

アフター・コロナ時代の 分散型ワーク・マネジメント

- 個人と組織の創造性向上にむけて -

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター
プラットフォーム研究グループ 主任研究員
小林 奈穂

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター（GLOCOM）

MISSION

学術研究と実践活動の両輪により
情報社会を進化させる

VISION

テクノロジーの社会実装を
現場基点でリードする
最先端研究パートナーとなります

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

Center for Global Communications, International University of Japan

〒106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル2階

TEL : 03-5411-6677 FAX : 03-5412-7111

主な事業内容 :

情報社会研究を中核とした受託研究、共同研究、セミナー主催、他

所長 : 松山良一

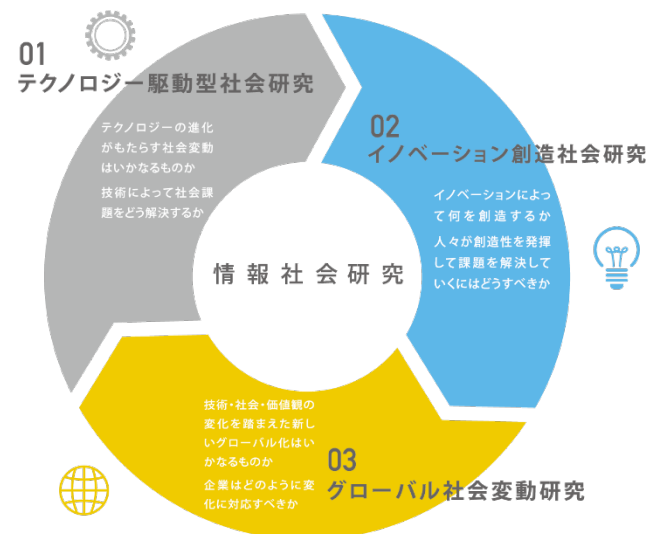
総研究員数 : 153名 (2019年12月現在)



GLOCOM

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター（GLOCOM : Center for Global Communications）は、1991年に設立された国際大学付属の研究所です。





GLOCOM

デジタルトランスフォーメーションの包括的な社会実装に資する研究と実践



持続可能な経済・社会

自己紹介：

小林奈穂

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター
プラットフォーム研究グループ
主任研究員/研究プロデューサー

Profile:

1977年生まれ。2000年より、デジタル&リアルメディアを横断したデータドリブンなブランディング、コミュニケーション、クリエイティブ戦略企画・開発のプロデュースに携わる。ウェブサイトのUXデザインからリアル店舗ブランディングおよびコミュニケーションに至る顧客体験デザイン全般に従事。とくにデータサイエンティストと連携したCRM（顧客基点マーケティング）企画を強みとしている。

ネットイヤーグループ株式会社、株式会社デジタルパレット（現：電通アイソバー株式会社）、富士ゼロックス株式会社等を経て、2015年4月より現職。

CRM領域では、第25回全日本DM大賞 金賞（JTBトラベランド・スカパーJSAT）、第27回全日本DM大賞 銀賞（郵船クルーズ）、米国ダイレクトマーケティング協会（DMA2011）国際エコー賞を受賞。



産官学民の連携により、社会の共通課題を見だし、 研究プロジェクトを企画・プロデュース

専門家や実務者、経営者、政策立案者など多様な人々が集い、互いに学び、共創・協働する場としての研究プラットフォームの設計・運営支援を通じて、新しい社会的価値の創出を目指しています。

また、デジタルマーケティング領域での経験を活かし、データを活用した研究企画設計や、調査業務、研究成果を広く社会あるいは組織内にアウトリーチするためのブランディング・コミュニケーション施策のプロデュースも担当します。



創造性研究（個人/共同研究テーマ）

デジタル化の進展とともに、働き方改革が叫ばれるなかで、仕事の本質的な意義はどう変化しているのか。そして、イノベーションを促すための個人と組織そして社会の新しい関係構築のあり方とは何か。創造性をキーワードにわたしたちが向かうべき姿を探求しています。

○智場#122特集号（責任編集）

「創造性～デジタル社会を生き抜くための

個人と組織のクリエイティビティ」2019年3月

○株式会社イトーキ共同研究プロジェクト

「CHANGE_CREATIVITY組織の創造性変革を考える」2019年3月



- 1 テレワーク→自律性・主体性→創造性
- 2 創造性の高い組織が実践していること
- 3 みずからの創造性を発揮するために

1

テレワーク→自律性・主体性→創造性

テレワーク導入率 before→after

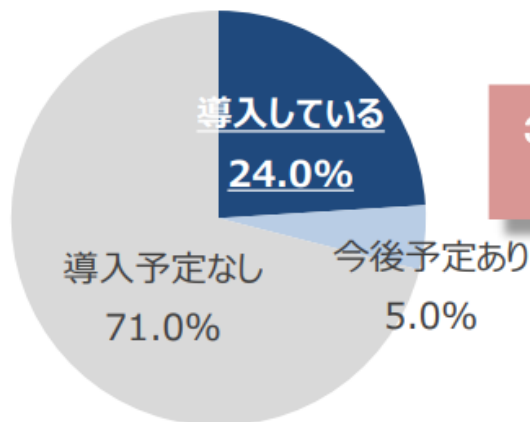
都内企業(従業員30人以上)のテレワーク導入率は、3月時点と比較して大幅に増加

図1

3月緊急調査

- 調査時期 2020年3月
- 対象 都内企業(従業員30人以上)
- 回収率 59.4%(回答数400社)

Q「テレワークを導入していますか」(3月時点)

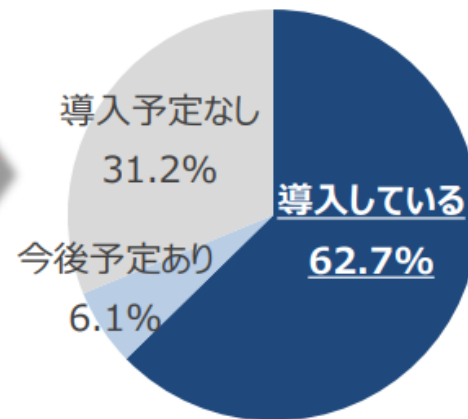


38.7ポイント増加
(2.6倍に増加)

4月緊急調査

- 調査時期 2020年4月
- 対象 都内企業(従業員30人以上)
- 回収率 40.5%(回答数394社)

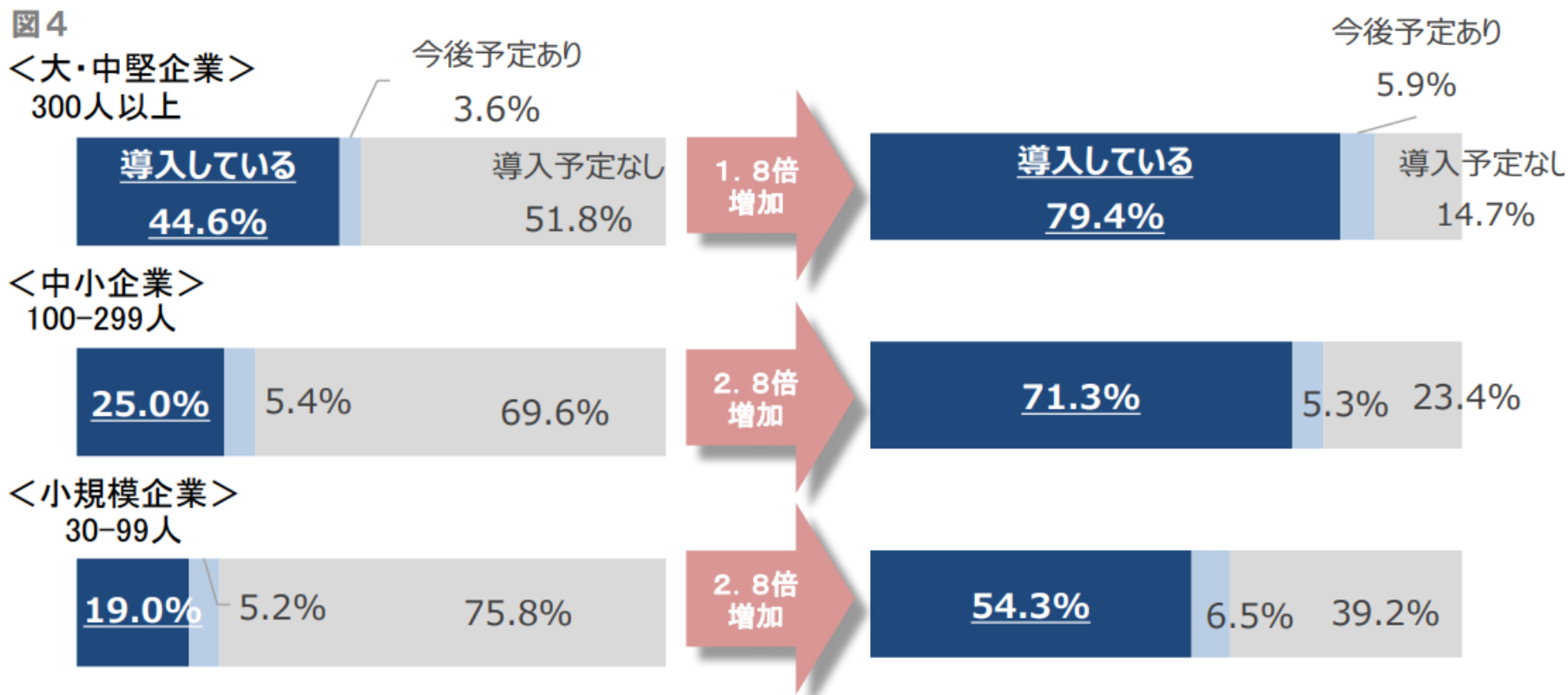
Q「テレワークを導入していますか」(4月時点)



出典：「テレワーク 導入率 緊急調査 結果」 (東京都産業労働局 雇用就業部 労働環境課、2020年5月11日)

テレワーク導入率 before→after

従業員規模別では、企業規模が大きくなるにつれて、導入率も高くなる



出典：「テレワーク 導入率 緊急調査 結果」（東京都産業労働局 雇用就業部 労働環境課、2020年5月11日）

Before（政策）

少子高齢・人口減少社会における労働力不足の課題解消



労働者を増やす
「一億総活躍」



労働者の負荷を減らす
「生産性向上」



テレワーク・モバイルワーク
場所と時間を選ばない分散型の働き方
働き方改革の推進

After (政策)

たいせつな命を守るための
テレワーク推進を

||

公衆衛生

Before（経営）

人材の獲得・維持

生産効率の向上

コスト削減

個人を尊重した
制度やルール

ムダを排除
勤務時間制限

フリーアドレス制
通勤交通費

テレワーク・モバイルワーク
場所と時間を選ばない分散型の働き方

働き方改革の推進

After（経営）

テレワークへの投資対効果は高い

||

重点経営戦略

さて、私たちの実感は…？

テレワークのリアル



Twitterに投稿された公開情報を転載しています

テレワークのリアル



Twitterに投稿された公開情報を転載しています

テレワークのリアル



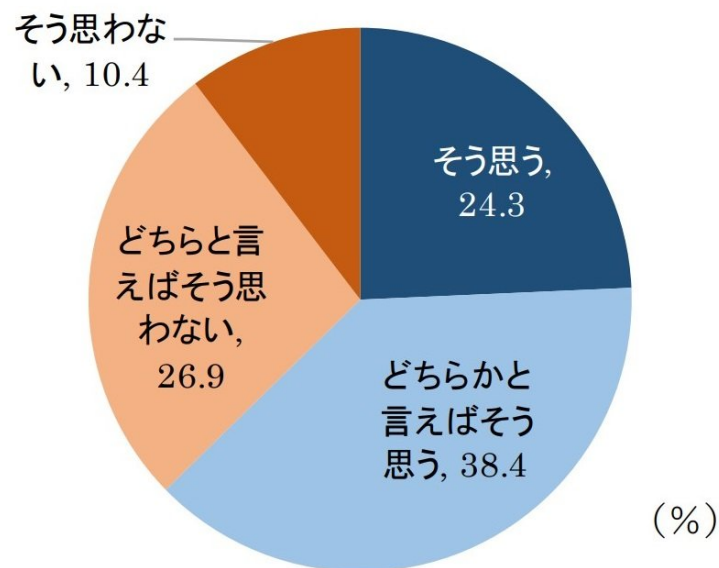
Twitterに投稿された公開情報を転載しています

テレワークにポジティブな人は半数以上

図24 自宅での勤務に満足しているか
(n=319)



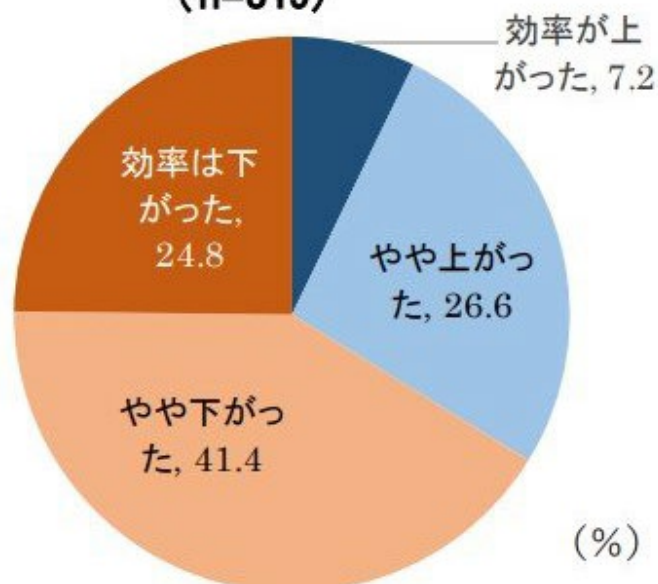
図26 コロナ禍収束後もテレワークを行いたいのか (n=346)



出典：「新型コロナウイルスの感染拡大が働く人の意識に及ぼす調査」（日本生産性本部、2020年5月22日）

仕事の効率性は課題だが 上がった人があることにこそ注目

図23 自宅での勤務で効率が上がったか
(n=319)



出典：「新型コロナウイルスの感染拡大が働く人の意識に及ぼす調査」（日本生産性本部、2020年5月22日）

コロナ・パンデミックが与えた気づき：

テレワークで（も）生産性は上がる
時間と慣れによる解決も



テレワーク導入の次なる目的設定は？



「生産性」の次にくるキーワード

イノベーションを生む原動力としての

▶▶「創造性」

テレワーク先駆者に学ぶ ▶▶



社員には、わがままを言うことを義務化しています。

わがままというのは、言い換えると夢なのです。

わがままが、うまく組織のビジョンと重なると、すごくクリエイティブなことが起こります。

青野慶久

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

『遊んでいるのか
働いているかよく分からない』
と見えるような会社にする
というのが、
僕のやりたいことです

倉貫義人
株式会社ソニックガーデン 代表取締役社長



時間と場所からの解放



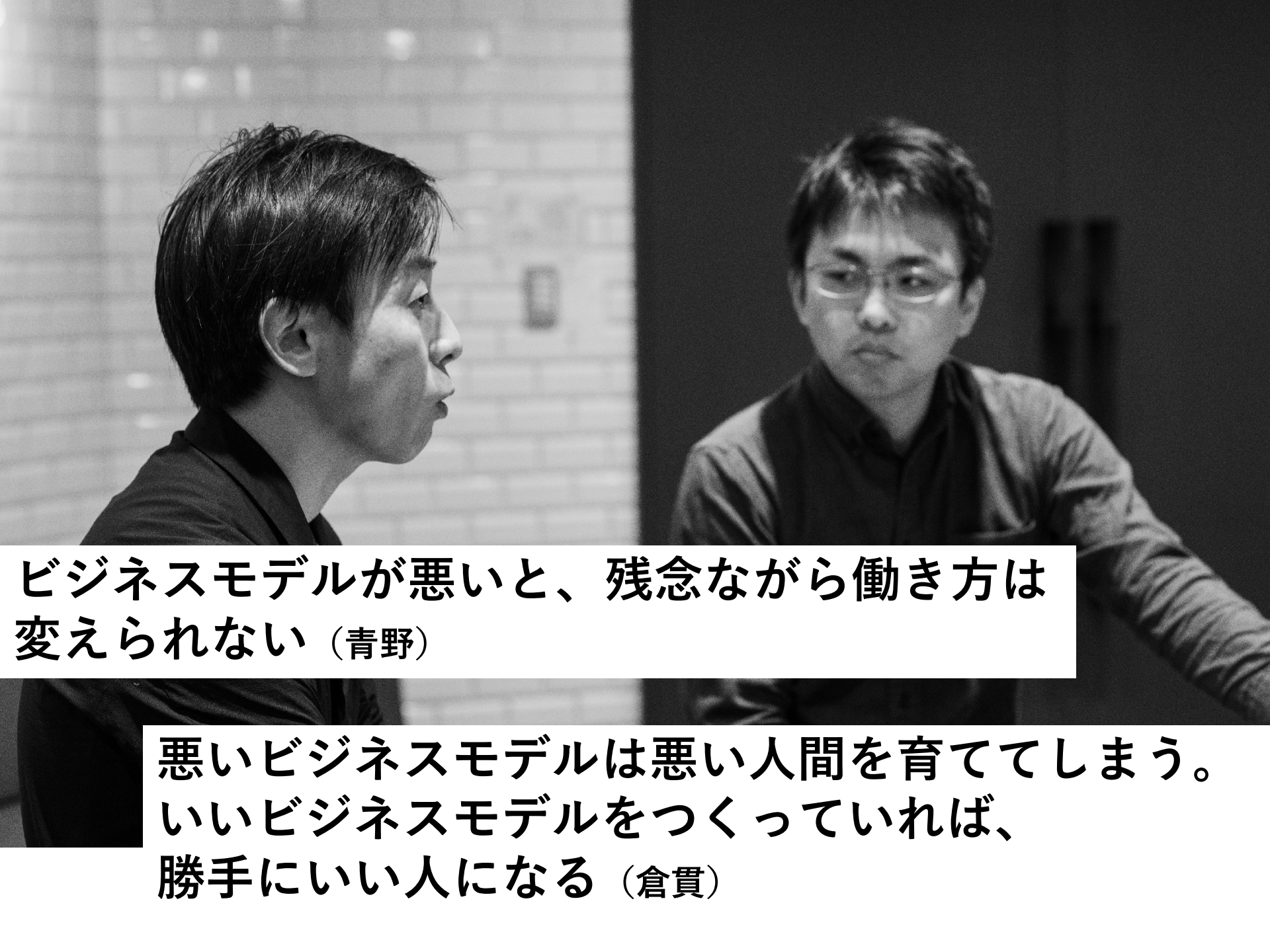
仕事への自律性・主体性が高まる



創造性が高まる



中長期的な成果／イノベーション



**ビジネスモデルが悪いと、残念ながら働き方は
変えられない（青野）**

**悪いビジネスモデルは悪い人間を育ててしまう。
いいビジネスモデルをつくってれば、
勝手にいい人になる（倉貫）**

時代の変化に柔軟な組織マネジメントのために大切なこと：

モノからサービスへ

理性 < 感性

スペック < ストーリー

組織 < 個人

ガイアックスは、
会社というよりも、
コミュニティなのです。

創造性を発揮するには、
会社のビジョンではなく
自分のパーパスが大切です。

ナタリア・ダビドバ
株式会社ガイアックス ブランディングディレクター





本当の自分の幸せを追求し始めると、“みんなのため”に仕事をするようになり、社会にどう価値提供しようかという考えに至るのです。

創造性をキャッシュに変えるのには時間がかかります。だからこそ、いかに積極的にエンゲージメントやコミットメントをしたいと思えるような関係性を組織と個人がにつくれるかが重要です。

木村 智浩
株式会社ガイアックス 管理本部
人事労務・広報・ブランド マネージャー

2

創造性の高い組織が実践していること



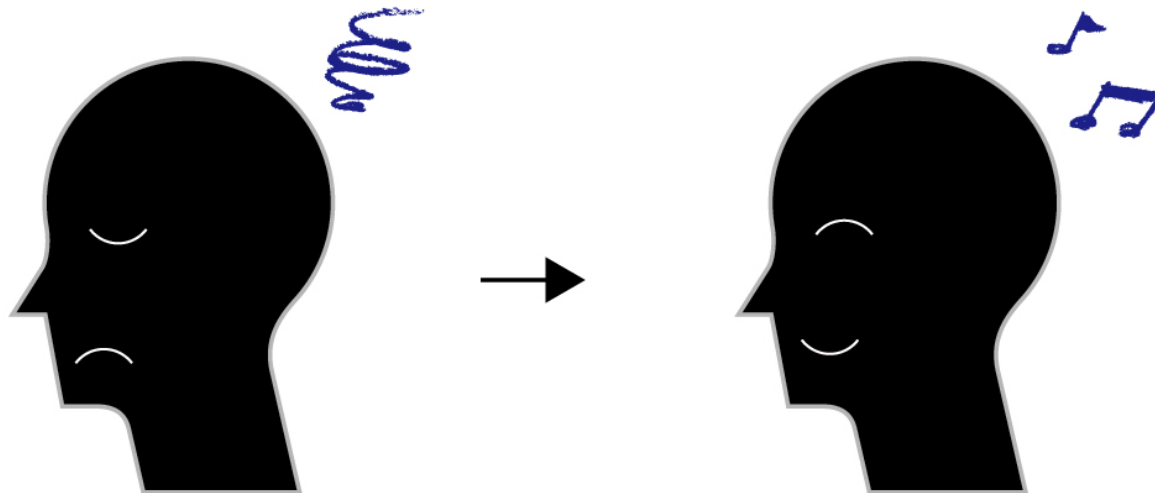
創 組
造 織
性 の

変革に向けた調査研究

CREATIVITY IN ORGANIZATION

創造性の高い組織が
実践する8つの作法

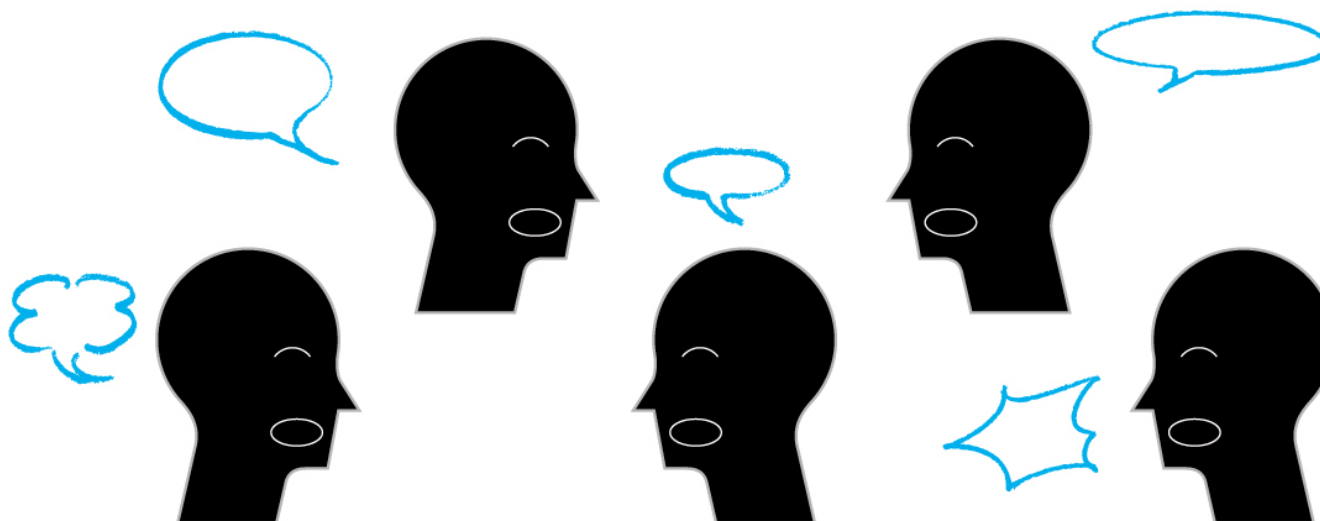
① 自分から、仕事を楽しむ



調査結果

仕事の楽しさは、個人の創造性に対して強いプラスの影響を与える。また、仕事に対する姿勢として「自分の才能や能力を発揮するため」と答えた人の方が「お金を得るため」と答えた人に比べて創造性が高い傾向が認められる。個人が内発的動機付けから楽しんで仕事ができるように、組織には適材適所の人材配置や適切な評価制度などが求められる。

② プロジェクト化する



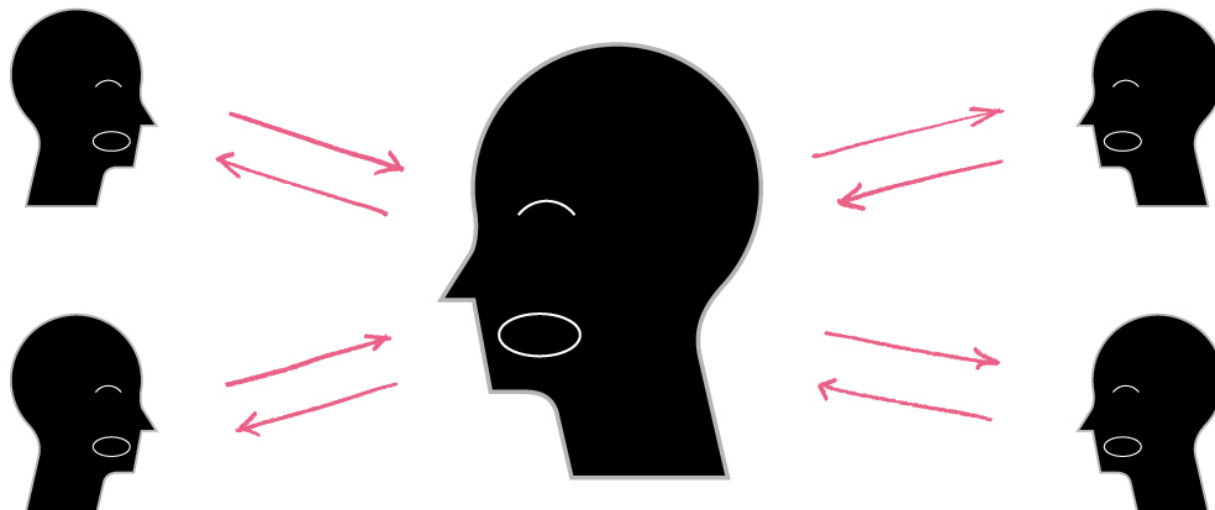
調査結果

プロジェクトでの仕事を経験したことがある人は、未経験者に比べて、個人の創造性が高くなっている。一方、プロジェクト経験者においても、実際の業務の中では個人ワークが多く、みんなで考えを広げ・まとめる時間を確保したいという理想とのギャップが認められる。

プロジェクト：本研究におけるプロジェクトとは、チームを構成して新たな商品やサービスの研究・企画・開発・実装・マーケティングなどを行う取り組みのことを指します。

3

気軽に、細やかに、コミュニケーションを図る



調査結果

フォーマルかプライベートか、対面か非対面かを問わず、すべてのコミュニケーションはチームの創造性を高める。とりわけ、直接顔をあわせて仕事の話をする「フォーマルな対面コミュニケーション」や、チャットやメールでランチの約束をするような「プライベートな非対面コミュニケーション」が大きな効果を持つ

4

本来の自分をさらけ出せるような雰囲気をつくる



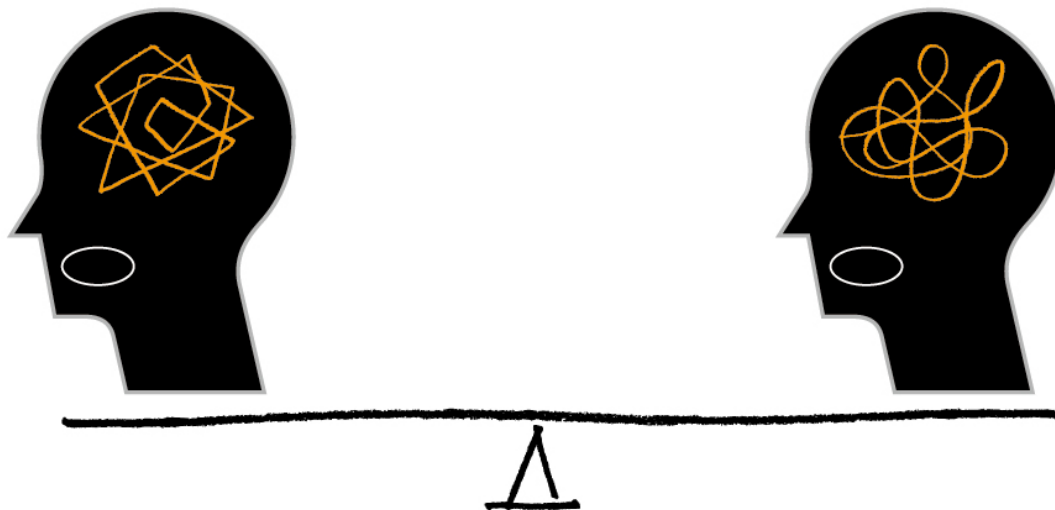
調査結果

不安や恐れを感じることなく、気兼ねなく発言や質問ができる「心理的安全性」は、チームの創造性に強く影響する。特に「安心してリスクをとることができる」「スキルと才能が尊重され役に立っている」という実感が、創造性にプラスの影響を与える。チームメンバーが尊重し合い、何でも論じ合える雰囲気や関係性をつくることが重要となる。

心理的安全性 (psychological safety) とは、ハーバード大学のエドモンドソン氏が提唱したもので、チームメンバーの一人ひとりが、不安や恐れを感じることなく気兼ねなく発言や質問ができ、本来の自分をさらけだせるような場の状態や雰囲気を指す。グーグルの労働変革プロジェクト「Project Aristotle」において、生産性の高いチームの鍵の一つとして導出されたことから話題となった。

5

コミュニケーションスタイルの違いを活かす



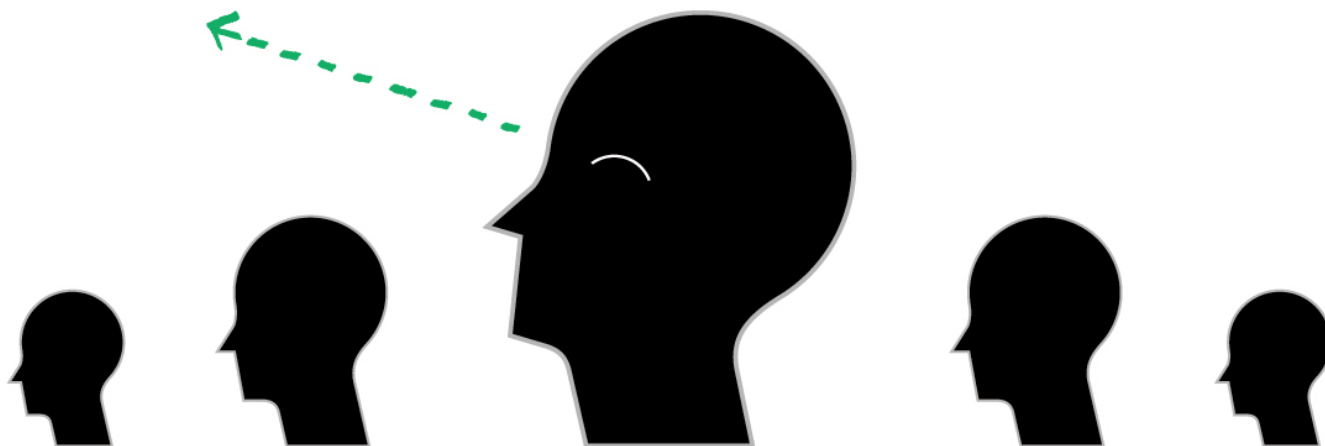
調査結果

6つのコミュニケーションスタイルのうち、個人の創造性にプラスの影響を与える「新規性」「支持性」は、女性のコミュニケーションに多く見られ、「実質性」は男性に多くみられる。男女のコミュニケーションの傾向を理解し、メンバーの男女比を考慮したチームビルディングが創造性を高くするといえる。

6つのコミュニケーションスタイル指標の測定項目（一部抜粋）

- 構造化 「話すときには根拠や考えの繋がりを明確に示す」「必ず論理的な繋がりを含ませる」
- 実質性 「表面的で浅いことをべちゃくちゃと話すことはない」「会話をしていると重要な話題がでてくる」
- 支持性 「人の言うことに耳を傾けられる」「常に尊敬の念を持って他人と接している」
- 新規性 「荒削りな考えを提案することがある」「誰も予想しないことを言う」
- 好奇心 「他人の動機を明らかにするために多くの質問をする」「相手が結論に至る経緯を必ず聞き出す」
- 議論 「相手と違った観点を提示する」「賛否の分かれる主張をすることで、相手に明確な意見を持たせる」

⑥ リーダー自らが高い目標に取り組む



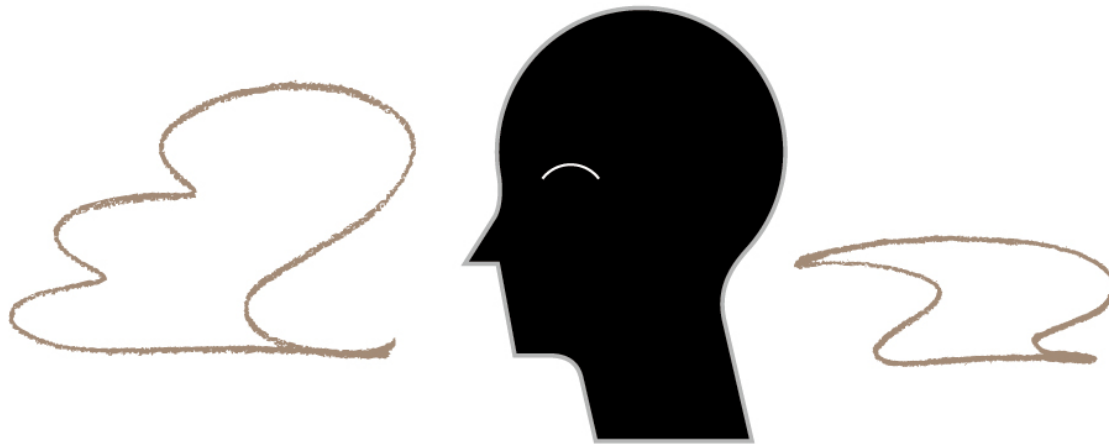
調査結果

強制型のリーダーは、チームの創造性を最も低くする。一方で、ペースセッター型、ビジョン型のリーダーは、創造性を高くする。高い目標のもとで、リーダーが手本となることで、メンバーそれぞれの創造性の発揮にもつながりやすい。

リーダーシップのタイプ6類型

ペースセッター型	難度が高い目標のもと、リーダー自身が手本となって高レベルのパフォーマンスを目指している。
ビジョン型	共通の夢に向かって、メンバーそれぞれが自主性をもって動いている。
コーチ型	リーダーとメンバーとの1:1の対話がよく行われ、個々の希望とチームの目標が結びつけられている。
関係重視型	課題や目標達成よりも、メンバーの感情や関係性の調和が重視されている。
民主型	オープンでメンバーの提案が歓迎され、参加感がある。結果よりもプロセスが重視されている。
強制型	権量権がリーダーのみに握られており、すべての状況が支配、監視されている。

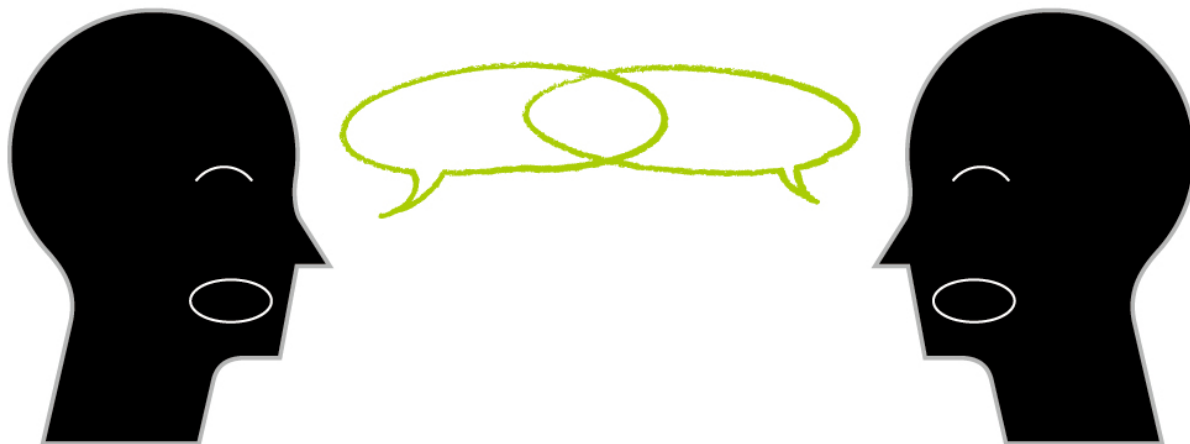
⑦ 快適で機能的な空間で働く



調査結果

オフィスの機能性と快適性についての満足度が高いと回答した人ほど、所属するチームの創造性スコアが高くなる。その理由には、オフィス内でのコミュニケーションや必要な情報源へのアクセスのしやすさなどが考えられる。オフィス環境ごとに要因は異なるため、何が機能性・快適性に寄与しているかを具体的に調査し 必要な対策を導出することが求められる

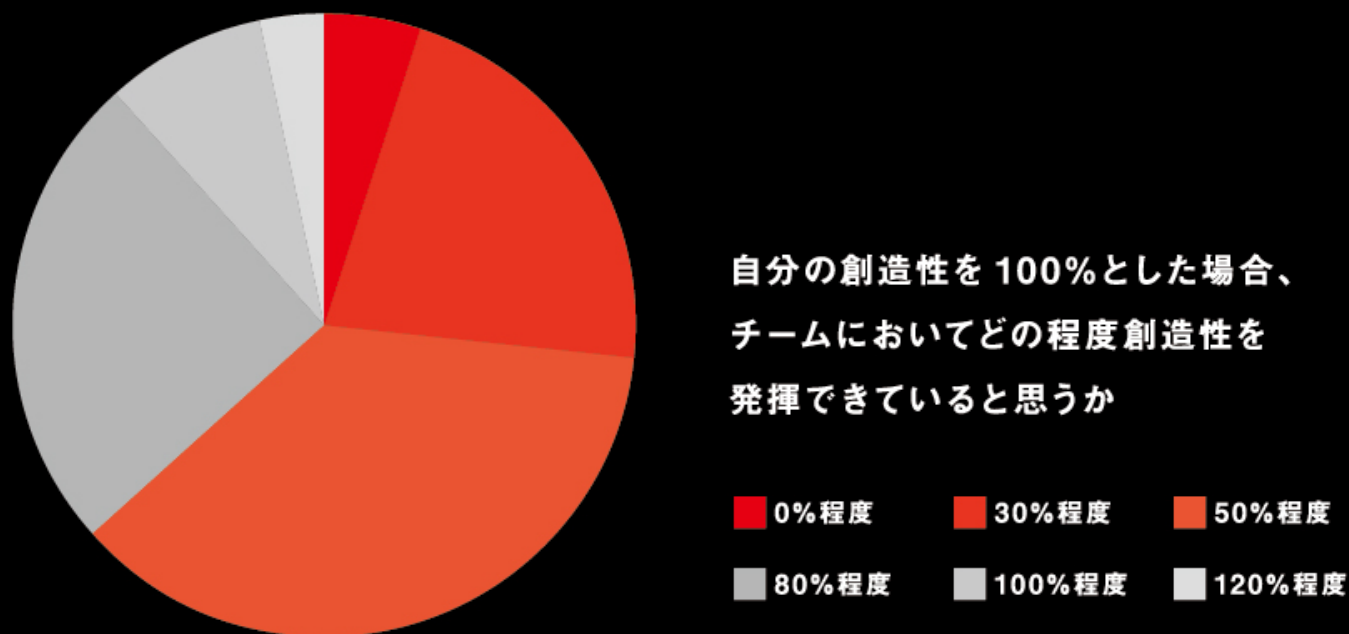
⑧ ビジョンを語り、すり合わせる



調査結果

企業のビジョンに対して「共感・同意」している個人やチームほど創造性が高くなる。また、たとえ個人単位で異なるビジョンを持っていたとしても、組織やチーム内で徹底してすり合わせを行うことで、十分に創造性を発揮できることも明らかになった。

創造性を50%程度も発揮できていない
と考える人が半数以上



仮説：

創造性を高めるためのITサービスが
存在するとしたら、その市場は巨大である

3

みずからの創造性を発揮するために

時代の変化に柔軟なサービスを提供するために
ひとりひとりが大切にすべきこと：

モノからサービスへ

理性 < 感性

スペック < ストーリー

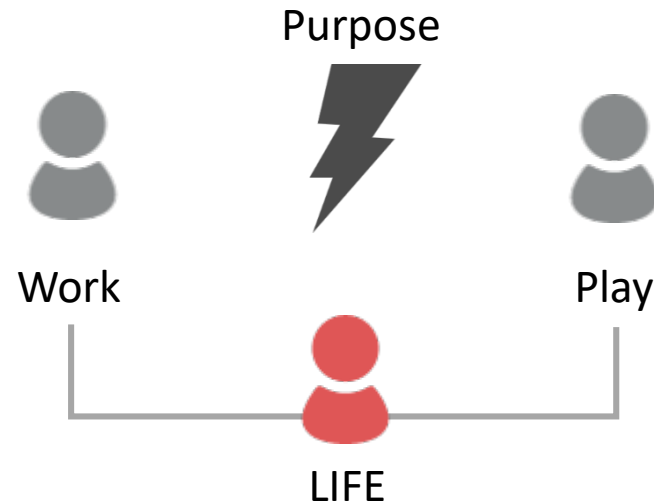
組織 < 個人

「感じたことを、素直に言葉にしてみよう！」

建前なしの本音で生きる

||

やりたいことに取り組んでいる個人の
パフォーマンスと創造性は高い。



誰もが顧客であり、

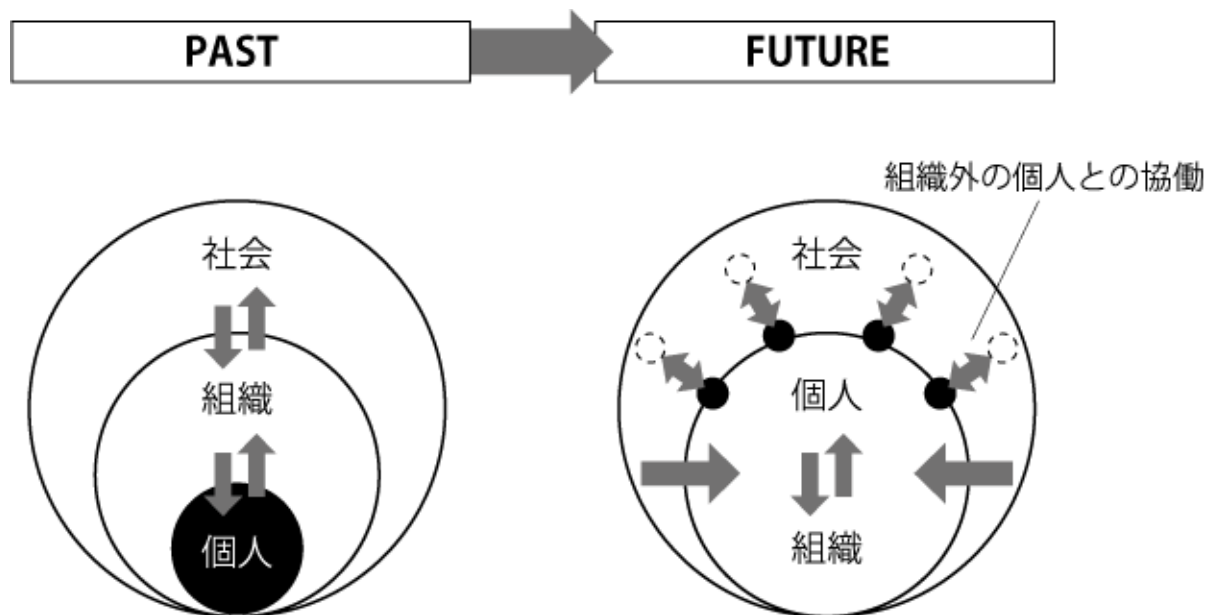
誰もがサービスの開発/提供者である

“わたしが欲しいものをつくり提供する”

わたしは、なにが欲しいんだろう？

わたしは、なにがやりたいんだろう？

これからの組織マネジメント



- ・ 社会、組織、個人のヒエラルキー関係からの脱却
- ・ 個人を画一的に扱わずに、多様性を可能性の幅に変える
- ・ 個人は、自律・協働し、ダイレクトに社会へ価値を提供
- ・ 組織は、個人間の協働を促し価値提供を実現する支援者へ

これからの経営指標・これからのIT

	PAST		FUTURE
社会の命題	経済成長と経済合理性 (KPI: 効率性)		社会善と持続可能性 (KPI: 創造性)
創造の対象	モノ (より速い × 軽い × 安い ...etc.)		コト (楽しい、美しい、嬉しい ... etc.)
組織の意義	生産性を追求しリソースを管理する		多様な個人の発見を尊重し、価値化する
個人の意義	組織のために少ない時間で多く稼ぐ	デジタル社会	社会のために自らが楽しく幸せに生きる
関係性	組織の目的達成に個人を利用する		個人の目的達成に組織を利用する
創造性の 与件と能力	・ 組織から与えられた条件を満たす ・ 組織・社会のビジョンに従う ★過去の成功を新たに組み合わせる		・ 自らの存在意義を定義する ・ 自らのビジョンを組織・社会と重ねる ★とらえ直しと小さな発見から他者と協働
次なる課題	成長前提の経済社会の限界		個人の自律と社会の秩序は両立するか

創造性発揮の第1歩：

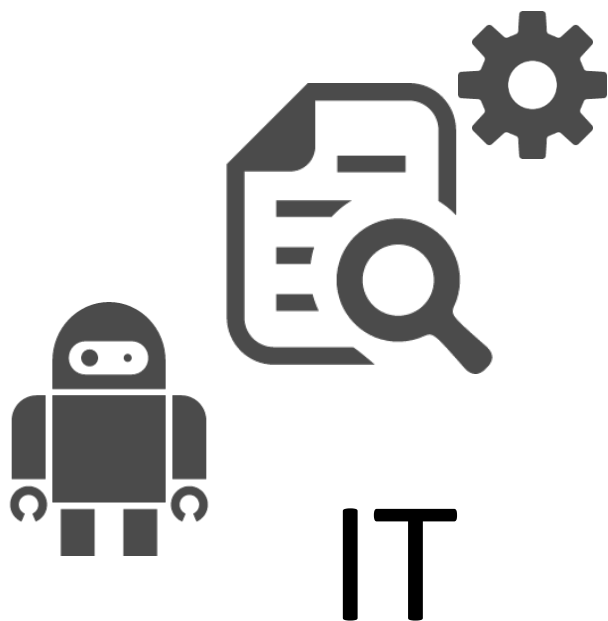
自分の気持ちを言葉にすると、感度が上がる



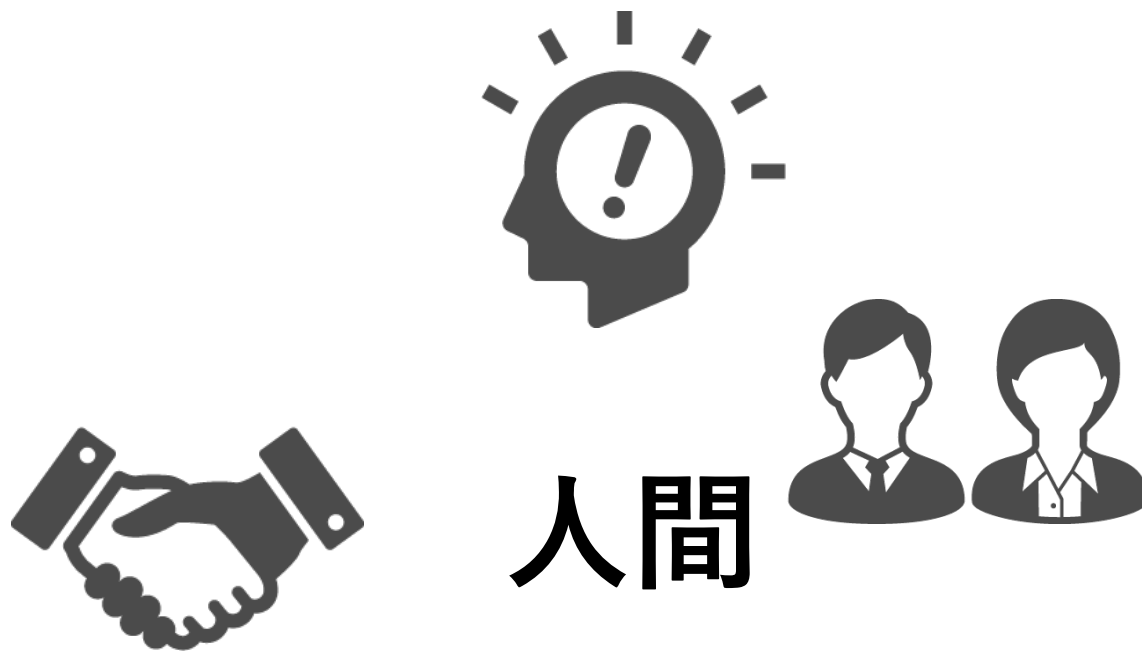
うれしい
たのしい
おもしろい
すき
幸せだ



期待と展望



価値創造の
パターンを見だし
創造活動を支援する
新たなITソリューション



見いだされたパターンの
組み合わせ・派生から
創造していく
感性をたいせつに

みなさまへの期待：

創造性を高めるためのITサービス市場創造を！
ぜひご一緒にしてまいりましょう。

ありがとうございました



智場#122特集号

「創造性～デジタル社会を生き抜くための個人と組織のクリエイティビティ」

<http://www.glocom.ac.jp/chijo/122>



PDFを全文ダウンロードいただけます



書籍はAmazonでお買い求めいただけます