

ポストコロナ社会におけるテレワークの目指す姿

—日本の課題を解決する「フェアなテレワーク」—

たざわ ゆり
田澤 由利

株テレワークマネジメント 代表取締役

1 はじめに

コロナ禍において、実施する企業が増えたテレワーク。NTTグループやヤフージャパンなど、どこに住んでもOKという「テレワークをさらに進める」企業が登場している。NTTグループでは、半年で800人以上が単身赴任を解消したそうである。

テレワークは、コロナ禍で注目されたため、「感染防止の在宅勤務」だと捉えている人もいるが、決してそれだけではない。少子高齢化、労働力不足、自然災害など、様々な日本の課題を解決し、目指す社会の実現を助ける、「日本の未来」を救う働き方である。

しかし、コロナの収束が見えてくるにつれ、「出社勤務に戻る」企業が増えているのも事実である。日本の働き方が大きく変化したにもかかわらず、多くの企業が元の働き方に戻ってしまうと、様々なメリットや課題解決策を失うことになりかねない。

では、なぜ、「テレワークを止めて出社勤務に戻る企業」が増えているのであろうか。その原因に向き合い、ポストコロナ社会で、日本が目指すべきテレワークの姿についてお話をしたい。

2 オフィスの重要性を認識したコロナ禍

コロナ禍を経て、多くの企業、多くの働く人がテレワークをせざるを得なくなり、気づいたことがある。それは、「オフィスって重要だった」ということである。毎日通うのが当たり前、そこで仕事をするのが当たり前、これまでその役割や意義を感じることはあまりなかったかもしれない。

しかし、社員の多くが離れて仕事をする状況になり、オフィスに集まることによって仕事を進めるための「コミュニケーション」や「マネジメント」が行われていたこと、そしてその重要性に気づいたのである。

テレワークとなり、「仕事のコミュニケーションがうまく進まない」「部下がさぼっているかもしれない」「部下の評価ができない」「情報が漏洩するかもしれない」など、新たな課題が見え始めた。やはりオフィスに集まることは大切だ。特に、「コミュニケーション」と「マネジメント」はテレワークでは難しく、結果として、テレワークだと生産性が下がると判断した企業が、出社勤務に戻っているというのが実情である。

一方、テレワークなら「家族や自分の時間を増やせる」「毎日、満員電車に乗らなくていい」「子育て中でもフルタイム勤務ができる」など、自分たちにとってのメリットを感じた社員も少なくない。コロナ禍で浮かび上がった課題を解決せずに、安易に出社勤務に戻ってしまうと、冒頭のような「さらにテレワークを進める」企業との差が開くばかりである。社会の流れを考えると、「コロナ禍が終わったので、テレワークを止めます」とはいにくい企業もあるだろう。

3 ポストコロナで注目される「ハイブリッドワーク」

では、ポストコロナの働き方は、どうなっていくのだろうか。最近注目されているのが、「出社」と「在宅勤務」を組み合わせる働き方「ハイブリッ

ドワーク」である。毎日会社に行くのではなく、毎日在宅勤務するのでもなく、仕事の内容や状況、社員の事情に応じて柔軟に働くことができる。

ただ、テレワークにおける根本的な課題を解決せずに、安易にハイブリッドワークに走ってしまうのはおすすめしない。

「コミュニケーションは、出社する日にとればいい」

「マネジメントや社員評価は、出社する日にすればいい」

「在宅勤務する日は成果のみを評価しよう」

「大事な会議は対面でないと。出社しなさい」

このようなハイブリッドワークでは、いずれ「出社」と「テレワーク」の差が広がりかねない。

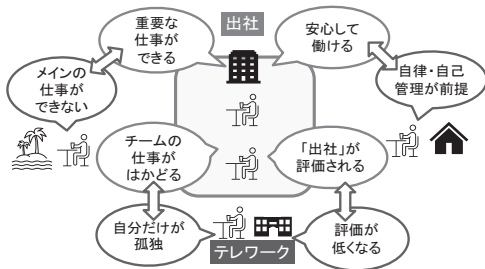


図1 「アンフェア」なテレワークのイメージ

アンフェアな状態の企業で働く人たちは、テレワークのメリットを享受できなくなり、「やはり出社しなくては」「このままでは働き続けられない」「テレワーク中心の企業に転職しよう」という人も出てくるだろう(図1)。これでは、コロナ禍というつらい時代を乗り越え、テレワークを実施できるようになったにもかかわらず、企業もメリットを享受できなくなってしまう。

4 真の「ハイブリッドワーク」におけるオフィス

このような状況にならないためには、まず「ハイブリッドワーク」に対する考え方を変えていこう。「ハイブリッド」というと、自動車をイメージして「ガソリン」と「電気」のように、「出社」

か「在宅勤務」かの二択と思いがちだが、そうではない。「ハイブリッド」には、「複合・複数」という意味がある。つまり、「会社」と「自宅」だけでなく、サテライトオフィスでも、カフェでも、地方のリゾート地でも、どこでも働くことができるのが「ハイブリッドワーク」なのである。そして、どこにいても「フェア」に仕事ができるこそ、真の意味での「ハイブリッドワーク」ではないだろうか。

すると、真の「ハイブリッドワーク」においては、物理的なオフィスは不要になるのか。そうではなく、オフィスも働く場所の一つとして、これからも重要な存在である。ただし、従来のような「社員が毎日集まって仕事をする場」から、仲間やお客さんとリアルに会える「プレミアムな仕事場」へと変化していく。企業は、社員全員の机を並べることができるオフィスではなく、社員が自ら出社したくなるオフィス、仕事の効率が高まるオフィスを用意することになるのである。

では、テレワークの課題を解決し、「さらに進む」企業になるための「フェアなテレワーク」は、どのように実現していくのだろうか。ポイントは、「ハウレンソウ」「雑談」「勤務マネジメント」「評価改革」である。どこで仕事をして、この四つが「フェア」であれば、より多くの社員が、最大限のパフォーマンスで、モチベーションを維持して働くことができる(図2)。

ポストコロナ社会で目指すべき、テレワークは「フェアなテレワーク」なのである。

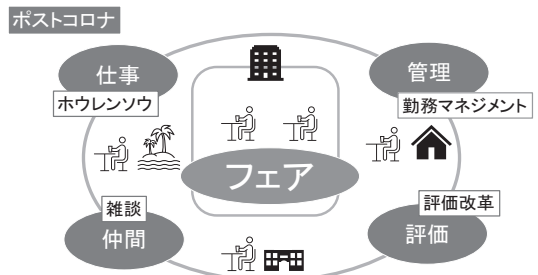


図2 目指すべきは、「フェア」なテレワーク

5 テレワークでもフェアなコミュニケーションとは

企業向けのアンケート等における、テレワークの課題のトップは、「コミュニケーション」である。しかし、一言で「コミュニケーション」といっても、内容は様々である。業務進行のコミュニケーションである「ホウレンソウ(報告・連絡・相談)」をスムーズに進めることは、チーム全体、ひいては会社全体の生産性に直結する。

しかし、それだけではない。社員が「オフィス」という場所に集まり、共に時間を過ごすことで、仕事以外のコミュニケーションも発生していた。毎日出社していた頃は、「雑談ばかりしてはダメ、仕事に集中して」といわれたこともあったかもしれない。それが、コロナ禍の「全員テレワーク」により、「雑談」などの仕事以外のコミュニケーションがいかに大切かを多くの人が実感した。雑談は、アイデアの創出はもちろん、チームの「心理的安全性」にもつながる、重要なコミュニケーションである。

図3は、オフィスで交わされていたコミュニケーションを分類し、テレワークでも実現するためのツールを整理してみたものである。

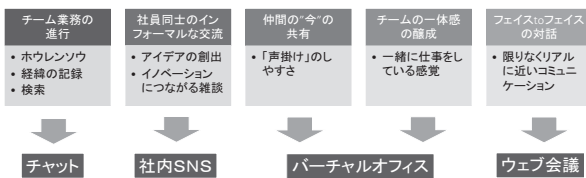


図3 テレワークにおけるコミュニケーションの実現

「テレワークだとコミュニケーションがとりにくい」と思いがちだが、自社に合ったツールを選び、その役割を明確にして、社員全員が運用ルールを守ること、テレワークでもしっかりコミュニケーションをとることができる。テレワークであれば、オフィス内はもちろん、離れている上司や同僚とのコミュニケーションを、より広く効率良くとれるようになるはずである。

図4は、当社で実際に使用しているツールである。企業の規模や業種、業態によって、最適なツールは異なるが、目指すべきは「フェアなコミュニケーション」を実現することである。

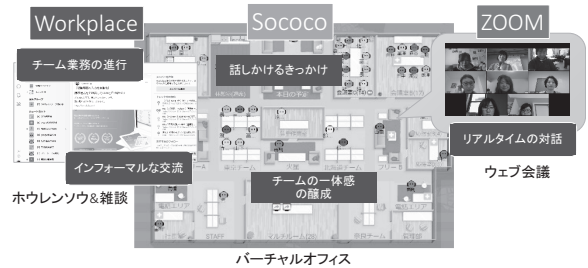


図4 当社におけるツールの使用状況

6 テレワークでもフェアなマネジメントとは

次に「フェアなマネジメント」について、考えてみたい。出社であれば、部下が目前にいるので、上司は安心するが、テレワークだと目前にいないので、不安になるという話をよく聞く。これに対して、「テレワーク時はオフィス以上に監視を強化する」企業と、「テレワーク時は成果さえ出せばいい」という企業が存在する。いずれにしても、オフィスとテレワークのマネジメントが異なるという意味で「フェア」とは言いえない。

ここで、図5をご覧ください。つながれて暮らす羊、柵の中で暮らす羊、原野に放たれた羊。どの羊が幸せに暮らしているだろうか？



図5 幸せに暮らしているのは？

私は、柵に守られ、安心・安全に、仲間と一緒に暮らす羊ではないかと考える。

これを会社の「マネジメント」に当てはめると、【羊舎】はオフィスにいる社員を監視するマネジメントである。【原野】は、テレワークだ

と管理できないからと成果だけを求めるマネジメントである。そして【柵の中】は、安心して働くための規制はあるものの、そのルールの中で社員が判断できるマネジメントである。

働く場所や働く時間、仕事の概要を把握はするものの、マイクロマネジメントはしない。ただし、働きすぎやさぼりができない環境(柵)は会社が用意する。その中で、社員は自らの判断で効率良く、かつ、柔軟に仕事ができるマネジメントが、ハイブリッドワークにおいて求められるのである。

7 テレワークでもフェアな評価方法とは

「テレワークでは、どうやって部下の評価をしたらいいのですか」という質問をよくいただく。これに対し、私は逆に質問させていただいている。「これまでどのように評価されてきましたか？」

すると、多くの企業は、こう答える。「成果はもちろん、働く時間も、業務プロセスも、行動も、すべて評価しています」。よく聞くと、足し算で評価されるところがほとんどである。しかし、すべて足し算だと、働く時間が短い社員は、評価も報酬も下がり、働くモチベーションも下がってしまう。

これからは、働く時間が限られる人が増えてくる。より多くの方が能力を活かして働く社会を目指す中、子育て中、親の介護中、副業・兼業中の社員の評価を下げてしまうのは、良い評価の考え方とはいえない。またそれが原因で、優秀な人材を失ってしまうリスクも高まる。

そこで私は、「成果主義」ではなく、「成果」÷「時間」主義をおすすめしている。これまで、足し算をしてきたのであれば、「成果評価」にも数字があるはずである。その数字を働く時間で割って、その人の総合評価とすれば、フェアな評価ができるのではないだろうか(図6)。

企業が、「足し算」ではなく、「割り算」の評価視点を持つことで、社員一人ひとりが「短い時間

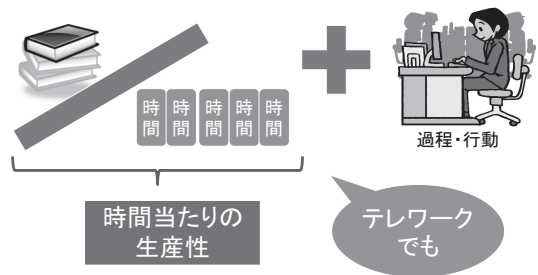


図6 成果÷時間、割り算を評価軸に…

で効率良く働く」ことを目指すようになる。

8 状況は企業によって様々。目指すべき姿

ポストコロナ社会では、「働き方」は、若い世代の人たちにとって、「給与」以上に重要視する要素になるだろう。そんな中、例えば「我が社はメーカーなので、在宅勤務は無理です」といっていると、若い人たちが減る中、人材確保がどんどん困難になっていく。

「うちは、在宅勤務しか許可していないから」「うちは、現業があるので、一部の社員しかテレワークできないから」「うちは、週に一日しかテレワークを許可していないから」「うちは、各部門の上長に任せているから」と理由には事欠かない。だから、そこまでのテレワークは不要であると。しかし、それは今の状況にすぎない。この先に、テレワークをさらに推進しようとするれば、ツールもルールも社員の意識も、大きな変化が必要になるだろう。

最初から「フェアなテレワーク」を目指して、できるところから環境を整えていく。その上で、企業の状況に応じた条件や制限を付加して運用する。将来、社会状況やニーズ、テクノロジーに応じて、その制限を解除していく。そうすれば、大きな変革なしに、スムーズにより多くの社員がテレワークできるようになる。ポストコロナ社会においては、そんな「フェアなテレワーク」を目指す企業が増えることを願ってやまない。