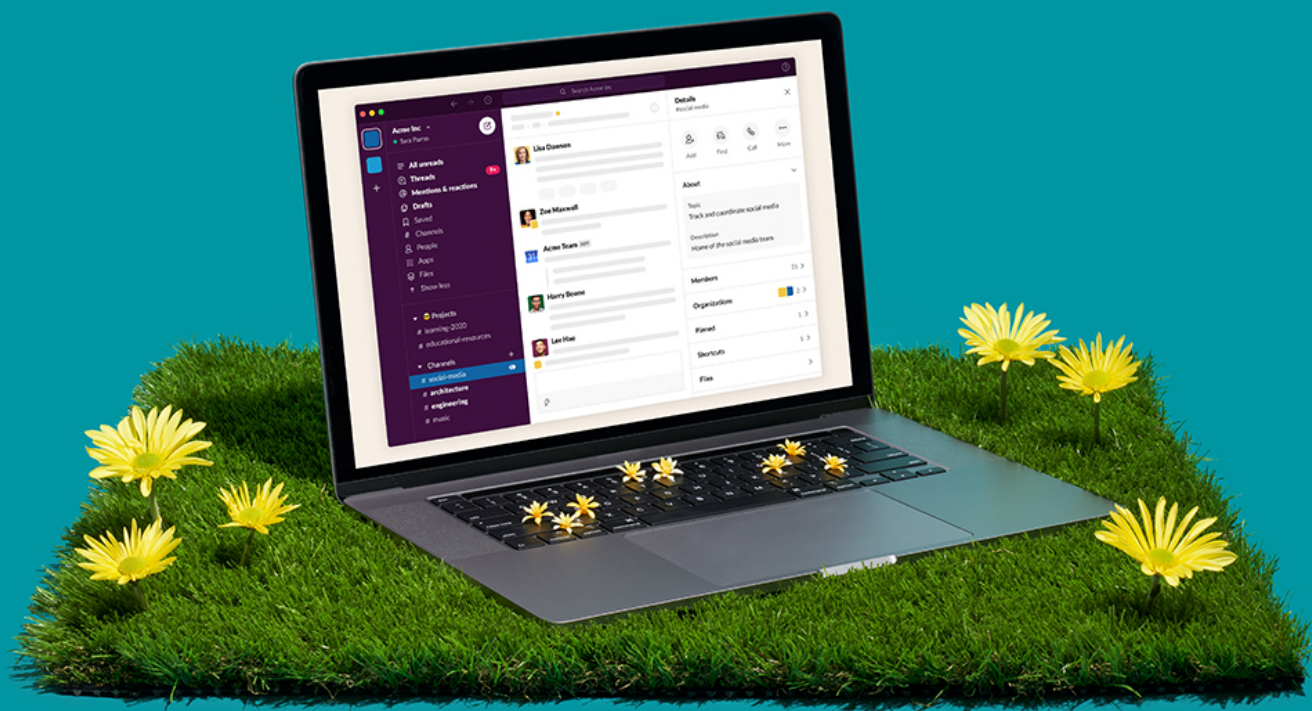


# デジタルファースト の虎の巻

働く場所や時間に関係なくコラボレーションを進めるための業界リーダー企業からのアドバイス



 slack

# 今回取り上げるユーザー企業の 皆さま



The New York Times



# なぜデジタルファーストなアプローチが必要なのか

この1年間、世界がコロナ禍にあるなかでも、場所を問わず仕事を効果的に、クリエイティブに、そして生産的に進められることが証明されました。

私たちは従来とは異なる勤務時間を採用し、職場を移し、それまで縁のなかった Zoom を使い始めたほか、より人間的なレベルで同僚を理解するようになりました。新しいこの働き方が効果的だということは明らかであり、従業員は今後もこうした柔軟性を期待するでしょう。Future Forum の調査によると、ナレッジワーカーの93% は時間の柔軟性を、76% は場所の柔軟性を求めています。

こうした背景のなか、あらゆる業界のあらゆる規模の企業が働き方を見直しています。完全リモート体制を続ける企業もあれば、オフィスに戻る企業もあります。しかし多くはハイブリッドモデルを採用するでしょう。いずれにせよそうした変化にいち早く取り組む企業に共通するのは、「デジタルファースト」なアプローチです。

「デジタルファースト」とは、「対面のつながりを完全になくす」という意味ではありません。従業員にとって都合のよい時間と場所で仕事を進められるようにすることです。オフィスとは、職場の人間関係を築き、仕事に集中できるスペースを確保するツールの1つにすぎません。出社する日数や人数はもはや問題ではなくなりました。成果を測る指標となるべきは、「何をしたか」ではなく「何を生んだか」です。

変化の時代を生き抜く企業の例に漏れず、私たちもデジタルファーストへの移行にあたって他企業のアドバイスを参考にしました。そのなかでも最も有効なヒントをまとめたのがこのガイドです。各アドバイスは次の3つのいずれかを促進するものです。

## 1. 柔軟性

最高の成果を生み出せるよう、従業員の柔軟性と自由を確保。働く時間や場所を柔軟に選べるようにし、出社状況ではなく生み出した価値で成果を測ります。

## 2. インクルーシブな環境

全員の平等な機会を確保し、インクルーシブなチームを構築。多様な人材を採用するだけでは十分ではありません。各自に期待することや、チームが奨励する言動を明確にすることも、インクルーシブな環境作りにつながります。

## 3. つながり

Slack は、私たちが1つにまとめる「結合組織」のような存在です。チャンネルでの透明なコミュニケーションはスピードやアジリティ（俊敏性）を高めるため、タイムゾーンが違っていても全員の目指す方向を揃え、コラボレーションを強化してつながりを作ることができます。

デジタルファーストへの移行は一晩で実現できるものではありません。その進め方は地域やチームによっても変わってくるでしょう。けれど私は、これから切り拓く未来がとても明るく、働き方だけでなく生き方をも改善すると強く信じています。



**Nadia Rawlinson**  
Slack  
Chief People Officer



# マインドフルに働くために絵文字を活用



Chris Burgess 氏  
Expedia Group  
VP of Global IT

## 実践する働き方

マインドフルネス（意識を向けること）は、Expedia Group のデジタルファーストな文化のあらゆる面に根づいています。従業員の時間を尊重するために、会議を行わない日を月に数日設けているだけでなく、周りの人が何を望んでいるのかを意識して察知するようにもしています。ただし現在は直接会って言葉や表情から察することができません。そこで相手の状況を意識し理解するのに活用しているのがカスタムの Slack ステータスと絵文字です。





それにより、例えば相手が次の状態にある時もすぐに把握することができます。

- オンラインだが、重要なタスクに集中したい
- 調子が悪い、疲れている
- 育児・看護・介護中
- 気持ちや気分の切り替えが必要

従業員にはこれらのシグナルを受け取って、勤務時間外の通知を避け、受け取り手の気持ちや場所に配慮するよう奨励しています。

## 自社に取り入れるには

Slack で自分の気持ちを表現したり、マインドフルネスを実践したりできるような絵文字を作成して広めるよう促しましょう。例えばある従業員は、気分障害や精神的・情緒的な問題を抱える同僚向けに、その時々調子を表すカスタム絵文字セットを作成しました。

-  調子がよくない
-  まあまあ元気
-  絶好調
-  充電中

さらに個人やグループのアイデンティティを尊重するために、自己表現を豊かにする絵文字コレクションも用意しています。



# 全員の意見を吸い上げる仕組みを整備



**Matt Quinn 氏**  
TIBCO  
Chief Operating Officer

## 実践する働き方

バーチャルな環境では、毎日のように直接やり取りする数人のメンバーとのみ話しがちです。こうした小さなサークルは効率のよい面がある一方で、大きな問題もあります。それは、従業員の希望やニーズを本当に理解するための視野を狭めてしまうという点です。オフィス勤務の再開を検討する際は、毎日一緒に仕事を進めるメンバーだけでなく、あらゆる従業員の意見を考慮しなくてはなりません。例えばベテランの従業員は自宅に専用の仕事スペースがあるためオフィスに戻ることに消極的かもしれませんし、ルームメイトと一緒に暮らしている若手の従業員は早くオフィスで仕事をしたいと思っているかもしれません。

すべての従業員の意見を聞いて各自のニーズを考慮できるよう、私たちは Slack を使って日頃から各自の状況を確認し、オフィスに戻ることに對する気持ちを把握しています。従業員のさまざまな意見をきちんと理解するための調査やアンケートなどの方法を備えたことで、全員のニーズを満たすオフィス再開戦略を策定することができました。

## 自社に取り入れるには

従業員とのオープンで率直なやり取りは可能です。次の3つのステップを実践するとうまくいくでしょう。

1. あらゆる従業員にとってアクセスしやすく、情報を簡単に得られるツールやプラットフォームを導入する。
2. 全社に重要な情報を発信するリーダーを数人選ぶ。こうすれば、従業員は質問や懸念がある時に誰に連絡すればよいかわかります。
3. こまめに状況を確認する。重要な問題について常にコミュニケーションできるようにし、ちょっとしたことでも情報を共有します。このように透明性を確保することで、従業員の不安の多くは解消されます。



# 平等な情報アクセス環境が従業員サポートの第一歩



Amit Shah 氏  
1-800-Flowers.com  
President

## 実践する働き方

人と直接会えない現在の状況では、人間関係を深めたり、大小問わずさまざまな出来事やマイルストーンを祝ったりするのにギフトがよく使われるようになりました。こうした喜びの瞬間は顧客にとって非常に大切であり、当社のチームにとってはスピードが肝心です。そのためには部門や役割にかかわらず、全員が商品や在庫の最新情報を把握して同じ認識を持つことが必要です。

そこで 1-800-Flowers.com では全従業員を Slack チャンネルに集めたところ、勤務地やタイムゾーンにかかわらず、リアルタイムでの意思決定に必要な情報を得られるようになりました。またその検索機能によって、Slack はブランドチームにとって必要な情報や各分野のエキスパートがすばやく見つかるナレッジリポジトリとなっています。

## 自社に取り入れるには

チャンネルでつながってコラボレーションすることで、チームはサプライチェーンが途切れるなど社外の問題にも、新しいマーケティングキャンペーンなど社内での機会にもすぐに対応することができます。よく活用するのは次のようなチャンネルです。

1. **#lessons-learned (#学び)** : うまくいった戦術 (とうまくいかなかった戦術) をまとめたりポジトリ。次の重要な休日やキャンペーンにおいて、データに基づいた意思決定に役立ちます。
2. **#team-merchandising (#チーム-販売計画)** : 1-800-Flowers.com の幅広いチームに在庫の最新状況を伝えるチャンネル。例えば、特定の商品の在庫が減るとパフォーマンスマーケティングチームに通知が届くため、チームはほかの生花商品をターゲットにするよう調整できます。
3. **#external-campaign (#外部-キャンペーン)** : 代理店と最新のキャンペーンについてやり取りする Slack コネクトチャンネル。Slack コネクトは、チャンネルベースのメッセージを社外パートナーと利用できる機能です。メールでは数日かかるような意思決定も数時間で行うことができるため、土壇場での変更にもすぐに対応できるようになりました。





# 言語の壁を取り払うソリューション



星 北斗氏  
クックパッド株式会社  
コーポレートエンジニアリング部本部長

## 実践する働き方

クックパッド株式会社は、日本とイギリスを拠点とする一方で国際展開も進めています。全員を Slack に集めたことで国境を越えて情報共有できるようになったものの、新たな障壁にぶつかったチームもありました。それは言語の壁です。当時は日本の従業員と英語やスペイン語を話す従業員が、お互いの言語をあまり理解できないまま仕事を進めたり、各自が見つけた機械翻訳ツールに頼ったりする状態でした。

そこで私たちは世界中の従業員とスムーズにコミュニケーションできる方法が必要だと考え、全員がすでに仕事を進めていた Slack にそのよい方法を組み込むことにしました。現在は、ユーザーが自分の好きな言語で Slack メッセージを投稿すると、そのメッセージが翻訳されて対応するチャンネルに投稿されます。例えば、**#project-new-website** (#プロジェクト-新ウェブサイト) に日本語で投稿すると、それが自動的に翻訳され、**#project-new-website-translated** (#プロジェクト-新ウェブサイト-翻訳) に英語で表示され、その逆も可能です。または、あるユーザーがメインのチャンネルにスペイン語で投稿すると、翻訳版のチャンネルに日本語と英語で表示されます。こうすることで、誰もが Slack から離れずに自分の好きな言語で読み書きできるようになりました。

## 自社に取り入れるには

機械学習などテクノロジーが急速に進化している分野では、サードパーティのアプリや API で実験してみることをおすすめします。当社の開発者は **Slack の API** と Amazon Translate を使ってこのソリューションを構築することができました。その際に作成したコードは 200 行足らずで、数日しかかかっていません。Slack を使ってコラボレーションしているグローバルチームなら、同じソリューションを構築できるでしょう。



# データガバナンスとデジタルファーストなツールを両立



Cindy Taibi 氏  
The New York Times  
CIO

## 実践する働き方

場所を問わず革新的な仕事を生産的に進められるようにするには、従業員の意見を参考にしてデジタルツールを選ぶことが重要です。そのツールは費用対効果が高いだけでなく、安全でコンプライアンスが確保されたものでなければなりません。例えば、以前当社のチームがざっと調べたところ、800人近くの従業員が自社が認めていないデジタルな仕事効率化ツールを使っていることが判明しました。コンシューマー向けの無料バージョンを使っている人もいれば、有料のシングルユーザーライセンスを使っている人もいました。こうしたツールは積極的に使われており、明らかに使う価値はありましたが、必ずしも安全でコンプライアンスが確保されたものではありませんでした。こうした背景から、当社のデータと知的財産をリスクにさらさないためのガバナンスモデルが必要なことは目に見えていました。

デジタルファーストはまったく新しいアプローチであり、チームによって要件は異なります。例えば、ジャーナリストのニーズと、財務部門などのほかの業務領域のニーズは大きく違います。それぞれのグループに力を発揮してもらうためのベストな方法は、メンバーが気に入って使いたいと思うツールを用意することです。加えて、私たちはあらゆる形の多様性を非常に重視しており、それにはさまざまな勤務スタイルへの対応も含まれます。そこで当社では、デジタルな仕事効率化ツールを標準化して統合するというアプローチ（コロナ前のアプローチ）ではなく、セキュリティと回復機能を十分確認した選択肢を提供するアプローチへと舵を切ったのです。

## 自社に取り入れるには

完全リモートであれ、オフィス勤務であれ、その中間であれ、働く場所を問わずサポートできるチームを設けましょう（当社では Enterprise Productivity チームと呼んでいます）。このグループではガバナンスモデルを作成し、各チームが使ったり購入したりしているツールを洗い出すほか、トレーニングを提供し、従業員から直接意見を聞く時間も設けています。また、情報セキュリティ、法務、財務、技術のチームメンバーで構成された社内審査委員会を開き、コスト、セキュリティ、法務、コンプライアンスの要件に沿って問題を調査し取り除くサポートをします。

さらに、社内でアンバサダーのネットワークを作り、ベンダーとのパートナーシップを活用することで、従業員のツール活用と新たなデジタルツールの定着を促進しています。従業員は早い段階からかかわるほど、ツールを使うのがますます楽しみになるはずです。





# 非同期型の働き方で、従業員の成果を最大化



**Eckart Diepenhorst 氏**  
Free Now  
Chief People and  
Communications Officer

## 実践する働き方

正直に言うと、私は完全リモートワークという考え方に100%賛成していたわけではありません。しかしコロナ禍で完全リモートワークを余儀なくされて導入してみると、自分が間違っていたことが証明されたのです。これはうれしい驚きでした。従業員は思った以上に、仕事とプライベートのバランスをうまく取っていました。Free Nowは世界中に従業員を抱えており、その国籍を数えると76か国に上ります。このことは私たちの誇りであり、当社では拠点に縛られず優秀な人材を惹きつけられることがわかりました。

今後は、従業員が仕事に全力で打ち込んで最高の成果が出せるような職場環境を作ることに力を注いでいく予定です。非同期型の働き方なら、まさにそれを実現することができます。さまざまなスケジュールや場所に対応することで、チームメンバーは最も生産的に働ける時間帯と場所で仕事を進められるようになるからです。

## 自社に取り入れるには

当社では Slack チャンネルを使って、24 時間絶え間なく会話や意思決定が進むようにしています。お互いが生産的に働ける時間がまったく異なる場合でも、チャンネルでは関係を築きコラボレーションを進めることが可能です。

従業員が非同期型の働き方のメリットを享受するためには、リーダーも非同期的に働き、それを周知することが重要です。ロックダウン中、私はいつも午後には子供の世話をしていました。以前なら、その状況では重要な会議に参加できなかったでしょう。それが今では、夜時間ができた時にログインすると、最新の状況を確認して仕事を進めることができます。

これによって生まれたのが、会議が減るという副次効果です。プロジェクトの最新状況や資料をチャンネルで共有することで、誰もが自分の最も都合のよいタイミングで内容を把握できるようになりました。そのおかげで、対面での会議では質疑応答と重要な意思決定に集中できるようになり、結果的に会議の効率が上がり時間も短縮することができました。



# 時差を越えた仕事で重視すべきは平等とワークライフバランス



Meghan Reibstein 氏  
Zillow  
VP of Organizational Operations

## 実践する働き方

仕事で成果を出すのに同じ場所にいる必要もなければ、同じタイムゾーンで働く必要もありません。Zillow の従業員の大半は、自宅や Zillow のオフィスのほか、自分が心地よく生産的に仕事を進められる場所ならどこでも働くことができます。このような柔軟性が実現したのは、リモートワークに関する意思決定で従業員の意見を取り入れたからです。当社では従業員アンケートを定期的に行うほか、さまざまなデジタルチャンネルで常にやり取りしているため、従業員は自分の働き方を決めるのに十分な情報を持ち、効果的なコラボレーションに必要なサポートを受けることができます。

## 自社に取り入れるには

従業員とその家族にとって平等で、すべての従業員が活躍できる職場を確実に作れるよう、柔軟な働き方に対する方針や福利厚生を策定します。平等な職場環境を築くためには、次のことを試してみましょう。

1. **コラボレーションのコアタイムを導入**：タイムゾーンを越えても仕事をスムーズに進められるよう、会議を 4 時間の枠内で設定しましょう (Zillow ではアメリカ西海岸時間の 10 時~14 時に設定)。これによって多くの人にとって都合のよい時間にやり取りすることができるほか、会議疲れを防いで仕事に集中できる時間をより確保できるようになります。
2. **コラボレーションのコアタイム以外では非同期的に働く**：従業員が都合のよい時間に仕事を進められるよう、共有ドキュメントやチャットなどのデジタルコミュニケーションツールを活用しましょう。
3. **1 つの Zoom を全員で**：オフィスの力関係に関係なく全従業員を平等にサポートするために、「1 つの Zoom を全員で」というルールを設けましょう。誰かが会議に接続する際は、全員が接続するようにします。



# 帰属意識を考慮して新入社員研修を設計



**Ryan Mahoney 氏**  
Massachusetts Bay Transportation  
Authority  
Director of Engineering

## 実践する働き方

MBTA ではコロナ禍で利用者数が減少したにもかかわらず、リアルタイムデータが増大するという課題に直面していました。公共交通機関の利用者は、安全に移動できるかどうかを知るために混雑状況を把握したいと望んでいたからです。この要望をはじめとしたニーズに対応するには、技術チームの速やかな拡大が必要でした。

ハイブリッドな職場環境では、新規採用者を歓迎して帰属意識を育むことが欠かせません。このことは同僚と直接会えない状況では特に重要です。MBTA のチームの場合、新人研修のやり方を変える必要がありました。こうした状況では、仕事でかかわる人やその場面・タイミングなどの情報を採用マネージャーから共有されてもうまくいきません。そこで私たちはこれまでの方法を調査したうえで、デジタルファーストなアプローチを中心とする方法に統一しました。そのベースになったのが Slack チャンネルです。新規採用者からは、リモートにもかかわらずこれまで体験したなかで最高の研修だったという声が届いています。

## 自社に取り入れるには

入社前に、新人研修について話し合う会議を開催します。会議では、新規採用者が仕事を進めるのに必要な Slack チャンネルと、チームの文化にとって重要なチャンネルをすべて洗い出しましょう。これによって、エンジニアはチームの専用 Slack チャンネルだけでなく、**#tgif** (#金曜日のイベント) や **#dei-discussion** (#多様性-ディスカッション) といった同僚とのつながりを育むチャンネルに招待され、初日から全社規模の会話に加わることができます。



# 健全な競争から心温まる会話まですべてを自動化



Chris Aitchison 氏  
Up  
Head of Technology

## 実践する働き方

あなたが1日に繰り返す小さなタスクはいくつありますか？チームではどうでしょうか？調べてみると、そうした時間とコスト、そしてモチベーションを奪うタスクは社内のあらゆる部分で見つかります。

UPは、オーストラリアで最大かつ最も急成長しているデジタル銀行です。当社では Slack でデジタルファーストなカスタムソリューションを構築することに注力することで、退屈で手間のかかるタスクを自動化し、ディープワークや部門を越えた重要な人間関係の構築など重要な仕事に専念できるようにしています。例を2つご紹介します。

1. 多くの銀行はソフトウェアのアップデートを月に1回展開しています。しかし Up の場合は1日に数回です。これを効率化するために、当社では **Slack 用アプリ「Maestro」を開発しました。このアプリは無数のテストやリスク管理タスクを調整します。**また Maestro は Slack にデプロイのリーダーボードを投稿することで、平凡な仕事にちょっとしたワクワク感や楽しさを加えます。
2. リモートワークでも企業文化を発展させるため、**さまざまな部門から2人を自動的に選んでつなげるアプリ Cafe Bot**を開発しました。このアプリは2人が話す時間を15分設定し、話題を提案します。

## 自社に取り入れるには

デプロイのリーダーボードや従業員同士のランダムな出会い設定など、私たちが Slack で自動化したものはドキュメントやスプレッドシートにしまい込まれがちです。しかし自動化されたこれらのプロセスはすべて、Slack 上で誰でも見ることができるため、チーム間でのナレッジ、データ、プロセスのサイロ化の防止につながります。

見える化はサイロ化をなくす方法の1つですが、チーム間のつながりも同じくらい重要です。そのために、当社でよく使っている会話のきっかけを生む質問を2つご紹介します。この質問を、Cafe Bot のように知らない人同士で話す場面や、新しいチームメンバーと1対1で会話する時に使ってみてください。

1. **今回のコロナ禍であなたにとって最もよかったことと悪かったことは？**この質問は、自分の生活について話すきっかけになります。
2. **あなたが最も誇れる功績、性格、成果は？その理由は？**この質問は、その人が最も重視することにスポットライトを当てます。

最後にもう1つ：カスタムツール構築についてカジュアルに話したい？オフィスでの立ち話のような会話もデジタルファーストで再現できます。**Slack 用の Donut アプリをダウンロードしてみてください。**



# デジタルファーストな働き方のさらなるヒント

## Future Forum

Future Forum は、企業がデジタルファーストな世界での働き方を見直すサポートを行うために Slack が立ち上げた団体です。

[futureforum.com](https://futureforum.com)

## Slack ブログ

Slack ブログ「Slack 日本語版ブログへようこそ!」では、コラボレーション、生産性、変革にまつわるストーリーやインサイトを紹介しています。

[slack.com/blog](https://slack.com/blog)

## Slack リソースライブラリ

特定の業界に向けてカスタマイズされたトレーニングガイドや、自社で Slack をより効果的に活用するヒントが揃っています。

[slack.com/resources](https://slack.com/resources)

