

ニューノーマル時代の
働き方に対応した

部下育成と マネジメントの ポイントとは

自社のテレワーク時の
マネジメントを点検する

部下育成とマネジメントの
問題点を洗い出す

部下育成とマネジメントの
ポイントとは

テレワークをはじめとする新しい働き方が急速に広まってきています。一方で、部下育成やマネジメントについては、従来の考え方のままで組織運営している会社も少なくありません。そこで、ニューノーマル時代の部下育成とマネジメントのあり方を検証し、これからの体制をどのように変革すべきかを解説します。

MY STORY K.K. 代表
プロフェッショナル・キャリア・カウンセラー®

久保田 一美



新型コロナウイルス感染症の拡大を防ぐため、国内でもテレワークを導入する会社が増加しました。

テレワークは、今後労働人口の減少が見込まれ、大介護時代が到来する日本において、従業員が働き続けやすくなる働き方でもあります。

これらは、会社にとっても大きなメリットといえるでしょう。

しかし、生産性の低下や情報漏洩のリスク、従業員のメンタル不調といったデメリットを感じている会社も少なくありません。

自社のテレワーク時の マネジメントを点検する

ここからは、点検が必要となる項目を解説していきます。

勤怠管理を 点検する

まず、勤怠管理の見直しが必要になります。

自宅で働くことだけがテレワークではありません。いつでも、どこでも働ける状況であるため、労

なかには、全員出社の勤務体制に戻す会社もあるようですが、テレワークは災害時等での事業継続の面でも重要ですし、働き方を選べないことが、今後の採用活動で不利に働くこともあるでしょう。

前述したデメリットを解消するには、従業員がテレワークでも安心して働き、成果をあげるマネジメントが必要となります。

テレワークでは、従業員の働き方が見えにくくなるため、出社時よりも適正にマネジメントすることが難しくなります。

働時間の管理が職場への出社時よりも難しくなります。

また、移動時間の取扱いなど、勤務時間の定義についても、確認しておく必要があります。

フレックス勤務や中断、中抜けなどのルールについても、改めて見直しましょう。みなし残業制を導入している会社では、制度の見直しについても検討が必要となります。

テレワークでは、より正確な勤務時間、勤怠状況の把握が求められるため、勤怠管理ソフトを導入すると効果的です。

その際、勤怠管理ソフトは、自社で使用している給与管理システムと連携できるものを選ぶとよいでしょう。

評価制度を 点検する

毎日職場に出社し、上司と部下が同じ空間で仕事をしているのであれば、普段の仕事への取り組み方や、業務のプロセスも目の前で見るができます。

そのような状態であれば、勤務態度なども評価することもできますが、離れて働くテレワークでは、明確な業務分担が必要となり、仕事の成果（アウトプット）が評価基準の中心になります。

雇用の形態も変わりつつあり、人に仕事を割り振る「メンバーシップ型」から、仕事に対して人を割り振る「ジョブ型」に移行する会社も増えています。

「ジョブ型」の考え方は、テレワークをマネジメントする際にも適しているのではないかと、注目

されています。ジョブ型の評価基準は、あらかじめ決められた業務を行ない、数値化された目標に対する達成度で評価するため、プロセスの管理ができなくても公平な評価ができると考えられているからです。

もちろん、メンバーシップ型もジョブ型も、それぞれメリット・デメリットがあり、人事評価は従業員のやりがいと大きく関係するので、両面を見据えたうえで、慎重に見直す必要があります。

たとえば、総務や経理といったバックオフィス業務は目標を数値化することが難しいでしょうし、急なトラブルが発生した際に対応をすれば、労働時間がその分だけ長くなります。これを完全な数値や目標だけで管理してしまうと、不公平が生じます。労働時間が長くなっている場合には、どのような理由で残業時間が増えているのかを把握し、そのプロセスも評価対象に加えましょう。

メンタルヘルス対策を 点検する

テレワークを導入している企業では、上司が、目の届かない場所

で働く部下に対して「業務を怠っているのではないか」と監視するような行為をしたり、「サボっているのではないか」と、つい口に出してしまったりしがちです。

しかし、このような言動があると、部下は「自分は信頼されていない」と感じ、モチベーションの低下につながります。

また、部下が負担に感じるような過剰な監視は、部下のストレスを増大させます。

テレワーク時には、以前にも増して、従業員のメンタルヘルスに考慮したマネジメントを心がける必要があります。

また、真摯に働く従業員の場合はむしろ、「テレワークでも、しっかりと成果を出したい」と、長時間労働を行なってしまうケースがあります。

このようなケースも深刻で、生活空間で働いているため公私の境がなくなり、「気がついていたら常にパソコンに向かっていた」ということもあるようです。

長時間労働は、メンタルヘルス不調の大きな要因になるので注意が必要です。

テレワークによる長時間労働を防ぐためには、以下の方法が有効

です。

① 勤務時間外のメール送信等の抑制

勤務時間外の業務に関する指示や報告のメールは、長時間労働の原因になります。勤務時間外のメール送信については、自粛、禁止とするルールを作成しましょう。もちろん電話等での連絡も同様です。

② 時間外・休日・深夜労働についての手続き

時間外労働に関して、一定の時間帯や時間数について制限を付けたり、時間外労働をする場合には、事前に上司の許可を得る手続きを必要としたりするようなルールを作成しましょう。

③ 従業員への注意喚起

長時間労働になりそうな従業員には、上司が注意喚起を行なったリ、勤怠管理ソフトのシステムを活用して対象者に自動で警告を表示するような方法もあります。

情報セキュリティを点検する

出社して働く際には、従業員は職場にあるパソコンやプリンターを使用し、機密資料なども社内

管理されています。

しかし、テレワーク時には、従業員1人ひとりの情報セキュリティの意識を向上させておく必要があります。

テレワーク時に起こりやすい情報漏洩のリスクとしては、
・ 自宅で資料を広げて家族に見られる
・ 電車などの移動中にパソコンやスマホ内を覗かれる
・ カフェでパソコンの画面が他者から丸見えになる

など、いずれも従業員が仕事に熱中している際に、起こってしまうケースです。

また、サイバー攻撃の手口は年々巧妙化していることに加え、ソフトウェアの脆弱性を突かれたり、悪意のある第三者がサプライチェーンの流れのどこかに侵入して攻撃を仕掛け、中小企業が標的になるケースも増えています。

会社としては、こうした情報漏洩を防止するためにも、セキュリティに関するルールづくりと、テレワーク時の留意点を加えた従業員への定期的な情報セキュリティ教育が必要となります。

なお、セキュリティに関してルール化しておきたい主なものと

では、

- ・ 社外に持ち出す資料の管理
 - ・ 社外に持ち出すパソコンの管理
 - ・ 社外で仕事をする際の作業環境
 - ・ 許可のないソフトウェアのインストールを全面禁止
 - ・ クラウドサービスの利用方法
 - ・ 機密情報の管理
 - ・ USBメモリの使用可否
- などが挙げられます。

業務のやり方・就業環境を点検する

テレワークで効率よく業務を行なうために、以下の取組みを行ないましょう。

- ・ 不要な押印や署名の廃止
- ・ 書類のペーパーレス化
- ・ 決済の電子化
- ・ オンライン会議の導入

ITツールが苦手な従業員には、研修を受けてもらうなどしましょう。

また、会社はテレワークにおいても安全衛生管理を行なう義務がありますので、厚労省が公表しているテレワークガイドラインなどを参考にして、快適に業務が行なえる就業環境であるかの点検もしておきましょう。

部下育成とマネジメントの問題点を洗い出す

「人の成長の原理」は、対面で働いても、離れて働いても、根本は変わりません。

テレワークを続けるうえで、いま一度この機会に自社の部下育成とマネジメントについて、点検して問題点がないか洗い出しましょう（図表1）。

テレワークでとくに意識すべきポイント

(1) 部下に目標を意識させる

テレワークを行なうと、会社と従業員との関係性が薄れてしまいがちです。そこで、まず、会社のビジョンや目標を上司自身の言葉で伝えます。

そのうえで、チームの目標や進捗状況についても定期的に伝え、出社時と同様の緊張感を持って業務を進められる環境をつくります。

(2) 部下の状況を把握する

テレワークにおける部下育成

マネジメントで、もっとも重要となるのは部下の状況把握です。業務の進捗状況はもちろん、体調管理、メンタルヘルスといった点についても留意します。

業務の進捗状況については、業務内容全体を可視化したうえで、定期的に進捗状況を確認し、スケジュールどおりに進んでいないようであれば、遅れている原因を明確にし、改善策について話し合います。業務量が多いようであれば、スケジュール自体を調整するか、他の業務の分担についても見直します。

また、進捗状況を確認する際に、業務と関係のない雑談も意識的にするように心掛けましょう。

(3) 1on1ミーティングを行なう

部下育成を促進するために、週に1回程度、15分ほどの1on1ミーティングを行ないましょう。

この1on1ミーティングの目的は、業務確認や業務評価面談では

なく、部下の成長と信頼関係の構築です。仕事や生活全般において部下が日頃大切にしていることに関心を持ち、部下の話をしっかりと聴くことで、モチベーションを高める効果も期待できます。

また、これからの充実したキャリア形成のために、部下本人に考えてもらうことも重要です。

部下育成の原則を確認する

部下の育成には、テレワークならではの工夫が必要な部分もありますが、働き方にかかわらず、重要な原理原則を押さえておく必要があります。

たとえば、「人は、誰かの指示命令で動くときよりも、内発的動機を持って自ら行動するときのほうが、生産性が高まる」といった原理原則に変わりはありま

せん。そのため、部下がどのような仕事をしたいのか、何が得意なのかといったことを日頃から把握しておくことが大切です。

部下が提案してきた仕事について

図表1 上司として押さえておくべきマネジメントのポイント

		チェック
1	会社のビジョン、目標を自分の言葉でメンバーに伝えている	<input type="checkbox"/>
2	チームの目標や進捗状況を、月に1回以上伝えている	<input type="checkbox"/>
3	部下との1on1ミーティングを週1回は実施している	<input type="checkbox"/>
4	自分自身のキャリアについてメンバーに話している	<input type="checkbox"/>
5	仕事の指示は明確にし、メンバー間の進捗も見える化されている	<input type="checkbox"/>
6	テレワークをする・しないについてメンバーへの強制はしていない	<input type="checkbox"/>
7	テレワークをする日や週単位の働き方は把握している	<input type="checkbox"/>
8	テレワーク中のプロセスには関心を持つが監視はしない	<input type="checkbox"/>
9	テレワークでは意識的に雑談ができる時間を設けている	<input type="checkbox"/>
10	テレワーク中に情報漏洩が起きないように教育の機会をつくっている	<input type="checkbox"/>
11	メンバーの体調や心の動きを気にかけている	<input type="checkbox"/>
12	メンバーのキャリアビジョンや今後やってみたい業務を把握している	<input type="checkbox"/>
13	メンバーがどんなときにモチベーションが上がるのかを把握している	<input type="checkbox"/>
14	メンバーの長所・短所、思考の傾向は把握している	<input type="checkbox"/>
15	メンバーの業務スキルを表にして把握している	<input type="checkbox"/>

ては、短期的に利益の出にくい内容であっても積極的にやらせてみましょう。

一方で、不得意な分野では、高いモチベーションを持つて成果をあげることは難しいものです。その部下が必ず行なう必要がある業務でないのであれば、ほかの従業員に割り振ることも検討してみましょう。

チームにはさまざまなスキルを持った部下がいるはずで、対面の職場では気づかなかった部下のよい面が、離れて働くことではじめて気づいたこともあるのではないでしようか。

部下育成とマネジメントのポイントとは

ここからは、柔軟な働き方に対応した部下育成とマネジメントを、今後どのように行なえばよいかを解説します。

以下で解説する部下育成とマネジメントのポイントと、次に挙げたチェックリストの内容を照らし合わせて、今後の組織運営に役立ててみてください。

このような業務の割り振りをするためには、部下の長所や思考の傾向、業務スキルを把握する必要があります。

ただし、部下の思考の傾向については、安易な決め付けはかえって悪影響を及ぼしかねないため注意が必要です。

普段から意識的にコミュニケーションを取り、部下の得意不得意といった特性を把握したうえで、各人にあった育成方法についても考えてみるとよいでしょう。

図表1のリストにチェックが付かない項目があれば、それを1つずつ改善するようにしましょう。

1人ひとりのキャリア形成を支援する

マネジメントと聞くと「しつかり管理をしなければ」と気負ってしまう人もいますが、部下をマネジメントすることは、「部下のキャリア形成を応援すること」と発想

を転換することをお勧めします。

具体的には部下の視点に立ち、毎朝どんな気分で仕事を始めているのだろうか

・毎日業務が終わるときに充実感を得ているのだろうか

・これからどんな仕事をしてみたいと思っているのだろうか

など、部下の気持ちや思いに寄り添い、耳を傾けて話をよく聴きましょう。傾聴力が必要です。

たとえば、部下が他の仕事をやってみたいと考えているときに、

いまずぐにその希望に添うことはできなくても、将来的にそのポジションが空いたり、異動の希望をサポートしたりすることもできるはずで

です。

図表2のチェック項目で、部下の成長を支援できているかどうかのチェックをしてください。チェックの付かない項目は改善が必要です。

成果が出ないことをテレワークのせいしない

「テレワークだと顔を合わせていないので、コミュニケーションが取りづらく、業務が進まない」と悩む人は、コロナ禍前に全員が

同じ場所で働いていた頃を思い出してみてください。コミュニケーションがうまく取れていないメンバーは、その頃も同じだったというケースが実は大半です。

物理的に離れて、オンラインで仕事をするもののデメリットに焦点を合わせてマネジメントを考えるのではなく、オンラインで働くうえでのメリットを得られているかを軸に考えましょう。

テレワークを続けるなかで、図表3の項目にあるメリットが得られていないようであれば、これらの成果を出すために何が必要なのかを考えましょう。

働き方を柔軟に選択できれば生産性が上がる

全員が出社、全員が在宅勤務といった、画一的な働き方を強制するのではなく、部下が自ら選べる制度にすることが必要です。その際、少なくとも1週間の予定はメンバー間で共有したうえで、急な変更があっても対応できる体制にしておくようにしましょう。

そのためには、今日、明日、1週間といった単位で、チーム全員がそれぞれの出社状況を把握でき

るようにしておきます。

業務のスケジュール表がオンライン上にあれば、そこに出社するのか、テレワークなのかの情報を加えるだけでよいでしょう。

テレワーク時におけるコミュニケーション

最後に、テレワークで、もっと

も問題になりやすいコミュニケーションについて解説します。

テレワークでは、業務中に確認したいことがあっても、上司に気軽に話しかけられません。また、上司から部下に報連相を求めても、なかなか実行に移せない人も多いようです。

そこで、気軽に話しかけてよい時間帯を公開しておいたり、上司のほうから、意識的にチャットツールなどでコミュニケーションを取るようにしましょう。

ただし、チャットツールによる会話は感情が読み取りにくいいため、誤解が生じやすいという欠点もあります。

そこで、たとえばチームでWeb会議ツールを利用したランチ会等を開いてみてもよいでしょう。テレワークが続くと、孤独を感じることもあります。ランチの時間を一緒に過ごすことで、気分転換にもなります。

Web会議を実施する際には、部下のプライバシーへの配慮を忘れないようにします。

たとえば、画面に映った部屋の内装などについてしつこくコメントすることは、ハラスメントにつながるおそれがあります。

今後のあり方について考えてみる

育成した部下には、自社でいきいきと長く働いてほしいものです。時代に対応した働き方ができるよう就業規則を整備し、柔軟にしておく必要があります。

また、変化の激しい時代に対応するため、新しい事業のアイデア創発が求められます。

テレワークが定着するなかで、国は「ワーケーション」といった新しい働き方を推進しています。リラックスした状況で、いままでないアイデアが生まれることも期待できます。

今後は、自由な働き方が選択できる会社、より優秀な人材が集まりやすくなります。

新しい試みに失敗は付き物です。どうすれば上手にいくのか改善策を練りましょう。

最近の傾向としては、若年層よりもベテラン層のほうが失敗を恐れる傾向がみられます。上司の意見には暗黙の強制感が働くことがありますから、意識して若年層の発想に耳を傾け、活躍の場を増やしていきましょう。



くぼた かずみ 全国エリアでの企業研修のほか、人材育成の専門誌、政府系メディアでの連載執筆や教育教材開発を行なう。チームの創造的思考力を高め、新事業開発を支援する事業も実施している。