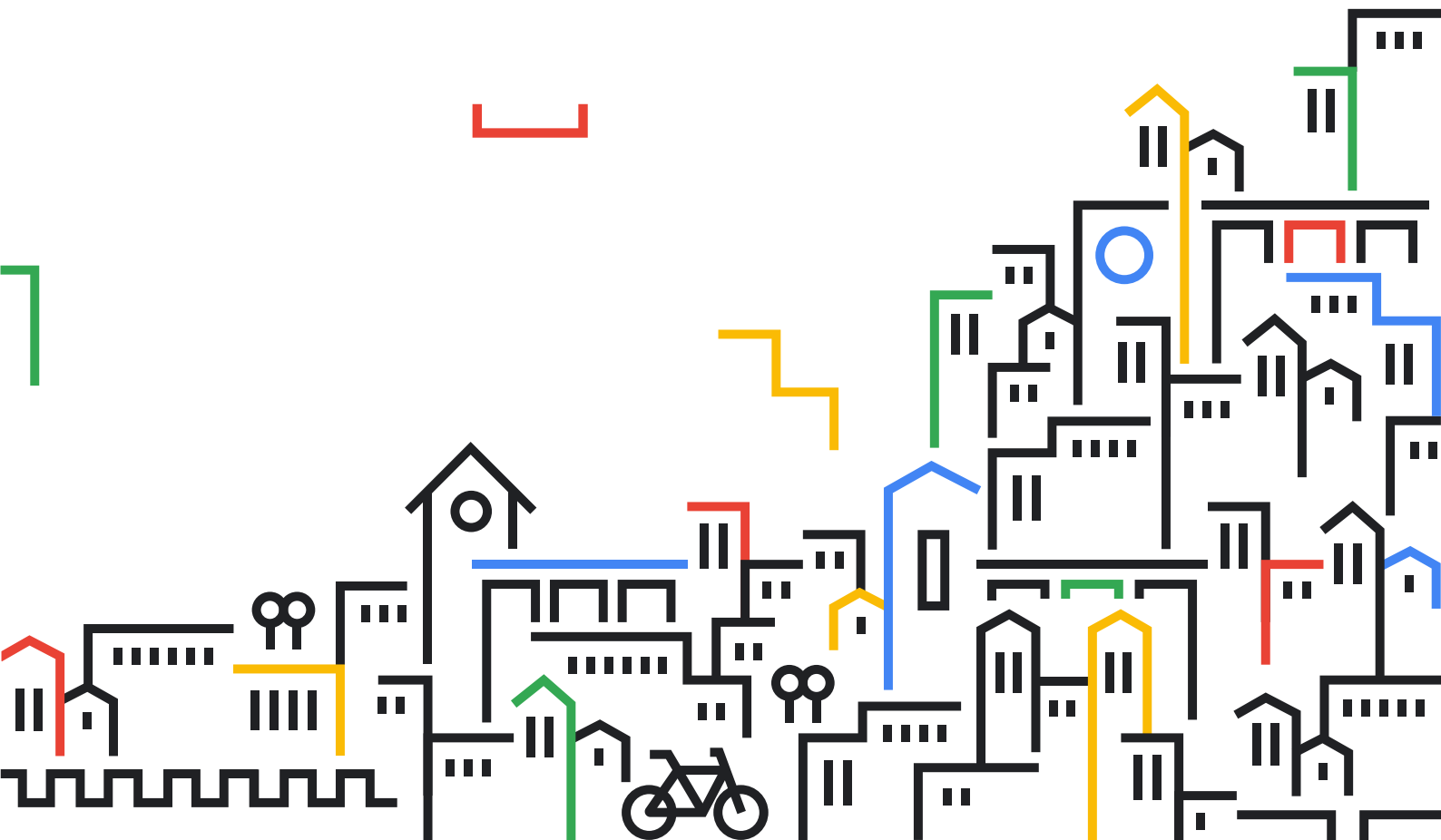




働き方の
これからをつくろう。



目次

はじめに	3
日本にとって必要な「働き方のこれから」とは	3
01 「働き方のこれから」を知ろう	4
働き方のいま	4
企業から見たテレワークの課題	5
従業員から見たテレワークの課題	6
求められる「働き方のこれから」	7
02 Google が提案する「働き方のこれから」	8
柔軟な働き方を支えるカルチャーと仕組み	8
Google が実践してきた「分散型ワークスタイル」とは	9
「分散型ワークスタイル」の課題 -つながりの質	10
より良い「分散型ワークスタイル」を実現するためのポイント	11
03 働き方のこれからに向けてはじめての一步を踏み出そう	12
「働き方のこれから」を実現するためのアクション	12
コラム：コミュニケーションやコラボレーションに役立つツールのご紹介	
04 働き方のこれからに向けてスタートしている企業例	17
05 「働き方のこれからをつくろう。」トライアル 調査結果	23
「つながりの質」を改善するための Tips	25
「3 つの P」の Tips を実践した結果	28
トライアルに参加して ～参加企業の声～	31
PwC コンサルティング合同会社 トライアル 事例	32
06 皆さまへ向けたメッセージ	33
PwC コンサルティング合同会社	34
株式会社テレワークマネジメント	35
働き方のこれからをつくろう。	36
出典	37

はじめに

日本にとって必要な「働き方のこれから」とは

急速な少子高齢化によって、2050年には日本の人口は約1億人まで減少し、生産年齢人口比率は50%近くにまで落ち込むと予想されています^{*1}。

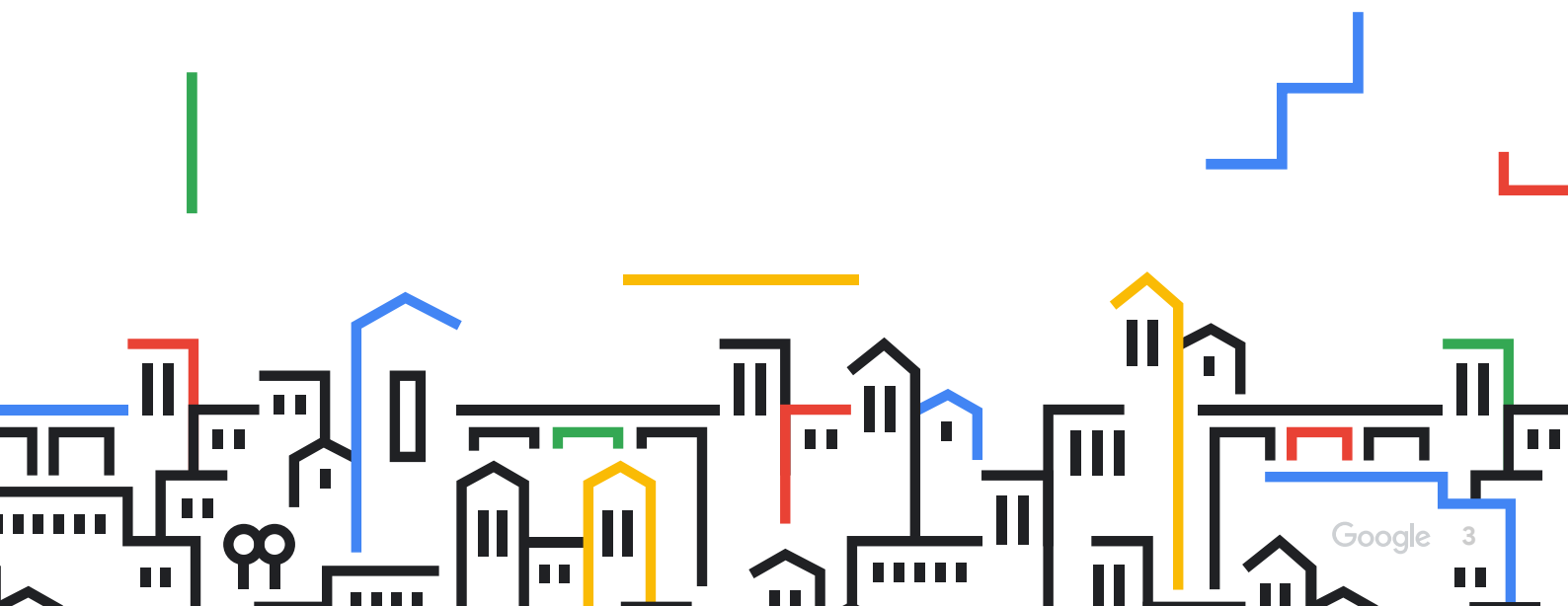
また、欧米諸国に比べ日本の労働生産性は低く^{*2}、労働生産性を高めることは日本にとって急務と言えます。その対策として、働き方改革をはじめとした様々な取り組みが提唱、実施されてきました。

そして、新型コロナウイルス感染症対策のための緊急事態宣言により、多くの企業が取り入れたのが、テレワークといった新しい働き方です。

しかし、ポストコロナと言われる今、労働生産性の向上を目的とした柔軟な職場文化・環境の実現にはまだまだ課題が残っているのが現状です。

Google はこれまで、2014年に開始した「Women Will」「未来の働き方プロジェクト」や「re:Work Japan（働くをもっとよいものに。）」といったプロジェクトを通じてテレワークをはじめ、テクノロジーを活用した新しい働き方を提案してきました。

Google が、今こそ日本に求められる「働き方のこれから」をご提案します。



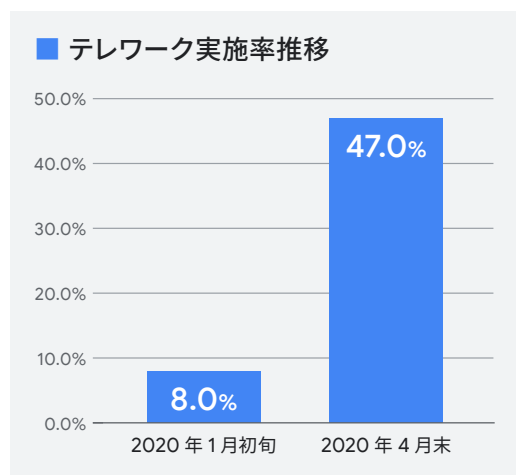
01

「働き方のこれから」を知ろう

働き方のいま

テレワークという言葉自体は、決して新しいものではありません。日本では、2007年に政府が「テレワーク人口倍増アクションプラン」を発表し、その普及を推進しています。そのときの目標は、「2010年までに就業人口の2割をテレワークに」というものでした。にも関わらず、[Google が 2020 年 4 月の最終週に実施した調査](#)^{*3}では、関東・関西地域において、1月頭の時点でテレワークをしていた有職者はわずか8%程度にすぎませんでした。

ところが、緊急事態宣言後の4月末時点では、47%^{*3}にまで一気に上昇。労働力の確保や労働生産性の向上といった日本の課題を解決するため普及が推進されてきたテレワークは、新型コロナウイルスへの対策がきっかけとなり、急速に推し進められたと言えます。



企業から見たテレワークの課題

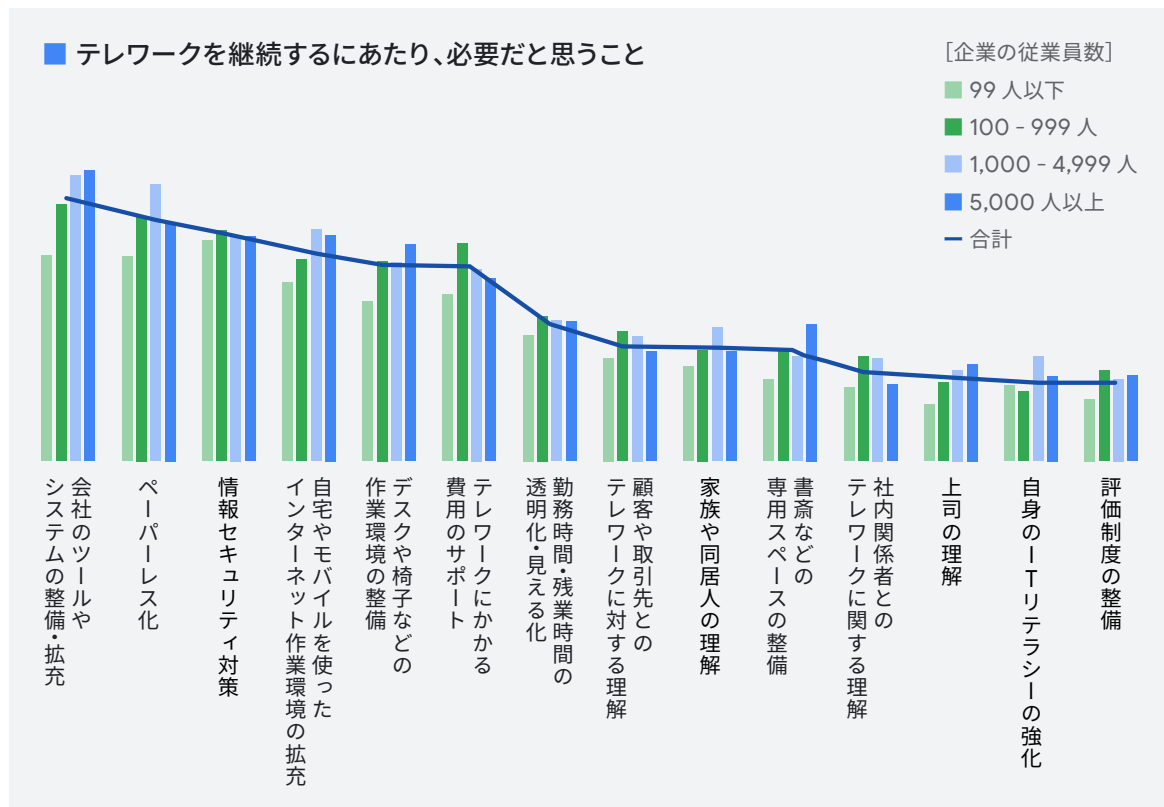
新型コロナウイルス対策をきっかけに、企業規模に関わらずテレワークの導入が進みました。一方で、テレワークの継続にあたって必要なことは何か、実施者を対象に調査したデータ^{*3}では、今後テレワークの導入を継続し、さらに促進していくには課題があることも明確になりました。



そのひとつは、企業カルチャーや制度の問題です。上司の理解や評価の方法など、いわゆる「働くことに対する考え方」がそれにあたります。企業はテレワークの実施においても高い生産性を実現できる、企業カルチャーの構築を求められていると言えます。

そしてもうひとつはツールやスキルといった面です。企業規模によって課題の優先順位が異なるとは言え、それらの課題に共通しているのは、テレワークに対応したシステムの導入が必要だということです。

テレワークの継続・促進には、働く環境としての企業カルチャーの構築とシステム導入、この両輪で取り組んでいくことが大切になるでしょう。



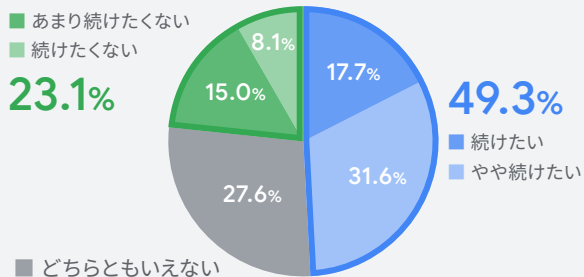


従業員から見たテレワークの課題

[Google が実施した調査](#)^{*3}によると、実際にテレワークを実施した従業員のうち半分近くが、今後もテレワークの継続を望んでいるということがわかりました。また緊急事態宣言以前からテレワークを取り入れていた人の間でその声は多く、習熟度、いわゆる「慣れ」によっても継続意向に影響が出ています。

一方、テレワークの継続にあまりポジティブではない意見もあります。継続意向の強くない人がテレワーク中に感じている主な不満の内容は以下の表のとおりです。これは総じてテレワークに適した業務環境が整っていないことに起因しています。企業が柔軟な対応や、働きやすい環境を提供できているかどうかで、テレワークに対する意識が決定づけられていると言えるでしょう。

■ 新型コロナウイルス感染拡大の懸念が収まった後のテレワーク継続意向



■ テレワーク継続意向が弱い人における、テレワークをしていて不満なこと 上位 5 項目



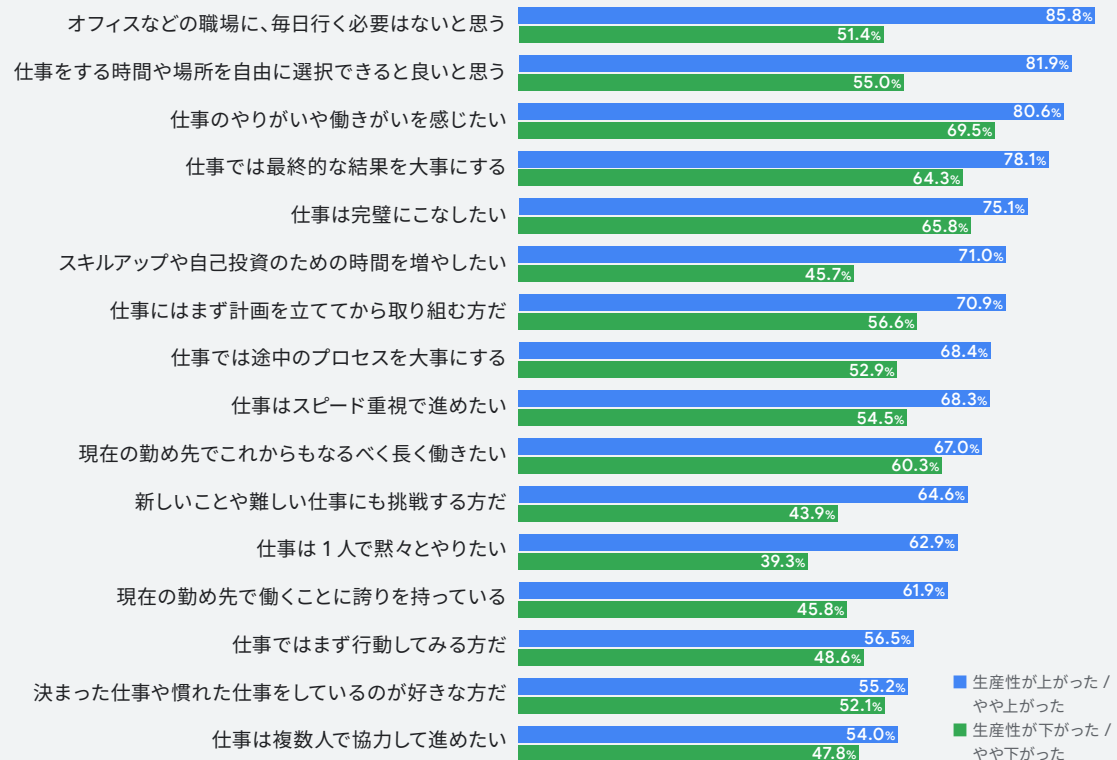
求められる「働き方のこれから」

仕事に対する価値観についての調査^{*3}によると、テレワークで生産性が上がったと感じている人の声には「新しいことや難しい仕事にも挑戦する」「スキルアップや自己投資を怠らない」など、前向きな回答が多いことがわかりました。具体的な仕事の進め方に関しては「まず計画を立ててから取り組む」「1人で黙々とやりたい」と回答する人が、生産性が下がったと感じている人に比べて非常に多いことも明らかになりました。このことから、前向きで生産性の高い人たちは、テレワークをはじめとした多様な働き方やその環境に対して積極的であるということがわかります。つまりテレワーク導入を含め、多様な働き方を認めることは、結果として企業の生産性を上げることにつながっているのです。

新型コロナウイルスへの対策で、テレワークなどの導入が急激に進みましたが、多くの課題が残されています。企業はいかにその課題と向き合い、環境や仕組み、企業文化を育み、継続的な生産性の向上に取り組めるかが求められているのです。



■ テレワークで生産性が上がった人/下がった人の仕事に対する価値観



Google が提案する 「働き方のこれから」

柔軟な働き方を支えるカルチャーと仕組み

Google はテクノロジーを活用した柔軟な働き方を実践しています。下の図にあるように、Google では「働くこと」を支えるカルチャーづくりを、明確な企業ミッション・戦略と組織態勢、イノベーションを生む環境、マネージャー・人事の役割の明確化という 5 つの視点で考えています。これらはすべて、会社は社員の自律と成長を促すという考えが前提になっています。

ミッション・戦略	組織	イノベーション	マネージャー	人事
・ミッション、戦略が明確になっている ・リーダーが目標や課題をクリアに伝える	・仕事に応じて役割を決め、ジョブ型の組織を作る ・何をすれば成果と評価につながるかが明確になっている	・OKR(目標と成果指標)*で高い目標を目指す ・20% プロジェクトの導入 ・ダイバーシティを尊重し、社員の発言を大事にする	・効果的なチームをつくることを目的とする ・メンバーを細かく管理せず、信頼して仕事を任せる ・心理的安全性を高め、アイデアやチーム力の向上を目指す	・マネージャーを支援する ・チームの強化や、社員の主体的なキャリアデザインを支援する

*OKR (目標と成果指標): Objectives and Key Results

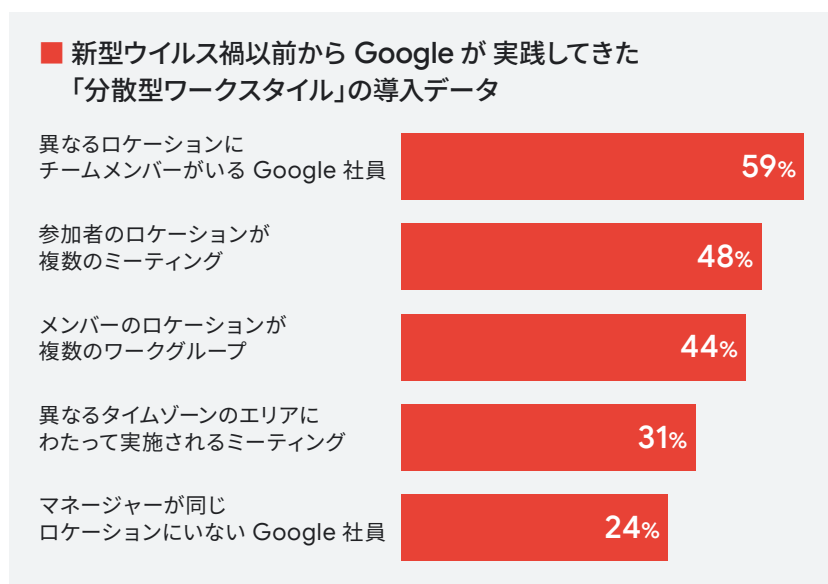
また多様な人材を活かし、個々の能力を最大限発揮して高いパフォーマンスを上げるためにも、チームで働き成果をあげることを重視しています。そのため、マネージャーにはひとりひとりを管理することではなく強いチームを作ることが求められます。

効果的なチームを作る上で重要な 5 つの考え方

- ① サイコロジカル・セーフティ (心理的安全性) チームメンバーがリスクを取ることを不安に感じず、お互いに対して弱い部分もさらけ出すことができる
- ② 相互信頼 チームメンバーは多様性があることを前提に、相互理解し、発言は公平性をもって受け入れられる
- ③ 構造と明確さ チームの役割・計画・目標が明確になっている
- ④ 仕事の意味 チームメンバーが仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を感じられる
- ⑤ インパクト チームメンバーは自分の仕事について、意義があり、良い変化を生むものだと思っている

Google が実践してきた 「分散型ワークスタイル」とは

新型コロナウイルス禍以前から、Google では「分散型ワークスタイル」を取り入れてきました。Google は世界各エリア、各国に拠点を持つグローバル企業であるため、社員は必然的に分散型のワークスタイルを行ってきました。Google 社員が以前から実践してきた働き方を分析してみると、Google における分散型ワークスタイルの姿が見えてきます。



Google 社員を対象とした調査^{*4}の結果、同じチームのメンバーが異なる拠点やロケーション、タイムゾーンにいるといった状況が珍しくないことがわかりました。そのため 50% 近くのミーティングがビデオ会議システムを利用して行われ、ロケーションやタイムゾーンの異なるメンバーが参加しています。さらに、24% の Google 社員は異なる拠点にいるマネージャーに業務報告を行っています。

エリアや拠点に属さない働き方、それこそが Google が実践してきた「分散型ワークスタイル」と言えるでしょう。



「分散型ワークスタイル」の課題 - つながりの質

Google の社内調査において、分散型ワークスタイルを展開してきたチームと、同じ拠点で仕事を進める「集合型ワークスタイル」のチームとの間で、個人の仕事のパフォーマンスやチーム全体の生産性、Well Being（メンバーの身体やメンタルの健康）を計測したところ、それらに差異はありませんでした。

しかし、分散型ワークスタイルを Google 社員の全員が快適にこなしているとは限りません。分散型ワークスタイルを実践している Google 社員の中でも、リアルに顔を合わせた働き方の快適さには及ばないと考えている社員は少なくありません。



■「チームメンバーとのバーチャルなやり取りは、実際に対面でやりとりするのと同じくらい簡単である」

35%
そう思わない

15%
どちらともいえない

50%
そう思う

Google 社員の調査^{*4}によると、ミーティングの際、チームメンバーと直接会う場合とビデオ会議上でバーチャルに会う場合で、臨場感に大きな違いを感じないと答えている従業員は 55% いました。一方、ビデオ会議に参加したときにほかのメンバーとの一体感を感じている従業員は 37% という結果も出ています。この結果に表れているのが「つながりの質」の低下です。このつながりの低下が分散型ワークスタイルの課題と言えます。

■「“つながり”の質と帰属の認識」

バーチャルでも直接会って話すのでも、どちらも同じレベルの臨場感が得られる

55% そう思う

バーチャルの会議では、直接会議に出席しているときと同じような会議メンバーとの一体感が得られる（その場にいらないことでの疎外感を感じない）

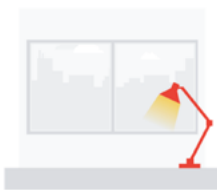
37% そう思う

より良い「分散型ワークスタイル」を実現するためのポイント

分散型ワークスタイルでは、メンバーがチームからの疎外感を感じてつながりの質が低下するということが課題でした。しかし、チームとの一体感を得ることによってメンバーはチームへの帰属意識が高まり、ほかのメンバーと良好な関係を構築し、つながりの質の低下を防ぐことが可能になります。つながりの質を保ったまま、より良い分散型ワークスタイルを実現する、その際に重要となるポイントが「Place」「People」「Practices」の「3つのP」です。

■ つながりの質を向上させるための 3つのP

Place



場所の最適化

- プライバシーを確保する
- 光を確保し高さのあるウェブカメラで最適なアイコンタクトをとる

テクノロジーの合理化

- チームメイトと共に使用するプラットフォームを決定し、全員がその使用方法を把握する

タイムゾーンの負担を共有

- 異なる時間や場所で働くことで生まれる負担を軽減するため、ローテーションスケジュールを試す
- コアの勤務時間以外に働いている人がいることを認識する

People



人として知る

- 自分のことを共有する
- 他の人のルーティン、場所、趣味、重要な人などについて聞く

「存在」する (be present)

- 離脱したり、気を散らさない
- アイコンタクトをとり、相手に注意を払っているシグナルを与える。スマホやパソコンなどをいじらない

違いを認め、包括的な管理を

- 柔軟な働き方を認め、家庭や健康などの理由によって生じる働き方の違いを尊重する
- 時間の管理を個々人に任せ、お互いに干渉しない

チームアイデンティティ

- たとえ近くにいなくても、チームとしての親近感を保つ

Practices



頻繁で、オープンなコミュニケーション

- ミーティングを頻繁に行い、信頼関係を構築する

チームのゴールや規範の明確化

- チーム連携のため、明確なゴールを設定する
- 規範を明確にし、混乱を生まない

あえて連絡し、つながりを保つ

- 積極的にチャットなどを活用してコミュニケーションをとる

一体感を意識したミーティング

- ミーティングで発言できていない参加者にあえて意見を聞き、誰かが会話に参加しようとしていたら、会話を止めてコメントするように促す

03

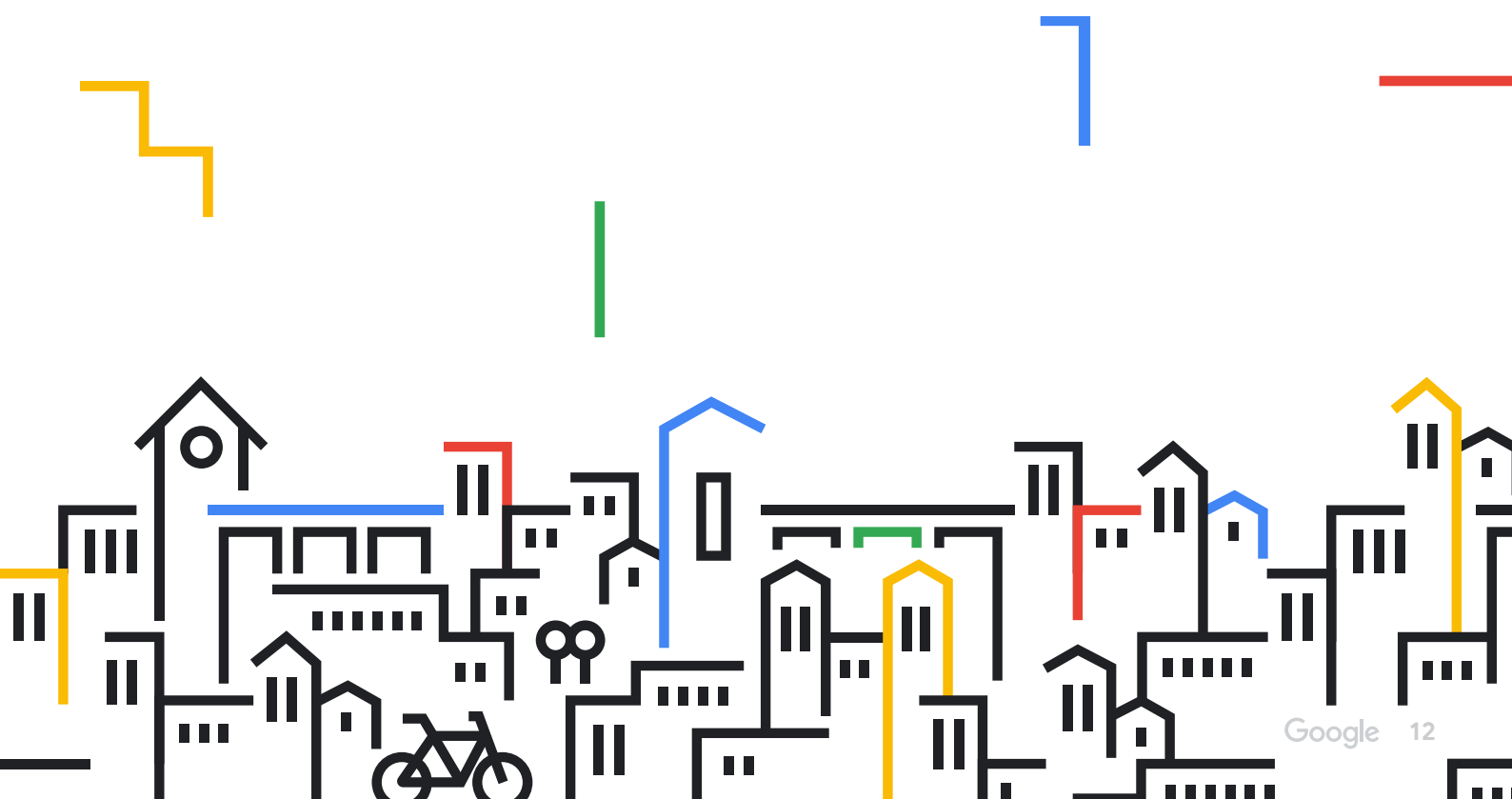
「働き方のこれから」に向けて はじめの一步を踏み出そう

「働き方のこれから」を実現するためのアクション

「働き方のこれから」を実現するためには、これまでの働き方を具体的にどのように変えればよいのでしょうか。そのポイントは社員やチーム同士のスムーズなコミュニケーションと、それを支える業務プロセスの変革、そして透明性の高い情報の共有にあります。

ここからは「働き方のこれから」を実現するために必要なアクションをご紹介します。

1. コミュニケーションの活性化
2. 業務プロセスの変革
3. 透明性の高い情報共有



1. コミュニケーションの活性化

テレワークで離れた場所にいるチームメンバー同士のコミュニケーションを活性化させることは、パフォーマンスの向上に欠かせません。テレワークによるコミュニケーションの障壁を低減し、より活性化を促すために大きな役割を果たすのがテクノロジーの活用です。ツールやプラットフォームを活用し、スムーズなコミュニケーションを実現しましょう。



[具体的なテクノロジー導入の例]

- ✓ 相手の反応が見える ビデオ会議
- ✓ 社員同士が気軽にやり取りできるチャットツール
- ✓ 分散する社員のトレーニング管理ツール
- ✓ 社員からの情報発信が可能な SNS プラットフォーム

Google Workspace でもっとスムーズなコミュニケーションを実現

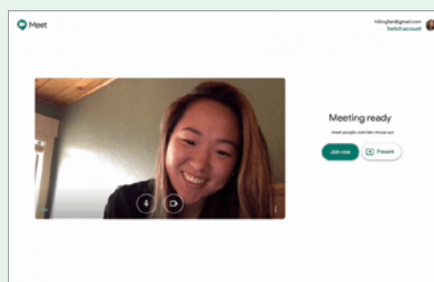
Google が提供するグループウェアサービス「Google Workspace」を活用すれば、あらゆるタイミングやニーズに合わせて、チーム間のスムーズなコミュニケーションを強力にサポートすることが可能になります。

タイミングを逸しないコミュニケーション



1:1、グループでのダイレクトメッセージで、気軽にタイムリーなコミュニケーションを

シームレスな連携



メール、カレンダー、チャットからすぐにビデオ会議を開始



Gmail



Google Chat



Google Meet



Jamboard



Classroom



Currents

2. 業務プロセスの変革

今までは、チームのメンバーそれぞれが作成、更新したファイルを後でひとつにまとめるような並列作業のプロセスや、ひとつの書類をリレー式に回していくような業務方法が多く採用されてきました。しかし、これからの働き方には、紙の書類のデータ化や、オンライン上での業務プロセスへ移行するといった変革が求められています。クラウドを導入することで、テレワークの業務効率やコミュニケーションの質とスピードはさらに向上します。



[具体的なテクノロジー導入の例]

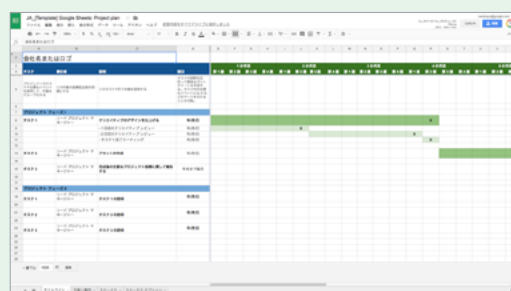
- ✓ 資料作成をクラウドで共同編集
- ✓ 資料のペーパーレス化
- ✓ 承認プロセスのオンライン化

📖 業務プロセスに変革をもたらす Google Workspace のテクノロジー

あらゆるシーンでスムーズで効率的なコミュニケーションを可能にする Google Workspace のテクノロジー。チームだけでなく、取引先などとのコミュニケーションにも活用できます。



Google ドライブに一元管理されたファイル URL を共有することで、常に最新の情報にアクセス



スプレッドシートを活用し、プロジェクトの計画を管理



ドキュメント



スプレッドシート



スライド



キープ



Jamboard



フォーム

3. 透明性の高い情報共有

社員が持つ情報やナレッジ、チームメンバーの業務ステータスをオンライン上で共有しましょう。社員の誰もが情報を検索し利用したり、お互いの状況を把握できるようにしたりすることで、つながりが強まり、より質の高いコラボレーションが可能になります。また、社員間のコミュニケーションの機会創出にもつながり、業務の効率化が期待できます。

【具体的な取り組みの例】

- ✓ カレンダーや業務スケジュールの共有
- ✓ 出退勤記録のオンライン化
- ✓ 業務報告などのオンライン化
- ✓ 可能な限りコンテンツを共有

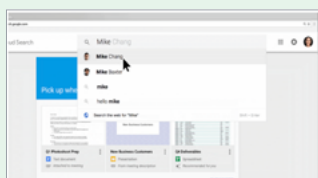


Google Workspace なら積極的な情報共有が可能

Google Workspace を活用することで、情報をただクラウド上で共有するだけでなく、社内やチームで有効活用することができます。



検索せずに必要な情報を得る



アシスタント機能により、ユーザーにとって重要なファイルをリアルタイムで予測して表示したり、その日の業務に関連する情報を自動的に提供するコンテンツも表示する

ファイル共有とアクセス制御



有益な情報を会社全体に共有することで、アクセス権を持つユーザーにファイルがレコメンドされ、コンテンツの再利用性を高める

テレワークをサポートする Chromebook

Chromebook はさまざまな作業をすばやく簡単にこなせる新しいタイプのパソコンです。Chrome OS を搭載し、クラウドストレージや便利なアプリ、多階層のセキュリティが搭載されています。Google アカウントを使用すればファイル、写真、音楽などにシームレスにアクセスでき、開いてすぐに使うことが可能です。



📖 従業員と会社を守る Google のセキュリティ

Google は自社内において 2011 年よりゼロトラスト セキュリティ モデルを導入し、従業員が世界中のどこからでも安全にデータにアクセスできるネットワーク基盤を構築しています。この技術は Google のクラウドサービスでも提供されており、従来テレワークにおいて必須ともいえた VPN 技術を介することなく、従業員や契約業者などのユーザーがどこからでもより安全に働くことを可能にしています。

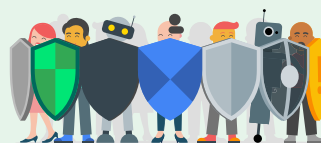


Google Workspace では、ユーザーのログイン時に追加の本人確認を求める 2 段階認証プロセスを備えているため、不正アクセスのリスクを大幅に低減できます。また、セキュリティキーを適用して物理的なキーを要求することで、ユーザー アカウントのセキュリティをさらに強化することもできます。

さらに、Google Workspace と完全に統合されているエンドポイント管理機能では、継続的にシステムをモニタリングできるほか、デバイスの不審なアクティビティが検出された際にアラートが送信され、情報漏洩のリスクを減らせます。

📖 Chromebook ならではの強固なセキュリティ

Chromebook は、Google が独自開発したセキュリティチップを搭載し、何層にも渡るセキュリティ機能と自動更新により、不正なソフトウェアやウィルスからユーザーとデータを保護します。



04

「働き方のこれから」に向けて スタートしている企業例





「Google Workspace 導入で 大規模な働き方改革を実現」

YKK AP 株式会社

Google Workspace で 1 万 6000 人以上の働き方改革を推進

世界中で建材商品の製造・販売を中心としたビジネスを展開している YKK AP グループでは、2017 年の Google Workspace 導入以来、1 万 6000 人を超える従業員の「働き方の IT 化」を推進してきました。IT 部門が掲げてきた“クラウドファースト”の理念と以前から進めていた ICT 環境の整備が、新型コロナウイルスの発生によるテレワークにも大いに貢献しています。

ツール活用により、スムーズなテレワークを実現

Google Workspace の導入とあわせて、PC やスマートフォンの貸与も進めていた同社。すでにテレワークに対応できる環境が整っていましたが、働き方の変化に伴い、Google Meet をはじめとするツール活用をますます推進しています。

「Google Meet は社内の会議はもちろん、アカウントを持っていない外部の方であってもスムーズに会議に参加できる利便性がありますね。安心してオンライン会議ができる点を非常に評価しています。セキュリティ面だけでなく、さまざまなメリットを実感しています。」(IT 統括部 グローバル IT セキュリティ&ガバナンス室長・齋藤充宏さん)

「働き方のこれから」をより充実したものにするために



グローバル IT セキュリティ&ガバナンス室長
齋藤充宏さん

テレワークが当たり前の働き方となる中で、今後ますます新たな取り組みが必要になると齋藤氏は語ります。

「例えば社員のメンタル面のケア。長時間働きすぎているか、といったテレワーク特有の目に見えない部分に関するケアにも、Google Workspace の有効活用を期待しています。また、これまで対面であった顧客とのコミュニケーションにも、Google Meet の活用が求められると思います。商談や商品説明会へのツールの活用、より柔軟な働き方の実現に向け、社員のリテラシー向上を支援したいと考えています。」(齋藤さん)

「働き方とマインドの変化が、 業務効率化を加速」

リノべる株式会社



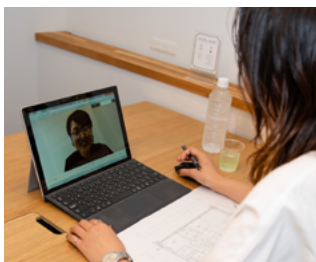
写真左：勝又愛華さん、右：木内玲奈さん

空気感やモチベーションの維持、進捗管理…テレワークの課題をツールで克服

住宅リノベーションおよび都市創造事業を全国展開するリノべる株式会社では、新型コロナウイルスの発生に伴いテレワークを開始しました。「顔が見えない」といった不安もあった中、今までと同じスピード感で仕事をこなすため、以前から利用してきた Google Workspace の更なる有効活用を試みています。

働き方の幅の広がりが、大きな変化を生む

テレワーク導入以来、同社では Google Meet を活用して「ショートかつこまめに」をモットーに幹部会議やオンライン朝礼、社員の顔色を確認できるオンラインランチなどを行っています。より自力で考え、必要なコミュニケーションだけを Google Meet や Chat で行うようになったと語る社員もいます。



「社外とのやり取りでは、今まで以上に図面の尺幅や素材の色合いを具体的に、特徴を分かりやすく伝える意識を持つようになりました。」
(リノベーション本部 首都圏設計・施工部 デザイナー・勝又愛華さん)
また執行役員の安河内氏によると、新卒採用の説明会をオンライン化した結果、地方の学生の参加が容易になり、参加者が例年の5倍ほどに増加したそう。学生、会社双方にとってのメリットを実感しています。

「場所にとらわれない働き方」へのシフト

Google ツールの利便性により実感した時間短縮、社員のマインドセットの向上「今後は、働く環境を選べるのが大事だと思っています。テレワークが当たり前になることは、子育て中の社員の働きやすさにも繋がります。一方で、よりコンパクトなテレカンブースを設置するなど、オフィスの設えを見直すことも必要になってくると思いますね。

ツールを活用し個々のタスクに見える化すれば、テレワークは十分持続可能なのでは、と感じています。」(ピープル&カルチャー本部 ブランド戦略部長・木内玲奈さん)



「デジタルを活用して、 女性の多様な働き方と 活躍を推進」

株式会社 LIFE CREATE



lolve (ロイブ) 川中島店スタッフ

Google Workspace 導入とテレワークの実施で見てきた、働き方の変化

ホットヨガスタジオ lolve (ロイブ) をはじめとする女性専用ブティックスタジオを全国に 73 店舗運営する株式会社 LIFE CREATE。新型コロナウイルスの発生に伴い、事業拡大のため導入していた Google Workspace を活用しテレワークを行ったことで、仕事の効率化と女性の働き方の変化を実感しています。

「女性の働き方の幅がぐっと広がったように感じます。」

出張業務の多い社員の移動時間が削減されたことにより、それまで話す機会の少なかった店舗間、社員同士の新たなつながりが生まれました。リモートランチを行う際には育休中の社員にも声をかけ、子育て中の社員もテレワークしている社員と顔を見て話すことが可能に。離れていても組織の一員で



あるという意識を持つことができ、つながるということのハードルが低くなったと実感しています。テレワークがイレギュラーな対応ではなく「常にある働き方の選択肢の一つ」として定着することは、女性が結婚や出産、育休からの復帰といったライフステージの変化に伴いキャリアの選択を迫られるといった現状を解決する一つのきっかけになりそうです。

ツールの活用と柔軟な働き方で「働き方のこれから」をつくる

今後は採用活動や社内研修、そしてインストラクターのスキルトレーニングに Google Meet の導入を予定しており、さらなる学びの充実と多様な働き方の推進を目指している同社。

「柔軟な働き方ができると知った今、より働きやすい環境を作るためにまずは自分たちのデジタルスキルを向上させると同時に、スタッフのケアとワークライフバランスの充実に取り組みたいですね。」(スーパーバイザー・長谷川良子さん)



「より充実した コミュニケーションのために、 必要なのはツールと 変化に適応する力でした」

和田貿易運送株式会社



写真左：和田美樹さん、右：和田哲也さん

デジタルで課題を乗り越え、つながりの質を高める

富山県射水市を拠点として全国に乗用車の運送を行う和田貿易運送株式会社。以前から Google のツールを利用していましたが、新型コロナウイルスの発生をきっかけに、ドライバーの高齢化と、アナログからの脱却という2つの課題を乗り越え、コミュニケーションの質を向上させたいと考えています。

新たな一歩を踏み出して得たメリットと気づき

運送業は、社員が離れたところからドライバーの健康、車体の管理などを行っているという意味で、昔からテレワークを行ってきました。今回 Google Workspace を導入し、セキュリティ面の強化、複数の人がデータを編集・管理できるようになり、圧倒的な業務の効率化を実現しました。

「ドライバーや社員のデジタルツールに対する苦手意識を取り払うため、経営者自らが率先してスキルの習得に努め、従業員をサポートすることが重要だと感じました。」（和田哲也さん）

デジタルツールの活用で、新たなステージへ

今後、Google Meet をドライバーとの休憩時の点呼に活用できれば、社員とドライバーが顔を合わせて会話ができるだけでなく、車の状態を画面共有することもできるため、安全とコミュニケーションの両方に大きなメリットがあると考えています。

「アナログの風習が残る業界で、私たちが率先してトライすることでロールモデルになればと考えています。こういった試みが、ドライバーの心のケアだけでなく、デジタルに対するハードルを下げることに繋がりますよね。働き方の変化を実感している今、これからはデジタルスキルを向上させるためにオンラインセミナーなどにも参加していきたいです。」（和田美樹さん）



「テクノロジーの力で 仕事をスムーズに。 地方で実践する新しい働き方」

きっちんふーずカスミヤ



写真左：佐藤芳彦さん、右：佐藤智子さん

「仕事のデジタル化」の重要性を実感

山形県内の温泉街で惣菜店を営む、きっちんふーずカスミヤ。Google Workspace を導入したことで仕事の効率化を実感してきた矢先に発生した新型コロナウイルス。少ない人数でビジネスを切り盛りするには、離れていても一緒にいるかのように仕事ができる環境が必要でした。そのためにも、多種多様な機能がそろった Google のツールを継続利用し、新たな働き方とビジネスのデジタル化に取り組んでいます。

「デジタルを活用することで仕事もやりやすくなり、顧客との接点も広がりますね。」

同社では、Google Workspace を導入してからスプレッドシートでレシピを管理してきました。データをクラウド化したことにより、店舗にいる社員と配達途中の社員間で同時にデータを確認しながら業務が可能になりました。また、Google My Business を取り入れ、店舗情報を Google Map に追加したことで、新型コロナウイルス禍においても自社ウェブページへのアクセス数を増やすことができました。

「現在行っている携帯メッセージでのオーダー受注では業務状況によっては見落としてしまうこともあります。電話受注では忙しくて出られないこともあるため、今後はカレンダーや Google Meet を活用してオーダーを受けることができれば、仕事の一元化もできて、コミュニケーションの幅も広がりますよね。」（オーナー・佐藤智子さん）

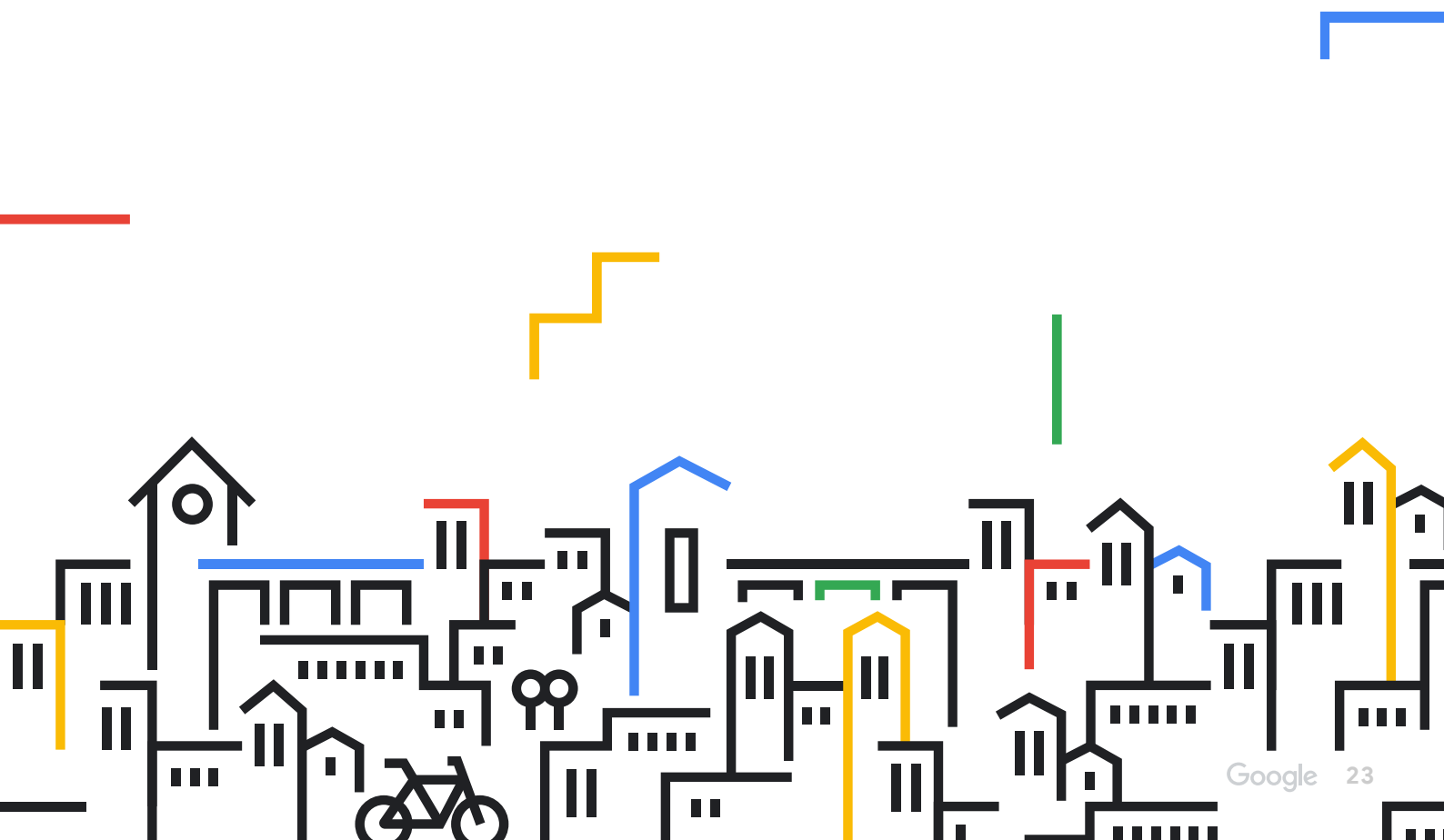


「働き方のこれから」を実現するために

「今後、Google Workspace の機能を活用してよりビジネスのデジタル化を進めていきたいです。デジタルツールに対して抵抗を感じている人には、“まずはやってみる”という気持ち次第で地方でも新しい働き方ができる、ということを伝えたいですね。」（オーナー・佐藤芳彦さん）

05

「働き方のこれからをつくろう。」 トライアル 調査結果



「働き方のこれからをつくろう。」 トライアル

Google では、コロナ禍以前より、エリアや拠点に属さない働き方である「分散型ワークスタイル」を取り入れてきました。その中で、テレワーク下でも、チームメイトとの信頼感を示す「つながりの質」をいかに構築するかが課題となっていました。この課題を解決するために、Place（場所の最適化）、People（働き方の相互理解と信頼関係）、Practices（テクノロジーを活用したコミュニケーション）の3つの指標に基づき、よりよい働き方をつくるための Tips をまとめました。今回のトライアルでは、働き方改革に積極的に取り組む 24 社の企業に、これらの Tips を実践いただき、テレワークにおける働き方にどのような影響があるのかを調査しました。

■ Google が考える指標 (3 つの P) と Tips



トライアルの流れ

参加企業には、事前アンケートと説明会を実施した上で、約 1 カ月間にわたりトライアルを実施しました。実施後には再度アンケート調査を行い、トライアル前後で Google が考える指標（3 つの P）がどのように変化したかを分析しました。



調査対象：プロジェクト参加者（企業数 24 社、回答者数 157 人）※アンケート回答者ベース
 期間：【事前調査】2020 年 9 月 23 日（水）～10 月 16 日（金）【事後調査】2020 年 11 月 9 日（月）～11 月 17 日（火） 手法：Web 定量調査

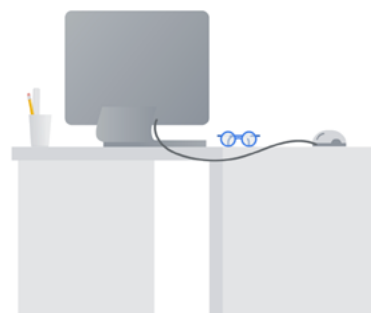
「つながりの質」を改善するための Tips

トライアルの参加企業には分散型ワークスタイルを実現するために課題となる「つながりの質」を改善するための 3 つの P に関する Tips にお取り組みいただきました。本ガイドブックではトライアル参加企業に提供したすべての Tips をご紹介いたします。なお、参加企業には優先チェックが入っている Tips を優先的に実施いただきました。

Place

毎日の生活においては、快適に集中できる場所と、予定調整のための効率を確保することの重要性をなかなか意識しづらく、自分や他人に対して負荷を積み重ねてしまっていることがあります。

たとえば Google では、仕事に適した業務環境を自宅に整備できるようなノウハウを提供しています。また、Google カレンダーを活用し毎日の予定を随時更新しながら社員同士で共有して、場所や時間（海外とのやり取りにおいては時間帯）に関する調整にできるだけ負担がかからないようにしています。



優先	Tips
✓	① テレワークに適した仕事空間を 1 箇所確保する（自分専用の部屋やワーキングデスクなどで、プライバシーが守られている場所）
✓	② カレンダーや予定表をチームで共有・随時更新をしておく
	③ 自宅や仕事空間に快適なインターネット接続環境を設ける（スムーズにインターネットで動画が閲覧できる程度の速度を確保する支援を含め）
	④ 個人的な情報が映り込んだり、会社の機密情報が公共（場合によっては同居している家族含め）の場に晒されないよう整理整頓を心がける
	⑤ 集中できる環境作りに努力しつつ、お互い「ハプニング」（子供の映り込みや宅配業者の玄関ベルなど）に寛容に

People

個人レベルでの業務内容やゴールの明確化、また社員同士のコミュニケーションにおいては、心理的安全性と、それをお互いに創り上げていく文化を、チームがどのように構築できるかが課題になります。

Google では、社員それぞれが四半期ごとに“OKR”と呼ばれる目標と成果指標を掲げ、それをチームで共有します（詳しくは [Google re:Work の記事](#) をご確認ください）。OKR は組織の全員に公開しているもので、誰もがお互いの進捗状況を確認できるようにしています。

こうすることで、チームにとって何が重視されていて、目標の達成がどのような基準で判定されるのかを、全員が理解することができます。また、仮に分散型ワークスタイルが進んでいたとしても、個人が何をどのように進めればよいのかという規律や優先順位を決めることができます。



優先	Tips
✓	① すべてをマネージャーが管理（マイクロマネジメント）するのではなく、チームのメンバーに任せて裁量ある仕事を増やす
✓	② （まずはここから）チーム連携のため明確なゴールを設定する。規範を明確にし、混乱を生まない
✓	③ （つぎはここから）積極的に自身の経験やスキルの発信を行える機会を持てるよう、自身の経験やスキルの棚卸しをする
	④ チームの中でミスをしたも、非難しない；「次に成功するにはどうしたらよいか」を主要な議題にする
	⑤ チームのメンバーは、課題や難しい問題にアイデアを出すときには「いいですね、それに加えて、」を返答の際の公用語にする
	⑥ 自分と意見が違ふことで他人を非難したりせず、議論と私的な感情を区別する
	⑦ 他のメンバーに助けを求めることができ、質問が来たら快く答えられるような工夫をする（ベスト質問アワード、ベスト回答アワードを設ける）
	⑧ チーム内でお互いに柔軟な働き方、コアタイムを尊重する
	⑨ 特に上司やチームのリーダーは時間の管理を個々人に任せ、お互いに干渉しないように心掛ける
	⑩ 家庭環境や様々な事情をチーム内で共有し、各人にとっての期待値と労働時間や方法論について議論する機会を持つ

Practices

分散型ワークスタイルにおいては、ちょっとした工夫の積み重ねで、チームとして働いている一体感と、打ち合わせや議論の現場に自分が参加しているという臨場感を得やすくなると Google は考えています。

たとえば Google では、社員同士が自身のスケジュールや、ふとした質問や意見を Google Chat のチャットルーム機能などを使って日々共有し合うことで、お互いの生活サイクルや働き方への価値観を理解することに努めています。

また、ミーティングの時間を 30 分単位ではなく 25 分単位として、残りの 5 分間を情報交換のために活用したりしています。



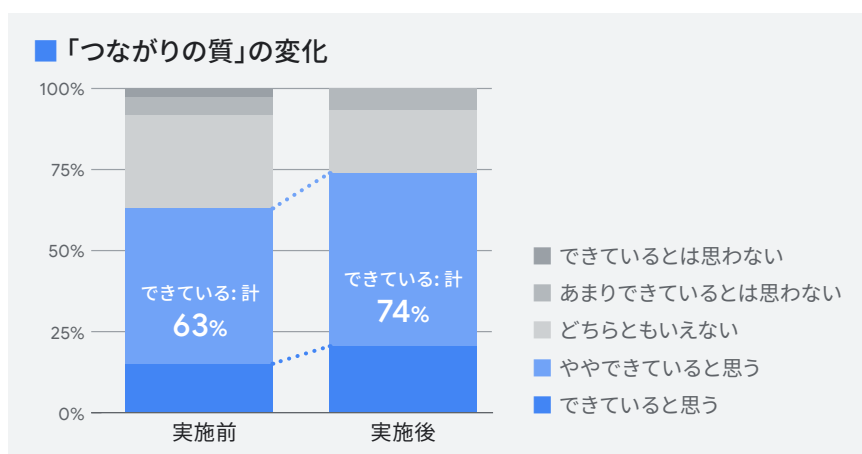
優先	Tips
✓	① グループチャットを立ち上げ、日常的な質問の一問一答にはメールではなくチャットを活用する
✓	② 短時間の雑談や休憩タイムを作る
✓	③ ミーティングは 25 分単位を基本とし（25 分、50 分など）、残りの 5 ～ 10 分を近況や自身のことのシェアタイムに設定する
✓	④ 議事録や資料作成を共同編集し、会議内で終わらせるように工夫する
✓	⑤ 定時や就業時間帯をカレンダーに設定する。（9:00 から 17:00 など）他人の定時以降にミーティングを設定することは控える
	⑥ 電話やメールなどのクローズドな環境よりも、全体ミーティングやグループチャットなどの頻繁でオープンなコミュニケーションを心がける
	⑦ 自分のことを共有し、他の人のルーティン、場所、趣味、重要な人などについて聞く
	⑧ 週に 1 回以上、チームメンバー全員が集うリモート会議を開催してチームの目的や進捗を確認する
	⑨ 協働しているメンバーとの 1 on 1 ミーティングは定期的に（まずは週に 1 回、特定の曜日・時間帯から）行う
	⑩ お互いの表情が見えるようにカメラはなるべくオンにする。周囲の状況に応じては、ミュート機能を活用して発言者を尊重する
	⑪ 次のステップやアクションアイテム、オーナーをミーティングの最後に必ず確認する
	⑫ ミーティングで発言できていない参加者にあえて意見を聞き、誰かが会話に参加しようとしていたら、会話を止めてコメントするように促す
	⑬ 明確なゴールを設定しながら、ゴールの達成に必要なプロセス・規範を明確にし、混乱を生まない

「3つのP」のTipsを実践した結果

調査結果によると、Google が考える3つのPのTipsの実践により、分散型ワークスタイルの課題となっている「つながりの質」が向上したことがわかりました。

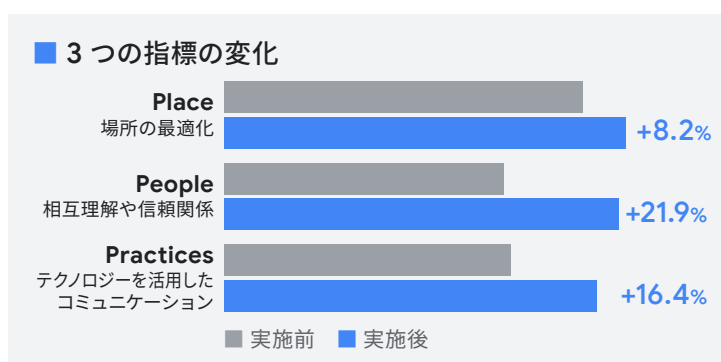
✓ テレワークにおけるチームメイトとの信頼感を示す 「つながりの質」が強化された

分散型ワークスタイルの課題となっていた「つながりの質」。Google が提案する3つのP（Place, People, Practices）のTipsを実践することで、「つながりの質」を担保できている人の合計が、実施前の63%から74%に向上しました。さらに、「できているとは思わない」という人が実施後0%となり、3つのPを実践することで、「つながりの質」の構築に良い影響を与えることがわかりました。また、3つの指標のうち、「Practices」のTipsの実践がもっとも「つながりの質」の向上に寄与していることもわかりました。



✓ 「場所の最適化」「相互理解や信頼関係」「テクノロジーを活用したコミュニケーション」これら3つの指標が全て向上

3つのPのTipsの実践を通じて、Place（場所の最適化）、People（相互理解や信頼関係）、Practices（テクノロジーを活用したコミュニケーション）のそれぞれに関連する指標がすべて向上しました。なかでもPeopleの指標は、21.9%伸び、もっとも向上しました。

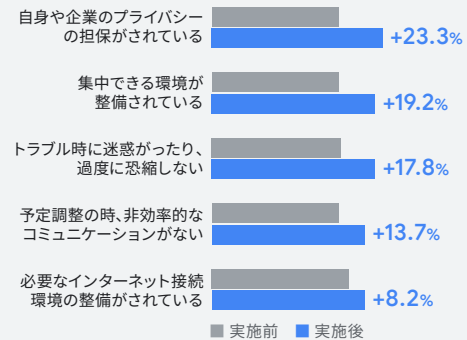


3つのPそれぞれの指標の変化を分析した結果、Tipsの実践が、リモートの環境下であっても、環境や関係は以前より整備され、個人の責任感やチームワークの醸成に寄与したことがわかりました。

✓ 「プライバシーの担保率」が上がり、環境や関係も整備された

Place（テレワーク下で最適な環境構築とテクノロジーの活用によって業務を効率化させる）に関連する指標において、トライアル後、「自身や企業のプライバシーの担保がされている」という回答率とその変化率がもっとも高いことがわかりました。次いで「集中できる環境が整備されている」「トラブル時に迷惑がったり、過度に恐縮しない」という回答率も大きく向上しました。

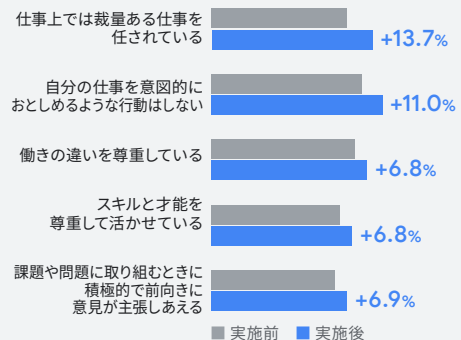
■ Place に関連する指標の変化



✓ 裁量権が向上し、仕事に対する責任感も高まった

People（メンバーへの信頼感や相互理解、チームへの所属意識を深めることでパフォーマンスを向上させる）に関連する指標においては、トライアル後、「裁量ある仕事を任されている」「自分の仕事を意図的におとしめるような行動はしない」という回答率が高く、実施後にもっとも向上した指標となりました。

■ People に関連する指標の変化



✓ 「目標の明確化・共有」が大幅に向上し、チームワークも高まった

Practices（チームでオープンなコミュニケーションをとり、目標設定を明確にすることで生産性を上げる）に関連する指標において、トライアル後にもっとも向上したのは「チームの目標やゴールはいつも明確に共有されている」、次いで「近くにいないでも、チームとしての親近感を保っている」という結果に。Tipsの実践が、テレワークにおけるチームワークや一体感の醸成にプラスに作用したといえるでしょう。

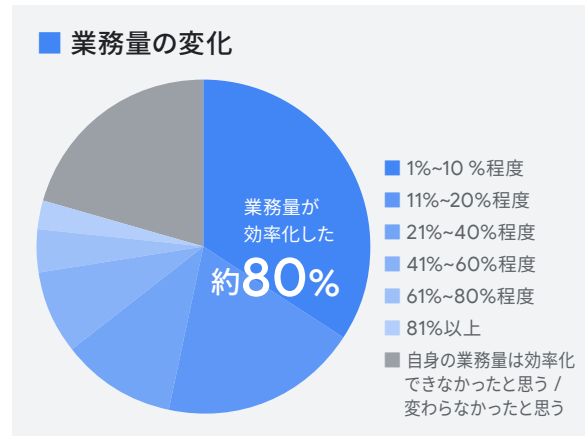
■ Practices に関連する指標の変化



3つのPのTipsを実践し「つながりの質」を向上させるだけでなく、業務効率性の向上や、従業員のモチベーションアップにもよい影響を与えることがわかりました。

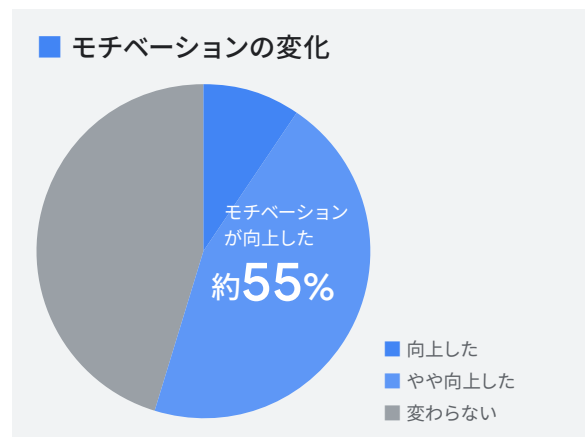
✓ Tips の実践によって、業務量も効率化

つながりの質の変化とあわせて、トライアル前後で、業務量の変化についても調査したところ、全体の80%の人が、今回のTipsの実践を通じて、「業務量が効率化した」と回答しました。



✓ Tips の実践を通じて、参加者のモチベーションもアップ

トライアル後の調査では、Tipsの実践を通じて、約55%の人が「モチベーションが向上した」と回答しました。この結果から、Googleが考える3つのPのTipsは、従業員のモチベーションアップにも効果があることがわかりました。



トライアルに参加して ～ 参加企業の声～

25 分本題 + 5 分雑談の取り組みは良いアイデアと思いました。今後も引き続き工夫してそうした時間を作れるようにしたいと思っています。

女性 / 東京都

トライアルを実践する人としていない人との落差がすごかった。実践している人とは良い時間を持つことができ、効率的に仕事ができたとと思う。

男性 / 埼玉県

テレワーク下でも積極的にコミュニケーションを取ることで、チームの関係を良好に維持することができていた。

男性 / 千葉県

このようなトライアルをやろうとメンバーで共有したことにより、オンラインでの業務効率性に対して意識が高まった。

男性 / 東京都

意識をして行うことで、今まで気に留めていなかった事に気づききっかけができました。

男性 / 愛知県

具体的な Tips などテレワークにおける新しい働き方についての学びを実践でき良かったです。

男性 / 大阪府

トライアル 参加企業一覧 (一部抜粋)



株式会社 中屋
[あいだや]



AD.PRINTING CO.,LTD.
アド印刷株式会社



Empowerment creator
Inter Logic



INTELLIGENCE DESIGN
DESIGN FOR FUTURE WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE



ハウスメイト



株式会社
はたらく幸せ研究所



株式会社 浜商不動産



Beatrust



ワクを超えて ワクワクする未来へ
宮川印刷株式会社

※ 50 音順



People Transformation,
Director
鈴木貞一郎



People Transformation,
Manager
強口真裕佳



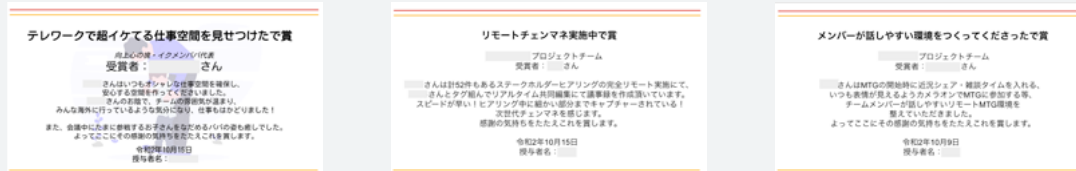
People Transformation,
Associate
大橋理子

PwC コンサルティング合同会社 トライアル 事例

PwC コンサルティング合同会社は今回のトライアルにおいて、運営のご支援をさせていただくとともに、人事組織コンサルティング部門はトライアルに参加させていただきました。

弊社ではトライアルにて Tips 実施を促すため、社内説明会等の基本的な活動に加え、Tips を率先して実施している従業員へ表彰を送ることができる「アワード」の仕組みを活用しました。この仕組みにより Tips 実施状況が可視化され、またリモートワーク上でのコミュニケーションやマネジメントスタイルの質の向上を心掛けている従業員に対する感謝の気持ちを表現できるツールにもなりました。

■ PwC コンサルティングでのアワード例：スライドで各賞を発表



トライアル終了後も引き続き働き方改革を推進して参りますが、その中で我々が意識している以下の Tips を共有させていただきます。働き方改革に取り組んでいる他の日本企業の方々にとって何かしらのヒントになりましたら幸いです。

①従業員の声に耳を傾ける

ニューノーマル時代の到来にあわせて、従業員は今まで経験したことがない新しい変化に向き合っています。その変化は新しい価値観と同時に新しいストレスをもたらします。サーベイやスモールミーティング、1on1を通じて従業員の声に耳を傾けましょう。

②過去の働き方にとらわれない

今までの仕事のやり方にとらわれすぎると、ニューノーマル時代に取り残されてしまうかもしれません。新しいコミュニケーション方法、ツール活用、働き方に順応していくことが重要です。時にはリーダー陣が率先して新しい働き方を示すことも重要となります。

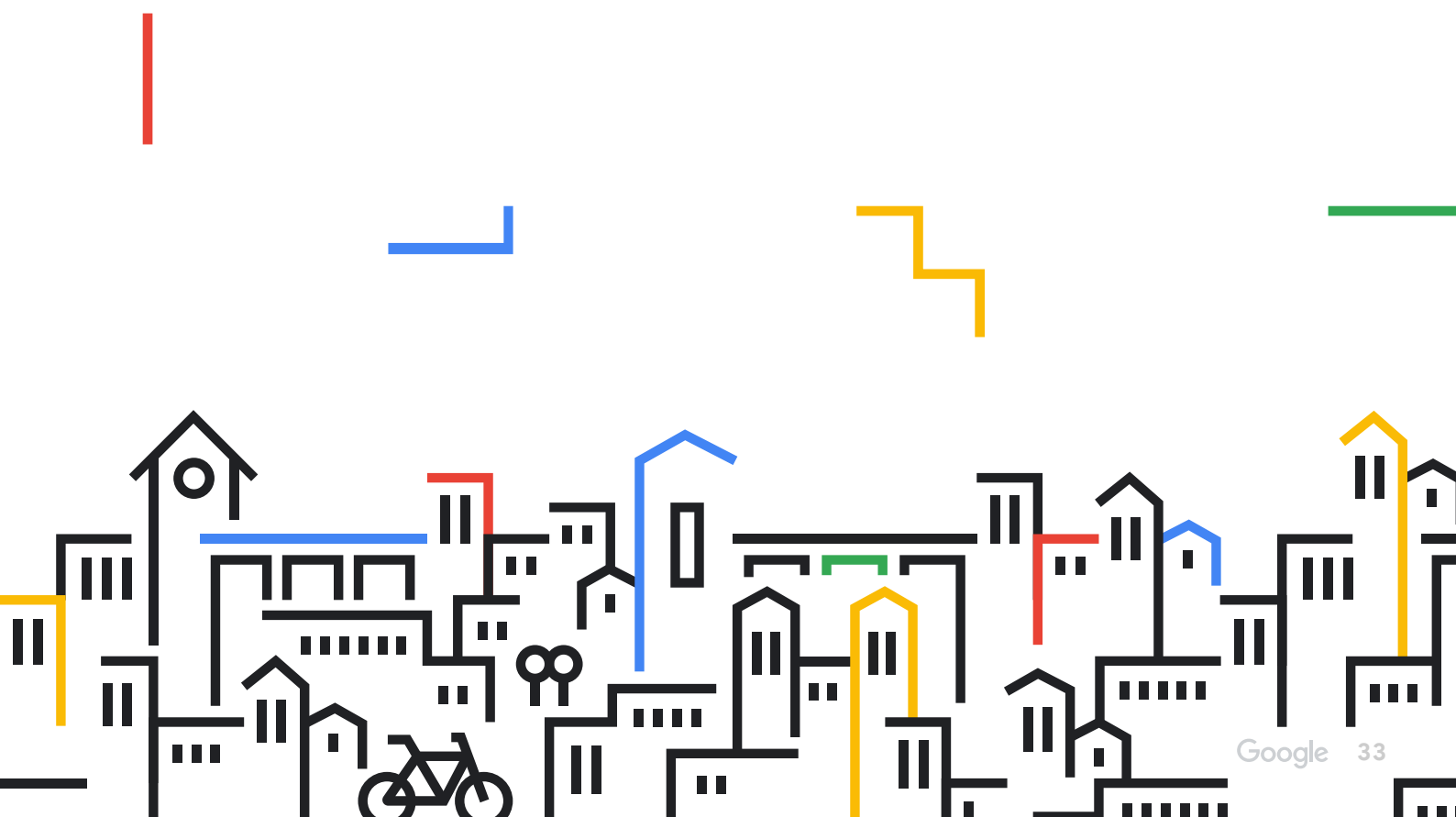
③明日からできる施策を取り入れる

働き方改革の施策は、プラットフォーム構築や制度見直しといった施策から、日々のコミュニケーションの工夫まで多岐に渡ります。長期的な目線で施策を検討すると同時に、明日からできる施策の実施と効果を検証し、トライアル・アンド・エラーを積み重ねていくことが重要です。

新しい働き方は画一的なものではなく、多くのオプションの中から選択できることが求められます。従業員の新しい価値観に添えていくとともに、組織の将来について話し合う機会を持ち、理想的な新しい働き方を皆で創りあげていく事が大切になるでしょう。

06

皆さまへ向けたメッセージ



皆さまへ向けたメッセージ

PwC コンサルティング合同会社



PwC コンサルティング合同会社
People Transformation
パートナー

佐々木亮輔

変化に適応し 「働き方のこれから」 をつくる

マインドセットにはグローバル企業や大企業の牽引が重要

当たり前の日常が変化した今、企業にはデジタルの有効活用と柔軟な働き方へのシフトが求められています。PwC では Google 同様、テクノロジーを活用して多様なライフスタイルを実現するためのスキルアップと働き方改革に取り組んできました。その中でわかったのは、社員がスキル向上に対して意欲的であるということ、そして企業は文化、信頼の構築、スキルの活用を推進する必要があるということです。多様な人材が集まる企業でこそ、個々の能力が最大限に発揮できる環境作りの推進が大切です。

PwC グローバルでも Google Workspace を導入し、場所にとらわれないコラボレーションやコミュニケーションを促進しています。働き方改革にはテクノロジーやツールを使いこなせること、すなわちデジタルリテラシーの向上が不可欠です。テクノロジーの進化が加速する中、人が新しい環境に適応していくためには学び続ける姿勢、すなわち学習の機敏性（Learning Agility）が求められます。

それを高めるためには、企業がオンラインとオフライン両方のバランスが取れた学習の機会を提供し、個人のアップスキリングを支援することが重要です。オープンな知見にいつでもアクセスできること、ファイル共有の手軽さや拡張性、チャットで意見交換やフィードバックをし合いながらチームでアイデアを深化するといったことが、多様で柔軟な働き方や人材育成を推進します。

テクノロジーを有効活用することにより、これから人の働き方と学び方は大きく変わっていきます。時代が変化する中、日本企業に求められているのは、企業文化とマインドセットを変え、環境が変わっても機敏に適応できる力をつけることです。

技術革新の時代に、人の OS が古いままではテクノロジーが持つ本来の効果を発揮できません。グローバル企業や大企業が率先して ICT 環境の整備やスキルアップ、マインドセットの強化に取り組むことが、日本の新しい働き方をつくることにつながると考えています。

皆さまへ向けたメッセージ

株式会社テレワークマネジメント



株式会社テレワークマネジメント
代表取締役

田澤由利

中小企業こそ、 「働き方のこれから」を 語り、行動しよう！

日本の働き方を表現する言葉として「大部屋主義」があります。仕切りの無い広い空間に社員が集まり、机を並べて仕事する。日本のオフィスでは、よく見られる光景ではないでしょうか。時には「古い」と言われることもあります。しかし、仲間とともに働き、チーム全員が力を合わせ、大きな成果を出すこと自体は、日本らしい、誇るべき働き方だと、私は考えています。

Google が実践する「分散型ワークスタイル」は、分散という言葉から、個々に働くという印象を持つ方がいるかもしれません。しかし本ガイドブックを読めばわかるように、離れていても「チームとの一体感をもって働くこと」が基本。つまり、日本の得意としてきた働き方と方向性は、同じです。異なるのは、ICT ツールやクラウドサービスの活用により、同じ場所に集まらなくても、効率を高めつつ、いつもの仕事ができることです。

新型コロナウイルスの感染対策として「テレワーク」が注目されていますが、単に「通勤せずに働く」ことではありません。国は「ICT を活用し、時間や場所を有効活用する柔軟な働き方」と定義しています。働く場所や時間を柔軟にしつつ、企業にとっても、働く人にとってもメリットをもたらす、働き方のコンセプトワードです。

離れていても、しっかりコミュニケーション（会話）をとり、心理的安全性を確保して働く。離れていても、コラボレーション（共同作業）により、最大の成果を出す。そして、離れていても、多様な発想でイノベーション（革新）を起こす。

そんなテレワークが実現できれば、新型コロナウイルスの感染防止はもちろん、中小企業が本来抱えていた、離職防止、人材確保、コスト削減、生産性向上など、さまざまな課題を解決することができます。

日本において、中小企業は企業全体の 9 割を占めます。中小企業が行動せずして、日本の「働き方のこれから」は語れません。日本経済の土台を支える立場から、日本の働き方を変えて行きましょう。

働き方のこれからをつくろう。

Google はこれまで、2014 年に開始した「[Women Will](#)」「[未来の働き方プロジェクト](#)」や「[re:Work Japan](#)」を通じてテクノロジーを活用したスマートな働き方を提案してきました。以下にその取り組みの一例をご紹介します。取り組みの詳細については各サイト上で公開していますので、ぜひご覧ください。

Grow with Google

大企業・中小企業の皆さまを対象としたオンライントレーニングを実施いたします。皆さまが明日から実践できる効果的なテレワークの方法、コミュニケーションの質を高めるノウハウ、ツールの活用方法をご紹介します。

> [働き方のこれからをつくろう。](#)

> [働き方のこれからをつくろう
無料オンラインセミナー](#)

Women Will

Women Will は、テクノロジーにより女性が直面する問題の解決を目指す Google のアジア太平洋地域全体の取り組みです。日本においては、働き方の改革や、女性を取り巻く環境の改善を後押しする取り組みをしています。

> [働き方改革に、いいスタートを。](#)

> [Women Will 働き方改革 推進ガイド](#)

re:Work

re:Work は Google をはじめとする様々な組織の働き方の先進事例、研究、アイデアを集めたウェブサイトです。人々がより幸せで、健康で、より効率的な働き方をするために、さまざまな手法、研究、ツールをご紹介します。

> [re:Work](#)

出典

1. 経済産業省「2050年までの経済社会の構造変化と政策課題について」（2018年）
2. 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2018年版」
3. 調査会社：インテージ
調査エリア：関東1都6県 / 関西2府4県
スクリーニング調査対象者：週5日以上、1日あたり平均7時間以上働いている人
本調査対象者：オフィスワーカー（2020年新社会人・パート・アルバイト、学生、無職を除く）
調査時期：2020年4月28日 - 30日
調査人数：スクリーニング調査 21,660人 / 本調査 3,368人
4. Google's gDNA Survey, 2017

Google

