

出社前提時代の終焉へ

# 組織変革ははじめの一步

柔軟性のある働き方で人材確保する方法



## 柔軟な働き方で 優秀な人材を確保しよう

「きまりだから」「慣例だから」という理由だけで行われている定期的な会議はありませんか。

“毎週月曜日の朝礼”や“週次の定例ミーティング”などが当たり前になっている組織は多いものです。しかし内容によっては、同じ時間・同じ場所にいることを前提とする必要がないものもあります。

生産的な働き方とは、全員が同じ場所で同じ時間にパソコンの前に座ることではありません。

働く時間や場所に制約のあるコミュニケーションが前提になっていては、従業員一人ひとりのパフォーマンスの低下はもちろん、能力のある海外人材や、育児や介護を抱える従業員の採用も難しくなってしまいます。

従業員一人ひとりがパフォーマンスを発揮できる働き方、組織とはどのような環境なのでしょうか？



## 柔軟性のある働き方で人材確保する方法 70%以上のビジネスパーソンが 期待する柔軟な働き方



小室 淑恵 氏

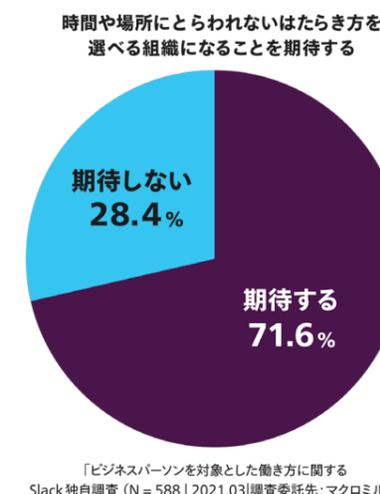
株式会社  
ワーク・ライフバランス  
代表取締役社長

新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の感染拡大を機に、働く時間と場所を自由に選べるリモートワークが働き方の主流へとシフトしつつあります。また、ビジネスパーソンの71.6%が「時間や場所にとらわれない働き方を選べる、柔軟な組織になること」を期待しています\*。ゆえに、社員全員がリモートに分散していても、あたかも同じ場所にいるように効率的、かつ安心して働ける「デジタルワークプレイス」を用意し、しっかりと機能させることが企業の重要なテーマになっています。

その重要課題を解決する方策を「働き方改革」の賢人として数々の企業を支援する小室 淑恵さんに伺います。

## 働く人を「時間」と「場所」の制約から解き放つ デジタルワークプレイスの可能性

リモートワークを支える新しい職場「デジタルワークプレイス」。その最大の利点は働く時間と場所の制約からビジネスパーソンを解き放つことです。これによって社会・企業、そして働く個人がさまざまなメリットを手に行ける可能性があるとして、小室さんは指摘します。



### 可能性1

## 人材不足の解消と地域の活性化

デジタルワークプレイスが生み出す効果として、小室さんがまず挙げるのは人手不足・人材不足の解消です。

これまで、働く人が“時短勤務”を選ぶ理由の多くは通勤時間がありました。リモートワークで出社が不要になると、育児や介護など、家庭の事情で時短勤務を余儀なくされていた方もフルタイムで働けるようになります。これは慢性的な人材不足に悩まされている日本企業にとって意義ある変化です。フルタイムで働けるようになることで平均的に年換算 3 カ月分の給料が増えるという労働側のメリットもあります。つまり、潜在労働時間を顕在化させることができるのです。

さらにデジタルワークプレイスは、例えば大都市から遠く離れた地域で暮らしながら、大都市の企業で働くというライフスタイルを実現します。「若い働き手の中には地方や地元からリモートで働くことを望む人がいます。したがって、企業は少なくともデジタルワークプレイスを活用して地元・故郷からリモートで働くか、オフィスのある大都市に比較的アクセスの良い場所に住んでオフィスに出社するか、あるいはその両方を組み合わせた柔軟な働き方を行えるか、複数の選択肢を用意しておくことが大切です（小室さん）。

## 70%以上のビジネスパーソンが期待する柔軟な働き方

このように自由な働き方を提供できる福利厚生は、より優秀な人材を惹きつけるチャンスを広げるだけでなく、企業と地域社会が若い力（頭脳・体力）を最適なかたちでシェアし、双方を活性化させることにもつながると小室さんは指摘します。

### 可能性2

## 非同期型の働き方が可能になる

デジタルワークプレイスでは自分の都合の良い時間を選んで他者との共同作業が行えます。例えば、チーム全員がアクセスできるチャットやファイル上で文字ベースの報告・連絡・ディスカッションを行えば、全員が同じ時間に集まらなくてもプロジェクトを前に進めることが可能になります。オンライン会議で会話した方が効率的な場面も多くありますが、定例会議や急を要さない事柄を非同期で進めることで拘束時間が減り、ライフスタイルに寄り添った時間に働けるという自由度が増します。

“「デジタルワークプレイス」はオフィスで働けない時の一時的な代替ではありません。その活用によって生産性を上げながら働き手の満足度も高められます。”

## デジタルワークプレイスの活用成功に必要な3つのマインドセット

デジタルワークプレイスには数々のメリットがありますが、その威力を最大限に引き出す上ではマインドセットの切り替えが必要です。小室さんの見解をもとに新しい働き方を進める上で必要とされる3つのマインドセットを紹介します。

### マインドセット1

## 多様性を受け入れる組織マインド

小室さんによれば、人口流出の高い地域の特徴の一つとして「女性の仕事はここまで」「女性は家庭を守るべき」といった前時代的な性別役割分担意識の強いことが、国土交通省の調査で分かっています。男女雇用機会均等法に従って業務を進める今日の日本の企業で、このような性別役割分担意識のあるところはないはずですが、潜在的にそのような意識を抱いている地域や集団は存在し得ます。貴重な人材の流出を避けるには、多様な人材が活躍できることが必要です。デジタルワークプレイスは、性別や世代、暮らす地域、家庭の事情などを超えて、多様な人材・才能の活用を可能にします。だからこそ先入観や古い考え方を捨て、純粹に働く各人の能力を最大限に生かすことを考えるべきと小室さんは指摘し、その大切さを示す一例を次のように語ってくれました。

「少々極端な例になりますが、例えば、伝統的に寿司店における魚の買い付けという花形業務は、魚が水揚げされる朝一番に市場や全国の港に駆けつける必要があり、体力的、社会的安全性の観点などから以前は男性の仕事と考えられてきました。ところが今日では、全国どこの港で水揚げされた魚でも、リアルタイムにオンラインでつないで魚の状態をしっかりと確認し、自宅にいながら買い付けが行えます。つまり、育児中・介護中などで自宅を離れられない従業員でも目利きでさえあれば、魚の買い付け担当として活躍できるわけです。実際、ある回転寿司チェーンでは、デジタルツールを通じて女性従業員が花形業務を積極的に引き受けて成果を上げ、コロナ禍で過去最高益を出しています」。

日本のビジネスパーソンの72.3%が「社員ひとりひとりの個性を尊重し、多様性を受け入れる組織であること」を期待しているとのデータもあります\*。小室さんのいう先入観や古い考え方をアップデートして多様な人材の能力を最大限に生かすことは急務であるようです。

## マインドセット2

# 透明性と心理的安全性を確保する

成果を上げる組織に共通して見られる特性として「コミュニケーションの透明性」と「心理的安全性」の高さがよく挙げられます。この2点の確保は組織の全員がリモートで働く中では特に重要になると小室さんは指摘します。

「経営者や管理職者は仕事の最終的な成果だけを見がちですが、成果に辿り着くまでに多くの社員が目に見えない努力をしています。そこで大切になるのが、あらゆるコミュニケーションをデジタルに移行して透明化することです。これによって仕事のプロセスが見えるようになり、マネジメント層が社員ひとりひとりの働きを正しく評価して各人のモチベーションを高めることが可能になります」（小室さん）。

逆に、クローズドで透明性の低いコミュニケーションや意思決定が進むと「自分の知らないところで重要な会話や意思決定がなされているのではないか」といった不安・疑心につながります。ゆえに、対話を Slack のチャンネルのようなオープンな場所に集中させるのが大切であると小室さんは指摘します。また、オープンな場所は誰からも見えるという意識が高まるために「愚痴も減り、対話が建設的になります」と、小室さんは付け加えます。

ビジネスパーソンの 59.4% が「経営層が稼働や成果を把握していないため、評価に反映されにくい」と感じているようです\*。そうした不安・不満を払拭するためにはコミュニケーションの透明性と心理的安全性の確保が重要になります。

## マインドセット3

# 仕事を言語化する

集まって仕事ができないからこそ、仕事や指示内容は明確に言語化することが原則です。「オフィスで働いていた時は、立ち話を通じた抽象的な仕事の伝え方でも『とりあえず了解

しました』方式で物事を前に進め、手戻りがあったとしても対面での会話で問題が解決できました。ただし、これはリアルだから成立し得るものです。必要な情報や依頼内容を言語化して渡せない人は、オンラインが主流になると困る場面が多くなるはず」（小室さん）。

反対に仕事を明確に言語化できれば非対面でも業務を滞りなく進めることが可能です。むしろ Slack のようなコミュニケーションツールを使用して文字ベースで仕事の内容を伝えるようにすれば依頼内容が記録として残り、口頭で伝えるよりも、仕事の依頼主と受け手との認識に齟齬（そご）が生じるリスクが小さくなります。

## デジタルワークプレイス定着の成否は 経営者の行動で決まる

“デジタルツールの力を借りれば、分散された働き方の中でも  
「時間」と「場所」を超えて組織の全員が  
同じ場所にいるように働くことができます”

そもそも、デジタルワークプレイスはオフィスで働けない時の一時的な代替ではありません。デジタルな職場ならではのメリットがあり、その活用によって生産性を上げながら働き手の満足度も高められます。ただし、その定着には経営者が率先してリモートワークに取り組むことが不可欠と小室さんは指摘します。「経営者が入社してしまう企業では、悪気はないものの、重要な意思決定は対面でなければという意識がどこかで残ります。ですから、コロナが落ち着けばすぐに対面に戻そう、となってしまう、リモートワークが定着することはまずありません。経営者が自らデジタルワークプレイスの利便性を体験し、達人になってください。重要な意思決定にリモートが使えないならば、本当に出社が物理的に不可能な緊急事態の時に会社の機能を停止させてしまうでしょう」。

デジタルツールの力を借りれば、分散された働き方の中でも時間と場所を超えて組織の全員が同じ場所にいるように働くことができます。その威力を経営にフルに生かす時代はすでに始まっています。

\* ビジネスパーソンを対象とした働き方に関する Slack 独自調査（N = 588 | 2021.03 | 調査委託先：マクロミル）

## Slack ならこう変わる！ 働く場所や時間をもっと柔軟に

情報共有には、同じ時間・同じ場所にいることを前提とする必要がないものも多くあります。Slack なら、資料のアップロードや、チャットによる文字のやり取りなど、非同期の情報共有を活用し、メンバーは自分の都合の良いタイミングで情報を取得したり、経緯を確認したりすることができます。

文字で伝わりにくい内容の場合は、「音声クリップ」や「動画クリップ」で録音・録画して情報共有すれば、メンバーはいつでもどこからでも同じ情報を確認することができます。クリップは、アイデアや最新情報の共有に加え、ちょっとした挨拶にも活用できます。

またリアルタイムに口頭で伝えたほうが簡単に済む内容の場合には、「Slack ハドルミーティング」を利用すれば、ビデオや音声通話での同期コミュニケーションをさっと始めることが可能です。オフィスでする立ち話のような気軽なやり取りも、Slack で再現することができます。



時間や場所にとらわれず、業務の質を高めながら、社内外の多様な人々とスムーズにコラボレーションできる環境。

そんな環境を目指して生まれたのが、Slack です。

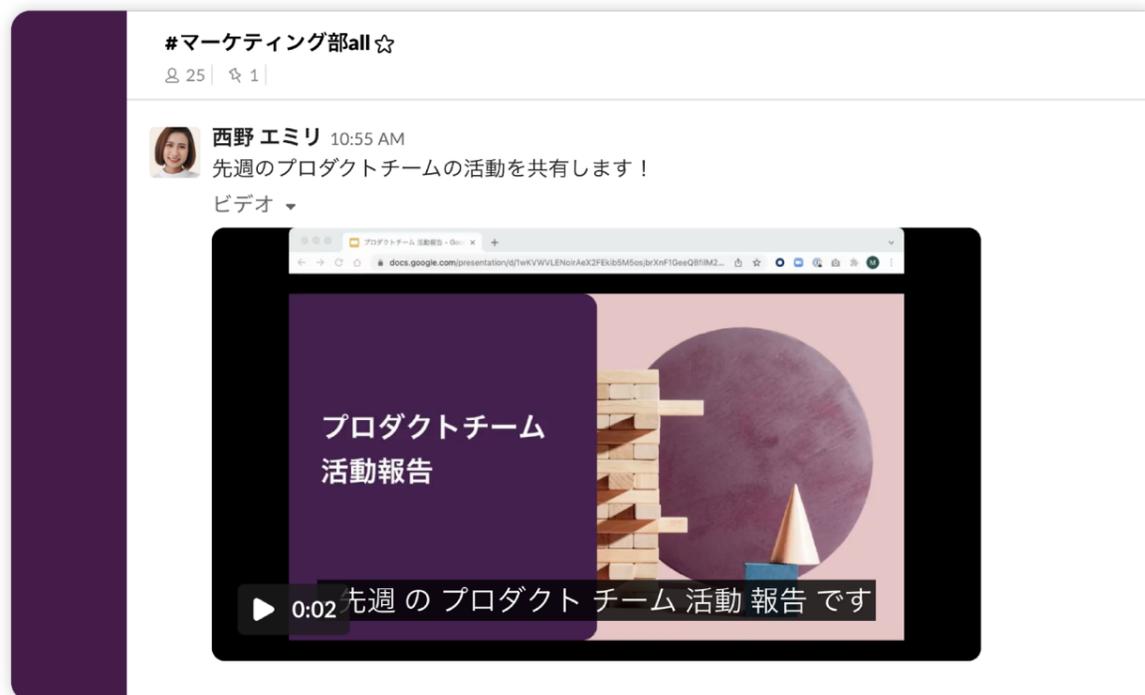
「働きたい」想いを大切に、誰もがスキルと経験を存分に発揮できる企業をつくりましょう。

働く場所や時間をもっと柔軟に

例えば

## チームの業務報告を、非同期に対応

週次の定例会議で業務報告を行う場合、報告内容をまとめた短い動画を録画し、そのクリップをチャンネルに投稿し合うことで、メンバーそれぞれが都合の良い時に視聴して確認することが可能です。海外など異なるタイムゾーンにメンバーがいる場合も、相手の生活時間を配慮したプロジェクトの進行ができます。



例えば

## 商談の進行や決断を、よりスピーディーに

営業活動における顧客との面談後、すぐに提案内容について部下にフィードバックをしたり、次のアクションについて話したいことがある時も、ハドルミーティングを活用すれば、リモートでもスピーディーに相談することが可能です。打ち合わせをわざわざセットする必要もなく、即座に話し合っ素早い意思決定に繋げることができます。



働く時間や場所の柔軟性を確保することで、  
海外人材の採用や、出産・育児休暇からのスムーズな復帰、介護と仕事の両立を後押しでき、  
多様な人材の採用や活用を推進することができます。



## 導入企業の声

Slack によって時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を実践し、組織変革を実現している企業の事例を紹介します。

凸版印刷株式会社

TOPPAN

クラスメソッド株式会社



### 在宅体制を追い風にして組織風土の変革を加速

凸版印刷株式会社のデジタルイノベーション本部では役職や組織の壁を越えた情報共有・協働や、多様な働き方の実現に向けた模索をしていました。そこで、本部内の複数部署で Slack を仮導入しました。時間や場所に囚われず、心理的にもオープンな「仮想オフィス」を作ることで、コミュニケーションの活性化や多様な働き方に対応でき、高いパフォーマンスで働けると考えたのです。

Slack を仮導入してからわずか2週間で、「わざわざ集まって会議で確認しなくても Slack を見ればわかるため、コミュニケーションが速くスムーズになった」「これまで近くにいる『答えを知っていそうな人』に質問していたことを Slack に書き込むことでオープンに広く教えてもらうことができる」といった声がメンバーから寄せられ、本部全体への導入が決定します。

拡大の途中で、コロナ禍によって全員が在宅勤務になりましたが、多くの人や情報が Slack に集まり、コミュニケーションや情報共有がさらにオープンになり、雑談や「幹部つぶやきチャンネル」を通じてマネジメント層から現場までの距離が縮まるなど、変革の勢いが加速しました。「ありがとう」などの挨拶は、仮想オフィス上の方がむしろ活発だと言います。

離れた場所で仕事をしていても、チームや役職を超えて気軽に質問し、言葉をかけあえる関係性が Slack 上に築けたことで、心の距離はむしろ近づいています。

### Slack で柔軟な働き方を実現するクラスメソッド

クラスメソッド株式会社は、クラウド、モバイル、データ分析などを得意とするテック企業です。各種技術を組み合わせたコンサルティングや開発支援によって、3,000 社以上の顧客をサポートしてきました。

クラスメソッドで Slack が導入されたのは、2018 年ごろ。以前は別のツールを使っていましたが、非同期でもコラボレーションしやすく、豊富な外部システムとの連携に利便性を感じ、全社的な移行が進んでいきました。以前使用していたツールと比べても、Slack は絵文字などでリアクションもしやすく、コミュニケーションが格段に取りやすくなったそうです。

同社ではリアルなオフィスで行われていた会議や社内の各種手続きなどの業務や、雑談や立ち話のようなカジュアルなやり取りも、全てが Slack 内で展開され、実際のオフィスでの行動が Slack の中で日々行われているといいます。また、非同期のコミュニケーションだけでなく、ボタンひとつで手軽にビデオ・音声通話ができる [Slack ハドルミーティング](#) を使って、社員同士が気軽に声を掛け合ったり、問題が生じればすぐに周りの人に相談や確認をするなど、同期コミュニケーションの良さも役立てているといいます。

ベースとなる非同期のやり取りにこうした同期的要素を組み合わせることで、業務効率を高め、よりスムーズなコラボレーションが生まれ、働き方の違いによって社員が分散していても、誰もが同じように働ける環境が実現しています。



本資料は情報提供のみを目的としたものであり、拘束力のある文書ではありません。購入の決定に際して本内容に依拠しないでください。製品や機能の開発、リリース、タイミングは Slack の裁量により変更される場合があります。