これで万全！ 働きがい改革・虎の巻 ―未来志向のイノベーション構想―

第3回

テレワークで働きがいを

― 経営承継研究会 ―
中小企業診断士 岩崎 勝弘

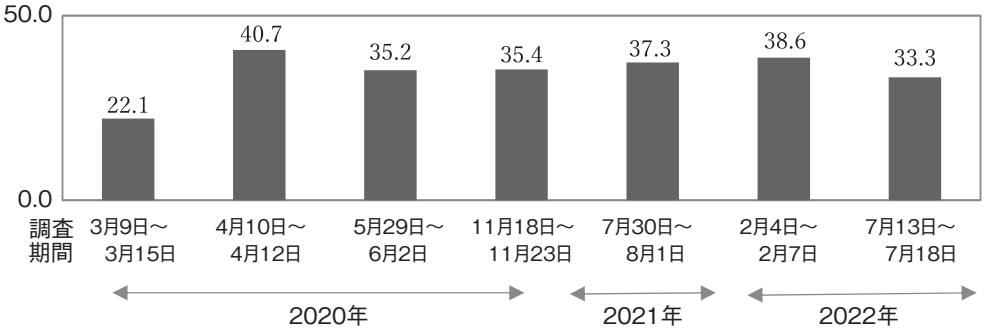
Question 弊社は，電気設備機器の卸売業です。新型コロナウイルス感染症の急拡大期にテレワーク勤務を開始しました。しかし，テレワーク中の生産性やコミュニケーションに不安を感じ，現在，テレワーク勤務は中断しています。社内には，今後積極的に活用するべきという意見と不安感を漏らす反対派の両方があります。経営者としては，従業員の働きがいを高めるテレワークの活用を考えています。どのように進めていくべきかご教示願います。

1 テレワークで働きがいを

2020年春先から新型コロナウイルス感染者が急増し，感染症への恐怖心が高まって以来，各企業は感染対策と業務の継続性について知恵を絞り，自社なりの対策を実施しながら現在に至っています。その中心となった在宅勤務によるテレワークの実施ですが，相談会社のように感染まん延状況や行政措置に応じ，図表－１のとおり現在実施していない企業もみられます。

●図表－１　テレワークに関する企業方針の推移（従業員回答）

テレワークが推奨されている＋テレワークが命じられている　の合計割合（単位：％）



出典：第七回・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調査（パーソル総合研究所）

一方，テレワークを活用し，さらなる柔軟な働き方の改革に歩を進めている企業の存在も注目されています。国連が定めたSDGs目標８「働きがいも経済成長も」の推進，「人的資

本経営」が注目を集め，各企業が従業員の生産性や個人と組織の関係性の再検討を図る中，どのような働き方を従業員に求め，提示するかは重要な経営課題です。その一つの手段であるテレワークの有効活用は，従業員に真の「働きがい」を提供します。

2 働きがいとは

「働きがいのある会社」とは，Great Place to Work®（GPTW）によれば，「働きやすさ」と「（仕事の）やりがい」の両方が兼ね備わった組織であると定義付けられています。

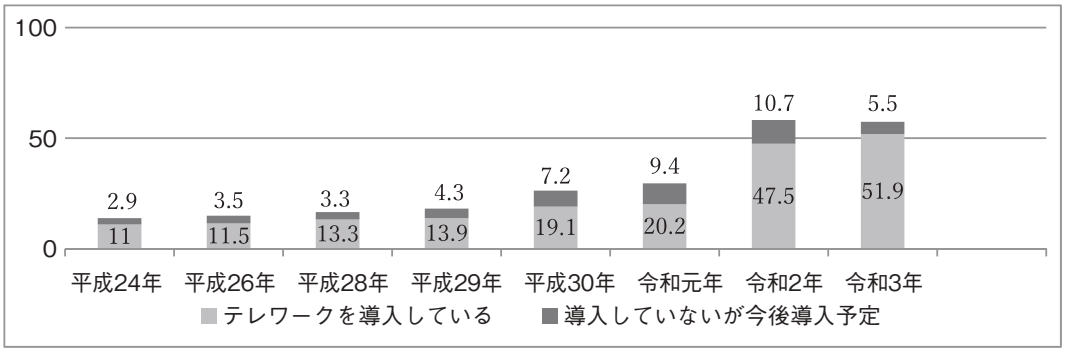
働きやすさ	残業状況，休日・給与などの待遇，社内設備環境，情報システムなど
やりがい	仕事に対するやる気やモチベーションなどを表し，達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進・成長可能性などが影響する

会社は，「働きやすさ」と「やりがい」の両方に意を配り従業員の「働きがい」を刺激する必要があります。従業員は，会社，経営者，上司を信頼し，自分の仕事に誇りを感じ，一緒に働いている人たちとの連帯感の下で仕事に打ち込める会社が理想です。テレワークの有効な導入・活用で「働きやすさ」の向上には寄与できそうです。その上で「やりがい」の向上につなげ，従業員の「働きがい」を高めるにはどのような点に注意しなければならないのでしょう。

3 働きやすさに貢献するテレワーク

1．テレワークの普及

●図表－2　テレワーク導入状況（企業）の推移　（単位：%）



出典：総務省「通信利用動向調査」（平成25年～令和４年）より筆者が作成

テレワークは2010年代から，外出が多い営業職や情報技術職，研究・開発職など業務遂行の裁量制が高い従業員向けに活用されてきました。しかし，ICT設備などに所要の投資が必要なことや前述以外の職務分野での利用効果に懐疑的な考えから，図表－２のように令和元年のコロナ禍前までテレワーク導入率はあまり高くありませんでした。

2．働き方改革とテレワーク

厚生労働省において，テレワークは，柔軟な働き方がしやすい環境整備の観点からその普及が進められ，「働く場所」という観点からの分類として，以下の３形態に区分しています。

３つのスペースでのテレワークと出社を自在に組み合わせる「ハイブリッドワーク」により，働く場所の自由度は増していきます。

●図表－３　テレワークの３形態

⑴　在宅勤務	所属する勤務先を離れて，自宅を就業場所とする働き方
⑵　サテライトオフィス勤務	本拠地のオフィスから離れたところに設置したワークスペースで就業する施設利用型の働き方 自社でワークスペースを設置する専用型とシェアオフィスやコワーキングスペースを利用する共同型がある
⑶　モバイル勤務	移動中の交通機関やカフェ，ホテル，空港のラウンジなどを就業場所とする働き方

３．テレワーク活用のメリットと影響

⑴　従業員が感じるメリット

テレワーク導入企業で働く従業員は，どう感じているのでしょう。「テレワークの労務管理に関する実態調査（厚生労働省　令和３年３月）」によれば，従業員が感じるテレワーク（在宅勤務）のメリットは，以下の項目が多く挙げられています。①時間の節約や心身の負担が少ないなど「通勤負担がない」，②リラックスした空間で仕事ができる，急な仕事依頼や余計な会話時間が減り仕事に集中できるなど「職場の人間関係などのわずらわしさがない」，③隙間時間の有効活用，家事時間の増加など「自己の裁量性が高まり効率が上がる」。従業員は在宅勤務を経験し，職場のデスクから開放され地理的・空間的な柔軟性を手に入れたことで，新たなライフスタイル，ワークライフバランスの構築を強く意識しています。

⑵　企業側が感じる効果

一方，前述の調査によると企業側も次のような効果を感じています。「コロナ禍での事業継続性の確保」，「通勤費等の人事関連経費の削減」とともに，「従業員の通勤負担の軽減」，「家庭生活と両立の意識が高い従業員への配慮」，「従業員のゆとりと健康的な生活の確保が可能」といった内容が多く挙げられています。企業側にもテレワークを活用した新たなワークスタイルの構築により，「働きがい」を従業員に提供する意欲が垣間見られます。

4 テレワークから生じるコミュニケーション課題

１．職場内コミュニケーション

前述の調査では，従業員側が感じるデメリットとして，「同僚や部下，上司とのコミュニケーションがとりにくい」，「孤独感や疎外感を感じる」というコミュニケーション事項が多く挙げられています。テレワーク中，上司，部下，同僚が何をしているか，何を考えているのかわかりにくいと不安を感じている状況です。その中でコミュニケーションツールでの連絡，反応に時間差が生じれば，自身への支援が少ないと考え，業務上の孤立感を感じてしまう事象もあるようです。これでは，従業員は働きにくく，業務生産性の低下が生じます。

２．組織マネジメント

業務上のコミュニケーションが変化しているテレワーク環境で，組織マネジメント上の課題も生じているようです。組織内の人々の関係性が弱まり，上司や同僚に対する信頼感の低

下が生じる可能性があります。従来はお互いが顔を合わせることで自然発生していたコミュニケーションや協働が，テレワークにより分断される恐れがあります。こうした課題に対応し社員が生き生きと仕事に向き合える環境の構築が必要です。特に組織内メンバーの距離感が近く，いわゆる家族主義経営が強みの中小企業においては，テレワークのメリットを享受しつつ既存の組織文化を維持し育てていく中で「働きがい」をいかに提供するか，が経営上の大きな課題です。

5 働きがいを創造するテレワーク

テレワーク環境下で従業員の「働きがい」を高めるための具体的な対策について考えます。

1．職場内コミュニケーション対策

⑴ クラウドサービスの活用

職場以外の環境で利用できる以下の各種のクラウドサービスを活用し，協働意識を高めます。

① 全員のスケジュールなどの情報共有を可能とするグループウェアの活用
② 部署，チームの各人の業務内容とその進捗を可視化するプロジェクト管理ツール
③ 各種データを共有するためのオンラインストレージ
④ 意思決定・決裁のスピードアップを図るワークフローシステム

⑵ コミュニケーションツールの導入

Web 会議システムやビジネスチャットを活用し，テキストによるコミュニケーションだけでない，「対面」に近い状況での言葉によるコミュニケーションの促進を図ります。

⑶ 個人業務の明確化と支援役割分担の見直し

従業員がどのような仕事を行い，それによりどのように組織に貢献できるのかを改めて明確にしておくことが必要です。また，上司や同僚がどのような支援を行うか，その個人が必要としているものは何かを組織内で共有しておくことも重要です。

⑷ 人事評価制度の見直し

現在の制度をチェックし，成果にフォーカスした評価項目への見直しはもとより，目標設定や達成度の期中評価についての上司面談を細やかに行うなど評価サイクル全般を適合させます。

2．組織マネジメント上の対策

テレワーク環境下で，組織コミットメントを高め「働きがい」の維持・向上を図ります。

⑴ 経営理念の浸透

従業員が所属企業の経営理念を意識して働くことは，自らの職務を全うする上での土台，根本となります。そのために経営者は，自社の経営を行う上で最も大事なパーパス（存在意義）を定め，明確にします。さらに経営者の思いや哲学を経営理念として定め，従業員が業務を遂行する各ステップで意識できる仕掛けづくりを行います。

⑵ 経営方針の明確化，迅速な浸透

企業は経営理念の下で経営方針を定め，毎年度の経営計画を策定していきます。それに基づき各事業部門の行動計画が決定され各従業員の業務内容に落とし込まれます。こうした行

動計画が，テレワーク環境下では各従業員にきちんと説明されることがさらに重要です。期中の行動計画の見直しや，外部要因による緊急対応もあるでしょう。従業員が企業の方針に疑念を感じることがないように，適切な説明，アナウンスを適時に行うように配慮することが必要です。

⑶ 上司の観察力，雑談の効果

テレワーク勤務時に不安感や孤独感を感じては，業務生産性が上がらず，組織コミットメントは低下します。この予防には，部下の状況に気を配る上司の観察力が求められます。従業員に「上司から見てもらえている感」を感じさせ，協働，共助の組織風土が伝わる働きかけが重要です。仕事中の「雑談」の効果についての多くの調査報告もあります。

6 テレワークが変える社会と働きがい

ある大手通信会社が，テレワークを基本とした働き方を導入し，勤務場所は「社員の自宅」であると定義したことが大きな注目を浴びました。テレワーク中心の働き方は社会と「働きがい」にどのような変化を生むのでしょう。

⑴ オフィスの意味の変化

事務所内の自分の机に，朝出社し座ると，周りに上司，同僚がいて安心を感じ，席に座っていれば仕事をしている気分になる，というのは過去の話でしょうか。テレワーク環境は，定置の働く場所としてのオフィスは意味がなく，働く場所は従業員自身が選びます。必要なメンバーが集まりコラボレーションする場，偶然出会う他部署のメンバーとの交流や情報交換を通じた刺激に満ち溢れた場，へとオフィスは変化していきます。さらにバーチャルオフィス環境を構築し，その中で従業員のアバター（分身）が活躍するという事例も出てきています。

⑵ ワークライフバランスの変化

働く場所が自由になれば，転勤のための転居がなくなり，家族負担を強いる単身赴任制度もありません。従業員自身の「どこで生きるか」という選択は自由です。故郷に帰り勤務をする人，見知らぬ地方へ移住する人，仕事に捉われず自身の生活地を選択する事例が増加します。地方経済の活性化への貢献とともに，何より出産，育児，親の介護など自身のライフサイクルに合わせたワークライフバランスの設計は，生涯を通じた「働きがい」につながります。

⑶ 広範囲な人材採用活動

人材採用において，居住地域に捉われない幅広い人材の採用が広がります。特に不足しているデジタル人材確保の切り札にもテレワークが貢献します。雇用形態など一定の配慮が必要ですが，国際的な越境テレワーカーも採用可能です。個人にとっては，仕事の選択肢が増え，自身が活躍できる「働きがい」のある仕事に従事することが可能となります。

これまでテレワークの様々な面について見てきましたが，上手に活用することにより日本経済全体の生産性向上にも寄与すると期待しています。相談会社におきましても，自社の組織文化に見合った形でテレワークを進め，従業員に真の「働きがい」を提供してください。