



いつでも、どこでも、誰とでも

一人ひとりの理想に合わせた、より良い働き方を
実現する時です。

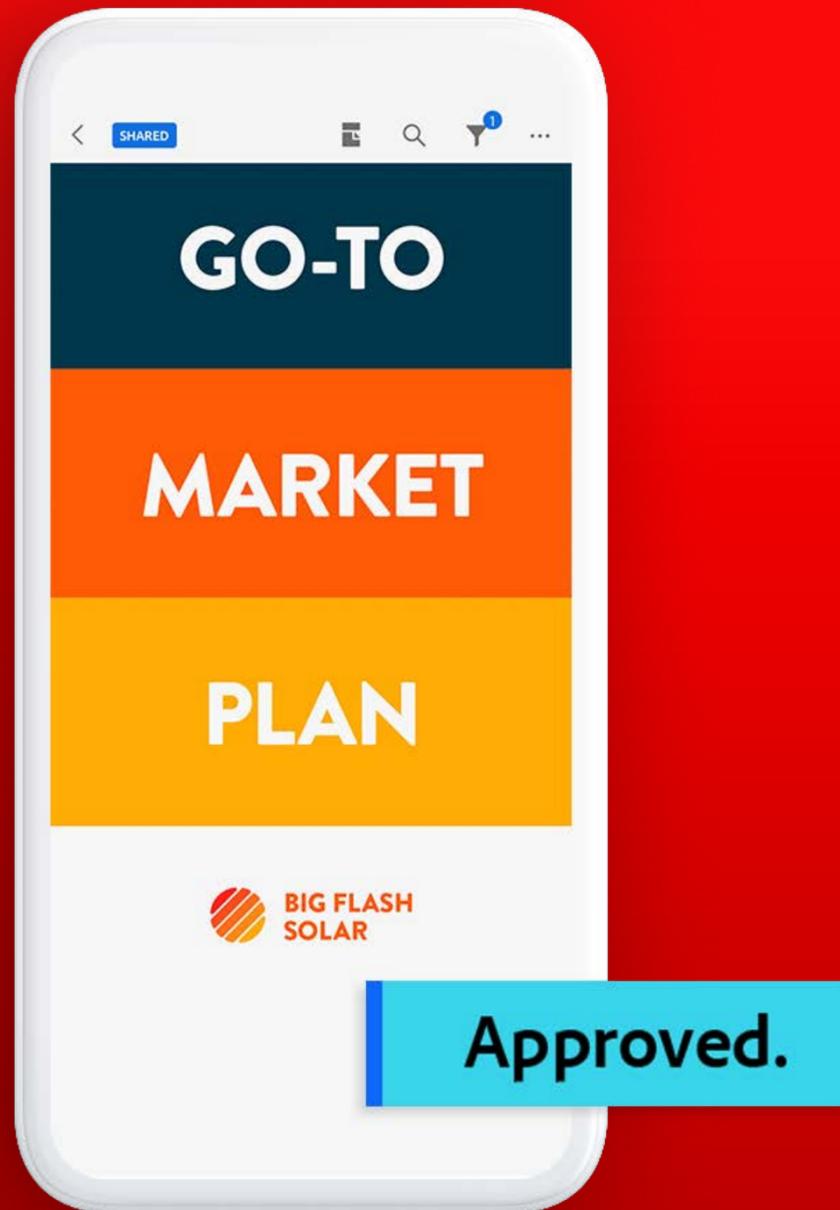




ここ数年、多くの企業で働き方に対するパラダイムシフトが起きています。9時から5時といった定時の勤務時間や毎日の通勤にさらわれることがなくなり、従業員は働き方や働く場所まで選べるようになってきました。しかし、このような新しい職場環境は、自身を含めたチームにとって想定通りに機能しているのでしょうか。

ビジネスリーダーであれば、チームが効率性と生産性を発揮して高いパフォーマンスを実現し、ビジネスが成長することを望むはずで、一方で、新しい働き方によって多くのチームが分散化を余儀なくされ、これまで以上に多忙になっています。その場しのぎで導入したプロセスやツールを使用して、なんとかリモートワークを継続している従業員もいます。

これを機に、これまでのプロセスやツールを見直し、従業員が一体となってその能力を最大限に発揮できるように環境を整えるべきです。ビジネスのプロセスを最適化して、柔軟な働き方を導入することは、(チームを含めた)ビジネスが真に成長するための変化を起こすいい機会になるでしょう。私たちには、いつでも、どこでも、誰とでも仕事ができる能力があります。私たち全員が、この機会を最大限に活かすことを選択すれば、共通認識のもと、豊かな未来を手にすることができるとのことです。



いつでも、どこでも、誰とでも

一人ひとりの理想に合わせた、より良い働き方を実現する時です。

- 1 柔軟な働き方は、多くの人にとって理想ではないのか？
- 2 より良い働き方とはどのようなものか？
- 3 なぜ、より良い働き方を目指さない企業があるのか？
- 4 自社にとってより良い働き方とは、どのようなものが考えられるか？
- 5 より良い働き方に注力した場合、誰にメリットがあるのか？
- 6 より良い働き方に魅力を感じない企業についてはどうか？
- 7 柔軟な働き方の実現までの課題
- 8 始める方法
- 9 そして幸せな働き方の実現へ

1 柔軟な働き方は、多くの人にとって理想ではないのか？

理想的な働き方になり得ますが、適切に導入する必要があります。

50%

の大企業の従業員と中小企業（SMB）のリーダーによると、現在、長時間働かざるをえない状況にあり、週の平均労働時間は最大で45時間にまで上昇しています¹。

さらに、どこにいても仕事ができるため、「常に工作中」であるかのように感じ、ストレスにつながる場合があります。

49%

の大企業の従業員と、SMBリーダーの5人に3人が、いつでも連絡が取れるようにしておかなければならないと感じており、この傾向はZ世代で顕著に見られます²。

また、従業員によっては、柔軟な勤務時間を取り入れるのが難しい場合があります。

55%

が、生産性が上がらないとわかっていながら、通常の勤務時間に仕事をしなければならないと感じています³。

新しい働き方の確立を急ぐあまり、時代遅れになった枠組みの中で働くことに重点を置きすぎ、健全なワークライフバランスを維持するために必要なことが十分に考慮されていない可能性があります。確実に仕事の成果を上げていても、それがより良い働き方によるものだとは限らないのです。

2 より良い働き方とは どのようなものか？

最初の課題となるのが、より良い働き方は、人それぞれで異なるということです。騒音や音楽がない状態で、朝7時から自宅で仕事をしたい従業員がいるとします。このような従業員は、平穏で静かな環境を重視します。

一方で、ヘッドホンで音楽を聴き、ソファでくつろぎながらノートパソコンで仕事をしたいという従業員もいます。

夜に最も仕事の効率が上がる従業員もいれば、昼にイヌの散歩をしてリフレッシュしてから次のビデオ会議に参加したいという従業員もいます。

非典型時間帯での仕事や在宅勤務、外出先での仕事など、それぞれの理由によって有益な働き方は異なります。家族の介護が必要である、より良いワークライフバランスを求めている、自宅がオフィスから遠いなど、状況は人それぞれ違います。

そのため、「より良く働く」ための仕組みをひとつだけ作って、どのチームや従業員にも完璧に適用させるのは不可能です。重要なのは、人間中心のアプローチです。ひとつの汎用的なソリューションを確立するのではなく、一人ひとりのニーズに対応する方法を模索すべきなのです。



これを機に、過去のまったく異なる労働環境から引き継いできた仕組みや考え方を徹底的に見直す必要があります。計画して取り組むことで、人間中心の働き方を確立し、誰もが活躍できる環境を生み出していけば、従業員の結束力とビジネス全体の機能を高めることができます。

3 なぜ、より良い働き方を目指さない企業があるのか？

多くの企業で、従業員がより良く働くための環境が十分に整えられていないにもかかわらず、経営リーダーは既に実現していると考えているのが最大の問題です。



75%

の経営リーダーが、柔軟性に富んだ制度のもと、従業員の視点を考慮して運営していると考えていますが、わずか

57%

の従業員が、現在の組織文化の中で柔軟な働き方を実現できると考えており、経営リーダーが自分たちの立場を考慮してくれると考えているのは、

47%

にとどまります。

同時に、

72%

の経営リーダーが、自社の職場では従業員のニーズや好みを幅広く受け入れていると考えています。しかし同様に考えている従業員は、わずか

59%

にとどまります⁴。

4 自社にとってより良い働き方とは、 どのようなものが考えられるか？

Spotifyは、人間中心の働き方モデルを確立したすばらしい事例です。6,500人以上のすべての従業員が、好きな場所で働くことができます。自宅、オフィス、カフェなど、場所は問いません。別の都市や国に移動することもでき、そこにSpotifyのオフィスがなければ、会社がコワーキングスペースに出資してくれます。存在するのはたったひとつのルールだけで、「在宅勤務とオフィス勤務の正確な割合は、従業員とその上司が共同で決定する」というものです。共同での意思決定を重視することで、従業員と会社双方のニーズに明確に焦点を合わせるようになります。その結果、2022年の全体の離職率は15%低下しました（2019年比）。雇用までの平均時間も48日から42日と、12.5%減少しています⁵。

働く場所を柔軟に選べるだけでなく、働く時間も自由に選べます。1日の労働時間を増やして、その枠内で勤務時間を選ぶこともできます。始業時間や終業時間は決まっていません。事前に合意し、明示されたコアタイムに従っていれば、誰もが自分の都合に合った時間帯や、最も効率の上がる時間帯に働くことができます。あらかじめコアタイム（午前10時から午後1時まで、など）を設定しておくことで、交通渋滞を避け、通勤時間を短縮できます⁶。多くの病院や産業、輸送機関では、シフト時間の延長を採用しています。従業員にとってのメリットは、休日（連休）が増える、連続勤務日数が減る、疲労回復のための休養日が増える、などがあります。これらは、従業員のやる気や仕事満足度の向上、欠勤の減少などにつながります⁷。

同じくアイスランドでは、2019年に終了した4年間の試験的事業から有益な結果が得られました。このような大規模な試験を実施したのはアイスランドが初めてで、試験期間中は2,500人の週の労働時間が40時間から約35時間に短縮しました。研究者によると、ストレスや燃え尽き症候群が減少し、ワークライフバランスが向上したことがわかりました。この結果を受け、働き方改革が国全体で採用され、労働人口の90%近くが労働時間を短縮させています。同様の研究が欧州をはじめとする世界各地で始まっており、スペインでは、これまでで最も多い6,000人の参加者を見込んでいます⁸。

これらの事例は、柔軟な働き方を機能させるには、企業文化の根本的な転換が必要であることを示しています。加えてテクノロジーに関しても、十分な情報にもとづいた、将来を見据えた決定が必要になります。それには、トップダウンでの真のコミットメントが求められます。

5 より良い働き方に注力した場合、 誰にメリットがあるのか？

私たち全員にメリットがあります。チームのメンバーが自分自身と会社に最も合った方法で働くことができれば、幸福度が増すだけでなく、自分の能力を存分に発揮して活躍するための土台を作ることができます。これは、仕事でより良い成果を上げることにもつながります。

43% の従業員（ほぼ2人に1人、調査対象はEMEA、米国、APAC）が、労働時間を柔軟に選べれば、高い生産性と効率性の両方につながると考えています⁹。

従業員は、働く場所、時間、量についての選択肢が増えることで、より多くの成果を上げることができます。

2倍 売上高利益率
(ROS、売上高に対する利益の水準を示す指標。どれだけ効率よく利益を生み出しているのかがわかる) は、従業員エクスペリエンスの上位25%の企業と下位25%の企業では、2倍の開きがあることがわかりました (IBMの調査による)¹⁰。この原因のひとつとして、従業員エンゲージメントの向上に伴い、カスタマーエクスペリエンスも向上しているためだと考えられます。



6 より良い働き方に魅力を感じない企業についてはどうか？

生産性や効率性を向上させる機会を逃すだけでなく、多様な労働力を育成し、維持するために必要な優秀な人材を確保することが難しくなります。ひいては、今いる人材をとどめておくこともできなくなります。

35% の大企業の従業員（欧州主要7か国）が、次の年に転職を予定しており、Z世代ではこの数字が50%に上ります。

時間と生産性のプレッシャーにさらされている従業員の存在が顕在化しています。大企業の従業員の約半数が、仕事を効率化できるツールを利用できないのであれば転職したいと考えています¹¹。

18% の労働者（Microsoftの調査対象）が、2020年から2021年にかけての期間で転職したと回答しており、個人のウェルビーイング（またはメンタルヘルス）とワークライフバランスが、転職理由の上位5つのうちの2つに挙げられています。

46%がポジティブな職場文化を求めていると回答した一方、42%はメンタルヘルスやウェルビーイングのメリットを求めていると回答しました¹²。世界保健機関（WHO）も世界的に不安やうつ症状が25%増加していると報告していることから¹³、従業員がこの分野でのサポートに強い関心を持つのも不思議ではありません。



米国での試算によると

1人の従業員を入れ替えるのにかかるコストは

150% の年俸分

（雇用および求人、研修、オリエンテーション、スキルアップ、人数が減ったチームの生産性低下の管理を含む）に上り¹⁴、従業員がより良く働ける環境を整えずにいると、企業のリソースを枯渇させかねません。

7 柔軟な働き方の実現までの課題

より良く働くことに注力することで得られる潜在的なメリットは、驚くほど大きなものです。しかし、これには必ず課題が伴い、ノートパソコンを渡せば済む話ではありません。潜在的なビジネス上のメリットを最大化し、全員がそのメリットを感じられるようにするには、時に根本的な改革が必要です。考慮すべき点をいくつかご紹介します。



トップが率先すること

多くの管理職や経営リーダーは、フルフレックス制に難色を示します。直接的なメリットを享受する立場ではないため、さしあたり必要なリソースで済まそうとするかもしれません。「いつでも、どこでも」働ける環境が本当に会社に適しているのか、疑問視する者もいるでしょう。また、信頼関係の問題もあります。見えない場所で働いている従業員を、どのように評価すればいいのでしょうか。Microsoftの調査によれば、上司と従業員が1対1で面談することで、共通の理解が得られるため、信頼関係の構築につながります。最善の働き方について上司と話し合ったMicrosoftの従業員のうち97%が、自分が希望する働き方を上司がサポートしてくれていると回答しています¹⁵。オフィスを常に使用するわけではないため、オフィスの維持に伴う諸経費を無駄と捉える反対意見もありますが、家賃や施設費は通常、給与のごく一部にすぎません。オフィスの利用で生産性が10%向上すれば、実質的に元が取れる計算です¹⁶。

そして下まで浸透させること

柔軟な選択肢を十分に活用してもらうには、それらを利用できる権利があると従業員に感じてもらう必要があります。自分に合った働き方をしているという理由で非難されることがあってはなりません。「去る者は日々に疎し」という古い考えは捨て去り、従業員が柔軟に働けるように積極的に推進する必要があります。

リーダーにとっても都合がいいこと

リーダーの責務として、技術的な障壁や手続き的な障壁をなくし、リモートで分散したチームを効果的に管理できるようにする必要があります。どのような状況でも必ず出勤して働く時代は終わりました。このようなプレゼンティーズムの問題は、リモートチームの長時間労働につながりかねません。また、誰もがアクセスできる環境を整えるのは最も重要な仕事であるため、自らの手でおこなうのではなく、ITチームに任せましょう。新しい仕組みは、誰もがより良く働けるようにするためのものであることを忘れないでください。もちろんリーダーも例外ではありません。

ハイブリッドチームの管理を快適にする簡単なテクニックもご紹介しましょう。ハイブリッドワーク中は全員がベストの状態にいられるよう、チームワークショップを開いて行動に関する合意を形成しておきましょう。そして、これらの合意が全員に機能していることを確認するため、定期的なチェックインをおこないます。チームメンバーと定期的に会話をして状況の変化をつぶさに把握し、全員が個人的かつ集団的な説明責任を果たせるようにサポートすれば、チーム全体が機能するはずですよ。

納期の厳守

リーダーとして対応しなければならない共通の懸念事項として、仕事の納期に関するものがあります。念頭に置くべきは、リーダーの54%が生産性に悪影響が出ることを懸念しているのに対し、従業員の80%は、リモートワークやハイブリッドワークに移行してから生産性は変わらない、または向上したと回答していることです¹⁷。

適切なツールの必要性

結果に悪影響を及ぼすことなく、様々な環境からチームがうまく連携し、共同で作業できるようにする必要があります。フレックスワークやリモートワークを効果的にこなすには、適切なテクノロジーを利用できることが不可欠ですが、単に多くのツールを積み重ねていくだけだと統合が難しくなり、チームの作業を遅らせてしまいます。社内外を問わず、必要な判断へと導いてくれる技術的な専門知識を活用する必要があります。

例えば、オールインワンのツールであれば、ワークフローを合理化することができます。従業員が多くのシステムの使い方を学習したり、多くのシステム間を行き来する必要はありません。また、ヒューマンエラーを減らして、共同作業の質を高めることもできます。



8 始める方法

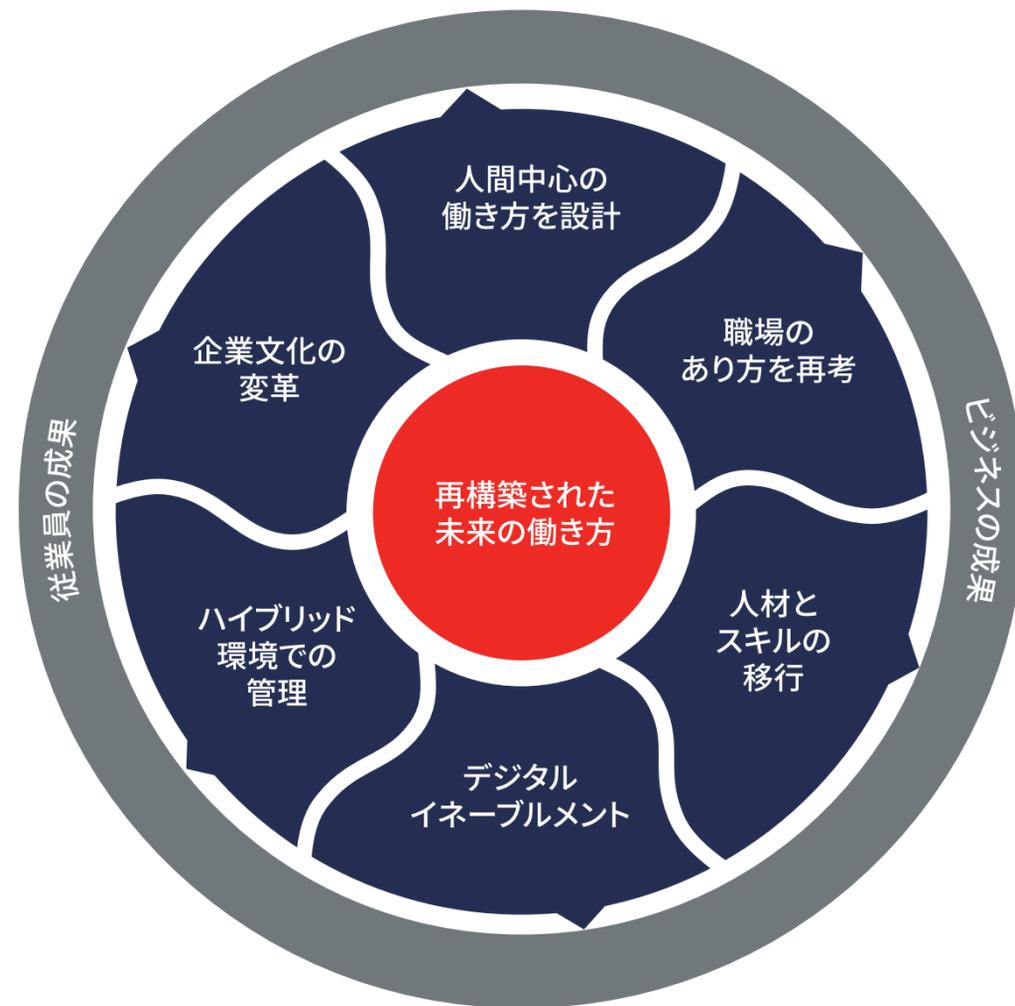
より良く働くことの定義は企業によって異なりますが、まずは人間中心の考え方から始めるといいでしょう。人間中心の組織とは、従業員、お客様、コミュニティのニーズを第一に考え、それらを中心に活動をおこなう組織のことです。より良いエクスペリエンスを重視することで、やる気、生産性、関係性を高める環境を生み出すことができます。

IBMは、人間中心の組織の土台となる考え方や実践を率先して進めてきました。このプロセスを通じて多くの企業を指導し、追跡した経験から、同社は成功に必要な4つの実践を挙げています。これらは関連性があるものの、それぞれ独立しています。効果的なアクションを可能にするには、これら4つの実践をバランス良く組み合わせる必要があります¹⁸。

	外部に向けた成果を重視	社内の能力を重視
チームレベルの実践	成果を提供する 人間中心の設計によって生み出された成果を提供する	チームを導く 人間中心の優れた成果を継続的に生み出すために、チームは効果的な実践を確実にこなう。
組織レベルの実践	機会に投資する 人間中心のチームを配備して指揮し、組織の目標に沿った人間中心の成果を提供する。	環境を転換する 人間中心の設計を展開するため、持続可能な組織の環境を醸成する。

出典：「[Building a Human-Centered Organization](#)」、IBM

Gartnerが実施した調査「Future of Work」では、人間中心に設計した働き方は、将来の職場のあり方を示すモデルとしてしっかりと位置づけられています。



出典：「Future of Work Reinvented: Designing a Win-Win for People and Employers」、Gartner、2021年

人間中心の働き方の原則

人間中心のアプローチを実践するには、従業員が抱える悩みや問題を理解し、それらに対応するための個別の解決法を考える必要があります。

必要なこと：

- **共感**：チームのニーズや希望に寄り添い、それぞれに合った働き方を構築します
- **創造力**：新たな問題を解決するための最善の方法を見つけます。多くの場合、最適なツールやテクノロジーを見極める必要があります
- **会社のニーズと個人のニーズを融合させる能力**：特に共同作業とコミュニケーションの能力を育成するため、新しい働き方の仕組みを設計するプロセスにチームを参加させます

ここまで、人間中心の原則について触れてきました。次は、離れた場所においてもスマートでスピーディな連携を実現する、いくつかの重要なアプローチをご紹介します。

適切な組織の方針とガイドラインを作成する

新しい仕組みや原則が会社にとってどのような意味を持つのか、合意を形成して定義したら、勤務地や勤務時間といった重要な要素を含めて全員に周知するようにします。このプロセスでは、どのガイドラインと基準を全社に適用し、どの職務と部門で独自のポリシーやアプローチを作成する必要があるのかを決定します。

管理者に権限を与える

チームのための意思決定をおこなう際、管理者にはどの程度の自己決定権があるのかを明確にします。チーム内のディスカッションを促進し、部下に合ったチームの仕組みを構築できるよう、ガイドラインを作成して研修を実施します。

成果にもとづいてパフォーマンスを評価する

その成果がどのように達成されたのかにもとづいて評価するのではなく、成果そのものを重視することで、全体的な柔軟性が増します。これを効果的におこなうには、従業員がすばやく動き、決断し、失敗から学べるような企業文化を醸成する必要があります。

適切なテクノロジーとツールを選択する

重要なことは分散しないことです。個別のツールが数多くあると、どのツールも効果的に使用するのが難しくなります。まず会社全体のワークフローに対応する単一のプラットフォームから始めて、どのデバイスでも使用でき、他のアプリに簡単に統合できるオンラインツールを追加で選択しましょう。





高い生産性と共同作業を可能にする最善のツールを選べば、スムーズに作業ができ、効率性も高まるため、従業員はオフィス、自宅、外出先でより良い成果を上げられます。

相互につながったエコシステム

効果的なツールとは、テクノロジースタックを増やすことではありません。既に使用しているツール内で、より多くのことをおこなえるようにすることです。これにより、従業員は短期間でスムーズにツールを習得でき、さらにITチームは既におこなったテクノロジーへの投資を最大化することができます。

インテリジェンス

紙ベースの日常作業を自動化することで、従業員はその人ならではの技量が必要なプロジェクトに注力できるため、やる気だけでなく、生産性の向上にもつながります。また、繰り返し作業を自動化すれば、従業員の採用手続きの迅速化や契約成立までの時間の短縮、電子サインの収集と文書の回覧の自動化が可能になります。

場所を選ばず働くための機能

ブラウザベースのツールは、オンラインで同じ機能と能力を使用できるため、従来のアプリケーション以上の効果が得られます。すべてのユーザーが正しいバージョンのツールにアクセスでき、一貫性とアクセシビリティ、スムーズな操作が実現します。本社やホームオフィス、外出先など場所を選ばず、幅広いデバイスで、従業員の連携や共同作業が可能になります。

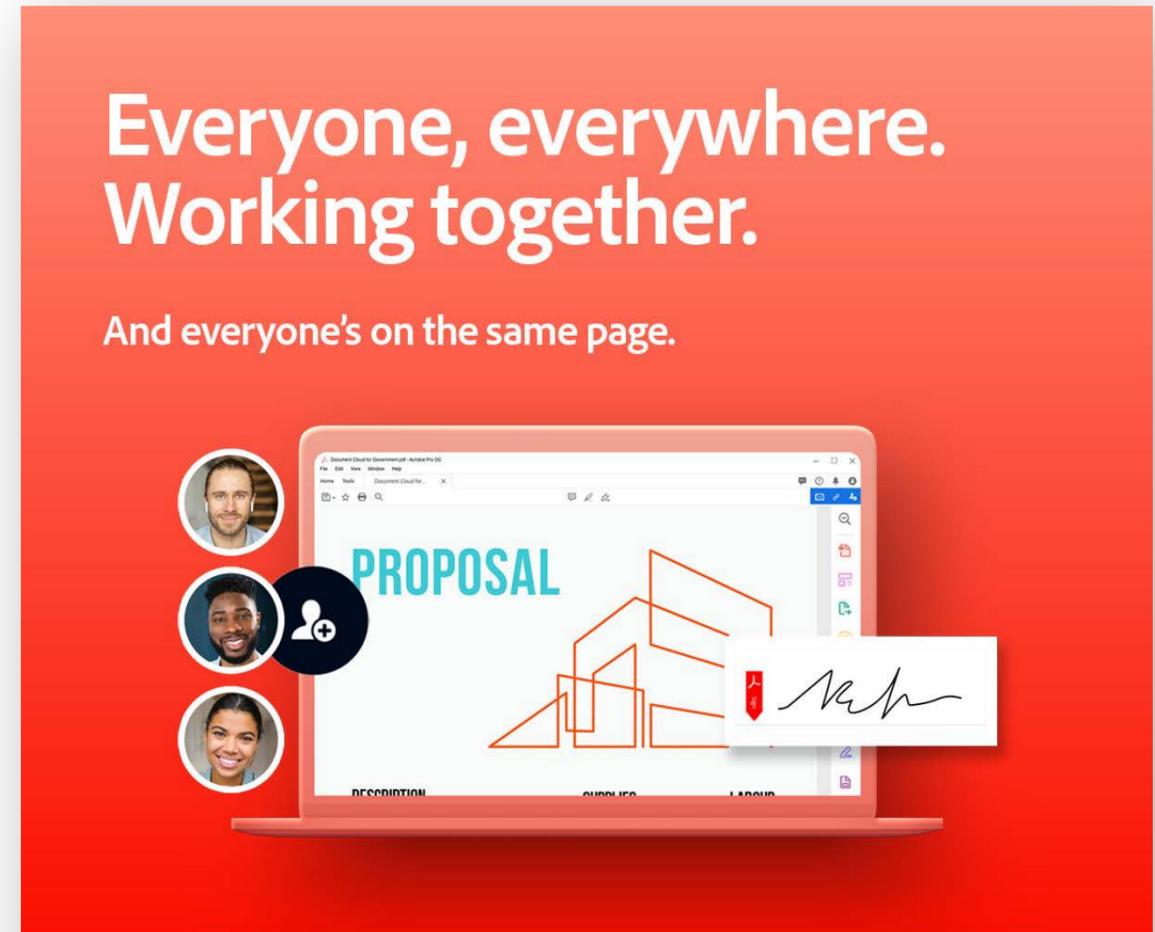
適切なツールとテクノロジーにより、単純作業を効率化できるため、節約した時間を有効に使えるようになります。その時間をどのように使うかは、従業員それぞれに決めてもらいましょう。

9 そして幸せな働き方の実現へ

自分の会社に合った柔軟な働き方へのアプローチを見つけ、すべてを適切に理解して合意を得て、より良く働くために必要なプロセスやツールを特定したら、次はそのメリットを享受する番です。

職場には意欲とスキルにあふれた従業員がおり、どこからでも安全につながる環境が整備されているはずです。さらに、人とテクノロジーの融合によって主要なタスクが自動化、合理化され、スムーズに仕事を進められるでしょう。

アドビでは、状況を問わず、全員が同じ情報を共有することが重要だと考えています。オールインワンソリューションのAdobe Acrobatを開発したのはそのためです。従業員が一丸となり、同じ情報を共有すれば、離れていても共に連携できるはずです。



**Everyone, everywhere.
Working together.**

And everyone's on the same page.

With new ways of working leaving many workers dispersed and busier than ever, how can we ensure we continue to work well?

Flexible working requires flexible tools. That's why Adobe Acrobat simplifies the way we work and accommodates productive workflows—whatever the device.

This all-in-one integrated PDF and e-signature solution enables you to create, edit, share, and manage documents collaboratively—empowering teams to get more done quickly.

With 40 years' experience, Adobe is the trusted choice. Our standardized PDF creation makes it easier to manage security and compliance—with features such as password protection to add that extra layer of security you need.

Let's get you and your teams on the same page.

 Acrobat's got it.

 Adobe

アドビをお勧めする理由

ビジネスでは文書が不可欠であり、今日のチームは信頼できるソフトウェアを使用して、どこからでもシームレスに文書業務を遂行することを期待しています。PDFを考案したアドビが提供するAdobe Acrobatは、PDFと電子サイン機能を統合したツールで、今日のハイブリッド組織のために作られています。Adobe Acrobatのような信頼できるブランドのオールインワンソリューションを使えば、仕事の流れを止めることなく、自信を持って仕事を遂行できます。

[詳細を見る](#) >

[お問い合わせ](#) >



© 2023 Adobe. All rights reserved.

Adobe, the Adobe logo, Acrobat, the Adobe PDF logo, and Document Cloud are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries. All other trademarks are the property of their respective owners. Any reference to Big Flash Solar, its logo, and/or its products or services is for demonstration purposes only and is not intended to refer to any actual organization, products, or services.

出典

- ¹ [The Future of Time](#)、Adobe Document Cloudによるグローバル調査、2021年8月
- ² 同上
- ³ 同上
- ⁴ 「[Gartner HR Research Identifies Six Gaps Between Leaders and Employee Sentiment on the Future Employee Experience](#)」、Gartner Newsroom、2021年8月5日
- ⁵ Nic Karczewski、「[Spotify's 'Work from Anywhere' Policy:A Case Study in Win/Win](#)」、LinkedIn、2022年8月4日
- ⁶ Jaime Teevan、Nancy Baym、Jenna Butler、Brent Hecht、Sonia Jaffe、Kate Nowak、Abigail Sellen、およびLongqi Yang（編者）、[Microsoft New Future of Work Report 2022](#)、Microsoft、2022年
- ⁷ [Flexible Working:The Business Case](#)、The Chartered Institute of Personnel and Development、2018年11月
- ⁸ 「[Four-Day Week 'An Overwhelming Success' in Iceland](#)」、BBC News、2021年7月6日
- ⁹ Laurence Goasduff、「[Digital Workers Say Flexibility Is Key to Their Productivity](#)」、Gartner、2021年6月9日
- ¹⁰ [The Financial Impact of a Positive Employee Experience](#)、IBMおよびGloboforce、2018年
- ¹¹ [The Future of Time](#)、Adobe Document Cloudによるグローバル調査、2021年8月
- ¹² 「[Great Expectations:Making Hybrid Work Work](#)」、Microsoft、2022年3月16日
- ¹³ 「[COVID-19 Pandemic Triggers 25% Increase in Prevalence of Anxiety and Depression Worldwide](#)」、World Health Organization、2022年3月2日
- ¹⁴ Brandon Rigoni および Bailey Nelson、「[Many Millennials Are Job-Hoppers—But Not All](#)」、Gallup、2016年8月9日
- ¹⁵ 「[To Thrive in Hybrid Work, Build a Culture of Trust and Flexibility](#)」、Microsoft、2021年9月9日
- ¹⁶ Jaime Teevan、Nancy Baym、Jenna Butler、Brent Hecht、Sonia Jaffe、Kate Nowak、Abigail Sellen、およびLongqi Yang（編者）、[Microsoft New Future of Work Report 2022](#)、Microsoft、2022年
- ¹⁷ 「[Great Expectations:Making Hybrid Work Work](#)」、Microsoft、2022年3月16日
- ¹⁸ 「[Building a Human-Centered Organization](#)」、IBM