

生産性と満足度を高める。 リモート実践マネジメント



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。

生産性を高める手段として、ワーク・ライフバランスの一環としてリモートワークをうまく活用するには、仕事の進め方やコミュニケーションをどのように変えていけばよいか。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を指南する大塚万紀子氏にマネジメントのポイントをうかがった。

写真・資料提供：株式会社ワーク・ライフバランス

ニューノーマルでの コミュニケーション

現在、コロナ禍の影響で私たちの働く環境は急速に大きく変化しています。「ニューノーマル」(新常态)や「新しい生活様式」と表現されますが、これまで当たり前だったことが、そうではなくなる時代になってきています。まさに今、リモートワークなどの新しい働き方のメリットを取り入れて、さらに進化をする機会なのではないかと思えます。

従来の「オールドノーマル」との違いを考えてみましょう。大きく変わるもの一つとして、コミュニケーションのスタイルが挙げられます。

まずその場が、これまでのクロースドな場から、オープンな場へと移ります。象徴的なところでいうと、従来はタバコ部屋がコミュニケーションの場として結構重宝されていたと聞きます。

そのように閉鎖的な空間で対面中心だったのが、ニューノーマルでは、オンライン上のオープンス

ペースでのチャットの会話が大きな役割を担うようになっていきます。とはいえ、チャットツールを業務連絡だけの利用に留まらないようにするには、工夫を施す必要があります。例えば弊社では、次の三つを行なっています。

①**趣味や関心事をテーマにしたチャットの間を設ける**…同じ趣味の同僚とここで盛り上がり、そのつながりから仕事の連携が生まれることがあります。このチャットの間は、誰でも参加可能です。

②**チームで雑談タイムや終礼の時間をオンライン上に設ける**…時間や頻度は各チームの判断に任せますが、例えば月水金の朝十五分間みんなでチャットで雑談をするとか、コミュニケーションを目的とした場をつくっています。

③**自分の状態を明らかにする**…チャットで話せるかどうか明示して、話しかけやすくしています。

このように会話のきっかけとなる場合は、クローズドな場からオープンな場に変化していきます。チャットの会話をきっかけとして、オンラインミーティングで議論を深めていくというようなスタイル

が進んでいくと考えています。

また、従来はいわゆる「飲みニケーション」において時間無制限の飲み会が負担という声が結構多かったと思います。しかし、ニューノーマルでは終わりの時間を設けたオンライン飲み会になりますので、時間に制限がある分、密度の濃い懇親の場になります。入室自由で気軽に参加できるようにすれば、たくさんの人と親交を深めることができるでしょう。

従来はこのような飲み会の場や残業時間などを含めて、長く時間をともに過ごす中で情報を共有するスタイルが主流でした。長時間一緒にいれば、いつでも情報を口頭で手っ取り早く伝えられるからです。四六時中一緒に働いているので阿吽の呼吸で伝わると考えられていたところもあつたでしょう。

しかし、ニューノーマルでは、オンライン上で情報共有を図るスタイルになるので、例えば、仕事の進捗具合は逐次口頭で報告するのではなく、オンライン上にグラフで「見える化」して共有する。つまり、データを通じて物事を伝えていくことが中心となります。

私たちの会社では、議事録やメモはもれなくクラウドにアップしています。いつでも誰でも見られるようにすることで、共有する情報の量を落とさず、各人の好ましいタイミングで得るような仕組みをつくっています。

また、口頭に頼るのではなく、文字や絵で伝えるのもポイントです。特に絵はスピーディーに伝えられる利点があるのでお勧めです。情報共有を図ることは、危機管理の一つといえるでしょう。特にコロナ禍では、いつ誰が業務から離脱しなければならなくなるかわかりません。だからこそ、情報を見える化し、誰でもアクセスできるようにしておくことが重要です。

柔軟で自律的な働き方に

私たちの会社では、議事録やメモはもれなくクラウドにアップしています。いつでも誰でも見られるようにすることで、共有する情報の量を落とさず、各人の好ましいタイミングで得るような仕組みをつくっています。

また、口頭に頼るのではなく、文字や絵で伝えるのもポイントです。特に絵はスピーディーに伝えられる利点があるのでお勧めです。情報共有を図ることは、危機管理の一つといえるでしょう。特にコロナ禍では、いつ誰が業務から離脱しなければならなくなるかわかりません。だからこそ、情報を見える化し、誰でもアクセスできるようにしておくことが重要です。

今後、働き方の柔軟性を許容しないというマネジメントは、時代の変化に取り残されていくでしょう。柔軟な働き方や環境を用意していくために、マネジメントの意義や方法を根底から変えていくことが求められます。

ニューノーマルでは働く人の自由度や自律性が大きく変わります。リモートワークの導入によって働く場所や時間の自由度が広がりますので、より集中できる環境や時間で仕事をする柔軟な働き方に変わっていきます。もうオフィスを解約したというような声も聞かれ

まして、これからはオフィスの意義、つまり何のためにオフィスで仕事をするのかを改めて考えていく必要があると思います。オフィスを必要とする理由として社員の労務管理を挙げる人がいるかと思いますが、私たちはむしろ、できるだけ管理をしないことが大事なのではないかと考えています。性善説的な考え方といえるかもしれませんが、どうすれば社員を管理せず、自律的な働き方を実現できるかということを議論し、アイデアを共有し合っています。

オンライン講座というかたちでの学びも格段に広まりました。それは社内にとどまらず、広く社外からも学ぶことにつながっています。

私たちの会社では、提供するサービスの質を高く保つために、必須スキルのコーチングは社内の研修で行なうようにしていますが、一方、それ以外の付加価値となるスキルの学びについては、社員それぞれが自分の持ち味を考えて社外の研修を選び、受けるよう支援しています。また、学ぶための時間の確保にも努めています。長時間労働で夜遅くまで仕事をする働き方だと、どうしても学ぶ時間が取れなくなります。ですから、仕事はきちんと定時で終え、有休は一〇〇パーセント使うというルールにしています。

私たちを取り巻くビジネスの環境は日進月歩に変化しています、今後もしつ不測の事態が起きるかわかりません。そうした社会の変化、不測の事態に対応するために、やはりみずから学び続けることが重要になってきます。一つのテーマを深掘りするもよし、幅広く学ぶもよし。学ぶテーマや方法

は一人ひとり当てはまるものがあるもので、社外にも目を向けて、自分自身の学びを追求していただけたらと思います。

私たちが好んで使うキーワードに「ワークライフシナジー」があります。ワーク（仕事）とライフ（生活）における相乗効果、つまりライフの中で得た人脈や経験、知識はワークでもおおいに役立ち、相乗効果をもたらし合うという考え方です。コロナの影響でおそらく皆さん改めてライフの重要性を再認識されたのではないかと思いますので、この機会にライフでのインプットもバージョンアップを図っていただけたらと思います。

オンラインとオフラインを どう使い分けるか

以上のポイントを踏まえた上で、オフライン（リアルな対面）とオンライン（リモート）のそれぞれよさをうまくハイブリッドして使い分けていくことが、これからは大事になってきます。それぞれのよさを図表1にまとめました。

特にオンラインのメリットの四番目「議論が見える化しやすい」と

いうのは、相手と離れている分、情報を伝えようとすると心理がより強く働くので、スライドを使用するなど情報を見えるかたちで共有する工夫がなされるためです。

これらのよさに応じて、どんな時に向いているかと考えると、図表1の下のようになるでしょう。オンラインの三番目「具体的／結論を出すような場面」はちよつと意外に思われるかもしれませんが、「議論の見える化」によって具体的な話し合いが進み、結論を出しやすくなるためです。

効率や生産性を考えると、オン／オフのどちらか一方の手段だけに頼るのではなく、ケースバイケースで選ぶことが大切です。仕事相手にもあらかじめ、両方の選択肢があることに合意してもらっておくとよいでしょう。

ちなみに、このようなことをクライアントの経営者の方にお話しすると、「わかりました。では、うちの会社は、月・水・金は出勤火・木はリモートワークにしま

図表1 オフラインとオンラインそれぞれのよさ

オフライン（リアルな対面）	オンライン（リモート）
<ul style="list-style-type: none"> ・会議での発言のお見合いが少ない ・ITスキルが不要 ・システムエラーなどが無い ・空気感や会話の「行間」を読みやすい ・大人数でも会話が聞き取りやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・隙間時間でも話せる ・予定を合わせやすい ・会議のための移動がない ・議論が見える化しやすい ・少人数での議論を設定しやすい
<p>《こんな時に向いている》</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・初対面の人との会議 ・関係性を構築したい場合 ・複雑な内容を取り扱う場面 ・多くの人と一斉に話し合う時 	<ul style="list-style-type: none"> ・遠方の人との会議 ・とにかく急いで話したい場合 ・具体的／結論を出すような場面 ・少人数でしっかり話したい時

す」というふうにおっしゃる場合があります。このような時、そのルールに合理的な理由があるかどうかを必ずお尋ねしています。

確かに、曜日でルールとして決めるのは大変シンプルで簡単ですが、働く人の仕事の都合がそれぞれうまくかみ合わなかった場合、非常に不合理なことになり、生産性やモチベーションの低下につながります。ですから、組織全体で一

律にルールを決めてしまうのではなく、押さえてほしいポイントだけを伝えて、実際にどのような方法にするかは、現場に任せていくというやり方が望ましいでしょう。

ニューノーマルにおける チームマネジメント

では、ニューノーマルにおいて、どのようなチームマネジメントが求められるかを考えてみましょう。

まず、オールドノーマルの時代は出社して一緒に仕事をするので、管理職は部下の仕事ぶりを見ているだけでマネジメントをしているようなつもりになっていたのではないのでしょうか。もちろん多くの方が「自分はしっかり管理をしていた」と言われますが、「では、どんなポイントで部下の仕事を評価していましたか」とおうかがいすると、口ごもってしまわれることが少なくありません。結局、その人の主観で評価をしていたケースが従来は多かったと思います。

一方、ニューノーマルでは、仕事のプロセスを具体的に把握し、労働生産性で見ていくことが重要な評価のベースになっていきます。

それにはまず、部下がどんな仕事をどんなふうに行っているかを、きちんと把握できていなければなりません。「組織で共有している各自の予定表を見ればわかる」とおっしゃる方もおられますが、一人ひとりがどのような業務内容でどのように行っているかまで把握するのは難しいと思います。

そこで私たちは、「朝メール」「夜メール」という取り組みを日常的に行なっております。朝、仕事に取りかかる前に、その日一日の時間をどのように使うかという予定をオンライン上のツールで入力し、チームの全員が一覧でそれを共有できます。重要なのが振り返りをするので、立てた予定通りに仕事が進んだかどうかを「夜メール」で振り返ります。それによって、客観的に労働生産性を測ることが可能になります。

朝立てた予定と夜の実績を振り返って、大きなずれが発生している人は要注意ですから、「ここはどうしてずれたと思う?」というふうにコミュニケーションを取って改善を促していきます。間違えないでいただきたいのですが、

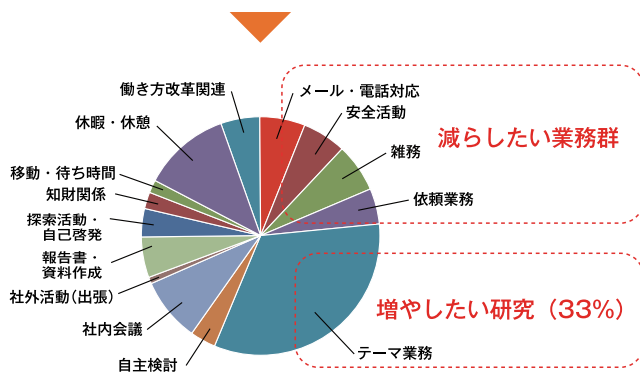
「部下の自律性を重んじる」といっても、すべてを任せきりにすればいいというわけではありません。部下の方ご自身の自律性が向上していくように、マネジメントが適切にサポートをしていくことが重要なのです。

ですから、管理職の皆さんが部下の方の振り返りをしっかりと見て、それは正しいポイントかどうか、問いを投げかけていくことが大切です。優先順位のアドバイスや振り返りのフィードバックを必ず行なうと、チームでの労働生産

性を高めていきましょう。

もちろん、そこで数値的な変化を見ることも必要です。このツールでは、組織やメンバーの一定期間の仕事や業務項目ごとにグラフで確認できるので、どの業務を減らせた/増やせたかをデータで検証することができそうです。労働生産性を測る時には時間の変化が一つのポイントになるため、こういった集計結果をもとに評価を行なっていただけならと思います。

※ このツールは弊社のホームページからアクセスでき、一カ月無料



「朝メール」で業務内容を検証

※<https://work-life-b.co.jp/service/tools.html>

体験もありますので、ご興味のある方はどうぞ使ってみてください。

問いかけで考えさせる

また、これからは「考える時間」とも持つ「マネジメント」に変わっていく必要があります。

これまでは、例えば、「今日中に」と言って仕事の締め切りをやたらと短く設定したりとか、端的な指示だけ出して「言われた通りにやってくればいいから」と言ったりするような、「考えさせないマネジメント」がよく行なわれていたと思います。これでは部下が「余計なことは一切考えず、言われたことだけ、とにかく締め切りまでにやりました」というような、主体性のない仕事の仕方をすることにになります。成長につながらず、変化に対応していくことも難しくなるでしょう。

では、どうすれば部下の能力や可能性を引き出せるかというと、問いを投げかけて一緒に考えを深めていくやり方が有効です。

コーチングでは、「オープンクエスチョン」と「クローズドクエ

スチョン」の使い分けが用いられます。オープンクエスチョンは、WhatかWhyなど、相手に自由に答えてもらう質問。対してクローズドクエスチョンは、YesかNoで答えてもらう質問です。

それぞれどんな時に効果的かというと、オープンクエスチョンは、相手にじっくり考えてもらいたいような場合です。気づきや思考拡大を促したい時に「どうして?」とか「他にどんなものがある?」と聞く。あるいは、主体性を持つてほしい時に「どうして?」と問いかければ、部下は「なぜ自分はそういうふうと思ったのかな」と考え、当事者意識を喚起することにつながります。

一方、クローズドクエスチョンは、早く答えを出したい、急ぎ決断をしなければならないというような時に、事実を整理したり、明らかにしたりするのに有効です。

注意点としては、考えを深めさせるオープンクエスチョンの場合、答えが出るまでに時間がかかることが多いので、すぐに決断をしなければならぬケースには不向きだということ。狭い密室よりも、

オープンスペースや窓際など、開放的な雰囲気のある場所で行なうと効果的でしょう。また、クローズドクエスチョンは詰問のように聞こえてしまう傾向がありますので、そうならないよう聞き方に気をつける必要があります。

部下からの報告を待ってただ聞くだけではなく、その報告をより深め、質を高めていくために、上司の皆さん自身がどんな問いをインナップとして用意できているかが、マネジメントスキルの重要なポイントになってきます。ぜひ問いのバリエーションを増やす取り組みをしてみてください。

「関係の質」を高める

同じ場所で一緒に働くオールドノーマルでは、画一的な行動様式を持った人材や組織が機能していません。しかし、これからは部下それぞれの持ち味を活かしていくマネジメントが求められます。それには部下のことをどれだけ知っているかが鍵になると思います。

例えば、図表2のようなものをつくってみてはいかがでしょうか。

「今どんなことに困っているか」「過去の仕事での成功体験は?」というように、観察のポイントとなる項目を設けます。そして、まずは本人にヒアリングせずに書いてみます。おそらく思った以上に知らないことが多くて、愕然とされるのではないかと思います。でも、その「全然知らなかったんだな」という気づきがスタート地点です。知らなかったのなら、これから知ればいいわけですから。

大事なのは、「あなたのことをもっと知りたいので教えて」と面談を働きかけるなど、積極的に部下のことを知ろうとする姿勢です。一緒に考える時間を持ちながら、お互いにフィードバックし合うことができれば理想的です。

こうしたチームマネジメントを考える上で参考になるのが、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」です。それによれば、成功や成果といった組織としての「結果の質」を高めようとする、結果につながりそうな目先のことにこだわってしまい、組織内での関係が悪くなる。その

図表2 メンバーの持ち味を活かすために把握しておきたいこと

観察のポイント	Aさん	Bさん	Cさん
今どんなことに困っているか			
過去の仕事での成功体験は？			
得意分野は？			
苦手分野は？			
将来挑戦したい仕事は？			
仕事の進め方の特徴は？			
何にやりがいを感じているか			
休日の過ごし方は？			
不満を持っていることは？			
一番困難に思っている仕事は？			

「関係の質」の低下が悪循環につながり、結局「結果の質」は下がってしまいます。

本当にアプローチをしなければならぬのは、「結果の質」ではなく「関係の質」。すなわち、チームメンバー同士の関係をよくするとそこから始めていくと、好循環が回り出してよい結果につながり、さらに「関係の質」を高めることとなります。

部下のことをよく知り、考える

時間をともに持つことは、こうした「関係の質」を高めていくことです。せひ部下の方とのコミュニケーションの時間を大切にしていただけならと思います。なにもオフラインである必要はありません。むしろオンラインのほうが、ご自宅などで緊張感なくできて、効果的かもしれません。

ただ、最近「リモハラ」(リモートワークハラ)という言葉まであるように、プライバシーに踏み込みすぎないよう配慮する必要があります。どこまでなら大丈夫かというラインは人によって異なりますので、本人から合意を得た上で、話を聞くようにするとよいでしょう。「今からこういうことを聞いてみたいと思っているのだけれども、聞いても大丈夫？」とか、「触れてもらいたくないことに関しては質問しないで、率直に教えて」と、きちんとコミュニケーションを取っていくことが大事だと思います。

セルフマネジメントの5つのポイント

最後に、ニューノーマルに対応

するセルフマネジメントについて少しお話ししておきたいと思えます。これからは仕事の仕方を自分で判断し、組み立てていくことが求められていきます。今やるべきことは何か。優先順位は正しいか。時間の使い方は適切か。コンディションを整えられているか。こういったことを毎日意識しながら、ワークもライフも過ごしていかなければなりません。

それにあたって私たちが重視しているポイントは五つあります。まず一日二十四時間という有限な資産を何にどう使っていくか考える習慣を持つことが大事で、それには、すでにご紹介した通り、①「朝メール」で予定を立て、②「夜メール」で振り返りを行なうことです。

そして③睡眠、④運動の時間をしっかりと取ること。体のコンディションを整えると、心にもよい影響があるからです。心の疲労を解消するには、一日七〜八時間の睡眠を取る必要があるという研究結果もあります。心の疲労が蓄積していくと、メンタルヘルス疾患を引き起こす要因にもなりますので、

きちんと睡眠時間のプランニングをしていただけならと思えます。最後に、⑤幸福感を意識すること。自分にとっての本当の幸福とは何だろうかを考えてみていただきたいなと思います。

私はこの幸福感というのが本当に大事だと思っていて、寝る前に必ず、その日の「頑張ったこと」「嬉しかったこと」「幸せだったこと」の三つを思い浮かべて眠りにつくようにしています。それによって、大変穏やかな気持ちになり、良質な睡眠が取れます。

コロナ禍では特に、不安感が強くなっているという方も多いと思いますので、まずは今日できたこと、やれたこと、感じたことにフォーカスを当てて、幸福、ハピネスをイメージしていただけたらよいのではないかと思います。

これからの激しい変化の時代に対応していくには、こうした基礎力を鍛えて、自分で自分をマネジメントできることがとても重要になってきますので、どうぞこの五つを意識して取り組んでいただけたらと思います。

(構成 編集部)