

連載 “Well-being” ことはじめ

第 46 回 オンライン OJT

臨床心理士・公認心理師・カウンセラー

三村 和子

コロナ禍が長期化する中、「テレワーク疲れ」という言葉をメディアなどでよく見聞きするようになりました。2021年7月16日に発表された日本生産性本部「働く人の意識調査」において、「ポストコロナの社会・経済変化に懐疑的、コロナ以前に回帰か『テレワーク疲れ』に注視を」と警鐘を鳴らしています。

この調査は、新型コロナウイルス感染症が組織で働く人の意識に及ぼす影響について継続して行われているものです。四半期に一度行われており、今年7月の調査が6回目になります。在宅勤務の効率が「上がった」と回答した人は、前回4月(15.5%)から今回7月(13.4%)に低下し、逆に「下がった」の回答は、前回分(8.3%)から今回分(13.4%)と増加しました。満足度については、在宅勤務に「満足」と「どちらかと言えば満足」を合わせた回答が、75.7%から70.2%に低下しました。

コロナ前の「職場で上司や同僚など他の人と一緒に働く」ことから、「自宅で仕事をする」という環境の変化は、コロナの収束の見通しが見つからない今、うまく適応できない場合には単なる疲れに留まらず、イライラ感や不安感などのストレス反応を伴います。これが「テレワーク疲れ」と呼ばれるものでしょう。感染予防のためにテレワークが推奨され続ける中で、対面ではなくオンライン環境でOJTをすることも多くなっています。オンライン環境でのOJT(以下、オンラインOJT)は、画面上の部分的なコミュニケーションに限られるため、上司・部下の双方にとって、「様子が分からない」、「話がしにくい」など、納得感が得られない経験となっているようです。今回はオンラインOJTについて検討します。

工業社会の人材育成においては、以下の山本五十六による格言が重用されてきました。かつて、部下に仕事を教える場合に、上司自らがモデルになって実際に行うところを見せること、詳しく伝えること、そして結果をほめることの重要性を謳ったものです。ベテランのマネージャにとって慣れ親しんだ格言だと思います。

やってみせて
言って聞かせて
やらせてみて
ほめてやらねば・・・
人は動かさず/育たず

「みせて」「聞かせて」「やらせて」「ほめてやる」などの言葉遣いから、教える側(=上

司) の視点を強く感じます。かつて OJT は「やってみせて・・・」のように上司が主導して行われることが通例でした。工業化社会の OJT では、教わる側の自律性はあまり重んじられる必要はなかったのでしょうか。一方、変化のスピードが速い情報化社会では、変化に柔軟に対応しながら、新たな発想や創造をすることができるよう、人材育成においても自律性が求められます。

オンライン OJT では画面越しという制限があるため、対面で得られる非言語のコミュニケーションが成立しづらいと思われれます。相手の視線、表情、しぐさ、姿勢など、しっかり見ようとしても難しいでしょう。また、「見られる」という体験も対面とは異なります。そして、対面でなされていた非言語のコミュニケーションには曖昧さがあり、この曖昧さが解消されないまま対話を続けることとなります。結果として、「納得感が得られない」となるのでしょうか。そこで、この曖昧な非言語のコミュニケーションを、敢えて言語化するということを提案します。

「自律性」そして「親和性」(＝一緒にする仲間がいるという感覚)、そして「成長」が、働く人の心理学では重要であると言われていています。オンライン OJT は、上司・部下は、画面越しのある部分でお互いの様子を見て、ことばを交わします。対面ではほとんど言語化されてこなかった部分のコミュニケーション、例えば「様子を見るためのぞき込む」や「やっていますよ、とさりげなくアピールする」など姿勢や態度を言語化して、以下のように PDCA の流れに組み込んでいくのです。

0) 上司が仕事の目標・目的を伝え、これから取り組む仕事のスコープを部下・上司で共有する。

- 1) 部下にどのように理解したかを言ってもらおう。
- 2) 部下がどのように進めたいか、そして見て欲しいポイントをどこかを聞く。
- 3) 実行してみて、上司から見て欲しいポイントの評価(良かったこと、課題)を伝える。
- 4) 更によくするにはどうすればよいか、部下の考えを言ってもらおう。
- 5) 上司からヒントや方策を伝えて、更によくすることを検討する。
- 6) 聞きづらかったこと、分かりづらかったことを確認し、納得いくまで話し合う。

ここで大事なことは、相互に丁寧に言語化していく過程において、部下が「自分のことが尊重されている、受け容れてもらっている」という気持ちが伝わるのが大切です。その上で、「サポートしてもらっている」「必要な時には助けを求めることができる」というサポート役としての存在を感じてもらおうことが重要です。こうして、仕事の PDCA に、「自尊」「受容」+「サポート感」を取り入れることとなります。

また、教わる側の個別の特性に合わせたアプローチを取り入れることも重要です。教わる

側の学習には、視覚型、聴覚型、運動型の 3 つのタイプがあると言われています。(大阪ウェルワーク共同事業体による分類。詳しくは参考文献参照)

- 1) 視覚型学習：イラストや図で説明してもらいたいタイプと、文字や文章での説明がわかりやすいタイプの 2 つがある。
- 2) 聴覚型学習：聞きながら理解していくタイプ
- 3) 運動型学習：やってみて確認しながら覚えていくタイプ

例えば、視覚型の方は、「見て覚える」のが得意ですので、部分のみを口頭で指示すると理解が難しい場合があります。そして、聴覚型の方は、マニュアルやメールだけでは、理解しづらいです。上司がどんなに熱心に口頭で伝えても、「何度言っても覚えられない」とイライラしてしまうことがある人です。また、運動型の方は「職人タイプ」ですから、口頭で詳しく説明するよりも、一緒にやることで理解が進みます。これらの型については、1 つだけ当てはまると考えるより、それぞれ利き手があるように得意不得意があると考えてほしいと思います。

このように、学習型、タイプを知った上で教え方や覚え方を工夫して、オンライン OJT の PDCA を回しながら成長を促し、仕事のマスターやブラッシュアップにつなげる工夫が望まれます。自律、そして成長、受容されているという感覚がウェル・ビーイングにつながります。

非言語を言語化することは「恥ずかしい」とか「難しい」と尻込みされるかもしれませんが。コロナ禍では、対面では非言語で交わされていた非言語コミュニケーションを見直し、あいまいな部分に焦点を当てて、理解しやすくするチャンスと捉えることができます。コロナ収束後にも、世代の差や異なる経験を持つ人同士が、協働する場合に、曖昧性をできるだけ取り除くために言語化することで、パフォーマンスの向上や信頼関係の構築に役立つ可能性があると考えます。

IS 技術者のための Psytech2020 研究会で作成中のパターンランゲージにおいては、IS 技術者の方々が、具体的な状況で円滑に仕事を進められるよう、コミュニケーション上のヒントなどを記しています。皆様からのご指摘やご意見をお待ちしています。

<参考・引用>

*1) 第 6 回 働く人の意識調査 2021 年 7 月 16 日 公益財団法人 日本生産性本部

<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005361.html>

*2) ウェルワークブック：「大阪でいちばん人を大切にする会社支援事業」

<http://www.wellwork.jp/pdf/wwbook-1601.pdf>