BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPAN SLETTER 2021 Vol.10

CLOSE UP

特集 / SPECIAL FEATURE

スカイライトのリモートワーク実態調査

SKYLIGHT CONSULTANT

お客様と共に「戦略」を丁寧に紡ぎ、「実行」まで伴走する

Atsushi Yamashita
Skylight Consulting Director

CONTENTS

01 TREND NAVI
心理的安全性― 優れたチームの根底にあるもの

02 SPECIAL FEATURE
スカイライトのリモートワーク実態調査

03 SKYLIGHT CONSULTANT
お客様と共に「戦略」を丁寧に紡ぎ、「実行」まで伴走する

04 TOPICS

心理的安全性
― 優れたチームの根底にあるもの

「優れた成果をあげるチームとそうでないチームの違いは何か」。2012年から数年間、社内の180ものチームを調査したGoogleは、効果的なチームの条件は、優秀なメンバーがいるかよりもメンバー同士がいかに協力しあうかであり、その最も重要な要素は「心理的安全性(psychological safety)」であると結論付けました。

この概念を1999年に初めて提唱したハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授によれば、心理的安全性とは「率直に発言したり懸念や疑問やアイデアを話したりすることによる対人関係のリスクを、人々が安心して取れる環境」を意味します。

私たちは何か疑問を口にしたり、他者と違う意見を述べようとしたりするときに、以下の4つの不安を抱え、発言や行動をためらってしまいます。

①無知だと思われる不安　⇒不明点があっても質問しない
②無能だと思われる不安　⇒ミスを隠す、間違いを認めない
③邪魔をしていると思われる不安　⇒自発的に発言しない
④ネガティブだと思われる不安　⇒否定的な発言を躊躇する

この4つの不安をメンバーが覚えることのない職場では「どんな内容でも自分の意見が重視されている」と実感できるため、高い目標に向けて健全に意見を戦わせたり、アイデアや情報を共有したり、ミスを報告したりすることが風土として定着し、結果としてチームや組織としての学習能力とパフォーマンスが向上する、と同教授は述べています。またGoogleの調査では「ありのままの自分をチームメンバーが受け入れてくれる」という安心感から離職率が低下することも証明されており、人材不足の中で社員のエンゲージメントを高める上でも心理的安全性は重要です。

しかしながら、このような風土を一朝一夕につくりあげることはできません。組織内の階層や権力格差などが影響して、簡単には変えられない構造的な要因も現実には存在します。『心理的安全性のつくり方』著者の石井遼介氏は、4つの不安が「ない」状態を組織全体で目指すよりも、話しやすさや助け合う習慣など、まず身近なチームにとっての理想的な「ある」状態を設定して、メンバー一人一人が自分の行動を見直すリーダーシップを発揮することが重要であると述べています。

率直な意見を言い合うことは決して"やさしく快適な"職場ではなく、むしろ価値観の相違やミスの指摘への不快さをお互いが受け止め合う厳しい環境ともいえます。それでも不確実で変化の激しい時代において組織の創造力を高めイノベーションを起こすためには、多様な観点で率直な対話を重ねながら「健全な衝突」を繰り返すことが不可欠です。心理的安全性を高めることは企業にとって今後ますます重要になっていくでしょう。

書籍紹介

『恐れのない組織
―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』

エイミー・C・エドモンドソン (著)
村瀬俊朗 (解説)、野津智子 (訳)
英治出版 2021年

『チームが機能するとはどういうことか
―「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ』

エイミー・C・エドモンドソン (著)
野津智子 (訳)
英治出版 2014年

『心理的安全性のつくりかた
―「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』

石井遼介 (著)
日本能率協会マネジメントセンター
2020年

RESEARCH

スカイライトのリモートワーク実態調査

2020年に突然訪れた、新型コロナ（COVID-19）禍。
弊社スカイライト コンサルティングでも、急遽、在宅勤務を進めることになりました。
スカイライトのコンサルティングはクライアント先に常駐し、
クライアント企業の経営課題に対しクライアントのご担当者とともに取り組むスタイルであり、
離れた場所で仕事をする「リモートワーク」に、当初は大きな懸念もありました。
しかし実際に進めてみると、クライアント企業も在宅勤務を一定以上推進していることもあり、
大きなトラブルも無く今日に至っています。
「リモートワーク」は、今しばらく新型コロナ対応のために必要であることに加え、
今後の働き方としてさらに拡がっていくことが考えられます。
そこで今般、リモートワークに関して、スカイライトのコンサルタントを対象に社内調査を実施いたしました。
すると 、リモートワークでの工夫やリモートワークの方が良かった点、
逆にリモートワークの限界などが浮き彫りになり、今後の働き方の検討に参考になる結果が得られました。

文：スカイライト コンサルティング　リモートワーク調査班

スカイライト コンサルティングの仕事とは

本題に入る前に、調査結果を正しくご理解いただくため、そもそも弊社スカイライト コンサルティング（以下、スカイライト）がどういう仕事をしているのかを簡単にご説明したい。

スカイライトは2000年に設立された独立系のコンサルティング会社である。ベンチャー投資やスポーツビジネスにも取り組んでいるが、主力の事業はビジネスコンサルティングおよびITコンサルティングであり、130名程度のコンサルタントが従事している。バックオフィス部門のスタッフや常勤の役員を合わせると約150名の体制になる。

コンサルタント約130名のうち、およそ半数がマネジャー未満の「スタッフ」だ。スカイライトではアナリスト、アソシエート、シニアアソシエートと細かくクラスを設定しているが、ここでは総称して「スタッフ」と呼ぶ。残り半数はマネジャー以上であり、同じくマネジャー、シニアマネジャー、ディレクター、プリンシパルなど役割や階層に応じたクラスが設定されているが、ここでは「マネジャー以上」と呼称する。

コンサルティングの内容は、企業の経営課題を解決するためのものであり、新規事業創出や業務改革、システム利活用、組織・人事の見直しまで多岐に亘る。特徴としては、戦略・企画の立案からビジネスデザインとその実現まで、一貫してクライアントと一緒になって検討し、実現していくスタイルだ。そのため、情報収集後の検討や資料作成は自社で行う「持ち帰り型」ではなく、クライアント先に場所をお借りして密にきめ細かくコミュニケーションしながら進めていく「常駐型」を基本としている。

コロナ禍でのスカイライトの対応

スカイライトでは新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年2月末ごろから、在宅勤務を推進してきた。社員自らの健康管理を必須とした上で、必要な場合でも許される最大出社日数や混雑時の移動、対面での会議の可否などについて、ガイドラインを策定した。そして、感染状況に応じて各項目を厳しくしたり緩和したりを行ってきた。

クライアントとの仕事については、こちらで一方的に決めることはできない。そこで、弊社ガイドラインに基づく対応との差異がある場合はコンサルティングの内容やクライアントの状況などを踏まえた上で相談し、出社するか在宅とするかなどを決めるようにした。

リモートワークを推進するにあたり、通信機器やIT機器の問題がよく挙げられるが、弊社では大きな問題にはならなかった。平時より、コンサルタントはクライアント先で仕事を進めることから、社外で仕事ができる環境を提供している。すなわちコンサルタントには、1）携帯電話、2）ノートPCが貸与され、3）安全な認証手段によるアクセスコントロールも行われている。また、4）Google Workspaceを導入しており、Web会議のMeetや、Drive経由でのファイル共有などをいつでも行える。

しかし、クライアント企業に常駐して仕事をする際に、弊社PCをクライアントのネットワークに接続できないセキュリティポリシーとなっている場合も多く見られる。その場合はクライアントから専用PCを借用することが多く、またクライアント社内からのアクセスのみに制限されることも多い状況である。そうしたクライアントの中には、このコロナ禍でリモートワークを推進されたところも多く、その場合は専用PCを持ち帰ってリモートからのアクセスが許可されることになった。

唯一、通信環境で問題になったのが、コンサルタントの自宅のネットワークが貧弱な場合だった。この場合は貸与している携帯電話のテザリング機能を利用したり、別途モバイルWiFiを貸し出したりして対応した。

リモートワーク調査の概要

リモートワークに関する社内調査は、新型コロナ対策で在宅勤務を推進し始めてから1年経過した2021年3月に実施した。アンケート方式で、大きく2回に分けて行った。

一つは、クライアントとの仕事に関するものである。実際にリモートワークの度合はどうだったのか、リモートワークに際し、工夫したこと、良かったこと、うまくいかなかったことなどをマネジャー以上を対象に聞いた。

もう一つは、上司と部下に関するものだ。マネジャー以上とスタッフと2つのグループそれぞれに対し、リモートワークでの生産性の変化、上司部下関係で気を付けたこと、良かったこと、うまくいかなかったことなどを聞いた。

調査① クライアントとの仕事に関するもの

調査時期：	2021年3月
調査方法：	アンケート方式
対象：	緊急事態宣言が発出された2020年4月以降の、クライアントとのプロジェクト約200件に関し、マネジャー以上に対してアンケートを実施
設問：	1）リモートワークの状況について（a：出社中心～d：ほぼ100％リモートまでのレベルを回答） 2）リモートで工夫したこと、その結果うまくいったこと、うまくいかなかったこと、出社が必要だと感じたことなどを自由コメントとして記述

調査② 上司と部下に関するもの

調査時期：	2021年3月（①の調査後に実施）
調査方法：	アンケート方式
対象：	2021年3月在籍の「マネジャー以上」と「スタッフ」それぞれに対して
マネジャー以上への設問：	1）チーム内の部下に対する育成や教育で困ったこと・工夫したこと・改善が難しかったことなどを教えてください（自由コメント） 2）リモートワークにおける自身の生産性について教えてください（1：半減した（50％）～5：向上した（150％）まで5段階で回答） 3）もし自由に選べるならどちらがいいですか？（1：出社中心～5：リモートワーク中心まで5段階で回答）
スタッフへの設問：	1）チーム内のコミュニケーション時、また、上司への相談や報告・指示を仰ぐ際に、リモートゆえに感じたこと・困ったこと・工夫したこと・改善が難しかったことなどを教えてください（自由コメント） 2）リモートワークにおける自身の生産性について教えてください（1：半減した（50％）～5：向上した（150％）まで5段階で回答） 3）もし自由に選べるならどちらがいいですか？（1：出社中心～5：リモートワーク中心まで5段階で回答）

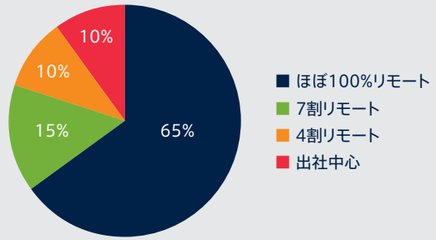
調査①の結果：クライアントとの仕事に関するもの

9割がリモートワークを実施

設問１）リモートワークの状況については、アンケートの結果、「ほぼ100％リモートワーク」が65％となった。さらに「7割リモートワーク」と「4割リモートワーク」を含めると、9割のプロジェクトでリモートワークが実施されていた。

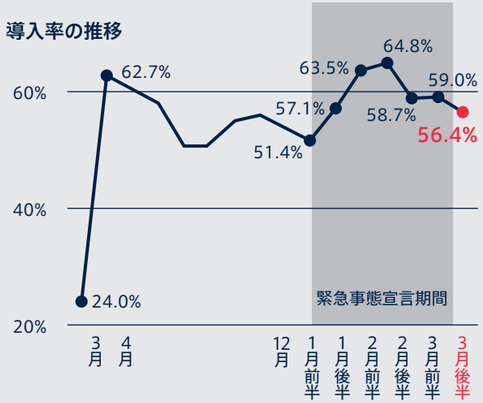
参考までに、東京都の調査では従業員30人以上の都内企業のテレワーク導入率は新型コロナの感染拡大以降60％前後を推移しており、従業員300人以上では85％前後となっている。

リモートワーク実施状況



参考：東京都による都内企業テレワーク実施状況調査

導入率の推移



従業員規模別導入率（３月後半）

出典：東京都発表資料　https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2021/04/02/11.html
グラフは、上記資料をもとに当社が独自に作成。

東京都の調査と比較しても、スカイライトの結果はかなり高いリモートワーク率となった。出社中心は1割であったが、各プロジェクトにはそれぞれ出社が必要な状況があった。

1) 守秘性が高く、クライアントの社内で情報・データを扱う必要があった
2) 情報システムに関するプロジェクトで、システムにアクセスするため出社が必要
3) ワークショップを複数回行う内容であり、集合型で行う必要があった
4) 研修実施の業務で、対面で行う必要があった
5) クライアントの要請で、出社していた

もちろん、出社の際には感染対策を十分に行って、業務にあたっていた。

アンケートでは、時期による状況の変化を問わなかったが、コメントを見ると、緊急事態宣言が発出されるなど状況が厳しくなるとリモートワークに、状況が改善されると週2日～3日の出社といったように切り替えているところもあった。（※その場合は通算で何割出社としていたかで回答してもらった）

次に、そんなリモートワーク環境下で、どのようにプロジェクトを進めていったのか、設問２）の回答を見ていく。

工夫したこと

回答の内容はほとんどが「コミュニケーション」に関するものだった。
まず「工夫したこと」の主なものを分類してご紹介する。

コミュニケーション頻度の確保

同じ場所に出社していれば気軽に話もできるが、リモートワークになると「会議」を設定しないと会話がされない。そのため、通常時にも設定される会議以外に、頻繁かつフランクに話せる場を設定していた。

- 短時間でも、朝会または夕会を設定し、気が付いたことを何でも話すようにした
- キーパーソンと定期的に直接のミーティングを設定した
- 何人も参加するWeb会議だと発言しづらく、発言しない人もいるため、会議終了後に個別に感じたことや考えを聞いてフォローした（チャットまたは電話）

ツールの活用

「コミュニケーション頻度の確保」に加えて、ツールの活用も多数見受けられた。

- （SlackやMicrosoft Teamsなど）ツールのチャット機能で、こまめに会話するようにした
- プロジェクトの疑問点などを書き込んでやりとりできる掲示板を立ち上げた その後、QA集や用語集として再編集して共有したところ評判が良かった

Web会議の環境面の配慮

Web会議のための環境面での工夫も見られた。

- PC2台を用いて、音声と資料共有を分け、リスクヘッジと音声ラグを解消した
- Web会議であまりに多数の資料があると共有の手間がかかるため、議案や資料を絞った
- 大勢とのWeb会議の場合は事前にテストした

Web会議中の工夫

Web会議には、対面の会議と比べたデメリットがいくつかある。カメラをONにしたとしても顔周辺しか映らないため、相手の微妙な表情やしぐさなどがわかりづらいこと。同じ場にいる感覚が乏しいこと。同時に発言すると会話が成立しないこと。そういったことから、Web会議では発言しても反応が乏しく感じる人や、発言しにくいと感じている人も多くいる。せっかく会議をしたのに意思疎通が不十分で後で揺り戻しがあるといけないことから、さまざまな工夫を行っていた。

- Web会議だと発言しにくい人もいるので、具体的な氏名を挙げて「○○さんどうですか？」のように促すことで発言してもらう
- Web会議のルールとして、カメラをONとした
- 資料を共有してしまうと相手の表情が見えないので、サブモニターを購入し、2画面使える環境にした
- Web会議中に頷く頻度を増やした
- 話されている内容を、Web会議で共有している資料上に書くようにした
- 共有ホワイトボードを利用して、話されている内容を視覚化した

資料の共有

対面の会議では、資料を印刷して配布することも可能だが、Web会議ではできない。そこで、事前に資料を送付することをこころがけていた。また相手のITリテラシーが十分であれば、会議中に同じファイルを共同編集することもあった。

- 必ず事前に資料を送付した
- （セキュリティポリシー次第ではあるが）BOXのようなWeb上でのファイル共有サービスを利用した
- Google DocsやSheetsは共同で編集ができるので、Web会議をしながらどんどんUpdateしていった

リモートワークで良かったこと

リモートワークの方が以前より良かったことも複数挙げられた。効率性が向上したことに加え、内容や品質面でもかえって良かったという指摘があった。

欠席者にも伝えられる

- 会議の欠席者には、これまでは議事録や資料を回すなどポイントを伝えるのみだったが、録画を見てもらうことでその場の会話のニュアンスも伝えられる

時間や費用が効率化

- クライアントが複数拠点を持つ場合や地方の拠点の場合、これまでは当たり前のように出張していたが、Web会議だと時間や費用が効率的になった

準備やフォローにより共通理解が生まれた

- リモートワーク環境ということで、より注意深く準備やフォローをするようになり、むしろ柔軟で速やかなコミュニケーションができるようになった。その結果、クライアントのプロジェクトメンバー全員の共通理解として推進できるようになった

時間調整がしやすくなった

- 在宅でのWeb会議中心になったことで、（自分の時間も、クライアントの時間も）時間調整がしやすくなった

リモートワークでうまくいかなかったこと

デメリットも多く挙がった。解消できない場合には、限定的に出社して対面での会議を行うプロジェクトが多く見受けられた。

Web会議には限界がある

Web会議には、1）カメラで映る範囲が限られ参加者全員の反応は感じられない、2）「場の共有」感覚に乏しい、3）発言が一部の人に集中しやすい、4）大きな図面や模型を見て全体を俯瞰することは難しい、等の限界がある。そのため、以下のような場合は対面の会議を設定していた。

- 重要な判断や繊細な交渉を行う会議
- やわらかいアイデアを出し合う会議
- 大きな図面や模型を見て全体を俯瞰しながら行うディスカッション

人間関係の構築が難しい

リモートワークでは、人間関係は深まらないという意見が多数挙げられた。

- カメラ越しでは相手の真意やニュアンスを汲みづらい
- 雑談が無くなり、関係者の人間性や本音をつかみづらい
- 会食を実施できず、人間関係の距離感を縮めづらかった

チャット・メール・会議が増えた

- お互いに出社していれば、ちょっとした会話で済むことも、チャットやメールの利用が必要で、会議の数自体も格段に増えた

調査②の結果：上司と部下に関するもの

設問１）困ったこと・工夫したこと・改善が難しかったことなどへの自由回答については以下のとおり。

通勤時間や移動時間の削減は大きなメリット

調査②の中に生産性に関する設問があったからだと思われるが、「リモートワークだと通勤時間や移動時間が必要ないのが大きなメリット」との記述が多数あった。「マネジャー以上」にも「スタッフ」にも多い回答だったので、従来の通勤の負担はそれほど大きかったということである。

もしそうであれば、コロナ禍が収束した後の勤務形態にも配慮が必要かもしれない。完全出勤前提のワークスタイルに単純に戻してしまうと、通勤の負荷を大きく感じてしまい、不満が大きくなる可能性がある。

生産性自体については、自分で行う「作業」はリモートワークの方が生産性は高いという意見が多く見られた。コンサルタントは、マネジャー以上も管理仕事だけでなく自分の作業を持っていることが多いので、クラスを問わない回答だった。出社すると自分で制御できないタイミングで話しかけられて作業を中断しなければならないことがあるのに対し、リモートワークではあまり中断させられないのが大きいと思われる。

一方で、他人とコミュニケーションしなければならない業務は、生産性は同じか少し落ちるという回答がいくつかあった。例えばスタッフが作成した資料を上司であるマネジャー以上がレビューして修正していく場合には、同じ場所で密にコミュニケーションした方が速いという意見があった。

コミュニケーションの工夫は頻度の確保と気軽な相談

上司と部下の関係においても、コミュニケーションの工夫に関するコメントが多数あった。

「プロジェクトチームの朝会または夕会を増やす」というチーム全体のコミュニケーションの工夫だけでなく、個別に「1on1ミーティング」を設定して、個々のスタッフとの関係性に気を配っていることが多いと感じられた。当然のことだが、チャットやメール、場合によっては電話で気軽に聞いてOKと上司から部下に働きかけをしている。

ところが、これを受け止めるスタッフは大きく2種類に分かれた。一つは、相手の状態を気にせずにチャットやメールを出せることから、コミュニケーションがしやすくなったと回答したグループだ。上司とのデジタルのコミュニケーションにあまりストレスを感じていないと思われる。

もう一方のグループは正反対だ。「気軽にチャットで」と言われても、あまりに簡単な質問をしてしまったら多忙な上司の時間を奪ってしまうので簡単なものは出せない。チャットしたタイミングで上司がどういう状態かわからないので出しづらい。なるべく同じ場所に出勤して仕事をしたい。そういうグループだ。相手を見て仕事をしたいという、対人共感性の強さというのがベースにはあるのかもしれない。

対人共感性が強いと思われるスタッフの中には、「直接クライアントと接することができない」ことによるモチベーションの低下を訴える者もいた。その場で生の反応や表情を感じることを大切にするのは良いことだが、そういう対人への想いはリモートワークの環境下ではマイナスに働いてしまったようだ。

また、上司はそういうスタッフの微妙な変化には気付きづらいということがリモートワークの欠点として挙げられていた。完全リモートワークだと、どうしても画面越しの関係のみになってしまう。上司としてはスタッフの特性にあわせて、リアルコミュニケーションを検討する必要があることが示唆された。

在宅勤務の環境に配慮が必要

一人での作業での生産性向上は多数挙げられていた一方で、メリハリがつけにくいという指摘もあった。意識して休憩を入れることは必要だろう。

スタッフの自宅の通信環境の問題も若干だが指摘があった。回線が速くないため、サイズの大きいファイルをダウンロード・アップロードするのに時間がかかるというものだ。決定的な問題ではないようだが、在宅勤務を今後も認めていく場合は課題の一つになるだろう。

同居家族がいる場合の作業環境、特に、幼い子どもがいる場合の作業環境の問題もある。落ち着いて自宅で作業しづらいことや、Web会議を行いづらいことだ。これに対しては例えば会議の時間を配慮することで多少は改善できるかもしれないが、根本的な解決にはならない。レンタルオフィスなど、都心まで出勤しなくても利用可能な自宅以外でのリモートワーク環境を整えることも検討していく必要があるかもしれない。

数値回答はマネジャー以上とスタッフとで差

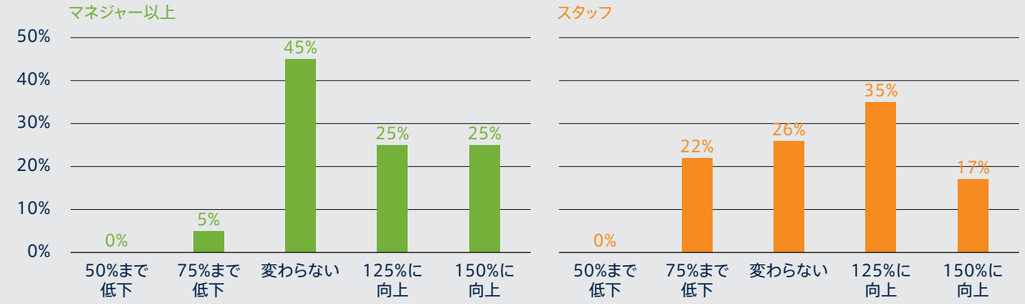
調査②の数値回答は、クラスによって差が見られた。

まず、設問２）の生産性については、マネジャー以上だと25％が150％の生産性と回答しており、全体の95％がこれまでと同等以上の生産性と回答している。一方でスタッフだと、これまでと同等以上という回答は78％に低下する。

リモートワークに対して、モチベーション低下を感じる、メリハリがつけづらい、上司に気軽に聞けないとコメントしているスタッフは総じて生産性の低下を感じているようである。

生産性が上がったと感じる要因としては、先に挙げた通勤時間や移動時間の削減や、会議のための移動時間が無くなったこと、自身の作業に集中できること、が挙げられている。

生産性の変化



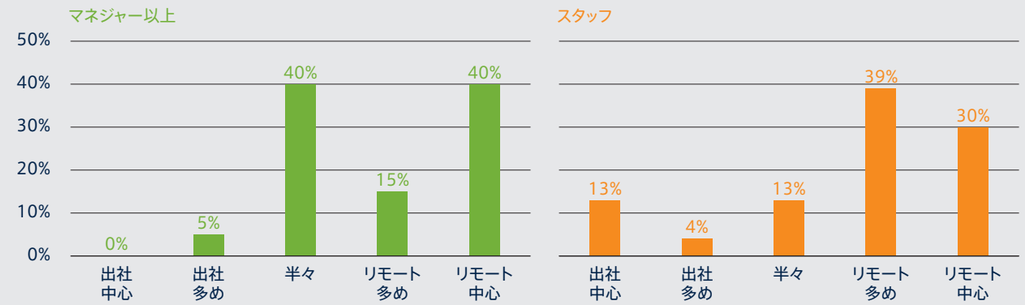
設問３）「（リモートワークに関して）もし自由に選べるならどちらがいいですか？」という質問の回答も、マネジャー以上とスタッフとで差が出た。

マネジャー以上の場合は、「5：リモートワーク中心」と「3：半々」の2つがそれぞれ40％の回答となった。リモートワークの効果を認めているマネジャー以上は多いものの、その限界も理解していることから、回答が2つの山の形になっていると考えられる。リモートワーク中心と回答したマネジャー以上の人も、全く出社しないことは考えておらず、必要な対面での打合せや実地の作業のためには出社すると考えている。

スタッフの回答はマネジャー以上の回答と大きく2点が違っている。一つは「リモートワーク多め」が最多回答だったことだ。週1-2日は出社し、あとはリモートワークというイメージだろう。もう一つは「出社中心」という回答が13％あったことだ。「出社多め」と合わせると17％に達する。

生産性の回答と合わせて見ると、生産性に低下を感じているスタッフほど出社中心と回答しているようだ。つまり、そういうスタッフはリモートワークに問題を感じているということが言えよう。

選べるならどちらがいいか？



まとめ

以上が、弊社スカイライトでの「リモートワーク実態調査」の結果です。

生産性の向上や通勤時間の削減などリモートワークにはメリットも多い一方で、デメリットも多数挙げられました。リモートワークではどうしても対応できない仕事があり、出社して対面で行うことの必要性も再認識させられる結果となりました。また、リモートワークやその前提となるデジタルを利用した働き方の受容度には個人差が大きいことも浮き彫りになりました。対人共感性の高い人にとって、リモートワークをストレスに感じてしまうというのは大きな課題です。

業種の違いや働き方に対する根底の考え方の違いなどにより、弊社で浮き彫りになったメリットやデメリットは、そのままみなさまの企業・組織に該当しない部分もあると思います。それでも本調査結果が少しでも参考になれば幸甚です。

新型コロナ禍は早晩、落ち着いてくるものと思われます。その後の働き方として、リモートワークのメリットを多少なりとも取り込むことは一考の価値があると思われます。出社しての対面での働き方の良さとリモートワークのメリットの両方を享受できるような働き方を見つけられることを願っております。

事例紹介

コロナ禍でのグループ全社ERPシステム移行。リモートで移行はできたのか？

関連会社10社を含むグループ全体を新しいERPシステムに移行するプロジェクトが2020年4月に山場を迎えた。人事・経理のデータを移行し、4月中に業務移行を完了させる。クライアントは決算処理を行いながら、移行を進めなければならない。グループ全体の年商は約500億円、関連会社の事業は多岐に亘るため、各社の個別対応が必要となる。

クライアントとスカイライトとで、長い時間をかけて準備をしてきたプロジェクトだ。だが、実際の移行にはさまざまな問題が発生するのが常である。データの不整合、想定外の取引、インターフェースの不具合、担当者間の認識違いなど、いくらでもありうる。限られた時間の中で新システムでの業務をスタートさせるには、発生した問題への対応を即時に決め、解決していかなければならない。そのためには、通常はなるべく一つの場所に集まって作業を進め、密なコミュニケーションを取ることで対応していく。

ところが、新型コロナウイルスの感染が拡大した。3月26日には特措法に基づく対策本部が設置され、緊急事態宣言が発出される準備が整い、4月7日に発出された。

スカイライトの担当コンサルタントMは、「リモートワークで移行できる」と3月半ばから考えていた。もともと関連会社10社は一つの場所にあるわけではない。都内の別の場所の会社もあれば、地方拠点もある。1か所に全員集まって移行することは不可能で、何社かはどうしてもリモートでの対応になる。それなら各社別の場所でも可能ではないか？　そんな考えだった。

はたして、緊急事態宣言直後から、クライアントとスカイライトで作る移行チームは全員在宅勤務になった。経理等の各社担当者は決算終了までは出社していたがその後は順に在宅に。その状況下でデータ移行・業務移行を進めることになった。

ここでMは「バーチャル移行部屋を常時開設」という、リモートで移行を行うための目玉の対策をスタートさせた。クライアントは以前からMicrosoftのTeamsを導入済みで、地方拠点との打合せには使っていた。そのTeams上に「バーチャル移行部屋」を営業時間中、常時オープンとした。各担当者は何かあれば、「バーチャル移行部屋」にアクセスして会話すれば良い。システムベンダーの担当者もすぐにアクセスできる。バーチャルなので実際の移動は無く、リンクをクリックするだけだ。もし「バーチャル移行部屋」をのぞいてみて他の会社が会話中なら、また後にアクセスすれば良い。

通常だと「物理的な移行部屋」を用意することも多いが、移動時間が発生する。行ってみたら話したい相手が他の人の対応をしていて出直さざるを得ないこともある。その場合は、部屋との移動時間は無駄になってしまう。バーチャル移行部屋だとそういう無駄は発生しない。データ移行中の問題だと、画面を見ながら話をする必要もある。物理的な移行部屋だと担当者に来てもらって画面を立ち上げて、確認してといった手順が必要だが、バーチャル移行部屋だと即時に画面共有をすれば良い。

課題の可視化も進めた。移行チーム内で朝会と夕会を行って状況の確認や残課題の共有を行うのはもちろんのこと、プロジェクト管理ツールのBacklogを導入していたので、どの課題が誰の宿題になっているかがすぐにわかるようになっていた。10社ほどの移行となると、課題管理だけでも大変なものだが、ツールを使いこなすことでかなりスムーズに進められた。

とはいえ、各社で発生する課題はさまざまで、進捗もばらつく。移行チームでは適宜フォローできるように分担を決め、いわゆる「落ちこぼれる」会社が発生しないように気を配った。

結果として、データ移行は予定どおり完了した。業務も予定通り切り替えられ、4月の月次処理もスムーズに行うことができた。

Mは「逆にリモートじゃなければ、この社数の移行をこの体制・この期間でやるのは不可能だったのではないか」と言う。1クリックでコミュニケーションができるリモートならではの効率の良さがあることに加え、「リモートだから集中できた」のが大きな要因だったと、Mは考えている。

出社しての勤務だと、「ちょっと良いですか？」と割り込みが入ることがある。その場合、本来は後回しで良いことも、先に対応してしまうことがある。自分自身もそうだし、他のメンバーもそうなる。一方でリモートだと、Web会議（この場合はバーチャル移行部屋）かチャットでのコミュニケーションの内容に「集中して」対応することになり、優先度の低い内容の割り込みが少なくなる。

今回のプロジェクトでスムーズに進んだ要因には以下のようなことも挙げられる。

一つは、各担当者と移行チームとの間で人間関係がある程度できていたことだ。長いプロジェクトの途中でプロトタイピングや移行リハーサルなどを通じて、一緒のプロジェクト作業をしていた。クライアント各担当者もある程度プロジェクト型の仕事の進め方に慣れてきていたことに加え、話ができる人間関係ができていたと思われる。

もう一つは、環境面、特に通信環境に問題が無かったことだ。バーチャル移行部屋を常時開設するには、メンバーが常時接続していなければならない。自宅が光回線になっているなど、環境面が整っていなければこの策は取れなかった。

「アフターコロナでも移行があったらリモートでやるか？」とMに尋ねたところ、「条件付きで」と即答した。

どういうことか？

Mが強調したのはコミュニケーションの集約だ。一部のメンバーが出社して他はリモートという場合を考えてみよう。出社したメンバー間でのコミュニケーションとデジタル上のコミュニケーションがバラバラに行われてしまうのではないだろうか。その場合メンバー間の情報ギャップが発生し、対応漏れや品質のばらつきも生じ、短期集中で行う移行の障害になりかねない。情報ギャップを埋めようとすると、多大な負荷が生じてしまう。

コミュニケーションを集約するには、関係者全員がリモート環境上、つまりデジタル上でのコミュニケーションとするのが一つのやり方である。今回ご紹介した事例ではそれが実現された。そうでなければこれまで行われてきたように、なるべく一つの場所に集まった方が良い。Mはそう語った。

とはいえ、条件が揃えば「リモートで移行する」のも選択肢になるということだ。これは以前の常識からすれば「とんでもないこと」であったが、今後は有力な選択肢の一つになっていくかもしれない。

STRATEGY & EXECUTION

03 SKYLIGHT CONSULTANT

お客様と共に「戦略」を丁寧に紡ぎ、「実行」まで伴走する

山下　厚 Atsushi Yamashita

スカイライト コンサルティング株式会社
ディレクター

東京大学法学部卒。2009年にスカイライトに参画。主にBtoC企業向けの戦略策定から実行推進までを手掛ける「ビジネス戦略ユニット」の統括責任者。デジタルマーケティングを専門領域として 、顧客企業の戦略策定から新規事業・サービス立ち上げまで幅広く支援する。複数企業の協業モデル構築にも実績があり、JV設立や買収案件も数多く手掛け、アジアにおけるマーケット開発をリードする。

丁寧に〝戦略〟を紡ぐプロセスの大切さ

〝戦略〟とは、お客様の企業や事業が目指す未来に向けて必要な羅針盤であり、その策定には、お客様と共に情報を整理していくプロセスが不可欠です。そのプロセスをしっかりと踏むことが大きな成功につながります。

過去に新規販売チャネルとしてECサイトを刷新したプロジェクトでは、支援終了後にお客様の事業売上が大きく伸長しました。参画当初は人的リソースが少なく、現状調査にすら手を付けられていませんでしたが、お客様の求める情報を一つ一つ整理し、お悩みを丁寧にドキュメントに落とし込んで課題相互の依存関係をクリアにすることで、プロジェクトは着実に前進していきました。また、担当者へのヒアリングを重ねることで実行したい施策の優先順位が明確になり、お客様が将来挑戦したい事業企画のディスカッションも踏まえて、中長期的な展望までを一本の線でつなげることができました。

経営層から担当者までの皆さんとのコミュニケーションを積み重ね、お客様の〝想い〟を汲みとるまで情報を整理する。理論や概念を一方的に示すのではなく、双方向のプロセスをコンサルタントとして力強くも丁寧にリードすることが、本当に求められている〝戦略〟を紡ぐための一番の近道であると考えています。

施策を実行に移すまで〝伴走〟する

〝戦略〟がクリアになってからも、具体的な施策として実行に移す段階でつまずかないようにする必要があります。そのために、お客様の現場にはチームの一員として入り込んで、施策の詳細な検討や悩みの解消に〝伴走〟するスタイルを心掛けています。

前述のプロジェクトでも、施策を運用に落とし込む段階で、専門性が必要なツールをお客様側で使いこなせるメンバーが居ないという悩みにぶつかりました。最初は、人員を新しく探すことを相談されましたが、最終的には「ツールの提供会社が操作の研修をしてくれるので、一緒に参加しましょう」とご提案しました。〝戦略〟から施策へのつながりを大切にし、〝戦略〟から考えてきたメンバーに、一気通貫して施策の検討まで担当していただきたかったからです。プロジェクトのオーナーからは「山下さんが隣に居てくれるならば」とお返事を頂き、お客様メンバーと同じテーブルで研修を受講しました。その日から、マニュアルを手に一つ一つ理解を進めることで、一ヶ月も経たないうちに、お客様自身でツールを十分に使いこなせるようになり、現場の運用は回り始めました。

「施策レベルになると、細かくて複雑な話へと及び、社内のメンバーから不安の声が上がってくる」という悩みは頻繁に耳にしますし、他のプロジェクトでも数多く直面してきました。その際は必ず、お客様と同じ目線で寄り添って解消につなげていくことを心掛け、〝戦略〟を施策として形にするための後押しをしています。

お客様の〝いい未来〟に寄り添い続ける

昨今の事業環境の変化は著しいですが、お客様と丁寧に紡いだ〝戦略〟こそ、そのような変化にも堪え得るしなやかさを兼ね備えていると考えています。ここ数年、参画を終えたプロジェクトのオーナーから近況の連絡を頂く機会が増えました。お客様自身による多少の軌道修正はあれども、スカイライトがチームの一員として共に策定した〝戦略〟が未来に向かって生き続けているというお言葉を頂くことも多くなっています。また、更なるお客様の発展のために、追加の観点で新たな支援を依頼されるケースも増えてきています。

プロジェクト終了後、スカイライトが居ない環境であっても、お客様が〝いい未来〟へと歩み続けて欲しい。その中で新しい悩みが生まれたら、また相談してもらえる存在でありたい。そう強く願いながら、いつでもお客様の期待と信頼に応えることができるように、日々の努力を欠かすことはありません。

04 TOPICS

スカイライト コンサルティングの最近のトピックスをご紹介します。

東北における支援

2011年に発生した東日本大震災から今年の3月で10年が経過しました。弊社は、(公社)福島相双復興推進機構の事業に参画し、官民合同チームの一員として、震災の影響で一度地元を離れた経営者が福島県に戻り事業を再開する際の支援を行っています。

また、東北経済産業局が主催する「東北プロボノプロジェクト」にコンサルタントのプロボノとして参画し、東北で社会課題に取り組む起業家と、他の地域で新しいキャリアを探すビジネスパーソンを結び付ける活動にたずさわるなどのボランティアを行っています。

弊社は今後もさまざまな形で支援を継続してまいります。

第3回「ベトナム日本 国際ユースカップ U-13」特別大会の協賛

2020年12月18日から20日にかけて「第3回 ベトナム日本 国際ユースカップU-13大会」が、ベトナム日本国際ユースカップU-13実行委員会の主催で開催されました。

新型コロナウイルスの影響により、日本からチーム派遣ができない等、開催形式の変更を余儀なくされましたが、弊社は、若者の未来のために開催される本大会の趣旨に賛同し、ベトナムと日本の文化交流が促進され、参加する若者が夢を持てる大会になることを支援するために協賛を行いました。

Webサイトニュースページ　https://www.skylight.co.jp/news/37

「BOSAI-TECHイノベーション創出プログラム」支援

弊社 東北支店は、「BOSAI-TECHイノベーション創出プログラム(主催 仙台市)」と、その海外向けプログラムである「Regional Business Conference2020 (主催 仙台市・福島県・経済産業省・(独)日本貿易振興機構)」を支援いたしました。

仙台市が、東日本大震災の経験と教訓を世界の災害リスク削減につなげるとともに、「仙台防災枠組2015-2030」に沿った新たな防災産業創出を目指しながら、地域IT企業の支援と、「BOSAI-TECHイノベーション・エコシステム」の形成を目指したプログラムです。

弊社は、プログラムの企画から支援を始め、防災・減災ビジネスに関心や課題を持つ企業と解決策を持つ国内外の企業のマッチング、オープンイノベーションプログラム、事業開発支援等を実施しました。事業開発支援段階では、メンターとして、本社から数名のコンサルタントもかかわりました。

仙台市BOSAI-TECHイノベーション創出プログラム　https://sendai-bosai-tech.jp/
Regional Business Conference2020　https://rbc2020.sendai-bosai-tech.jp/

Skylight America Inc.

弊社の子会社の一つ、Skylight America Inc.のWebサイトがオープンしました。

Skylight Americaは、日本から米国市場へ進出する企業に対し、進出前の検討や情報収集から、進出後の初期セットアップ・スケール化まで、お客様が持つ個別事情や企業文化を尊重し、ステージとニーズにあった実行可能なアプローチで支援を行っています。同様に、日本市場への進出を検討する米国企業も支援しております。

代表:大山哲生
オフィス:米国カリフォルニア州サンマテオ
URL:https://www.skylight-america.com/

CONTENTS

01 TREND NAVI

心理的安全性― 優れたチームの根底にあるもの

02 SPECIAL FEATURE

スカイライトのリモートワーク実態調査

03 SKYLIGHT CONSULTANT

お客様と共に「戦略」を丁寧に紡ぎ、「実行」まで伴走する

04 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052　東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー

Tel. 03-3560-1480（代表）　Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp