

## いま始めたい「テレワーク」

不要不急の外出が自粛要請されるなか、テレワークの導入機運がにわかに高まっている。コストを抑えつつ、生産性を高めるポイントは何か。

田澤由利氏に非常時におけるテレワークの始め方を聞いた。

（インタビュー日 3月25日）



——新型コロナウイルスの感染拡大により、働き方に変化はありましたか。

田澤 当社では20名ほどの社員が北海道、東京、奈良のオフィスに勤務していますが、1月27日に全社員に対して在宅勤務を指示しま

した。以降、在宅勤務が基本になり、担当者が出勤して郵送業務などの事務作業を行う場合を除き、社員がオフィスに集まる機会はありません。

社員以上に変わったのが私自身の働き方。講演会やコンサルティ



## Profile

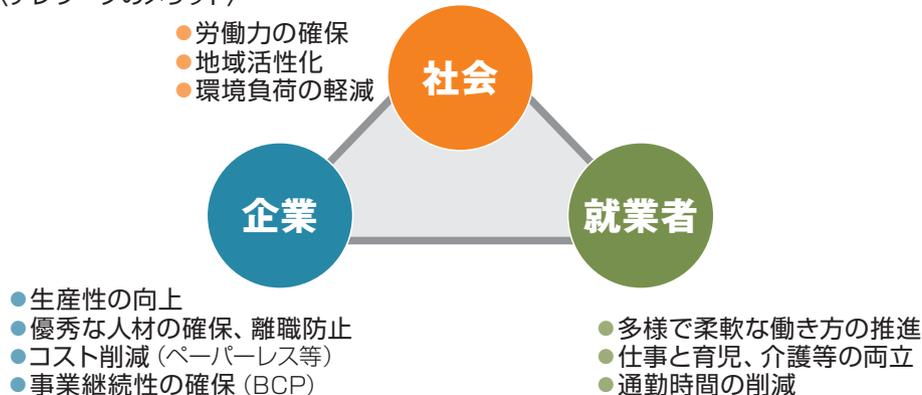
たざわ・ゆり

株式会社テレワークマネジメント代表取締役。株式会社ワイズスタッフ代表取締役を兼ねる。1962年奈良県生まれ。北海道在住。上智大学卒業後、シャープ入社。98年ワイズスタッフ設立。2008年テレワークマネジメント設立。企業等へのテレワーク導入支援やテレワークに関する講演活動を行っている。

〈テレワークの三つの形態〉



〈テレワークのメリット〉



※ 図表2点総務省ウェブサイトを元に作成

ングで全国各地を訪問してしま  
たが、今は北海道北見市の自宅で  
大半の業務を行っています。打ち  
合わせやコンサルティングをウェ  
ブ会議で行える企業が増えてい  
るためです。現在は緊急事態とい  
うこともあり、ビジネスパーソンの  
ウェブ会議に対する抵抗感は、以  
前よりだいぶ薄れてきているよう

に感じます。  
——「テレワーク」は中小企業に  
浸透していますか。  
田澤 当社で発行しているメール  
マガジン「テレワーク通信」の読  
者を対象に実施したアンケート結  
果によると、7割超の企業が「勤  
務している企業にテレワーク制度  
がある」と回答し、テレワーク実

施企業は8割を超えました。  
会社規模別に分析すると、大企  
業の9割はテレワークを推進して  
いる一方、中小企業では政府や自  
治体による導入支援が行われてい  
るものの、まだ浸透しているとは  
いえません。とはいえテレワーク  
の導入、運用方法に関する問い合  
わせは劇的に増加していて、多く  
の中小企業が導入を検討してい  
るのも確かです。  
当社ではテレワーク時に利用で  
きるツールも販売しています。そ  
のひとつである時間管理ツール  
「エフチェアプラス」は2020年  
5月末まで、人数制限なしで無料  
で試用できるキャンペーンを実施  
しています。  
**仮想オフィスを構築**  
——コロナ禍をきっかけにテレワ  
ーク導入を検討する企業が増え  
ていると。  
田澤 はい。ただし、今回のよう  
な感染症のまん延を機に、ある日  
突然一斉にテレワークを始めるこ  
との難易度は低くありません。先  
日、総務省による「テレワークマ  
ネージャー派遣事業」で相談対応  
した企業の経営者も「テレワーク  
を導入したいが、どこから着手す

ればいいかわからない」と話して  
いました。  
——どんなアドバイスをされまし  
たか。  
田澤 中小企業ではオフィスや工  
場、店舗等に自社として、打ち合わ  
せや相談を重ねながら業務を進め  
ていくのが一般的だと思います。  
したがって、テレワークが定着す  
るかどうかは、社員同士がいかに  
円滑に「コミュニケーション」を  
行えるかにかかっています。  
テレワークは本来、導入する目  
的を明らかにし、トライアル期間  
を経てから本格的に利用を開始す  
るべきですが、現在は非常時です。  
地震や豪雨などの自然災害が発生  
したら一時的に仮設住宅で過ごす  
ように、オフィスで働く環境に近  
い「クラウドオフィス」を構築す  
ることをおすすめしています。  
クラウドオフィスを簡単に実現  
するうえで必要なツールが、ウェ  
ブ会議システムです。最近では安価  
に利用できる、さまざまなウェブ  
会議システムがリリースされてお  
り、ウェブカメラが付いているパ  
ソコンとインターネット環境さえ  
あれば、手軽に利用開始できます。  
——ウェブ会議システムを利用し  
て、クラウドオフィスを構築する

方法を教えてください。

田澤 「ズーム」というウェブ会議ソフトを例にお話しします。自宅で勤務する社員は業務開始時にシステムにログイン。カメラとマイクの電源をオフにし、スピーカーの電源は入れておきます。何か相談したい事柄があるとき、マイクの電源をオンにして、相手の名前を呼びかけて会話を始められます。

話が長くなりそうな時は、別の会議室を用意して話をしましょう。この時はカメラをオンにするといいですね。そして業務終了後、会議システムからログオフし、仮想オフィスから退出するという流れです。

余談ですが、ウェブ会議時、お気に入りの写真や風景など、背景を自由に変えられるのもこのソフトのユニークなところですよ。

——時間管理はどのように行えばよいでしょう。

田澤 当社では、先述したエフチエプラスを活用し日々の勤務時間を管理しています。業務中のパソコン画面をランダムに保存。上司はひと目で1日の仕事ぶりを確認できます。監視されていると感じる社員もいるかもしれませんが、エレベーターの監視カメラのよう

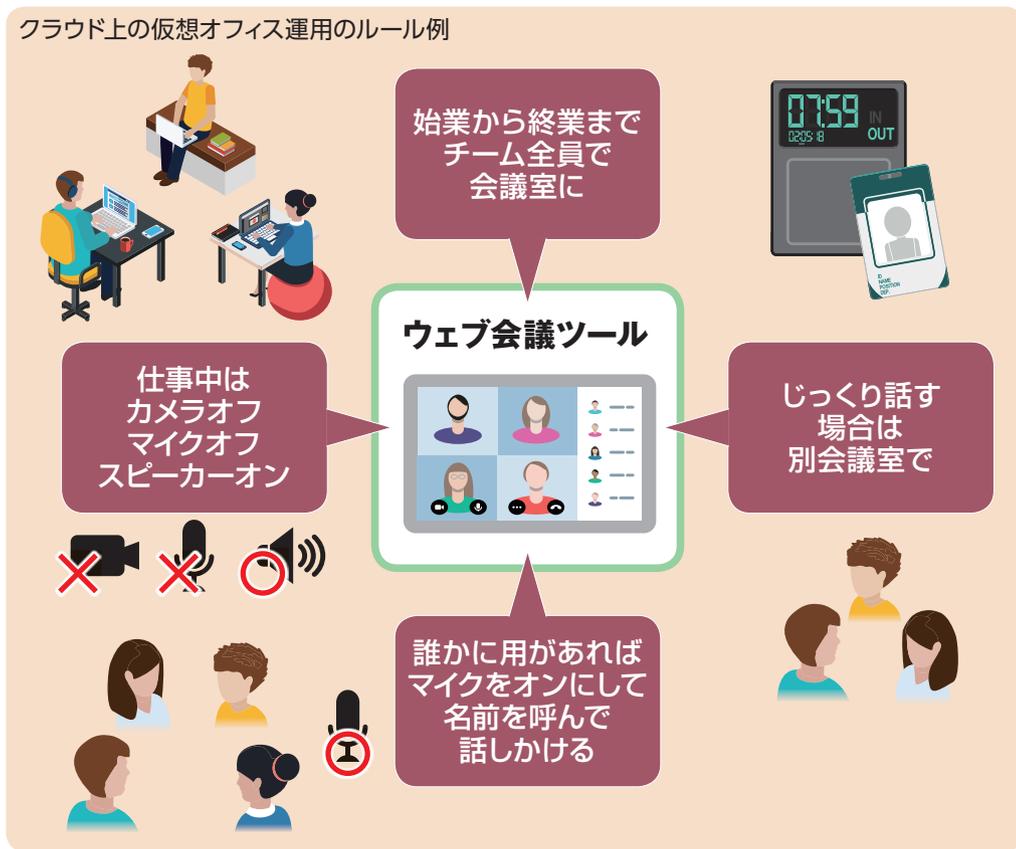
なもの。「何か発生した時に見る」だけで抑制力になり、在宅勤務者はいいつも通り仕事をすれば問題ありません。

つまるところ経営者がテレワークに対して抱く不安要素は、社員との「コミュニケーション」と「時

間管理」の二つです。ウェブ会議システムとエフチエプラスを併用すれば、これらの不安を緩和できるでしょう。

### ツールを併用する

——テレワークに使用しているの



※田澤氏提供資料を元に作成

は私物のパソコンですか。

田澤 ノートパソコンを各社員に貸与しています。ただ「2台持つのは大変」という社員からの声や、コスト面等の負担もあり、スマートフォンは支給していません。もっともスマホを業務で利用するシーンは少なく、外出時にメールをチェックしたり、チャットをやり取りしたりするぐらいです。

ちなみに東京のオフィスに着信した電話を北海道で在宅勤務する社員が取り、東京で在宅勤務している別の社員に転送するといった使い方もしています。社員がスマホを業務で使用した際の電話料金は、会社側が負担しています。

——在宅勤務する機会が多くなると、自宅の電気代等が増加するという話も聞きます。

田澤 インターネット代や水道代などを含めて、毎月2000〜3000円の手当を支給している企業もあるようです。ただ、北海道では冬場は留守でも暖房をつけたままにしているため、在宅勤務時間に比例して電気代が増えるわけではありません。そのため、これまで在宅勤務手当は支給していませんでした。しかし、これから夏場を迎えるとエアコン代が発生し

ます。今後、手当の支給も検討しているところですよ。

——テレワーク時お互いの顔が見えないぶん、疎外感を生まないか懸念する人もいます。チームワークや一体感を醸成するため、工夫されている点はありませんか。

田澤 当社ではウェブ会議とチャットに加え、フェイスブックの「ワークプレイス」というツールを活用し、コミュニケーションを緊密に取ることを心がけています。さらにウェブ会議で、3カ月ごとに全社員と面談も行っています。

チャットは例えば「これから仕事を始めます」とか「少し遅れます」といった、報告や声かけのツールとして使い勝手がよい。一方、業務の打ち合わせや相談はチャットで行うべきではなく、ウェブ会議の方が向いています。業務の生産性を低下させないためには、用途に応じてコミュニケーションツールを使い分けることをおすすめします。

### スマホをカメラに

——在宅勤務時に利用するパソコンのセキュリティ対策を教えてください。

田澤 社員は在宅勤務する際、手



元のパソコンからクラウド上にあるアプリケーションソフトやファイルを操作して業務をしています。万一、パソコンが盗難や紛失にあっても、データが漏えいするおそれはありません。また、OSのアップデートもシステム管理者が一齐に行う仕組みになっています。もちろんパソコンとスマホにはパスワードを設定し、ウイルス対策ソフトもインストールしています。

### エフチェアプラスの構成



——ほかにテレワーク時に重宝するツール類はありますか。

田澤 ウェブ会議を行う際、話し声が反響するため、ヘッドセットやイヤホンマイクを付けるとスムーズに会話できます。

今回のようにテレワークを突然開始すると、業務で使用しているパソコンにウェブカメラが付いていないことも想定されます。その場合、スマホをデスクにセットし、

スマホでウェブ会議に参加するのも手です。パソコンで業務を行いつつ、同僚社員に用事がある時は、スマホで話しかけるといった使い方もできます。

——最近は採用面接をウェブ会議方式で行う企業も増えています。

田澤 当社でも先日、奈良オフィスに入社志望者に来てもらい、北見オフィスにいる私とウェブ会議システムで面接を行いました。

また、テレワークは多様な人材の活躍にも役立つっており、6年ほど前から障害者の方を雇用しています。当初、自宅でおもに原稿執筆を行っていましたが、本人の希望からコンサルティングチームに加わってもらい、働く意欲のある障害者のサポートや講演活動、障害者にとって活用しやすいツール類の紹介などを担当しています。

今回の非常時を契機にテレワークによる働き方が定着するか、一過性のものにとどまるか。企業はいま岐路に立っていると思います。紹介した仮設クラウドオフィス導入のハードルは決して高くありません。まず試してみて、自社の仕事の進め方になじむよう改善を図ってみてください。

インタビュー・構成／本誌・小林淳二

# 多彩なツールで「在宅ワーク」を進化させる

岡山駅からクルマで約20分の場所にあるワークスマイルラボ本社。30名ほどの従業員が在籍しているが、日中のオフィスは閑散としている。全社に「テレワーク」を導入しているためだ。

営業担当者は貸与されたノートパソコンでクラウド上にアクセスし、提案書や見積書を作成できる。あるいは子育て中の社員は、駅前商店街にあるサテライトオフィスに赴いて業務をこなし、午後から本社オフィスへ出社する——。そんな柔軟なワークスタイルが定着して久しい。

「テレワーク成功のカギは、クラウド化と文書の電子化。業務で使用する文書は可能な限り電子化し、クラウド上に保存するようになっています」

こう言い切るのは石井聖博社長。同社は町なかの事務用品販売店を長らく営んできたが、リーマン・ショックを機に、業容を転換。おもに従業員50名以下の中小企業を対象とした、働き方のコンサルティングをなりわいに行っている。



石井聖博社長

「自社を実験場として、いろいろなITツールを活用しながら新たな働き方を試し、そこで得られた知見やツールを他社に提供するのが当社のビジネスの柱です」（石井社長）

テレワークを導入したのは2016年。子どもを看病するため、オフィスで働くことがままならぬパートスタッフが在籍していた。また、育児休暇を取得後、オフィスに終日勤務するのがむずかしく、やむなく退職するスタッフもいた。「こうした課題を抱えている中小企業はわれわれだけではないと考え、打ち手として取り入れたのがテレワークでした。当時、テレワークの認知度はまだ低く、在宅ワ

ークと呼んでいました」

## 段階的に実施

もともと「在宅ワーク」がただちに根付いたわけではない。石井社長が失敗だったと振り返るのは、各社員の働き方を考慮することなく、全社員一律に導入しようとした点。

「現状の働き方でなら不自由を感じない」「オフィスで仕事をした方がはかどる」

「在宅で行う業務をどのように評価するのか」

そんな不満の声があがった。働き方を改善するために設けた施策が、社員のモチベーションをそいでしまつては元も子もない。そこで石井社長は対象社員を段階的に広げる方法をとった。まず事務職と技術職を対象に導入し、翌年にはもう一段ギアを上げ、営業職にも広げた。社員の不安を解消するべく、「評価制度」の根本的な見直しに着手する。

「何時から何時まで働いたかでは

なく、1時間あたりの仕事の成果である、人時生産性を評価尺度として採用しました。たとえば事務職なら、Aという事務作業をこなすことができるようになったら5ポイント、Bなら10ポイント……という具合の一つひとつの業務を評価し、その評価ウェイトも高めていきました」

あわせてさまざまなITツールを活用し、テレワーク環境を徐々に整備した。従来のタイムカードによる時間管理から、クラウド型の勤怠管理システムに移行。業務開始時、パソコンから勤怠管理システムを起動し、「出勤」ボタンを押す。営業職のスタッフが訪問先に直行する場合、現地に到着したら「出勤」ボタンを押すよう改めた。

「期限内に収めた成果を元に評価するため、業務時間中の時間管理を細かくおこなつても意味がない」と話す石井社長だが、とりわけ社内コミュニケーション活性化には意を用いている。業務の連絡、報告ツールとしてスマートフ

オンのメッセージアプリを利用しているほか、ウェブ会議システムも導入。本社オフィスとサテライトオフィスにいるスタッフ同士、あるいは外出中の営業職スタッフ間で気軽に打ち合わせを行えるようにした。

「たとえば『子どもの体調が悪いので帰宅して在宅ワークに切り替えます』といった、働く場所に関する報告ならメッセージアプリによる連絡で十分です。以前はテレワークする際、あらかじめ上司に申請し許可を得るルールでしたが、お互い負担になる。そのため承認制度を撤廃しました。ただ、勤務場所は把握する必要がありますので連絡してもらいますが、極端な話、テレワークを行う当日の朝に連絡してもかまいません」

そして文書の電子化である。見積書、稟議書、領収書、議事録、ファクス用紙……オフィスで発生する文書は、もれなく電子化する運用に改めていった。電子保存した文書ファイルはクラウド上にアップロードする。利便性が向上するぶん、おろそかにできないのがセキュリティ対策だ。ログ管理ソフトを導入し、貸与パソコンの操作履歴の保存が可能に。社員の

情報漏えいリスクに対する意識も高まった。

当初、在宅ワークと呼んでいたが、サテライトオフィスや出張先でもオフィス同様の業務環境がととのい、名実ともにテレワークに進化を遂げた。これらの地道な取り組みが評価され、同社は20

18年、総務省の選定する「テレワーク先駆者百選」で、中小企業として初となる総務大臣賞を受賞した。

### 成功事例をつくる

「テレワークを利用してきて本当に助かりました」



① 働き方のショールームを兼ねる本社オフィス ② 机上に書類はほとんど見当たらない ③ 岡山駅前商店街にあるサテライトオフィス ④ サテライトオフィス内にもネット環境が整う

石井社長は先日、社員のそんな声を耳にした。家族が病気になる、自宅での介護が必要になったためだ。この事務職スタッフは3カ月間、午前中は自宅で働き、午後オフィスに出社する勤務スタイルで家庭内の「非常時」を乗り越えることができた。

石井社長はこう強調する。

「今回の新型コロナウイルス対策としてテレワークを緊急的に開始する企業は少なくありませんが、新たな働き方を社内に定着させるきっかけになると思います。子育てや介護など、ライフステージによってテレワークが必要になる場合もあります。ポイントはロールモデルをつくること。社内に1人でも成功事例をつくれたら、あとは口コミ展開するだけです。働き方のひとつのメニューとしてテレワークを用意できれば、社員の安心感や採用力向上にもつながります。ウェブ面接を経て、3月には障害者の方を1名雇用しました」

福井県の自宅で自社サイトの制作などを行っているという。テレワークの実現により、会社の魅力度が高まっていることを石井社長は実感している。

取材協力・税理士法人久遠 本誌・小林淳二

COMPANY DATA	株式会社ワークスマイルラボ
創業	1911年11月
所在地	岡山県岡山市南区福浜町 15-10
売上高	9億6500万円
社員数	35名(パート社員含む)
URL	https://ishijc.co.jp/

# 移動コスト・光熱費削減に加え従業員教育も充実

神奈川県を中心に電機設備工事を手掛ける向洋電機土木。50年以上の業歴を持つ企業だが、実はテレワークにいち早く取り組んだ中小企業として知られる。主導したのは、父親の介護をきっかけに大手総合商社を退職、その後同社に入社した横澤昌典CHO（最高人事責任者）兼広報部部長だ。



横澤昌典CHO

「前職の会社では、介護と勤務を両立すべく子会社への出向や転籍の希望を出したのですが、『前例がない』と受け入れられず、退職の道を選びました。その後の2008年に、金融機関を介して右腕人材を探していた当社の倉澤俊郎社長からアプローチがあったのです。まったく畑違いの分野であることから当初は断りましたが、『会社を変えるためには君の力が必要』という倉澤社長の熱意にほだされて入社を決めました」

現場を回っていくなかで横澤氏が気づいたのが、建設業特有の効率の悪さだった。現場に行くまでの待ち合わせ、現場までの移動、打ち合わせのための移動、作業を

終えて報告書を作成するために会社まで戻る移動、とにかくトータルコストに占める移動コストの割合が大きかったのである。これを削減するためのひとつの手段がテレワークだった。

「電気設備工事業は、現場のたびに就労場所が変わる仕事です。しかも凶面の作成や撮影した写真の整理、報告書の作成は本社に戻ってから作業しなければなりません。テレワークを使えば、現場と会社を往復する移動時間をカットできると考えました」

横澤氏は、社員にモバイル端末を貸与し本社に戻らなくてもPC作業が外部や自宅でできるようにした。ただしセキュリティーには

万全を期した。

「カフェエーオンや公共機関などでフリーWiFiを使用することを禁止しました。情報漏洩を防止する担保がなかったからです。テレワークの場所は自宅と現場事務所に限定し、各社員の通信料の多寡に応じて、WiFiルーターを使うか携帯電話のテザリングを利用するかを個別に決めました」

中小企業がテレワーク導入を検討する際に悩むのが、導入対象社員の範囲である。横澤氏は、一律に導入するのではなく、積極的に利用を希望する社員に限定して許可する方針をとった。

「ITリテラシーがそれぞれ大きく異なるのに、全員平等に端末を渡しても、リテラシーの低い社員が使わないままといった事態が必ず起きます。それでは投資した資源を回収できるかどうか分かりません。それよりも積極的に手を挙げた社員を見定めて導入を開始し、その効果を横目で見ながら『効率よく仕事ができそうだな』『家でやっているのに前より仕事をこ

なしている』『自分もやってみようかな』という意識を生み出すほうが結果的に早く浸透します。したがってギャップをあえてもたせるような形で、導入を進めました」

チャットやウェブミーティングなど社内間のコミュニケーションツールは、「法人向けプランなどは高機能だが手に余る。基本機能だけで十分」（横澤氏）と原則無償プランを利用。一方、書類やデータを保存するサーバーは自社運営とした。「サーバー本体は自社に置き、バックアップでクラウドサービスを活用するというのがクラウドの本来のあり方」（横澤氏）だと考えたからである。サーバーの構築や管理についての技術は独学でもにした。こうして同社は費用をかけずにテレワーク勤務を恒常的に行える体制を整えていったのである。

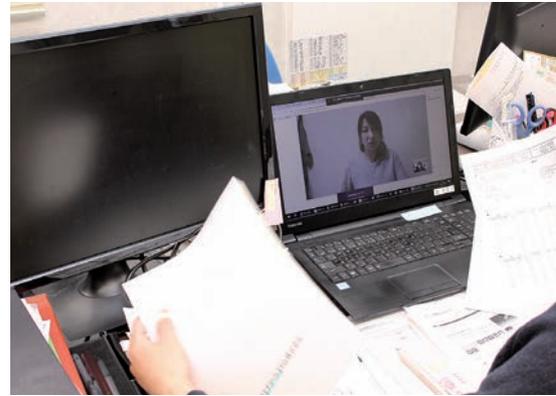
## 全国の求職者から注目

同社がテレワークを導入して今年で12年。成果は如実にあらわれている。車両での移動が大幅に減

少し2008年から2019年にかけて年間ガソリン使用量は3万4000リットルから2万7285リットルに減り、電力使用量も3万2000キロワット時から2万4966キロワット時に減った。この間社員数は19人増、売り上げは倍増しているにもかかわらず、である。横澤氏はいう。

「テレワークで重要なのは、生産性をどこまであげるか、売り上げをどこまで上げるかなど明確に目標を立てることだと思います。当社のようにガソリン代の削減などで成果を明らかにしている会社はあまり聞いたことがありません」

ではテレワークの推進が売り上げ向上にどのように結びついたのだろうか。移動時間の短縮などで浮いた時間を従業員への教育投資に振り向けたのである。就業時間



便利なデュアルモニターで在宅勤務社員とウェブミーティング

中の勉強会開催や受験料の会社負担、模擬テストの実施とその結果に基づいたオリジナル学習プログラムの提供など、複数の資格を効率的に取得できるよう全面的にバックアップ。このほか安全や一般教養などに関する研修、取引先や協力企業も交えた教育機会などを定期的に開催することで、社員一人ひとりの実力が飛躍的にアッ

プした。有資格者や各種表彰者の増加は取引先からの信頼を高める。業績向上は必然だった。

「大事なのは働き方の選択肢があることと、成長の機会があると感ぜられることです。当社より給料の高い会社は星の数ほどありますが、未来の自分はどうなっていくかをイメージできるような会社は意外にありません。当社は建設業界では珍しく、正社員に占める女性比率が3分の1に達しています

が、それは産休育休制度の積極的な運用や更衣室の設置、テレワークなど女性社員が働きやすい職場環境の整備を進めてきたことに加え、健康経営やSDGs、ワーク・ライフ・バランスの推進などさまざまなことに取り組み、社員の『学びたい』『体験したい』『成長したい』という気持ちを支援している

からだと思っています」（横澤氏）

テレワークの活用をはじめ、働き方の選択肢が複数ある企業は、求職者からの注目も高くなる。北海道、北陸、大阪、沖縄……全国からやる気のある若者が同社に応募してくるようになった。「新卒採用や中途採用で困ることはない」と横澤氏は胸を張る。

1月からはソフトバンク、東急などと共同で、アルバイトなど短時間勤務のテレワーク人材を雇用する「ショートタイムテレワーク」プロジェクトをスタートさせた。同社でもデータ入力や図面作成・積算作業の補助などで数人が勤務中だ。テレワークの推進で働き方の選択肢と社員の成長の場を増やす同社の取り組みは、多くの中小企業にとって参考になるだろう。

（本誌・植松啓介）

COMPANY DATA

向洋電機土木株式会社

設立 1965年3月  
所在地 神奈川県横浜南区井土ヶ谷下町16-6  
社員数 38名  
URL <http://www.kouyo-dd.jp/index.html>

# 労働時間の適切な管理、見える化で働き方改革を実現

就業形態によってテレワークは雇用型と自営型に分類される。雇用型テレワークを行う場合、労働基準法（以下、「労基法」という）、最低賃金法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法などの労働基準関係法令が通常勤務と同じように適用される。例えば在宅勤務中に転倒してけがをしてしまった場合は業務上の災害として労災保険給付の対象になりうる。

労基法には、就業規則の必要記載事項が定められている。始業および終業の時刻、休憩時間、休日などである。これらの項目に変更が生じる場合は就業規則を変更しなければならない。例えば1日8時間、週40時間の通常の労働時間制度を適用している会社が、テレワーク導入をきっかけにフレックスタイム制度を開始するようなケースでは、就業規則の変更・労働基準監督署への届出と併せてフレックス制度に関する労使協定の締結が必須となる。通信機器や通信費など従業員に経費の負担をさせる場合も同様だ。

また、合理的な労働条件を定めた就業規則を労働者に周知した場合、労働者と会社の労働契約の内容となる。テレワークの定義や誰を対象として認めるのか、情報の取扱いに関するルールなどを定め、分かりやすく文書化して従業員に周知することが望ましいことはいうまでもない。

ちなみに就業規則とは、労働者に対して適用される労働条件や職場規律といった就業上の諸規律を明文化した規則類のこと。給与規程、退職金規程、旅費規程などとも一体となつて労基法上の就業規則と評価される。従つて就業規則本体の中にテレワークに関する規定を設けても、別にテレワーク勤務規程を作成してもどちらでもよい。厚生労働省の「テレワークモデル



就業規則「作成の手引き」にサンプルと解説が記載されているので、ぜひ参考にしてほしい。

## 「中抜け時間」のルール化を

労働時間の管理も経営者の関心が高い事項である。労基法では実労働時間を管理することが原則だが、テレワーク導入と同時に実労働時間管理をしない「事業場外みなし労働時間制」導入を検討する企業もあるかもしれない。

しかしこの制度を適用するためには「労働時間を算定し難いとき」という要件を満たす必要がある。「情報通信技術を利用した事業場外勤務（テレワーク）の適切な導入および実施のためのガイドライ



### Profile

かたおか・まさみ  
 東京大学大学院法学政治学研究科法曹養成専攻修了（法務博士（専門職））。JR東日本に総合職として就職、人事、財務、営業等の業務に従事する。その後、大学職員、社会保険労務士法人勤務を経て、「あしば社労士事務所」を開設。産業カウンセラー、ハラスメント防止コンサルタントなどの資格を持つ。

ン」で考え方が示されており、労働者が自由に情報通信機器から離れることや通信可能な状態を切断することが認められている場合や、会社支給の携帯電話等を所持していても即応の義務が課されていない場合で、かつ随時具体的な指示に基づいて業務を行っていないような状況とされている。労働者と一切連絡を取らず1日中ほとんどもしくはしているような状況を指し、チャットや携帯電話で頻繁に連絡を取り合えるような状況は、「労働時間を算定し難い」ケースには当てはまらない。むしろ最近の傾向では労働時間を可視化して、隠れ残業をさせないのが正しい労働管理とされている。

そもそも労基法では使用者の側に労働時間を管理する義務を課していると考えられており、行政は「労働時間の適正な把握のため使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」を公表し、これに沿って適正把握するよう求めている。

さらに昨年4月に改正された労働安全衛生法では、「労働時間の状況」を把握することまで義務化する内容が盛り込まれた。労働者の健康確保措置を適切に実施する観点から、いかなる時間帯にどの程度の時間、労務を提供し得る状態にあったかを客観的な方法その他の適切な方法により把握することとしている。

このため、実際の労働時間に加え、オフィスビルの入退館の時間などの状況把握も求められるようになった。そこでこれらを可視化



しようというニーズからテレワーク時も勤怠管理システムを活用しようという動きが加速している。

実務上問題になるのは、在宅勤務中の従業員が一時離席した場合をどう取り扱うかだろう。子育て

や介護をしながら在宅勤務を行う社員の場合、一時的に作業をしている場所から離れなければならぬことがある。いわゆる「中抜け時間」の発生で、きちんとルーリ化しておくことをおすすめする。

この問題については、意外にテレワークをしている社員から「きちんと管理してほしい」という声があがることが多い。テレワークをしていない社員から、「さぼっているのでは」と思われたくないからである。

中抜け時間のルール化には、①開始と終了の時間を報告させ休憩時間として取り扱い、その分終業時刻を繰り下げる、②時間単位の年次有給休暇制度を利用するなどの方法が考えられる。その他テレワーク時の労働関係法令の適用の留意点は前述のテレワークガイ

ドライン」(厚生労働省)が参考になる。

経営者や管理職はどちらかというテレワーク導入でサボる社員が出ることを心配しがちだが、実態は逆だ。働きすぎの社員の発生をどう防ぐかが課題で、企業によっては自社サーバーに土日はアクセス制限をかけているところもある。徹底した労働時間管理やスケジュールの共有化、さまざまなツールを使った頻繁なコミュニケーション、仕事の見える化、進捗管理の適正な把握、安心してチームのメンバーと業務を行える「心理的安全性の確保」などの環境整備を実施してほしい。そうすればテレワークの有効活用による働き方改革やワーク・ライフ・バランスが実現できるはずである。

インタビュー・構成／本誌・植松啓介



在宅勤務やモバイルワークの普及で利用する場面が急拡大しているウェブ会議。創発的な議論を交わすためには、進行役と参加者双方に通常のミーティングとは異なる配慮が求められる。スコーラ・コンサルトの辰巳和正社長に、ウェブ会議の特徴を踏まえ話しやすい雰囲気づくりのコツを聞いた。

図表は、当社が支援している企業でヒアリングした「ウェブ会議での困りごと」をまとめたチェック

どちらの場面でも  
感じる人はWチェック

WEB会議での困りごと  
チェックリスト

- |                                     |                          |           |                          |             |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| ① 会話についていけないが、聞き返したり確認しにくい雰囲気を感じる   | <input type="checkbox"/> | 通常の会議で感じる | <input type="checkbox"/> | WEB会議で強く感じる | <input type="checkbox"/> |
| ② 発言後の場の空気がかめない、読みにくい               | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ③ 意見を言いたいが、話し出すタイミングが難しい            | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ④ 聞こえていないのか、聞いていて反応してないのかがわかりにくい    | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ 上司部下間の対話で話しにくいと感じる                | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ 参加者からアイデアが出にくい                    | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑦ 一問一答に近くなってしまい、かつ達な議論になりにくい        | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑧ 会議が必要最低限の共有や確認事項だけに終始してしまう        | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑨ 微妙なニュアンスや未整理な考えが伝わらない             | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| ⑩ たたき台やラフ案を提出して「なにか意見ありますか」に意見が出にくい | <input type="checkbox"/> |           | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |

## 特集—コロナショックに克つ

クリストです。このような課題が生じる背景には、大きく二つがあげられると思います。

- 一つは役割・立場の壁がいつも以上に高くなり、フラットな話が難しくなること。そもそもフラットな仲間との対話であれば問題はあまり顕在化しませんが、日ごろから上司部下の壁や部署間の壁がはつきりしている会社では、WEB会議がその壁を強化してしまう傾向にあります。ウェブ上だと、
- ① 普段の序列 ② 場の同調圧力 ③

# ウェブ会議で創発的な議論をするためのコツ



辰巳和正氏

という重要な役割があります。このような創造的・生産的な議論をウェブ会議で実現するためには、ウェブ会議の特徴を踏まえ対話の質をより高める必要があります。できるだけ話しやすい雰囲気や環

「ウェブ会議では共有しにくい」とを理由に、要約と確認にトライすることで、内容の理解を深めるきっかけにもできます。

### ● たちどまって迷子探し

慣れない参加者は、重要な単語が聞き取れず議論についていけないことがあるかもしれません。しかし話を戻してしまうのは悪いとの思いから、それを切り出すのにはなかなか勇気がいるもの。こうした事態を避けるために、区切りのいいタイミングで司会進行役が、「みなさんここまで理解は大丈夫ですか」「迷子になっていない人はいませんか」などと声をかけてあげましょう。逆に迷子になってしまった人は「すみません、ちょっと今口ストしてるんですけど……」などと切り出すと和やかな感じになると思います。

### ● サイレント参加者に声かけ

できるだけ何も発言しない人が出ないようにしてください。黙っている人が会議に乗れていないとは限りません。しっかり考えていることもあります。「〇〇さん、意見や思ったことなどはありますか」など、名前を呼びながら明るい調子で振ってみると、意外に会話が弾むものです。

インタビュー・構成／本誌・植松啓介



⑧

境をつくるため、次の三つの秘訣を参考にしてみてください。

● 要約と確認を重ねる

ウェブ会議で一番難しいのは、参加者全員が文脈を保持し続けること。人は議論を自分に都合のいいように解釈しがちなのはリアルでもウェブでも一緒。しかしネガティブな表情もポジティブな表情も微妙に伝わりにくいのです。

「〇〇さんの意見は……」というこ

とで合ってますか」「ここまで議

論は……」ということでもOKです

か」など、会話ごとにしつこいく

らい要約と確認をしてみましょう。

会議の結論に対しての予定調和感が強まる——という「影に潜む三つの敵」が顕在化しやすいのです。二つ目は、その場に同席しているわけではないので議論の背景や参加者の感情が読み取りづらく、肯定しているのか否定しているのか、納得しているのか、共感されているのかわからないこと。ウェブ会議は実は、固定的な情報を一方的かつ効率的に伝達するのは向いているツールです。しかし会議には、創造的なコミュニケーションを通じた新たなサービスやアイデアを生み出すきっかけになる