

2022年度 情報共有研究会

シン・ハタラキカタ

～対面とリモートで、失ったもの、得たもの、新たに産まれたもの、見直されたもの～

2023/3/30
情報共有研究会

目次

1章：はじめに

2章：リモートのコミュニケーション

3章：理想のオフィス

4章：オンタイム 仕事の仕方の変化

5章：オフタイム

まとめ

1章：はじめに

新型コロナウイルスの影響で、2020年度から急激に在宅勤務が進み入社回数が減った。その影響によりリモートでのコミュニケーションを行うことが日常的になった。「リモートでのコミュニケーションは出社の移動時間が減る」、「離れた場所同士でも気軽にコミュニケーションが取れる」、など様々な利点がある一方、「同時に1人しか話せないため、複雑なディスカッションが難しい」、「周りで何を話されているか聞こえてこなくなったため部課でのタコつぼ化が進む」など様々な欠点も見てきた。このような状況の中、「心理的安全性」の必要性が増しているが、心理的安全性をリモートで醸成するのは難しいと感じている。リモートで話す事は情報を一方的に伝達する手段としては十分なツールであるが、リモートでの会話をいくら増やしても対面と同等に心理的な安全性を高めることは難しい。

今までは、WEB会議は補助的なコミュニケーションの手段であり、対面での会議が出来ない場合の代替手段であった。それが、この数年でWEB会議が定常的な会議であり、対面は必要性が高いときにわざわざ行う方法となってきた。この定常的なWEB会議やチャットなどのリモートコミュニケーションは、まだまだ新しいコミュニケーション方法であり、良さはまだまだ生かし切れていない。「リモートになったせいでうまく進まない」と言われていることの中には、対面でも同様に発生していた課題もある。

そこで我々は、リモートと対面を対立構造としてとらえるのではなく、それぞれの長所を生かして考えることが必要だと考えて本年度の研究会のテーマを、シン・ハタラキカタ「**対面とリモートで、失ったもの、得たもの、新たに生まれたもの**」とした。

最初にリモートでのコミュニケーションについて検討を行った。コミュニケーションにおけるオフィスの重要性はさらに増すという認識のもと、理想のオフィスについても検討した。リモートのコミュニケーションはオンタイム（業務時間中）の過ごし方・オフタイム（業務時間外）の過ごし方にも変化を与えている。そこで、オンタイム・オフタイムについてもそれぞれ一章を割いて検討を行った。

2章：リモートのコミュニケーション

五感の観点からの対面とリモートの比較

対面：五感 ⇒ リモート：二感となり、周りの状況を検知する感覚が少ない。

かつ、視覚、聴覚についても、対面よりリモートの方が検知できる情報が少ない。

種類	視覚	聴覚	触覚・味覚・嗅覚
対面	モニターに移った資料、 <u>周りにいるメンバーの表情、ジェスチャー</u> を検知できる。	<u>周りにいるメンバーの声</u> を検知できる。 ※複数人でも聞き取れる。	空気感を検知できる。
リモート	<u>モニターに映った表情</u> 、資料を検知できる。 ※ <u>カメラがオフの場合は、表情はわからない</u> 。	スピーカーから聞こえる声を検知できる。 ※ <u>一人のみ聞き取れる</u> 。複数人が同時にしゃべると聞き取れなくなる。	なし。

工夫をすれば、リモートでも意思疎通を円滑にでき、また心理的安全性を醸成できる

(1)会議

①視覚

業務上必要な情報(資料等)だけでなく、コミュニケーション上重要な表情・感情等を伝えるように、積極的にカメラを利用する

②聴覚

一度に一人しか話せないので、会議のファシリテーションをしっかりと行う必要に応じて、うなづき、感心、感情(笑い声等)などを積極的に共有する

(2)日々の業務

業務上必要なやり取りや、関係維持のために、必要な頻度・時間で会話をする機会を設ける。
(朝会、One on One等)

❖WEB会議における音の問題は「周囲からのノイズ」と「自分の声がノイズ」の両面があるが、「自分の声がノイズ」の問題のほうが影響が大きく、対策も難しい

1.自分の周囲のノイズが大きくて、会議に支障がある

- 自分が話していないときにミュートをすることで、かなり回避できる
- 「声」以外のノイズは、Web会議ツールで実は軽減されている
- 指向性のあるマイク付きヘッドセット等のデバイスによって、さらにノイズを軽減することができる

2.自分の話し声がノイズとなり、周囲での業務に支障がある（周囲のWEB会議とお互いに迷惑）

- 以前から電話のエチケットの問題はあったが、電話は「ときどき、短時間」であったのに対し、リモート会議は「ずっと、あまり切れ目なく、長時間」なので、大きな問題になる
- ちょっとした立ち話のようなものもリモート会議になっていて、リモート会議がとて増えている
- 元々「電話は遠慮すべき」だった場所では、リモート会議はできない
- 想定外に声が聞こえてしまうことによるセキュリティリスクもある
- 在宅勤務、サテライトオフィス、通常のオフィス共通で、一人で独立して音が遮断できる環境が必要になる

リモートを生かしたコミュニティ活動

- ❖ 社内における部門横断のコミュニティ（例：オープンソースコミュニティ、DXコミュニティ等）において、リモートでの活動が増えたことによる影響について議論したところ、活性化の可能性はあるものの、ネガティブに作用しているとの意見が多かった。

【リモートで得たもの】

- ・リモート開催により参加人数の上限制約がなくなった（運営側の会場確保が楽になった）
- ・リモート開催により移動の必要がなくなった（参加者の予定調整が楽になった）
- ・Web会議やチャットのITリテラシー
（Teamsの書き込みやいいねで、会議以外でも盛り上がってもいい・・・はず）

【リモートで失われたもの】

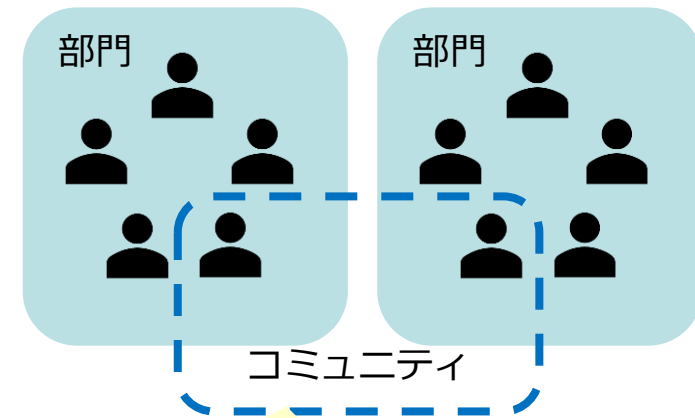
- ・リアルで同じ空間と時間を共有することで生まれる**一体感**
- ・集まる前後の時間の何気ないやり取りを通じた、**お互いを知る機会**
- ・活動外でも同じオフィスで挨拶し合う**緩いつながり**

【その他の要素】

- ・オンラインコミュニティにおける助け合いの場を運営するには、別のスキルが必要？
（荒らし/炎上対応、過疎対応）
- ・そもそも社外においてもコミュニティが活性化する確率は低い中で、社内で失敗すると目立っているだけ？

- ❖ 対面とリモートの組み合わせがコミュニティ活性化のカギ

- ・対面でつながりを強く、リモートでつながりを維持する
- ・定期的なイベント開催は、対面でもリモートでも活性化に効果あり



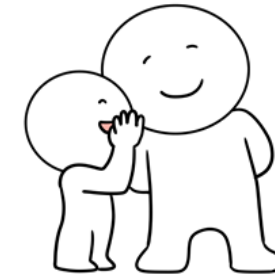
部門と比較するとコミュニティでのつながりは優先順位が低いことが多く、リモートによる関係の希薄化が、コミュニティのさらなる不活性化の原因となっている？

リモートでの「つながり」作り

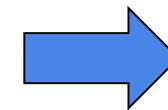
立ち話 ばったり会う 会議の前後 昼食 休憩時間などの機会の減少

自然に「つながり」ができる状態ではなくなった

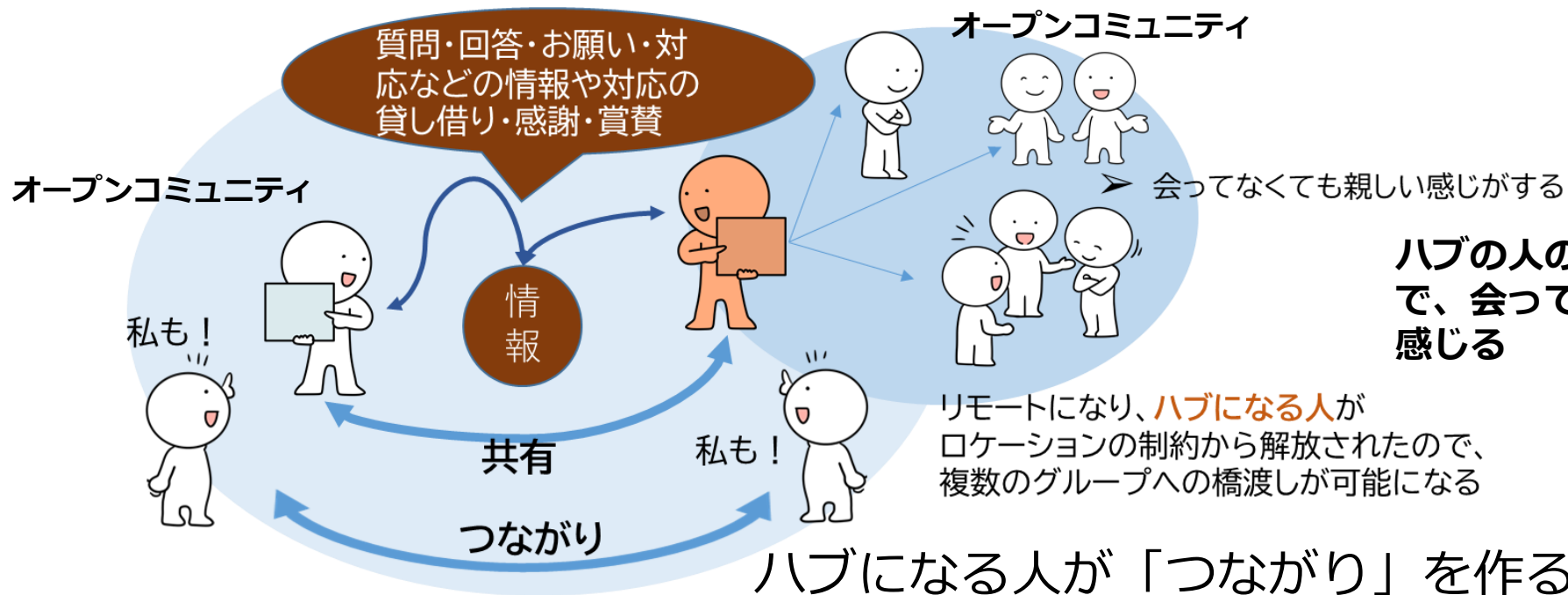
「つながり」を作ることが困難になったが・・・



オンライン上の**情報のやり取りを共有・公開**することで



信頼できる場の醸成は可能
むしろ、リアル以上の広がりが可能

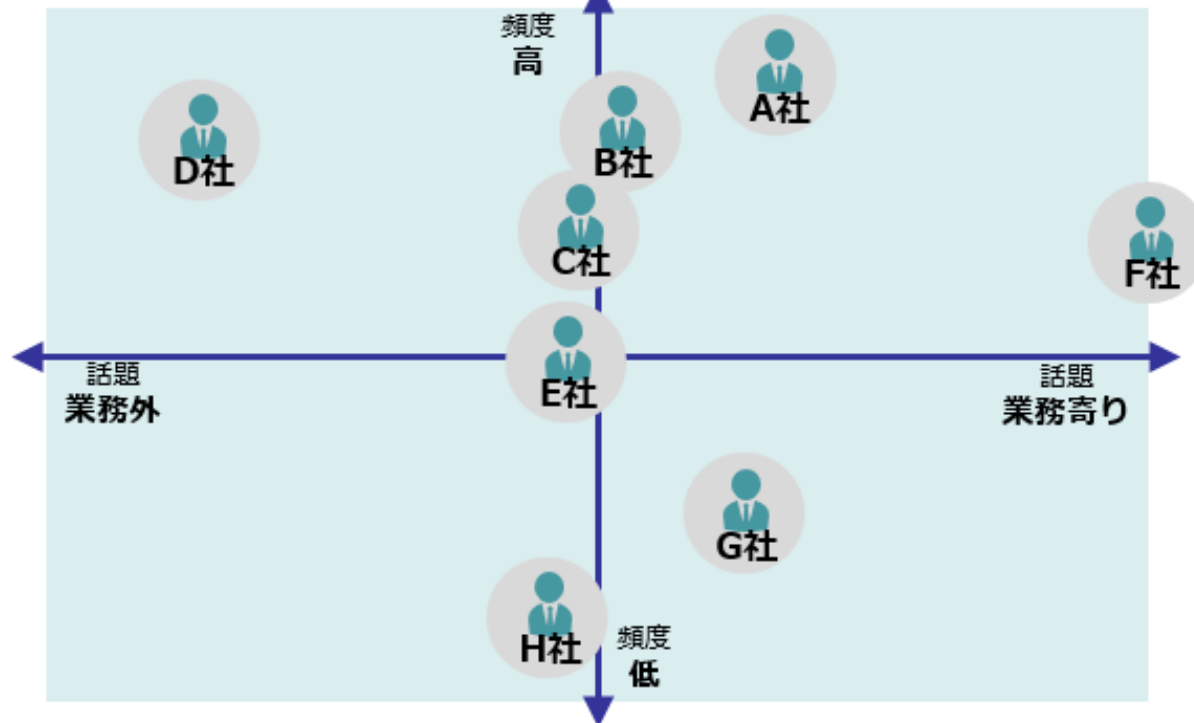


リモートにおける上司部下間の心理的安全性（1on1の実態から考察）

リモートになって1on1を取り入れる企業が増えた

- 研究会参加企業での1on1開催状況「頻度」「扱う話題の内容」等を調査した
- 回答10社中8社で実施されており、うち6社はコロナ後に開始されていた

研究会参加企業における1on1取り組み状況



❖ 1on1の実施状況

- 予想よりも**高い頻度**で実施している
- 業務寄りの話をしている会社もあるし、「業務外の話」というルールを定めている会社もある。**会社によってさまざま。**

❖ 実施状況から見えてくること

- 上司部下の**心理的安全性を高める**ために1on1は有効
- **上司部下の接点を作る**ことに貢献しており、意義がある
- **各社にあったやり方**で行うのがよさそう
 - 業務寄りの話題はNGでもなく、業務寄りでもいい

リモートにおける上司部下間の心理的安全性（1on1の実態から考察）

❖ 1on1にまつわる声

- ❖ やり方次第ではマイナスに働くこともある

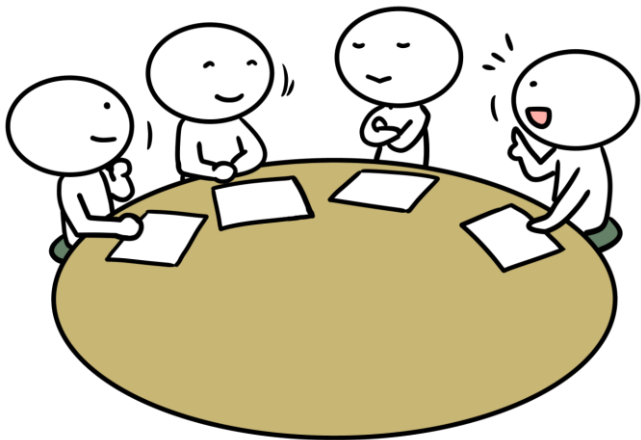
人事が介入すると
うまくいかない
ケースがある

部下の話聞く
場のはずなのに、
上司が一方向的に
話してしまう

部下が多いと
上司の負担が
大きい

通常の業務の
報連相の場
になりがち

上司が設定する方式
なので、断れない。
強制感がある

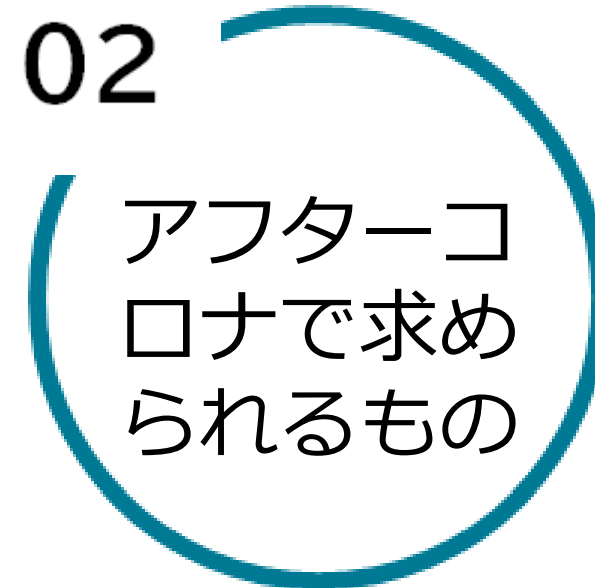


3章：理想のオフィス



外出規制
三密回避
(密閉・密集・密接)

リモートワークが劇的に進展



リアル出社への回帰
リモートワークもなくなる

オフィスの位置づけが変化

リモートワーク前提のオフィスの変化

- ❖ コロナ禍での外出規制や三密回避により、リモートワークが急激に普及した。オフィスや自宅以外のサテライトやワークスペース、ワーケーションなど、従業員の働き方の多様性を推奨する傾向が高まった。
- ❖ リモートワーク普及で入社機会が減ったことにより、オフィス環境にも変化が波及。オフィススペース縮小、フリーアドレス化が加速した。コワーキングスペース・シェアオフィスなどのサードワークスペースの利用も増えつつある。

働く場所や、働き方が多様化

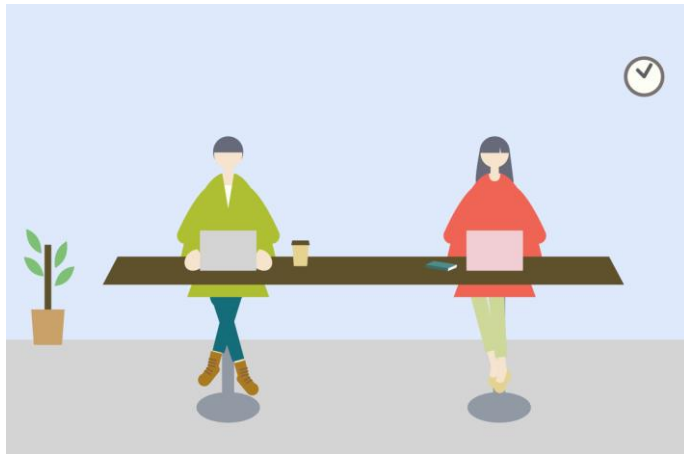


オフィススペースの減少とフリーアドレス化



- ❖ コロナ禍のソーシャルディスタンスを確保した働き方として、アクリル板の設置、会議室の利用人数制限、食堂の交代利用などがある。また、リモート会議用の個室ブース設置、多目的に利用できるスペースの新設など、感性を刺激するような環境づくりなど、働く場所としてのオフィスの役割にも変化が生まれた。
- ❖ バックオフィスの電子化促進(印刷物減少)、サポート業務は電話中心からメールやチャット、自動応答化が進み、固定電話の廃止、メールに電話番号表記しない企業も出てきました。

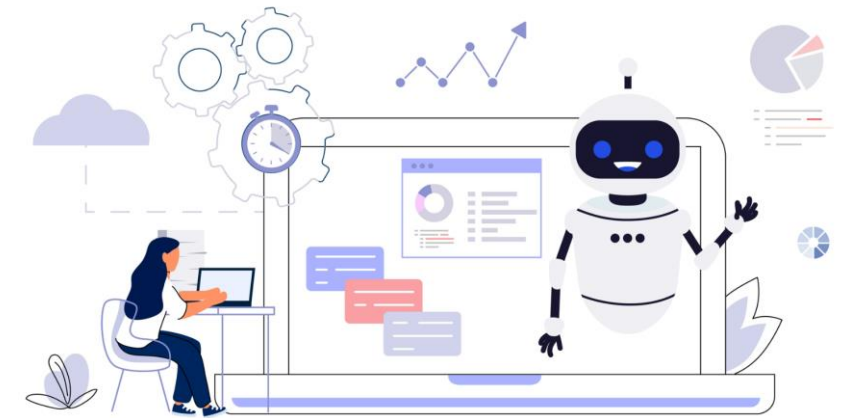
ソーシャルディスタンス



アクリル板設置 & 利用者数制限



電子化促進 & 自動応答



次世代オフィスに求められるもの

「出社が当たり前ではなくなったオフィス」という現状から、オフィスには「**出社する価値がある場所、出社したくなる場所**」としての役割が求められるようになった。

オフィスに求められるのは、オフィスならではの環境、すなわち、「**仕事を進める上で必要だが、リモートワークでは手に入らない**」環境である。それは、

オフィスでしか提供できない「**設備(ファシリティ)**」や、
オフィスでしか提供できない「**時間(タイミング・チャンス)**」である。

次世代のオフィスは、オフィスならではの
安心して仕事を進められる「居心地のよい場所」となる必要がある。



設備

ファシリティ

リモートワークでは整備・構築できない設備が、オフィスなら提供可能である。

例えば……

- ・コミュニケーションの取りやすい「会議室」
- ・座り心地のよい「椅子」
- ・広い「デスク」
- ・明るい「照明」
- ・快適な「空調」
- ・個人では購入できない書籍のある「資料室」
- ・安価で美味しい食事が出る「食堂」



時間

タイミング・チャンス

リモートワークでは発生しない、人と出会う時間や機会・偶然は、オフィスなら提供可能である。

- ・複数人の間で意見が飛び交う「濃密なディスカッション」
- ・会議・立ち話で居合わせた、「その場の人同士の情報共有」
- ・「気軽に出来る雑談」や「気軽に出来る業務の相談」
- ・「偶然出会った人」との会話



※誰がどこに出社しているか、リモートワークなのかを把握出来る「在席管理」システムは、タイミングやチャンスの創出に有効であるが、既存の予定表システムや設備予約システムとの連携が不十分だと、活用されない可能性もある。



オフィスとしての「居心地の良い場所」とは、前述のとおり、**個人では入手できない設備を整え、人と出会うための時間・機会を創出する場所**である。

次世代オフィスは、今までは当たり前だった「出社にかかるコスト(時間・費用・体力)」を掛けてでも、出社したくなるオフィスとして、「居心地の良い場所」として、存在価値を高める必要がある。



4章：オンタイム 仕事の仕方の変化

オンラインになって失われたもの

失われたもの



- ✓ 一時に一人しか発言できない
 - ↳ ディスカッションが活性化しない
 - ↳ 会話のタイミングを取り辛い
 - ↳ トランシーバかよ！



- ✓ 五感の情報のうちの多くが抜け落ちる
 - ↳ ボディランゲージが通用しない
 - ↳ 感情が読み取れない→KY



初対面！



- ✓ サイズ感が違う
 - ↳ でか！ちっちゃ！
- ✓ 対面とオンラインで人格が違う
 - ↳ えっ！こんな感じだっけ？！
- ✓ 人柄・趣味・嗜好が初めてわかる
 - ↳ 大酒のみじゃん！
 - ↳ 思ったより優しそう！

❖ 対面コミュニケーションの価値（なぜ対面を求めるのか？）

- オンライン会議は発言がかぶりやすく、リアル会議のように速いテンポで会話できない（相手の発言終了を待つ必要あり）
- 相手の人となり分かる→心理的安全性向上→仕事しやすい

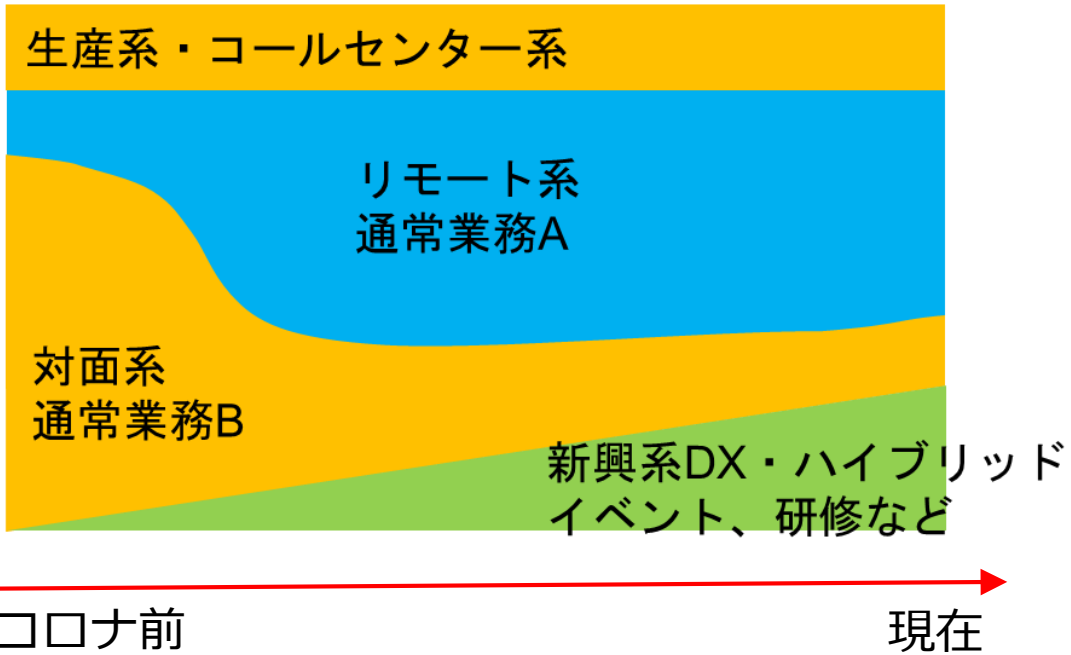


❖ 出社の価値

- オンラインだけだと資料の完成度が下がる。（1対1ならいいけど、3人以上だと×）
- リモートでは教育が難しい。対面の方が教育の効果・効率が良いように感じる。
- （取引先ではない）社外コミュニケーションの活性化
- 人となりなどオンラインで抜け落ちてしまう情報があると、スピード感を持って仕事が進められる
- 対面でないと意味がない or 効果が著しく低下する
加えて、あえて出社をすることへの付加価値が欲しくなる



働き方の多数派の変化と多様化



- コールセンター系
元々リモートだったので変化なし
- リモート系通常業務A(対面だったけど、リモートに置き換わった仕事)
報告系の定例会議
- 対面系通常業務B
経理部の決算業務など
ディスカッション(話し合い)が必要な業務
- 生産系
リモート化が不可能な業務
- 新興形ハイブリッドイベントなど
事務局系が現場、他の参加者はリモートという形が主体
研修やイベント系のセミナーなど

【その他の変化】

- 人は戻りつつあるが、電車は減便しているので結局混んでいる
- 決まった曜日・時間帯に人が集中している
- 外国人が増えてきている
- 通勤時間帯にスーツケースを持ってる人が増えてる
- リュックサック&カジュアルウェアの人が多えてきた



出社中心の働き方は、高度成長期に形成された性別の役割分担、「ハンディキャップがなく仕事を最優先にできる働き手」を前提としたものである。

オンラインでのコミュニケーションには不便さもあるが、この前提から外れ従来“主力”として扱われてこなかった属性の働き手のハンディキャップを解消し、ダイバーシティを高めるのに役立つ。

属性（例）	出社型の働き方	リモート型の働き方
育児、介護の責任がある社員	残業ができない、または時短を選択する。 負担が重い場合は離職も	家事の終了後に職務に戻るなどの工夫で、フルタイムで働くことが可能に
配偶者が転勤する社員	夫婦のいずれかが単身赴任をするか、離職をする必要がある	夫婦いずれかがリモートで勤務することで、継続が可能になる
下肢や視覚障害がある社員	他の社員より早く出勤する必要がある（視覚障害者は駅ホームからの転落のリスクも）	移動がなくなることにより、負荷が軽減される
聴覚障害がある社員	会議や面談の内容を追うことが難しい	チャットや音声認識を活用した文字ベースのコミュニケーションにより他の社員と同等に

少子高齢化が進む中、持てる能力がフルに発揮できなかった属性の社員に、活躍できる環境を提供できるかがカギ

リモート前提の働き方を確立できれば、採用対象の地域を地方に、さらに海外にも拡大できる。

❖ 働き方に関する価値観の変化

- オンラインで仕事するのが当たり前→完全オンラインで仕事をしたい
- 対面で仕事をするに対してストレスを感じやすい（ストレス耐性がない？）
最初の頃はオンラインで質問することにも抵抗があった？
- 希望が叶わない(仕事が合わない)場合は転職

❖ 働き方に関する価値観の多様化

- 対面部署からリモート部署に変わったら？→リモートだけの選択肢は嫌だ→選択できる方が良い
- 仕事とプライベートを区別したい(できる)人はリモート好き
区別できない人(したくない人)は対面好き→昭和のサラリーマン？

❖ 新入社員の声

- 新入社員時代には、教えてもらうことが多くて、オンラインオンリーの中、毎回チャットで時間を確保してもらうことがストレスだった。
今は、ある程度仕事も解ってきたので、リアル、オンラインで働き方を選べるのがよいと感じる。

❖ 考察

- 対面は歴史が長い。オフラインはなし崩しに突入し、対面の「置き換え」からスタートし、ブラッシュアップされてきた。
- 研修のスタイルの変化(対面絶対からオンライン併用(専用)に変化)は、研修する側のオンラインへの抵抗がへったのが原因かも。受講生側の変化は無いのかも・・・



- ❖ 電話は気にならなかったが、WEB会議はめっちゃ気になる
 - 電話は短時間の会話、Web会議は30-60分の会話で比較的長い
 - 会話の内容もフォーマルだけからセミフォーマルに変化
- ❖ 周囲を気にせずウェブ会議ができる個室の需要増
 - ちょっと集まって話すれば良かったものでも、会議にする必要が出て来たので、会議が増えている
 - 今まで、会議は会議室でするものだったが、どこでもWeb会議をするよう(出来るように)になった
 - 通常の居室でWEB会議をしていると、周囲の会話音を拾ってくる場合がありノイズが多い
 - 指向性マイクをもつヘッドセットなど、デバイスの選定は重要。
 - ヘッドセットは耳が痛くなるので、骨伝導やマイクスピーカーを利用する

【考察】

- ❖ 入社して周囲の声が聞こえるのは嫌でもあり、状況が分かるので利点でもある
- ❖ 聞き耳立てる人が増えたかも（秘匿な会議を聞いたがる人もいる）



❖ 匂い問題

香水やお風呂とか、人によっていろいろ匂いがあり、固定席だと我慢を強いられたが、オンライン+フリーアドレスで無くなった！

❖ お土産食べれない問題

お土産のお菓子が食べれる人と食べれない人がでる → 偏りがある



❖ お金の徴収問題

歓送迎会、退職祝いや勤続記念のお祝いの費用徴収の機会が減っている

→ 歓送迎会そのものに、参加する人としらない人の差が大きい

→ 電子マネーで送金する機会・要望は増えているが、絶対やらない人もいる
会費は公費、記念品など各自の心づけは「現金」で収集してお祝いを送る、
という慣例があって、振り込みに抵抗あり

❖ 「この人誰？」問題

出社が頻繁でないので、顔がわからない

マスク、化粧、体形などの変化でわからなくなる

リモートではカメラオフの場合が多い

座る場所で部署が特定できないことにより人物が特定困難になる など



5章：オフタイム

飲み会や部活動などのオフタイムでのコミュニケーションはオンタイムの潤滑油としての役割を担っていた。また、オフタイムによって関係性を構築することが間接的にオンタイムで仕事を進める上でも役立ってきた。

新型コロナ以前はオフタイムのコミュニケーションをとる機会が多くあった。例えば、以下のようなものがある。

- ❖ 飲み会、ゴルフ（グリーンミーティング）、麻雀
- ❖ 駅までの帰り道での会話
- ❖ 会議中（前）の移動（準備）時間
- ❖ 社員旅行
- ❖ 運動会・事業所対抗スポーツ大会
- ❖ 趣味を通じた、プライベート旅行（スノーボード、スキー、キャンプ、BBQ）
- ❖ 部活動、同好会



入社回数の減少と共に、オフタイムのコミュニケーションは減少したが、オンラインでも形を変えて残っているものもある。例えば、オンライン麻雀、リモートでのeスポーツ大会など形を変えてオフタイムのコミュニケーションをとっている企業もある。

今後、入社回数の回復とともに、ある程度はオフタイムのコミュニケーションが増えると思われるが、オフタイムのコミュニケーションが完全に同じような形に戻ることは無いと思われる。そのため、リモートでオフタイムコミュニケーションを増やすことを推奨する。

❖ リモートを前提としたオフタイムコミュニケーションの例

❖ e-スポーツ大会

チームビルディングイベントとして活用することも可能。

例：フルリモートでのe-スポーツ大会

対面で競技者を集め、リモートの観戦者が勝予想をするイベント、など

❖ オンライン飲み会

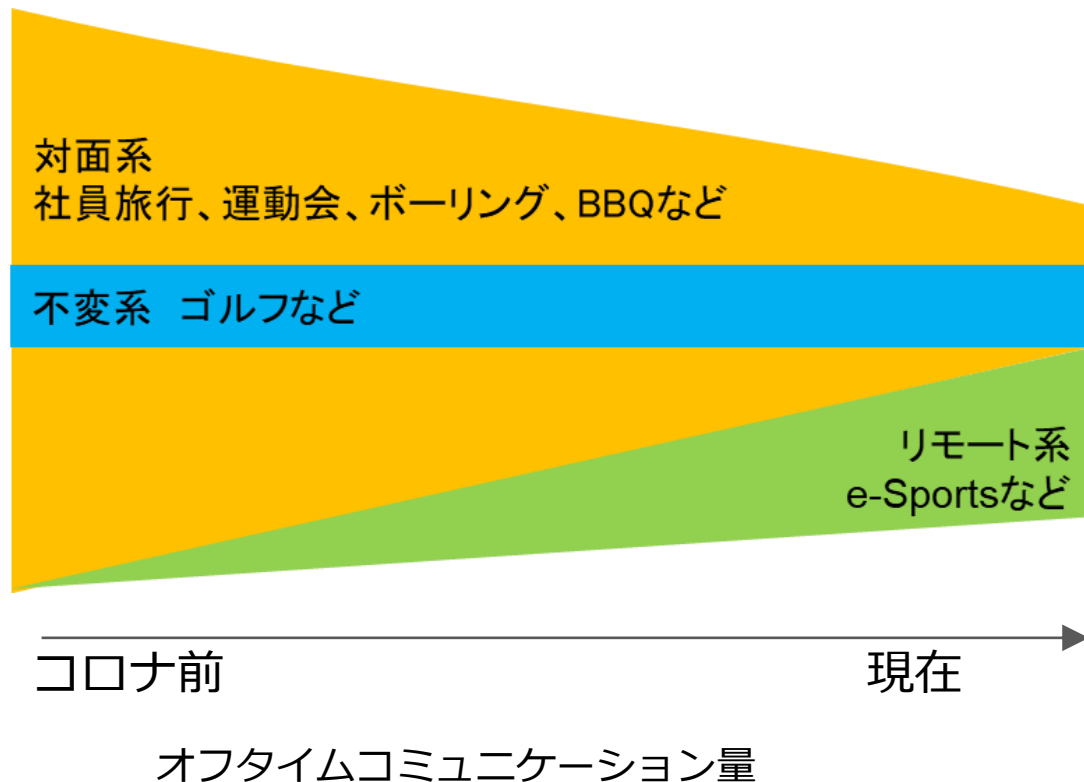
- 廃れてきたが、工夫の仕方では盛り上げることも可能。離れている人とコミュニケーションを取る手段としてはあり。

❖ ハイブリッド飲み会

- お店に集まる人は1端末、多くの方はリモートで参加)



オンタイムでのコミュニケーションは対面からリモートに大きくシフトした。さらにオフタイムのコミュニケーション量も減っている。リモート系の新しいコミュニケーションをうまく使うことで、減ってしまったオフタイムのコミュニケーションを補うことが出来る可能性がある。



- ・ 無くなったもの・減ったもの（対面系）
社内旅行、運動会、BBQ、ボーリング、部活動、など
- ・ リモートに置き換わったもの
飲み会、移動時間でのコミュニケーション（客先移動中の雑談等）など
- ・ 変わらないもの
ゴルフ
- ・ 新たに増えたもの
オンライン飲み会、e-sports大会など
リモートのものが増えている

まとめ

ここまで、「シン・ハタラキカタ～対面とリモートで、失ったもの、得たもの、新たに産まれたもの、見直されたもの～」というテーマで検討を行ってきた。

コロナ禍の終わりも見えつつあり、一部のコミュニケーションも対面に戻りつつある。しかしながら、シンカした働き方では、対面/リモートのどちらかに完全に寄せてしまう事はできないと考えている。

対面とリモートのどちらが優位かという方法論での話ではなく、それぞれに適した場面(TPO)を考えた対面/リモートハイブリッド時代が始まると想定する。

在宅勤務を強制された期間ではリモートでのコミュニケーションが一気に進んだ。2019年までは無理だと思われていたような業務でもリモートで行えることも分かってきた。全員出社時には「喫煙者はどうどうと休憩できていいな」と言っていた非喫煙者も、リモート環境では自由にできるようになった面もある。また、会議を録画して活用するなど新しいコミュニケーション方法も生まれている。加えて、遠隔地や会社間の協働も物理的な壁が無くなり、行いやすくなった。

現在の技術(だけでないが)ではリモートコミュニケーションに限界があることも見えてきている。人と出会う時間や機会・偶然は対面オフィスであれば提供可能である。このような偶然の発生は、メタバースや様々なITツールで補完を試みられ始めてはいるものの、まだまだ発展途上の状況である。

このレポートではオフタイムのコミュニケーションの重要性についても触れたが、リモートではよほど慣れていない限り、雑談はしづらい。また、企業へのエンゲージメントやロイヤリティも対面の減少と共に下がってきている。単純に集まる場所であったオフィスについての意義も見直す必要がある。

今後、リモートから対面に戻る業務や企業も増えてくると思われるが、リモートの良さを生かしつつ対面の良さを生かす新たな働き方(シン・ハタラキカタ)が主流になると考えている。

会社名	氏名
積水化学工業(株)	原 和哉
(株)シーエーシー	齋藤 学 萩原 由梨奈
東京ガス(株)	町田 智治 清 文乃 堀 雄貴
シナネンホールディングス(株)	島田 陽 佐野 めぐみ
SCSK(株)	三瓶 登志江 竹林 淳
三菱ケミカルシステム(株)	平田 俊彦
(株)NTTデータセキスイシステムズ	宮葉 美月
ジブラルタ生命保険(株)	伊澤 美香
ガートナー ジャパン(株)	林 宏典
日産自動車(株)	村島 登晴
BIPROGY(株)	佐藤 奈美