

コロナが与える働き方改革への影響

テレワーク活用、ニューノーマルに備える

新型コロナウイルス感染症の防止策として、突如テレワークに注目が集まった。テレワークは、働く人々からは好意的に受け取られているが、緊急事態宣言の解除と同時にオフィス勤務に戻す企業も多い。これまでテレワークを含め柔軟な働き方が定着してこなかった主な要因は、長時間労働をいとわない人材を前提とした雇用システムが維持されてきたことにある。しかし、労働力人口が減少する中、事業環境の変化に対応できる組織をつくるためには、従来の雇用システムを改め、ニューノーマル（新常态）に備える働き方改革を進めなければならない。

コロナ禍で注目されたテレワーク

新型コロナウイルスは、私たちの暮らし方、働き方に大きな変化をもたらした。政府は「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」として、在宅勤務、時差出勤、自転車通勤等、人との交わりを低減する取り組みを強く推奨、企業や働く人々は対応に追われた。

もともと在宅勤務を含むテレワー

クの導入率はそれほど高くない。総務省の2019年通信利用動向調査によると、国内企業におけるテレワーク導入率は20・2%にとどまる。また、テレワーク導入企業においても、実際に利用している従業員が5%未満である企業が半数近くを占めており、テレワークを導入しながらも、十分に活用されてこなかった。このような背景の下、さまざま人が事前準備を行う余裕もなくテレ

ワーク環境に置かれた。戸惑う人々がいる一方、通勤に要していた時間を有効活用できたり、テレワークでも仕事に支障がないことを体感することができたり、好意的な意見を持つ人々もいる。内閣府調査（20年6月）によると、新型コロナウイルスの影響で在宅勤務を実施した就業者のうち、今後も継続を希望する人の割合は約86%と高い水準にある¹。また、暮らし方、働き方のニュー

三菱UFJリサーチ&コンサルティング シニアコンサルタント
米村紀美
よねむら・きみ 働き方改革、
ワーク・ライフ・バランス、女性
活躍推進に関する調査、コンサ
ルティングに従事し、講演・執筆
の実績も多数有する。

ノーマルを見据え、全面的なテレワークへの切り替えと同時に、転勤の廃止やオフィスの縮小を図る企業も現れた。しかし、緊急事態宣言が解除されると、テレワークからオフィス勤務の働き方に戻そうとする企業も少なくなく、ウイルスの脅威が解消されていないのにもかかわらず、従来の通りの密な通勤風景に戻ってきている。

テレワーク活用の意義

テレワークとは、「情報通信技術（ICT）」を活用した時間や場所を有効に活用できる柔軟な

1 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活様式・行動の変化に関する調査」（2020年6月21日）

働き方の事で、Tele (離れて)とWork (働く)を組み合わせた造語²⁾と定義され、勤務する場所により、「在宅勤務」、移動中や出張先・出先で働く「モバイル勤務」、本拠地以外の施設で働く「サテライトオフィス勤務」に区分される。

新型コロナウイルス感染防止という観点だけでなく、企業や働く人々を取り巻く環境を鑑みると、テレワークを導入する主な意義として、「人材確保」、「コスト削減」、「事業継続性確保(BCP対策)」の3点が挙げられる。

人材確保は、多くの企業が常に頭を悩ませているテーマである。労働力人口が減少する中、自社が求める人材をいかに採用するかという課題もあるが、従業員が育児、介護、病気やけがの治療等に直面した場合でも、退職ではなく、仕事との両立を図ることができる柔軟な働き方の整備が企業に求められる。特に、介護と仕事との両立は、40歳代、50歳代などを中心に直話しやすい問題だ。育児とは異なり、介護に関わる期間は先が読めないと言われる。ベテラン層、管理職層が対象となりやすいため、介護離職の問題が企業に与える影響は非常に大きい。

ライフイベントや障害などの理由でオフィスへの通勤が困難な従業員であっても、テレワークを選択することで、ワーク・ライフ・バランスが可能になり、多様な人材が活躍できる環境を整えることができる。

コスト削減の主なものとして、従業員の交通費やオフィススペースが挙げられる。テレワーク導入に当たっては、ICT環境の整備投資も必要になるが、従業員の専用デスク利用率が低くなるため、デスクの配置数を従業員の一定割合に抑えたり、本社や各拠点のオフィススペースを縮小したりすれば、大幅なコスト削減が期待できる。その分、従業員のテレワーク環境整備や通信費に係る費用の補助を行える。

BCP対策は、コロナ禍において最もテレワークの有効性が語られるテーマだ。地震や大雨などの自然災害の場合は、建物や交通網、通信などの社会的インフラがダメージを受けるため、復旧後に事業の再開や継続を目指す方向性がとられる。一方、新型コロナウイルスなどの感染症の場合は、従業員の感染・発症による健康被害や、出社や移動が制限されることにより、実質的に稼働できる人員数が

不足する。しかも、ワクチンや治療薬が安定して供給されるまで、その影響が続く可能性が高い。

新型コロナウイルスに限らず、今後も発生し得る感染症リスクに備え、従来の働き方に固執することなく、従業員の健康と安全を守る働き方にシフトすることが重要だ。

テレワークの活用がなぜ進まないのか

コロナ禍の中、全ての人々の移動や働き方に制約が発生している現在、テレワークを本格導入し、継続することの意義は大きい。また、急ごしらえの中でも、テレワークの継続的な利用を希望する人々が一定数いる。それにもかかわらず、テレワークが定着しないのはなぜだろうか。

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査(15年5月)から、テレワーク実施者が抱えるテレワークのデメリット(複数回答)を回答割合の高い上位5項目を挙げると、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい(38・3%)」、「長時間労働になりやすい(21・1%)」、「仕事の評価が難しい(16・9%)」、「上司等とコミュニケーションが難しい(11・4%)」、「共有情報等へのアクセスが

難しい(9・5%)」となった。「デメリットは特にない(28・1%)」、「その他(11・1%)」を除く。

「上司等とコミュニケーションが難しい」や「共有情報等へのアクセスが難しい」については、オフィス勤務とは異なり、各人が物理的に離れた場所で行うテレワークならではの課題と言える。多くの人は、チームで仕事をしているため、日頃のチーム内のコミュニケーションや資料・情報の共有が必要なタイミングで実施されなければ、ならない。まずは、ICT環境やペーパーレス化などにより、チームのコミュニケーションを維持できる基本的な環境整備が必要だ。

一方、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい」、「長時間労働になりやすい」、「評価が難しい」に

2 厚生労働省「テレワーク総合ポータルサイト」<https://telework.mhlw.go.jp/>(2020年7月27日)

3 独立行政法人労働政策研究・研修機構「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査結果(企業調査結果・従業員調査結果)」(2015年5月)

については、テレワークだから発生してしまおうということではなく、以前から「所定労働時間内で仕事をする意識が薄く、残業ありきで仕事を進める」状況にあることが主な要因だと考えられる。弊社が内閣府の委託で行った調査（19年3月）によると、「長く働くことよりも、効率よく働くことがよしとされる」ことについて、「どちらともいえない」の回答割合が最も高い傾向にあった。

これまでの日本における雇用システムは、主に新規学卒者を中心に採用し、終身雇用を前提として社内ですべて育成するという形式を取ってきた。この雇用システムは、従業員にとっては長期間雇用されるという安心感があり、企業にとっては自社のニーズに応じて残業や転勤をいとわず勤務してくれるというメリットがある。そのため、各人の役割や実績よりも、勤続年数の長さを重視した年功的な処遇が行われ、自身の仕事の質や生産性を上げることよりも、残業に応じながら長年勤務し続ける方が最も稼ぎやすい方法の一つとなっている。

近年、労働力人口の減少や長時間労働による健康リスクの問題、また

働き方改革関連法施行に伴い、残業時間の削減や人材の多様化に応じた柔軟な働き方を導入する動きが見られるが、労働時間管理のルールや制度導入にとどまってしまうと、長年維持されてきた雇用システムを背景とした職場マネジメントとの間に矛盾が生じ、テレワーク等に期待される効果を得ることが難しい。

コロナ禍の中、テレワークの本格導入によって、各人が健康と安全を確保しながら能力を発揮し組織力の維持向上を図るには、単なる制度導入に終始することなく、残業ありきの仕事の進め方を変え、仕事の質や生産性を高めることを評価する職場マネジメントに転換する働き方改革を行うことが必要だ。

テレワーク活用の働き方改革の進め方

オフィス勤務との違いを鑑みながら、テレワークを活用した働き方改革の進め方のポイントを紹介する。

①自社方針をトップメッセージとして発信

第一に、自社におけるテレワークを導入する目的や方針を明確にすることが重要だ。もちろん、コロナ禍の中、企業がとるべき施策として、

社会的意義や従業員の健康、安全確保といった側面はあるが、企業や働く人々を取り巻く環境変化を鑑みると、以前のような働き方に戻るとは考えにくい。先行きが読めない今、従業員が慣れないテレワークでも安心して働くことができるよう、自社が直面している働き方の課題と照らし、どのような目標や方針を取るべきか、トップメッセージとして従業員に明示する必要があるだろう。

また、取引先や顧客との円滑な関係性を維持する上でも、社外へのトップメッセージが重要だ。テレワークの導入や働き方改革を推進するのと、取引先や顧客に対する対応方法に変化が生じる場合、担当者レベルで協力を依頼することは難しい。会社としての取り組みであるならば、現場任せにはせず、会社としての発信・依頼をすることが望ましい。

②セルフマネジメントとスケジュールの共有化

テレワークに限らず、仕事の質や生産性を高めるには、一人ひとりがチームの目標や自分に期待されている役割を理解し、仕事と時間をセルフマネジメントできることが必要になる。セルフマネジメントを身に着

ける方法として、スケジューラを活用したタイムマネジメントをお勧めしたい。

まず、自身の仕事について、仕事の依頼者からどのような成果や状態になることを求められているのかを見極め、成果を出すための手順であるタスクを洗い出し、各タスクに係るその所要時間を見積もる。次に、チームの目標や業務スケジュールと各タスクの所要時間を見ながら、タスクの優先順位をつけ、なるべく所定労働時間内に日々の仕事を終わらせるようなスケジュールを組み、チームで共有しているスケジューラに入力する。スケジューラには、少なくとも次の週の予定まで入力しておき、お互いの様子を把握しながら、タイミングよく仕事や会議などの依頼ができるように配慮する。

4 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(内閣府委託)「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告書」の個人アンケート調査結果(2019年3月)

また、セルフマネジメントが苦手なメンバーや経験が浅い新入社員については、2週間に1回のペースで上司（もしくは教育係である先輩社員やメンター）と本人で「振り返りのオンラインミーティング」の時間を取ることを勧めたい。ミーティングでは、仕事の進め方について確認を行う。仕事の成果やゴールイメージに食い違いがあると、必要なタスクや優先順位についてもズレが出てきてしまう。短い時間でも振り返りの時間を取ることで、メンバーの成長スピードを高める。

③ 情報共有と雑談でチーム構築

テレワークは、オフィスにいると何となく見聞きできた情報が入りにくい環境にある。オフィス勤務とテレワークといった働き方の違いで、メンバー間に情報格差が生じてしまうと、チームとしての一体感が損なわれる可能性がある。

そのような状況を回避するためには、チーム内で情報格差が生じないように情報共有の在り方を工夫する必要がある。例えば、業務に必要な資料を優先的にペーパーレス化し、チーム内で決めたルールに基づいてファイルを保管し、誰でも必要なとき

にアクセスできるようにする。また、打ち合わせや会議についても、やむを得ず参加できないメンバーが情報をキヤッチアップできるように議事録を残したり、必要に応じてWeb会議システムの録画機能を活用し、後で確認できる状態にしたりするなどの方法も考えられる。

また、テレワークでは、オフィス勤務でできていた、ちよつとした相談が行いにくく、孤独感を感じる人もいる。特に、コロナ禍である現在、さまざまな人が不安を感じやすい状態にある。チャット機能を活用して、業務上の相談だけでなく仕事中の雑談も奨励し、なんでも話せる雰囲気を作ることで、メンバーの心理的安全性の確保を図る。

④ オンラインコミュニケーション

Web会議の導入で、初めてWeb会議を経験した人も多いだろう。会議の参加者が同じ時間に同じ場所に集まる必要がないため、利便性が高く、時間を有効に使えるが、対面の会議に比べて苦手意識を持つ人もいる。今後も利用が拡大することが予想されるが、会議を効率的に進めるためにも、オンラインでのコ

ミュニケーション力を身に着けなければならぬ。

対面での会議では言葉だけでなく、相手の表情やしぐさ、声のトーンなど、無意識のうちに多くの情報をキヤッチしながらコミュニケーションを図ってきた。はつきりとした物言いをしなくても、「空気を読む」、「察する」というスキルが生かされ、それが対人コミュニケーションの高さを示す要素でもあった。しかし、このようなコミュニケーションの在り方こそが、会議しても何が決まったのか分からない、意思決定が遅いなどの問題も生み出していた。

オンラインになると、無意識にキヤッチできる情報量が大きく減少する。そのため、オンラインコミュニケーションを行う際には、互いに誤解を生まない表現や、やりとりを行う工夫が必要になる。例えば、社内においてオンラインコミュニケーションを意識した会議の開催ルールを決めておくことも有効だ。「事前に議題（アジェンダ）と所要時間を設定しメンバーと共有する」、「会議開始前にチャットで通知するなど互いの通信環境を確認する」、「会議の途中に、聞こえているか、何か意見が

ないか確認する」、「会議中に議事メモを作成しクロージングで振り返りを行う」などの工夫をすると、短時間で質の高い会議を行える。

⑤ 監視ではなく仕事の質とプロセスをマネジメント

「部下は、目の行き届かない場所で仕事をするのでさぼるのではないか」と、管理職が部下に対して頻繁にメールで確認したり、PCの稼働確認ソフトを導入し、部下のPC画面の記録を監視したりするという企業の話聞くことがある。このような状況では、かえって部下の集中力がそがれるのではないだろうか。

管理職の本質的な仕事は、部下が真面目に着席し、言われた作業を行っているかどうかを監視することではなく、一人ひとりが期待される役割に沿って、求められる成果を効率よく出せるようマネジメントすることだ。また、求められる成果というのは、チームや自分にとつての顧客（取引先としての顧客に限らず、社内関係部署も含む）が満足するかどうかで判断される。

管理職に期待されるのは、スケジュールの共有やミーティングで部下の業務負荷や進捗状況を確認し、求

められる成果に対する認識にズレがないか、また残業が続いているのなら、その原因解決に向けた相談・調整を小まめに行い、労働時間の適正化と仕事の質向上を図ることだ。

また、人事評価を行う場合も、監視というスタンスでは、「労働時間の長さ＝貢献」という視点から脱却できない。各人の役割と実績にに応じた公正な評価を行うためには、日頃から、部下の仕事の質や生産性を高めるような仕事管理やコミュニケーションを図ることが肝要だ。

効果と課題の共有が重要

働く人々のテレワークに対する好意的な意見も見られるが、やはり、コロナ禍での生活にも制約がある中、初めての取り組みを行えば、うまくいかないことやストレスも少なからず生じる。

しかし、制約や不便さは、新たな知恵やイノベーションを生み出す源泉となる。定期的に効果だけでなく課題や不安もじっくり共有し、皆でアイデアを出し合いながら解決を図ることで、一人ひとりの健康と安全を守りつつ、環境変化に対応できる組織をつくることができるだろう。