

変質する時代における人事の役割
～生活の中で働く喜びを低下させない仕事の工夫～



5月20日木曜日11:40 - 12:30 | 特別講演 [J-2]

日本の人事部

HR
カンファレンス

協賛 サイオステクノロジー株式会社

【講演タイトル】

変質する時代における人事の役割
～生活の中で働く喜びを低下させない仕事の工夫～

【内容】

テレワーク導入が進むにつれ、社員が生活の中で仕事を行う「ワーク・ライフ・インテグレーション」が求められます。その環境でエンゲージメントを高めるには、組織のパーパスに向けて1人ひとりが自律的に働くカルチャーづくりとHRテクノロジーの活用が不可欠です。今回、この環境で社員エンゲージメント向上のための「人事の役割」について人事ジャーナリストの楠田氏をお招きしてお伝えします。

【講演者】

人事ジャーナリスト楠田 祐先生。（くすだ ゆう）NECなど大企業3社の社員を経験した後ベンチャー企業社長を10年経験。中央大学ビジネススクール客員教授（MBA）を7年間経験。2015年は日テレのNEWS ZEROのコメンテーターを担当。現在は人事ジャーナリストとしてセミナーやラジオ番組で活動。企業の非常勤取締役及び顧問など多数。

【司会/聞き手】

サイオステクノロジー株式会社 UI/UX・HR Tech Service Line 執行役員 杉本 卓

1 北米在宅勤務の歴史

まず一つ目なんですけれども、ここに北米在宅勤務の歴史とありますけれども、最近、日本でもこのコロナ禍の影響もありまして、リモートワークを導入されている企業というのが多数、増えてまいりました。楠田先生、アメリカで、よくコロナ禍前はいろいろとご訪問されたりですとか、そういうところでいろいろとご事情詳しいと思うんですけど、アメリカでのリモートワーク、在宅勤務の状況っていうのは今、現状、歴史も含めていかがで

しょうか。

はい。皆さん、こんにちは。楠田といいます。きょう、杉本さん、これ、スタートする直前にシリコンバレーから電話かかってきてて、僕、出なかったもんだから、まだ時間があるから折り返しこっちから電話したんだけど、今、きょう時点のシリコンバレー、もう間もなく夜の20時になりますけども、ワクチンはもうほとんど2回終わってるね。それとすごいなと思ったんだけど、今、電話で聞いたら、自分の会社でワクチンが打てるみたい。そこに医者が来て。

会社で。なるほど、はい。

これはすごいね。

すごいですね、はい。

それでこの後、子どもたちも明日以降、自分の会社で行ってワクチンを打つんだと。ものすごいね。

すごいですね。会社で打てるっていう。

ただ、残念なことにワクチンが余っちゃってるので、これ、もう捨てるしかないんだよねとかっていうことで、ちょっと日本に回せよっていうことで、日本では会社でワクチンやるところってないよね、多分。

そうですね。

はい。

そこですよ。で、この1点目の質問ですけども、北米、カナダも北米、そうですね、アメリカ合衆国で西海岸の話をしたいと思いますが、私はもう四六時中、世界中の企業の人事に、昨日はカナダの企業とZoomでいろいろミーティングしてましたけど、まず、99年から2000年頃から在宅勤務を始めてますね。で、そもそもそれを言ってる方になんでなの？って言うと、Windows 98が出たときに、Windows 98というのは自分で買ってきてWi-Fiにケーブルを差し込んだ瞬間にプラグインで自動的にインターネットに接続できる。これがアメリカでブームになって、ワーキングマザーがみんな、自分でパソコン買って家で仕事できるっていうことで、だだだだって会社へ行かなくなっちゃったっていうのがそもそも論だったみたいです。その前、Windows95はご存じのとおり、買ってきて難しいマニュアルを読んで、TCP/IPって何だって、トランスミッション・コントロール・プロトコル、インターネット・プロトコルとか、これ、分かんねえなみたいな。

私も苦労しました。

もうサイオスさんに頼むしかないみたいな。そういう時代だったので、個人で買っても本当にマニアックかコンピューター関連の企業に働いてる人しかできなかったっていうのがあったので、なかなかインターネットを家で接続するって時代じゃなかったんで、98以降なんですよ。それでちょうどアメリカ合衆国はその瞬間に女性活躍推進っていうのが、ワーキングマザーも働くんだっていうのがすごい全米で広がってた時代だったんですよ。他方、日本はどうなったかっていうと、同じ98が出てみんな買ってんだけども、日本は

電車社会。例えば首都圏でいうと、戦後、16号線沿いに団地を建てたり建売住宅を建てたりして、いわゆる多摩ニュータウン、または千葉のほうも千葉ニュータウンっていうことで、16号線って山手線の外側にこうありますけどそこに家を建てて、中央線だとか、電車に乗って通勤するっていう世界だったわけですよね。だから世界一の鉄道会社はJR東日本さんになってますけども、あまり家で仕事するっていうことは考えてなかった。それはやっぱり家が狭いっていうのも多分あったんだろうし、日本はどちらかというと集団管理的な考え方のほうで、みんなで会社に行って、みんなで会って仕事するっていうのが当たり前だったので、家で仕事するっていうのは、まずそこはあまりなかったんですよね。で、ちょうど日本では99年ぐらいに女性活躍推進室っていうのができてきたんですけど、当時は女性も管理職にしようよとか辞めないようにしようよっていうのがあったので、ワーキングマザーも働くには家でのほうがいいよねっていう論調はあまりなかったかなというふうに思いますよね。

そういうことで2000年ぐらいから急激に在宅勤務っていうのは増えていて、家でインターネットで仕事するっていうのが一番今の働いている人たちからすると記憶にあるっていうのがアメリカの西海岸の話でしたね。もちろん東海岸の方も同じようなことを言っていました。

それでもう一つ、やっぱりその前がサンフランシスコ辺りだと89年がブームになってるんですよ。89年に何が起きたかっていうと、サンフランシスコ大地震があったんですよね。そこで、東京でいうと首都高速みたいなもの、みんな、落っこっちゃったので、車で会社に行けないっていうのが、しょうがなくて家にいた。ただ、あのときはまだインターネットもないしパソコンもない時代なので、テレカン、電話で仕事、会議やるっていうのが多かったですね。その前は70年代前半だったんですよ。これはビッグ・スリーの自動車、アメリカのね。排気ガス規制で国として問題になってて、あんまり車で通勤するなみたいのがあって結構暴動もあったんですけども、そこは今、その時代に社会人になった人たちはもうみんな引退してるのであんまりきょうは話す必要性ないんですけど、いずれにしろ2000年頃でしたね。

で、2000年頃はカリフォルニア州、ロサンゼルスもそうなんですけど、夕方4時以降になると大渋滞するんですよ。みんな、車、渋滞だから。例えばロサンゼルスの空港はLAXっていいですけど、LAXからアナハイムまで車で行くと分かるんですけども、今でもそうですけど、当時もそうでしたけど、道路、5車線なんですよ、片道。往復で10車線あるんですよ。そこに大渋滞になってるんだよね。なんで4時以降かっていうと、東と時差が3時間あるので、東、ニューヨーク辺りがもう7時になってるんですよ。だからみんな、ニューヨークの人たちが帰るから自分たちも帰るっていう形で大渋滞になるんですよ。それがもう家にいると大渋滞にはまらなくていいっていうのも合わさって、何ていうのかな、在宅勤務が始まったっていうのが多いですね。

なるほど。

はい。だけど日本は大渋滞だろうが何だろうが電車に乗っちゃえばいいわけなので。

そうですね、はい。

そこが日米の大きな違いなんだっていうのは。アメリカで今、聞いてみるとそういうふうにおっしゃるかなと思ってますね。

なるほど。はい、ありがとうございます。近年、日本で、この1年で一気にリモートワークっていうのが進んでおりますけど、やっぱりアメリカの違いとかがあってあったりする、したりするでしょうか。

アメリカはやはりもう20年もやってきてるので、20年やってる企業にいろいろインタビューすると、何ていうかな、在宅勤務のマニュアルがありますよね。

なるほど、在宅のマニュアルですね。

で、共通してる、企業によって同じものが書いてあるんですよ。で、一番多かったのが、1にファミリー、2にパフォーマンスっていう。だから何かっていうと、これはワーク・ライフ・インテグレーションっていう言葉に当てはまるんだろうけども、やはりマネージャーは部下に対してファミリーを第一にしてください。2に仕事のパフォーマンスにしてくださいっていうのが、これ、マニュアルに書いてあるんですよ。

なるほど、マニュアルに記載されてるってことですね。

なぜかっていうと、例えば明日の朝9時から人事のミーティングがあるよってなったときに、例えば自分の娘が熱が出るから明日の朝9時にオンライン医療、オンライン診断を予約してるっていうふうにマネージャーに言うと、それはもうミーティングに出なくていいと。議事録を見ればいいと。なんか質問がありや後で、終わった後、メールくれればいいよっていうことになるってエンゲージメントが上がるっていう考え方を持ってるよね。

今、ワーク・ライフ・インテグレーションっていう言葉が出ましたけども、次のちょっと議題のほうであります、ここに書かせていただいていますけども、ワーク・ライフ・インテグレーションという言葉って出てきてるんですけども、それ以外にワーク・ライフ・バランスという言葉もあると思うんですけども、その違いっていうのはなんかありますでしょうか。

2 ワーク・ライフ・インテグレーション

ワーク・ライフ・インテグレーションは、私は意外と遅く聞いてるんですよ。2018年、僕はもう毎年、アメリカ合衆国、1回か2回行っていて、最初にアメリカへ行ったのが1971年なので。

なるほど。私の生まれた2年後には、はい。

まだ1ドル360円の時代から行ってますから、私は。ワーク・ライフ・インテグレーション、聞いたのは2018年の2回目、1回目に行ったときのネバダ州で聞いてるんですよ。人事のカンファレンスがあって聞いたかな。そのときに、3日間ぐらいの間に2回ぐらい聞いたので、日本にこのワーク・ライフ・インテグレーションなんていうのはもうほど遠くて、こんな時代は来ねえんじゃないかなっていうふうに思ってた矢先に、去年、緊急事態宣言からここ、重要になったなと思ってるんですよ。

で、アメリカの人たちが言ってるワーク・ライフ・インテグレーションって、日本的に意訳すると生活の中に仕事があるっていう考え方になってるね。生活の中に仕事がある。ワーク・ライフ・バランスっていう言葉は最近、もうそれ、使わないっすよっていうのがすごくアメリカでは多くて、ワーク・ライフ・バランスは仕事とプライベートの、きちっと分けて、プライベートも大切にしましょうということだと思ってるんですけど、ワーク・ライフ・インテグレーションはまさに生活の中に仕事があるということで、これは2018年に聞いてきたときに、2019年ぐらいにセミナーで言ったとき、誰も何言ってるか全然分かんなかったんですけど、今、多分全てのオーディエンスがもうよく分かる。

そうですね、はい。

そうですね。だからそういう中でアメリカはもう既にマニュアルがあつて、先ほど言ったようにマネージャーは部下に対して1はファミリー、2にパフォーマンスを上げてくださってやるってということで、会議とか明日あるよっていつても、いや、娘にオンライン診断を予約してるので出れない、それOKっていう形になるっていうんですよね。日本だったらどうだろうね。

日本だったらどうだろうっていうの、このテーマ、日本の企業に聞いたら面白かったんだけど、いや、それ、奥さんに病院へ行かせて、おまえは会議に出なきゃ駄目なんじゃないの？とかって言う人もいたし。

そうですね、はい。逆もあつたりしますけどね。はい。

あとは8時半からオンライン医療、予約変更できないの？とか言うマネージャーがいたりする。日本企業に言うとうちの会社はそういうカルチャーだって言ったりしたんだけど、それだともう駄目なんだよね。昔であると這ってでも会社出てこいみたいなありましたけど。3.11のとき、そうですね。3.11のときに、次の日、這ってでも出てこいって言った会社があつたみたいで。外資系の企業がすげえなと思ったので、明日から8日間、会社休みですみたいな。ここが大きな日米の違いなのかなというふうに思います。

ですから私たちはこの1年間、去年の今頃、アベノマスクが家に届いた。あとは第1回目の緊急事態宣言も経験したということで、あれから1年。そろそろ人恋しくなってくるわけですけども、きょうは池袋の文化会館から、会場から皆さんにやってるので、こうやって生の杉本さんと久しぶりに会いましたけど、やっぱりこれからはワーク・ライフ・インテグレーションっていうのも日本で少し考えなきゃいけないのかなというふうに思ってます。

それで去年、緊急事態宣言、日本が入る前にアメリカで最初にロックダウン入ったのが、カリフォルニア州のサンフランシスコのベイエリアなんですよ。翌日シリコンバレーが入って、その後、カリフォルニア全体で入って、それからずれてニューヨークに入って、あと全米で入ったんですよね。それでサンフランシスコのベイエリアの会社に電話をしたときに、オンラインで産業医の人のセミナーがあつた。その後に僕がたまたまインタビューできたんですけども、それが今じゃ当たり前になってるんですけど、何を言ってるかっていうと、家で働くっていうのに一番重要なのは仕事をするいすと、chairね、仕事をするいすと食事をするいすを変えてください。

なるほど。

ずっと同じいすに座って仕事を、オンラインミーティングをしたり、オンラインセミナーを受けたり、そのいすで食事をしたりすると最後にバーンアウトする。メンタルもやられるよってということなので、そういうセミナーがあつた。それを聞いたときに、きょう、間もなく、あと4分で12時になるけどさ、このセミナー、12時になったらご飯食べる方たちはいすを変えていただきたいなというふうに思うわけなんだけど、まあ、きょうは仕方ないですけども。この後、みんな、家にいる方は食事をしながら多分聞くのかもしれないけど、でもそれ重要だよ。でもアメリカの人たちとこういうZoomでミーティングすると、自分の書斎を持ってて広いんだよね。

そうですね。在宅の事情が違いますね。

それでもう夫婦共稼ぎ当たり前なんだけど、奥さんも書斎持ってるんだよ。それぞれ違う

んだよな。

住宅事情なんだよな。ホワイトカラーのエリートが多いからいいですけどね、そういう人は。そうじゃない人もいるみたいですけど。

日本はそういう中で去年の今頃ですか、インタビューしたとき面白かったですね。夫婦同じ企業に勤めていて、同じ人事なんですよ。で、奥さんのほうがちょっと法務的な仕事をしていて、あ、旦那は人事じゃないんだ、旦那は人事じゃなくて同じ会社に勤めてるんだけど、きょうは重要な、他には聞けない、聞いちゃいけないような法務的な人事のミーティングがあるときに旦那に何を言ったかっていうと、あなた、申し訳ないけど1時間、ベランダにいてつつってベランダで待ってたと。ベランダにイス持って、タバコ吸ってたって。いつも彼は喫煙ルームに行くからいいのよとかつつって。旦那には聞かせられないの、同じ会社だからね。だからそういう感じなんだっていうのを去年の今頃、ある大企業の人事の女性に聞いたとき、日本はこれ、ワーク・ライフ・インテグレーション、結構苦労するんだろうなというふうに思いましたね。

なるほど、そうですね。

ただ、アメリカでも結構苦労してるのが、コロナ以前のワーク・ライフ・インテグレーションと今、ロックダウン入ってからの違いは何を隠そう日本と一緒に、子どもたちも家にいると。学校の授業もオンラインになってるし、まだ授業行っていない人はみんな家にいるので、そこは結構日本と一緒にようになってきてる。だから。

学校の授業が在宅でっていうかオンラインで、じゃあ、親もオンラインでとかってなるっていう。

そう、だからミーティングに子どもが入ってきちゃうっていうのが。それはアメリカと日本でも一緒かなというふうに思いますね。だから私たち、日本もそろそろこのワーク・ライフ・インテグレーションっていう言葉が、まだ知られてない方もいらっしゃるけども、そろそろもう気付いてると思いますけど、生活の中で仕事をしていく、パフォーマンスを上げていくっていうことは、コミュニケーションの問題だとかどうするの？っていうことを本当に真剣に考えていかなきゃいけない。

で、これ、答えって、ベストプラクティスないので、これをどう改善するかっていう、人事がデザインできるかっていうのが、もう人事、今、試されてるってことですよね。どうやればいいんですかなんていう答えはないと思うので。会社によって違うしどういうやり方でもいいと思うんだけど、そういうようなクリエイティブにデザインをして、それを実行していくっていう人事がもう求められたと。会社ごとにみんな違うと思いますので、そこが重要になってるので。ベストプラクティスはないので、まあ、ベタープラクティスはあるかもしれないけど。より良いやり方はあるかもしれないけど、そこはやっぱりクリエイティブな人事じゃないとこれからはもうできない時代なのかなというふうに思います。

在宅マニュアルがあるっていうのがとても印象的だったんですけれども、やっぱりそういうものを整備していくっていうのも一つのあれですかね。

そう。

ルールっていうんでしょうか。ルールっていうとちょっと言い方はあれかもしれないですけども。

先ほど、だからシリコンバレーに電話した、「シリコンバレー周辺の会社っていつまで在

宅やってるの？ もうロックダウン解除になってるけど」って言ったら、もう大体なんかみんな横並びしちゃってるみたいで、8月末までは、夏休みまでは会社来るなってなって、でもちょろちょろ行ってるやつ、いるかもしれないとかつつてるけども。みんなワクチン打ちちゃってるけど打ってない人たちもたくさんいるので、8月まではみんな、ほぼ一律、シリコンバレー。今、電話したのはパロアルトですから、パロアルトっていうのはサンフランシスコの町から2階建ての快速電車で40分ぐらい乗って、降りて左側がスタンフォード大学なんですよ。今はその近くの会社に電話しましたが、だからスタンフォード大学の周辺の、いわゆるシリコンバレーのテック企業は8月ぐらいまで、企業によって違いますけど。在宅やってるんだと。

もう既に今から決まってるっていうことですね。

うん、そんな感じでしたかね。

3 自律/自立

はい、ありがとうございます。続いて、ちょっとスライドのほうに『自律』ということでキーワードを書かせていただいていますけれども、最近、先ほどのリモートワークっていうところでのライフ・ワーク・バランス、インテグレーションということで、あときょうの私どもの議題でもありますけれども、HR Tech系っていうところ、いろいろとサービス増えておりますけれども、それでこの、あれですね、リモートワークの環境下でそういったHRの管理的なテクノロジーツールっていうのを導入する企業が増えているような気がするんですけれども。

おっしゃるとおりだね。

そこですか、やはり管理というところ、あと監視、監視っていうふうになってしまいがちだったりもするんですけれども、あとその辺の自律というキーワードっていうところを含めて、楠田さん、いかがでしょうか。

きょうはオーディエンスが人事の方が多いということなので振り返っていただきたいんですけど、この自律っていう、きょうは律するって書いてるけど、立ったり座ったりの立でもいいですけども。日本でキャリア自立という言葉が少しブームになって、過剰なくらいセミナーに私も当時、登壇したのが99年、2000年、早くて98年でした。98、99、2000年、異常に多かった。それはなぜかっていうと、97年の山一と北海道拓殖銀行がつぶれるっていう、つまり大企業でもつぶれるんだということで、これからの社会人、ビジネスパーソンは会社がキャリアというものを保証できないと。だから自分自身で自立してくださいっていうセミナーが圧倒的に多かったのね。

それで実態、あれから20数年たってどうなってるかっていうと、当時、入ってきた新入社員が45歳以上、首っていうことで希望退職制度に入ってるんだ。つまり自立してなかったということなのね。なんで自立してなかったっていうと、当時盛んにやってたのが通信教育を受けたら半額支援するとか。自立じゃない、なんかニンジンぶら下げちゃったんだ。勉強したら半額支援しますとか。俺はあのとき、よく言ってたんだよね。ニンジンぶら下げたら、それ、自立じゃねえから後工程で大変なことになるぞつつたら結局、2018年だったかな、17年だかもう忘れちゃったけども、週刊誌の表紙に45歳以上、首みたいな話。あれからもうだだだだって希望退職制度、なってたわけじゃないですか。コロナ以前からね。

そうですね、はい。

だから何かっていうと、自立できていないんですよ。結局、自立って重要なのは、キャリア自立、キャリア自立って、キャリア、キャリアっていうのがブームになったんですけど、私は70年代から社会人になってますけど、70年代のキャリアっていう言葉は霞が関限定用語だったんですよ。キャリア官僚、ノンキャリアとかですね。

今でも言いますね。

今はもうキャリア、キャリアって子どもまでキャリアとかって言いだしちゃってるけども、重要なのはキャリア自立の前に、日本人は仕事自立してないんだよ。仕事自立してない人たちが45歳以上希望退職制度になってる、乗っかってるよね。で、仕事自立って何かっていうと、分かりやすい言葉で言うとマネージャーが部下に対して一般的な指示で部下が動けるかどうかです。日本人はほとんど具体的な指示出さないと動けないです。

一般的な指示っていうところがポイントですね。

一般的な指示っていうのは何かっていうと去年のサイオスのセミナーと同じようなやつで、今年は楠田先生かなんかに依頼して、このテーマでなんかやって、企画しといてほしいんですけどって杉本さんが部下に言ったときに、これが一般的な指示。

はい。グサッときました、今。

具体的な指示は、楠田先生に何を聞こうかみたいな。ワーク・ライフ・インテグレーションについて聞こうとか、自律について聞こうとかさ。それで何分なのかなとか。南麻布からやったほうがいいのかな、池袋から行ったほうがいいのかなとか、なんかもうぐじぐじさ。楠田先生って謝礼、いくらぐらい出さなきゃいけないの？ 誰に聞けば分かるかなとかさ。あの人、安くないよみたいな。取りあえず、日程だけ調整しなきゃいけないと思うんだよ。何とか日程だけちょっと確認しといてくんないかなって、これ、具体的な指示じゃない？

そうですね、はい。かなり細かくっていうことですね。

うん。だからそういうふうにしなないとなかなか育たないんだよ。で、これはやっぱりキャリア論の観点からいうと、32歳ぐらいまでには一般的な指示で動けないと駄目なんです。だから社会人になって10年です。

10年っていうことですね、はい。

これはもう大体の、心理学のキャリア論（心理学者ダニエル・J・レビンソンのキャリア発達論の観点からするとこの年齢は、キャリアの節目に値します。）の中でそういうふうになっているんですけど、そこのきょう、勉強会はしませんけども、でもやっぱり具体的に指示出さないといけない。だから新しいビジネスとか新しいことをやるにも全ての職種で一般的な指示で動けないと自立はしていきません。つまり仕事自立できないですよ。仕事自立できないとキャリア自立って実はできないんですよ。だから仕事自立できないでキャリアつつって、なんか勉強しなきゃ駄目だぞとかつつって、勉強すると半額支援するぞみたいなニンジンぶら下げてるだけで、何だか馬のように働いちゃったみたいな感じになっちゃっていますよね。だからやっぱり自立してないっていうのが残念なことで

すよね。

で、最近では何やるかっていうトリカレント教育だみたいな形で名前が変わっただけ。副業だみたいな。副業は議論すればするほど面白くて、やっぱり日本はどっちかっていうと集団管理の中で出世するっていうのがサラリーマンになってるので、課長、部長、事業部長、本部長になっていかないで漏れた人たちが同期意識の高揚で不満になってくので、じゃあ、なんか社外でも通用するようにリカレント教育を受けておいたほうがいいぞみたいな風潮になっちゃってるから、262でいうと下の2割の人たちが一生懸命副業を شدしたりしてるのがあるので、最終的には肩たたきされないようにやってる風潮がどんどん出てきてるなっていうのが今の実態ですよね。この自立と副業とかっていうことの話だけで6時間ぐらい話せるんだけど、きょうはそこまでできないのでこのぐらいにしとかないかなと思うけど、この自立について何か杉本さん、そう思うところありますか。

先ほどちょっと冒頭にも申し上げた自律っていうところと、あとHR Tech系のサービスっていう、テクノロジーを導入するっていうことで、管理と監視とかっていう話。

管理・監視、了解です。テクノロジーは自立にも使えますし、管理・監視もしやすい。杉本さんは8時40分にパソコン立ち上げたよねって。楠田君は9時20分にパソコン立ち上げたけど、あいつ、さぼってんじゃないかね？みたいな、これ、これ、監視の領域だよ。

そうですね、はい。監視になってますね、完全に。

ね。全ての家に監視カメラ入れちゃおうかって、そういう日本企業はないと思うんだけど、テクノロジーは監視・管理しやすいよね。

そうですね、はい。

すごくて。営業マンだってそういう営業、ありますよね。どこ移動したかって全部管理してる。それは自立しないですよ。だから何かっていうと、集団管理の中の社員を兵隊として使うっていう考え方。

そうですね、うん。

ですよね。

兵隊っていう言葉が出てきましたけど、そうですね。

兵隊さん。

そうですね。

ですよね。ちょっと乱暴な言い方してるけど。だから、そういうのはそろそろやめないとまずいんじゃないのっていうことです。テクノロジーでやっぱり重要なのは、そうだな、1にテクノロジーを使うときって重要な、コミュニケーションの問題だと思うんですよ。コミュニケーションっていうのは、口頭のコミュニケーションと文字コミュニケーションがある。口頭コミュニケーションは、近年はマネージャーと部下で1 on 1をやるといえると思うのね。でも1 on 1も5年ぐらいやると1 wayになってるんだよね。で、在宅勤務入った瞬間にマネージャーは部下に対して重箱の隅をつつくような、今月、予算行くんだったけみたいなとかね、あのお客、行ったんだっけ？とかさ。1 wayになっちゃう。

詰める側になってしまうとかっていうの、そうですね。

そう。だからそれ、口頭コミュニケーションでやるっていうのがやっぱり前提だと思うんだよね。もう一つはやっぱりいろんなツールが、HR Technologyのツールが出てきたので、文字コミュニケーションっていうものもハイブリッドでやるっていうのがこれからやっぱり重要になってくるんじゃないですかね。言った、言わないっていうものもあるし。で、重要なのは、テクノロジーを使うことによってそういうコミュニケーションのカルチャーが早く浸透すると思うんですよ。だから早く浸透したいのであれば本当にテクノロジーを使って口頭コミュニケーションと文字コミュニケーションをうまく使っていくっていうのが重要ですよ。テクノロジーを使うことによってデータが取れるじゃない？

そうですね、はい。データは残りますね。はい。データが取れると。

文字情報のデータもね。それをやっぱりピープルアナリティクスっていう言葉を使っていかどうかは別として、データが取れる、文字の傾向が取れるということになると分析に使えるじゃない？ これが本質的な使い方だと思うんだよね。で、それで改善をしていくっていうのが重要ですよ。

これをやるにはやっぱりカルチャーを変えていかなきゃいけないと思うんだ、会社の。だから会社のカルチャーを変えるときはパーパスっていうのが重要になるね。最近、パーパスっていうんだけど、よく質問が来るのが、パーパスとビジョンと何が違うんですとか、パーパスとミッションと何が違うんですとかですね。ビジョンっていうのは当たり前ですけど会社目線なんだよ。

そうですね、はい。会社が何を指すか。

ミッションも会社目線なんだよ。パーパスっていうのは自分ごとになるんですよ。で、在宅勤務をし始めると社員の数が多ければ多いほどビジョンは機能しなくなるっていうことをずっと言ったら、そうやってきてますっていうような人事から問い合わせが多いんですよ。それはなぜかっていうと、社員の数が多ければ多いほどその社員の数だけの歯車になるので、歯車1個ぐらい欠けてても大丈夫だろうって考えるのが普通の人間であって、家にいると、そういうことを考えだすと、明日やってもいいかな、この仕事はとか、明後日でもいいかな、上司から言ってきてねえみたいな。やんなくても上司から何も言ってこないよねとか、さぼっててもいいかもしれないとか。

分からないとか、なんかそんなことになって。

オンラインミーティング中にマイクをオフにしてテレビ見てても分かんねえよなとかさ。そういう社員も最近いるみたいですけど、そういう、ちょっとその議論ばっかするのは良くないんですけども、だから何かっていうと、ビジョンだとやっぱりどうしても会社の、社員の人数が多いだけだと会社目線になってるので、そこに達成するためには僕がいなくてもできんじゃないの？ 私がいなくてもできるんじゃないの？って考えたり、ミッションっていうのも会社のミッションになっちゃうので。パーパスはやっぱり社会的な意義があるし自分ごとでもあるので、自分がそれをやらないと世の中に失礼だっていうふうになるわけなのでやっぱりパーパスっていうのは重要になってきて、これはもう先進国、世界中で今、話題になってますよね。

だからパーパスがあって、カルチャー。カルチャーっていうのはそういう対話をしたりすることをやるんだけど、カルチャーを早く浸透するためにはやっぱりテクノロジーを使うことによって。で、テクノロジーを使うとデータが取れるので、それを分析していっ

て、また回していくっていうやり方っていう、一生懸命やってる会社がワーク・エンゲージメントが高いね。だからセールスフォース・ドットコムとかシスコシステムズとかに聞けば聞くほど、何だ、もうこの四つ、みんなやってんじゃんみたいな。だから外資系ばっかなんだよね。日本は、そこはあまりまだやってないので、だから早くそういうことをやったほうが勝ちだっていうことで、全てテクノロジー、使いこなしてますよね。だからHR Technologyってなんなんですかみたいな、辞めそうな人、分析することですかとか、ブームなんですかみたいな、ブームじゃねえよみたいな。形が自立させるためにも重要だし、指示待ちじゃなくて動かしていくためにも必要で、コミュニケーションの中からそういった形で自立させていくっていうのは重要かもしれないですね。

4 ワーク・エンゲージメントと従業員満足度調査

はい。今、まさにワーク・エンゲージメントという言葉が出ましたけれども、ワーク・エンゲージメントという言葉は、従業員満足度調査というのはどう違うのでしょうか？

これはいい、グッド・クエスチョンですね、杉本さん。従業員満足度調査っていうのは、日本はずっとやってきてると思うんですよ。これは思想的にいうともともと労働組合がやってたんです。労働組合がアンケート調査をして、へこんだ箇所を経営と人事に突きつけてくるっていうもので、思想的にはマイナスになった部分をゼロに持ってくるために制度を作ったり、ゼロに持ってくるために施策を打つっていう形でおしまい。

そうですね、そこでおしまいになっちゃう。

つまり集団管理的な手法で、労働組合は左ですか、右ですかっていうと全員が左って言うのが当たり前なんですけども、左側の思想になるので、平等という形になるので、労働組合がやる従業員満足度調査っていうのはどちらかっていうとマイナス部分をゼロに持ってくるっていうのがそもそもの思想です。これが平成30年間の間に、いつからかは記憶にないですけども徐々に人事もやり始めてました。でも人事も従業員満足度調査ってやってたので、マイナスの部分でゼロに持ってくるっていうことなので、集団管理的なものだから誰がマイナス書いたのかとかそんなこと関係なくて、平均値でマイナスだったというものをゼロに持ってくるっていう思想でしたよね。

で、ワーク・エンゲージメントは、重要なのは集団管理ではなくてパーソナライズ、個で管理していくっていうことですよ。これは、実はやりたかったわけなんですけども、かつてから、過去から。できるようになったんです。テクノロジーを使うことによって。2000年頃でも従業員満足度調査は紙でやってた会社、いっぱいありましたよ。

そうですね、紙ベースで。はい。

紙のときはOCRとOMRに分けて、業者に出して分析してもらってた。OCRはキャラクターですよ。OMRはマークシートですよ。だからなんかどちらかというとセンター試験みたいな。

そうですね、はい。

すげえですよ、紙でね。業者に出して、戻ってきて現場にフィードバックすると3カ月、4カ月たってたっていうのが2000年でもありましたね。大企業の専務取締役役に関きに行ったときにそれ、やってましたね。もう回収してくると人事の会議室に天井まで段ボールの箱

がいっぱいあったって言われてましたね。20年ぐらい前もまだそんなことやってたんだなっていうふうに思いますけども。そういう中でワーク・エンゲージメントは、極めて重要なのはパーソナライズする、個にフォーカスすることであって、マイナス部分をゼロに持っていくことじゃなくて、最終的な着地点は全ての社員の、マズロー的のいうと自己実現です。

なるほど、自己実現。

自己実現です。そうなってくると自分のキャリアは自分でつくっていかうとするし、自分で勉強もしますし。

先ほどの自立っていうところのことですね。

ニンジンなんかぶら下げなくてもいいし。でもニンジンは食べたほうがいいですけど。

そうですね、はい。

そういうこと。そうなってくつていうことですよ。だからマズロー的な第5段階、だからそういうことをやると、やはり1 on 1をやるだけじゃなくてOKRとかね。きょうはOKRとは何かっていうのは答えませんので、セミナーが終わった後、ぜひサイオスさんに質問を投げただけければ。質問、答えをしていただけるとは思います、そういうことをやっぱやってくつていうのが最終的にあれになるんじゃないですかね。

なるほど。

だからトラディショナルの会社だと、やはり半期のフィードバックとかって面接、上司とやるじゃないですか。

ありますね、はい。

いまだに多いのが、マネージャーが部下に対して、「杉本君、半年前にあのお客さんさ、受注取れるはずだったのに最後、追っ掛けなかったでしょう」って言うと、「申し訳ございませんでした」って杉本さんは言うわけですよ。でも今のジェネレーションZ、今年は平成元年生まれが32歳になりますけど、いわゆるミレニアル世代、全員がじゃないですけどね。もう30歳なったぐらいの人たちっていうのは、やはりSNS世代なのですぐフィードバックしないと駄目なんですよ。だから半年前のことを言われるとうざいんですよ。何かっていうと、例えばFacebook自体で、半年前に上げた写真にきょう、『いいね』押されたら気持ち悪くない？

そうですね。

気持ち悪いよね。ちょっとびっくりしますね、突然。ストーカーじゃね？みたいな。今の若い人はそう思うわけですよ。だからすぐフィードバックしなきゃ駄目。

なるほど、タイムリーなフィードバック。

それはそうだね。きょうの写真にフィードバック、『いいね』押すわけじゃない？ でしょう、半年前じゃないよね。半年前になんかコメントしたら異常じゃない？ だからそういう中で、すぐやっぱフィードバックするっていうことは1 on 1だとかテクノロジー

ジー使ってやるってやってかないとさ、半年前とかなんですか、それ？みたいな。歴史の勉強会ですかみたいな感じになるよね。だからエンゲージメント、下がっちゃいますよ、それじゃあ。だからそういう形でテクノロジーを使う中で、やっぱ最終的には自己実現してあげるっていうことと、自分のキャリアは自分でつくるっていうことでやっていく社会をどんどんつくっていかなくちゃいけないですね。

それには、大前提としてやらないといけないのは、先ほど言ったようにHR Technologyを使いこなしていくことをマネージャーと部下で対話をする。対話は口頭コミュニケーションもやれば文字コミュニケーションもやりながらそれを分析していくっていう形の中で、結果的に部下のキャリア支援になる。部下のキャリア支援をしてくださいっていうのは、これ、絶対できないんですよ。全ての企業なので、上意下達的なマネジメントの仕方をやってる企業でもボトムアップ式な企業でもそれはやらないと駄目だと思うんです。ですから上意下達の会社でもこういうことをやってかないと難しい時代なので、だから上意下達のマネージメントをやめましょうっていうことじゃないと思いますので。じゃあ、それをどうやるんですかっていうことですけども、それをデザインできるのが人事の仕事になるので、どうやるんですかって聞いてること自体でもう人事失格。こういう時代になってきた。デザインできないと駄目ですね、全体を。

人事の役割っていうところですね、はい。

で、それを人事全体でミーティングして、社長にコミットメントしてもらって、それを一気にやっていく。それで3年後にはそういうカルチャーの会社にしていくっていうことに変えてかないと、旧態依然の定期異動とかね。4年に1回、定期異動して、10回移動すると定年になりますみたいな、そんなような形とか、役職定年なんていう年功序列の根源みたいなのをいまだにやるとかさ。そんな形でやってる会社も生き残るかもしれないけど、徐々にマークアップ率が下がっていき、もうそういう会社はきっと残っていかない、残れないんじゃないかなって、そんなふうに思いますね。だからみんな、ワーク・エンゲージメントを一生懸命やろうということなんじゃないでしょうか。

やっぱりそういうカルチャーをつくっていく、テクノロジーを活用する、自立っていうところを目指す体制をつくっていくっていうか、気持ちをつくっていくっていうところで人事がそういうデザインをするってところがとても重要になってくると、さらに重要になってくるっていうことですかね。

今、私は大企業が専門で、朝7時代からもう大企業の役員に電話しまくったり、夜中はヨーロッパに電話したりとか、きょうもさっき、午前中は大体シリコンバレーに電話したりしてますけど、いろんな企業に聞いてますけど、日本の大企業は偉いと思った、さすがだなと思ったんですけど、最近平成生まれの人にいろんなことを考えさせてるよ。で、昭和の人たちはそれをすぐ承認している。そういうカルチャーになってきていますよね。

うん、だから平成元年生まれが32歳になってるから、だからもう十年後を考えたら、いわゆる平成生まれの人たちがマジョリティーになってくるので、もうその十年先を考えて30代の人、だから20代の人たちにストレッチ・アサインメントしたり、いろんなこととして経験させて、いろんなことを早く経験させていますよね。昭和の人たちはそれを承認してく世界に入ってきていますよね。

いや、さすがだな、大企業すごいなっていうのがありますので、そういうことをやっぱどんどんやっていかなくちゃいけないし、そんなことあんまり外でしゃべったりもしないですよ。そんなこと、外でしゃべる必要性もないですよ。ただ、インタビューしてくとそれをみんなやりだしてたっていうのがあって、私もやったほうがいいよっていうことずっと言い続けてるっていうのももしかしたらあるんじゃないですかね。

はい。

きょう、四つの言葉、申し上げましたけども、人類の歴史は一進一退です。パンデミックと戦争の繰り返しで来ていて、今は一退の世界になってると思いますけど、ただ、世界史を学習すると分かるんですけど、そこでやっぱ経営と人事っていう形で考えたときに、経営も人事もこの一退している、こういうような停滞している時代こそ、リセッションほど、リセッション、いわゆる不況の時代ほど次の時代のことを考えるという時代になるので、ぜひオーディエンスの皆さん、こういう時代に、コロナがなくなる以前からコロナ後の世界をどういうふうにデザインするかっていうことを真剣に人事全体、経営も巻き込んで打ち合わせしながら、次の時代も生き残って成長していくようなエンゲージメント高い会社をぜひ目指していただければいいかなって、そんなふうに思います。

はい。ありがとうございます。そろそろちょっとお時間もまいりましたので、この対談は終了とさせていただきます。

（作成：2021年6月2日）