

ニューノーマル時代の働き方 テレワークは社員から業務へ

「テレワーク」と聞くとネット環境と専用ソフトを駆使し、高度なテクニックを必要とするイメージがあるかもしれません。しかし、実は身の丈からスタートすることも可能です。そして、その決め手は社長のヤル気と決断にかかっています。本稿では「テレワークを社員から業務へ」「専門家を活用する」をテーマに、最終的に人材育成につなげた、社長の奮闘事例を紹介します。

● 本来にテレワークは機能しているのか？

● 経営者のムリという思い込み

結論から先に言えば「テレワーク」は、単なる「在宅勤務」という状態に留まっているケースが多いと言わざるを得ません。出勤者を減らすことができて業務の生産性では課題を残しており、実質的に在宅勤務という「離れ小島」を作っただけの状況です。

▶ F 社事例（機械部品商社）

F社では、本社端末を自宅から遠隔操作できるソフトを使い、お客様からの EDI（電子的データ交換）やメールによるオーダーをパートスタッフが在宅で行うことになりました。

ネット検索で「遠隔操作アプリ」を調べると無料版を含めて数多くのアプリがあります。数あるアプリの中から一つを選択して、会社と自宅の双方の PC にダウンロードして同期を取ることによって可能になります。この作業はスマホなどを使いこなす若手社員なら容易にできます。

さらに F 社は、遠隔操作のテレワークが十分に機能すると判断したため、FAX 注文や電話受注メモを PDF 化して専用フォルダーに格納することで、自宅の PC から PDF データを表示して入力作業が行えるようように拡張しました。

さすがに、遠隔で電話を取るという業務は、ネットワークで内線化することや転送システムなどが必要なため早急対応ができず在宅勤務化はムリでした。

もちろん、在宅勤務はネット環境が整っていることが前提条件になりますが、今日、ほとんどの家庭にネット環境が備わっており「借り上げ」対応で対処しています。

その原因の根本は「ウチにはテレワークはムリ」という経営者の潜在意識にあります。テレワークのためのソフトやシステムが必要だと思いついており「急に導入するのは不可能」という思い込みが邪魔をするのです。さらに、多くの中小企業は一カ所に集中し

て仕事をするスタイルが染みついており、それが効率的であるという固定観念を持っています。しかし、実際にテレワークに着手している企業は、特別なシステムを導入することもなく業務が進行しているという意外な事実があります（F社事例参照）。

●パートスタッフからは好評

F社の事例もそうですが、最終的には経営者のヤル気と決断が第一歩で、状況に応じた着手法は必ずあります。確かに、セキュリティなどを議論すればシステムエンジニアなどが色々なソフトを提案しますが、いずれも高価で躊躇してしまいます。そして、コロナ禍が去ったら無用の長物になると考え、二の足を踏むのです。

ちなみに、F社のパートスタッフからは「出勤時間が浮く」「生活に必要な家事が頃合いを見計らってできる」などの好意的な意見が出ていたそうです。そして、EDIやメール・FAXのPDF処理は時間帯を決めれば対応が可能なので業績には、ほとんど影響しないこともわかりました。

●「評価」と「孤独感」

一方で、F社は今回のテレワークで「評価」と「孤独感」という2つの大きな課題に直面しました。以下、以下の方法で解決しました。

評価については、自宅から本社

端末に遠隔接続していると、操作内容が各端末に表示され他者がいつでもチェックできます。在宅者は手抜きできないというプレッシャーが、逆に作用し生産性が高まりました。

そこで、作業の時間数を決めるなど、一種の請負的な契約を結ぶことで双方が合意して業務に当たったそうです。子育て中のケースでは、1日の作業時間の濃淡を見込んだ作業計画を立てて家事や子育てを同時にこなせることができている。

残る問題は孤独感ですが、それは午後2時半〜3時半を「おやつタイム」と称して、Zoomミーティング時間を設定し任意のタイミングで15分程度の休憩を取るようにはしました。この方法は本社に出社している人々と会話ができると喜ばれているそうです。

会社のPCを遠隔操作にすることからスタートしたF社のテレワークは、身の丈に合った手法で問題点を解決し「ムリ」という先入観を払拭した成功事例です。

社員のテレワークから業務をテレワークに

次は、大阪のO社（光学部品製造）の三代目社長T氏（T社長）の事例になります。古参社員に何を頼んでも思うようなスピードで展開しない状況から「専門分野は専門家に任す」という方向転換を打ち出して、事務系の専門社員（経理・総務・システムなど）を営業などの現場職に異動させる大なたを振って経営改革を実行しました。

●経理部門

自計化のデータを入力するパート社員だけを残して会計事務所にアウトソーシングしました。その結果、毎月の試算表作成のみならず、部門別の管理会計もタイムラグなく見ることができるようになっています。

T社長は「変化が激しくなっている中で、いち早く現状を分析して対策を打ち、それがどのよう展開できていくかを追跡することが必要だ。しかし、社員ではらち

が明かず、結局、専門家の力を借りる事で解決できたのが実情です」とアウトソーシングを決断した背景を語りました。つまり、社員をテレワークするのではなく、業務をテレワークするという発想になり、まさに、発想の転換で自分の意思を貫いたわけです。

●コンピュータ要員

同社はコンピュータ導入の経歴が長いので「オフコン」と呼ばれた時代の「COBOL」というコンピュータ言語ができる担当者がいました。しかし、コンピュータの進歩は目まぐるしく、オフコンからサーバー型になり、最近ではクラウド型になっています。

この担当者は40代ですが、時代の流れは理解できても実践が伴わず「Eコマース時代」と言ってもWebとシステムを別物にしか考えられない状況でした。

例えば、ホームページに関しても担当していたのですが、現場との打ち合わせも消極的で社内での存在感も薄れていました。しかし、

担当者は高給取りであり現場の不満が高まっています。

T社長はシステムが自動運転可能であり、トラブルが起きたときにはシステム会社が遠隔で保守できることを知って愕然としました。そこで、システム担当者を現場の品質管理部門に異動させて、計測やデータ管理の仕事任せるとようにしました。

●人事部

この分野は、社会保険労務士と顧問契約を結び、給与・賞与をベースに社会保険関連の業務を委託するようにしました。さらに、採用は中小機構の人材支援サービスを活用し、外部パワーの利用を徹底しています。

●専門家との情報交換

このように、社内の間接分野をスリム化して直間比率を90%台に究極化したのですが、その代わりに各専門家と定期的にコンタクトを取る契約を交わし、双方の情報交換を円滑化させました。

最近では、T社長が Skype を活用して各専門家と会議を行い、各専門家から課題を提示してもらうようにしています。その課題の進捗状況を定期的に Skype 会議でチェックし、双方が課題解決に向けて活動しています。

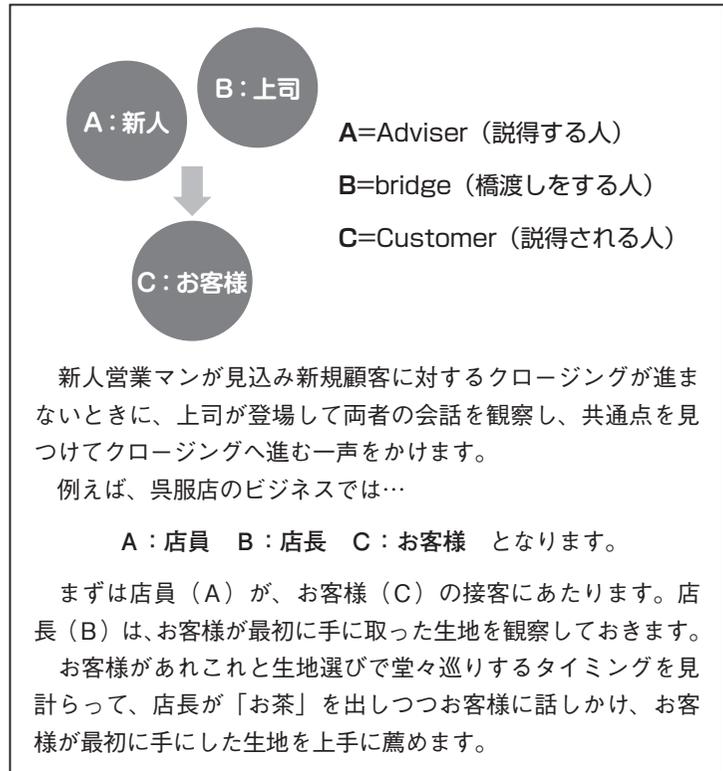
●プロと若手社員のコラボ

T社長は「社内の若手社員は新しいことに積極的な人が多く、外部のプロとペアとなって素晴らしい結果を出してくれる」と評価しています。

また「以前やったら、こんな事したいんやけど…」と恐る恐る声をかけたら、できない理由の返事が返って来たが、今は専門家というバックボーンがあるので若手社員が積極的に動いてくれる」と喜んでいきます。

「業務」をテレワークにする発想で専門家へアウトソーシングしたわけですが、現在は、その専門家と社内の若手社員を組み合わせることで経営感覚のある人材の育成も同時に達成しています。

図1 ABCの法則



ニューノーマル時代は ナッジ効果で人材育成

●若手にチャンスを与える

図1は「ABCの法則」を図式化したもので、これは、小さなきっかけを与えて人々の行動を変え、

論です。

この三角関係を前出のT社長は人材育成に活かしています。

現場で頭角を現す若手社員（A）に経営感覚を持たせるため「こんなことをしたい（C）」と誘い水をかけます。当然、経験の浅い若手社員は自分の領域外は経験がな

いので躊躇します。その顔色を見て、専門家(B)との打ち合わせに参加させます。そして、若い感性が溢れる意見を出せるような雰囲気を出して専門家と自社の特殊性を議論します。

当然、発散型の討論になるので頃合いを見てまとめとして収束を専門家に提示してもらい、最終的に若手社員の意見を採用する形で存在感と自尊心に働きかけて成長を後押しするという手法です。

●スタート時の安心感

この手法を、京セラの稲盛氏の唱える「成果」＝「考え方」×「熱意」×「能力」という公式に当てはめて考察すると、スタート時の「考え方」の部分で専門家が一緒にいるという安心感が大きなポイントになっています。

いきなり雲をつかむようなプランを持ち掛けられて若手社員は戸惑いますが、専門家とプロジェクトを動かすとすると大いに自尊心をくすぐられヤル気が出て、担当業務以上の能力を発揮します。

テレワークの課題は トップとリーダーで解決

ここまで「オンライン勤務で仕事と家事の両面をこなしている事例」「業務をテレワークするという発想で専門家と顧問契約を交わし社員を直接部門へ異動させて直間比率を向上させた事例」「専門家と若手社員のコラボでプロジェクト型の人材育成を試みている事例」を紹介しました。しかし、テレワークには良い面と悪い面があるのも事実です。

●「Zoom疲れ」

ZoomやSkypeなどの会議システムを活用した本社と営業所の会議などは、移動時間がなく生産性が向上する効果が出ています。また、おやつタイム、オンライン飲み会なども新たなコミュニケーションスタイルとして受け入れられています。その反面、モニターを通して皆が顔を見ているプレッシャーがあり「Zoom疲れ」という言葉も出ています。

このように、ニューノーマル(新常态)として非接触が現実化され生産性が向上していますが、顔を会わせたり、立ち話をしたりという人間的な接触が希薄になり、絆が薄れてギスギスした人間関係になることが懸念されています。

絆が希薄になると集団としての組織効率が低下する恐れがあるので、今、リーダーシップの在り方が問われています。

●トップとリーダーのコラボ

- ・マネジメントの3大スキルは、
- ・テクニカルスキル
- ・ヒューマンスキル
- ・コンセプトチュアルスキル

ですが、非接触ではOJTによる指導が上手く機能せず、人間関係が希薄になり対面で行う会話能力なども身に付きません。さらに、リーダーにチームとしての方向性を示しメンバーを巻き込む能力がないと、悲惨な結果が待ち受けていることとなります。

これらの全てを兼ね備える人材を育成するのはハードルの高い課題です。

大手企業ならマネジメントを分散することができても中小企業の場合は、リーダーの総合的な人格に依存するので「能力が欠落しているリーダーの下では働けません」と構成員が離反するリスクもあります。

私は、トップが実務に精通しているのであれば、トップと各部署のリーダーの組み合わせでマネジメントを進めるのが解決策と考えます。トップが組織ごとの方向性を示して、部署リーダーがブレイクダウンして技術的な面を中心に人間力を発揮する構図です(T社長の事例)。

一見トップダウン的な展開図ですが、プロジェクトをリトマス試験紙として若手社員の潜在能力を見極めるやり方が中小企業では現実的と言えます。理想論では、逆のボトムアップ的な展開が人材育成になります。これには現場の壁が立ちはだかり、テレワーク時代では困難になると危惧します。ぜひ、外部の専門家をうまく活用した人材育成を試みてください。