

特集

在宅ワーク リテラシー



Text = 入倉由理子 (5 ~ 26P、28 ~ 32P)、城倉 亮 (27P)、津田 郁 (33P)
Photo = 刑部友康、平山 諭、宮田昌彦 Illustration = ノグチユミコ

はじめに

個人と組織双方にとって 意味あるものにするために

働き方改革の号令のもと、長時間労働の是正に取り組むだけでなく、在宅ワークを中心としたテレワーク（オフィス以外の場でICTを利用して働く働き方）の仕組みを整えたり、副業の解禁などに取り組んだりする企業は増えている。激しさを増す人材獲得競争に向き合うために、よりフレキシブルな働き方を企業が準備することは、今や必須の時代となってきた。特に在宅ワークの普及スピードは急だ。この4年で一部上場企業における導入率は、4倍近くまで増加した。

しかし、在宅ワークというフレキシブルな働き方は、すべての人に歓迎されているわけでもないようだ。人事が在宅ワークを導入しようとする、「チームがコミュニケーション不足に陥るのではないか」「時間管理がゆるくなるのではないか」「日常の仕事のなかで他者から学ぶ機会が減るのではないか」という声が、現場から上がってくるという。在宅ワークは、個人の仕事の質や量を落とさないのか、チームワークを阻害しないのか、それによって組織のゴールの達成が阻まれないのかという疑問に対する検証は、まだ十分になされていない。

本特集では、私たちは組織という場でゴールを達成するために何をしているのかをあらためて確認し、在宅ワークなど、離れた場所で働く社員が増えたときの本当の課題とは何か、どのようにすればそれを乗り越えることができるのかを探求した。在宅ワークは、個人と組織の双方にとって意味のある施策なのか。そして、それを実現する条件やルールはあるのか。これを明らかにしたい。

結論を言えば、在宅ワークを成功させるにあたって必要なこととは、在宅する個人やそのマネジャー、そしてチームがリテラシーを持つことである。先行して導入している企業の人事、在宅するメンバーを持つ現場のマネジャーたちに教えてもらった創意工夫のエッセンスを詰め込んだ、40のリテラシーを紹介したい。

本誌編集／入倉由理子



在宅ワークで仕事の質は本当に下がらないのか

在宅ワーク制度導入企業の実態や専門家の話から、在宅ワークのメリットとデメリットを本質的にとらえ直す。「仕事の質が上がる」のは本当か。それは、誰にでも当てはまるのだろうか。



働き方改革の流れのなかで 増える在宅ワーク導入企業

まず、企業における在宅ワーク制度導入の実態を把握したい。リクルートワークス研究所が実施する「Works人材マネジメント調査」では、2013年に在宅勤務制度を導入している企業は11.8%だったが、2017年には43.6%まで増加している（下図）。総務省の『平成29年版情報通信白書』によると、テレワーク^(*)導入企

業は、従業員100人以下の企業では5%以下だが、101～300人の企業では6.3%、301人超の企業では20.4%と、企業規模が大きくなるほど導入が進んでいる姿が見えてくる。

多様な人材の労働参加や 仕事の効率化を目指す

なぜこのように急速に在宅ワーク

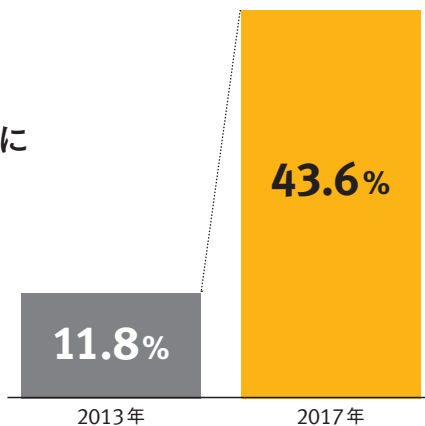
導入企業が増えているのか。

1つは、育児や介護で出勤が難しい人、あるいは体力が低下した高齢者など、さまざまな事情がある人が継続して働けるようにするためだ。働き方のフレキシビリティが高まれば、多様な人材の労働参加が可能になる。これによって人手不足の解消や、採用し育成してきた人の離職防止につなげたいという思惑が企業にはある。こうした多様な人々の視点を組織のなかに取り込んでいくことで、イノベーションを創出することも期待されている。

2つ目に、若手人材の志向の変化がある。後出の日産自動車の白井恵里香氏は、「若い世代ほど、よりフレキシブルな働き方を求める傾向がある」と明かす。少子高齢化の時代にあって、若手人材は企業にとって貴重である。彼らの志向に合った働き方を取り入れることは、今や欠かせなくなっている。特に、若手を中心に争奪戦が激化する高度エンジニアの採用やリテンションにおいては、フレキシビリティの高い働き方は、

在宅ワーク導入企業
一部上場企業では、
4年間で導入企業が約4倍に

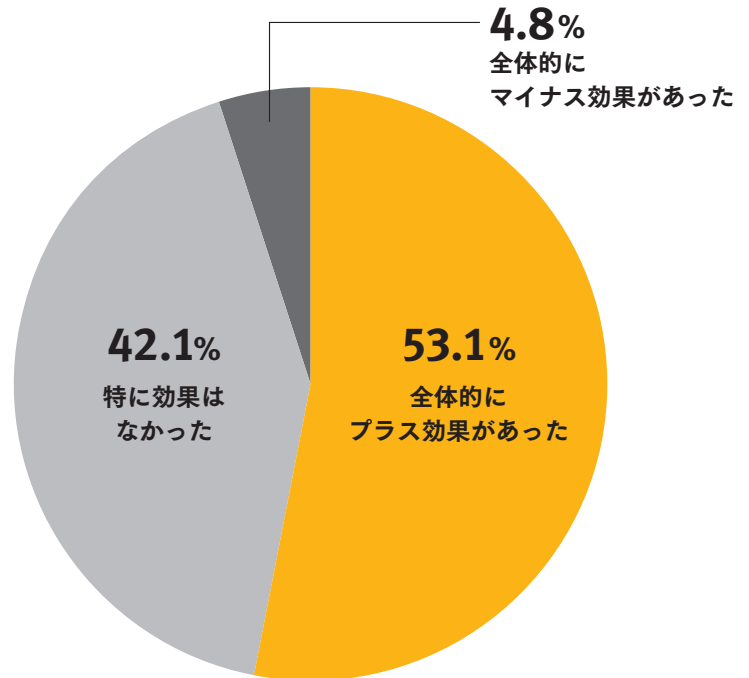
2013年は、「在宅勤務制度」を実施していると回答した企業。2017年は、在宅勤務を「導入し、継続する予定である」と「導入しているが見直す予定だ」と回答した企業の合計。



出典：「Works人材マネジメント調査2013、2017」（リクルートワークス研究所）

テレワークの効果

効果あり、なしは約半々



出典：「平成29年度テレワーク人口実態調査」（2018年、国土交通省都市局都市政策課）

処遇の1要素としてなくては話にならない、というものになりつつあるのだ。

そして3つ目は、通勤時間がなくなることによって見込める効果への期待である。通勤という“ムダ”が排除されれば、疲労感なく業務に取り組める。そして、業務に取り組む以外の自由かつ有効に使える時間が増えるため、ワークライフバランスの向上を図ることができると、多くの企業は考えている。

効果ありという人は半分 マイナス効果を指摘する声も

これらの背景によって導入が進む在宅ワークだが、在宅で働く人々はその効果をどのように感じているのだろうか。

「平成29年度テレワーク人口実態調査」（国土交通省）では、テレワークを経験した53.1%の人がプラスの効果があったと回答している。その内容を見ると、「自由に使える時間が増えた」「通勤時間・移動時間が減った」「業務の効率が上がった」

「家族と過ごす時間が増えた」という声が多数を占める。効率化の実現、自由な時間とプライベートの充実というテレワークの果実を享受している人は少なからずいるようだ。

一方で、特に効果はなかったという人が42.1%おり、4.8%の人はマイナス効果があったと回答している。マイナス効果の中身とは、「仕事時間（残業時間）が増えた」「業務の効率が下がった」「職場に出勤している人に迷惑をかけた・気兼ねした」などである。

つまり、同じようにフレキシブルな働き方を提供したとしても、人によって、あるいは企業によってその

結果はまちまちであり、在宅ワークをすれば直ちに仕事の効率化や自由な時間の享受というプラスの効果につながるわけではないことがわかる。在宅ワークのプラス効果を感じられる人や企業と、そうでない人や企業には、どのような差があるのか。効果が生まれないのは、在宅ワークによってどのような課題が生じるからなのか。これらを知るには、そもそも、組織という場では、何を目的にどのような活動が行われているのか、何によって成果が生まれているのかをあらためて認識し、在宅ワークは、それらのどの部分を阻害するのかを考える必要がある。



在宅ワーク導入時にこそ考えたい “組織の存在理由”

組織行動論を研究する専修大学経営学部教授・蔡芒錫氏は、「組織の目標は、個人の幸福度の向上と生産性の向上を両立させること」と説明する。「組織はそこに所属する個人の幸福度を高めていかなければなりません。一方で、いくら幸福であっても組織が目指すゴールを達成できなければ意味がない。働くことに幸せを感じながら、高い生産性を目指す状態をつくるのが重要なのです」(蔡氏)

在宅ワークは、この個人の幸福度の向上と生産性の向上にどのような影響を与えるのかと問うと、「歴史を振り返るとヒントがある」(蔡氏)という。工業化のプロセスで組織の形は変わり、それによって個人の幸福度と生産性との関係には、“揺ら

ぎ”が生じたというのだ。

職場と家庭の分離で実現した 生産性と幸福度の向上

18世紀の産業革命以前は、生産現場の形はほとんどが家内制手工業であり、職場と家庭はほぼ一体化していた。父母は家のなか、あるいは近くの職場で働き、家庭と職場を往復しながら家事と仕事を同時にこなす生活が一般的だった。「ところが産業革命以降、規模の大きな企業ができて、人々は自宅から離れた工場やオフィスに通勤するようになります。つまり、職場と家庭が分離していったのです」(蔡氏)

職場と家庭の分離は、個人における明確な役割の“線引き”と同時に進行した。働く人は、家庭で持つべき役割と、職場で果たすべき役割の2つを持っている。「職場と家庭が分離すると、職場では組織のための、家では家族のための役割を果たすという明確な線引きが生まれました」(蔡氏)。この分離は、「企業の生産性の向上に寄与した可能性が高い」と蔡氏は指摘する。工場やオフィスにいる間は家庭での役割を忘れ、仕事に集中することができたからだ。

「同時に、当初は個人の幸福度も向上したのではないのでしょうか。8時間工場で働けば、そのあとは解放されて家族との営みを大切にでき、仕

事の疲れを癒すことができたはずで
す。企業の生産性と個人の幸福度は
まさにWin-Winの関係にありまし
た」(蔡氏)

しかし、この良好な関係は長く続
かなかつた。理由は2つあるという。
「1つは、企業が生産性の向上を極限
まで追求したため。生産性を高めよ
うとするほど、長時間労働を生むな
ど、個人への抑圧が高まり、幸福度
の向上は阻害されました」(蔡氏)

もう1つは、現代になると、女性
も働くようになり、核家族も増えて
職場と家庭の分離に限界がきた。育
児や介護をしながら働くのは、職場
と家庭が分離した状態では無理だ
という人が増えてきたのだ。「職場と
家庭の線引きを再びあいまいにして、
個人の幸福度、ひいてはモチベー
ションを向上させ、それによって組
織の生産性を高めようというのが、
在宅ワークを中心とする個人の働き
方の自由度を高める今の各種の試み
の理由だともいえるのです」(蔡氏)

たとえば通勤時間がなくなるだけ
でも、個人が楽しめるプライベート
の時間が増え、幸福度が高まる。ま
た、在宅によって働く時間・場所の
自由度が高まると、多様な人材が組
織に参加することができる。多様な
人材の経験や知識を活用できるよう
になれば、生産性の向上にもつな
がっていく。これが、在宅ワークを



チェインソク
蔡芒錫氏
専修大学経営学部 教授



導入する企業が描く、組織と個人のWin-Winの姿である。

在宅ワークは個人の役割をあいまいにする

一方で、職場と家庭の物理的な線引きがなくなることで、仕事と家庭における個人の役割の境界も再びあいまいになる。このあいまいさが、在宅ワーク導入によるマイナス効果の要因の1つである可能性がある。「個人が組織で果たすべき役割とは、①成果に対する責任を持ち、②能力を発揮すること。家庭での役割とは、③愛情をもって、④与えるというもの。個人は、2つの場で合計4つの約束を果たさねばならない」と、蔡

氏は説明する。在宅ワークをする場合、今が家庭の役割を果たす時間なのか、組織の役割を果たす時間なのかがあいまいになりやすい。「横で子どもが泣いている、書斎がないため、家族がともにいるリビングで仕事をしている、というような状態では、仕事の効率は上がるべくもありませんし、時間管理をしっかりしなければ働きすぎにもつながる。多くの企業がこのような課題の克服を個人任せにしており、そのためにプラスの効果はなかなか出ていない可能性はあるでしょう」（蔡氏）

また、「組織の生産性を高めるうえでは、もう1つ、チームマネジメントという視点を忘れてはならな

い」と、蔡氏は指摘する。生産性を上げるには、チームのメンバー同士の協力・協働が必要になるが、在宅ワークにはそれを毀損する要素がいくつもあるというのだ。

「協力・協働に欠かせないのは、コミュニケーションです。より高い成果を目指すためには対話や議論が必要であり、また、そのプロセスは“学び合い”の場でもあります。しかし、在宅ワークによってメンバー同士のコミュニケーションや学び合いの量・質が低下する可能性は否めません」（蔡氏）。多様な働き方が増えるなかで、協力・協働をいかに担保するか、組織のマネジメントが問われている。



見えてくる 在宅ワークの課題

在宅ワークする個人（在宅メンバー）がいるチームの状態を図式化すると、右の図のようになる。在宅メンバーは職場から離れ、1人自宅で仕事をする。当然、上司やメンバーの声や目は届かないが、仕事の多くはチームとの協業で進むため、コミュニケーションは発生する。チームとして日々決めることや確認すべきこともあるし、個人として守らなければならない納期もある。そして、在宅メンバーは入れ替わることがあるし、在宅メンバーが複数になることもある。

こうした状況のなかで、在宅メンバー、それを管理するマネジャー、在宅メンバーが所属するチームはどのような課題に直面するのだろうか。在宅ワーク制度に課題を感じている企業への取材も踏まえつつ、在宅ワークが組織の生産性、個人の幸福度の向上をどのように阻害する可能性があるのかを具体化していきたい。

マネジャーの課題

目の前にいない メンバーの 勤怠や進捗を どう管理するか

マネジャーが、組織の生産性の向上のために果たすべき役割とは、メ

ンバーが適切な時間でより成果を上げるための仕事の進捗管理と勤怠管理である。

フリーアドレス制を導入する企業も出てきたものの、未だ多くの企業は固定席である。オフィスにすることが前提であれば、誰が働きすぎで、誰に余裕があるかもすぐわかる。そして、近くにいるメンバーの働きぶりを見ながら、ときには声をかけて仕事の進捗状況やモチベーションの高低を判断し、間違っていたり困っていたりするときには即座にアドバイスしてやれる。これが、従来のマネジャーの姿だ。

ところが在宅メンバーは、目の前にいない。どれだけ働いているのか、どのような仕事にどれだけ時間をかけているのかを把握できないという課題が生じる。

また、在宅メンバーに対しては、気になったことや間違いに対してリアルタイムでアドバイスしたり教えたりすることが難しい。期待とまったく違うことをやり続けることによるムダも発生しやすく、本来なら仕事に発生する小さな育成の機会が失われることで、そのメンバーの成長が遅れる可能性も出てくる。

また、時間と場所を共有する機会の減少によって、悩みを聞いたり、やる気の度合いを測ったりということもしにくくなる。メンバーの家庭

在宅ワークの メリットと課題

組織の目標とは

- ・生産性を上げる
- ・個人の幸福度を向上させる

組織と個人の Win-Winの状態を 目指す

上記を実現するにあたり 在宅ワークの メリットとは

- 個人がライフを大切にでき
充実感が高まる
- 組織に参加できるメンバーが
多様になる
- 通勤時間などムダな時間がなくなり
仕事効率が上がる

の状況を雑談のなかから窺い知るなどの機会が減り、生産性が下がったとき、その原因が見えず、どんな支援をしたらいいかわからない、ということも発生し得る。メンバーから見れば、「マネジャーがわかってくれない」という、幸福度が下がる事態につながってしまう。

左記を実現するにあたり
在宅ワークの課題とは

マネジャーの課題

生産性

ちょっとした指導や
アドバイスができない
仕事の進捗状況がわからない
成果が生まれているのかわからない
働きすぎ/サボっている、が
わからない

幸福度

長い目で見た支援が難しい
在宅メンバーが何を欲しているのか、
何に困っているかがわかりにくい
チームとしての
一体感や信頼を醸成しにくい

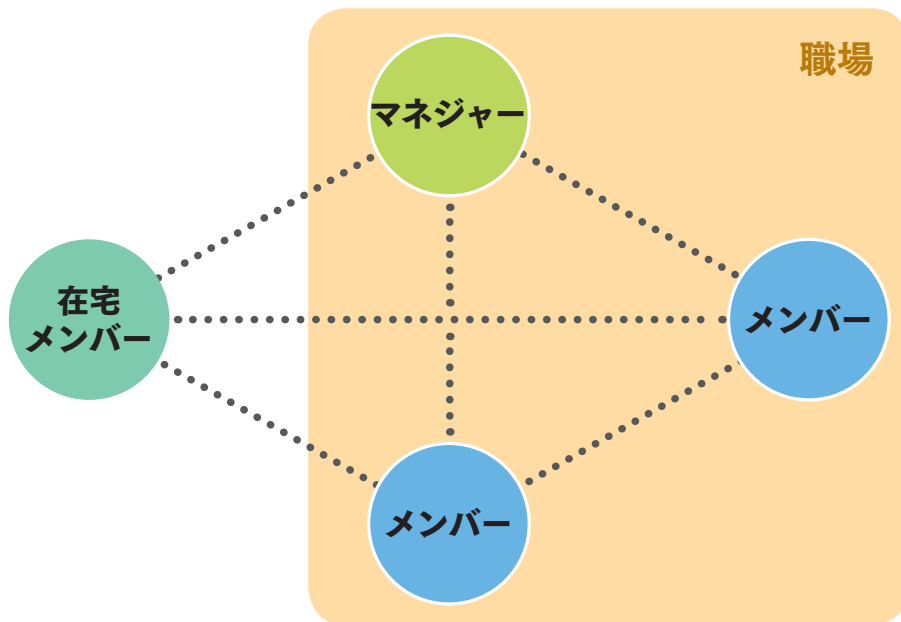
在宅メンバーの課題

生産性

仕事のための環境が整っていない
だらだらしてしまう
他者から学ぶ機会が減る
期待通りの成果を上げているか
わからない

幸福度

雑談、ちょっとした話が
共有されない
プライベートとの切り分けが難しい
家族の理解が得られない場合がある



チームの課題

生産性

即時性の高い
コミュニケーションができない
意思決定のスピードが遅れる
仕事の抜け漏れ、重なりが出る
一体感や競争心が醸成されにくい

幸福度

在宅ワークできない人が
不満を蓄積しやすい
雑談、ちょっとした話が
共有されない

チームの課題

**すぐ質問する・
決めるができず
成果のスピードと
質を落とす**

メンバー全員が同じ目標に向かっ
て協働し、高い成果を出すことが

チームの存在意義である。在宅メン
バーが増えると、従来のように、
ちょっと声をかけて皆に質問する、
複数人でちょっと集まってすぐに決
めることが叶わなくなる。これが、
チームの仕事の進みや意思決定を遅
くすることにつながりかねない。

そして、場を共有していないのだ
から、今、お互いが何をやっていて、

どこまで進んでいるのかが見えにく
い。これによって、誰かがやるべき
仕事を誰もやっていなかったり、逆
に同じ仕事を複数の人が同時にやっ
ている、という抜け漏れやムダが生
じ得る。その結果、成果の質や、成
果に至るまでのスピードが落ちるこ
とも否めない。

さらには、チームとしての一体感

を醸成できないという悩みも生まれる。高い成果を生むには、同僚と切磋琢磨する、競争するという意識も重要だが、そういう感覚も薄くなる恐れがある。

また、在宅メンバーがどのような状態にあるかを、実際に目で確認したり、その場の空気で推測することができず、「今電話していいのか」「メールしても返事が来ないのはなぜか」といったフラストレーションも溜まりやすい。

組織でのコミュニケーションは、個人の幸福度にも寄与している。ここで働くのが楽しい、ここでなら頑張れる、というような状態になるには、“仲の良さ”というものが欠かせないが、ともに過ごす時間が少なくなると、他愛ない雑談など仲良くなるための機会も減ってしまう。これも大きな問題の1つである。

在宅メンバーの課題

職場と家庭の境界線があいまいなかでの孤独感

在宅メンバーが直面する課題の多くは、組織と家庭の線引きがあいまいなかで効率よく働こうとするときに生じる。

まず、通信環境や仕事のための部屋やデスクなど、働くための環境が自宅に整備されていない可能性がある。また、自宅からは会社のデータやシステムにアクセスすることを許

可していない会社もある。その場合には、在宅で働くことそのものが生産性を低下させることになる。そして、オフィスにいる上司やメンバーからのアドバイスが受けにくいために、仕事の効率や成果物の質が低下するリスクもある。

オフィスにいれば、同僚や上司の会話が自然と耳に入ってきたり、他

部署の人と出くわして雑談する、といった機会は多くある。そのような他者から学んだり、情報を仕入れる機会が減るために、長期的な視点で見ると、成長スピードの鈍化や社内ネットワークが広がらないなど、本人にとっての不利益になることもあり得る。

また、在宅ワークが孤独感や孤立感をもたらすこともある。在宅ワー

在宅ワークの課題に関する企業の声

マネジャー

メールで質問の回答はできても、気持ちをくみ取ったり、腹落ちさせる会話などはできない
(食品製造)

ちょっと話すとか、相手の表情を見ながら会話する、ということができなくなる
(情報サービス)

各人の営業成績を追うのが煩雑になり、マネジメントがしづらくなった(IT)

メンバーとの対面を基本とするマネジャーが在宅ワークするのは難しい
(機械製造)

働き方がどんどん自由になり、それぞれの人がそれぞれのペースで働いてしまうとマネジメントは成立しない
(IT)

クをする権利が全員ではなく特殊な事情を持つ人にだけ付与されるような組織では、在宅メンバーはずいぶん楽をしていると感じる人も出てくる。そういう場合、精神的な負担が増し、幸福度は落ちていく。また、家族の理解が得られないこともある。「家にいるんだから片付けくらいすればいいのに」と言われてしまえば、晴

れやかな気分で在宅ワークをすることはできないだろう。職場にいないため、雑談や連れ立ってのランチに参加できないという状態も孤立感が増す要因になり得る。



このような数々の課題の存在が、在宅ワークの効果をマイナスに振れさせているし、今なお多くの企業に

在宅ワークの導入を躊躇させている。しかし、前述の通り、在宅ワークをはじめとするフレキシブルな働き方の導入は、避けられないところまで来ている。課題を乗り越えるには、何が必要なのか。次ページから、マネジャー、チーム、在宅メンバーが持つべき在宅ワークのリテラシーを紹介する。

チーム

聞いたかったことが簡単には聞けず、仕事が止まる。結果として組織力が落ちる (食品製造)

仲間で切磋琢磨するとか、高揚感を得る、ということがなくなる (医療介護)

相手が働いているかどうかわからず、電話をしてもつながらないなど、コミュニケーション上のストレスが増えた (情報サービス)

「ちょっといいかな」というような相談がしづらい (機械製造)

在宅メンバー

1on1の質が変わってしまった。深い対話ができず、業務進捗の話ばかりしている (IT)

家にいたら、ちらかっているし家族もいて、仕事に集中できない (食品製造)

遠隔からの指示ではわからないこともある。そういうときはだいたい、自分でどう聞いたらいいのかもわからない (食品製造)

家で1人で仕事をしているのはけっこう寂しい (医療介護)

TV会議をつなごうとしても、ネットワークが安定せずコミュニケーションがうまくとれない (情報サービス)

来るべき未来に備える 在宅ワークリテラシー

在宅ワークにどのような課題があったとしても、導入しないという選択肢はもはやない。
いかに生産性を上げ、幸福度を向上させるか。9社の取材によって見えてきたリテラシーを紹介する。

在宅ワークリテラシーとは、在宅ワーク制度の導入でメンバーの働く場所や時間がバラバラとなり、顔を合わせる機会や、直接話したり、お互いの行動をつぶさに見る機会が減ったとしても、組織の生産性を高め、個人の幸福度も向上させるために、マネジャー、チーム、在宅ワー

クを実行するメンバー一人ひとりが持つべきスキルとルールである。

本当に有効な在宅ワークリテラシーを見つけ出すために、私たちは在宅ワークを導入する9社16人の人事や現場のマネジャーに、どのようなルールで在宅ワークを運用しているのか、チームがうまく機能するた

めにどのような工夫をしているのかを取材した。

ほとんどの日で在宅ワーク という人が増えるならば

下の表は、取材した企業の在宅ワーク制度の概要である。その中身は、必ずしもすべての企業で一致し

取材協力企業における在宅ワークの取り組み一覧

		味の素	MSD	カルビー	シックス・アパート
在宅ワーク導入の目的		社員が自分自身で働き方を決めて、成果を上げることに集中できるようにする	新しい働き方を取り入れて、イノベーションを創出することを目指す	社員が自律的に働くことによって、生産性向上と仕事の質の向上を図る	個人の幸せと効率よく成果を出す働き方の両立
在宅ワークの概要	対象者	新卒1年目を除く全社員	全社員	全社員 (制度利用時に上司の承認が必要)	全社員 (新入社員は最初の1カ月は対象外)
	利用できる場所・日数・時間の制限	場所の制限はなく、週4回まで利用可	制限なし	制限なし	制限なし
	利用時のルール	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時はマネジャーに申請する ● 業務開始・終了報告は、チームごとにルールを決め運用する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は当日朝までに上司に申請する。申請理由は問わない ● 業務開始・終了報告などの運用は、チームごとにルールを決める 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までに業務実施計画とともに上司に申請する ● 終了後は翌日までに業務の進捗結果を報告する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定額の手当を支給し、その他のルールは設けていない
事業内容		食品、アミノ酸、医薬品等製造	医薬品、医療機器の開発製造販売	菓子、食品製造	ウェブ構築用ソフトウェアの開発・販売・サービス
従業員数		3459人	約3500人	3759人	30人

てはいない。たとえば対象者を全員とする企業もあれば、新卒者や特定の職種を除く企業もある。また、取得可能日数を制限しない企業もあれば、制限する企業もある。

取得者を全社員とするのか、あるいは一部とするのか。取得可能日数は無制限か、制限するのか。これら

の条件の差によって、直面する課題や持つべきリテラシーは異なることがある。「他者から学ぶ機会が減る」という課題は、週1日程度の在宅ワークであれば無視していいほどのものだろう。

本特集では、週のうちの多くの日在宅ワークする人が増える、とい

う前提に立つことにした。前述の通り、多様な人材の労働参加や優秀な人材の獲得競争を視野に入れたとき、働き方のフレキシビリティを今以上に高めよというプレッシャーは増すはずだ。チームメンバーが日常的に顔を合わせるのではない働き方を想定し、リテラシーを抽出している。

	ChatWork	日産自動車	日本オラクル	ネスレ日本	富士電機
	より高い成果を上げるため、働き方の選択肢を増やす	社員がワークとライフを両立して、柔軟に働くことを可能にする	場所や時間に依存せず、最も高い成果を上げられる働き方の1つとして導入	労働時間ではなく成果で評価し、社員の生産性を高める	社員の働く時間と場所を弾力的にし、多様な働き方を実現する
	全社員	製造工程に携わる社員を除く全社員 (1年ごとに制度利用の登録が必要)	全社員 (新卒相当の一定以下のグレードの社員は原則適用外)	工場・コールセンター・店舗などで勤務時間が定められている社員を除く全社員	育児・介護・看護・妊娠・怪我の理由がある社員のみ (制度利用の登録が必要)
	制限なし	場所は自宅に限定し、月40時間まで30分単位で利用可	場所は原則自宅とし、週4回まで利用可 (育児・介護事由などの場合はフル在宅勤務可能)	制限なし	場所は自宅(要介護や看護者の自宅、単身赴任者の留守宅を含む)に限定し月10日まで1時間単位で利用可
	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は当日朝までにマネジャーに申請する ● 業務開始・終了報告は、チャットワークで行う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までにマネジャーに申請する ● 当日は業務開始時に実施予定の業務内容を、終了時に進捗結果を報告する ● 勤怠はマネジャーがPCログと報告内容を突き合わせて確認する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用希望者がマネジャーに申請する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用申請や業務開始・終了報告は、チームごとにルールを決め運用する 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用時は前日までに上司に申請する ● 当日は始業・終業時に上司に連絡するのと同時に、勤務終了時に業務成果を報告する
	ビジネスチャットの開発・運営	自動車製造	企業向けソフトウェア、ハードウェア販売、クラウドサービスと利用支援各種サービスの提供	食料、食料品、菓子、ペットフード等の製造・販売	電気機器製造
	91人	2万2209人	2422人	2500人	1万745人

目の前にいないメンバーの仕事の進捗、 成果物の質をいかに把握していくか

仕事を渡す

メンバーに自律的に働くスキルがあるかどうかを見定める

アサインの最適化を常に行う

成果を生むために
すべきことを形式知化する

メンバーの業務を
見える化する仕組みをつくる

すぐにちょっとしたアドバイス
や依頼をするのをやめる

メンバーの状況について
想像力を働かせる

労働時間管理を
オフィス勤務・在宅勤務に
かわらずしっかり行う

“監視する”よりも“信頼する”



在宅ワークをするメンバーが増えるにつれマネジャーが直面することになる課題の多くは、メンバーの状況を直接目視できないことに起因する。メンバーの勤怠や仕事の進捗を管理する難易度はあがる。直接・即時の指導ができないため、効率性低下も懸念される。在宅メンバーにも、効率的で質の高い仕事をし、成果を生んでもらうためには、仕事を渡す

ところから受け取るところまで、マネジャーが一定のリテラシーを持たなければならない。

まず、メンバーの能力に質・量ともに見合った適切な仕事をアサインすること、離れていても進捗や成果の把握、成長の支援をするスキルが求められる。

一方で、メンバーの幸福度の向上にも常に配慮する必要がある。マネ

ジャーは、在宅メンバーが増えた場合でもチームの一体感を醸成し、組織への帰属意識という安心感をメンバーに持たせるようにしたい。そして、メンバーの職場と家庭の線引きがあいまいになるからこそ、メンバーのキャリアプランと同時に、人生プランをも理解しておきたい。

18ページから、詳しくマネジャーが持つべきリテラシーを解説する。

オンラインでも話しやすい
対話を身に付ける

業務内容の報告ルールをつくる

アウトプットがすべて、という
価値観を持つ

対面で話す頻度を
意図的に増やす

集まる日を有効に活用する



Point of View
01

マネジャーの武器としての在宅ワーク

MSD 人事

当社は、効率を求めただけでなく、働く場所・時間の自由度を上げることによって、異なる発想や新しい結論を導く創造性につなげていきたいと考えています。在宅ワークを福利厚生だととらえると、マネジャーにとっては面倒なものでしかありませんが、インベティブに働く手段と位置づければ、マネジャーにとっては必要不可欠な武器となっていくます（太田氏）

導入当初は、「在宅で本当に仕事ができるのか」と懐疑的な空気もありましたが、今では、週に2、3日在宅勤務という人もいます。人事が他部門との会議に積極的に自宅から参加するなどして、浸透を図りました。やってみて課題が生じたら修正するという姿勢も重要です。部署によって課題は異なるので、人事は細かくルールを決めず、現場にそれぞれのルールづくりを任せています（萩原氏）



太田直樹氏
取締役執行役員
人事部門統括 兼
人事部門長



萩原麻文氏
人事部門
人事グループ
マネージャー

仕事を渡す

メンバーに自律的に働くスキルがあるかどうかを見定める

在宅ワークを行う権利を“全員”に付与する企業でも、「誰であってもOK」とはしていないのが通例だ。その人が在宅ワークで成果を出せるかどうかを見極める必要がある。見極めの役割を担うのはマネジャーである。ポイントは“自律”だ。マネジャーに一つひとつ指示されなくても自律的に仕事を進め、約束した成果を出せるかどうか。サボったり、逆に長時間働きすぎたりしてしまわないかを見定めたくて許可する必要がある。中途入社者の場合、最初の1カ月はオフィス勤務とし、チームや仕事の進め方に慣れてもらう企業もある。このような工夫も必要だろう。

アサインの最適化を常に行う

サボったり働きすぎたりすることを未然に防ぐ最良の方法は、適切なアサインメントだ。各メンバーの能力・スキルを正確に把握し、それぞれのタスクに必要な時間を的確に見積もり、“熱心に取り組めば成果が出せる”量の仕事を渡すのがアサインメントの基本だ。しかし、言うは易しで、実際には、メンバー間の仕事の過不足を常に調整する必要がある。誰のどの仕事を増やし、減らすのかには、マネジャーの手腕が問われる。それによって、メンバーの成績や成長に影響が出るからだ。アサインメントのやり方次第で、在宅ワークによる成長機会の減少を補うこともできる。

成果を生むためにすべきことを形式知化する

1人で仕事を進めていると、やっていることの間違いやムダに気づきにくい。納期直前になってフタを開けてみたら、達成すべき成果とまるで見当違いのものだった、ということも起こり得る。どのような業務にも、ある程度確実に成果を出すためのプロセス、行動が存在するはずだが、多くの組織ではそれが形式知化されておらず、成果は偶発的にしか生まれないものになっている。仕事を渡すときにはゴールの設定のみならず、What To Doを分析し、それをきちんとやりさえすれば成果は必ず出る、ということまでを共有するのが、マネジャーの役割である。

メンバーの業務が見える化する仕組みをつくる

ゴール達成までのマイルストーンを明らかにし、それに予定通り到達しているかをモニタリングする必要がある。タスク管理アプリやエクセルを使って、各メンバーのすべての業務のマイルストーンとその到達時期を明らかにしておこう。それらを常に参照することで、マネジャーは各メンバーが今、何にかかわり、どこまで仕事が進み、どこでつまづいているのかを把握できる。在宅ワーク導入と同時に見える化を進めれば、各メンバーの仕事の中身や能力の状態があらわになり、育成の役に立ち得るのだ。



成果を上げるための行動を形式知化

ネスレ日本 人事



芹澤祐治氏
常務執行役員
人事総務本部長

2011年以降、営業の直行直帰、育児・介護事由の在宅ワークなどを導入し、2016年より工場勤務者など一部を除く全員を対象に働き方の自由度を高める制度を拡充しました。注力したのは、成果による評価です。それを徹底するなかで、その職務で成果を上げるためのプロセスと行動を形式知化し、マネジャーとメンバーの間でそれが実行できているかを確認する面談を丁寧に行いま

した。現在では、マネジャーとメンバーが直接接する時間は減っていますが、定期的な面談で仕事の進捗や目標達成の可能性を明らかにするのみならず、メンバーが仕事を通じて何を、どこまでできるようになっているのか、次に何を任せべきか、どのようなサポートが必要かをプロセスや行動に照らして判断しています。生産性が上がり、制度導入以降の1人当たり売上・利益も増えています。

労働時間管理を オフィス勤務・在宅勤務にかかわらず しっかり行う

オフィス勤務・在宅勤務にかかわらず、メンバーの労働時間管理は徹底的にやる必要がある。メンバーが心身ともに健康な状態であることは、生産性を高めるうえで欠かせない条件だ。在宅ワークの場合にはPCのログを確認することや、始業時・終業時の連絡をルール化することは最低限必要である。メンバーからマネジャーに「これから仕事を始めます」「仕事を終了します」とメールやチャットツールを使って連絡することを取り決めよう。



“監視する”よりも “信頼する”

在宅ワークでは、メンバーがサボっていないか確認できないのが不安だ。このように思うのであれば、むしろ在宅ワークを許可しないほうがいい。サボる人はオフィスにいてもサボるのだということを肝に銘じ、また、オフィスにいるメンバーの場合にはいちいちサボっているかどうかの確認などしていないことを自覚すべきである。オフィスにいるか否かにかかわらず、メンバーが自律的に働ける人材かを見極めるのはマネジャーの役割であり、サボっていないかどうかは進捗や成果を確認すればわかることなのだ。「自律的に働ける」と自らが判断したメンバーならば、信頼して任せたい。

すぐにちょっとした アドバイスや 依頼をするのを やめる

メンバーへの指導はマネジャーの役割だ。また、マネジャーとしては、自分が感じた疑問や思いついた仕事をすぐに部下に伝えたいと思うこともある。だが、仕事に「ちょっといい？」と声をかけることは、相手の仕事の邪魔をしていることになる。こまごまと連絡をとることは避け、あらかじめ時間を定めて電話やSkype会議をするか、定期的な指導や振り返りの機会を確保しよう。そもそも、部下の一挙手一投足について、都度のアドバイスをすることは、部下の“自分で気づき、自分で考える”機会を阻害している可能性がある。マネジャーが“じっと我慢”する胆力を持つことが大事だ。

Point of View 03

生産性重視の働き方

当社の社員の働き方は“個人の一定の裁量”とその“成果”に基づき成り立っています。社員は毎年目標を設定し、その達成過程を上司と共有しながら、裁量を持ち業務を遂行します。会社が社員に求めるのは生産性の高い働き方です。これを実現するため、働く時間や場所の柔軟な勤務環境の整備を図っています。具体的には、各拠点に設置したサテライトスペースでのサテライト勤務

に加え、育児・介護などの一定の制約を有する社員には在宅勤務を認めています。生産性の効果測定は困難なもの、各人の目標に対する成果とそれにつながる行動を評価・処遇に反映することで、生産性の維持・向上を促しています。今後も生産性とアウトプット、柔軟な働き方を重視した人事施策を運用することによって、社員の生産性への意識を高めていきます。

富士電機 人事

山内俊博氏
人事・総務室
人事部長 兼
海外人事部長





メンバーの状況について 想像力を働かせる

メンバーの幸福度を高めることもマネジャーの役割の1つだとするならば、メンバーのワークとライフの両面に関心を寄せたい。メンバーから話を聞くには、マネジャーからの自己開示が必要である。自らの自己開示が、相手の心を開くことにつながる“自己開示の返報性”をうまく活用したい。メンバーの今考えていることや家庭の状況などを認識しておけば、在宅メンバーからなぜ今連絡が来ないのか、なぜ作業が遅れているのかについても、想像力が働くようになる。理解と想像力が合わされば、マネジャーからメンバーへの配慮やアドバイスも、よりのめを射たものになっていく。

オンラインでも 話しやすい対話力を 身に付ける

モニター越しの会話では表情、身振り手振りなどの情報量が減ってしまう。これによって、相手の理解も低下し得るし、同時に相手の理解の程度を把握するのも難しくなる。そのため、わかりやすく、話しやすい“対話力”がマネジャーには必須となる。一つひとつのトピックについて「こういう意味だけどわかった?」「〇〇で間違いない?」と、明確に確認する習慣を身に付けたい。また、相手の理解度や本当の気持ちを知るには、相手に自分の言葉で話してもらおうのが一番だ。途中で引き取らず、相手が話し切るのを待つ傾聴力は、オンライン中心のコミュニケーションでこそ求められる。

対面で話す頻度を 意図的に増やす

期初の目標設定、期中の達成状況の確認、期末のレビューと評価という3回の面談に限らず、在宅ワークを導入した企業の多くは、個人面談の頻度を上げている。マメに進捗を確認したり、メンバーのモチベーションや心身の状態を把握したりするには1対1での対話が必須だからだ。特に、メンバーの不十分な点を指摘するネガティブフィードバックでは、表情や感情をつぶさに把握できる対面での面談を実施すべきである。そして個人面談の機会にこそ、キャリアビジョンや人生ビジョンなど、メンバーの将来の要望を聞き、幸福度を高めるための情報を集めたい。



こまめな指導が成長を阻むことも

ネスレ日本 現場のマネジャー



出牛 誠氏
マーケティング&
コミュニケーションズ本部
デジタル
マーケティング部 部長

制度導入時、働く場所の自由度が高まることによるメリット・デメリットはやってみなければわからないため、メンバーには、まずは使ってみようと言いました。定期的に使っている人、会社に来られない事情があるときに活用する人など使い方には個人差があります。私自身は、事前に「この期間にこの業務をする」と決めたら、あとはマイクromanagementをしないようにしています。

こまめに指導することが、本人の考える幅を狭めることにつながってしまうからです。必要なアドバイスは週次のミーティングで十分に可能ですから、常に直接メンバーと顔を合わせていなくてもいいのです。進捗とネクストステップを確認し、メンバーの仕事ぶりを見ながら、「次はここまで任せよう」という能力開発の視点も持つようになっています。

集まる日を有効に活用する

在宅メンバーが多い企業になるほど、一体感を重視し、その醸成に力を注いでいる。全員が集まる機会を月1回などルーティンで設定する企業や、キックオフミーティングや社員総会などのイベントや社員総会などのイベント性を高め、その日に飲み会やランチなどを設定して社員同士が交流する機会として活用する企業もある。オンラインでの会議やコミュニケーションが多くなればなるほど、言いたいことを言い合える関係性の構築は重要である。そのために、“仲良くなる機会”を意識的にマネジャーが仕込むことが求められている。

業務内容の報告ルールをつくる

勤怠管理のために業務の開始・終了のメールをメンバーからもらうと同時に、その日やるべきこと・やったことの報告のルールをつくと、メンバーの仕事の進捗状況を把握しやすい。朝、その日行う業務の内容を確認し、終業時には成果物を提出してもらうことが欠かせない。予定していた資料作成などを「やりました」と報告してもらうだけでは、それが目的に合ったものか、必要な項目をすべて押さえているかは判断できないからだ。マネジャーの業務の1つとして、メンバーの成果物を確認する時間をスケジュールに組み込んでおくといいたいだろう。

アウトプットがすべて、という価値観を持つ

労働時間の長短や取り組み姿勢での評価から、完全なるアウトプットでの評価へ。この転換が、マネジャーに求められる。目の前にいないことが多いメンバーなのだから、「頑張っているからA評価」ということは非現実的になるし、マネジャーがその態度のままでは、在宅ワークの利用は損、という暗黙の認知を広めてしまうことになる。まずは、どのような仕事であっても成果の基準を明らかにすること。定量的な目標を設定しにくい仕事であっても、「〇〇の施策を〇月までに実施。その浸透を計測。課題を〇月までに抽出する」というように、具体的なアクションプランと deadlines を明らかにすることは可能だ。在宅ワーク導入にはワークライフバランスの向上という目的があるのだから、短い時間で成果を出した人に報いるためにも、時間当たりの生産性を評価項目に入れることも検討すべきだろう。



仕事を先取りしていく効果

日産自動車 現場のマネジャー

今年から職位が変わりましたが、昨年はマネジャーである私自身が週に1度、曜日を決めて在宅で仕事をしていました。メンバーもそれぞれ制度を活用していますから、全員が揃う日が少なくなり、仕事の進め方が変わりました。一つひとつの仕事の期限を強く意識し、そのためにほかのメンバーに依頼すべきことは前もって依頼するようになりました。ほかの人のスケジュールを見ながら、

「この人はこの日いないのだから、必ず出席してもらいたい会議はここに設定」など、仕事を先取りして進める効果があると思います。また、コミュニケーションも変わりました。電話で顔が見えなかったり、PCのモニター越しで本当の表情がわかりにくいこともあるので、お互いに理解していること・していないことをきちんと言語化して話を進めるように努めています。



曾山純平氏
グローバルブランド
ストラテジー部 主管

チームのリテラシー

コミュニケーションの質・量の低下による影響をいかに軽減させるか

全員のスケジュールと進捗状況を見える化する

“非同期”で仕事を進めるスキルを身に付ける

すべてのタスクのオーナーを決める

お互いに“常識的な配慮”をする



仕事を進める

日常のコミュニケーション



組織の感覚上のヒエラルキーをなくす

全員がITツールリテラシーを高める

オンライン上の会話を楽しく盛り上げる



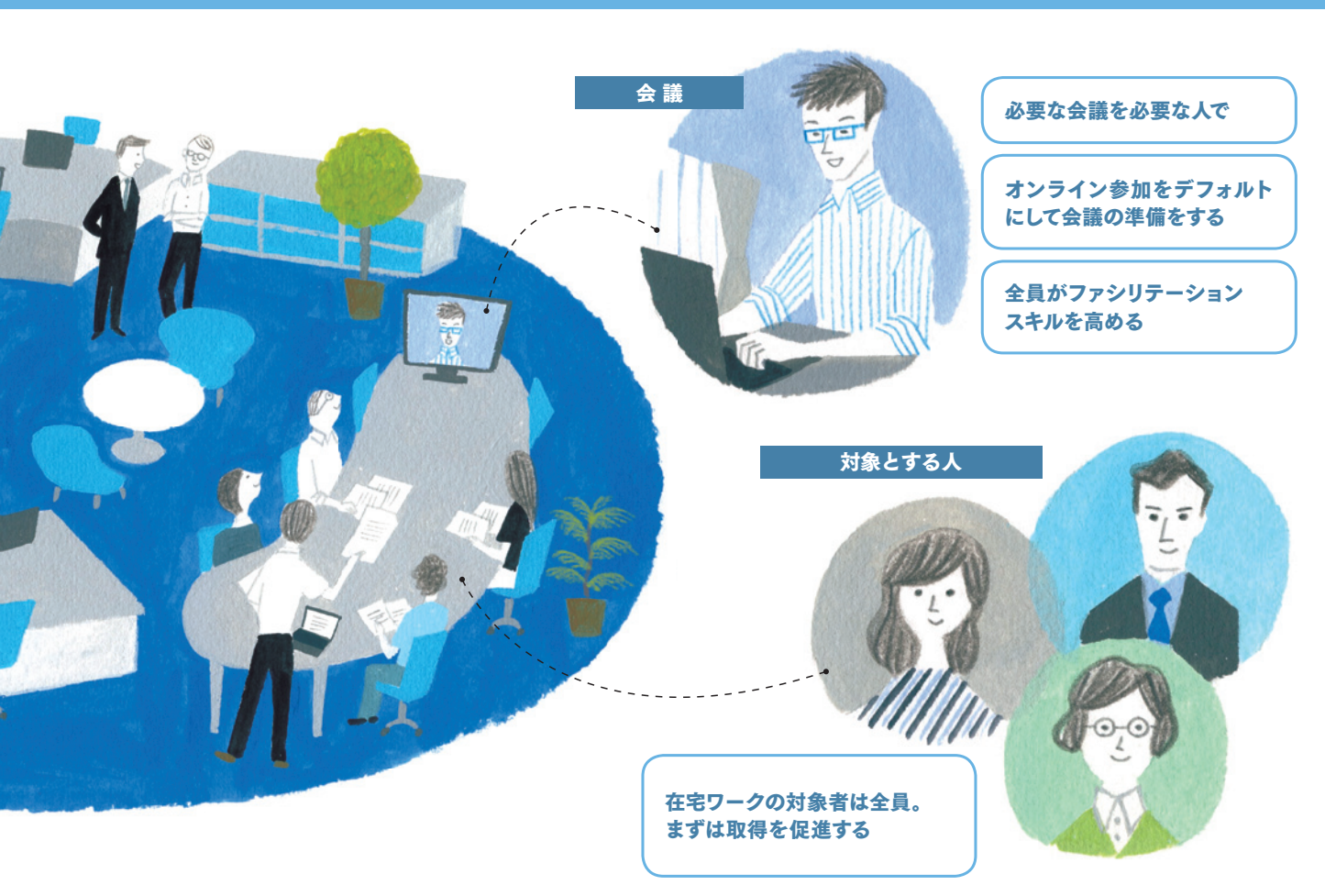
メンバー同士で協力して仕事を進めたいのに、オフィスにいない人がいるために即時の意思疎通ができず、決めるべきことが決まらない。結果、仕事のスピードも成果の質も落ちてしまうというのが、在宅ワーク導入時のチームにおける課題だ。

しかし、オフィスにいても実際には常にコミュニケーションを取っているわけではなく、個人の作業の合

間に進捗確認や意思決定が行われているはずだ。グローバルに連携して仕事をするチームでは、そもそもメンバー同士が直接会ったことがないことも珍しくない。在宅ワークだけを取り上げてコミュニケーションの減少に危機感を募らせるのは、いつでも誰にでも話しかけられる“便利さ”に慣れ切っているからだ。ICTツールが進化した今、全員が集わずに仕

事をすることを前提にルールを決め、そのルールを運用すれば、仕事のスピードも質も落ちることはない。

もちろん、顔を合わせる頻度が減れば、チームとしての一体感が目減りするのは事実だ。そして、在宅メンバーが孤立することも防がなければならない。距離が離れていても、お互いに心を開けるような関係づくりが求められている。



Point of View
06

週次の“棚卸し”をルール化

在宅勤務は月40時間までと上限はあるものの、チーム全員が揃う機会が少なくなり、オフィスにいるときよりコミュニケーション量は減ります。それを補うために、以前から実施している「キンタナ（金曜日の棚卸し）」をあらためて徹底しました。それぞれのメンバーが今週何をやったのか、翌週何をやるのかを全員で確認します。どの人がどのようなタスクを持っているか、遅れていること、急

ぎで対応すべきことなどを共有し、チーム全体で仕事を割り振りし直して、最適化を図るのです。マネジャーにとってはメンバーの能力・スキルを知るいい機会だという声もあります。もともと、「皆で1つのモノをつくる」という文化があり、わからないこと、困っていることを積極的に誰もが発信します。コミュニケーション不足に陥らないのは、この文化に助けられている面もあります。

日産自動車 人事



白井恵里香氏
ダイバーシティ
ディベロップメント
オフィス 室長

対象とする人

仕事を進める

**在宅ワークの
対象者は全員。
まずは
取得を促進する**

在宅ワークの対象者を限定すると、チームのなかに“不公平感”が生まれる。「在宅ワークの人は楽をしている」という感情的な理由のほか、電話対応やオンライン会議のセッティングなど、実際にオフィスにいる人の負担が増えるという現実的理由もある。そうした不公平感をなくすためには、原則として、全員を在宅ワークの対象者にすることだ。そのうえで、全員の取得を促進したい。全員が一度でも経験すれば、1人離れた場所で仕事をするということが、楽というわけではないことも、在宅でも仕事はできるということも、身をもって理解することができるようになる。

**全員のスケジュールと
進捗状況
見える化する**

まずは、全員のスケジュールの見える化が重要である。スケジューラーに全員のスケジュールを公開し、会議中・外出中・休憩中など、ステータスを明らかにしておくことだ。これによって、メールやチャットの返事がいつくらいまでに来るかという目安がわかるし、今電話をしているのかどうかも忖度できる。オフィスか在宅かにかかわらず、集中したい時間は誰にでもある。「作業中」と明記しておけば、お互いに邪魔しないという配慮も生まれる。また、○曜日に提案、○曜日に承認、というようなチームのスケジュールの習慣化も有効だ。モノが決まらない、進まないという状態から脱却できる。

**“非同期”で
仕事を進める
スキルを身に付ける**

チームの生産性を下げる大きな要因に、誰かの仕事を待つ“手待ち”がある。これをなくすには、スケジュールの公開を前提としたうえで、“非同期”で仕事を進めるスキルを全員が身に付けることが重要だ。誰かに確認を取るために、メールやチャットで連絡を取る。返事をただ待つのではなく、その間に自分でできる別の作業を進めておく。これを実践するためには、「今すぐ返事がほしい」という仕事の進め方をしないことが必要だ。自分の仕事が前後で誰の仕事とつながっているのかということへの理解と、ほかのメンバーのスケジュールを見越して依頼や確認をする先取り力が求められる。

**すべてのタスクの
オーナーを決める**

コミュニケーション量の低下によって生じるメンバー間の仕事の重なりや抜け漏れは、それぞれの仕事の進捗状況を常にシェアすることで避けられる。18ページで述べたメンバーの業務の見える化の項を参考にしてほしい。タスクとタスクの間にあってこぼれやすい仕事についても、“気づいた人が何も言わずにやるのが美徳”という価値観をまずは捨てるべきだ。想像し得る限りの仕事をあえて畑上に載せて、細かく担当を決める努力が求められる。すべてのタスクのオーナーを決めて、それぞれが責任を持って遂行するカルチャーをつくりたい。



全員がオーナーシップを持つ

シックス・アパート

「用事がなければ社しなくてもいい」というのが当社の基本スタンス。承認や経費精算などもオンライン上で可能にするなど徹底しています。月1回チームごとに集まる定例会議やトラブル対応などの緊急事態以外ではほぼ社しない社員も多いです。ふだんは社員同士が離れて働いていても、チームで成果を出せるのは、当社がEBO（従業員による企業買収）によって成立した会社

であって、全員が経営や事業に対してオーナーシップを持っているからです（古賀氏）コミュニケーションは、チャットが基本です。仕事は会話で成り立っていますから、メールよりもカジュアルなチャットが通じているという実感があります。エンジニアが多い当社では、業務や雑談に役立つチャットボットを開発するなどして、コミュニケーションの場を盛り上げる創意工夫が見られます（壽氏）



古賀 早氏
代表取締役 CEO



ことばき 壽 かおり氏
広報マネジャー
シックス・アパートブログ編集長

お互いに “常識的な配慮”を する

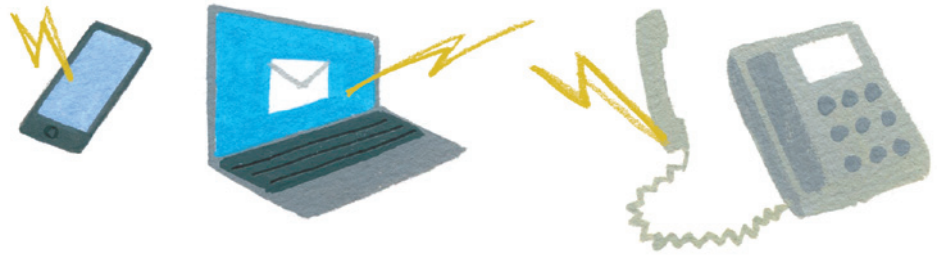
1人で集中して仕事に取り組みたい、仕事の合間に個人的な用事や通院を済ませたいなど、目的や意図があって在宅で働く人も多い。オフィスにいるメンバーは、電話したいときでもスケジューラーを確認したうえで、まずはメールやチャットツールで「今、電話してもいいですか?」と尋ねてみるなど、相手の状況を慮る必要がある。一方、在宅で働く側も、仕事の相手が自分に連絡を取りにくくことに配慮すべきだ。たとえば集中して作業したい日でも、1時間に1回はメールなどを見て、急ぎの案件がないか、オフィスで今何が起きているかなどを確認したい。

組織の感覚上の ヒエラルキーをなくす

遠隔地からのオンライン上でのコミュニケーションでは、言葉を発することを遠慮していると、“存在感”が極限まで低下する。自分の意見を伝えることなくチームの意思決定がなされることも起こり得る。そこで必要になるのが、組織の実際の上下関係にかかわりなく、誰もが自分の考えを躊躇することなく表明できるようにする努力だ。自らの意見を率直に言っても、人間関係や評価に悪影響を与えることはないと感じられることが重要だ。チャットツールは、「おつかれさます」などの儀礼部分をショートカットできるため、メールなどよりも自分の考えを率直に伝えやすいといわれている。これらの力を借りて、ヒエラルキーに縛られず意見を言える環境を築きたい。

全員が ITツールリテラシーを高める

電話やメール、チャットツール、資料を共有するためのオンラインストレージなどを導入し、それぞれの利点を活かして使い分けたい。メールは確実に履歴を残したい場合、チャットツールは簡単な問い合わせや疑問を解消したいときに活用されている。チャットツールの場合、会話の展開スピードが速くなりやすいのでタイピングのスピードも要求されるし、「オンライン会議に切り替えよう」となったらすぐ対応できるように、使い方をしておく必要がある。こうしたデジタルツールを活用するスキルを、すべてのメンバーが備えることが、円滑に仕事を進める秘訣である。ITツールの使い方に関する講習会なども必要に応じて開催したい。



オフラインコミュニケーションも重視

ChatWork



田口 光氏
CLO
働き方経営研究所所長



須藤裕嗣氏
コーポレートサポート本部
副本部長

チャットツールの開発・運営を行う当社では、当然チャットでのコミュニケーションが非常に多く、全員がオフィスにいても雑談をチャットで、ということもあります。チャットツールの強みはカジュアルなコミュニケーションですが、これを重要な案件を話し合うことに使うのは抵抗を感じる場合もあるようです。そのため、まずは雑談というコミュニケーションから使い始め、チャットの場を活

発にし、何でも言い合える関係を醸成するようになっています（田口氏）

オンライン上の雑談を活発にするには、まずオフラインで“仲良くなる”“お互い知り合う”ことが重要です。“何でも言える”という心理的な安全が必要ですから。当社では社内の人とのランチ代を月4000円まで会社が補助するなど、オフラインのコミュニケーション活性化を支援しています（須藤氏）

オンライン上の 会話を 楽しく盛り上げる

チャットツール上に“雑談ルーム”を設置するなど、雑談の機会を仕込む企業もある。オンライン上の雑談を楽しむ盛り上げる方法は、主に3つ。1つ目は自動で会話に参加してくれるチャットボットや組織固有のスタンプなどを開発し、遊び心を加えて使う楽しさを増やすこと。2つ目は、ランチスポット紹介や日常生活の困りごと相談など、誰もが参加できる雑談のトピックを仕込むこと。3つ目は、オフィスにいてもチャットツールを使って雑談し、在宅で雑談に参加することに心理的ハードルを持たせないようにすること。よく知った仲間であるという意識は在宅ワークでも、仕事の潤滑油になる。

必要な会議を 必要な人で

ルーティンの会議だけで週のスケジュールの半分以上が埋まってしまうという人が多いと、在宅ワークは促進されにくい。まずは会議の数を減らす努力をしたい。一つひとつの会議について、その目的と、本当に集まったほうがいいのかを虚心坦懐に検討したい。そのうえで、参加者も絞り込む必要がある。基本的には、その議題に関する起案者と承認者、そして決定後のアクションにかかわりのある人のみという前提としたい。アジェンダを事前に公開し、出席希望者を募る方法も参加人数を減らすには有効だ。情報共有を目的とするならば、会議後に議事録を広く公開すればいい。

オンライン参加を デフォルトにして 会議の準備をする

会議とは参加者が会議室に全員集まるものであり、全員が参加できる日にしか会議はできないという“常識”から脱却し、いつでも誰でもどの会議室でもオンラインで会議に参加できる状態にしたい。具体的には、会議室や打ち合わせスペースなど、いたる所に外部とつながるモニターを設置し、外部から入る人も常にトラブルなくつなげるデバイスや通信環境を用意しておく。全員で大きなスクリーンを見ながら論点を共有するのは難しくなるため、事前にアジェンダや資料を公開し、参加者はそれに目を通して意見をまとめてから出席する。これらがオンライン会議を円滑に進めるコツである。

全員が ファシリテーション スキルを高める

すべての人がオンライン会議を開催する可能性があるのだから、全員のファシリテーションスキルを向上させる必要がある。会議室にいる人だけで議論を進めず、オンラインで参加している人にも必ず意見を求め、理解しているか、問題なく聞こえているかなどを確認したい。会議の進行役が使用するパソコンに、「オンライン参加者の意見を聞くこと」と書いた付箋を貼ったり、電話会議システムのスピーカーに旗を立てるなどして、注意を喚起することも有効だ。一方、オンラインで参加する側も、「ちょっといいですか?」と自ら意見を言うことを躊躇しないスタンスが求められる。



会議のアジェンダはより詳細に

MSD 現場のマネジャー

8人のチームのメンバーがそれぞれ在宅ワークを活用しています。私とメンバーの1対1のコミュニケーションにおいてはまったく問題は生じませんが、会議のディスカッションには一定のスキルが必要ですね。お手本は全員が離れた拠点から参加するグローバルの会議です。まずは会議のアジェンダを詳細につくこと。タイムラインまで明確にし、必ず決めるべきことを共有します。そして、

円滑な会議運営にはメンバー全員のファシリテーション能力を高めなければなりません。当番制で全員に担当してもらい、時間管理はもちろん、それぞれの出席者から何をほしいのかをあらかじめ考え、全員からそれを引き出せるように気遣いをします。在宅ワークの導入後、不安もありましたが、会社が運用を任せてくれたことで、制度をうまく使う知恵も多く生まれています。

梅田達也氏

メディカルアフェアーズ
プライマリケア
メディカル・
インフォメーション・
マネージャー



雑談の“目的化”と視覚情報による補完がカギ

在宅ワークを導入する企業には、チャットツールなどを使って、あえて雑談の機会を仕込むところがある。それによって、チームのコミュニケーション不足を補おうとしているのだ。しかし、そもそも組織において、雑談というコミュニケーションは必要なものなのか。そして、雑談はチャットツールのようなオンライン上でも可能なのか。

言語学の専門家『雑談の正体』という著書もある上智大学教授の清水崇文氏は「雑談の特徴の1つは、課題解決という目的のない会話だということです。説得や指示命令などといった達成すべき目的が、雑談にはないのです」と説明する。だとすれば、会社組織という何らかの課題解決を目的とする人々の集合体には、雑談など必要ないのでは、という疑念が出てくる。

しかし一方で、「雑談には、社会的交流という側面があり、ラポールの形成を促すという特徴もあります」と清水氏は指摘する。雑談でお互いの自己開示がなされることで、信頼感が醸成され、組織のグループアイデンティティ、つまり仲間意識が生まれるというのだ。「人は共感や好意を持つ仲間との仕事にやりがいを感じます」（清水氏）。そう考えれば、組織での雑談には意味があるといえる。

雑談が必要だとすれば、在宅ワークを導入することで雑談の機会が減ることには、確かに問題がある。清水氏は雑談を5つのタイプに分類している（図参照）。図の2から5の4つのタイプは、雑談を主活動とはせず、会議の前後や合間に、あるいは、別の行為をしながら行われる雑談だ。同じ場所で過ごす時間が減る在宅ワークでは、これら4つのタイプの雑談の機会は激減する。だからこそ、1つ目の、雑談すること自体を目的とした“メイン雑談”を意図的に仕込むことに意味がある

雑談の5つのタイプ

- 1 **メイン雑談** 雑談すること自体が目的の雑談
(例) 休憩時間にカフェテリアに行って雑談する
- 2 **時間つぶし雑談** 主活動が始まるまでの間に行う雑談
(例) 会議が始まる前に、早く会議室に来た人同士で雑談する
- 3 **ながら雑談** 主活動をしながらい行い雑談
(例) コピー機のそばで会議の資料を準備しながら雑談する
- 4 **ワンクッション雑談** 主活動が終わった後、次の活動に移る際に行う雑談
(例) 会議の後、それぞれの机に戻る前に立ち話で雑談する
- 5 **いきなり雑談** 別の活動をしていて、突然始まる雑談
(例) エレベーターの前で、ばったり会って雑談する

出典：『日本語教師のための日常会話力がグリーンとアップする雑談指導のススメ』（西郷英樹・清水崇文 著 凡人社）をもとに編集部作成

のだ。チャットツール上にわざわざ“雑談ルーム”を設けてまで雑談に注力する企業が出てきたのは、こうした理由によるものだと考えられる。

では、オンライン上で雑談するうえで、どんなことに注意するべきか。清水氏は「オンライン上の文字による雑談では、表情、口調、身振り手振りといった情報量が減るため、細かいニュアンスが伝わらず、誤解が生じるリスクが高まります」と指摘する。そのような不足する情報を補うために、チャットツールでは、絵文字やスタンプなどの機能が発達している。「表情などの視覚情報を補う意味で一定の効果があります」（清水氏）

また、そもそも親しくない相手といきなりオンライン上で活発に雑談を行うことは難しい。共有している知識が少ないために共感し合うことが難しいからだ。まずは、情報量が多い対面での雑談で仲間意識を醸成しておくことが、在宅ワークでの雑談を活性化させるためには必要なのだ。



清水崇文氏

上智大学
言語教育研究センター
大学院言語科学研究科 教授

在宅メンバーのリテラシー

職場とプライベートの線引きのあいまいさ、 孤独や孤立を乗り越えるために何をすべきか

前日まで

業務開始

自宅に会社と同等の生産性を
上げられる環境をつくる

家族に“在宅ワークとは何か”
を理解してもらう

事前準備を
徹底する

仕事モードに入る
“マイルール”を設ける

成果にこだわる

チームとのコミュニケーションは
今以上に積極的に



企業に勤務している人の多くは、自宅・家庭に働く場としての環境を整備していない。8ページの蔡氏の指摘のように、産業革命以降は職場とプライベートは分離状態にあったからだ。リアルな場としても、意識的にも、職場とプライベートの線引きを再びあいまい化していく在宅ワークでは、個人がそのあいまいさに向き合う必要がある。

まずはリアルな空間の環境を整えていかなければならない。効率的に仕事に取り組める“職場”環境、オンラインでオフィスとやり取りができる通信環境は必須である。そして意識的には、上司や同僚の目が届かず、テレビや本、キッチンなどの誘惑があり、育児や家事という仕事以外の役割も気にかかるなかで、仕事に集中するためのリテラシーを身に

付けることが求められる。

そして、もう1つの戦いは孤独と孤立に向き合うことだ。オフィスにいるようにチームのメンバーと気軽にコミュニケーションを取るのは難しいし、オフィス内のちょっとしたできごとを共有できないことも増える。自由を感じながらも、チームの一員としての安心感や貢献実感を得るためのリテラシーを紹介したい。

業務終了

オンラインで学ぶ力を身に付ける

自ら教えるを請う

skill up!

自らの期待役割と出すべき成果を正しく認知する

休みモードを積極的に取り入れる



自律を促すインフラづくりを

日本オラクル 人事

働く自由度を高めたとき、求められるのは社員の自律です。自律を促す“インフラ”を整えることで、社員のマインドセットの転換を促しています。1つは、成果で評価をすることを徹底し、各自の担当業務を客観的に評価できるKPIを設定するようにしています。オフィス勤務か在宅勤務かにかかわらず、成果が低ければ評価が下がります。こうした制度のもとでは、場所や時間に依存せず

に成果を上げるために自律的な業務推進が不可欠となります。また、HRテクノロジーを活用して、社内のオープンポジションを常時公開したり、社員のスキルの獲得にeラーニングのコンテンツを充実させるといった取り組みも推進しています。このような社員の自律を前提とした評価制度や能力開発の仕組みは、在宅ワークを推進する重要な要素だと考えます。

二見直樹氏

人事部
制度企画・運用グループ
シニアマネジャー



前日まで

自宅に会社と同等の生産性を上げられる環境をつくる

まずは、仕事専用のスペースをつくることから始めたい。書斎までは準備できなくとも、静かな集中できる一画を確保しよう。その場所に座った瞬間に本人は仕事スイッチを入れ、家族は話しかけないといったルールもつくりたい。Wi-Fiの設置などは個人負担という企業が多いが、会議などをオンラインで行うことも考えれば、遅い・切れるといったストレスのない通信環境を個人の責任として整備すべきだ。デスクや椅子も自分で選べるからこそ、大きさや座り心地にこだわって投資したい。BGMをかける、瞑想スペースを併設するなど、集中力を高めるための方法を選択できるのも在宅ワークのメリットだ。

家族に“在宅ワークとは何か”を理解してもらう

「家にいるなら家事・育児をやってほしい」という夫・妻に悩むという話はよく聞く。在宅ワーク制度が導入されたら、“在宅ワーク＝休んでいる”のではないということや家族にきちんと説明する必要がある。慣れないうちは、「今日はこれとこれを必ず完成させなければならない」と、その日にすべきタスクを共有すれば、忙しさや責任の大きさも理解してもらえるだろう。また、通勤しないことによって浮いた時間は、家族のために丁寧に食事をつくる、子どもと遊ぶなど、自分と家族のために使えばよい。家で仕事をする人がいることによって、家族には気を遣わせている。だからこそ、家族にもメリットを提供したい。

事前準備を徹底する

在宅ワークを生産性の高いものにするには、徹底した仕事の準備が必要である。1つは在宅ですべき仕事を選ぶことだ。自らの仕事のなかで在宅に向く仕事・向かない仕事を見極める。資料や企画書作成、リサーチなど、集中して“片付ける”仕事を在宅ワークの日に固めたい。チームで進める仕事など、頻繁に確認や調整が入りそうなことなどはできるだけオフィス勤務の日に片付けておく段取り力も必要だ。仕事に必要な書類や資料が見当たらない、という“うっかり”も効率を下げる。書類や資料など必要なものは常に、セキュリティのしっかりしたネットワーク上でアクセスできる状態にしておこう。



成果を出す働き方を個人がデザイン

味の素 人事

モビリティの高い働き方によって、多様な人が生産性高く働けることを目標に、モバイルワークしやすい設備やルールを全社で整備しています。会議室はもちろん、フリースペースにテレビ会議システムとモニターを置き、ITスキルが高くなくても誰でもオンラインで会議に入れるようにしています。また、社内外にサテライトオフィスを用意し、勤務時間も連続ではなく、休憩を挟んで細切れ

でも所定労働時間を満たせばよいルールにしました。この制度の導入は、個人にとって働き方の自由度が上がるという点では大きなメリットですが、オフィスにいただけでは価値を認められず、具体的な成果を出すことを常に求められるという点では、実は厳しい変化だと思います。成果を上げるための働き方は各自がデザインするのだと、常に意識させる必要があります。



古賀吉晃氏
人事部
労政グループ

仕事モードに入る “マイルール”を 設ける

オフィス勤務であれば、オフィスに入った瞬間に仕事モードに入ることができるが、自宅働く場合には、モードを切り替えるための“マイルール”を設ける必要がある。必ずコーヒーを淹れる、仕事用の服に着替える、まずストレッチをするなどのルールを自分で決め、それを儀式的に毎回行うといい。また、オフィスにいれば、同僚との雑談やランチなどで自然と気分転換できるが、自宅だとそうはいかない。人の集中力は長く続かないというデータもある。必要以上に疲弊しないため、また、ダラダラと仕事を続けられないためにも、2時間仕事をしたら小休憩するといったルールも取り入れたい。

成果にこだわる

在宅ワークでは、“熱心に頑張っている”かどうかは上司には見えないため、より成果にこだわる姿勢が重要になる。近年では、在宅ワークかどうかにかかわらず、態度やかけた時間より成果を重視する企業は増えているが、在宅ワークでは今まで以上に“勤務態度<成果”“勤務時間<成果”という意識を自分で持つことが大切だ。決められた労働時間のなかで成果を出すためには、その日に取り組むどのタスクにどれだけ時間がかかるのか、自分の能力と照らして正確に見積もることが必要だ。成果を高めるためには、「一発で通る会議資料作成」「1枚で伝わる企画書作成」など、“質”のゴールも設定したい。

チームとの コミュニケーションは 今以上に積極的に

在宅ワークでは誰とも話さないという孤独感があり、オフィスにいれば自然に入ってくるはずの情報が減ることで孤立感を持つこともある。それを払拭するためには、時にはチームメンバーのメールやチャットでの発言を見て、オフィスで起こっていることを察知し、困っているメンバーのサポートを積極的にするなど“チームの一員”としての動きを意識的に増やしたい。「在宅ワークだから目の前の仕事だけに集中する」ということにこだわりすぎではならぬ。チャット上の雑談や無駄話にも参加するくらいの遊び心も必要だ。

オンラインで学ぶ 力を身に付ける

オフィスにいる時間の減少で、OJTの機会は確実に減る。これを補うためには、企業・個人の双方の努力が求められる。企業側は、仕事スキルを、仕事を通じてではなくオンラインで学べるプログラムを充実させること。集合研修は、ワークショップや協働が本当に必要なものに限定し、そうではないプログラムでは、受講の時間・場所の自由度をできる限り高めたい。そして個人側は、日々の仕事を通じ、足りない能力、獲得すべき能力をまずは自覚することだ。また、勤務先から提供されるプログラムを待つだけでなく、在宅ワークで生まれる自分のための時間を自らの学びのためにも使いたい。



12 最高に集中できる場で最高の成果を

成果を出せるのであれば、どこで働いてもかまわない。プロセスの管理はせず、社員をルールで縛らない。これが当社のモバイルワーク制度の基本的な考え方です。無駄なストレスのない場所で働き、短い時間で最高に集中し、最大のアウトプットを出してもらうことを目指しています。新しい自由な働き方を提供するときに、人事があればこれルールをつくり、使いにくい状態になってはあまり意味がありま

せん。働き方の変化に合わせて、職場での問題解決の方法も変わりつつあります。とにかく集まって問題を解決したつもりになる状態から、限られた時間のなかで問題の本質に直結した解決方法を常に模索するようになってきています。定期的な会議はほとんどなくなり、部下への権限移譲の考え方に基づき、メールのやり取りによる素早い意思決定が行われるようになってきています。

カルビー 人事



中村有佑氏
人事総務本部
人事総務部
海外人事BP

業務終了

自ら教えを請う

仕事で困っているとき、自ら考えて解決する姿勢も重要だが、それで解決できなければマネジャーや同僚に助けを求め、教えを請うべきなのは、在宅ワークでも変わらない。いつでも誰にでも質問できるように、日頃からきちんと人間関係をつくっておくことが求められる。入社しているときには、あいさつや雑談をするのはもちろん、誰かが困っていたらできる限り助ける。チームのメンバーが納得する成果を常に出し続け、期待に応えるように努める。これらが人間関係づくりには欠かせない。チームのメンバーだけでなく、他部署のメンバーとも交流し、助け合える関係を極大化しておこう。



休みモードを積極的に取り入れる

働く場所の自由度とともに、働く時間帯も、早朝や夜、あるいは細切れでも良いというように自由度が高まる傾向にある。会社のルールの中で、在宅ならではの“ライフ”も充実させたい。ゆったりと時間をかけてランチを楽しむ、犬の散歩をする、平日のすいている時間にジムや美容院に行くなど、仕事の合間のリフレッシュも兼ねて好きなことに時間を費やすのもいいだろう。そのときに忘れてはならないのは、スケジューラーに“休憩中”であることを明示すること。休んでいる時間はパソコンの電源を切り、スマートフォンをオフラインにして、存分に休憩を満喫しよう。

自らの期待役割と出すべき成果を正しく認知する

業務の終了時には、マネジャーにその日の成果を報告する。このとき、マネジャーからその成果の量や質に対するフィードバックを受ける習慣を付けたい。マネジャーと顔を合わせる機会が減るため、期待される役割や求められる成果と自分の認識のズレが発生しやすい。それを常に修正していく必要がある。ズレが拡大していると感じたときには、対面での面談を申し入れ、あらためてマネジャーに確認することも重要だ。働く場所・時間の自由度を手に入れるには、責任をきちんと果たすことが前提である。常に自らの責任に対して意識を強く持っていたい。



仕事以外でのコミュニケーションの充実

味の素 現場のマネジャー



佐藤修平氏
食品事業本部
海外食品部
事業基盤強化グループ
シニアマネジャー

「どこでもオフィス」制度が導入されてから、2週間に1回のフェイス・トゥ・フェイスのミーティングをより丁寧に行うようになりました。メンバー全員の業務の進捗を確認し、次の2週間どのように動き、何をすべきかを共有しています。また、部署のメンバー全員にスマートフォンが貸与されています。そのため、会社になくても、情報のタイムリーな確認や連絡が部内外から直接

行えるようになっているのです。また、顔を合わせる機会が少なくなっていくなかで、グループでのランチ会、部全体での期首や年末の懇親会、ランニングやゴルフといったスポーツ活動など、仕事以外の場でお互いを知る機会もつくるようにしています。コミュニケーションをよくするためには、仕事以外での懇親会やレクリエーションの機会も重要であると実感しています。

誰もが在宅ワークの恩恵を受けられる社会へ

在宅ワークを積極的に活用している企業でも、評価のフィードバック面談やディスカッションなどは、直接会わなければ難しいという声が多い。こうしたコミュニケーションの課題を解決する可能性のあるテクノロジーが、2020年以降に実用化される第5世代移動通信システム（以下「5G」）である。「5Gとは、現在使われている4Gの次世代となるモバイルネットワーク技術です。高速・大容量、低遅延、多接続という大きなメリットがあります」（図参照）と、KDDIで5Gに関する数多くの実証実験を統括する松永彰氏は説明する。

この5Gのテクノロジーによって、私たちの生活はどのように変わるのか。それを示す1つの例が、同社がJR東日本と行った5GとVRを活用した、東京にいながら南三陸の商店街で買い物体験をする実証実験である。「VRゴーグルを装着した東京・上野のお客さまの視界には、南三陸の商店街が広がっています。店舗に入ると並んだ名産品を見比べて、南三陸にいる店員さんとそれぞれの商品について会話できます。現地にいるのと同様の臨場感を味わえるのです」（松永氏）。東京と南三陸という数百キロの距離を超えて、客と店員が同じ場を共有し、商品の細部やお互いの表情を仔細に見ることができる。そして十分に円滑なコミュニケーションが取れるという状態を実現し得るのだ。

これを、在宅ワークにおけるコミュニケーションの課題に適用してみよう。「VRゴーグルを使用しない、モニターを介したやり取りであっても、5Gであれば高精細かつ3Dの画像・映像の送受信が実現できます。すると、画面の向こうの相手のより繊細な表情やしぐさはもちろん、会議室の様子もつぶさにわかる。通信や通話のタイムラグが大幅に解消されますから、どこにいてもオフィスにいるような臨場感が得られるようになるでしょう」（松永氏）

5Gにはほかにもメリットがある。現在多くの企業において、店舗での販売やサービスを担う従業員は、「そのとき・その場にはいないと仕事ができない」という理由で在宅ワーク制度の適用外になっている。しかし、前述の実証実験が示すように、遠距離でのサービスの提供が可能になれば、彼らにも在宅ワークは可能になるだろう。これは、同じく在宅ワーク制度の適用外の場合が多い工場勤務の従業員でも同様である。「5Gを活用して無人の建機を遠隔操作し、熟練作業員の高度なスキルをリモートで発揮する実証実験を大林組、NECと行っています。このような技術がさらに向上すれば、自宅にいながら製造に携わることも夢ではありません」（松永氏）

5Gの普及によって、人がほとんど通勤しない、という時代が到来するかもしれない。満員電車で多くの人揺られる朝の景色や、若者がいない地方の景色すら変える、働き方・生き方の大変革をもたらす可能性があるのだ。

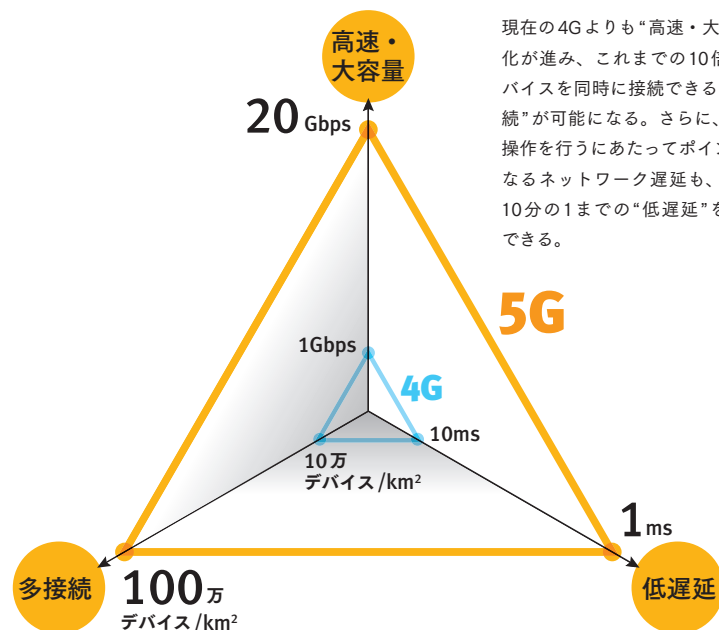


松永 彰氏

KDDI 技術統括本部
モバイル技術本部
シニアディレクター

5G と 4G の違い

現在の4Gよりも“高速・大容量”化が進み、これまでの10倍のデバイスを同時に接続できる“多接続”が可能になる。さらに、遠隔操作を行うにあたってポイントとなるネットワーク遅延も、4Gの10分の1までの“低遅延”を実現できる。



出典：KDDIのWebサイトより抜粋

在宅ワークが 私たちに問いかけるもの



石原直子（本誌編集長）

在宅ワークがうまくいく企業とは、そもそも“自律的に働く”ことが浸透している企業、一人ひとりの業務責任が明確になっている企業、そしてプロセスではなく成果で評価されることが当たり前になっている企業。こうした“オトナ”の企業でなくては、在宅ワーク導入は生産性の低下を招くのではないかと。少なくとも、在宅ワークでは“ちゃんと”仕事をできない人というのは存在するはずだ。

当初抱いていたこの予想は、正しくもあり、そして間違いでもあった。本特集のために事前にヒアリングさせてもらった知人はこう断言する。「仕事をサボるかどうかは、在宅かどうかとは関係ない。サボる人は、オフィスでもサボっている」

その通りなのだ。オフィスにおいても仕事の手を抜く人は存在するし、そもそも、すべての人が一分の隙もなく集中して働いているという職場風景など、これまでに見たこともない。自分自身、集中して生産性高く仕事を終える日もたまにはあるが、

「今日は一日、仕事の波に乗りなかった」と思いながら帰途につく日もあるのだ。集中力や効率への影響は、働く場所がオフィスか自宅かよりも、その日の体調や、眼前のタスクが自分の好みに合うかどうかのほうがむしろ大きい。

在宅ワーク嫌いは 自信のなさの表れ

ではなぜ、“集中して生産性高く仕事をしているかどうか”が在宅ワークのときにだけ、取り沙汰されるのか。それはマネジャーの、あるいは働く私たち一人ひとりの、さらには人事の自信のなさの表れなのだと思う。

チームメンバー各人が今週何をすべきで、そのプロセスのどの辺りにヤマ場がありそうか。それぞれの成果物の、必要十分な質とはどの程度か。各人の経験値やスキルをもってすれば、各タスクにはどれくらいの時間がかかるか。メンバーの仕事へのモチベーションや悩みはどんな状

態か。これらを確実に把握できている自信があれば、メンバーが目の前にいなくても不安や不満に感じることはないはずだ。

働く個人にしても同様で、自分が今週すべきことは何で、その優先順位はどうか。それぞれのタスクのために必要な資料や素材は何で、誰の協力が必要か。自分の能力では、各タスクにどれだけの時間がかかるのか、誰かに教わる必要はあるのか、どのタイミングで上司の確認をとるべきか。これらがわかっているならば、どこにいても肅々と仕事を進めることは可能なはずだ（もちろん、集中を阻害されない場所にいることが大前提だが）。

そして人事は、本来、以上のようなことを、働く人々の基本行動として身に付けさせていなければならないはずだ。

オフィスで働くことで 基本行動をサボっている？

オフィスに皆が集って働くとき、



実は私たちは、上述したような仕事人としての基本行動の多くを、サポートができていたのだ。誰かに託したい仕事を思いつけば、近くに行って口頭で説明すればよく、そのときに情報が不足していれば後で調べて教えればよい。提出された資料の出来映えが悪いことに読んでいて気づいたら、そのときに呼んで修正を指示すればいい。

仕事を進めている個人も、必要なものがないことに気づいたらその場で探し始めればよいし、誰かに大急ぎで基礎資料をつくってほしいと頼むのも簡単だ。「こんな感じでどうでしょう」と上司の顔色を窺うのもいつでもできる。

ここで話がふりだしに戻る。今のところ、多くの企業では、こうした基本行動を誰もが確実にできているとは残念ながらいえない。そういうオトナでない企業で在宅ワークを導入するのはやめたほうがいいのか。あるいは、自律したオトナの働き方をできない個人は、在宅ワ

ークをすべきではないのではないか。

ここは、逆転の発想でいきたい。オトナとして成熟した後に在宅ワークを導入するのではなく、在宅ワーク導入をきっかけに、マネジャーと働く一人ひとりの、仕事人としてのレベルを上げていけばよいのだ。

在宅ワークをきっかけに 一段レベルの高い仕事人に

本特集では、在宅ワークを通じて仕事レベルを一段上げるためのさまざまな手法を広く集め、整理した。まずは、する権利のあるすべての人が、在宅ワークを実際に行ってみることが大切だ。やってみて初めて、オフィスで働くときに、いかに自分が楽をしていたり、稚拙な仕事の進め方をしたりしていたかもわかるだろう。それを自覚すれば、オフィスにいるときの働き方もきっと変わる。その意味では、在宅ワークリテラシーは、在宅ワークに限らず、自律した仕事人になるための必須のリテラシーでもある。

もう1つ、在宅ワークをしてみると、上司や同僚をはじめとする職場のネットワークの大切さにも、きっとあらためて気づくことになるだろう。在宅で働くからといって、仕事が独りで完結するものになるわけではない。自分の仕事は、さまざまな人の協力を得て初めて価値を持つのだ。

だからこそ、在宅ワークではどうしても減少してしまうコミュニケーションの機会は、意識して大切にしたい。これには、ずいぶん前にお会いしたある企業の人事部長の言葉が参考になる。その会社では、当時から在宅ワークが柔軟に認められていた。「誰かと話をしたいなと思ったから入社することになっています」

近い将来、多くの企業では、誰もが在宅ワークをすることが当たり前になり、オフィスに来ることは強要されなくなるだろう。それでも、職場の仲間に会いたくてオフィスに来る。これから先のオフィス（職場）には、「人を惹きつける力」がますます求められるようになるだろう。 ■