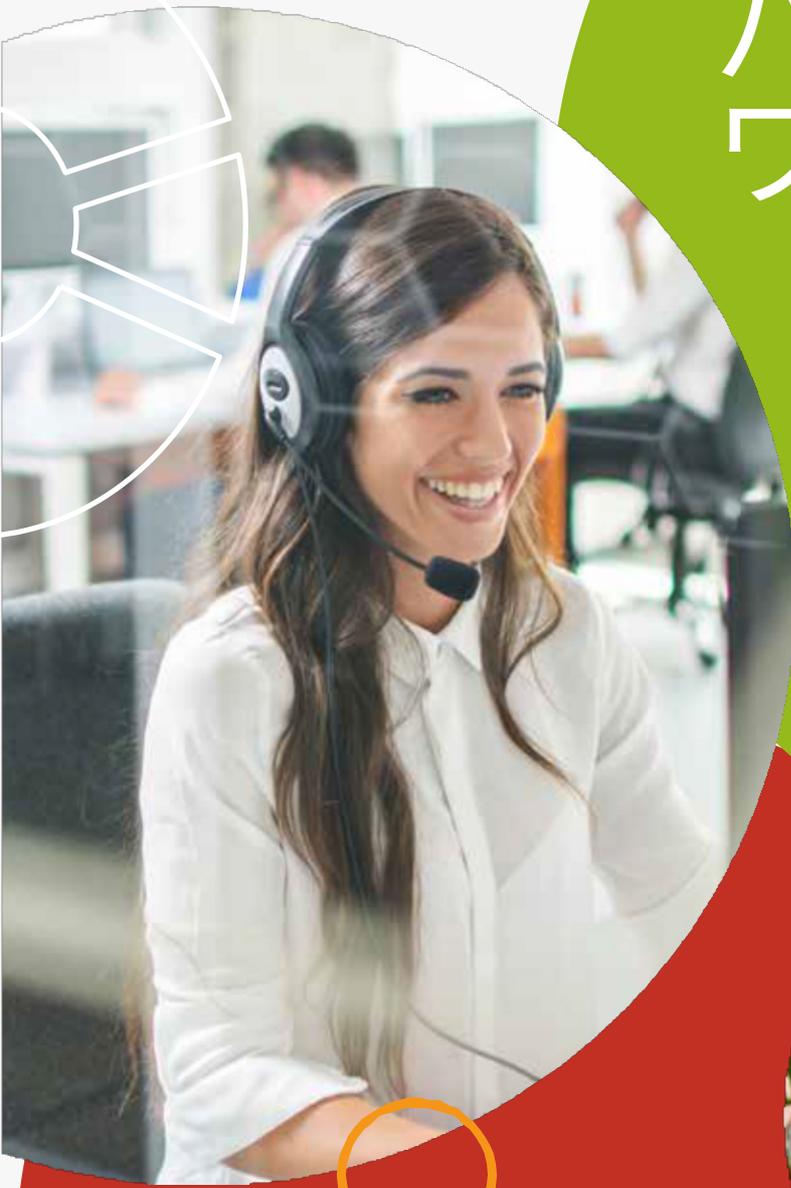


人間味のある ハイブリッド ワークの実現

持続可能なハイブリッド モデル
構築のためのハンドブック



調査の概要

「人間味のあるハイブリッドワークの実現」は、Google Workspaceの支援のもとEconomist Impactが実施している複数フェーズの調査プログラムで、新しいワークモデルの持続可能な将来について調査するものです。フェーズ1と2における調査、さらに専門家へのインタビューや文献レビューを基に、本ドキュメントではプログラムのまとめとして、組織が人間中心の持続可能なハイブリッドワークモデルを構築するための、行動につながるインサイトと提言を示します。

ご協力いただいた以下の専門家の方々に感謝いたします（敬称略）。

- **Ada Choi** CBRE、占有者調査責任者（APAC）兼データインテリジェンス & マネジメント責任者（APAC）
- **Anne-Laure Fayard** NOVA School of Business and Economics、ソーシャルイノベーション学科 ERA 主任教授
- **Anita Williams Woolley** カーネギーメロン大学、テッパースクールオブビジネス、組織行動論准教授
- **Brian Kropp** Gartner、グループバイスプレジデント兼 HR 調査部門チーフ
- **David Ulrich** ミシガン大学、ロススクールオブビジネス、Rensis Likert 教授 / The RBL Group、パートナー
- **Federica Saliola** 世界銀行、社会的保護と雇用のグローバルプラクティス担当リードエコノミスト
- **Harriet Molyneux** HSM Advisory、マネージングディレクター
- **Jon Messenger** 国際労働機関（ILO）、労働環境グループチームリーダー
- **Jodi Oakman** ラトロープ大学、人間工学 / 安全衛生学准教授
- **Manish Kashyap** CBRE、アドバイザー & トランザクションサービス担当グローバルプレジデント
- **Nicholas A Bloom** スタンフォード大学経済学部、William Eberle 教授
- **Prithwiraj Choudhury** ハーバードビジネススクール、テクノロジー & マネジメント准教授
- **Sandhya Karpe** 全米産業審議会アジア、ヒューマンキャピタルセンターリーダー

このレポートは、以下の Economist Impact の調査担当者、編集者、デザイナーを含むチームによって作成されました。

Yuxin Lin - プロジェクトマネージャー
Lavanya Sayal - 調査担当者
Wade Islan - 調査担当者
Sudhir Vadaketh - ライター
Amanda Simms - コピーエディター
Marina da Silva - デザイナー

本レポートの内容については、Economist Impact が単独で責任を負います。ここに記載されている知見および見解は、必ずしも当社のスポンサー、パートナー、インタビューした専門家の見解を反映するものではありません。

人間味のあるハイブリッドワークの実現が、成功の鍵となる

ハイブリッドワークは定着しつつあります。パンデミック以降、場所や時間を問わない柔軟な働き方が急激に普及しました。Economist Impactが「人間味のあるハイブリッドワークの実現」プログラムのフェーズ2においてナレッジワーカーを対象に行った世界規模の調査によると、ほとんどの組織が、パンデミックとともに始まったハイブリッドワークモデルを収束後も維持する可能性が高いことが明らかになっています。調査回答者の4分の3以上が、柔軟な働き方が今後3年間で標準になるだろうと予想しており、同程度の回答者が自身の組織でもうまく進めていけるだろうと答えています。

しかし、ハイブリッドワークはまだ黎明期にあり、多くの課題が残されています。ナレッジワーカーの間では、ハイブリッドワークにおけるメリットと課題に関して、さまざまな異なる意見が存在します。ハイブリッドワークに対する考え方は、その人の実際のハイブリッドワーク経験に左右されることが多く、ひいては世代、家族構成、社内での役職や、リモートワークが可能かどうかなどの要因に影響を受けます（Box 1を参照）。

ハイブリッドワークのメリットを享受するためには、組織が人間を中心としたアプローチをとる必要があります。つまり、従業員をポリシーの決定や実行の中心に据えるのです。このようなアプローチが必要な理由は3つあります。

まず、個人の心身の健康と業務のパフォーマンスに利益をもたらすと報告されているにもかかわらず、ハイブリッドワークモデルは、従来の個人のコミュニケーションやコラボレーションを中断させ、職場の人間関係にとっての脅威となりえるという点です。そのため、ハイブリッドワークを持続して実施するためには、人と人とのつながりを維持、強化することが不可欠です。

調査回答者の大多数は、対面式での見守りがないと、管理職と従業員の間には不信感が生まれ、組織や同僚から切り離されたと感じることが多いと答えています。

第二に、ハイブリッドワークが浸透するに従って、さまざまな層の従業員の間に分断が生じつつあり、職場の人間関係にさらなる脅威をもたらしている点です。

組織は、全体としての標準を定める必要性和、特定のグループのニーズを満たすためにポリシーを調整することの重要性とのバランスを取っていく必要があります。これを怠ると、従業員の忠誠心や組織の結束力が損なわれる危険性があります。

また、フロントラインワーカーは非フロントラインワーカーと比べ、同僚との社会的交流が制限されることによって、メンタルヘルスへの悪影響を感じやすいという事実を考慮する必要があります。フロントラインワーカーはまた、柔軟な働き方に伴って監視が強化されていくことにストレスを感じやすい傾向があります。

Z世代やミレニアル世代は、柔軟な働き方に伴う監視の強化によりストレスを感じる人が多い一方、ベビーブーム世代とX世代は、こうした働き方は生産性やワークライフバランスに悪影響を与えると回答する傾向があります。

人間中心のアプローチが必要な第三の理由は、上級管理職と一般従業員の間には、ハイブリッドワークに対する相対的な認識や経験のギャップが明らかに存在するからです。

当社の調査によると、一般の従業員は上級管理職と比較して、柔軟な働き方のモデルにおいて不公平に扱われている、会社や同僚から切り離されていると感じやすいことがわかりました。こうした従業員はまた、場所や時間の柔軟性の高まりをそれほど経験できておらず、自身の組織の技術スタックもあまり助けになっていないと回答する傾向があります。

このことは、ハイブリッドワークへの移行において、上級管理職がはっきりとした責任を負う必要があることを示しています。たとえば、下位の従業員の持つハイブリッドワークの経験は自分のものとは大きく違う可能性があることを認識すべきですし、すべての従業員が意見を言える環境を整え、会社の意思決定とポリシー適用の際にそういった声を取り入れていくように努力していく必要があるのです。

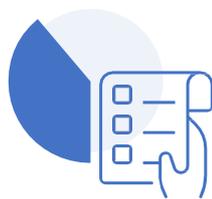
ハイブリッドへの移行は、人間を中心に進めてこそ持続可能であるといえるでしょう。人間を中心としたものにしていくためには、組織が継続的かつ地道な努力をすることが必要です。

こうした取り組みをサポートするため、Economist Impactは「人間を中心としたハイブリッドワークモデルを構築するためのツールキット」を設計しました（詳しくは、7ページの図1をご覧ください）。

ここで紹介する数々の手法や取り組みは「信頼、透明性、共感、インクルーシブネスの文化の構築」「マネジメントの考え方と手法の見直し」「職場のハードウェアへの投資」という、以下の成功への三本柱から派生したものです。

Box 1. ペルソナ分析

Economic Impactは、フェーズ2の調査結果についてクラスタ分析を行い、4つの主要なナレッジワーカーのグループを特定しました*。これらのグループは、ハイブリッドワークモデルの価値と形態について、重なる部分もありながら多様な考えを持っています。また各グループは、ビジネスリーダーが遭遇しうる、柔軟な働き方に関するさまざまな考え方の本質を表しています。4つのペルソナのすべてに共通するのは、柔軟な働き方が従業員と組織に将来的になんらかの効果をもたらすだろうという考え方です。同時に、これらのペルソナの相違点は、ビジネスリーダーがすべての従業員に対して効果的なポリシーを策定する際に直面する課題を浮き彫りにしています。



39%

合理主義者

合理主義者は、ハイブリッドワークを楽観視する一方、このモデルにおけるハードルを特に強調している。

- 特に、ワークライフの境界線の曖昧さへの懸念がある
- 柔軟な働き方に対する組織のポリシーが従業員の意見を十分に取り入れているとはいえないと感じている
- 柔軟な働き方に対する組織のポリシーが不公平であると考えられる傾向が強い
- リモートワークのための技術的なトレーニングが十分に提供されていないと回答した割合が高い

属性: アジア太平洋地域と、場所や時間の柔軟性が低い従業員に多い



24%

エバンジェリスト

ハイブリッドワークについて最も楽観的なエバンジェリストは、柔軟な働き方に対する組織のポリシーについても非常に満足していることが多い

- 大枠として、柔軟な働き方は従業員に好影響を与えていると感じている
- 柔軟な働き方に対する組織のポリシーが従業員の意見を十分に取り入れていると回答する傾向が強い
- 会社のリモートワーク技術に最も満足しており、十分なトレーニングが提供されていると回答している
- ハイブリッドワークを持続可能にするために必要な改善点はほとんど、またはまったくないと回答している

属性: 女性と非フロントラインワーカーに多く、フルリモートで働いている割合が最も多い



23%

中立者

中立者は、従業員の心身の健康、公正性、インクルージョンを最も重視し、文化や規範の組織規模の改善にも大きな関心を寄せている。

- 柔軟な働き方が、従業員の心身の健康、公平性、インクルージョンに総じて好影響を及ぼすと回答している
- コミュニケーション、コラボレーション、信頼の文化を向上させるために、職場には大いに改善の余地があると考えている
- 場所と時間のさらなる柔軟性を望んでいる
- 現在の柔軟な働き方に対するポリシーを理由に、転職を考えたことがある人の割合が高い

属性: ラテンアメリカ、Z世代およびミレニアル世代に多く、下位の従業員が多い。子育て中や介護中である割合も高い



13%

未決定者

このコホートは、柔軟な働き方についての見解を決めかねており、ハイブリッドワークの将来性について確信を持っていない傾向が最も強い。

- ハイブリッドワークに対するポリシーがまだ制定されていない企業で働いている人が多い
- フロントラインワーカーである場合が多く、社会的な結びつきの制限によってメンタルヘルスに悪影響があったと回答する確率がより高い
- 他のグループより高い割合で技術的な課題を報告しており、会社の技術的設備がリモートでのつながり、コラボレーション、コミュニケーションをサポートしきれていないと答えている

属性: アジア太平洋地域とヨーロッパ、フロントラインワーカーに多い

*四捨五入しているため、トータルのパーセンテージは100%にはなりません。

信頼、透明性、共感、インクルーシブネスの文化の構築

ハイブリッドワークモデルをうまく確立し、実行していくためには、人間中心の組織文化が不可欠です。この文化の基礎となるものが、信頼、透明性、共感、そしてインクルーシブネスです。これらは一見、現代の組織であれば成功のためにすでに実現を目指している特質のようにも思えます。しかし、こうした特質を伸ばしていこうとする動きは、ハイブリッドワークの登場によりさらに加速しています。ハイブリッドワークを考えるうえで、こうした特質もまた見直しを迫られているのです。

信頼

組織文化において、信頼はなくてはならない要素です。信頼関係のない文化は、生産性、モラル、モチベーションの低下を含め、重大な結果をもたらします²。

ハイブリッドワークの登場により、信頼はさらに重要になっています。ハイブリッドワークのモデルは基本的に、信頼関係に基づいているからです。ハイブリッド

モデルでは、顔を合わせる時間が相対的に少ないため、従業員同士はお互いの仕事の様子を見る機会が少なくなり、管理職はチームを（直接的に）管理することが難しくなります。メンバー間の関係を強固にし、信頼を構築するのに有用である従業員同士の雑談の機会も減ってきています。このため、日々の状況から同僚の努力や成果を理解するヒントが得られにくくなっているのです。

ハイブリッドワークで信頼が最も重要となるのは、主に次の2つの関係です。1つめは、同僚同士の関係です。柔軟な働き方を成功させる基礎として、勤務場所や勤務時間に関係なく目標やゴールを達成するためには、従業員が仲間やチームメイトを信頼する必要があります³。

2つめは、上司と部下の関係です。上司は、部下が設定した目標を達成することを信じ、自分でスケジュールを設定できる自由を与える必要があります。一方、従業員は、自分の心身の健康やキャリアアップを実現してくれる存在として、上司やリーダーを信頼する必要があります。



カーネギー・メロン大学テッパー・スクール・オブ・ビジネスの組織行動論准教授である Anita Woolley 氏は、以下のように述べています。「管理職は、自分の管理下にある部下が実際に見えないと、居心地が悪く、弱気になることがあります。つまり、現況に関する目に見えるエビデンスが欲しいのです。ハイブリッドワークの観点に立って信頼の文化を築くことは非常に重要です⁴。」

これは長い道のりです。調査回答者の73%が、組織内で管理職と従業員の信頼関係を構築するためには、少なくともなんらかの改善が必要であると回答しています。

透明性

信頼は組織をつなぐ接着剤といえますが、信頼は透明性があってこそ実現します。一般的に、透明性を高めることで、管理職と従業員、または従業員同士の間でオープンな関係性を作り出す組織運営を行うことができます⁵。透明性を適切に強化すれば、管理職と従業員間の信頼が高まり、従業員のモラルが向上し、仕事上のストレスが軽減されます。そして同時に、従業員の幸福度とパフォーマンスの向上も実現できるのです⁶。

ハイブリッドモデルへの移行は、普段のコミュニケーションや情報共有チャネル、ワークフローに混乱をもたらすため、従業員に不安を与える可能性があります。透明性のあるポリシーや明確なコミュニケーションがないと、従業員の不安はさらに高まることになります⁷。

つまり、ハイブリッドな勤務環境における透明性を実現するには、すべての従業員が会社の情報、ポリシー、計画に容易にかつ平等にアクセスできる必要があるといえます。個人同士でも、簡単に情報やフィードバックを共有できなければなりません。ポリシー決定や意思決定のプロセスにおいても、十分な透明性が必要です。最後に、リモートワークのリソースや情報への

アクセスの改善も、ハイブリッドモデルでの透明性における重要な側面です⁸。

「従業員が働く際に求めるのは、明確さです。バーンアウト（燃え尽き症候群）の主な原因として、自分の今のパフォーマンスや、どんな結果を出しているかがわからないことが挙げられます」と、Woolley 氏は述べています⁹。

共感

共感も、信頼を築くうえでなくてはならないものであり、人間を中心とした組織文化の重要な要素です。組織のパフォーマンスにおける共感の重要性は、ここ数十年で劇的に高まっています。つい最近まで、相手を理解し思いやる能力は「あったら便利」程度のソフトスキルであるという人もいました。しかし現在では、特にハイブリッドワークの進化に伴い、欠くことのできないものと考えられています¹⁰。

新しいハイブリッドワークの形態に適応していく中で、従業員ごとにそれぞれ違った問題が出てくるでしょう。こうしたさまざまな経験に共感し受け入れることが、特に管理職やリーダーの間で重要となります。

「管理職には、従業員一人ひとりの抱える問題に対し、適切な解決策を講じる力が求められています。これには多大な時間と労力の投資が必要となるでしょう」と、全米産業審議会アジア・ヒューマン・キャピタルセンターのリーダーである Sandhya Karpe 氏は述べています¹¹。

ハイブリッドな勤務環境において共感を持つということは、個人（管理職であっても労働者であっても）が、ハイブリッドワークに家庭や人生を適応させていこうとする際に他者が直面するそれぞれの課題を理解することです。そのためには、個人のニーズ、責任、適応のレベルは一人ひとり違うのだということを認識する必要があります¹²。

共感や思いやりがあれば、対面の時間がなくても、心の通じたやりとりができていくと実感するものです。そうすれば、従業員、管理職、リーダーはお互いの気持ちや反応を感じ取り、感情のこもったつながりを持ち、心配ごとやできないことも打ち明けられる心理的安全性のある環境を作り上げることができます。

調査によると、チームリーダーがメンバーそれぞれの経験を理解しようとする企業では、従業員がより幸福を感じ、より積極的であることが示されています¹³。

「管理職には、従業員一人ひとりの抱える問題に対し、適切な解決策を講じる力が求められています。これには多大な時間と労力の投資が必要となるでしょう。」

図 1.人間を中心としたハイブリッドワークモデルを構築するためのツールキット



しかし、調査回答者の75%が、組織の経営陣は従業員の視点や経験に対する理解を深める必要があると回答しています。

インクルーシブネス

インクルーシブネスとは、すべての従業員のバックグラウンド、経験、課題を理解し受け止め、彼らが意義ある貢献ができるようにサポートすることです¹⁴。

公平性を重視する会社は、チームメンバーそれぞれのニーズ、考え方、ポテンシャルを尊重することで、競合他社をリードしていけます。その結果、多様性とインクルーシブネスのある職場として、従業員から深い信頼とさらなるコミットメントを得ることができるでしょう¹⁵。

ハイブリッドな職場においては、フロントラインワーカー、リモートワーカー、育児や介護に携わる従業員、女性、病気の従業員、（新型コロナなどで）隔離中の従業員、障がいのある従業員など、あまねくすべて

の従業員にインクルーシブネスが及ぶ必要があります。インクルーシブネスとは、会社のポリシーの策定に従業員のニーズを反映させ、組織の意思決定に従業員が平等に参加し、ハイブリッドワークの恩恵を受けられるようにすることといえます。

管理職はとりわけ、福利厚生、在宅勤務リソース、その他の制度を見直し、オフィス勤務と在宅勤務の勤務スケジュールを調整する際に、さまざまなニーズを持つ従業員に対応することが求められています¹⁶。

「職種の特性上、または自身の選択において出社勤務をしている従業員には、最低限フレックスタイム制を導入するべきです」こう話すのは、国際労働機関（ILO）の労働環境グループのチームリーダーである Jon Messenger 氏です。「できる範囲で、少なくとも時間面での融通が利く働き方を提供しましょう。シフトスケジュールや、複数の時間帯での勤務を自由に選択できるようにするのです¹⁷。」



マネジメントの考え方と手法の見直し

経営者の視点から見てハイブリッドワークは、働き方の歴史の流れの中で予想できた進化というよりも、むしろまったく新しい異種の働き方の枠組みであるといえます。これにより雇用者には、新しいマインドセットと組織的な取り組みを通して対処しなければならない新しい課題が生じます。たとえば、従業員同士がやり取りし交流するためのプラットフォーム、コラボレーションワークフロー、管理スタイルなどの検討が必要となります。ハイブリッドな勤務形態では、明確で積極的な、インクルーシブなコミュニケーションが欠かせない重要な要素です。

対面およびバーチャルにおけるさまざまな交流機会の創出

ハイブリッドワークを設計、実施する際には、従業員同士のやり取りが生まれる場所であった従来の職場やプラットフォームの機能について再度検討するとともに、従業員がつながることのできる新しい機会を模索する必要があります。

「組織文化の醸成について『職場にコーヒールoungeを作って交流の場を設ければいい』というような考え方をしている組織は、このハイブリッドの課題を乗り越えられません」と、Woolley氏は言います。「そういった組織は、対面式の文化をオンライン環境に効果的に移行することに苦戦するでしょう¹⁸。」

こういったことから、オンライン環境でのつながりを育むために構築された、新しいプラットフォームの導入を検討することが重要になってきます。このようなプラットフォームでは通常、従業員が小規模なグループに分かれてチームでゲームをしたり、カジュアルなディスカッションをしたりすることで、ハイブリッドな勤務形態において意義のある関係性を築くことができます¹⁹。

定期的な同じ場所でのチーム勤務

ハイブリッドワーカーは、リモートで同僚と離れて勤務する時間が長いため、定期的にはオフィス内外でのチーム勤務を行うことが重要です。そうすることで、リモート勤務ができない同僚も含めて対面で交流し、コラボレーションをする機会を作ることができます。これにより、チーム内の絆が深まり、バーチャルでは得られない深い信頼と共感が育まれます。

必ずうまくいくという万能な「対面式」のスケジュールなどありません。組織の種類、チームの機能、従業員のニーズに応じて、管理職はそれぞれのチームに適したワークスケジュールを調整する必要があります。

ハーバードビジネススクールのテクノロジー&マネジメント准教授であるPrithwiraj Choudhury氏は「75/25」モデルを提案しています。Choudhury氏は、勤務時間の75%は働く場所を自由に選べるようにし、残りの時間はチームと物理的に同じ場所で働いてもらうこと（コロケーション）が大事だと言います。また、残り25%の勤務の具体的な内容は、組織や従業員個人ではなくチームで決定し、チーム全員が参加できるようにすべきだとも提案しています。この対面時間は、カウンセリング、メンタリングセッション、交流の目的のために使うのがよいでしょう。さらに、チームの構成、課題、プロジェクトなどに応じて、コロケーションの時間をチームの判断で増減することも必要になるでしょう²⁰。

スタンフォード大学の経済学教授であるNicholas Bloom氏も、コロケーションについて同様の見解を示しています。対面のスケジュールを特定の曜日に設けることが、プレゼンティズムのバイアスを避けるための重要な対策であると指摘しています。Bloom氏はまた、組織は従業員と協力しながら、いつでもリモートで働きつつ対面で働くかを決定できる仕組みを作るべきだと話します。たとえば、水曜日を対面式ミーティングの日にしてみるのもよいでしょう。まずは個人それぞれの希望を聞き、その後チームまたは組織レベルで対面とリモートでの勤務の日を義務として決定するという混合のアプローチもBloom氏は提案しています²¹。

しかし、スケジュールの決定は、ハイブリッドな枠組みにおいて定期的なコロケーションを行う際の課題の一部にすぎません。対面の時間において具体的に何をすべきかについても、組織として根本的に考え直す必要があります。

パンデミック以前は、多くの人がオフィスが「真の」仕事の間であり、リモートワーカーや柔軟な働き方をとする従業員は例外的な存在だと認識していました。

そういった考えは急速に時代遅れなものとなりつつあり、現在では、オフィスは

人と人とのつながりを活性化させる場であるという考え方が主流になっています。

「オフィスは人のつながりを育む場であり、家は仕事に集中する場であるべきです」と、世界銀行のリードエコノミストである Federica Saliola 氏は述べています²²。

バーチャルな交流とつながり

通常のコロケーションを補完するのは、バーチャルな交流とつながりの強化です。それを実現するためにはどうすればいいか、ここ数年でだんだんとわかってきました。多くの労働者がリモートワークから得られた経験を集積し、バーチャルなワークライフについての理解が深まってきたからです。

まず、少なくなったカジュアルな対面での雑談を補うものとして、バーチャル休憩所を設けてみるのも手です。そういった場所から、チームを超えたハイブリッドワーカーのつながりが生まれるのです。知り合う機会の少ない職種や職位の違う従業員同士が、定期的集える場所です。グループ

「ビデオ会議では、ボディランゲージを通じて意図を理解できなかつたり、会議後に残って話せなかつたりするため、つながりが分断されてしまう場合があります。」

NOVA School of Business and Economics、ソーシャルイノベーション学科教授 Anne-Laure Fayard 氏

分けは、人事部門が行ってもいいですし、アルゴリズムで行ってもいいでしょう。

こうした集まりは、あくまで組織の絆を強くするためのものなので、交流を明確な目的に掲げて設計すればよいのです²³。効果を生むためには、出社勤務の従業員とリモート勤務の従業員の両方を惹きつける必要があります。それがインクルーシブネスの高まりにつながっていきます。

「バーチャル休憩所に関して私が行った調査によると、繰り返し会話ができるような機会があった場合、5週間もすれば自分の居場所があると感じられるようになり、生産性の向上が見られるようになります」と Choudhury 氏は言います²⁴。

また、ビデオ会議の前後にバッファ時間を設けることで、バーチャル上でもつながりを深めることができます。多くの労働者が

ビデオ通話に疲れを感じる理由の一つに、会議が事務的に速いペースで進んでいくことが挙げられます。ビデオ会議では、会議前後の会話の機会が失われます。ふとしたカジュアルな会話こそが、共感を生み、チームの仲間意識を強めるものなのです。そのため、同僚と気軽に話せるように、会議の前後に10分から15分ほどのバッファ時間を設けるとよいでしょう。

「ビデオ会議では、ボディランゲージを通じて意図を理解できなかつたり、会議後に残って話せなかつたりするため、つながりが分断されてしまう場合があります」と、NOVA School of Business and Economics のソーシャルイノベーション学科教授である Anne-Laure Fayard 氏は話します。「気軽なつながりを深める機会を失っているのです。興味深い会話は会議の前後に生まれることが多くあります²⁵。」

同様に、組織内でのやりとりを活発化するもう一つの方法として、部門横断的なチームを作ることがあります。今回の調査では、ハイブリッドワークモデルの下で職場のつながりを維持するための取り組みのトップ5に「チームをまたいだミーティングやイベントを定期的に行うこと」が挙げられています。

このようなチームは、ハイブリッドワークにおいて自然発生しがちなサイロを解消することによって透明性を高め、従業員の生産性とエンゲージメントを向上させる効果があります。より広範な目的を持ったチームへの親近感が高まることで、組織全体の結束力が高まり、コラボレーションも活発化します²⁶。

組織は、部門や地域を横断するチームを作ることによって、組織文化の健全性のさまざまな面にメリットがあります²⁷。

コラボレーションの形の再考

ハイブリッドなスケジュール、柔軟性の向上、チームの分散を組み合わせる際、適切なマネジメントが行われないと、コラボレーションがうまくいかなかったり、生産性が低下したりしかねません。こうしたリスクを軽減するには、コラボレーション時間の固定、非同期型のコラボレーションの支援という2つの方法を用いて、ハイブリッドワーク環境でのコラボレーションを促進できます。

コラボレーションの時間の固定

特に、家事や育児に追われる従業員にとっては、コラボレーションの時間が決まっていることは大きな安心材料になります。調査回答者の3分の1以上が、



ハイブリッドモデルにおける職場のつながりや関係を維持するために最も効果的な取り組みとして、チーム内のコラボレーションを行う時間を定期的に設定することを選びました。

こうした労働者のニーズを反映したのでしょう、Zillowなどの企業は、たとえば午前10時から午後2時の間などに「コアワーク時間」を設定し、あらゆる会議はその時間内に開催しなければならないことにしました。こうすることで、従業員が子供を学校などに送迎する時間に会議が重なって、ペナルティを受けるような事態が起きないようにしたのです²⁸。

これによって同時にフォーカスする時間を決めて自分のカレンダーに設定できるようになるため、生産性が高まるだけでなく、ストレスが軽減され、精神的にもプラスの効果があります。こうした取り組みにより、従業員は管理職から共感を得られていると感ずることができます。

非同期コラボレーション

ハイブリッド環境を整えることで、場所と時間の柔軟性が生まれます。非同期のコラボレーションでは、チームメンバーが同時に同じタスクに取りかからなくてよいので、こうした柔軟性はさらに増します。

チームメンバーが業務に集中したい場合に数時間席を外すことを可能にし、自然なやる気のリズムに合わせて作業できるようにスケジュールを工夫して、生産性の向上を図ります。

このようにして、非同期ワークフローの導入により、効率を高め、機能不全を軽減できます²⁹。

また、非同期型コラボレーションは、ハイブリッドワーカーのグループ間の公平性を高め、インクルーシブネスを実感してもらうことにつながります。

たとえば、育児中の従業員に柔軟な働き方を提供できます。また、タイムゾーンによる偏りも解消するため、グローバルチームのメンバーの足並みもそろえることができます³⁰。

最後に、同期と非同期のコラボレーションをバランスよく取り入れ、気軽に一休みできるような文化を作ることが、オンライン疲れの対策になります。調査回答者の3分の2以上が、バーチャル会議が多すぎると考えています。

非同期コラボレーションの実現には、コンテキストと共有された情報を、時間や場所を超えて維持できるようにするテクノロジーが不可欠です。導入を成功させるには、組織は従業員それぞれの責任とニーズを考慮し、ハイブリッドな勤務環境におけるプロセスを最適にサポートできる適切な技術的ツールを採用する必要があります。

「従業員がきちんと信用され、正しいツールを与えられれば、多くのタスクが非同期型で達成できるでしょう」と、Wooley氏は話します。

「あちこちで今も行われている、現状を報告するだけの会議は、必ずしも必要ないのです。代わりに、タスク追跡ツールを（デジタルチェックリストなどでもよいでしょう）使用することで、こういった問題は簡単に解決できます³¹。」

マネジメント手法の調整

ハイブリッドワークでは、管理職と部下の関係も従来の職場とは異なります。理由はいくつかありますが、おそらく最も重要なのは、十分な対面のつながりがないと、相手の行動、思考、意図をはかるのが難しいからでしょう。

この2年間で、世界中の従業員が、柔軟な働き方に対応していくために管理職に対してより多くの共感と理解を求めようになりました。しかし、組織にとっては、管理職に適切なトレーニングを行うことも同じくらい重要です。このハイブリッドワークという新しい世界は、管理職にとっても部下にとっても簡単なことではありません。

したがって、マネジメントの手法を調整する場合、成果重視のパフォーマンス評価への方向転換と、リーダーシップとマネジメントに関するトレーニングの提供という2点に主に焦点を当てる必要があります。

成果重視のパフォーマンス評価へのシフト

従業員を勤務時間のようなプロセスで評価するか、アウトプットで評価するかというジレンマは、昔からあります。働き方の文化の多くにおいて、「顔を合わせて話すこと」は、重要な（非公式の）指標でした。現在のハイブリッドワーク革命により場所と時間の自由度が増したことで、個人の作業プロセスを把握することが難しくなり、このジレンマが注目されるようになりました。管理職の中には、電子的な監視に傾倒する人もいます。

現実には、監視による管理はパフォーマンスの不正確な評価につながります。「デスクにいる時間」や「オンラインになっている時間」が多いからといって、必ずしも生産性には結びつきません。こうしたことはプレゼンティズムのバイアスを増幅させ、ひいてはハイブリッドモデルの崩壊につながるおそれもあります³²。

「従業員がきちんと信用され、正しいツールを与えられれば、多くのタスクが非同期型で達成できるでしょう。」

「生産性を監視することは絶対に逆効果です。どれだけの会議に参加したか、何時間勤務したか、メールを何通送ったか。こうしたことは生産性とは無関係です」と Choudhury 氏は言います³³。さらに、Messenger 氏によると、監視は上司と部下の関係性も悪化させるといいます。「電子的な監視は、信頼性への大いなる裏切りで、まったくの逆効果です³⁴。」

調査回答者の73%が、組織内でパフォーマンス評価のアプローチの質を高めるためには、少なくともなんらかの改善が必要であると回答しています。本調査に回答した複数の専門家が、組織はプロセス重視のアプローチから価値ベースのシステムへ移行すべきであると述べています。「費やした時間や作成したレポートなどの"アウトプット"から、創出した真の価値である"成果"に焦点を移す必要があるのです。後者の方が、もちろん測定するのは困難です」と Karpe 氏は話します³⁵。

成果を測定するには、明確な目標と求められる成果を設定し、具体的な成果物と期間を定め、詳細なアクションプランに合意することが必要です。こうすることで、従業員は責任感を抱き、説明責任を感じるようになります。管理職は、対面式またはバーチャルの1対1の面談時に、従業員にリアルタイムのガイダンスとサポートを提供できます。これらは透明性を高め、従業員からの信頼を育むうえで役立ちます。

Messenger 氏は次のように述べています。「労働者は、具体的な成果が求められる代わりに、時間的な主権を持つことができます。彼らに任せましょう³⁶。」

リーダーシップ/管理職トレーニングの実施

組織がハイブリッドな職場に対応する新しいマネジメントの形を求めるならば、管理職にはその役割を果たすための適切なスキルとツールキットを備えてもらう必要があります。

管理職のトレーニングが適切に行われないと、ハイブリッドな勤務環境に不信感が生まれかねません。多くの管理職は、ハイブリッドチームを管理するためのトレーニングを受けていないため、従業員を過剰に監視しがちです。これでは逆効果になってしまいます³⁷。

今回の調査で回答者の半数が、柔軟な働き方に伴って監視が増加したことに対してストレスを感じていることにも説明がつきます。

こういった状況を反映して、77%の回答者が、組織内でのハイブリッドチームの管理方法における管理職のトレーニングについて少なくともなんらかの改善が必要であると回答しています。

ハイブリッド環境における管理職は、従業員が直面するさまざまな問題に対して敏感であり、共感できることが求められていますが、この資質は自然に身につくものではありません。現在、多くの管理職はトレーニングや経験が不足したまま、ストレスの多い新しいハイブリッドの現実への対応を迫られています。「管理職は、テレワークをする従業員の管理だけでなく、テレワークに慣れていない従業員の管理についてもトレーニングを受けるべきです」と、Messenger氏は述べています³⁸。

リモートマネジメントのスキルに関するワークショップを開催するのも有効でしょう。感情的な知性（EQ）を養うことも忘れてはなりません。「管理職の役割は、タスク管理者からカウンセラーへと変わりつつあります。人間、感情、人間関係すべてのマネージャーとなることが求められているのです」と、Gartner社のグループバイスプレジデント兼HR調査部門チーフであるBrian Kropp氏は述べています³⁹。

明確、積極的かつインクルーシブなコミュニケーション

対面での会話が少ないハイブリッドの職場では、明確、積極的で、インクルーシブなコミュニケーションが不可欠になってきます。このようなコミュニケーションは透明性を高め、従業員、管理職、リーダー間の信頼を築き、シームレスなコラボレーションを促進するうえでも重要な役割を担います。

明確なコミュニケーション

調査回答者によると、ハイブリッドワークを成功させるためには、仕事の責任範囲について明確なコミュニケーションを行うこと、勤務時間に関する要件を明確に示すこと、そして対面およびリモートワークの調整に関する明確なガイドラインを策定することという、3つの取り組みを組織や管理職が行うことが重要です。

新しい業務規範、ハイブリッドワークのプロトコルやプロセスを明確に伝えることは、透明性の向上と不信感の解消につながります。ハイブリッドな勤務環境において効率と信頼を高めるために、リーダーはドキュメントや成果物、締め切りなどを割り当てる際、できる限り明確な指示を出すべきです。

積極的なコミュニケーション

より積極的なコミュニケーション戦略は、ハイブリッドな勤務環境にいくつかのメリットをもたらします。たとえば、従業員同士のコミュニケーションがより密でバラエティ（メール、チャット、ビデオ、対面など）に富んだものであればあるほど、心理的安全性のある環境が形成されます^{40, 41}。

調査回答者の約36%が、ハイブリッドモデルのもとで職場のつながりや関係を維持するためには、チーム内で毎週、あるいはそれ以上の頻度で会話の場を設けることが、最も効果的な取り組みの一つであると考えています。

そのためには、各メンバーがどの程度自主性を持ちたいと思うか、どのような関わり方を好むか、1日のうちで最も作業がはかどる、創造的でいられる時間帯はどこか、といったワークスタイルを理解することも必要です。



一方、ハイブリッドへの移行により、組織が定期的な再オンボーディングを行う機会が生まれました。新しく従業員が入ってきたり、職務が大幅に変更されたりするなど、パンデミックにより組織全体が大きな変化を経験しています。そのため、組織における各種手続きを従業員全員に迅速に伝えるとともに、企業文化や職場環境を理解してもらうことが必要です。

定期的な再オンボーディングは、従業員の帰属感を高め、定着率や生産性を向上させます⁴²。また、調査回答者の3分の1が、ハイブリッドモデルのもとで職場のつながりや関係を維持するためには、組織全体のプロジェクトや業績を定期的に周知することが、最も有効な手法の一つであると述べています。

従来の勤務環境では、管理職や従業員は、会議の後に廊下や飲み会で成果を称え合うなどして、自然にフィードバックを伝えていたのではないのでしょうか。ハイブリッド環境では、メンバーの成長、適応、回復といった小さな節目を大切にすることが、失われたこういった機会の埋め合わせとなります。

従業員の多くは、タスクを割り当てられ、期限までに提出します。管理職から連絡があるのは、さらなる業務を命じられる場合だけです。

「管理職は、テレワークをする従業員の管理だけでなく、テレワークに慣れていない従業員の管理についてもトレーニングを受けべきです」

国際労働機関（ILO）、労働環境グループチームリーダー Jon Messenger 氏

積極的なコミュニケーションのためには、これでは管理職として不十分です。たとえば、リモートチームのメンバーがよい仕事をしたときは、グループメッセージやチームのビデオ通話などでチーム全体に知らせることも大切です。そうすることで、リモートチームのメンバーも、自分たちがきちんと認められ、居場所があるのだと実感することができます⁴³。

インクルーシブなコミュニケーション

インクルーシブなコミュニケーションを行うことは、従業員がそれぞれの課題を抱えながら仲間と関わっていくハイブリッドな業務形態において、ますます重要になっています。

リーダーは重要な情報をメールやその他のデジタルコミュニケーションチャネルで共有し、バーチャルワーカーが取り残されないようにすることが重要です。これは、個々のチームに関する情報だけでなく、組織全体の情報についても同様です。管理職は、組織のニュース、よくある質問、ポリシーの変更、トレーニング資料などのメッセージを、明確かつ継続的に伝える必要があります⁴⁴。

すべてのオフィスワーカーとリモートワーカーが簡単にアクセスできるオンライン上のドキュメントを通じてワークフローをデジタル化することは、職場をインクルーシブに保ち、透明性を高めるのに役立ちます。

コミュニケーションとは当然のことながら、双方向のもので、オープンなコミュニケーションを維持していくことで、従業員は声を上げやすくなります。そうすれば、リーダーはチームをより深く理解し、チームのニーズに合わせてポリシーを策定できます。

職場の「ハードウェア」への投資

適切な「ハードウェア」を導入し、ハイブリッドワークを成功させるには、組織は従来のオフィススペースとビデオ会議という概念を大きく超えて考える必要があります。今回の調査では、ハイブリッドのワークモデルの長期的な成功のためには、「時間や場所の柔軟性を高める新しいテクノロジー」が最も重要であるとの回答を得ました。

従業員のホームオフィス空間に積極的に投資し、必要なテクノロジーツールやトレーニングを提供することで、組織の生産性が高まるだけでなく、従業員の心身の健康やつながり、ひいては組織の結束力も強固なものになっていきます。

自宅での物理的な作業環境の改善

組織ができる最も基本的かつ重要なことの一つは、従業員が適切なホームオフィスを用意できるよう支援することです。

ハイブリッドワーカーの自宅での物理的な勤務環境に投資することは、彼らの心身の健康と生産性に寄与するだけでなく、オンサイトとオフサイト両方の従業員の間にも公平な競争環境を確保することにもなります。

調査回答者の約80%が、適切なホームオフィススペースを持つ従業員は有利であると考え、72%が組織は従業員のホームオフィスへの投資を増やす必要があると考えています。

「テクノロジーリソース、ホームオフィス、リモートテクノロジーは、雇用と給与のパッケージに含まれるべきです」とFayard氏は言います。「たとえば、米国におけるWi-Fi費用は安くはないため、従業員は適切な補助を受ける必要があるでしょう⁴⁵。」

これは特に若年層や下位の従業員に当てはまります。彼らは、雇用者のサポートがなければ、人間工学的に安全なホームオフィスづくりを実現できないことが多いからです。

「下位の従業員は狭い家の中の限られたスペースで生活していることが多く、これは理想的な勤務環境とはいえません」と、Messenger氏は話します⁴⁶。

テクノロジーの可能性を追い求める

テクノロジーの持つ力を存分に活かすには、組織はどのテクノロジーツールに投資するかだけでなく、ツールをどう活用するか、どのようにしてすべての従業員がアクセスできるようにするかを検討する必要があります。特に、人間中心で持続可能なハイブリッドワークモデルを実践するには、アクセシビリティが不可欠です。

組織は、コラボレーションと交流をサポートするツールやプラットフォームをどのように使うか、創造力を働かせなければなりません。成功するプラットフォームを作るには、必ずしも対面での体験を再現する必要はありませんが、ハイブリッドワークの構造を上手に活用していくことが重要でしょう。

テクノロジーを活用して、ハイブリッドな職場での作業を最適にサポート

ここ数年で、ビデオ会議はさらなる普及を見ています。労働者はおそらく、自分にとってどの形式が一番良いのか、確固とした意見を持っている人が多いでしょう。

それでも、いくつかの大きな傾向は明らかになりつつあります。ビデオ会議は、少人数の方が効果的です。とある研究によると、オンライン会議の効率は、参加者の数と負の相関関係があることがわかっています（最も効率がよいのは、参加者が2~5人の場合であり、10人以上になると最も効率が悪くなります⁴⁷）。

しかしやはり、大規模な会議をオンラインで行わざるを得ない場合もあるでしょう。Bloom氏は、大規模なオンライン会議を実施するのは最適とはいえないが、多少なりとも効果を上げるのに役立つツールはあると話します。「シンプルなテクノロジーの一つとしては、会議室に人工知能(AI)とつながった複数のカメラを設置することです。そうして、発言している人が常に画面に映り、視線が合っているようにします。アイコンタクトは大事ですから⁴⁸。」

ハイブリッドワークの環境では、従来の働き方における重要なパートであった、日常的な知識の共有が消えつつあるように思えます。遠くにいる同僚に対しては、肩をたたいて気軽に質問したり、助けを求めたりはできません。

ハイブリッドワーカーは、受動的な知識共有の場や、カジュアルな意見交換の機会を失いがちです。職場で得られる知識の多くは、たとえ成文化できるとしてもそうされず、人々の頭の中に存在しています⁴⁹。

日常的な知識の共有を促進する一つの方法は、簡単にアクセスできる一元的なプラットフォームを通じて対面式のやり取りを模倣し、健全な議論を生み出すことです。Ms Fayard氏は以下のように提案します。「たとえば、Redditモデルのようなものです。オンラインコミュニティには多くの学びの機会があり、これを仕事の場にも応用するのはです。ただし、これには進行役による管理が必要で、そのために新しい業務が増える可能性はあります⁵⁰。」

リモートで働くという選択肢を持たないフロントラインワーカーは、ハイブリッドなワークモデルに対して不公平であると感じる場合があります。自動化に投資することで、組織はフロントラインで働く多くの従業員にも、柔軟な働き方の選択肢を与えることができます。たとえば、多くの企業が倉庫、食料品店、コールセンター、工場などに自動化とAIを導入しています。

マッキンゼーが2020年7月に800人の経営幹部を対象に行ったグローバル調査では、回答者の3分の2が「自動化とAIへの投資をやや強化する」または「大幅に強化する」と回答しています⁵¹。

この分野での企業の取り組みについて、Choudhury氏は次のように話しています。「たとえばユニリーバ社は、デジタルツインモデルを開発、テストしています。AIと高度なセンサーを工場に導入すれば、従業員は必ずしも製造現場に在る必要はなく、リモートで働くこともできます。このモデルはまた、ニューヨークの病院のER（救急処置室）においてテストされ、良い結果を得ています⁵²。

テクノロジーツールをすべての従業員に

アクセシビリティに関していえば、組織は2つの要素に注意を払う必要があります。第一に、さらなる投資を決定する前にまず、従業員の意見を反映しながら既存の技術スタックを精査する必要性です。第二に、従業員へのトレーニングとオンデマンドの技術サポートの必要性です。

どのテクノロジーがそれぞれの労働者に最も適しているか、また、リモートワーカーと出社して勤務する従業員の競争環境を公平にするために、どのテクノロジーがオフィスに必要なかを決定するためには、企業はまず、多数のテクノロジーを評価しなければなりません。最初のステップとしては、既存のテクノロジーの利用パターンを精査することが有効です。たとえば、タスクを達成するのに、従業員はどういったところで作業を中断したり、余分な時間を費やしたりしているのかを特定します。また、従業員のフィードバックはいつでも有益です。組織が不必要で使いにくいツールを導入することもしばしばあります。評価する前に、管理職は従業員と話し合い、彼らがどのようなテクノロジーを必要としているのかを知る必要があります⁵³。

しかし、適切なツールを選択して投資したとしても、十分なトレーニングが行われなければそういった努力は水の泡になります。すべての従業員がテクノロジーに詳しいわけではありません。多くの人が、技術的なツールをより効果的に使用してハイブリッド環境でのワークフローを最適化するためのトレーニングを必要としています。

調査回答者の約76%が、自身の組織は技術トレーニングプログラムの提供について少なくともなんらかの改善をする必要があると回答しています。一方、ベビーブーマー世代は、リモートワークで技術を効率的に活用するための十分なトレーニングが、従業員全体に提供されていないと回答する傾向があります。

推奨される手法の中でも、特にオンデマンドのトレーニングツールの作成や、手順マニュアルなどのコンパクトな情報の整備を検討し、テクノロジーに詳しくない従業員の不安の軽減をはかることをおすすめします。また、必要に応じて、より専門的な資料にもアクセスできるようにしておくことも大事です。

たとえばGitLabは、新入社員や既存の従業員がITヘルプデスクからの回答を待つことなく、基本的な質問に対する答えを簡単に見つけられるように、5,000ページに及ぶオープンソースのハンドブックを作成しました⁵⁴。

結論

ハイブリッドワークの宣伝文句の多くは、もっともらしく聞こえます。調査結果や専門家のインタビューによると、柔軟な働き方のモデルへの移行は急速に進んでおり、個人の心身の健康から生産性に至るすべてに、明確な影響を及ぼしていることがわかります。

とはいえ、ハイブリッドワークがまだ黎明期にあることは明らかです。組織はその相対的なメリットとデメリットについて相反する兆候が示される中、実施方法を見極めようとしている段階なのです。

組織は、望む働き方は人それぞれであり、万能な働き方のモデルなどないことを認識する必要があります。どのようにハイブリッドワークを実施していくかが、長期にわたる成功の鍵となるのです。

そう考えると、ハイブリッドへの持続的な移行の鍵は、ハイブリッドモデルが人間を中心に据えたものであることに他なりません。組織が成功するためには、従業員を中心に考えてハイブリッドワークのポリシーを策定するということが、単なるリップサービスではなく実際に行う必要があります。「人間中心のハイブリッドワークモデル構築のためのツールキット」(図1参照)は、プラグアンドプレイでの安易な解決法ではなく、柔軟な働き方に取り組むチームが定期的に再確認すべき価値観や手法を示すガイドです。

その中の成功への三本柱は、一体となって機能します。職場におけるアクティビティ(会議や交流、コラボレーション、マネジメント、コミュニケーション)と職場の「ハードウェア」(ホームオフィス環境と技術スタック)が相乗効果を発揮し、組織文化の4つの要素である信頼、透明性、共感、インクルーシブネスが育まれていくことが想定されています。

パンデミック以前から、成功する経営者はこの4つの要素の推進に努めてきました。しかし、これらの要素がここまで重要になったことは今までありませんでした。仲間がそれぞれ違った場所や時間で働く環境においては、信頼、透明性、共感、インクルーシブネスの欠如がいったん起きてしまうと回復が難しく、チーム全体の士気や生産性に与える悪影響も大きくなります。

したがって、組織と管理職は、この枠組みの中で、定期的に自分たちのハイブリッドワークポリシーと実践を評価していくことが極めて重要なことです。人間を中心にしていますか? 信頼、透明性、共感、インクルーシブネスを推進できていますか?

これらの質問に常にイエスと答えられる組織こそが、ハイブリッドワークの未来における旗振り役となるでしょう。



参考資料

- ¹ このプログラムのフェーズ1で定義されているように、ハイブリッドワークとは、従業員の勤務場所や勤務時間が厳密に標準化されていない、柔軟な働き方の形態全般のことをいいます。本レポートでは、特に断りのない限り、「ハイブリッドワーク」と「柔軟な働き方」を同じ意味で使用しています。
- ² Nichols, J (2021年3月18日) . Professor Scott Schieman was recently quoted on the BBC website for the article “Why remote work has eroded trust among colleagues.” トロント大学社会学部。
<https://sociology.utoronto.ca/professor-scott-schieman-was-recently-quoted-on-the-bbc-website-for-the-article-why-remote-work-has-eroded-trust-among-colleagues/>
- ³ 国際労働機関 (ILO) (2020年) .An employers’ guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
- ⁴ カーネギーメロン大学テッパースクールオブビジネス、組織行動論准教授、Anita William Woolley 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ⁵ Buell, R W (2020年12月2日) . Show Your Customers How Hard You’re Working for Them. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2019/03/operational-transparency>
- ⁶ Gartner (2020年4月17日) .Manage Employee Stress With Flexibility and Transparency.
<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/manage-employee-stress-with-flexibility-and-transparency/>
- ⁷ Alexander, A, Langstaff, M, & Ravid, D (2021年11月19日) . What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- ⁸ Gartner (2021年9月17日) .Gartner HR Research Finds Organisations Can Increase Inclusion by 24%.
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/09-17-21-gartner-hr-research-finds-organizations-can-increase-inclusion-by-twenty-four-percent-in-the-hybrid-work-environment>
- ⁹ カーネギーメロン大学テッパースクールオブビジネス、組織行動論准教授、Anita William Woolley 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ¹⁰ Rasmussen, C (2021年8月9日) . The one skill every leader of hybrid work needs. University of Minnesota Extension.
<https://extension.umn.edu/vital-insights/one-skill-every-leader-hybrid-work-needs>
- ¹¹ 全米産業審議会アジア、ヒューマンキャピタルセンターリーダー、Sandhya Karpe 博士の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ¹² Chamorro-Premuzic, T & Akhtar, R (2021年10月11日) . 3 Traits You Need to Thrive in a Hybrid Work Environment. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2021/08/3-traits-you-need-to-thrive-in-a-hybrid-work-environment>
- ¹³ Emmett, J, Schrah, G, Schrimper, M, & Wood, A (2021年6月17日) . COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>
- ¹⁴ Jain-Link, P, Kennedy, J T, & Bourgeois, T (2020年1月13日) . 5 Strategies for Creating an Inclusive Workplace. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2020/01/5-strategies-for-creating-an-inclusive-workplace>
- ¹⁵ WTS International (2021年5月25日) .The True Value of Bringing Equity, Diversity, and Inclusion Into Your Workplace | WTS.
<https://www.wtsinternational.org/events/true-value-bringing-equity-diversity-and-inclusion-your-workplace>
- ¹⁶ Maurer, R (2021年7月6日) . 6 Ways to Foster Inclusion Among Remote Workers. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/6-ways-foster-inclusion-among-remote-workers.aspx>
- ¹⁷ 国際労働機関 (ILO) 労働環境グループチームリーダー、Jon Messenger 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ¹⁸ カーネギーメロン大学テッパースクールオブビジネス、組織行動論准教授、Anita William Woolley 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ¹⁹ GitLab (2020年) .Informal Communication in an all-remote environment. GitLab. <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/informal-communication/>
- ²⁰ ハーバードビジネススクール、テクノロジー&マネジメント准教授、Prithwiraj Choudhury 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ²¹ スタンフォード大学経済学部、William Eberle 教授、Nicholas A Bloom 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ²² 世界銀行、社会的保護と雇用のグローバルプラクティス担当リーダーエコノミスト、Federica Saliola 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ²³ Choudhury, P, Bojinov, I, & Lane, J N (2021年) . Virtual Water Coolers: A Field Experiment on Virtual Synchronous Interactions and Performance of Organisational Newcomers - Working Paper - Faculty & Research - Harvard Business School. ハーバードビジネススクール.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=60292>
- ²⁴ ハーバードビジネススクール、テクノロジー&マネジメント准教授、Prithwiraj Choudhury 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ²⁵ NOVA School of Business and Economics、ソーシャルイノベーション学科学科教授、Anne-Laure Fayard 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ²⁶ Carucci, R (2021年11月10日) . Rebuilding Relationships Across Teams in a Hybrid Workplace. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2021/11/rebuilding-relationships-across-teams-in-a-hybrid-workplace>
- ²⁷ Bavel, J V & Packer, D (2021年9月6日) . From Strangers to Teammates: How Getting on the Same Wavelength Might Be More than a Metaphor. Behavioural Scientist. <https://behavioralscientist.org/power-of-us-from-strangers-to-teammates-how-getting-on-the-same-wavelength-might-be-more-than-a-metaphor/>
- ²⁸ Bloomberg (2021年1月27日) . Work from home has the power to advance or set back equality.
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-01-27/work-from-home-remote-work-could-advance-or-set-back-equality>
- ²⁹ Gratton, L (2021年) . Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. Columbia University Libraries.
<https://www.proquest.com/docview/2471848716?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- ³⁰ GitLab (2020a) .How to embrace asynchronous communication for remote work. <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/asynchronous/>
- ³¹ カーネギーメロン大学テッパースクールオブビジネス、組織行動論准教授、Anita William Woolley 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³² Elsbach, K D (2013年1月13日) . FaceTime and the Unspoken Bias Behind Nontraditional Work Cultures. UC Davis Graduate School of Management. <https://gsm.ucdavis.edu/blog-feature/face-time-and-unspoken-bias-behind-nontraditional-work-cultures>
- ³³ ハーバードビジネススクール、テクノロジー&マネジメント准教授、Prithwiraj Choudhury 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³⁴ 国際労働機関 (ILO) 労働環境グループチームリーダー、Jon Messenger 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³⁵ 全米産業審議会アジア、ヒューマンキャピタルセンターリーダー、Sandhya Karpe 博士の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³⁶ 国際労働機関 (ILO) 労働環境グループチームリーダー、Jon Messenger 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³⁷ Nichols, J (2021年3月18日) . Professor Scott Schieman was recently quoted on the BBC website for the article “Why remote work has eroded trust among colleagues.” トロント大学社会学部。
<https://sociology.utoronto.ca/professor-scott-schieman-was-recently-quoted-on-the-bbc-website-for-the-article-why-remote-work-has-eroded-trust-among-colleagues/>
- ³⁸ 国際労働機関 (ILO) 労働環境グループチームリーダー、Jon Messenger 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ³⁹ Gartner グループバイスプレジデント兼HR調査部門チーフ、Brian Kropp 氏の

- Economist Impact によるインタビュー。2021年8月。
- ⁴⁰1999年にこの言葉を提示したハーバードビジネススクールのリーダーシップ Nobartice 教授である Any C Edmondson 氏によると、心理的安全性とは、罰を受けたり恥をかいったりする心配なしに職場で発言できると思えることです。
Edmondson, A C, & Mortensen, M (2021年4月19日). What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- ⁴¹国際労働機関 (ILO) (2020年). An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
- ⁴²Zucker, R (2021年6月22日). How to Re-Onboard Employees Who Started Remotely. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/06/how-to-re-onboard-employees-who-started-remotely>
- ⁴³Fosslien, L & Duffy, M W (2019年2月8日). How to Create Belonging for Remote Workers. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-create-belonging-for-remote-workers/>
- ⁴⁴国際労働機関 (ILO) (2020年). An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf
- ⁴⁵NOVA School of Business and Economics ソーシャルイノベーション学科教授、Anne-Laure Fayard 氏の Economist Impact によるインタビュー。2021年7月。
- ⁴⁶国際労働機関 (ILO) 労働環境グループチームリーダー、Jon Messenger 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ⁴⁷Taneja, S, Mizen, P & Bloom, N (2022年1月2日). Comparing online to in-person meetings. VOX, CEPR Policy Portal. <https://voxeu.org/article/comparing-online-person-meetings>
- ⁴⁸スタンフォード大学経済学部、William Eberle 教授、Nicholas A Bloom 氏の Economist Impact によるインタビュー。2022年1月。
- ⁴⁹Choudhury, P (2021年7月7日). Our Work-from-Anywhere Future. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
- ⁵⁰NOVA School of Business and Economics ソーシャルイノベーション学科教授、Anne-Laure Fayard 氏の Economist Impact によるインタビュー。2021年7月。
- ⁵¹Lund, S, Madgavkar, A, Manyika, J, Smit, S, Ellingrud, K, & Robinson, O (2021年9月9日). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- ⁵²ハーバードビジネススクール、テクノロジー&マネジメント准教授、Prithwiraj Choudhury 氏の Economist Impact によるインタビュー。2021年7月。
- ⁵³Contributor, O. D. O. (2021年11月29日). 5 Steps To Engage And Delight Your Employees In The Hybrid Future. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/officedepotofficemax/2021/11/29/5-steps-to-engage-and-delight-your-employees-in-the-hybrid-future/?sh=5636c50e1321>
- ⁵⁴GitLab (n.d.). Handbook. <https://about.gitlab.com/handbook/>

Economist Impact Ltd. は、内容の正確性には万全を期していますが、本レポートに記載された情報、見解、結論を含め、本書の利用によって生じた結果については、一切責任を負いません。本レポートに記載されている知見および見解は、必ずしもスポンサーの見解を反映するものではありません。