理工学書・専門書は…
Nikkan BookStore
日刊工業　本　検索
日刊工業新聞社出版局のホームページ
http://pub.nikkan.co.jp/

2020年（令和2年）
3月24日
火曜日

日刊工業新聞

購読お申し込みはフリーダイヤル
東京:0120-412346
大阪:0120-597117
名古屋:0120-462346
福岡:0120-817120
ものあす! monoasu.jp

本社(TEL)03-5644-7000東京都中央区日本橋小網町14-1／大阪支社(TEL)06-6946-3321大阪市中央区北浜東2-16／名古屋支社(TEL)052-931-6151名古屋市東区泉2-21-28／西部支社(TEL)092-271-5711福岡市博多区古門戸町1-1

大型コンベヤのトップメーカー
日本コンベヤ株式会社
www.conveyor.co.jp/

新型コロナ対策…働き方にも影響

新型コロナウイルス感染対策で、国を挙げたテレワークの導入が進む。職場では対面のやりとりが減り、部下がのんきな顔をしていたり上司が貧乏揺すりをしているといった日々の細かな情報が分からなくなると指摘される。これらの非言語情報は空気を読んだり壊したり、良悪両方の効果があった。顔を合わせることで培われてきた細かなプロセス評価は、成果評価にシフトすると予想される。職場のコミュニケーションの変化は日本のマネジメントを変えるか。

（小寺貴之）

1面参照

テレワーク〝職場〟再構築

ルール、短期改良前提に

「大きな変化だが、乗り切れる。人事総務部門にとっては自信になった」とアソビューの宮本武尊取締役最高執行責任者（COO）は目を細める。営業や管理部門を含めて全社的にテレワークを導入した。従来は仕事が定型化できたり、技術開発チームのように従事者ごとに仕事が完結する職種に対してテレワークを導入していた。サービス企画などの抽象度が高く、状況に合わせた変化をよしとする仕事は対面でのコミュニケーションが重要だ。遠隔化することで生産性が落ちるリスクがあった。

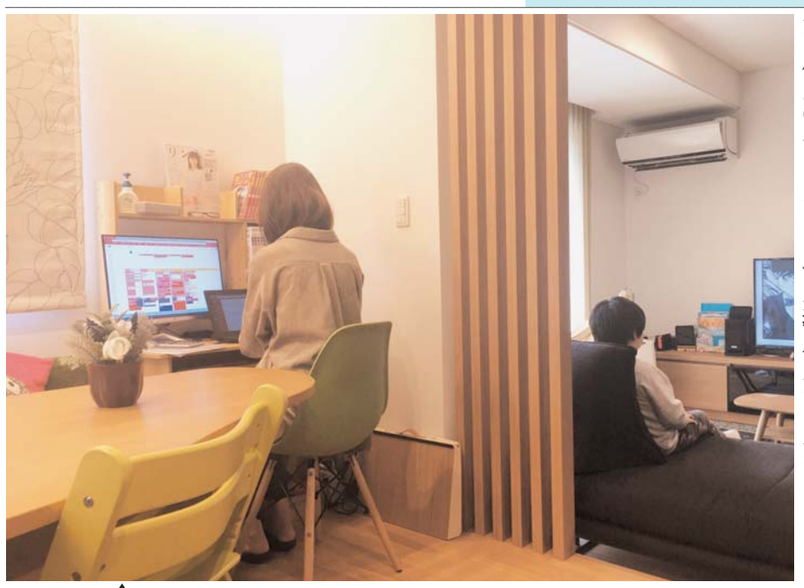
新型コロナ対策を機に全社のテレワーク導入を決め、最初は厳しめのコミュニケーションルールや手順を整備した。ただ1週間で合わない部分が顕在化した。例えばオンラインでも出社のタイミングをそろえ、朝会として全員で顔を合わせていた。営業などでは意味があったが、開発チームは効果が薄い。一方で企画チームは遠隔化で細かな齟齬（そご）も生まれていた。宮本COOは「1週間試して再び職場に集まり、どんな情報が必要か整理してルールを変えていった。短期改良を前提に運用したことが功を奏した」と振り返る。緊急時に大きな変化に適応できたことは組織としての成功体験になった。

遠隔勤務向けに新しい就業ルールを急きょ整備している企業は少なくない。出勤を基本とした社内ルールは長い試行錯誤の上に醸成されたものだ。例えば外勤の社用車を社員が休日の家族旅行に乗り回したため全車に全地球測位システム（GPS）を導入したり、たばこ休憩の回数を制度化したりと、モラルハザードや細かな不平不満を防ぐために管理部門は心を砕いてきた。

大きく古い組織ほど、新しいルール作りに躊躇（ちゅうちょ）してしまう。遠隔勤務では「稼働中」と表示したまま家事に追われるなど、意図しないウソや齟齬が積み重なることもある。不信が一度でも芽生えると対面よりもリカバリーの機会が少ない。相互の監視機能を高めても際限はない。

アトラエの森山雄貴wevoxプロジェクトリーダーは「不信感や他人に求める基準は人やチームによって異なり、変化していく」と説明する。アトラエでは遠隔勤務中かどうかをボイスチャットへの接続で周囲に示す。働き方自体に信頼となる基点を埋め込む。

仕事の生産性は上がっても、仕事へのモチベーションが下がる例もある。遠隔勤務では自分が集中できる空間で仕事に打ち込める。ただ独りの仕事が長く続くと、チームとの一体感が薄まることがある。雑談の際に仲間の発想力に感心したり、自分では気が付かないミスをフォローしてもらうなど、近くにいることで自然と発生する連携があるためだ。森山リーダーは「生産性と同時に一人ひとりのモチベーションにも気を配る必要がある」と指摘する。



アソビューは全社的にテレワークを導入した（同社提供）

課題山積　離席への不信感・一体感薄く

人材育成と評価

こうしたコミュニケーションの変化はマネジメント手法を変えるだろうか。サイオステクノロジー（東京都港区）の黒坂肇執行役員は「仕事はできる。人材育成が課題」と明かす。職場で自然発生していた細かなフォローが減るためだ。クラウドワークスの中山恵太執行役員は「プロセスよりも結果で評価するようになる。同時に裁量を現場に降ろしていくことが大切だ」と説明する。仕事を定型化し、細かく分割してタスクを割り当て管理する「マイクロマネジメント」も、3カ月や半年といった期間では変化が求められる。遠隔用に就業ルールを変えながら、マイクロマネジメントを並行して走らせるのは難しいかもしれない。

ただ1人の裁量を大きくして成果のみを見ていると、仕事の中身やプロセスが次第にブラックボックス化していくリスクがある。「属人化を防ぐためにジョブローテーションは必要。定型化された仕事も違う人が担うことで、新しい視点で改善点が見つかる」と中山執行役員は説く。

同社はこうした遠隔化による負の側面への対処以上に、遠隔化による利点を見いだしている。中山執行役員の部門では、営業訪問の8割をビデオチャットに移行した。このチームは地方自治体や企業など全国を1カ月で約500件営業する。「遠隔化した約400件に移動時間やコストがかかると思うと、対面営業には後戻りできない」と振り返る。

アトラエの遠隔会議（同社提供）

仕事を定型化・ローテーション

遠隔営業を取り入れたクラウドワークス。顧客との打ち合わせを遠隔化すると双方にとって効率がいい（同社提供）

デジタル化 大きな成果生む

深層 SPECIAL EDITION 断面

コミュニケーションがデジタル化されることでデータが貯まり、テキスト解析や表情認識などの技術の応用が期待される。コミュニケーションを円滑化するだけではなく、データが新しい資産になる可能性がある。一方、コミュニケーションツールは多々あるものの、シェア争いや技術開発をリードするのは海外企業だ。多くの日本企業にとってはサービスに実装されなければ利用できない。

法政大学の米倉誠一郎教授（一橋大学名誉教授）は、新型コロナ対策で進むデジタル化をベースに「企業の中に質の高い情報共有が進むと素晴らしい成果が生まれてくる」と期待する。コミュニケーションツール自体が海外製であっても「電話がグラハム・ベルの発明だから日本人が不利益を被ったわけではない。『ウィンドウズ』『マック』も米国製だから日本のデジタル化が遅れたわけでも、『GAFA』の情報独占を許しているわけでもない」と指摘する。これまでもツールを使って、どのような世界を構築するかという創造性が問われてきた。テレワークも自分たちで新しい評価方法や仕事の価値観を創り上げることが重要だ。

米倉教授は「日本企業の顔を付き合わせた細やかなプロセス管理は幻想。そのようなものが機能していたなら、年率1%成長が20年間続くという恥ずかしい結果にはなっていない」と断言する。日本の名目国内総生産（GDP）の伸びは1998年から18年に1・23倍で、年率成長は約1%と諸要因を含めるとほぼ横ばいだった。英国は1・72倍、米国は2・27倍、韓国は4・45倍、中国は12・95倍だった。「いま問われていることの本質は『働き方改革』ではなく『生産性の向上』。変化に創造的に対応する力が問われている」と強調する。

生産性向上につながる