

# 働き方の現在地

📍 日本



Asana Work Innovation Lab の  
エキスパートが、次の一手に  
つながる戦略とインサイトを  
提供します。

WORK  
INNOVATION  
LAB



WORK  
INNOVATION  
LAB



## Work Innovation Lab

Dr. Rebecca Hinds

Anna James

Dr. Mark Hoffman

Michael Hahn

# 目次

- 04 **イノベーションの分かれ道** →
- 06 **イノベーションのギャップ** →
- 07 **イノベーションの主な推進力** →
- 25 **未来のためのイノベーション** →

# イノベーションの 分かれ道

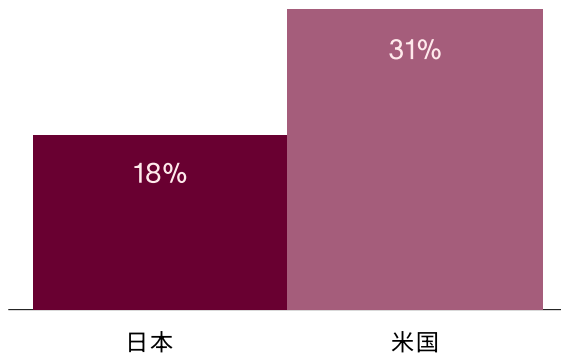
その豊かなイノベーションの歴史から、日本は長きにわたってテクノロジーとビジネスの進歩におけるグローバルリーダーとして位置付けられてきました。日本と米国のナレッジワーカー（知識労働者）はともに、日本は非常に革新的であると考えており、米国に次いで世界で2番目に革新的な国として日本を評価しています。

これまで、日本の企業は常にイノベーションを重視してきました。日本のエグゼクティブの大多数（64%）が、組織にとってイノベーションは重要であると考えており、その理由として人材の確保、市場優位性の維持、業務効率性の確保などが挙げられています。

**日本のナレッジワーカーは、日本を米国に次いで2番目に革新的な国として位置付けている。**



## 自社が非常に革新的であると回答した従業員の割合 (%)



しかし、日本のナレッジワーカーは日本を革新的な国として評価している一方で、自分の会社が非常に革新的であるとは考えていません。非常に革新的であると考えているナレッジワーカーはたったの 18% であり、およそ半数 (44%) は自分の会社について「ある程度革新的」または「まったく革新的でない」と答えており、組織におけるイノベーションのニーズが浮き彫りになっています。

「働き方の現在地：2024 年の日本」では、日本のナレッジワーカー 2,044 人を対象とした総合的な調査と、[Asana The Work Innovation Lab](#) のエキスパートが提供するインサイトに基づいて、日本企業におけるイノベーションの現状を明らかにしていきます。

自分の会社が非常に革新的だと考えている日本のナレッジワーカーはわずか 18%。



# イノベーションの ギャップ

分散ワークの導入、業務へのAIの導入、テックスタック（ツールの組み合わせ）の拡大など、職場における大きな変化に伴い、イノベーションの推進はかつてないほど重要になっています。

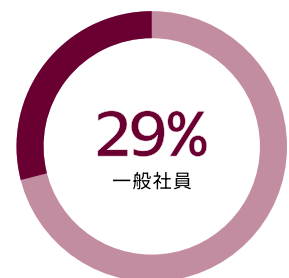
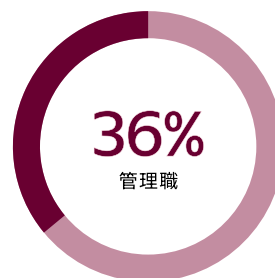
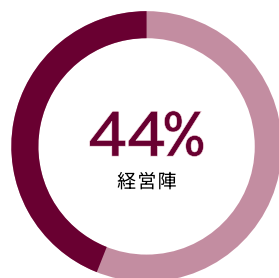
Asana の調査では、イノベーションの推進に大きな壁があることが明らかになりました。1 つ目は、何ををもって「革新的」とするかという解釈に関するものです。日本のナレッジワーカーの 39% にとっては、イノベーションとは新しいテクノロジーを採用することであり、これが「革新的」の最も一般的な解釈です。

しかし、単に新しいテクノロジーを取り入れるだけでは、この新時代における競争優位性にはつながりません。真のイノベーションとは、新しい製品やサービスを生み

出すこと、働き方を根本的に見直すこと、そして革新的な考え方を積極的にサポートする文化を育むことです。

現在、自分の組織は革新的なアイデアに対してオープンであると回答した日本のナレッジワーカーは約 3 分の 1 (32%) にとどまっています。さらに 4 分の 1 (25%) は、自分の組織は革新的なアイデアをまったく受け入れないと回答しています。一方、経営陣では、自分の組織が革新的なアイデアに対してオープンであると回答する割合が 52% 高くなっています。これは、イノベーションに対する組織規模でのアプローチの必要性を示しています。社内の全員、特に新しく貴重なインサイトを提供してくれることの多い、新入社員または若手社員を含む全員の貢献を重視し、奨励するようなアプローチが必要です。

自分の組織は革新的なアイデアに対してオープンであると回答した日本のナレッジワーカーの割合



# イノベーションの 主な推進力

Work Innovation Lab では、イノベーションの前兆となるものを理解するために、何千もの企業を分析してきました。Asana の[ワークイノベーションスコア](#)では、キャパシティ (Capacity)、コネクション (Connection)、レジリエンス (Resilience)、ベロシティ (Velocity) の4つをイノベーションを推進する因子として定義しています。日本は特定の分野では優れていますが、一部改善すべき点も見受けられます。

# キャパシティ：社員が最高の成果を上げるために使える時間はどの程度確保されているか

イノベーションには、素晴らしいアイデアだけでなく、そのアイデアを具体的なものへと発展させるための精神的なゆとりとエネルギーが必要です。しかし、日本のナレッジワーカーは多すぎる、非効率な会議にキャパシティを奪われています。平均すると、ナレッジワーカーは非生産的な会議に週あたり 8 時間を浪費しており、実質週に 1 日分の勤務時間を失っています。こういった非生産的な会議で最も時間を無駄にしているのが経営陣で、その時間は週あたりおよそ 11 時間にも上ります。これは、非生産的な会議により、月曜を丸一日と火曜の半分が無駄になり、火曜の午後になってようやく実際の仕事に取り掛かれる、というような状況です。

重要なのは会議の長さではなく、その効果です。驚くことに、日本のナレッジワーカーは 95% もの会議を苦痛と感じています。この数値は米国の結果 (69%) を大きく上回っています。非生産的な会議にそれほど多くの時間を費やしてしまえば、イノベーションの原動力となる深い思考やクリエイティブな探求に費やせる時間はほとんど残りません。

## 1.5

日本の経営陣は、非効率な会議により毎週 1.5 日分の勤務時間を無駄にしている。

## 95%

日本のナレッジワーカーは 95% の会議を苦痛と感じている。

問題は会議がイノベーションを阻害するというだけでなく、有意義な仕事を成し遂げるためではなく、忙しさや生産的活動を演出するという、社員の「仕事してるふり劇場」によって悪化します。

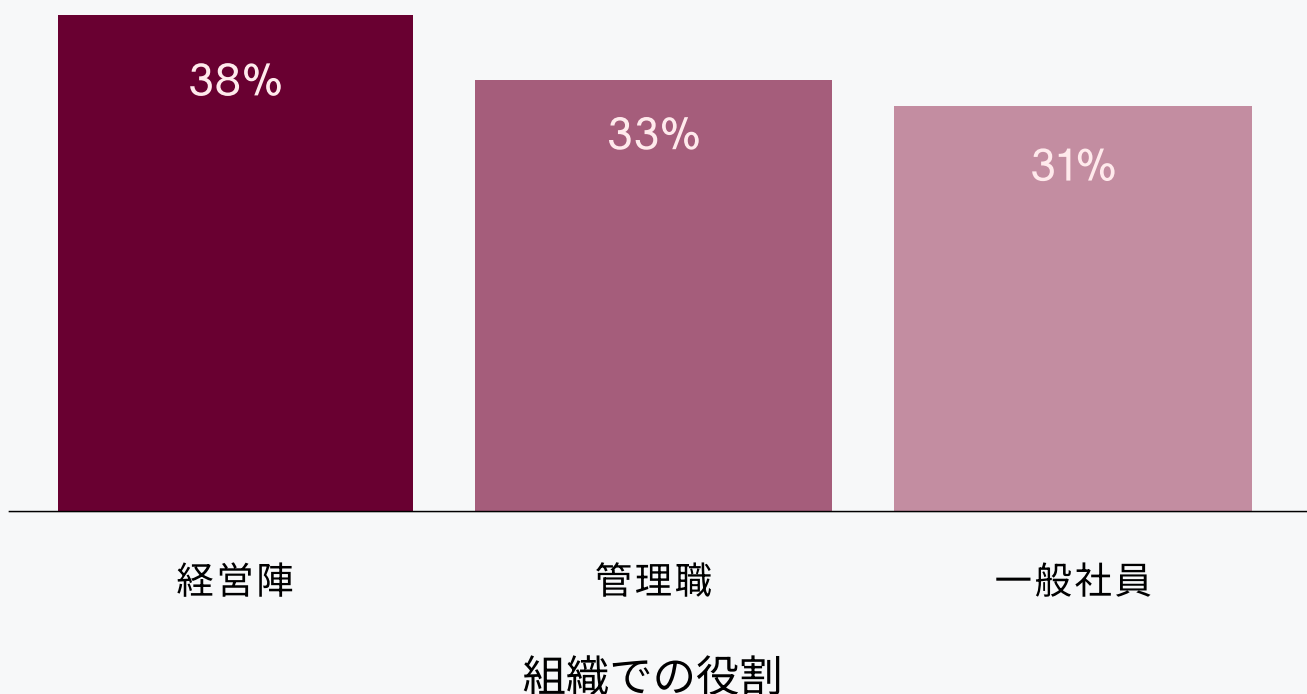
日本のナレッジワーカーの3分の1以上(36%)が、忙しそうに見えるようにメールを送信するなど、こういった「仕事してるふり劇場」に関与している、または関与する可能性があるという回答をしています。この傾向は経営陣ではより強く、およそ5人に2人(38%)が同じように回答しています。経営陣へ向けられる高い期待と監視の目を考えると、本物の生産性よりも活動的に見えることを優先するのは理解できます。しかし、具体的な成果よりも、忙しく見せることのほうに重点が置かれるようになると、それはリソースの浪費につながり、効率性を低下させます。

絶え間ない会議や「仕事してるふり劇場」は、バーンアウトや過労につながります。日本のナレッジワーカーの半数以上(53%)が、過去6か月間に少なくとも一度は仕事量に圧倒されて休みを取った、またはそうしたという強い衝動に駆られたと答えています。

およそ5人に2人の経営陣が、「仕事してるふり劇場」に関与している、または関与する可能性があるという回答をしている。



「仕事してるふり劇場」に関与している、または関与する可能性があるという回答している日本のナレッジワーカーの役割別割合 (%)



## 「仕事してるふり劇場」とバーンアウトの関係

Asana の調査で、「仕事してるふり劇場」に参加することと、過労やバーンアウト（燃え尽き症候群）を感じることの間には正の関連性があることがわかりました。驚くべきことに、「仕事してるふり劇場」に関与している社員の 35% が、少なくとも週 1 回はバーンアウトを経験していると回答しています。一方で、関与していない社員の場合はわずか 10% でした。

成果に結びつかない、見せかけだけの忙しさを維持しようとする努力は、エネルギーを消耗させます。これが効果的なワークマネジメントが重要となる理由です。単なる見かけ上の努力ではなく、実際の仕事の成果を測定する必要があるからです。

日本の経営陣は毎日ほぼ 1 時間をコラボレーションツールの切り替えに費やしている。



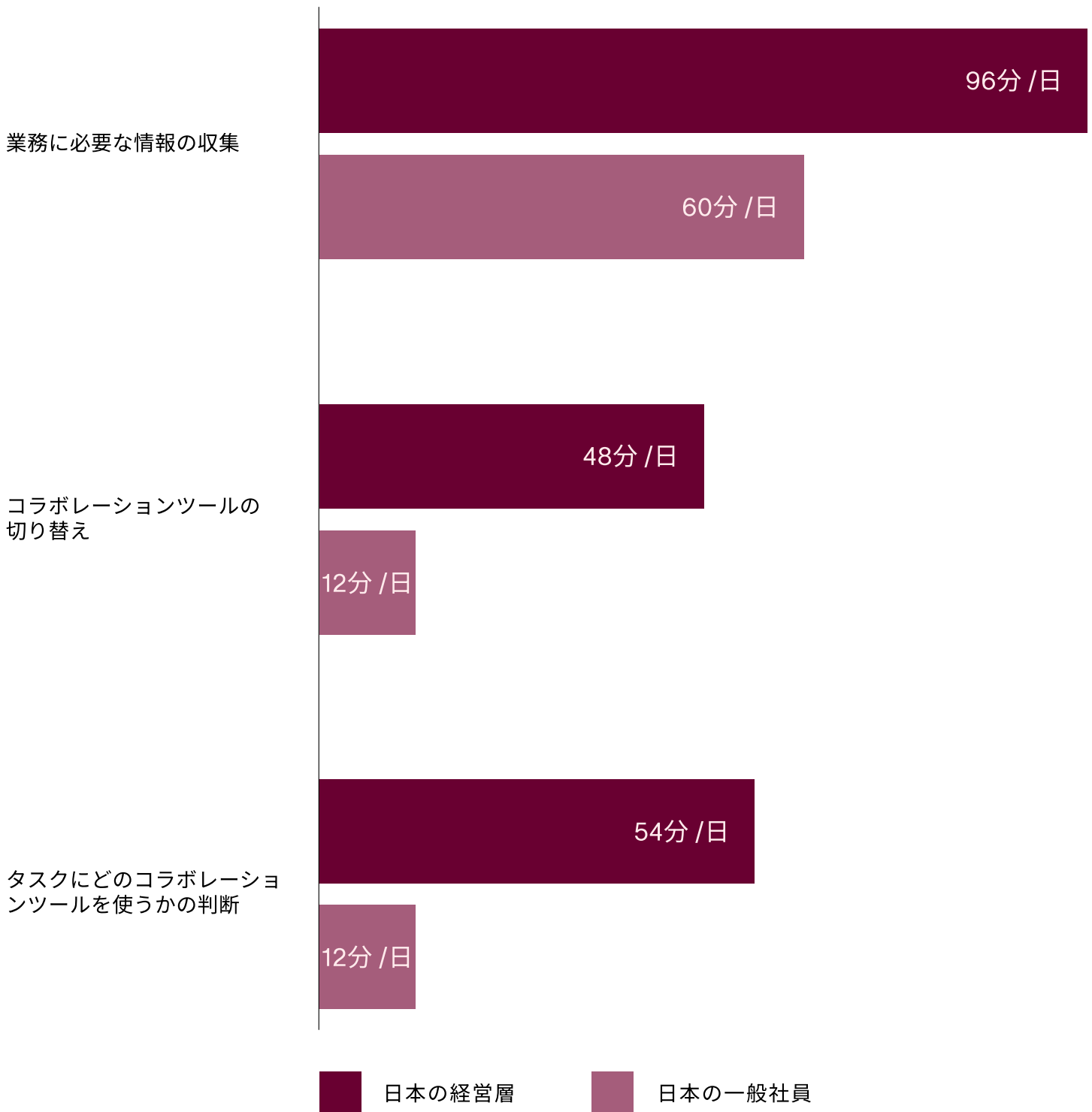
## デジタル疲れ

バラバラかつ多すぎるデジタルツールの使用からくる「デジタル疲れ」は、現代において深刻な問題です。日本人が仕事で使うコラボレーションツールの数は、どんどん拡大しています。これはワークフローを複雑にし、働く人のキャパシティを消耗し、全体的な心身の健康にも影響します。

キャパシティが消耗する原因は、デジタルツールが多すぎるというだけでなく、それが分断されているという点にあります。平均として、日本のナレッジワーカーは週

あたりおよそ 6 時間、業務に必要な情報を、連携していないこれらのツールから探し出すことに費やしています。経営陣は特にこの影響を受けており、必要な情報を見つけるのに 8 時間以上の時間を費やしています。これは、マネージャー（7 時間）や一般社員（5 時間）が検索に費やす時間よりも長くなっています。

複数部門で連携するユースケースに対応したプラットフォームが切実に求められています。



## デジタルデトックスの必要性

テックスタックが分断されていると、生産性や心身の健康に大きな影響が及びます。日本のナレッジワーカーのなんと 78% は、職場で使われているコラボレーションツールが適切でないことから、デジタル疲れを感じていると回答しています。

日本のナレッジワーカーの 3 分の 2 (66%) が、過去 6 か月間に少なくとも一度は「デジタルデトックス」を行う必要があったと回答しています。たとえば、通知をオフにしたり、休憩を取ったり、デバイスを再起動して気分転換をすることが、デジタルデトックスに該当します。リーダーには、深刻になりつつある「デジタル疲れ」問題への早急な対処が求められています。特に、およそ半数 (44%) のナレッジワーカーは、デジタル疲れ対策に関するリーダーのサポートが十分でないと考えています。

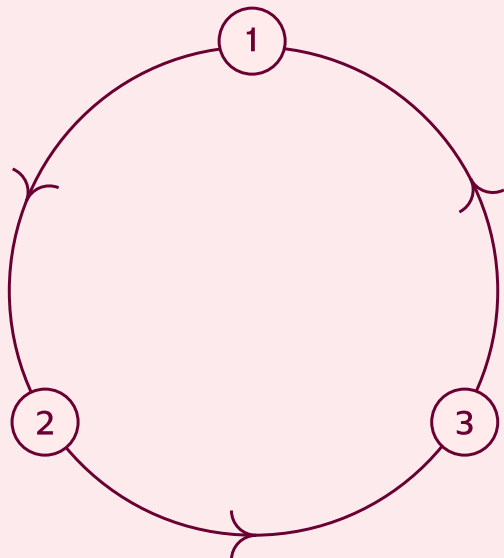
現在、日本の経営層はテックスタックをスリム化することを切望しています。日本の経営陣の半数以上 (51%) は、組織の全員が同じコラボレーションテクノロジー群を使うことを望んでいます。

**日本の経営陣の半数  
以上は、組織の全員が  
同じコラボレーション  
テクノロジー群を使う  
ことを望んでいます。**



リーダーがこの問題に対処するための戦略がいくつかあります。

# デジタル疲れに対する対策



1

## デジタルツールの合理化：

デジタルツールの定期的な監査を実施し、重複するツールを排除、可能な場合はシステムを統合し、各ツールが明確かつ必要な機能を果たしていることを確認します。

2

## デジタルリテラシーの向上：

デジタルツールを効率的に使いこなすためのスキルとノウハウを社員に身につけさせることで、情報の検索やプラットフォーム間の切り替えに費やす時間を減らせます。どの種類の仕事にどのテクノロジーを使うのか、社員は明確に理解する必要があります。

3

## オープンなコミュニケーション文化の醸成：

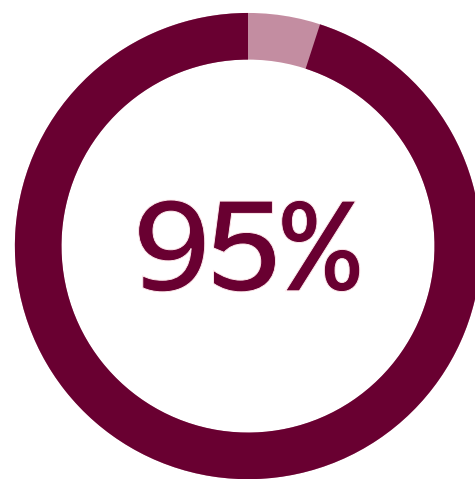
リーダーは、社員がデジタル疲れについてオープンに話し合い、現在の慣行に対する改善策を提案しやすい環境を作り上げる必要があります。

# コネクション：社員の協業はどの程度うまくいっているか

イノベーションを推進する 2 つ目の要素は、コネクションです。イノベーションはチームスポーツであり、社員は結束して対立を解決し、仕事を前進させなければなりません。日本の集団主義文化においては、コネクションがより一層重要です。日本のナレッジワーカーの 65% が、集団の和は個人的な利益と同等かそれ以上に重要であると答えています。

日本にはこのような結束と協力の文化があるにもかかわらず、IT 戦略にはこうした価値観がうまく反映されていません。日本のナレッジワーカーのなんと 95% が、自社のコミュニケーションとコラボレーションのプロセスを革新する必要があると回答しています。

日本のリーダーは、多くの分断されたツールによってチームワークの精神が失われないう、より統合されたツールや連携機能などに投資することで、結束を重んじる伝統的な価値観と、技術的な統合という現代のニーズの間にあるギャップを埋める手助けができます。



**日本のナレッジワーカーの 95% が、自社のコミュニケーションとコラボレーションのプロセスを革新する必要があると回答しています。**

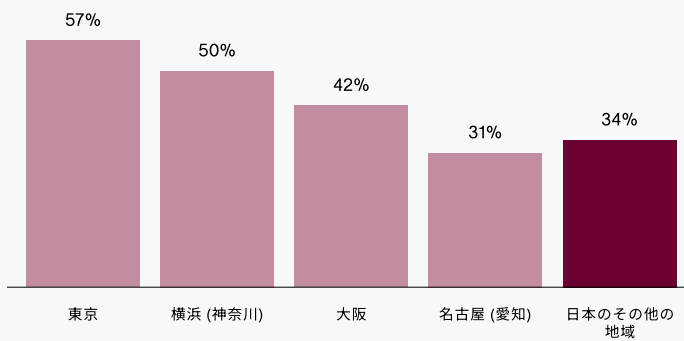
## 非同期コミュニケーションと同期コミュニケーションの組み合わせ

日本企業の多くはハイブリッドなコミュニケーションスタイルを採用して、同期型の即時性と、非同期型の柔軟性という、両者の長所を織り交ぜています。現在、日本のナレッジワーカーの半数 (50%) は、この 2 種類のコミュニケーションを組み合わせせて使っています。これは、都市によって差があります。東京の先進的な

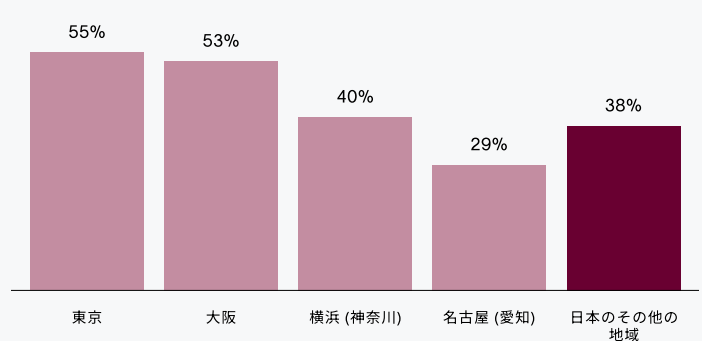
インフラストラクチャと多国籍企業の多さが、ハイブリッドなワークモデルなど、より柔軟な働き方を促進していると考えられます。また、生活費の高さや通勤時間の長さといった要素も、ワークライフバランスや生産性向上への訴求につながり、従来とは異なる働き方へのニーズを後押ししている可能性があります。

## 東京ではフレックスタイム制の導入が特に進んでいる

ハイブリッドまたは完全リモートで働く従業員の割合 (%)



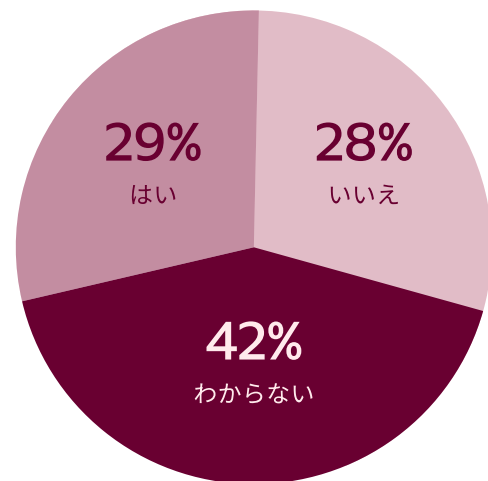
始業時間が朝 9 時以降である従業員の割合 (%)



東京で働く人々は、勤務時間も他の都市とは異なります。半数以上 (55%) は朝 9 時以降に仕事を始め (日本の大都市以外では 38%)、45% は夕方 6 時以降に仕事を終えています (日本の他の都市では 27%)。これはおそらく、東京には企業の本社や多国籍企業が集まっており、国をまたがったコラボレーションや競争に対応するために、従来の勤務時間からずらして働く必要があるためだと考えられます。

柔軟性の高い働き方を採用する場合は、効果的なコラボレーションがより重要になります。しかし、効果的なコラボレーションに関連する明確なガイドラインを会社が示していると答えた日本のナレッジワーカーはわずか 36% でした。同様に、コラボレーションの進め方について上司からフィードバックを受けたと回答した人もわずか 36% でした。同僚からのフィードバックはさらに少なく、わずか 34% でした。問題点は、フィードバックをくれる人の少なさではなく、効果的なコミュニケーションやコラボレーションとはどのようなものなのか、明確になっていないことです。

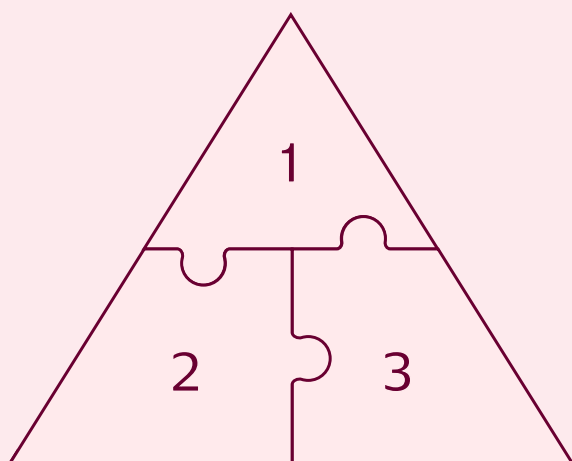
また、評価のギャップもあります。チームメンバー間のコラボレーションを評価するために具体的な基準が設定されていると回答した日本のナレッジワーカーはわずか 29% でした。一方で、具体的な基準があると回答した経営層の割合は、同じ回答をした一般社員の割合よりも 41% 高くなっています。透明性があり公平な評価プロセスを取り入れる必要性が浮き彫りになりました。



**自社で従業員間の効果的なコラボレーションを測定するための具体的な基準が定められていると回答した従業員の割合 (%)**

コネクションを高めるためには、リーダーが断固とした態度を取るべきです。

# コネクションを高めるための戦略



1

## コミュニケーションに関する明確なルールを設定する：

組織はメール、チャット、ビデオ通話など、さまざまなコミュニケーション手段をいつ、どのように使うかに関する明確なガイドラインを作成し、周知することで混乱を避ける必要があります。

2

## 定期的な相互フィードバックを実施する：

チームメンバー間および上司と部下の間で、定期的なフィードバックを推奨しましょう。フィードバックを通じて、全員が足並みを揃え、問題に迅速に対処できるようになります。

3

## コラボレーションに関する評価指標を設定する：

コミュニケーションやコラボレーションに関する、明確かつ測定可能な評価指標を設定することは非常に重要です。[ワークイノベーションスコア](#)といったベンチマークツールから、チーム内のやり取りの効率と効果に関する貴重なインサイトが得られ、継続的な改善の土台となります。

# レジリエンス：個人が去ったとき、組織はどれくらい安定しているか

イノベーションは優れた人材にかかっており、パフォーマンスの高い人材が別のチームへ移ったり、別の業務に移ったり、組織を離れたりすると、イノベーションの進行に影響が出る可能性があります。Asana の調査によると、終身雇用を重視し、雇用主と社員の間根強いロイヤルティ（忠誠心）があることで知られる日本の企業文化は、変化しつつあります。

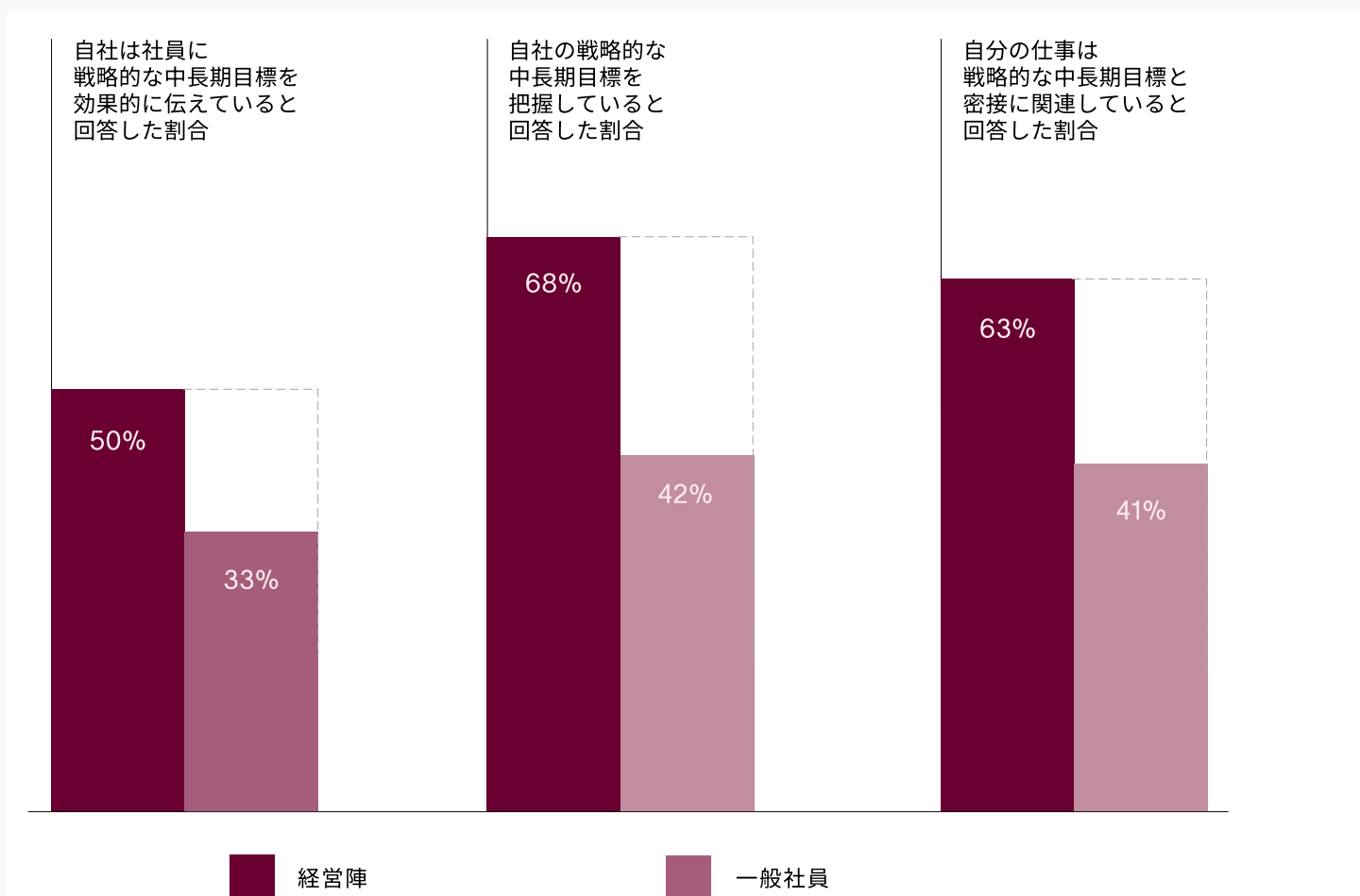
現在、社員のパフォーマンスにおいて「ロイヤルティ」が重要であると考えられる日本のナレッジワーカーはわずか 39% であり、従来の考え方から大きく変化しています。この変化は、ロイヤルティをベースにした昔ながらの人材維持アプローチがもはや効果的ではなく、人材を維持するために経営陣は新たな戦略を模索しなければならないことを示しています。

組織のレジリエンス（しなやかな回復力）を高め、優れた人材を維持するために、リーダーは目指す目標を社員に伝え、社員それぞれの仕事はその目標達成にどのようにつながっているのか理解してもらうことで、社員のエンゲージメントを高める必要があります。

## 社員が戦略的な目的と目標を理解できるようにする

全員が組織の戦略的な目標を明確に理解できるようにすることは、人材を維持する上でのカギとなります。しかし、この理解には役職間で大きなギャップがあります。自社の戦略的な目標を把握していると回答した割合は、管理職が 58%、経営層が 68% であった一方で、一般社員の割合はたったの 42% でした。リーダーは、社員の仕事が、より大きな会社のミッションの中でどのような役割を果たすのか、社員が把握、理解できるように仕組みやツールに投資する必要があります。

また、こうした戦略的な目標に関するコミュニケーションが明らかに不足しています。自社が社員に戦略的な目標を効果的に伝えていると回答した経営陣の割合はわずか 50% で、管理職は 43%、一般社員も 33% に留まります。日本の企業は、組織の戦略的な目標の管理、伝達が行えるプラットフォームに投資する必要があります。



## 自分の仕事が組織の目標と、どのように関連しているかを知る

組織の全体目標を伝えること以外に人材を維持する上でもう一つ大事なポイントは、自分の仕事がそういった目標とどのようにつながっているのかを理解できるようにすることです。日本の経営幹部の多く (63%) は、自分の仕事が組織の目標とどのようにつながっているかを理解していますが、同様に理解していると答えた管理職は 55%、一般社員は 41% と低くなっています。

自分の仕事が全体像の中でどのように貢献するのか、理解できていない社員にモチベーションを維持することは期待できないでしょう。このつながりをより明確にすることで、あらゆるレベルの従業員の目的意識が高まり、エンゲージメントの向上と離職率の低下につながります。

## 「働きがい」を大切にす

「働きがい」、つまり自分の仕事に満足感を感じることは、レジリエンスを育む上で不可欠な要素の 1 つです。個人やチームでの取り組みを「働きがい」とひもづけることは、パフォーマンスの向上につながるだけでなく、人材を維持する上でも重要な差別化要因となります。

日本のナレッジワーカーの大半 (68%) は、個人やチームの仕事内容に「働きがい」を感じられるようになると、パフォーマンスや生産性の向上につながると考えています。この強力なコンセンサスは、仕事で充足感を感じることがその人にとってプラスになるだけでなく、競争優位性を持ち、優秀な人材を維持したい組織にとっても、戦略的な強みとなることがわかります。

# ベロシティ：仕事はどの程度迅速に行われているか

イノベーションを推進する 4 つ目の要素は、ベロシティ（スピード）です。組織が効果的にイノベーションを起こすには、組織内におけるアイデアや意思決定、タスクの流れがスムーズである必要があります。組織のベロシティを上げる最も効果的な方法は、部門間の壁を壊すことです。

日本のナレッジワーカーの 3 分の 2 近く (63%)、そして経営陣の 4 分の 3 以上 (77%) は、少なくとも週に一度は、部門横断的なコラボレーションを行っています。しかし、分断されたテクノロジーは部門横断コラボレーションの大きな妨げとなり、その結果ベロシティも低下します。

ベロシティ向上のカギは、組織で使っているテクノロジーの合理化です。組織のアプリケーションやテクノロジーがうまく統合していると回答したナレッジワーカーはたったの 59% で、3 分の 1 (32%) は統合に問題があるか、まったく統合しておらずアプリ間の連携が取れないと答えています。リーダーは、より迅速で効率的なワークフローをサポートするために、より統合されたテクノロジーに投資する必要があります。

“

変革の入り口として、Asana を部署や地域を横断してグローバルに展開し、時差も乗り越えながらチーム力を高めています。Asana を使うと自然な形で仕事の工程が構造化され、見える化できることで、無駄を省きながら信頼関係と生産性も高めていくことができます。たとえば、A チームよりも B チームの方が高い生産性を上げているといったことや、自分が最近どの業務に時間をかけすぎているかなど、論理的かつ客観的に確認できます。そして、Asana で常に示されるデータによって、自分や組織が理想とするワークスタイルを目指しやすくなります。

”

福田譲氏、富士通、  
執行役員 EVP CDXO CIO

日本のナレッジワーカーの半数以上 (54%) は、生成 AI ツールの使い方をどこで学べばよいのかわからない



## AI とベロシティ

AI は組織内のベロシティを大幅に向上させることができますが、日本企業での導入は今はまだ限定的です。日本の回答者の 3 分の 2 以上 (69%) と、過半数は日々のワークフローにまだ生成 AI を取り入れていません。採用率が最も高いのは経営陣 (37%) で、次いで管理職 (27%)、一般社員 (18%) となっています。

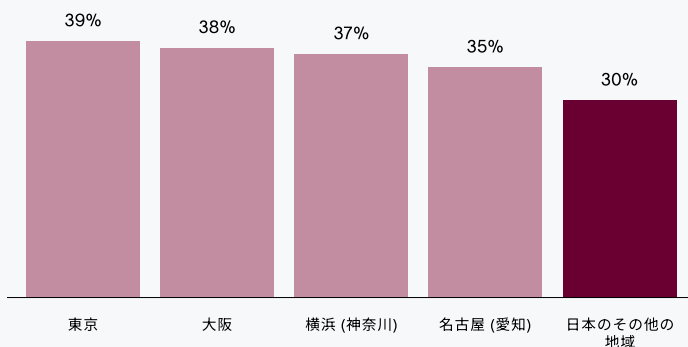
AI 導入の最大の課題は、学習リソースの不足です。日本のナレッジワーカーの半数以上 (54%) は、生成 AI ツールの使い方をどこで学べばよいのかわからないと回答しています。この数値は、一般社員で最も高くなっています。日本の組織は、従業員が AI の潜在能力を効果的に活用できるように、AI に関するより包括的な学習や能力開発などのリソースに投資する必要があります。

その結果、経営陣と比べて一般社員は AI に対する熱意が低く、上層部よりも使用頻度が低くなっています。

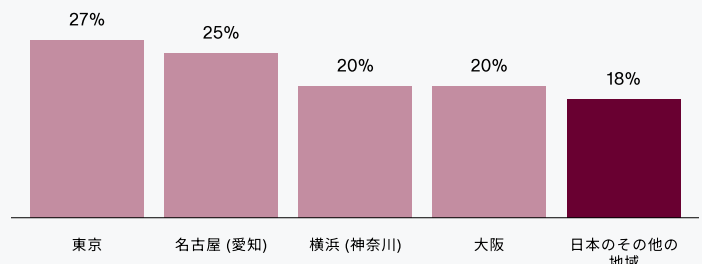
AI 導入に関するもう 1 つの課題は、AI の利用に関するポリシー、原則、ガイドラインの欠如です。AI の使い方について明確なポリシーが定められていると回答した日本のナレッジワーカーはたったの 5 分の 1 (21%) でした。この明確さの欠如は一般社員の間で特に顕著であり、自社にポリシーがあると回答したのはわずか 17% でした。

明確なポリシーが存在しないと AI の使い方に一貫性がなくなり、既存の業務プロセスへの AI 導入においてもズレが生じてしまうため、組織のベロシティが大幅に低下する可能性があります。明確なガイドラインと理解があれば、組織は AI の可能性を最大限に活用して、業務を効率化し、イノベーションを効率的に促進することができます。

## 日々の仕事で AI を活用することに熱心な従業員の割合 (%)



## 組織に AI ポリシーがあると回答した従業員の割合 (%)

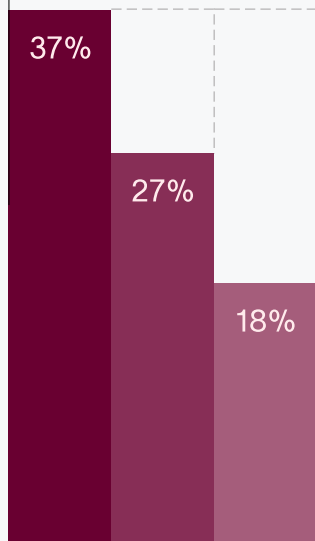


日本の中では、AI への熱量が東京で最も高く、東京で働く人々の 39% が日々の業務に AI を取り入れることに熱意を示していますが、日本の他の地域では 30% でした。さらに、東京の組織は AI ポリシーを策定している可能性が最も高く、米国の結果を若干な

がら上回っています。東京で働く人々の 27% が AI ポリシーを導入していると回答していますが、米国では 26%、日本の他の大都市（大阪、名古屋、横浜）では 20～25%、日本の大都市以外では 18% でした。

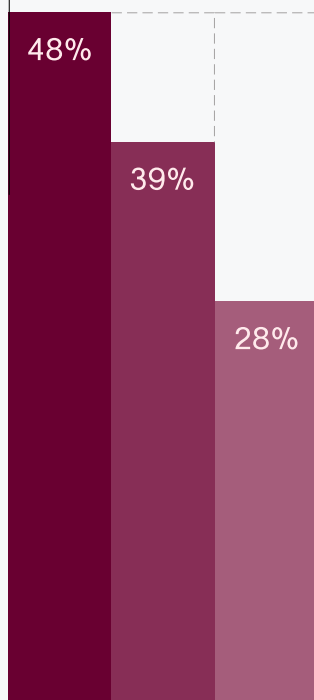
### 導入のギャップ

仕事で少なくとも週に1回はAIを使用していると回答した割合



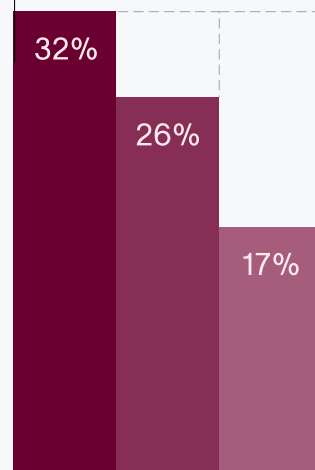
### 意欲のギャップ

仕事でAIを使用することに意欲的であると回答した割合



### ポリシーのギャップ

自社にはすでにAIに関するポリシーがあると回答した割合



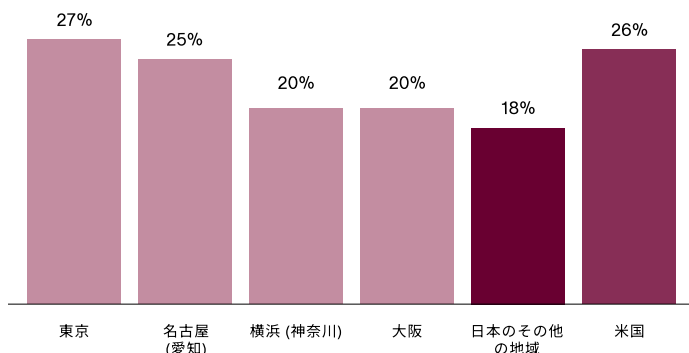
経営陣

管理職

一般社員

自社に AI ポリシーがあると回答した割合は、米国平均よりも東京の方が高い。

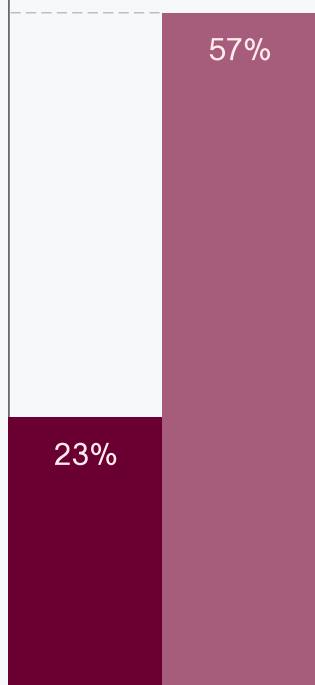
組織に AI ポリシーがあると回答した従業員の割合 (%)



東京はテクノロジーの中心地です。さらに、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みが成熟してきたこと、そして競争の激しいビジネス環境が、AI やテクノロジーの導入に対する前向きな姿勢を後押ししていると考えられます。

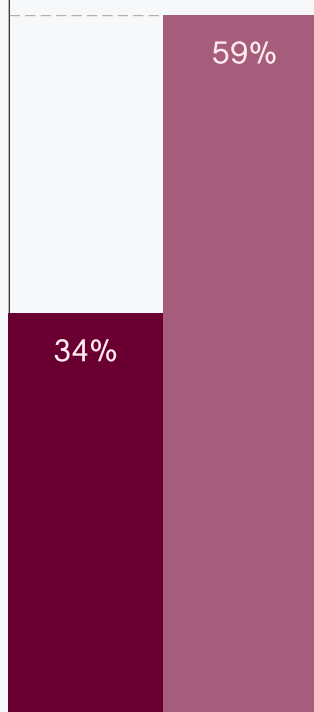
### 導入のギャップ

仕事で少なくとも週に1回は AI を使用していると回答した割合



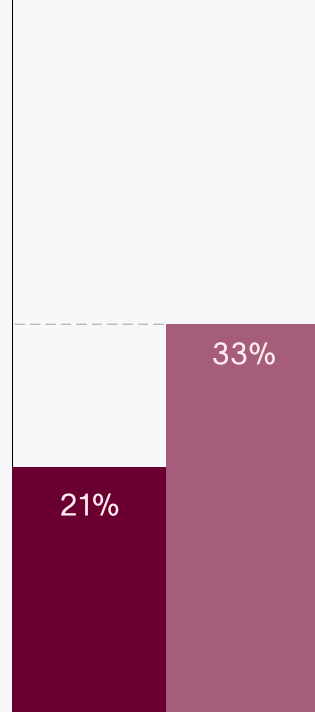
### 意欲のギャップ

仕事で AI を使用することに意欲的であると答えた割合



### ポリシーのギャップ

自社にはすでに AI に関するポリシーがあると回答した割合



日本のナレッジワーカー



米国のナレッジワーカー

# 未来のための イノベーション

これまで複雑なデジタルの最先端を進んできた日本は今、イノベーションの重大な分かれ道に立たされています。先進的なテクノロジーやビジネスで世界的に知られる日本にとって、今の課題は世界で 2 番目に革新的という評判を保つことだけではありません。

このデジタル時代において「イノベーション」とは何を意味するのか、定義を改める必要があります。日本が選択する道は、日本の未来を形作るだけでなく、将来にわたってイノベーションの世界的な枠組みを再定義する可能性もあります。

# 調査方法

Asana の Work Innovation Lab によるこの調査は、2024 年 3 月 22 日から 27 日までの間に日本で働く 2,044 名を対象に行われました。調査はクアルトリスで管理されており、Asana の顧客や従業員を対象とした調査ではありません。回答者はすべて雇用されているナレッジワーカーです。この調査では、ディレクター以上の役職を「リーダー」としています。