

生産性と満足度を高める 実践リモート「基本のキ」



株式会社ワーク・ライフバランス
コンサルタント

風間正彦

かざま・まさひこ*1996年日本大学商学部卒業後、飲食業の企業などで人材マネジメントなど多岐にわたる業務に携わった後、2009年株式会社ワーク・ライフバランスに参画。持ち前の交渉力・コミュニケーション力で人材の力を引き出し、チームで効率よく目標を達成するプロジェクトマネジメントに定評がある。



株式会社ワーク・ライフバランス
パートナーコンサルタント

大塚万紀子

おおつか・まきこ*2003年中央大学大学院法学研究科卒業後、大手IT企業に入社。2006年株式会社ワーク・ライフバランス設立に創業メンバーとして参画。ワーク・ライフバランスを実現する施策を数多くの企業や行政組織に提案・推進している。現在、時短勤務で子育てとの両立を実践中。金沢工業大学大学院客員教授も務める。

リモートワークの 必要条件とは

大塚 私どもは二〇〇六年の創業
時以来、リモートワークを織り交
ぜながらコンサルティングの業務
をさせていただけであり、リモー
トワークは工夫次第で生産性を上
げることができる実感していま
す。今回はその「基本のキ」の部
分をお伝えしたいと思います。

新型コロナウイルスの影響で急速に導入が広がったリモートワーク。だが、いざやってみると、仕事の進め方やコミュニケーション、生活のリズムなど、様々な悩みの声も聞こえてくる。単なる一時しのぎに終わらせず、ワーク・ライフバランスの一環として、そして生産性を高める手段として定着させるには？ コンサルタントとして顧客企業にリモートワークの実践法を指南する大塚万紀子氏と風間正彦氏に、成功のコツを明かしていただいた。

写真提供：株式会社ワーク・ライフバランス

まず「リモートワークあるある」で、こんなふうになっておられる方、結構多いかもしれません。一つは、独身の方や、ご家族の協力があって仕事のペースがあまり乱されないという方のケース。週初めは元気で朝からお仕事を始められるのですが、座りっぱなしで運動不足のため、夜寝つけずだんだん寝坊気味になって、悪循環おちいに陥ることがよくあります。また、

遅れを取り戻そうと深夜まで働いてしまう日があり、その分、次の日は疲れて集中力がもたない……。そんな不規則な生活を続けていくと、自律神経がおかしくなると、気がふさがぎ込んでしまうことにもなりかねません。

風間 規則正しい生活に加え、軽い運動で身体を仕事モードにすることが大事ですね。通勤がない分ギリギリまで寝てしまい、仕事モードに切り替わらないまま仕事を始めて、生産性が高まるまでしばらく時間がかかるなんていうこともありますから。

大塚 もう一つは、子育て中の方のケースです。お子さんがまだ小さい場合、日中は細切れの仕事にならざるをえませんが、夜に挽回しようと深夜に残業してしまい、自分の時間も持てなくなりがちです。こうした状態をチームがフォローできないままだと、働く本人にとっても組織にとってもよくありません。チームで助け合える環境をつくっていくことも、とても大事なポイントです。

風間 前の例のような時間の自由が利きやすい人が、家庭の事情を

抱える人を助けながら、チームとして仕事を進めていくことが大切ですね。その点で鍵となるのは、コミュニケーションです。相手が目の前にいけば気軽に声をかけて様子がわかるのに、リモートではそれができません。コミュニケーションの頻度も質も下がってしまふのは大きな問題です。

管理職や経営者の方からすれば、働く人の様子がわからなくなるのは非常に不安でしょう。しっかりと仕事に取り組んでいるかという心配があります。

一方、働く人のほうにも、きちんと一生懸命仕事をしているのに、サボっていると思われるのではないかと疑心暗鬼になってしまふとか、自分のペースでいつまでも働くことができず残業が増えてしまふというような問題もありますね。

大塚 そういった問題があるので、私どもはリモートワークを始めるにあたって、どのような目的を置き、どのように取り組むかということ、かなり議論しました。限定的、一時しのぎ的になかたちで始めてしまうと、あとからいろいろ

ワーク・ライフバランス社でのリモートワークの目的

- 常に質の高い仕事／サービスを提供し、顧客満足度を高める
- 社員自身がワーク・ライフバランスを実現する
- そのような環境をつくり、企業としての魅力を高める

とほころびが出てくるので、みんなで目的を確認し合ってから始めることが大切だと思います。

風間 リモートワークは一時しのぎ的な、あくまでも臨時の対応だというふうにしてしまうと、やはり働く人の本気度も上がらず、うまくいかないと思います。リモートワークの制度自体は備えていても、それを実際にうまく使えていない企業が多いのは、まさにそこに起因しているのではないのでしょうか。

これまで震災や台風など災害が起こるたびにリモートワークのニーズは盛り上がるものの、結局は一時的なものに留まってきました。しかし、今はまさに様々な業種や業界で継続的なリモートワークが必要とされていますから、組織の生き残り戦略として取り組むべきでしょう。弊社ではリモートワー

クを、質の高いサービスを継続的に提供し、顧客満足度を高めるための重要な手段だととらえています。いつでも、質の高いサービスを提供し続けることができるということは、お客様の信頼を得る上でとても大切です。

もちろん、働き方改革によって従業員自身のワーク・ライフバランスを実現することにつながりますから、従業員満足度も高くなり、優秀な人材を獲得するのにも非常に有効です。弊社ではそのような経営戦略として、またBCP（事業継続計画）で事業を継続するための重要な戦略として、リモートワークに取り組んでいます。

大塚 お客様にこういった理念的な話をさせていただと、「よし、じゃあパソコンを一〇台買おう」とおっしゃる経営者の方もおられますが、リモートワークで成功す

るための必要条件是、ネットワークの回線の速さやパソコンのスペックでもなければ、ITのスキルでもありません。まず、個人における「時間の自律性」。つまり、一人ひとりが自分たちで時間をマネジメントしていくという意識を持っているかどうか。

そして、「見える化・共有化」。自分の仕事についてはもちろん、コンディションや家族の状態など、周辺情報の部分までもどのように見えるようにして、チームで共有していくか。

それと「心理的安全性」。何でも見えるようにすれば結構赤裸々な状態になるので、この仲間に見せてもいいと思える心理的安全性があるかどうか。

この「時間の自律性」「見える化・共有化」「心理的安全性」の三つが組織の中で醸成されていることが重要なポイントです。

ツールをうまく利用して コミュニケーションを変える

大塚 このような観点から、私たちがコンサルティングで用いているツールが、「朝メール.com」

(以下、「朝メール」)です。今、リモートワークの方が増えたこともあってお問い合わせが増え、導入率は以前の七倍になっています。

風間 「朝メール」では、会議や打ち合わせはもちろん、作業の時間も含め、十五分単位ぐらいで時間を区切って、今日はこういう時間の使い方をしていくつもりだと、予定をオープンにします。チーム

メンバーの予定もわかりますので、「〇〇さんには午前中なら電話できそうだな」「今、□□さんはチャットならできるタイミングかな」という具合に、いつコンタクトを取ればよいかわかります。

夜には、予定に対しての実績を記録します。どの仕事が予定通りに行かなかったか、それはどんな理由かというのも、見える化していきます。

また、「今日の一言」という自由に見えるコメント欄もありますので、ここに家族の様子などを書けば、働く人の環境状態もチームで共有できるのが、このツールのいいところですね。

大塚 「朝メール」を使ってくださっている顧客企業様のデータ分

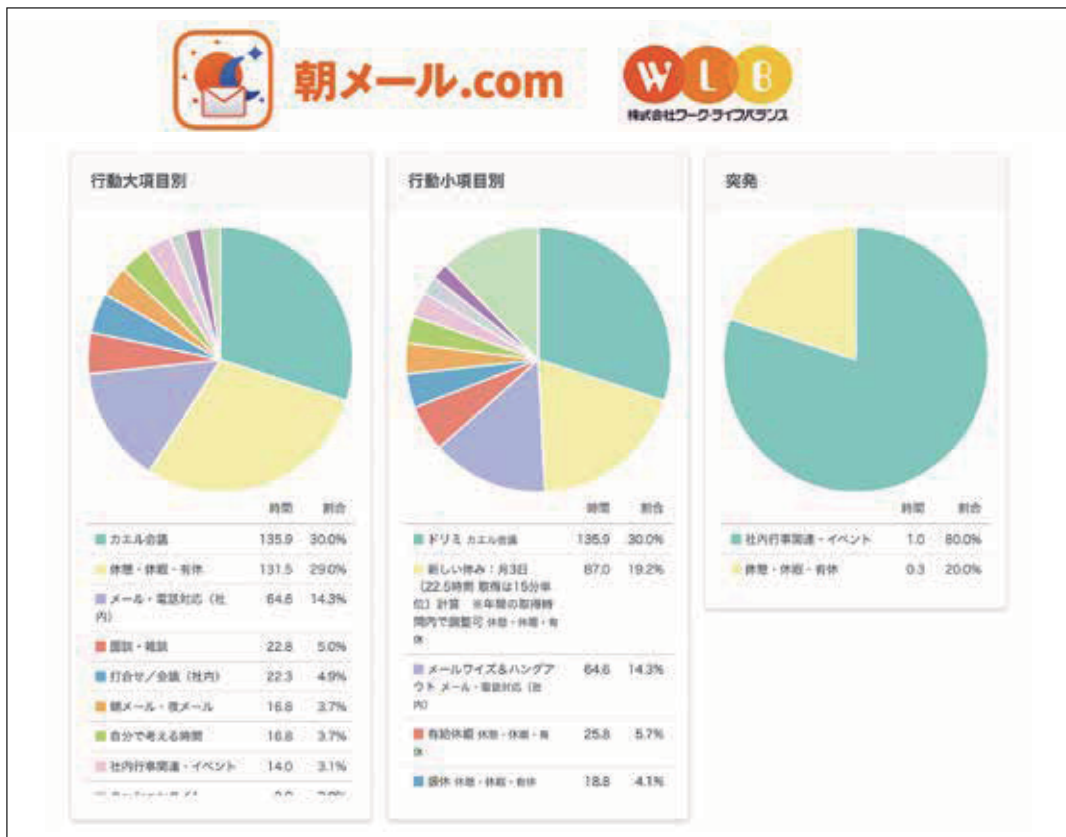
析をしてみたところ、研修や勉強会の時間、対面でやり取りをする時間というのは七九パーセントも減った一方で、オンラインを使っている社内のコミュニケーションの時間は五六パーセント増えていることがわかりました(四月中旬時点)。おそらく、今は社内のコミュニケーションをしっかりと取っ

て備えていこうと時間を振り向けておられる企業が多いのかと思われます。一社ごと一部署ごとでこうしたデータが取れますので、どのように時間を使うかなどの議論の土台になっていくと思います。

風間 いろいろな組織のコンサルティングをする中で、リモートワークになってコミュニケーション



チームメンバーとのスケジュールの共有や振り返り、コミュニケーションに役立つ



会社全体や各部署など、組織ごとで業務などのデータ分析ができる

の質が落ちたと感じておられる組織もあります。ただそれは、実は元々あまりコミュニケーションがよくなかったのが、リモートワークで顕在化したというケースが少

なくありません。ですから、こうしたツールを利用して、今こそコミュニケーションのあり方を見直していただくといいのではないかと思います。

議論に参加していない人に疎外感を抱かせない工夫

風間 それでは、リモートワークにおけるコミュニケーションのポイントを見ていきましょう。利用するツールは会社によって様々だと思いますが、私どもはチャットを大変重要としています。全社の掲示板的なものとか、セミナーの準備、人材育成用など、業務やテーマによって使い分けています。あと、リモートワークでの疎外感が生まれないように、今こんなことに困っているとか、ちょっと気になったことを書くチャットがあると、一緒に書き合いながら悩みを解消していけるかと思っています。

大塚 文字情報が得意とか、耳で聞いたほうが情報を取りやすいとか、様々なタイプの方がいらっしゃると思いますので、チャットやビデオ通話など、いろいろと試しながら、皆さんのチームに合ったツールを用いられるのがいいかと思っています。

風間 どのツールを使う場合でも、リモートワークでは特に、話し合いの経過を後から辿れるようにしておくことが大切です。何人かで

話し合って決定をした際、議論に参加できなかった人には疎外感や疑心暗鬼が生じてしまう恐れがあります。それを防ぐには、どういふ議論を経て決定したのかわかるように、議事録をつくってオープンにすることが有効です。それによって決定に至るプロセスが見える化され、参加していない人も納得感が得られます。

大塚 弊社の場合、議事録はかなり細かくつくっています。例えば、風間さんが発言した時には、「風間○○は××だと思う」。それで大塚が反論したら、「大塚…でも××って△△じゃないですか？」などというふうには、どのタイミングで誰がどう応答したかという経緯を辿れるようにしています。要約でまとめるやり方もあるかと思いますが、この形式のほうがいいが、議論がどこで転換したか、あるいは深まったか、誰と誰がこの意見に賛成だったのかというプロセスを後から押さえることができ

るので、リモートワークの場合には特に有効だと思います。議事録係に人員が割けない場合は、最近ではオンラインで文字起

こしをしてくれるサービスもありますので、利用してもいいかもしれません。

ミスコミュニケーションをなくすオンライン会議のコツ

風間 次にオンライン会議のコツについてですが、オンラインは対面での会議とは大きく違うので、慣れるまで意識を切り替えて行なう必要があると思います。

違いとしては、まず、相手の反応がわかりづらい。そのため、話し手は相手にわかってもらおうと、発言が冗長になりがちです。また、何人かの発言が重なると聞き取れないとか、雑音が聞こえやすい、対面でないから集中力を維持しづらい、ということもあります。

そこで私たちがおすすめしているのは、まずアイスブレイクを念にすること。会議が始まっていきなり本題に入るのはなく、「最近どうですか?」と軽い会話をして、しつかり場を温めておく。参加者が多い時は一言ずつだけ話してもらってからスタートするというのもいいかと思えます。そして、リアクションを大きめ

にすること。参加人数が多い時は、画面上でわかりやすいように示す工夫も必要です。オンラインでは聞き手の反応がわかりにくい分、話し手は不安になりやすいので、「しつかり聞いていますよ」「伝わっているよ」ということをリアクションで示すのも重要なポイントかと思えます。

大塚 質問や意見がある時は手を挙げたりして、いつもよりはつきりと主張する必要があります。きちんと自分の意思を明示することも仕事に対する責任です。

また、ミスコミュニケーションをどのように防ぐか、あらかじめ話し合っておくことも大切ですね。

風間 質問や意見をチャットで受けつけるのも一つの方法ですね。また、発言者が話の区切りどころで「〇〇さん、どうですか?」と声がけて反応をうかがうようにすると、質問のタイムラグができて、聞き手の集中力を保つことにもつながりますので、大変おすすめです。

あと、発言の仕方にも注意が必要です。まず、発言をしつかり区切ること。端的に「〜です」「〜

だと思えます」と区切らないと、他の人が発言を挟みにくくなりまます。なるべく短い文章で、リズムよく区切りながら話すことがポイントです。「え〜」とか「その〜」「あの〜」は極力挟まないようにしましょう。また、「あれ」「これ」「それ」などの指示語は、何を指すのか混乱を招きやすいので、なるべく使わないほうがいいでしょう。

大塚 こうしたやり方やルールのようなものは、たとえ細かいことでも、メンバーがお互い気持ちよく働くために定期的に振り返って話し合うとよいかと思います。弊社では先ほどご紹介した「朝メール」の振り返りの中でも、こういったコミュニケーションについて話した話題は、結構頻繁ひんぱんに取り扱われています。

風間 リモートワークを始めたばかりの組織にお勤めの方は、最初から完璧な私たちを目指すのではなく、「こんなルールでやってみようよ」と、まずやってみて、ちよつと不都合な点があれば、その都度少しずつ改善していけばいいと思います。

大塚 また、経営層だけはまだ会社で会議をしているといった話もよく聞きますが、BCPの観点でも望ましくありませんので、今のうちに役員こそがテレワーク化することも重要ですね。

リモートワークは上手に使えば、非常に生産性の高い有効な手段になります。組織のやり方は様々なので、これさえやればいいという方程式的なものは残念ながらありませんが、しつかりと自分たちの組織や一人ひとりの環境に合わせたやり方ができれば、必ずメリツトのほうが大きいと思いますので、ぜひ前向きに取り組んでいただければと思います。

(構成 編集部) 衆

お知らせ

①株式会社ワーク・ライフバランス代表の小室淑恵氏の新刊『男性の育休(仮)』(PHP新書)が9月中旬発売予定(リストベクトイチアザー代表・天野妙氏との共著)

②イベント開催:「小室淑恵presents『新次元の経営にジャンプアップ』@オンライン」

詳細はHPをご参照ください。

https://work-life-b.co.jp/20200717_6737.html