

人を育てる会社の社長が 今考えていること vol. 12

テレワークで崩壊する組織

最近、会社を経営している友人からや講演のテーマとして

【テレワークでも崩れない組織をどう作るか？】

と聞かれることが増えた。

背景には「予想外の退職意向を受け取るケース」や「テレワークでメンタルがやられるメンバーが出るケース」などがあるようだ。出社が常だった頃には気付けた「予兆」がなく、組織問題として認識されることが増えているのだろう。

そこで本稿では、先日某社にて同テーマで行った講演の内容から一部を抜粋し、記してみようと思う。

皆さんはじめまして。本日はどうぞよろしく申し上げます。

私は20年前にアソブロックという会社を創業しました。メンバーは写真の通りですが、だいたい20人くらい、年齢層は20代から私が47歳でほぼ最年長、そんな成り立ちの会社だと思ってください。



この会社の大きな特徴のひとつが、兼業必須という制度を引いていることです。もう 10 年ほどになりますが、結果、テレワークが必然の会社になりました。オフィスはありますが、ほとんど誰も会社に来ることがありません。

そんな状況を自ら作り上げて、最初から上手く組織マネジメントができたのかというと、全然ダメでした。そこから現在までの過程の中での気づきを「テレワーク組織の作り方」として、マネージャーの皆さんにお伝えできればと思います。

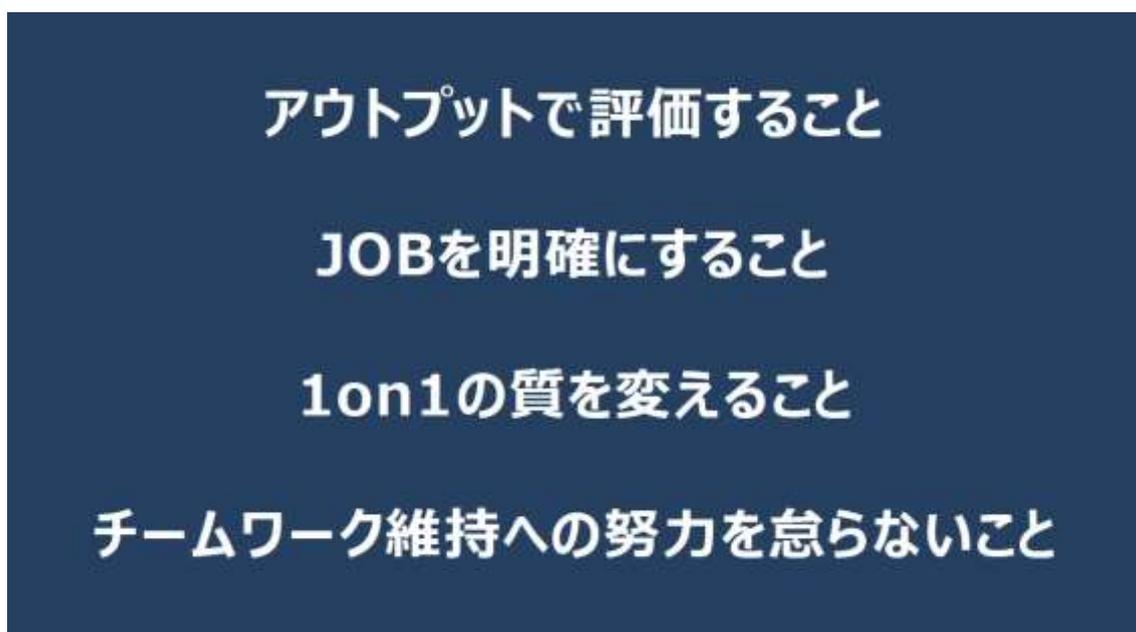
まず、なぜ上手くいかなくなるのか？ 原因から考えます。私なりに導いた結論は「オフィスには“指名された人がやる仕事”と同じぐらい“誰かがやる仕事”であふれているから」です。

「これは企画の団さんの仕事」とか「総務の斎藤さんの仕事」と決まっているものも多いのですが、オフィスにみんなでいた時って、やっている方も任せている方もそれほど意識していないのですが「そういえばこれは誰々さんがやってくれているな」みたいな仕事がたくさんありました。受け持っている方も、やらされ感はそれほどないような、そんな仕事です。

これがテレワーク体制になると、一気に誰もやらなくなります。物理的にできないから

です。けれども、それらすべてがテレワークになったからといって「やらなくていい仕事」なわけではありません。そこが躓きの一歩目だと思います。そこで、今日はそんな背景を踏まえて、私がテレワーク体制構築に必要だと感じている4つのポイントを解説します。

最初に4つのポイントを列記します。



ひとつずつ解説していきます。

冒頭でマネージャー向けの話だと言いましたが、メンバーの方は、今から申しあげてことを意識してマネージャーとコミュニケーションしてあげると、マネージャーに対してとても支援的な姿勢だということでもありますので、そういう意識で聞いていただけたらと思います。

POINT① アウトプットで評価する

物事は過程が大事だということはテレワークになっても変わりません。ただ、いかにせんテレワーク体制になると見える範囲が狭くなります。問題は、オフィスワークが常識の環境でマネージャーへの階段を登ってきた人は、過程を評価するマインドが染み付き過ぎていることにあります。

もちろん、最近では日本も成果主義色が強くなっていますから、アウトプットも見られていると思いますが、とはいえ、「Aくんはよう頑張ってる」や「大変気が利く」みたいなことを評価に入れがちです。

それらを見せよというのではなく色合いを薄くする。メンバーを評価する際の基準を、これまでよりもアウトプット中心に切り替えるべきだということです。私の経験から言えば、これは意識的にマインドを変化させないと、中々書き換えられないものだと思います。それは、今、マネージャーをされている皆さん自身が、そこを評価されてきた面があるからでもあります。

アウトプットを評価軸に据えておかないと、例えばオンライン会議で顔を合わせたときに「寝癖がついている」ことが妙に気になったり（直前まで寝ていたのではないか…）、昼間のワイドショーの話題にやたらと詳しいことで勤務態度を疑ったり（テレビ見ながら仕事しているのではないか…）、見えないが故に「ちゃんとしているのか？」という猜疑心をマネージャーとメンバー間やメンバー同士の間でも生みがちです。

ですから、態度やプロセスも大事だが、あくまで評価はアウトプットだという姿勢をマネージャーが強くと示し、メンバーにも慣れていってもらうことが大事だと思います。

POINT② ジョブを明確にする

アソブロックの例で言えば、オフィスで「誰かがやる仕事」として日々のゴミ出し、シェアキッチン管理、郵便の仕分け、事務用品管理、フロア清掃、コピー機やルーターといった機材管理、などがありました。

ところがある日から、郵便が会議デスクに放置されるようになりました。そこではじめて「これは誰かがやっていたのだな」と私は気づきます。そういうことが、職場に定着してたくさん出てきます。

その状況をマネージャーが放置しておくと、結局「若いやつがやれ」みたいなことが起こりがちです。でも今の時代、それをやると若い子はすぐに辞めてしまいます。ですからマネージャーはそれらをジョブとして確立し、担当を決め、評価に反映させる必要があります。ここをルーズにしておくと、マネージャーのみならず、メンバーにもストレスが溜まります。あるいは、特定の誰かにもものすごく負担が偏り、さらに見えないが故に評価もされず、誰かのために陰で頑張っている人が、孤立感を深める結果を招いたりもします。

ちなみにアズブロックの場合、一番扱いに困ったジョブは「電話対応」でした。テレワークがメインになっても、相変わらず会社の電話は鳴ります。そのため、電話が鳴った時に、「カラー出力をするため」や「どうしても押印が必要な書類があるため」に仕方なく出社したメンバーが対応を強いられます。電話を取ったらたまたま自分宛だった、などということはほとんどなく、そこにいない誰か宛です。

そうすると、帰社予定を確認されたり、伝言を頼まれたり、本人にとって不本意な想定外のジョブが積み重なっていきます。これが非常にストレスだということが問題になったのです。電話対応なんかも、オフィスワークが常だった頃は、お互いに気遣い合いながらやり過ごしていたことなのだと思います。

このように、オフィスが常だった時代に「誰かがやっていたジョブ」を慎重に扱うこと大切だと思います。

POINT③ 1on1（面談）の質を変える

マネージャーの皆さんは、半期に一度とかクォーターに一度とか、何かしらメンバーの面談をされたり、書面のやりとりをされたりがあると思います。ここで大事なものは、今まで以上に相手のプライベートに意思を持って踏み込むことです。

理由は、今まで以上に見えないからですね。例えば 1on1 もオンラインでやると 1 時間くらいなら作り笑顔でやり過ごせちゃいます。以前のようにオフィスで度々顔を合わせていれば「あれ最近ちょっと元気ないなあ」とか「プレゼンが上手くいなくて落ち込んでいるみたいだなあ」とか、わざわざ伝えられなくても、同じ空間にいてことでキャッチアップできていた情報がたくさんありました。

ところが、これが見えません。だから当然マネージャーは、「最近どう？」とか「元気にしているか？」とか聞くのですが、その時に必ずしも相手が「実は最近ちょっと鬱っぽくて」みたいな打ち明け話をしてくれるかというと、前提としてあなたはそんなに信用されていないと思った方がいいです。

また、オフィス勤務が常の頃は、例えば「団さんご存じですか？ Aさんのところに二人目ができたそうですよ」とか「Bさんのお父さんが身体を悪くされたみたいで、休みの日は介護の手配で頻繁に実家に戻られているようです」とか、別に告げ口とかではなく、

日常のコミュニケーションの中でマネージャーが知っておくべき大切な情報を届けてくれるサポーターというのが結構いました。

ところがそんなサポーターもテレワークになると、メールでそのことを伝えるまでには至りません。雑談の延長だったものが、報告事項みたいになってしまうからです。最近では、そういったプライベート情報には踏み込まないのが常ですから。でも、これを知っているかどうかはマネジメントに大きな影響を及ぼします。知らないと、労わりの言葉ひとつ掛けられません。その結果失う信頼もありますし、相手も孤立感が深まります。

ですので、テレワークが常の組織においては、マネージャーの側から相手のプライベートに踏み込み「知ろう」とする努力がないと、マネージャーだけが満足をする上滑りの1on1になりかねません。

POINT④ チームワーク維持の努力を怠らない

アウトプットを評価軸に据え、ジョブを明確にしていくと、個人主義的になるのは避けられません。自己完結型で、皆がきちっと仕事をしてくれる状況になるのも悪いことではありません。ただ、その変化をうまくコントロールしていかないと、チームであることの良さとか、会社に所属していることの意味とかがメンバーの中でどんどん希薄になっていきます。そうすると、最悪なケースとしては、メンバーの不本意退職が突然に起こります。会社にいると「兆し」に気が付いたりしますが、テレワークではそれも難しい。

退職までいかなくとも「これならフリーと同じじゃないか」という不満や「こんなはずじゃなかった」という孤独感などが渦巻き、チームから心が離れるケースはままあって、結果的にチームパフォーマンスを下げてしまいます。マネージャーは、その点を強く意識して上手くコントロールしなければなりません。

コントロールの仕方は部署の大きさやメンバーの性格によって様々でしょうが、例えばオンライン会議の冒頭に、必ずお互いのプライベートなことをコミュニケーションする雑談時間を取るなどされているケースは多いようです。

ちなみに私は「鬱陶しいほどにビジョンを語る」ということを心掛けました。この会社は何のためにあるのか、何を目指しているのか、度々声に出すことで、何故チームである必要があるのかを伝える。それが、私的には結果が伴ってきたやり方でした。

さいごに

以上の4つのポイントを、マネージャーの方はぜひ頭に置いて組織づくりをされると思います。また、メンバーの方も、ポイントを理解した上で支援的な姿勢でチームに貢献されると思います。もちろん、組織に応じた5つ目、6つ目のポイントがあるはずですから、それも開発して行ってください。

ご清聴ありがとうございました。

文/だん・あそぶ

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な8つの会社の経営に携わる一方で、「社会課題を創造的に解決する」をモットーに様々なプロジェクトを手がける。元は雑誌の編集者。立命館アジア太平洋大学では「街場のキャリア論」と題して、インターンシップを軸（実習）にそれぞれの人生のビジョンを考えるキャリアの授業を展開。独自の経営手法が、働き方改革の流れで注目され全国で講演も行う。

団遊の組織論 ; <https://corp.netprotections.com/thinkabout/1536/>

団遊の採用論 ; <https://job.cinra.net/special/asoblock/>

仕事を辞めたくなくなったときに ; <https://goo.gl/bFQdpC>