

2020年5月28日

## コンサルティングレポート

# テレワークが変える働き方の未来

組織人事戦略部 [名古屋] シニアコンサルタント 三島 寛之

## 1. はじめに

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、政府より「緊急事態宣言」が発令されて以降、テレワークが普及し始めている。新型コロナウイルス感染拡大前から、テレワークの推進に関する議論はあったものの、本格的な活用にはほど遠く、働き方改革の一環として推奨している会社があるというレベルであり、情報漏洩のリスクや労務管理の難しさ等を理由にして、テレワークに後ろ向きなケースも見られた。しかしながら、外出自粛が求められる中で、テレワークをある種強制的に実施するほかなくなり「推奨」から「原則」へとシフトし、実際にテレワークをやってみると「案外なんとかなる」ことがわかった今、テレワークは働き方の主要な1パターンとして定着する方向に進んでいくだろう。このテレワーク化のトレンドは、我々の働き方の未来をどのように変えていくのか、「(1)協働する人材、(2)生産性、(3)コミュニケーション」の3つの観点から考察していきたい。

## 2. テレワークが「協働する人材」を変える

テレワークは「育児や介護」と「仕事」を両立させる一助となる。出産や育児、介護などによって、キャリアを中断・退職せざるを得ない状況に追い込まれるケースは少なくない(これまではその担い手の多くは女性や高年齢層であった)。テレワークが導入され、在宅勤務が可能となれば、これまで培ってきた知識・スキル・経験を存分に活かしながら、ワーク・ライフ・バランスを実現しつつ働き続けることができる。労働力人口の将来的な減少が確実である中で、ライフイベントの影響を極力受けずに人材確保ができるのは企業にとってもプラスだ。

また、これまでは同じオフィスで働いており、集まりやすいメンバーであることを前提としていた組織・チームのメンバー編成においても、地理的な制約を生じないテレワークにおいては、選定の幅が広がる。日本企業においては、これまで転居を伴う異動をしてまで同じ拠点で働くことを追求していたが、オンライン会議と出張の組み合わせで対応できる可能性も広がる。さらには、言語的な障壁や時差の問題は一部残るが、グローバルで最適な人材によるチームを編成するといったことも実現可能だ。テレワークの場合、グローバルな協業に出張や就労ビザが必要なくなる。これは、労働市場に国境という垣根がなくなることを意味し、労使双方にとって、テレワークが可能な職務の労働市場は劇的に変わる。英語を職務の前提とすれば、日本人のオフィスワーカーは、報酬水準が相対的に低い国の人材と競う必要があり、企業側も日本人だけを活用していると労務コストの観点から競争力を維持することは難しい。ITなど一部の業界では既に起きている変化であるが、これが他の産業にも広がる可能性がある。

協働する人材は、女性、高年齢層、外国人など多様性に富む人材群となり、企業の価値観の浸透や心理的安全性を確保した職場づくり、多様な働き方を前提とした勤務制度の整備等のダイバーシティ・マネジメントが組織文化へと昇華している会社かどうかによって、そのパフォーマンスに大きな違いが生まれてくるであろう。

## 3. テレワークが「生産性」を変える

テレワークでは、決まった場所・決まった時間で職務を遂行しなければならない制約がなくなる。特に、大都市圏で勤務する人材にとっては、通勤・移動時の満員電車による精神的・身体的負担は大きい。その点、テレワークを導入し

ていればストレスフリーだ。移動の前後に生じていたムダな時間もなくし、生産性の改善につながりやすい。また、オフィスで仕事をしていると、上司や同僚からの急な依頼や連絡によって、作業中の仕事を中断されることもあり、職務遂行が非効率になってしまうケースも散見された。テレワークであれば、仕事に集中する環境を整えやすく、すきま時間も上手く使いやすい。

このようなテレワークの環境では、生産性の高い社員と低い社員とが従来よりも明確に区分できるようになる。テレワーク前であれば、机の前に座り、ミーティングに出席し、上司の指示を待って職務を遂行し、終業時間を超えても残業している姿を見せておけば、仕事をしているかのように見えていた。しかしながら、テレワーク実施後では、その状況は一変する。アウトプットのたたき台を作り主体的にミーティングでも発言しなければ存在感を示すことはできず、会社で多くの時間を過ごしたという姿を見せることもできない。自律的に、自身の貢献を周囲に認めてもらえるような仕事することで初めて、自身の存在価値を示すことができる。その意味では、担当する職務レベル・貢献に応じて処遇を決めていくジョブ型雇用へシフトする傾向が一層強まるはずだ。但し、職務のタイプによって、テレワーク及びジョブ型雇用との相性の良さは変わってくる。

会社内で特命プロジェクトを推進するような職務を担当している場合、求められるアウトプットが明らかになっており、決まった業務遂行プロセス等はなく、個々の職務の自律性も高い。そのような場合は、上司からの細かな業務指示・支援は必要とせず、方向性の提示、全体の進捗管理、コーチングをベースとしたフィードバックがあればよい。オンライン会議で一層アジャイルにプロジェクトを推進でき、品質・スピードの両面でテレワークのメリットを享受しやすい職務タイプである。

また、一般事務に代表される定型業務は、標準的な業務プロセスがあり、押印・紙での処理等の制約がなければ、細かな指示・支援の必要は少なく、テレワークとの相性はよい。このような職務タイプでは、いわゆるサボリ等の問題が生じる可能性もあるが、IT ツールの整備により、処理量や所要時間等を定量化・可視化できるものも多いはずだ。事前にこれらの指標を合意し、その達成度を人事評価へ反映する等すれば、テレワークでも十分機能する職務タイプである。

しかしながら、日本企業における多くの職務は、職務範囲が曖昧であり、一定の定められた業務プロセス等が存在するものの、担当者の習熟度合いや判断の巧拙によって業務品質にバラツキが生じやすい類のものだ。管理側も職務遂行状況を確認しながら、任せる範囲を適宜判断し、必要に応じてきめ細やかな指示・指導やメンバー間での相互補完を行う。このような職務タイプの場合、担当者の自律性にも差が生じやすく、日常的な接点の減少がデメリットとなり、テレワークとの相性があまりよくない。「個の自律」と「職務の明確化」は、日本企業がこれまで課題としてきたところではあるが、テレワークを上手く活用して生産性向上を果たすためには、これを機にメスを入れるべきポイントと言えよう。

#### 4. テレワークが「コミュニケーション」を変える

テレワークになれば、オンライン会議ツールを使ったコミュニケーションが中心となる。アジェンダが明確になっている打合せは、オンライン会議でも十分に機能する実感をもった方も多いだろう。また、「チャット機能を使い、リアルよりも活発に意見交換しやすい」「オンライン飲み会等、対面でのコミュニケーション機会が少なくなった今の方がむしろ自己開示が進んでいる」といった意見も一部で聞かれる。オンライン会議を皮切りに、階層や世代を超えたフラットな対話・コミュニケーションに取り組んでみるのもよいだろう。

一方で、オフィス内で一緒に働いていたがゆえに、自然とお互いにコミュニケーションをとって情報共有できていたものができなくなる可能性が生じる。オフサイトでのチームビルディングやバリューの共有といった類のものがこれに該当する。コミュニケーションにおいては、リアルとデジタルを上手く組み合わせる必要がある。テレワークでは日常的な会話から新しいアイデアが生まれるといった偶発的なコミュニケーションも生まれにくい。その点では、意識的にオンライン上でコミュニケーションの頻度を上げ、同じ職場の同僚に限らず、部門や会社を跨いで多様な人材と積極的

にコミュニケーションをとっていくことが求められる。

オンライン会議のコミュニケーション上の一番のメリットは、離れた場所にいる相手とも即座にコミュニケーションをとることができ、ビジネスのスピードを一段と引き上げることができることだ。スマートシティや MaaS (Mobility as a Service : ICT を活用して、運営主体に関わらずマイカー以外のすべての移動手段を 1 つのサービスに統合すること) に代表されるような、企業の枠組みを超えたミッションベースのプロジェクトワークが将来的にビジネスの中心を占めるようになれば、テレワークにおけるオンライン会議は必須のツールとなるだろう。そのような環境下では、タテ社会の組織の中でトップダウンの指示やボトムアップの提案を待ち、その是非を判断・対応するような働き方よりも、自らも高い専門性をもつプロフェッショナルとして、組織の枠組みを超えて多様な人材と協業しアグレッシブにビジネスを切り開く働き方が求められ、このような働き方ができる人材発掘・育成ニーズが一層強まるだろう。

## 5. まとめ ～多様性と自律を認め、信頼をベースとした人材マネジメントが肝～

前項までに記述した内容を次表のようにまとめることができる。

分類	変化の内容	人材マネジメントの要諦
協働する人材	女性、高年齢層、外国人など多様性に富む人材群となる	企業の価値観の浸透等、ダイバーシティ・マネジメントを組織文化へと昇華
生産性	移動などムダな時間を減らし生産性が向上。但し、生産性の高い社員と低い社員とが明らかになる	「個の自律」と「職務の明確化」を実現したうえで、担当する職務のレベル・貢献に応じて処遇を決めていくジョブ型雇用へシフト
コミュニケーション	オンラインで、これまで地理的・心理的距離のあった多様な人材とのコミュニケーションを促進できる	組織の枠組みを超え、多様な人材と協業してアグレッシブにビジネスを切り開く人材の発掘・育成

テレワークが変える働き方を見据えると、社員の多様性(性別・年齢・国籍・所属組織など)や自律を前提とした働き方を認め、信頼をベースとした人材マネジメントを通じて生産性を高めることが重要だ。今回の新型コロナウイルス問題の発生によりテレワークを導入し、社員を信頼しきれずに、従来以上に管理を強めている会社もあるように聞く。テレワークという新時代の働き方が社員のエンゲージメントを高め、競争力を向上させうるか、企業の「社員に対する信頼感」次第で、大きく変わると言えよう。

### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。