

# ハイブリッドワークとイノベーションの可能性

対談：齋藤×金子

これからの働き方改革とは…

八ヶ岳の大自然のなかで、多様な視点で語りあう。

コロナ禍において多くの企業でテレワークを導入し、働き方改革が進んだ。そのテレワークの導入に関しては、コロナの感染予防や緊急性という側面が強かったが、ようやくコロナも収束し、多くの企業では、これからどういう働き方を選ぶべきかという転換期を迎えている。そんな流れの中で、今後の働き方はどう変化していくか、今後のコミュニケーションとイノベーションの可能性などについても多様な視点で語りあった。

テーマ①

働き方改革の社会的トレンド

**齋藤**：コロナ禍でリモートワークが強いられ、多くの企業で働き方改革が進んだと感じています。私自身、この働き方の変化については、マクロで考えてみる必要があると思います。まず、1つ目は少子高齢化によって、働きたい人に会社が選ばれる時代になったこと。2つ目は、人材の流動性が非常に高まり、職場を選ぶ側に大きくシフトしてきたこと。そして、3つ目に、環境に対する関心の高まり。オフィスも空調、電力などを考えると、環境への負担は大きいものがあります。こうした3つのパラダイムの変化が背景にあり、今後の働き方改革の原動力になっていくのだと考えています。

**金子**：仰る通りで社会環境や就業環境の変化を捉えたうえで、それぞれの企業が働き方改革を進める必要がありますね。コロナ後には、バクトウオフィスとい



ネットコマース株式会社  
代表取締役  
齋藤 昌義

NTTコミュニケーションズ  
ワークスタイル変革ソリューション  
チーフコンサルタント  
金子 修平

われオフィスの業務に戻す企業とリモートワークを積極的に取り入れている企業の二極化が進んだと感じています。繰り返しになりますが、齋藤さんが指摘されたようにダイナミックな社会環境や就業環境の変化の中で企業が中長期的に競争力を持つためにも、個人の生き方に合わせて働き方が選べるリモートワークとオフィスワークを組み合わせたハイブリッドワークが今後のトレンドになると改めて思いました。コロナをきっかけに加速したものやことを10年、20年先を見据えた働き方に進化させていくことが大事ですね。



## テーマ②

### リモートワークの課題とは

**斎藤：**なるほど、ハイブリッドワークがトレンドになっていることは納得できます。そんななかで大切なこととして、テレワークの最大の課題は、「空気感を感じられないこと」ですね。経営をしていくうえで極めて重要な知識の体系として、暗黙知と形式知があります。経営を支えている知識のかなりの部分が暗黙知なのです。その暗黙知は感じることで初めてわかる。つまり、態度とか、感情の表出とか、行動、説明されるのではなく、その場にいることで、暗黙知の共有があるからこそ、経営はスムーズに回り、ビジネスも円滑に進んでいくといわれていますが、リモートワークの課題は、そんなところにあると思うのです。

**金子：**とても共感できるお話で、感じることの大切さは痛感します。個人がワークするうえで必要な場所が選択できる制度やそれを実現するセキュアなネットワークやPCなどの環境は、コロナで大分整いました。

ただ、逆に露呈してきたのは個人が集まってチームとしてパフォーマンスを発揮していくうえでの、空気感を感じられないことやコミュニケーションの課題です。

**斎藤：**パフォーマンスを上げるという観点では、「重なり合う会話」と私は言っていますが、「あ、そうそう。僕もそう思う。」など、にぎやかな空気感が、新しい気づきを生んだり、発想を広げてくれたりします。特にクリエイティブの部分、創造性を生み出すという意味でも、リモートワークは課題を持っているかもしれません。

**金子：**そうした課題はフルリモートだと出てきてしまいますね。なので目的に合わせて、集まる場所や時間、メンバーなどベストなものを選択していくことが、ハイブリッドワークの良い所。ある意味、理にかなった合理的かつ創造的な働き方です。私たちは目的に応じた働き方ができるようオフィス・リモートどちらの働く環境も支援しています。例えばオフィスから個人で快適なオンライン会議ができるNTTの研究所の技術を使ったスピーカーと仕器を組み合わせたソリューションのご提供などもしています。

**斎藤：**私はハイブリッドワークが進んできたことで「あえて集まる」ことがプレミアムになってきていると思います。創造性という観点で新しいことを生み出すときに、大きな役割を果たします。それから、これからの企業や社会に必要なのは標準化ではなく独創性。統率ではなく、自律がキーワード。経営者や管理者も率先して、自分で考え、行動していくことが重要だと思います。





## テーマ③ハイブリッドワークに どう取り組むべきか

**金子：**斎藤さんが仰る「あえて集まる」中心となるオフィスの役割やそれに応じた空間にアップデートする時期に来ていると感じます。管理者もメンバーが出社する際はディスカッションの機会や交流の場を作るなど出社する意味を持たせていくことも重要になってきていると思います。テレワークにおいては実現するツールの充実や制度の整備も欠かせません。

**斎藤：**そもそもになりますが、私が、ハイブリッドワークなり、働き方改革に取り組むうえで大切にしたいキーワードが「パーパス経営」です。経営者や会社としていかなるパーパス（存在意義）を求めているか、いかなる価値を会社や社会に提供できるか。また働く一人ひとり、自分がいかなる価値を会社や社会に提供できる存在なのか。それを、問いかけ、しっかり自分のパーパスを確認していく。働き方改革以前の問題として、「働くことの考え方」をアップデートしていくことが重要ですね。



**金子：**確かに、ツールを導入して制度を変えればいいというわけではありませんね。個人もそうですが企業のトップや上層部などが発信していくことで醸成されるカルチャーや風土も欠かせません。制度やツール、そして風土も含めた三位一体で、ベストミックスして進めていく働き方改革を私たちは提唱しています。

**斎藤：**大事なのは、企業が変革に取り組む最終的な判断基準は、目的ありきで手段でないこと。どんなに手段だけがつきつめられても、どんなに素晴らしい環境であっても、それだけで働くということに、意義を見出せないと、その会社は居心地も悪いと思いますし、社員に選ばれ、働きたいと思う会社にはなれませんね。



## テーマ④コラボレーションや 横の連携が生まれる 8MATOなど施設の活用

**金子：**個人が働きたい場所や時間を自由に選べるようになったことで、同じ時間にオフィスでみんなが集まっていた時と比べて、より個人が働く事の目的や意義を見つめ直すことが必要になっていると感じています。また、そんな中でチームや組織としてパフォーマンスを高め、創造性をどう発揮していくかが、企業にとっての大きな課題になってくると思います。たとえば、集中作業はテレワークで行いオフィスを社内ディスカッションなどの対面コミュニケーションの場として活用しながら、企業の戦略や新たなソリューションを検討する場合は、こちらの8MATOのような施設などを用途に分けて使い分けていくことでパフォーマンスをより発揮できますし、エンゲージメント向上にもつながると思います。





**斎藤**：この施設、8MATOを作るときに大切にしたい哲学は、「あえて集まるを最高の体験にしてほしい」ということです。あえて集まるのは、プレミアムにはなっていますが、さらに特別なことにしたいとおもっています。いつもと違う森の中で、機械的な音ではなく、やかましいくらいの自然の中で、新たな発想や議論をしていく場であり、たまたま出会って話を始める。あえて会うということが、新しいことを生み出す原動力になると思います。

**金子**：8MATOに来てみて風景もそうですが自然の音や匂い等、五感をフルに使うので記憶にもしっかり刻まれる感覚があります。働き方や暮らしを見直し、移住をするケースも増えていますから、こういう場所が情報交換の場になり、新しいコミュニティも生まれていくことも期待できますね。

## テーマ⑤さまざまな企業が働き方改革を進めるうえでさらに必要なこと

**斎藤**：8MATOのコンセプトは、神社の森のワークスペース。八ヶ岳の自然を満喫してキャンプもできるので、働く人たちにもいろんな形で使ってもらえる環境と施設がポイントです。会社を超えている人々がつながる場、多様な形でいろんな人が出会い、語らい、議論する場として単に箱だけではなく、塾などの機会を提供しながら、自律できる、HUBのような場になればいいと思っています。個人としてチームとしてパフォーマンスを高めるためにも、人がどういう働き方をしたいかというのが基本です。ツールや環境が進化してき

たら、こういう働き方もあるよ。こういう働き方ができればこんなツールも欲しい。そんな風に働き方改革は相互に関連していくコラボレーション。常に改善や挑戦から、新しいつながり方や関係性が生まれ、イノベーションも加速されるのではないのでしょうか。

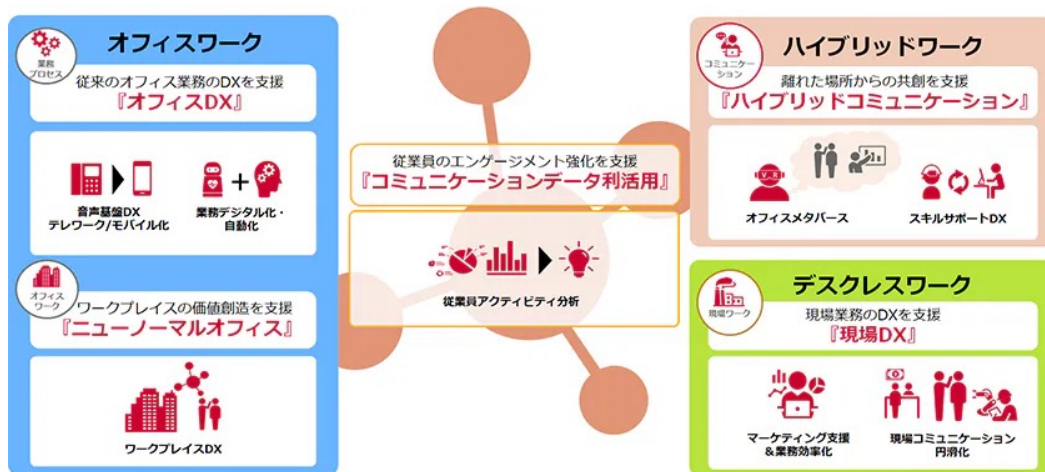
**金子**：仰る通りですね。私たち自身も普段はプロダクトアウトではなく、コンサルから入り、お客様に合わせたツールとネットワーク環境をミックスして総合的にサポートしていますが、今はニーズとして顕在化していないが個人の働き方の選択肢が広がるような先進的なソリューションも創出していきたいと考えています。

現在私たちは、ドコモグループとなり未来のワーキングスタイルにチャレンジしています。例えばメタバースサービスである「NTT XR Lounge」ではチーム内での気軽なコミュニケーションを活性化させることができます。私のチームで利用した結果を利用者目線で開発側にフィードバックしています。このように私たちのハイブリッドワーク推進企業としての知見とテクノロジーを駆使し企業の働き方改革をサポートしていきたいと考えています。



# NTTコミュニケーションズが提供する 「ワークスタイル変革ソリューション」

多様な働き方をシーンに応じてサポートし、業務の中で得られるデータの利活用も促進するソリューションです。5つのモデルケースにて、環境にかかわらずワークスタイル変革を実現します。



## 3Dバーチャルオフィス 「NTT XR Lounge」

3D空間とアバターで、チーム内の  
気軽なコミュニケーションを活性化します。



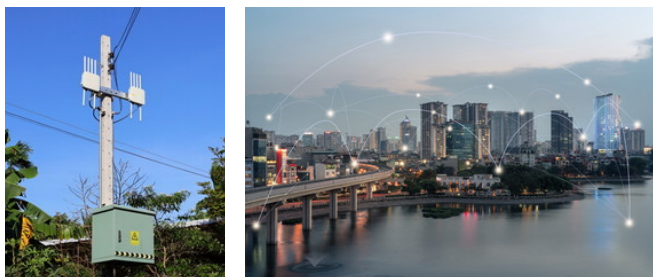
## NTT独自のPSZ技術 「仮想個室ブースソリューション」

NTTの技術により、耳をふさぐずに耳元だけに音を  
閉じ込め、オープンスペースでも、業務に集中できる  
環境を整備します。



## マルチホップWi-Fi 「PicoCELA」

高速・大容量のWi-Fi環境を低コストで導入できます。  
外でのワークスペースも構築可能です。



## リモート接客 「TimeRep」

従来の接客の在り方を効率化し、  
対応のリモート化・無人化を実現します。



お問い合わせ

NTTコミュニケーションズ株式会社  
ソリューションサービス部

ホームページ <https://www.ntt.com/business/solutions/workstyle.html>



●記載内容は2023年12月現在のものです。  
●表記のサービス内容は予告なく変更することがありますので、  
お申し込み時にご確認ください。  
●記載されている会社名や製品名は、各社の商標または登録商標です。