

## 連載 プロマネの現場から

### 第 175 回 テレワーク環境でのコミュニケーション

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

テレワークにおける課題と対策を考えるにあたって手にとった、田澤由利さんの『テレワーク本質論 企業・働く人・社会が幸せであり続ける「日本型テレワーク」のあり方』(\*1)では、テレワークにおける課題が網羅的に整理されており、まさに「テレワークあるある」として大いに共感しました。

同書の中の『コロナ禍で露見した12の「間違ったテレワーク」』には、テレワークの課題が、12項目列挙されていました。

- (1)仕事を切り出すテレワーク
- (2)社員がさぼるテレワーク
- (3)過剰労働になるテレワーク
- (4)コミュニケーションを取らないテレワーク
- (5)雑談ができないテレワーク
- (6)社員を管理しないテレワーク
- (7)社員が不公平を感じるテレワーク
- (8)部下を評価しにくいテレワーク
- (9)新人が育たないテレワーク
- (10)情報が漏洩しやすいテレワーク
- (11)報告・連絡・相談は対面のテレワーク
- (12)会社の一体感が薄れるテレワーク

テレワークにおける課題の大半は、コミュニケーション問題になります。(4)コミュニケーションを取らないテレワーク、(5)雑談ができないテレワーク、(11)報告・連絡・相談は対面のテレワークなど直接的にコミュニケーションのやり方についてはもちろんのこと、それ以外の課題・問題の原因の多くは、コミュニケーションが起因となっています。そのため、テレワークでの課題に対しては、コミュニケーションの改善が必須であり、また、コミュニケーションのより良い仕組みが必要とされています。

リモートコミュニケーションにおいては、「ローコンテキスト」を意識してコミュニケーションをとることが重要になります。

ローコンテキストは低文脈を意味し、ハイコンテキストは高文脈を意味します。もともとは文化人類学者のエドワード・T・ホールが提唱した概念で、世界中の言語コミュニケーションをハイコンテキストとローコンテキストの2つに分類しています。

ハイコンテキストとは、「察するコミュニケーション」であり、言葉にせずとも言外の考えを理解してくれるというコミュニケーションスタイルです。もっとも代表的なハイコンテキスト言語が、日本語になります。一方、ローコンテキストとは、「説明しあうコミュニケーション」であり、しっかり言葉にしなければ相手に伝わらず、言語化された内容のみが相手に伝わるというものです。その代表として、ドイツ語や英語が挙げられています。

これまで私たちは、同じオフィスに集まり、お互いの雰囲気を感じ、言葉にすることなく、文字通り「空気を読んで」仕事をする、極めてハイコンテキストなコミュニケーションをとってきました。ところが、リモートワークやテレワークにおいては、働く場所が異なり、各々の状況も互いにわからない中で協働する必要があります。

テレワークにおける様々なコミュニケーション問題の真因は、ハイコンテキスト前提でのコミュニケーションにあるといえます。つまり、テレワークでのコミュニケーションの難しさの本質は、「ハイコンテキストからローコンテキストへの切り替え」が難しいことにあるからである、といえます。

リモートワークやテレワークでは、これまで私たちが意識せず、そのため苦手としていた「あえて言葉にする」「しっかり伝える」というコミュニケーションスタイルを意識付けることとともに、コミュニケーションのより良い仕組みを作る必要が求められています。

今回手に取った、池田朋弘さんの『テレワーク環境でも成果を出す チームコミュニケーションの教科書』（\*2）には、テレワークにおけるコミュニケーションの仕組みに焦点を当てたさまざまな取り組みが紹介されていました。

本書は、池田さん自身が、コロナ禍以前の2016年から5年間にわたり、ほぼ全員がテレワークでの会社経営・チームマネジメントを実践する中で得られた知見・経験をまとめたものであるため、とても実践的な内容になっています。

先述した『コロナ禍で露見した12の「間違ったテレワーク」』における(2)社員がさぼるテレワーク、(6)社員を管理しないテレワーク、(7)社員が不公平を感じるテレワーク、(8)部下を評価しにくいテレワーク、そして(12)会社の一体感が薄れるテレワークへの対策として、「ホウ・レン・ソウ」そして「雑談」をコミュニケーション手段としてうまくとり入れることが、リモートワークにおけるコミュニケーションのポイントになります。株式会社ソニックガーデンの倉貫義人さんは、「相談と雑談のあいだに明確な境界線を引くことは難しい」として、雑談と相談を組み合わせた「ザッソウ」というコンセプトを提唱されています。雑談は「雑な相談」でもあるため、ちょっとしたことを相談しやすい雰囲気や場をつくるのが大切になってきます。

では、リモートワークやテレワークにおけるリモートコミュニケーションにおいて、いかに「雑談」の場をつくれればよいのでしょうか。

たとえば、オフィスでの会議であれば廊下を移動する途中で、互いに一言二言、その会議での感想やコメントを交換し合うような場があります。しかし、リモート会議の場合、同じ会議に一日中一緒に出続けていたとしても、残念ながら、そのような意見交換をする機会はありません。

そのため、リモート会議の情報交換やそこでの議論を深める場合は、以下のようなステップをとっています。

まず、リモート会議の情報共有や振り返りの方法としては、まず、リモート会議に出席したメンバーにより、その会議の議事メモや共有された情報を、会議直後にチームメンバーに共有します。その上で、毎朝のオンライン朝会で情報を共有します。リモート会議でのポイントや課題、そしてチーム内での分担を取り決めるなどの認識合わせを行います。資料や議事メモそのものは事前に共有済みであり、事前にメールやチャットで意見交換も行っているため、オンライン朝会そのものは、会議時間枠よりも短時間で終わることができ、そして、残った時間を雑談する時間や、事前にメールやチャットで相談を受けておいたり、また会議時に相談を受けた場合、個別に1 on 1の対話をこまめに行う機会にしています。個別の1 on 1ミーティングは、上司・部下間だけでなく、同僚の間でも意識的に行うことが効果的になります。オフィスであれば廊下を移動する途中の雑談の代替策の一つになると思います。

テレワークにあたってメンバー間の信頼関係を高めるためのチームビルディングの取り組みとして4つの事例が挙げられています。

#### ① 自己トリセツ（取扱説明書）をつくる

チーム内でスムーズな信頼関係をつくるために最初に行うべきことは、「自分がどんな人間か」をチームメンバーへ伝えることとなります。

その際に有用になるのが、「自己トリセツ（自分の取扱説明書）」だといいます。この「自己トリセツ」には、自分の特徴・嗜好・歴史が書かれています。この「自己トリセツ」を開示することで、チームメンバーが好むコミュニケーションスタイルや各人のライフスタイルは、人それぞれであることがわかります。個別の面談・1 on 1ミーティングでわかることも多いですが、上司・部下間だけでなく、チームメンバー相互に（機微情報を除いて）共有することで、他のメンバーが子育て期にあつたり、介護の対応が必要であつたり、持病を抱えているため通院が必要であつたりする事情を理解したことで、これまでよりもカバーしあうようになりました。また、このような情報の開示を共有できることが、心理的安全性へも寄与していると思います。

## ②オンライン合宿

ミッションやビジョン、中期的な取り組みを語る場合は、日常業務での情報交換や雑談では決して出てきません。

日常的には「しっかり議論する場がない」のであれば、あえて、そのようなことを議論する非日常の場をつくること、オンライン合宿を勧めています。

新しいチームができたときは、プロジェクトのキックオフミーティングと同様に、自組織のミッションやビジョンを語り合う場を定期的に持つことで、チームとしての一体感が高まります。この「オンライン合宿」、合宿と名付けられていますが、リモート会議が前提なので、場所はバラバラで、実際のどこかに泊まるわけではありません。でも、日常業務とは別の時間帯での2時間から半日の会議を設定することで、日ごろは悶々としていながら、議論できていないことを話す場を持ち、ミッションやビジョンを共有し、自分自身の役割への納得感を得ることができます。

このオンライン合宿の際、「オンラインイベント技法」を活用することが重要になります。通常のオンライン会議では「聞く（だけ）の人」が多くなりがちなので、「参加させる」ための手法として「オンラインイベント技法」があります。

具体的な工夫やポイントとしては、以下があります。

- ・少人数に分割する
- ・アイスブレイクで自己紹介する
- ・共同作業ツール使う
- ・議論内容を別チームにも共有する
- ・バーチャル背景を活用する
- ・チャットやQ&Aツールを使う
- ・アンケートをとる

オンライン会議は多人数の会議は不向きであるため、議論する場合、5名以内、できれば3名以内に分割することが大切になります。

会議の冒頭10分～15分程度で、今回の会議の背景や目的を共有し、その後、この分割したグループに分かれて密度の濃い議論を行う。

少人数に分けて議論することで、オンライン会議での参加意識を一気に高めることができます。また、チームに分かれた後は、いきなり議論を開始するのではなく、まずアイスブレイクとして自己紹介をシェアすることで、その後の議論がしやすくなります。

## ③メンバー全員での相互1on1をする

お互いを理解するためには、やはり1対1での会話は重要です。テレワークにおいては、意図的に対話の機会を作らない限り、普段会話しない人と二人きりで話す機会はありません。それを解決する手段が、チーム内の「相互1on1」になります。

「相互1on1」は、上司・部下間だけでなく、同僚同士で行うマンツーマンの会話の場です。

会話のトピックの例としては、

- ・仕事の相談
- ・同僚の人間関係
- ・上司について（愚痴も）
- ・会話の方向性
- ・仕事外の趣味

などなど。

「相互1on1」の推奨理由としては、「成果を出す組織は、チーム内のコミュニケーション量が多い」「上下だけでなく、横の関係も大事」であるためです。

前者については、MIT教授のアレックス・サンディ・ペントランドの『ハーバード・ビジネス・レビュー チームワークの教科書』において、優れたチームはコミュニケーションが重要であり、その条件には、コミュニケーションの「熱量」、チーム全体への「関与」、外の世界へと向かう「探索」の3つがある、といます。

2つ目のチーム全体への「関与」とは、「チームの全員が、各メンバーとの間で均等に熱心なコミュニケーションを展開」している状態であり、このような状況に近いほど、チームの業績は良くなります。

「相互1on1」を通して、チーム相互の関与度＝均等なコミュニケーションが促進されることで、同僚間での議論・アイデア出しにつながり、チームの業績アップにもつながります。テレワークの課題であり、雑談や、アイデアが創出できないことなどを補完することになります。

#### ④チームの行動指針をつくる

自己トリセツ、オンライン合宿、「相互1on1」を通して、チームメンバー同士がお互いのバックグラウンドが異なることを知ることができます。

このバックグラウンドが異なる人同士と一緒に仕事をするための共通基盤となるものが「チームの行動指針」となります。

行動指針を定める理由は、「人は十人十色。『当たり前』『当然』は通用しない」「言語化すると浸透させやすい」ためです。

この行動指針も、上意下達ではなく、チーム合宿なので議論を通して一緒に作り上げることが大切だと考えています。

リモートコミュニケーションにおいては、「空気を読む」「以心伝心」など、従来のハイコンテキストは通用しないと肝に銘じ、「ハイコンテキストからローコンテキストへの切り替え」に、意識的に取り組んでいきたいと思います。

(※1) 田澤由利『テレワーク本質論 企業・働く人・社会が幸せであり続ける「日本型テレワーク」のあり方』、幻冬舎、2022年刊

(※2) 池田朋弘『テレワーク環境でも成果を出す チームコミュニケーションの教科書 (Compass Books シリーズ)』、マイナビ出版、2020刊