

管理職が押さえるべき

テレワークに対応した マネジメント手法とは

テレワークの普及により、上司が直接、部下の働きぶりを目視することができなくなっています。その際のマネジメントは、どのような点に注意して行なえばよいかを解説します。

社会保険労務士法人スマイング
特定社会保険労務士
成 澤 紀 美



当たり前になりつつある 出社をしない働き方

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、テレワーク等による「出社をしない働き方」が増えました。緊急事態宣言下の5月と比較して全体的にテレワークの実施率は低下傾向にあります。IT・インターネット」業界のように出社の必要がない業界では、フルテレワーカーも多くなっています。冬場を迎え、全国的にコロナ感染が拡大するなか、テレワークにおけるマネジメント課題や手法について解説します。

テレワークにおける マネジメントの課題

テレワークになってから、マネジメントが大変になったという声が多く聞かれます。実際に何が大変になったのか、その理由として、以下のものが挙げられています。

- ・労働実態が把握しにくい
- ・コミュニケーションがとりにくい
- ・人事評価をどうすればよいのか

わからない

- ・テレワーク社員と出社する社員との不公平感

- ・生産性が低下している可能性がある

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所が実施したアンケートでは、図表1の結果となっており、直接接することができないことが、マネジメントにおける不安感に繋がっていることがわかります。

テレワーク経験の差によって若干結果に差はあっても、心配の原因は同じようです。

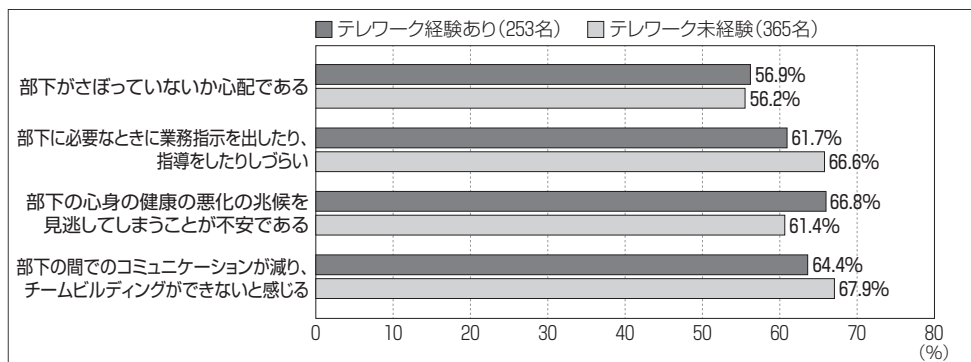
しかし、テレワーク時のマネジメントに不安を感じる一方で、テレワークを業務改善や能力開発のよい機会だと考える割合も多く、テレワーク環境がよい刺激を与えているという側面もあるようです（図表2）。

出社時のマネジメントと テレワーク時のマネジメント

テレワーク時のマネジメントと、出社時のマネジメントでは、実際にどのような違いがあるのでしょうか。

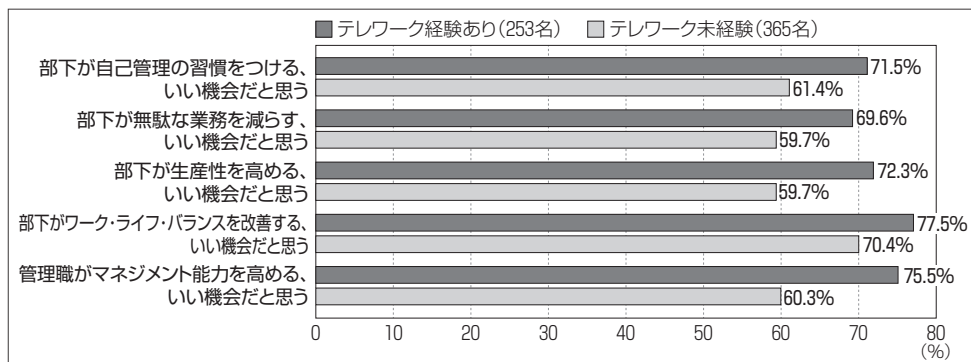
対面でのコミュニケーションや

図表1 テレワーク下のマネジメントの「不安」



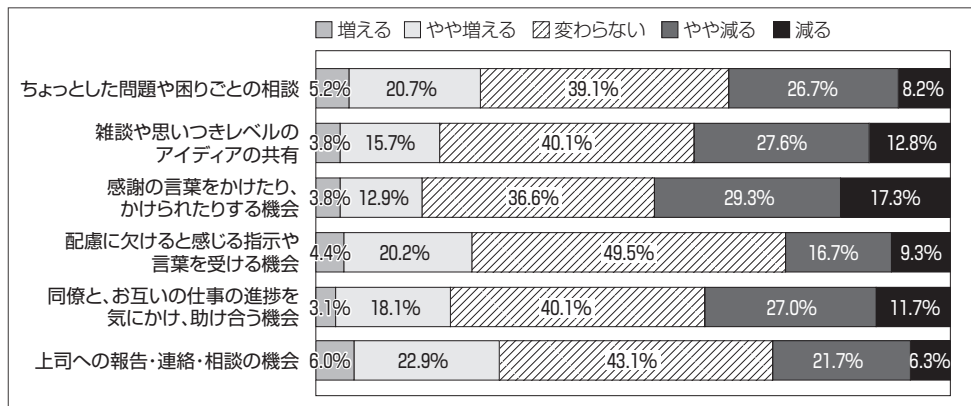
仕事の指示は、出社して同じ職場内で行なうほうがやりやすいものです。
出社時は、自然と勤務態度を把握することができ、仕事の進行状況も随時確認できます。
しかし、テレワーク時には、相

図表2 テレワーク下のマネジメントの「機会」



手の仕事ぶりを目にする事ができず、勤務態度もよくわからないため、出社時とは異なるマネジメント方法が必要となってきます。
具体的には、
・クラウド勤怠管理を使って勤務時間を可視化する

図表3 コミュニケーションの変化(内容)



・チャットツールを導入して、コミュニケーションが取りやすい環境を用意する
・目標管理アプリを利用して、仕事の目的を明確にする
といった、労働時間や業務内容を可視化することが重要となります。

出社時には、自然と挨拶を交わしたり、周囲の会話が聞こえたりすることで、とくに意識をしなくても社員同士の繋がりは生じるものです。
しかし、テレワークでは、このような状況がありません。具体的なコミュニケーションの変化は図表3のとおりです。
「雑談や思いつきレベルのアイデアの共有」「感謝の言葉をかけたり、かけられたりする機会」「同僚と、お互いの仕事の進捗を気にかけて、助け合う機会」については、減少しています。

テレワーク下では意識的なコミュニケーションが必要

また、テレワーク社員と出社しなればならない社員との不公平感を解消するために、出社する社員に対しても、いままでは以上の配慮が必要とされます。

ほかにも、テレワークであることを活かして、相手に文章で情報や要望をわかりやすく伝える技術を磨いたり、仕事の進捗を部下が自己管理できるようにしたりするといったマネジメントも行なうべきでしょう。

一方で、「ちょっととした問題や困りごとの相談」「配慮に欠けると感じる指示や言葉を受ける機会」「上司への報告・連絡・相談の機会」については、増える人と減る人に二極化していることから、テレワークは、コミュニケーションを意識的に行なう機会ともなりそうです。

社員のモチベーションを低下させないためにも、出社時に近い環境を用意するか、逆にテレワークであることを意識し、出社時よりも快適な状況をつくりだす必要があるでしょう。

すでにオンラインのチャットツール等を導入している会社も多いでしょうが、社員のオンラインツールの習熟度に違いがあれば、カバーしておく必要があります。

ツールさえ導入すれば、社員は使ってくれるという意識ではなく、ツールをどのように使えばよいかといったやり取りをすれば、繋がりを深める効果も期待できるでしょう。

ただし、文章による会話は、表情や声がない分、感情が伝わりにくく、素っ気ない文章は本人の意識とは関係なしに突き放した印象を与えてしまうこともあるので注

意が必要です。

新卒社員などには、必要に応じてメンターやバディ制度を設けて精神的なバックアップができる環境を用意します。制度を用意しただけで実際に機能しなければ意味がないので、定期的に相談する場を設けるなどしましょう。

また、社員同士が直接顔を合わせる機会もつくり、会社との繋がりを再認識し、テレワーク時の孤独感を少なくできるようにします。

出社時と同じように進捗管理できる環境を整える

テレワーク時でも出社時と同じように進捗管理ができる環境を整えましょう。

ZoomやTeamsなどのWeb会議システム、SlackやChatworkなどのビジネスチャット、Google DriveやDropboxなどのファイル共有システムを活用すれば、タイムリーな進捗管理ができるようになります。

最初に、応答する時間帯や頻度など、コミュニケーションのルールを決めておきます。

そのうえで、スケジューラーや管理ツールも使って、仕事の進捗

を可視化できるようにしましょう。ミーティング前には資料や議題を事前に共有しておき、ミーティング中は相手との対話に集中できるようにしておきます。

仕事での共通認識と目的の明確化

仕事をするうえで、各自の目標を具体的に設定し、何を目的に仕事をするのかを明確に示します。

仕事の評価としては、プロセスではなく成果に対して評価を行なうようにします。

「評価にはプロセスも大事」と言われますが、テレワーク時では、目に見えにくいプロセスよりも、成果を重視したほうが適切な評価に繋がります。

さらに部下に対する期待や役割を具体的に示して、上司と共通認識の下で仕事ができるよう確認します。このとき、短期的な目標に留まらず、会社や組織のビジョンも共有するようにします。

評価結果については、評価の根拠と今後期待する役割について、わかりやすく丁寧なフィードバックを心がけ、部下に伝えるようにします。

テレワーク時の過重労働を防止する

テレワーク時も、過重労働対策やメンタルヘルス対策を含む健康確保のための措置を講じる必要があります。

なかでも、もつとも注意しなければならぬのは、労働時間の管理です。

テレワークに移行してから労働時間を上手く管理できずに、長時間労働に陥っているケースも少なくありません。これでは生産性向上どころか、メンタル不全になりかねません。

厚生労働省では、長時間労働を防ぐために、以下の4つの方法をガイドラインで提示しています。

- ① メール送付の抑制
- ② システムへのアクセス制限
- ③ テレワークを行なう際の時間外・休日・深夜労働の原則禁止等

④ 長時間労働等を行なう労働者への注意喚起

テレワークでは、出社・退社がない分、時間に対してメリハリがなくなりがちなので、「始業・終業時刻の管理」と「業務時間中の

●通常の労働時間(始業時刻9:00/終業時刻18:00/休憩12:00~13:00(1時間)の場合)

●在宅勤務を実施する場合

●いわゆる中抜けをする場合

休憩時間として扱い、終業時刻を繰り下げる場合←始業・終業時刻の変更が行なわれる旨、就業規則に記載が必要

時間単位の年次有給休暇として取り扱う場合←労使協定の締結が必要

ヤットで始業・終業連絡をしてもいい、労働時間を意識してもらいます。

時間外労働や深夜労働、休日労働は申請制にして、上司は部下の

また、テレワーク時には、仕事
中の「中抜け」もあるので、適切
に管理しましょう。

どういう時間管理が自社にマッチしているのか検討し、テレワークに対応した労働時間管理方法を設けてください（**図表4**）。

また、テレワーク時の労務管理で見落としがちなのが、執務環境です。

執務に適した机や椅子が揃っていないために、作業がしにくかったり照度が十分ではなかったりするという問題があります。

自宅の執務環境を整備するため
の一時金を支給する会社は、まだ

しかし、部下がどのような環境でテレワークをしているのかなど、コミュニケーションの一環として確認し、環境によっては会社としてカバーすることも提言してみるとよいでしょう。

出社時よりも配慮した
マネジメントを心がける

テレワーク時は、リアルタイムに相手の状況をつかむことができません。また、顔を合わせる機会が減ることで、社員の会社への愛着や帰属意識が薄れてしまう心配もあります。

上司は部下の異変に気付ける機会が少なくなる分、チャットツールなども使って出社時よりもより配慮したマネジメントを心がけましょう。

向き不向きの個人差はあります。が、業務に集中できる環境さえ整備できれば、テレワークは、生産性や仕事のやる気を向上させる効果があるはずです。