

2020年6月18日

## コンサルティングレポート

# 働き方の変容 オンラインコミュニケーションにおける留意点

組織人事戦略部 [名古屋] シニアコンサルタント 新井 みち子

## 1. 加速するテレワーク導入と組織の新たな課題

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う緊急事態宣言以降、テレワークの導入が加速している。4月中旬に実施されたパーソル総合研究所の調査<sup>1</sup>によると、「緊急事態宣言後、正社員のテレワーク実施率は、全国平均で27.9%。3月半ばの時点では13.2%であり、1カ月で2倍以上となっている。」とある通り、3月から4月にかけてテレワークが急速に導入された。また、「エリア別に正社員のテレワーク実施率をみると、緊急事態宣言地域の7都府県で38.8%、それ以外の地域で13.8%。7都府県はそれ以外の地域に比べて2.8倍実施している。東京都に限れば49.1%（3月半ばは23.1%）」と、緊急事態宣言地域の7都府県においてテレワーク実施率が高く、とりわけ東京都では約半数がテレワークを実施していることになる。さらに、「テレワークを行っている人のうち、現在の会社で初めて実施した人は68.7%。3月半ばは47.8%だったため、『テレワーク初心者』は大幅に増えている」としている。これらの調査結果から、前例のない規模でテレワークが導入されたことがうかがえる。

環境整備等の準備が十分でないままに苦渋の決断でテレワークを導入した企業では、ノートパソコンの不足、社内システムにアクセスするVPNの同時接続数が限定される等、さまざまな混乱が生じていた。新入社員が入社初日から自宅待機になった企業や、急遽オンラインで新入社員研修を実施した企業もある。6月に入り、ようやく環境が整いはじめた企業も、円滑な業務遂行にはまだまだ時間がかかりそうだ。

前出の調査によると、「テレワークを行っている人の『不安』をランキング化すると、1位『相手の気持ちが分かりにくい』で37.4%、2位『仕事をさぼっていると思われないか』で28.4%」との結果も出ている。また、「テレワーク実施の前後の『変化』について、上司とのやりとりが減った=45.2%、同僚とのやりとりが減った=50.0%」と、コミュニケーションに関する課題が上位に挙がっている。

本稿では、導入が進むテレワークにおけるオンラインコミュニケーションの在り方について解説する。

## 2. オンラインコミュニケーションはなぜ難しいのか

仕事や日常生活を円滑に進めるためには、相手と意思疎通を図るためのコミュニケーションが欠かせない。一般的にコミュニケーションの種類は、言語（バーバル）、非言語（ノンバーバル）に分けられる。言語コミュニケーションは、主に言語を使って「聴く」「話す」「書く」ことによりコミュニケーションを行う。一方、非言語コミュニケーションは、表情、態度、話し方、声のトーンやしぐさによりコミュニケーションを行う（図表1）。

これまでは、「おはよう。最近忙しそうだね、仕事はどう？」「顔色が良くないね。具合が悪いの？」と雑談からコミュニケーションが始まり、お互いの状況を確認することができた。また、相手の表情や態度といった非言語コミュニケーション

1 パーソル総合研究所「新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」第二回調査  
<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html> (2020年6月3日)

ンを通じて、理解度や納得度を察知できるというメリットもあり、我々は無意識のうちに非言語コミュニケーションを通じて多くの情報をキャッチしていた。一方、オンラインコミュニケーションではどうだろうか。遠方の相手と気軽にコミュニケーションが取れる、複数人での情報共有が容易にできるといったこれまでにないメリットがある一方で、言いたいことが伝わらない、話がかみ合わない、その場の雰囲気を読み取りにくい、部下や同僚が問題を抱えていても気がつきにくいといった新たな課題が浮上している。特に今回、急遽テレワークを導入せざるを得なかった企業では、これまで当たり前だった非言語コミュニケーションが急激に減ったため、「相手の気持ちが分かりにくい」という課題を感じた人が多かったのではないだろうか。

図表 1 コミュニケーションの種類とオンラインコミュニケーションにおける影響

|             | コミュニケーションの種類  | オンラインコミュニケーションにおける特徴                      |
|-------------|---|---|
| 言語(バーバル)    | 主に言語を使って、「話す」「聞く」「書く」ことにより行うコミュニケーション   | 業務遂行上の関係者等の限られた範囲やオフィシャルなコミュニケーションに限定されがち |
| 非言語(ノンバーバル) | 言語によらないコミュニケーション<br>視覚:表情、視線、身だしなみ、姿勢、動作、しぐさ、ジェスチャー<br>聴覚:声のトーンやテンポ、強弱、大きさ、話し方、スピード | 対面のコミュニケーションにくらべ、非言語コミュニケーションの量と質が減る      |

(出所) 当社作成

### 3. オンラインコミュニケーションにおける留意点

オンラインコミュニケーションでは、非言語に依存しない双方向の丁寧なコミュニケーションがより一層求められる。オンラインコミュニケーションの活性化には、それらを補助するための環境整備が重要であると同時に、自分の考えや感情を安心して自由に発言できる雰囲気をつくることも重要だ(図表 2)。テレワークの場合、対面にくらべ、非言語コミュニケーションの量と質が減るため、部下や同僚の心理状態が把握しづらい。だからこそ、部下を安心させ、自己開示できる土壌を整える必要性が増すのだ。

図表 2 オンラインコミュニケーションに必要な環境整備と心理的安全性

| 環境整備(例)                                       | 心理的安全性の担保                |
|---|--------------------------|
| 通信環境(Wi-Fi、携帯電話等)                             | 自分の考えや感情を安心して自由に発言できる雰囲気 |
| パソコン・周辺機器(パソコン・タブレット、マイク・スピーカー、カメラ、デュアルモニター等) | 異なる意見が受け入れられる関係性         |
| Web 会議システム(Zoom・Skype・Teams 等)                | 個性や多様な価値観が認められ、活用される環境   |

(出所) 当社作成

それでは、非言語コミュニケーションの「量」と「質」を補い、心理的安全性を高めるにはどのような工夫が必要だろうか。まずは、非言語コミュニケーションの「量」を補うための工夫として、気軽に雑談のできる環境をチャットツール等で意図的に作ることをおすすめする。「ちょっと教えてください」「困っています」「この理解であっていますか？」等、分からないことがあったとき、気軽に聞ける環境があれば、上司や同僚とのオンラインコミュニケーションのハードルが下がり、コミュニケーションが取りやすくなるだろう。雑談は、内容よりも回数の方が重要だとも言われている。チャットに

「雑談」や「質問」、「やわらかい相談」等のスレッドをたて、受発信しやすくすることもポイントだ。また、部下の経験や習熟度等に応じ、コミュニケーションの頻度・アプローチを変えることも有効だろう。特に若手部下の場合、1on1 等のスパンを短くし頻度を上げることで、生産性向上を狙うとともに、部下の漠然とした不安や焦りにも素早く対応することができる。

次に、非言語コミュニケーションの「質」を補うための工夫としては、「感情のこまめな言語化」と「丁寧な対応」が挙げられる。たとえば、チャットのやりとりでは、感謝や違和感などの感情を言語化するとともに文面を柔らかくすることで、相手が受け取りやすくすることが重要だ。また、部下のちょっとした相談を逃さないためにも、上司はこれまで以上に気持ちや時間に余裕を持つことを意識したい。

以下(図表 3)に、オンラインコミュニケーションによる心理的安全性を高める工夫を、非言語コミュニケーションの「量」と「質」の面から紹介する。下記の内容をもとに、貴社にあった工夫を加え活用していただきたい。

図表 3 オンラインコミュニケーションによる心理的安全性を高める工夫

| 区分           | 非言語コミュニケーションの「量」を補う工夫  | 非言語コミュニケーションの「質」を補う工夫   |
|--------------|--|---|
| 日常のコミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気軽に雑談ができる環境をチャットツール等で意図的に作る</li> <li>■ ICT に詳しいメンバーがいれば、積極的な発信を促しチームを牽引してもらう(パソコンやネットワークが苦手な人へのサポートをすることで連携不足を解消する)</li> <li>■ 若年層や異動したばかりの部下には、タスクを細かく区切り、打合せや 1on1 等の実施頻度を多くする</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ チャットなどの文面は、より柔らかい表現を心がける</li> <li>■ 話の内容を理解したことを言葉で示す(例)なるほど。よく分かります。</li> <li>■ 感謝の気持ちや違和感を言葉で伝える</li> <li>■ (急激な環境変化を前提に)仕事に限らず困っている事、不安なことを丁寧に聞く</li> <li>■ 相手の気持ちや思いを言語化して確認する</li> <li>■ 意見や反論も促す</li> <li>■ 若年層や異動したばかりの部下には、OJT の担当者やメンターをつける等、複数でサポートすることで孤独にさせない</li> </ul> |
| 社内会議         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大人数の場合は、進行役に加え、チャットのフォローを担うサポート役を決めておく</li> <li>■ オンライン会議ではチャット機能を活用し、リアルタイムのコミュニケーションを促す</li> <li>■ 上司やリーダーが率先して質問をしたり、意見やフィードバックを促す</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ いきなり本題に入らず、1~2 分のアイスブレイクで、気持ちをオンライン会議に向けさせる</li> <li>■ カメラのオンオフは、必要以上に疲れさせない工夫が必要(音声のみの参加を認める)</li> <li>■ 簡潔に話す、分かりやすい言葉を選ぶ</li> <li>■ 人の話を妨げようとする人がいたら、注意を促す</li> <li>■ 話す量、聞く量を対面より意識する</li> </ul>   |
| 社外会議         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 相手がテレワークに慣れていない場合も、諦めず丁寧に対応することで仕事を止めない</li> <li>■ 聞き洩らしがないか丁寧に確認する</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 服装や身だしなみに気を配る</li> <li>■ いきなり本題に入らず、先方の状況等を丁寧に聞く</li> </ul>  |

(出所) 当社作成

#### 4. 新たな働き方に向けて

試行錯誤がありながらも、ようやくテレワークに慣れてきた方も多いのではないだろうか。反面、オンとオフが切り替えられず疲れが取れなかったり、ひっきりなしに届くチャットやメールにストレスを感じたり、同じ姿勢で画面を凝視するため運動不足になったりと、新たなコミュニケーションに心と身体が必ずしも適応しきれず、「オンライン疲れ」、「オンラインストレス」という言葉も聞くようになった。物理的な移動や時間の空白が少ない分、健康管理や時間管理もますます重要になるだろう。

日本経済新聞社が5月下旬に実施した社長100人アンケート<sup>2</sup>では、「オフィスで『テレワークを継続』する企業は全体の90.9%に上る」としている。5月25日に緊急事態宣言が解除されたとはいえ、すべてがBeforeコロナの働き方に戻ることは考えにくい。今後、働き方がテレワークにシフトしていくと考えると、これまでのように「集まること」を前提としたコミュニケーションの在り方を見直す必要もあるだろう。テレワークの導入が加速する中、オンラインコミュニケーションを上手く活用することで、組織力の強化、生産性向上へとつなげていきたい。

#### － 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。

2 日本経済新聞社 2020年6月1日「社長100人アンケート」

<https://r.nikkei.com/article/DGKKZO59805880R30C20A5MM8000?s=1> (2020年6月3日)

国内主要企業の社長(会長などを含む)を対象に5月25～28日にかけて実施(132社が回答)