

2020年5月28日

コンサルティングレポート

テレワークへの適応に求められる 個人のスキルとマネジメントの要諦

シリーズ「With & Post コロナの企業内人材育成」第1回

経営戦略部[名古屋] シニアコンサルタント 三村 宗充

はじめに

2019年末から世界的感染が急速に広がっている新型コロナウイルス感染症の影響で社会・生活・ビジネスが一変する中、いわゆる「With・Post コロナ」においては以前には後戻りできない新しい形態、即ち「ニューノーマル」への適応が叫ばれている。その中で、企業における人材や人材育成はどうあるべきなのかについて、シリーズで特集する。

第1回は「テレワークへの適応に求められる個人のスキルとマネジメントの要諦」である。新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに危機管理対策としてテレワークが進んでいるが、以前より「働き方改革」の一環として日本政府はその普及を推進してきた。即ち、テレワークは「生産性向上策」の一つなのである。そうであるならば、せっかく導入したテレワークを危機管理対策の一環だけではなく本来の意図であった生産性向上策として活用したい。そのためには適切なICT環境の整備や業務プロセスの改善、人事制度に関する規定や評価改定等を、経営方針に従って各社で検討することが必要であるが、それと同時に働く個人がテレワークという働き方の「ニューノーマル」に適応できないと、生産性向上は実現できない。

本レポートでは、テレワークで働く際に個人に求められるスキルセットと、それを管理する管理職のマネジメントの要諦について解説する。特に、テレワーク導入や推進を検討されている経営者の方々や人材育成ご担当の各位におかれては、研修等の人材育成計画や人材要件を作る上での一助となれば幸甚である。

1. テレワークで求められる個人のスキル

テレワークにおける行動様式は「ICT環境を前提に自立的かつ自律的に行動すること」そもそも、テレワークは「モバイルデバイスを通じて仕事を行う」「直接人と会わない」という2つの特徴を有している。この特徴が、以下のような「オフィスワークとの違い」を生み出している。

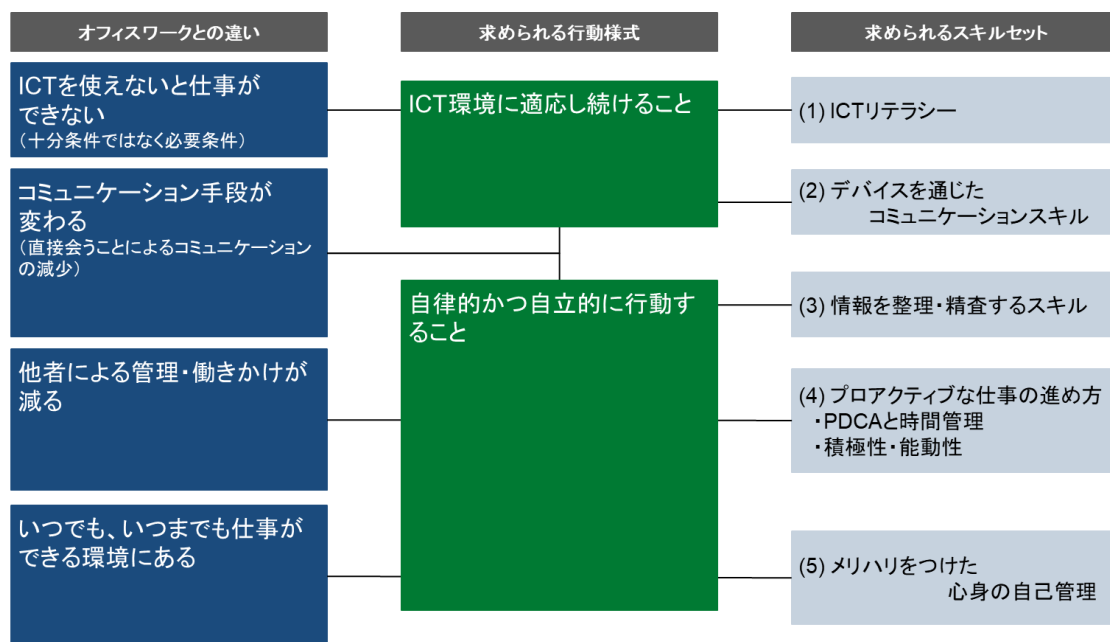
- ICTを使えないと仕事ができなくなる(十分条件ではなく必要条件)
- コミュニケーション手段が変わる(直接会うことによるコミュニケーションの減少)
- 他者による管理・働きかけが減る
- いつでも、いつまでも仕事ができる環境にある

この変化を踏まえ、個人に求められるのは、「ICT環境に適応しながら、自立的かつ自律的に行動すること」である。テレワークであることから、企業によって導入するレベルや内容は異なるにせよ、インフラでもあるICT環境にはまず適応する必要がある。そして、その適応を前提に、「自立」(自らの力で独り立ちし物事を推し進めること)と「自律」(自らが立てた規範に従って行動すること)をして仕事を行っていくことが求められる。

そして、このような変化と行動様式が求められるテレワークにおいて特に求められるスキルは、以下の5点である。

- (1) ICT リテラシー
- (2) デバイスを通じたコミュニケーションスキル
- (3) 情報を整理・精査するスキル
- (4) プロアクティブな仕事の進め方
- (5) メリハリをつけた自己管理

【オフィスワークとテレワークの違いに伴う求められる行動様式とスキル】



(1) ICT リテラシー

テレワークを実践する大前提として、デバイスが活用できることはもちろん、様々なアプリケーションをストレスなくスムーズに利用できることが求められる。この ICT リテラシーは、個人(一般社員)は仕事やコミュニケーションで利用できればよいが、管理職はそれを業務管理や活性化に利活用すること、経営層は経営視点での ICT のシステム活用やリスク管理上の勘所を押さえるといったように、階層によって求められるレベルが異なる。

また、併せて理解しておきたいのは、情報セキュリティに関する基本知識である。インターネットに関する脅威が多様化する中で、コンピュータやインターネットを安心して利用するには情報セキュリティは不可欠である。

ただ、ここで重要なのは、「最新の情報を踏まえて利便性(ユーザビリティ)と安全性(セキュリティ)の折り合いをつける」ということである。安全性を担保するあまりに使い勝手が悪いツールだと、誰も使わなくなってしまう。日々進化する ICT について、最新の利便性と安全性に関し情報収集しながら ICT リテラシーもアップデートする必要がある。

(2) デバイスを通じたコミュニケーションスキル

テレワークは、PC を使った作業が多いことから、メールやチャットと言ったテキスト(文字)でのコミュニケーションがメインとなる。また、直接話をしたい場合は、電話ではなく顔の見える Web 会議を活用する場面が増えるであろう。これらは全て、デバイスを通じたコミュニケーションである。

しかし、オフィスワークと異なり同じ空間で直接対面しているわけではないので、指示語や抽象的な言葉、そ

して雰囲気理解を促したり確認したりすることが難しい。また、特にテキストはその無機質性から自分が思う以上に相手に対して冷たい印象を与えてしまう。これらによって、相手に誤解を与え、ムダな行動を誘発してしまう恐れがある。

以上を踏まえ、デバイスを通じたコミュニケーションでは、特に以下の3点に留意する必要がある。

- 明確で具体的に(ローコンテキストで)説明する
- 表現に配慮する(前向きな表現を意識する)
- コミュニケーション手段を適切に使い分ける(チャットやメールに頼らず必要に応じ直接会話をする)

(3) 情報を整理・精査するスキル

テレワークでのコミュニケーションにおいては、より相手にわかりやすく伝えるために明確・具体的な表現が求められる一方で、特に「具体化」をすることで情報量(文字量)自体が増えてしまう恐れもある。伝えるべき情報を精査し、伝える内容を整理した上で具体的に伝えないと相手に誤解を与える可能性を高めてしまうのである。

誤解を与えることで受信する側にムダな仕事をさせてしまうことになり、結果的には仕事を依頼した発信側の修正にも工数を増やすといった、生産性の低下を生み出してしまう事にも繋がってしまう。このことはオフィスワークでも同様のことが言えるが、テレワークだからこそより大きな生産性の差を生むことに繋がるのである。

そうならないよう、情報を整理・精査するスキルが不可欠である。具体的には、以下の2点に留意する必要がある。

- 受発信する情報の種別＝タグ(分類する印や札)を付けて整理すること
- タグに即し、不要な情報を精査し削除すること

この「情報を整理・精査するスキル」は、突き詰めると「情報を整理・精査する」にあたっての自分の中での判断基準を持つということが必要となってくる。自分がどのような趣旨で情報を受発信もしくは整理したいのかを明確にしたうえでコミュニケーションや情報収集することで、よりスピーディーかつ質の高い仕事を進めることができるのである。

(4) プロアクティブな仕事の進め方

プロアクティブ(proactive)とは、「先を見越して」「積極的に」という意味である。これも(3)同様、テレワークだからこそ生産性により大きな差が出てしまうスキルでもある。

テレワークは、一人で仕事をする時間が増える。また、オフィスワークと異なり目の前にいる上司や同僚からの働きかけや、自分自身がその方々の顔を見たことをきっかけに思い出し行動をすることもできない。従って、他者に頼ることなく自分自身で仕事を管理したり、自分から他者に働きかけて仕事をしたりすることが求められる。

具体的には、以下の4点を意識して仕事を進めることが求められる。

- 仕事の目的・目標(Goal)を把握してPDCAを回す(G-PDCAを回す)
- 自分の作業スピードを把握し、先を見越してタイムマネジメントする
- 「行すべき」「行いたい」仕事があれば自ら手を挙げ主体者となることで、仕事をコントロールしやすくする
- 他者からの投げかけを待たず、自分からコミュニケーションを図る

(5) メリハリをつけた心身の自己管理

テレワークは、モバイルデバイスを開いてしまえば平日・休日問わず「いつでも」、そして誰からも管理されず「いつまでも」仕事をすることができてしまう。しかし、「いつでも・いつまでも仕事ができる」からといって際限なく

仕事を行うと、それが心身のストレスを高め、結果的にパフォーマンスの低下に繋がってしまう。「生産性向上策」として取り入れたテレワークで生産性向上に寄与しない働き方をしてしまっただけでは、本末転倒である。

このようなことにならないよう、パフォーマンスを維持・向上するために個々のメリハリのある自己管理が求められる。例えば、以下を実践することで、体調・そしてメンタル両面でメリハリのある自己管理が可能となる。

- 「集中して作業ができる時間帯」等、仕事の種別にパフォーマンスが発揮できる時間帯を把握する
- ランチは、仕事を行うことができない・目につかない場所や部屋で取る
- 短時間でもストレッチなどの運動や外出し、気分転換の時間を設ける

2. テレワークだからこそ試される管理職のマネジメント力

管理職は、1.で述べた個人のスキルをベースに、テレワークならではのマネジメント上の対応を迫られる。そもそもマネジメントとは、一言で言えば「所属メンバーを使って所管部署を維持・発展させること」である。そして、さらに具体的な機能で分けると、業務や部下の現状を把握し管理をする「維持機能」と、業務や部下をより改善・成長させる「発展機能」がある。

それでは、テレワークにおけるマネジメントにおいて、オフィスワークと何が違ってくるのであろうか。それは、「直接会って観察する機会が少なくなる」そして「情報量が今まで以上に膨大になる」ということである。

まず、「直接会って観察する機会が少なくなる」についてであるが、これは部下への直接対面での指示等の情報発信機会や部下の悩み、進捗確認等の情報受信機会が少なくなることを意味する。これに加え、部下の顔を見てふと浮かぶ「思い出し、ついでの指示・確認」の機会が少なくなる。つまり、**マネジメントのごまかしが効かなくなる**のである。

次に「情報量が今まで以上に膨大になる」についてであるが、「直接会って観察する機会が少なくなる」ことによる情報発信・受信機会が少なくなる一方、上司や部下からのテキストによる指示・報告・連絡・相談やそれに対する対応・指示は増加するということである。

以上を踏まえ、テレワークにおけるマネジメントでは以下の7点を意図的に実践することが求められる。

- (1) 管理職起点のコミュニケーション機会を増やす
- (2) 明確・具体的かつ明快な指示を出す
- (3) 受発信する情報について精査する
- (4) 意図的に部下同士をつなげる
- (5) マイルストーンを設定しながら、G-PDCAを回す
- (6) 部下の仕事の習熟度に応じて、意図的に接し方・任せ方を変える
- (7) 管理職としてのタイムマネジメント(仕事の優先順位付け)を行う

【管理職に求められるマネジメントの要諦(全体像)】



(1) 管理職起点のコミュニケーション機会を増やす

直接対面することで得られる情報量や頻度を確保することはテレワークでは難しいため、それを補い円滑に維持機能を果たすためにも、**オフィスワークの時以上に部下とコミュニケーションを図る機会を増やしていく必要がある**。また、チャットやメールだけでなく、時には電話や Web 会議のように直接話す機会も交え、組織のエンゲージメント(愛着度)を高める意味でも有効である。特に、自己管理や能動的なコミュニケーションに課題がある部下に対しては、意図的にコミュニケーション機会を増やしていく必要がある。

(2) 明確・具体的かつ明快な指示を出す

明確・具体的なコミュニケーションについては、1.-(2)「デバイスを通じたコミュニケーションスキル」の一つとして解説したが、管理職が指示する局面においてはこのことが部下以上に求められる。

曖昧で誤解の余地を与えるような指示は、部下に余計な業務工数を与えることに直結する。テレワークでは部下を直接目の当たりにしないことから、オフィスワーク以上に指示の認識違いを確認し軌道修正することが難しいためである。部署としての生産性を停滞させず向上させるためにも、管理職は部下以上にこのことに留意する必要がある。

そして、この「明確さ・具体性」に加えて、管理職には「明快さ(筋道が明らかでわかりやすいこと)」も求められる。この明快さは、指示に対する部下の納得度を高め、自立的そして自律的に行動してもらうためにも必要となってくる。具体的には、「5W1H」を明確にして伝えることが求められる。

(3) 受発信する情報について精査する

前述のようにテレワークによって、管理職が受信する情報が増えてくる環境にあるのだが、だからといって全ての情報を部下にそのまま転送したり反応・指示をしたりすればいいかというと、そうではない。そんなことをしてしまうと、部下をも膨大な情報量の渦に巻き込んでしまうことになる。

従って、管理職は 1.-(3)「情報を整理・精査するスキル」に加え、以下の 3 点が求められる。

- 情報のタグの付け方と整理の仕方を部下に示す(情報精査・整理の「思考回路」を共有する)

- 情報に優先順位をつける
- 内容や相手によって濃淡をつけて反応・指示する(全ての受発信を一様に行う必要はない)

(4) 意図的に部下同士をつなげる

管理職のコミュニケーションは、管理職対部下の 1 on 1 だけに留まらない。管理職対複数の部下、そして部下同士によるコミュニケーションの場を意図的に設けることで、所管部署全体のコミュニケーション機会を増やす活動も管理職には求められる。

平素から 1 on 1 で部下とコミュニケーションを取っている管理職が、意図的に複数の部下と意見交換をする場を設けたり促したりすることで、日常的に会話量が少ない部下同士の繋がりを形成しチームビルディングにも寄与することが期待できる。例えば、「●●さんに聞くといいよ」「CC(もしくはチャットメンバー)に●●さん追加してね」と対応することで意図的に部下同士をつなげ、コミュニケーションを促進することがこれにあたる。

(5) マイルストーンを設定しながら、G-PDCA を回す

部下の目標管理や育成支援でありがちなのは、①放置(部下の支援をはじめとした管理を全くしない)もしくは②マイクロマネジメント(一挙手一投足にまで部下または「部下の部下」に介入する)である。テレワークでは、部下が目前にいないことから、このいずれかが助長されやすい。

このようにならないように管理職が留意したいのが、「マイルストーンを設定しながら、G-PDCA を回すこと」である。マイルストーンとは G (Goal) を達成するプロセスで刻まれた節目・経過点のことであり、管理職は部下がそれを達成できるかどうかを支援し、C (Check) 機能を果たす役割を担う。

テレワークでは、個人で仕事をしていく時間が多い。従って、都度管理職が確認することで部下の仕事を止めるよりも、部下と共にマイルストーンを設定しそこに向けて仕事に集中してもらおう方が、生産性向上という意味でも有効である。これは部下に与えた業務課題等の課題解決を円滑に進める効果をもたらすとともに、部下の小さな成功体験を通じてモチベーションを高め自主的に目標達成やチャレンジを促すことにもつながる。即ち、目標管理による人材育成という意味でも効果的なアプローチなのである。

(6) 部下の仕事の習熟度に応じて、意図的に接し方・任せ方を変える

部下に対してマイルストーンを設定し業務課題解決や人材育成につなげていくことがテレワークでは特に求められるのだが、「マイルストーンの必要数や示し方」は部下の仕事に対する習熟度によって変えなければならない。これに伴い、部下によって意図的に接し方や任せ方を変えることも必要となってくる。

この際に有効なのが「状況対応型リーダーシップ」という考え方である。部下の習熟度と意欲によって、「①細かく指示を出す」「②問答をしながら思考と行動を促す」「③意見を尊重し自己完結する支援をする」「④意思決定も含めて任せる」というように対応するというものである。

テレワークは「自立」と「自律」が求められる働き方であることから、特に①や②に留まる部下に対しては「自立」と「自律」を促す機会とも言える。管理職としては、部下の習熟度によって対応を変えつつも、テレワークという働き方を上手に活かして効率的に業務課題解決や人材育成を進めたい。

(7) 管理職としてのタイムマネジメント(仕事の優先順位付け)を行う

オフィスワークの時でさえ多忙だった管理職が、テレワークによる情報量が特に膨大になることから、管理職自体がオフィスワークの時以上に仕事の優先順位を明確にしておくことが求められる。この際に活用したいのが、

「緊急度」と「重要度」の観点で仕事を仕分けること、いわゆる「緊急度×重要度マトリクス」である。

緊急度とは「期限が迫っているか」どうか、重要度は「組織として重要かどうか」ということである。また、一般的には前者に多いのは「それを放置していると損害が大きくなるもの」、後者に多いのは「組織の持続的発展の成否を担うもの」である。

特に疎かになりがちなのは、「緊急度は低いが重要度が高い」業務、特にマネジメントにおける発展機能である。発展機能は、前述の通り特にテレワークにおいては直接部下の動きを目にする機会が減少すること、そして膨大な情報量や部下対応に忙殺されてしまうこと、そして発展機能自体が目に見えてすぐに成果が出にくいことから、どうしても後回しにされやすい。しかし、疎かにすると目の前の業務を回すことだけが目的化し、組織は発展せず疲弊する。だからこそ、意図的に「毎週金曜日 15 時から 16 時」のように時間を作り、計画的に推進していくことが求められる。

管理職の実務は、必ずしもその場その場できれいに精査できるわけではない。しかし、放っておくと「緊急でも重要でもない業務」までも「緊急な業務」となり、毎日それに追われ時間も精神も圧迫される。平素から優先順位をつけメリハリをつけることで、少しでも心身に余裕をもって管理職として適切に判断できる状態を保ちたい。

おわりに

以上が、テレワークにおいて求められる個人のスキルとマネジメントの要諦であった。以上を見てみると、テレワークだからこそ求められる新しいスキルは少なく、その多くはオフィスワークでも生産性を高める上では不可欠なスキルである。しかし、これを習得し実践できているか否かがテレワークではより大きな差を生むということがわかる。

その意味では、テレワークは個人そしてそれを導入・推進する企業や組織として仕事の仕方や必要なスキルを見直すきっかけであり、さらに成長・発展するためのチャンスであると捉えたい。このチャンスを活かすことで、個人そして組織の生産性向上に繋がるのである。

－ 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、当社の統一的な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。