

第2部◎Q&Aテレワークの？

「働き方改革」のプロが答える テレワークのよくある疑問

松久晃士

(株)ワーク・ライフバランス
コンサルタント

● コピー機が書類の大量配布を可能とし、3交代制が24時間稼働を可能にしました。気候変動によって服装のあり方、マナーも大きく変わりました。いま私たちが体験しているテレワークも、現代のテクノロジーが可能にした、働き方・暮らし方の大きな変化です。人々は変化に対する恐怖心から「できない理由」を列挙してしまいます。しかし先人たちがそうであったように、私たちも「どうすればできるか」を考え、新しい働き方を手に入れなくてはなりません。

はじめに

「働き方改革」という言葉は、さまざまな業種の、あらゆる職層から聞かれるようになってきました。特に中小企業においては深刻な人手不足の中で、これまでのような効率化や工夫の積み重ねでは太刀打ちできない厳しい状況があり、仕事の進め方、働き方、職員の生き方など、根本的に変革をしていかななくてはならない、と考えている経営者が増えています。

さらに新型コロナウイルスの影響が加わり、働き方を根本的に見直さなくてはならない状況に置かれています。その代表的な例がテレワークの急速な拡大です。これまで制度としては存在していたものの利用はしたことがなかった、あるいは制度さえなかったという職場においても、半ば強制的にテレワークをせざるを得ない状況に置かれたといえます。

今後について、政府は「新しい生活様式」

を呼びかけており、これからも3密を避けるような働き方が求められます。コロナ禍が仮に終息を迎えたとしても、つい先日のような働き方が戻ってくることはなく、テレワークは多くの業種において働く場所に関する選択肢の1つとなります。本稿に示すQ&Aを参考に、あなたの職場に合った働き方をぜひ手に入れてください。

Q1

緊急事態宣言の発令などの影響によって、仕事になりませんでした。うまくいっている職種もあるのでしょうか？

A

多くのビジネスパーソンが「仕事ができない」と感じていたことと思います。休園・休校によって子どもたちが自宅にいる状況で仕事を進めなくてはならない、という家庭もあり、これまでのように仕事に集中する環境を作ることは極めて困難だったと思います。

一方で、休園や休校の影響を取り除いたとしても大きな環境変化であったと私は考えています。図表1に示すように、多くの職場は右上の「同じ時間・同じ場所」で仕事をしてきました。警察・医療・消防などのように24時間体制を構築している組織では「違う時間・同じ場所」で仕事を進めるための工夫を重ね、海外拠点との連携を常としている職場では「違う時間・違う場所」でのノウハウを持っています。

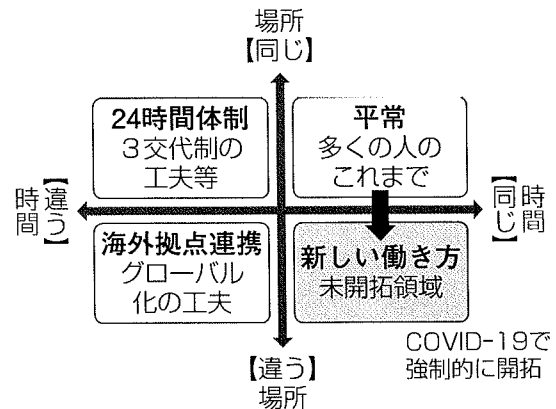
しかし、「同じ時間」なのに「違う場所」にいる人たちと密に連携をとりながら仕事を進める、というのはほとんどすべての人にとって未経験の領域だったのです。私たちは急遽このような領域に身を置き、仕事を進めなくてはならなくなったといえます。

このような環境の下、うまく対処していた組織やチームがあるのも事実です。それは「職種」という区分で特徴があるのではなく、チームメンバーの多様性に特徴があります。多様性に富んだ組織である場合、これまでの業務遂行を通じて「同じ時間・違う場所」でどう連携するのかについてノウハウを蓄積することができていたのです。

多様性とは性別や年齢といった属性に関する多様性だけではなく、例えば、親の介護と仕事を両立しているAさん、子育てと仕事を両立しているBさん、治療と仕事を両立しているCさん、制約のないDさんといった働き方の多様性です。この例の場合にはそれぞれの制約という観点での多様性ですが、均一な人材ではない集合体であるため、相互に情報を共有する仕組みが構築されていたり、心理的安全性の高い組織を作ることができていたりします。このような体制を構築できていた組織は、今回、テレ

ワークへの移行もスムーズであったと捉えています。

【図表1】時間・場所で分けた仕事の形



Q2

テレワークをすると職員をちゃんと管理できなくなってしまいませんか？

A

私はこれまでに1万3,000人以上のビジネスパーソンに働き方について助言を提供してきました。ご相談いただくことで最も多いものが「部下はサボっているんじゃないか」「上司は私のことをサボっていると思っているんじゃないか」という不安です。

この不安の源は「出社する＝仕事をしている」という考え方にあります。これまで台風が近づく風雨の中でも出社する、通勤電車の計画運休があっても駅の行列に並び何時間もかけて出社する、といった風景は皆さまも見かけてきたことと思います。上司も部下も出社をすること、職場にいたことが「仕事をしていること」だったのです。

改めて考えてみていただきたいのですが、目の前に部下が座っていたらそれだけで「仕事をしている」のでしょうか。必ずしもそ

うではありません。仕事の多くはパソコンの中で展開され、目の前に座っている仲間たちが今どんな仕事に取り組んでいるのか、(そもそも仕事をしているのかさえ)把握することは困難になっています。

この不安を解消するためにぜひ試していただきたいのが、今日1日をどのような予定で過ごすのか、チームメンバー同士で共有するというものです。スケジューラー(予定表)には会議や打合せの予定が入っていることと思います。そこに「資料作成」や「お客様への電話」、「上司への報告」など、おおむね15分以上の所要が見込まれる予定をすべて書き出しておくのです。

誰がどこで、何をしているのかが相互にわかると「サボっているかも」「サボっていると思われるかも」という不安の大部分が解消されます。

Q3 クライアントに出向かなくてはならない仕事であるため無理です。

A

「出向かなくてはならない」という理由を洗い出してみましょう。その上で「これらは本当にお客様先に行かなければできない仕事だろうか。もっと別の方法はないだろうか」と考えてみてください。

例えば、お客様先に保管されている資料を見ながら打合せをしなければならない、という場合を考えてみましょう。印刷した書類で保管しておくという形式を見直し、クラウドサービスを利用して相互にオンライン上で書類を確認することができるようにしてはいかがでしょうか。「ハードルが高い」と思われる方も、保管している資料

を事前にコピーして郵送してもらうこと、スキャンデータをメールに添付して送ってもらうことならばできるはずです。

社会全体の構造の変化として「オフィスを持たない」という考え方が広がっています。それは極端な例だとしても、1つの建物に全部署が密集するのではなく、オフィス空間を分散させていくという動きがあります。「お客様先に出向く」とした場合にも、向かう場所がなかったり、向かうべき場所が複数になっていたりするのです。

新型コロナウイルスの感染拡大への対応としてのテレワークと考えると、それは当座の措置となります。しかし今後、別のウイルスが蔓延する可能性もあり、自然災害も発生します。そのとき、今回の教訓を活かすことができるよう、「そこに行かなければできない仕事」を減らせないか、ぜひ考えてみてください。BCP(事業継続計画)の観点において、テレワークは企業の経営戦略であると考えべきです。

Q4 コミュニケーションが希薄になっているように感じます。何か策はないでしょうか？

A

職場に皆で出社していた頃でさえ、部署内外のコミュニケーションは不足していました。職員の多くがテレワークとなれば、コミュニケーションはより一層希薄になり、業務に支障が出るような深刻な状況になるチームも現れてきます。

例えば、「ねえ、ちょっといい？」と声をかけることや、エレベーターや昼食時にたわいのない話をする機会も、テレワーク

では皆無となります。これまでに潤滑油のような機能を果たしていた機会がなくなることで、お互いに疑心暗鬼になったり、社内での連絡・連携不足によってお客様に迷惑をかけるような事態にもなりかねません。

また、コミュニケーション不足の弊害について正しく認識しておく必要があります。いわゆる“あうんの呼吸”で仕事が進められなくなる、というだけではなく、職員の精神衛生（メンタルヘルス）にも悪影響をもたらすおそれがあるものだと認識をしましょう。

テレワーク期間中はこれまでに対面できていたときの、コミュニケーションの蓄積を使って仕事をします。短期間の、限られたメンバーのテレワークであれば支障はほとんど現れませんが、長期間にわたり、全メンバーがテレワークとなると、あっという間にコミュニケーションの蓄積が底を突いてしまいます。そうならぬよう、テレワーク期間中こそ、意識的にコミュニケーションをとる必要があります。

例えば、毎朝オンラインで「おしゃべり」をするような時間を設けたり、チャットを通じていつでも話しかけられるようなグループを作っておいたり、込み入った話をするときはチャットではなく電話にする、などの方法が考えられます。これまで意識を向けてこなかった「潤滑油」としての機会を、意識的に「注入」することが求められます。

Q5

テレワークは今回（一時的な対応）だけで十分ではないでしょうか。

A

一時的な対応だけでは全く不十分です。

自宅待機と在宅勤務を混同していらっしゃるかもしれません。新型コロナウイルスの感染拡大を防止するために「ステイ・ホーム」がキーワードとなりました。外出を控える、つまり「自宅待機」を呼びかけているのです。一方で、今回のテーマであるテレワークとは、（今回の新型コロナウイルスの影響に主眼を置くと）「在宅勤務」のことをいいます。

テレワークのことを自宅待機の延長線上に捉えている方は、自宅に持ち帰ることのできる作業ベースのものを切り出したり、対面でなくてはならない仕事を後回しにしたりといった対応をなさったことと思います。一方で、真の「在宅勤務」を実践した方々は、直面する課題にどのように応じるべきか、組織の仲間やお客様と相談しながら、よりよい方法を模索してきています。この差は非常に大きな意味を持ちます。

変動性が高く、不確実な要素が多く、それが複雑に絡み、先行きがあいまいで見通しが立たない状態のことをVUCA（ブーカ）といいますが、今回の新型コロナウイルスの拡大はまさに人類が共通して体験したVUCAの生き抜き方なのです。VUCAを生き抜くコツは急場しのぎの対応で済ますのではなく、理想的な状態・目標やゴールに向けて、何度も道筋を書き換えながら突き進むことにあると考えます。

今回のVUCAの実体験を急場しのぎの自宅待機で対応した職場は、特筆すべき知見を獲得しておらず、次の波を乗り切ることはできないでしょう。在宅勤務を試しながら、不具合や課題に直面したら全員で話し合いながら解決していった職場では、VUCA時代を生き抜く力を獲得したといえます。

Q6

オンライン会議を試してみたのですがうまくいきません。仕事によって向き不向きがあるのでしょうか？

A

オンライン会議について、職業上の向き不向きはありません。どちらかというと、オンライン会議がうまくいっていないという方は、これまでの対面型の会議にも問題があったものと考えられます。対面であるがゆえに、何とかになっていた、あるいは何とかかなっているように感じているだけであったと私は考えています。つまり、日ごろの会議の問題点が、オンライン化によって顕在化しただけであると捉えるのです。

私が最も多く伺う相談は、管理職の方から「オンラインだと一方的になってしまう」

「私ばかりが話してしまって、意見やアイデアを出してもらえない」というものですが、実は対面するときも部課長がずっと話すような会議だったというのがほとんどです。

まず、**図表2**のチェックリストを見ながら日々の会議の振り返りをしてみましょう。1つでもチェックの入らない項目があれば、あなたの組織の会議には問題があります。オンライン会議になればその問題点が“気になってしょうがない”レベルとなってしまうのです。参加している人たちから積極的にフィードバックをもらい、会議の質を高めていきましょう。理想的なのは、お客様から「先生の事務所と打合せをすると、短い時間にもかかわらず、いろいろな物事がすっきりするんです」と言われるような会議に仕上げることです。

【図表2】あなたの「会議」をチェックしよう

- 会議のゴール・目的を会議冒頭で確認する仕組みがある
- ゴールに向かうための議題があり、議題ごとの所要時間が決まっている
- 残りの時間を確認しながら議論の軌道修正やゴールの再設定が行われている
- 意見やアイデアの発信に偏りがなく、全員が等しい量の発信をしている
- 誰もが役割を持って会議に参画している
- 初めてorウェブ会議参加のメンバーについて配慮し、誰もが対等に参加できる
- 会議のゴールに向けて、不要な脱線がなく進行できている
- 適宜付箋やホワイトボードを使いながら、議論が活性化する工夫ができている
- 目的に合った参加者・時間帯・場所を設定できている
- 特定の人による一方的な意思決定はなく、必ず合意の確認がある
- 決定事項をはじめとした、会議の内容について会議内で振り返りが行われている
- 誰が・いつまでに・何をするのが確認・共有されている
- 腕組み・足組みなど、心理的な距離・壁の表現は見られない
- 議論の途中では一方的ではなく双方向のやりとりが行われている
- 役職にかかわらず発言でき、どのアイデアも等しく取り扱われている
- 否定的・悲観的な発言はあまりない（「でも」「そうじゃなくて」という言葉選びはしない）
- 肯定的・未来志向的な考え方であり、発言である（「まずやってみよう」等の言葉選びである）
- 全参加者が大きな声で、笑顔である

Q7 オンラインでのクライアントとの打合せ・商談をうまく進めるコツはありますか？

A

オンラインとオフライン（対面）の違いについて整理しましょう。対面のときにあった要素（商談をうまく進めるために役立っていた要素）のうち、オンライン化することで失われるものは何でしょうか。

代表例として「受付をし、廊下を歩いて会議室に案内されるまでの時間」や「会議室を出てからエレベーターに乗るまでの時間」があります。対面のときには、これらの時間でクライアントと雑談をしたり、相手の関心事を探ったり、新規開拓のシーンでは次の商談の可能性や展開について情報を集めたりしています。しかしオンラインとなると、それらの時間はなくなり、自分も相手も10秒前まで全く別の仕事をしており、ミーティングルームに入室して急に商談を始める、というケースが多くなります。

そこでコツとなるのは「アイスブレイク」であると考えています。まず、直前まで全く違う仕事をしていたクライアントの頭を、今から取り扱いたいこちらのテーマに切り替えるためにアイスブレイクが必要です。可能な限りこれまでの仕事と、今から取り扱うテーマとは関係のない話題がよいでしょう。相手の応えやすい問い（例：「今日はどちらでお仕事をなさっているんですか？」（“自宅からです”等回答しやすい問い）、「素敵な写真のカレンダーですね」（在宅勤務のときにはお客様の好みや趣味などが垣間見えることがありアイスブレイクと

して最適です))を投げかけてみましょう。

せっかくのアイスブレイクなので、決して本題に入るときに「さて」という言葉を使うことのないよう注意してください。「さて」は話題を転じるときの接続詞です。「ここまではアイスブレイクです。ここからは違う話（あなたに何かのサービスを売る話）をしますよ」と宣言してしまっているようなものです。嘶家さんの“枕”のような、アイスブレイクであることを感じさせない商談を組み立てていきましょう。

Q8 お客様の情報漏洩のおそれがあり、責任が持てません。

A

「在宅勤務をするには機密性の高い書類を自宅に持ち帰る必要がある」との前提をお持ちなのかもしれません。機密情報の含まれた書類を持ち歩く（自宅に持ち帰る）ことや、管理体制が構築されていない自宅で保管することは、極めて危険であることはいうまでもありません。「テレワーク」には自宅以外の場所も含まれるため、カフェなどで書類を開くことも想定しておかなくてはなりません。すると、「テレワークなんてとんでもない。うちでは認められない」という結論に行きついてしまいます。

この「書類を持ち歩く」「書類を持ち帰る」といった行動をなくせば、問題は解決され、テレワークを推進することが可能となります。

ある調査によると、情報漏洩の約7割が誤操作や紛失、置き忘れといった人のミスに起因するといわれています。つまり、「人に機密情報を持たせる」ことが危険なので

す。この調査結果に基づいて考えると、「人に機密情報を持ち歩かせない」「紛失することを前提にする」といった対策が有効であることがわかります。

例えば、すべてのデータ・書類はセキュリティの担保されたクラウドのみに格納され、すべての端末には情報を保管・保存することがないようにします。つまり、「持ち歩くもの」に機密情報が一切存在しない状況を作るのです。すると仮に端末を紛失したとしても、端末には一切の情報が格納されておらず、すべてのクラウドサービスについてパスワードを変更すれば、情報漏洩に至ることはありません。

もちろん、公共無線LANを使用して業務を遂行しないこと、画面フィルタの装着を義務づけることなど、基本的な情報セキュリティの知識を職員に持たせる必要があります。

Q9 やはり大手の事務所（大企業）しか対応できないのでは……。

A

テレワークの推進に限りませんが、変化を加える施策を実行するときのハードルは、大企業のほうがはるかに高いというのが実態です。

中小企業の強みは、迅速な意思決定とネットワークの軽さにあります。数万人規模で「試しにやってみよう」ということはなかなかできませんが、あなたの事務所であれば「1週間、試しに全員在宅勤務をしてみよう。どんな問題が起こるのか、懸念になるのか、週明けに話し合おう」とすることができはるはず。「大企業ではないか

らこそできる」と考えていただきたいテーマの1つです。

Q10 クライアントのほとんどがテレワークをしていないのに、うちの事務所でするんですか。

A

税理士事務所の先生方から、新しい生活様式・働き方をお客様に提案・提供していくことは、事務所の提供するサービスの新たな付加価値であると私は考えています。これまでの対面型よりもお客様の負担（3密への配慮、会議室の予約等）が小さく、専門的な助言を安全な環境で提供してもらえる、というのはもちろんのこと、お客様自身がお取引先とのオンライン会議をスムーズに進めるためのノウハウを示すことで、「先生との打合せは、内容だけではなく進め方、相手への配慮の仕方においても大変勉強になる」との感想をもらい、より一層の信頼関係を構築できるものと考えます。新型コロナウイルスの影響によって「対面での打合せを避ける」はマナーの1つにさえ、なりつつあります。極端な反応かもしれませんが、お客様によっては、対面型の打合せを要求されることについて、厚顔無恥な印象を持たれる可能性もあるものと考えましょう。

仮にお客様が飲食・サービス業などのように、不可分性（生産と消費が同時に行われる性質を持つこと）や消滅性（提供するサービスを貯蔵できないこと）の高い業種では、テレワークを推進することは困難です。しかし、不特定多数のお客様へのサービス提供を、より一層安全に行おうとする

意識が強く働いています。そのとき「税理士の先生方の訪問も受け入れなくてはならない」ということは、お客様への負担であるとも捉えられます。税理士の先生方からぜひ積極的に非対面型の打合せを提案していきたいところです。

Q11

一部の職員（特に、優秀な、職人気質の、自分の型ができた職員）がテレワークの導入（継続）をどうしても反対します。

A

まず反対する理由について耳を傾ける必要があります。

能力が高く、お客様や社内からの評価も高い場合、ご自身の仕事への評価が変わってしまうおそれから反対しているのかもしれませんが。あるいは、有能性のわなと呼ばれる状態（現状にある程度満足しており、よりよいものを模索する動機がない状態）にあるかもしれません。

前者の場合、ご本人だけではなく周囲への影響について目を向けていくような話し方が考えられます。例えば、後輩の税理士の成長に貢献してほしいといった期待を伝え、テレワークを推進することがその一助になる、といった伝え方があります。

具体的には、「あなたがどのようにお客様からの信頼を得ているのかを、皆に教えてほしい。これまで構築してくださっているお客様との関係性は、当社の財産となっている。テレワークであれば多くの後輩たちが、憧れているあなたの商談を、ライブ

で体験でき、多くの学びを得られると思う」と伝えましょう。

なぜテレワークが活用できるかという点、お客様との対面型の打合せには、後輩はなかなか同行できなかつたり、同席できる人数にも限りがあったりするからです。遠方のお客様を担当している場合、交通費や宿泊費もかかります。しかしオンラインであれば、そのような制限は一切なく、お客様への負担もありません。

後者の有能性のわなといった状態が考えられる場合は、ご本人にもう少し危機感を持っていただく必要があります。新しい税制に対応して仕事をしているだけでは不十分であることを伝え、社会の潮流に目を向けていただく必要があります。例えば、かつてはお客様先にネクタイを締めて訪問することは当たり前であったと思います。しかしクールビズが進んだ現在は、ネクタイを締めて訪問することが相手に失礼に当たるようなシーンもあります。

このように、出社をしなければ仕事ができないという働き方、対面型の打合せを強要する仕事の進め方が、社会と大きく乖離してしまうおそれがあることを、しっかりと伝えていく必要があるでしょう。

Profile

松久 晃士 (まつひさ こうじ)

(株)ワーク・ライフバランス コンサルタント

1万3,000人以上に働き方改革のアドバイスを提供。民間の中小企業のほか、中央省庁・警察組織・研究機関など特殊性や専門性の高い業種・職種における働き方改革の支援にも定評がある。静岡県三島市在住。二児の父。すぐに実践できる働き方改革のコツをTwitterで配信中。

(@MatsuhisaKoji)