

# Empowered JAPAN 実行委員会 緊急ウェブセミナー 講演レポート



## Empowered JAPAN 緊急ウェブセミナー

Empowered JAPAN 実行委員会はテレワークをはじめとする働き方改革や学び直しを通した「いつでもどこでも誰でも、働き、学べる世の中へ」をコンセプトに、2018年に発足しました。東京圏および地方都市におけるテレワーク啓蒙イベントをはじめ、多くの自治体や協力会社と共に企業・個人向けテレワーク研修を実施してきました。この度のコロナウイルス感染拡大と2020年2月25日の政府基本方針に含まれた「テレワーク推奨」の呼びかけを受け、全国の組織や個人がテレワークを早期に実施するため、実践的な情報をお伝えするための緊急ウェブセミナーを2020年3月17日より連続的に無料開催しています。

### カテゴリ：

心構え・マインドセット

開催日時：2020年3月24日

### 講師：

パーソル プロセス&テクノロジー株式会社  
ワークスイッチコンサルティング  
ゼネラルマネジャー  
メディア WorkSwitch 編集長  
成瀬 岳人氏



パーソル プロセス&テクノロジー



国や自治体のテレワーク関連事業の企画・プロジェクト運営を多数担当し、並行して複数企業の働き方改革プロジェクトを担当。また、自分門の働き方改革施策の企画・運用設計に従事。はたらき方の可能性を広げる情報メディア『Work Switch』編集長を兼任。副業で総務省テレワークマネージャーとして全国のテレワーク導入課題を持つ企業の支援を行う。

## 全員テレワーク組織のマネジメント実践事例

### ～会わなくてもできる組織運営のポイント～

コロナの感染予防として急激にテレワーク化が進む中、マネジメントラインからは「どのように部下を評価すればいいのか？本来果たさなくてはならない業務に支障が出る」という声も多くあるようです。管理職という機能をどうアップデートし、テレワークを実現させていくのか。ヒントは、パーソルグループの中でも先進的な働き方にチャレンジしてきたワークスイッチという組織のこれまでの挑戦の中にありました。

成瀬氏が在籍するワークスイッチ事業部には、社員約300名に対して座席が30席ほど。成瀬氏も部長職でありつつ自分の席はなく、日々作業スペースを探して仕事にあたります。ワークスイッチ事業部では、テレワークを「それぞれの生産性向上のために、目的に応じて自律的に活動するための働き方である」（成瀬氏）とし、テレワークではなく「ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）ワークスタイル」と呼んでいるそうです。

ワークスイッチ事業部では、2015年より、以前からあった在宅勤務規定をもとにテレワークの拡大を実践し、試行錯誤を重ねながら、2018年にはワークスイッチ事業部ほぼ全員がテレワーク対象に至ったと言います。成瀬氏は、ぶつかった問題について3つの事例を挙げました。

1つ目は、新入社員をテレワーク対象にするのかどうか。当時は、管理職層からは「そんなの無理に決まっているじゃん」という声もあがりました。新入社員からは「いきなり独りでは不安です」という声がよく聞かれたそうです。最終的には事業責任者が「やってみて、問題が起きたら考えよう」という意思決定をしたことで、新入社員も配属初日からテレワーク対象として運用を開始。今では新入社員もテレワーク勤務が前提になっているそうです。2つ目は一体感がないということ。「他のメンバーが何の仕事をしているのかわからない」という意見がよく出るようになりました。また同じ部署の中でも「他のメンバーが何をしているのかわからない」という問題が浮上。一体感は組織としてパフォーマンスを上げていくためには必要であるという結論に至り、組織コンディションの把握を試験的に導入していくことで解決を試みました。3つ目は「成長実感がない」「役に立っているという感覚がない」という問題でした。そこで、組織目標と個人目標を接続し、メンバー自身が日々の目標進捗を意識するようにするためにOKR方式の1on1を導入。現在も模索が続いているそうです。

# Empowered JAPAN 実行委員会 緊急ウェブセミナー 講演レポート

これまでの経験から得たことは「ABWの実現は、デジタルツール、ワークプレイス、マネジメントの3つを連動して変化させることが必要」（成瀬氏）だということ。ワークスイッチ事業部では現在、デジタルツールはチャットやWEB会議を利用。Bizer Teamというツールを用いて業務の可視化と共有化を行っています。ワークプレイスは、在宅、オフィス、訪問先、サテライトオフィスなどを組み合わせています。そして、マネジメントは、「メンバーの自立自走を支援するマネジメント」がコンセプトになっているそうです。

全員テレワーク組織のマネジメント

「自律自走」を支援するマネジメントのポイント

- ① 成果創出支援型マネジメントへの移行
  - ・ どの評価するか？ではなく、どう成果をださせるか？
  - ・ ティーチング型からコーチング型へ
  - ・ チーム業績や業務進捗を見える化・共有化
- ② 組織活性化
  - ・ 心理的安全性がある職場づくり
  - ・ 組織コンディションの見える化・共有化
  - ・ コミュニケーション頻度を意図的に増やす
- ③ 過重労働防止の観点
  - ・ サボるかどうか、よりも働き過ぎを防止する
  - ・ 管理職だけでなく、仕組みで制御する

成瀬氏は「テレワークが定着し、マネジメントの役割も変わってきています。管理職からは、評価をどうすればいいのかと言う質問が多いのですが、これからのマネジメントは、管理して結果を評価するのではなく、どうやってメンバーの成果創出と成長を促すのかというコーチング要素が求められるマネジメントへの移行がより一層必要になってくる」（成瀬氏）と仮定して、現在もABWを進めています。「組織として結果を出していくためには、心理的安全性がある職場づくりが必要です。組織コンディションの見える化、共有化が求められているのを強く感じます。所属している人たちのモチベーション、コンディションをどう可視化していくのが重要ですし、そのためにもコミュニケーション頻度を意図的に増やす必要があります。1ヶ月に1回1時間話すより、週に2回15分話す方が今のスピード感にあっています」（成瀬氏）

これらの取り組みは、チームの一体感を深めたと言います。さらに、MiTERASという「仕事の可視化」ツールを使い、アプリケーションログを可視化することによって過重労働を防止する労働時間マネジメントも取り入れています。「世間ではテレワークというと『社員がサボるのではないかと』という心配があるようですが、私個人の見解では、働きすぎてしまうことの方が、本人にとっても会社にとってもリスクが大きいので、それを防ぐことが重要です」（成瀬氏）

全員テレワークを実践して見えてきたマネジメントのポイントとしては、自律自走を支援するマネジメントへのシフトが急務であると考えられます。

さらに、「自律自走しながら結果を出すためには、組織の上位層からメンバーまで情報レベルを合わせて、スピーディに動くことも大切」（成瀬氏）とのことで、成瀬氏の部門では、日々の業務で更新されるノウハウをチャットツールで共有し、毎週の管理職会議をWEB会議上で公開することで情報伝達をスムーズにし、できる限りリアルタイムでメンバー全員に同じ情報が行き渡ることを意識してきました。「テレワークは、長時間労働を改善し、多様で柔軟な働き方を実現するだけでなく、定着した先に新たな価値創出とイノベーションの促進を生み出すことに繋がっていきます。これこそが、企業が取り組む働き方改革の目的であると思っています」（成瀬氏）

ここで重要なのは、感染症対策のために整備したテレワークを、その場しのぎにしないこと。乗り越えて、テレワークが定着した先には新しい価値観が根付き、個々が働きやすい環境が生まれているよう、取り組んでいきたいものです。

| 現場が活用できるテレワークにするためのプロセス |  |   |                        |           |
|-------------------------|--|---|------------------------|-----------|
| 導入目的の策定                 | 導入計画の設計  | 試行実証  | 制度・環境設計                | 普及・定着への施策 |
| 企業としての導入目的を経営層と意思決定する   |  | 対象部署、対象者を限定して試行導入   |                        | 管理職説明     |
|                         | 【導入準備】<br>・現状整理<br>・グランドルール策定<br>・労務管理制度の見直し<br>・ICT環境の整備<br>・セキュリティ対策検討 |   | 効果と課題の検証<br>(課題を明確にする) | 全体研修      |
|                         |  | 試行結果から、<br>・本格導入計画を策定<br>・制度策定<br>・課題に対応する環境整備<br>(ICT、オフィス環境)<br>・運用ガイドライン作成 |                        | 運用管理      |
|                         |  |   |                        | 継続的な課題改善  |
|                         | 試行の計画作成  |   |                        | 好事例のPR    |