

2) 効果的なテレワークに向けて

① コミュニケーション

コミュニケーションの工夫に関しては、テレワークに向けた対応と、テレワークと出社を組み合わせた対応、出社時の対応が考えられる。

テレワークでの対応としては、オンラインでのコミュニケーション媒体を組織内でどのように体系化していくのかを考える必要がある。Web 会議のように音声・映像が備わったもの、音声のみのもの、メール、チャットなどがあり、それぞれに特徴が異なる。タイミング・内容によって、どの場合にどのようなツールを使用するのかを適宜選択することで、コミュニケーションを円滑にすることができよう。

今回の調査では、年代ごとに、得意とするコミュニケーション手段が異なることが明らかになった。例えば若手社員は、電子メールでの業務連絡は苦手だが、チャットでの活用は得意である。ベテラン社員は WEB 会議やチャットは苦手だが、電子メールでの業務連絡は得意である。つまり、社内でコミュニケーション媒体を統一していくのであれば、属性に応じた研修も必要になるということになる。

次に、テレワークと出社を組み合わせるコミュニケーションを充実させる方法である。

第一が「雑談や気軽な議論、質問の場と手段の確保」である。特に社歴に浅い若手社員に対する配慮が求められる。経験が浅いため、業務で疑問を持つことが多かったり、必要な知識がまだ修得できていなかったりということも考えられる。しかし職場での人間関係がまだ構築できていないため、気軽に自分から声をかけづらいと考えられる。

テレワークでのコミュニケーション充実には、WEB 会議形式で定期的に雑談や交流の場を設けたり、上司や同僚に自由に質問できる時間を設けたりも考えられる。上司が通話に応じられる時間を予めチームで共有したり、あるいはチャットツールを導入するなどして質疑応答ができるスレッドを設けることも考えられよう。その上で出社時にも、積極的にコミュニケーションを促進する機会を設けることができれば、テレワークと出社をあわせて、これまでに以上に密接なコミュニケーションが実現できるだろう。

雑談や気軽な議論は、仕事の成果や生産性に直接役立たないと誤解され軽視されがちであるが、今回の調査ではこうした機会を確保することが成果や生産性にも影響を与えることがわかった。意識的な場作りが求められる。

また出社時に工夫すべきもう一つの点は、他職場とのコミュニケーションの機会確保であろう。他職場との交流は、現在の仕事に直結していなくても、長い目で考えると部署間によりよい連携や、異なる立場からの議論でアイデアの着想につながるほか、交流を通じた満足度・モチベーション向上につながる。コロナ禍前であれば、食堂やエレベーター、会議後

などに触れ合う「偶然の」時間があったが、テレワーク導入後は、こうした機会を予めつくりこんでいく必要がある。

② 人材育成

人材育成に関しては、2つの対応策が考えられるであろう。

第一は、全従業員を対象としたもので、たとえばオンライン・コミュニケーションに関する教育がある。オンラインは、対面と比較して、たとえ Web 会議であっても表情や声色も把握しにくく、全身からの雰囲気も感じられず、言語以外で伝えられる情報量が少なくなってしまう。そのため、意見・主張の伝え方や表現方法、タイミング、ツールの使い分けなどによって、全員が学ぶ必要がある。

第二が、従業員の属性・ニーズに応じた研修・支援体制である。たとえば若手社員に対しては、文字による伝達力の強化、対面とテレワークを組み合わせたコミュニケーションのコツを伝授することなどが考えられる。ベテラン従業員については、情報機器操作やアプリケーション利用の研修などが有用であろう。部下を持つ管理職に対しては、テレワークと出社を組み合わせたチーム運営の研修・支援体制を教育することにより、よりチームビルディングが強化できよう。

③ 人事評価

テレワークが浸透するにつれて、テレワークにおいても公正で納得できる評価体制が望まれる。今回の調査では、人事評価に不安を感じる回答者は限られていたが、今後のテレワークの普及に備えて、十分な準備がのぞまれる。

第一に、テレワークにおいても公正な評価が実施されることを、会社側が従業員に保証していくべきであろう。自由記述からは、「上司がテレワークに肯定的でないため、テレワークをした場合に、評価に影響しそうである」といった不安が寄せられた。そのような場合を想定して、会社側が上司に対してテレワークを推進する意義を啓蒙すると同時に、テレワークをすることで社員の評価やキャリア・パスに負の影響が出ないように細心の注意を払うべきである。

第二に、テレワークでも上司が部下の状況を把握しやすい仕組みづくりを構築することで、上司が適切に評価できるようになることがのぞましい。自由記述の回答においても、「テレワーク時に上司が部下の抱える問題に気づきにくい」という不安の声があった。しかし上司が常に部下の状況に注意を払うのでは、上司の負担が重すぎるのではないだろうか。むしろ、部下から上司に相談がしやすい、質問がしやすい、ヘルプを求めやすいといった状況に

すべく、普段から使用ツールや発信の方法、タイミング等について話し合っておく必要があるであろう。

第三に、人事評価の方法について再検討が必要な場合もある。テレワークでは、入社時のように仕事への取り組み姿勢が伝わりにくいため、プロセスよりも結果に重きをおいた評価に傾きがちかもしれない。しかし、新入社員や異動直後の社員など、従業員の経験度によっては、すぐに結果を出せない場合もある。テレワークでの社員のパフォーマンスを、何をベースとしてどのように指標で評価するのかについて、改めて会社が検討・提示する必要があるであろう。

④ 成果とやりがいの向上

<テレワークで仕事の成果・生産性を向上させるために>

第一に、会社として、まずテレワークを効率的に実施できるような自宅環境整備を支援すべきである。手始めに、まず自宅での労働環境がどのようになっているのか、ネットワーク接続や、家具も含めて調査することがよいのではないか。パソコンの性能だけでなく、安定したネットワーク接続、腰や背中に負担のないデスクと椅子、視認性を高めるための複数ディスプレイなどは、効率向上に欠かせない。またこうした備品への費用補助も検討に値する。もちろん、高機能のパソコンや機器が必要な場合などには自宅でのテレワークが難しいことから、サテライトを各地に設置することも有用であろう。

第二に、どの業務をテレワークで行うかについても、改めて判断すべきであろう。テレワークよりも入社の方が成果が向上しやすい業務を洗い出すなどして、テレワークと出社のハイブリッドで成果を出していくことを常に意識することがのぞましい。たとえば調査では、3人以上の共同作業、アイデアの発想などは、対面の方が成果を向上させやすいことが明らかになった。業務や職場によっても状況は様々であろう。

<満足度やモチベーションを向上させるために>

第一に、テレワークをすることに負い目を感じさせない職場づくりが前提となる。さらに多くの社員が職務の状況に応じて柔軟にテレワークを活用できるような仕組みに改善することがのぞましい。「テレワークの申請が煩雑」「かなり事前に申請しておく必要がある」という状況であれば、従業員本人がテレワークに従事したくても、入社か欠勤かという選択に迫られ、不本意にテレワークを諦めざるを得なくなる。テレワークの申請方法を簡便化することも求められよう。また、「テレワークでは、会社の休憩時間に合わせるのではなく、柔軟に対応したい」という見方もある。家族のための育児・介護、自身の通院などにも柔軟に

対応して、従業員が働き続けられるワーク・ライフ・バランスを推進していく上でも、テレワークを活用しやすくすることは意義がある。

第二に、たとえテレワークが馴染みにくい職場でも、テレワーク導入の可能性を探ることがのぞましい。自由記述でも、「自身の職場はテレワークがしにくいですが、一部でもできるとうれしい」といった回答があった。各職場で入社して行うべき業務を明確化すると同時に、テレワークできる業務を洗い出したり、テレワークで業務ができないかを試行することも検討に値する。テレワーク可能なのが、月に一度など頻度がかぎられたとしても、従業員の働き方の選択肢を増加させることになり、満足度ややりがい向上につながるであろう。

第三に、「雑談や気軽な議論、質問の場と手段の確保」をし、テレワークでも業務外での非公式なコミュニケーションを活性化させ、他部署との交流を促進する仕組みづくりが必要になる。今回の調査では、こうした非公式コミュニケーションが、従業員の仕事の成果はもちろん、満足度やモチベーションの向上に大きく影響することが明らかになったからである。

第四が、労働時間に関する配慮である。自宅等で勤務するがゆえに、仕事とプライベートの切り替えがしにくくなり、つい長時間労働になってしまうことが考えられる。テレワークであるがゆえに、「プライベートの時間も仕事をしてしまう」「仕事が残っていると、気になって働き続けてしまう」という状況が起こりうるからである。言うまでもなく長時間労働はコンプライアンスに反するというだけでなく、従業員の健康を損なうものである。テレワークに対応した労働時間のありかたを探るべきであろう。