

# テレワーク下で 従業員の生産性を 向上させる手法とは

海外ではテレワークにより生産性が向上するというデータがある一方、日本では、生産性がむしろ低下すると言われています。そこでテレワーク下で生産性を向上させる方策について解説します。

日本テレワーク協会  
客員研究員

小山 貴子



## テレワーク以前から低い 日本人の生産性

最初の緊急事態宣言から1年が過ぎました。テレワークの実施により、仕事の環境が大きく変わった人も少なくないでしょう。

テレワークを行なううえで、必ず問題となるのが「生産性は担保されているか」ということです。

しかし、そもそも「生産性」の指標は具体的に何を示すものか、社内で共有されていないケースが多く見受けられます。

「生産性」とは、労働・設備・原材料などの投入量（インプット）と、これによって作り出される生産物の産出量（アウトプット）の比率のことです。

生産のために投入される労働・資本などの生産要素が生産に貢献する程度のこと、生産量を生産要素の投入量で割った値で表わします。つまり、モノをつくるために投入したお金がどれだけ効果的に使われたかを測る数字です。

少ない投資でより多く成果を挙げれば生産性は高くなるわけですが、この計算を行なうためには測定するための単位を可視化し、明

確にすることが不可欠です。この見える化によって、普段の仕事で指摘する「生産性」の内容がどのようなもので、どこまで適切なものなのかを改めて確認できます。

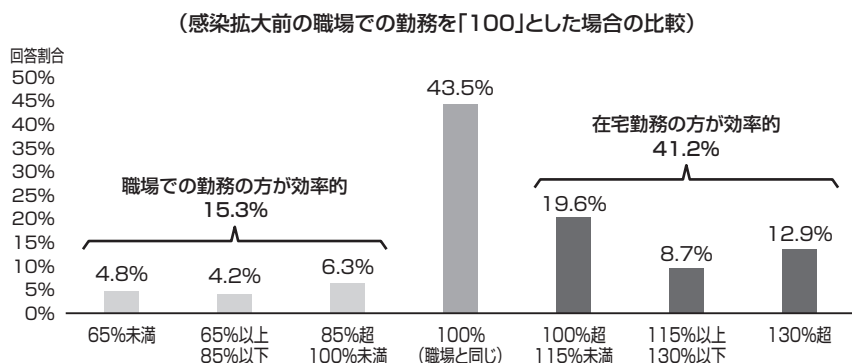
テレワーク下において「生産性」がテーマになる場合は、特に「労働生産性」に関して注目する必要があります。これは労働者1人あたり、または労働時間1時間あたりの生産性のことを言います。

日本生産性本部が、毎年「労働生産性の国際比較」を発表していますが、コロナ前の2018年の結果は1人あたり、1時間あたりとも、36か国中21位、主要7か国ではデータが取得可能な1970年以降、最下位の状態が続いています。

また、ことし2月に内閣官房と経済産業省から発表された資料「コロナ禍の経済への影響に関する基礎データ」において日米の生産性を比較すると、アメリカは「在宅勤務の方が効率的」と答えた人が多い（図表1）ですが日本は「在宅勤務の方が生産性が低い」と答えた人が多い（図表2）ことがわかります。

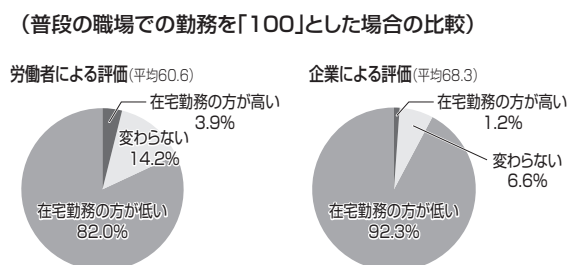
このような状況下でもテレワーク下に生産性を向上させた日本の

図表1 米国の在宅勤務の生産性



(注) 米国の20-64歳の男女に対して、2020年8月21-28日、9月29日-10月2日、10月28日-11月3日、11月17-20日にそれぞれ実施したアンケート調査の結果。8月以外の回答数は2,500人、8月の回答は5,000人の計1万人の回答を集計したもの。  
 “How does your efficiency working from home during the COVID-19 pandemic compare to your efficiency working on business premises before the pandemic?”との問いに対する回答結果。  
 (出所) Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis “Why Working From Home Will Stick”(2020年12月)を基に作成。

図表2 日本の在宅勤務の生産性



(注) 左図：日本の20-70代男女に対して2020年6月下旬に実施したアンケート調査の結果（回答数は5,105人[うち雇用者は2,718人]）。「あなたがふだん職場で行う仕事の生産性を100とすると、在宅勤務の生産性はどのぐらいですか」との問いに対する回答結果。  
 右図：日本の常時従業員50人以上の企業に対して2020年8-9月に実施したアンケート調査の結果（回答数は1,579社）。「貴社の従業員がふだん職場で行う仕事の生産性を100としたとき、在宅勤務の生産性を数字で言うとの程度ですか」との問いに対する回答結果。  
 (出所) MORIKAWA, Masayuki “Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey” (2020年9月)、森川正之「新型コロナと在宅勤務の生産性：企業サーベイに基づく概観」(2020年10月)を基に作成。

業務をチームの誰もが担当できるよう、相互共有と教育を実施しました。これにより、業務の偏りが解消されるだけでなく、業務フローのボトルネックの解消や効率化にもつながりました。また、紙の価格表やカタログをエクセルやPDFにしてクラウドで共有するなど、ペーパーレス化を推進、ハンコについても原則廃止しました。結果、顧客とのやり取りがスムーズになり、

日本では、コロナ禍以前は仕事への取組み方や能力（スキル）に応じて評価が決まる「メンバーシップ型」の評価方法が一般的でした。しかし、テレワークにより上司が部下の仕事の過程を把握することが難しくなったことで職務内容にコミットする「ジョブ型」の評価方法が注目を集めています。一般的に「ジョブ型」はプロセスよりも結果によって評価が決まるため、生産性の向上につながりやすいと言われています。しかし、重要なのは、テレワークのために「ジョブ型」に評価方法を切り替えるという形式的なことではなく、職務や職責を明確にして正しく評価をすることです。株式会社白山では役割等級基準

## 株式会社白山 評価方法を見直す

コストも削減されました。テレワーク以前には当たり前で必要とされていた業務も、見直してみると不要であったというケースは少なくありません。「生産性に結びつかない業務を廃止する」という視点からの生産性向上も考えてみましょう。

企業が何に取り組んできたかを4社の事例から紹介します。

**株式会社折原製作所**  
業務内容を徹底的に見直す

緊急事態宣言下のテレワークで生産性が下がった原因の1つとして、これまでの業務フローを見直

さないままテレワークを一斉導入したことが挙げられます。業務フローを見直すためには、まず誰がどんな業務をどのくらいの時間かけて行なっているかを把握する必要があります。

株式会社折原製作所では、従業員に聞き取り調査を行なったところ、人によって業務量に差がある

ことが明らかになりました。そこで、業務単位×時間×回数で業務負荷を算出し、作業内容や分担の見直しを行いました。各人ごとに担当業務の表を作成し、業務負荷の偏りを可視化しながら再配分を検討、属人化している業務のうち特定のスキルに依存する業務を洗い出し、それ以外の業務をチームの誰

表を作成し、新人事制度として運用を開始しました。

役割等級基準表は、7つの部門別に、管理職を含む等級ごとに、

それぞれ役割を果たすために必要な知識・技能・資格・経験が定められています。

また、役割等級基準表のみでなく、給与や昇格等

図表3 役割等級基準表の例

役職	等級	求められる役割	必要な知識・資格・経験等	判断ポイント				求められる能力
				営業成果	マネジメント	意思決定	全社への貢献	
部長以上	10							
	9							
	8							
	7	中期計画の実現のために、経営層の意思決定に係る情報を提供し改善提案を行なうとともに、中期事業計画を立案する。チームを統括し、成果を上げるための効率的な運営・管理を行なう	・キャリアコンサルタント等コーチングスキル ・プロジェクトマネジメントスキル ・TOEIC730点以上	・年間目標および中期目標の策定とオーソライズ ・年間のチームのアクションプラン作成とチームメンバーの役割定義 ・〇〇の達成 ・進捗確認および経営層への月次報告 ・リカバリープランの策定	・部下の勤務管理 ・部下の育成・一次評価（1Qごと） ・部下のメンタルケア（月次） ・部下ごとの目標設定・管理	・〇〇、〇〇、〇〇に関する指示や対応 ・〇〇に関する適切な意思決定	・部門間連携施策の展開 ・△△への参画	・公益性を理解し社会に貢献する ・コンプライアンスを自ら遵守するとともに、組織としての遵守に務める
課長以上	6							
	5							
係長以上	4							
	3							
	2							
	1							

く、給与や昇格等について明記されているマニュアルを従業員に配付することで、何ができれば課長になれるかを知ることができます。

また、同じマニュアルを全従業員で運用して、業務の実態にそぐわない部分があればアップデートしていきます。

図表3は、株式会社白山の役割等級基準表と同じく、それぞれの役割を果たすための技能等を定めた表です。自社で求められるスキルや判断ポイントを入れて基準表を作成してみましょう。

## ナレッジスイート株式会社 環境整備とメンタルヘルス対策

### (1) 学ぶ環境を整える

昨年度の新人社員は、集合研修もOJTもままならず、在宅勤務もさせられず、在宅待機になってしまったという話は珍しくありませんでした。

そのような状況でも、ナレッジスイート株式会社では、「新入社員を戦略化して営業マンとして3週間でデビュー。5週めには受注をあげる社員もいた」という環境を整えていました。

その研修は、以下の手順で行なわれました。

#### 【1週め】

先輩社員が実際に商談をしている動画を視聴することから始め、様々な営業パターンの動画を視聴する。

営業活動をオンラインで行なっているならば、その動画を研修用に見えるでしょう。

#### 【2週め】

ロールプレイ開始。先輩社員が顧客役となり、様々な質問を投げっていく。その後にフィードバックを行なう。

1時間程度のやり取りを1日2セッション。新入社員自身でトークの修正などを行なう。

#### 【3週め】

デビュー直後の商談は先輩も参加し、話が進まないような場合は助け舟を出す。

1〜2週めの内容については、在宅勤務でも十分に行なえる内容です。

営業パーソンに限らず、バックオフィス業務もオンライン環境を整えて研修することも可能な時代になりました。

デジタルネイティブ世代であれば、オンライン教育はより高い効果をあげてくれるはずです。

一方で、世代の異なる先輩や上司とのコミュニケーションが苦手という傾向もあるので、朝礼や終礼の際に10分程度の雑談タイムを設けるなどしてみるとよいでしょう。ただし、プライベートなどこころに踏み込みすぎないように注意も必要です。

デジタルに不慣れた世代に対しては、Web会議システムの使い方を説明し、質問窓口の担当者を設置するなどして、ITリテラシーの標準化をはかりましょう。また、出社率が下がってスパー

図表4 関係性の質のレベル

レベル	例
1 必要最低限	同じ会社の人だと知っている
2 属性・個性の共有	一緒に仕事をしている。名前と顔が一致している
3 考えの共有	依頼された仕事の意味を理解できる
4 目的の共有	仕事をする目的やビジョンをお互いが理解している
5 価値観の同化	お互いの価値観を理解している。行動の意味を問わずに相手を理解している

図表5 横の質問と縦の質問

横の質問	「ほかには?」「例外は?」「別の見方は?」といった話の幅を広げる質問。相手の視野を広げたり、視野を転換させたり、感情の状態を調べたりするときに効果的
縦の質問	「具体的には?」「そうしたらどうなりますか?」といった特定の話題について深掘りする質問

スが残っているならば、オンライン用のブースをつくるなどして、社内でも気軽に学習できる環境を整えるとういでしょう。

## (2) メンタルヘルス対策

「コロナうつ」という単語が新たに生まれたように、コロナ禍のメンタルヘルスにも注目が集まっ

ています。メンタルヘルス対策は生産性向上のための重要な要素となります。

そのため、定期的に上司が部下と1対1で話し合う「1on1」などの取り組みを行なうなどして、質の高い信頼関係を構築し、よりよい仕事環境を整えていく必要があります。

ナレッジスイート株式会社では、テレワークの際には、朝礼や終礼のほかに昼礼も実施し、あえて業務と関係のない話を10分ずつするようにしています。

## NTTコムチエオ働き方の多様性を認める

家庭での生活空間に仕事空間が入ってくること、で、「家族との時間」と「業務時間」の区分けがしにくい従業員も少なくありません。

このような際に、出社している状況と同じように働くルールをつくるのではなく、中抜け時間を認めたり、実働ベースの

申請を優先するといった、柔軟な働き方を認めることが、生産性向上の近道になります。

NTTコムチエオでは、従業員は自宅に限らず好きな場所で働くことができます。

また、副業なども認めており、働き方の多様性を重要視しています。従業員の満足度が向上すれば、優秀な人材も集めやすくなり、結果的に生産性を向上させることができます。

## テレワークで希薄化しやすいコミュニケーションの補強

コミュニケーションが希薄になりがちなテレワークでは、通常よりも質の高い信頼関係が重要となります。「関係性の質」には図表4の5レベルがあると言われています。

テレワーク下においては、レベル5のもっとも高い信頼関係を目指しましょう。

また、テレワーク下のコミュニケーションでは、対面よりも情報が伝わりにくくなります。

Zoom会議などでカメラをオフにする人も多いようですが、「メラビアン」の法則」によると、メッ

セージが発せられたときの人の受けとめ方について言語情報、聴覚情報、資格情報を比較した際に、「見た目などの視覚情報が55%を占める」とされており、顔を見て話すことはとても重要です。

また、テレワークだとなんを話してよいかわからないという人も多いようです。会話の内容に困ったときは、図表5の横の質問と縦の質問を参考に相手の話を聞くことを中心としたコミュニケーションをとっていくことをお勧めします。



テレワーク下で生産性を向上させるための対策について解説してきましたが、もっとも大切なのは「従業員に仕事に対する所有感をどれだけ持つてもらえるか」だと筆者は考えています。

人は、ほかの誰かが設定した業務を行なうだけではモチベーションが湧きにくいものです。

誰かが決めた制度を実行するよりも、自らが参画した制度のほうが「所有感」が生まれ、実行力が高まります。

そうすることで、仕事のやりがいや働きやすい環境に焦点を当てた組織がづくり出されます。

こやま たかこ 12年間のリクルート勤務後、ベンチャー企業を経て、2012年独立。現在は、社会保険労務士事務所代表、人事コンサル会社の代表取締役、東証1部上場企業の非常勤監査役等の業務に従事している。