

■ ワークスタイル研究部会

[講義棟 1 階 102 教室 第一部 (2) 13:00~13:50]

1. 発表プログラム

コーディネーター：妹尾 大 (部会長/東京工業大学)

研究発表 1：「日本から発信するチームとしての働き方
～” Neo Japan-style for teamwork” について～

発表者：妹尾 大 (部会長/東京工業大学)

パネル討論：『「チームワーク成果の要因」の検討
～空間認識と時間認識に着目して～』

パネリスト：稲水 伸行 (筑波大学)

菊池 惣 (NEC ネットエスアイ株式会社)

2. 要旨

ワークスタイル研究部会では、現在、日本の文化・伝統と先進技術が融合した働き方の事例を調査し、「日本から発信するチームとしての働き方 (Neo Japan-style for teamwork)」として理論化しようと試みている。本大会では、チームワーク成果を左右する要因についての検討を進めるための、パネル討論を実施した。討論テーマは、「空間認識」と「時間認識」に着目した次の4点である。(1)個人と集団 (2)契約式と自発式 (3)管理職と非管理職 (4)指導的と支援的。

3. 研究発表 1：『「日本から発信するチームとしての働き方」～” Neo Japan-style for teamwork” について～』

「オフィス学フレーム (案)」に基づく当部会の主たる研究カテゴリーと、これまでの活動で提案してきた主なコンセプトを紹介した。

3.1 主たる研究カテゴリー

日本オフィス学会による「オフィス学フレーム (案)」に基づき、当部会の研究カテゴリーを示した。当部会の「専門性」は「ワークスタイル」、「横断・結合性」は「基礎研究/指針」「経営/組織」「歴史/比較研究」「ワークプレイス」である。

3.2 生み出してきたコンセプト

当部会が提案してきた3つのコンセプトを振り返った。

(1) 「情景」

物理的なレイアウトだけではなく、人間の動きも含めた「情景(ワークシーン)」としてのオフィスをデザインしたり、情景を成果指標として設定したりする研究や実践の必要性を提起した。様々なワークシーンをモジュール化し、目標とするワークシーンを実現するレイアウトを検討するといった、セミオーダー式のサービスを導入する企業も登場している。

(2) 「柔軟な働き方」

ワークスタイルの分析単位は、個人と集団とに分けて捉えることができる。当部会では、はじめに個人の観点から研究し、活動の成果として提案したものが「柔軟な働き方 (個人のワークスタイル)」である。具体的には「探索」「自己裁量」「即興」の3つの特徴を持つものであり、反復されて観察可能な行動パターンであることと定義した。

(3) 「Neo Japan-style for teamwork」

新興市場における今後の働き方を考えるとき、そのままでは契約型のワークスタイルが支配的になり、多様性が失われることが懸念される。日本独自の、集団としての働き方を「Neo Japan-style for teamwork」と名付け、これを発掘・概念化して世界に発信するための研究活動を進めている。

4. 『「チームワーク成果の要因」の検討 ～空間認識と時間認識に着目して～』

チームワーク成果を左右する要因を空間認識と時間認識に分け、「個人と集団」「契約式と自発式」「管理職と非管理職」「指導的と支援的」の4点から討論した(図1参照)。

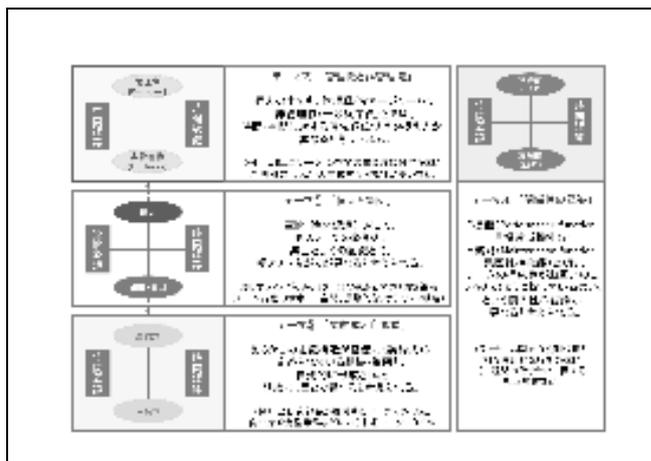


図1 パネル討論の4つのテーマ

4.1 テーマ①「個人と集団」

妹尾：組織では職位・役職によって時間感覚が異なる。個人と集団の観点から、チーム成果の要因として何を考えればよいのか、自由にお話し頂きたい。

稲水：風通しの良い職場、あるいは時間感覚と関連づけるならば、見通しの良さはチーム成果に影響を与えると考える。東京大学・高橋伸夫先生による見通し指数では、指数が上がるにつれて職務満足も急激に上昇することが示されている。管理職であるほど見通し指数が高い傾向にあるが、だからといって、現場担当者は短い時間感覚で働けば良いというのではない。経営トップとどれだけ同じ感覚を持っているか、時間感覚のギャップをどう埋めていくかが、チームマネジメントを行う上で重要となる。

妹尾：指示されたことを確実に遂行するタイプの仕事の場

合、皆が似たような時間感覚を持つことは望ましくないとされてきた。ギャップを埋めるならば、仕事のタイプを見極めることと、対象者をきめ細かく設定することが重要となる。

菊池：個人の働き方として在宅勤務がある。2015年1月から3月にかけて、当社の育児女性社員22名を対象に在宅勤務実証実験を行った結果、オフィスとの意思疎通や心理的な隔たり、情報格差が課題として挙げられた。また、雑談や集団での会話が減少するなど、コミュニケーションの質的变化が見られたほか、職種によって在宅勤務のハードルの高さに差が生じた。このような問題を解決し、在宅勤務を効率的に実現する手段としてICTを活用する余地はあると考える。

妹尾：昼食を共にしたり雑談したりするなど、テレワークでは実現できないこともパフォーマンスに影響していると考ええる。現場から挙げられた声があれば紹介してほしい。

菊池：「Web会議をつなぎっぱなしにしたい」「資料共有や大画面でのライブ中継をしたい」などが寄せられた。

4.2 テーマ②「契約式と自発式」

妹尾：今後、日本においても多様な契約形態や組織に対するコミットメントの違いなど、多様性のある集団が増えていくと捉えられる。契約式と自発式の観点から考えてみたい。

稲水：風通し指標に関する調査では、あらかじめ見通しを良くしておかないと、風通しを良くすることがプラスにもマイナスにもなり得ることが示された。特に営業部門においては、見通しと風通しの両方を良くしないと問題解決が促進されない。自己裁量性が高い働き方や様々な人と出会い仕事を進めるような、ネットワーク的で不確実性の高い働き方・職場などでは、見通しは得にくい反面、時間認識やビジョンをしっかりと持つことは強みになってくる。

妹尾：チームの成果をどう捉えれば良いのか。

稲水：問題解決が真因にさかのぼって解決できているか、意思決定が素早く行われているか、新しいことにチャレンジしていく雰囲気・風土をチームが備えているかが挙げられる。

菊池：IT先進企業では、何気ない（議論の）ぶつかり合いや会話を誘発する空間がトレンドであり、効率面よりもイノベーションやクリエイティビティが優先される傾向にある。また、同じオフィスに居ない人とのコミュニケーションに関する問題がある。弊社は、テレビ会議システムとプロジェクションマッピング技術を活用した「Smooth Space」により、遠隔地のオフィス映像を投影することで物理的に離れた担当者とのコミュニケーションを実現している。

妹尾：メガ市場化や企業間関係の重要性がさらに高まるにつれて「一緒に居る」感覚を持つことが重要となる。Smooth Spaceの企業横断的な導入・展開は可能か。

菊池：お客様からのニーズは多くあるものの、各企業によってセキュリティポリシーが異なる点が課題。企業間でのポ

リシーを決定することが必要である。

4.3 テーマ③「管理職と非管理職」

稲水：一般的に、管理職は非常に多忙であるがゆえに、戦略立案や意思決定が出来ないと考えられがちである。しかし、有能な管理職は自らを忙しくするという行動原理が観察されている。忙しさの原因は、多様かつ頻繁な対人接触を通じた口頭コミュニケーションである。管理職が有能かどうかを左右するのは、現場で獲得した断片的な情報を、自ら描くビジョンに位置づけて体系的に解釈できるかどうかであり、客観的には忙しくても、主観的には忙しさを楽しむ状況もあると考える。客観的な忙しさと主観的な忙しさの違いを見極めることが、チームや管理職のパフォーマンスに影響する。

菊池：管理職は経営資源を有効活用して経営指標を達成すること、非管理職はストレスなく働くことができ自分も成長できることを重視すると考える。Smooth Spaceを導入したところ、利用者（複数）の大半に管理職が含まれていた。また、「挨拶」「向こうの様子を見る」などカジュアルなコミュニケーションが多くを占めていることが明らかとなった。週次レポートに頼っていた遠隔地の管理が、Smooth Spaceでリアルタイムに管理できるようになったことが、管理職による利用の多さにつながったものと考えられる。

4.4 テーマ④「関係性の認識」

妹尾：関係性の認識は、リーダーシップ理論においては指導的あるいは支援的と捉えられ、PM理論においては目標達成機能と集団維持機能として位置付けられる。

稲水：シチュエーションによって、パフォーマンスを重視したほうが良い場合とメンテナンスを重視したほうが良い場合とに分けられる。メンテナンス型の場合のときにこそ、見通しを一緒に与えることが大きな影響をもたらすと考える。仲が良くても何をするのか明確にわからないという状況にあるチームに対しては、しっかりと長期的な視点を与えることがより効果的な影響をもたらすと考える。

菊池：空間の関係性については、相互扶助が重要と考えている。疎外感をなくし、一体感を醸成することが空間に求められると考える。空間でつながっているだけでも、一体感が増したり情報共有がしやすくなったりするなどの結果もあり、これが日本独自のものといえるのではないかと考える。

5. 今後の活動

パネル討論を通じて、4つのテーマが有機的に関連していることを確認することができた。当部会では、チームの成果と日本的な働き方に関連する研究活動を引き続き進めていきたい。

（遠藤一）