

## テレワーク時代の課題と解決策：4つの視点から

株式会社 ウェイクアップ

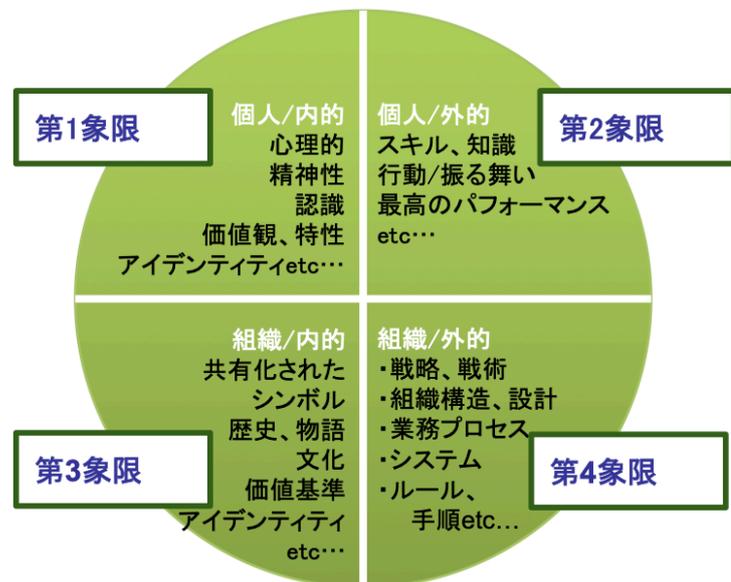
10月7日の日経新聞で『テレワーク 分かれる評価』という記事が掲載されました。日経新聞の調査では、テレワークで生産性が向上したという評価と、生産性が低下したという評価が拮抗したということです。コミュニケーション不足への懸念からオフィスへの出勤比率を高めようとする企業と、柔軟で多様な働き方を拓げるためテレワークを継続・積極的に推進しようとする企業、両方の動きが出てきているという記事でした。

皆さんの職場ではいかがでしょうか？

ウェイクアップでも、4月以降のコロナ対策から約半年が経過した時点で、お客さまがどんな状況にいらっしゃるのか、ヒアリング／アンケート調査を行いました。調査では、1)現在のテレワークの状況 2)現在感じている課題とその解決策(検討中も含め) 3)with/after コロナの時代に向けた望ましい組織の姿、この3点を中心にご意見を伺いました。

以下では、このヒアリング／アンケートの結果を、ケン・ウィルバー氏の「変革の四象限」も参考にしながらご紹介します。

「変革の四象限」(右図参照)とは、「個人／組織」の切り口と、「内的(目に見えないもの)／外的(目に見えるもの)」の切り口を掛け合わせたもので、「個人／内的」(第1象限)、「個人／外的」(第2象限)、「組織／内的」(第3象限)、「組織／外的」(第4象限)、の4つの象限からなるフレームワークです。この全ての象限にバランスよくアプローチしていくことで初めて、人や組織が変わっていけるとする考え方です。



ケン・ウィルバー氏の「4象限」研究より

## 1) 現在のテレワークの状況

出勤率は依然として 50%以下のところが過半、20%以下のところも3割程度の回答をいただいています。この半年で、テレワークのメリット／デメリットを踏まえて継続されているところが多いようです。「資料作成」や「業務報告」はテレワーク向き、「お客様対応」「アイデア出し、ブレスト」「新人・若手育成」などは対面の方が良い、というご意見もいただいています。

## 2) 現在感じている課題とその解決策

ここは「変革の四象限」の4つの視点で見たいと思います。

まず、①「組織／外的」(第4象限)が圧倒的に多いのが特徴です。例えば、IT 環境整備に始まり、テレワークに対応した規程への改訂・人事制度の変更、紙の書類を使わない”押印レス”の業務プロセスづくり、部下との目標設定や業務進捗管理、評価方法の確立、リソース配分、新人・若手育成・・・などが課題として挙げられています。

解決策としても、「各種制度のテレワーク前提への変更」「勤務のハイブリッド化」(資料作成はテレワークで、新人育成やブレストでのアイデア出しは感染対策をした上で対面で実施 など)、「テレワーク環境でのマネジメントの手法を学ぶ管理職研修の実施」、「オンライン会議の進め方ガイドの作成」、など多岐にわたります。

また②「組織／内的」(第3象限)での課題も多く見られ、「対面の時には頻繁にあった雑談から生まれる情報共有や偶発的なアイデア創発が減った」「部門内の縦のコミュニケーションは否が応でも行うが、部門間の横の連携がやりにくくなった」等のコミュニケーションに関するものが多数を占めています。

解決策としては、「オンラインでの毎週の朝礼／社長主催で誰でも参加できる Tea Time／家族参加 OK の飲み会」「幹部から率先して雑談の時間を持つ」「敢えてテーマを設定して対話の場を作る」「テレワーク中も時間を決めて音声をつなぎっぱなしにしておき、気軽に相談できるようにしている」「普段のオンライン会議はビデオオフ／発言者以外はミュートが多いので、あえて全員『顔出し』する、議論の場面では全員ミュートしない」などが挙げられています。

一方、個人の領域は、課題感はあるものの具体的解決策は限られているのが現状のようです。

③「個人／外的」(第2象限)では、「テレワークになり自ら学んでいる人がいるか心配」「孤立することにより創造性の低下が懸念される」等の意見がありました。

④「個人／内的」(第1象限)では、「テレワーク環境でモチベーションが維持できるか懸念される」「テレワーク環境だと表情が見えづらく、部下の心の健康、体の健康に注意を払う必要がある」などの意見が挙げられています。

解決策として挙げられるのが 1on1 ですが、「どうしても業務進捗管理になりがち」「人事部門から質問リストを渡されてやっているが、話が續かない」等の悩みの声もいただいています。

4月以降、テレワークができる環境へ一気にシフトし、「組織／外的」「組織／内的」の象限では課題も顕在化し打ち手の検討も進んでいるようです。今後はその中で、多様な社員一人ひとりへの丁寧な対応(個人／外的、個人／内的の両面から)が一層求められている、そんな段階なのかもしれません。

### **3) with/after コロナの時代に向けた望ましい組織の姿**

いただいたご意見の主なものを以下に抜粋してご紹介します。いずれも、今回のコロナ危機への対応を果たした上で、より良い組織を作っていきたいという想いが伝わってきます。

- ✓ テレワークではどうしても部門単独でがんばってしまいがち、もっと横連携で助け合える組織を目指したい
- ✓ 一人ひとりが主体的に望むキャリアを開発して活躍し、輝ける組織
- ✓ テレワークが元に戻ることはない、その中でセルフマネジメントが基本の組織に進化していくべき。Teal 組織もしくはそれに近い組織に変わっていく
- ✓ 毎朝出勤、はもうない。テレワークと対面が融合した働き方になっていく。仕事もプライベートも充実できる組織体になり、個人の成長と会社の成長が重なり、全てのステークホルダーがハッピーになれる組織
- ✓ ワークライフバランスが向上し、自由度・自律度が高く、かつ互いに思いやりを持った、より人間的な組織
- ✓ テレワークの普及で地域格差がなくなり、東京一極集中から分散型組織に変わっていく
- ✓ このまま成り行きだと、より機能重視／ジョブ型にシフトしたドライな組織になっていくのではないのでしょうか。その中でも関係性／他者への配慮にも意識を向けた、個人の「自分らしさ」と「信頼と連携」が共存できる組織を目指したい。
- ✓ 社会全体では格差解消の視点が欠かせない。政府:新しい社会保障、個人:新しい人生観、そして企業:新しい組織作りの自覚と社会構想 が求められるのではないかと。

私たちウエイクアップとしても、with/after コロナの時代にお客さまが目指す組織の姿を改めて対話させていただき、そこで働くメンバー一人ひとりの更なる成長と組織の進化のご支援をしていきたいと考えています。

1on1 の質を向上させるためのコーチング的関わり方や、リーダーシップやマネジメントの基本をオンラインで学んでいただける各種プログラム、更にリーダーや組織の進化をフルカスタマイズでご提供するコーチングや組織変容のサービスなどをご用意しております。

是非、お気軽にお声がけください。

(お問い合わせは 営業担当者 または 弊社代表受付 [info@wakeup-group.com](mailto:info@wakeup-group.com) まで)

以上