

有識者が語る

# テレワーク時代の 組織人材マネジメント



## Contents

- 有識者に聞く  
— 組織論として取り組む課題になったコミュニケーション …… 2
- 働き方の1つとして確立してきたテレワーク …… 4
- ビジネスチャット選びの優先順位はどう付ける? …… 5
- 先進事例 …… 6
- まとめ …… 7



### Special Interview

パーソル総合研究所  
上席主任研究員  
小林 祐児氏

## 組織論として取り組む課題になったコミュニケーション —「伝える」「見せる」の使い分けがポイント—

テレワークの拡大によって企業コミュニケーションのあり方が問われています。身近にいない仲間との、より機能的なチームワークが求められているからです。「組織論としてのコミュニケーション・デザインの議論が進んでいない」と指摘するパーソル総合研究所の小林祐児氏に、テレワークの現状と導入成功のための具体的な施策を伺いました。



Special Interview  
パーソル総合研究所  
小林祐児氏

### テレワーク時代は コミュニケーション・デザインが組織課題に

テレワークの議論は新しい段階に入りました。自宅か会社か、出社するかしないかという「場」の議論ではなく、組織のコミュニケーション・デザインとして取り組むべき課題になっています。

私たちの調査によると、2022年7月18日現在のテレワーク実施率は25.6%でした。ただし、従業員1万人以上の企業では41.2%だったのに対し、10人から100人未満の企業では14.2%と、企業規模によって実施率に大きな格差が生じています。一方、今後もテレワークを続けたいかどうかを聞いた調査では、「続けたい」「やや続けたい」と答えた割合は全体で80.9%と高率でした（n=20,046、いずれも正社員）。

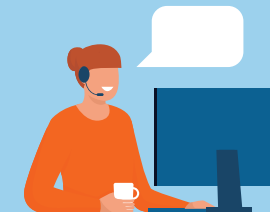
働き方としてのテレワークの存在意義が拡大しつつある中で、実際の取り組みは遅れています。例えば、テレワークに関する企業方針について尋ねてみたところ、「特に案内がない」と答えた割合が61.2%でした。新型コロナウイルス感染症の波で出社率は増減を繰り返し、従業員はテレワークを続けたいのに会社は方針を決められない

という状況です。皆さんの会社はいかがでしょう。

日本における職場環境の一般的な特徴は、現場やラインにおける「水平的なコーディネーション」が強いことです。このことによって、フレキシブルなジョブアサインや同時空間の共有、疑似共同体的な人間関係の構築、職務を横断した協業、技能・知識・人脈の習得など、さまざまなメリットを享受できました。しかしテレワークの拡大によって、これらのメリットが薄まっています。企業内コミュニケーションについて、改めて捉え直す必要性が出てきたと言えます。

コミュニケーションが成立するためには、「相手が何を考えているか」「どのような情報に触れているか」というヒントが必要です。従来のオフィスでは、雑談や漏れ聞こえる近くの同僚の電話、上司と部下の会話などを通して、人と人との関係や、誰がどのような情報に触れているかといった「メタ認知」を共有することができました。日本人が特に大切にしてきたのが知り合い、仲間同士のこうした関係性です。「手紙」モデル、すなわち1対1のメールを基盤としたテレワークではこの部分が失われがちなのです。結果として「生産性が下がった」「雑談ができなくて寂しい」などの声が増えています。

テレワークが組織論として取り組むべき課題になった今、この問題への対処法を上手に組織に馴染ませることが必要になっています。



## 「伝える」「見せる」を使い分ける コミュニケーションを構築しよう

多くの企業ではテレワークを推進するため、雑談の場や 1 on 1 ミーティング、朝会・昼会など、コミュニケーションを増やそうとします。確かに大切なことですが、現実的な効果を期待するのは難しそうです。私たちの調査でも、テレワークでは雑談や相談が大幅に減少していることが分かっています。

ではどうしたらよいでしょう。1つの方法は、コミュニケーションしている人たちのやり取りを、コミュニケーションに参加していない人にも「見せる」ことです。これにより、コミュニケーションに参加してなくても、「誰が」「何を」「どこまで」知っているかがわかるようになるからです。

電子メールや電話など 1対1で「伝える」モデルと、ビジネスチャットや社内 SNSなどで「見せる」モデルを意識的に使い分けることがポイントです。現状では、見せるコミュニケーションは圧倒的に少ないと私は考えています。

コミュニケーションの見せる化を進めるにあたっては、3つの方法と4つの方向を意識することが大切です。

3つの方法とは「ツール」「ルール」「ログ」です。ツールとは、ビジネスチャットや社内 SNS などの ICT ツールのこと。これらは見せるためのインフラです。使えるものを積極的に活用しま

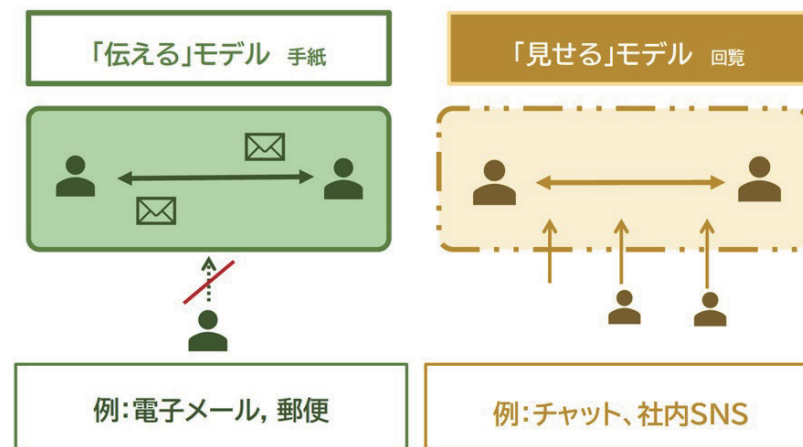
しょう。ルールとは、入社推奨の曜日を決めたり、WEB 会議で「顔出し」することなど。自社・組織のローカルルールを策定しましょう。ログ（コミュニケーションログ）は関係性の足跡です。ログを誰でも読めるようにすることで、「何を考えているのか」を知るヒントを得ることができます。

4つの方向とは「ヨコ」「シタ」「ナナメ」「ソト」。それぞれ、ヨコは管理職同士の連携、シタは上層部のコミュニケーション発信、ナナメは上司・部下以外との面談、ソトは他部署や社内全体からの視点などが相当します。

テレワーク時代の新しいコミュニケーション・デザインを考えようとすると、どの組織でも必ず直面する問題があります。立場や視点の違いとステークホルダーの多さです。営業など複数の現場と、経営陣、人事・総務、IT 部門などが、それぞれの着眼点で意見を述べ、結果として何も変えることができないケースが散見されます。

日本企業の特質として仕方がない面もあるでしょう。しかし、今後しばらくはコロナ感染状況により、入社率増減を余儀なくされると思われます。今こそ、自社の組織・チームの新しいコミュニケーション・デザインを構築するチャンスなのかもしれません。

### 2つの型を意識的に使い分ける（提供：小林氏）



### 小林祐児氏

株式会社パーソル総合研究所シンクタンク本部 席主任研究員。上智大学大学院・総合人間科学部社会学専攻博士前期課程修了。NHK 放送文化研究所、市場調査会社を経て、2015年にパーソル総合研究所へ。2020年、総務省「ポストコロナ時代におけるテレワークの在り方検討タスクフォース」メンバー。2021年、総務省「ポストコロナ時代におけるテレワーク定着アドバイザーボード」メンバー。

# 働き方の1つとして確立してきたテレワーク —経営者や幹部の意識改革が成功のカギ—



## テレワーク推進の「全体方針」は未だ模索中か

コロナ禍を契機に急拡大したテレワーク。地域や職種などによってバラツキがあるものの、テレワーク実施者の8割が継続したいと考えているなど、新しい働き方の1つとして確立してきた感があります。企業の持続可能性という観点でも、テレワークは大きな経営課題になりつつあるといえるでしょう。今後さらに浸透・拡大させるためにどうすればよいのか。すでに導入した企業の声にそのヒントがありそうです。

国土交通省の「令和3年度テレワーク人口動態調査」によると、テレワーク普及のために勤務先で必要な取り組みとして1位に挙げられているのが「幹部の意識改革」(35.8%)でした。会社の方針としてテレワークを推進することや、役員・管理職などが自ら積極的にテレワークを活用することが求められています。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(令和3年3月;厚生労働省委託調査)でも同様の結果が出ています。「テレワークを活用するために必要なこと」という問いに対して、最も多い回答が「職場の方針としてテレワークを積極的に活用しようとする事」(58.3%)となっています。

これらの調査から、役員・幹部社員への浸透を含めた会社の方針が不明確であるという事実が浮き彫りになってきます。規模や業界を問わず、ほとんどの企業で同じような課題を抱えていることが予想できます。

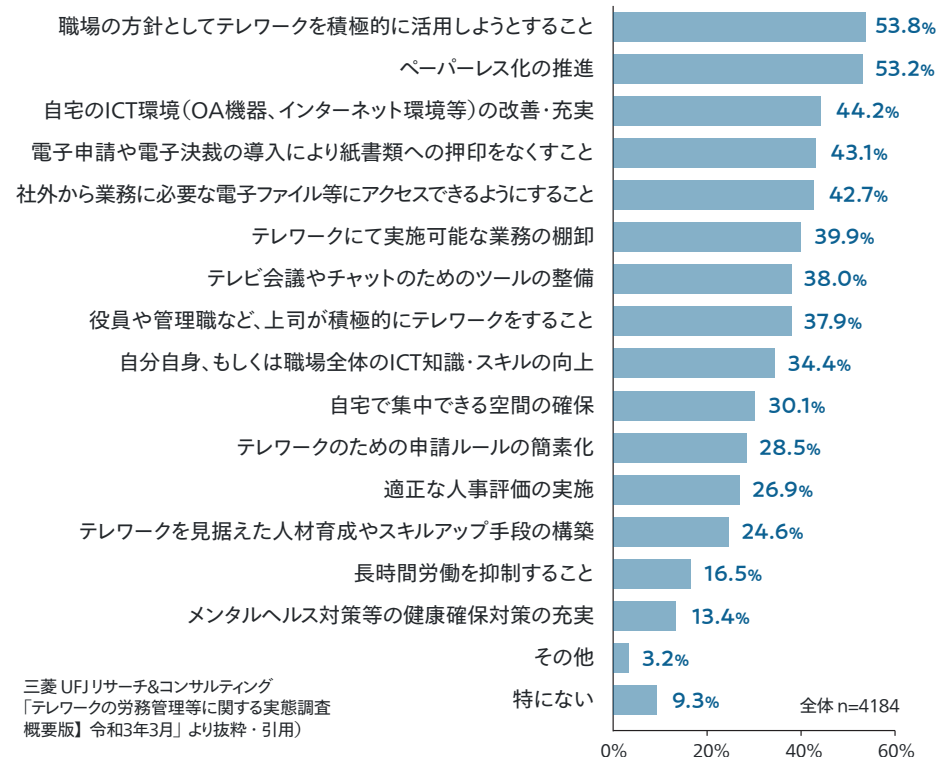
パーソル総研の「第6回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」において、テレワーク普及施策を尋ねたところ、「遠隔会議システムの導入・利用促進」(35.3%)、「ビジネスチャットツールの導入・利用促進」(27.9%)に次いで、「いずれもない」(27.0%)が多くなっています。

多くの日本企業が、コロナ禍の約3年間にわたり、テレワークのスムーズな導入と効果的な

活用法を探ってきました。しかしながら、日本企業の実情に合った効率的なテレワーク推進方法は、まだ見つかっていないことがうかがえます。

経営陣の意識改革や会社の方針決定はそう簡単ではありません。そこで、まず自分の部署・チームが率先して新しい働き方にトライしてみる方法もあります。そこで得た知見を全社に当てはめて調整していくのが現実的なかもしれません。

### テレワークを活用するために必要なこと



# ビジネスチャット選びの優先順位はどう付ける？ —直感的な操作性と国産品質もポイントに—



## ITリテラシーが低い社員でも直感的に 使いこなせることが導入成功の秘訣

テレワークの進展によって利用機会が格段に増えたビジネスチャット。さまざまなサービスが登場している中で、どのサービスを導入すべきか迷うケースが多いのではないのでしょうか。機能や使いやすさ、コストなど選択のポイントもたくさんあります。すべて満足できるサービスがあれば簡単ですが、なかなか難しいのが現状です。

ビジネスチャット選びで大切なことは、求める機能・条件の優先順位をはっきりさせることです。特に重視したい機能を明確にすることでビジネスチャット選びは意外と簡単になります。

例えば「WowTalk (ワウトーク)」には、以下のような特徴があります。①直感的な操作性、②大規模導入が容易、③スマホ、PC などさまざまな端末を利用できる、④日本の企業に適した階層型のメンバーリスト、⑤トーク / タイムライン / 通話+タスク管理が簡便、⑥充実した管理機能、などです。このように、チャットアプリの機能をリストアップした上で比較検討すれば、導入候補を絞り込みやすくなるでしょう。なかでもぜひ重視したい機能の 1 つが直感

的な操作性です。

ビジネスチャットは、ビジネスにおけるコミュニケーションツールとして、誰もが気軽に使いこなせることが重要です。役員・従業員の中には IT リテラシーが低い人も、チャットの利用経験が少ない人もいる可能性があるからです。

そのような人たちがスマートフォンやパソコンの画面を見ただけで、すぐに使えるような操作性は、企業の規模や業種、導入目的を問わず、ビジネスチャットの必須条件といえるでしょう。とくに、経営陣や幹部などのベテラン社員が簡単に使いこなせることにビジネスチャット導入の成否がかかっているという過言ではありません。

上記6つのポイント以外に、国産のサービスであるかどうかも選択の目安になります。サービス品質の高さもさることながら、最近ではセキュリティの観点から、国産のビジネスチャットを選ぶケースは少なくないようです。取引先からビジネスチャットを含めたコミュニケーションツールの取り扱いについて確認されることもあります。

「WowTalk」は、東証プライム上場企業から中堅・中小企業まで 10,000 社以上の導入実績がある国産のビジネスチャットです。特別な導入教育が不要な操作性やサービス品質の高さが、この実績を支えています。



WowTalk ではチャット、掲示板、グループトークなど多彩なコミュニケーションが可能

## 先進事例 NTC様

# WowTalkで組織とコミュニケーションを活性化！



業務上のムダが発生していたと語る杉山氏

**通**信ネットワークシステムなど、大規模システム開発を手掛ける老舗システムインテグレーターの NTC。同社では、コロナ禍以前から働き方改革を目指したテレワーク推進に積極的に取り組み、2019 年夏時点でグループ社員約 800 名のうち、約半数がテレワークを実施できる環境にありました。

同社ではメールや電話、Web 会議システムなどを導入していましたが、迅速なコミュニケーションという点では課題が残っていました。バリューコラボレーション事業本部データサイエンス事業推進部副事業推進部長の杉山誉氏は「急ぎの連絡メールを送っても相手が受信に気づかず、確認のための電話をかけるといった業務上の無駄がしばしば見受けられていました」と当時の状況を述べています。

## WowTalkを導入して、組織はどう変わった？

そこで同社はビジネスチャット「WowTalk」を導入。メールや電話では対応に手間やロスが発生するようなコミュニケーションへの活用を進めることにしました。

その結果、チャットによる連絡の迅速化はもちろん、少人数のコミュニケーションを行う際、WowTalk のビデオ通話機能を簡易的な Web 会議用として用いるなど、多彩な機能が活用されるようになりました。

また、テレワークの環境下では、どうしても顔を合わせる機会が減りますが、WowTalk のスタンプ機能などを活用し、気軽なコミュニケーションも増えています。同社では、業務上のグループと、出退勤の連絡をはじめと

WowTalk 導入は業務効率化にもつながったと竹内氏

したカジュアルなやり取りのグループを分け、目的に応じたコミュニケーションの活性化を図っています。

WowTalk 導入後に大きく変わったポイントとして、バリューコラボレーション事業本部データサイエンス事業推進部 NTC モバイルサービス アカウントマネージャーの竹内総太郎氏は、「メールベースでのコミュニケーションだったものがチャットに切り替わったことで、素早く気軽に連絡でき、受信者が読んだかどうか個別に把握できるため、以前と比べて確実にコミュニケーションがしやすくなりました。電話をかける頻度も導入前と比べて減っていますので、WowTalk 導入が組織活性化だけでなく、業務効率化にもつながっていると思います」と導入の成果を語っていました。



## WowTalkが御社のテレワークを進化させる



### チームの付加価値を高めるコミュニケーションを実現するWowTalk

テレワークの充実度が企業の持続可能性に大きな影響を及ぼす時代になりました。さまざまな働き方が混在するビジネスの現場で、コミュニケーションの新しいあり方が問われています。上意下達の情報伝達ではなく、チームのコラボレーションによって、いかに付加価値を高めていくか。より具体的で効果的な施策が求められているのです。

こうした中、コミュニケーションツールとしてのビジネスチャットが存在感を高めています。誰でも直感的に使える操作性と国産ならではの品質とセキュリティを備えたビジネスチャット「WowTalk」の導入をぜひご検討いただければと思います。

さらにワウテックでは、新たなサービスとして、「Wonder Cloud Works（ワンダークラウドワークス）」を展開しています。これは、WowTalk とクラウド電話帳「CAMCARD BUSINESS」、クラウド型オフィス「WPS Cloud Pro」を統合した製品です。Wonder Cloud Works を活用すれば、チャット機能にプラスして、名刺情報や文書作成、表計算、

PDF 編集などのクラウド型オフィスアプリを連携して利用でき、業務のさらなる効率化を図ることができます。

ワウテックは、WowTalk を通して、あらゆる企業、業種の要望に応え社内コミュニケーションの効率化ならびに活性化を支援します。



ワウテック株式会社 <https://www.wowtalk.jp/>  
電話番号：03-5797-7393 (平日9:00～18:00)

お問い合わせ  
フォームはこちら



お問い合わせ

WowTalkについて  
もっと知りたい方はこちら



資料請求

Wonder Cloud Works  
<https://www.wondercloudworks.jp/>