時間を使わず、マネージャーは未来のこと考える、未来のことについて会話をしていく時間を増やしましょうということになります。

未来のことに時間をつくっていく中で大きな役割が意思決定です。風土と密接な関係をしています。意思決定をしていく上で大事なものはデータで何について意思決定したのかと



ということです。そして、どういう過程で決めたかがコミュニケーションです。なぜその判断をしたのか。なぜやると決めたのか。なぜやらないと決めたのか。多くの場合はこのデータというものが紙になります。紙とか資料でドキュメントだけはわかる状態にはなっていますが、コミュニケーションが口頭やメールだと結果と過程が紐付いていないです。

なので、結果は分かるが過程が分からないというのが、結構あるあるだったりします。1年前や2年前のを見たときに、なぜこれをやると決めたんだろう。何でだろうと分からない。探せない。なぜかというコミュニケーションがバラバラで残っていないからです。そして、そのプロセスっていうのが、どういうところで、どういうプロセスで決まっていたのか。もしくはどこで検討が止まっているのかということになります。

この企業風土とか企業文化の視点で考えると、一人一人の持つるタスクではなくて、意思決定をどれだけ見える化するかが鍵です。基本的に仕事は様々な意思決定の積み重ねで成り立っています。「こうしたいです」「いいですよ」「出張行きたいです」「いいですよ」「この対応していいですか?」「いいですよ」。起案と承認とか、相談と承認っていう形で、小さい意思決定の積み重ねで、仕事っていうのは進んでいくので、ここはセットになっています。そして、皆さんお待たせしました。最終的に先程言っていた、一人一人の行動とか言動が風土をつくるっていうところに行き着いたときに、それをやる、やらないと決めたのは、個性を重視した意思決定だったのか、一人一人の意見を聞いた意思決定だったのか、どうなのかっていうところに辿り着きます。サイボウズという会社のカルチャーでいうと、わがままの文化や個性を重視しましょうということになります。あとは自立と議論でいうと、分からなかったら質問する責任がある。それに対して説明する責任

がある。「いいからやれ」「社長が言っているからやるんだ」というコミュニケーションはないです。なぜかというカルチャーに反しているからです。一人一人の共感とか納得感とかっていうのを醸成しながら、前に進めて行き、意思決定のプロセスを公開しているところにこだわっています。そして、プロセスにこの企業文化が使われているっていうところがすごく大事なことだというふうに我々は考えています。

情報共有といっても、いきなり全部を出すことは難しいです。まずは組織図の階層で考えます。組織図の縦の関係性、ここがちゃんと本音で言える関係性かどうかっていうところ。そして次は横です。同じ階層同士の横のつながりで共有します。実はこのコロナ禍においてオンラインコミュニケーションが増えたので、縦のコミュニケーションを意識している企業はものすごく増えています。

なぜかという、マネージャーがメンバーのこと見えなくなってきたからです。今までは会社において、なんとなくやっていることが分かっていたんですが、場所が離れているので、lonlをやる企業が増えました。でもその一方で、メンバー同士の繋がりが弱くなりました。横の繋がりが見えない。相談していいのか。あの人が何をやっているだろうか。あの人が困っているのだろうか。縦はできているけど横はできているだろうか。場は部署とか各部や各グループです。営業部とか総務部とか情報システム部とかっていうこの部署の繋がりでですね。あとは場と場を繋ぐ情報共有で、営業とマーケティングとか、人事と情シスが繋がる。結局最終的に行き着くところは、個人単位で見た時にその人が誰の前だったら本音で安心して意見が言えるかということになります。例えば、ある部長とメンバーがいて、これは緊張します。社長と1対1だとさらに緊張します。でも誰か他に一人いてくれると安心しますという人もいます

います。圧が弱くなると感じます。誰とでも話せる人はそこまで多くないと思います。苦手な人はいるかもしれないし、今まで人生振り返ったときに、なんかあの怖かったとか、あの人意見言いにくかったとか様々な人がいたと思います。でも他の人がいたら、実はなんかちょっと意見言いやすくなったという、その人が安心して話せる場所を増やしていけると良いです。実は本音で言える人っていうのを探していくときには、仕事が遠い人とかね、やってることが遠い人っていうところを少し意識すると、建設的に話せるようになります。自分が分からないからちゃんと聞かないとアドバイスしようがないんです。

情報の種類のお話をしますと、仕事と感情の情報の2つがあります。仕事は売り上げとかキャンペーンのことです。しんどいとか寂しいというのが感情です。一人でやるの寂しい、誰か一緒に勉強しようというのが感情の方です。個人戦からチーム戦へシフトしていく時には様々な不安があります。一番は共有することの不安になりますので、不安が出せる、弱みが出せるっていう意識を持っていくと良いと思います。

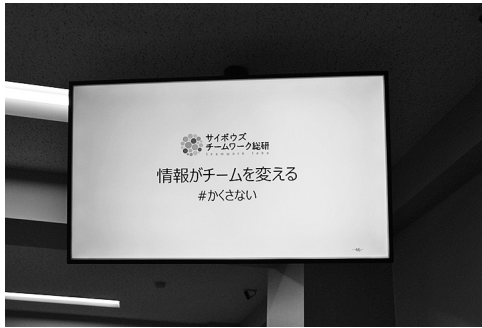
仕事の話で、先程報告とか業務の話はしましたが、これはlonlです。不安、寂しい、しんどいというのは感情情報で、これらを共有する場合はザツダンです。ザツダンの文化をサイボウズはとても意識しています。リアルとバーチャルのどちらでもできることはザツダンです。今日お越しにいただいている企業の



方と学生の皆さん、いかがでしょうか。オンラインで仕事をしている、家で講義を受けている、課題をしている、レポートを書いている時とかあると思います。雑談しているのはリアルの方が多くないですか？実はオンラインでザツダンはあんまりしていないと思いませんか？でもリアルだと結構ザツダンする頻度ありますよね？自分の中で少し発散だったりとか、気持ちも楽にするっていうところもあると思います。人によってはもしかしたら煙草を吸いながら喫煙所という場合もあると思いますし、お酒を飲みながらという人もいるかもしれないです。ランチを一緒に食べながらというのもありそうですね。実はこのザツダンがすごくお互いの関係性を良くするためには重要です。私達の会社ではこのザツダンの文化を意識して予定を入れるようにしています。

最近の我々の話題っていうところでも色々あります。我々も前回から比べるとグローバルとかジェンダーについて社内でも取り組んでいます。あとは1,000人の会社になっていったときに、情報をどうやって円滑に繋げるかということもあります。色々取り組んでいますので、もしご興味ある方は、我々の方でもブログなどで日々発信していきますので、サイボウズ式とか、人事ブログなどをお時間のあるときに読んでいただければと思います。

最後にまとめになりますが、これからの組織は、石垣です。あれダメ、これダメって言って、ブロック塀をつくるのではなく、ありのままの形を受け入れて、それを組み合わせるっていく組織の形です。均一な人をいっぱいつくっていく。そうすると誰かが辞めたとき、誰かが抜けたときには埋めやすいかもしれないけれども、果たしてそれって本当に強い組織なのだろうかというところが、我々が考えているこの組織の形になります。ですので、このありのままの形っていうのを受け入れながら組み合わせる。じゃあ上手く



組めなかったらどうするのか。共通の理想が組めなかったということなので、一度ばらしめてもう一回組み直してみるってところが、我々の組織の考え方になります。情報がチームを良くも悪くもできますので、隠さないっていうところと、格差のないチームってところで我々も取り組んでいきたいなと思っています。コロナをきっかけにIT活用の流れは確実に増してますので、是非この情報を企業風土の変革に必要な一つのキーワードに考えていただけると幸いです。

以上で終わりにします。どうもありがとうございました。