

DX時代の働き方と働く場

『新しい時代における福岡の特色を活かしたまちづくり』

令和3年度 市民まちづくり研究員 矢野 裕樹

はじめに

コロナ禍を契機にビデオ会議やチャットシステムなど ICT ツールを導入し、オフィス以外での働き方や働く場所を経験する市民が増えたと言える。オフィス以外の場所から働くリモートワークの普及は、働く場所と暮らす場所の物理的な制限を少なくする。インターネットに安定して接続できる環境なら場所を問わず働ける柔軟な人事制度を導入する企業ⁱが出てきており、働き方や働く場の柔軟性は企業活動や社会活動の担い手に多様な選択肢を提供すると考える。本研究では福岡市内の創業期のベンチャーやスタートアップにおける ICT ツールを活用した働き方と働く場の課題について検討した。

2019年に閣議決定された第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、地方企業における首都圏在住の副業・兼業人材の活用推進を含む関係人口創出が地方創生戦略の一つの柱となり、国の新しい成長政策「デジタル田園都市国家構想」など「転職なき移住」、「移住なき転職」など働き方と働く場所の多様化を推進する動きもある¹。こうした流れの中で企業と労働者の関係性も変化してきており、フリーランス白書2020ⁱⁱでは、今後フリーランス(事業者)と会社員(労働者)はますます明確な差分を失い、グラデーション化していくと述べている。

一方で、内閣府が2020年6月に発表したアンケート調査結果²においてリモートワークの課題を参照すると、「今後職場でテレワークの利用拡大が進むために必要と思うもの」として、「社内の打合せや意思決定の仕方の改善」「社内システムへのアクセス改善」「仕事の進捗状況の確認や共有の仕方の改善」などが挙がるなど、リモートワークにおける課題を示す先行研究も多い。

2020年11月に福岡市内でベンチャーとして株式会社を創業し、業務提携パートナーやフリーランスとプロジェクト単位で活動する筆者の事業活動では、Web会議やチャットツールなどの利用が増えたことで、顔を合わせなくなったチームやプロジェクトメンバーの業務状況がわかりづらくなり、様々なツールの中から必要な情報を探すのに時間がかかるなど、これまでの対面コミュニケーションやオフィスに集まる働き方では感じなかった課題に直面した。

¹ デジタル田園都市国家構想実現会議（内閣官房）

² 「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）

コロナ禍で直面した、新しい働き方と多様な働く場を実現するためには、「従来の意思疎通や意思決定の方法、業務管理の方法をデジタル化する」だけでなく、「組織やチームのあり方、業務推進方法をDX化する必要がある」と感じた。DX化された新しい働き方や働く場の実現は、オフィス賃料や人件費など固定費の削減や、物理的な居住地の制限がない人材獲得につながるなど、自社の事業活動においての可能性を感じたが、当時、大手企業ではない筆者の事業活動において、生産性を維持向上させるためのICTツールの組み合わせ・選定方法や検討の基準となるガイドラインについて当時の福岡市や創業支援関連の公式サイトからは得ることができなかった。

なぜ、自身の事業規模と外部パートナー、クライアントをつなぐDX時代の新しい方法を検討するフレームワークやガイドラインが得られなかったのか？それは、①ICTツールが多種多様であり、どの種類のツールを選定するかは組織やチームによるところが大きく②活用方法や導入ハードルなど組織やチームの規模や業種・業態、社内文化などさまざまな要素があり、全てを網羅する普遍的なガイドラインとして検討することが難しいからではないかと考えた。本調査では、あえてこの難問に挑戦するとともに、今後のガイドラインを進化させていく予定である。

そこで市民まちづくり研究員制度の研究支援を活用し、福岡市で事業活動する起業家の視点から、福岡市内で起業したベンチャーやスタートアップの中でICTツールを活用している企業・チームを調査した。調査では、働き方と働く場をDX化していくためのステップについて、①人と人のつながりからコミュニケーション・コラボレーションのベストプラクティスを明らかにすること、②デジタルツールの利用方法と導入時の課題を明らかにすることを目的とした。

まず、事前調査として一般的に言われているリモートワークの課題を確認するとともに自社の課題整理を行った。そこからワークマネジメント³の概念をもとに調査内容の骨格を作った。次に調査対象にヒアリング調査を行った。調査事例の中から自社のように創業期に活用できそうな方法（導入コストが無料）を自社が運営するインキュベーション施設利用者と共有し、その導入や運用に対する実証実験を行った。実証実験で自社、インキュベーション施設利用者にて活用できた方法をベストプラクティスとし、福岡市の創業期におけるチームのコミュニケーションとコラボレーション課題を解決する方法をガイドラインという形で検討した。

事例調査の件数、および実証実験の件数など限られた条件での検証となっていることは課題として残っている。しかし、調査を継続・拡大し、ガイドラインとして明示しておくことは、福岡市内における創業期のチームの生産性を向上し、かつ働き方や働く場などの制限を少なくし、さまざまな人たちが活躍できる方法であると考えている。現在、福岡市が

³プロジェクトや進行中のプロセス、ルーチンのタスクなど、チームのあらゆるワークフローを管理するシステムティックな手法のこと。詳しくは後述

推進する企業 DX 推進支援やスタートアップ支援に示唆を与えることが本稿の目標である。

1. 筆者について

はじめにで一起業家の視点と記載したので筆者の概要を紹介する。筆者は、SNS やブロックチェーンなどの技術基盤である世界初の P2P⁴ネットワークであるブローカレス理論ⁱⁱⁱの提唱など「つながりの科学」として知られる星合隆成博士^{iv}のもと、創業支援、中小企業ブランディング・マーケティング、地域イノベーション人材・DX 人材育成のためのビジネススクールを事業領域とする「株式会社 SCB イノベーションアカデミー福岡」を経営し、学びと実践を通じた、地域や組織をこえたつながりによるイノベーションを企業のミッションにしている。

また、市民まちづくり研究員制度を活用し「女性起業家と女性フリーランスの協働を促進するプラットフォームに関する研究(平成 28 年度)」や、「働き方と働く場-ライフステージを想定した就業支援の研究(平成 29 年度)」などつながりをテーマに研究、福岡市に報告書としてまとめてきた。

2. DX 時代の働き方と働く場がめざすもの

DX 時代の働き方と働く場のコンセプトは以下の通りである。

いつでも、どこでも、だれとでも。

それぞれの働き方や働く場、暮らし方、住んでいる場所をこえたつながりにより、個人のやりたいことや得意なことが発揮できる。

福岡県は、大学進学時の流入において九州で唯一学生流入超過の県である^v。大学や専門学校進学時に九州各地から若者を集めている^{vi}。九州から集まった若者は卒業後、①関東関西に行く若者②福岡在住で九州地方企業に勤める③福岡で活動する事業者やフリーランスになるなど、九州各地から流入した人材を出身地域に戻していないと言える。コロナ禍で企業のテレワーク化が進み、テレワークや遠隔地居住が可能な人ほど、移住を具体的に検討している^{vii}地方移住の数も増えてきている中、①関東関西で働く人材②進学や就職し関東関西からの J ターン⁵で福岡に移住した人材③福岡市で活動している人材④九州各地の人材、

⁴ P2P：ピアツーピア。複数のコンピューター間で通信を行う際のアーキテクチャのひとつで、対等の者(Peer、ピア)同士が通信をすることを特徴とする通信方式、通信モデル、あるいは通信技術の一分野

⁵ J ターン：生まれ育った故郷から進学や就職で都会に移住した後、故郷に近い地方都市に移住すること

4者のつながり方は多種多様だろうが、福岡市をプラットフォームにすればそれぞれ大いに可能性がある。

この点において、DX時代の働き方と働く場を研究テーマにすることは、今年度の市民まちづくり研究員のテーマ『新しい時代における福岡の特色を活かしたまちづくり』に適合すると考える

3. 課題の整理

まずは筆者が直面した課題について記述していきたい。後述する一般的課題と共通する部分もあるが、チームで事業を推進するための必要コストという点で、大きく「時間と距離の制約」と「コミュニケーションの取りづらさ」という相反関係があった。それは、「オフィス集合による家賃や移動コスト」と「デジタルツールの活用における業務の非効率性」のどちらをとるかという意味決定であり、コロナ禍による緊急事態宣言下のリモートワークが強制される中では、デジタルツールの活用課題への対処が必須であった。

図 1 チームで事業を推進するためのコスト

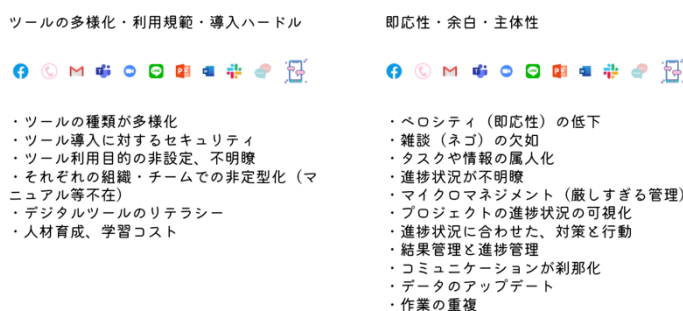


出典 筆者作成

さらに「コミュニケーションのとりづらさ」を細分化していくと、①ツールの多様化・利用規範・導入ハードル②即応性・余白・主体性の2項目に大別することができ^{viii}、生産性を大きく低下させていた^{ix}。

図 2 複雑化するコミュニケーション・コラボレーション

複雑化するコミュニケーション・コラボレーション：生産性を低下させている要因



出典 筆者作成

以下、簡単にはあるがキーワードの説明を行う

(1) ツールの多様化、利用規範、導入ハードル

① ツールの種類が多様化

ビデオ会議システムやチャットツールなど多種多様なサービスが有料・無料で提供されており、企業や組織ごとにどのツールを使うかという選択が行われている。たとえばビデオ会議に Zoom⁶を使うか Google Meet⁷を使うかという選択である。テキストベースのコミュニケーションでメールを使うかチャットシステムの Slack⁸、Chatwork⁹のいずれを使用するか組織やチームでバラバラな点である。

② ツールの利用規範

「デジタル・コミュニケーションの危機」と題した調査研究⁸では、デジタル・コミュニケーションには一定の規範が必要であると述べている。オフィスワーカー約 2000 人を対象としたこの調査で明らかになったのは、70%以上の人が同僚からの何らかの不明瞭なコミュニケーションを経験していることだ。コミュニケーションの機能不全に対し著者は ICT ツールごとに①どんな時に使うか②返事までの時間③規範、この3つを軸にガイドラインを作成することで、誰がどこで仕事をしているかにかかわらず、チーム全員が同じ認識と期待を持つことができると述べている。

(2) 即応性・主体性・余白

① タスクや情報の属人化、進捗状況が不明瞭、マイクロマネジメント

タスク（割り振られた作業）について、誰が、いつまでに、何をするか？を決定したとする。タスクや情報の属人化は、どのタイミングで、どれくらい進んでいるか？そのために必要な情報や考えなどが、個人にしかわからないことを言う。ここで問題になるのは、チーム全体として、円滑に仕事がすすんでいるかどうかが納期にならないと判明しない点にあり、仮に作業が遅れがでた場合に、本人からの報告がなければチームとしては未然に遅れを防ぐ手立てを欠いている状態のことを言う。

結果、チームの管理者による、進捗状況の確認が頻繁に行われることで、メンバーがいわれた作業をこなす主体性がなくなる状態になる事例である。

⁶ Zoom ビデオコミュニケーションズが提供するクラウドコンピューティングを使用した Web 会議サービスの名称

⁷ Google Meet は Google が開発したビデオ会議アプリケーション

⁸ スチュワート・バターフィールドによって開発されたチームコミュニケーションツール

⁹ Chatwork 株式会社が提供するクラウド型ビジネスチャットツール

4. ワークマネジメント

生産性の向上を目的とし、自身の課題を「デジタルツール活用課題」とし、その原因が複雑化するコミュニケーションとコラボレーションであることがわかった。そこで、ICT ツールを提供する企業のサイトや参考文献などを調べて自社に適合する方法を探すなか、ワークマネジメントという概念を発見した。

(1) ワークマネジメントとは

プロジェクトや進行中のプロセス、ルーチンのタスクなど、組織のあらゆるワークフローを調整するシステムティックな手法で、チームが目標をすばやく達成するために必要な透明性を提供する。組織のあらゆるレベルを通じて人と仕事の調整を行い、最も重要な仕事を遂行するために、全員が必要な情報を手に入れられるようにすること。

何を、どのように、どこでといった、チームが仕事をする文脈をコラボレーションの中で組み合わせるためには、以下の3つの ICT ツールの利用方法が重要であると述べている。^{xi}

表 1

ツールの種類	役割
コミュニケーション	Zoom、Slack、電子メールなどコミュニケーションの種類に合わせてツールの使い分け方を決める
コンテンツ	コンテンツのリポジトリ ¹⁰ はすべての情報やドキュメントを保管する場所。Dropbox、Google ドライブ、OneDrive など、セキュリティ保護されたクラウド上に仕事を保存し、共有する。
コーディネーション	仕事の調整機能。誰がいつまでに何をするのか、といった情報を明確にし、チームの取り組みの背景情報を唯一の信頼できる情報源として提供する。

出典 Asana 公式サイトより筆者作成

(2) 生産性向上とイノベーションに必要な不可欠な2つの要素

また Asana によると、生産性向上とイノベーションのために必要不可欠な2つの要素が、コミュニケーションとコラボレーションであるという。ここでは、複雑化するデジタルコミュニケーションを整理するために、コミュニケーションとコラボレーションの関係性について紹介しておく^{xii}。

¹⁰ リポジトリ：収納庫。ここでのリポジトリはインターネット上に保管できる場所を作ることを言う。

表 2

生産性向上とイノベーションを実現するためには、強固なチームワークが必須です。チームワークの形成には次のような7段階があるとされており、どの段階も飛ばすことはできません。

① 互いを知っている

第1段階はお互いを知っている状態です。"知り合い"や"顔見知り"の状態にあります。

② 話をする

第2段階は知り合った人と会話を交わしている状態です。

③ 互いを理解する

お互いの違いや価値観を認め、相手を"understand (理解)"している状態です。

④ 共通のゴールを持つ

集合体・組織のゴールや目的が共有されている状態です。

⑤ 相談する

チームで新しい価値を生み出すために、互いに相談し合う段階です。

⑥ 協力する

対立や葛藤を乗り越え、共通のゴールに向かって協力する段階です。

⑦ 新しい価値を共に生み出す

チームワークの最終段階は、既存の枠組みを超えて新たな価値を創造している段階です。

①～③がコミュニケーション、④が共通目的、⑤～⑦がコラボレーション

出典 Asana 公式サイトより筆者作成

ここまで事前調査として一般的に言われているリモートワークの課題を確認するとともに自社の課題整理を行った。ワークマネジメントの概念を基盤とし、ICT ツールによる「コミュニケーション・コンテンツ・コーディネーション」、「コミュニケーションとコラボレーション」という調査の骨格を得た。①人と人のつながりからコミュニケーション・コラボレーションのベストプラクティスを明らかにすること②デジタルツールの利用方法と導入時の課題を明らかにするという2つの調査目標を決定した。

5. ヒアリング調査_福岡市内で起業したベンチャーやスタートアップの中で ICT ツールをうまく活用している企業・チームを中心に

上述の目標設定ののちに、一般的な企業やチームに対応する「広さ」と具体的な現場での適応レベルの「深さ」を求める二者択一の選択を迫られた。「広さ」を持つ調査を行うためには、母数の多いアンケートの実施や他種多様な業種、業態の回答など市民まちづくり研究員として一人で行う調査としては時間的にも予算的にも制約があったため、調査の「深さ」を求めて調査を行うことにした。

調査の対象は、福岡市内で起業したベンチャーやスタートアップで、かつデジタルツールをうまく活用している企業・チームとし、調査方法はデプスインタビュー¹¹という手法を採用した。

デジタルツールをうまく活用しているという点については、チームの働き方（雇用契約や勤務時間）の多様性や働く場（多拠点性や勤務地の）の寛容性がありつつ、チームとして円滑にコミュニケーション・コラボレーションを行なっている、または改善を繰り返している企業を選定した。

以下、対象企業やチーム、業種業態やコミュニケーション・コラボレーションのための導入ツールや調査対象企業ごとのベストプラクティス¹²をキーワードとして一覧で紹介する。また、対象企業として課題に感じている点も質問し下段に記載している。

なお、今回は調査企業への配慮から匿名での公開とした。

図 3

	A社	B社	C社	E社	D社	F社
業種・業態	生産者仲介ベンチャー	冷凍食品D2Cスタートアップ	まちづくり	まちづくり	DX人材育成・マーケティング	経営コンサルティング
本店	福岡市	福岡市	福岡市	長崎・五島	糸島	福岡市
拠点	福岡市中央区	福岡市・東京・熊本	福岡市博多区	長崎・五島	糸島・福岡市中央区	福岡市早良区
チーム構成の特徴	雇用契約中心 詳細非公開	業務委託	雇用契約 業務委託	業務委託	雇用契約（社員・パート） 外部パートナー	雇用契約（パート） 外部パートナー 業務委託
規模	詳細非公開	4名	25名	プロジェクトごと	正社員2名、外部パートナー7名	パート2名、外部パートナー10名
利用ICTツール	Slack, Google, Zoom, mail	Slack, Google, Zoom, asana, freee, LINE	slack, chatwork, Google, messenger, mail, dropbox	slack, chatwork, Google, messenger, mail, LINE	Slack, Google, Todoist, Zoom, chatwork, Office365, miro, Figma, MFシリーズ, Kingo of Time	Google, Trello, Zoom, chatwork, kintone,
目的・目標共有	クラウド経営ダッシュボード・チェックインMT	事業計画・目標管理シート（クラウド）	スプレッドシート 月一回の全体MT	ガントチャート（工程表）、定例MT	経営ダッシュボード	経営計画・事業計画

出典 事例調査をもとに筆者作成

¹¹ 対象者とインタビュアーが相対（あいたい）し、基本1対1で対話をしていく方法。

¹² 最善の方法、最良の事例。今回は、筆者が取り入れたいと思った事例についてベストプラクティスと表現した。

図 4

	A社	B社	C社	E社	D社	F社
社内コミュニケーション	コミュニケーションの目的の設定 会議の規範設計 リモートワークの条件	業務分野ごとにチャンネル設計	階層や手続きでのチャンネル設計 ・案件ごとチャンネル設計	トピック、タスクごとに同じグループの中で人数を変えてコミュニケーション	階層・手続きでのチャンネル設計	「人・組織」ではなく「仕事・案件」でスレッド・チャンネル設計
社外コミュニケーション	非公開	mail	基本メール	mail、相手に合わせる	外部パートナーも参加 クライアントへの提案の余白	chatworkへの参加を基準
社内コラボレーション	コンテンツマネジメント、 カレンダー共有、議事録の活用、 チェックインMT	コンテンツ、タスク管理、 スケジュール共有、意思決定フロー	月1進捗共有会議 予算管理表の共有	議事録特化型 シングルイシュー	todoistでのタスク管理 予算範囲の共有	ガントチャートでスケジュール案件管理
社外コラボレーション	非公開	mail	進捗表	進捗表（ガントチャート）の活用	チャットツールの導入	chatworkへの参加を基準
社内導入_マニュアル	非公開	なし	明文化されていない （結果の了解）	なし	なし	なし
導入ハンズオン仕組み	チームリーダー	なし	先輩からの口伝	なし	なし	なし
認識しているチームの課題・特徴・テーマ	非公開	タスク進捗 ハラオチ感 目標管理	チャットツールのセキュリティ エビデンスの機能 余白の設計	リアル3名オンライン 1名の場合の疎外感	心理的安全性 デジタルハイテンション 複合的なコミュニケーション	主体性の発揮 業務の細分化

出典 事例調査をもとに筆者作成

6. 事例紹介

インタビュー調査は6社分、それぞれのベストプラクティスがあった。今回の報告書では紙面の制限からその一部を紹介するのみとし、その他の内容に関してはワークショップやトークイベントなどで公開する機会を作りたいと考えている。また、一部はオンラインコンテンツとして公開する。文末のQRコードから閲覧できるので参考にしてほしい。

① リモートワークに向く仕事、コミュニケーションを綿密に設計

リアルかオンラインか？コミュニケーションコストで判断するというA社はリモートワークが推奨される組織や仕事の定義として、以下を設定していた。

①仕事が型化できるか？

仕事が型化できるとは、先行指標と遅行指標を設定し、外部環境からの影響度合から一人当たりの影響度合いで判断。（A社の場合は先行指標と遅行指標が3ヶ月変化しないことを条件にしている）

初期ベンチャーやスタートアップなど仕事が型化されないチームの場合、リモートワークによるコミュニケーションコストが跳ね上がるため、オフィス集合型の働き方を選択する。

②心理的安全性

オンラインだけだとコミュニケーションの余白や感情面のエモーショナルへの影響で判断する。

② 無料で始められるICTツールを役割で活用

東京、福岡、熊本とメンバーがフルリモートで活動するB社は、「無料で利用開始できる」ものから3つのICTを選定。ツールは大きく3つの利用目的があるとし、コミュニケーション（チャット機能：Slack）、コーディネーション（プロジェクト管理：Asana）、コンテンツマネジメント（資料データ保存：Google）に分けて活用していた。

③ オンラインコミュニケーション「場（チャンネル）」設計

（オフラインでは人や組織で場を分けているが）オンライン場ではコミュニケーションの目的やトピックに合わせて「場（チャンネル）」の設計を行っていた。

そのためにチャットツールでは、それぞれのコミュニケーションの目的に合わせて、1チャンネル1コミュニケーションテーマになるようにチャンネルを細かく分けていた。

#00_経営管理

#00_経理・労務関連

#00_times

#01_プロジェクト A

#02_プロジェクト B

#03_プロジェクト B（非公開）

また、コミュニケーションの目的やトピックと以下の要素を組み合わせ、社内コミュニケーションをICTツール上に集約していた。

> 全体公開 / 非公開

> 経理、事務、勤怠など社内手続きごと

> 経営、管理、メンバーなど職域

> 関係するプロジェクトごと

> 社内のみ / 外部パートナー含む / クライアント含む

目的・目標の共有をオンラインコンテンツで常時確認ができるようにしていた。

※インタビュー内容をもとに参考資料としてオンラインで閲覧できるようにした。

④ コミュニケーションの4つの目的

情報共有、意思決定、チームビルディング、アイデア出し

4つの目的を理解し、なんのためにコミュニケーションをとっているかを意識しており、最終的には、意思決定をし、次の行動を起こすためにコミュニケーションを行っていた。

定例的なコミュニケーションとして、毎週月曜日の午前中にチェックインミーティングを行い、目標・進捗の共有を行っていた。ミーティングの進行方向をテンプレート化し、事前内容共有と意思決定、ネクストアクションの設定を行っていた。

※A社がコミュニケーションの目的設定のために参考として紹介した書籍「日本人の知らない会議の鉄則¹³」。別資料にまとめ、オンラインで閲覧できるようにした。（文末議事録テンプレート）

¹³「グーグル、モルガン・スタンレーで学んだ 日本人の知らない会議の鉄則」ピョートル・フェリクス・グジバチ ダイアモンド社

⑤ 議事録特化型コミュニケーションのススメ

E社はプロジェクトを通して、オンラインの議事録ドキュメントを作成し、過去の議論や決定事項、その背景までの情報を議事録としてまとめていた。

議事録に特化していた理由は3点

- (1) 稼働時間の中でも大きな尺をとる打合せの密度最大化
- (2) 無駄な動きをなくし、重要なものをはずさないためのスケジュール管理
- (3) 価値を生まない業務の削除、最小化 この3つのポイントをクリアするための大きなコツは議事録

議事録とは”ただのメモではない。今やっている会議で決まった内容を共有し、次へのアクション、ゴールへとすすめるためのもの” なんとなくの議事録は誰も真剣には読んでいない。

議事録は参加者で承認されたエビデンスとなり、 それを書くことで会議やプロジェクトの進行をコントロールできる。特に若手や外部のサポート係がポジションを得るにはもっともハードルが低く、感謝され、タスクが明確になり、迷わずに進める。迷っても立ち戻る場所があるなど議事録特化型コミュニケーションを推奨していた。

⑥ コラボレーション

E社は「型化された業務の受発注の関係」から「チームとしての協力、価値創造」のために、「余白」の設計を行っていた。コミュニケーションツール（Slack、Chatwork などチャットツール）に、業務委託先や提携先など守秘義務契約を締結した上で外部パートナーも参加し、プロジェクトの目的や目標、全体進捗を権限別に情報公開を行い、提案が行いやすい「場」の設計を行っていた。クライアントや参加メンバーとは、業務委託契約、守秘義務契約、アライアンス契約など情報漏洩リスクに対する事前対応を行っていた。情報漏洩リスクへの対応をするとともに、メンバーへの積極的な情報提供を行うことで、各専門性からのプロジェクトへの提案が生まれるようにしていた。

⑦ コラボレーション時の3つのポイント

コラボレーション時に注目するポイントとして、3つのポイントがある。

シングルタスク化：「タスクの粒度」と表現し、各仕事を5分～10分で完了する作業に分解する。

todo リスト化：リモートワークでは、タスクの進捗状況がわからない。逐一問い合わせも心理面、物理面で負の影響。ICT ツールを使い（asana、todoist）タスクの進捗を全体共有する。

スケジュール化：シングルタスク化、todo リスト化した上で、全体の共有カレンダー上にいつ着手するか？などタスク処理の「時間の確保」を行うことで、タスクの抜け漏れ、進捗状況の把握、納期遅れの事前対応を可能にしていた。

以上、インタビュー調査の中から事例の一部を紹介した。それぞれの企業で課題として把握していることもヒアリング内容も紹介しておく。これらの企業では、チームの主体性を伸ばすコミュニケーションの在り方に注目し、人と人のつながりの中で信頼関係や心理的安全性をどう作るかを課題とし、対面と ICT ツールの活用により「リアル」な人間関係を構

築・発展を指向していた。また、社内文化としては存在するオンラインコミュニケーションの「暗黙の了解」も、汎用化されたマニュアルや共通規範などは難関であるとし、口伝で共有されることに課題と感じる企業もあった。

7. 実証実験_インキュベーション施設「ワークマネジメントラボ」

自社が運営する福岡市中央区大名にあるインキュベーション施設をワークマネジメントラボとして運営。インタビュー調査でのベストプラクティスを施設利用者や自社プロジェクトメンバーにガイドラインとしてノウハウの共有を行った。

実証実験の開催期間は2021年10月～2022年3月で、①生産性が向上したこと②導入の課題になったこと③および導入することで生産性が低下したことをまとめた。

なお、この実証実験に関する生産性の判断は、主にチームの「売上」や「プロジェクト」にかかる時間を著者の活動を記録したオンラインカレンダーをもとにその効率・効果を検証したものである。先行研究での明らかとなっている事例と重複する部分もあった。

生産性向上

- ① 20分程度のオンラインミーティングの頻度が高いチームでは、一回のミーティングに1時間以上の時間をかけるチームに比べて、プロジェクトが進捗しやすいと感じた。
- ② 同じICTツールでのデジタル・コミュニケーションを前提として活動することで、チームでのコラボレーションの効率化、新しくコラボするチーム同士での導入・運用開始のスピードやコスト面での効率化が見られた。
- ③ 実証実験期間中に、福岡市内からうきは市に移住するメンバーもいたが、福岡市内で活動している時と同じ生産性を維持している。

生産性低下

- ① すべてのプロジェクトで生産性が向上したわけではない。
週に一度のオンライン定例MTでしか、プロジェクトの全体像を把握する機会がないチームでは、タスクに忘れや遅れが多発していた。
- ② コミュニケーションの目的が設定されていない場合、ネクストアクション（次の行動）につながらず、「いい意見の出し合い」で売上や生産性の向上にはつながらなかった。
- ③ ツール利用の徹底が行われず、または、一方的な情報発信のみを重ねた場合、業務遂行のみならずチームの信頼関係にも悪影響だと感じる状況に直面することもあった。
- ④ 新しくプロジェクトを起こしたチームは、事業コンセプトやサービスの開発など、新しいアイデアを出すことが必要な場面で時間がかかっていた。（業務が型化されていない場合は顕著にプロジェクトの進捗に時間がかかった。）

導入の課題

- ① 新しくプロジェクトチームに入るメンバーには、ICTツール利用の方法やコミュニケーション規範を教授する時間を特別に作り、著者がハンズオン（伴走型）で使い方に慣れるまでのサポートを行なった。導入の課題としては、使い方を学ぶ・慣れる機会の創出が負担となった。

8. ガイドラインの作成

ベストプラクティスのインタビュー調査、ワークマネジメントラボでの実証実験を行った上で、福岡市の創業期におけるチームのコミュニケーションとコラボレーション課題を解決するために「デジタルツール導入ガイドライン」という形で検討した。

なお、社会環境や技術動向は今後益々大きな変化が予想されるため、本ガイドラインも、そのような諸環境の変化に対応すべく見直しを行っていく。

本ガイドラインは6つの項目から構成される。

- (1) ガイドライン設定の目的
- (2) リモートワークが推奨される仕事や組織の理解
- (3) 基盤となる ICT ツールの選定
- (4) コミュニケーション規範の設計
- (5) コラボレーションツールの設計
- (6) スタッフオンボーディング

(1) ガイドライン設定の目的

- リモートワーク環境化で、チームメンバー構成員が、目的・目標を共有し、
- 必要な情報を必要な時に、必要な形で取り出せるようにデジタルツールを活用し、
- コミュニケーション（情報共有、意思決定、チームビルディング、アイデア出し）と
- チームが主体性を発揮し、コラボレーション（協力や新しい価値の創造）をすることで、
- プロジェクトや進行中のプロセス、ルーチンタスクなどのワークフローを整理し、事業の生産性を高めること

(2) リモートワークが推奨される仕事や組織の理解

- 仕事が型化されているか？（先行指標と遅行指標に3ヶ月変化がない）
- チーム構成員に多様な働き方と働く場の選択肢があり、デジタルに対するリテラシーやデジタルを前提とした組織文化、生産性向上への意欲を持っているか
- オンラインでコミュニケーションを適宜取る余白の文化があるか
- 目的や目標の共有など情報やコンテンツをどの場所からでも、階層や権限ごとの粒度により取り出せる状態にあるか

・検討が必要なケース

- ✓ 指標への到達手段の変更が繰り返される場合は、コミュニケーションコストが跳ね上がるため、オフィス集合の機会を設定する。
- ✓ デジタルを基盤にしない状態で、コミュニケーションのみをデジタル化しても齟齬やハラオチ感の不足で生産性は低下する。

(3) 基盤となる ICT ツールの選定

- コミュニケーションツールと選定
- コラボレーション（コーディネーション）ツールの選定
- コンテンツツールの選定

(4) コミュニケーション規範の設計

- オンライン上ではコミュニケーションの目的やトピックに合わせた「場（チャンネル）」の設計を行う
- コミュニケーションが利他的にならないように議事録などコミュニケーションの歴史を残す
- コミュニケーションには4つの目的があることを理解し、意思決定と次の行動を起こすにつなげる
- 基盤となる ICT ツールには役割があることを理解し、適切なツール、チャンネルでコミュニケーションをする
- ミーティングの際はアジェンダ（議題）を決め、事前にクラウドで資料の共有や準備を行う
- 即応性（ペロシティ）に合わせて、至急対応か否かに合わせてコミュニケーションツールを選択

・検討が必要なケース

- ✓ 基盤となる ICT ツールを選定しても、チームメンバーが各自さまざまなツールでコミュニケーションを図っている。
- ✓ 場（チャンネル）に関係のない投稿や発信をおこなうメンバーがいる。
- ✓ コミュニケーションの目的がない中で、意見交換を行う。
- ✓ ミーティングまで何が議題か決まっていない、ミーティングが資料の読み合わせ時間になっている
- ✓ 非同期に仕事をしているメンバー間で、全てに即レスポンスを求める

(5) コラボレーションツールの設計

- 経営ダッシュボードとして、目的・目標を経営・管理など階層ごと目標、進捗管理を視える化
- 型化された業務の受発注の関係（受け身）からチームとしての協力、価値創造のために、「余白」を設計
- 業務委託や守秘義務契約、アライアンス契約など情報漏洩リスクへの対応
- シングルタスク化：タスクの粒度を5～15分単位で終わる作業に分解
- todo リストの活用：ICT ツールを使い（asana、todoist など）タスクの進捗を全体共有、タスクの進捗を視える化
- スケジュール化：タスク化、todo リスト化した上で、全体の共有カレンダー上にいつ着手するのかのタスク処理の「時間の確保」を行う。タスクの抜け漏れ、進捗状況の把握、納期遅れの事前対応が可能に。

・検討が必要なケース

- ✓ チームの目的や目標が共有されていない→受け身のチームになる可能性
- ✓ 契約書を交わさないなど、情報に対するセキュリティへの非対応
- ✓ ざっくりとした仕事内容を任せっきり、進捗確認をしない、または進捗確認をしすぎる。

(6) スタッフオンボーディング

- コミュニケーション・コラボレーションの設計を行なったのちに、定着させる
- 明文化された規範や運用マニュアル
- 規範と運用マニュアルを使った指導
- ICT ツールの基礎的な使い方のハンズオン（伴走）支援

- ・ 検討が必要なケース
- ✓ チーム内で規範を守らないメンバーを放置する
- ✓ 暗黙のルールのもと、口伝で定着を図る
- ✓ ICT ツールの基礎的な使い方を共有しない

9. 今後の課題・継続調査

以上、「デジタルツール導入ガイドライン」という形で検討すべき項目を列記した。そもそも、6社へのインタビューという手法でベストプラクティスと決めることができるかは検討しなければいけない。ただし、市民まちづくり研究員としての活動の範囲を考え、福岡市内で創業し、自身の課題から出発した本調査結果を事業活動に活用することで、少なからず有効性を感じている。本稿をきっかけとしガイドライン 2.0 への骨子となることで、さらなる生産性の向上につながることを期待する。

おわりに

DX 時代の働き方と働く場『新しい時代における福岡の特色を活かしたまちづくり』をテーマに調査と実証実験、ガイドラインによる検討を行ってきた。どのように「新しい時代における福岡の特色を活かしたまちづくり」に関わるかを記述する。

最新の資料では、日本国内においてビジネスチャットの普及率は未だ 24.6%であるものの、コロナ禍や DX 推進の流れを受け急激にテレワーク率が普及してきている^{xiii}。物理的な距離の制約がなくなるテレワークとグラデーション化する働き方は、福岡市の第三極の都市としての強みが活かす機会となる。すなわち、首都圏と地方（著者は人口 5 万人前後に規模の地域に注目）とのハブ都市としての福岡の特色である。

DX 時代の働き方と働く場の普及は、著者のような福岡市内で創業したスタートアップと首都圏や地方の人材のコミュニケーションコストを下げ、人材採用の選択肢を増やすなど企業の生産性を向上する可能性を秘めている。

市民まちづくり研究員の研究期間中は、著者の様に自身でベストプラクティスを探す必要があった。福岡市としてベストプラクティスの発掘・蓄積、ガイドライン策定・普及、必要に応じて個別項目の意味や解釈を伝える支援も有用であると考え。具体的な仕組みについては今後の検討事項であるが、例えば、以下のような仕組みが考えられる。

スタートアップカフェの創業支援メニューの一つとして、ガイドラインに合わせた ICT ツール導入のための講義やサービス事業者や活用者からの使い方ワークショップや事例共有のトークイベントなどを実施することでも DX 時代の働き方と働く場の普及は進むだろう。

今後の課題、継続調査に述べたように著者もガイドライン 2.0 の策定に取り組んでいきたいと考えている。

最後になったが、なかなかまとまらない調査に根気強くフィードバックをいただいた URC の研究員、担当事務局各位、調査に協力いただいた 6 社、およびワークマネジメントラボで実証実験に参加してくれたメンバーには感謝したい。

参考文献

- i ヤフー株式会社：2020 年 10 月 1 日より、時間と場所に捉われない新しい働き方へと移行
<https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2020/07/15a/>
- ii 一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会「フリーランス白書 2020」
- iii ブローカレス理論とは？<https://scblab.jp/sionet-n.html>
- iv 人や組織、モノつなげ価値創出 星合隆成氏 2020/5/10 西日本新聞
<https://www.nishinippon.co.jp/item/n/607047/>
- v 文部科学省「学校基本統計（平成 29 年度）」
- vi 福岡市「前住地別転入人口及び転出地別転出人口（日本人）（令和 3 年）」
- vii 地方移住に関する実態調査（株式会社パーソル総合研究所）
- viii 筆者創業支援先メンバーへのヒアリングによりキーワード抽出
- ix 筆者創業支援先メンバーのプロジェクト進捗により生産性の低下を判断
- x <https://ericadhawan.com/wp-content/uploads/2021/05/The-Digital-Communication-Crisis.pdf>
- xi <https://asana.com/ja/resources/introduction-to-work-management>
- xii <https://www.work-management.jp/blog/the-basics-of-communication-and-collaboration.html>
- xiii Chatwork 株式会社 2022 年 12 月第一四半期決算資料

参考資料 以下資料として閲覧・参考にしてください。



予算管理表テンプレート



議事録テンプレート



会議の鉄則

本調査に関する問い合わせ
株式会社 SCB イノベーションアカデミー福岡
代表取締役 矢野 裕樹
fukuoka@scb-innovation.academy